

**Untersuchung strategischer
Marketingkonzeptionen deutscher
Handelsunternehmen in Russland
am Beispiel der Einzelhandelsbranche.**

Vorwort

Die vorliegende empirische Untersuchung beschäftigt sich mit den strategischen Internationalisierungsprozesse, wobei der Fokus auf Marketingkonzeptionen deutscher Einzelhandelsunternehmen in Russland liegt. Mein Interesse an dieser Thematik wurde während meines MBA-Studiums an der Sheffield Hallam University geweckt. Auch mein familiärer Hintergrund bewegte mich, eine solche Untersuchung durchzuführen und mich wissenschaftlich sowohl mit wirtschaftspolitischen als auch mit den sozio-kulturellen Gegebenheiten beider Kulturkreise näher auseinanderzusetzen.

Die vorliegende Studie konnte nur durch die Unterstützung vieler Personen und Einrichtungen angefertigt werden. Allen Probanden, die sich Zeit genommen haben, den ausführlichen Fragebogen auszufüllen, spreche ich meinen Dank aus. Auch allen nicht einzeln genannten Personen möchte ich hiermit für ihre Unterstützung meiner Arbeit ganz herzlich danken.

Mein besonderer Dank gilt Frau Professor Dr. Welter, die dieser Thematik von Anfang an sehr aufgeschlossen begegnet ist. In den schwierigen Momenten der Entstehung dieser Dissertation hat sie mir durch ihre Fähigkeit zur Motivation wieder neuen Antrieb gegeben. Dabei hat sie mir durch ihre stets konstruktive Kritik zu einer verbesserten Strukturierung meiner Vorgehensweise verholfen; hierfür meinen Dank.

Auch möchte ich meinem Doktorvater Herrn Professor Dr. Spohn meinen besonderen Dank für seine umsichtige und wohlwollende Förderung bezüglich dieser Forschungsarbeit sowie für seine stete Gesprächsbereitschaft und seine wertvollen Anregungen aussprechen.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....5
Schaubilderverzeichnis.....6
Abkürzungsverzeichnis.....7

1. Theoretische Analyse 10

1.1 Vorbemerkungen 10

1.2 Zielsetzung der Arbeit..... 13

2. Begriffsdefinitionen..... 16

2.1 Vorbemerkungen 16

2.2 Internationalisierung im Handel 16

2.3 Definition des Handels..... 22

2.4 Einzelhandel 23

 2.4.1 Vorbemerkungen 23

 2.4.2 Betriebsformen im Einzelhandel 25

2.5 Internationale Marktbearbeitungsformen 27

 2.5.1 Grundlagen 27

 2.5.2 Export 28

 2.5.3 Lizenzvergabe 29

 2.5.4 Franchising 30

 2.5.5 Repräsentanz 31

 2.5.6 Direktinvestitionen 31

 2.5.7 Joint Venture..... 32

 2.5.8 Tochtergesellschaft..... 33

3. Internationale Marktbearbeitung mit den Marketing-Mix-Instrumenten 34

3.1 Vorbemerkungen 34

3.2 Internationale Distributionskanäle im Vorfeld der Standortwahl 35

3.3 Internationale Produkt- und Sortimentspolitik..... 39

3.4 Internationale Konditionenpolitik..... 41

3.5 Internationale Liefer- und Zahlungsbedingungen 44

 3.5.1 Lieferbedingungen 44

 3.5.2 Zahlungs- und Kreditkonditionen im Auslandsgeschäft..... 45

3.6 Internationale Kommunikationspolitik 46

 3.6.1 Grundlagen 46

 3.6.2 Standardisierte internationale Kommunikationspolitik 47

 3.6.3 Differenzierte internationale Kommunikationspolitik 49

3.7 Instrumente der internationalen Kommunikationspolitik 50

 3.7.1 Kurzdarstellung Kommunikations-Mix-Instrumente 50

 3.7.2 Zur internationalen Unternehmens-Identitäts-Politik..... 50

3.7.3	Internationale Werbung	51
3.7.4	Agenturenauswahl.....	52
3.7.5	Internationale Messen	52
3.7.6	Internationale Sales Promotion.....	53
3.7.7	Internationaler persönlicher Verkauf.....	54
3.7.8	Internationale Warenpräsentation, Schaufenster- und Ladengestaltung.....	54
4.	Russland allgemein.....	56
4.1	Vorbemerkungen	56
4.2	Russlands wirtschaftspolitische Entwicklung.....	58
4.2.1	Ausgewählte volkswirtschaftliche Daten.....	58
4.2.2	Handel in marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen.....	60
4.2.3	Einzelhandel in planwirtschaftlichen Systemen	61
4.2.4	Warendistribution in der Sowjet-Ära	63
4.2.5	Wirtschaftliche Entwicklung nach der Sowjet-Ära.....	65
4.2.6	Schattenwirtschaft im Handel von Damals und Heute.....	66
4.3	Die Jelzin-Ära	68
4.4	Die Putin-Ära	71
4.5	Wirtschaftliche Entwicklungstendenzen in Russland.....	72
4.5.1	Aktuelle ökonomische und rechtliche Situation in Russland.....	72
4.5.2	Deutsch-russische Handelsbeziehungen	74
5.	Einsatz von Marketing-Mix-Instrumenten unter russischen Marktbedingungen	79
5.1	Vorbemerkungen	79
5.2	Distributionspolitik unter russischen Marktbedingungen	80
5.2.1	Vertrieb über Distributoren.....	80
5.2.2	Handelsvertreter	81
5.2.3	Joint Ventures in Russland	81
5.3	Standortpolitik unter russischen Marktbedingungen – Informationszugang	82
5.4	Produktpolitik unter russischen Marktbedingungen.....	83
5.4.1	Warenverhältnisse unter russischen Marktbedingungen.....	83
5.4.2	Produktverpackung und Produktzertifizierung in Russland	84
5.4.3	Marken und Markenrecht.....	85
5.5	Konditionenpolitik unter russischen Marktbedingungen	86
5.5.1	Lieferbedingungen in Russland	86
5.5.2	Ausgewählte Zahlungs- und Finanzierungsmodalitäten in Russland	87
5.6	Kommunikationspolitik unter russischen Marktbedingungen.....	89
5.6.1	Unternehmenskonzepte in Russland.....	89
5.6.2	Werbung unter russischen Marktbedingungen	90
5.6.3	Messewesen mit Russlandbezug	92
5.6.4	Sales Promotion mit Russlandbezug.....	94
5.7	Zusammenfassung	95

6.	Ziel, Vorgehensweise und Methodik der empirischen Untersuchung.....	97
6.1	Vorbemerkungen	97
6.2	Vorgehensweise und Aufbau des Fragebogens.....	98
6.3	Datenerfassung und Datenanalyse	101
7.	Empirische Analyse der Untersuchungsergebnisse	102
7.1	Vorbemerkungen	102
7.2	Persönliche Daten und Angaben zu Ihren Russland-Kenntnissen.....	102
7.3	Fragen zum Unternehmen.....	111
7.4	Fragen zur Produktstrategie	125
7.5	Fragen zur Preisstrategie	132
7.6	Fragen zur Kommunikationsstrategie.....	136
7.7	Fragen zur Unternehmenssituation	146
8.	Chancenbewertung für das Russlandgeschäft	161
8.1	Vorbemerkungen	161
8.2	Das Russlandgeschäft.....	163
8.3	Zusammenfassende Bewertung der Distributionsstrategie	164
8.4	Zusammenfassende Bewertung der Produktstrategie	167
8.5	Zusammenfassende Bewertung der Preisstrategie.....	168
8.6	Zusammenfassende Bewertung der Kommunikationsstrategie	170
8.7	Schlussbemerkungen und Ausblick.....	176
9.	Anhang	178
9.1	Anhang 1: Anschreiben	178
9.2	Anhang 2: Fragebogen.....	179
9.3	Anhang 3: Ausgewählte Links zu wichtigen Russlandadressen.....	187
9.4	Anhang 4: Ausgewählte Links zu wichtigen Branchen Russlands	189
9.5	Anhang 5: Literaturverzeichnis	190

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Internationalisierungsmotive der Handelsunternehmen	19
Tabelle 2: Internationalisierungsmotive der ausländischen Investoren/	20
Tabelle 3: Internationalisierungsmotive des Gastlandes/Ost-Partners	21
Tabelle 4: Typen der Einzelhandelsunternehmen	25
Tabelle 5: Die größten Städte Russlands.....	58
Tabelle 6: Gesamtwirtschaftliche Daten von 1993 – 2000	59
Tabelle 7: Unterschiede in den Gesellschaftssystemen West- und Osteuropas.....	61
Tabelle 8: Makroökonomische Daten der Russischen Föderation von 1992 – 1998	70
Tabelle 9: Wirtschaftliche Daten der Russischen Föderation von 2001 – 2006	73
Tabelle 10: Deutsche Direktinvestitionen in Russland von 1994 – 1998	73
Tabelle 11: Wirtschaftstrends vom Jahr 2003 – 2006	75
Tabelle 12: Aufteilung der Industriezweige nach Wirtschaftsbezirken in Russland	77
Tabelle 13: Rücklaufquote der empirischen Untersuchung.....	101
Tabelle 14: Das Alter	102
Tabelle 15: Das Geschlecht	103
Tabelle 16: Bekleidete Position unter Berücksichtigung des Geschlechts	105
Tabelle 17: Branchenbezogene Umsatzentwicklung in Russland.....	117
Tabelle 18: Wahl der Vertriebsform unter Berücksichtigung des Jahresumsatzes	119
Tabelle 19: Branchenbezogene Produktstrategie – Niedrigpreissegment	128
Tabelle 20: Branchenbezogene Produktstrategie – Standardmäßige Ware	129
Tabelle 21: Branchenbezogene Produktstrategie – Hochpreissegment	129
Tabelle 22: Branchenbezogene Produktstrategie – Exklusive Markenware	130
Tabelle 23: Angewendete Kommunikationsstrategie (Internationale Kommunikationsstrategie) unter Berücksichtigung der russischen Kulturkenntnisse	138
Tabelle 24: Angewendete Kommunikationsstrategie (auf Russland spezialisierte) unter Berücksichtigung der russischen Kulturkenntnisse	138
Tabelle 25: Charakteristika der russischen Geschäftspartner.....	153
Tabelle 26: Charakteristika der russischen Geschäftspartner.....	154
Tabelle 27: Typische Eindrücke im Rahmen einer deutsch-russischen Geschäftskonstellation.....	156
Tabelle 28: Verbesserung der russisch-deutschen Zusammenarbeit	158
Tabelle 29: Checkliste Russland-Geschäft	164
Tabelle 30: Checkliste für die Distributionsstrategie	166
Tabelle 31: Checkliste für Produktstrategie.....	167
Tabelle 32: Checkliste für die Preisstrategie	170
Tabelle 33: Checkliste für die Kommunikation	175

Schaubilderverzeichnis

Schaubild 1: Struktur des Einzelhandels	24
Schaubild 2: Strategien zur Auslandsmarktbearbeitung	27
Schaubild 3: Position	104
Schaubild 4: Berufserfahrung in Russland	106
Schaubild 5: Kontakte mit der russischen Kultur	107
Schaubild 6: Selbsteinschätzung der russischen Kulturkenntnisse	108
Schaubild 7: Russische Sprachkenntnisse	109
Schaubild 8: Gliederung nach Branchen	111
Schaubild 9: Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland	112
Schaubild 10: Gesamter Jahresumsatz	114
Schaubild 11: Dauer des Engagements in Russland	115
Schaubild 12: Entwicklung des Jahresumsatzes in Russland	116
Schaubild 13: Verwendete Vertriebsform in Russland	118
Schaubild 14: Ausschlaggebende Aspekte bei der Wahl der Vertriebsform in	120
Schaubild 15: Standorte deutscher Handelsunternehmen in Russland	121
Schaubild 16: Erwartungen deutscher Unternehmen an das Russlandgeschäft	123
Schaubild 17: Preiskategorie der vertriebenen Produkte auf dem russischen	125
Schaubild 18: Relevante Produktmerkmale für das Russlandgeschäft	126
Schaubild 19: Beurteilung der eigenen Produktpositionierung auf dem	127
Schaubild 20: Verfolgte Preisstrategie in Russland	132
Schaubild 21: Verwendete Zahlungsform in Russland	133
Schaubild 22: Zahlungsmoral der russischen Kunden	134
Schaubild 23: Verfolgte Kommunikationsstrategie in Russland	136
Schaubild 24: Zusammenarbeit mit Werbeagenturen in Russland	137
Schaubild 25: Eingesetzte Werbemittel in Russland	139
Schaubild 26: Eingesetzte Verkaufsförderung in Russland	140
Schaubild 27: Werbeinstrumente in den russischen Verkaufsräumen	141
Schaubild 28: Verwendete Verkaufsformen in Russland	142
Schaubild 29: Gestellte Anforderungen an das Verkaufspersonal in Russland	143
Schaubild 30: Relevante Punkte bei der Gestaltung der Marketingstrategie	146
Schaubild 31: Relevante Punkte für das Russlandgeschäft	148
Schaubild 32: Angaben zur aktuellen Lage in Russland	150
Schaubild 33: Wichtigste persönliche Fähigkeiten deutscher Manager für das	151
Schaubild 34: Wichtigste Geschäftssprachen in Russland	152
Schaubild 35: Charakteristika der russischen Geschäftspartner	155
Schaubild 36: Typische Eindrücke im Rahmen einer deutsch-russischen Geschäftskonstellation	157
Schaubild 37: Verbesserung der russisch-deutschen Zusammenarbeit	159

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AHK	Auslandshandelskammer
AUMA	Ausstellungs- und Messeausschuss
Art.	Artikel
bfai	Bundesstelle für Außenhandelsinformationen
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
CC	Corporate Communication
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
d.h.	das heißt
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
G8	Gruppe der Acht
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
EXCEL	Microsoft Excel – Tabellenkalkulationsprogramm
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
Hrsg.	Herausgeber
ILO	International Labour Office
IMF	International Monetary Fund
INCOTERMS	International Commercial TERMS
IT	Informationstechnologie
Kap.	Kapitel
Kfz	Kraftfahrzeug
LKW	Lastkraftwagen
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MW	Mittelwert
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
o.V.	ohne Verfasser
PKW	Personenkraftwagen

Rbl.	Rubel
SPSS	Statistical Package for Social Science
u.a.	unter anderem; und andere
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
USA	United States of America
usw.	und so weiter
WTO	World Trade Organisation
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Theoretische Analyse

„В чужой монастырь со своим уставом не ходишь“.

„Man bringt die eigenen Regeln nicht in ein fremdes Land“
(russisches Sprichwort)

1.1 Vorbemerkungen

Durch die zunehmenden wirtschaftlichen Verflechtungen wird auch der russische Markt für deutsche Unternehmen immer interessanter. Im Rahmen der Globalisierung müssen sich die erfolgreichen Unternehmen neu positionieren, um dem anwachsenden Wettbewerbsdruck einerseits entgegenzutreten und andererseits „neue“ Märkte zu entdecken. Denn die wirtschaftlichen Entwicklungen zeigen mittlerweile, dass die Konkurrenz von internationalen Unternehmen und die Chancen auf dem russischen Markt von bisher nur nationalaktiven Unternehmen nicht mehr ignoriert werden können.¹ Während auf den deutschen und westeuropäischen Märkten kaum noch Nischen vorhanden sind, gibt es in Russland eine Vielzahl von Varianten, alternative Geschäftsfelder zu besetzen. Um diese erfolgreich zu bearbeiten, bedarf es jedoch zunächst einer gut strukturierten Marketingstrategie. Viele Handelsunternehmen haben ihre Chancen auf dem russischen Markt erkannt und stehen vor großen Herausforderungen, die eine Internationalisierung mit sich bringt. Sie haben nicht nur die tiefen Auswirkungen des Umfeldes (wie Kultur, Sprache, Politik, wirtschaftspolitische Zusammenhänge) auf die Kunden erkannt, sondern sie versuchen mit strategischen Marketing-Mix-Instrumenten das Umfeld, die Einstellung und die Bedürfnisse der russischen Kunden im Sinne des Unternehmens vor Ort in diesem Land zu beeinflussen.²

Gerade auf dem russischen Markt, der durch die wirtschaftsstrukturelle Umorientierung eine hohe Dynamik aufweist, spielen marketingstrategische Entscheidungen über den Markteintritt für den Erfolg oder das Scheitern des Vorhabens eine entscheidende Rolle. Speziell der Aspekt des richtigen Einsatzes von Marketing-Mix-Instrumenten unter Berücksichtigung der kulturspezifischen Eigenschaften des russischen Marktes muss in diesem Zusammenhang eine elementare Frage sein. Trotz einer Vielzahl empirischer Untersuchungen über den Einsatz von Marketing-Mix-Instrumenten ist ein deutlicher Mangel an aussagefähigen strategischen Analysen derselben speziell auf dem russischen Markt festzustellen. Die folgende Analyse bietet kein einheitliches Russlandkonzept, sondern stellt die Vielseitigkeit verschiedener Internationalisierungsmöglichkeiten als Orientierungspunkte für Newcomer in den Mittelpunkt, die gewisse Unternehmensentscheidungen im Bereich Marketing-Mix-Strategien im Rahmen eines Russlandgeschäfts unterstützen sollen.

Viele deutsche Unternehmen müssen zur Verwirklichung dieser Ziele tief greifende Lernprozesse vollziehen. Diese bergen neue Chancen, aber auch große Risiken und

¹ Vgl. KATH, J. (1995), S. 8.

² Vgl. MEISSNER, H. G. (1987), S. V.

sollten von der Unternehmensleitung stets berücksichtigt werden. Die Beachtung dieser beiden Faktoren und der verantwortungsvolle Umgang mit ihnen ist ein wichtiger Bestandteil jeglicher Unternehmenstätigkeit. Daher müssen langfristige Marketingkonzeptionen auch unter Risikomanagement-Gesichtspunkten betrachtet werden. Eine zentrale Fragestellung kann man schon vor Beginn jeglicher Handelsalternativen benennen. Hier helfen den deutschen Einzelhandelsunternehmen die bereits historisch vorliegenden guten Handelsbeziehungen zwischen diesen beiden Ländern.

KUCZYNSKI und *WITTKOWSKI* liefern eine gelungene Beschreibung dieser wirtschaftlichen Verflechtungen und vielfältigen Interaktionen schon zu sowjetischen Zeiten:

„[...] wie eng stets diese beiden Länder handelspolitisch verbunden gewesen sind, wie die Wirtschaft eines jeden der beiden Länder auf so zahlreiche Produkte des anderen angewiesen gewesen ist, wie die Wirtschaften beider Länder den Austausch von Waren miteinander als vorteilhaft betrachtet haben – auch dann, wenn die politischen Beziehungen zwischen ihnen gespannt waren, und trotz zahlreicher Handelshindernisse, die immer wieder zwischen beiden Ländern aufgerichtet worden waren.“³

Mit dem Zerfall der Sowjetunion und Gorbatschows Perestroika öffnete sich das Land der privaten Marktwirtschaft. In kürzester Zeit gingen große politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen vorstatten. Es liegt auf der Hand, dass diese gewaltigen Veränderungen in einem der größten Staaten der Erde langfristige Folgen haben. Diese sind noch lange nicht beendet. Hierin liegen die Chancen für deutsche Einzelhandelsunternehmen, in den russischen Markt einzusteigen.⁴ Jedoch sollte man, wie bereits erwähnt, auch ein potenzielles Scheitern dieses Engagement in das unternehmerische Kalkül mit einbeziehen. Denn es dürfte ja jedem unternehmerischen Entscheidungsträger bekannt sein, dass Russland zwar wirtschaftliche Chancen bietet, aber auch enorme Risiken in sich birgt. Orientiert man sich an den Äußerungen eines Wirtschaftsspezialisten im Bereich Osteuropa, so erhält man etwa folgende optimistische Stellungnahme:

„ ... Russland gehört [...] heute einer der wichtigsten Wachstumsmärkte weltweit. Die deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen laufen bestens. Die wirtschaftliche Bedeutung Russlands wird in den nächsten zehn Jahren weiter zunehmen. Deshalb ist es ein Risiko, nicht auf dem russischen Markt präsent zu sein.“⁵

Aufgrund der historischen Verflechtungen der deutschen und der russischen Volkswirtschaft sowie des aktuellen wirtschaftspolitischen Reformkurses der russischen Regierung und der günstigen makroökonomischen Rahmenbedingungen in Russland gedeihen die deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen bestens, zumal diese auch durch die Politik der Putin-Regierung aktiv gefördert werden.⁶ Die bisher erzielten Erfolge bei der Umsetzung des russischen Reformprojekts in der

³ KUCZYNSKI, J. UND WITTKOWSKI, G. (1947), S. 7.

⁴ Vgl. SOSNOWSKY, S. (1997), S. 9 ff.

⁵ Anmerkung: DR. KLAUS MANGOLD, Vorsitzende des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft auf der Handelsblatt-Konferenz Russland in Berlin 29.06. bis 01.07.2005. In: bfai CD-ROM zur Außenwirtschaft 2005, Dokument 8.

⁶ Vgl. VON KNOOP, A. (2003), S. 26.

Umstrukturierung der politischen und wirtschaftlichen Systeme in Russland haben zu bedeutenden Auswirkungen auf den internationalen Status des Landes beigetragen. Vom erhöhten Renommee Russlands zeugen die für 2006 angekündigte Vollmitgliedschaft der Russischen Föderation im Kreis der G8 ebenso wie die Anerkennung Russlands als Marktwirtschaft durch die EU und die USA sowie auch der anvisierte Beitritt Russlands zur WTO. Dies alles sind wichtige Meilensteine auf dem Weg zu einer engen Integration Russlands in die Weltwirtschaft als gleichberechtigter Partner.⁷ Diese vorherrschenden supranationalen Strukturen sollten sich daher auch für deutsche Einzelhandelsunternehmen positiv auswirken. Denn das Vorliegen von diversen Rechtssicherheiten und die Akzeptanz Russlands bei weltwirtschaftlichen Gremien sind elementare Bestandteile bei einem wirtschaftlichen Engagement in diesem Land.

Die vorangegangenen kurzen Ausführungen mögen die wissenschaftliche und praktische Relevanz der Untersuchung der wirtschaftlichen Handelsbeziehungen zwischen Russland und Deutschland verdeutlichen. Denn vor diesem Hintergrund ist es von Interesse, wie sich die länderübergreifenden strategischen Marketingkonzeptionen und deren Neuausrichtungen auf dem russischen Markt auf die im Internationalisierungsprozess befindlichen deutschen Einzelhandelsunternehmen auswirken. Dies wird im Rahmen dieser Arbeit theoretisch und empirisch analysiert und dargestellt. Daher soll zunächst die Dokumentation der Zielsetzung dieser Untersuchung als erster Orientierungspunkt in dieser Fragestellung hilfreiche Dienste leisten.

⁷ VON KNOOP, A. (2003), S. 20.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Der enger werdende inländische Markt veranlasst immer mehr deutsche Unternehmen dazu, neue Absatzwege und -märkte zu suchen. Viele Unternehmen müssen jedoch immer wieder feststellen, dass der Schritt in den russischen Markt alles andere als leicht ist. Ungeahnte Internationalisierungsprobleme lassen oft sehr bald aus solchen Vorhaben ein riskantes und teures Abenteuer werden. Die Überlegungen, die zur Beschäftigung mit dem hier betrachteten Untersuchungsgegenstand – „Internationalisierungsprozess Russland“ unter besonderer Betrachtung der Marketing-Mix-Instrumente auf dem russischen Markt – führten, beruhen insbesondere auf folgenden Punkten:

- Die Thematik wurde bisher noch nicht umfassend empirisch untersucht.
- Es existieren zum Teil widersprüchliche Informationen zu den soziowirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen für ausländische Unternehmen in Russland, wodurch Internationalisierungsprozesse potenziell erschwert oder gar unterbunden werden.
- Den Unternehmen, die in Russland aktiv werden wollen oder sind, stehen keine ausreichenden Informationen zur Verbesserung ihrer Geschäftsprozesse im Internationalisierungsbereich zur Verfügung. Die Informationsqualität ist nicht ausreichend und die darauf geplanten Strategien können vielfach nicht erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden.⁸

Wer auf dem russischen Markt erfolgreich sein will, muss diesen Markt kennen. Dazu gehören das Wissen um rechtliche und steuerliche Bedingungen ebenso wie die Kenntnisse über spezifische Gegebenheiten dieses Landes. Vor allem sollte man in seinem „Internationalisierungsprozess Russland“ auf die reichlich vorhandenen Stolpersteine auf dem Kommunikations- und Handelsweg der russischen Kultur vorbereitet sein, um diese von vornherein zu umgehen.

Die vorliegende Arbeit verfolgt als Hauptzielsetzung die Erarbeitung eines praxisorientierten Verfahrens zur Erstellung von Marketing Internationalisierungskonzepten für deutsche Einzelhandelsunternehmen in Russland. Diese Arbeit befasst sich mit Problemen und Herausforderungen deutscher Einzelhandelsunternehmen im Rahmen ihres Markterschließungsprozesses auf dem russischen Markt. Dabei wird dieser Vorgang unter anderem auch aus folgenden Blickwinkeln beleuchtet:

- Ist Russland heute für deutsche Einzelhandelsunternehmen ein lukratives Exportland?
- Welche Herausforderungen stellen sich für deutsche Einzelhandelsunternehmen im Markterschließungsgeschäft Russland?
- Welche Kompetenzen müssen deutsche Einzelhandelsunternehmen mit sich bringen, um im „Internationalisierungsprozess-Russland“ erfolgreich zu sein?

⁸ Eigene Anmerkungen der Verfasserin.

Die zentrale Fragestellung konzentriert sich auf die in einer theoriebegleiteten empirischen Studie behandelte Ausrichtung und Analyse der Marketing-Mix-Instrumente (Distributionsstrategie, Produktstrategie, Preisstrategie und Kommunikationsstrategie) deutscher Einzelhandelsunternehmen zur Erschließung des russischen Marktes. Diese Vorgehensempfehlung soll den Newcomern und Entscheidungs-trägern, welche das Russlandgeschäft ihres Unternehmens vorbereiten, eine Hilfe und Orientierung bei der Erschließung des russischen Marktes geben. Die vorliegende Arbeit versucht nicht, bei der Darstellung der Marketingkonzeptionen eine „one – best solution“ zu finden. Vielmehr ist sie als situativer Ansatz für die Anwendung dieser Instrumentarien deutscher Einzelhandelsunternehmen auf dem russischen Markt zu verstehen. Hierzu wurden nicht nur die wirtschaftlichen Ansätze, sondern auch Fragen aus den verhaltens- und sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen integriert. Folglich müssen die vorliegenden empirischen Ergebnisse in Abhängigkeit von den jeweiligen individuellen Rahmenbedingungen verstanden werden. Im Allgemeinen beleuchten diese Ergebnisse folgende Kernfragen:

- Wie gestalten die deutschen Einzelhandelsunternehmen ihre regulatorischen Rahmenbedingungen im Bereich Distributionspolitik, Produktpolitik, Preispolitik und Kommunikationspolitik auf dem russischen Markt?
- Welche Problembereiche verschärfen bzw. entspannen die Internationalisierungsprozesse deutscher Einzelhandelsunternehmen in Russland?
- Wie werden die russischen Marktaussichten aus der Sicht deutscher Einzelhandelsunternehmen bewertet?
- Welche verschiedenen Kernkompetenzen sind notwendig, um sich erfolgreich auf dem russischen Markt zu positionieren?
- Welche Eigenschaften weisen die potenziellen russischen Geschäftspartner auf und wie geht man damit um?
- Wie geht man mit landestypischen Verhaltensweisen und kulturellen Besonderheiten um?

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, ein pragmatisch-wissenschaftliches Handlungsempfehlungskonzept im Bereich „Markterschließung Russland“ für deutsche Unternehmen zu bieten. Darauf basierend gestaltet sich der Aufbau der Arbeit in acht Hauptkapitel, wobei der theoretischen Fundierung der Thematik eine empirische Überprüfung folgt: Der theoretische Teil entwickelt das Fundament dieser Arbeit. Die wesentlichen Ergebnisse dieser Diskussion und die empirischen Bestandsaufnahmen wurden zusammengefasst und bilden die Grundlage dieser Analyse.

Zunächst erfolgt jedoch eine begriffliche Darstellung der unterschiedlichen Definitionen, die im internationalen Einzelhandel von Bedeutung sind. Dabei werden bewusst kurz gehalten Darstellungsformen der divergierenden grenzüberschreitenden Marktbearbeitungsformen genutzt. Anschließend daran erfolgt eine

Dokumentation über die diversen marketingpolitischen Möglichkeiten, die aufzeigen, wie man einen ausländischen Markt mittels unterschiedlicher Marketing-Mix-Instrumente bearbeiten kann. Dabei werden nicht nur den bekannten Marketingmaßnahmen der Produkt-, Sortiments-, Konditionen- und Kommunikationspolitik jeweils eine kurze Analyse gewidmet, sondern es werden auch die strategische Bedeutung der Standortwahl sowie die begleitenden Liefer- und Zahlungsbedingungen vorgestellt. Anschließend wird eine Darstellung der allgemeinen und wirtschaftspolitischen Entwicklungen in Russland der letzten fünfzehn Jahre erarbeitet, um den Leser für die Besonderheiten des Landes zu sensibilisieren. Sie ist als notwendiger Einstieg in die weiteren landesspezifischen Einführungen zu verstehen. Zunächst erfolgt die Darstellung und Analyse der Jelzin- und der Putin-Ära mit ihren spezifischen Maßnahmen zur Umstrukturierung des russischen Wirtschaftskonzepts. Eine Darstellung der russischen Schattenwirtschaft im Handel, der Spezifika russischer Warendistribution sowie der deutsch-russischen Handelsbeziehungen im Allgemeinen bilden den Abschluss dieses Kapitels und sind die Grundlage für die darauf folgende Betrachtung. Darauf aufbauend werden die internationalen Marketing-Mix-Instrumente unter dem Aspekt der Besonderheiten des russischen Marktes dargestellt.

Im empirischen Teil dieser Arbeit werden die auf dem russischen Markt umgesetzten Marketing-Mix-Strategien deutscher Einzelhandelsunternehmen analysiert und interpretiert. Dabei handelt es sich um eine fragebogengestützte Untersuchung, die das Know-how der jeweiligen Führungskräfte über das vorhandene Russlandengagement erfasst. Aus den im Rahmen der statistischen Analyse gewonnenen Daten wurden Orientierungshilfen zur Planung der Marketing-Mix-Instrumente und strategische Empfehlungen für deutsche Unternehmen, die sich im Russlandgeschäft engagieren möchten, abgeleitet. Zunächst soll jedoch der Thematik des grenzüberschreitenden Handels eine entsprechende Beachtung gewidmet werden. Dies ist unbedingt notwendig, um einen angemessenen Einblick in die zu analysierende Problematik zu erhalten. Jener Tatbestand ist wiederum eine unabdingbare Voraussetzung, um den empirischen Teil gebührend zu würdigen.

2. Begriffsdefinitionen

2.1 Vorbemerkungen

Der Internationalisierungsprozess stellt die Einzelhandelsunternehmen vor neue Herausforderungen, die sich aus dem Kontakt mit Russland, der russischen Kultur und der russischen Wirtschafts- und Sozialsysteme ergibt. Sicherlich bietet dieser Markt eine Unmenge an Chancen, die damit verbundenen Risiken sind jedoch nicht zu unterschätzen. Vor der Darstellung der Möglichkeiten des Russlandengagements für deutsche Einzelhandelsunternehmen wird in dem folgenden Kapitel die begriffliche Grundlage für den Begriff Internationalisierung dargelegt.

2.2 Internationalisierung im Handel

Für den Begriff der Internationalisierung gibt es in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Spezifikationen. So existieren neben dem Begriff „internationale Unternehmen“ zahlreiche ähnliche Begriffe (z.B. multinationale Unternehmen, transnationale Unternehmen, supranationale Unternehmen, globale Unternehmen oder Weltunternehmen), die mit unterschiedlichen Abgrenzungen verwendet werden.⁹

Grundsätzlich kann der Begriff „Internationalisierung“ als Sammelbegriff für eine Vielzahl von Aktivitäten und Prozessen verstanden werden.¹⁰ Es existiert in der betriebswirtschaftlichen Literatur hierfür keine schlüssige und einheitliche Definition.¹¹ So gilt für manche Autoren in der Fachliteratur ein Unternehmen als international, wenn es zunehmend seine Unternehmensziele in ausländischen Märkten realisiert.¹² *KRYSTEK* und *ZUR* listen die bekanntesten Indikatoren für die Internationalisierung auf:

- Im Ausland erbrachte Umsätze/Wertschöpfung
- Zahl der Mitarbeiter im Ausland
- Beteiligung von Ausländern an der Führung
- Anzahl der ausländischen Tochtergesellschaften
- Höhe der ausländischen Direktinvestitionen
- Exportanteil¹³

Von Bedeutung ist die Begriffsbestimmung der „Internationalisierung“, die in der betriebswirtschaftlichen Literatur nach dem Grad der Internationalität bestimmt wird. Dabei wird zwischen qualitativen und quantitativen Kriterien unterschieden. Einerseits handelt es sich um *qualitative Kriterien*, wenn das „globale Denken“, die Unternehmenspolitik, die Unternehmensführung, die Organisationsstruktur, die Qualifikationen der Mitarbeiter oder die Art der Marktbearbeitung zu Kriterien internationaler Unternehmungen erhoben oder gefordert werden und „die Auslandsaktivitäten zur Erreichung und Sicherstellung der Unternehmensziele von wesentlicher Bedeutung“ sind.¹⁴ Andererseits werden *quantitative Merkmale* zur

⁹ Vgl. DÜLFER, E. (1992), S. 6 ff.

¹⁰ Vgl. KRYSTEK, U. und ZUR, E. (1997), S. 5.

¹¹ Vgl. MÖSSLANG, A. M. (1995), S. 22; Vgl. hierzu auch PERLITZ, M. (1995), S. 10.

¹² Vgl. PERLITZ, M. (1995), S. 10.

¹³ KRYSTEK, U. und ZUR, E. (1997), S. 5.

¹⁴ Vgl. PERLITZ, M. (1995), S. 9 f.

Einstufung des Grades des Auslandsengagements verwendet. So kann man Handelsunternehmen dann als international bezeichnen, wenn sie eine spezielle Anzahl an ausländischen Niederlassungen besitzen, einen bestimmten Mindestanteil ihres Umsatzes im Ausland durch ihre Niederlassungen erzielen und über ausschlaggebende Marktanteile im Ausland verfügen.¹⁵

So orientiert sich *VOß* weitgehend an einer zustandsorientierten Definition und bezeichnet ein Unternehmen als international, wenn es zumindest einen Teil seiner Produkte im Ausland verkauft, unabhängig davon, ob es im Gastland seine Produktionsstätte etabliert hat und/oder seine Aktivitäten, wie etwa Messebesuche, Verhandlungen mit Lieferanten, Beschaffungs-, Informations- oder Finanzierungsaktivitäten über die nationalen Grenzen ausdehnt.¹⁶ *PAUSENBERGER* bezeichnet ein Unternehmen als international, wenn dessen Geschäftstätigkeit staatenübergreifend angelegt ist. Diese Definition umfasst Unternehmungen, deren grenzüberschreitende Aktivitäten sich auf den Außenhandel beschränken. Eine derart weite Auslegung vermag folglich nicht zwischen Unternehmungen zu trennen, die ausländische Märkte durch Exporte aus ihrem Heimatland bedienen, und solchen, die sich durch den Aufbau eigener Produktionspotenziale in einen ausländischen Markt integriert haben. Im Vergleich zum bloßen Vertrieb von Produkten im Ausland stellt der Erwerb oder die Neugründung von produzierenden Tochtergesellschaften im Ausland für die Unternehmung jedoch weitaus tiefer greifende Strukturveränderungen dar.¹⁷

Dagegen spricht *LINGENFELDER* von einem internationalen Unternehmen, wenn die Ware mit einer gewissen Regelmäßigkeit, in einem bestimmten Umfang und in verschiedenen Ländern beschafft oder abgesetzt wird.¹⁸ *DUNNING* hingegen sieht nur diejenigen Unternehmen als international an, welche Direktinvestitionen im Ausland tätigen.¹⁹ *SIEBER* vertritt dagegen ein restriktiveres Begriffsverständnis und spricht von einem internationalen Unternehmen, wenn dieses im Ausland einige Niederlassungen oder Tochtergesellschaften unterhält und deren Auslandsengagement im Verhältnis zum Gesamtumsatz des Unternehmens ernsthaft ins Gewicht fällt.²⁰ *ZINSER* und *ROTH* vertreten ebenfalls diese Auffassung und führen aus, dass von Internationalisierung nur dann gesprochen werden kann, wenn ein Unternehmen mittels Direktinvestitionen Produktionsstätten im Ausland auf beziehungsweise ausbaut oder sich an solchen beteiligt.²¹

Betrachtet man Internationalisierung im Handel, so rückt die absatzseitige grenzüberschreitende Tätigkeit von Handelsunternehmen ins Zentrum der Betrachtung.²² In Zeiten immer geringerer Wachstumschancen suchen Unternehmen nach neuen internationalen Wegen, um ihren Absatz zu sichern. Die Beweggründe der Internationalisierung können äußerst vielfältig sein.²³ Warum soll ein Unternehmen den Weg der Internationalisierung überhaupt beschreiten? Denn damit sind nicht nur Chancen, sondern auch Gefahren verbunden. Im Folgenden sollen die Motive für die Internationalisierung kurz dargelegt werden, um zu verdeutlichen,

¹⁵ Vgl. DÜLFER, E. (1992), S. 6 ff.

¹⁶ Vgl. VOß, H. (1989), S. 3.

¹⁷ Vgl. PAUSENBERGER, E. (1989), S. 384.

¹⁸ Vgl. LINGENFELDER, M. (1996), S. 51.

¹⁹ Vgl. DUNNING, J. H. (1993), S. 3.

²⁰ Vgl. DÜLFER, E. (1992), S. 6.

²¹ Vgl. ZINSER, R. und ROTH, A. (1994), S. 137.

²² Vgl. Internationalisierung. Die neuen Hausaufgaben des Handels. (2002/2), S. 20.

²³ Anmerkung: siehe Tabelle 1: Internationalisierungsmotive der Handelsunternehmen.

warum immer mehr deutsche Unternehmen sich zur Ausdehnung ihres Geschäftseingagements auf Russland entschließen.

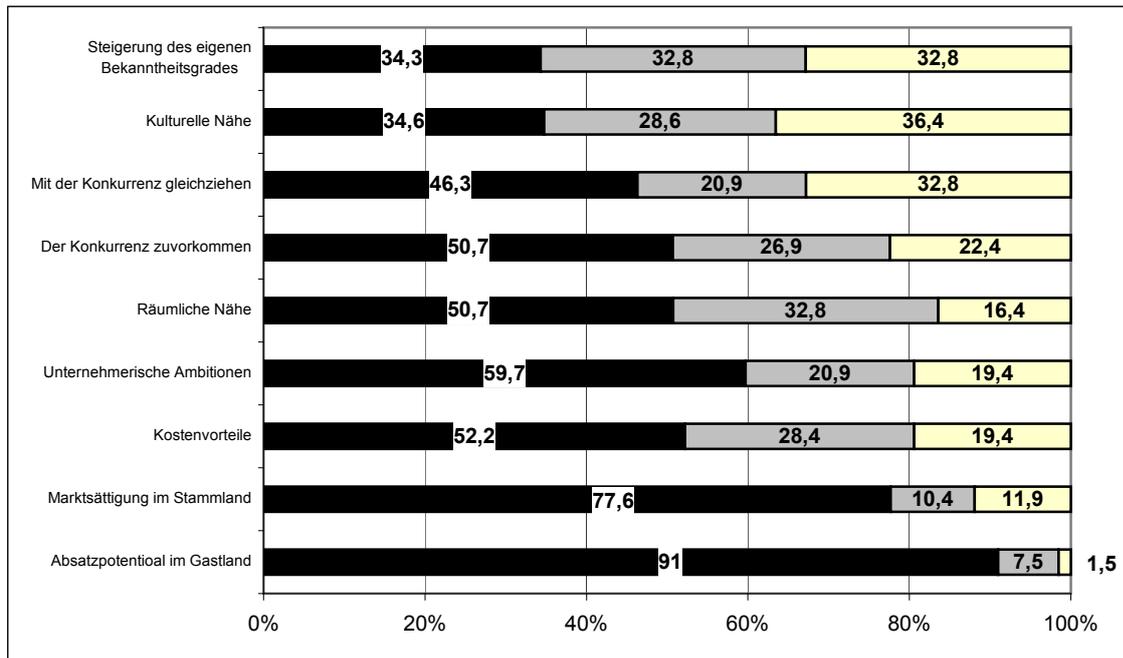
• **Grundlegende Motive für die Internationalisierung:** Aufgrund verschiedenartiger Handelsstrukturen ergeben sich für Einzelhandelsunternehmen enorme Expansionspotenziale auf dem russischen Markt. Die tiefere Erschließung des russischen Wachstumsmarktes und die Besetzung von vielseitigen Marktnischen durch neue Betriebskonzepte stellt die deutschen Einzelhandelsunternehmen vor neue Herausforderungen. Das frühe Erkennen der Internationalisierungsvorteile erfordert von diesen neue strategische Marketing-Konzepte.

Die grundlegenden Ursachen für die Zunahme der Internationalisierung im Einzelhandel liegen laut *LINGENFELDER* in folgenden Ursachen:

- Marktsättigung im Inland,
- administrative Beschränkungen im Binnenmarkt,
- mangelnde Ertragsaussichten im Heimatmarkt,
- Wahrnehmung von Marktchancen im Ausland,
- Verteilung des Geschäftsrisikos auf mehrere Länder,
- Nutzung von Know-how und
- eine wechselkursbedingte Anlagestrategie.²⁴

In Anlehnung an *ZENTES* werden die weiteren Internationalisierungsmotive nach ihrer Wichtigkeit dargestellt. So gehört zu den entscheidenden Motiven der Handelsunternehmen die Sicherung der Absatzmärkte und Marktsättigung im eigenen Land. Dies wiederum kann eine Ausweitung der Absatzmöglichkeiten mit höheren Gewinnen im Ausland nach sich ziehen. Zu den wichtigsten Internationalisierungsmotiven für diese Unternehmungen gehören des Weiteren Faktoren wie unternehmerische Ambitionen, Kostenvorteile, räumliche Nähe und Konkurrenzverhältnisse. Zu den weniger wichtigen Faktoren werden die kulturelle Nähe und die Steigerung des eigenen Bekanntheitsgrades gezählt. Diese Internationalisierungsmotive der Handelsunternehmen sind in der folgenden Tabelle 1 von *ZENTES* zusammengefasst.

²⁴ LINGENFELDER, M. (1996), S. 19.

Tabelle 1: Internationalisierungsmotive der Handelsunternehmen

Legende: ■ = sehr wichtig/wichtig ■ = weder noch ■ = wenig wichtig/nicht wichtig

Quelle: Zentes, J. (1995) GDI-Handels-Trendletter I/95, S. 27.

Neben den Ausführungen von ZENTES dürfen auch die Argumente von DÜLFER von Interesse sein, die für ein weltweit operierendes Wirtschaftsengagement sprechen. DÜLFER unterscheidet beispielsweise zwischen aggressiven und defensiven Internationalisierungsmotiven. So würde etwa das Wachstumsstreben von Unternehmen gegenüber der Konkurrenz ein aggressives, die Rohstoffsicherung für die heimische Produktion ein defensives Motiv sein.²⁵ Betrachtet man nun die vielfältigen Internationalisierungsmotive der ausländischen Investoren, so können einige dieser Motive in der folgenden Tabelle 2 zusammengefasst werden:

²⁵ Vgl. DÜLFER, E. (1987), S. 51.

**Tabelle 2: Internationalisierungsmotive der ausländischen Investoren/
des West-Partners**

Transferrmotive	<ul style="list-style-type: none"> - Ausnutzung der Marktkenntnis des Ost-Partners - Verbesserung des Images beim Konsumenten - Besserer Schutz von transferierter Technologie durch Managementbeteiligung
Kostensenkungsmotive	<ul style="list-style-type: none"> - geringe Lohnkosten - billige Gelände- und Gebäudepreise - Wahrnehmung staatlicher Investitionsvergünstigungen - günstige Standortbedingungen (Schaffung einer Exportbasis für benachbarte Länder) - wenig ausgeprägte Gewerkschaftspolitik
Wirtschaftliche Motive	<ul style="list-style-type: none"> - Gewinnerzielung/-maximierung (höhere Gewinnspanne) - Steuerliche Anreize - Sicherung und Ausbau des bisherigen Marktes - Steigerung der Marktnähe / Marktsicherung - Sicherung und Kontrolle des Vertriebs im Gastland - Aufbau der Beschaffungs- und Absatznetze - Niedrige Preise für Roh- und Betriebsstoffe

Quelle: Glasmacher, P. (1986), S. 12; Eschenbach, R. (1989), S. 38.

Grundsätzlich liegt es im wirtschaftlichen Interesse eines jeden Staates, dass sich die nationalen Unternehmen im Ausland betätigen. In der Fachliteratur werden folgende Motive der Internationalisierungsmotivation der Gastlandunternehmen in Osteuropa genannt:

Tabelle 3: Internationalisierungsmotive des Gastlandes/Ost-Partners

Transfermotive	<ul style="list-style-type: none"> - Know-how-Transfer - Nutzung von Patenten, Lizenzen und anderen Rechten - Marketing- und Managementmethoden - Chancen zum Bezug moderner Technik/Technologien - Projekte/Kontakte in Drittländern - Zugang zu fehlenden oder knappen Gütern, Werten oder Dienstleistungen - Reisen in den Westen
Handelspolitische Motive	<ul style="list-style-type: none"> - Zufuhr von Devisen durch westliche Kapitaleinlagen - Erschließung neuer Exportmärkte im Westen - Teilnahme an internationaler Arbeitsteilung - Vervollständigung der Exportstruktur - Gewinnerzielung/-maximierung
Wirtschaftspolitische Motive	<ul style="list-style-type: none"> - Wachstumsimpulse für die Volkswirtschaft - Verbesserung der Zahlungsbilanz durch Heranziehung von langfristigem Kapital - Ausweitung der Produktion - Erhöhung des technischen Niveaus des Produktionsverfahrens und des Produktes - Steigerung der Produktivität durch Heranziehung moderner westlicher Technologien - Erleichterung des Zuganges zu den westlichen Märkten durch Inanspruchnahme westlicher Absatzorganisationen - Erwartung, dass der westliche Kooperationspartner das osteuropäische Unternehmen zu einer höheren Produktqualität und besseren Anpassung an die Nachfrage hinführen wird.
Sozialpolitische Motive	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung von Arbeitsplätzen - Schulung der Arbeitskräfte (auch durch Dienstreisen in den Westen) - Bessere Lerneffekte für Angestellte durch Zusammenarbeit in gemischten Teams (z. B. westliche und östliche Angestellte) - Erhöhung der Arbeitsmotivation

Quelle: Glasmacher, P. (1986), S. 10; Liessmann, K. (1990), S. 12; Eschenbach, R. (1989), S. 36.

Die Internationalisierungsmotive deutscher Einzelhandelsunternehmen im Hinblick auf das Russlandengagement sind in Schaubild 31²⁶ und die Erwartungen der deutschen Einzelhandelsunternehmen an das Russlandgeschäft in Schaubild 16 abgebildet. Nach einer kurzen Darstellung der einzelnen Internationalisierungsmotive des Unternehmenssektors soll nun der begriffliche Rahmen des Handels näher erläutert werden. Denn ohne grundlegende Kenntnisse, was man eigentlich unter „Handel“ versteht, kann es Probleme geben, sich mit dieser Problematik adäquat

²⁶ Anmerkung: Schaubilder befinden sich im empirischen Teil dieser Arbeit.

auseinandersetzen zu können. Daher soll nun kurz auf mögliche funktionelle Einteilungskriterien und Definitionen des Handels eingegangen werden.

2.3 Definition des Handels

Gerade im Zusammenhang mit der Internationalisierung kommt dem *Handel* eine entscheidende Rolle bei der Überwindung zeitlicher und räumlicher Differenzen zu. Dieser Arbeit liegt folgende Definition zugrunde: Unter Handel wird der gesamte Austausch von Waren und Diensten verstanden.

In der Fachliteratur existieren unterschiedliche Ansätze zur Systematisierung des Handels. Die Divergenzen dieser Systematisierungen liegen hauptsächlich in der Einteilung nach differenzierenden Funktionen. *OEHME* schlägt beispielsweise folgende Teilfunktionen des Handels vor:

- **Räumliche Funktion.** Da die Orte der Leistungserstellung und Leistungsverwertung nicht identisch sind, hat der Handel die Aufgabe, diese Lücke zu überbrücken.
- **Zeitliche Funktion.** Der Handel muss die Zeitdifferenz zwischen der Leistungserstellung und Leistungsverwertung überbrücken.
- **Qualitative Funktion.** Der Handel bietet dem Konsumenten ein Sortiment in einem Haus, so dass der Verbraucher nicht unterschiedliche Handelshäuser aufzusuchen braucht, um seine Bedürfnisse zu befriedigen. Somit wird das Einkaufen erleichtert und damit steigt auch der Wert der Güter.
- **Quantitative Funktion.** Der Handel kauft große Mengen vom Hersteller ein und verkauft bedarfsorientiert kleine haushaltsgerechte Mengen an die Verbraucher.
- **Kreditfunktion.** Die Produkte des Herstellers werden bezahlt, bevor der Handel diese verkauft.
- **Werbefunktion.** Der Verbraucher wird vom Handelshaus über dessen Sortiment durch unterschiedliche Informationskanäle in Kenntnis gesetzt.²⁷

Dabei wird beim *Handel* zwischen zwei wesentlichen Betriebstypen unterschieden: *Großhandel*²⁸ (der an Wiederverkäufer und Weiterverarbeiter verkauft) und *Einzelhandel* (der an Endverbraucher verkauft).²⁹ Im Mittelpunkt der vorliegenden empirischen Untersuchung stehen deutsche Einzelhandelsunternehmen, die ihre Produkte (Konsumgüter³⁰) in Russland vor Ort vertreiben. Daher soll zunächst auf die Charakteristika dieser Handelsausprägung eingegangen werden. Dies ist notwendig, um dem Leser einen ersten Eindruck in diese wirtschaftliche Betätigung vermitteln zu können.

²⁷ Vgl. *OEHME, W.* (1992), S. 31.

²⁸ Dazu *HALLER, S.* (1997), S. 35 f. und *MÜLLER-HAGEDORN, L.* (1998), S. 34 f.

²⁹ *HALLER, S.* (1997), S. 18.

³⁰ Anmerkung: In diesem Zusammenhang werden unter Konsumgütern jene Produkte verstanden, die an den Endverbraucher gerichtet sind. Je nach Dauer und Nutzung kann es sich hierbei um Gebrauchs- oder Verbrauchsgüter handeln.

2.4 Einzelhandel

2.4.1 Vorbemerkungen

Aufgrund der turbulenten Veränderungen auf den Weltmärkten hat sich ein fast revolutionärer Wandel nicht nur im Wirtschaftszweig Handel, sondern auch signifikant im Einzelhandel vollzogen. Es existiert eine Vielzahl von Erscheinungsformen der Einzelhandelsunternehmen.³¹ Das folgende Schaubild 1 zeigt, in welche Betriebsformen dieser Wirtschaftszweig unterteilt werden kann.

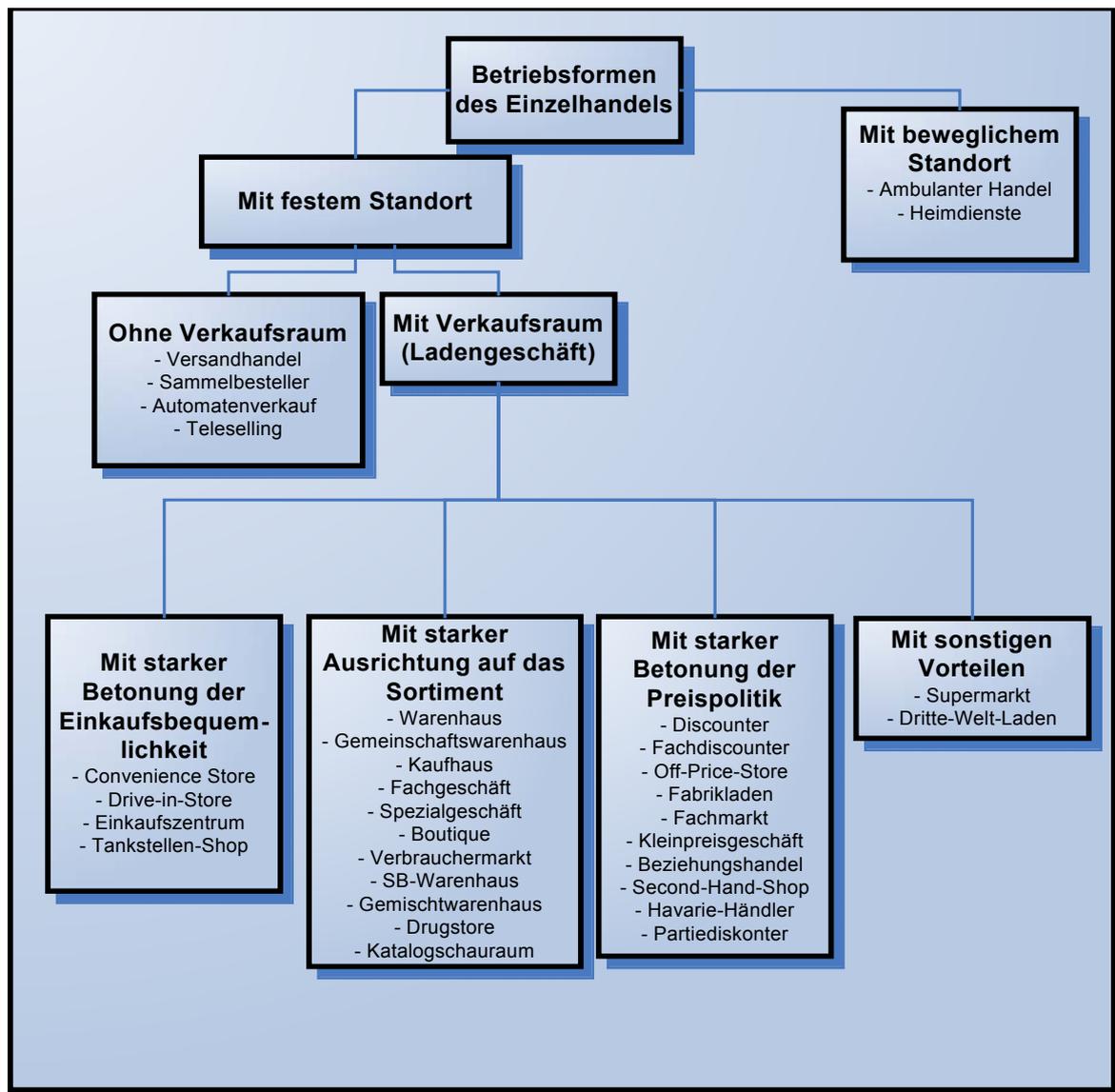
Es wird bewusst das Augenmerk auf den Einzelhandel gelegt, denn dieser ist gegenüber den anderen Handelsunternehmensausprägungen stärker durch Entwicklungstrends sowie durch den Wettbewerb gezwungen, flexibel auf die Wünsche der Kunden zu reagieren und durch die Aktionsinstrumente (z.B. Standort, Preis, Service, Personal, Werbung, Ladengestaltung etc.) so mit dem Kunden zu kommunizieren, dass die festgelegten Ziele der Unternehmensstrategie erreicht werden.³² Man kann durchaus unterstellen, dass gerade die gegenwärtigen und zukünftigen Wirtschaftsszenarien in Russland für diese Unternehmenstypen eine besondere Herausforderung bedingen. So müssen sich beispielsweise Einzelhandelsunternehmen verstärkt auf potenzielle Umfeldbedingungen einstellen, da sich jene unmittelbar in Konsumentennähe befinden und wirtschaftlich auswirken.³³

³¹ Anmerkung: Aus analytischen Gesichtspunkten können jedoch bei dieser empirischen Untersuchung nicht alle Einzelhandelscharaktere behandelt werden.

³² Vgl. FALK, B. und WOLF, J. (1991), S. 216.

³³ Anmerkung: Diese Unternehmungen dürfen etwa ein mengenmäßig größeres Konsumentenpotenzial bedienen als beispielsweise Beratungsunternehmen.

Schaubild 1: Struktur des Einzelhandels



Quelle: Müller-Hagedorn, L. (1998), S. 45.

Aus dieser exemplarisch dargestellten standortausgerichteten Dokumentation der verschiedenartigen Betriebsformen des Einzelhandels kann man einen ersten Eindruck über die entsprechenden Kundenausrichtungen gewinnen. Je nach individueller Unternehmensstrategie wird man sich mit seinen Marketingstrategien auf die russische Käuferschicht zielgruppenorientiert ausrichten. Will man etwa die in Russland volumenmäßig größere Nachfragergruppe mit niedriger Kaufkraft als Zielgruppe ansprechen, so wird sich vermutlich eher die Preis- und Sortimentspolitik als Orientierungsgröße herausstellen. Daher ist es nun von Interesse, sich mit den einzelnen Betriebsformen im Einzelhandel etwas näher auseinanderzusetzen.

2.4.2 Betriebsformen im Einzelhandel

Im Hinblick auf das Untersuchungsziel dieser Arbeit werden die weitere Abgrenzung des Einzelhandelsbegriffes definiert und dabei auch die Vielzahl der Betriebsformen des Einzelhandels dargestellt sowie die für den empirischen Teil wichtigen Formen systematisiert. Hierzu betont *BARTH*, dass durch die Wahl der Betriebsform, die die Tätigkeit eines Einzelhandelsbetriebes kennzeichnet, das Unternehmen seine Stellung in der Handelskette zwischen Uerzeugung und Konsument festlegt.³⁴ *FALK & WOLF* schlagen vor, die Einzelhandelsunternehmen nach folgenden Typen zu gliedern, die durch gleiche oder ähnliche Merkmale charakterisiert sind. Dadurch wird auch der Marktauftritt eines Unternehmens festgelegt.³⁵

Tabelle 4: Typen der Einzelhandelsunternehmen

Warenkreis	Standort	Verkaufsform	Betriebsart	Betriebsgröße
• Sortimentsinhalt	• ambulanter Handel	• Fremdbedienung	• Händler	• Kleinbetrieb
• Sortimentsdimensionen	• Ladenhandel	• Selbstbedienung	• Produzent	• Mittelbetrieb
				• Großbetrieb

Quelle: eigene Darstellung nach Falk, B. und Wolf, J. (1991), S. 19.

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal der Betriebsformen des Einzelhandels liegt in deren Lebenszyklus, dessen einzelne Phasen ebenfalls *FALK & WOLF* folgendermaßen charakterisieren:

- Einführung am Markt
- Marktdurchdringung
- Marktsättigung
- Degeneration
- Ausscheiden aus dem Markt³⁶

Darüber hinaus kann diese Phasenfolge nach *LERCHENMÜLLER* durch den Einsatz der spezifischen Einzelhandels-Marketing-Mix-Instrumente modifiziert werden (z.B. Standort-, Preis-, Werbepolitik etc.).³⁷

³⁴ Vgl. *BARTH*, K. (1999), S. 38.

³⁵ Vgl. *FALK*, B. und *WOLF*, J. (1991), S. 19.

³⁶ *FALK*, B. und *WOLF*, J. (1991), S. 19.

³⁷ Vgl. *LERCHENMÜLLER*, M. (1998), S. 239.

Auch *TIETZ* betont, dass sich die einzelnen Betriebsformen des Einzelhandels in ihrer außerordentlichen Vielfalt durch Branche, Sortimentspolitik, Fläche, Preisniveau, Bedienungsform, Standort und Inkasso unterscheiden. Dabei kann man folgende Merkmale erkennen:³⁸

- Die **Sortimentspolitik** wird durch den Sortimentsinhalt, die Sortimentstiefe und -breite gekennzeichnet. Beispielsweise ist ein Fachgeschäft durch die Führung einer bestimmten Warenart gekennzeichnet, während ein Kaufhaus oder ein Warenhaus Waren aus unterschiedlichen Bereichen anbietet.
- Die **Betriebsgröße** bzw. die Verkaufsfläche spielt für ein Einzelhandelsunternehmen eine signifikante Rolle.
- Das **Preisniveau** bietet unterschiedliche Alternativen der zu verfolgenden Preispolitik an (z. B. Discountpreise, Mittelpreise oder Hochpreise), zwischen denen ein Handelsunternehmen wählen kann.
- Bei einer **Bedienungsform** wird zwischen der Fremdbedienung, d.h. Aushändigung der Ware ausschließlich von Verkäufern an den Kunden, und der Selbstbedienung unterschieden, wo der Kunde die Ware selbstständig aus den Regalen entnimmt.
- Der **Standort** eines Handelsbetriebes ist ein geographischer Ort, an dem das Unternehmen seine Leistungen anbietet. Während einige Handelsbetriebe zentrale Orte (z.B. Stadtmitte, Zentren etc.) bevorzugen, entscheiden sich andere Handelsbetriebe eher für abgelegene Orte (z.B. Industriegebiete, Randgebiete etc.).
- Beim **Inkasso** unterscheidet man zwischen zwei häufigen Formen: Entweder nimmt der Verkäufer das Bargeld oder andere Zahlungsmittel in die Hand, oder die Zahlung erfolgt durch eine technische Anlage (z.B. Automatenverkauf).³⁹

Die verschiedenen Betriebsformen der Einzelhandelsunternehmen prägen die Art und Weise, wie sie von den Kunden wahrgenommen werden.⁴⁰ Dies geschieht durch die spezifische Gestaltung ihrer Einzelhandels-Marketing-Mix-Instrumente.⁴¹ Dabei gibt es kaum allgemeingültige Regeln dafür, welche Instrumente in bestimmten Einzelhandelsformen erfolgreich eingesetzt werden können. Es ist den Unternehmen selbst überlassen, eine Strategie zu entwickeln, die ihren spezifischen Merkmalen besonders entgegenkommt und für eine optimale Kundenkommunikation und Kundenbindung sorgt. Gerade die individuelle und spezifische Gestaltung der Marketing-Mix-Konzepte (z.B. Standortwahl, Preispolitik, Distributionsweg, Kommunikationspolitik etc.) ist für das Erscheinungsbild eines Einzelhandelsunternehmens entscheidend.⁴² Betrachtet man zunächst die diversen Internationalisierungsstrategien, sind diese nicht nur speziell auf Aktivitäten in Russland ausgerichtet. Sie gelten vielmehr als eine erste Orientierungshilfe für eine grenzüberschreitende Einzelhandelbetätigung. Dieses wird der nächste Abschnitt aufzeigen.

³⁸ Vgl. *TIETZ, B.* (1993), S. 29 f.

³⁹ Vgl. *MÜLLER-HAGEDORN, L.* (1998), S. 43.

⁴⁰ *TIETZ, B.* (1993), S. 30 f.

⁴¹ Vgl. *MÜLLER-HAGEDORN, L.* (1995), S. 239f.

⁴² Vgl. *OEHME, W.* (2001), S. 45 f.

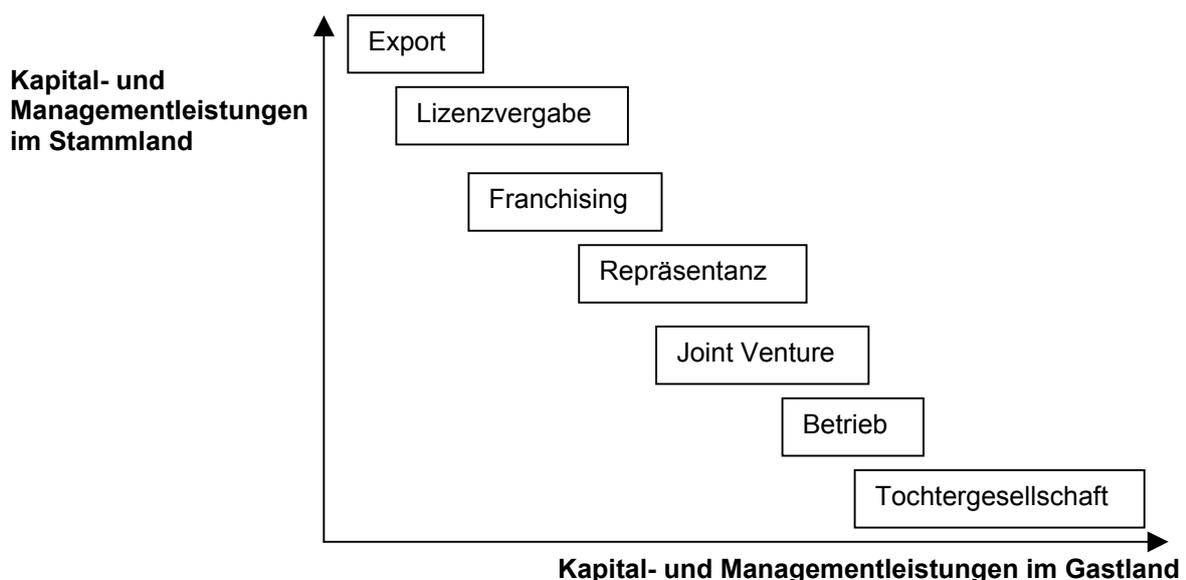
2.5 Internationale Marktbearbeitungsformen

2.5.1 Grundlagen

„Internationalisierungsstrategien sind Strategien, die von bereits international tätigen Unternehmen zur Planung ihrer Aktivitäten im Ausland angewendet werden. Internationalisierungsstrategien stellen Strategien dar, welche zum Markteintritt in ausländische Märkte angewendet werden.“⁴³

Die Internationalisierungsformen der grenzüberschreitenden Tätigkeit können anhand unterschiedlicher Kriterien kategorisiert werden. In der deutschen Fachliteratur wird häufig zur Darstellung der internationalen Markteintrittsstrategien die Grafik von MEISSNER und GERBER verwendet, die hier zur Konkretisierung der einzelnen Möglichkeiten der internationalen Unternehmenstätigkeit dient. In der Grafik sind die Formen der Auslandsmarktbearbeitung nach dem Kriterium des zunehmenden Bindungsgrades der Ressourcen an das Gast- und Stammland geordnet.

Schaubild 2: Strategien zur Auslandsmarktbearbeitung



Quelle: In Anlehnung an Rummer, K. (1994), S. 28 und Meissner, H. G. (1981), S. 19.

Die Einzelhandelsunternehmen können ihre grenzüberschreitenden Aktivitäten also mit Hilfe verschiedener Marktbearbeitungsstrategien organisieren, um beispielsweise den russischen Markt zu erschließen. Wenn man dieses Einteilungskriterium zugrunde legt, kann man die verschiedenen Formen der internationalen Unternehmenstätigkeit in drei Gruppen zusammenfassen.⁴⁴ Die erste bildet der *Außenhandel*, der sich überwiegend aus dem direkten und indirekten Export zusammensetzt. Zu der zweiten Gruppe gehören solche internationale Unternehmenstätigkeiten, die *Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung* betreiben,

⁴³ ZENTES, J. und SWOBODA, B. (1997), S. 69.

⁴⁴ Vgl. MEISSNER, H. G. (1981), S. 19.

und die dritte beinhaltet die *Kooperationsformen mit Kapitalbeteiligung*.⁴⁵ Beim Export ist die Bindung durch Kapital und Management an das Stammland relativ hoch, wobei das Unternehmen nur gering an das Gastland gebunden ist. Gerade für die osteuropäischen Länder, wo die Märkte noch durch unsichere Rahmenbedingungen gekennzeichnet sind, bietet dieser Markteintritt eine attraktive Alternative.⁴⁶

Zu den Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung gehören beispielsweise Franchising oder Lizenzverträge, wobei die an diesen Internationalisierungsformen interessierten Unternehmen ihre Serviceleistungen, Benutzungsrechte oder ihr Know-how ausländischen Partnern überlassen könnten. Gegenüber dem Export ist diese Ausprägung für langfristige Beziehungen angelegt und mit stärkerer Einflussmöglichkeit ausgestattet.⁴⁷ Bei den Kooperationsformen mit Kapitalbeteiligung, die im Ausland oft als rechtlich selbstständige Gesellschaften tätig sind, werden die Kapital- und Managementleistungen gegenüber den beiden oben beschriebenen Formen am stärksten an das Gastland gebunden. Abgesehen von dem verhältnismäßig hohen Einsatz an Ressourcen werden hier einige Vorteile geboten: Sie bestehen in der direkten und dauerhaften Präsenz des Unternehmens im Gastland, der guten Verfügbarkeit der Informationsnetzwerke und dem Know-how des Gastlandes und schließlich in den besseren Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten des Managements vor Ort. Zu diesen Internationalisierungsformen gehören beispielsweise Joint-Venture-Betriebe und Tochtergesellschaften.⁴⁸ Betrachtet man nun die einzelnen Auslandsaktivitäten im Detail, so dürfte die bekannteste grenzüberschreitende Betätigung, auch für Russland, der Export sein.

2.5.2 Export

Der erste Schritt für die Anbahnung und Durchführung der Verkaufsaktivitäten im Ausland ist die Einsetzung eines eigenständigen Zwischenhändlers, der das Unternehmen im Gastland vertritt. Man spricht in diesem Fall von *indirektem Export*. Der eigenständige Zwischenhändler pflegt ständigen und persönlichen Kontakt mit den potentiellen Kunden, betreibt Kundenakquise, wickelt die laufenden Geschäftsvorgänge ab und nimmt Servicefunktionen wahr.⁴⁹ Generell handelt es sich um einen *indirekten Export*, wenn ein Unternehmen eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen eingegangen ist, bei dem es sich um ein auf Export spezialisiertes Handelsunternehmen handelt. Eine weitere Art dieses Auslandsengagements stellt folgende Variante dar: die Produkte eines Unternehmens werden als Komponenten in andere Produkte eingebaut. Jene werden dann exportiert. Bei einem indirekten Export gestaltet sich das tägliche Geschäft des Unternehmens wie ein typisches Inlandsgeschäft. Auch alle Kosten und Risiken werden vom exportierenden Unternehmen getragen.⁵⁰ Deshalb sollte eine enge Vertrauensbasis bei den beteiligten Marktpartnern vorliegen. Gerade bei Einzelhandelsaktivitäten in Russland dürfte auch der Sicherheitsaspekt bei geschäftlichen Transaktionen eine besondere Gewichtung erhalten.

⁴⁵ Vgl. PAUSENBERGER, E. (1994), S. 6 f.

⁴⁶ Vgl. KÖNIG, W. (1987), S. 32 f.

⁴⁷ Vgl. SCHAUWECKER, R. (1993), S. 32 f.

⁴⁸ Vgl. SCHAUWECKER, R. (1993), S. 36 f.

⁴⁹ Vgl. BRENNER, H. (1989), S. 580 f.

⁵⁰ Vgl. BRENNER, H. (1989), S. 581.

Eine Möglichkeit, der daraus entstehenden Abhängigkeit aus einer Kooperation entgegenzuwirken, kann der *direkte Export* sein. Bei diesem verkauft der Hersteller seine Produkte direkt an die Abnehmer (Endabnehmer oder Spezialhändler) in Russland. Das Unternehmen baut also selbst Kontakte zu Russland auf und geht so grenzüberschreitende Bindungen ein.⁵¹ Dabei trägt das Unternehmen ein vergleichsweise geringes Risiko. Es tätigt kaum Investitionen. Das Unternehmen hat die Möglichkeit, gleichzeitig die Entwicklung seiner Handelstätigkeit zu beobachten und zu analysieren, bei welchen Kunden und bei welchen Produkten das größte Gewinnpotenzial zu schöpfen ist.⁵²

Im Rahmen einer intensiven und regelmäßigen Durchführung von Exportgeschäften in Russland bietet sich die Gründung einer eigenen Verkaufsniederlassung in diesem Land vor Ort an, oft in der Hauptstadt oder auch in anderen Großstädten.⁵³ Dabei werden die Distribution, die Lagerhaltung, der Service, die technische Beratung und die Marketing-Aktivitäten von der eigenen etablierten Verkaufsniederlassung übernommen. Somit kann man sich besser auf die Besonderheiten des russischen Marktes einstellen. Mit der Errichtung einer eigenen Verkaufsniederlassung in Russland intensiviert das Unternehmen das eigene grenzüberschreitende Engagement, auch wenn ein geringer Umfang an Ressourcen (Mitarbeiter, Kapital) in Russland vor Ort dauerhaft eingesetzt wird. Durch die eigene Präsenz auf diesem Markt erlangt das Unternehmen auch eine bessere Kontrolle über die vertretende Verkaufsorganisation. Dabei schafft es sich einen primären Kontakt zu den Abnehmern, Lieferanten und Kunden. Ein weiterer Vorteil dieser Form liegt darin, dass das Unternehmen durch die Steuerung der Geschäftspolitik seiner Verkaufsniederlassung sein nationales Image bewahrt.⁵⁴ Ist die Marktbearbeitung in Russland durch den Export nicht zufriedenstellend, so bietet die Lizenzvergabe eine weitere Möglichkeit, am Russlandgeschäft zu partizipieren.⁵⁵

2.5.3 Lizenzvergabe

Der Begriff „Lizenz“ wird überwiegend im technisch-industriellen Bereich benutzt und bezieht sich hauptsächlich auf Waren und technologische Verfahren.⁵⁶ Bei der Internationalisierungsstrategie Lizenzvergabe entscheidet sich das Unternehmen, sein technisches Know-how (Produkt- oder Produktionstechnologie) in Russland nicht selbst einzuführen, sondern das Recht (Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster oder Warenzeichen) der Verwendung gegen Entgelt an einen Dritten zu übertragen. In diesem Falle wird dem Lizenznehmer gestattet, das übertragene Wissen im Rahmen der vom Vertrag abgesteckten Grenzen zu verwerten, z.B. durch Einsatz der entsprechenden Verfahrenstechniken, durch Herstellung angemessener Produkte, durch Verwendung ausgeprägter Namen, Zeichen oder Geschmacksmuster. Der Lizenznehmer zahlt für die Überlassung ein Entgelt (Lizenzgebühr) an den Lizenzgeber.⁵⁷ Jedoch ergeben sich auch aus dieser Unternehmensstrategie Vor- und Nachteile. Diese Vertriebsvariante eignet sich besonders für Unternehmen, die in Russland tätig werden wollen, denen jedoch nur wenig Kapital für Direktinvestitionen zur Verfügung steht. Durch die Lizenzvergabe

⁵¹ Vgl. BACKES-GELLNER, U. und HUHN, K. (2000), S. 180.

⁵² Vgl. BACKES-GELLNER, U. und HUHN, K. (2000), S. 180 ff.

⁵³ Anmerkung: siehe dazu mehr in Kapitel 5.2.

⁵⁴ Vgl. BACKES-GELLNER, U. und HUHN, K. (2000), S. 183 f.

⁵⁵ Anmerkung: siehe Schaubild 13.

⁵⁶ Vgl. KAUB, E. (1992), S. 167.

⁵⁷ Vgl. PAUSENBERGER, E. (1992a), S. 208.

haben deutsche Unternehmen folgende Vorteile auf dem russischen Markt: die bestehenden Importrestriktionen und hohe Zollabgaben werden umgangen, organisatorische Veränderungen und Marktforschung ist bei dieser Form nicht notwendig und der schnelle Einstieg in den Markt wird erleichtert. Im Falle eines Misserfolges ist ein schneller Rückzug ohne große Investitionsverluste jederzeit möglich. Jedoch hat der Lizenzgeber wenig Kontrollrechte gegenüber dem Lizenznehmer. Weiterhin stellt der Lizenznehmer durch sein Know-how potenzielle Konkurrenz auf dem russischen Markt dar.⁵⁸

Die Lizenzvergabe bietet deutschen Unternehmen dann eine gute Möglichkeit, wenn der Aufbau einer eigenen Auslandsproduktion nicht in Frage kommt oder der Export aufgrund der hohen Transportkosten oder Distanzverhältnissen nicht möglich ist. Sie erfordert keine zusätzlichen Investitionen und damit verbundenes Kapitalrisiko. Es wird anstelle der Produkte die Technologie beziehungsweise Know-how exportiert. Dadurch kann eine rasche Präsenz in Russland erreicht werden.⁵⁹ Bei dieser ist eine einheitliche Organisationsstruktur, ein gemeinsames Marketing- und Werbekonzept sowie übereinstimmende Überwachungs- und Weisungsrechte, wie es beispielsweise beim Franchisingssystem der Fall ist, nicht vorhanden.⁶⁰

2.5.4 Franchising

Franchising ist eine Internationalisierungsstrategie von Einzelhandelsunternehmen, die in der heutigen Form in Deutschland seit den 50er Jahren verwendet wird und in Russland immer mehr an Bedeutung gewinnt.⁶¹ Eine detaillierte Definition zum Franchising bietet SKAUPY. Franchising wird wie folgt definiert:

Dem Franchise-Nehmer, einem rechtlich selbstständigen Händler oder Unternehmer, wird von dem Franchisegeber gegen direktes oder indirektes Entgelt das Recht eingeräumt, im Rahmen eines Dauerschuldverhältnisses bestimmte Waren und/oder Dienstleistungen zu vertreiben, und zwar

- a) *unter Benutzung von Image, Namen, Zeichenrechten, Ausstattung, Kennzeichnungen, Symbolen oder sonstigen Schutzrechten des Franchisegebers,*
- b) *unter Benutzung seiner gewerblichen und/oder technischen Erfahrungen und*
- c) *unter Beachtung des vom Franchisegeber entwickelten Organisations- und Marketingsystems, dessen ständige Weiterentwicklung ihm obliegt.*⁶²

Im Rahmen dieser Vertriebsmethode profitiert der Franchisenehmer vom Franchisegeber, indem er einerseits Fachausbildung, notwendige Hilfe und Beratung erhält. Andererseits werden Franchisenehmern gewisse Schutzrechte garantiert und somit auch die geschäftliche Konzeption überwacht.⁶³ Generell stellt der Franchisegeber sein Know-how zur Verfügung und der Franchisenehmer seine Arbeitskraft und sein Kapital. Will man beispielsweise die Franchisenehmer vor Ort intensiver betreuen, so kann es ratsam sein, eine Repräsentanz in Russland zu etablieren.

⁵⁸ Vgl. KULHAVY, E. (1981), S. 21.

⁵⁹ Vgl. PAUSENBERGER, E. (1994), S. 4 f.

⁶⁰ Vgl. SKAUPY, A. (1987), S. 7.

⁶¹ Vgl. SKAUPY, A. (1987), S. 181.

⁶² SKAUPY, A. (1987), S. 7.

⁶³ Vgl. SKAUPY, A. (1987), S. 7.

2.5.5 Repräsentanz

Nimmt das Geschäft kontinuierlich weiter zu, erreicht es eine gewisse Regelmäßigkeit und eine bestimmte Größenordnung, dann stellt sich die Frage, ob eine eigene Repräsentanz in Russland eingerichtet werden soll. Diese ist die Vorstufe zu einer Tochtergesellschaft oder eines Joint Ventures. Ein solches Büro vor Ort besteht in der Regel aus mehreren Mitarbeitern und einem entsandten Geschäftsführer. Diese Form hat noch keine eigene Rechtspersönlichkeit und ist personell und organisatorisch ein Teil des Unternehmens. Sie darf keine Geschäfte im eigenen Namen und auf eigene Rechnung abwickeln. Das Ziel einer Repräsentanz in Russland besteht darin, den russischen Markt zu erforschen, erste Kontakte zu knüpfen und zu pflegen, Abschlüsse vorzubereiten, Lieferungen zwischen dem Stammhaus und dem Abnehmer zu begleiten. Sie sorgt auch für eine einheitliche Markt-, Preis- und Werbestrategie und überwacht die Geschäfte der Distributoren sowie die Zertifizierung der Produkte. Nach dem russischen Gesetz müssen solche Repräsentanzen in Russland offiziell akkreditiert werden.⁶⁴ Hat sich das Unternehmen für Direktinvestitionen in Russland entschieden, dann besteht die Möglichkeit einer vollständigen Neugründung (hundertprozentige Tochtergesellschaft) oder des Kaufs bereits bestehender Unternehmen. Ehe man sich für eine solche investive Entscheidung entschließt, sollte man jedoch wissen, was unter einer Direktinvestition zu verstehen ist und mit welchen Konsequenzen man bei diesem unternehmerischen Engagement in Russland zu rechnen hat.

2.5.6 Direktinvestitionen

Die Gründung einer eigenen Produktionsstätte in Russland ist meistens mit Dauerhaftigkeit, Direktinvestitionen und Entsendung von Personal verbunden. Die in Russland entstehenden Produktionsstätten können entweder auf dem Wege des internen Wachstums geschaffen oder durch externes Wachstum erworben (z.B. Kauf eines Unternehmens) werden. Das Unternehmen akquiriert dann ein bereits in Russland operierendes Unternehmen oder einen Unternehmensteil beziehungsweise einen Betrieb. Für die Akquisition sprechen eine Reihe von Argumenten: der sofortige Markteintritt und somit kein Zeitverlust, die Übernahme bereits etablierter Marktstrukturen, der Kauf von Marktanteilen und Abzug von Humankapital (z.B. Führungskräfte, Spezialisten). Gründe gegen die Akquisition und damit für die Neugründung einer Produktionsstätte im Ausland können sich einerseits aus unternehmensinternen Berechnungen ergeben: hoher Kaufpreis oder enorme Kosten der betriebswirtschaftlich-organisatorischen Integration der aufgekauften Einheit in die Gesamtunternehmung. Andererseits können auch in unternehmensexternen Bereichen Schwierigkeiten entstehen: Widerstände der russischen Regierung und der Öffentlichkeit gegen den Kauf lokaler Unternehmungen sowie die Förderung von Neugründungen (z.B. Überfremdungsangst).⁶⁵

Des Weiteren muss eine Entscheidung über die Eigentumsstruktur der neuen Auslandsniederlassung gefällt werden. Soll sie als Tochtergesellschaft (100% oder Mehrheitsentscheidung) unter der einheitlichen Leitung der Stammland-

⁶⁴ Vgl. KULHAVY, E. (1981), S. 16.

⁶⁵ Vgl. PAUSENBERGER, E. (1992a), S. 208 ff.

unternehmung geführt werden oder ist die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens, eines Joint Ventures (50% oder Minderheitsbeteiligung), vorgesehen? Für die vollständige Übernahme der Eigentumsrechte sprechen die einfachere Durchsetzung der Leitung des Unternehmens nach einheitlichem Muster sowie die uneingeschränkte Kontrolle über das unternehmensinterne Know-how. Die Beteiligung des russischen Partners bietet sich beim erstmaligen Eintritt in Russland an, vor allem weil sich die deutschen und russischen kulturellen und politisch-rechtlichen Gegebenheiten stark voneinander unterscheiden.⁶⁶ Dies könnte helfen, eventuelle Probleme und Schwierigkeiten schon im Vorfeld erfolgreich auszuräumen. Eine weitere Alternative zur Bearbeitung des russischen Marktes bietet die Zusammenarbeit mit einem schon bestehenden Unternehmen in Russland in Form eines Joint Ventures (Gemeinschaftsunternehmen).

2.5.7 Joint Venture

Eine weitere Strategiealternative für deutsche Einzelhandelsunternehmen in Russland bieten Joint Ventures. Dabei gründet ein deutsches Unternehmen ein gemeinsames beziehungsweise drittes Unternehmen, dessen Standort sich in Russland befindet.⁶⁷ Das deutsche Unternehmen entscheidet sich, mit einem lokalen Geschäftspartner in Russland ein Gemeinschaftsunternehmen zu gründen. In diesem Falle üben beide Partner einen Kontrolleinfluss aus. Beide tragen gemeinsam das rechtliche und finanzielle Risiko.⁶⁸ Joint-Venture-Unternehmen erleichtern den Deutschen den Markteintritt und minimieren das Risiko auf dem russischen Markt. Zusätzlich werden durch das Markt-Know-how des russischen Vertragspartners einige geschäftstechnische Vorteile erzielt, beispielsweise bei Verhandlungen mit Behörden und Lieferanten, bei der Ausnutzung des günstigen Lohnkostenniveaus und bei der Erschließung neuer Absatzmärkte. Gleichzeitig entstehen Fragen nach der Aufteilung der Verantwortung und der Aufgaben zwischen den Vertragspartnern und danach, wer über die effektive Kontrolle verfügt.⁶⁹

In der Praxis werden drei Gruppen von Joint Ventures unterschieden: Minoritäts-, Paritäts- und Majoritätsbeteiligungen. Die *Minoritätsbeteiligungen* werden angewendet, wo die Angst vor Überfremdung groß ist und deshalb ein Eigentumsverhältnis von 49 zu 51 vereinbart wird. Bei solchen Beteiligungen wird empfohlen, sich im Rahmen von Verträgen gegen unvorhersehbares Verhalten des russischen Partners abzusichern, damit im Falle von Auseinandersetzungen mit dem Joint-Venture-Partner die Fehler nicht der internationalen Gesellschaft angelastet werden können. Bei einer *Paritätsbeteiligung* ist das Beteiligungsverhältnis 50:50; meistens werden die Verträge zwischen gleich starken Partnern geschlossen, die die gleichen unternehmenspolitischen Ziele verfolgen, sodass es möglichst zu keinen Divergenzen und Machtkämpfen kommt.⁷⁰ Um eine *Majoritätsbeteiligung* (Mehrheitsbeteiligung) handelt es sich dann, wenn das Unternehmen mehr als 50% der Anteile besitzt.⁷¹

⁶⁶ Vgl. KAPPICH, L. (1989), S. 140 f.

⁶⁷ Vgl. VOZNESENSKAJA, N. N. (1989), S. 9.

⁶⁸ Vgl. OLESCH, G. (1992), S. 298.

⁶⁹ Vgl. BRENNER, H. (1992), S. 32.

⁷⁰ Vgl. RUMER, K. (1994), S. 70.

⁷¹ Vgl. KULHAVY, E. (1981), S. 26.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die deutschen Einzelhandelsunternehmen durch die Gründungen von Joint Ventures die Vorteile durch den russischen Partner genießen und sich gegebenenfalls vertraglich gegen die eventuellen Nachteile absichern können. Die Unternehmenszusammenschlussausprägung dürfte gerade aus Controlling- und Risikomanagementgesichtspunkten bei einer unternehmerischen Aktivität in Russland eine große Rolle spielen. Diese Überlegung muss ein fester Bestandteil in einem Marketingkonzept sein, das zu nachhaltiger Wirkung führen soll. Eine weitere nicht uninteressante Unternehmensform ist die Etablierung einer Tochtergesellschaft im ausländischen Markt.

2.5.8 Tochtergesellschaft

Die Tochtergesellschaft eignet sich bei vielen gut etablierten Geschäftsverbindungen, die größere Kundennähe erfordern und Lagerräume in Russland vor Ort benötigen.⁷² Diese Vertriebsform hat eine eigene Rechtspersönlichkeit.⁷³ Die Gründung einer eigenen Gesellschaft ohne die Mithilfe vor Ort ansässiger Partnerunternehmen stellt die schwierigste und risikoreichste Form der Internationalisierung dar. Ein Großteil des Management- und Kapitaleinsatzes erfolgt bei dieser Grenzüberschreitungsoption⁷⁴ in Russland. Als mögliche Rechtsformen stehen den Einzelhandelskooperationen beim Aufbau eines Tochterunternehmens die Aktiengesellschaft und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) zur Verfügung.⁷⁵

Hierzu bringt beispielsweise die Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer folgende Begründung für die Wahl der Betriebsform einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft:⁷⁶

- Ausreichendes Know-how im Betrieb vorhanden, um eigenes Konzept zu verwirklichen
- Alleinbeherrschung des Tochterunternehmens im Ausland
- Einfachere Übertragung der Unternehmensphilosophie
- Einfachere Integration in den Unternehmensverbund
- Geheimhaltung der Produkte/Dienstleistungen
- Umstrukturierung eines bestehenden Unternehmens zu aufwändig und zu risikoreich
- Keinen adäquaten Joint-Venture-Partner gefunden⁷⁷

Vorrangiges Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick über die strategischen und operativen Marketing-Mix-Instrumente und ihren Einsatz auf dem russischen Markt zu geben. Im Folgenden werden die Rahmenbedingungen gezielter Marketing-Maßnahmen verschiedener Handlungsfelder, wie Distributionspolitik, Produktpolitik, Preispolitik und Kommunikationspolitik, dargestellt. Die Ausführungen beziehen sich zunächst auf die allgemeinen internationalen Marketing-Mix-Instrumente, die nachfolgend in Bezug auf die Spezifika des russischen Marktes dargestellt werden.

⁷² Anmerkung: Für die Einzelhandelsbranche dürfte diese Ausprägung sicherlich von Interesse sein. Daher ist jene auch im Rahmen einer Marketingkonzeption ins Kalkül zu ziehen.

⁷³ Vgl. SCHEUCH, F. (1989), S. 355; vgl. auch KULHAVY, E. (1981), S. 16.

⁷⁴ Vgl. MEISSNER, H.G. (1995b), S. 124.

⁷⁵ Vgl. MEISSNER, H. G. (1995b), S. 124.

⁷⁶ Anmerkung: Ungarn kann als „Vorreiter“ und „Initiator“ für die geschäftliche Verbindung Westeuropas und (Süd-)Osteuropas angesehen werden.

⁷⁷ O.V. Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer (1995), S. 44-45.

3. Internationale Marktbearbeitung mit den Marketing-Mix-Instrumenten

3.1 Vorbemerkungen

Der Marketingbegriff entwickelte sich von einem reinen Absatzinstrument zum Managementinstrument, mit dessen Hilfe die Unternehmensziele verwirklicht werden. Die inhaltliche Zusammenfassung des Marketingbegriffs kommt besonders gut in der Definition von NIESCHLAG, DICHTL, HÖRSCHGEN zum Ausdruck:

„Marketing soll als ein Konzept marktorientierter Unternehmensführung verstanden werden. Begreift man als Hauptaufgabe der Unternehmensführung die Sicherstellung einer optimalen Unternehmens-Umfeld-Koppelung, so lässt sich Marketing definieren als die Verwirklichung einer optimalen Unternehmens-Umfeld-Koordination durch eine konsequente Ausrichtung aller unmittelbar und mittelbar den Markt berührenden Entscheidungen an dessen Erfordernissen (Marketing als Maxime). Die zentrale Bedeutung des Markts erwächst dabei aus der Tatsache, dass letztlich die subjektive Wahrnehmung der Kunden dessen, was angeboten wird, für den Unternehmenserfolg maßgeblich ist [...]. Die Grundhaltung der konsequenten Marktausrichtung soll mithilfe gezielter Maßnahmen auf strategischer und operativer Ebene erreicht werden (Marketing als Mittel), wobei die zielorientierte Ausgestaltung des strategischen und operativen Mitteleinsatzes auf Basis einer systematischen Entscheidungsfindung erfolgt (Marketing als Methode).“⁷⁸

Denn nur ein im Vorfeld gut strukturierter Marketingplan ist in der Lage, für einen potenziellen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ein Garant zu sein. Daher ist es durchaus von Vorteil, wenn man die Möglichkeit besitzt, sich mit den Informationen aus schon vorliegenden Marketingplänen von Unternehmungen, die sich auf dem russischen Markt etabliert haben, auseinanderzusetzen. Ein wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang, die grundlegenden Probleme und Schwierigkeiten, die mit einem Marktauftritt in Russland verbunden sind, frühzeitig kennen zu lernen. Daraus können Fehler schon im Vorfeld vermieden werden. Ferner können bereits begangene Fehlerquellen rechtzeitig ausgeschaltet werden, und aus den Fehlern der anderen sollte man lernen. Damit erreicht die Marketingplanung nicht nur einen strategischen Charakter, sondern nimmt bisweilen auch Controllingaufgaben wahr. Dadurch gewinnt Marketing den Charakter eines ganzheitlichen Managementkonzeptes. Denn die Beteiligung in dieser Region sollte stets unter langfristigen Gesichtspunkten betrachtet werden. Fasst man das wirtschaftliche Szenario Russlands an dieser Stelle kurz zusammen, so sollte jedem unternehmerisch agierenden Wirtschaftssubjekt klar und deutlich sein, dass man Russland in vielen Bereichen nicht mit den üblichen westeuropäischen Wirtschaftsstrukturen vergleichen darf. Auf diese Gegebenheit muss sich eine entsprechende Marketingplanung ausrichten.

Aus der dargestellten Definition ergibt sich für die Bedeutung des Marketings, dass jene im Mittelpunkt aller unternehmerischen Entscheidungsprozesse steht. Marketing ist somit als Zielsetzung, Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten zu verstehen. Damit werden die Befriedigung der Bedürfnisse relevanter Zielgruppen im Markt und die eigenen Unternehmensziele erreicht. Diese Unternehmensziele werden mit Hilfe des Marketing-Entscheidungsprozesses generiert. Hierbei werden entsprechende

⁷⁸ NIESCHLAG, R., DICHTL, E., HÖRSCHGEN, H. (2002), S. 14.

Strategien entwickelt, die dann mittels gezielter Marketing-Instrumente umgesetzt werden. Im Bereich der Marketing-Instrumente haben sich vier Ausrichtungen etabliert. Diese Marketing-Mix-Instrumente sind Distributionspolitik, Produktpolitik, Preispolitik und Kommunikationspolitik und werden in den folgenden Kapiteln ausführlich dargestellt.⁷⁹ Aus diesen bekannten marketingpolitischen Instrumenten wird nun aufgrund der regionalen und räumlichen Weite des russischen Marktes der Schwerpunkt auf die Distributionspolitik gelegt. Ein weiterer Faktor für die Bevorzugung diesen Marketingwerkzeugs liegt in der Orientierung auf die Einzelhandelsbranche begründet. Denn gerade in dieser Branche dürfte die Produktbedeutung eine herausragende Rolle spielen.⁸⁰ Daher sollen nun die internationalen Distributionskanäle näher beleuchtet und analysiert werden.

3.2 Internationale Distributionskanäle im Vorfeld der Standortwahl

Im Rahmen der Bedienung des russischen Marktes mit Wirtschaftsgütern des Einzelhandels dürfen die internationalen Distributionskanäle von signifikanter Bedeutung sein. Denn nur unter Verwendung dieser Kanäle kann eine relativ nachhaltige Versorgung der Produkte dieser Branche für die Konsumenten und anderweitige Nachfrager gewährleistet werden. Dieser Zustand dürfte nicht nur im Interesse dieser Marktpartizipanten liegen, sondern auch für die andere Marktseite etwa aus Kundenorientierungsgesichtspunkten eine wünschenswerte Ausrichtung sein. Was versteht man nun unter diesen grenzüberschreitenden Distributionsmaßnahmen?

Unter der internationalen Distributionspolitik wird die Gesamtheit betriebswirtschaftlicher Handlungen und Entscheidungen verstanden, die die Maßnahmen zur Heranführung von Produkten auf direktem oder indirektem Weg vom Hersteller zum Wiederverkäufer oder Endkäufer umfasst. Konkret beinhaltet die Distributionspolitik sowohl die Entscheidungen über die Gestaltung und die Wahl der Absatzwege als auch die Gestaltung der logistischen Systeme (z.B. Lagerung, Transport, Lieferservice etc.).⁸¹ Im Rahmen der internationalen Distributionspolitik werden nach *MEFFERT* folgende Zielaufgaben verfolgt:⁸²

a) Die internationale Markteintrittsentscheidung

Die internationale Markteintrittsentscheidung differenziert je nach Art des Auslandsengagements (z.B. Export oder Direktinvestition) des Handelsunternehmens zum ausländischen Endabnehmer zwischen direktem und indirektem Distributionsweg.⁸³

⁷⁹ Vgl. FORMATSCHKEK, W. (1998), S. 11.

⁸⁰ Anmerkung: Diese von der Verfasserin gelegte Fokussierung auf jenes spezielle Instrumentarium bedingt keine Gewichtung und Bewertung der anderen Marketing-Mix-Instrumente. Die Distributionspolitik wird lediglich aus den genannten Gründen in dieser Arbeit von der Verfasserin subjektiv präferiert.

⁸¹ Vgl. SCHEUCH, F. (1989), S. 349; Vgl. auch BEREKOVEN, L. (1985), S. 155.

⁸² Vgl. MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1982), 156.

⁸³ Vgl. MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1982), 156 ff.

b) Die internationale Absatzwegentscheidung

KULHAVY bezeichnet als ein zentrales Problem der internationalen Distributionspolitik die so genannten Parallelimporte. Die Vertreter dieser „Außenhandelsphilosophie“ verkaufen neben den offiziell ernannten Generalvertretungen des Herstellers die Produkte zu niedrigen Preisen und verursachen damit ein Distributions- und Preischaos, das Unternehmen finanziellen und ideellen (Image-) Schaden zufügt.⁸⁴ Mit diesem Phänomen wird ein deutsches Einzelhandelsunternehmen bisweilen auch auf dem russischen Markt konfrontiert. Die Wahl der geeigneten Distributionskanäle ist eine wichtige Entscheidung, da bereits die Selektion der Absatzwege einen entscheidenden Einfluss auf die Warenverkaufsprozesse ausübt. Die gesamten handelsgerichteten Instrumente der Absatzpolitik (händlergerichtete Produkt-, Preis-, Werbepolitik etc.) werden beansprucht. Letztlich dient die Gesamtheit dieser handelsgerichteten Aktivitäten den Distributionszielen des internationalen Handelsunternehmens.⁸⁵

Dabei betonen *MEFFERT* und *ALTHANS*, dass auch auf dem russischen Markt zu berücksichtigen ist, dass die handelspolitischen Entwicklungen auf den internationalen Märkten und nicht zuletzt die mangelnde Leistungsbereitschaft der lokalen Partner sowie die hohen Kosten der Absatzkanäle die internationalen Handelsunternehmen oft dazu zwingen, einen direkten (kürzeren), jedoch zunächst kostspieligeren Absatzweg zu wählen.⁸⁶ Bei der Entscheidung über die Absatzwege auf dem russischen Markt müssen die deutschen Einzelhandelsunternehmen folgende Begrenzungsfaktoren analysieren:

- **Produktbezogene Faktoren** (z.B. Erklärungsbedarf, Lagerfähigkeit, Transportfähigkeit, Sortimentsfunktion)
- **Konsumentenbezogene Faktoren** (z.B. Einkaufsgewohnheiten, Bedarfsstrukturen)
- **Konkurrenzbezogene Faktoren** (z.B. Umfang, Angebotsform)
- **Unternehmensbezogene Faktoren** (z.B. Finanzkraft, internationale Erfahrungen, Größe)
- **Rechtliche Faktoren** (z.B. vorhandene Gesetze, Schutz der Vertriebsbindungen)
- **Distributionsbezogene Faktoren** (z.B. Integrationsmöglichkeit, Verfügbarkeit der Infrastruktur, Kosten der Absatzwege, Kooperationsbereitschaft der Partner).⁸⁷

Diese Handelsrestriktionen sind sicherlich nicht nur für eine wirtschaftliche Beteiligung auf diesem Marktplatz von Bedeutung, sondern dürfen auch bei anderen Ländern eine entsprechende Ausprägung erhalten. Dennoch sollten diese für den russischen Markt eine gesonderte Würdigung erhalten. Gründe für die Hervorhebung dieser Limitierungsfaktoren sind in der Präsenz der politischen und wirtschaftlichen Risiken zu sehen. Um diesen Schwierigkeiten schon im Vorfeld eine angemessene Würdigung zu schenken, kann es ratsam sein, gerade jene Landesspezifika zu analysieren. Daher sind beispielsweise gut strukturierte Marktanalysen, die diese Faktoren explizit untersuchen, eine hilfreiche Maßnahme. Aufgrund differenzierter Untersuchungen und Hinterfragungen der diversen Problemfelder bei den

⁸⁴ Vgl. *KULHAVY*, E. (1981), S. 186.

⁸⁵ Vgl. *AHLERT*, D. (1985), S. 31.

⁸⁶ Vgl. *MEFFERT*, H. und *ALTHANS*, J. (1982), S. 161.

⁸⁷ Vgl. *MEFFERT*, H. (1986), S. 424.

internationalen Distributionswegen sollten die tangierenden Umweltbedingungen adäquat transparent gemacht werden. Neben diesem faktorenspezifischen Begrenzungsminimierungsprozess ist der gesamte Vorgang einem Optimierungskalkül zu unterziehen. Denn nur dann kann ein umfassendes Managementkonzept gewährleistet werden. Unterstützend wirkt die Berücksichtigung der Erfahrungen jener Wirtschaftssubjekte, die bereits auf dem russischen Markt in der Einzelhandelsbranche aktiv sind.

c) Die internationale Logistikkentscheidung

Die internationale physische Distribution (Marketinglogistik) befasst sich mit der physischen Bewegung der Produkte in Hinblick auf die Bereitstellung am Absatz- oder am Einsatzort. Die Marketinglogistik hat die Aufgabe, die richtigen Produkte in der richtigen Menge beim richtigen Kunden zur rechten Zeit zu optimalen Kosten anzuliefern. Dabei spielen beispielsweise die Lieferbereitschaft, die Lieferkosten und die Lieferzeit eine zentrale Rolle im internationalen Logistikkentscheidungsprozess.⁸⁸ Generell sind es Entscheidungen über Transportwege, Transportmittel, Lagerhaltung und Standort, die dabei in Erwägung gezogen werden müssen. Die internationalen Logistikkentscheidungen werden sich den länderspezifischen Gegebenheiten hinsichtlich der Infrastruktur (z.B. Transportwege, Kommunikationswege und Kosten), der Topographie (z.B. Seehäfen, Schiffbarkeit der Wasserstraßen und Flughäfen) oder der Distributionsdichte anpassen.⁸⁹

Ein weiterer wesentlicher Faktor in der internationalen Marketinglogistik ist die Standortwahl. Gerade für die ausländischen Niederlassungen und Joint-Venture-Unternehmen ist die Wahl des Standortes ausschlaggebend. Dabei müssen zahlreiche Einflussfaktoren, wie etwa die räumliche Distanz, die Verknüpfbarkeit der Standorte untereinander, die Präsenz von Spediteuren, die Qualifizierung der Mitarbeiter, die Kostenstrukturen, die Bedeutung des Absatzmarktes, die Sicherheit und Stabilität des Landes, die politischen Einflüsse, die klimatischen und sonstigen natürlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes berücksichtigt werden. Die internationalen Märkte weisen stark differierende Infrastrukturen auf. Diese beeinflussen wiederum den Preis und die Höhe der Logistikkosten. In solchen Fällen positionieren sich viele internationale Einzelhandelsunternehmen überwiegend in den Ballungszentren oder in großen Städten,⁹⁰ von denen aus die lokalen Lieferanten erreicht werden können, die dann die weitere Logistik übernehmen.⁹¹

Damit die vorgegebenen marktorientierten Ziele erreicht werden, müssen Handelsunternehmen ihre absatzpolitischen Instrumente, auch Marketing-Mix-Instrumente genannt, zu einem bestimmten Zeitpunkt auf dem Zielmarkt einsetzen. Besonders in Russland sollen die Elemente des Marketing-Mix an die spezifischen Gegebenheiten des Landes angepasst werden. Ein zielführender Mitteleinsatz ist nur dann möglich, wenn das agierende Einzelhandelsunternehmen alle Umweltbedingungen des Zielmarktes⁹² bei der Planung ihrer Marketing-Mix-Instrumente berücksichtigt.⁹³

⁸⁸ Vgl. HÜNERBERG, R. (1994), S. 326.

⁸⁹ Vgl. MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1982), S. 165.

⁹⁰ Anmerkung: siehe Schaubild 15.

⁹¹ Vgl. HÜNERBERG, R. (1994), S. 326 f, auch vgl. MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1982), S. 165 ff.

⁹² Anmerkung: siehe Schaubild 30.

⁹³ Vgl. KULHAVY, E. (1981), S. 165.

Betrachtet man nur diese drei Entscheidungskalküle, so kann sich durchaus die Frage ergeben, ob sich aus Kosten-Nutzen-Überlegungen und aus den Resultaten der beigefügten empirischen Studie im Rahmen des unternehmensindividuellen Entscheidungsprozesses ein Engagement im russischen Markt für das Unternehmen überhaupt lohnt oder besser unterbleibt. Die Ergebnisse der Empirie können zwar hilfreiche Dienste leisten und Motive für ein Agieren anregen. Sie sollten jedoch keineswegs der ausschlaggebende Faktor für oder gegen ein so genanntes „Russlandgeschäft“ sein. Dies muss die Unternehmensführung individuell entscheiden. Ist nun der Entschluss gefasst worden, in Russland aktiv zu werden, ergibt sich logischerweise die Auswahl nach dem Ort der Unternehmensansiedlung oder der unternehmerischen Betätigung. Es steht die langfristige Entscheidung an, welcher Standort für das wirtschaftliche Wagnis ausgewählt werden soll. Hat man sich einmal zu dieser strategischen Willensbekundung durchgerungen, so sollte diese auch nicht nur temporärer Natur sein.

Die Standortpolitik ist ein Instrument des internationalen Handels-Marketings und beinhaltet in seinen Methoden einen guten Teil der Marktforschung.⁹⁴ Viele Handelsunternehmen sind durch die stark ausgeprägte Wettbewerbssituation gezwungen, systematisch nach neuen Standorten zu suchen. Nach ZENTES und SCHÖLLHAMMER wird die Standortstrategie darüber hinaus beispielsweise von folgenden Faktoren bestimmt:

- der Bevölkerung (Bildungsstand, Lebensstandard, Arbeitseinstellung etc.)
- der Wirtschaftstätigkeit (Wachstumsrate des Marktes, Marktvolumen, Stabilität der Währung, Kaufkraft etc.)
- der Siedlungsstruktur (Verfügbarkeit von Bauland, Transportmitteln etc.)
- dem Verhalten der Regierung gegenüber ausländischen Investoren (Gefahr der Verstaatlichung, Vorhandensein von Gesetzen etc.)
- der Konkurrenzsituation
- der Logistikstrukturen
- der Erwerbstätigkeit (Lohn und Gehaltsniveau etc.)
- der Vertriebssituation (Maß der Verfügbarkeit, Kosten und Zuverlässigkeit etc.)⁹⁵

Welche Bedeutung diese ausgewählten Standortdeterminanten für die „Vision“ Russland haben, kann man den Ergebnissen des Fragebogens entnehmen und einer differenzierten Analyse unterziehen. Allgemeingültige Aussagen ergeben sich nicht, da die Gewichtung und Bewertung dieser Faktoren unternehmensindividuell ausgerichtet sein wird. Dennoch lassen sich subjektive Aussagen und Trends erkennen. Auf Basis dieser Orientierungspunkte kann man eine entsprechende Unternehmensentscheidung anstreben. Festzustellen dürfte sicherlich sein, mit welchen Stärken, aber auch mit welchen Problemen man bei einer Beteiligung auf dem russischen Markt in der Einzelhandelsbranche zu rechnen hat. Berücksichtigt man diese empirischen Signale in einem angemessenen Umfang, so kann man sich

⁹⁴ Vgl. OEHME, W. (1992), S. 72.

⁹⁵ Vgl. SCHÖLLHAMMER, H. (1989), S. 1959 f; Vgl. auch ZENTES, J. (1992), S. 397.

gerade im Anfangsstadium der wirtschaftlichen Aktivität enorme Vorteile erwirtschaften. Sind nun die Entscheidungen für den geeigneten Standort gefallen, so ergibt sich als nächste unternehmerische Entscheidung die Frage nach der Ausgestaltung des individuellen internationalen Produkt- und Sortimentsangebotes.

3.3 Internationale Produkt- und Sortimentspolitik

Die grenzüberschreitende Produkt- und Sortimentspolitik verlangt von den Unternehmen die Berücksichtigung von Beschränkungsfaktoren, die in jedem Land spezifisch gehandhabt werden. Besonders das Image eines Landes spielt bei der Produktvermarktung eine entscheidende Rolle. So rufen manche Länder beispielsweise bei den Verbrauchern eine positive Assoziation hervor (z.B. in Russland „Made in Germany“), da sie diese mit guter Qualität, Zuverlässigkeit und im Allgemeinen mit positiven Erfahrungen verbinden. Andererseits können ausgewählte Länder negative Assoziationen bei den Verbrauchern hervorrufen (z.B. amerikanische Produkte im Irak). Dieses kann sogar bis zu Kaufverweigerungen und Boykotten führen.⁹⁶ Aus diesen Szenarien kann man nun zentrale produktpolitische Entscheidungstatbestände ableiten.

Eine zentrale Bedeutung im internationalen wie auch im nationalen Marketing wird den produktpolitischen Alternativen beziehungsweise den Entscheidungen zur Produktinnovation, Produktvariation und Produkteliminierung beigemessen.⁹⁷ Für ein Engagement in Russland kann dies unterschiedliche Auswirkungen haben. So ist es durchaus vorstellbar, dass spezielle Einzelhandelsprodukte sich gut in Deutschland und Westeuropa verkaufen, auf dem russischen Marktsegment hingegen nicht einmal ihre Deckungsbeiträge erwirtschaften. Die angebotenen Wirtschaftsgüter sind, will man mit ihnen einen wirtschaftlichen Erfolg erzielen, stets den individuellen Kundenwünschen regional und national anzupassen. Besteht bei diversen Gütern etwa ein entsprechender Nachholbedarf auf der Nachfragerseite, so ist es nicht unbedingt zwingend, neue Produkte, also Produktinnovationen auf dem russischen Markt zu platzieren. Jedoch heißt es nicht, dass die Produkte, die in Westeuropa nicht mehr wettbewerbsfähig sind, in diesem Land noch gewinnbringend angeboten und verkauft werden können. Dadurch existiert die Möglichkeit, dass sich entsprechende Nischenanbieter aus den Einzelhandelsbranchen wirtschaftlich erfolgreich in Russland positionieren können. So werden spezielle Handelsunternehmen, deren Güter in Westeuropa nicht mehr adäquat nachgefragt werden, mittels durchgeführter Produktvariationen (z.B. Veränderungen in der Farbgestaltung des Produktes) sich ein lukratives zweites Standbein in diesem Markt aufbauen. Andere Handelsunternehmungen werden auch durch entsprechende „Russlandmodifizierungen“ ihrer Produkte positive Effekte erwirtschaften. Von Bedeutung ist jedoch stets die Frage nach der marktüblichen Akzeptanz der angebotenen Güter. Vorstellbar ist auch das Szenario, dass die Produktinnovationen im Hochpreissektor auf ihre weltweite Verkaufsfähigkeit im russischen Markt einer Testphase unterzogen werden. Es ist nicht selten beobachtbar, dass westeuropäische Einzelhandelsunternehmen in diesem Preissegment die signifikant ausgeprägte Kaufkraftdivergierung, die in Russland vorliegt, für ihre Waren ausnutzen. Dabei unterscheidet *MEFFERT* zwischen folgenden Varianten neuer Produkte auf dem internationalen Vertriebsweg:

⁹⁶ Vgl. MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1992), S. 121.

⁹⁷ Vgl. PERLITZ, M. (2000), S. 302.

- Völlig neues Produkt für Unternehmen und Markt
- Differenzierung eines bestehenden Produktes
- Produkt neu für die Unternehmung, nicht jedoch für den Markt
- Produkt nicht neu für die Unternehmung, jedoch neu für den Markt⁹⁸

Die vierte Variante, bei der das Produkt nur auf dem angestrebten Absatzmarkt als Innovation gilt, ist in der Praxis am häufigsten anzutreffen. Dies erklärt sich dadurch, dass die Unternehmen ihre auf dem nationalen Markt erfolgreich gesammelten Erfahrungen mit einem Produkt auf die internationalen Märkte übertragen wollen. Dabei werden solche landesspezifischen Faktoren wie die soziale, kulturelle und ökonomische Situation des Ziellandes berücksichtigt.⁹⁹ Demzufolge kann ein Unternehmen eine länderspezifische Produktdifferenzierung auch durch *Produktvariationen* gestalten und forcieren,¹⁰⁰ wie etwa durch:

- physikalische Merkmale des Produktes (z.B. Größe, Materialart, Gewicht)
- funktionale Eigenschaften (z.B. Qualität, Funktionserfüllung, Haltbarkeit)
- ästhetische Eigenschaften (z.B. Design, Farbe, Form, Duft, Verpackung, Schutzfunktion)
- symbolische Eigenschaften (z.B. Markenname)
- Dienstleistungen (z.B. Beratung, Garantievorschriften, Kundendienst)¹⁰¹

Im Rahmen dieser angeführten Modifikationen in der Produktausprägung sind die genauen Eigenheiten des russischen Marktes zu identifizieren, zu analysieren und schließlich einzuplanen. Denn nur wenn das Produkt länderspezifisch explizit auf die entsprechende Zielgruppe ausgerichtet ist, besteht die Möglichkeit, dass es auch nachhaltig langfristigen Erfolg erwirtschaftet.

Eine weitere Möglichkeit für internationale Einzelhandelsunternehmen bietet die Mischstrategie. Hierbei ist das Unternehmen bestrebt, eine optimale Variation aus den länderspezifischen und länderübergreifenden Sortimentsteilen zusammenzustellen. In diesem Zusammenhang wird das internationale Einzelhandelsunternehmen mit dem länderspezifischen Preisniveau und mit der Einstiegspreislage sowie mit international unterschiedlichen Preispositionierungen einzelner Hersteller konfrontiert.¹⁰²

Fasst man das bereits Erwähnte kurz zusammen, so können folgende Marketingstrategien für Russland beobachtet werden: Der Strategie der gleichzeitigen Bearbeitung unterschiedlicher Länder steht eine der zeitlichen Differenzierung gegenüber. Damit ist gemeint, dass das Produkt im Inland seine Endphase aufgrund des Marktsättigungseffekts oder weil neue Produkte auf den Markt gekommen sind, erreicht hat. Solche Produkte können in Märkten mit niedrigerem Niveau neuartig und attraktiv erscheinen und deshalb erfolgreich abgesetzt werden. Einige internationale Unternehmen verkaufen Produkte im Ausland, die im Inland als veraltet gelten und nicht mehr verkauft werden können.¹⁰³ Gerade in den 90er Jahren wurde diese Methode von vielen westlichen Unternehmen in Russland praktiziert. Es fanden sich auf dem Markt viele alte Produkte, die den russischen Verbraucher nicht ansprachen. Aus diesem Grund

⁹⁸ MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1992), S. 124.

⁹⁹ Vgl. MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1992), S. 123.

¹⁰⁰ Anmerkung: siehe Schaubild 18.

¹⁰¹ Vgl. PERLITZ, M. (2000), S. 305; Vgl. auch MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1992), S. 126.

¹⁰² Vgl. GEORGE, G. (1997), S. 241.

¹⁰³ Vgl. BEREKOVEN, L. (1985), S. 154.

wurden diese weniger gewinnbringend umgesetzt. Mittlerweile hat man aus dieser Erfahrung gelernt, dass der russische Markt durch seine wirtschaftspolitische Entwicklung auf neuartige, innovative Produkte begierig ist, und es sollen neue Strategien verfolgt werden.¹⁰⁴ Dieses wird auch aus der Praxiserfahrung der Wella AG anschaulich:

„Für den russischen Markt, [...], sind die besten Produkte gerade gut genug. Die Russen haben es satt, wie in kommunistischer Zeit zweite oder dritte Wahl zu bekommen.“¹⁰⁵

Ob sich die unternehmensindividuellen langfristigen Marketingvorgehensweisen für alle Unternehmen der Einzelhandelsbranche als wirkungsvoll erweisen, kann man nur aus diversen Unternehmensentwicklungen ablesen und aus den gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnissen lernen. Auf den jeweiligen Erfordernissen, die aus dem Marketing-Mix und der damit verbundenen Produktpolitik resultieren, basieren die Entscheidungen in den Unternehmen hinsichtlich ihrer internationalen Konditionenpolitik.

3.4 Internationale Konditionenpolitik

Der Gegenstand der internationalen Konditionenpolitik, in der Literatur auch als Kontrahierungspolitik bekannt, umfasst die Gesamtheit aller vertraglichen Vereinbarungen über das Entgelt des Leistungsangebotes, die Preis- und Rabattpolitik und die darüber hinausgehenden Liefer- und Zahlungsbedingungen sowie die Kreditpolitik.¹⁰⁶ Die Kontrahierungspolitik ist nur ein Element im internationalen Marketing-Mix und sollte niemals isoliert, sondern nur im Kontext mit anderen Instrumenten betrachtet werden. Der Prozess der Preisfestlegung wird im Rahmen einer Marketingstrategie oft an das Ende des Entwicklungsprozesses gelegt. Somit ist dieser Preis eher ein resultierendes und nicht ein gestaltendes Instrument der internationalen Marketingstrategie.¹⁰⁷ Charakteristisch für die Kontrahierungspolitik ist ihre Flexibilität, da sie im Gegensatz zu den Instrumenten der Produkt- und der Distributionspolitik kurzfristig variierbar ist. Dieses spielt besonders im Preis- und Rabattbereich eine Rolle.¹⁰⁸ Der Preis ist eines der Marketinginstrumente für Einzelhandelsunternehmen und wird stets im Zusammenhang mit anderen Instrumenten betrachtet. Beim Diagnostizieren eines „Preisproblems“ sollte ein Unternehmen die Ursachen nicht im Preis, sondern bei anderen Instrumenten wie Produktleistung, Kommunikation und Distribution suchen, denn der Preis ist nur ein Reflektor dieser Instrumente.¹⁰⁹ Die Aufgabe der betrieblichen Preispolitik ist es, gemäß den Zielsetzungen des Unternehmens den optimalen Preis zu bestimmen und diesen am Markt durchzusetzen. Der Preis bestimmt bei einer Wahlmöglichkeit zwischen alternativen Produkten, welches davon der Kunde kauft und ob der Kunde es überhaupt nachfragt. In der Regel zieht der Kunde jenes Produkt vor, das ihm den größten Nettonutzen bringt. Somit ist der Preis ein zentrales Element der Wettbewerbsstrategie. Oft stehen dabei zwei Alternativen zur Auswahl: entweder

¹⁰⁴ Anmerkung: siehe Schaubilder 17 und 18.

¹⁰⁵ UHLMANN, G. (2002), S. 87.

¹⁰⁶ Vgl. MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1982), S. 169.

¹⁰⁷ Vgl. HERMANN, A. und WISSMEIER, U. K. (1995), S. 236 f.

¹⁰⁸ Vgl. MEFFERT, H. (1986), S. 118.

¹⁰⁹ Vgl. SIMON, H. (1995), S. 3.

bietet man eine höhere Leistung zum gleichen Preis oder die gleiche Leistung zum niedrigeren Preis an.¹¹⁰

Die Preiskalkulation passt sich an die jeweiligen spezifischen Marktbedingungen so weit an, wie diese von der allgemeinen Preislage und -strategie definiert und zugelassen sind.¹¹¹ Die preispolitischen Maßnahmen lassen sich noch weiter unterteilen in die Preisstrukturpolitik und die Preisablaufpolitik.¹¹² Die Preisstrukturpolitik beschäftigt sich mit dem Preislagegefüge und weist auch bei Einzelhandelsunternehmen starke Interdependenzen zur Betriebstypenpolitik, Standortpolitik und Sortimentspolitik auf.¹¹³ Die längerfristig orientierte Preisstrategie in dieser Branche ist unter anderem auch auf das Preisimage von Einzelhandelsbetrieben und deren Entwicklung ausgerichtet. Dagegen wird im Rahmen der Preisablaufpolitik (laufende Preispolitik) eine Bandbreite der Preislagen fixiert, innerhalb derer das Unternehmen seine laufenden Preisentscheidungen trifft.¹¹⁴ Beispielsweise spielen Sonderangebote (d.h. zeitbegrenzte Preisreduktionen bei einzelnen Artikeln) für viele Einzelhandelsbetriebe eine entscheidende Rolle ihrer Beliebtheit, die jedoch zum Teil irrelevant für die Gewinnwirksamkeit sind.¹¹⁵

Demzufolge hat jedes Einzelhandelsunternehmen eine langfristig angelegte Preispolitik, die nach *DILLER* folgende Effekte hat. Diese Effekte können je nach Bedarf zur Erreichung der Zielsetzungen ausgewählt werden:

- **Profilierungseffekt:** Preise können die Aufmerksamkeit des Verbrauchers auf sich ziehen und dem Einzelhandelsunternehmen zu einem meist kurzfristigen Leistungsmonopol verhelfen.
- **Imageeffekt:** Durch eine widerspruchsfreie Ergänzung der Preispolitik durch andere Marketinginstrumente kann ein bestimmtes Image, z.B. ein Image der Preisgünstigkeit wie bei Aldi, aufgebaut werden.
- **Anlockeffekt:** Durch Preise werden Kunden angezogen.
- **Mengeneffekt:** Eine geschickt eingesetzte Preispolitik steigert die Umsätze.
- **Machteffekt:** Durch die Preispolitik gesteigerte Umsätze vergrößern auch die Einkaufsmengen und lassen Nachfragemacht entstehen.
- **Rationalisierungseffekt:** Durch Preise bewirkte größere Warenmengen mit schnellem Umschlag führen zu Kostenvorteilen.
- **Ausgleichseffekt:** Die Mischkalkulation erlaubt aggressive Preise bei bestimmten Artikeln oder Warengruppen mit Hilfe der Subvention durch andere Artikel oder Warengruppen.¹¹⁶

Gerade im Russlandgeschäft können diese Marketingeffekte eine herausragende Rolle spielen. So kann man durchaus in manchen Regionen und Gebieten dieses

¹¹⁰ Vgl. SIMON, H. (1995), S. 3 ff.

¹¹¹ Vgl. LINGENFELDER, M. (1996), S. 420.

¹¹² Vgl. ZENTES, J. (1992), S. 341.

¹¹³ Vgl. ZENTES, J. (1992), S. 341.

¹¹⁴ Vgl. ZENTES, J. (1992), S. 341.

¹¹⁵ Vgl. SIMON, H. (1982), S. 37.

¹¹⁶ TIETZ, B. (1993), S. 358.

großen Marktes unterstellen, dass jene westlich geprägten wirtschaftlichen Effekte bei diversen Nachfragern noch auf Nichtwissen bezüglich ihrer Ziele stoßen werden. Die Unternehmungen werden daher mittels dieser preispolitischen Effekte versuchen, die entsprechende Nachfrage der russischen Konsumenten bewusst in ihre Richtung zu lenken. Von Beachtung kann in diesem Markt auch die entsprechende Ausgestaltung der Preiselastizität der Nachfrage sein. Jedoch sind auch, bedingt durch das Vorhandensein von signifikanten Unterschieden in den Kaufkraftausprägungen der individuellen russischen Gesellschaftsschichten, gut auf die gewünschte Zielgruppe abgestimmte preispolitische Maßnahmen durchzuführen. Diese Effekte werden nur dann den gewünschten Erfolg bringen, wenn man vorher eine russische Länderanalyse als Teil des Marketingkonzeptes durchführt. Diese wiederum sollte nicht global für den russischen Markt in seiner Gesamtheit vollzogen werden, sondern eher regional differenziert. Je nach Güter dieser russischen Marktumfeldanalyse werden sich die Effekte auswirken und das gewünschte Ziel erreichen.¹¹⁷

Bei den internationalen Preisentscheidungen der Einzelhandelsbranche haben auch Aspekte wie Kosten, Nachfragesituation, Wettbewerb, staatliche Regelungen und Distributionsstrukturen eine relevante Bedeutung. Diese beeinflussen die Bestimmung der Preisstruktur im internationalen Marketing durch die kosten-, konkurrenz- und nachfrageorientierte Preisbildung. Die unterschiedliche Anwendbarkeit der oben genannten Aspekte auf den internationalen Märkten lässt eine *standardisierte Preispolitik* für ein und dasselbe Produkt kaum zu und erscheint auch nicht sinnvoll.¹¹⁸ Eine Preisstandardisierung ist deshalb nicht sinnvoll, weil die Auslandsmärkte spezifische Gegebenheiten, Preisvariationen und Wettbewerbssituationen aufweisen.¹¹⁹ Weiterhin wird die Standardisierung durch Währungsumrechnungen verhindert. Um eine Preisstandardisierung vorzunehmen, müssen die internationalen Einzelhandelsunternehmen mit Preisumrechnungen für die jeweiligen Länder (z.B. auf Basis offizieller Wechselkurse oder Kaufkraftkapazitäten) arbeiten.¹²⁰ Dabei passt sich bei einer *Preisdifferenzierung* das Unternehmen an die jeweiligen Marktverhältnisse an. Es sind kundenbezogene, zeitliche und räumliche Kriterien (z.B. durch die Liefer- und Zahlungsbedingungen oder durch andere Marketing-Instrumente) zu beachten.

Im Hinblick auf die Vielzahl der Einflussfaktoren bei der Bestimmung der internationalen Preispolitik in den jeweiligen Auslandsmärkten sind für ein Einzelhandelsunternehmen einerseits die Nachfragebesonderheiten und Kostenstrukturen des betreffenden Landes sowie andererseits die lokalen Konkurrenzstrukturen entscheidend. Die länderspezifische Preisorientierung durch ein international tätiges Einzelhandelsunternehmen kann unter Berücksichtigung dieser Einflussfaktoren durch drei Preispolitik-Grundtypen nach *HERMANN* und *WISSMEIER* unterschieden werden:

- Nachfrageorientierte Preispolitik
- Kostenorientierte Preispolitik
- Konkurrenzorientierte Preispolitik¹²¹

¹¹⁷ Anmerkung: siehe Schaubild 30.

¹¹⁸ Vgl. MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1982), S. 169 f.

¹¹⁹ Vgl. PERLITZ, M. (2000), S. 308.

¹²⁰ Vgl. HÜNERBERG, R. (1994), S. 199 f.

¹²¹ HERMANN, A. und WISSMEIER, U. K. (1995), S. 225 ff und für Russland Schaubild 20.

Die *Nachfrageorientierte Preispolitik* erfordert eine genaue Kenntnis der Preisabsatzfunktion des lokalen Marktes. Bei der Preisentscheidung eines Einzelhandelsunternehmens sollten die Wechselkursschwankungen und die Inflationsraten eines Landes berücksichtigt werden. Im Hinblick auf die Preise soll berücksichtigt werden, dass der Kunde bei Importwaren die Preise in seiner Währung wahrnimmt. Deshalb muss der Anbieter von einer Währung (z.B. Euro) in die andere Kundenwährung (z.B. Rubel) so übersetzen, dass die Anpassung von Preisen die Wechselkursschwankungen berücksichtigt.¹²²

Bei der *kostenorientierten Preispolitik* müssen sowohl fixe als auch variable Kosten einkalkuliert werden, da bei einem internationalen Geschäft zusätzlich noch auslandsspezifische Kosten, wie Kosten für landesspezifisches Know-how, Niederlassungsaktivitäten, Steuern, Währungsdifferenzen, Versicherungen und Lieferantenkosten zu kalkulieren sind.¹²³ Weiterhin bilden diese finanziellen Belastungen bei einer *kostenorientierten Preispolitik*, neben kostenbeeinflussenden Determinanten der übrigen Marketing-Mix-Instrumente, die Entscheidungsgrundlage zur Bestimmung des Preises. Bei einer kostenbasierten Preisbestimmung können für die Einzelhandelsunternehmen die kostspieligen Marktforschungsuntersuchungen zur Analyse der landesspezifischen Nachfrageverhältnisse und Gegebenheiten, insbesondere im Falle der Verfolgung einer länderübergreifenden Standardisierung von Preisen, wegfallen.¹²⁴

Im Rahmen einer *konkurrenzorientierten Preispolitik* richtet sich ein Einzelhandelsunternehmen nach Preisnischen oder nach relevanten Konkurrenzpreisen in Form einer Nischen- oder Preisanpassungsstrategie. Während die internationalen Unternehmen dieser Branche sich bei der Nischenstrategie auf bewusste Differenzierung zu den Konkurrenzpreisen konzentrieren, orientiert sich die Preisanpassungsstrategie am Preisniveau des Marktführers bzw. sonstiger relevanter nationaler oder internationaler Konkurrenten.¹²⁵ Hat man sich nun auf eine entsprechend auf Russland abgestimmte Preispolitik geeinigt, so dürften grenzüberschreitende Liefer- und Zahlungsbedingungen ihre Aufmerksamkeit finden. Denn diese Restriktionen haben in der Regel einen unmittelbaren Einfluss auf die Preisfestlegung. Durch die noch bei Weitem defizitären wirtschaftlichen unternehmerischen Umfeldbedingungen in Russland (z.B. ungenügende Sicherheitsvorkehrungen bei Warentransporten auf dem Landweg) werden diese Beeinflussungsfaktoren für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg in Russland eine herausragende Rolle spielen.

3.5 Internationale Liefer- und Zahlungsbedingungen

3.5.1 Lieferbedingungen

Die Zahlungs- und Lieferbedingungen umfassen in einem internationalen Handelsgeschäft ein umfangreiches Bündel von Entscheidungstatbeständen und regeln im Allgemeinen etwa die Lieferbereitschaft, Lieferzeit, Berechnung von Porti, Frachten, Versicherungskosten, Mindestmengen- und Mindestmengenzuschläge,

¹²² Vgl. HERMANN, A. und WISSMEIER, U. K. (1995), S. 225-253; Vgl. ebenda HÜNERBERG, R. (1994), S. 194 f.

¹²³ Vgl. HERMANN, A. und WISSMEIER, U. K. (1995), S. 225-253; Vgl. auch HÜNERBERG, R. (1994), S. 194 f.

¹²⁴ Vgl. SANDER, M. (1996), S. 159 f.

¹²⁵ Vgl. HERMANN, A. und WISSMEIER, U. K. (1995), S. 225-253; Vgl. ebenda HÜNERBERG, R. (1994), S. 194f.

Konventionalstrafen bei verspäteter Lieferung und Rückgabemöglichkeiten.¹²⁶ Der grenzüberschreitende Verkauf von Waren erfordert bestimmte Verfahrensweisen, die die Verzollungsvorschriften, die Einfuhrverfahren, die Lieferungsverpflichtungen, die Abnahmeverpflichtungen, die Zahlungsverpflichtungen und die Risikosicherung zwischen dem Verkäufer und dem Käufer regeln.¹²⁷ Um eine gemeinsame Basis für den internationalen Handel zu schaffen, wurden von der Internationalen Chamber of Commerce die INCOTERM; (INternational COmmercial TERMS) aufgestellt, diese werden auch im Russlandgeschäft angewendet und sind den nationalen Gesetzgebungen übergeordnet. Die einheitlichen Regelungen von Käufer- und Verkäuferpflichten im internationalen Handel beinhalten die Regelungen zu Lieferung, Lieferort, Abnahme der Ware, Zahlung des Kaufpreises, Grenzübergänge und Zollvorschriften.¹²⁸ Neben den oben dargestellten INCOTERMS müssen auch im internationalen Handelsgeschäft zahlreiche Zahlungsvereinbarungen berücksichtigt werden.

3.5.2 Zahlungs- und Kreditkonditionen im Auslandsgeschäft

Einen weiteren wesentlichen Aspekt der internationalen Preispolitik bilden die Zahlungsvereinbarungen, die der Käufer nach erfolgter Lieferung zu leisten hat. In diesem Zusammenhang stehen den Exporteuren und ihren lokalen Importeuren verschiedene Absicherungsinstrumente zur Verfügung. Diese werden von internationalen Zahlungsbedingungen der internationalen Einzelhandelsunternehmen wie folgt geregelt:

- die allgemeine Zahlungsweise (z.B. Vorauszahlung, Barzahlung nach Erhalt der Ware, Höhe der Raten, Gesamt- oder Teilzahlung etc.)
- die Zahlungsabwicklung (z.B. Kreditfristen, Rechnungszahlung etc.)
- das Gegengeschäft
- die Bartergeschäfte
- die Leasinggeschäfte
- die vereinbarten Zahlungsfristen und die Aushandlung von Rabatten und Skonti.¹²⁹

Bei den Zahlungskonditionen werden auch in Russland¹³⁰ folgende Gruppen unterschieden: Die *Vorauszahlung* (100% oder 50%) wird meistens in Ländern mit instabilen wirtschaftlichen und politischen Strukturen praktiziert. Diese Zahlungskategorie bietet dem Lieferanten die meisten Sicherheiten. Eine weitere Möglichkeit bietet die *Zahlung gegen Dokumente*. Der Lieferant versendet zwar die Ware an den Käufer, bleibt jedoch so lange der Eigentümer und in Besitz der Dokumente, bis der Käufer die Begleichung der Rechnung geleistet hat. Bei der *Zahlung gegen Akkreditiv* tritt die Bank hinzu und verpflichtet sich beim Lieferanten, meist gegen Dokumente, den Rechnungsbetrag zu bezahlen. Somit ist der Lieferant nicht mehr von der Zahlungsfähigkeit des Käufers abhängig.¹³¹

¹²⁶ Vgl. MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1982), S. 180.

¹²⁷ Vgl. ARNOLD, U. (1989), S. 1347.

¹²⁸ Vgl. MARSCHNER, H. (1989), S. 1315; Vgl. auch SIMON, H. und WIESE, C. (1995), S. 235.

¹²⁹ Vgl. MEFFERT, H. (1986), S. 352.

¹³⁰ Vgl. PUSEIZER, E. (1994), S. 12 und Schaubild 21.

¹³¹ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2005), S. 39.

Die *Zahlung bei Übergabe der Ware* beinhaltet hohe Risiken des Zahlungsausfalls und wird meist nur bei kleinen Sendungen praktiziert.¹³² Exportgeschäfte mit Zahlungsziel, die durch eine Hermesbürgschaft gedeckt werden, gehören zu den relativ sicheren Varianten. Die deutschen Unternehmen werden dabei von der Bundesregierung gefördert, indem sie mit der HERMES Kreditversicherungs-AG operieren. Diese Exportkreditversicherung sichert den deutschen Exporteur gegen das Risiko des Zahlungsausfalls ab.¹³³

Leasing ist ein Zahlungsinstrument, das auch im internationalen Marketing verwendet wird. Es bietet den kaufwilligen Kunden, die momentan jedoch nicht zahlungsfähig sind, einen Kauf auf Abzahlungsraten, die in einer festgelegten Zeitspanne zu bezahlen sind.¹³⁴

Die *Absatzkreditpolitik* beinhaltet zahlreiche Möglichkeiten, die Bedürfnisse des internationalen Handelsgeschäftes zu decken. Generell werden im Rahmen einer Absatzkreditpolitik alle Maßnahmen eines Unternehmens umfasst, die potenzielle Kunden mittels der Gewährung oder Vermittlung von Absatzkrediten zum Kauf veranlassen. Bei den Kreditkonditionen wird zwischen drei wesentlichen Faktoren: der Kreditgröße, der Kreditdauer und der Kreditsicherung, unterschieden. Die Gewährung von großen Krediten in der Investitionsgüterindustrie benötigt beispielsweise eine längere Kreditlaufzeit, etwa über zehn oder zwölf Jahre, und ist auch mit höheren Risiken belastet. Gerade im internationalen Einzelhandelsgeschäft, in entwicklungsschwächeren Ländern und auch in den ehemaligen Ostblockstaaten (z.B. Russland) ist die Laufzeit der Kredite und die Höhe der periodischen Tilgungsraten oft ausschlaggebender als günstige Produktpreise.¹³⁵ Generell wird in einem Routinekreditgeschäft eine Laufzeit des Kredites von 30, 60 oder 90 Tagen ab dem Tag der Auslieferung, der Fakturierung oder der Dokumentenübergabe gewährt.¹³⁶ Von Bedeutung ist im Russlandgeschäft auch die zielgruppenspezifische Ausprägung der Kommunikationspolitik. Nachfolgend werden wesentliche Aspekte dieser Politik skizziert und die einzelnen Instrumentalbereiche thematisiert. Die Ausführungen werden dann auf den Fragebogen übertragen.

3.6 Internationale Kommunikationspolitik

3.6.1 Grundlagen

Die Kommunikationspolitik grenzüberschreitend tätiger Einzelhandelsunternehmen hat die aktive Gestaltung der auf die internationalen Märkte (Absatz- und Beschaffungsmärkte) gerichteten Informationen zum Gegenstand.¹³⁷ Dabei bestimmt der Einsatz der unterschiedlichen Instrumente der Kommunikationspolitik diese internationale Marktbearbeitung. *HERMANN* und *WISSMEIER* unterscheiden zwischen zwei typischen Basisstrategien der internationalen Kommunikationspolitik, mit deren Hilfe die ausgewählten Märkte bearbeitet werden. Einerseits die einheitliche (*standardisierte*) oder auch die globale (globalisierte, standardisierte) Strategie, die ein und dieselbe Kommunikationspolitik weltweit betreibt. Andererseits die länderspezifische (*differenzierte*), die non-globale (differenzierte) Strategie, die

¹³² Vgl. MEISSNER, G. (1989), S. 531 f.; Vgl. auch KULHAVY, E. (1981), S. 219.

¹³³ Vgl. MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1982), S. 180.

¹³⁴ Vgl. ZENTES, J. (1992), S. 242.

¹³⁵ Vgl. MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1982), S. 179.

¹³⁶ Vgl. KULHAVY, E. (1981), S. 220.

¹³⁷ Vgl. ZENTES, J. und SWOBODA, B. (1997), S. 168.

differenzierte, landespezifische Konzepte bei der Kommunikationspolitik berücksichtigt.¹³⁸ Die Auswahlentscheidung zwischen diesen Strategievarianten erfolgt auf Basis einer Analyse der relevanten kommunikationspolitischen Rahmenbedingungen in den verschiedenen Auslandsmärkten und der konkreten Zielsetzung unter Berücksichtigung folgender Einflussfaktoren:

- die allgemeine Wirtschaftskraft, z.B. Bruttonutzenprodukt pro Kopf oder Werbeaufwendungen pro Kopf;
- die soziokulturellen Rahmenbedingungen, z.B. Bildungsniveau, Religion, Rollenverteilung in Familien, Sprache, generelle Werte und Normen;
- die rechtlichen Rahmenbedingungen; z.B. grenzüberschreitende Verordnungen der Europäischen Gemeinschaft oder nationale Regelungen;
- die Medienlandschaft und das Mediennutzungsverhalten; z.B. Reichweite der einzelnen Werbeträger, die Rolle der elektronischen und der Printmedien.¹³⁹

Dabei ergeben sich bei der Kommunikationspolitik für internationale Unternehmen folgende Kommunikationsbarrieren und Einflussfaktoren auf dem grenzüberschreitenden Markt, die bei der Strategieumsetzung zu berücksichtigen sind:

- Sprachunterschiede
- Unterschiede in den staatlichen Regulierungen
- Unterschiede in der Verfügbarkeit von Medien
- Unterschiede in den wirtschaftlichen Gegebenheiten
- Unterschiede in den lokalen Handelsstrukturen
- Unterschiede im Geschmack und in den Verhaltensweisen der Kunden
- Unterschiede in der Verfügbarkeit von Werbeagenturen¹⁴⁰

Betrachtet man beispielsweise diese Unterschiede begrenzt auf das Engagement auf dem russischen Markt, so werden diese Divergenzen in einem Umfang ausfallen, der für viele westeuropäische Unternehmungen eine elementare Herausforderung bedingt. Als ein Exemplar möge der signifikante Unterschied bei den Verhaltensweisen der verschiedenen Nachfragerschichten sein. Denn gerade in Russland sind die gesellschaftlichen und sozialen Diskrepanzen in einem solchen Ausmaß ausgeprägt wie in keinem anderen Land in Europa. Um diesen Unterschieden angemessen zu begegnen, kann man sich in Russland z.B. einer standardisierten Kommunikationsstrategie bedienen.

3.6.2 Standardisierte internationale Kommunikationspolitik

Die standardisierte internationale Kommunikationsstrategie befolgt eine weltweit einheitliche Strategie, die aus der Heimatmarktperspektive heraus global eingesetzt wird. Wesentliche Voraussetzungen für die Realisierung dieser Strategie resultieren aus der Annahme über die bestehende Homogenität der Märkte und eine zunehmende Angleichung der Zielgruppen. Die standardisierte Kommunikations-

¹³⁸ Vgl. HERMANN, A. und WISSMEIER, U. K. (1995), S. 196.

¹³⁹ Vgl. HERMANN, A. und WISSMEIER, U. K. (1995), S. 184 ff.

¹⁴⁰ ZENTES, J. und SWOBODA, B. (1997), S. 168.

strategie findet vor allem dann in der Praxis Anwendung, wenn das entsprechend tätige Unternehmen als Ziel ein weltweit einheitliches Image anstrebt und wenn das Produkt, die Produktnutzer und die Hauptzielgruppen in allen angehenden Ländern weitgehend identisch sind.¹⁴¹ Die wesentlichen Vorteile einer länderübergreifenden standardisierten Kommunikationsstrategie liegen nach *HERMANNNS und WISSMEIER*:

- in erreichbaren Kostenvorteilen,
- im Einsatz internationaler Medien,
- im einheitlichen Image und
- in homogenen Bedürfnissen.¹⁴²

Die standardisierte internationale Kommunikationsstrategie birgt aber auch folgende Nachteile in sich:

- Bei der Suche nach einer gemeinsamen Botschaft, die auf alle Angehörigen einer großen internationalen Zielgruppe in gleicher Stärke wirken soll, kann diese zu banal und oberflächlich ausfallen, so dass keine der Länderzielgruppen besonders angesprochen wird.
- Bei der Berücksichtigung von Ähnlichkeiten zwischen Märkten bzw. Zielgruppen werden oft relevante, tatsächlich existierende Unterschiede quasi unterschlagen.
- Es kann aufgrund einer von der Zentrale fertig konzipierten Werbekampagne, die dem lokalen Management lediglich zur Durchführung überlassen wird, zu Kompetenzkonflikten und Akzeptanzproblemen kommen.¹⁴³

Die beobachteten Ähnlichkeiten auf den internationalen Märkten¹⁴⁴ und die steigende Bedeutung der Weltmarken (z.B. Coca Cola) werden die standardisierten Kommunikationsstrategien in Zukunft verstärken. Dabei setzt der Erfolg einer Weltmarke voraus, dass das Produkt den Wünschen, Bedürfnissen und Qualitätsanforderungen der Konsumenten in allen bearbeiteten Märkten gerecht wird. Nach *PERLITZ* hängt beispielsweise der Erfolg standardisierter kommunikationspolitischer Maßnahmen von zahlreichen kulturellen, psychologischen und verbrauchsbedingten Faktoren ab.¹⁴⁵ Jedoch darf man nicht nur die Standardbetrachtung berücksichtigen, sondern muss auch die Möglichkeit einer differenzierten internationalen Kommunikationspolitik im Russlandgeschäft im Einzelhandel miteinbeziehen.

¹⁴¹ Vgl. MEFFERT, H. und ALTHANS, J. (1982), S. 135.

¹⁴² HERMANNNS, A. und WISSMEIER, U. K. (1995), S. 198.

¹⁴³ PERLITZ, M. (2000), S. 334.

¹⁴⁴ Anmerkung: siehe Schaubild 23.

¹⁴⁵ Eine ausführliche Darstellung dieser Faktoren findet man bei PERLITZ, M. (2000), S. 334.

3.6.3 Differenzierte internationale Kommunikationspolitik

Vor dem Hintergrund der Aussage über die internationalen Verbrauchsgewohnheiten, so *PERLITZ*, wird deutlich, dass es kaum einen Auslandsmarkt in irgendeiner Konsumgüterbranche oder Warengruppe gibt, der eine annähernde Gleichheit bezüglich Preis- und Kaufkraftverhältnissen, Bedarfs- und Geschmacksverhältnissen, Verwendungsumfeldern, gesetzlichen Vorschriften, Konkurrenz- und Distributionsverhältnissen sowie Marktvolumen aufweist. Zunehmend wird auf den internationalen Märkten ein Wertewandel zur Internationalisierung und Differenzierung der Kommunikationspolitik beobachtet.¹⁴⁶ Bei der Formulierung der differenzierten internationalen Kommunikationspolitik sind folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- Nationale Traditionen, Sitten, Werte und Konventionen.
- Unterschiedliche kulturelle, rechtliche und ökonomische Strukturen und Entwicklungsstände.
- Etablierte Gewohnheiten und Geschmacksvorstellungen.
- Vorurteile, Einstellungen und Präferenzen gegenüber ausländischen Unternehmen und deren Leistungsangeboten.
- Sprache, Bilder, Symbole und Farben als Kulturfaktoren.¹⁴⁷

Weiterhin beachtet die differenzierte Strategie länderspezifische Marktgegebenheiten, indem jeweils maßgeschneiderte Kommunikationskonzepte für die einzelnen Auslandsmärkte entwickelt und umgesetzt werden.¹⁴⁸ Zur Beseitigung der Diskrepanz zwischen den aufgezeigten Vorteilen und Nachteilen der beiden Strategien nutzen viele internationale Unternehmen die Standardisierungsvorteile unter Berücksichtigung länderspezifischer Gegebenheiten. Sie verfolgen somit eine Mischstrategie, die in der Fachliteratur als Dachkampagne bezeichnet wird. Hier wird die Kommunikationsplattform als eine für alle Länder verbindliche Orientierungslinie festgelegt. So befindet sich die Kommunikationsexekution beziehungsweise die operative Ausführung von Corporate Design Ausprägungen (z.B. Symbole, Farben etc.) bis zur Festlegung der Mediaplanung durch Bestimmung von Basis- und Zusatzmedien weitgehend in der Verantwortung der Niederlassungen. Die Festlegung strategischer Konzepte fällt primär in den Verantwortungsbereich des Stammhauses.¹⁴⁹ Inwieweit sich die differenzierten und standardisierten Strategien innerhalb der Kommunikationspolitik auf dem russischen Markt etabliert haben und ob sie für diesen Markt geeignet sind, zeigen die Schaubilder 23, 24 und Tabellen 23, 24. Im Folgenden soll verdeutlicht werden, wie die internationale Kommunikationspolitik ihre angestrebte Wirkung erzielen kann und welche einzelnen Instrumente der internationalen Kommunikationspolitik dazu nötig sind.

¹⁴⁶ Vgl. *PERLITZ*, M. (2000), S. 335.

¹⁴⁷ *PERLITZ*, M. (2000), S. 336.

¹⁴⁸ Vgl. *HERMANN*, A. und *WISSMEIER*, U. K. (1995), S. 178 f.

¹⁴⁹ Vgl. *KREUTZER*, R. (1989), S. 337.

3.7 Instrumente der internationalen Kommunikationspolitik

3.7.1 Kurzdarstellung Kommunikations-Mix-Instrumente

Bei der internationalen Kommunikationspolitik lassen sich im Rahmen des Kommunikations-Mix folgende Instrumente unterscheiden:

- Internationale Corporate-Identity-Policy
- Internationale Werbung
- Internationale Sales Promotion
- Internationaler persönlicher Verkauf
- Internationale Warenpräsentation, Schaufenster- und Ladengestaltung¹⁵⁰

Betrachtet man nur diese Instrumente etwas genauer, so kann man zu grenzüberschreitenden Unternehmen Folgendes anmerken.

3.7.2 Zur internationalen Unternehmens-Identitäts-Politik

Die Unternehmens-Identitätspolitik (Corporate Identity, CI) ist ein übergeordnetes Kommunikationskonzept, das eine spezifische und einheitliche Selbstdarstellung eines Unternehmens nach innen und außen sicherstellt.¹⁵¹ Dabei bedient sich diese Politik, um ein länderübergreifendes einheitliches Unternehmensimage zu erreichen, folgender Subinstrumente:

Das *Unternehmens-Design* (Corporate Design, CD) sorgt für ein einheitliches optisches Unternehmensimage.¹⁵²

Die *Unternehmens-Kommunikation* (Corporate Communication, CC) hat zum Ziel, die Zielgruppe im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen. Sie beschäftigt sich hauptsächlich mit der Gestaltung des Firmenbildes in der Öffentlichkeit.¹⁵³

Die *Unternehmenskultur* zielt auf die Harmonisierung der internen Verhaltensweisen der Mitarbeiter eines Unternehmens, sodass die angestrebte Unternehmensphilosophie unterstützt wird.¹⁵⁴

Die bisherige Unternehmens-Identitäts-Politik ist wie in den anderen Ländern, in denen man bereits aktiv ist, auch in Russland entsprechend durchzusetzen und zu verfolgen. Jedoch sollten sie den Eigenheiten des russischen Marktes angepasst werden. Denn sonst besteht die Gefahr des Scheiterns auf diesem Markt, was sich eventuell erst nach einer geraumen Zeit herausstellen wird. Dieser drohenden Kostenbelastung sollte man schon im Vorfeld begegnen. Daher müssen die spezifischen Gegebenheiten des russischen Marktes genau analysiert werden. Dieses gilt jedoch für alle Instrumente der internationalen Kommunikationspolitik, also auch für die grenzüberschreitende Werbung.

¹⁵⁰ Vgl. ZENTES, J. und SWOBODA, B. (1997), S. 215; Vgl. auch HERMANN, A. (1995), S. 199; Vgl. auch TIETZ, B. (1993), S. 452 f.

¹⁵¹ Vgl. ZENTES, J. (1992), S. 69.

¹⁵² Vgl. HERMANN, A. und WISSMEIER, U. (1995), S. 201.

¹⁵³ Vgl. HERMANN, A. und WISSMEIER, U. (1995), S. 201.

¹⁵⁴ Vgl. HERMANN, A. und WISSMEIER, U. (1995), S. 203.

3.7.3 Internationale Werbung

Im Zusammenhang mit Werbung als Instrument der internationalen Kommunikationspolitik lassen sich verschiedene Elemente wie die Auswahl der Werbeagentur (nationale oder ausländische) und die Gestaltung der Werbebotschaft differenzieren, die für das internationale Marketing von großer Bedeutung sind.¹⁵⁵ Weiterhin ist für die Formulierung von realistischen Werbezielen eine gründliche Auseinandersetzung mit den landesspezifischen Gegebenheiten und den bestehenden betriebsinternen und betriebsexternen Tatsachen im angestrebten Zielland unabdingbar. Die Werbung als kommunikationspolitisches Instrument bedient sich verschiedener Subinstrumente, die besonders auf der internationalen Ebene bei der Gestaltung der Werbebotschaft und der Auswahl der Werbeagenturen mit Sorgfalt einzusetzen sind.

Nach *PERLITZ* sind der Werbung die inhaltlichen Aspekte (z.B. beliebte Themen oder Tabuthemen) und die formalen Aspekte (z.B. Unterschiede im Werberecht) sowohl bei der standardisierten als auch bei der differenzierten Werbestrategie zu berücksichtigen.¹⁵⁶ Das Vorhandensein kultureller Unterschiede, welche in Russland keinen unbedeutenden Faktor haben, übt einen außerordentlichen Einfluss auf die Wirksamkeit von Werbung aus. Diese kulturellen Unterschiede können eine erfolgreiche Werbepersonalisierung verhindern. Die Kultur, Traditionen, Religionen und Sitten beeinflussen viele Determinanten des Konsumentenverhaltens, wie etwa Konsummuster, Lebensstile und Bedürfnisse. Die Wahrnehmung von Werbung wird ebenfalls sehr stark von diesen interkulturellen Determinanten beeinflusst. Im Falle einer unterschiedlichen Kulturzugehörigkeit zwischen dem Sender und dem Empfänger bei der Werbebotschaft wird die Kommunikation ohne eine Anpassung zwischen ihnen voraussichtlich nicht funktionieren, da beide auf unterschiedliche Bedeutungssysteme zurückgreifen.¹⁵⁷ Nach *MÜLLER* ist das Vorhandensein unterschiedlicher kultureller Bedeutungen das hauptsächlichste Argument gegen eine Standardisierung der Werbung.¹⁵⁸

Weiterhin müssen einige inhaltliche wie formale Aspekte sowohl für standardisierte als auch für länderspezifische Werbebotschaften berücksichtigt werden. Bei der Standardisierung der Werbung ist auf den Grad der Kulturgebundenheit der Produkte Rücksicht zu nehmen. Diese unterliegen traditionellen Ge- und Verbrauchsmustern und weisen eine lange Tradition innerhalb einer Kultur auf. Daher sind jene von einem kulturellen Verwendungskontext umgeben (z.B. Nahrungsmittel). Beispielsweise gehören nach *MÜLLER* zu den kulturfreien Produkten technologische Produkte wie Kameras, Computer und Sportgeräte.¹⁵⁹ Angesichts des starken Einflusses von kulturspezifischen Traditionen, Religionen, Einstellungen, Werten und Sitten, auf die inhaltliche Gestaltung der Werbung besteht bei der Übertragung von national gut laufenden Werbekampagnen die Gefahr, dass diese im ausländischen Kulturkreis nicht verstanden werden oder, wenn die Werbebotschaft auf Wortspielen beruht, diese gegebenenfalls nicht adäquat in die Zielsprache übersetzt werden

¹⁵⁵ Vgl. *PERLITZ*, M. (2000), S. 338.

¹⁵⁶ Vgl. *PERLITZ*, M. (2000), S. 338.

¹⁵⁷ Vgl. *PERLITZ*, M. (2000), S. 340.

¹⁵⁸ Vgl. *MÜLLER*, W. (1997), S. 6.

¹⁵⁹ Vgl. *MÜLLER*, W. (1997), S. 14.

können.¹⁶⁰ Anhand der in dieser Arbeit vorgenommenen empirischen Analyse wird das Kommunikationsmittel der Werbung für Russland dargestellt und evaluiert.

3.7.4 Agenturenauswahl

PERLITZ betont, dass die international tätigen Unternehmen auf die Einschaltung oder die Zusammenarbeit mit einer lokalen Werbeagentur im Ausland nicht verzichten können,¹⁶¹ da die länderspezifischen Gegebenheiten hohe Anforderungen an die Werbeagenturen stellen. Die zentralen Entscheidungsfragen zur Planung und Realisierung der kommunikationspolitischen Aktivitäten des Unternehmens befassen sich einerseits mit der Auswahl der richtigen Agentur zur Erreichung der eigenen Ziele. Andererseits umfassen die Entscheidungsfragen die Problematik der Zusammenarbeit zwischen der Unternehmenszentrale, der Agentur und den Auslandsniederlassungen.¹⁶²

Kooperationen mit nationalen Agenturen haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Diese ermöglichen dem Unternehmen eine zentrale Planung und Koordination ihrer Werbeaktivitäten unter Berücksichtigung länderspezifischer Gegebenheiten.¹⁶³ Grundsätzlich empfiehlt *BEREKOVEN* bei der Auswahl einer Agentur, auf die Organisationsstruktur, die internationalen Koordinationsmöglichkeiten sowie auf das Leistungsniveau zu achten.

3.7.5 Internationale Messen

Eine große und ständig wachsende Bedeutung im Marketing und in der Kommunikationspolitik haben für internationale Unternehmen Messen und Ausstellungen. Mit denen können zentrale Marketingziele wie Kommunikations- und Verkaufsziele durchgesetzt werden. Das starke Wachstum des internationalen Messewesens nahm in den letzten Jahren weiterhin zu.¹⁶⁴ Selbstverständlich beherrschte in der Sowjetunion die Planwirtschaft auch das Messewesen. Der wirtschaftliche und politische Umbruch in Russland hat auch hier große Veränderungen mit sich gebracht. Heute finden in Russland regelmäßig zahlreiche Branchen- und Fachmessen statt.¹⁶⁵ Das Engagement auf Messen wird von *MEFFERT* durch folgende Motive begründet:

- Anbahnung, Pflege und Ausbau von Firmenkontakten
- Präsentation neuer Produkte und Problemlösungen
- Orientierung über Produkt- und Problemlösungsbedürfnisse der Abnehmer
- Neueste Tendenzen auf den Auslandsmärkten¹⁶⁶

Von internationalen Messen versprechen sich jedes Land, jede Region und jede Stadt wirtschaftliches Wachstum. Die Beteiligung an diesen ist für die Unternehmen fast unerlässlich geworden. Empirische Untersuchungen belegen, dass ein hoher Prozentsatz des Exportumsatzes deutscher Unternehmen aus Aufträgen stammt, die

¹⁶⁰ Vgl. *PERLITZ*, M. (2000), S. 339.

¹⁶¹ Anmerkung: siehe Schaubild 24.

¹⁶² Vgl. *PERLITZ*, M. (2000), S. 340.

¹⁶³ Vgl. *HERMANN*, A. und *WISSMEIER*, U. (1995), S. 222.

¹⁶⁴ Vgl. *BRUHN*, M. (1997), S. 710 f.

¹⁶⁵ *AUMA Messe Info*, (2005).

¹⁶⁶ *MEFFERT*, H. (1982), S. 150.

im Rahmen einer Messe akquiriert wurden.¹⁶⁷ Deren Bedeutung wird durch die weltweit steigende Zahl an Messen und Ausstellungen zwischen 1997 und 2001 um fast 24% betont. Dabei stieg die Anzahl in diesem Zeitraum in Europa um beinahe 29%, in Deutschland um 18% und in Osteuropa um über 139% an.¹⁶⁸ Somit zählen Messen zu den wichtigsten Vertriebs- und Kommunikationsinstrumenten international operierender Unternehmen.¹⁶⁹ Vor allem auf den neu zu erschließenden Märkten wie Russland bietet eine Beteiligung vielfältige Möglichkeiten der eigenen Präsentation. Sie erleichtert die Kontaktaufnahme mit russischen Partnern, auf deren Grundlage sich stabile Geschäftsbeziehungen aufbauen lassen.

3.7.6 Internationale Sales Promotion

Die Sales-Promotion-Maßnahme ist ein eher kurzfristig auch international einsetzbares Kommunikationsinstrument im Marketing-Mix und wird ergänzend oder alternativ zur Mediawerbung (z.B. Sonderangebote, Ausverkauf) herangezogen.¹⁷⁰ Die Maßnahmen der Verkaufsförderung werden zeitlich gezielt eingesetzt und die vielfach einander ablösenden Kampagnen stellen einen festen Bestandteil der Marktbearbeitungspolitik von Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen dar. Die Instrumente der Verkaufsförderung überschneiden sich oft mit den Instrumenten der Werbung und werden zeitgemäß auch als POP-Werbung (Point of Purchase) bezeichnet. Generell sollen diese Maßnahmen eine langandauernde Beziehung zu den Zielgruppen aufbauen.¹⁷¹ Zu diesen Maßnahmen zählen etwa:

- Schaufenster
- Sonderausstellungen
- Fensterstreifen und Preisplakate
- Lautsprecherwerbung
- Regalstopper
- Werbegeschenke
- Werbepreisausschreibungen¹⁷²

Bei den internationalen Verkaufsmaßnahmen ist es notwendig, die einzelnen Aktivitäten an die nationalen spezifischen Handelsstrukturen und Gegebenheiten anzupassen.¹⁷³ Unter anderem ist auch empfehlenswert, den kulturspezifischen Hintergrund bei der Gestaltung der Verkaufsräume, der Auslage von Werbematerialien, der Aufstellung von Präsentationen, der Durchführung von Promotions und im Einsatz von Personal zu adaptieren. Ebenso ist es bei der Praktizierung solcher Aktivitäten unerlässlich, sich mit den landesspezifischen Bestimmungen zum Werberecht auseinanderzusetzen. Denn diese können von Land zu Land stark voneinander abweichen.¹⁷⁴ Ein weiterer wesentlicher Aspekt bei der Gestaltung der Verkaufsförderungsmaßnahmen ist die Einstellung der Gastländer zu den international tätigen Unternehmen in diesem Land. Häufig werden diese als Fremde angesehen und müssen sich erst gegenüber den nationalen Einstellungen

¹⁶⁷ Vgl. BEREKOVEN, L. (1985), S. 178.

¹⁶⁸ Vgl. RÖSSEL, C. (2002), S. 42.

¹⁶⁹ Anmerkung: siehe Schaubild 25.

¹⁷⁰ Vgl. ZENTES, J. und SWOBODA, B. (1997), S. 433; Vgl. auch MEFFERT, A. (1982), S. 147.

¹⁷¹ Vgl. BRUHN, M. (1997), S. 479.

¹⁷² TIETZ, B. (1993), S. 452.

¹⁷³ Anmerkung: siehe Schaubilder 26, 28 und 29.

¹⁷⁴ Vgl. BEREKOVEN, L. (1985), S. 174.

und emotionalen Abneigungen beweisen, was zunächst die Durchsetzung eigener Ziele und Interessen im Gastland verlangsamen kann.¹⁷⁵

3.7.7 Internationaler persönlicher Verkauf

Das Kommunikationsinstrument des persönlichen Verkaufs wird auch Personal Selling genannt. Es ist durch den unmittelbaren Kontakt zwischen Verkäufer und Käufer beim Absatz von Waren und Diensten charakterisiert. Beim persönlichen Verkauf wird zwischen zwei Kontakttypen unterschieden: Face-to-face-Selling und Telefonverkauf.¹⁷⁶

Der Verkäufer spielt eine entscheidende Rolle¹⁷⁷ beim Kommunikationsprozess zwischen dem Unternehmen und dem Käufer. Einerseits muss er die situationsbedingten Informationen über den Käufer und seine Kaufmotive schnell erkennen, andererseits muss er den Kunden bezüglich der Ware (technische Eigenarten, Preise, Bedienungsvorschriften etc.) professionell informieren können.¹⁷⁸ Der Kunde erwartet vom Verkäufer, und zwar unabhängig vom Betriebstyp, eine Rundumberatung. Um dem Kunden eine optimale Gestaltung der Verkaufsabläufe bieten zu können, sollte das Verkaufspersonal nicht nur Hinweise im Hinblick auf die Arbeitskleidung, die Körperhaltung, den Blickkontakt und die Distanz erhalten, sondern der Verkäufer sollte auch folgenden Anforderungen gerecht werden, die auf etablierten/traditionellen Regeln beruhen:

- Fachkraft sein
- Kunden gut informieren können
- fachmännisch und objektiv beraten können
- den Kunden nicht drängen
- freundlich, höflich, zuvorkommend und hilfsbereit sein
- auf den persönlichen Geschmack und die Wünsche des Kunden eingehen können etc.¹⁷⁹

3.7.8 Internationale Warenpräsentation, Schaufenster- und Ladengestaltung

Aufgrund der verstärkten Wettbewerbssituation im Einzelhandel wird im Zusammenhang mit der Verkaufsförderung und dem persönlichen Verkauf, der Warenpräsentation sowie der Schaufenster- und Ladengestaltung, die zum Bereich des In-Store-Marketing zählt, besondere Bedeutung beigemessen. Unter der Laden- und Schaufenstergestaltung wird im Allgemeinen der Prozess des Ladenmanagements (Positionierung einer Einkaufsstätte, Gestaltung des Verkaufsräumens und dessen Ergebnis) verstanden. Als Bestandteil der Ladengestaltung versteht man die Warenpräsentation und -platzierung (Verteilung, Anordnung und Dekoration der Ware im Verkaufsbereich).¹⁸⁰ Nach TIETZ bilden diese eines der wichtigsten Absatzinstrumente. Sie sind eine wichtige Grundlage für das Image des Unternehmens. Durch den Fortschritt im Ladenbau sind viele Einzelhandelsbetriebe zu einem bestimmten Präsentationsniveau gezwungen, was zur Modernisierung und

¹⁷⁵ Vgl. BEREKOVEN, L. (1985), S. 175.

¹⁷⁶ Vgl. ZENTES, J. und SWOBODA, B. (1997), S. 325.

¹⁷⁷ Anmerkung: siehe Schaubild 29.

¹⁷⁸ Vgl. TIETZ, B.; KÖHLER, R. UND ZENTES, J. (1995), S. 1982.

¹⁷⁹ Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 421 und für Russland Schaubild 29.

¹⁸⁰ Vgl. TIETZ, B.; KÖHLER, R. und ZENTES, J. (1995), S. 1019.

Umgestaltung des Ladenlayouts für eine optimale Kundenzufriedenheit verpflichtet.¹⁸¹ Durch diese Politik wird das Ziel verfolgt, dass möglichst viele Warengruppen vom Kunden besucht werden. Dadurch sollen folgende Ergebnisse erzielt werden:

- Steuerung der Impulskäufe
- Steuerung des Umsatzes der Artikel mit hohen Spannen
- keine Ablenkung der Kunden von den Waren
- Bequemlichkeit des Kunden und Erleichterung des Einkaufs
- Berücksichtigung der Dienstleistungen¹⁸²

Nach der Vorstellung dieser Vielzahl und Mannigfaltigkeit von Marketinginstrumenten dürfte es interessant sein zu sehen, welche Wirkungen und Konsequenzen diese auf dem russischen Markt ausüben werden. Daher ist es notwendig, sich ein erstes allgemeines Bild von Russland zu machen. Dies möge das kommende Kapitel verdeutlichen.

¹⁸¹ Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 463 f.

¹⁸² TIETZ, B. (1993), S. 468.

4. Russland allgemein

4.1 Vorbemerkungen

Angesichts der herausragenden Stellung der strategischen Marketing-Konzeptionen im Internationalisierungsprozess, die auch im Mittelpunkt der eigenen empirischen Untersuchung stehen, werden in diesem Kapitel relevante Entwicklungsstadien und ausschlaggebende Aspekte für die Entwicklung der Marketing-Mix-Instrumente Russlands erarbeitet.

CLEMENT betont, dass die Russische Föderation in den letzten Jahren eine beeindruckende Zahl an wirtschaftsfördernden Gesetzen erlassen und marktwirtschaftliche Reformen in Gang gesetzt hat. Seit der Übernahme der Macht durch Präsident Putin hat Russland erhebliche Fortschritte in der Etablierung der marktwirtschaftlichen Grundlagen unternommen. Insbesondere die anhaltende politische Stabilisierung, die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich des Investitionsstandortes Russland, die Umsetzung der Steuerreform im Jahr 2002 sowie die Veränderungen im gesellschaftlichen Bereich werden sowohl von den meisten russischen Wirtschaftsvertretern als auch von den Vertretern ausländischer Firmen, einschließlich der deutschen Wirtschaft, als wichtige Grundlagen für die Verbesserung des Investitionsstandorts angesehen. Die weitere kontinuierliche Entwicklung und die Umsetzung der Wirtschaftsreformen tragen ständig zur Verbesserung der Rahmenbedingungen in Russland bei.¹⁸³

Dennoch sind noch weiter reichende politische und wirtschaftliche Veränderungsmaßnahmen in Russland notwendig, um eine, nach westeuropäischem Vorbild, geschaffene stabile Struktur in der russischen Volkswirtschaft zu bilden, welche wiederum Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf der wirtschaftlichen Aktivitäten ist. Damit die aktuelle wirtschaftliche Situation in Russland besser eingeschätzt und die Möglichkeiten der Internationalisierung im strategischen Marketing erkannt werden können, ist es erforderlich, die Entwicklung vom sozialistischen Planwirtschaftssystem zum heutigen marktwirtschaftlichen System nachzuzeichnen. Im Vergleich der gesamtökonomischen Rahmenbedingungen von damals und von heute lassen sich gravierende Erneuerungsprozesse beobachten. Im Folgenden soll herausgearbeitet werden, wie sich diese spezifisch „russische“ Marktwirtschaft historisch herausgebildet hat. Dazu ist es nötig, die Entwicklung von der Zeit unmittelbar nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion bis zur Putin-Ära zu rekapitulieren. Das besondere Augenmerk gilt dabei jenen gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Faktoren, die der Herausbildung charakteristischer wirtschaftlicher Strukturen in Russland zuträglich waren, da jene, wie bereits erwähnt, den entsprechenden wirtschaftlich bedeutsamen Rahmen für die Aktivitäten auf dem russischen Markt bilden.

Russland nimmt als unabhängige Republik innerhalb der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS) weite Teile Osteuropas und Asiens ein. Am 25. Dezember 1991 wurde die Republik gegründet, die heute offiziell *Russische Föderation* (russisch: *Rossiyskaya Federatsiya*) heißt. Russland ist mit 17,1 Mio. km² der größte Flächenstaat der Erde und im Durchschnitt dünn besiedelt. Es ergibt sich eine durchschnittliche Bevölkerungsdichte von 8,6 Personen/km² (Stand 1999). In der Hauptstadt Moskau leben etwa 10,3 Millionen Menschen. Das Klima Russlands ist in den meisten Landesteilen kontinental und unterliegt großen jahreszeitlichen

¹⁸³ Vgl. CLEMENT, H. (2002), S. 16.

Temperaturschwankungen. Das Land umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Natur- und Kulturräume mit einer Vielfalt ethnischer Gruppen. Die Bevölkerung Russlands konzentriert sich jedoch im europäischen Teil des Landes, während der asiatische Teil eher Abwanderungstendenzen zeigt. Die Auflösung der Sowjetunion und die Abspaltung von 14 Republiken reduzierte die Fläche der ehemaligen UdSSR auf rund die Hälfte. Somit wurde auch die landwirtschaftliche Ertragsfläche eingeschränkt. Die wichtigen Vorkommen an Bodenschätzen blieben Russland jedoch erhalten.¹⁸⁴ Es werden über 100 Sprachen gesprochen, und einige der Republiken haben eine eigene Amtssprachen eingeführt. Russisch ist jedoch die am häufigsten gesprochene Sprache.¹⁸⁵ Seit 2005 werden Russisch, Englisch und Deutsch als Korrespondenzsprachen bezeichnet.¹⁸⁶

Mit dem Zerfall der Sowjetunion nach über 70 Jahren kommunistischer Herrschaft öffnete sich das Land im Zuge der Glasnost- und Perestroika-Politik Gorbatschows der privaten Marktwirtschaft, wodurch es zu einer radikalen Umorientierung des politischen und gesellschafts-historischen Bewusstseins der sowjetischen Bevölkerung kam. Innerhalb weniger Jahre geriet der Sowjetpatriotismus weitgehend in Vergessenheit. In vielen Teilrepubliken, insbesondere den 14 eigenständigen Republiken, die sich aus dem Staatenverbund lösten, entwickelte sich eine neue kulturelle Identität.¹⁸⁷ Laut demographischen Analysen leben knapp drei Viertel der russischen Bevölkerung in städtischen Gebieten. 13 Städte haben je über eine Million Einwohner. Die meisten davon liegen im europäischen Teil Russlands. Die bei Weitem größte Stadt ist mit einer Einwohnerzahl von 10,3 Millionen die Hauptstadt Moskau. Sankt Petersburg war von 1712 bis 1918 die Hauptstadt Russlands. Sie liegt mit etwa 4,7 Millionen Einwohnern am Finnischen Meerbusen und ist eine führende Hafenstadt und eines der Hauptindustriezentren. Eine weitere Millionenstadt mit 1,4 Millionen Einwohnern und die größte Stadt an der Wolga sowie eines der Hauptzentren der Automobilindustrie und des Schiffbaus ist Niznij Novgorod. Novosibirsk, die größte Stadt Sibiriens, hat ebenfalls rund 1,4 Millionen Einwohner, wie auch Ekaterinenburg, die größte Stadt im Uralgebirge. Samara, ein Handelszentrum in der mittleren Wolgaregion, ist das wichtigste Zentrum der Erdölraffinerie für die Wolga-Ural-Erdölfelder, wo rund 1,3 Millionen Personen leben.¹⁸⁸ Weitere Städte mit über einer Million Einwohner sind Omsk, die zweitgrößte Stadt in Westsibirien und Hauptzentrum der Petrochemie der Region, Celjabinsk, zweitgrößtes städtisches Zentrum im Uralgebirge, Kazan, Hauptstadt der Tatarenrepublik, am Mittellauf der Wolga, Perm, Hauptindustriezentrum im Gebiet um den Fluss Kama, westlich des Urals, Ufa, ein wichtiges Zentrum der Petrochemie im Süden des Uralgebirges, Rostow, ein Zentrum für Handel, Industrie und Transportwesen im Süden des europäischen Teiles Russlands am unteren Flusslauf des Don, und schließlich Wolgograd, ein Zentrum für Maschinenbau und andere Industriezweige am Unterlauf der Wolga.¹⁸⁹

Aus diesen Informationen kann man auch die potenziellen Risiken, die man bei der Bedienung des russischen Marktes zu berücksichtigen hat, in ihren Grundlagen erkennen und ableiten. So sind etwa die geographischen und kulturellen Restriktionen (z.B. demographische Konzentration der bedeutsamen Städte im europäischen Landesteil; Vielfalt der Sprachen) ausgeprägt zu beachten. Diese

¹⁸⁴ Vgl. STADELBAUER, J. (2001), S. 10 ff.

¹⁸⁵ Anmerkung: siehe Schaubild 34.

¹⁸⁶ Vgl. MOGUILJEVSKAIA, G. und REITH, T. (1998), S. 2.

¹⁸⁷ Vgl. SCHRÖDER, H.-H. (2003), S. 29 f.

¹⁸⁸ Vgl. MOGUILJEVSKAIA, G. und REITH, T. (1998), S. 1.

¹⁸⁹ Coface Intercredit Holding AG (2005), S. 3.

Faktoren können zu nicht einkalkulierten Kostenbelastungen führen (z. B. Mietaufwendungen). Ferner können weitere, zusätzliche finanzielle Engpässe entstehen, wenn es durch die mangelnde Transparenz und die Defizite in der Absicherung der Geschäftsprozesse zu Reibungsprozessen kommt. Man sollte auch nicht unberücksichtigt lassen, dass der Faktor Umwelt durch die Anhäufung der wirtschaftlichen Aktivitäten oft außer Acht gelassen wird.

Folgende Tabelle 5 zeigt eine Liste der größten russischen Städte und ihre jeweiligen Einwohnerzahlen. Diese Tabelle soll im Folgenden der leichteren Orientierung dienen. Rahmendaten sind auch für das Verständnis des empirischen Teils der Arbeit von entscheidender Bedeutung, da dort auch untersucht wurde, in welchen russischen Städten sich deutsche Einzelhandelsunternehmen bevorzugt ansiedeln und welche Gründe dafür ausschlaggebend sind.¹⁹⁰

Tabelle 5: Die größten Städte Russlands

Stadt	Mio. Einw.	Stadt	Mio. Einw.
Moskau	10,330	Omsk	1,138
St. Petersburg	4,627	Kazan	1,090
Novosibirsk	1,393	Ufa	1,088
Niznij Novgorod	1,443	Celjabinsk	1,081
Ekaterinenburg	1,256	Perm	1,004
Samara	1,346	Rostow	1,002
		Wolgograd	1,001

Quelle: Coface Intercredit Holding AG (2005), S. 3.

4.2 Russlands wirtschaftspolitische Entwicklung

4.2.1 Ausgewählte volkswirtschaftliche Daten

Die Auflösung der Sowjetunion in den 90er Jahren brachte einen starken Rückgang nicht nur in den Handelsbeziehungen zwischen den Nachfolgestaaten der UdSSR, sondern auch im Außenhandel mit Westeuropa. Diese Gegebenheiten wirkten sich unter anderem auch sehr stark auf das inländische Produktionsniveau aus. Im Jahr 1990 stagnierte die Industrieproduktion und 1992 ging sie sogar um 13,5% zurück. Hinzu kamen eine insgesamt niedrige Produktivität, ein überhöhter Rohstoff- und Energieverbrauch sowie hohe Reparaturkosten als Folge einer teilweise extremen Überalterung des Kapitalstocks hinzu.¹⁹¹

Anfang der 90er Jahre herrschte in Russland eine international nicht konkurrenzfähige Marktsituation. Um Firmenzusammenbrüche zu vermeiden, wurden den Betrieben vom Staat Bestandsgarantien zugesichert. Kredite an die Unternehmen von den Kommerzbanken sowie der Zentralbank sicherten die Lohnfortzahlungen durch die Inflation. Mitte des Jahres 1992 lagen die Preise für Konsumgüter und Dienstleistungen um 1200% über dem Vorjahresniveau, während die Löhne im gleichen Zeitraum „nur“ um durchschnittlich 700% stiegen. Dieser Marktzustand führte zu reduzierten Realeinkommen. Zur gleichen Zeit (Mitte 1992) verfügte gemäß offiziellen Berechnungen etwa die Hälfte der russischen Bevölkerung

¹⁹⁰ Anmerkung: siehe Schaubild 15.

¹⁹¹ Vgl. HALBACH, A. (1993), S. 171.

über ein Einkommen unterhalb des zu diesem Zeitpunkt mit 2.150 Rubel angegebenen Existenzminimums.¹⁹²

Betrachtet man den Verfall der Kaufkraft der russischen Arbeitnehmer aus Investorensicht, so könnte man auch etwas „Positives“ ableiten: Geht man etwa von der Gläubiger-Schuldner-Hypothese aus, so dürften inflationäre Tendenzen für Kreditnehmer, die einen Rubelkredit mit fester Zinsvereinbarung aufnahmen, von diesem Szenario profitiert haben. Da diese Situation zeitlich gesehen noch nicht so lange verstrichen ist, sollte man in einem nachhaltigen Marketingkonzept berücksichtigen, dass sich diese „unglücklichen“ Rahmenbedingungen wiederholen könnten. In diesem Zusammenhang ist auch zu überlegen, ob sich die verantwortlichen Entscheidungsträger für die russische Wirtschaftspolitik diesem monetären Phänomen auch in Zukunft erfolgreich entgegenstellen. Die Entwicklung der russischen Volkswirtschaft in dieser bedeutsamen Zeitepoche soll folgende Tabelle 6 etwas verdeutlichen.

Tabelle 6: Gesamtwirtschaftliche Daten von 1993 – 2000

Indikator	1993	1995	1997	1999	2000
BIP (real)	-12,0	-4,0	0,4	3,2	8,3
BIP (normal)	k.A.	1.659	2.586,4	4.545,5	7,1
Investitionen	-15,0	-13,0	-5,0	4,5	17,4
Ausfuhr	+7,5	23,7	-1,8	0,2	39,5
Einfuhr	-23,0	20,7	8,5	-30,5	13,5
Inflationsrate	+840	131,0	11,0	36,5	20,2
Durchschnittslöhne	+890	119,0	4,3	-22,8	22,0
Reale verfügbare Geldeinkommen	+1.000	-13,0	3,5	-15,7	9,1
Gesamtimport (Mrd. US\$)	15,5	42,2	47,0	59,5	20,7
Import aus Deutschland (Mrd. US\$)	3,13	2,5	6,7	8,4	2,7
Gesamtexport (Mrd. US\$)	31,4	56,6	61,9	73,9	49,1
Export nach Deutschland (Mrd. US\$)	4,25	3,1	8,5	8,2	6,2

Quelle: Bundesstelle für Außenhandelsinformation von 1993 – 2000.

Die desolante Situation der 90er Jahre zeigte sich auch im russischen Verkehrswesen und in der Kommunikationsinfrastruktur. Die verkehrstechnischen Anlagen befanden sich in einem Zustand des zunehmenden Verfalls: Postdienste, Fernsehen und Radio zeigten auch keine ausreichende Qualität. Die festgelegten Preisstrukturen, die monopolistische Marktsituation sowie die Dominanz der Staatsbetriebe behinderten den notwendigen Distributionswettbewerb. Typisches Erscheinungsbild der 90er Jahre waren vielfältige Formen des Tauschhandels und der Schattenwirtschaft im Bereich der Warendistribution.¹⁹³ Länder mit langer planwirtschaftlicher Tradition (z.B. Russland) weisen schon aufgrund der unterschiedlichen soziokulturellen Rahmenfaktoren und des historischen Hintergrundes nicht dieselben Einzelhandelsstrukturen wie Westeuropa auf.¹⁹⁴ Um diese strukturellen Unterschiede besser zu verstehen, ist es nötig, die divergierenden Ausprägungen und Funktionen des Handels in planwirtschaftlichen und in marktwirtschaftlichen Systemen genauer zu betrachten. Im Folgenden wird

¹⁹² Vgl. HALBACH, A. (1993), S. 172.

¹⁹³ Vgl. HALBACH, A. (1993), S. 173.

¹⁹⁴ Vgl. AHRENS, C. und TÄGER, C. (1993), S. 11.

dargestellt und empirisch untersucht, welche Marketing-Mix-Instrumente für die spezifische Situation des russischen Marktes besonders geeignet sind.

4.2.2 Handel in marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen

Im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem werden die wirtschaftlichen Handlungen der Konsumenten über Zahlungen motiviert und gesteuert.¹⁹⁵ Die Länder in Westeuropa sind durch einen erheblichen Strukturwandel im Einzelhandel gekennzeichnet. Durch die Veränderungen im Allgemeinen, den Einkommensanstieg breiter Bevölkerungsschichten, die zunehmende Pkw-Verfügbarkeit, das stark polarisierte Einkaufsverhalten und die stark in ihren Lebensstilen divergierenden Konsumentengruppen entstehen neue Impulse zum Strukturwandel im Handel (z.B. bezüglich Preisniveau, Sortimentsangebot, Betriebsgröße und Unternehmensstandorte). Daraus resultierten neue Anforderungen an die Wettbewerbsstrategien der Handelsunternehmen,¹⁹⁶ insbesondere ist der Strukturwandel im Einzelhandel in Westeuropa durch drei Prozesse geprägt:

- **Konzentrationsprozesse auf Unternehmensseite.** Einerseits sank die Anzahl der Einzelhandelsunternehmen und andererseits entstanden Unternehmenskonzentrationen durch internes Wachstum, durch Fusionen und Übernahmen. Die Gründe für die Unternehmenszusammenschlüsse liegen in den Kostenvorteilen, die sich durch die Unternehmensvergrößerung ergeben.¹⁹⁷
- **Betriebsformenwandel im Einzelhandel** ist ein weiteres Mittel, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Die Vielzahl der Betriebsformen ist auf die Differenzierungsstrategien der Unternehmen zurückzuführen und setzt unterschiedliche Handlungsparameter, wie Betriebsgröße, Standortwahl, Sortiment, Preisniveau, Bedienungsformen etc., ein.¹⁹⁸
- Durch den **Betriebsformenwandel und die Konzentrationsprozesse** wurden auch die Standortstrukturen des Einzelhandels verändert.¹⁹⁹

¹⁹⁵ Vgl. BODE, O. F. (1993), S. 23.

¹⁹⁶ Vgl. BODE, O. F. (1993), S. 24.

¹⁹⁷ Vgl. PÜTZ, R. (1998), S. 15.

¹⁹⁸ Vgl. PÜTZ, R. (1998), S. 18 f.

¹⁹⁹ Vgl. PÜTZ, R. (1998), S. 21 f.

4.2.3 Einzelhandel in planwirtschaftlichen Systemen

Der Hauptunterschied zwischen dem marktwirtschaftlichen und dem planwirtschaftlichen Wirtschaftssystem liegt in den unterschiedlichen Herrschaftsmodellen. Im Gegensatz zum demokratischen Modell kapitalistischer Ausprägung verhinderte das sozialistische Herrschaftsmodell die Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilsysteme, besonders des Wirtschaftssystems. Es war der Wirtschaft nicht möglich, sich von der politischen Bevormundung zu befreien. Die folgende Tabelle 7 stellt ausgewählte Unterschiede beider Gesellschaftssysteme in einem kurzen Überblick dar:

Tabelle 7: Unterschiede in den Gesellschaftssystemen West- und Osteuropas

Westeuropa	Osteuropa (Russland)
- Stabilisierte Erkenntnisse über die Ganzheitlichkeit von Demokratie und Marktwirtschaft	- Fortgeschrittener Demokratisierungsprozess mit Abkehr vom Einparteiensystem, zwangsläufig damit auch Aufgabe des Primats der kommunistischen Partei
- Ständig steigende Bedeutung des Marketings, wenn auch je nach Wirtschaftsstand unterschiedliches Niveau der Anteile von Marketingwert und Produktwert einer Marktleistung	- Schwierige Prozesse und Widerstände bei der ideologischen Ablehnung eines dritten kollektivistisch-marktwirtschaftlichen Weges und Hinwendung zur Marktwirtschaft
- Klare Eigentumsregelungen	- Tendenz von Kombinationen (Staatseigentum, Kollektiveigentum, Gemeinschaftseigentum, Privateigentum)
- Große unternehmerische Entscheidungsfreiheit	- Nach wie vor mehr oder weniger ausgebaute Vorgaben und Direktive
- Trotz beachtlicher Preisadministration in vielen Bereichen interne und externe Preisfreiheit mit Marktfunktion der Preise	- Immer wieder zeitliche Verschiebung der Preisliberalisierung, Stufenkonzepte oft mit halbherziger Anbindung an die Freiheit der Faktorpreise, d. h. Lohnstützung aus sozialen Aspekten, fehlende Erkenntnis der Beziehungen zwischen Preisbildung, Dezentralität von Entscheidungen und Eigentumsordnung

Quelle: Tietz, B. (1991), S. 5.

Durch die Einführung der Zentralverwaltungswirtschaft in den osteuropäischen Ländern wurde die Wirtschaftsentwicklung durch eine mittel- und langfristige Planwirtschaft gesteuert, welche von der Zentrale festgelegt und kontrolliert wurde. Die Planwirtschaft hat die Bürger und Konsumenten stets bevormundet.²⁰⁰ Generell wurden der Konsument und die Konsumgüterproduktion und somit der Einzelhandel in der Wirtschaftspolitik der UdSSR vernachlässigt. Die russische Industrie war monopolistisch organisiert, die Marktgegebenheiten wurden unzureichend beachtet.²⁰¹

²⁰⁰ Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 120 f.

²⁰¹ Vgl. TIETZ, B. (1993), S. 25.

Durch die unterschiedlichen politischen Rahmenbedingungen ergaben sich auch divergierende Entfaltungsmöglichkeiten im Unternehmenssektor. Daran haben sich entsprechende gesellschaftspolitisch determinierte Anpassungsreaktionen orientiert und die langfristigen Entwicklungstendenzen in den diversen Wirtschaftssektoren und betrieblichen Betätigungsfeldern manifestiert. Soll der russische Markt erfolgreich bearbeitet werden, dürfen diese „Altlasten“ von den deutschen Einzelhandelsunternehmen nicht ignoriert werden, denn wie die meisten Betriebsformen war auch der Einzelhandel in der sozialistischen Planwirtschaft der Hierarchie der Planungs- und Entscheidungsebene im politisch-administrativen System (z.B. staatliche Planungskommission, Branchenministerien, staatliche Organe und Staatsverwaltungen) untergeordnet. Alle Entscheidungen wurden nicht, wie im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem, von den drei Gruppen (Konsument, Einzelhandelsunternehmen und Politik) getroffen, sondern durch die Zentralverwaltung.²⁰² Demzufolge wurden auch die Handelsstrukturen in Russland von der Zentralverwaltung festgelegt. Der rasche Wandel im russischen Wirtschaftssystem von der sowjetischen Planwirtschaft zur Marktwirtschaft hat eine erkennbare Entwicklung in Russland mit sich gebracht und die Erkenntnis bestätigt, dass der Markt und damit auch das Marketing mehr sind als ein wirtschaftliches Steuerungssystem. Damit dürften sich signifikante Veränderungsprozesse vollzogen haben, die mit mehr oder weniger stark ausgeprägten Problemen und Schwierigkeiten verbunden waren. Diesen konnte erst im Rahmen des Transformationsprozesses begegnet werden. Nach *TIETZ* wird dieser in Russland mit zunehmender Akzeptanz von Freiheits- und Demokratisierungsprinzipien sowie wachsender Sensibilisierung für die Ausprägungen der Marktwirtschaft gekennzeichnet. Diese Prinzipien lauten:

- die persönliche Freiheit
- die Rechtsstaatlichkeit
- das Privateigentum
- ein realistisches Menschenbild mit kräftiger Ambivalenz zwischen Egoismus und Altruismus
- die Wahl- und Selektionsmöglichkeit in allen Lebensbereichen
- das Wirtschaften in dezentralen Unternehmen
- das Handeln in dezentralen Institutionen²⁰³

Wie die Erfahrungen aus den Transformationsprozessen zeigen, muss sich der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft eingebettet in eine grundlegende Umgestaltung des politisch-gesellschaftlichen Gesamtsystems Russlands vollzogen haben, wozu neben den Neubestimmungen des nationalstaatlichen Rahmens und der nationalen Identität Russlands auch der Wechsel des politischen Systems sowie ein Wandel der Gesellschaft gehören.²⁰⁴ Die Umstrukturierung des Wirtschaftssystems bedeutet unter anderem nach *TIETZ*:

- Einen raschen und intensiven Aufbau von Marketing-Know-how
- Die Entwicklung von marktwirtschaftlichem Management-Know-how²⁰⁵

Diese Marketingkonsequenzen müssen sich daher an den bisherigen Tatbeständen der russischen Warendistribution orientieren und ausrichten. Sie sollten als

²⁰² Vgl. HÖHMANN, H.-H. (2001), S. 121.

²⁰³ TIETZ, B. (1991), S. 10.

²⁰⁴ Vgl. HÖHMANN, H.-H. (2001), S. 120.

²⁰⁵ TIETZ, B. (1991), S. 10.

Anknüpfungspunkte für künftige Marketingaktivitäten in den ausgewählten Wirtschaftsbranchen dienen.

4.2.4 Warendistribution in der Sowjet-Ära

Das sowjetische Distributionssystem bestand aus drei wesentlichen Säulen:

<p>1. Produktionsgüter-großhandel</p> <p>Dieser war für die Versorgung der Industriebetriebe mit den notwendigen Vorprodukten zuständig.</p> <p>Leitung: Staats-Komitee für Materialversorgung</p>	<p>2.</p> <p>System der Warenbeschaffung für den Groß- u. Einzelhandel mit landwirtschaftlichen u. industriellen Investitionsgütern</p> <p>Leitung: Staatskommission für Ernährung und Versorgung</p>	<p>3. Konsumgüter-Groß- und Einzelhandel</p> <p>Leitung: Handelsministerium</p>
---	---	--

Quelle: Halbach, A. (1993), S.172.

Die erste Säule des sowjetischen Distributionssystems, *der Produktionsgüterhandel*, beinhaltete wiederum drei weitere Arten von Handelsbeziehungen:

Die direkte Lieferbeziehung zwischen dem Produzenten und dem Abnehmerbetrieb;
den Vertrieb von Produktionsgütern über Handelsorganisationen;
den Vertrieb von Produktionsgütern über ein firmeneigenes Vertriebsnetz.

Auch die dritte Säule, *der Konsumgüter-Groß- und Einzelhandel*, unterteilte sich in drei weitere Subsysteme mit einem kleinen, dazugehörigen Großhandels-Sektor:

Der **staatliche Handel** (mit 70% Anteil am Gesamtumsatz und mit hohem Spezialisierungsgrad) war für die Versorgung der Stadtbevölkerung zuständig.
Der **genossenschaftliche Handel** (27% am Gesamtumsatz und mit geringem Spezialisierungsgrad) war in das staatliche System eingeschlossen und diente der Versorgung der Landesbevölkerung.

Der **private Kolchos-Handel** betrug 3% am Gesamtumsatz.²⁰⁶

Mit diesen Distributionssystemausprägungen haben sich nun die entsprechenden Marketingkonzeptionen auseinanderzusetzen. Damit eng verknüpft dürften systemeigene Hemmnisse sein, die im Laufe der Einzelhandelsmarketingaktivitäten überwunden werden müssen, welche in der Regel mit Kosten verbunden sein

²⁰⁶ Vgl. HALBACH, A. (1993), S. 172 f.

werden. Diese wiederum sollten unter Managementgesichtspunkten bei der Kalkulation der Planung der Marketingaktivitäten berücksichtigt werden. Den Einzelhandel kann man zu den Zeiten der Sowjetunion und bis Anfang der 90er Jahre eher als unproduktiven Wirtschaftszweig ansehen. Es existierte darum kein Raum für Preisverhandlungen oder Preisveränderungen. Die Preise für Grundnahrungsmittel, Mieten und Transportleistungen wurden seit den 60er Jahren fast unverändert beibehalten. Dieses Festpreissystem führte in der Distribution zu großen und schwer absetzbaren Lagerungen von geringwertigen Produkten, für die keine Nachfrage bestand. Die künstlich niedrig gehaltenen Preise für Nahrungsmittel führten zur deutlichen Spaltung zwischen Angebot und Nachfrage. Durch diese Handelspolitik waren sowjetische Unternehmen nicht bestrebt Qualitätsverbesserungen und Ausweitungen der Produktpalette zu betreiben.²⁰⁷ Daraus dürften sich veraltete Strukturen ergeben. Die damit verbundenen Probleme sind bei vielen Unternehmen, was die Empirie und die Praxis beweisen, oft unterschätzt worden. So hatten sich die geplanten und durchgeführten Marketingbetätigungen nicht selten etwa auch mit Qualitätsmanagementaufgaben auseinanderzusetzen. Somit mussten die vorhandenen infrastrukturellen Wirtschaftsumfeldbedingungen zunächst modernisiert und transformiert werden, da der existierende Zustand zu technologischem Rückstand, zu geringer Qualität der Konsumwaren und generell zu einer unbefriedigenden Angebotssituation im Einzelhandel führte.²⁰⁸

In der sozialistischen Planwirtschaft war die Rolle des Einzel- und Großhandels primär die Verteilung der Waren,²⁰⁹ weshalb in den Ausbau, die Ausstattung, die Logistiksysteme oder die Transport-Strukturen nicht investiert wurde. Der gesamte Einzelhandel der sowjetischen Zeit litt an ungleicher Verteilung der Waren, unzureichendem Verkaufspersonal, veralteter Verkaufsausrüstung und Verkaufstechnik.²¹⁰ Vergleicht man die Beschäftigtenzahlen in dieser Branche in der Sowjetunion Anfang der 90er Jahre mit Westeuropa, so hatte der gesamte Einzelhandel der Sowjetunion etwa 8,4 Mio. Beschäftigte. Dies entsprach nur 6% der Gesamtbeschäftigten, während der entsprechende Anteil in der EG bei 14% lag.²¹¹ Bei diesen Wirtschaftszweigstrukturen zu sowjetischen Zeiten waren Fachmärkte, wie damals im Westen weit verbreitet, noch unbekannt. Auch großflächige Selbstbedienungsgeschäfte waren kaum vorhanden,²¹² woraus ein Nachholbedarf in der Transformierung dieser historisch vorhandenen, nicht wettbewerbsfähigen Strukturen auf nachhaltige konkurrenztaugliche Umfeldbedingungen resultierte. Diese wirtschaftlichen Umfelddefizite mussten zunächst primär beseitigt werden, um dann mit innovativen Marketingkonzeptionen konkurrenzfähige Organisationsstrukturen zu schaffen. Denn nur dann kann gewährleistet werden, dass die durchgeführten Maßnahmen auch greifen werden. Daher soll zunächst von Interesse sein, auf welche strukturelle Gegebenheiten sich die Warendistribution nach der Sowjet-Ära einzustellen hatte.

²⁰⁷ Vgl. HALBACH, A. (1993), S. 173.

²⁰⁸ Vgl. HALBACH, A. (1993), S. 176.

²⁰⁹ Siehe hierzu auch TIETZ, B. (1991), S. 25 f.

²¹⁰ Zu den Handelssystemen und ihren Groß- und Einzelhandelsformen in Russland vgl. BACKE-DIETRICH, B. (1965), S.43 ff.

²¹¹ Vgl. HALBACH, A. (1993), S. 177.

²¹² Vgl. HALBACH, A. (1993), S. 176.

4.2.5 Wirtschaftliche Entwicklung nach der Sowjet-Ära

Vom Zusammenbruch des kommunistischen Systems waren die politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen betroffen. Diese Entwicklung Russlands wirkt noch bis heute nach. Es wird um eine neue staatliche Ordnung gerungen. Der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft vollzieht sich im Rahmen einer grundlegenden Umgestaltung des politisch-gesellschaftlichen Gesamtsystems. Zwischen den politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen bestehen enge wechselseitige Beziehungen. Ein ökonomischer Erfolg kann sich daher nur bei einem vorteilhaften Zusammenspiel der beiden anderen Veränderungsprozesse einstellen. Es muss sich also eine prozessuale „Win-Win-Situation“ ergeben.

Nach *HÖHMANNs* Ansicht kann ein Wechsel des politischen Systems nur bei begleitenden wirtschaftlichen Fortschritten gelingen, die in der Lebensqualität der Bevölkerung spürbar werden, da sonst Widerstand und Verweigerungshaltungen drohen.²¹³ Gleichwohl ist ein stabilisierendes Wirtschaftssystem nur erfolgreich, wenn Politik und Rechtssystem die erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen und auch der Staat mit Legitimität, Autorität, Fachkompetenz sowie Entschlusskraft für ökonomische Reformen sorgt. Auf Russland bezogen heißt dies, dass Hindernisse, die der marktwirtschaftlichen Entwicklung entgegenstehen, beseitigt werden. Gleichzeitig müssen die Bedingungen für eine erhöhte Lebensqualität in der Bevölkerung geschaffen werden. Nach *WELFENS* sollte sich Russland zu diesem Zweck insbesondere auf die folgenden Problemkreise konzentrieren:

- Aufbau eines Rechtsstaats und Beschneidung der Oligarchen-Macht: Ohne Vertrauen in durchsetzungsfähige Verträge und einen Wettbewerb werden sich die wirtschaftlichen Vorteile einer Marktwirtschaft nicht realisieren lassen;
- erhöhte Staatsausgaben für Bildung, Forschung und Entwicklung sowie für das Internet;
- strikte Bankenaufsicht und mehr Direktinvestitionen gerade im Bankenbereich;
- Privatisierung von Land, wobei der Expansion des Hypothekakkreditivs für die Entwicklung der Kreditmärkte und die Erhöhung der Investitionen große Bedeutung zukommt;
- gezielte Förderung des Außenhandels im Bereich von Industriewaren, denn es ist vor allem der Handel mit diesen Produkten, der zu Innovation und Diffusion beiträgt – also wachstumsförderlich durch dynamische Lerneffekte;
- starke Förderung von Unternehmensneugründungen und gleichzeitige Restrukturierung von Altindustrien;
- unbedingte Umsetzung einer konsequenten Wettbewerbspolitik.²¹⁴

²¹³ Vgl. *HÖHMANN, H.-H.* (1996), S. 76 f.

²¹⁴ *WELFENS, P.* (2002), S. 20.

An diesen Problemfeldern müssen sich dann die diversen Marketingaktivitäten, wie bereits angesprochen, orientieren. Denn diese determinieren die Rahmenbedingungen für jegliche erfolgreiche wirtschaftliche Aktivitäten. Nur sichere Infrastrukturbedingungen im Gedankengut eines marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems schaffen die Voraussetzungen für langfristigen, nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Das Funktionieren dieses marktwirtschaftlichen Systems ist jedoch auch von der gesellschaftlichen Entwicklung abhängig. Die Bevölkerung muss bereit sein, diese Systemprozesse anzuerkennen und sich auch daran zu beteiligen. Besonders wichtig für das ökonomische Verhalten sind eine neue Werteordnung und ein dementsprechendes System für Fälle der Konfliktregelung.²¹⁵ Zu beachten ist in diesem Zusammenhang das Aufkommen des inoffiziellen Wirtschaftssektors der Schattenwirtschaft in der Wirtschaftsbranche des Einzelhandels der vergangenen, aber auch der gegenwärtigen Periode.

4.2.6 Schattenwirtschaft im Handel von Damals und Heute

Nach *PLEINES* gehört die Entwicklung der Schattenwirtschaft zu den kompliziertesten und besorgniserregendsten Prozessen der russischen Transformation. Es ist sehr schwer, den Umfang der Schattenwirtschaft quantitativ zu erfassen, da ihre wirtschaftlichen Aktivitäten nicht in das Bruttoinlandsprodukt des Landes eingehen. Schwarzwirtschaft und Steuerhinterziehung sind zudem miteinander verwoben und können daher nicht getrennt erfasst werden. Besonders verbreitet ist die Schattenwirtschaft im Finanzsektor, in der Industrie, bei Bau- und Transportunternehmen und auch im Einzelhandel. Erscheinungen wie Schutzgeldzahlung und Korruption gehören zum Geschäft und werden als normale Kostenkategorie einkalkuliert.²¹⁶

Die Phänomene der Schattenwirtschaft und der Korruption sind in Russland nicht neu: sie sind schon zur Zarenzeit weit verbreitet gewesen und scheinen tief in der russischen Geschichte der letzten Jahrhunderte verwurzelt zu sein.²¹⁷ Auch in der ehemaligen Sowjetunion war diese wirtschaftliche Ausprägungsform immer vorhanden. Vor dem Zusammenbruch der Sowjetunion wurde der Umfang des illegalen Handels von den Behörden heruntergespielt. Die Schattenwirtschaft ist seit dem Niedergang der zentralen Verwaltungswirtschaft gewachsen. Sie ist fast schon zu einem integralen Teil des Einzelhandels, manchmal sogar zum eigentlichen Überlebenselement geworden. Die russischen Unternehmen im Konsumgüterbereich nahmen teilweise die Verletzungen der Vertragsverpflichtungen bewusst in Kauf. Die Pläne zur Belieferung von Groß- und Einzelhandelsbetrieben blieben unerfüllt. Die Produktionsstätten wurden eigenmächtig geschlossen.²¹⁸

Nach *BABINCEVA* entwickelten sich die neuen post-sowjetischen Unternehmer „biznesmeny“²¹⁹ in den ersten Jahren der Perestroika aus der sowjetischen Schattenwirtschaft heraus. In der sowjetischen Schattenwirtschaft wurden Ressourcen auf zwei Wegen beschafft. Das Vermögen wurde aus dem offiziellen

²¹⁵ Vgl. HÖHMANN, H.-H. (1996), S. 76 f.

²¹⁶ Vgl. PLEINES, H. (2001), 285 f; Vgl. auch GROTZKY, J. (2004). S. 57 f.

²¹⁷ Vgl. MILDNER, K. (1995), S. 348 f.

²¹⁸ Vgl. MILDNER, K. (1995), S. 348 f.

²¹⁹ Anmerkung: russ. biznesmeny = verwendete Bezeichnung für Personen in Russland, die spezifische Formen des Unternehmertums in der Sowjetunion und im post-sowjetischen Russland betreiben.

Staatssektor über Diebstahl und Betrug in die Schattenwirtschaft transferiert.²²⁰ Besonders die Umverteilung des Staatsvermögens in den 50er und 60er Jahre waren für diese Strukturen bezeichnend. Der Diebstahl und die Betrugsneigungen der Schattenwirtschaft setzten sich in der Chruschtschow-Ära²²¹ fort. Sie festigten sich insbesondere in den 70er und 80er Jahren.²²² Ende der 80er Jahre wurde im Rahmen der Schattenwirtschaft durch den offiziellen Erwerb der Eigentumsrechte eine wirtschaftliche Stellung erlangt (z.B. die Neuen Russen²²³).

Zum anderen existierte parallel zum offiziellen Verteilungssystem des administrativen Marktes ein zweiter Markt für Versorgung und Beschaffung. Jeder, oder fast jeder, Schritt innerhalb des planwirtschaftlichen Verteilungssystems hatte ein Pendant in diesem zusätzlichen Versorgungsmarkt. Erscheinungen dieses Marktes sind Schmiergelder, übertriebene „schwarze“ Preise und Bartergeschäfte (Austausch von Defizitware²²⁴).²²⁵ Aber nach TIMTSCHENKO bedeutet Schattenwirtschaft auch noch etwas anderes:

„Eines Tages haben Sie Bauchschmerzen. Sie gehen zum Arzt. Es wäre nicht schlecht, wenn Sie zu einem bekannten Arzt gehen würden, weil ein bekannter Arzt gegen Bezahlung gewissermaßen Verantwortung für seine Entscheidungen übernimmt. Nach dem Besuch wird das Geld im Kuvert übergeben. Besser noch, vor der Sprechstunde, wenn es sich um eine stattliche Summe handelt. Falls eine Spritze verordnet wurde, müssen Sie Medikament, Spritze, Watte und etwas Alkohol mitbringen: Medizin für die ganze Zeit der Behandlung, Verpflegung für die Zeit des Aufenthaltes und Geld für die Ärzte, für Diagnose und Operation, für die Schwestern und für die verabreichten Spritzen. Und all das bei einer angeblich kostenlosen medizinischen Betreuung.“²²⁶

Das Problem der Schattenwirtschaft in Russland erstreckt sich über alle Bereiche des Lebens und zwingt regelrecht dazu, in diesen Kategorien zu denken und zu handeln. Die wesentliche Schlussfolgerung nach BABINCEVA ist, dass sich die Institutionen und Strukturen der russischen Schattenwirtschaft als recht instabil erwiesen haben. Für die Bekämpfung der Ursachen dieser Wirtschaftsausprägung schlägt sie vor, den Weg der „Transformationsformen des Eigentums“, die den russischen Bedingungen angepasst sind, einzuschlagen.²²⁷ Daher sollte für jegliche Marketingaktivitäten bekannt sein, dass man sich mit diesen inoffiziellen Wirtschaftszweigen auseinandersetzen muss. Die Existenz von Schattenwirtschaftsstrukturen ist in der Regel immer mit inoffiziellen Gebilden verbunden. Manche Fachleute hingegen äußern sich hierzu dahingehend, dass gerade diese Wirtschaftsfaktoren puren Kapitalismus dokumentieren, da dort Angebot und

²²⁰ Vgl. BABINCEVA, N. (1996), S. 2.

²²¹ Chruschtschow-Ära (1953–1964). Vgl. BROCKHAUS LEXIKON (1989), Band 3.

²²² Vgl. LESNIK, R. und BLANC, H. (1997), S. 42 f.

²²³ Anmerkung: Diese Gruppe entwickelte sich in der postsowjetischen Epoche vor dem Hintergrund von fragwürdigem Kapital, mafiösen Strukturen, bestechlichen Beamten, ungerechter Verteilung des Staatskapitals und der Verarmung eines Großteils der Bevölkerung.²²³ Die Manager dieser Gruppe gehören zu den Hauptnachfragern der Luxusgüter, sie legen großen Wert auf Statussymbole und präsentieren diese auch. Besonders in Moskau wird auf die Bedürfnisse dieser Kunden (teure Autos, exklusive Kleidung, elitäre Wohnhäuser, diverse Dienstleistungen etc.) intensiv eingegangen. Mit der Gruppe der „Neuen Russen“ werden meist negative Assoziationen und Erfahrungen verknüpft. Diese Geschäftspersonen sind charakteristisch für Geschäfte mit schnellem Kapitalumschlag, wo auch zweifelhafte Methoden praktiziert werden (z. B. Bestechungen, Erpressungen, Rücksichtslosigkeit, körperliche Gewalt, keine Moral etc.). Die Betriebe der „Neuen Russen“ werden oft von kriminellen Strukturen kontrolliert. Vgl. dazu auch BEYME, K. (2001), S. 195 f; FALK, T. (2001), S. 58; SCHRÖDER, H.-H. (2003), S. 72 ff.

²²⁴ Vgl. BABINCEVA, N. (1996), S. 5. Das Wort „Defizit“ wird im Russischen für das Fehlen von Ware im offiziellen Handel verwendet.

²²⁵ Vgl. BABINCEVA, N. (1996), S. 3 ff.

²²⁶ TIMTSCHENKO, V. (2003), S. 46.

²²⁷ Vgl. BABINCEVA, N. (1996), S. 18.

Nachfrage direkt aufeinanderprallen. Im Allgemeinen umrahmt die politische Lage die wirtschaftlichen Aktivitäten, und daher soll nun ein kurzer Ausflug in die politische Situation Russlands unternommen werden. Beginnt man im Jahre 1991, so kommt man zur Regierungsperiode von Jelzin.

4.3 Die Jelzin-Ära

Die Jelzin-Ära (1991 – 2000) war im Allgemeinen durch die Wiederentdeckung von russischen Traditionen gekennzeichnet: Jelzin ging es um die Staatsidee für das postsowjetische Russland und um „Russlands Wiedergeburt“.²²⁸ Sein Herrschaftssystem enthielt sowohl Elemente der Demokratie als auch die des Autoritarismus.²²⁹ Es suchte bei der Formierung des postkommunistischen Herrschaftssystems die Antworten in der Vergangenheit, was zu erheblichen Konflikten und Widersprüchen in der Gesellschaft führte.²³⁰ Offiziell genoss Russland den Status einer Demokratie. Es fanden regelmäßige Wahlen des Präsidenten und der Duma statt. Der Premierminister wurde vom Präsidenten vorgeschlagen und von der Duma bestätigt, bevor er regierungsmächtig wurde.²³¹ Der Beginn der 90er Jahre war durch eine „Doppelherrschaft“ (Parlament und Exekutive) bestimmt. Im Herbst 1993 hob Jelzin per Dekret wegen politischer Machtkämpfe die „Doppelherrschaft“ durch die Auflösung des Parlaments auf. Somit wurde die Position des Präsidenten deutlich gestärkt.²³² Die „reine“ Macht des Präsidenten wurde ungleich größer als die der Regierung, der Duma und des Föderationsrates. Der Präsident war nun befugt, die Gesetze per Erlass zu verabschieden. Die Entscheidungen der Duma brauchten nicht berücksichtigt werden. Außerdem konnte der Präsident das Parlament fast jederzeit auflösen und den Staat bis zu Neuwahlen allein regieren.²³³ Nach SCHEWZOWA ist somit ein System entstanden, das mit der Gesellschaft nicht durch die Vermittlung der Gesamtheit der entwickelten Institutionen kommunizierte, wie es in westlichen Systemen der Fall war, sondern durch die Vermittlung informeller Gruppierungen und Kräfte (z.B. Oligarchen, Technokraten, Günstlinge – „Kreml-Familie“).²³⁴

Auch die Implementierung der marktwirtschaftlichen Reformen auf privater Eigentumsgrundlage durch Präsident Jelzin (z.B. Gajdar-Programm)²³⁵ erwies sich als zu fragmentarisch. Die inhaltlichen Hauptelemente des Gajdar-Programms umfassten folgende Punkte:

- Freigabe der bisher festgelegten Preise aufgrund von Warenmangel und unterdrückter Inflation
- Aufhebung der staatlichen Regulierung der Produktion und eine Umstrukturierung der Verwaltung

²²⁸ Vgl. SCHERRER, J. (2001), S. 30.

²²⁹ Siehe hierzu auch HOFFER, F. (1995), S. 195.

²³⁰ Vgl. SCHEWZOWA, L. (2001), S. 45.

²³¹ Vgl. FALK, T. (2001), S. 106.

²³² Vgl. MOMMSEN, M. (2001), S. 44 f.

²³³ Vgl. FALK, T. (2001), S. 106.

²³⁴ Vgl. SCHEWZOWA, L. (2001), S. 36; Vgl. auch MOMMSEN, M. (2001), S. 51.

²³⁵ Vgl. MILLAR, J. R. (2005), S. 128.

- Neuordnung des Finanzwesens und Abbau von Subventionen sowie finanzielle Kürzungen in den Verteidigungs- /Verwaltungsbehörden und der öffentlichen Hand
- Privatisierung von Kleinbetrieben und teilweise von großen Staatsbetrieben sowie Durchführung einer Bodenreform
- Installierung einer Monopolkontrolle und Zulassung von Firmen in Besitz von Ausländern. Entflechtung der Großbetriebe zur Förderung des Wettbewerbs
- Öffnung der Wirtschaft zum Weltmarkt durch Auslandsgeschäfte
- Bildung eines Sozialpaketes²³⁶

Dieses Programm stieß auf großen Widerstand der unterschiedlichen politischen und gesellschaftlichen Lager. Es wurde daher nie in die Form eines Dokumentes gebracht.²³⁷ Diese Reformen, der Aufbau der Demokratie und der Übergang zur Marktwirtschaft sollten gleichzeitig realisiert werden, um eine plötzliche Wiederbelebung („Schockstart“) der russischen Wirtschaft herbeizuführen.²³⁸ Allerdings erwiesen sich die wirtschaftlichen Verhältnisse als zu schlecht und es mangelte auch an politischer Unterstützung. Die Chancen auf einen Erfolg des Gajdar-Programms waren daher sehr gering. Weiterhin musste sich Russland mit dem Zusammenbruch der UdSSR institutionell neu formieren. Gleichzeitig wurden die System-, Verhaltens- und Strukturhinterlassenschaften der zusammengebrochenen Planwirtschaft aufgearbeitet.²³⁹ Durch die Höhe der gestauten Inflation bewirkte die Preisfreigabe ein Emporschnellen der Wachstumsrate des Preisniveaus.²⁴⁰ Auf diese preistreibende Situation mussten sich die westlichen Investoren mit ihren unterschiedlichen, zielgruppenorientierten Marketingstrategien erst einmal adäquat einstellen. Dieses Szenario dürfte bei der Preisfixierung der Einzelhandelsprodukte einen ausgeprägten Effekt bedingen.

Während der Privatisierungsphase unter Jelzin konnte die Bevölkerung in Auktionen über kostenlose Privatisierungsschecks (Vouchers) an der Bildung von Eigentum beteiligt sein. Auch war der Kauf von Aktien gegen Bargeld möglich.²⁴¹ Nach Abschluss der „Voucher-Privatisierung“ am 1. Juli 1994 wurde der Aktienwerb gegen Bargeld der einzige Weg zum Anteilserwerb. Nach HÖHMANN wird die Privatisierung im Allgemeinen als ein Schritt in die richtige Richtung angesehen, wenn auch mit zahlreichen Mängeln und Problemen behaftet. So wurden Immobilien beispielsweise nur auf Pachtgrundlage freigegeben. Vielfach dominierten nach der Privatisierung die gleichen Leitungen und Belegschaften, die die alten Organisations- und Produktionsstrukturen zu konservieren bestrebten. Bei Großunternehmen fand tatsächlich nur eine „Teilprivatisierung“ statt, bei der große Aktienpakete beim Staat blieben. Oft hatte diese Privatisierung den Charakter einer „Insiderprivatisierung“ angenommen, das heißt eine Privatisierung zugunsten des Managements der Betriebe.²⁴²

²³⁶ HÖHMANN, H.-H. (1996), S. 83 ff.

²³⁷ Vgl. HÖHMANN, H.-H. (1996), S. 128 f.

²³⁸ Vgl. MOGUILJEVSKAIA, G. und REITH, T. (1998), S. 11.

²³⁹ Vgl. TIMTSCHENKO, V. (2003), S. 148 f.

²⁴⁰ HÖHMANN, H.-H. (1996), S. 84 ff; Vgl. hierzu auch SCHRÖDER, H.-H. (2003), S. 39 ff.

²⁴¹ Vgl. ASLUND, A. (1995), S. 235.

²⁴² Vgl. HÖHMANN, H.-H. (2001), S. 126.

Zwar wurde in diesem Zeitraum diese Umstrukturierung vorangetrieben, aber da komplementär dazu kein funktionierender Finanzmarkt vorhanden war, blieb die Wende aus. Hinzu kamen dramatische Produktionsrückgänge in der Rüstungsindustrie, im Maschinenbau sowie in der Leichtindustrie, was in einigen Regionen eine Deindustrialisierung mit schwerwiegenden sozialen Folgen (z. B. Arbeitslosigkeit, Verarmung etc.) bewirkte. Um diesen raschen Strukturbruch abzufedern, wurde aus der stabilitätspolitischen und institutionellen Politik ein interessenbestimmter und sozial verträglicher Gradualismus. Diese Phase ist nicht von Optimismus geprägt, da sich die Wirtschaftslage weiterhin schlecht entwickelt, wie die Daten in der folgenden Tabelle 8 belegen.²⁴³

Tabelle 8: Makroökonomische Daten der Russischen Föderation von 1992 – 1998

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
BIP (Mrd. US\$)	79	159	277	357	429	450	272
Reales Wachstum (BIP, % p.a.)	- 14,5	- 8,7	- 12,6	- 4,2	- 3,5	0,8	- 4,6
Inflation (Verbraucherpreise, % p.a.)	2510	842	224	131	22	11	84
Arbeitslosenquote (%)	4,9	5,5	7,5	8,2	9,3	9,0	11,8
Staatseinnahmen (% BIP)	39,2	36,2	34,6	31,0	31,0	32,6	32,0
Staatsausgaben (% BIP)	57,6	43,6	45,0	36,8	39,3	39,9	36,5
Defizit (% BIP)	- 18,4	- 7,3	-10,4	- 5,7	- 8,4	- 7,4	-4,5
Einnahmen der Zentralregierung (% BIP)	15,6	13,7	11,8	12,2	13,0	11,6	11,3
Einnahmen der Regionen (% BIP)	13,5	16,7	18,0	14,2	14,5	16,1	14,8
Subventionen (% BIP)	10,8	9,4	10,5	3,4	3,9	4,2	4,1

Quelle: Klein, M. (2002), S. 199.

Im Jahr 1994 sanken Sozialprodukt, Industrieproduktion und Investitionen wieder um 25%, die Inflation stieg und der Rubelkurs wurde zunehmend instabil. Zudem erwies sich der Tschetschenienkrieg als ökonomische Belastung. Für die erfolgreiche Überwindung der Transformationsprozesse musste die Gesellschaft lernen, mit den Hauptsymptomen der Wirtschaftskrise wie Massenarbeitslosigkeit, zunehmende Verarmung, beträchtlicher Einkommensunterschied, Deindustrialisierung, zunehmende Kriminalität, ökologische Katastrophen, die zur wirtschaftlichen Verödung ganzer Gebiete beitrugen, umzugehen.²⁴⁴ Vor dem Hintergrund dieser Ausprägungen bildeten sich andererseits mit dem Kurswechsel Jelzins Perspektiven für eine positive wirtschaftliche Entwicklung heraus,²⁴⁵ die wie folgt zusammengefasst werden können:

- Die politische Lage stabilisiert sich;
- Teile der Bevölkerung passen sich an die neuen Wirtschaftsbedingungen an und tragen so zur sozialen Stabilität bei;
- Es gibt Anzeichen einer monetären Stabilisierung;

²⁴³ Vgl. HÖHMANN, H.-H. (1996), S. 85 ff.

²⁴⁴ Vgl. HÖHMANN, H.-H. (1996), S. 87 f; Vgl. hierzu auch ASLUND, A. (1995), S. 53 f.

²⁴⁵ Vgl. SAMBUK, A. (1996), S. 100.

- Zu dem Leistungsabfall der Staatswirtschaft entsteht ein zumindest partiell kompensierender Privatsektor, teilweise als Schattenwirtschaft mit kriminellen Elementen;
- Durch Reorganisation und Privatisierung bei Staatsunternehmen sind Konsolidierungen auszumachen;
- Preissignale wirken verstärkt auf den Produktions- und Investitionsprozess ein;
- Die Wirtschafts- und Währungsbeziehungen zu den GUS-Staaten stabilisieren sich;
- Es entwickelt sich eine unausgeglichene regionale Wirtschaftsdynamik zwischen der Administration und der alten bzw. neuen Unternehmerschaft.²⁴⁶

Wie aus dieser Darstellung der Jelzin-Ära deutlich wird, konnte eine autokratische Staatsform in Russland nicht lange überleben. Während der Rubelkrise im August 1998 war Jelzin gezwungen, seine Regierungsform zu ändern und zu einem Modell der „Doppelherrschaft“ überzugehen, das heißt die Verantwortung mit den anderen Staatsorganen zu teilen. Dennoch waren die letzten Jahre seiner Regierung von Unsicherheit geprägt. Ende März 2000 gewann Jelzins Nachfolger Putin die Präsidentschaftswahlen und brachte dem Land neue Stabilität, indem er einen neuen politischen Kurs einschlug.²⁴⁷

4.4 Die Putin-Ära

Wie SCHEWZOWA betont, hat sich die politische Lage in Russland bereits kurz nach der Machtübernahme Putins drastisch verändert. Die ersten Etappen der Machtübernahme durch Putin zeigten, dass die russische Gesellschaft eine stabile Ordnung²⁴⁸ im Sinne einer Stärkung der Exekutive suchte. Seit Übernahme des Präsidentenamts fungierte er für die russische Gesellschaft als Garant für Kontinuität sowie als Symbol für die Ablehnung des irrationalen und schwachen Führungsstils Jelzins, vor allem im Bereich der Staatskorruption.²⁴⁹ Die Wurzeln der Staatskorruption reichten weit in die sowjetische Zeit zurück, in der die politische und ökonomische Elite sich gegenseitig Posten und wirtschaftliche Privilegien zuschanzte.²⁵⁰ Diese Zustände setzten sich in den Jelzin-Jahren weiter fort. Die Stabilisierung der politischen Verhältnisse seit dem Regierungsantritt von Präsident Putin wird heute von den meisten russischen Wirtschaftsvertretern und von den Vertretern ausländischer Firmen einschließlich der deutschen Wirtschaft als eine wichtige Grundlage für die Verbesserung des Industriestandortes Russland angesehen. Das Land macht erhebliche Fortschritte, seine Gesetze der Marktwirtschaft anzupassen.²⁵¹ Dennoch sollte man den Gang auf den russischen Markt stets unter Risikogesichtspunkten sehen, die bei einem Engagement in einem anderen Land (z.B. westeuropäischen EU-Land) geringer ausgeprägt sein dürften.

²⁴⁶ SAMBUK, A. (1996), S. 100 f.

²⁴⁷ Vgl. MOMMSEN, M. (2001), S. 52 f.

²⁴⁸ Anmerkung: siehe Schaubild 32.

²⁴⁹ Vgl. SCHEWZOWA, L. (2001), S 38 f.

²⁵⁰ Vgl. LESNIK, R. und BLANC, H. (1997), S. 171 ff.

²⁵¹ Vgl. CLEMENT, H. (2002), S. 16.

4.5 Wirtschaftliche Entwicklungstendenzen in Russland

4.5.1 Aktuelle ökonomische und rechtliche Situation in Russland

Die anhaltende politische Stabilität sowie die Entwicklung und Umsetzung der Wirtschaftsreformen tragen ständig zur Verbesserung der Rahmenbedingungen in Russland bei.²⁵² Im Jahr 2003 lag das russische Wirtschaftswachstum bei 7,3%, mittelfristig wird mit 3% bis 5% gerechnet.²⁵³ Im Vergleich zum Vorjahr legte das BIP Russlands im 1. Halbjahr 2004 um weitere 7,5% zu. Der Außenhandelsumsatz betrug dabei 121 Milliarden US-Dollar, 25% mehr als in der gleichen Zeitspanne in 2003. Um mehr als 40% stiegen die Einfuhren aus Deutschland (z.B. Maschinen, Ausrüstungen und Transportmittel). Der deutsch-russische Außenhandel machte 2003 etwa 25 Milliarden Euro aus. Auch wenn dieser von Januar bis Juni 2004 im Vergleich zur ersten Hälfte des Vorjahres um 20% stieg, lag er nach Meinung von Experten noch weit unter dem Potenzial.²⁵⁴

Die steigenden Einkommen – in den ersten sechs Monaten 2004 um ca. 10% – ließen den Konsum entsprechend anwachsen. Dabei entfielen fast 40% des russischen Handels auf Importwaren – gute Chancen für deutsche Produzenten, denn „Made in Germany“ steht in Russland immer noch hoch im Kurs. Es wurde kräftig investiert, wobei die Investitionen nicht nur in die Rohstoffsparten flossen, sondern auch in den Maschinenbau und in die Konsumgüterproduktion.²⁵⁵ Nach russischen Angaben erhöhten sich die Investitionen im ersten Halbjahr 2004 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um mehr als 12%. Ausländische Investitionen machten dabei ca. 19 Milliarden US-Dollar aus und lagen somit um 50% höher als in der ersten Hälfte des Jahres 2003.²⁵⁶ Auch im Jahr 2005 präsentierte sich Russlands Wirtschaft in guter Verfassung. Vor den wesentlichen Kennziffern steht ein deutliches Plus.²⁵⁷ Die folgende Tabelle 9 zeigt nun die wirtschaftliche Entwicklung seit Beginn des neuen Jahrtausends.

²⁵² Vgl. Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik (2001), S. 53.

²⁵³ Vgl. Bundesstelle für Außenhandelsinformation (2004), S. 7.

²⁵⁴ Vgl. Bundesstelle für Außenhandelsinformation (2004), S. 9.

²⁵⁵ Vgl. Bundesstelle für Außenhandelsinformation (2004), S. 7.

²⁵⁶ Vgl. Bundesstelle für Außenhandelsinformation (2004), S. 7.

²⁵⁷ Vgl. Bundesstelle für Außenhandelsinformation (2004), S. 5.

Tabelle 9: Wirtschaftliche Daten der Russischen Föderation von 2001 – 2006

Kennzahlen	2001	2002	2003	2004	2005*	2006*
Reales BIP-Wachstum (%)	5,1	4,7	7,3	7,1	6,3	5,4
Verbraucherpreise (%)	21,5	15,8	13,6	10,9	12,7	10,9
Bruttoanlageinvestitionen (real)	11,6	3,0	12,8	10,8	6,5	8,2
Arbeitslosenrate (%)	9,0	8,0	8,4	8,0	8,0	8,2
Budgetsaldo (in % des BIP)	3,9	1,0	1,4	4,5	2,0	1,5
Güterexporte (Mio. EUR)	113.400	113.400	120.000	147.600	176.000	179.600
Güterimporte (Mio. EUR)	60.000	64.400	66.600	77.500	89.900	106.800
Leistungsbilanzsaldo (Mio. EUR)	39.000	30.800	31.700	48.300	64.300	50.000
Ausl. Direktinvestitionen (Mio. EUR)	3.100	3.700	7.000	9.400	7.700	4.600
Bruttoauslandsverschuldung (in % des BIP)	48,7	44,3	42,1	34,9	28,6	24,7

* = Prognose

Quelle: Coface Intercredit Holding AG (2005), S. 5.

Aufgrund der aus dieser Tabelle 9 gewonnenen Informationen kann man erkennen, welche Attraktivität der russische Markt für Investoren in letzter Zeit hatte und in der Zukunft haben wird. So sind die Verbraucherpreise, mit Ausnahme des Jahres 2005, gesunken. Ebenfalls hielt sich die Beschäftigtenzahl annähernd konstant. Auch wenn diese Zahlen ein eher positives Bild der russischen Wirtschaft signalisieren, so sollten diese stets unter Vorbehalt interpretiert werden. Denn einerseits sind es Durchschnittswerte und andererseits statistische Werte, die mehr oder weniger manipulativ anfällig sind, weswegen sich die Marketingaktivitäten an diesen Wirtschaftszahlen eher vorsichtig orientieren und anpassen sollten.

Die signifikante Zunahme der prozentuellen Entwicklung bei den Direktinvestitionen in Russland in den Jahren 1997 und 1998 können das Anwachsen der Attraktivität des russischen Marktes verdeutlichen. Dieser Trend (ab 1994) der deutschen Direktinvestitionen in Russland wird auch mit der folgenden Tabelle 10 belegt:

Tabelle 10: Deutsche Direktinvestitionen in Russland von 1994 – 1998

Jahr	Direktinvestitionen (in Mio. EUR)	Entwicklung (in %)
1994	69	-14,8
1995	58	-15,9
1996	75	+28,5
1997	219	+193
1998	335	+62,7

Quelle: Bundesstelle für Außenhandelsinformationen (1994 – 1999)

In Russland bestehen günstige rechtliche Rahmenbedingungen für Investitionen. Ausländische Investoren sind inländischen, natürlichen und juristischen Personen gleichgestellt, sie genießen dieselben Rechte. Die Rechtsgrundlagen für ausländische Investitionen bilden das am 4. März 1999 in Kraft getretene Gesetz über die Investitionstätigkeit in der Russischen Föderation vom 25. Februar 1999 sowie das am 14. Juli 1999 in Kraft getretene Gesetz über ausländische Investitionen

in der Russischen Föderation vom 9. Juli 1999.²⁵⁸ Für ausländische Investoren bestehen Beteiligungsmöglichkeiten von bis zu 100% in nahezu allen Wirtschaftsbereichen (Ausnahme: u.a. Innere Sicherheit). Einige Bereiche erfordern allerdings aufsichtsrechtliche Genehmigungen (u.a. Bank- und Versicherungswesen). Gemäß Art. 35 der Verfassung Russlands vom 12. Dezember 1993 kann eine Enteignung nur aufgrund einer gerichtlichen Entscheidung erfolgen. Bei Enteignungen für staatliche Zwecke muss eine gleichwertige Entschädigung noch vor der Zwangsenteignung gezahlt werden. Geschützt werden deutsche Investitionen in Russland zudem durch den mit der ehemaligen UdSSR abgeschlossenen und am 5. August 1991 in Kraft getretenen Investitionsförderungs- und -schutzvertrag vom 13. Juni 1989. Er sieht in Art. 4 eine ausdrückliche Rechtsweggarantie (auch hinsichtlich der Entschädigung) für den Enteignungsfall vor.²⁵⁹ Auch die unternehmensfreundliche Steuerreform Russlands, die am 1.1.2002 in Kraft getreten ist (Gewinnsteuerreform), hat die Attraktivität des Standorts Russland für ausländische Investoren wesentlich gesteigert. Es wurde ein einheitlicher Einkommenssteuersatz von 13% eingeführt, die Unternehmensgewinnsteuer (Körperschaftsteuer) erreicht maximal 24% und die Umsatzsteuer beträgt 18%.²⁶⁰ Die rechtlichen Regelungen zur Gründung und Tätigkeit eines Unternehmens in Russland beruhen überwiegend auf dem ersten und dem zweiten Teil des russischen Zivilgesetzbuchs vom 30. November 1994, 22. Dezember 1995, dem Gesetz über die Aktiengesellschaften vom 26. Dezember 1995, dem Gesetz über die Gesellschaften mit beschränkter Haftung vom 8. Februar 1998 sowie einigen föderalen Gesetzen. Ausländischen Investoren in Russland stehen verschiedene Unternehmens- und Niederlassungsformen zur Verfügung.²⁶¹ Jegliche wirtschaftliche Betätigung sollte sich auch mit den rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Dennoch darf sich eine Wirtschaftstransaktion nicht nur auf diese Umfeldbedingungen ausrichten, sondern es stehen eher Rentabilitäts Gesichtspunkte im Fokus. Sicherlich sind für potenzielle Investitionsaktivitäten unternehmensfreundliche Steuerszenarien für ausländische Investoren sehr hilfreich und förderlich. Welche Auswirkungen diese gesetzlichen Faktoren und die wirtschaftlichen Daten auf die deutsch-russischen Handelsbeziehungen haben, wird der nächste Abschnitt aufzeigen.

4.5.2 Deutsch-russische Handelsbeziehungen

Laut der Bundesagentur für Außenwirtschaft entwickelt sich der russische Handel weiter positiv. Nach offiziellen Angaben wurden zwischen Januar und September 2004 rund 3.933 Mrd. Rbl. umgesetzt, 11,5% mehr als in der entsprechenden Vorjahresperiode. Angesichts der prognostizierten Wachstumsraten für die nächsten drei Jahre von 7,4 bis 8,5% wird der Absatz an den Endabnehmer auch weiterhin florieren. Auf der Anbieterseite agieren derzeit einige internationale Einzelhandelsketten (z.B. Ikea etc.), welche kontinuierlich ihre Filialnetze erweitern. Auch inländische Unternehmen in dieser Branche erweitern ihre Aktivitäten und gehen verstärkt in die Regionen.²⁶²

²⁵⁸ Vgl. CLEMENT, H. (2002), S. 18.

²⁵⁹ Vgl. LENGA, G. (2002), S. 107 f ; Vgl. auch Coface Intercredit Holding AG (2005), S. 11 f.

²⁶⁰ Vgl. WIEGERT, R. (2002), S. 102.

²⁶¹ Vgl. SEMLER, J. und VOLHARD, R. (2001), S. 1830; Vgl. auch Coface Intercredit Holding AG (2005), S. 8 f und siehe auch RÜSTER, L. (1993); BECKER, C. (1998).

²⁶² Vgl. Bundesstelle für Außenhandelsinformation (2004), S. 10 f.

Überwiegend in Großstädten wie Moskau und St. Petersburg werden neue Supermärkte, Shopping Center und Fachgeschäfte eröffnet. Nach Prognosen der Bundesstelle für Außenwirtschaft werden die Investitionen in neue Handelsareale in den Jahren 2004/2005 bis zu 1,3 Mrd.\$ betragen. Bis 2007 dürften jährlich mindestens 400.000 m² an qualifizierten Flächen hinzukommen. Am sichtbarsten ist der Einzelhandelsboom in Moskau. Dort nehmen moderne Einkaufszentren bereits eine Fläche von über 1,5 Mio. m² ein.²⁶³ Verbunden mit der Zunahme dieser Flächen dürfte ein Anwachsen der Mietbelastungen sowie des Wettbewerbsdrucks sein.

Dennoch dürften die Vorteile für ein wirtschaftliches Engagement auf dem russischen Markt überwiegen. Die positive Entwicklung der Wirtschaftssituation in Russland bestätigen auch die Daten der Bundesagentur für Außenwirtschaft, die in der folgenden Tabelle 11 zusammengefasst sind:

Tabelle 11: Wirtschaftstrends vom Jahr 2003 – 2006

	2003	2004	2005*	2006*
BIP-Änderung (real) (%)	+7,3	+6,9	+6,3	+6,5
Bruttoanlageinvestitionen (%)	+12,5	+11,5	+9,8	+9,7
Ausfuhr (%)	+26,7	+18,2	+1,6	+5,7
Einfuhr (%)	+23,7	+23,3	+12,6	+10,9
Inflationsrate (%)	12,0	10,0	8,0 bis 9,0	7,0 bis 7,5
Verfügbare Realeinkommen (%)	+13,7	+9,4	+9,0	+8,1

* = Prognose

Quelle: Bundesagentur für Außenwirtschaft: Wirtschaftstrends zum Jahreswechsel (2005), S. 6.

Hervorzuheben dürfte die positive Entwicklung der Inflation sein. Ebenfalls erfreulich ist die relativ hohe Ausprägung der Zunahme bei den Bruttoanlageinvestitionen und beim verfügbaren Realeinkommen. Interpretiert man das Einkommen als die Kaufkraft der Individuen, so kann diese Situation durchaus als vorteilhaft für die Einzelhandelsbranche angesehen werden. In diesem Zusammenhang muss man jedoch anmerken (z.B. beim verfügbaren Realeinkommen), dass ein relativ hohes Anliegen wie in den Jahren 2003 und 2004 in den kommenden Jahren nicht zu beobachten sein wird, weil ein Anwachsen auf hohem Niveau im Allgemeinen weiter fortschreiten wird.

In kürzester Zeit gingen in Russland große Veränderungen vorstatten. Während in der westlichen Geschäftswelt kaum noch Nischen vorhanden sind und viele Unternehmen keine Möglichkeiten mehr zur Expansion haben, gibt es in Russland eine Vielzahl von Varianten, ein Geschäftsfeld zu besetzen. Auf dieses Szenario sollten sich die diversen Einzelhandelsunternehmen bei ihren möglichen wirtschaftlichen Betätigungen einstellen. Laut Angaben der Auslandshandelskammer arbeiten in Russland 2250 Unternehmen mit deutscher Beteiligung, darunter 1350 russisch-deutsche Joint-Ventures und rund 800 Firmen mit 100% deutschem Kapital. Mehr als 1000 Vertretungen deutscher Firmen sind in Russland (vor allem in Moskau und St. Petersburg) präsent. Hinzu kommen noch etwa 775 deutsch-russische Gemeinschaftsunternehmen, 544 Tochterunternehmen mit hundertprozentig deutschem Kapital und 64 Niederlassungen mit wachsender Tendenz. Die Zahl der

²⁶³ Vgl. Bundesstelle für Außenhandelsinformation (2004), S. 10.

deutschen Firmen in Russland hat laut den Angaben des Verbunds der deutschen Wirtschaft in Moskau um 20% zugenommen.²⁶⁴

Trotz des zunehmenden Engagements deutscher Unternehmen auf dem russischen Markt bleibt die Dimension der deutschen Aktivitäten weiterhin bescheiden.²⁶⁵ Es liegt auf der Hand, dass die rasanten Veränderungen in einem der größten Staaten der Erde noch lange nicht beendet sind. Hierin liegen die Chancen für deutsche Unternehmen, in den russischen Markt einzusteigen. Die Nachfrage in Russland ist nach wie vor auf einem hohen Niveau, ob bei Verbrauchsgütern, im Baubereich, bei der Telekommunikation oder in der Medizin. In allen Bereichen besteht ein enormer Nachholbedarf, der Geschäftsfelder aufdeckt, die nur bearbeitet werden müssen. In der folgenden Tabelle 12 werden die russischen Industriezweige nach Wirtschaftsbezirken in Russland dargestellt. Diese können als Orientierungsgrößen und potenzielle Betätigungsfelder für deutsche Einzelhandelsunternehmen im russischen Markt betrachtet werden.

²⁶⁴ Vgl. Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (2002), S. 217.

²⁶⁵ O.V. Mittel- und Osteuropa Perspektiven (2003/2004), S. 153.

Tabelle 12: Aufteilung der Industriezweige nach Wirtschaftsbezirken in Russland

Wirtschaftsbezirke	Industriezweige
Nördlicher Bezirk (Norden des europäischen Teils)	Nordwestlicher Bezirk (Nord-Westen des europäischen Teils) <i>Maschinenbauindustrie</i> (in Sankt Petersburg): Schiffbau, Turbinenbau, Werkzeugmaschinen, Elektrotechnik, Energiesektor, Wärmekraftwerke und Atomkraftwerk; <i>Nahrungsmittelindustrie</i> : Fleischwaren- und Molkereiindustrie, Schokoladenfabriken; <i>Leichtindustrie</i> : Glas- und Porzellanindustrie, Textilindustrie. <i>Chemische Industrie</i> .
Zentraler Bezirk (Zentrum des europäischen Teils)	<i>Textilindustrie</i> als die älteste Branche. <i>Maschinenbauindustrie</i> : Transportmaschinenbau, Werkzeugmaschinenbau, Pkw und Lkw, Binnenwasserschiffbau, Elektronik, Raketenbau, Flugzeugbau, Motorenbau. <i>Chemische Industrie</i> .
Zentraler Schwarzerde-Bezirk (Zentrum des europäischen Teils)	<i>Eisenerzgewinnende Industrie</i> (bei Kursk liegt eine der reichsten Eisenerzlagerstätten der Welt) und Eisenmetallurgie. <i>Maschinenbauindustrie</i> : Schwermaschinenbau, Flugzeugbau (Iljuschin-Werke), Elektronik; <i>Energiesektor</i> : Atomkraftwerke; <i>Chemische Industrie</i> .
Wolga-Wjatsker Bezirk (Osten des europäischen Teils)	<i>Maschinenbauindustrie</i> : Werkzeugmaschinenbau; Flugzeuggeräteeinbau, Pkw und Lkw (GAS in Nischnij Nowgorod); <i>Chemische Industrie</i> : Petrochemie, Zelluloseindustrie.
Nord-Kaukasischer Bezirk (Süden des europäischen Teils)	Landwirtschaftlicher Maschinenbau, <i>Nahrungsmittelindustrie</i> : Obstverarbeitungsfabriken in Krasnodar und Stawropol.
Wolga-Bezirk (Süd-Osten des europäischen Teils)	<i>Energiesektor</i> : Erdölförderung und -verarbeitung, Wasserkraftwerke; <i>Chemische Industrie</i> : Petrochemie; <i>Maschinenbauindustrie</i> : Pkw (WAS in Togliatti), Lkw (KAMAS in Nabereschnyje Tschelny), Flugzeugbau, Traktorenbau.
Ural-Bezirk	<i>Metallurgie</i> : $\frac{1}{4}$ der Gusseisenproduktion und $\frac{1}{3}$ der Stahlproduktion, Titanproduktion (Nischnaja Salda); <i>Maschinenbauindustrie</i> : Schwermaschinenbau, Flugzeugmotorenbau; Petrochemie; Erdgaslagerstätte bei Orenburg.
Westsibirischer Bezirk	<i>Energiesektor</i> : Erdöl- und Erdgaslagerstätten, Steinkohlegewinnung, Wasserkraftwerke am Obj und Wärmekraftwerke. NE-Metallurgie; Elektrotechnik.
Ostsibirischer Bezirk	<i>Energiesektor</i> : Braunkohlegewinnung, die größten Wasserkraftwerke der Welt an Jenissej und Angara; <i>Chemische Industrie</i> : Zelluloseindustrie.
Fernöstlicher Bezirk	<i>Gewinnende Industrie</i> : Diamanten, Gold, Steinkohle und Eisenerz (Jakutien), Erdöl (Sachalin), Holz (Taiga); <i>Maschinenbauindustrie</i> : Schiffbau, Dieselmotorenbau; <i>Nahrungsmittelindustrie</i> : Fischverarbeitungsfabriken.

Quelle: Moguilevskaia, G. und Reith, T. (1998), S. 29.

Bezugnehmend auf die Informationen, die der obigen Tabelle 12 zu entnehmen sind, lassen sich die entsprechenden Industriezweige und die Regionen identifizieren und man kann auswählen, wo man unternehmensindividuell Handel betreiben kann. Besonders für deutsche Investoren stehen wegen der geographischen Nähe, des wachsenden Marktes und aufgrund bereits bestehender Handelsbeziehungen gute Möglichkeiten für einen Markteintritt zur Verfügung. Um diese Möglichkeiten deutlich zu machen, soll im Folgenden untersucht werden, welche Formen des Handels für den russischen Markt besonders geeignet sind, wie sich diese internationalisieren lassen und welche Rolle das Marketing in diesem Zusammenhang spielt. Dies wird ermöglichen, die darauf folgenden empirischen Untersuchungen in einen Zusammenhang zu stellen.

5. Einsatz von Marketing-Mix-Instrumenten unter russischen Marktbedingungen

5.1 Vorbemerkungen

Bereits gegen Ende der 80er Jahre begann in der UdSSR die Ausbildung professioneller Marketingexperten. Sie fanden Einsatz in vielen sowjetischen Außenhandelsorganisationen, aber auch in den Vertretungen ausländischer Firmen in den UdSSR. Nach einigen Jahren schienen die Marktreformen die Voraussetzungen dafür geschaffen zu haben, Marketing in dem neu entstandenen Wirtschaftssystem anzuwenden. Es wurde in der Tat benötigt – dies aber nur teilweise und in einer spezifisch russischen Form. Der Begriff Marketing bedeutet im heutigen Russland die kontinuierliche Beobachtung der Nachfrage in diesem oder jenem Marktsegment und eine Produktion, die diesen Anforderungen in maximaler Weise entspricht oder ihnen sogar vorausgeht. Klassisches Marketing nach westeuropäischen Vorstellungen betreiben in Russland nur ausländische Firmen und hundertprozentige Töchter westlicher Unternehmen.²⁶⁶

Ausgehend von den dargestellten internationalen Distributionskanälen verweist *SARODNICK* auf einen spezifisch russischen Ansatz und signalisiert, dass die Wahl der Distributionswege des russischen Marktes von vielen Faktoren abhängt.²⁶⁷ Einerseits wird die Selektion des Vertriebsweges eines internationalen Einzelhandelsunternehmens durch seine unternehmensinternen Faktoren bestimmt (z.B. unternehmenskonzeptionelle Erfordernisse, Verfügbarkeit von Ressourcen, Produktart etc.), andererseits müssen die marktbezogenen Faktoren berücksichtigt werden (z.B. Infrastruktur des Zielmarktes, Konsumentenbedarfsstrukturen, räumliche Verteilung etc.). Da man annehmen kann, dass auf dem russischen Markt noch enormer Nachholbedarf nach „Marketingaktivitäten“ unter marktwirtschaftlichen Bedingungen besteht, sollte man sie in einem gesamtheitlichen Zusammenhang betrachten. Marketing ist auf diesem Markt als ein strategischer Faktor in der Unternehmensführung zu sehen. Für die diversen Marktteilnehmer wird es zu Berührungspunkten mit diesem westlich geprägten betriebswirtschaftlichen Instrumentarium kommen. Marketing darf in diesem Fall nicht nur als „Unterstützungsmittel“ zur Absatzförderung der betrieblichen Leistungseinstellungen angesehen werden. Vielmehr muss es auch als die Inputseite der Unternehmung fungieren. Gemeint ist hier beispielsweise der Bereich des Personalmarketings, da jedes Unternehmen nur dann nachhaltig erfolgreich im Markt agieren kann, wenn es entsprechend mit Human Capital ausgestaltet ist. Bei der Bedienung des russischen Marktes müssen zunächst die globalen Ziele analysiert werden. Die Rolle jedes Unternehmens, also auch die eines Einzelhandelsunternehmens, am Markt muss sich auf das nach außen und innen kommunizierte Erscheinungs- und Verhaltensbild beziehen. Das Ergebnis dieser divergierenden unternehmerischen Entscheidungen ist dann die so genannte Corporate Identity. Damit sich diese auch auf dem russischen Markt bei den Konsumenten nachhaltig einprägt und Marketing als gesamtheitliches Managementkonzept aufgefasst werden kann, müssen beispielsweise folgende Maßnahmen gewährleistet sein: Neben der genauen Erfahrung von Fremd- und Selbstbild der Unternehmen ist eine Präzisierung des Unternehmensbildes notwendig. Schließlich sind die Corporate-Identity-Ziele (z.B.

²⁶⁶ SKWORTZOW, J. (2003), S. 190 f.

²⁶⁷ Anmerkung: siehe Schaubild 30.

allgemeine Wertvorstellungen und Unternehmenszweck) zu formulieren. Corporate Identity mit seinen Elementen Corporate Design, Corporate Communications und Corporate Behaviour muss gelebt werden.²⁶⁸

5.2 Distributionspolitik unter russischen Marktbedingungen

Die meisten internationalen Einzelhandelsunternehmen fangen auf dem russischen Markt mit dem klassischen *Exportgeschäft* an. Auch in Russland wird zwischen dem direkten und indirekten Vertriebsweg unterschieden. Beim direkten Export wird über Importeure und Distributoren vertrieben und bei einem indirekten Export über Außenhandelsfirmen oder Exportvertreter.²⁶⁹ Dem direkten Vertriebsweg kann man den Fabrikverkauf, das Franchising, die Kioske, den Filialen-Verkauf und den mobilen Verkauf zuordnen. Der *Fabrikverkauf* bietet gewisse Vorteile, da man direkt mit Kundenanforderungen und -bedürfnissen konfrontiert wird. Weiterhin erzielt das Unternehmen höhere Gewinne, da die Transport-, Verpackungs-, Logistik-, und Personalkosten in einem geringeren Umfang als üblich anfallen. Die Nachteile dieser Vertriebsform liegen in der abgeschiedenen Lage, so dass nicht alle Kunden erreicht werden können. Auch Fachberatung wird bei dieser Form meistens nicht angeboten. Es kann vorkommen, dass anspruchsvollere Kunden von dieser Vertriebsform nicht angesprochen werden.²⁷⁰ Die *Franchisingform* ist in Russland aufgrund noch fehlenden Kapitals nicht weit verbreitet. Vielmehr ist dort der so genannte *Kiosk-* und *Filialenverkauf* weit verbreitet. Kioske befinden sich an fast jeder Straßenecke, an Metrohaltestellen und anderen stark frequentierten Orten. Sie verkaufen ein sehr breites Sortiment an Waren (z.B. originalverpackte Importware, Textilien, Schuhe, Kosmetik, Bücher, Lebensmittel etc.). Der *Filialenverkauf* bietet generell höherpreisige Produkte mit entsprechender Verkaufsatmosphäre und mit Beratungsdiensten an. Unter dem *mobilen Verkauf* werden in Russland der Verkauf vom Lieferfahrzeug aus sowie der Versandhandel zusammengefasst. Der Versandhandel ist in Russland durch die unzuverlässigen Postdienste und das Misstrauen der Bevölkerung nicht sehr weit verbreitet. Jedoch hat sich der Lieferfahrzeugverkauf, besonders in den ländlichen Regionen mit schwierigerer Versorgung, als effizient erwiesen. Die internationalen Einzelhandelsbetriebe haben sich in diesem Bereich noch nicht etabliert. Man nimmt an, dass hier eine Marktlücke für deutsche Einzelhandelsunternehmen in Russland vorhanden ist.²⁷¹ Daher wird der Vertrieb über Distributoren näher betrachtet.

5.2.1 Vertrieb über Distributoren

SARODNICK stellt fest, dass sich internationale Unternehmen in diesem Wirtschaftszweig beim Eintritt in einen neuen Markt oft für den Vertrieb durch *Distributoren* entscheiden. Die Zusammenarbeit mit diesen eignet sich besonders gut zu Beginn des Markteintritts, da dadurch dem Unternehmen die Eröffnung einer Repräsentanz oder einer Tochtergesellschaft und damit verbundene rechtliche und steuerliche Verpflichtungen sowie entstehende Kosten erspart bleiben. Darüber hinaus verfügen die Distributoren über die notwendige Infrastruktur und über entsprechende Netzwerke sowie Markt-Know-how, um das Produkt des

²⁶⁸ Vgl. SARODNICK, S. (2002), S. 94.

²⁶⁹ Vgl. SARODNICK, S. (2002), S. 96.

²⁷⁰ Vgl. TROMMSDORFF, V. und SCHUCHARDT, C. A. (1996), S. 361.

²⁷¹ Vgl. TROMMSDORFF, V. und SCHUCHARDT, C. A. (1996), S. 361.

Unternehmens auf dem russischen Markt erfolgreich zu vermarkten.²⁷² Eine weitere Möglichkeit, seine Produkte relativ kostengünstig dem Nachfrager anzubieten, ist über Handelsvertreter.

5.2.2 Handelsvertreter

Der Vertrieb durch *Handelsvertreter*, die ähnlich wie in Deutschland vom Unternehmen eine Vollmacht erhalten und es bei Vertragsabschlüssen vertreten, entstand in Russland in den 90er Jahren mit dem Zerfall der staatlichen Außenhandelsorganisationen und dem Entstehen privater Einzelhandelshäuser. In Russland sind solche Handelsvertreter hauptsächlich im Bereich der Nahrungsmittel- und Konsumgüterbranche tätig. Die Problematik der lokalen Händler spiegelt sich in der nicht nachfrageorientierten Belieferung, in den mangelnden Lagerflächen, im fehlenden Know-how bezüglich der Lagerhaltung und im Logistikmanagement wider. Weitere Schwierigkeiten bereiten die Zahlungsmodalitäten, da generell für den russischen Handel kennzeichnend ist, dass von der Bank oder den Herstellern kaum Zahlungsziele, Händlerkredite oder Überbrückungskredite gewährt werden.²⁷³ Eine zunehmende Attraktivität, den russischen Markt mit ausländischen Produkten zu versorgen, sind die Joint-Venture-Unternehmungen.

5.2.3 Joint Ventures in Russland

Wie schon erwähnt, werden *Joint Ventures* als inländische Unternehmen wahrgenommen und dementsprechend genießen sie innerhalb des Landes eine höhere Akzeptanz in der Öffentlichkeit und bei der Regierung als ausländische Unternehmen. Neben der politischen Akzeptanz haben Joint Ventures auch zahlreiche Steuer- und Haftungsvergünstigungen.²⁷⁴ Im Gegensatz zu einem hundertprozentig ausländischen Unternehmen werden mit einem Joint Venture einige Konflikte vermieden. Beispielsweise können die Zielsetzungen des ausländischen Unternehmens und die Unternehmenskultur schneller und leichter eingeführt werden, wodurch auch nicht zu unterschätzende Ziel- und Verhaltenskonflikte aufgrund der großen kulturellen Distanz zwischen Russland und Deutschland in der Managementebene vermieden werden. Dennoch ist eine Partnerschaft mit den russischen Know-how-Trägern fast unvermeidbar, da diese über unternehmenswichtige Kenntnisse des Marktes und der lokalen Bedingungen verfügen.²⁷⁵ Das Wissen der russischen Fachkräfte ist auch von Vorteil im Bereich der Pflege der Behördenkontakte, der Aufrechterhaltung der Kontakte zu Kunden und Lieferanten sowie der landesspezifischen Kenntnisse, was keine ausländischen Spezialisten leisten können.²⁷⁶

Eine weitere Investitionsform für deutsche Unternehmen besteht in der Möglichkeit, in Russland bereits bestehende Unternehmen aufzukaufen. Unter diesen Rahmenbedingungen werden viele russische Unternehmen unterbewertet. Dadurch besteht für deutsche Investoren die Möglichkeit, solche Firmen unter ihrem Marktwert zu kaufen. Dabei sollten jedoch einige negative Nebengegebenheiten berücksichtigt

²⁷² Vgl. SARODNICK, S. (2002), S. 102.

²⁷³ Vgl. TROMMSDORFF, V. und SCHUCHARDT, C. A. (1996), S. 364.

²⁷⁴ Vgl. FANGER, H. (2002), S. 20 f; Vgl. auch Wirtschaftspartner Russland 2003, S. 57.

²⁷⁵ Vgl. hierzu „Praktische Hinweise für die Kooperationsgestaltung“ bei KELLER, A. und KNIGGE, R. (1995), S. 103 ff.

²⁷⁶ Vgl. FALK, T. (2001), S. 98 f.

und mit einkalkuliert werden: Viele noch aus der sowjetischen Zeit stammende Unternehmen sind überwiegend mit alter Technik, wettbewerbsuntauglichen Maschinen und nicht konkurrenzfähigem Inventar ausgestattet. Diese können so stark veraltet sein, dass deren weitere Nutzung nicht mehr möglich ist und der neue Eigentümer gezwungen ist, zusätzlich in neue Ausstattung zu investieren. Weiterhin sollten beim Einkaufspreis des aufzukaufenden Unternehmens seine Altschulden und Altlasten überprüft und berücksichtigt werden. Beim Kauf eines solchen Unternehmens müssen auch einige Analysen im Personalbereich durchgeführt werden. Viele russische Unternehmen weisen eine Mitarbeiterzahl auf, die über der Effizienzgrenze liegt. Die Arbeitsverhältnisse unterliegen oft einer Beschäftigungsgarantie, was den Unternehmenserfolg behindert. Dennoch sind mögliche Vorteile beim Ankauf eines solchen Unternehmens in den bestehenden Liefer- und Kundenbeziehungen zu finden, welche jedoch beim Eigentümerwechsel verloren gehen können oder sich als nicht brauchbar erweisen:²⁷⁷ Das notwendige Pendant zur Distributionspolitik stellt die Standortpolitik dar. Beides ist voneinander abhängig. So können beispielsweise die falschen Standortentscheidungen die Distributionspolitik erheblich beeinflussen. Nachfolgend sollen die Rahmenbedingungen der Standortpolitik unter den russischen Marktbedingungen dargestellt werden, worauf anschließend die standortpolitischen Fragen empirisch analysiert werden.

5.3 Standortpolitik unter russischen Marktbedingungen – Informationszugang

Ein Gestaltungsvorschlag vor dem Markteintritt besteht darin, sich über den russischen Markt zahlreiche Informationen einzuholen und diese ausgiebig zu analysieren, womit unnötige Kosten vermieden werden. Obwohl man in Russland mittlerweile fast alles kaufen kann und sich bereits viele ausländische Unternehmen etabliert haben, die gegenüber den neu entstehenden Handelsunternehmen an Bekanntheit, Markt-Know-how und Vertriebsstrukturen einen Vorsprung haben, ist Russland dennoch nach wie vor ein Land mit guten Expansionsmöglichkeiten für deutsche Einzelhandelsunternehmen.²⁷⁸

Dabei sollte man die Standortwahl von Produktherstellern, Lagern und Einzelhandelsniederlassungen unter Berücksichtigung von Kosten und Kapazitäten betrachten. Im Blickwinkel des Marketingbereichs sind dabei einige zusätzliche Aspekte zu beachten, da oft die Kundennähe bei diesen Überlegungen nicht hinreichend gewürdigt wird. Viele Kunden bevorzugen bei sonst gleichwertigen Leistungen und Preisen denjenigen Einzelhandelsanbieter, der stark in der jeweiligen Region des Kunden vertreten ist. Bei Verkaufs- und Handelsniederlassungen kann diese Präferenz besonders ausgeprägt sein, da ein Anbieter, dessen nächste Handelsniederlassung einige hundert Kilometer vom Kunden entfernt ist, schwer einen guten Kundenkontakt aufbauen und pflegen kann. Gerade in einer flächenmäßig so ausgeprägten Region wie die russische Landschaft und daher der russische Markt ist die Standortentscheidung von besonders wichtiger strategischer Bedeutung.

Weiterhin ist der Bereich Marktforschung in Russland noch nicht stark ausgeprägt, weil große Bestandteile der demografischen Daten in der Vergangenheit in Russland nicht erfasst wurden. So wurden etwa, anders als im Westen, keine ausgeprägten

²⁷⁷ Vgl. HOLTBRÜGGE, D. (1996), S. 26.

²⁷⁸ Vgl. KÖCK, D. und WAKENHUT, G. (2003), S. 199 f.

Datensammlungen zur Marktforschung und zum Konsumverhalten in der Sowjetunion erhoben. Selbst viele vorhandene amtliche Statistiken sind lückenhaft und wenig aktuell.²⁷⁹ Diese Tatbestände sind bei einer nachhaltig erfolgreichen Standortpolitik stets zu berücksichtigen. Eine Alternative zur Marktdatenbeschaffung bieten die auf dem russischen Markt etablierten privaten Institute. Mittlerweile haben sich einige private Marktforschungsunternehmen erfolgreich niedergelassen, die auf eigene Rechnung Marktanalysen, zielgerichtete Informationen zu Branchen und zum Verbraucherverhalten anbieten.²⁸⁰ Die Distributions- und Standortpolitik berücksichtigt selbstverständlich die Erfordernisse, die sich aus der Produktpolitik unter russischen Marktbedingungen ergeben, deren Grundzüge im Folgenden dargestellt werden.

5.4 Produktpolitik unter russischen Marktbedingungen

5.4.1 Warenverhältnisse unter russischen Marktbedingungen

Durch die rasanten Entwicklungen in Russland sind in den letzten Jahren auch die Anforderungen des russischen Konsumenten an die Verkaufsformen enorm gestiegen. Die Zeiten, in denen es in den Läden nichts zu kaufen gab und man bestimmte begehrte Waren nur durch Beziehungen oder langes Anstehen in der Warteschlange bekommen konnte, sind in Russland schon lange vorbei. Darüber hinaus entstanden viele neue Geschäfte und Einkaufspassagen, in denen man exklusive ausländische Ware kaufen kann. Die russischen Konsumenten holen gerne nach, was ihnen jahrzehntelang nicht möglich war. Denn sie sparen nicht viel und geben lieber Geld für Luxusartikel wie etwa Autos, Kleidung, Reisen und Essen aus.²⁸¹

Die Nachfrage nach hochwertigen Markenartikeln ist in Russland sehr groß, weil die Russen es lieben, Marken zur Schau zu stellen.²⁸² Die kleinere Schicht so genannten „Neuen Russen“²⁸³, zahlt hohe Preise für die Waren und legt viel Wert auf Luxusartikel, die ein Statussymbol darstellen und durch die sie sich identifiziert.²⁸⁴ Gerade in Moskau haben sich sehr viele Luxusgeschäfte etabliert, die von der Ladengestaltung dem westlichen Standard ähnlich sind. Auch viele einfache Geschäfte „für jedermann“ weisen ähnliche Ladenstrukturen auf wie im Westen. Auch das Verkaufspersonal in Russland hat sich in Richtung Dienstleistungsservice entwickelt. So werden immer mehr Akzente auf dienstleistungsorientiertes Personal gelegt. Der Kunde wird auch in Russland immer mehr in den Mittelpunkt der Verkaufsaktivitäten gestellt. Diese speziell auf diese Zielgruppe der russischen Konsumentenschicht abgestimmte Produktspezialisierung zeichnet sich daher dadurch aus, dass das entsprechende Einzelhandelsunternehmen über eine umfassende Problemlösungskompetenz in Bezug auf das angebotene Produkt verfügt. Dieses Know-how muss im Management des Einzelhandelsunternehmens langfristig und fest verankert sein. Ferner sollte dieses Wissen vor etwaigen

²⁷⁹ Vgl. TROMMSDORFF, V. und SCHUCHARDT, C. A. (1996), S. 356.

²⁸⁰ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 79.

²⁸¹ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 51.

²⁸² Vgl. UHLMANN, G. (2002), S. 83.

²⁸³ Anmerkung: Ende der 80er Jahre hat sich in Russland eine Schicht entwickelt – die „Neuen Russen“, die die ganze Gesellschaft, die Moral und die Tradition missachtete. *BABINCEVA* schildert das Verhalten dieser gesellschaftlichen Schicht folgendermaßen: „Mit Vergnügen demonstrieren die ihre Geringschätzung der Gesellschaft und besonders der armen Menschen. Ihre schicken Autos fahren über rote Ampeln, überfahren Fußgänger, ohne anzuhalten oder zu helfen. Sie wollen zeigen, dass sie allmächtig sind, und sie wollen die ganze Gesellschaft vor sich auf die Knie zwingen“. Vgl. *BABINCEVA*, N. (1996), S. 11.

²⁸⁴ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 51.

Konkurrenztransfers abgesichert sein. Bei dieser Markt-Spezialisierungs-Strategie ist also davon auszugehen, dass das Einzelhandelsunternehmen konkrete Antworten auf die Ansprüche der Zielgruppe parat hat. Einige Erfahrungswerte ausländischer Investoren sprechen auch in diesem Bereich von der Wichtigkeit des „deutschen Labels“ bei der Ladeneinrichtung. Dadurch lässt sich die Ware besser verkaufen, da immer noch eine ausgeprägte „Westgläubigkeit“ zu beobachten ist.²⁸⁵ Neben diesen „direkten“ Produkteigenschaften spielen auch die äußeren Erscheinungsbilder eine nicht unbedeutende Rolle. Gemeint ist damit einerseits die Verpackung und andererseits die Zertifizierung des entsprechenden Produkts.

5.4.2 Produktverpackung und Produktzertifizierung in Russland

Eine bedeutende Rolle im internationalen Marketing und besonders im Russlandgeschäft spielt die Zunahme der Selbstbedienung im Einzelhandel. Den Anforderungen bei Lagerung und Transport bei unterschiedlichen klimatischen Bedingungen und der Verpackung müssen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die einzelnen Länder schreiben eigene Verpackungsbestimmungen vor, die von den internationalen Unternehmen zu berücksichtigen sind. Die Verpackung hat neben der Schutz- und Sicherungsfunktion auch eine informative Aufgabe für den Verbraucher (z.B. Gebrauch und Verbrauch der Ware).²⁸⁶ In Russland unterliegt die Einfuhr der Ware strikten rechtlichen Vorschriften bezüglich der Verpackung. So soll diese unter anderem folgende Verbraucherinformationen in russischer Sprache aufweisen: Ursprungsland, Firmenname, Menge, Nährwert, Zusammensetzung, Haltbarkeit und Verwendungshinweise.²⁸⁷ Dadurch gewinnen diese „Produktangaben“ einen strategischen Charakter. Jene sind bei den entsprechenden unternehmensindividuellen Entscheidungsstrategien zu beachten.

So sollten bei der Gestaltung der Verpackung die klimatischen Gegebenheiten und die landesspezifische Infrastruktur berücksichtigt werden, da in Russland sehr unterschiedliche klimatische Verhältnisse herrschen. Im europäischen Teil Russlands herrscht Kontinentalklima mit vier typischen Jahreszeiten, mit Schnee im Winter, kurzem Frühjahr, heißem Sommer und goldenem Herbst. Der Norden ist durch polares Klima mit Dauerfrost und der Süden durch subtropisches Klima charakterisiert. Deshalb muss die Verpackung diesen Gegebenheiten widerstehen können. Das Produkt soll entsprechend geschützt werden.²⁸⁸ Weiterhin wird in Russland durch die Gesetze auf die Standardisierung und Zertifizierung streng geachtet. Deshalb unterliegen ungefähr 80% der Importerzeugnisse der Pflichtzertifizierung, die in Russland von GOSSTANDARD²⁸⁹ durchgeführt wird. So ist es unerlässlich, sich vor der Einfuhr der Ware bei der Zollbehörde über die vorhandenen Importbestimmungen zu informieren und die notwendigen Zertifikate zu beschaffen. Denn kleine Abweichungen von diesen Regelungen (z.B. fehlender Stempel, Unterschrift, Datum, Adresse etc.) können zu erheblichen Verzögerungen der Geschäfte führen.²⁹⁰

Wie schon besprochen, ist für den russischen Normalverbraucher bei den Produkten das PreisLeistungsverhältnis und die Qualität wichtig. In Russland wird das Wort

²⁸⁵ Vgl. STEILMANN, K. (1996), S. 378.

²⁸⁶ Vgl. HERMANS, A. und WISSMEIER, U. K. (1995), S. 153.

²⁸⁷ Vgl. Handwerkskammer München (2003).

²⁸⁸ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 70 f.

²⁸⁹ Anmerkung: GOSSTANDARD steht für russische Industriestaatsnormen.

²⁹⁰ Vgl. SOSNOWSKY, S. (1997), S. 81 f.

„Qualität“ oft mit dem Herkunftsland der Leistung assoziiert, da der russische Verbraucher den im eigenen Land hergestellten Produkten gegenüber immer noch relativ skeptisch eingestellt ist. Aus diesem Grunde bringt das Label (z.B. Made in Germany, Made in UK oder Made by Porsche) gewisse Wettbewerbsvorteile für den Einzelhändler.²⁹¹ Auch die Garantiezeiten sind landesspezifisch geregelt, da die unterschiedlichen Rechtssysteme keine weltweit einheitlichen Vorgaben vorsehen. Diese Serviceangebote sprechen oft für die Qualität der Leistung und können somit die Kaufentscheidungen des Kunden beeinflussen,²⁹² da die russischen Kunden viel Wert darauf legen. Daher werden die Garantiezeiten in Russland gerne als Wettbewerbsmittel eingesetzt, um damit die Kundenentscheidungen für sich zu beeinflussen.²⁹³ Marken und Service spielen auf der Konsumentenseite eine nicht unbedeutende Rolle beim Kaufentscheid, daher erhalten die Marken speziell für den russischen Markt eine gesonderte Beachtung.

5.4.3 Marken und Markenrecht

Damit der verwendete Markenname in Russland keine Schwierigkeiten bereitet, sollte dieser vor der Einführung auf sprachliche Faktoren (z.B. Aussprache, Assoziationskraft, Bedeutung etc.) hin überprüft werden. Bei der Markennamenbildung ist die Möglichkeit, Namen, Orte und Zeichen, mit denen die Russen etwas Positives assoziieren, in Erwägung zu ziehen. Damit die Handelsmarken ihr Ziel (z.B. Ertragsoptimierung, Sortimentsergänzung etc.) erfüllen, sollte der Aspekt der russischen Geschmacksmuster nicht außer Acht gelassen werden.²⁹⁴ Nach dem russischen Marken- und Patentrecht sind Anmeldungen zur Registrierung von Patenten, Gebrauchsmustern, Industriezeichnungen und Marken beim russischen Patentamt zu tätigen. Dabei sollte wie bei allen anderen russischen Behördengängen sehr viel Zeit eingeplant werden. Darüber hinaus wäre für das Russlandgeschäft von Vorteil, die Eintragung der Marken in beiden Alphabeten (kyrillisch und lateinisch) zu gestalten.²⁹⁵

Das Nachfragebewusstsein nach Marken wächst in Russland ständig. Besonders die Konsumentengruppe der „neureichen Russen“ konsumiert überwiegend Markenartikel, um damit ihren sozialen Status zu betonen. Der durchschnittliche russische Verbraucher schenkt jenen Artikeln geringere Beachtung, da für ihn hauptsächlich der Preis ausschlaggebend ist.²⁹⁶ Zur Zeit ist die Markenpiraterie in Russland im Bereich Musik, Computersoftware, CDs und Videokassetten weit verbreitet.²⁹⁷ Im Rahmen der gesetzlichen Reformen wurden Gesetze zum gewerblichen Rechtsschutz geschaffen, die den Gesetzen in anderen (westlichen) Ländern angeglichen sind.²⁹⁸ Dennoch sind die Behörden noch überfordert mit der Anwendung dieser Gesetze, da oft auch die Gewaltanwendung in diesen Bereichen sehr groß ist. Bei der Bekämpfung der Raubkopien-Problematik werden von den Einzelhandelsunternehmen unterschiedliche Strategien eingesetzt. Daher ist es sinnvoll, die Kunden zu informieren, wie man die Originalware von kopierter Ware unterscheiden kann. Weiterhin versuchen internationale Unternehmen, ehemalige

²⁹¹ Vgl. FALK, T. (2001), S. 63.

²⁹² Vgl. HERMANN, A. und WISSMEIER, U. (1995), S. 162.

²⁹³ Vgl. FALK, T. (2001), S. 63 ff; Vgl. auch SARODNICK, S. (2003), S. 104.

²⁹⁴ Vgl. FALK, T. (2001), S. 70.

²⁹⁵ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 165.

²⁹⁶ Vgl. TROMMSDORFF, V. und SCHUCHARDT, C. (1996), S. 353.

²⁹⁷ Vgl. FALK, T. (2001), S. 71.

²⁹⁸ Vgl. RÜSTER, L. (1993), S. 99 f.

Händler von kopierter Ware zu Firmenvertretern zu machen. Einige Betriebe vergeben Lizenzen an die Produzenten von Raubkopien. So werden diese zu legalen Herstellern der Originalware gemacht.²⁹⁹ Die Wahl der richtigen Produktpolitik macht nur dann einen Sinn, wenn zuvor alle Fragen der Liefer- und Zahlungsbedingungen hinreichend geklärt werden. Dies soll im nachfolgenden Kapitel besprochen werden.

5.5 Konditionenpolitik unter russischen Marktbedingungen

5.5.1 Lieferbedingungen in Russland

Mittlerweile werden in Russland viele Speditionsunternehmen gegründet, die sich auf das Importgeschäft spezialisiert haben.³⁰⁰ Russland bietet unter anderem für Westimporteure eine breite Auswahl an Transportmöglichkeiten. Die Verkehrsinfrastruktur ist relativ gut ausgebaut und die deutschen Unternehmen haben die Möglichkeit, ihre Ware auf unterschiedlichen Wegen je nach Kostenverfügbarkeit und Produkthaltbarkeit ihrer Ware termingerecht nach Russland zu liefern. Das russische Eisenbahnnetz ist hervorragend ausgebaut und erstreckt sich bis in den fernen Osten. Die Bahnverbindungen bieten aufgrund höherer Transportsicherheit und einer relativ guten Organisation (z.B. für den Containertransport) im Vergleich zum Straßentransport die bessere Alternative. Die Straßenverhältnisse in Russland reichen von sehr gut ausgebauten Straßen bis zu katastrophalen Straßenzuständen (z.B. Schlaglöcher, keine Straßenmarkierungen, keine Richtungshinweise etc.).³⁰¹ Das Straßennetz im europäischen Teil Russlands ist selbst bei wichtigen Hauptstraßen oft in schlechtem Zustand, zweispurig, ohne ausreichende Verkehrsschilder, ohne Beleuchtung und oft unsicher. So ist eine Übernachtung auf den unbefahrenen Seitenstraßen nicht zu empfehlen.³⁰² Dennoch gehört der Transport per Lastwagen zu den geläufigeren Transportvarianten in Russland und hat auch zwischen Deutschland und Russland in den letzten Jahren stark an Bedeutung zugenommen. Eine weitere Transportmöglichkeit bieten die umfangreichen Wasserwege, die jedoch in Russland, besonders im Osten, frostbedingt nicht das ganze Jahr befahrbar sind. Jahreszeitflexibler sind die Häfen im westlichen Teil Russlands (z.B. Petersburger Hafen, Kaliningrader Hafen, Häfen der baltischen Länder etc.). Auch die Luftverkehrsinfrastruktur ist in Russland zufriedenstellend ausgebaut. Jede größere Stadt verfügt über einen Flughafen.³⁰³ Allerdings müssen beim Lufttransport landesspezifische Regelungen berücksichtigt werden (z.B. logistische Probleme beim Zolltransit). Deshalb wird empfohlen, die Verzollung beim ersten Eingangsflygfeld vorzunehmen.³⁰⁴ Weiterhin besitzt Russland ein gut ausgebautes Telekommunikationsnetz, was eine unproblematische Kommunikation per Telefon, Fax, E-Mail etc. ermöglicht.³⁰⁵

Vergleichend ist festzustellen, dass die Transportinfrastruktur im östlichen Teil Russlands im Vergleich zum westlichen Teil schlechter ausgebaut ist. Das erschwert die Bearbeitung des gesamten Marktes für westliche Unternehmen. Diese Situation begünstigt hingegen die einheimischen Produzenten. Diese können ihre Produkte auch in abgelegenen Gebieten noch gut absetzen, da Importware aufgrund

²⁹⁹ Vgl. FALK, T. (2001), S. 72.

³⁰⁰ Vgl. RÜSTER, L. (1993), S. 105; Vgl. auch SARODNICK, S. (2003), S. 100.

³⁰¹ Vgl. HAUG, R. (2003), S. 96 f.

³⁰² Vgl. HAUG, R. (2003), S. 93 f.

³⁰³ Vgl. Wirtschaftspartner Russland 2003, S. 161 ff; Vgl. auch FALK, T. (2001), S. 26 f.

³⁰⁴ Vgl. HAUG, R. (2003), S. 96 f.

³⁰⁵ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 70 ff.

mangelhafter Logistiksysteme und Unerfahrenheit der westlichen Unternehmen kaum in diese Regionen gelangt. Die meisten deutschen Unternehmen beschränken ihre Russlandhandelsaktivitäten überwiegend auf den europäischen Teil Russlands.³⁰⁶ Der Zahlungsmodalitäten sind ein weiterer wichtiger Faktor, der länderspezifisch im folgenden untersucht und analysiert wird.

5.5.2 Ausgewählte Zahlungs- und Finanzierungsmodalitäten in Russland

Während der Wirtschaftskrise in Russland vom August 1998 brach das Finanzsystem zusammen und brachte nicht nur viele nationale, sondern auch internationale Unternehmen in Schwierigkeiten. Nicht wenige deutsche Unternehmen, die in den Jahren vor der Krise in Russland investierten und sich vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen aufgebaut hatten, standen vor immensen finanziellen Problemen. Sie zogen sich vom russischen Markt zurück. Einige kostete die Finanzkrise sogar die Existenz. Nur finanzstarke Unternehmen verfügten über die Mittel, der Krise standzuhalten und diese zu überwinden.³⁰⁷

Da die Risiken im Russlandgeschäft nach wie vor groß sind, sollte man Zahlungsausfälle durch sorgfältige Vorbereitung vermeiden. Grundsätzlich wird im Russlandgeschäft empfohlen, Verträge und Vereinbarungen in schriftlicher Form zu fixieren.³⁰⁸ Weiterhin bieten sich folgende Zahlungsbedingungen in Russland an:

- Geschäfte gegen 100% Vorkasse
- Geschäfte gegen 50% Vorkasse
- Lieferung aufgrund eines unwiderrufbaren Dokumentenakkreditivs
- Bankgarantien
- Leasinggeschäft
- Ratenzahlung mit Inanspruchnahme der Hermes-Deckung³⁰⁹

Die Vorkassegeschäfte (z.B. 100% oder 50%) bilden für den Verkäufer die sicherste Geschäftsvariante. Diese ist besonders Geschäftspersonen, die noch russlandunerfahren sind, zu empfehlen. Mittlerweile arbeiten viele deutsche Handelsunternehmen mit russischen Geschäftspartnern auf der Zahlungsbasis der Dokumentenakkreditive, Bankgarantien oder Geschäften mit Zahlungsziel.³¹⁰ Die Kursverlustrisiken können bei der Erstellung der Preislisten mit einkalkuliert werden oder die Preislisten können auch in Euro oder US-Dollar angefertigt werden, um die Kursverlustrisiken von vornherein zu vermeiden. Die Rubeleinnahmen sollten schnellstmöglich in harte Währung umgetauscht werden.³¹¹

Russische Geschäftspersonen sind für ihre Vorliebe zum Feilschen bekannt. Oft werden Rabatte im zweistelligen Bereich erwartet, was die deutschen Geschäftspartner oft an die Grenzen ihrer Möglichkeiten bringt. Diese überzogenen Forderungen russischer Geschäftspartner sind oft durch deren Misstrauen und das mangelnde Gefühl für Qualität und Service zu erklären.³¹² Gerade im Einzelhandelsbereich spielen Rabatte und Zahlungsziele auf dem russischen Markt

³⁰⁶ Vgl. Wirtschaftspartner Russland 2003, S. 161 ff; Vgl. auch FALK, T. (2001), S. 26 f.

³⁰⁷ Vgl. dazu Fallbeispiel Wella UHLMANN, G. (2002), S. 79 ff; Vgl. auch SARODNICK, S. (2003), S. 44.

³⁰⁸ Vgl. PUSEIZER, E. (1994), S. 19 f.

³⁰⁹ Vgl. Mittel- und Osteuropa Perspektiven (2003), S. 306 und vgl. auch Ost-West Contact (7/2000), S. 17.

³¹⁰ Vgl. Mittel- und Osteuropa Perspektiven (2003), S. 306 und vgl. auch Ost-West Contact (7/2000), S. 306 f.

³¹¹ Vgl. Mittel- und Osteuropa Perspektiven (2003), S. 306 und vgl. auch Ost-West Contact (7/2000), S. 307.

³¹² Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 46.

eine wichtige Rolle. Diese sind für die russischen Händler oft überlebenswichtig.³¹³ Daher empfiehlt es sich für deutsche Unternehmen mit separaten Preislisten, die an den russischen Markt angepasst sind, zu arbeiten. Gleichzeitig sollen bei den Preisen die Mehraufwände (z.B. Verpackung, Dokumente, Verzollung, Zertifizierung, Transport, Auslandstelefonate, Reisekosten etc.) berücksichtigt werden.³¹⁴

Durch die unzureichenden Finanzierungsmöglichkeiten des russischen Unternehmertums, was unter anderem auch mit den schwer zugänglichen Kreditmitteln russischer Banken zusammenhängt, gewinnt Leasing als Finanzierungsinstrument in Russland immer mehr an Bedeutung. Außerdem trug die verabschiedete Änderung zum Leasinggesetz Ende 2001 mit einer Verbesserung der Rechte des Leasinggebers in hohem Maß zur Entwicklung des Leasings als Investitionsmöglichkeit in Russland bei. In Russland haben sich mittlerweile nicht nur ausländische, sondern auch zahlreiche russische Leasinggesellschaften etabliert. Die positive Entwicklung dieser Finanzierungsgeschäfte in Russland wird auch durch die jährlich durchgeführte internationale Leasingmesse in Moskau betont. An dieser nehmen neben nationalen und internationalen Leasingunternehmen auch Banken, Hersteller, Händler und Versicherungen teil.³¹⁵ Bedingt durch selektive Liquiditätsdefizite erhalten jedoch auch so genannte Bartergeschäfte eine gewisse Beliebtheit zwischen den Unternehmen.

Ein *Bartergeschäft* ist der Tausch von Gütern und wohl die älteste Form des Kompensationsgeschäfts.³¹⁶ Diese können eine Vielzahl von unterschiedlichen Formen annehmen. Wesentliche Eigenschaften jener Geschäfte fassen *ALTMANN* und *CLEMENT* wie folgt zusammen:

- Es wird nur ein Vertrag abgeschlossen, der die Bedingungen für die Lieferung und Gegenlieferung enthält.
- Es erfolgt keine Fakturierung in einer Währung.
- Bei der Abwicklung treten keine Finanzströme auf.
- Dritte werden nicht eingeschaltet.
- Die Abwicklung der Geschäfte erfolgt meist zeitgleich.³¹⁷

In Russland sind Bartergeschäfte zur Zeit weit verbreitet. Meistens handelt es sich dabei um hochkomplexe Finanzierungsformen. So sollen 1997 ein Drittel der russischen Unternehmen ihren Handel zu mindestens 70 Prozent über Bartergeschäfte abgewickelt haben. Die Beliebtheit dieser Geschäftsform beruht zum einen auf der geringen Liquidität der Kunden, zum anderen werden so die erwirtschafteten Gewinne vor staatlichen Behörden und kriminellen Organisationen versteckt.³¹⁸ Eine weitere Erklärungsvariante basiert noch auf der sowjetischen Wirtschaftspraxis. Nach der Einführung der Marktwirtschaft und der Abschaffung der Planungsbehörde, die für die Verteilung der Ressourcen und Endprodukte verantwortlich war, hat sich in der Praxis der russischen Wirtschaftsstrukturen nur wenig geändert. Die russischen Unternehmen sind weiterhin von alten Lieferanten abhängig, da deren Produktion genau auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet ist. Die anderweitige Beschaffung der Produkte ist zu kostspielig oder gar unmöglich.

³¹³ Vgl. TROMMSDORFF, C. und SCHUCHARDT, C. A. (1996), S. 357.

³¹⁴ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 146.

³¹⁵ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 107.

³¹⁶ Vgl. BINDER, H. (1989), S. 1115.

³¹⁷ ALTMANN, F.-L. und CLEMENT, H. (1979), S. 9; Vgl. auch Abwicklungsmöglichkeiten über Gegengeschäfte bei CHRIST, H. (1994), S. 53.

³¹⁸ Vgl. BABINCEVA, N. (1996), S. 7 f.

Weitere Gründe für die Bartergeschäfte liegen darin, dass viele russische Unternehmen aus alter Gewohnheit viel auf Lager produzieren. Genauso arbeiten auch die russischen Lieferanten. Die Produkte stapeln sich in den Lagerhallen und der Geldfluss versiegt. Um beide Unternehmen am Leben zu erhalten, tauschen diese Betriebe ihre Vorprodukte gegen Endprodukte. Diese werden wiederum weitergetauscht. Oft werden nicht nur die Endprodukte und Steuern in Naturalien bezahlt, sondern auch die Löhne der Mitarbeiter.³¹⁹

Dieses System hat für ausländische Unternehmen positive und negative Nebeneffekte. Einerseits wird durch diese Bartergeschäfte das Überleben vieler russischer Betriebe gesichert und somit auch die Beschäftigung und die Kaufkraft. Andererseits wird durch die Entlohnung in Naturalien das verfügbare Einkommen reduziert. Weiterhin ergeben sich durch dieses System Probleme bei der realen Unternehmensbewertung. Viele westliche Unternehmen sehen in Bartergeschäften eine potenzielle Geschäftsbeziehung. Jedoch erweist sich diese Form der Handelsbeziehungen in der Praxis als problematisch. Es ist nicht einfach, einen geeigneten russischen Partner zu finden, der einerseits über brauchbare und konkurrenzfähige Produkte verfügt und andererseits die westliche Ware benötigt.³²⁰ In den vergangenen Abschnitten wurden nun die Grundzüge der Liefer- und Zahlungsbedingungen in Russland skizziert. Sie fließen entsprechend in die unternehmensbezogene Kommunikationspolitik ein, die nachfolgend dargestellt wird.³²¹

5.6 Kommunikationspolitik unter russischen Marktbedingungen

5.6.1 Unternehmenskonzepte in Russland

Die dynamischen und diskontinuierlichen politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Entwicklungen in Russland erfordern von den ausländischen Investoren ein hohes Maß an Kenntnissen und Flexibilität auch in Bezug auf tragfähige Unternehmenskonzepte. Nicht selten kommt es zwischen den kooperierenden Unternehmen zu Zielkonflikten bei der Formulierung der Unternehmensziele. Deutsche Unternehmen orientieren sich überwiegend an Markt-, Kosten- und Ressourcenmotiven, während die russischen Unternehmen an der Erweiterung ihrer Kapitalbasis sowie am Zugang zu westlicher Technologie und an einem adäquaten Management- und Marketing-Know-how interessiert sind.³²²

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist nach Meinung von *HOLTBRÜGGE*, die Kompetenzverteilung und die personelle Besetzung der Leitungsorgane. Die deutschen Investoren sind nur dann an Kooperationen in Russland interessiert, wenn sie über weitreichende Kontrollbefugnisse verfügen können. In der Praxis werden diese durch die entsandten Führungskräfte aus der Muttergesellschaft wahrgenommen. Diese sind auch für die Umsetzung der Unternehmensstrategie sowie für die Implementierung der Unternehmenskultur verantwortlich. Tendenziell werden russisch-deutsche Unternehmen in Russland meist gemeinsam von russischen und deutschen Managern geführt, da die einheimischen Führungskräfte über das landesspezifische Know-how verfügen. Die Vorteile russischer

³¹⁹ Vgl. FALK, T. (2001), S. 53 f.

³²⁰ Vgl. FALK, T. (2001), S. 53 f.

³²¹ Anmerkung: siehe Schaubild 21.

³²² Vgl. HUTENER, M. und REISINGER, H. (2003), S. 392 f.

Führungskräfte liegen in den vorhandenen Sprachkenntnissen, den langjährigen Erfahrungen im Umgang mit den Behörden und mit anderen offiziellen Stellen sowie in den kulturspezifischen Verhandlungskennntnissen mit lokalen Kunden, Lieferanten und Gewerkschaften. Die gemeinsame Leitung eines Unternehmens wird letztendlich nicht nur durch die unterschiedlichen Sprachen, Fachkenntnisse und Verhaltensweisen deutscher und russischer Manager erschwert, sondern auch durch die gegensätzlichen Managementprinzipien bezüglich Mitarbeiterführung, Arbeitsteilung und Unternehmenskommunikation.³²³

Gerade Kommunikationsinstrumente wie Werbung, persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und Messen, aber auch neuere Kommunikationsformen wie Sponsoring oder komplementäre Elemente wie Event-Marketing erhalten im Umfeld des internationalen Marketings eine signifikante Verflechtung. So kann es beispielsweise trotz eines existierenden und gut strukturierten Marketingkonzepts durch falsch geschaltete und damit unrichtig verstandene Werbebotschaften zu enormen Kostenbelastungen kommen. Dieser Zustand kann jedoch im Vorfeld wirkungsvoll beseitigt werden.

5.6.2 Werbung unter russischen Marktbedingungen

Wie FALK feststellt, hat Werbung in Russland keine lange Tradition. Mittlerweile wurde Werbung in Russland als Wachstumsmarkt erkannt. Die russischen Medien (z.B. TV, Zeitschriften, Zeitungen, Straßenplakate etc.) sind voller Werbung, ähnlich wie in Westeuropa. In Russland haben sich zahlreiche internationale Werbeagenturen sowie viele lokale Agenturen unterschiedlicher Größe und Qualität niedergelassen.³²⁴ Jedoch sollte man stets beachten, dass die Höhe des unternehmensindividuell eingesetzten Werbebudgets ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für die Realisierbarkeit der Werbeziele ist.

In Russland sind alle üblichen Werbemedien verfügbar. Werbung ist auch in Russland ein unabdingbares Instrument im Marketing.³²⁵ Besonders das Bild der Großstädte wie Moskau, St. Petersburg, Niznij Novgorod ist durch Außenwerbung (z.B. große Plakatwände) geprägt.³²⁶ Weiterhin haben sich weiteren Werbemöglichkeiten wie Fachzeitschriften, Journale, Kataloge, Zeitungen, Fernsehen und Rundfunk etabliert, da die russische Bevölkerung relativ viel fernsieht und regelmäßig Zeitungen, Fachzeitschriften und Magazine liest.³²⁷ Im Vergleich zu deutschen Pressepreisen (Tageszeitungen, Fachzeitschriften, Magazine etc.) waren diese Medien früher in Russland sehr preiswert. Jede gesellschaftliche Schicht konnte sich diese in der Vergangenheit kaufen. Mittlerweile haben sich die Preise dieser Medien sehr erhöht, sodass nicht alle russischen Bürger sich diese Medien heute leisten können. Jedoch befinden sich die aktuellen Tageszeitungen in Russland auch an öffentlichen Stellen (z. B. Info-Tafeln in Metro, Bahnhöfen, Supermärkten etc.), so dass die Passanten sich informieren können, ohne dass sie gezwungen sind, die gesamte Zeitung zu kaufen.³²⁸

³²³ Vgl. HOLTBRÜGGE, D. (1996), 30 f; Vgl. auch EBERWEIN, W. und THOLEN, J. (1994), S. 75 ff.

³²⁴ Vgl. FALK, T. (2001), S. 30 f; Vgl. auch TROMMSDORFF, V. und SCHUCHARDT, C. (1996), S. 358.

³²⁵ Vgl. Russland: Chancen für langlebige Konsumgüter. (1994/9), S. 116 f.

³²⁶ Vgl. SARODNICK, S. und BRENNER, H. (2003), S. 92.

³²⁷ Vgl. KREISEL, A. (2001), S. 248.

³²⁸ Vgl. KREISEL, A. (2001), S. 248 und siehe dazu auch Schaubild 25.

Die kostenlosen Prospekte und Branchenverzeichnisse haben ebenfalls einen hohen Beliebtheitsgrad unter der russischen Bevölkerung. Diese werden entweder in den Briefkasten eingeworfen oder in Geschäften ausgelegt und können mitgenommen werden.³²⁹ Eine weitere Möglichkeit in den Städten bietet die Verkehrsmittelwerbung (z.B. in der Moskauer Metro). Die Direktwerbung (z.B. Einwurf in den Briefkasten) konnte sich in Russland ebenfalls bereits etablieren, nur ist dabei immer noch mit unzuverlässigen Postdiensten zu rechnen.³³⁰ Problematisch ist dabei auch, dass in den russischen Medien die versteckte Werbung sehr stark verbreitet ist. Die Massenmedien werden von den politischen und wirtschaftlichen Einflussträgern kontrolliert.³³¹ Dagegen wird die Kommunikation durch neue Medien wie Internet, E-Mail, Pager, Fax, Telefon und Handy in Russland bei Geschäftspersonen als Standard angesehen. Für russische Unternehmen ist es selbstverständlich, auf elektronischem Wege zu kommunizieren. Gerade die Nutzung des Internets³³² spielt in Russland aufgrund der Versandschnelligkeit von Daten, der schnellen Verfügbarkeit von Informationen, des geringen Kostenaufwands und der umfassenden Erreichbarkeit über elf Zeitzonen hinweg eine wichtige Rolle. In Russland nutzen etwa 8,8 Mio. Menschen das Internet, das entspricht etwa 6% der russischen Bevölkerung. In Deutschland sind es etwa 22%.³³³

In Russland ist die Werbung überwiegend auf die Verbrauchsgüter des täglichen Bedarfs konzentriert, wie etwa Kosmetik, Lebensmittel, Getränke, Braune oder Weiße Ware. Weiterhin wird sie auch stark im Makler- und Finanzdienstleistungsbereich genutzt.³³⁴ Hinsichtlich ihrer inhaltlichen Gestaltung lässt sich eine Angleichung an den Westen feststellen. So ist etwa Erotik kein Tabu mehr. Bei der Werbungsgestaltung sollte besonders auf den russischen Humor Rücksicht genommen werden. Positive Effekte in der russischen Werbung werden unter anderem durch die Implementierung von Figuren aus den Volksmärchen und durch Zitierung von Sprichwörtern erreicht. Weiterhin wird durch bekannte ausländische oder auch inländische Persönlichkeiten wie Schauspieler, Schriftsteller oder Musiker eine große Wirkung in der Werbung erzielt.³³⁵ In Russland werden die Anforderungen durch das Gesetz geregelt. Grundsätzlich unterliegen die Ausgaben für Werbung in Russland der Besteuerung. Das russische Werberecht weist einige zu beachtende Spezifika auf, wie etwa:

- Werbung muss in russischer Sprache erfolgen.
- Werbung darf nicht irreführend sein.
- für zertifizierungspflichtige Produkte darf die Werbung erst nach Vorlage des benötigten Zertifikates erfolgen.³³⁶

Die länderspezifischen Besonderheiten, die heterogenen Märkte und die verschiedenen Zielgruppen führen die Unternehmen zu international differenzierten Kampagnen. Dabei erfolgt die Werbeplanung nicht mehr in der Zentrale der Muttergesellschaft, sondern die Unternehmen nutzen Agenturen im Ausland, die über Kenntnisse des nationalen Marktes verfügen.³³⁷ Der immer weiter fortlaufende

³²⁹ Vgl. FALK, T. (2001), S. 73.

³³⁰ Vgl. TROMMSDORFF, V. und SCHUCHARDT, C. (1996), S. 359.

³³¹ Vgl. FALK, T. (2001), S. 73.

³³² Vgl. hierzu den Überblick über die Computertechnologie in Russland bei HARTER, S. (1999), S. 3 ff.

³³³ Vgl. HARTER, S. (2001), S. 171 f.

³³⁴ Vgl. TROMMSDORFF, V. und SCHUCHARDT, C. (1996), S. 358.

³³⁵ Vgl. ENGEL, C. (2001), S. 229.

³³⁶ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 165.

³³⁷ Vgl. BEREKOVEN, L. (1985), S. 167.

Trend zur Globalisierung und die technologischen Entwicklungen führen zu kommunikativen Erleichterungen auch zwischen den verschiedenen Kulturen. Durch die Mobilität, die Medien und die Kenntnis über andere Kulturen verlieren die nationalen Kulturen an Bedeutung, woraus eine kulturelle Homogenisierung resultiert. Die Befürworter einer standardisierten Werbung gehen von der Annahme aus, dass in einer globalen Kultur eine interkulturell ähnliche Erfahrungswelt existiert, auf die die Werbung Bezug nehmen kann.³³⁸ Dadurch erhält die Tendenz der Transformierung einer nationalen Werbung eine Internationalisierungsausrichtung. Grenzüberschreitend zu verstehende Botschaften können dabei zu erwünschten Kostendegressionseffekten führen. Ferner sollte man in diesem Kontext die so genannte Werbeanteilmethode berücksichtigen. Denn bei dieser wird das eigene Werbebudget in Abhängigkeit zu den Werbeaufwendungen einer gesamten Produktkategorie betrachtet. Eine weitere grenzüberschreitende Bekanntheitsmaßnahme diverser Unternehmungen bietet das Messewesen. Welche wirtschaftliche Bedeutung erhält nun dieses Kommunikationsinstrument in Russland?

5.6.3 Messewesen mit Russlandbezug

In Russland ist das Messewesen durch ständiges Wachstum gekennzeichnet. Die Anzahl der Messen stieg von 2000 bis 2002 um fast 25% an. Schon allein in 2001 fanden etwa 2.000 Messeveranstaltungen statt. Die Tendenz ist weiter steigend.³³⁹ Wie RÖSSEL beschreibt, war das Messewesen in der Sowjetunion durch die Planwirtschaft beherrscht. Alles war zentral geplant und auf Moskau fokussiert. Der wirtschaftliche und politische Umbruch führte in allen GUS-Staaten zur Entwicklung zahlreicher Mehrbranchenmessen und Fachmessen. Zu den größten und bedeutendsten Messeplätzen Russlands gehören Moskau, St. Petersburg und Niznij Novgorod. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Regionalmessen, beispielsweise in Irkutsk, Jekaterinburg, Kazan, Krasnodar, Krasnojarsk, Nowosibirsk, Noworossiisk, Perm, Pjatigorsk, Rostow am Don, Samara, Tjumen, Ufa und Woronesh, um nur einige zu nennen.³⁴⁰

Die russischen Veranstalter arbeiten vermehrt mit ausländischen Organisatoren zusammen. Dies führt zu professionellen Strukturen und zu einer hohen Qualität der Fachmessen. In der Zukunft ist im russischen Messewesen sowohl hinsichtlich der Themenvielfalt als auch der Anzahl der Veranstaltungen und der Veranstalter mit Selektions- und Konzentrationsprozessen zu rechnen.³⁴¹ Die internationalen Messen bieten sowohl den Ausstellern als auch den Kunden eine gute Möglichkeit, sich direkt vor Ort zu informieren, erste Kontakte anzubahnen und sich direkte Angebotsvergleiche einzuholen.³⁴² Erste kommunikative Verbindungen zu russischen Unternehmen können aber auch schon auf internationalen deutschen Messen (z.B. auf der Messe Frankfurt am Main, Messe Düsseldorf und Messe Leipzig) geknüpft werden. Die russischen Geschäftspartner nehmen an diesen Veranstaltungen vermehrt teil, um Geschäftskontakte zu knüpfen. Bei Interesse an Kontakten zu russischen Geschäftspartnern empfiehlt es sich, am Messestand ein Hinweisschild „wir sprechen russisch“ anzubringen und für die Erleichterung der Kommunikation

³³⁸ Vgl. MÜLLER, W. (1997), S. 7.

³³⁹ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 86.

³⁴⁰ Vgl. RÖSSEL, C. (2002), S. 45.

³⁴¹ Vgl. RÖSSEL, C. (2002), S. 42.

³⁴² Vgl. BEREKOVEN, L. (1985), S. 179.

einen russischsprachigen Mitarbeiter zu engagieren.³⁴³ Eine weitere Möglichkeit, erste Kontakte zu potenziellen Geschäftspartnern zu schaffen, bieten die so genannten „Unternehmerreisen“. Diese werden von diversen Organisationen und mit Förderung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie angeboten. Sie werden von den deutschen Auslandshandelskammern (AHK) individuell und den konkreten Zielen und Erwartungen der Interessenten entsprechend vorbereitet.³⁴⁴

Der Messeauftritt in Russland bedarf wie überall einer guten Planung, Vorbereitung und einer sorgfältigen Auswahl der Veranstaltung selbst. Zunächst ist dabei zu betonen, dass in Russland nur seriöse und etablierte Veranstaltungen besucht werden sollen. Es existieren zahlreiche Informationen zu Messen und Veranstaltungen in Russland, die bei folgenden Organisationen erfragt werden können: beim Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (AUMA), bei den nationalen Verbänden der Messewirtschaft, bei den Industrie- und Handelskammern, bei den Botschaften und bei den Auslandshandelskammern.³⁴⁵

Im Allgemeinen empfiehlt *BEREKOVEN* vor einer Messebeteiligung vorab folgende Fragestellungen in Erwägung zu ziehen:

- Entspricht die zu erwartende Besucherschaft derjenigen Zielgruppe, an die sich das beabsichtigte Messeengagement richtet?
- Gibt es dazu eigene Erfahrungen und/oder zuverlässige Besucherstrukturanalysen?
- Wird die gleiche Besucherzielgruppe evtl. durch eine Messe entsprechenden Charakters an einem näheren Ort, zu günstigeren Kosten, in ebenso wirkungsvoller Weise angesprochen?
- Ist die maßgebende Konkurrenz auch vertreten?
- Findet die Messe zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Dispositionsrhythmus statt?
- Lassen der Veranstaltungsrahmen und die Organisation der Messe einen reibungslosen und Erfolg versprechenden Messeverlauf erwarten?
- Stehen die Kosten der Messebeschickung in vertretbarer Relation zum eigenen Messeerfolg?³⁴⁶

Bei der Berücksichtigung dieser Fragen sollten das gesamte Potenzial des lokalen Marktes sowie der Nutzen der anderen zur Verfügung stehenden Werbemöglichkeiten in Betracht gezogen werden. Vor allem wird ein Messeauftritt als mittel- bis langfristige Investition betrachtet. Denn die neu geknüpften Kontakte müssen sich erst entwickeln. Weiterhin ist zur Sicherung eines größeren Marktanteiles in Russland eine regelmäßige Messeteilnahme an den namhaften Messen fast obligatorisch.³⁴⁷ Betrachtet man zuletzt die Kommunikationsmöglichkeit von Sales Promotion in Russland, so kann man folgende Spezifika, aber auch Gemeinsamkeiten beobachten.

³⁴³ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 87.

³⁴⁴ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 90.

³⁴⁵ Vgl. WINGES, N. (2003), S. 203 f; und vgl. auch RÖSSEL, C. (2002), S. 46.

³⁴⁶ BERKOVEN, L. (1985), S. 180.

³⁴⁷ Vgl. MEFFERT, H. (1982), S. 152; Vgl. auch SARODNICK, S. (2003), S. 87.

5.6.4 Sales Promotion mit Russlandbezug

Auch in Russland gehören die Verkaufsförderungsmaßnahmen (Sales Promotions) zu den standardisierten Marketinginstrumenten. Grundsätzlich stehen die Russen den unterschiedlichen Arten der Verkaufsförderung aufgeschlossen gegenüber. Die großen Moskauer Einzelhandelsgeschäfte geben enorme Summen für diese Maßnahmen aus. Gerade solche Verkaufsförderungsinstrumente wie Kundenkarten, Proben und Geschenke stoßen in Russland auf großes Interesse. Nur speziell in Moskau ist die Nachfrage der Konsumenten nach Gratisproben und Einwurfsendungen rückläufig.³⁴⁸

Im Russlandgeschäft ist es wichtig, die Besonderheiten und Gewohnheiten des inländischen Konsumenten zu kennen. Diese sind dann effizient bei der Gestaltung der Verkaufsförderungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Der russische Markt war in der Vergangenheit durch ungedeckte Nachfrage und Mangelwirtschaft gekennzeichnet. So wurden große Einkäufe auf Vorrat getätigt. Diese führten oft zu Käuferwarteschlangen. Der Übergang der russischen Volkswirtschaft in die Marktwirtschaft ermöglichte dem russischen Konsumenten, seine jahrelang angestauten unerfüllten Bedürfnisse zu stillen.³⁴⁹ Unter Berücksichtigung dieser Vorgeschichte ist folgendes Verhalten russischer Konsumenten zu beobachten:

„Die Russen lieben es, Marken zur Schau zu tragen und zu stellen. Eine Kosmetikmarke im Bad stehen zu haben, ist der kleine Luxus, den sich so manche Frau gönnt. Wenn sie sich den leisten kann, tut sie das auch und zweigt dafür auch eine ganze Menge Geld ab.“³⁵⁰

Allerdings ist die Kaufkraft der russischen Bevölkerung im Allgemeinen schwer einzuschätzen. Die offiziellen Statistiken weisen weder die inoffiziellen Einkommen noch die verzögerten oder in Naturalien gezahlten Löhne aus. Weiterhin ist es schwierig, die versteckten Einkommen zu ermitteln. Tendenziell ist festzustellen, dass sich die Kaufkraft in den Großstädten wie Moskau und St. Petersburg konzentriert. Eine weitere typische russische Marktbesonderheit liegt in dem hohen Grad der Selbstversorgung. Viele Russen besitzen Datschen³⁵¹, wo sie die üblichen Grundnahrungsmittel wie etwa Kartoffeln, Möhren, Kohl, Tomaten und Gurken selbst anbauen. Hinzu kommen Produkte wie Beeren, Pilze, Fisch und Wild aus der Natur.³⁵²

Anfang der 90er Jahre haben sich in Russland zwei polarisierende Verbrauchergruppen gebildet. Die eine Gruppe, die die größte ist, verfügt über niedrige Einkommen und knappe Mittel. Dementsprechend ist das Kaufverhalten dieser Gruppe von langfristiger Planung von Anschaffungen und hohem Preisbewusstsein geprägt. Sie bevorzugt notgedrungen die billige Ware. Die zweite, die Gruppe der so genannten „neureichen Russen“, verfügt über viel Geld und ist bereit, hohe Preise für die Ware zu bezahlen. Oft steht dabei nicht primär die Qualität der Ware im Vordergrund, sondern der hohe Preis, der auch als Mittel zur

³⁴⁸ Vgl. FALK, T. (2001), S. 69.

³⁴⁹ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 51.

³⁵⁰ UHLMANN, G. (2002), S. 83.

³⁵¹ Anmerkung: Datscha ist ein russischer Sommergarten mit kleinem Häuschen und liegt ca. 50 – 100 km von der Stadt entfernt.

³⁵² Vgl. FALK, T. (2001), S. 62.

Selbstdarstellung und der Bestätigung des sozialen Status dient.³⁵³ Mittlerweile hat sich das Kriterium der Qualität der Ware gerade bei der russischen Mittelschicht in den Vordergrund gesetzt. So sucht der russische Normalbürger keine Extravaganz, sondern ein gesundes Preis-Leistungsverhältnis. Die anfängliche Problematik, dass die einheimischen und die importierten Produkte mit niedrigen Preisen schlechtere Qualität aufwiesen, hat sich mittlerweile wieder gewendet. Heute zeigt sich, dass die westlichen Anbieter bezüglich der Qualität ein sehr gutes Image haben, wie etwa im Bereich der Elektronik und der Kraftfahrzeuge. Die Absatzchancen für diese Waren sind sehr gut. Einige westliche Firmen, die in Russland produzieren, nutzen diese Marktbesonderheiten für ihr kommerzielles Marketing und beschriften ihre in Russland gefertigten Produkte mit „Made in Germany“. Andererseits lässt sich in Russland auch der Trend zum Konsumpatriotismus beobachten. Beispielsweise werden die einheimischen Lebensmittelprodukte für gesünder und natürlicher gehalten, da viele Russen negative Erfahrungen in diesem Bereich mit ausländischen Anbietern, die minderwertige Produkte verkauften, gesammelt haben.³⁵⁴

Eine besondere Bedeutung sollte in Russland im Verkaufsförderungsbereich der persönlichen Kontaktpflege eingeräumt werden. Die russische Bevölkerung befindet sich, was den Konsumbereich angeht, in einer experimentierfreudigen, neugierigen Phase. Gerade neue Produkte finden in Russland große Resonanz und gute Vertriebschancen. Jedoch sind persönliche Empfehlungen von Freunden, Verwandten oder Bekannten für das russische Empfinden und Kaufentscheidungsvermögen ausschlaggebend. Selbst Verträge, Referenzen oder Gutachten spielen in diesem Fall eine zweitrangige Rolle. Eine weitere beliebte Einkaufsmöglichkeit in Russland sind Katalogverkäufe (z.B. für Bücher, Möbel, Kleidung, Gartengeräte, Werkzeuge und Immobilien).³⁵⁵ Des Weiteren meint FALK, dass bei der Verkaufsförderung in Russland der Tatsache Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, dass die Entscheidungsträger für die Wahl von Lebensmitteln und Konsumgütern in Russland überwiegend die Frauen sind.³⁵⁶

5.7 Zusammenfassung

Das Betätigungsgebiet des Einzelhandels ist im Zuge der Integration internationaler Märkte noch breiter geworden. Gerade die neuen Absatzmärkte in Russland stellen auch die Einzelhandelsbranche vor immer neue Herausforderungen. So werden die Ansprüche der Konsumenten immer differenzierter und damit fast unüberschaubar. Der Einzelhandel hat viele Spannungen zwischen Produktion und Konsument zu überwinden. Diese können in räumlicher, zeitlicher, qualitativer und quantitativer Hinsicht bestehen. Jene auftretenden Schwierigkeiten zeigen sich signifikant bei der Bearbeitung des russischen Marktes. Denn neben den räumlichen und zeitlichen Problemen sind auch die im Gegensatz zu Westeuropa divergierenden gesellschaftlichen Unterschiede zu beachten, wenn man einen nachhaltigen Unternehmenserfolg erwirtschaften will.

³⁵³ Vgl. SARODNICK, S. (2003), S. 51.

³⁵⁴ Vgl. FALK, T. (2001), S. 66.

³⁵⁵ Vgl. FALK, T. (2001), S. 68.

³⁵⁶ Vgl. FALK, T. (2001), S. 69.

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Grundstrukturen der Handelssysteme dargelegt und insbesondere die Frage nach geeigneten Betriebsformen für das Russlandgeschäft beantwortet. In den letzten Jahren haben sich in Russland große Veränderungen in den grundlegenden Funktionen auf dem Gebiet des Einzelhandels vollzogen. Die aktuellen wirtschaftspolitischen Entwicklungen in diesem Land zeigen, dass die russische Politik mittlerweile eingesehen hat, dass die starren Methoden der Planung und Lenkung von Wirtschaft und Handel eher schädliche als nützliche Ergebnisse zeigen.

Heute bietet Russland ausländischen Investoren enorme Möglichkeiten. Trotz der turbulenten politischen und wirtschaftlichen Entwicklung in der postsowjetischen Ära, wie sie hier nachgezeichnet wurde, lassen sich mittlerweile vor allem im urbanen Bereich Zeichen von zunehmender Prosperität feststellen. In Verbindung mit der Stabilisierung im politischen Bereich führt dies zu einem Wandel im russischen Konsumverhalten. Dem kommen ausländische Investoren bereits in nicht geringem Maße entgegen, doch das Potenzial erscheint noch lange nicht ausgeschöpft. Ausgehend von diesen dynamischen Entwicklungen auf dem russischen Markt sind dementsprechend auch die Veränderungen im Bereich Marketing rasant. Bei der theoretischen Analyse der Marketing-Mix-Instrumente wurde deutlich, dass trotz eines allgemeingültigen Marketingverständnisses das Verständnis des russischen Marktes mit seinen Spezifika bei der Anwendung der Marketing-Mix-Instrumente unabdingbar ist. In den folgenden Teilkapiteln wird die praktische Anwendung dieser Marketing-Mix-Methoden auf dem russischen Markt ausführlicher behandelt.

Empirische Untersuchung

6. Ziel, Vorgehensweise und Methodik der empirischen Untersuchung

6.1 Vorbemerkungen

Die Internationalisierung auf dem russischen Markt als Basisstrategie gewann in den letzten Jahren kontinuierlich an Bedeutung. Die Gründe hierfür wurden in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich diskutiert. Die attraktiven Wachstumsraten auf diesem Markt sind einer der vielgenannten Gründe, warum jener für viele deutsche Einzelhandelsunternehmen zum Heimatmarkt wurde. Um das Potenzial des russischen Marktes auszuschöpfen, dürfen die strategischen Marketing-Konzeptionen nicht außer Sicht gelassen werden. Ziel des folgenden Teils ist es, die Marketing-Mix-Instrumente deutscher Einzelhandelsunternehmen mit Engagement in Russland zu identifizieren und damit den Newcomern die Vorgehensempfehlung zur Internationalisierung zu bieten. In dieser Untersuchung wurde eine Rasterung der beteiligten deutschen Einzelhandelsunternehmen in Lebensmittel (Food) und Nicht-Lebensmittel (Nonfood) vorgenommen,³⁵⁷ wobei sich der Nonfood-Bereich in sieben weitere Branchen untergliedert, und zwar:

1. Textil/Schuhe/Lederwaren
2. Parfümerie/Schmuck/Accessoires
3. Sportartikel/Spielzeug
4. Möbel
5. Elektronikware/IT-Ware
6. Pharma/Chemie/Medizin
7. Industriegüter

Diese Unterteilung vermittelt einen Überblick über die Einzelhandelsunternehmen, die an der Untersuchung teilgenommen haben. Die Aufgabe des empirischen Teils dieser Untersuchung ist es, mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens³⁵⁸ die deutschen Einzelhandelsunternehmen mit Engagement in Russland nach ihren geschäftlichen Motiven, Problemen, Erfahrungen und Erfolgen beim Einsatz ihrer Marketing-Mix-Instrumente zu befragen und ihre Erfahrungswerte den Newcomern zur Verfügung zu stellen. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der Untersuchung der in der Praxis schon umgesetzten Marketing-Mix-Instrumente deutscher Einzelhandelsunternehmen in Russland. Außerdem ist das Ziel dieses Teils, die Beschreibung und die aus der Analyse gewonnenen Daten so darzustellen, dass es den Internationalisierungs-Newcomern die Möglichkeit bietet, das vorhandene Know-how für ihr individuelles Marketing-Mix-Konzept zu sammeln und in die Praxis umzusetzen. In dieser Darstellung geht es nicht um die Sichtweise russischer Konsumenten oder Unternehmen, sondern um die der deutschen Einzelhandelsunternehmen und ihre Internationalisierungsprozesse in Russland. Im Rahmen dieser Studie mittels des detaillierten Fragebogens wurde der Versuch unternommen, dem Newcomer möglichst viele aussagekräftige Informationen für sein zukünftiges Marketingvorhaben auf dem russischen Markt zu stellen. Denn damit ist man in der Lage, ein adäquates Bild vom russischen Markt gewinnen zu können. Dies wiederum ist hilfreich, um von Anfang an gewissen Problemen und Schwierigkeiten erfolgreich begegnen zu können. Damit kann man schon im Vorfeld

³⁵⁷ Vgl. ZENTES, J. (1993), S. 565; Vgl. JAUSCHOWETZ, D. (1995), S. 15 und vgl. TIETZ, B. (1993), S. 197 f.

³⁵⁸ Vgl. LAMNEK, S. (1989), S. 56 f.

enorme Kostenbelastungen reduzieren. Die dadurch eventuell gewonnenen finanziellen Spielräume können dann in entsprechenden Marketing- und Werbebudgets an anderen Stellen effektiv eingesetzt werden.

6.2 Vorgehensweise und Aufbau des Fragebogens

Diese empirische Untersuchung wurde von Mai bis September 2005 mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Als Ausgangspunkt für das empirische Vorgehen wurde die von der AHK (Auslandshandelskammer) in Moskau herausgegebene Liste der Vertretungen deutscher Firmen in der Russischen Föderation verwendet. Diese nach Firmennamen alphabetisch geordnete Darstellung umfasste deutsche Unternehmen, die in Russland tätig waren und bei der AHK Moskau im Jahr 2005 registriert waren. Mit Hilfe der angegebenen Branchenbezeichnungen in dieser Aufzeichnung konnte eine Selektion nach Einzelhandelsunternehmen vorgenommen werden. Alle deutschen Unternehmen wurden per E-Mail angeschrieben. Die restlichen Unternehmen (z. B. Banken, Versicherungen und Stiftungen) wurden von der Untersuchung ausgeschlossen.³⁵⁹ Die kontaktierten deutschen Unternehmen wurden nicht regional eingegrenzt, sondern sind auf das ganze deutsche Gebiet verteilt.

Bei der Durchführung der Untersuchung wurde folgendermaßen vorgegangen: Aufgrund des Wissens, dass die Teilnahmebereitschaft der Manager in Führungspositionen an wissenschaftlichen Studien eher begrenzt ist, wurde am Anfang auf einen Pilotversuch verzichtet.³⁶⁰ Der Fragebogen wurde mit einem Begleitschreiben an die Unternehmen per E-Mail versandt. Das Schreiben beinhaltete einen Hinweis auf eine zweiwöchige Rücksendefrist. Nach Ablauf der gesetzten Frist³⁶¹ erhielten die Unternehmen ein weiteres Schreiben mit der erneuten Bitte um Teilnahme an der Befragung. Vor dem Versenden des Fragebogens per E-Mail wurde eine telefonische Absprache mit dem jeweiligen Vertreter der Zielgruppe (z.B. Export Manager Russland, Geschäftsführer) gehalten und die Erlaubnis für die Zusendung dieses Schreibens eingeholt. Anschließend wurden die Unterlagen an die Probanden der deutschen Einzelhandelsunternehmen mit Engagement in Russland versandt. Das Begleitschreiben beinhaltete, wie bereits erwähnt, auch einen erneuten Hinweis auf die zweiwöchige Rücksendefrist. Die Unternehmen erhielten drei bis vier Erinnerungsschreiben, die teilweise mit telefonischen Erinnerungen kombiniert wurden.³⁶² Zur Erhöhung der Rücklaufquoten wurden zusätzlich, eine Woche nach dem Versand des Fragebogens, telefonische Rückabsprachen mit den Ansprechpartnern in den jeweiligen Unternehmen gehalten. Da das Thema „Marketingstrategien in Russland“ wettbewerbsstrategisch äußerst sensibel ist, wurde die vertrauliche Behandlung der Angaben zugesichert. Die nichtkommerziellen Untersuchungszwecke und die Unabhängigkeit der universitären Forschung gaben hier sicher eine gewisse Legitimation. Um die Kooperationsbereitschaft zu erhöhen, erhielten die beteiligten Unternehmen auf Wunsch die Forschungsergebnisse zugesandt.

³⁵⁹ Vgl. BEREKOVEN, L., WERNER, E., ELLENRIEDER, P. (1993), S. 247.

³⁶⁰ Vgl. BEREKOVEN, L., WERNER, E., ELLENRIEDER, P. (1993), S. 119.

³⁶¹ Vgl. HAFERMALZ, O. (1976), S. 72 f und 102.

³⁶² Vgl. BEREKOVEN, L., WERNER, E., ELLENRIEDER, P. (1993), S. 26.

Aus diesen Gründen wurde auch die Form der Befragung mittels eines anonymen, standardisierten Fragebogens³⁶³ gewählt, dem die nötige Struktur durch eine klassische Reihenfolge der Marketing-Mix-Instrumente verliehen wurde. Damit soll die stringente Analyse der Resultate gewährleistet werden. Gerade die internationalen Marketingstrategien stellen ein schwierig standardisierbares Themengebiet dar, das sich nur in einem ausführlichen Fragebogen erschließen lässt. Hierbei geht es um schwer erfassbare Einschätzungen und Meinungen der Entscheidungsträger, die oft eine lange Überlegungszeit benötigen, um sich für die entsprechende Antwort zu entscheiden. Angesichts der hohen Arbeitsbelastung der Mitglieder dieser Zielgruppe und der generell relativ niedrigen Bereitschaft zur Teilnahme an solchen empirischen Untersuchungen³⁶⁴ wurde die schriftliche Erhebungsform gewählt. Mit einer solchen Erhebungsform sind durch einen Fragebogen mit geschlossenen Fragen und Skalierungen auch Nachteile verbunden, wie beispielsweise die begrenzte Möglichkeit an freien Antworten. Die Vorteile einer schriftlichen Befragung jedoch liegen in den relativ niedrigen Kosten, dem geringen Zeitaufwand, der größeren Rücklaufquote sowie der Gewährleistung der Resultate über die Allgemeingültigkeit der gewonnenen Aussagen. Damit man adäquate, brauchbare Ergebnisse aus den Antworten erhalten kann, sollte der verwendete Fragebogen praktisch in seiner Bearbeitung sein. Deshalb wurde diesem auch eine angemessene Ausformulierung der gestellten Fragen gewidmet. Auf die formale und inhaltliche Gestaltung des Fragebogens wurde ebenfalls Wert gelegt, jener ist nach Themenbereichen gegliedert. Die Reihenfolge der Fragen basiert auf der in der Fachliteratur häufig anzutreffenden Reihenfolge der Marketing-Mix-Instrumente nach *OEHME*.

Am Anfang des Fragebogens konnten die Probanden ihre *persönlichen Daten und Angaben zu ihren Russlandkenntnissen* angeben. Im zweiten Teil wurden *Fragen zum Unternehmen* behandelt, während im dritten *Fragen zur Produktstrategie* gestellt wurden. Im vierten und im fünften Abschnitt wurden Inhalte und Vorgehensweisen zur *Preis- und Kommunikationsstrategie* behandelt. Der letzte Teil berücksichtigte Informationen zur unternehmensindividuellen Situation. Dabei wurde die Möglichkeit gegeben, persönliche Erfahrungen in freier Form darzustellen. Diese waren folgende:

- Persönliche Daten und Angaben zu ihren Russlandkenntnissen
- Fragen zum Unternehmen
- Fragen zur Produktstrategie
- Fragen zur Preisstrategie
- Fragen zur Kommunikationsstrategie
- Fragen zur Unternehmenssituation

³⁶³ Vgl. HAFERMALZ, O. (1976), S. 22.

³⁶⁴ Vgl. HAFERMALZ, O. (1976), S. 38.

Der Aufbau und die Analyse des Fragebogens bedienen sich folgender Schaubilder und Tabellenarten:

- Geschlossene Fragen mit „Ja/Nein - Antworten“. Die Bedeutungsgrade wurden in Prozentform errechnet.
- Geschlossene Fragen mit der Möglichkeit von Einfach-³⁶⁵ oder Mehrfachnennungen³⁶⁶. Die Bedeutungsgrade wurden entweder in Form eines Mittelwertes oder in Prozentform errechnet.
- Geschlossene Fragen mit angegebenen Kategorien für eine Rangvergabe. Diese richtete sich nach der Anzahl der vorgegebenen Antwortkategorien.³⁶⁷ Die Bedeutungsgrade wurden in Form eines Mittelwertes³⁶⁸ errechnet.
- Geschlossene Fragen, deren Bedeutung mit einer Skala von 1 bis 5 (z.B. 5 = sehr gut, 4 = gut, 3 = mittelmäßig, 2 = schlecht, 1 = sehr schlecht) eingestuft wurden. Die Bedeutungsgrade wurden in Form eines Mittelwertes mit den Extremwerten der Bedeutungsgrade (z.B. 5 für „sehr gut“ bis 1 für „sehr schlecht“) errechnet.
- Offene Fragen wurden verschiedenen Kategorien zugeordnet.

³⁶⁵ Einfachnennungen heißt, dass die Befragten (Absolut = 51) = 100% jeweils nur eine Antwort geben konnten.
Beispielsweise Schaubild 3:
Vertriebs-Manager/in (n-18) = 35%
Geschäftsführer/in (n-12) = 24%
Leitende/r Angestellte/r (n-9) = 18%
Marketing-Manager/in (n-4) = 8%
Sachbearbeiter/in (n-3) = 6%
Andere (n-5) = 10%
Summe = 100%

³⁶⁶ z.B. Schaubild 5: Hier hatten die Befragten (Absolut = 51) die Möglichkeit Mehrfachantworten zu geben d.h.:
Nein (n-3) = 6%
Ja, durch soziale Kontakte mit Russen (n-33) = 65%
Ja, durch Literatur, Filme, Vorträge (n-29) = 57%
Ja, durch mein Studium (n-22) = 43%
Ja, durch einen Sprachkurs (n-14) = 28%
Ja, durch familiären Hintergrund (n-14) = 28%
Ja, durch ein Praktikum (n-6) = 12%
Ja, durch spezielles Firmentraining (n-3) = 6%
Ja, andere (n-10) = 20%

³⁶⁷ z.B. Frage 2.8 „Welche Aspekte waren für die Wahl Ihrer Vertriebsform ausschlaggebend?“
Es standen 8 Kategorien zur Auswahl. Folglich wurde eine Rangfolge von 8 = sehr wichtig bis 1= unwichtig gewählt.
Die Rangfolgezahl variiert von Frage zu Frage, abhängig von der vorgegebenen Anzahl der Antwortkategorien.

³⁶⁸ Der Mittelwert gibt Auskunft darüber, welche Bedeutung die befragten Unternehmen einer Kategorie insgesamt beim messen.
d. h., je höher der Mittelwert, desto wichtiger ist diese Kategorie für die befragten Unternehmen.
Bei Frage 2.8 Welche Aspekte waren für die Wahl Ihrer Vertriebsform ausschlaggebend? wurde beispielsweise die Marktnähe mit MW 7,3 (auf einer Skala von 1 bis 8) bewertet. Dies ist der höchste Wert in der Tabelle und somit die wichtigste Kategorie für die Gesamtheit der befragten Unternehmen.

6.3 Datenerfassung und Datenanalyse

Die empirische Datenauswertung dieser Arbeit erfolgte mit der statistischen Auswertungssoftware SPSS.³⁶⁹ Die Datendarstellung wurde mit dem Tabellenkalkulationsprogramm EXCEL³⁷⁰ in Form von Schaubildern und Tabellen zusammengefasst.³⁷¹ Nach der Rücksendung der Fragebögen wurde eine Kontrolle des Erhebungsmaterials und die Datenerfassung durchgeführt. Die Durchsicht der Fragebögen zeigte, dass diese von den Zielpersonen sehr sorgfältig beantwortet wurden. Es entstand der Eindruck, dass, wenn sich die Ansprechpersonen trotz der Zeitknappheit am Arbeitsplatz für das Ausfüllen des Fragebogens entschieden hatten, diese komplett und ohne Lücken ausgefüllt wurden. Ein Teil der Probanden entschied sich nach der schnellen Durchsicht des Fragebogens gleich gegen die Teilnahme an der Untersuchung, was telefonisch oder per E-Mail mitgeteilt wurde. Es wurden 51 komplett ausgefüllte Fragebögen in die Auswertung einbezogen. Dabei ergab sich folgende Konstellation:

Tabelle 13: Rücklaufquote der empirischen Untersuchung

Rücklaufergebnis	Absolut	In %
Versandte Fragebögen total	202	100%
Zurück wegen unbekannter Adresse	34	17%
Keine Antwort	113	56%
Antwort ohne Fragebogen (Absage)	4	2%
Auswertbare Fragebögen	51	25%

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

Die Quote der beantworteten Fragebögen von 25% ist in Anbetracht der hohen Anzahl ähnlicher Anfragen und der hohen Belastungen am Arbeitsplatz als zufriedenstellend zu betrachten. Wie in dieser Tabelle 13 dargestellt, wurden 2% der Antworten ohne Fragebogen zurückgesandt. Dabei wurden folgende Gründe für die Nicht-Teilnahme an der empirischen Untersuchung genannt:

- Keine Erlaubnis zur Beantwortung des Fragebogens von der Geschäftsführung aus informationspolitischen Gründen
- Engagement in Russland aufgegeben
- Der Fragebogen sei zu detailliert und nähme zu viel Zeit in Anspruch
- Zweifel an der Anonymität der Untersuchung
- Die Fragen würden auf die unternehmerische Tätigkeit nicht zutreffen

Von den 202 kontaktierten Unternehmen schieden 34 Unternehmen sofort aus (17 %), da die Telefonnummern und die E-Mail Adressen nicht mehr aktuell waren oder das Russlandgeschäft aus unbekanntem Gründen eingestellt wurde. Die Anzahl der zurückgesandten Fragebögen belief sich auf 51 Antworten, was einer Rücklaufquote von 25% entspricht. Bei der Ausarbeitung der Bögen war der Autorin das Risiko eines geringen Rücklaufs beim Versenden eines detaillierten Fragebogens bewusst. Um jedoch aussagekräftiges Material zu erhalten, konnte auf eine ausführliche Gestaltung des Fragebogens nicht verzichtet werden. Aus den Ergebnissen kann

³⁶⁹ Anmerkung: SPSS = Statistical Package for Social Science

³⁷⁰ Anmerkung: EXCEL = Microsoft Excel-Tabellenkalkulationsprogramm

³⁷¹ Die gesamten Daten wurden in EXCEL-Grafiken jeweils auf x- und y- Achsen (Häufigkeitsverteilung und Antwortinhalte) erfasst, neben den Grafiken wurden Tabellen mit absoluten Werten, Mittelwerten oder Prozenten erstellt.

man jedoch von tendenziellen Merkmalen der Internationalisierung in Russland ausgehen und ein adäquates Bild des Internationalisierungsprozesses deutscher Einzelhandelsunternehmen in Russland bekommen.

7. Empirische Analyse der Untersuchungsergebnisse

7.1 Vorbemerkungen

In diesem Kapitel erfolgt die systematische Darstellung und Interpretation der Antworthäufigkeiten gemäß der ursprünglichen Gliederung des Fragebogens: Persönliche Daten und Angaben zu Russlandkenntnissen, Fragen zum Unternehmen, zur Produktstrategie, zur Preisstrategie, zur Kommunikationsstrategie und zur Unternehmenssituation.

7.2 Persönliche Daten und Angaben zu Ihren Russland-Kenntnissen

➤ Ergebnisse

Tabelle 14: Das Alter

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.

Das Alter	Absolut	%
25-35 Jahre	5	10%
36-45 Jahre	29	56%
46-55 Jahre	12	24%
56 Jahre und älter	5	10%
Summe	51	100%

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

Aus der Altersstruktur kann man ableiten, dass eher Personal mit einer gewissen Berufserfahrung präferiert wird. Ferner bringt diese Altersgruppe auch entsprechende Erfahrungswerte bei etwaigen Vertragsverhandlungen mit sich. Dieser Umstand dürfte gerade bei Aktivitäten im russischen Markt für die westlichen Unternehmen von Vorteil sein. Daraus kann man ableiten, dass diese Entscheidungsträger eine höhere Akzeptanz bei geschäftlichen Transaktionen erhalten als jüngere Marktteilnehmer. Darüber hinaus wird diese Altersschicht auch entsprechende ausgereifere Marketingkenntnisse mit sich bringen. Diese wiederum dürften notwendig sein, um einen nachhaltigen Erfolg in diesem Marktsegment zu realisieren, und dass dieser Wunsch realisiert und verwirklicht werden soll, mögen etwa die Daten der in Russland getätigten Direktinvestitionen dokumentieren und belegen. Denn diese sind in der Regel mit einem enormen Kapitaleinsatz verbunden und dieser soll sich so früh wie möglich wieder amortisieren. Damit das auch erreicht werden kann, ist ein angemessenes, qualifiziertes Personal mit entsprechenden Erfahrungswerten notwendig.

Tabelle 15: Das Geschlecht

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.

Das Geschlecht	Absolut	%
Männlich	39	76%
Weiblich	12	24%
Summe	51	100%

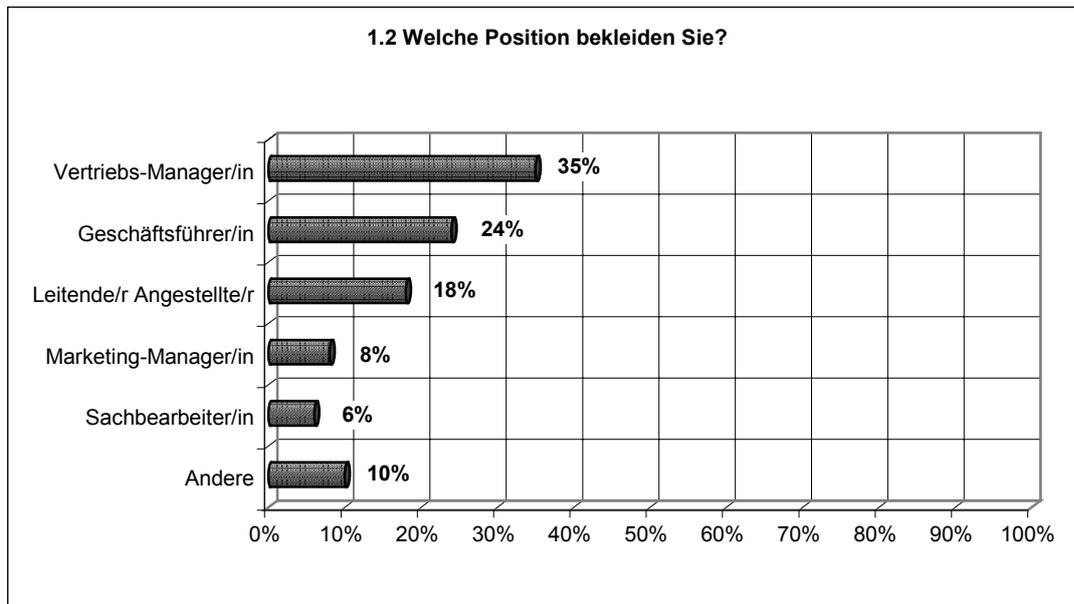
Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ *Erläuterungen*

Wie aus der Tabelle 15 ersichtlich ist, liegt der Schwerpunkt der Geschlechterverteilung mit 76% bei den männlichen Informanten. Die Anzahl der weiblichen Informanten betrug 24%. Betrachtet man nun die Geschlechterausprägung, so erkennt man die Dominanz des männlichen Geschlechts. Eine mögliche Erklärung könnte darin liegen, dass die diversen Unternehmungen größere Erfolgsaussichten bei männlichen Stelleninhabern unterstellen als bei weiblichen. Eng damit verknüpft wird das entsprechende Akzeptanzniveau der russischen Geschäftspartner im Umgang mit der geschlechtlichen Ausprägung des anderen Marktteilnehmers. Ein entsprechender Beweis kann aus gegebenen informativen Hintergrundumständen bezüglich dieser Annahme nicht erbracht werden. Daher bleibt diese Unterstellung für jeden Betrachter interpretationsfähig und individuell auslegbar. Betrachtet man nun die diversen Positionen der Stellenbesetzer, so ergibt sich eine entsprechende Positionierungshierarchie von Top- bis Middle-Management-Ebene.

➤ *Ergebnisse***Schaubild 3: Position**

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Anteil an den Nennungen in Prozent.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ *Erläuterungen*

Die meisten Informanten (35%) besetzten die Position eines *Vertriebsmanagers/in*, gefolgt von *Geschäftsführern/innen* mit 24%. Weitere größere Gruppen bildeten die *Leitenden Angestellten* mit 18%, *Marketing-Manager/innen* mit 8% und *Sachbearbeiter/innen* mit 6%. Bei den restlichen Positionen (10%) wurden genannt: Export Direktor Sales, Vertriebsleitender Einkaufsleiter, Projektkoordinator, Präsident, Büro/Verkaufsleiter und Exportleiter. Bei der Auswertung der Fragen fiel auf, dass die meisten Probanden Führungspositionen bekleiden. Dies mag einerseits dadurch zu erklären sein, dass die Untersuchung erstens die Führungskräfte als Zielgruppe hatte und zweitens, dass die in der Umfrage gestellten Fragen teilweise detaillierte Fachkenntnisse verlangten, sodass diese nur von Entscheidungsträgern beantwortet werden konnten.

Tabelle 16: Bekleidete Position unter Berücksichtigung des Geschlechts

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Die Summe der Prozentangaben ergeben 100%.

Position	Absolut	%	Absolut	%
	Männlich		Weiblich	
Vertriebs-Manager/in	15	29%	3	6%
Geschäftsführer/in	10	19%	2	4%
Leitende/r Angestellte/r	6	12%	3	6%
Marketing-Manager/in	3	6%	1	2%
Sachbearbeiter/in	0	0%	3	6%
Andere	5	10%	0	0%
Summe	39	76%	12	24%

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

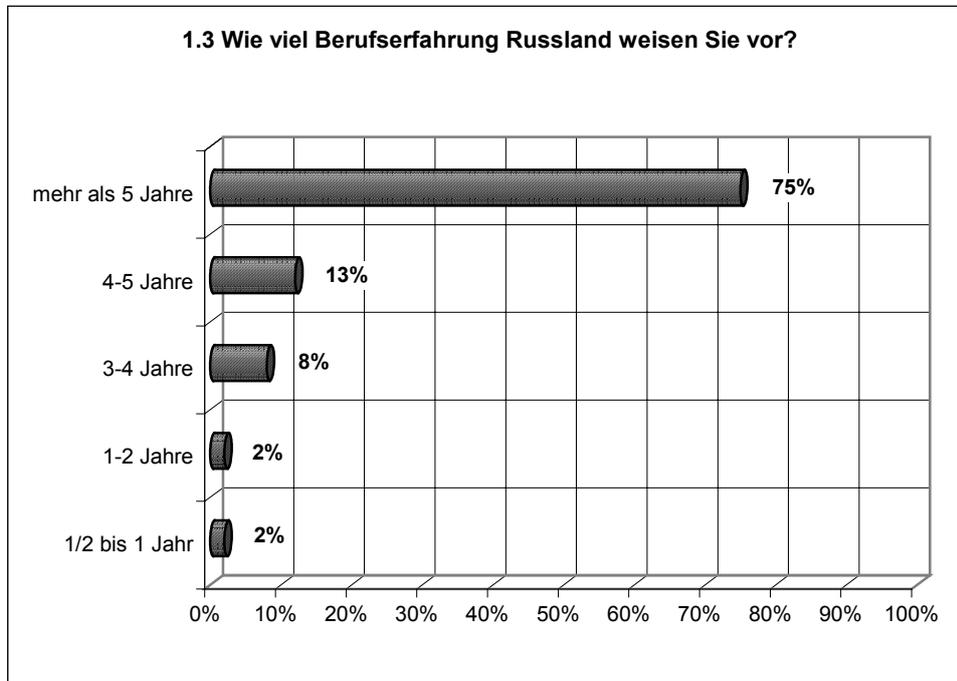
➤ Erläuterungen

Die Tabelle 16 reflektiert die Verteilung der besetzten Positionen unter Berücksichtigung des Geschlechts. Die meisten Probanden sind *männlich* und bekleiden am häufigsten (29%) die Position als Vertriebs-Manager. Auch der Anteil der männlichen Geschäftsführer ist mit 19% verhältnismäßig hoch. Der Anteil der leitenden Angestellten betrug 12% und der der Marketing-Manager 6%. Erstaunlich niedrig fiel der *Frauenanteil* bei dieser Untersuchung aus: Vertriebsmanagerin 6%, Geschäftsführerin 4%, Leitende Angestellte 6%, Marketing-Managerin 2% und Sachbearbeiterin 6%. Die anderen Positionen (10%) wurden nur von Männern besetzt, die in der Erläuterung des Schaubildes 3 dargestellt sind. Eine weitere wichtige Information und Aussagekraft bringt die Darstellung der entsprechenden Berufserfahrungskennntnisse durch Aktivitäten im russischen Markt mit sich.

➤ *Ergebnisse*

Schaubild 4: Berufserfahrung in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Anteil an den Nennungen in Prozent.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ *Erläuterungen*

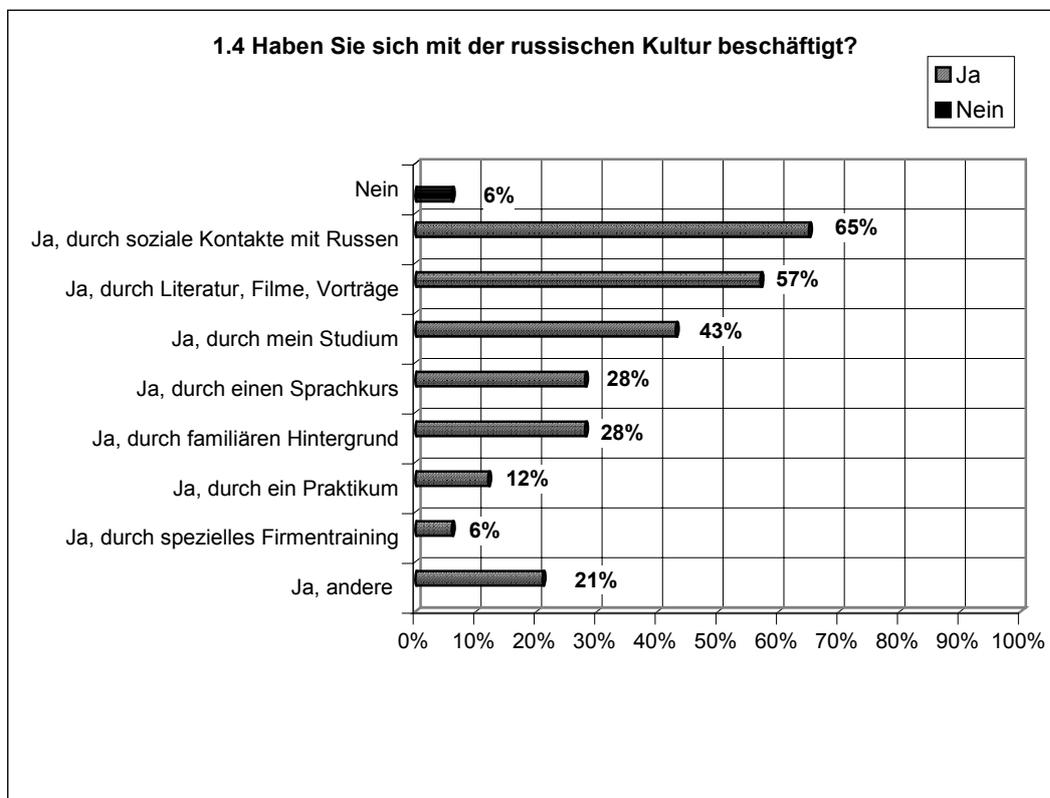
Die Dauer der Berufserfahrungen im Schaubild 4 zeigt, dass die meisten Befragten (75%) mehr als 5 Jahre Berufserfahrung in Russland aufweisen. Eine weitere große Gruppe der Probanden weist Berufserfahrungen zwischen vier und fünf Jahren auf (13%), 8% haben Berufserfahrungen zwischen drei und vier Jahren. Diese empirischen Ergebnisse bezeugen, dass nur wenige der befragten Personen keine Erfahrungen auf diesem Gebiet haben. Aus den Ergebnissen lässt sich folgern, dass die Personalstruktur eher statisch ist, was damit zusammenhängt, dass das unternehmerische Engagement auf dem russischen Markt spezifische Kenntnisse und Erfahrungen verlangt, die von Neueinsteigern nicht erwartet werden können. Hinzu kommt, dass die Geschäftsbeziehungen in Russland generell auf Netzwerken beruhen, die über mehrere Jahre aufgebaut werden und in die Einsteiger erst langsam eingeführt werden müssen. Da die Berufserfahrungsstruktur relativ ausgeprägt ist, kann es interessant und von Bedeutung sein, nachzuforschen, mit welchen Marketingkonzepten die einzelnen Befragten den russischen Markt angegangen sind. Bezugnehmend auf diese Strukturierung ist durchaus anzunehmen, dass sich die durchgeführten Marketingaktivitäten der einzelnen unternehmensindividuellen Entscheidungsträger nicht signifikant in ihrer groben Ausprägung unterscheiden dürften. Denn gemäß den üblichen Nachahmereffekten werden sich erfolgreiche Marketingkonzeptionen in ein und derselben Branche nicht unbedingt auffällig voneinander unterscheiden. Deshalb ist es vorstellbar, dass sich

Newcomer auf diesem Markt an der Vorgehensweise der bereits etablierten Einzelhandelsunternehmen orientieren und möglicherweise die Vorzüge in einer verfeinerten und modifizierten Form ausführen sowie aus den gemachten Fehlern lernen. Im Rahmen eines Internationalisierungsprozesses ist es notwendig, sich mit den nationalen Umfeldbedingungen auseinanderzusetzen. Man sollte daher die russische Kultur näher kennen lernen. Dabei ist die Art und Weise, wie sich die Befragten mit dieser für sie bisweilen neuen Kultur auseinandergesetzt und sie kennen gelernt haben, von Interesse.

➤ Ergebnisse

Schaubild 5: Kontakte mit der russischen Kultur

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Anteil an den Nennungen in Prozent (Mehrfachnennungen möglich).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

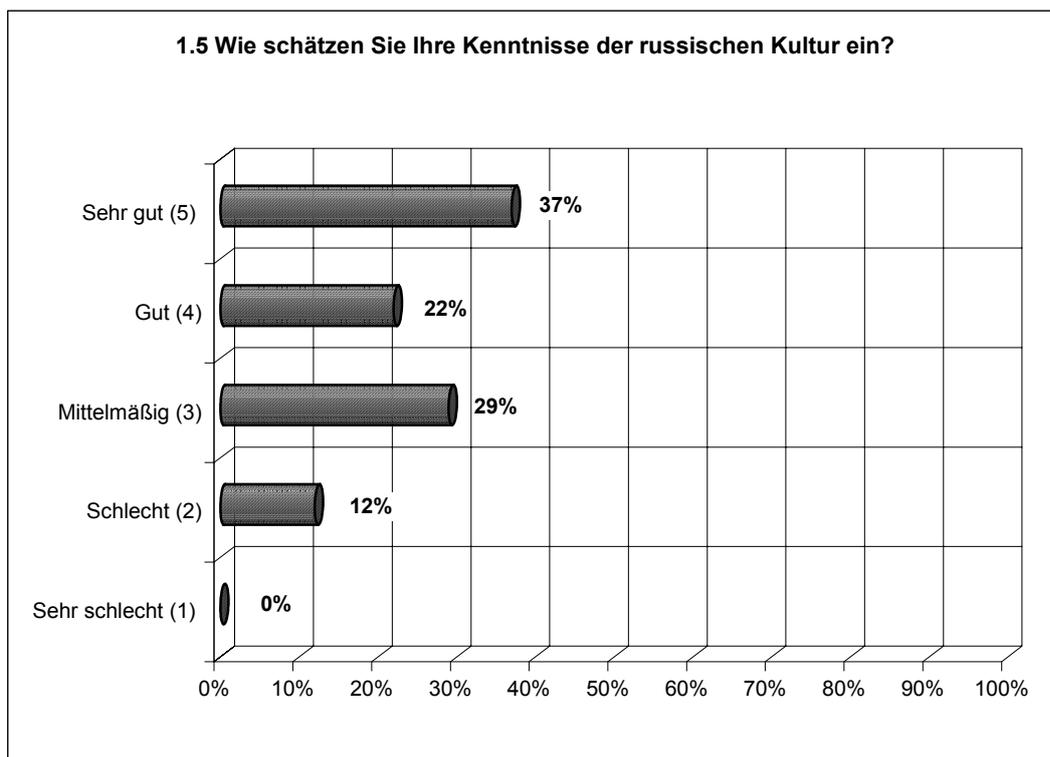
Die Ergebnisse aus dem Schaubild 5 lassen darauf schließen, dass die meisten Teilnehmer der Befragung (65%) die russische Kultur *durch soziale Kontakte mit Russen, durch Literatur, Filme, Vorträge (57%), durch ihr Studium (43%)* und durch andere (21%) (z.B. durch Aufenthalte in Russland, durch Messebesuche und Reisen) kennen gelernt haben. Zudem verdient der Umstand, dass die meisten befragten Personen auch in Russland gelebt und gearbeitet haben oder einen russischen Freundeskreis aufgebaut haben, Beachtung. Nur sehr wenige (6%) der Befragten erwarben ihre Russlandkenntnisse durch ein spezielles Firmentraining. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es, aus der Sicht der deutschen

Unternehmen, sowohl auf grundlegende Kenntnisse der russischen Kultur als auch auf das Vorhandensein eines funktionierenden Netzwerkes ankommt. Ferner ist in diesem Konzept anzumerken, dass nicht wenige Unternehmungen Mitarbeiter mit „russischem Hintergrund“ für diese Stellenbesetzungen präferieren, denn dadurch können diese enorme Kostenblöcke (z.B. firmeninterne Sprachkurse) reduzieren. Darüber hinaus können förderliche Mentalitätseigenschaften bei den Mitarbeitern vor Ort trainiert werden. Diese sind nicht zuletzt für die entsprechenden Marketingaktivitäten von Vorteil. Neben den vorherrschenden Kontakten zu den russischen Gegebenheiten ist entscheidend, welche Selbsteinschätzung die betroffenen Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Russlandkenntnisse haben. Dies möge folgendes Schaubild 6 dokumentieren.

➤ *Ergebnisse*

Schaubild 6: Selbsteinschätzung der russischen Kulturkenntnisse

Anmerkung : Teilnehmer gesamt 51.
 Skala von 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut.
 Anteil an den Nennungen in Prozent (nur Einfachnennungen möglich).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

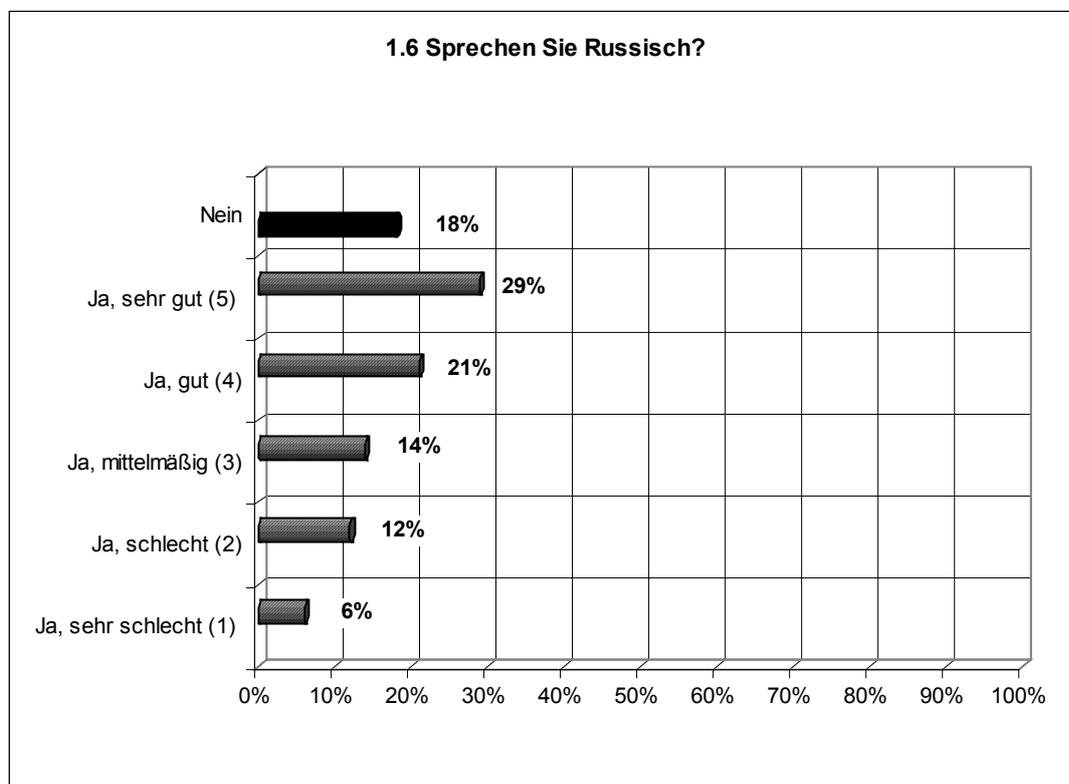
Das Schaubild 6 zeigt, dass die Frage zur Selbsteinschätzung der russischen Kulturkenntnisse von allen Befragten beantwortet wurde. Keiner der Probanden hat seine russischen Kulturkenntnisse mit „sehr schlecht“ beurteilt. Die meisten Befragten bezeichneten ihre Kenntnisse über die russische Kultur mit „sehr gut“ und „gut“ (59%). Eine relativ hohe Anzahl, 29% der befragten Personen, beurteilte ihr Wissen mit „mittelmäßig“ und nur 12% der befragten Unternehmen gab an, dass sie über „schlechte“ Russlanderfahrungen verfügen.

Diese erhaltenen Informationen sind subjektiver Natur und können nur schwer oder mit hohem Aufwand für das Unternehmen nachvollzogen werden. Jedoch ist anzunehmen, dass der Kenntnisstand und die Selbsteinschätzung über die russische Kultur positiv miteinander korreliert sein dürften. Darüber hinaus kann man aus dem Niveau der russischen Sprachkenntnisse einige brauchbare Rückschlüsse auf diese Selbstbeurteilung ziehen, denn wenn dieses Wissen auch einen ausgeprägten subjektiven Charakter birgt, so sind Sprachkenntnisse relativ problemlos auf ihre Werthaltigkeit hin überprüfbar.

➤ Ergebnisse

Schaubild 7: Russische Sprachkenntnisse

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Skala von 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut.
Anteil an den Nennungen in Prozent (nur Einfachnennungen möglich).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ *Erläuterungen*

Insgesamt betrachtet beurteilte die Mehrheit (50%) der Befragten ihre Russischsprachkenntnisse (Schaubild 7) zwischen „sehr gut“ und „gut“. Demgegenüber steht eine relativ hohe Anzahl von Befragten (18%), die ihre Sprachkenntnisse zwischen „schlecht“ und „sehr schlecht“ bewerteten und weitere 18% gaben an, dass sie über gar keine Kenntnisse verfügen. Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass über ein Drittel des befragten Führungspersonals trotz der intensiven Zusammenarbeit mit Russland über keine Russischsprachkenntnisse verfügte. Jener relativ hohe Prozentsatz (36%) für „kein Russisch“ sollte den diversen Entscheidungsträgern in den Unternehmen zu denken geben. Für ein erfolgreiches Marketing sind fundierte Sprachkenntnisse des Landes, in dem man aktiv ist, eine Selbstverständlichkeit.

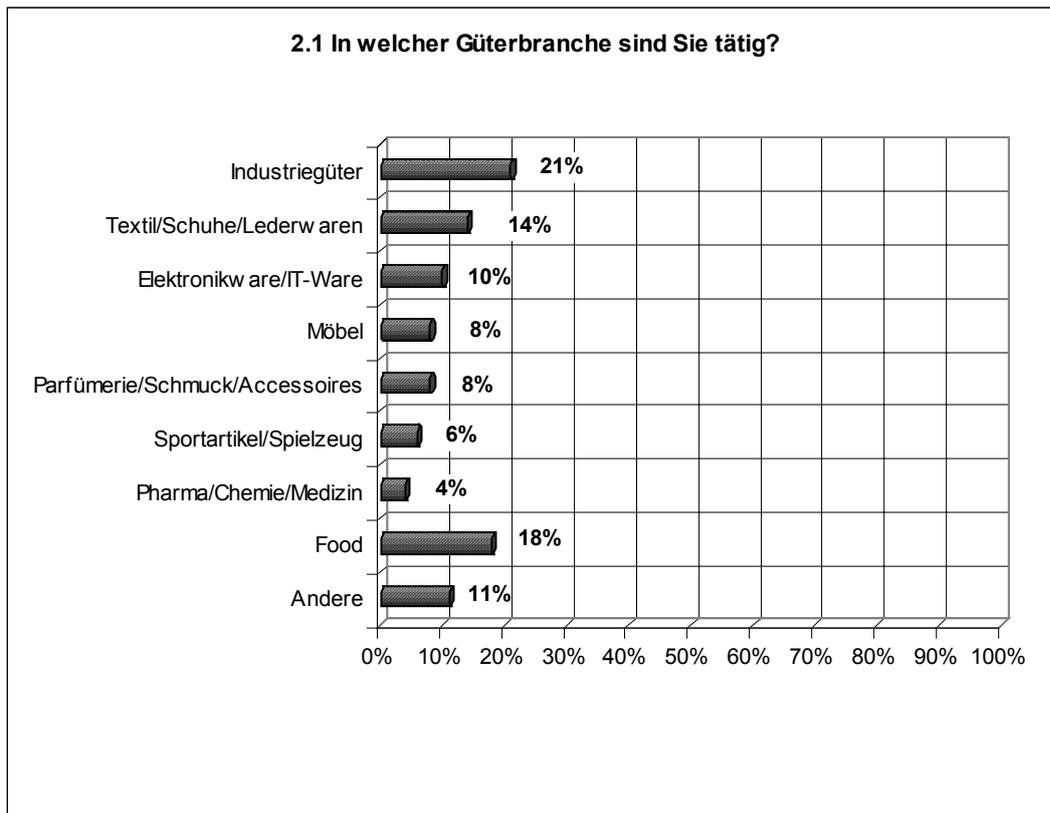
Fasst man die bisherigen Erkenntnisse und die gewonnenen Informationen kurz zusammen, so kann man Folgendes anmerken: Die vorangegangene Analyse bezog sich auf die persönlichen Daten der Befragten und ihre Russlandkenntnisse. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die in Russland eingesetzten Mitarbeiter deutscher Unternehmen zwischen 36 und 45 Jahre alt sind, im mittleren Management-Bereich (z.B. als Vertriebsmanager etc.) tätig sind und mehr als fünf Jahre Berufserfahrung in diesem Gebiet aufweisen. Die befragten Personen stufen ihre Kenntnisse der russischen Kultur, die auf der Basis von sozialen Kontakten mit Russen, aus der Literatur, aus Filmen, Vorträgen und durch das Studium erworben wurden, als gut ein. Defizite ergaben sich bei den Russischkenntnissen, da sehr viele befragte Personen angaben, dass sie über gar keine oder nur schlechte Sprachkenntnisse verfügten. Deutsche Unternehmen sollten vor einem längerfristigen Engagement in Russland bei der Wahl ihres Fachpersonals darauf achten, dass nur solche Führungskräfte mit der Realisierung der firmenstrategischen Ziele beauftragt werden, die neben ihrem Managementwissen auch eine positive Grundeinstellung gegenüber Russland mitbringen, hinreichende Kenntnisse über die russische Mentalität und der russischen Sprache haben sowie über Kontakte zu einem russischen Netzwerk verfügen. Nach diesen eher persönlichen Daten ist nun von Interesse, sich ein entsprechendes Bild von diversen Unternehmen, die ein Russlandengagement anstreben oder schon auf dem russischen Markt aktiv sind, zu machen.

7.3 Fragen zum Unternehmen

➤ Ergebnisse

Schaubild 8: Gliederung nach Branchen

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Anteil an den Nennungen in Prozent (nur Einfachnennungen möglich).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

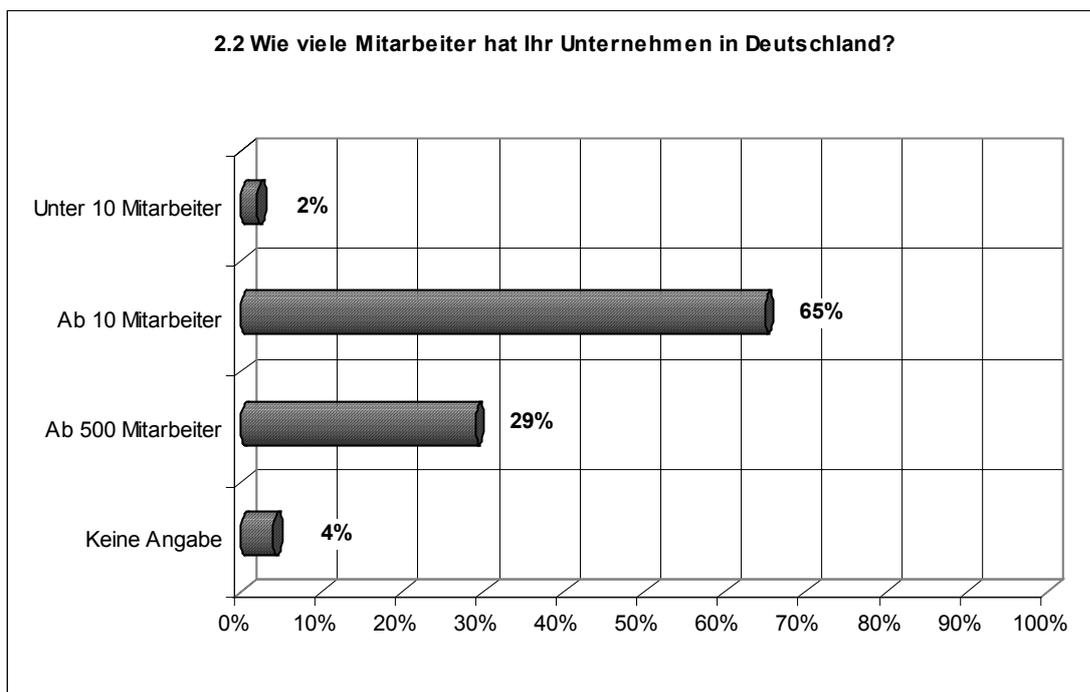
Das Schaubild 8 zeigt, dass überdurchschnittlich viele Unternehmen aus dem Non-Food-Bereich (82%) stammen und nur 18% aus dem Food-Bereich. Das Verhältnis der Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen im Non-Food-Bereich weist keine großen Abweichungen zur allgemeinen Marktstruktur auf. Zu den am häufigsten vertretenen Branchen gehören *Industriegüter* (21%), *Textil/Schuhe/Lederwaren* (14%), gefolgt von den *Elektronikwaren/IT-Waren* (10%), der *Möbelbranche* (8%) und *Parfümerie/Schmuck/Accessoires* mit 8%. Eine etwas schwächere Resonanz ist in der Branche *Sportartikel/Spielzeug* mit 6% festzustellen, gefolgt von *Pharma/Chemie/Medizin* (4%). Ebenfalls interessant ist die relativ hohe Zahl der anderen genannten Branchen (11%), die folgenden Bereichen zugeordnet werden: Shop Equipment, Auto-Ersatzteile, Museumsanlagen und Maschinenbau. Insgesamt wurde jedoch ein guter Querschnitt der ausgewählten Branchen erzielt, der gute Rückschlussmöglichkeiten zu den eingesetzten Marketing-Mix-Instrumenten in Russland ermöglicht.

Es empfiehlt sich, Wirtschaftszweige auf dem russischen und deutschen Markt parallel zu beobachten, so kann man mögliche Ähnlichkeiten als auch Unterschiede in den spezifischen Marketingkonzeptionen beobachten, die angewendet werden können. Es dürfte von Interesse sein, ob ausgewählte Marketinginstrumente im Heimatland die gleiche Wirkung erzeugen wie in Russland. Denn dann kann man aus Erfahrungswerten lernen und entsprechende Handlungsabläufe ohne große Reibungsprozesse auf die russische Situation transferieren. Bei personalstarken Marketingaktivitäten ist auf die nationalen, landesspezifisch bedingten kulturellen und gesellschaftlichen Divergenzen in den Nachrichtenübermittlungen zu achten. Dabei können etwa Musik, aber auch Farbgestaltung und Auswahl der Werbeträger zum Erfolg oder zum Scheitern der Kampagne beitragen. Ferner ist noch zu beachten, welcher Branchentyp in der Zielgruppe existiert. So werden beispielsweise in der Regel eher männliche Konsumenten von der kulturneutralen Elektronik-/IT-Ware und weibliche Nachfrager von dem Wirtschaftssektor Parfümerie/Schmuck/Accessoires angesprochen.

➤ Ergebnisse

Schaubild 9: Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Anteil an den Nennungen in Prozent.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

Im obigen Schaubild 9 sind die Unternehmen mit der Anzahl ihrer Beschäftigten in drei Größenklassen: *Kleinunternehmen* unter 10 Mitarbeiter, *Mittelunternehmen* ab 10 Mitarbeiter und *Großunternehmen* ab 500 Mitarbeiter aufgeteilt. Die Analyse zeigt, dass sich der größte Anteil der beteiligten Unternehmen aus der zweiten Gruppe (ab

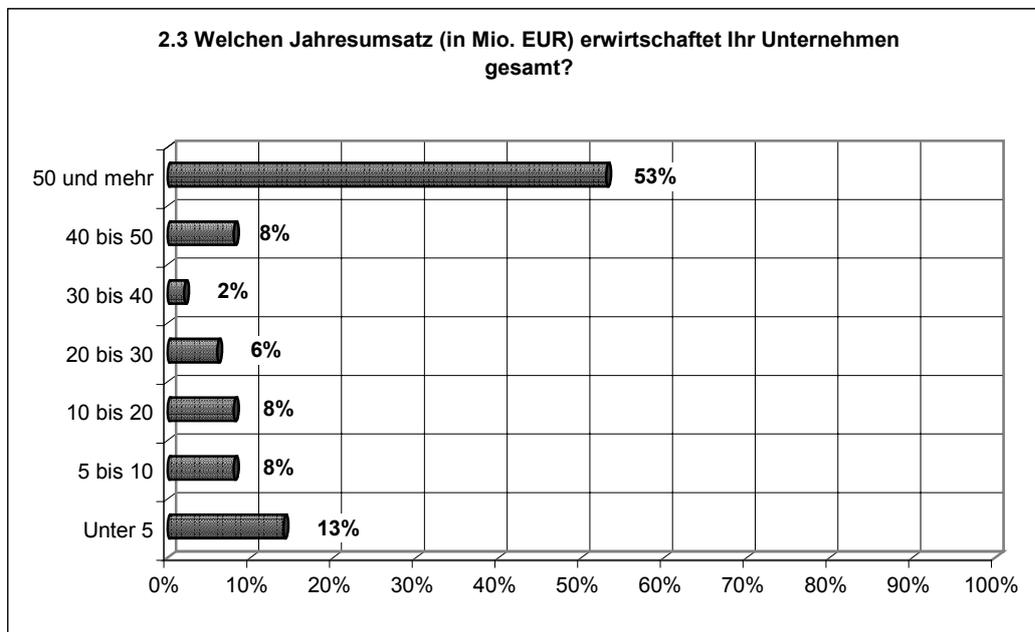
10 Mitarbeiter) der befragten Unternehmen zusammensetzt (65%). Die zweitgrößte Gruppierung bilden die befragten Großunternehmen (ab 500 Mitarbeiter) mit 29%, gefolgt von Kleinunternehmen mit 2% und 4%, die keine Angabe dazu gemacht haben. Von Interesse dürfte hierbei sein, dass eine relativ hohe Prozentzahl mittelständischer Unternehmen bisweilen kostspielige Russlandengagements betrieben hat. Berücksichtigt man diese grenzüberschreitende Aktivität, so gehen doch diese Unternehmen ein entsprechend hohes finanzielles Risiko ein. Ferner kann man sicher feststellen, dass sich Großunternehmen aktiv auf dem russischen Markt engagieren, Kleinunternehmen hingegen sind relativ wenig vertreten, was man auf die starke finanzielle Belastung zurückführen kann, die für diese Unternehmen noch nicht realisierbar ist.

Schließt man nun von dieser Situation auf die Durchführung größenabhängiger Marketingkonzepte, so müssten sich daraus divergierende Konzeptionen ergeben, da diese Marketingaktionen mit hohen Kosten verbunden sind. Man kann annehmen, dass die Kleinunternehmen nicht so kapitalstark sind wie die größeren, woraus wiederum Unterschiede in der Ausgestaltung der volumenmäßigen Konzipierung der durchgeführten und noch praktizierten Marketingbeteiligungen resultieren. So sollten sich die Unternehmen, die sich künftig auf den russischen Markt begeben wollen, an den Beschäftigtenzahlvorgaben ihrer unmittelbaren Konkurrenten orientieren, weshalb sich die Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl unter 10 nicht unbedingt als Vorbildfirmen diejenigen mit einer Arbeitnehmergröße ab 500 Mitarbeitern aussuchen sollten, da – wie bereits erwähnt – jegliches Marketingkonzept mit finanziellem Aufwand verbunden ist und man bisweilen von den unternehmensindividuellen Umsatzzahlen auf die Finanzstärke eines Unternehmens Rückschlüsse ziehen kann. Die entsprechenden Umsatzbeträge sind eine weitere wichtige Orientierungsgröße für die Ausprägung der Marketingkonzeptionen.

➤ *Ergebnisse*

Schaubild 10: Gesamter Jahresumsatz

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Anteil an den Nennungen in Prozent.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ *Erläuterungen*

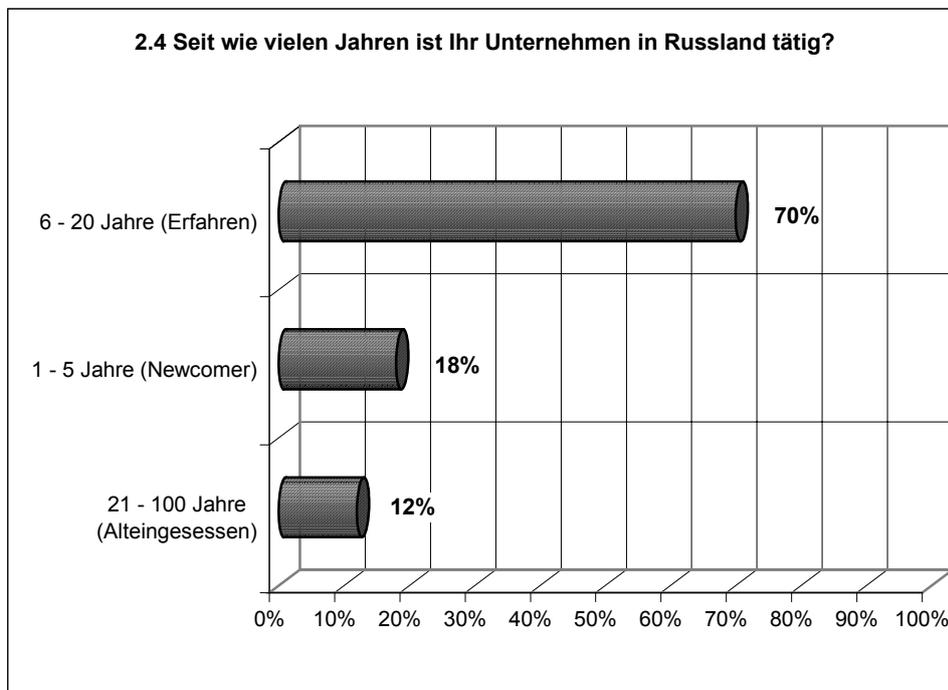
Bei der Ordnung der beteiligten Unternehmen nach der Umsatzgröße fällt besonders auf (Schaubild 10), dass die meisten befragten Unternehmen Jahresumsatzvolumina zwischen *50 und mehr Mio. EUR* erwirtschafteten, wobei es sich um 53% der Unternehmen handelte. Die zweitgrößte Gruppe von 13% bilden die befragten Unternehmen im unteren Bereich der Skala mit *unter 5 Mio. EUR* Jahresumsatz.

Auch aus diesen betriebswirtschaftlichen Informationen kann man sehen, dass sich trotz des Vorliegens der erwähnten Studienergebnisse (Übermacht der Teilnahme von größeren Unternehmungen an dieser Untersuchung) eine gewisse Zweiteilung ergeben hat. Betrachtet man noch einmal die gewonnenen Ergebnisse aus der „Beschäftigtenzahlanalyse“, so kann man auch aus diesen Resultaten Rückschlüsse auf die Eigenheiten der Marketingkonzepte ziehen, welche sich in einem gewissen Umfang umsatzbedingt polarisieren. Man kann es zwar nicht pauschalisieren, aber es ist durchaus nachvollziehbar, dass eine Unternehmung mit relativ wenigen Mitarbeitern auch entsprechende Umsatzzahlen erwirtschaften kann. Deshalb sollten sich die Neuankömmlinge auf dem russischen Markt, je nach Unternehmensindividualität, bei ihren Marketingkonzepten an die Gleichartigkeit hinsichtlich Beschäftigtenzahl und Umsatzvolumen ihrer Mitbewerber orientieren und entsprechend ihre Marketingaktivitäten in diese Richtung ausrichten und aus gesammelten Erfahrungen lernen.

➤ *Ergebnisse*

Schaubild 11: Dauer des Engagements in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Anteil an den Nennungen in Prozent (nur Einfachnennungen möglich).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

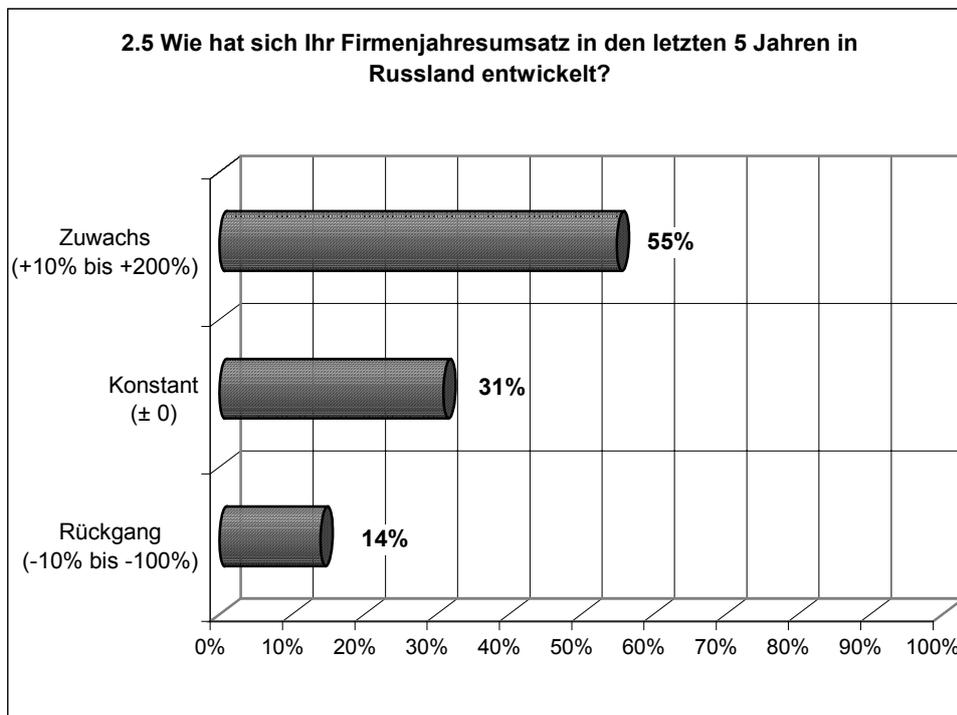
➤ *Erläuterungen*

Die Ergebnisse des Schaubildes 11 zeigen, dass es sich bei den meisten befragten Unternehmen (82%) um Unternehmen handelt, die über viel (6-20 Jahre) oder sehr viel (21-100 Jahre) Erfahrung auf dem russischen Markt verfügen. Nur 18% der befragten Unternehmen hatten weniger als fünf Jahre Russlanderfahrung. Insgesamt kann deshalb von guten Russlandkenntnissen innerhalb der Stichprobe gesprochen werden. Man erkennt: Wer sich einmal auf diesen Markt gewagt hat, bleibt auch dabei. Da jeglicher Marktauftritt in der Regel zunächst mit diversen Marketingaktivitäten verbunden ist, kann man aus diesen Konstellationen annehmen, dass die durchgeführten erfolgreich verlaufen sein mussten. Daher sollten sich „Newcomer“ – soweit es ihnen möglich ist – Informationen einholen, mit welchen marketingpolitischen Konstrukten die bereits etablierten Unternehmungen den russischen Markt erobert haben. Diese sollten dann entsprechend unternehmensindividuell modifiziert und an diverse Rahmenbedingungen angepasst werden. Anschließend ist es ratsam, jenes Marketingkonzept zunächst auf dem Markt zu testen und dann, nach erfolgreicher Testphase, endgültig zu realisieren.

➤ Ergebnisse

Schaubild 12: Entwicklung des Jahresumsatzes in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Anteil an den Nennungen in Prozent (nur Einfachnennungen möglich).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

Die Ergebnisse aus Schaubild 12 zeigen, dass bei 55% der befragten Unternehmen der Jahresumsatz in Russland in den letzten fünf Jahren zwischen *10% bis 200%* gewachsen ist. Ausgesprochen wenige Unternehmen (14%) erklärten, dass ihr Umsatz in Russland *zurückgegangen* sei. Bei 31% ist der Umsatz *konstant geblieben*. An den genannten Zahlen ist zu erkennen, dass sich die Mehrzahl der befragten Unternehmen erfolgreich auf dem russischen Markt etabliert haben. Diese Entwicklungsdaten sind mit dem großen Wirtschaftswachstum Russlands zu erklären. Anzunehmen ist auch, dass sich die steigenden Umsätze auch positiv auf die Beschäftigtenzahlen auswirken, da die nach oben steigende Umsatzentwicklung positiv mit dem Anwachsen der Beschäftigtenzahlen korreliert.

➤ Ergebnisse

Tabelle 17: Branchenbezogene Umsatzentwicklung in Russland

Anmerkung: Die folgende Tabelle ist eine Kreuztabelle aus den Ergebnissen der Fragen 2.1 In welcher Branche sind Sie tätig? und 2.5 Wie hat sich Ihr Firmenjahresumsatz in den letzten 5 Jahren in Russland entwickelt?
Teilnehmer gesamt 51.

		Umsatzentwicklung Russland		
*Branche		gestiegen	konstant	gesunken
Food	Anzahl	7	0	2
	% der Gesamtzahl	13,7%	0%	3,9%
**Gebrauchsgüter	Anzahl	18	5	3
	% der Gesamtzahl	35,3%	9,8%	5,9%
***Industriegüter	Anzahl	13	1	2
	% der Gesamtzahl	25,5%	2,0%	3,9%
Gesamt	Anzahl	38	6	7
	% der Gesamtzahl	13,7%	11,8%	74,5%

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

*Die ursprüngliche Branchenaufteilung laut Schaubild 8 wurde wie folgt zusammengefasst:

***Gebrauchsgüter* : Textil/Schuhe/Lederware; Parfümerie/Schmuck/Accessoires;
Sportartikel/Spielzeug; Pharma/Chemie/Medizin; Andere.

****Industriegüter* : Industriegüter; Elektronikware/IT-Ware.

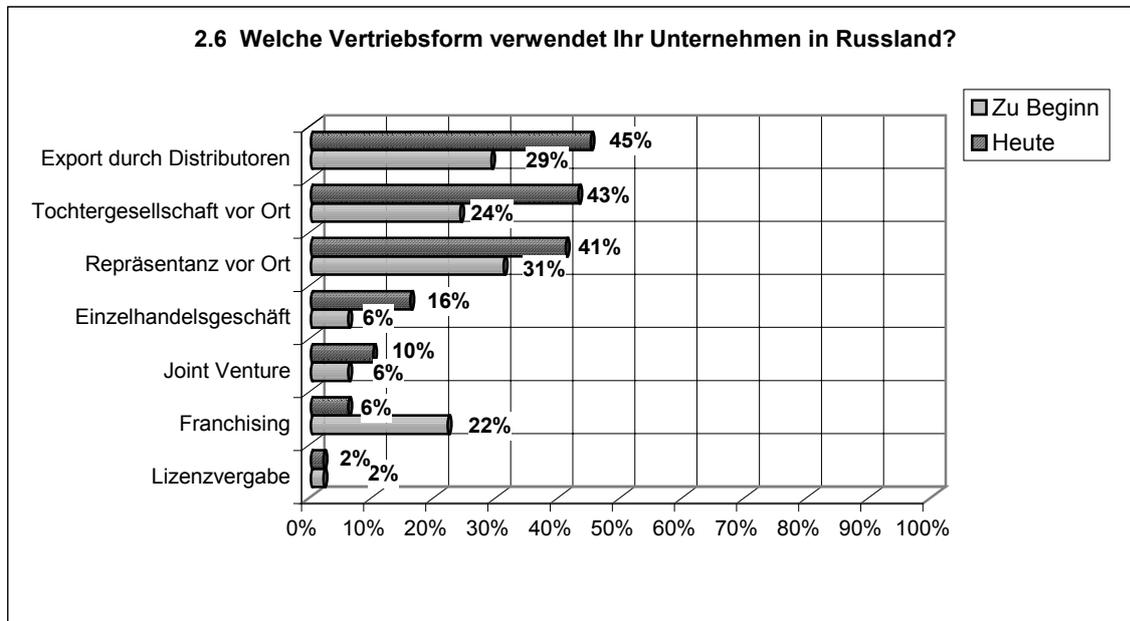
➤ Erläuterungen

Die Tabelle 17 dokumentiert, wie sich der Umsatz der einzelnen Branchen in den letzten fünf Jahren in Russland entwickelt hat, wobei sich gezeigt hat, dass der Umsatz in allen Teilbranchen in den letzten fünf Jahren gestiegen ist. Diese Ergebnisse unterstreichen, dass die rasanten Veränderungen auf dem russischen Markt noch lange nicht beendet sind. Während auf den westlichen Märkten die meisten Geschäftsfelder besetzt sind, bietet Russland deutschen Unternehmen eine Vielzahl an vielversprechenden Branchen und viele unterschiedliche Möglichkeiten, ein Geschäftsfeld zu besetzen. Allerdings bedarf der branchenspezifische Marktauftritt einer gründlichen Vorbereitung. Von Interesse ist es, welche Vertriebswege die diversen Einzelhandelsunternehmen in Anspruch genommen haben, um ihre betrieblichen Leistungen den Nachfragern des russischen Markts anzubieten. Ein weiterer wichtiger Analysepunkt dürfte daher in der Bedeutung und Auswahl der Distributionsstrategie liegen, wofür das folgende Schaubild 13 einige wichtige Orientierungspunkte liefern soll.

➤ Ergebnisse

Schaubild 13: Verwendete Vertriebsform in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Anteil an den Nennungen in Prozent (Mehrfachnennungen möglich).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

Die Verteilung der Vertriebsformen ergibt, wie im Schaubild 13 zu sehen ist, ein differenziertes Bild: So gehören *Export durch Distributoren*, *Repräsentanz vor Ort* und *Tochtergesellschaft vor Ort* zu den am häufigsten angewendeten Strategien, die sowohl heute als auch zu Beginn ihres Engagement in Russland von deutschen Unternehmen verwendet wurden. Interessanterweise wird die Vertriebsform *Franchising* in Russland heute nur von 6% der befragten Unternehmen durchgeführt. Zu Beginn jedoch wurde diese Vertriebsform von 22% der befragten Unternehmen vollzogen. Die Vertriebsform *Lizenzvergabe* wird heute und zu Beginn nur von 2% praktiziert. Das Ergebnis dieser Auswertung bestätigt, dass die meisten deutschen Handelsunternehmen in Russland die Vertriebsform *Export durch Distributoren* verwenden. Der hauptsächliche Gebrauch der Vertriebsformen *Export durch Distributoren*, *Repräsentanz vor Ort* und *Tochtergesellschaft vor Ort* in Russland lässt sich damit erklären, dass diese am wenigsten riskant sind. Die deutschen Unternehmen können so effektiver ihre Kontroll- und Entscheidungsrechte sichern. An diese Informationen knüpft sich nun die Frage, warum und auf welchen Überlegungen beruhen jene Vertriebsgestaltungen als Entscheidungsgrundlage für die Bedienung des russischen Marktes dienen.

➤ *Ergebnisse*

Tabelle 18: Wahl der Vertriebsform unter Berücksichtigung des Jahresumsatzes

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Die folgende Tabelle ist eine Kreuztabelle aus den Ergebnissen der Fragen 2.3 Welchen Jahresumsatz (in Mio. EUR) erwirtschaftet Ihr Unternehmen gesamt? und 2.6 Welche Vertriebsform verwendet Ihr Unternehmen in Russland?

Jahresumsatz in Mio. EUR		*Vertriebsform		Gesamt
		über dritte Person	*selbst	
unter 10	Anzahl	1	6	7
	% der Gesamtzahl	2,6%	15,4%	17,9%
10–500	Anzahl	5	3	8
	% der Gesamtzahl	12,8%	7,7%	20,5%
500 und mehr	Anzahl	10	14	24
	% der Gesamtzahl	25,6%	35,9%	61,5%
Gesamt	Anzahl	16	23	39
	% der Gesamtzahl	41,0%	59,0%	100%

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

*Die ursprüngliche Vertriebsformverteilung laut Schaubild 13 wurde hier wie folgt zusammengefasst:

**über dritte Person: Export durch Distributoren; Franchising und Lizenzvergabe

*** selbst: Tochtergesellschaft vor Ort; Repräsentanz vor Ort, Einzelhandelsgeschäft und Joint Venture

➤ *Erläuterungen*

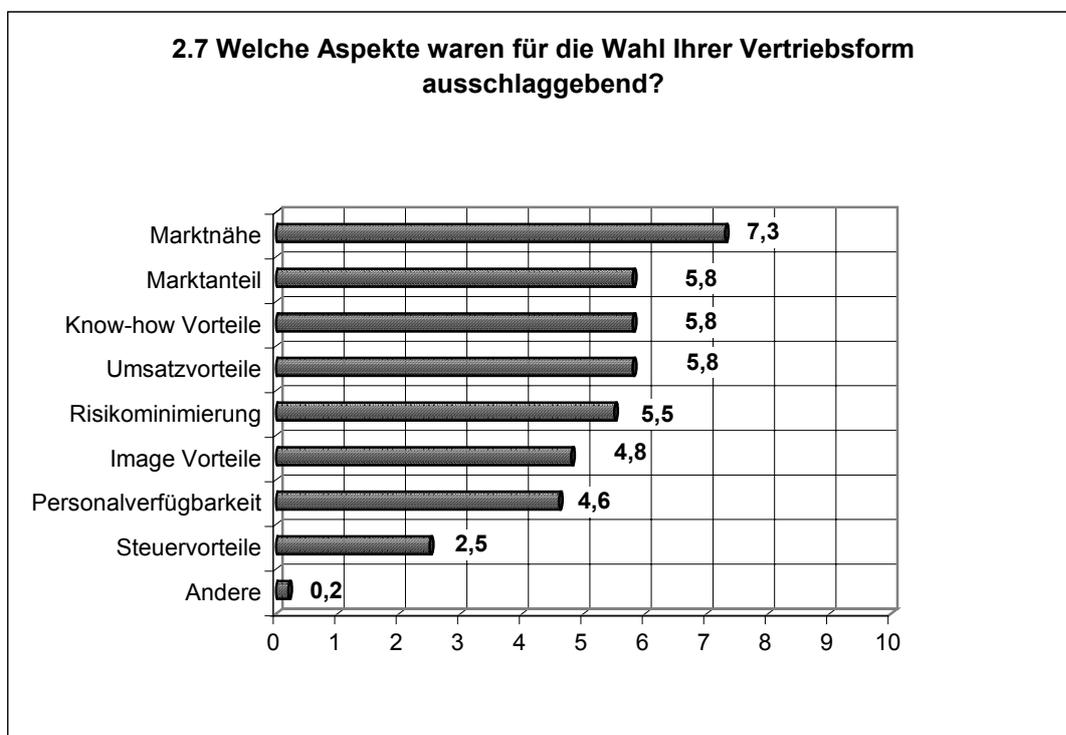
Diese Analyse (Tabelle 18) basiert auf einer Kreuztabellierung, die darstellt, wie sich der erwirtschaftete Jahresumsatz auf die Wahl der Vertriebsform in Russland auswirkt. Insgesamt betrachtet tendiert die Mehrheit der befragten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von „unter 10“ und von „500 und mehr“ Mio. EUR dazu, ihre Verkaufsaktivitäten in Russland *selber* auszuführen. Die befragten deutschen Einzelhandelsunternehmen mit einem Jahresumsatz von „10–500“ Mio. EUR neigen eher dazu, eine Vertriebsform „über dritte Personen“ zu wählen. Generell liegt der Vorteil bei dieser Form „über dritte Personen“ darin, dass das Risiko des beteiligten Unternehmens vermindert wird und somit die ersten Eintrittsbarrieren leichter überwunden werden. Das deutsche Unternehmen profitiert von den Marktkenntnissen des russischen Partners und seinen Beziehungen zu den verschiedenen Abnehmern und Absatzmittlern. Diese besseren Kontakte zur Politik helfen die Probleme mit den Behörden zu reduzieren. In diesem Zusammenspiel lernt das deutsche Einzelhandelsunternehmen den russischen Markt langsam kennen, nach und nach wird es in die bestehenden Beziehungsnetzwerke integriert und kann selber auch neue aufbauen. Selbstverständlich sollen bei einer solchen Zusammenarbeit die vorhandenen Vor- und Nachteile analysiert werden, wobei die Vorteile überwiegen sollten und Schwächen kompensiert oder auch teilweise abgebaut werden. Im Rahmen eines Kooperationsprojektes zum Schutz eigener Interessen soll man immer bestrebt sein, zentrale Stärken zu bewahren und/oder neue zu kreieren. Dadurch bleibt die Zusammenarbeit für beide Parteien auch auf längere Sicht attraktiv. Bei der Vertriebswahl „über dritte Person“ muss auch einkalkuliert werden, dass hier einige notwendige Kompromisse mit dem Partner erforderlich werden. Damit verringert sich die eigene Autonomie und Flexibilität, was

oft zu Qualitätseinbußen führen kann. Die Verbindung mit dem russischen Partner birgt auch die Gefahr, einen potentiellen Konkurrenten zu unterstützen und zu stärken. Durch den selbstständigen Markteintritt hingegen ist das deutsche Einzelhandelsunternehmen gezwungen, sich aktiv mit der Integration in das soziokulturelle Umfeld auseinanderzusetzen. Das deutsche Unternehmen kann von Anfang an seine eigenen Standards und sein individuelles System für den langfristigen Erfolg durchsetzen.

➤ *Ergebnisse*

Schaubild 14: Ausschlaggebende Aspekte bei der Wahl der Vertriebsform in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.
(Rangfolge von 8 = sehr wichtig bis 1 = unwichtig).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

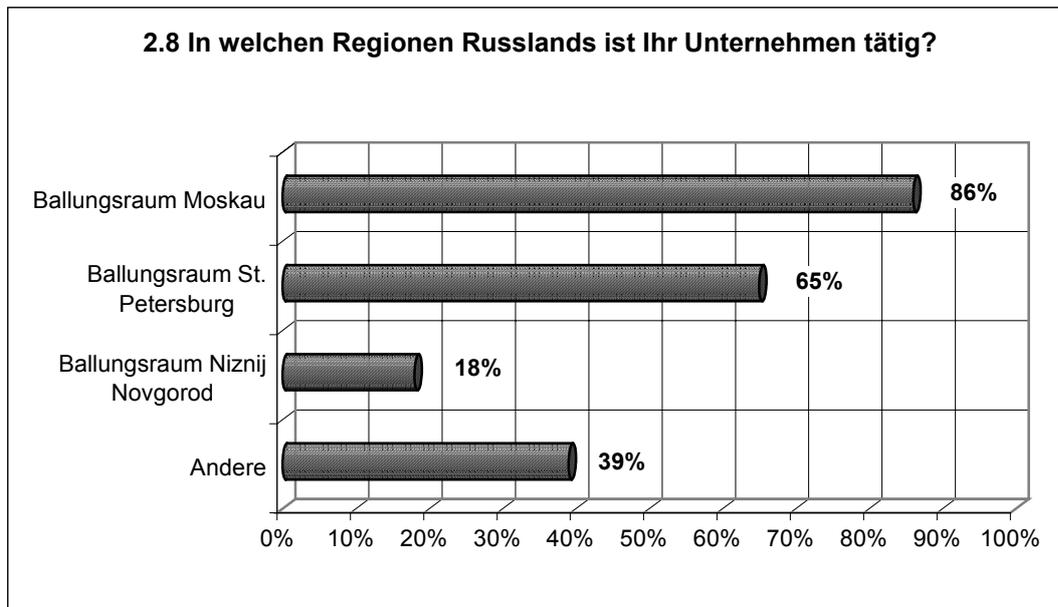
➤ Erläuterungen

Das Schaubild 14 spiegelt insgesamt wieder, welche Aspekte bei der Wahl der Vertriebsform in Russland ausschlaggebend sind. Für die meisten Befragten hat sich der Aspekt „*Marktnähe*“ (MW 7,3) als der wichtigste Entscheidungspunkt bei der Wahl der Vertriebsform herausgestellt. Danach folgen als ebenfalls wichtige Punkte der „*Marktanteil*“ (MW 5,8), „*Know-how Vorteile*“ (MW 5,8) und die „*Umsatzvorteile*“ (MW 5,8). Weiterhin reihen sich die „*Risikominimierung*“ (MW 5,5), „*Image Vorteile*“ (4,8) und die „*Personalverfügbarkeit*“ (4,6) ein. Die „*Steuervorteile*“ (2,5) wurden von den befragten Unternehmen als weniger wichtig beurteilt. Bei der Kategorie „*Andere*“ (MW 0,2) wurde als sehr wichtig genannt, keine fixen Personalkosten zu haben. Da als herausragendstes Kriterium sich die Marktnähe herauskristallisierte, ist es nicht verwunderlich, dass sich die Standorte der deutschen Einzelhandelsunternehmen auf Moskau und St. Petersburg konzentrieren, denn in diesen Ballungsräumen dürfte die Kundendichte am stärksten ausgeprägt sein. So werden sich auch die entsprechenden Marketingaktivitäten auf die spezifischen Eigenheiten dieses selektierten Umfeldes angemessen ausrichten. Ergänzend sollte man erwähnen, dass in diesem Umfeld ebenfalls geeignete marketingunterstützende, infrastrukturelle Gegebenheiten in einem angemessenen Umfang vorliegen sollten (z.B. Vorhandensein einer ausgeprägten Medienstruktur).

➤ Ergebnisse

Schaubild 15: Standorte deutscher Handelsunternehmen in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Anteil an den Nennungen in Prozent (Mehrfachnennungen möglich).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

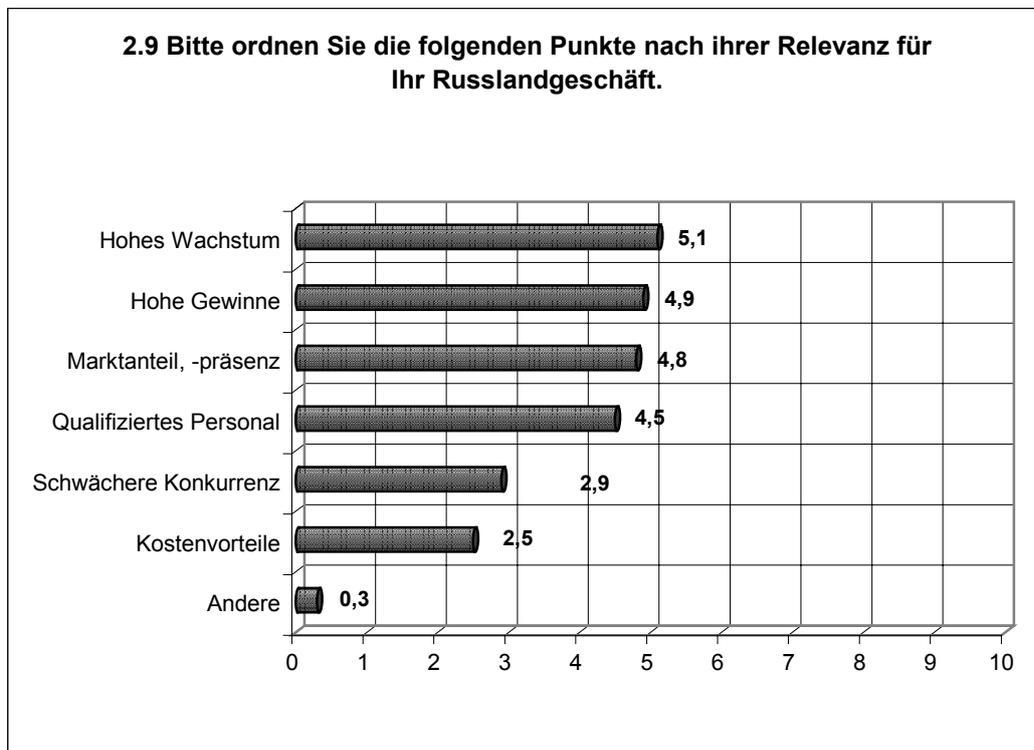
➤ Erläuterungen

Bei der Analyse nach bevorzugten Standorten deutscher Einzelhandelsunternehmen in Russland ergeben sich aus dem Schaubild 15 folgende Ergebnisse: Es zeigt sich eine vergleichsweise hohe Konzentration im *Ballungsraum Moskau* (86%), gefolgt von *St. Petersburg* (65%). Im *Ballungsraum Niznij Novgorod* sind 18% der befragten Unternehmen aktiv. Die 39% der befragten Unternehmen engagieren sich in anderen Regionen Russlands, wobei folgende Gebiete oder Städte benannt wurden: Novosibirsk, Samara, Ekaterinburg, Krasnodar, Tscheljabinsk, Krasnojarsk, Novosibirsk, Kasan, Sibirien, Ural, Nordkaukasus sowie andere GUS-Staaten. Die hohe Intensität des Russlandengagements im Ballungsraum Moskau ist wohl durch den Umstand zu erklären, dass hier die Kaufkraft am stärksten ausgeprägt und eine gute Infrastruktur für ausländische Unternehmen vorhanden ist. Die relativ hohe Zahl anderer Standorte beweist, dass immer größere Teile Russlands das Interesse der deutschen Einzelhandelsunternehmen auf sich ziehen, was damit zusammenhängen könnte, dass die genannten Orte über eine gut ausgebaute und leistungsfähige Infrastruktur, insbesondere über funktionierende Verkehrsnetze (z.B. Flughäfen, Schienennetz, Fernverkehrsstraßen), verfügen. Auch die im Vergleich mit der Hauptstadt günstigeren steuerlichen Regelungen sowie die an internationaler Zusammenarbeit interessierten Gebietsverwaltungen könnten einen Grund für die wirtschaftliche Erschließung neuer Standorte für deutsche Unternehmen darstellen. Ein weiterer Aspekt für Marketing- und Standortaktivitäten außerhalb dieser Städte kann auch durch den wachsenden Konkurrenzdruck in Verbindung mit den zunehmenden Kostenbelastungen begründet werden – auch wenn diese Argumente bisweilen von den Befragten der Studie als nicht so bedeutsam angesehen wurden. Ferner dürften andere russische Regionen auch weitere, bisher noch relativ unbekannte Wachstumschancen in sich bergen. Diese Möglichkeiten können sich wiederum nachhaltig positiv auf die unternehmensspezifische Gewinnstrukturierung auswirken.

➤ Ergebnisse

Schaubild 16: Erwartungen deutscher Unternehmen an das Russlandgeschäft

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
 Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.
 (Rangfolge von 6 = sehr wichtig bis 1 = unwichtig).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

Der auffälligste Aspekt bei der Auswertung dieser Frage im Schaubild 16 ist, dass die meisten der befragten Unternehmen sich vom Russlandgeschäft ein *hohes Wachstum* (MW=5,1) versprechen. Von weiterer hoher Relevanz ist für die Unternehmen die Erwirtschaftung *hoher Gewinne* (MW=4,9), die Erschließung von *Marktanteilen und die Marktpräsenz* (MW=4,8). Im Gegensatz dazu wurden Motive wie *qualifiziertes Personal* (MW=4,5), *schwächere Konkurrenz* (MW=2,9) und *Kostenvorteile* (MW=2,5) als weniger wichtig beurteilt. Als Konkretisierung der anderen relevanten Punkte (MW=0,3) wurde hohes ungesättigtes Marktpotential und Energie, etwas zu bewegen, genannt. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die hohen Gewinnmöglichkeiten und adäquates Wachstum auf dem russischen Markt die Hauptfaktoren sind. Fasst man die bisherigen Ergebnisse noch einmal kurz zusammen, so lässt sich Folgendes anmerken:

Es zeichnet sich ab, dass deutsche Unternehmen bei der Wahl der Strategie besonders auf die Bindung von Ressourcen in Russland achten, da beispielsweise die drei beliebtesten Vertriebsstrategien (*Export durch Distributoren*, *Repräsentanz vor Ort* und *Tochtergesellschaft vor Ort*) eine vergleichbar geringe Kapitalbindung an das Gastland mit sich bringen. Bei einem schrittweisen Markteintritt bieten die kostengünstigsten und risikoärmsten Möglichkeiten, Marktinformationen sowohl das

eigene Produkt betreffend als auch in Bezug auf die russischen Wirtschaftspraktiken zu sammeln. Sicherlich erbringt diese Vertriebsform auch eine gute Möglichkeit, die Kunden vor Ort besser zu betreuen, wodurch man auch neue Geschäftsadressen und Geschäftspartner findet. Ein weiterer Vertriebsweg ist ein Joint Venture mit einem russischen Partner, wobei die deutschen Unternehmen die Besonderheiten der russischen Unternehmensformen, das sind Staatsunternehmen, Kollektivunternehmen und Privatunternehmen, berücksichtigen müssen. Schließlich kann das deutsche Unternehmen auch in Erwägung ziehen, das russische Unternehmen zu 100% in sein Eigentum zu übernehmen. Allerdings kann aus der Analyse nicht geschlossen werden, welche der verwendeten Rechtsformen zur Erwirtschaftung des größeren Umsatzes führt, da alle bestehenden Rechtsformen sowohl bei den umsatzstärkeren als auch bei den umsatzschwächeren Unternehmen zu finden sind.

Es wird jedoch deutlich, dass sich am Russlandgeschäft Unternehmen verschiedener Größen erfolgreich beteiligen. Viele der befragten deutschen Unternehmen haben das wirtschaftliche Potenzial Russlands deutlich erkannt und haben sich nicht nur in den Ballungsräumen Moskau und St. Petersburg etabliert, sondern erweitern ihr Engagement auch auf andere Standorte. Zu den wichtigsten Kategorien für das Russlandgeschäft gehören hohes Wachstum, steigende Gewinne und der Erwerb von Marktanteilen. Bei aller Euphorie über diese Wachstumsraten und Reformenerfolge sollte jedoch nicht übersehen werden, dass die Leistungsfähigkeit der russischen Wirtschaft und die Kaufkraft der Bevölkerung immer noch weit unter dem europäischen Durchschnitt liegen. Die Exporteure nach Russland sollten darüber hinaus nicht verschweigen, dass die Kaufkraft der Bevölkerung im europäischen Teil Russlands kräftiger ist als in anderen Landesteilen. Von der Entwicklung in Moskau, in St. Petersburg und in weiteren Metropolen Russlands auf andere kleinere und vom Zentrum weiter entfernte Landesteile zu schließen, wäre leichtsinnig. Trotz guter wirtschaftlicher Entwicklungen leben in Russland 50 Mio. Menschen, also ein Drittel der Bevölkerung, an der Armutsgrenze, weshalb das Marktpotenzial für höherwertige Konsumgüter aus Deutschland in vielen Landesteilen und außerhalb der großen Ballungszentren sehr gering ist.³⁷² Ferner dürfte von Interesse sein, sich näher mit der branchenbezogenen Produktpolitik auseinanderzusetzen, wobei nicht nur preisliche Faktoren, sondern auch die Qualität der angebotenen Ware eine bedeutende Rolle spielen. Diese beiden Elemente werden in den nächsten Tabellen einer entsprechenden empirischen Analyse unterzogen. Hierbei unterscheidet man in der ausgewählten Darstellung die branchenbezogene Produktstrategie „Niedrigpreissegment“ und „Standardmäßige Ware“ einerseits und auf der anderen Seite „Hochpreissegment“ und „Exklusive Markenware“.

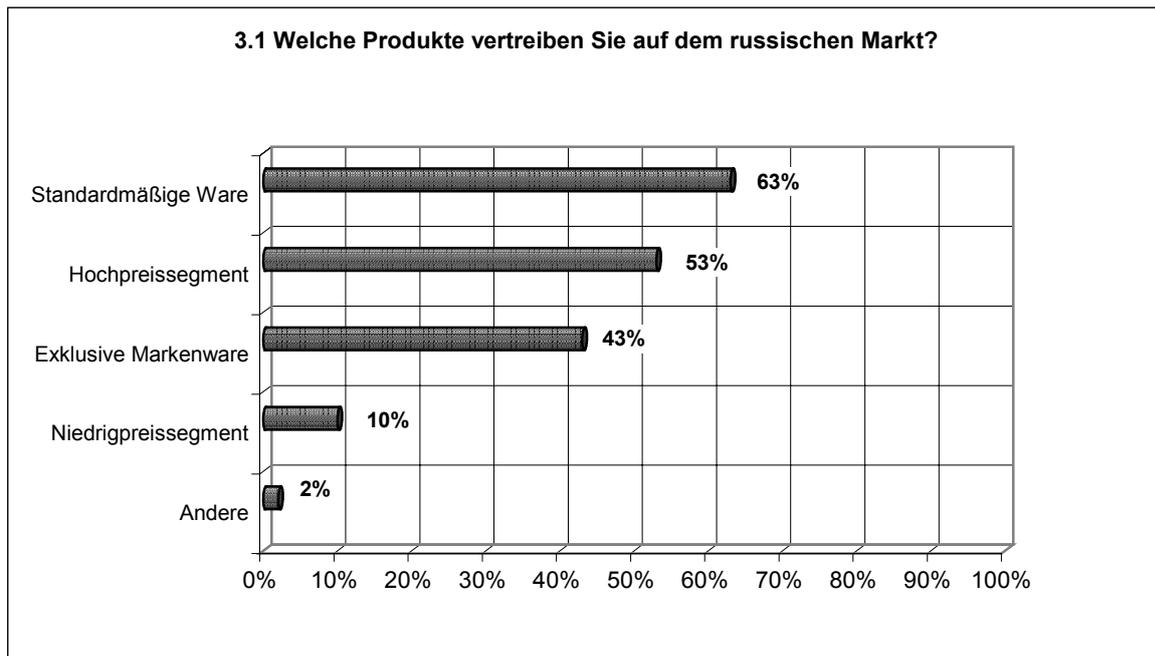
³⁷² Vgl. Bundesstelle für Außenhandelsinformation (2003), S. 16 f.

7.4 Fragen zur Produktstrategie

➤ Ergebnisse

Schaubild 17: Preiskategorie der vertriebenen Produkte auf dem russischen Markt

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Anteil an den Nennungen in Prozente (Mehrfachnennungen möglich).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

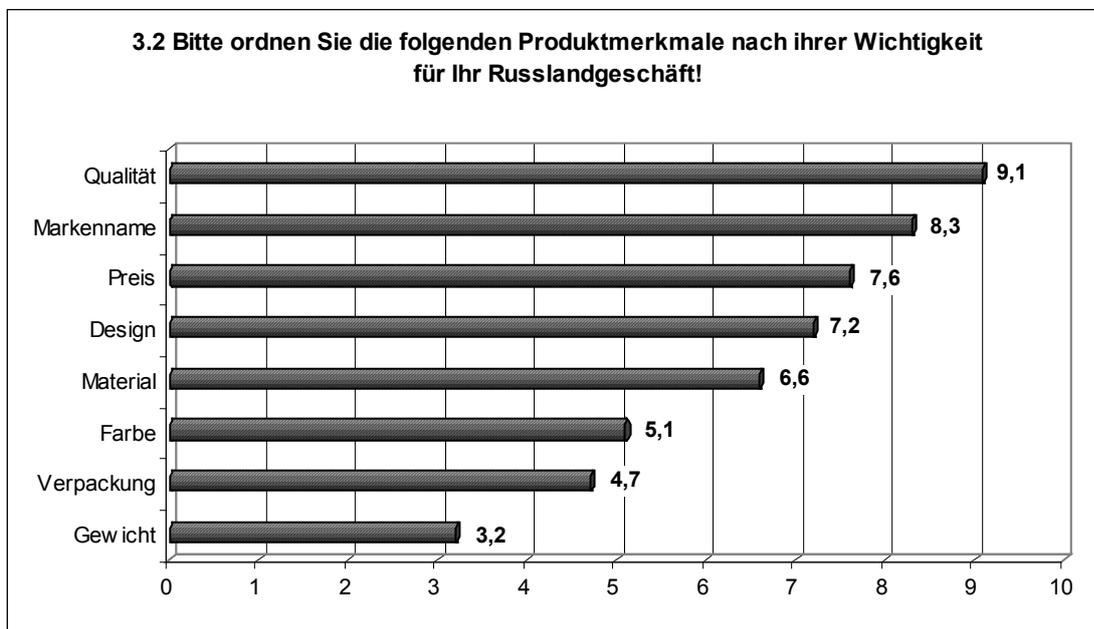
➤ Erläuterungen

Die in Schaubild 17 dargestellten Ergebnisse bestätigen, dass die meisten (63% der befragten deutschen Einzelhandelsunternehmen) in Russland standardmäßige Ware verkaufen. Produkte aus dem Hochpreissegment werden von 53% der befragten Unternehmen vertrieben, 43% der Unternehmen bieten exklusive Markenware an und nur 10% befragten Unternehmen haben Produkte aus dem Niedrigpreissegment in ihrem Sortiment. Es ergibt sich somit eine starke Dominanz des Vertriebes von standardmäßigen und höherwertigen Produkten zu Lasten des Niedrigpreissegments. Aus dieser Fokussierung der Preis-Produkt-Konstellation ergeben sich nun auch die entsprechenden Kundenanforderungen, woraus die relevanten Produktmerkmale für das Russlandgeschäft resultieren. Denn gemäß jeglicher Kundenorientierung wird die Leistung angeboten, die entsprechend gefragt ist, woran sich auch die entsprechenden Marketingkonzepte orientieren und ihre Wirkungen ausrichten. Welche Eigenheiten des Produktes angeboten und probiert werden, zeigt folgendes Schaubild 18.

➤ Ergebnisse

Schaubild 18: Relevante Produktmerkmale für das Russlandgeschäft

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.
(Rangfolge von 10 = sehr wichtig bis 1 = unwichtig).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

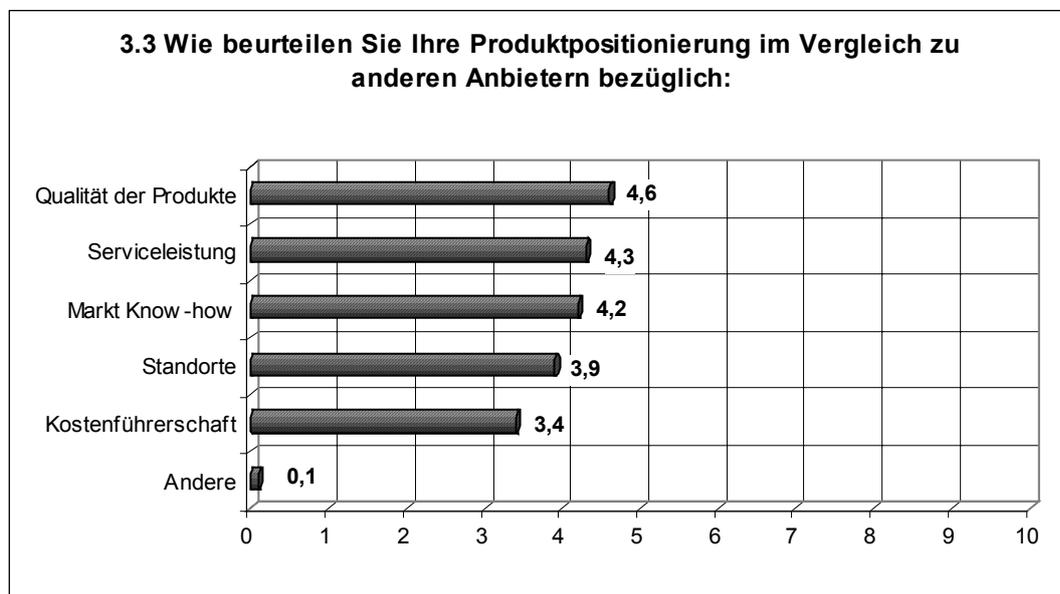
Im Hinblick auf Relevanz der Produktmerkmale für das Russlandgeschäft (Schaubild 18) haben sich folgende Antworten ergeben: Eindeutig wurde die *Qualität* des Produktes (MW = 9,1) als das wichtigste Produktmerkmal für die meisten befragten Unternehmen herausgestellt. Danach folgen als ebenfalls sehr wichtige Produktmerkmale der *Markenname* (MW = 8,3), der *Preis* (MW = 7,6) sowie das *Design* (MW = 7,2). Produktmerkmale wie *Material* (MW = 6,6), *Farbe* (MW = 5,1), *Verpackung* (MW = 4,7) und *Gewicht* (MW = 3,2) wurden von den befragten Unternehmen als weniger wichtig beurteilt. Die Analyse zeigt, dass diese zwar von großer Bedeutung sind, die Unternehmen jedoch den Schwerpunkt auf die Qualität ihres Produktes legen. Man erkennt, dass der russische Verbraucher, der letztlich durch seine Nachfrage die Eigenschaft des Produktes bestimmt, zwar Wert auf einen namhaften Hersteller legt, dieser jedoch vor allem durch Qualität überzeugen muss. Aus jener Konstellation ergibt sich nun die Frage nach der Selbsteinschätzung der betrieblichen Leistungserstellung auf dem russischen Markt.

➤ Ergebnisse

Schaubild 19: Beurteilung der eigenen Produktpositionierung auf dem russischen Markt

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.

Skala von 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut / Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

Bei dieser Frage (Schaubild 19) wurden die Unternehmen aufgefordert, eine Beurteilung ihrer eigenen Produktpositionierung im Vergleich zum Wettbewerb anzugeben. Aus den Ergebnissen dieser Frage wurde deutlich, dass die meisten

befragten Unternehmen der Auffassung waren, dass ihre Produkte gegenüber der Konkurrenz bezüglich der *Qualität der Produkte* (MW = 4,6), der *Serviceleistung* (MW = 4,3) und des *Markt Know-how* (MW = 4,2) zwischen *gut* und *sehr gut* positioniert sind. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die meisten Unternehmen mit der Positionierung ihrer Leistungserstellung auf dem russischen Markt zufrieden sind. Auch die Darstellung der eigenen Angebote bezüglich des *Standorts* (MW = 3,9) wurde mit gut eingestuft. Dagegen sind mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen mit der Eingliederung ihrer *Kostenführerschaft* (MW = 3,4) relativ unzufrieden. Woraus man die Vermutung ableiten könnte, dass sich viele Firmen in der *Kategorie Preissegment* verändern möchten, um in Zukunft die Kostenführerschaft marktpolitisch besser zu gestalten. Im Endergebnis ist festzuhalten, dass die Stärke deutscher Unternehmen gegenüber der Konkurrenz in der qualitativen Ausgestaltung ihrer angebotenen Produkte liegt. Die Bezeichnung „Made in Germany“ ist auf dem russischen Markt nach wie vor ein Qualitätssiegel, durch das sich die deutschen Firmen von der Konkurrenz abheben können.

➤ *Ergebnisse*

Tabelle 19: Branchenbezogene Produktstrategie – Niedrigpreissegment

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Bei den folgenden Tabellen 19, 20, 21 und 22 handelt es sich um Kreuztabellierungen aus den Frageergebnissen 3.1 Welche Produkte vertreiben Sie auf dem russischen Markt? und 2.1 In welcher Branche sind Sie tätig?

*Branche		Produkte: Niedrigpreissegment	
		Nein	Ja
Food	Anzahl	8	1
	% der Gesamtzahl	15,7%	2,0%
**Gebrauchsgüter	Anzahl	23	3
	% der Gesamtzahl	45,1%	5,9%
***Industriegüter	Anzahl	15	1
	% der Gesamtzahl	29,4%	2,0%
Gesamt	Anzahl	46	5
	% der Gesamtzahl	90,2%	9,8%

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

*Die ursprüngliche Branchenaufteilung laut Schaubild 8 wurde hier wie folgt zusammengefasst:

***Gebrauchsgüter* : Textil/Schuhe/Lederware; Parfümerie/Schmuck/Accessoires;
Sportartikel/Spielzeug; Pharma/Chemie/Medizin; Andere.

****Industriegüter* : Industriegüter; Elektronikware/IT-Ware.

Tabelle 20: Branchenbezogene Produktstrategie – Standardmäßige Ware

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.

Bei den folgenden Tabellen 19, 20, 21 und 22 handelt es sich um Kreuztabellierungen aus den Frageergebnissen 3.1 Welche Produkte vertreiben Sie auf dem russischen Markt? und 2.1 In welcher Branche sind Sie tätig?

		Produkte: Standardmäßige Ware	
*Branche		Nein	Ja
Food	Anzahl	1	8
	% der Gesamtzahl	2,0%	15,7%
**Gebrauchsgüter	Anzahl	11	15
	% der Gesamtzahl	21,6%	29,4%
***Industriegüter	Anzahl	6	10
	% der Gesamtzahl	11,8%	19,6%
Gesamt	Anzahl	18	33
	% der Gesamtzahl	35,3%	64,7%

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

*Die ursprüngliche Branchenaufteilung laut Schaubild 8 wurde hier wie folgt zusammengefasst:

***Gebrauchsgüter* : Textil/Schuhe/Lederware; Parfümerie/Schmuck/Accessoires;
Sportartikel/Spielzeug; Pharma/Chemie/Medizin; Andere.

****Industriegüter* : Industriegüter; Elektronikware/IT-Ware.

Tabelle 21: Branchenbezogene Produktstrategie – Hochpreissegment

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.

Bei den folgenden Tabellen 19, 20, 21 und 22 handelt es sich um Kreuztabellierungen aus den Frageergebnissen 3.1 Welche Produkte vertreiben Sie auf dem russischen Markt? und 2.1 In welcher Branche sind Sie tätig?

		Produkte: Hochpreissegment	
*Branche		Nein	Ja
Food	Anzahl	5	4
	% der Gesamtzahl	9,8%	7,8%
**Gebrauchsgüter	Anzahl	12	14
	% der Gesamtzahl	23,5%	27,5%
***Industriegüter	Anzahl	7	9
	% der Gesamtzahl	13,7%	17,6%
Gesamt	Anzahl	24	27
	% der Gesamtzahl	47,1%	52,9%

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

*Die ursprüngliche Branchenaufteilung laut Schaubild 8 wurde hier wie folgt zusammengefasst:

***Gebrauchsgüter* : Textil/Schuhe/Lederware; Parfümerie/Schmuck/Accessoires;
Sportartikel/Spielzeug; Pharma/Chemie/Medizin; Andere.

****Industriegüter* : Industriegüter; Elektronikware/IT-Ware.

Tabelle 22: Branchenbezogene Produktstrategie – Exklusive Markenware

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.

Bei den folgenden Tabellen 19, 20, 21 und 22 handelt es sich um Kreuztabellierungen aus den Frageergebnissen 3.1 Welche Produkte vertreiben Sie auf dem russischen Markt? und 2.1 In welcher Branche sind Sie tätig?

		Produkte: Exklusive Markenware	
*Branche		Nein	ja
Food	Anzahl	5	4
	% der Gesamtzahl	9,8%	7,8%
**Gebrauchsgüter	Anzahl	14	12
	% der Gesamtzahl	27,5%	23,5%
***Industriegüter	Anzahl	10	6
	% der Gesamtzahl	19,6%	11,8%
Gesamt	Anzahl	29	22
	% der Gesamtzahl	56,9%	43,1%

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

*Die ursprüngliche Branchenaufteilung laut Schaubild 8 wurde hier wie folgt zusammengefasst:

**Gebrauchsgüter : Textil/Schuhe/Lederware; Parfümerie/Schmuck/Accessoires;
Sportartikel/Spielzeug; Pharma/Chemie/Medizin; Andere.

***Industriegüter : Industriegüter; Elektronikware/IT-Ware.

➤ Erläuterungen

Zusammenfassend lassen sich die Angaben aus den Tabellen 19, 20, 21 und 22 folgendermaßen erläutern: Der Vergleich der Ergebnisse aus den einzelnen Branchen zeigt, dass Produkte aus dem Niedrigpreissegment für den russischen Markt nicht geeignet sind, denn hier sind eindeutig Produkte aus dem Standardpreissegment, Hochpreissegment und Exklusive Markenware gefragt. Auf diese Gegebenheiten sollten nun entsprechende Marketingstrategien angepasst werden, da man jetzt weiß, welche Produkte in welcher Ausprägungsform von den Konsumenten in Russland gefragt sind. Abschließend soll an dieser Stelle noch unter kulturellen Erfahrungsgesichtspunkten in der Kommunikationsstrategie eine Beachtung geschenkt werden. Fasst man auch an dieser Stelle die gemessenen Ergebnisse knapp zusammen, so kann man Folgendes anmerken:

In diesem Abschnitt erfolgte die empirische Überprüfung der Sichtweise deutscher Einzelhandelsunternehmen bezüglich ihrer vertriebenen Produktsegmente, der Gewichtung der Produktmerkmale und der eigenen Positionierung der Produkte auf dem russischen Markt. Wie die Ergebnisse dieser Analyse zeigen, positionieren die meisten deutschen Unternehmen ihre Produkte im Hochpreissegment und als exklusive Markenware. Höhere Preise lassen sich in Russland dann durchsetzen, wenn ein entsprechendes Prestige und Image mitverkauft werden kann. Andere Konsumgüter, die sich nicht durch starke Alleinstellungsmerkmale abheben, stehen in direktem Wettbewerb mit russischen Produkten und müssen deshalb im Niedrigpreissegment angeboten werden. Wichtig für das Russlandgeschäft ist eine detaillierte Beschreibung der Produkte mit Angaben aller Vorzüge, damit dem Kunden die wichtigsten Informationen ohne großen Aufwand zur Verfügung stehen. Zusammen mit guter Serviceleistung liegen genau hier die Stärken der deutschen Unternehmen gegenüber den anderen ausländischen Anbietern.

Die häufigen Nennungen von *Qualität*, *Markenname* und *Preis* als wichtigste Produktmerkmale dürfen nicht weiter verwundern, da diese generell mit dem Image Deutschlands zusammenhängen. Zur Produktqualität gehören solche Kriterien wie etwa Belastbarkeit, Reparaturzuverlässigkeit, Sicherheit, Haltbarkeit, Größe, Gewicht und Produktzusammensetzung. Zunehmend gewinnt neben den genannten Qualitätskriterien auch der ökologische Aspekt an Bedeutung für den russischen Markt. Hier zeichnet sich ab, dass für viele befragte Unternehmen der Markenname von großer Bedeutung ist, da dieser mit Wissen, Erfahrungen und Vorstellungen der Konsumenten über ein Produkt verbunden wird. Beim Konsumenten löst diese vorhandene Assoziationen aus. Eine weitere wichtige Kategorie ist der *Preis*, der unter bestimmten Bedingungen mit Qualitätsvorstellungen verknüpft wird.

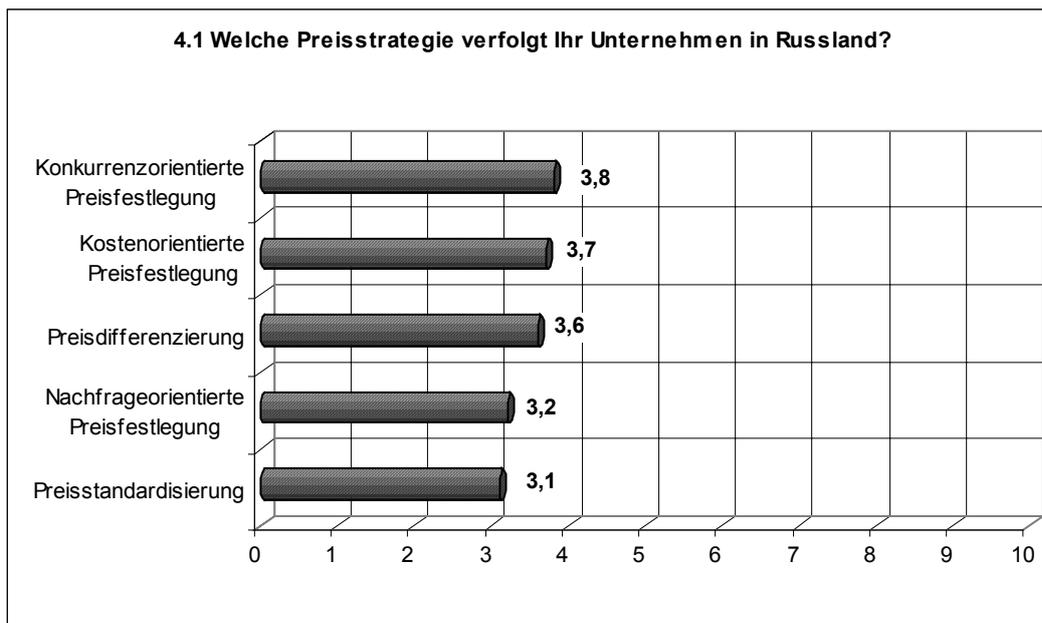
Obwohl die *Verpackung* eines Produktes eine wichtige Rolle spielt und zahlreiche Funktionen, beispielsweise Schutz des Produktes, Werbung und die Einhaltung gesetzlicher Auflagen erfüllt, haben relativ wenige der befragten Unternehmen diese in der Untersuchung als wichtig erklärt. Auch das *Gewicht* eines Produktes wurde als relativ unwichtig bewertet. Jedoch dürfte gerade das Gewicht eines Produktes, wenn es einen weiten Transportweg hat, eine entscheidende Rolle spielen. Dies kann bei den teils großen Entfernungen im Russlandgeschäft von hoher Bedeutung für die Produktstrategie sein. Da das Produkt eng mit der Preisstrategie verbunden ist, werden nun einige Fragen zu dieser Langfristenentscheidung analysiert.

7.5 Fragen zur Preisstrategie

➤ Ergebnisse

Schaubild 20: Verfolgte Preisstrategie in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Skala von 1 = nie bis 5 = immer.
Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

Das Schaubild 20 liefert aussagekräftige Ergebnisse auf die Frage nach der verfolgten Preisstrategie deutscher Einzelhandelsunternehmen in Russland. Die meisten befragten Firmen steuern in Russland eine *konkurrenzorientierte Preisstrategie* (MW = 3,8) an. Ein Grund für diese Form der Preisfestlegung ist vermutlich der steigende Konkurrenzdruck auf dem russischen Markt. Ein Teil der befragten Unternehmen betreibt eine *kostenorientierte Preisfestlegung* (MW = 3,7), gefolgt von der *preisdifferenzierten Strategie* (MW = 3,6).

Man erkennt auch an dieser Situation die eigentlich betriebswirtschaftlich nicht immer richtig vollzogene Preisfixierung – orientiert an den Mitbewerbern. Denn bei dieser Festlegung wird stets unterstellt, dass die Konkurrenz ihre Waren und Dienstleistungen preislich richtig kalkuliert. Diese Behauptung kann und darf eigentlich nicht als Orientierungsgröße angesehen werden, da kaum die Informationen für den Konkurrenten bestehen, die wahren Kosten und damit realen Preise seines Mitbewerbers zu kennen. Daher sollte eher eine kostenorientierte Preisstrategie angewendet werden. Diese Situation lässt sich vermutlich damit erklären, dass die russischen Konsumenten im Vergleich zu den westlichen Verbrauchern noch über ein relativ gering ausgeprägtes Preisbewusstsein verfügen. Des Weiteren bietet der russische Markt aufgrund seiner jüngsten wirtschaftlichen

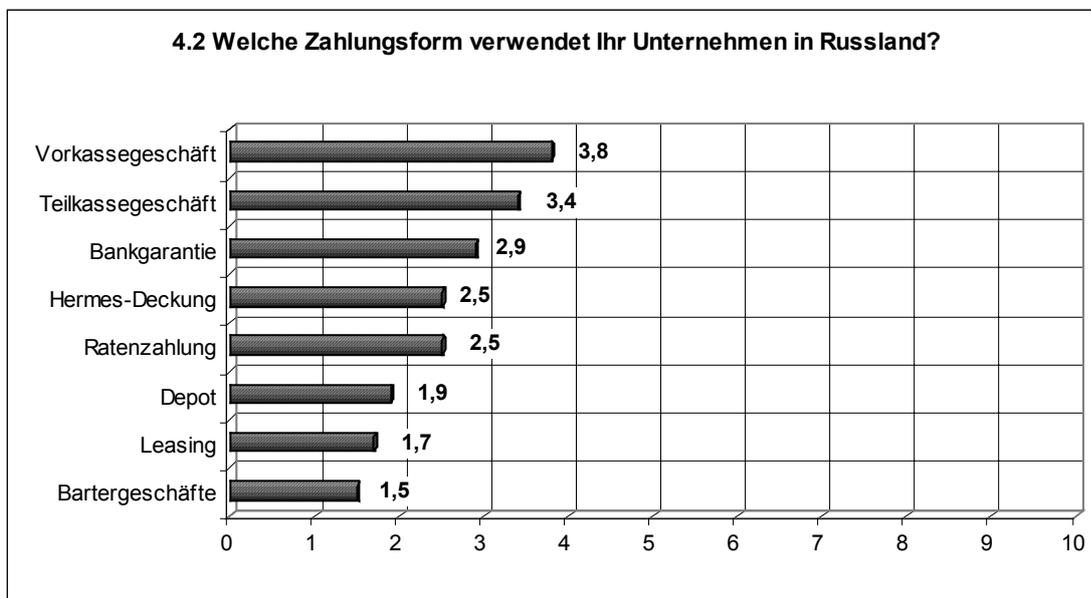
Entwicklungen gute Möglichkeiten, um eine preisdifferenzierte Strategie zu betreiben. Ein Grund hierfür liegt vermutlich auch darin, dass der russische Markt noch über keine ausgeprägte Preistransparenz verfügt und somit eine lokale Preisbildung ermöglicht. Aber auch die *nachfrageorientierte Preisfestlegung* (MW = 3,2) und die *Preisstandardisierung* (MW = 3,1) auf dem russischen Markt werden von deutschen Unternehmen relativ häufig verfolgt, was auf die Wirkung der zunehmenden Globalisierung auf dem russischen Markt zurückzuführen ist. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass auf diesem Markt zur Zeit alle Preisstrategien in relativ gleichmäßiger Verteilung angewendet werden.

Wie bereits erwähnt, spielt die Preisfestlegung eine marketingpolitisch nicht unbedeutende Rolle. Dennoch ist es bedeutsam, eine genaue Sicherheit zu erlangen, in welcher Art und Weise der Zahlungsfluss in Geldeinheiten auch wirklich realisiert wird. Dies ist nicht nur ein elementarer Faktor beim Förderungsmanagement, sondern ist auch für das individuelle Unternehmen ein wichtiges Element, um auf dem russischen Markt zu überleben. Um diesen Risiken entgegenzuwirken, kann man nun unternehmensintern (z.B. Vorkassegeschäfte), aber auch extern (z.B. Bankgarantien) durchführen. Die entsprechenden Zahlungsmodalitäten dokumentiert das folgende Schaubild.

➤ Ergebnisse

Schaubild 21: Verwendete Zahlungsform in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Skala von 1 = nie bis 5 = immer.
Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

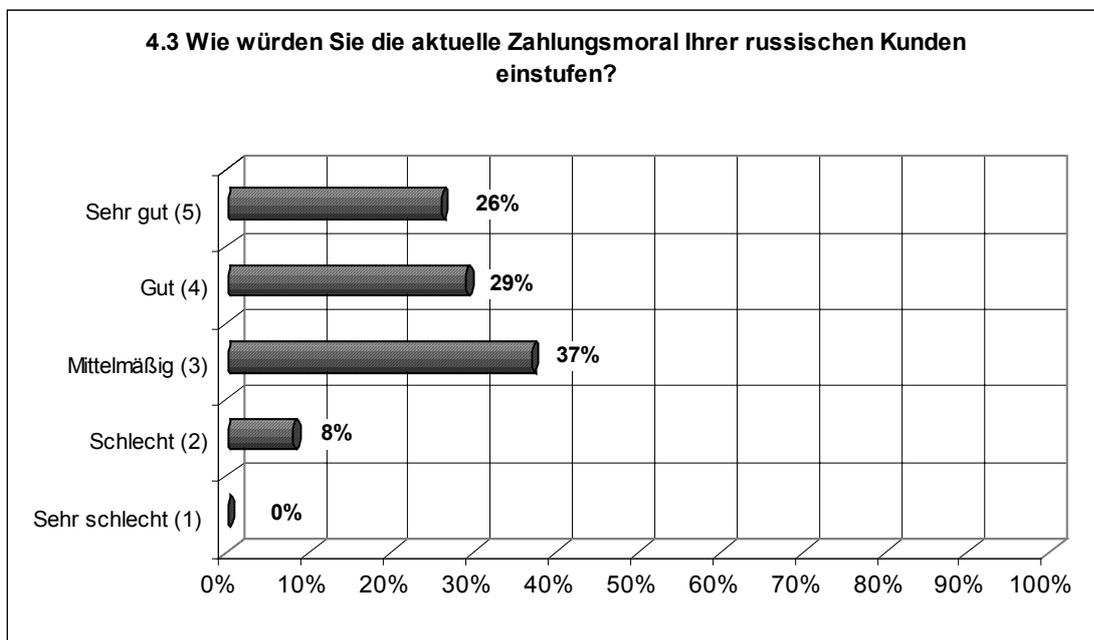
Aus dem Schaubild 21 wird deutlich, dass der überwiegende Teil (MW = 3,8) der befragten Unternehmen als Zahlungsform auf dem russischen Markt das

Vorkassegeschäft bevorzugt. Wie die Analyse zeigt, werden aber auch weitere Zahlungsformen oft angewendet, so wie etwa das *Teilkassegeschäft* mit MW = 3,4, die *Bankgarantie* mit MW = 2,9, die *Hermes-Deckung* mit MW = 2,5 und die *Ratenzahlung* mit MW = 2,5. Zahlungsformen wie *Depot* (MW = 1,9), *Leasing* (MW = 1,7) und *Bartergeschäfte* (MW = 1,5) gehören nach den Ergebnissen dieser Untersuchung eher zu den weniger gebräulichen Zahlungsformen. Das bedeutet nicht, dass diese allgemein an Gewichtung auf dem russischen Markt verlieren, sondern nur, dass diese sich eher für andere Geschäftsbranchen eignen. Hierfür wurden vereinzelte Angaben genannt: die Vereinbarung der Zahlungsziele, die Lieferung auf Rechnung ohne Absicherung, Ex Work (EXW) und 30 Tage, der Letter of Credit und Barzahlungen. Man muss jedoch einschränkend sagen, dass die am häufigsten genannte Zahlungsform sich erst dann durchsetzen lässt, wenn eine entsprechende Marktmacht auf der Anbieterseite vorliegt. Eng verbunden mit der Zahlungsform dürfte sicherlich die Zahlungsmoral sein, denn wenn diese schlecht ist, kann es zu existenzbedrohenden Liquiditätsdefiziten führen. Jedoch ist aufgrund der in dem folgenden Schaubild zu entnehmenden Informationen dieses Zahlungsrisiko als relativ gering einzustufen.

➤ Ergebnisse

Schaubild 22: Zahlungsmoral der russischen Kunden

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Skala von 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut / Anteil an den Nennungen in Prozent.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

Aus diesem Schaubild 22 wird deutlich, dass der überwiegende Teil (55% der befragten Unternehmen) die Zahlungsmoral der russischen Kunden und Geschäftspartner als *sehr gut* und *gut* bewertet. Eine mittelmäßige Moral wurde den russischen Kunden von 37% der befragten Unternehmen zugewiesen, und nur 8%

sind mit der Zahlungsmoral ihrer russischen Kunden unzufrieden. Somit kann das alte Image russischer Kunden und Geschäftspartner aus den 90er Jahren, als viele deutsche Firmen ihre Waren nach Russland lieferten, ohne dafür jemals die vereinbarte Vergütung zu erhalten, als überholt bezeichnet werden. Fasst man nun diese Informationen wiederum in knappen Worten zusammen, so ergeben sich folgende Bemerkungen:

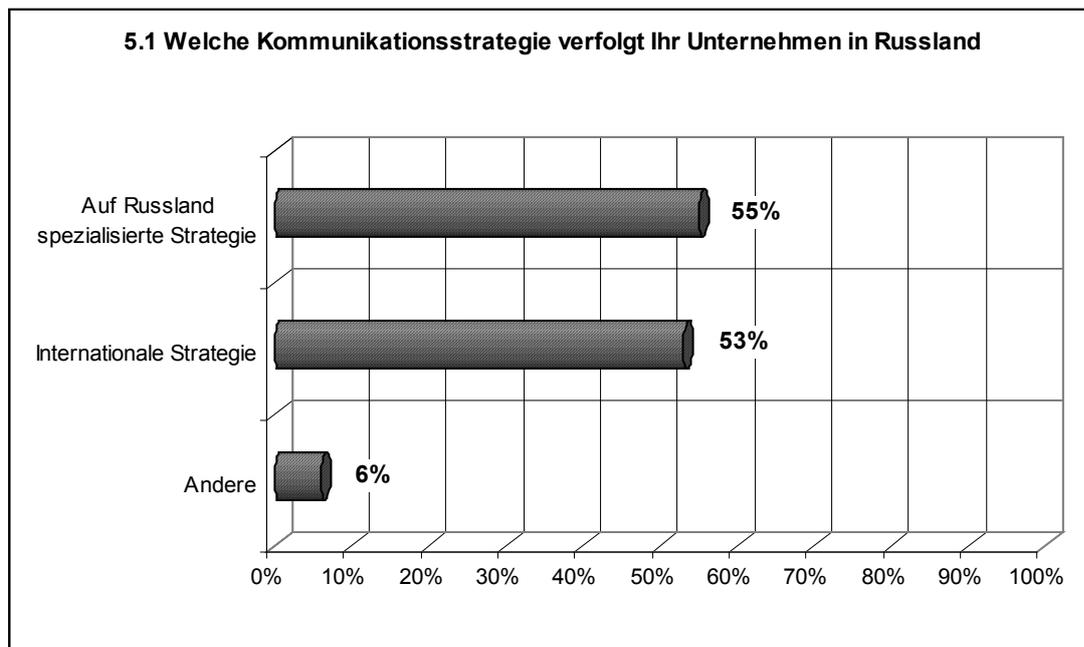
Die in diesem Abschnitt vorgenommene Ergebnisanalyse stellt die auf dem russischen Markt verwendeten Preisstrategien, die von den deutschen Einzelhandelsunternehmen bevorzugten Zahlungsformen und die Einschätzung der Zahlungsmoral russischer Kunden und Geschäftspartner dar. Diese empirischen Resultate zeigen, dass die deutschen Einzelhandelsunternehmen heutzutage alle Preisstrategien fast gleichermaßen auf dem russischen Markt anwenden. Die Ausführungen bezeugen eine gute bis sehr gute Zahlungsmoral der russischen Kunden. Jedoch bevorzugen es viele deutsche Handelsunternehmen in Russland auf der Basis von Vorkassegeschäften zu arbeiten. Diese Tatsache kann damit erklärt werden, dass angesichts der großen geographischen Entfernungen im russisch-deutschen Handel oft kritische, zeitliche Lücken zwischen Bezahlung und Lieferung entstehen können und um diesen Diskrepanzen vorzubeugen, präferieren viele deutsche Unternehmen Vor- und Teilkassegeschäfte sowie Bargeschäfte. Ein weiterer wichtiger Faktor bei einem Marketingkonzept ist die Praktizierung der gewählten Kommunikationsstrategie.

7.6 Fragen zur Kommunikationsstrategie

➤ Ergebnisse

Schaubild 23: Verfolgte Kommunikationsstrategie in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Ja / Nein – Frage.
Anteil an den Nennungen in Prozent (Mehrfachnennungen möglich).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

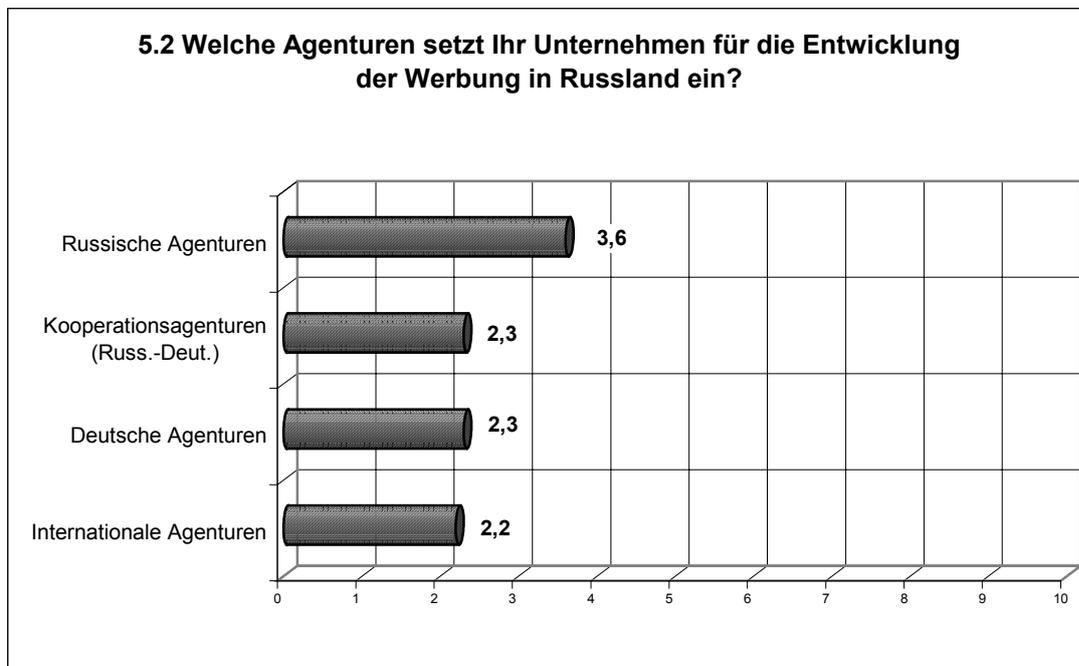
➤ Erläuterungen

Aus dem Schaubild 23 geht deutlich hervor, dass die *auf Russland spezialisierte Strategie* (55%) und die *internationale Strategie* (53%) von deutschen Unternehmen gleichermaßen auf dem russischen Markt angewendet werden. Bei der Kategorie „Andere“ Kommunikationsstrategie auf dem russischen Markt wurde die Praktizierung auf den einzelnen Marktsegmenten (6%) genannt. Somit kann man daraus entnehmen, dass die in Russland aktiven Einzelhandelsunternehmen sich nicht nur primär auf die Nachfragesicht der russischen Bevölkerung konzentrieren, sondern auch die Ausländer in Russland ansprechen wollen. Dies ist nur zu verständlich, da durch die „Öffnung“ Russlands gegenüber „westlichen“ Aktivitäten die Konsumentenstrukturen auch international ausgerichtet wurden. Eine nur nationale Nachfrageorientierung wäre zu einseitig und würde nur ein Marktsegment abdecken, was strategisch unlogisch wäre, da es vorstellbar ist, dass viele Konsumenten immer stärker auch global in ihrem Nachfrageverhalten agieren. Es empfiehlt sich, Werbeagenturen vor Ort als unterstützende Hilfsmaßnahmen einzusetzen. Daher ist nun von Bedeutung, welche Agenturen für eine erfolgreiche Werbeaktion kontaktiert werden und mit welchen in Russland zusammengearbeitet wird.

➤ Ergebnisse

Schaubild 24: Zusammenarbeit mit Werbeagenturen in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
 Skala von 1 = nie bis 5 = sehr oft.
 Anteil an den Nennungen in Mittelwerten (Mehrfachnennungen möglich).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

Bei der Auswertung dieser Frage (Schaubild 24) fällt auf, dass die meisten befragten Unternehmen (MW = 3,6) russische Werbeagenturen engagieren. *Deutsche Agenturen* werden im Vergleich zu *russischen Agenturen* weniger (MW = 2,3) in Anspruch genommen. Auch die Kooperationsagenturen werden von relativ wenigen (MW = 2,3), befragten Unternehmen beauftragt. Eine mögliche Erklärung, warum eine große Anzahl der befragten Unternehmen mit russischen Agenturen zusammenarbeitet, könnte darin liegen, dass diese im Vergleich zu ausländischen etwa über bessere Kenntnisse des Marktes, der Kultur und der Medienlandschaft verfügen. Einige Unternehmen gaben an, dass sie mit ihren eigenen Marketing-Abteilungen arbeiten oder gar keine Werbeagenturen in Anspruch nehmen.

➤ *Ergebnisse***Tabelle 23: Angewendete Kommunikationsstrategie (Internationale Kommunikationsstrategie) unter Berücksichtigung der russischen Kulturkenntnisse**

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Die folgenden Tabellen sind Kreuztabellierungen aus den Ergebnissen der Fragen 5.1 Welche Kommunikationsstrategie verfolgt Ihr Unternehmen in Russland? und 1.5 Wie schätzen Sie Ihre Kenntnisse der russischen Kultur ein?

Kenntnis der Kultur		Internationale Kommunikationsstrategie	
		Nein	Ja
sehr gut	Anzahl	10	9
	% der Gesamtzahl	19,6%	17,6%
Gut	Anzahl	5	6
	% der Gesamtzahl	9,8%	11,8%
Mittelmäßig	Anzahl	11	4
	% der Gesamtzahl	21,6%	7,8%
Schlecht	Anzahl	3	3
	% der Gesamtzahl	5,9%	5,9%
Gesamt	Anzahl	29	22
	% der Gesamtzahl	56,9%	43,1%

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

Tabelle 24: Angewendete Kommunikationsstrategie (auf Russland spezialisierte) unter Berücksichtigung der russischen Kulturkenntnisse

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.

Kenntnis der Kultur		Auf Russland spezialisierte Strategie	
		Nein	Ja
sehr gut	Anzahl	9	10
	% der Gesamtzahl	17,6%	19,6%
Gut	Anzahl	7	4
	% der Gesamtzahl	13,7%	7,8%
Mittelmäßig	Anzahl	8	7
	% der Gesamtzahl	15,7%	13,7%
Schlecht	Anzahl	3	3
	% der Gesamtzahl	5,9%	5,9%
Gesamt	Anzahl	27	24
	% der Gesamtzahl	52,9%	47,1%

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ *Erläuterungen*

Bei der Fragestellung, ob die Kenntnisse der russischen Kultur sich auf die Ausrichtung der Kommunikationsstrategie auswirken, hat sich gezeigt, dass dies nicht der Fall ist. Wie die beiden Tabellen 23 und 24 zeigen, besteht keine Korrelation zwischen den russischen Kulturkenntnissen der Probanden und der Kommunikationsstrategie, die sie auf dem russischen Markt verfolgen. Bei der Gestaltung der langfristigen Entscheidungen auf dem russischen Markt ist es

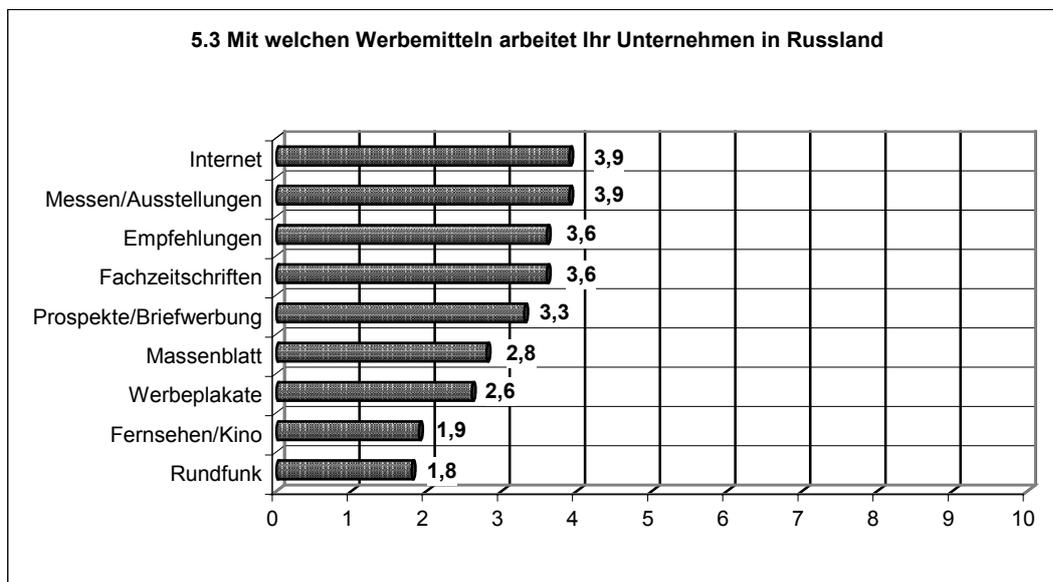
notwendig zu wissen, dass neben den unterschiedlichen Planungs- und Anreizsystemen vor allem auf divergierende Wertvorstellungen, Geisteshaltungen und Denkweisen beider Nationen geachtet werden muss. Die Vermeidung interkulturell bedingter Kommunikationsprobleme sollte stets im Mittelpunkt dieser Strategien stehen, womit die Cross Culture Probleme umgangen werden. Jedoch sollten die nicht kompatiblen Elemente in den Wertvorstellungen und Denkhaltungen möglichst vermieden oder, wo dies nicht möglich ist, mit der angemessenen Sensibilität behandelt werden. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sollten die deutschen Unternehmen darauf achten, dass im Vergleich zum deutschen Markt in Russland andere Nachfrage- und Lebensgewohnheiten herrschen, die eine Anpassung der Kommunikationsstrategie erfordern.

Eng verknüpft mit der Kontaktierung dieser Unternehmungen und der Bearbeitung des russischen Marktes ist darin zu sehen, mit welchen Mitteln überhaupt geworben wird. Eine Auswahl und eine zu beobachtende Bevorzugung dieser zeigt das nächste Schaubild 25.

➤ Ergebnisse

Schaubild 25: Eingesetzte Werbemittel in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Skala von 1 = nie bis 5 = sehr viel.
Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

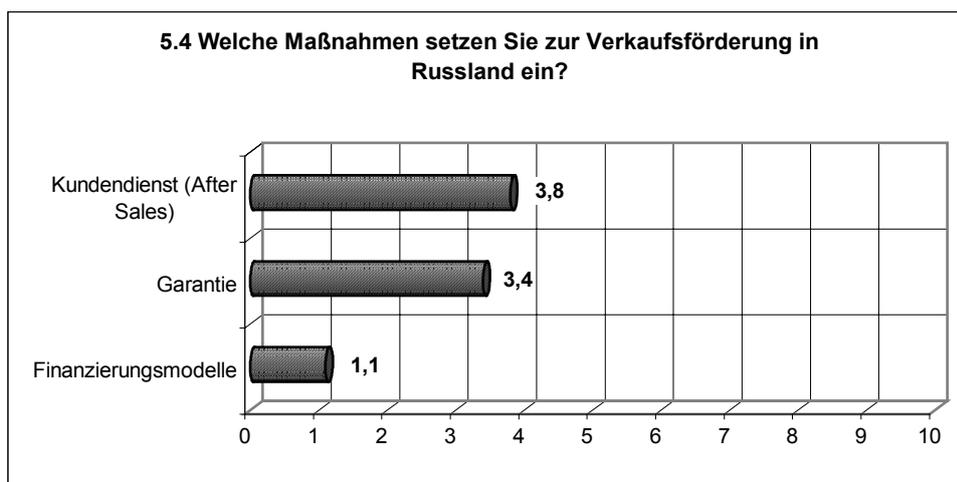
Aus dem Schaubild 25 wird deutlich, dass der überwiegende Teil der befragten deutschen Einzelhandelsunternehmen seine Werbung in Russland über das *Internet* (MW = 3,9) und über *Messen/Ausstellungen* (MW = 3,9) betreibt. Es folgen *Empfehlungen* (MW = 3,6), *Fachzeitschriften* (MW = 3,6) und *Prospekte/Briefwerbung* (MW = 3,3). Demgegenüber gehören zu den weniger beliebten Werbemitteln deutscher Unternehmen in Russland das *Massenblatt* (MW = 2,8), *Werbeplakate* (MW = 2,6), *Fernsehen/Kino* (MW = 1,9) und *Rundfunk* (MW =

1,8). Das Internet als Werbemittel besitzt eine nicht zu unterschätzende Bedeutung, da dadurch zwar einerseits die Reichweite und Flexibilität der Werbebotschaft vergrößert werden, jedoch in einem entsprechenden Marketingkonzept, welches dieses Medium präferiert, die damit verbundenen Logistikkosten nicht unberücksichtigt lassen werden sollten. Die Ware, die über das Internet bezogen wird, muss schließlich zum Nachfrager transportiert werden und da diese Transportkosten in der Regel vom Käufer getragen werden, sollten jene auch in der entsprechenden Kalkulation berücksichtigt werden. Da jedoch Werbemittel nicht immer den erwünschten Bekanntheitsgrad erbringen, müssen im Rahmen langfristiger erfolgreicher Marktbedienungsaktivitäten – auch beim Russlandgeschäft – angemessene, verkaufsfördernde Maßnahmen eingesetzt und verwendet werden. Welche von den befragten Unternehmensentscheidungsträgern bevorzugt werden, zeigt das folgende Schaubild 26 auf.

➤ Ergebnisse

Schaubild 26: Eingesetzte Verkaufsförderung in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Skala von 1 = nie bis 5 = sehr oft.
Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

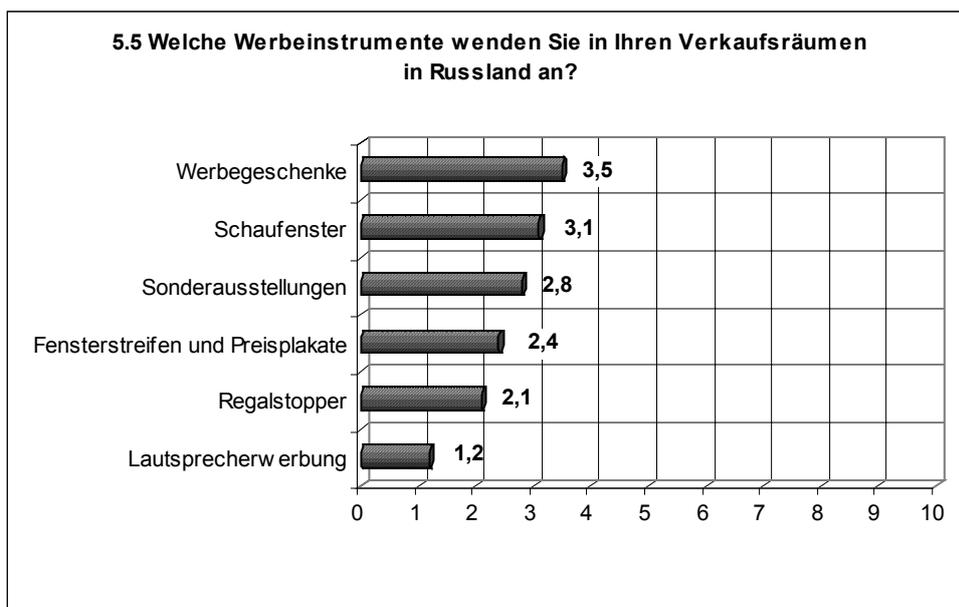
Aus dem Schaubild 26 geht hervor, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen bei der Verkaufsförderung in Russland den *Kundendienst* (MW = 3,8) als Mittel einsetzt. Aber auch das Mittel *Garantiezeiten* wird von relativ vielen Unternehmen (MW = 3,4) angeboten. *Finanzierungsmodelle* (MW = 1,1) spielen nur eine unwesentliche Rolle und werden laut dieser Untersuchung nur selten von deutschen Einzelhandelsunternehmen zur Verkaufsförderung in Russland verwendet. Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Bedeutung von Service, technischer Betreuung und guter Dienstleistung auf dem russischen Markt an Bedeutung gewinnt, ebenso wie die Qualität und der Preis des Produktes selbst. Zu dieser Kategorie gehören auch entsprechend geschultes Fachpersonal sowie ein schneller Vor-Ort-Service und eine rasche Versorgung mit Ersatzteilen. Man erkennt, dass

auch der russische Markt Kundenorientierung honoriert, woraus sich ableiten lässt, dass in Russland ebenfalls die innovativen Kundenzufriedenheitsaktivitäten (z.B. Customer Relation Management, Marketing) greifen. Gerade im Zusammenhang mit der Information über die bevorzugte Nutzung des Mediums Internet gewinnen Marketingaktivitäten an Bedeutung, denn, wie die Zukunft zeigen wird, wird der Dienst am Kunden immer wichtiger. Kunden gewinnen, Kontakte pflegen und Vertrauen fördern sind die Gebote des erfolgreichen Russlandgeschäfts. Neben den e-Marketing-Aktivitäten spielen jedoch auch die Werbeinstrumente vor Ort, also direkt in den Verkaufsräumen, eine nicht unbedeutende Rolle für wirkungsvolle Marketingmaßnahmen. Welche von den deutschen Einzelhandelsunternehmen bevorzugt werden, das folgende Schaubild 27 verdeutlicht.

➤ Ergebnisse

Schaubild 27: Werbeinstrumente in den russischen Verkaufsräumen

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Skala von 1 = nie bis 5 = sehr oft.
Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

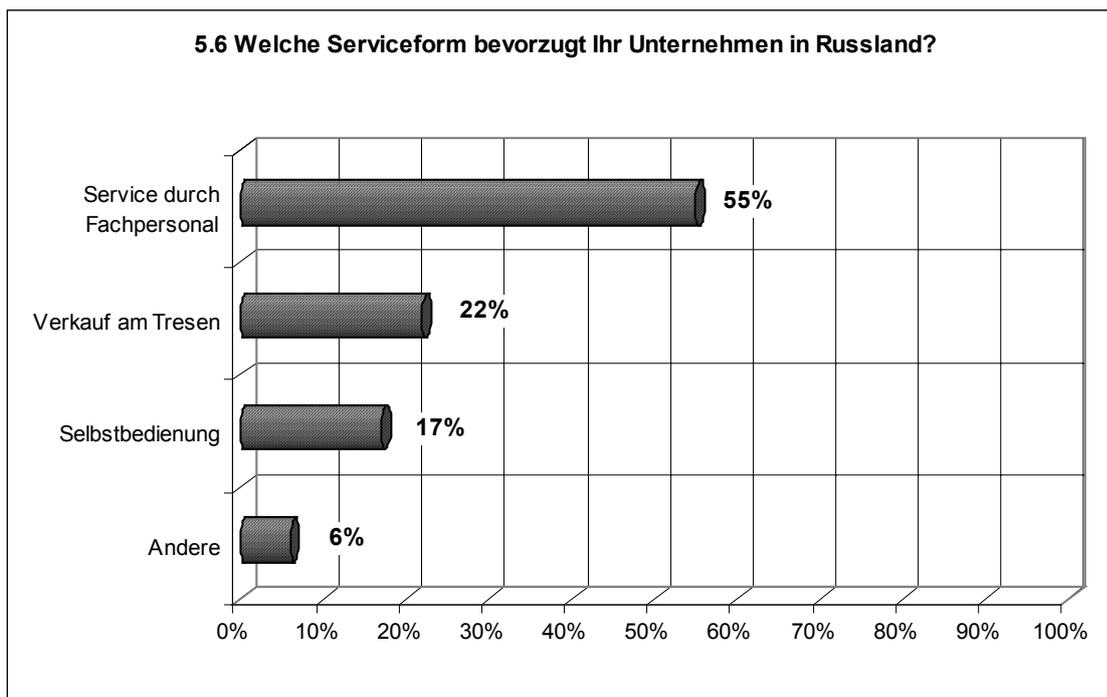
Aus dem Schaubild 27 wird deutlich, dass für die meisten der befragten deutschen Einzelhandelsunternehmen die wichtigsten Werbeinstrumente in Russland *Werbegeschenke* (MW = 3,5), gefolgt von der *Schaufensterwerbung* (MW = 3,1) bilden. Demgegenüber gehören zu den weniger beliebten Werbeinstrumenten *Sonderausstellungen* (MW = 2,8), *Fensterstreifen und Preisplakate* (MW = 2,4), *Regalstopper* (MW = 2,1) und die *Lautsprecherwerbung* (MW = 1,2). Damit die eingesetzten Werbeinstrumente auch das halten, was sie versprechen, sollten ein geeignetes Verkaufspersonal und adäquate Verkaufsformen zur Verfügung stehen. Aus den nachfolgenden Schaubildern kann man entnehmen, dass beispielsweise der persönliche Verkauf, also der individuelle Kontakt zwischen Anbietern und

Nachfragern, eine signifikante Bedeutung und Gewichtung hat, weil damit eine zwischenmenschliche Kommunikation ohne Einschaltung eines „fremden“ Mediums gewährleistet ist. Dieser Umstand kann bisweilen sehr förderlich für die Kaufentscheidung sein. Die Wahrscheinlichkeit für einen potenziellen Zusatzkauf dürfte sicherlich relativ hoch sein. Darüber hinaus ergibt sich für den Konsumenten eine weitere Möglichkeit, seinen Zusatznutzen wahrhaftig realisieren zu können. Schließlich kann dem bedeutsamen Element „Service“ ein signifikanter Nachdruck verliehen werden. Direkter Dienst am Kunden ist für beide Marktseiten von Vorteil, jedoch berücksichtigen die bevorzugten Verkaufsformen selbstverständlich das Vorhandensein von entsprechendem Human Capital. Deshalb sind spezielle Vorbedingungen an das betroffene Personal zu stellen. Welche Anforderungen an die Verkaufsmitarbeiter gestellt werden, dokumentiert das nächste Schaubild 28.

➤ Ergebnisse

Schaubild 28: Verwendete Verkaufsformen in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Ja/Nein – Frage.
Anteil an den Nennungen in Prozent (nur Einfachnennungen möglich).



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

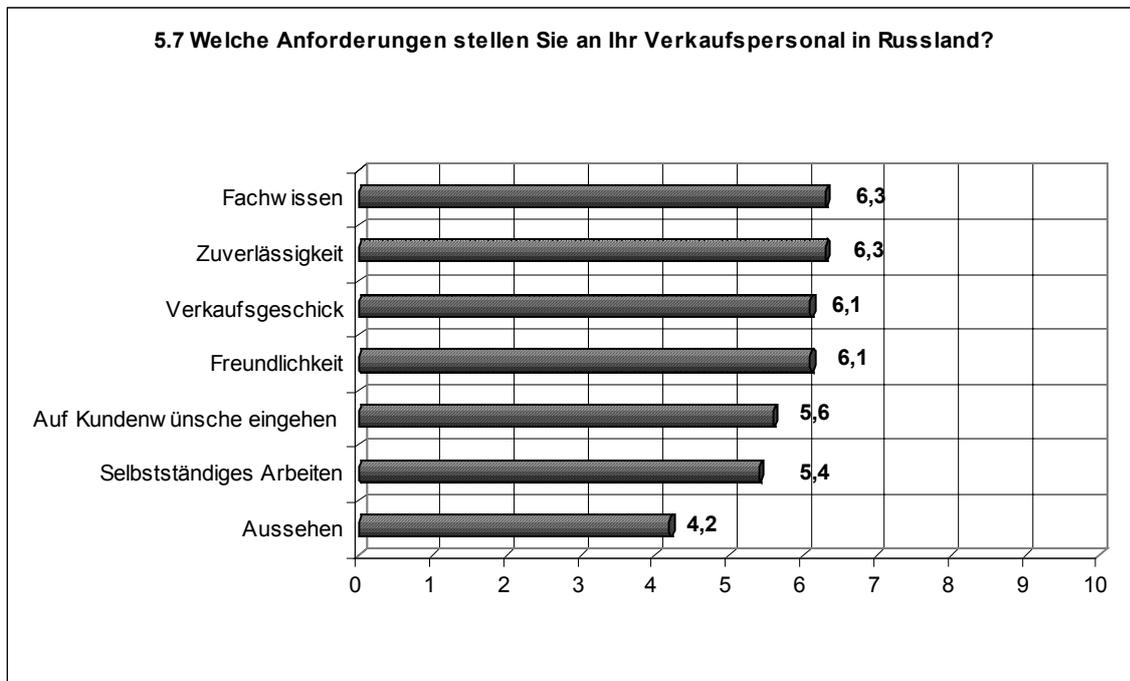
➤ Erläuterungen

Aus diesem Schaubild 28 geht hervor, dass die meisten der befragten Unternehmen in Russland den *Service durch Fachpersonal* (55%), gefolgt vom *Verkauf am Tresen* (22%) anbieten. Nur 17% haben in ihren Geschäften *Selbstbedienung*. Bei der Kategorie „Andere“ verwendete Verkaufsformen in Russland wurde die Bestellung per Katalog (6%) genannt.

➤ *Ergebnisse*

Schaubild 29: Gestellte Anforderungen an das Verkaufspersonal in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Rangfolge von 7 = sehr wichtig bis 1 = unwichtig.
Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ *Erläuterungen*

Die Auswertung der Frage nach den Anforderungen deutscher Einzelhandelsunternehmen an das russische Verkaufspersonal wird im obigen Schaubild 29 dargestellt. Zu den wichtigsten Anforderungen an das russische Personal gehören, laut den befragten deutschen Unternehmen, *Fachwissen* (MW = 6,3) und *Zuverlässigkeit* (MW = 6,3), gefolgt von *Verkaufsgeschick* (MW = 6,1), *Freundlichkeit* (MW = 6,1) und der Fähigkeit, *auf Kundenwünsche einzugehen* (MW = 5,6). Demgegenüber gehören zu den weniger wichtigen Anforderungen an das Verkaufspersonal in Russland, *selbständiges Arbeiten* (MW = 5,4) und *das Aussehen* (MW = 4,2).

Aus den ermittelten Ergebnissen kann man entnehmen, dass sich die Anforderungsprofile an das Verkaufspersonal gegenüber den westeuropäischen Gegebenheiten nicht unterscheiden. Aufgrund der Vorlieben bezüglich persönlichem Verkaufskontakt und dem Serviceangebot bedingen sich auch die entsprechenden Voraussetzungen an das Qualitätsniveau und an die speziellen Eigenheiten im individuellen Verhalten der Mitarbeiter (z.B. Zuverlässigkeit, Verkaufsgeschick). Zu erwähnen ist in dieser Konstellation, dass man nicht immer ohne große Probleme auf ein fundiertes Fachwissen des zur Verfügung stehenden Arbeitskräftepotenzials zurückgreifen kann, weshalb durchaus zu unterstellen ist, dass dieses erst adäquat aufgebaut werden muss. Daher dürfte für manche Unternehmungen zunächst eine

Kostenbelastung entstehen, die damit begründet sein wird, entsprechende Aus- und Weiterbildungskurse für das (potenzielle) Verkaufspersonal anzubieten. Damit eng verknüpft ist eine weitere Gefahr zu nennen: Es kann zu der Situation kommen, dass die (künftigen) Mitarbeiter kostenintensiv qualifiziert wurden und nach Absolvierung und Vermittlung der geforderten Qualifikation auf Kosten des Unternehmens dieses Personal das Unternehmen verlässt und zu einem Mitbewerber abwandert. Dadurch sind nicht nur Kosten entstanden, sondern es ist auch unternehmensindividuelles Know-how verlorengegangen. Um diesen Wissenstransfer entgegenzuwirken, können spezielle vertragliche Verpflichtungen eine hilfreiche Abwehr leisten. Bildet man auch an dieser Stelle ebenfalls ein kurzes Zwischenfazit, so lässt sich etwa folgende knappe Zusammenfassung der Kommunikationsstrategie darstellen:

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Instrumente analysiert, die von deutschen Einzelhandelsunternehmen im Rahmen ihrer Kommunikationsstrategie auf dem russischen Markt angewandt werden. Die Ergebnisse dieser Analyse zeigen, dass die Mehrzahl der kontaktierten Unternehmen eine auf Russland spezialisierte Kommunikationsstrategie verfolgt und überwiegend mit russischen Agenturen zusammenarbeitet. Dies scheint für den Erfolg der befragten Unternehmen unerlässlich zu sein, da nur russische Agenturen über marktspezifisches Know-how verfügen. Ein weiteres Ergebnis der Analyse ist, dass zu den am meisten genutzten Werbemitteln deutscher Einzelhandelsunternehmen in Russland das Internet und die Empfehlung gehören. Darüber hinaus zählen zu den häufig angewendeten Werbeträgern in diesem Land Fachzeitschriften und -zeitungen. Am besten eignen sich für den Kontaktaufbau und die -pflege in Russland Präsentationen auf Fachmessen und Werbeplakaten, die auf die eigene Branche abgestimmt sind. Zu den weiteren Werbeträgern gehören auch messebegleitende Informationsveranstaltungen und Fachkonferenzen, die auch gute Möglichkeiten bieten, den Bekanntheitsgrad der Produkte eines Unternehmens beim Fachpublikum zu erhöhen. Zweifellos ist das übergeordnete Ziel einer Kommunikationsstrategie, möglichst viele Interessenten zu Kunden zu machen. Dies bedeutet auch, eine langfristige Vertrauensbasis zu schaffen. Das Verkaufsumfeld sollte so gestaltet werden, dass es den potenziellen Kunden leicht fällt, mit dem Anbieter ins Geschäft zu kommen. Dieses Ziel wird durch zahlreiche Faktoren beeinflusst. Wie die Ergebnisse dieser Analyse zeigen, arbeiten viele der befragten Unternehmen mit solchen verkaufsfördernden Mitteln wie Kundendienst und Gestaltung der Vertragsbedingungen (z.B. Garantienzeiten).

Wenn ein deutsches Unternehmen seine Produkte auf dem russischen Markt verkaufen möchte, ist es notwendig, einen attraktiven Service anzubieten. Heute sind die russischen Kunden nicht mehr bereit, für diesen mehr zu bezahlen und somit ist es effizienter, einen Kundendienst vor Ort aufzubauen. Es besteht die Möglichkeit, einem russischen Partner diesen zu übertragen und ihn mit der Zahlung einer Pauschale abzugelten. Die zweite Möglichkeit besteht in dem Aufbau eines eigenen lokalen Kundendienstes, womit Einfluss auf die Art und Weise des Kundenservices genommen werden und der Kontakt zum Konsumenten intensiviert werden kann. Selbstverständlich gehören zu einem erfolgreichen Russlandengagement auch weitere Werbeinstrumente, wie etwa die vorteilhafte Gestaltung der Verkaufsräume, russlandspezifische Serviceformen im Fachgeschäft und das Anforderungsprofil an das entsprechende Personal. Durch all diese Kommunikationskomponenten kann das Vertrauen zwischen dem deutschen Unternehmen und dem russischen Kunden aufgebaut werden. Die wichtigste Komponente in einem Russlandgeschäft ist jedoch die Fähigkeit, das eigene Engagement mit den Augen der potenziellen Kunden zu

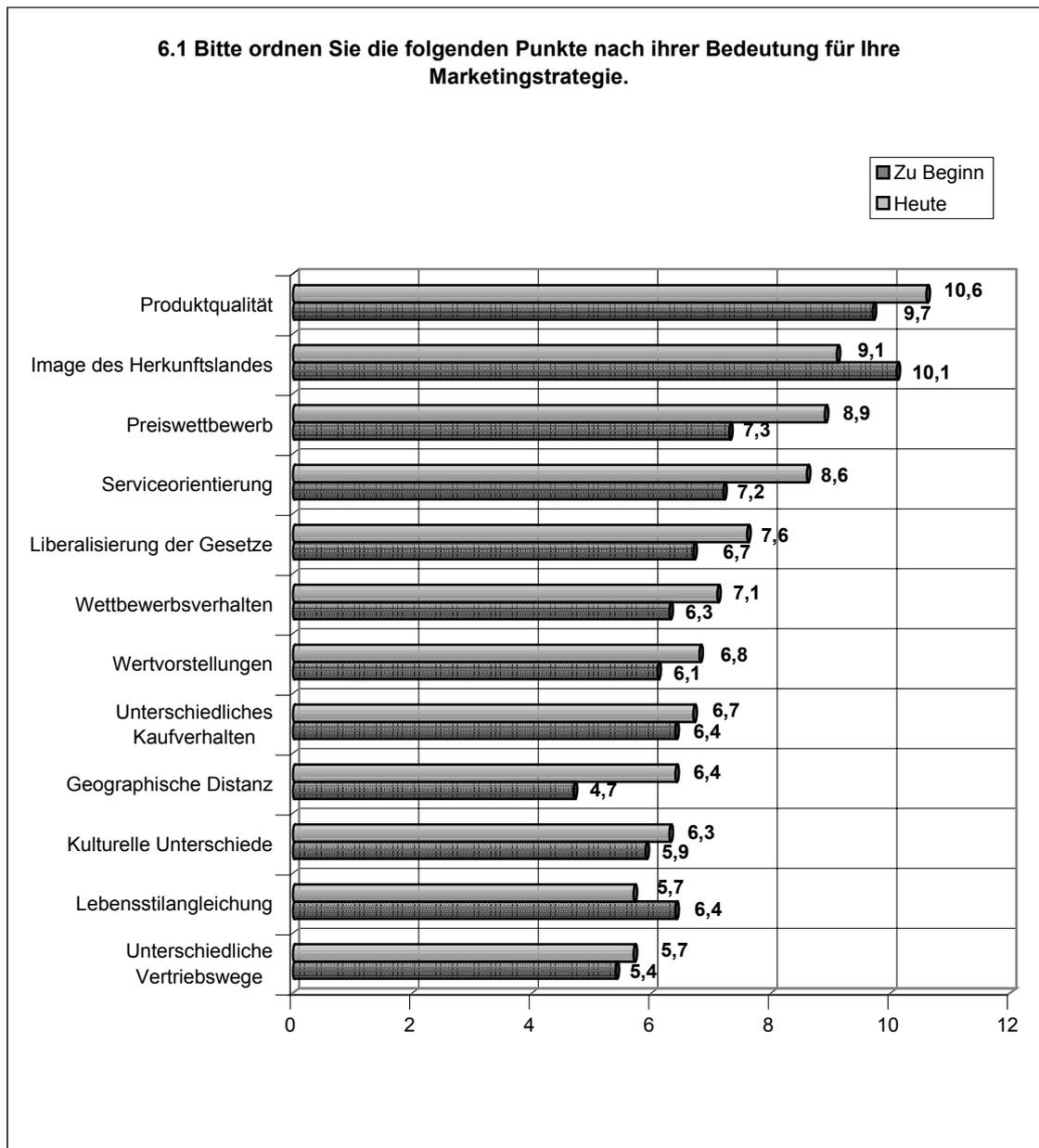
betrachten („Follow the customer“). Nach der Darstellung diverser Marketing-Mix-Instrumente ist es nun unvermeidlich, sich mit den individuellen Gegebenheiten der betroffenen Unternehmen auseinanderzusetzen. Denn durch eine entsprechende Analyse der spezifischen Unternehmenssituationen können sich hilfreiche Informationen für die diversen Marketingstrategien bleiben lassen.

7.7 Fragen zur Unternehmenssituation

➤ Ergebnisse

Schaubild 30: Relevante Punkte bei der Gestaltung der Marketingstrategie

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Rangfolge von 12 = sehr wichtig bis 1 = unwichtig.
Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

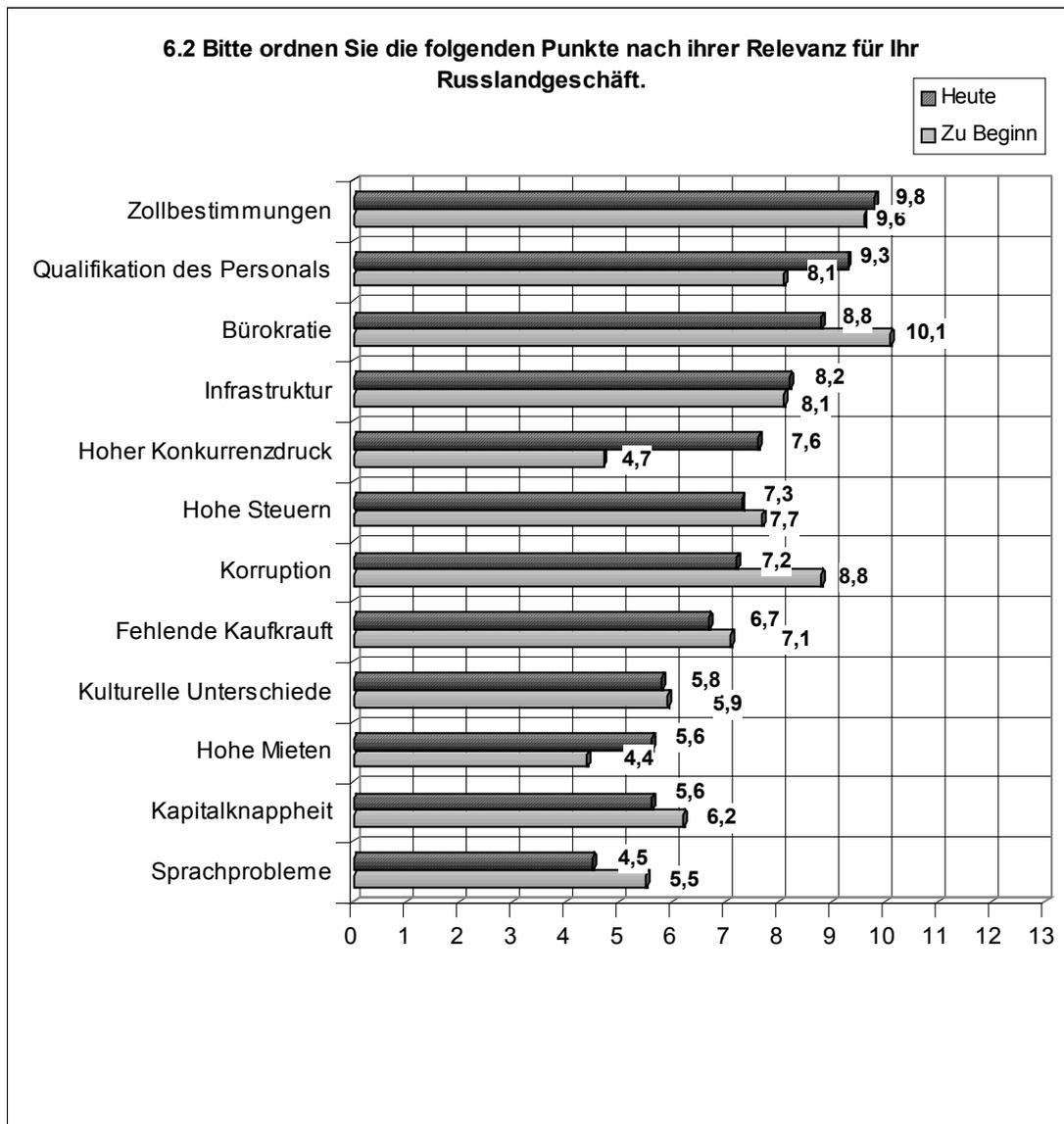
Die Auswertung der relevanten Punkte bei der Gestaltung der Marketingstrategie wird im obigen Schaubild 30 dargestellt. Als wichtigste Einflussaspekte bei der Gestaltung der Marketingstrategie „Heute“ wurden von den meisten befragten Unternehmen die Kategorien *Produktqualität* (MW = 10,6), *Image des Herkunftslandes* (MW = 9,1), *Preiswettbewerb* (MW = 8,9), *Serviceorientierung* (MW = 8,6), *Liberalisierung der Gesetze* (MW = 7,6) und *Wettbewerbsverhalten* (MW = 7,1) genannt. Die weiteren Kategorien *Wertvorstellungen* (MW = 6,8), *unterschiedliches Kaufverhalten* (MW = 6,7), *geographische Distanz* (MW = 6,4) und *kulturelle Unterschiede* (MW = 6,3) wurden von den befragten Unternehmen als wichtig erachtet. Demgegenüber sind die *Lebensstilangleichung* (MW = 5,7) und die *unterschiedlichen Vertriebswege* (MW = 5,7) Kategorien mit geringerer Bedeutung. Man erkennt, dass die zu Beginn des Marktauftritts in Russland angestrebten Richtungsweisen bei den Marketinggestaltungsüberlegungen auch in der momentanen Zeit eine relativ hohe Gewichtung erhalten. Dennoch ist deren Beachtung im Laufe der Zeit verringert worden. Interessant ist jedoch, dass das *Image des Herkunftslandes* zu Beginn (MW = 10,1) viel wichtiger war, als es dies heute ist. Ferner ist festzuhalten, dass die Reihenfolge der relevanten Punkte bezüglich der Gewichtung für eine erfolgreiche Marketingstrategie in der Regel gleich geblieben ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass deutsche Einzelhandelsunternehmen alle Einflussaspekte für die Entwicklung der Marketingstrategie in Russland für wichtig erhalten. Neben diesen eher allgemeinen Orientierungsgrößen für eine erfolgreiche Marketingstrategie sollten aber auch die wichtigen Punkte, die im Russlandgeschäft speziell eine Rolle spielen, aufgedeckt werden. Dabei kann das nächste Schaubild 31 hilfreiche Informationen liefern.

➤ Ergebnisse

Schaubild 31: Relevante Punkte für das Russlandgeschäft

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Rangfolge von 13 = sehr wichtig bis 1 = unwichtig.
Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

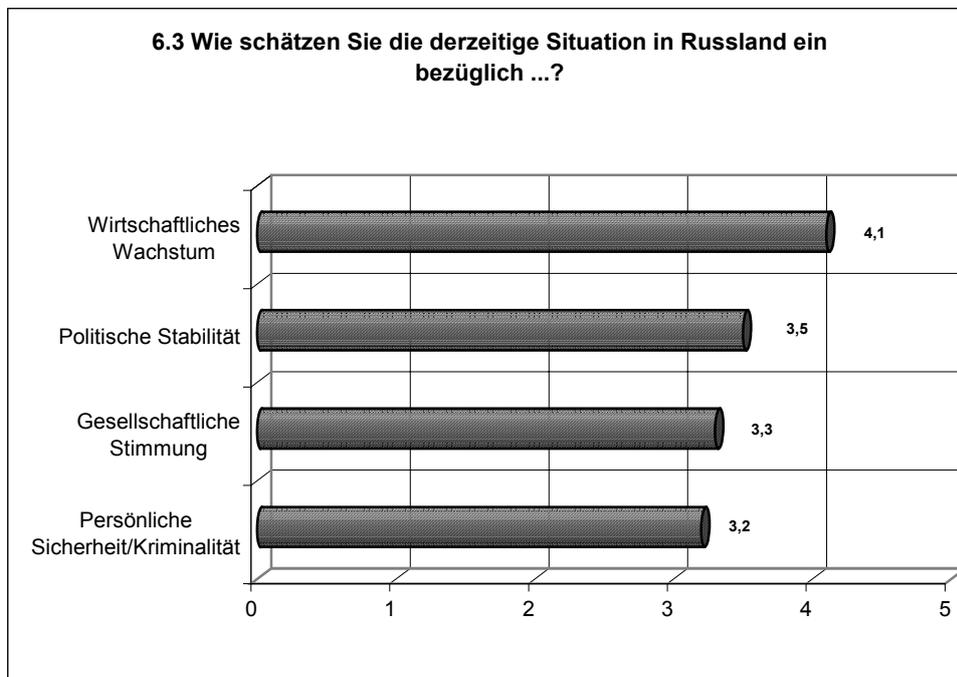
➤ Erläuterungen

Dieses Bild liefert Ergebnisse auf die Frage zu relevanten Punkten für das Russlandgeschäft (Schaubild 31). Zu den wichtigsten Aspekten der russischen Rahmenbedingungen gehören heute für die meisten befragten Einzelhandelsunternehmen *Zollbestimmungen* (MW = 9,8), *die Qualifikation des Personals* (MW = 9,3), *die Bürokratie* (MW = 8,8), *die Infrastruktur* (MW = 8,2), ein *hoher Konkurrenzdruck* (MW = 7,6), *hohe Steuern* (MW = 7,3) und *die Korruption* (MW = 7,2). Demgegenüber haben solche Rahmenbedingungen wie *fehlende Kaufkraft* (MW = 6,7), *kulturelle Unterschiede* (MW = 5,8), *hohe Mieten* (MW = 5,6), *Kapitalknappheit* (MW = 5,6) und *Sprachprobleme* (MW = 4,5) eine geringere Bedeutung. Interessanterweise haben die Gewichtungsgrade der russischen Rahmenbedingungen zwischen „Heute“ und „Zu Beginn“ bei Faktoren wie Bürokratie, hohe Steuern, Korruption, fehlende Kaufkraft, kulturelle Unterschiede, Kapitalknappheit und Sprachprobleme an Wichtigkeit zugenommen. Die zeitlichen Veränderungen bei den diversen Orientierungsgrößen (z.B. Qualifikation des Personals, hoher Konkurrenzdruck) können bisweilen dadurch erklärt werden, dass einerseits der russische Markt immer mehr an Attraktivität gewinnt und andererseits das Postulat eines hohen Qualifikationsgrades in der Mitarbeiterstruktur bei den diversen Unternehmen einen zunehmend bedeutsamen Stellenwert erhält. Dies geht auch konform mit den unternehmensindividuellen Anforderungen an das Verkaufspersonal vor Ort in Russland in Verbindung mit dem persönlichen Verkauf. Unterstellt man eine gewisse Verbindung zwischen Bürokratie und Korruption, so kann man eine tendenzielle Verbesserung in der zeitlichen Abfolge feststellen, da deren unternehmensspezifische Gewichtung in der temporären Betrachtungsweise, jedoch noch auf relativ hohem Niveau bezüglich der Mittelwertbewertung, nach unten abnahm. Eng verbunden mit diesen Relevanzpunkten, die im Russlandgeschäft eine entsprechende Bedeutung erhalten, dürften die Angaben der Befragten über die augenblickliche Einschätzung der Situation in Russland hinsichtlich ausgewählter wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und personeller Punkte sein, was das nächste Schaubild 32 aufzeigt.

➤ Ergebnisse

Schaubild 32: Angaben zur aktuellen Lage in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Skala von 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut.
Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

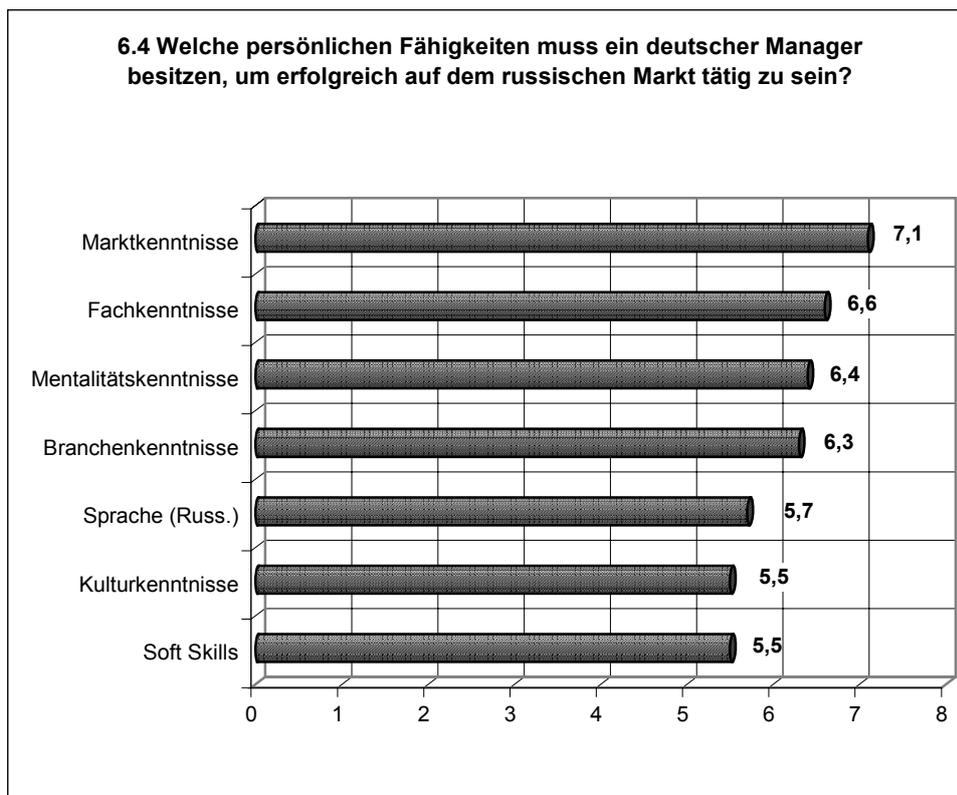
Auffallend bei der Auswertung dieser Frage ist, dass alle Kategorien von den befragten Unternehmen als zwischen gut und mittelmäßig bewertet wurden (Schaubild 32). Das *wirtschaftliche Wachstum* in Russland wurde von den meisten Unternehmen sehr optimistisch bewertet (MW = 4,1), gefolgt von der *politischen Stabilität* (MW = 3,5) und der *gesellschaftlichen Stimmung* (MW = 3,3). Das negative Image in Bezug auf die *persönliche Sicherheit* in Russland scheint nicht mehr aktuell zu sein. Das damit verbundene Risiko wurde als mittelmäßig (MW = 3,2) bewertet. Aus diesen Informationen lässt sich ableiten, dass die Situation in Russland bezüglich der zu analysierenden Gegebenheiten relativ positiv von den Teilnehmern der Studie bewertet wurde. Am auffälligsten ist die künftige Entwicklung im russischen Wirtschaftswachstum anzusehen. Dies ist nicht so verwunderlich, denn wäre diese Perspektive nicht gegeben, wäre auch das Investitionsverhalten einhergehend mit den damit verbundenen Marketingaktivitäten nicht existent. Positive Rahmenbedingungen dafür schaffen auch die verbesserten Strukturen in den politischen und gesellschaftlichen Infrastrukturen. Denn werden diese Risiken nicht mehr hoch eingestuft, ergibt sich in der Regel eine positive Stimmung auf gegenwärtige und zukünftige Investitionsvorhaben. Die damit verbundene Erhöhung des Kapitalstocks bedingt wiederum eine Zunahme des Wirtschaftswachstums. Durch diese Entwicklungen wird Kaufkraft geschaffen, welche dann die Nachfrage positiv bestimmt. Damit dieses Szenario auch wirklich in die richtigen Bahnen gelenkt

werden kann, müssen die vor Ort agierenden deutschen Manager gewisse persönliche Fähigkeiten mitbringen. Welche diese sind, um erfolgreich im russischen Markt bestehen zu können, liefert das nächste Schaubild.

➤ *Ergebnisse*

Schaubild 33: Wichtigste persönliche Fähigkeiten deutscher Manager für das Russlandgeschäft

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Rangfolge von 8 = sehr wichtig bis 1 = unwichtig.
Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ *Erläuterungen*

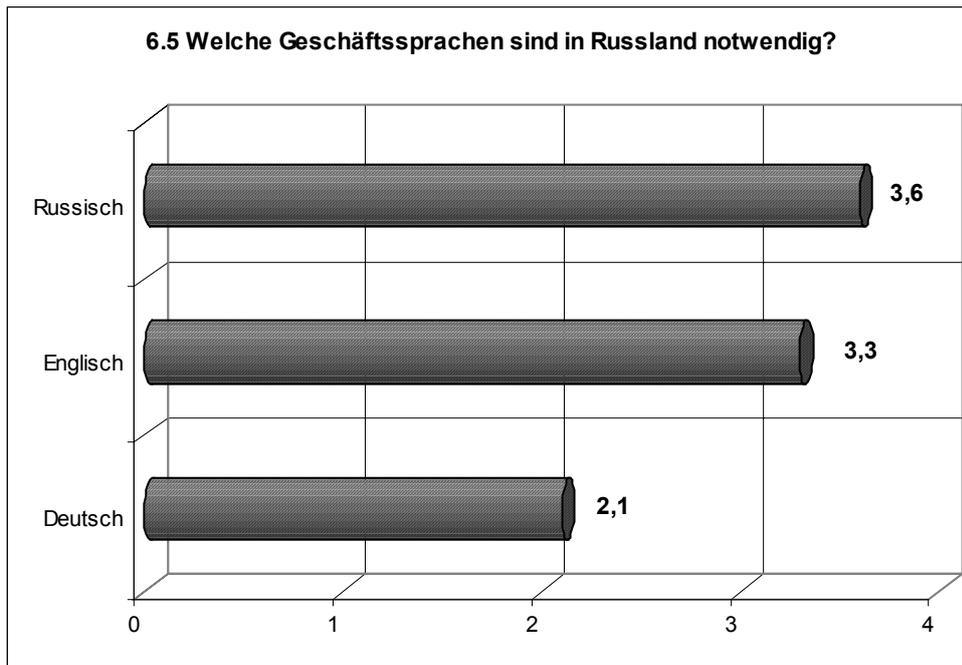
Das Schaubild 33 zeigt, dass bei dieser Frage fast alle Kategorien für relativ wichtig erklärt wurden. Zu den prägnantesten Fähigkeiten gehören *Marktkenntnisse* (MW = 7,1), gefolgt von *Fachkenntnissen* (MW = 6,6), *Mentalitätskenntnissen* (MW = 6,4) und *Branchenkenntnissen* (MW = 6,3). Demgegenüber wurden die *Sprache (Russ.)* (MW = 5,7), *Kulturkenntnisse* (MW = 5,5) und *Soft Skills* (MW = 5,5) als weniger wichtig bewertet. Aus den gewonnenen Informationen kann man nun erkennen, dass diejenigen Fähigkeiten vorliegen müssen, die jeder grenzüberschreitend erfolgreich tätige Manager vorweisen sollte. Die entsprechenden unternehmerischen Entscheidungsträger müssen die entsprechenden wichtigen russischen Eigenheiten und Rahmenbedingungen – sei es wirtschaftlich, kulturell oder gesellschaftlich bedingt – kennen und das individuelle Verhalten daran anpassen. Obwohl der

Beherrschung der russischen Sprache eine relativ niedrige Wichtigkeit unterstellt wird, spielt sie doch eine nicht unbedeutende Rolle im Russlandgeschäft.

➤ Ergebnisse

Schaubild 34: Wichtigste Geschäftssprachen in Russland

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Rangfolge von 4 = sehr wichtig bis 1 = unwichtig.
Anteil an den Nennungen in Mittelwerten.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

Aus dem Schaubild 34 wird ersichtlich, dass von den meisten befragten Unternehmen *Russisch* (MW = 3,6) als bedeutendste Geschäftssprache Russlands angesehen wird. Zweitwichtigste Geschäftssprache in Russland ist *Englisch* (MW = 3,3) und an dritter Stelle wurde *Deutsch* (MW = 2,1) genannt. Generell erleichtern Kenntnisse der russischen Sprache die Kommunikation und die Arbeit in Russland. Darüber hinaus werden so die ausländischen Kollegen im russischen Team schneller integriert und akzeptiert. Damit man in Russland erfolgreiche Geschäfte machen kann, ist es nicht unbedeutend zu wissen, wie der andere Marktteilnehmer in seiner Person und in seinem Arbeitsumfeld eingeschätzt und bewertet wird, d.h. mit welchen Vor- und Nachteilen bezüglich der Arbeitsweise, der fachlichen Kompetenz und den persönlichen Eigenschaften zu rechnen ist. Dies ist wichtig, damit man sich auch auf seinen Geschäftspartner richtig einstellen kann. Denn diese Informationen können den endgültigen Ausschlag dafür geben, ob ein Vertrag zustande kommt oder nicht.

Die beiden folgenden Tabellen 25 und 26 signalisieren zwar wenige, jedoch wichtige Punkte, die man bei der Kommunikation mit einem russischen Geschäftspartner beachten sollte, ohne sie als Pauschalwertung zu sehen. Als hilfreiche

Orientierungsgröße sind sie sicherlich bedeutsam, da man sich so schon darauf einstellen kann, mit welchen Ausprägungen man im Handeln und in den individuellen Eigenheiten bei einer geschäftlichen Transaktion mit einem russischen Marktteilnehmer zu rechnen hat. Denn nur, wer gut vorbereitet in ein Verhandlungsgespräch einsteigt, hat die Möglichkeit, die verfolgten individuellen Ziele auch zu realisieren.

Analyse offener Fragen 6.6 / 6.7 / 6.8.³⁷³

➤ *Ergebnisse*

Tabelle 25: Charakteristika der russischen Geschäftspartner

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.

Arbeitsweise / Fachliche Kompetenzen	Positiv	Negativ
	Fachlich versiert/Hohes Maß an Fachkenntnissen/Marktkenntnisse/Große Fachkenntnisse/Gute Marktkenntnisse	Unsicherheit in finanziellen Dingen
	Unternehmer mit hoher Ausbildungsqualität/Gute Ausbildung	Zahlungsscheu
	Gute Kenntnisse der eigenen Kultur	Rigoroses Kündigen bei minimalem Grund
	Hoher Stellenwert in der Kontinuität der Geschäftsbeziehung	Zu autoritär
	Verfügt über die richtigen Kontakte	Schwer einschätzbar
	Harte Verhandlungspartner/ Verhandlungsgeschick/Zäh im Verhandeln	Probleme werden nicht angesprochen
	Sehr hohe Belastbarkeit/Wendigkeit/Operativität	Verschlossen/Undurchschaubar
	Global orientiert	Nicht mitarbeiten, nur überwachen
	Kundenorientiert	Kein langfristiges Denken/kein strategisches Verhalten
	Wettbewerbsorientiert	Aufschub von Entscheidungen bis zum letzten Moment
	Lieferantentreu – bei korrekter Abwicklung langfristige Verbindung	Ständig am Telefon
		Terminabsprachen werden oft nicht eingehalten
	Mangelnde Englischkenntnisse	
	Bewusstsein für hierarchische Strukturen	

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung – Frage 6.6.

³⁷³Anmerkung: Der Autorin ist bewusst, dass bei der Auswertung der offenen Fragen zwangsläufig Ungenauigkeiten entstehen, da die Kategorisierung der Antworten stets eine Frage der Interpretation ist. Während dies etwa bei eindeutig positiven oder negativen Antworten kein Problem darstellt, tragen die zahlreichen ambivalenten Antworten dazu bei, dass eine quantitative Analyse nur bedingt möglich ist. Trotzdem stellen die Kategorisierungen einen wichtigen Richtwert dar, der die Auswertung der qualitativen Ergebnisse überschaubarer macht.

Tabelle 26: Charakteristika der russischen Geschäftspartner

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.

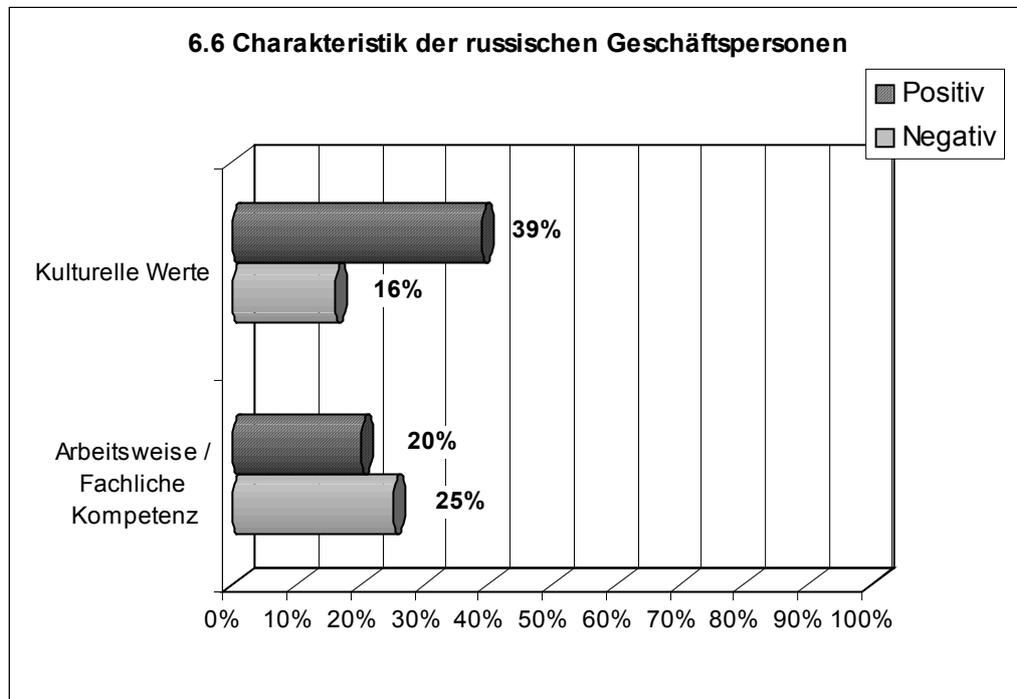
Kulturelle Werte	Positiv	Negativ
	Beziehungsfähigkeit/Kommunikationsfreudig	Misstrauisch
	Dynamisch	Fordernd
	Zielorientiert	Zurückhaltend
	Selbstsicher/Selbstbewusst	Sehr stark auf Außenwirkungen bedacht z.B. bei Auto, Kleidung, Restaurant, Büro
	Gutes Durchsetzungsvermögen	Arrogant
	Flexibel/schnell entscheidungsfähig	Geltungssüchtig
	Neugierig	Unpünktlich
	Direkt	Mangelndes Vertrauen Ausländern gegenüber
	Sparsam	Alle Vereinbarungen sollten schriftlich festgehalten werden
	Sachlich	
	Kreativ	
	Flexibel	
	Gute Manieren	
	Gastfreundlich/Freundlich	
	Optimistisch	
	Stolz	
	Zuverlässig	
	Engagiert/gute persönliche Beteiligung	
	Ehrgeizig	
Vorsichtig – es dauert einige Zeit, bis man Vertrauen erwirbt		
Ehrlich		

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung - Frage 6.6.

Versucht man nun diese Vor- und Nachteile zu einem gewissen Abschluss zu bringen, so kann möglicherweise das nächste Schaubild 35 die komplexen Informationen in einem gemeinsam überschaubaren und einfachen Rahmen aufzeigen. Dabei ergeben sich zwei allgemeine Charakteristika („Kulturelle Werte“ und „Arbeitsweise / Fachliche Kompetenz“) für einen russischen Geschäftspartner.

Schaubild 35: Charakteristika der russischen Geschäftspartner

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Zusammenfassung der Tabellen 25 und 26.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

Die Ergebnisse der offenen Frage 6.6 (Nennen Sie bitte mindestens drei typische Eigenschaften des russischen Geschäftsmannes), die in den vorhergehenden Tabellen 25 und 26 dargestellt sind, wurden in zwei Kategorien zusammengefasst:

- *Kulturelle Werte*
- *Arbeitsweise / Fachliche Kompetenz,*

die sich jeweils noch in positive und negative Eigenschaften unterteilen.

Die in dem Schaubild 35 dargestellten Ergebnisse bestätigen, dass die positiven Eigenschaften der russischen Geschäftspartner aus der Sichtweise deutscher Manager überwiegen (59%). Negative machen hingegen nur 41% des Gesamtergebnisses aus. Aus diesem Resultat kann man schließen, dass sich die Attraktivität dieses Marktes für deutsche Geschäftspartner erklären wird, da sich durch die zunehmenden positiven Bewertungen das Vertrauensverhältnis gegenüber dem russischen Geschäftspartner nach oben korrigieren wird. Ohne diese Zuversicht kann es keine nachhaltigen wirtschaftlichen Beziehungen geben. Erfolgreiche geschäftliche Verbindungen benötigen eine Unmenge von Informationen und relevante Daten über das Betätigungsfeld. Daher soll die kommende Tabelle 27 einen kleinen Überblick vermitteln, mit welchen Eindrücken und Konstellationen eine deutsch-russische Geschäftsverknüpfung tangiert werden kann. Aus diesen Anmerkungen lassen sich entsprechende geschäftliche Aktivitäten ableiten, wodurch

die Möglichkeit besteht, die Fehler zu vermeiden beziehungsweise potenziellen Problemfeldern im Vorfeld zu begegnen. Man weiß, mit welchen Gegebenheiten man konfrontiert wird und kann sich schon rechtzeitig darauf einstellen, was wiederum als eine angemessene Sicherheitsvorkehrung angesehen werden kann, die für einen endgültigen Geschäftsabschluss von Vorteil sein kann.

➤ *Ergebnisse*

Tabelle 27: Typische Eindrücke im Rahmen einer deutsch-russischen Geschäftskonstellation

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.

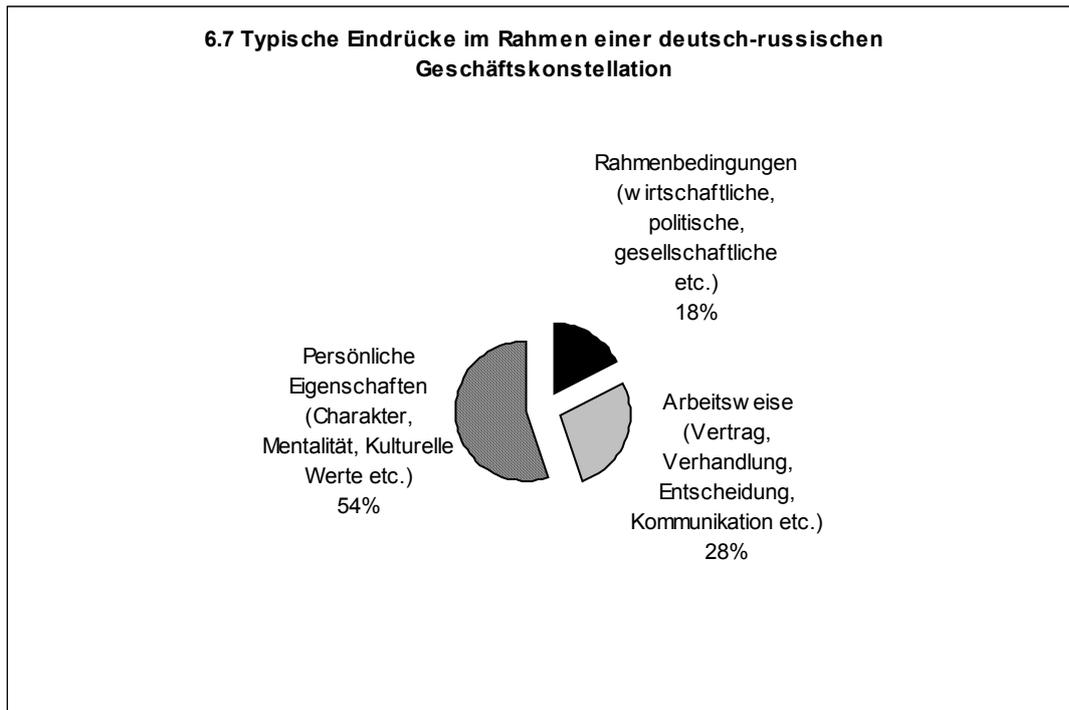
Rahmenbedingungen (wirtschaftliche, politische, gesellschaftliche etc.)	Arbeitsweise (Vertrag, Verhandlung, Entscheidung, Kommunikation etc.)	Persönliche Eigenschaften (Charakter, Mentalität, kulturelle Werte etc.)
Besteuerungsprobleme	Bedeutung der persönlichen Beziehungen wird von Deutschen unterschätzt	Nachdem der Russe lange zugehört hat und nicht interessiert schien, geht es direkt zur Sache
Korruption	Verträge sind für Russen nicht so bindend	Unpünktlichkeit
Probleme beim Zoll/ Kurzfristige Zollvorschriftenänderungen/ Kurzfristige Änderungen der Einfuhrbestimmungen in Russland	Absprachen werden nicht eingehalten	Fehlende Flexibilität bei Lösungssuche
Finanzierungsprobleme mit deutschen Bankinstituten	Nachverhandlungen nach Vertragsabschluss	Ignoranz gegenüber der Mentalität der anderen
Zertifizierungspflicht	Hohe Hürden bei Vorauskasse / Zahlungsprobleme	Mangelndes Verständnis für die deutsche Mentalität
Bürokratische Vertragsgestaltung	Nichteinhaltung von Terminen	Deutsche Arroganz / Deutsche Überheblichkeit
Unsinnige Bürokratie der Russen	Zu langes Taktieren, unnötiges Hinauszögern von Entscheidungen	Überheblichkeit auf beiden Seiten
	Arbeitseinstellung/Arbeitszeit	„Bei uns in Deutschland (soll heißen „in der zivilisierten Welt“) wird das so gemacht – ihr macht das also falsch“
	Deutscher Partner geht vom dt. Geschäftsgebaren aus	Ignorieren der Mentalität – versucht Dinge zu beschleunigen
	Keine Zeit für andere Belange außer den geschäftlichen Terminen/nur geschäftsorientiert/zu viele Termine pro Tag	Man zeigt mangelnden Respekt / Man zweifelt die Seriosität an
	Unzuverlässigkeit des russischen Partners	Russische Partner werden nicht als gleichwertig behandelt
		Nicht kommunizierte Probleme stören das Verhältnis
		Mangelnde Kommunikation
		Bevormundung
		Besserwisserei
		Erreichbarkeit
		Kurzfristiges Denken
		Unzufriedenheit
		Sturheit
		Laut
		Misstrauen
		Keine Ruhe bewahren

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung – Frage 6.7.

Betrachtet man nun das nächste Schaubild 36, so kann man die Gewichtung der vorliegenden spezifischen Rahmenbedingungen eines Russlandengagement erkennen.

Schaubild 36: Typische Eindrücke im Rahmen einer deutsch-russischen Geschäftskonstellation

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Zusammenfassung der Tabelle 27.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

Die Ergebnisse der offenen Frage 6.7 (Beschreiben Sie bitte mindestens drei typische geschäftsschädigende Situationen, die immer wieder im deutsch-russischen Geschäftsalltag auftreten!) wurden in drei Kategorien zusammengefasst und werden in der Tabelle 27 dargestellt:

- *Rahmenbedingungen* (wirtschaftliche, politische, gesellschaftliche etc.)
- *Arbeitsweise* (Vertrag, Verhandlung, Entscheidung, Kommunikation etc.)
- *Persönliche Eigenschaften* (Charakter, Mentalität, Kulturelle Werte etc.)

Die in dem Schaubild 36 dargestellten Ergebnisse bestätigen, dass die am häufigsten genannten geschäftsschädigend wahrgenommenen Faktoren (54%) der Kategorie *persönliche Eigenschaften* zugehören. 28% als problematisch wahrgenommene Faktoren gehören der Kategorie *Arbeitsweise* an und 18% der Kategorie *Rahmenbedingungen*. Diese eher negativen Ausprägungen muss man nun einem Verbesserungsprozess unterwerfen, will man eine langfristig erfolgreiche Betätigung im russischen Markt realisieren. Potenzielle Verbesserungs- und Modifikationsmöglichkeiten soll die folgende Tabelle 28 dokumentieren. Sie dient

dazu, sich persönliche Gedanken zu machen über die Art und Weise, wie ein Zusammenwirken deutsch-russischer Geschäftsaktivitäten in positive Bahnen gelenkt werden kann. Im darauf folgenden Schaubild 37 werden diese vielfältigen Möglichkeiten in eine zusammenfassende Übersicht transferiert.

➤ *Ergebnisse*

Tabelle 28: Verbesserung der russisch-deutschen Zusammenarbeit

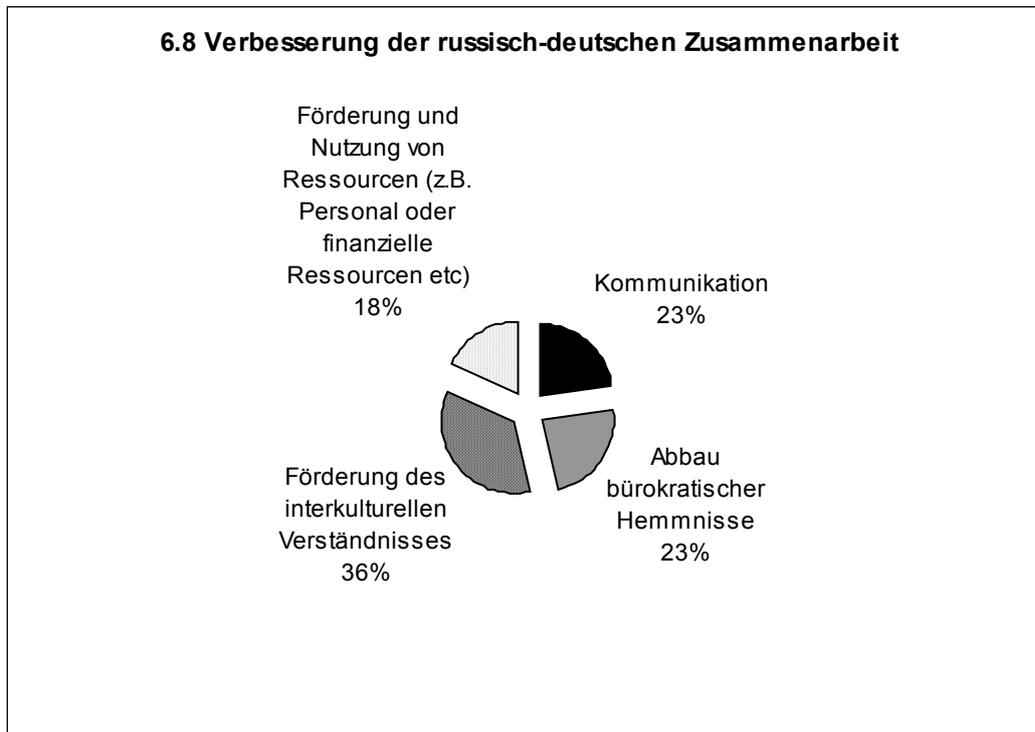
Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.

Kommunikation	Abbau bürokratischer Hemmnisse	Förderung des interkulturellen Verständnisses	Förderung und Nutzung von Ressourcen (z.B. Personal oder finanzielle Ressourcen etc.)
Bessere Russischsprachkenntnisse für den direkten Kontakt	Freundlichkeit der Kontrollorgane	Dt. Manager sollten die Geschichte Russlands kennen	Investment in Rohstoffverarbeitung
Mehr Austausch	Stabile Gesetzesgrundlage	Man sollte das Land kennen lernen	Investment in Infrastruktur und Immobilien
Regelmäßige, persönliche Kontakte	Vereinfachte Behördengänge	Geduld, aber Beständigkeit im Einzelfall/Geschäft bringt Akzeptanz	Förderung der dt. und russ. Sprache als Fremdsprache
Kooperation als gegenseitiger Lernprozess	Abbau von Bürokratie/Zollbeschränkungen	Aufbau von persönlichen Freundschaften	Praktika in dt. bzw. russ. Unternehmen
Offene Verhandlungsführung	Erleichterte Reisebedingungen	Mehr Vertrauen	Kulturtrainings für die Mitarbeiter
Mehr Gespräche/Kommunikation	Bessere Flugverbindungen	Ehrlichkeit	Nutzung des Potenzials von Deutschen, die in der früheren SU studierten
Mehr persönliche Kontakte	Verbesserung des Services, beginnend am Flughafen in Moskau für Geschäftsreisende	Respekt vor der Mentalität oder den Leistungen der russischen Menschen, bei denen wir zu Gast sind	Verhandlungen auf gleicher Augenhöhe
Positive Darstellung der Möglichkeiten beider Länder in den Medien	Freier Visaverkehr	Kultureller Ausgleich	
Ansprechpartner sollten nicht zu häufig gewechselt werden	Abbau der russischen Bürokratie	Vertrauen	
		Gegenseitige Offenheit/Akzeptanz	
		Verständnis für kulturelle Spezifika	
		Gemeinsame Incentives	
		Mehr interkulturelles Verständnis	
		Mehr Aufrichtigkeit bezügl. Chancen der Verwirklichung der Projekte	

Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung – Frage 6.8.

Schaubild 37: Verbesserung der russisch-deutschen Zusammenarbeit

Anmerkung: Teilnehmer gesamt 51.
Zusammenfassung der Tabelle 28.



Quelle: Eigene Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung.

➤ Erläuterungen

Die Ergebnisse der offenen Frage 6.8 (Nennen Sie bitte mindestens drei Vorschläge zur Verbesserung der russisch-deutschen Zusammenarbeit.) wurden in vier Kategorien zusammengefasst und in der Tabelle 28 dargestellt:

- *Kommunikation*
- *Abbau bürokratischer Hemmnisse*
- *Förderung des interkulturellen Verständnisses*
- *Förderung und Nutzung von Ressourcen* (z.B. Personal oder finanzielle Ressourcen etc.)

Die in dem Schaubild 37 dargestellten Resultate zeigen, dass die am häufigsten genannten Vorschläge zur Verbesserung der deutsch-russischen Zusammenarbeit (36%) der Kategorie *Förderung des interkulturellen Verständnisses* zugehören. Jeweils 23% der Verbesserungsvorschläge gehören der Unterteilung *Kommunikation* sowie dem *Abbau bürokratischer Hemmnisse* an. 18% der Verbesserungsvorschläge gehören zum Segment *Förderung und Nutzung von Ressourcen*.³⁷⁴ Aus dieser Bedeutungsgewichtung lassen sich nun die zielgerichteten Kostenaktivitäten ableiten, die zum nachhaltigen Erfolg einer russisch-deutschen Geschäftsaktivität beitragen können, da gerade das interkulturelle Verständnis ein bedeutender Faktor bei grenzüberschreitenden Betätigungen ist.

³⁷⁴ Anmerkung: siehe auch Tabelle 28.

Im Zentrum des vorangehenden Abschnittes dieser Analyse stand die Gestaltung der Marketing-Mix-Instrumente für den russischen Markt. Dabei wurden Elemente wie die Bewertung der Einflussfaktoren für die Marketingstrategie, die Einstufung der Landesrahmenbedingungen, die Einschätzung der wirtschaftspolitischen Lage Russlands, die persönliche Eignung von Führungskräften für das Russlandgeschäft sowie wichtige Geschäftssprachen in Russland analysiert. Alle in der Studie betrachteten Kriterien beeinflussen sowohl das Vertrauen der Kunden als auch das der Geschäftspartner. Entscheidend für die erfolgreiche Marketing-Mix-Konzeption auf dem russischen Markt ist vor allem die Gewinnung des Kundenvertrauens in die Produkte und in den Anbieter. Für beide Seiten (die russische und deutsche) ist das gemeinsame Einzelhandelsgeschäft oft eine völlig neue Erfahrung. Jeder versucht, das eigene Risiko zu minimieren. Dieses Szenario sollte allen Marktteilnehmern nun hinreichend bekannt sein und so sollten sie sich mit ihren Aktivitäten darauf einstellen.

8. Chancenbewertung für das Russlandgeschäft

8.1 Vorbemerkungen

Jedes Unternehmen hat seinen firmenspezifischen Internationalisierungsweg, der in erster Linie von der Initiative der Geschäftsleitung ausgeht. Selbstverständlich bedürfen die grenzüberschreitenden Aktivitäten eines Einzelhandelsunternehmens einer sorgfältigen und durchdachten Planung. Im Vorfeld aller dieser Betätigungen eines Unternehmens steht ein Internationalisierungskonzept, in dem alle damit verbundenen Schritte systematisch analysiert werden. Der gesamte Prozess von der Idee bis zur Realisierung ist dabei zu dokumentieren. Beachtet man in diesem Zusammenhang die Äußerungen von SCHULUS und WIEDERFELDER, so erhält man folgende Anmerkungen:

„Was aber noch viel wichtiger ist, ist die Veränderung der gesellschaftlichen Mentalität. Die Menschen distanzieren sich immer deutlicher von alten Dogmen und passen sich der neuen sozialökonomischen Umgebung aktiv an. Daher ist die für ausländische Investoren prinzipiell wichtige Frage: Lohnt es sich überhaupt, in Russland zu investieren? nach Auffassung des Autors doch positiv zu beantworten. Die allgemein bekannten Schwierigkeiten und Gefahren (schlechte Infrastruktur, Unklarheit der Gesetze und eine gewisse politische Instabilität) werden wettgemacht durch die positiven Momente, wie das gigantische Ausmaß des russischen Marktes, die Fülle von Naturschätzen, hochqualifizierte und doch billige Arbeitskräfte etc. Letztendlich sind nicht nur rein pragmatische Überlegungen entscheidend. Mit dem Zufluss ausländischer Investitionen wird Russland immer tiefer in die Weltwirtschaft integriert, d.h. das gesamteuropäische Haus vom Atlantik bis zum Ural, das für eine gegenseitig vorteilhafte politische und wirtschaftliche Zusammenarbeit offen ist, wird immer mehr zur Realität.“³⁷⁵

Nach Meinungen von Experten boomt der russische Markt und bietet den deutschen Unternehmen nach wie vor gute Absatzchancen. Lokale Hersteller können bei Weitem noch nicht mithalten, da mehr und mehr deutsche Einzelhandelsunternehmen ihre Geschäfte in Russland zu etablieren beginnen. Für viele deutsche Unternehmen ist Russland in den vergangenen Jahren zum Rettungsanker geworden und für manche Firmen überhaupt der erste interessante Investitionsmarkt.³⁷⁶ Den Markt ergründen, Kunden finden – Kunden binden: Gut geplante Marketingmaßnahmen können entscheidend dazu beitragen, den Geschäftserfolg auf dem russischen Markt zu sichern. Allerdings hängt es von den Unternehmenszielen und dem verfügbaren Budget ab, welche Maßnahmen für den individuellen Geschäftserfolg notwendig sind. Es ist entscheidend, realistische Ziele zu setzen und die Zielerreichung zu kontrollieren. Ein auf die russischen Marktverhältnisse abgestimmtes Marketing-Mix-Konzept hilft, die Unternehmensvorhaben zielgerecht zu den richtigen Adressaten zu transportieren.³⁷⁷

Wie auch die Ergebnisse dieser Analyse bestätigen, gibt es kein einheitliches Marketing-Mix-Konzept für den russischen Markt. Vielmehr existiert eine Vielzahl verschiedener Vorgehensweisen, die man auf dem russischen Markt, unter Berücksichtigung der marktspezifischen Faktoren und auf individuelle Zielsetzung

³⁷⁵ SCHULUS, A. und WIEDEFELDER, P. (1994), S. 36.

³⁷⁶ Vgl. VALIULLINA, E. und VALIULLIN, R. (2006), S. 9.

³⁷⁷ Vgl. VALIULLINA, E. und VALIULLIN, R. (2006), S. 92 ff.

abgestimmt, einsetzen kann. Entscheidend ist auch die richtige Positionierung der Marketing-Mix-Instrumente mit der entsprechenden Corporate Identity von Anfang an. Spätere Strategieänderungen sind mit viel Aufwand und Kosten verbunden. Nach Meinung der bfai-Experten besteht gerade bei deutschen Anbietern die Gefahr der Selbstüberschätzung und des "sich in Sicherheit wiegens".

„Der russische Markt bietet zwar hervorragende Geschäftsmöglichkeiten und die deutschen Produkte haben nach wie vor einen guten Ruf und ein gutes Image, jedoch ist die Überheblichkeit mancher deutscher Anbieter hier deplatziert. Hingegen ist eine kontinuierliche Verbesserung der eigenen Produkte und der eigenen Position auf dem Markt unerlässlich, da Konkurrenz aus asiatischen Ländern und anderen westeuropäischen Staaten es den deutschen Unternehmen immer schwerer macht.“³⁷⁸

Damit das Internationalisierungs-Geschäft in Russland zum Erfolg wird, bedarf es einer gründlichen Vorbereitung aller Aktivitäten eines Unternehmens auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse des Marktes. Auf dem russischen Markt herrscht immer noch Goldgräber-Stimmung, weshalb das Geschäft mit vielen Chancen, aber auch Risiken verbunden ist, die allerdings immer geringer werden. Der Markt bietet unter anderem auch deshalb große Chancen, weil er noch über keine festen Strukturen und Abläufe verfügt. Diese Tatsache birgt nicht nur große Chancen für deutsche Anbieter in sich, sondern auch signifikante Schwierigkeiten, da der eigene Weg erst gefunden und ausgebaut werden muss.³⁷⁹ Deshalb sollte das Russlandgeschäft vorab einer Stärken-Schwächen-Analyse unterzogen werden, wobei die jeweiligen Chancen und Risiken einer entsprechenden Abwägung zu unterziehen sind.

³⁷⁸ Vgl. LICHTER, W. (2005), S. 7.

³⁷⁹ Vgl. LICHTER, W. (2005), S. 8.

8.2 Das Russlandgeschäft

Im Rahmen des Markteintritts sollten die strategischen Maßnahmen eines deutschen Einzelhandelsunternehmens hinsichtlich der politisch-rechtlichen, volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation Russlands aktuell analysiert und abgestimmt werden, damit potentielle Risiken entsprechend gehandhabt werden können.

Die genaue Analyse Russlands wurde bereits in den vorhergehenden Kapiteln aufgezeigt. In diesem werden nun nur noch die relevanten Kriterien für ein erfolgreiches Engagement in Russland dargestellt und diskutiert. Betrachtet man zunächst die Stärken dieses Landes, so kann man etwa folgende Eigenheiten aufzählen:

Stärken Russlands

- Russland ist eines der rohstoffreichsten Länder der Welt
- Durch die enorme territoriale Ausdehnung mit knapp 150 Mio. Einwohnern ist ein gewaltiger Absatz- und Beschaffungsmarkt gegeben
- Der russische Verbrauchermarkt hat ein hohes Entwicklungspotenzial
- Politische und wirtschaftliche Stabilität: Ein investitionsfreundliches Klima wurde geschaffen
- Reformiertes Bankensystem
- Die Währung ist seit der Bankkrise 1998 fest
- Verfügbare Humanressourcen im Bereich der Hochtechnologien
- Außergewöhnlich anspruchsvolle naturwissenschaftlich-mathematische Allgemeinbildung, verbunden mit einem elitären Universitätssystem
- Kapazitäten zur Lösung komplexer technischer Aufgaben
- Kostenvorteile gegenüber Westeuropa
- Nähe zu Westeuropa/Dynamik des Annäherungswillens an Westeuropa
- Größe und Diversität des Landes
- Gegebene Chancen, den russischen Markt zu erschließen³⁸⁰

Nach der Darstellung der Vorteile sollen nun auch die Schwächen dokumentiert werden. Diese sind beispielsweise:

Schwächen Russlands

- Es gibt wenig Transparenz in der Finanzlage der Unternehmen
- Bürokratie und Korruption hemmen die Entwicklung vieler Bereiche
- Der Mittelstand ist wenig strukturiert
- Wenig entwickeltes Marketing und Verkauf
- Teilweise keine langfristige strategische Planung in Betriebswirtschaft und Finanzwesen
- Fehlende Englischsprachkenntnisse und mangelndes multikulturelles Verständnis
- Schwache Reputation in Politik und Management
- Russland ist kaum in der Lage, weltmarktfähige Ware anzubieten³⁸¹

³⁸⁰ SARODNICK, S. (2003), S. 36 und eigene Darstellung.

³⁸¹ SARODNICK, S. (2003), S. 37 und eigene Darstellung.

Erste Vorbereitungsschritte für das Russlandengagement sind marktbezogene Fragen in Form einer individuellen Checkliste.

Tabelle 29: Checkliste Russland-Geschäft

Checkliste	Russland-Geschäft
1.	Politische Stabilität
2.	Wirtschaftliche Stabilität (z.B. Wachstum, Einkommen, Kaufkraft, Währungskonvertibilität, Arbeitsmarkt)
3.	Rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. Eigentums- und Grunderwerbsrecht, Devisenrecht und Gewinntransfer, Steuer-, Gesellschafts- und Arbeitsrecht, Gerichtsbarkeit, Zölle und Abgaben)
4.	Marktvolumen
5.	Marktstruktur/Marktakteure (z.B. Zulieferer, Abnehmer, Konkurrenten)
6.	Branchenkonjunktur
7.	Import- und Exportentwicklung
8.	Welche vorbereitenden Maßnahmen sind zu ergreifen (Teilnahme an einer wichtigen Messe, Teilnahme an Kooperationsbörsen und Delegationsreisen, Kontakt- und Partnersuche etc.)?
9.	Wie entwickeln sich Marktumfeld und Abnehmerbranchen in Russland?
10.	Wie ist das weitere Marktpotenzial einzuschätzen?

Quelle: Lichter, W. (2005), S. 97f und eigene Darstellung.

Nach der zusammenfassenden Kenntnisnahme der potenziellen Stärken und Schwächen, mit denen man bei einem Russlandgeschäft zu rechnen hat, ist es nun ratsam, die entsprechenden Marketing-Mix-Strategien zur Verdeutlichung überblicksweise noch einmal aufzuzeigen.

8.3 Zusammenfassende Bewertung der Distributionsstrategie

Die Entscheidung für eine Vertriebsform legt die Richtung hinsichtlich der Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die rechtliche Form des Unternehmens auf dem russischen Markt fest. Eine solche Festlegung gehört zu den strategischen Entscheidungen eines Unternehmens und bedarf deshalb gründlicher Vorbereitungen und Analysen, da Fehler nur schwer und unter Verlust einer großen Menge von Ressourcen korrigierbar sind.

Angesichts der Tatsache, dass es den ausländischen Unternehmen sehr schwer fällt, sich in Russland zu etablieren und von der Gesellschaft und den Behörden akzeptiert zu werden, um die notwendigen Distributionssysteme und Beziehungen aufzubauen, bilden viele deutsche Unternehmen Kooperationen mit einem russischen Partner,³⁸² wobei man von dem Insiderwissen des lokalen Partners profitieren kann und genaue Kenntnisse über die Besonderheiten des russischen Marktes erworben werden können. Natürlich sind auch hier die Marktkenntnisse des russischen Partners, sein Ruf, seine Verbindungen zu den verschiedenen Abnehmern und Absatzmittlern und

³⁸² Anmerkung: siehe Schaubild 13 und Tabelle 18.

seine Beziehungen zu staatlichen Stellen maßgeblich. Die grundsätzlichen Vor- und Nachteile der verschiedenen Kooperations- und Vertriebsformen wurden bereits diskutiert.

Die im Schaubild 15 zusammengefassten Ergebnisse bestätigen, dass sich die deutschen Einzelhandelsunternehmen nicht nur in den Ballungsräumen Moskau und St. Petersburg etablieren, sondern ihr Engagement auf ganz Russland erstreckt ist. Diese Resultate sprechen dafür, dass das ganze Land für ausländische Investoren interessante Geschäftsbedingungen bezüglich des wirtschaftlichen Wachstums, der notwendigen Infrastruktur, des qualifizierten Personals und adäquater Zulieferer bietet. Außerdem bringt die Positionierung des eigenen Engagements an mehreren Standorten Russlands einige Vorteile im Bereich der Kommunikationsstrategie (z.B. Kundendienstleistungen, Öffentlichkeitsarbeit und Schulungsmaßnahmen) mit sich. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es in den russischen Regionen schwieriger ist, einen gut funktionierenden Vertrieb zu organisieren und die dortigen Märkte zu bearbeiten als in anderen europäischen Regionen. Damit dieses Vorhaben zum Erfolg führt, empfiehlt sich der Einsatz eines ortskundigen Partners vor Ort, welcher über eine starke Präsenz, über die notwendigen Kontakte zu den administrativen Ressourcen und zu Entscheidungsträgern vor Ort verfügt.³⁸³ Dadurch kann das Unternehmen auch auf bestimmte Besonderheiten innerhalb des Landes flexibler und schneller reagieren.

Wie die Ergebnisse dieser Analyse zeigen, sind im Einzelhandelsbereich auf dem russischen Markt alle Formen des Vertriebes vom Export durch Distributoren, Franchising, Direktverkauf bis hin zu eigenen Tochterfirmen vorhanden. Die Untersuchungsergebnisse dokumentieren, dass viele deutsche Unternehmen ihr Russlandengagement am häufigsten über Export, durch eigene direkte Repräsentanz vor Ort oder Errichtung eigener Fertigungskapazitäten betreiben. Bei der Analyse dieser Marketingpolitik wurde dargestellt, mit welchen Distributionstrategien die deutschen Einzelhandelsunternehmen ihre Produkte in Russland vertreiben, wobei jedoch berücksichtigt werden muss, dass die Handelsstrukturen in Russland nicht immer mit denen in Westeuropa vergleichbar sind. Es gibt kein Standardrezept für die Wahl der Vertriebsstrategie in Russland, da diese vielmehr vom Produkt und von den eigenen Zielen abhängt. Jedoch soll bei der Festlegung der Vorgehensweise im Russlandengagement berücksichtigt werden, dass Russland den allgemeinen Trends und Entwicklungen mit erheblichen Zeitverzögerungen folgt. Dieser Markt weist viele Spezifika auf, so dass er beispielsweise im Konsumgüterbereich immer noch zum so genannten „Offenen Markt“ tendiert. Dabei handelt es sich um Märkte unter „freiem Himmel“. Dieser gut organisierte Kleinverkauf kann etwa in stillgelegten Werkshallen, kleinen Verkaufsbuden oder privaten Garagen stattfinden, wobei vor allem Kaffee, Alkohol, Kosmetika, Textilien, Schuhe, Elektronikware und Haushaltsgeräte angeboten werden.³⁸⁴ Auf diesen boomt auch die Produktpiraterie. Gefälschte Produkte werden in großen Mengen zur Schau gestellt, wodurch die Markenhersteller sowohl finanziellen Schaden als auch einen Imageverlust erleiden. Schutz vor dieser Produktfälscherei kann durch folgende Maßnahmen erfolgen: Entwicklung besonders schwer imitierbarer Verpackungen, die Einschaltung von Detektiven und auch die Senkung der eigenen Verkaufspreise. Damit werden die Produkte für den russischen Durchschnittskonsumenten erschwinglich.³⁸⁵

³⁸³ Vgl. LICHTER, W. (2005), S. 20 f.

³⁸⁴ Vgl. LICHTER, W. (2005), S. 24 f.

³⁸⁵ Vgl. LICHTER, W. (2005), S. 27.

Mittlerweile haben sich viele ausländische Einzelhandelskonzerne in Russland etabliert. Die nationalen Handelsketten breiten ihr Geschäft landesweit und in anderen Ländern der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten aus. Zum Teil geschieht dies durch den Aufbau eigener Geschäfte, zum Teil durch die Übernahme von lokalen Läden oder Ladengruppen, aber auch durch Franchise-Verträge mit örtlichen Ladenbetreibern.³⁸⁶ Generell ist für das Russlandgeschäft der persönliche Kontakt sehr wichtig. Viele Geschäftsbeziehungen in diesem Land sind auf rein persönlichen Verbindungen, Absprachen und Sympathien aufgebaut. Diese persönlichen Verflechtungen sind für Außenstehende schwer durchschaubar. Bei der Entscheidung über den Vertriebsweg sollte berücksichtigt werden, dass ein enger, persönlicher Kontakt zu Geschäftspartnern und eine gute Betreuung in Russland wichtiger sind als in anderen Ländern.

„Die Russen sind spontaner als Deutsche, und das gilt auch für Geschäftsentscheidungen“, so ein russischer Unternehmer. Geschäfte werden häufig auf einer persönlichen Basis abgeschlossen. Die gleiche „Wellenlänge“, gute Kontaktpflege, auch die Teilnahme an privaten Feiern sind sehr wichtig. Es sollten häufige Reisen nach Russland und Einladungen von Geschäftspartnern nach Deutschland einkalkuliert werden. Gefragt und geschätzt wird eine gewisse Kontinuität der Beziehungen. Für einen dauerhaften Erfolg in Russland könne dies zum Teil wichtiger sein als Unterschiede beim Preis.“³⁸⁷

Die nächsten Vorbereitungsschritte für das Russlandengagement sind distributionsbezogene Fragen in Form einer individuellen Checkliste, die in der folgenden Tabelle 30 dargestellt sind.

Tabelle 30: Checkliste für die Distributionsstrategie

Checkliste	Distributionsstrategie
1.	Die Art der Vertriebsstrategie (z.B. Export, Joint Venture etc.)
2.	Auswahl geeigneter Vertriebspartner: Ist er einer der Marktführer oder hat er nur einen geringen Marktanteil? Welchen Ruf genießt er bei den Kunden? Wie gut ist der Händler in lokalen Wirtschaftskreisen eingeführt? Wie sind seine Kundenbetreuung und sein Service? Vertritt er auch andere Hersteller? Wie sind die Erfahrungen?
3.	Sicherstellen von Kundendienst und Ersatzteilversorgung
4.	Abwägung der Vor- und Nachteile einzelner Zahlungs- und Lieferbedingungen
5.	Bürokratische Hindernisse
6.	Betriebs- und Arbeitskosten
7.	Management- und Personalqualität
8.	Verkehrs- und Kommunikationsverbindungen
9.	Wie haben meine Konkurrenten den Vertrieb aufgebaut? Ihre wichtigsten Händler?

Quelle: Lichter, W. (2005), S. 97f und eigene Darstellung.

Betrachtet man nun noch einmal die Produktstrategie in einer kurzen Darstellung, so lässt sich Folgendes anmerken:

³⁸⁶ Vgl. KACHCHAROVA, C. (2005), S. 20 f.

³⁸⁷ Vgl. KACHCHAROVA, C. (2005), S. 40.

8.4 Zusammenfassende Bewertung der Produktstrategie

Die Ergebnisse dieser empirischen Analyse haben gezeigt, dass Qualität und Preis eines Produktes zu den wichtigsten Aspekten der Produktstrategie auf dem russischen Markt gehören. In Russland betrachtet der Kunde oft die Qualität eines Produktes in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Preis. Angesichts der heutigen Vielfalt und Komplexität des Warenangebotes auf diesem Markt sind die Käufer aus Kompetenz- oder Kostengründen häufig nicht in der Lage, sich ein zutreffendes Urteil über die qualitative Ausgestaltung aller Produktalternativen zu verschaffen. Oft versucht der Kunde, die Eigenschaften eines Produktes anhand ihm leicht zugänglicher Kriterien oder Indikatoren zu beurteilen. Zu solchen gehören der Markenname, die Herstellerfirma, das anbietende Geschäft und sehr oft der Preis. Je nach Budgetverhältnissen entscheidet sich der Konsument möglicherweise zum Kauf eines teureren Produktes, ohne jegliche Kenntnis der Ausprägungsmerkmale dieser Ware zu haben, da er davon ausgeht, dass jene mit niedrigem Preis eine schlechte Qualität haben müssen. Weitere wichtige Aspekte für die Entscheidung eines Produktkaufes auf dem russischen Markt sind oft das Niveau des Kundendienstes, die Dauerhaftigkeit des Produktes oder auch Informationen, die bei Verkaufsvorfürungen vermittelt werden. Im Anschluss, nach Festlegung der Distributionsstrategie, sollten produktbezogene Fragen in Form einer individuellen Checkliste geklärt werden, die in der folgenden Tabelle 31 dargestellt sind.

Tabelle 31: Checkliste für Produktstrategie

Checkliste	Produktstrategie
1.	Besteht Bedarf für das Produkt auf dem russischen Markt?
2.	Ist das Produkt hinsichtlich seiner technischen Merkmale für den russischen Markt geeignet?
3.	Welcher Positionierungsansatz ist für das eigene Produkt geeignet? (Wer sind meine Abnehmer?)
4.	Gibt es regionale Nachfrageunterschiede bezüglich meiner Produkte?
5.	Welche Konkurrenten sind auf dem russischen Markt (inländische Produzenten, ausländische Lieferanten)? Wie sind sie vertreten (Vertriebstochter, Produktionsstätten)?
6.	Welche Marketingstrategie brauche ich, um das Produkt auf dem Markt einzuführen?
7.	Ist das Produkt beratungs- und serviceintensiv? Müssen eine schnelle Ersatzteilversorgung und permanenter Service garantiert werden? Kann ein Servicenetz eines russischen Partners kostengünstig genutzt werden oder muss ich den Service selbst sicherstellen?
8.	Sind die Informationen zu den Produkten umfangreich und benutzerfreundlich?
9.	Ist der Kunde gut informiert darüber, welches Zubehör oder welche Verbrauchsmaterialien zu dem gewünschten Produkt benötigt werden?
10	Ist der Kunde gut informiert darüber, welche Vorteile er bekommt, wenn er bei Ihnen kauft?

Quelle: Lichter, W. (2005), S. 99 f und eigene Darstellung.

Da man annehmen kann, dass diese langfristige, unternehmensindividuelle Ausrichtung relativ oft im Zusammenhang mit den Angebotspreisen stehen wird, soll nun hier die Preisstrategie bei einem Russlandengagement aufgezeigt werden.

8.5 Zusammenfassende Bewertung der Preisstrategie

Für den Unternehmenserfolg auf dem russischen Markt ist entscheidend, eine gut durchdachte und geplante Marketing- und Preisstrategie zu verfolgen. In Bezug auf die individuelle Gestaltung aller zur Verfügung stehenden Marketing-Mix-Instrumente darf der Preis nicht isoliert betrachtet werden. Wie die Ergebnisse dieser Studie zeigen, ist der Preis jedoch für den russischen Markt ein besonders wichtiger Aspekt. Er hebt den Anbieter von seinen Wettbewerbern ab und dient somit auch zur Differenzierung und Kundenbindung.

In Russland gehört der Preis zu einem der wichtigen Determinanten des Einzelhandelspreismanagements und bei der Einkaufsstättenwahl. Nur ein Geschäft mit vorteilhaften Preisen kann genügend Kunden anziehen, um langfristig auf dem Markt erfolgreich zu sein. Er bildet somit das wichtigste Kriterium für das strategische Preismanagement auch im Einzelhandelsgeschäft. Wie die Ergebnisse dieser Analyse gezeigt haben, setzen deutsche Unternehmen in der betrachteten Branche in Russland verschiedene Preisstrategien ein.³⁸⁸ Sie dokumentiert, dass viele befragte Unternehmen mit der Positionierung ihrer Produkte im Bereich Kostenführerschaft relativ unzufrieden sind.³⁸⁹ Durch eine kundenfreundliche Konditionen- und Preispolitik ist es möglich, das Vertrauen in den Anbieter zu stärken. Andererseits können unklare Geschäftsbedingungen oder der Versuch, Risiken auf die Kunden abzuwälzen, potenzielle Kunden dauerhaft vom Produktkauf abhalten. Aus diesen Gründen ist eine sorgfältige Entscheidung für die eigene Preisstrategie eines der wichtigsten Kriterien bei der Gestaltung der Marketing-Mix-Instrumente eines Einzelhandelsunternehmens.

Auch die Wahl der Zahlungsformen gehört zu den wichtigen Aspekten im Russlandgeschäft. Welche in welchem Maße von den deutschen Einzelhandelsunternehmen eingesetzt werden, ist im Schaubild 21 dargestellt. Angesichts der großen geographischen Entfernungen im russisch-deutschen Einzelhandel können oft zeitlich kritische Lücken zwischen Zahlung und Lieferung entstehen. Um diesen Diskrepanzen vorzubeugen, bevorzugen viele deutsche Unternehmen Vor- und Teilkassegeschäfte sowie Barzahlungen. Aber auch andere Zahlungsformen sind auf dem russischen Markt im Geschäftsbereich gut vertreten. Die Ergebnisse der Analyse sowie eigene Praxiserfahrungen zeigen, dass auch Geschäfte mit Zahlungszielen von 30 bis 60 Tagen (manche Anbieter gehen sogar auf 90 bis 120 Tage) als Zahlungsform eingesetzt werden. Die Gründe dafür liegen nicht immer in der verbesserten Zahlungsfähigkeit russischer Geschäftspartner,³⁹⁰ sondern auch in den aufgeweichten Lieferbedingungen nach Russland und in der zunehmend härteren Wettbewerbssituation auf dem russischen Markt.

Die Resultate dieser empirischen Analyse haben nun ergeben, dass nur wenige der befragten Unternehmen sich der Zahlungsform Leasing bedienen.³⁹¹ Jedoch verzeichnet, nach Angaben der Bundesagentur für Außenhandelsinformationen,

³⁸⁸ Anmerkung: siehe Schaubild 20.

³⁸⁹ Anmerkung: siehe Schaubild 19.

³⁹⁰ Anmerkung: siehe Schaubild 22.

³⁹¹ Anmerkung: siehe Schaubild 21.

Leasing in Russland zur Zeit ein kräftiges Wachstum. In den vergangenen Jahren stieg der Umsatz um 18,4%, 2003 sogar um 55,1%. Für das Jahr 2005 und die darauf folgenden Jahre rechnen die Experten mit Zuwächsen von 30% bis 40%. Gegenwärtig spricht viel für den weiter zunehmenden Stellenwert von Leasing als Instrument zur Finanzierung dringend benötigter Ausrüstungen. Insbesondere für kapitalschwächere Unternehmen empfiehlt sich diese Finanzierungsform als die günstigste (um etwa 10% bis 15%) verfügbare Alternative gegenüber dem teuren und meist nur schwer zugänglichen Bankkredit. In Russland gelten beim Leasing andere finanzielle Spielräume als im Westen. Die durchschnittlichen Vertragslaufzeiten haben sich in Russland in den letzten Jahren verlängert. Jedoch können nur große Leasinggesellschaften eine Frist von fünf Jahren anbieten, und auch das nur für ausgewählte Kunden.³⁹²

Generell sollten die deutschen Einzelhandelsunternehmen in Russland bei der Gestaltung ihrer Preisstrategie auf die kulturellen Eigenheiten russischer Geschäftspartner vorbereitet sein. In diesem Geschäft ist es notwendig, besonders bei den Preisverhandlungen eine gewisse Flexibilität zu besitzen. Damit gewinnt die russische Seite den Eindruck, dass die Zugeständnisse in einer Verhandlung beiderseits erfolgen. Dem russischen Geschäftspartner sollte immer die Möglichkeit eingeräumt werden, den Preis mit auszuhandeln. Aus diesen Gründen empfiehlt es sich, den angebotenen Preis zunächst etwas höher anzusetzen. Wie diese Analyse zeigt, setzen viele deutsche Einzelhandelsunternehmen zur Verkaufsförderung in Russland häufig solche Maßnahmen wie Kundendienst, Serviceleistungen und Garantieleistungen ein.³⁹³ Bei den Geschäftsverhandlungen ist zu beachten, dass solche verkaufsfördernden Faktoren neben dem eigentlichen Kaufpreis eine wichtige Rolle für das Russlandgeschäft spielen. In Zukunft wird diese Tatsache noch mehr an Bedeutung gewinnen. Als weitere Vorbereitungsschritte für die Finanzierung des Russlandengagements und die Gestaltung der eigenen Preisstrategie sind die preisstrategischen Fragen in Form einer individuellen Checkliste in der folgenden Tabelle 32 aufgelistet.

³⁹² Vgl. KACHCHAROVA, C. (2005), S. 122 f.

³⁹³ Anmerkung: siehe Schaubild 26.

Tabelle 32: Checkliste für die Preisstrategie

Checkliste	Preisstrategie
1.	Wahl einer geeigneten Zahlungsform (Vor- und Nachteile einzelner Zahlungsbedingungen).
2.	Sind der Preis und die Lieferkonditionen (falls notwendig) kundengerecht und wettbewerbsfähig?
3.	Anpassung des Preises an die vorhandene Kaufkraft?
4.	Wie hoch ist der Finanzierungsbedarf und welcher Finanzierungsraum (Laufzeit) ist realistisch?
5.	Wie wurden bisherige Auslandsgeschäfte abgewickelt – über die Hausbank oder ein Spezialinstitut?
6.	Wie ist die Bonität des Kunden? Informationsunterlagen über den Kunden: Bilanzdaten, Produktpalette, Handelsverbindungen, Vermögen im Inland, Niederlassungen etc.
7.	Wie hoch ist das Wechselkursrisiko?
8.	Kommt eine Absicherung des Geschäfts durch Exportkreditgarantien des Bundes in Betracht?
9.	Gibt es andere Fördermöglichkeiten (z.B. staatliche Fördergelder, Messesförderungen, Spezialförderprogramme etc.)?

Quelle: Lichter, W. (2005), S. 128 und eigene Darstellung.

Fasst man nun abschließend die Kommunikationsstrategie im Russlandgeschäft zusammen, so lässt sich Folgendes anmerken:

8.6 Zusammenfassende Bewertung der Kommunikationsstrategie

Sicherlich resultiert die Verhaltensunsicherheit vieler deutscher Unternehmen gegenüber dem russischen Markt auch aus Kommunikationsdefiziten. Der Entscheidungsträger ist in der Regel nicht in der Lage, sich einen vollständigen Überblick über die Geschäftsperspektiven und Geschäftsabläufe sowie allgemein zuverlässige Informationen über den russischen Markt zu verschaffen. Um diesen Defiziten entgegenzuwirken, wurden im Rahmen dieser Analyse die wichtigsten Instrumente für eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie auf dem russischen Markt empirisch untersucht.³⁹⁴

Wie auch aus den Ergebnissen des Schaubildes 23 deutlich wird, erfordert das Russlandgeschäft von deutschen Einzelhandelsunternehmen die Anpassung ihrer Kommunikationsinstrumente an die russischen Kulturspezifika. In den Schaubildern 24 und 25 wurden die am häufigsten verwendeten Werbeagenturen und die am meisten eingesetzten Werbemittel deutscher Einzelhandelsunternehmen in Russland analysiert. Darüber hinaus zeigten die Resultate weitere zahlreiche Faktoren, die das Verkaufsumfeld in Russland beeinflussen, wie etwa die Gestaltung der Verkaufsräume,³⁹⁵ die Freundlichkeit und Kompetenz des Personals,³⁹⁶ die Gestaltung der Serviceformen³⁹⁷ und die Auswahl des richtigen Kommunikationsangebots für russische Kunden.

³⁹⁴ Anmerkung: siehe Kapitel 7.6.

³⁹⁵ Anmerkung: siehe Schaubild 27.

³⁹⁶ Anmerkung: siehe Schaubild 29.

³⁹⁷ Anmerkung: siehe Schaubild 28.

Die meisten befragten Personen dieser Untersuchung gehören zu den ruslanderfahrenen Spezialisten, die sowohl über gute Marktkenntnisse als auch über gute Kultur- und Sprachkenntnisse verfügen.³⁹⁸ Ferner weisen die Ergebnisse der Tabellen 25, 26 und 27 auf kulturspezifische Dissonanzen zwischen den Deutschen und Russen hin. Diese zeigen, dass die Probleme in der Geschäftskommunikation zwischen den beauftragten deutschen und russischen Managern nicht sprachlicher Art sind, sondern im kulturbedingten Verhalten beider Seiten liegen.³⁹⁹

Die Praxiserfahrungen dokumentieren, dass, wenn gewisse Bedeutungsdivergenzen im Verhalten von Geschäftspartnern aus verschiedenen Kulturen vorliegen, ihre Ursachen oftmals nicht in anderen Kommunikationsgewohnheiten oder fremden Kulturstandards, sondern in Fehlern der betreffenden Person beziehungsweise von Personengruppen gesucht werden. Häufig wird auf unterschiedliche Verhaltensweisen mit Vorurteilen und Überheblichkeiten (typisch deutsch/typisch russisch) reagiert. In der Regel wird das Verhalten anderer ausgehend von unseren Wertvorstellungen bewertet. Man bedenkt nicht, dass der andere ja ebenfalls seine individuellen Wertvorstellungen hat. Er empfindet vielleicht das andere Verhalten als unmöglich. Diese Gefahr des „Aneinander-Vorbei-Redens“ kann schnell zum Alptraum werden, wenn man geschäftliche Kontakte aufzubauen beziehungsweise zu pflegen hat, bei denen man auf gute Beziehungen zum Geschäftspartner angewiesen ist.⁴⁰⁰ Zum besseren Verständnis von russischen Geschäftspartnern wurden in den Tabellen 25 und 26 einige typische Charakteristika des russischen Geschäftsmannes aus der Sichtweise deutscher Manager zusammengefasst.

Generell besteht aufgrund kultureller Unterschiede in internationalen Geschäftsbeziehungen oft ein erhöhter Interaktionsbedarf. Dabei spielen solche Faktoren wie Vertrauen, Ähnlichkeit zwischen den Geschäftspartnern oder deren Sachkompetenz häufig eine entscheidende Rolle. Die unterschiedlichen Wertvorstellungen, Denkweisen, Überzeugungen, Einstellungen, Verhaltensnormen, Sprachen und Verhandlungspraktiken erschweren den Geschäftsalltag enorm. Sie führen sogar zum Abbruch der Geschäftsbeziehung. Gerade im russischen Geschäftsleben spielen das Vertrauen, die persönliche Sympathie und die Pflege der persönlichen Beziehungen (z.B. Besprechung privater Themen, Hilfsbereitschaft, gemeinsames Feiern etc.) eine sehr wichtige Rolle. Die Pflege dieser russischen, persönlichen Kontakte übt einen positiven Einfluss auf die deutsch-russischen Geschäftsbeziehungen aus. Gute soziale Verbindungen sind in Russland für effektive Geschäftsbeziehungen sehr wichtig.

Wie die Ergebnisse der Tabellen 27 und 28 zeigen, sind die Einstellungen über die russischen Geschäftspartner im Westen nur allzu oft mit einem Negativimage behaftet. Diese Vorstellungen kommen immer noch häufig in solchen Bezeichnungen wie „fordernd“, „hart“ und „trinkfest“ zum Ausdruck, wenn Deutsche ihre russischen Geschäftskontakte beschreiben. Im russisch-deutschen Geschäftsleben wird immer wieder eine kulturspezifische Eigenheit der russischen Gesprächspartner beobachtet, die von den deutschen als störend und unhöflich empfunden wird. Es ist die Art der Verhandlungsführung, die mit vielen Unterbrechungen verbunden ist. Üblicherweise bitten russische Marktteilnehmer während der Verhandlungen um Entschuldigung, um „unaufschiebbare“ Telefonate zu führen, oder wichtige

³⁹⁸ Anmerkung: siehe Schaubilder 5, 6 und 7.

³⁹⁹ Anmerkung: siehe Schaubild 36.

⁴⁰⁰ Vgl. BAUMGART, A. und JÄNECKE, B. (1997), S. 117 ff.

Anweisungen weiterzugeben. Da die deutschen Geschäftspartner eher ungestörte, konzentrierte Besprechungen hinter verschlossenen Türen gewöhnt sind, reagieren diese oft irritiert und verständnislos über dieses Verhalten des russischen Geschäftspartners. Solche Situationen bedeuten für den russischen Geschäftsmann nichts anderes als die Erledigung anfallender Tagesgeschäfte oder die Pflege der Kontakte und Beziehungen, auf die in Russland sehr viel Wert gelegt wird.⁴⁰¹

„Was den historischen Typ des russischen Kaufmanns besonders auszeichnete, war abgesehen von unbestreitbar positiven Zügen wie z.B. die großzügige Förderung von Künstlern, die Hartnäckigkeit, die an Starrsinn grenzte, eine gewisse Unkontrolliertheit in der Handlungsweise und das Bestreben, repräsentativ zu wirken, anerkannt zu sein. Solche Leute stellten sich und ihren Reichtum gern zur Schau; sie waren in der Regel sehr gastfreundlich. Die Sowjetmacht hatte einen anderen Typ des Geschäftsmanns geprägt, der wegen ständiger Verbote, mangelnder Freiheit des Unternehmertums, mangelnder internationaler Kontakte und materieller Not verunsichert war.“⁴⁰²

Erfreulicherweise zeigen die Resultate des Schaubildes 35, dass die russischen Geschäftspersonen heute immer öfter mit vielen positiven Eigenschaften charakterisiert werden. Sie gelten als fachkompetente, gastfreundliche, ehrliche und kreative Geschäftspartner.⁴⁰³

Ein weiterer wichtiger Aspekt für das erfolgreiche Russlandgeschäft ist die Anerkennung der Tatsache, dass die russische Gesellschaft sehr stark gruppenorientiert ist. Sie verfügt über ein ausgeprägtes Zusammengehörigkeitsgefühl. Nach wie vor steht das Gedankengut des Kollektivismus im Mittelpunkt der russischen Gesellschaft und nicht der im westeuropäischen Raum verbreitete Individualismus. Dieses stark verwurzelte Gruppengefühl ist natürlich auch am Arbeitsplatz weit verbreitet. Die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen hat in Russland einen übergeordneten Stellenwert, da sich hier der geschäftliche Bereich mit dem privaten Bereich nicht nur überschneidet, sondern gar vereint. Dieses ausgeprägte Miteinander hindert oft den Außenstehenden, objektiv die Leistung der einzelnen Arbeitnehmer beurteilen zu können. Falls dieser bei seiner Arbeit einen Fehler macht, so wird er von seinem russischen Kollektiv ganz selbstverständlich gedeckt. Das Ende seiner Karriere wäre eher das Resultat schlechter zwischenmenschlicher Beziehungen als das Ergebnis von fachlichen Fehlern in der täglichen Arbeit.⁴⁰⁴

Wie die empirischen Resultate weiter zeigen, wurden von den deutschen Befragten die guten Fachkenntnisse und die Kompetenz russischer Geschäftspersonen betont. Selbstverständlich sollte auch von der deutschen Seite aus hervorragendes Fachwissen für ein erfolgreiches deutsch-russisches Geschäft im Zentrum der personalpolitischen Strategie stehen. Unter einem ausgeprägtem Spezialwissen ist nicht nur eine hohe, detaillierte Fachkompetenz aus dem „begrenzten“ Qualifikationsmanagement des deutschen Mitarbeiters zu verstehen, sondern ein umfassendes Wissen aus verschiedenen Bereichen, das einen Fachmann zu einem Generalisten entwickelt. Neben vielen weiteren Herausforderungen im Russlandgeschäft muss dieser über eine kreative Umsetzungskompetenz verfügen. Damit kann man die spezifisch russischen Marktanforderungen erfassen und eine

⁴⁰¹ Vgl. BAUMGART, A. und JÄNECKE, B. (1997), S. 128.

⁴⁰² KAPPEL, G.; RATHMAYER, R. und DICHL-ZELONKINA, N. (1994), S. 61.

⁴⁰³ Anmerkung: siehe Tabellen 25 und 26.

⁴⁰⁴ Vgl. MACZYNSKI, J. (1995), S. 1226 f.

kompetente Reaktion auslösen. Eine weitere Kategorie für ein erfolgreiches Agieren auf dem russischen Markt ist die interkulturelle Kompetenz. Diese umfasst verschiedene Persönlichkeitsmerkmale, wie etwa „Vorlieben für exotische Länder“, „im Ausland klarkommen“, „kulturelle Neugierde“ bis hin zu einer hohen Verhandlungskompetenz in einer Fremdsprache auf dem internationalen Parkett. Wichtig für das Russlandgeschäft ist die Fähigkeit des deutschen Geschäftspartners, mit russischen Partnern, Kollegen, Kunden auf gleicher Ebene vertrauensvoll kommunizieren und kooperieren zu können.⁴⁰⁵ Dieses beinhaltet unter vielen weiteren Anforderungen die Kontaktpflege unter Berücksichtigung der russischen Gepflogenheiten und Verhaltensregeln, gute Kenntnisse der russischen Kultur, das Verständnis für die russische Lebensweise, die Akzeptanz der Sitten und Gewohnheiten und, nicht zuletzt, die Anerkennung der herrschenden Mentalität.⁴⁰⁶

Darüber hinaus sind für ein aussichtsreiches Russlandgeschäft, neben russischen Sprachkenntnissen, angesichts der verstärkten Mobilität auch solche Aspekte wie psychische und physische Robustheit wichtig. Die Fähigkeit, auch außerhalb des betrieblichen/geschäftlichen Rahmens interkulturelle Kenntnisse zu sammeln sowie sich zu einer kosmopolitischen Persönlichkeit zu entwickeln, sind weitere Grundvoraussetzungen für ein Bestehen auf diesem Markt. Im Schaubild 33 wurden die wichtigsten persönlichen Fähigkeiten des deutschen Managers analysiert. Für den russischen Markt ist es sehr wichtig, dass deutsche Geschäftspersonen eine ausgeprägte Befähigung zur schnellen Anpassung an ungewohnte und unvorhergesehene Situationen sowie Einfallsreichtum und Kreativität bei der Entwicklung von Lösungskonzepten zeigen. Zu den bedeutsamen persönlichen Eigenschaften gehört der Charakter eines Managers, ein günstiges Verhandlungsklima schaffen zu können. Auf dem russischen Markt spielt die menschliche Komponente eine weitaus größere Rolle als in Deutschland. Der persönliche Eindruck, Emotionen und Gefühle werden viel mehr in das Geschäftsleben eingebracht, als es im deutschen üblich ist.⁴⁰⁷ Der deutsche Marktteilnehmer sollte deshalb direkte, persönliche Beziehungen zu russischen Partnern aufbauen können. Diese müssen auf gegenseitiger Sympathie und Vertrauen basieren. Weitere Vorschläge für die Verbesserung der russisch-deutschen Zusammenarbeit liefern die Ergebnisse der Tabelle 28.

Die genannten Kriterien sind natürlich nur ein Teil eines umfassenden Konzeptes der Qualifizierung deutscher Unternehmen für das Russlandgeschäft. Zu beachten ist, dass die Aussagen dieser Probanden jedoch keine allgemein gültigen Aussagen über das deutsch-russische Geschäftsleben darstellen. Vielmehr dokumentiert das Resultat der Analyse die komplexen Wahrnehmungsurteile ausgewählter deutscher Geschäftspersonen. Sie müssen immer vor diesem Hintergrund betrachtet werden. Des Weiteren spielen Titel, Ränge und Würde in Russland seit jeher eine große Rolle. Die Beachtung der jeweils richtigen Rangordnung war immer ein wesentliches Element für den Erfolg einer geschäftlichen Verhandlung. Diese Strukturen sind sehr komplex und für Außenstehende nur schwer durchschaubar. Die hierarchischen Gebilde in Staat und Gesellschaft brachten im Laufe der Jahrhunderte sehr starre Werturteile und eine Bürokratie hervor, die jeden amtlichen Vorgang sehr mühselig macht. Wer sich als Außenseiter deren Zwängen und Verflechtungen ausgesetzt

⁴⁰⁵ Vgl. MACHARZINA, K. (1995), S. 352 f.

⁴⁰⁶ Vgl. BAUMGART, A. und JÄNECKE, B. (1997), S. 131 f.

⁴⁰⁷ Vgl. BAUMGART, A. und JÄNECKE, B. (1997), S. 139 f.

sieht, fühlt sich oft hilflos. Diejenigen, die mit der russischen Kultur vertraut sind, wissen, dass es in Russland ein gut funktionierendes Gegensystem gibt.⁴⁰⁸

„Dieses System besteht aus einem dichten Netz an Bekanntschaften und Beziehungen, in dem Hilfestellung gegeben wird, eine Hand die andere wäscht. So werden Verwandte, Freunde, Freunde der Freunde, Gleichgesinnte, gute Bekannte niemals alleine gelassen. Diese traditionellen, eingespielten Beziehungsstränge stellen ein undurchdringliches Netzwerk dar, ohne das jegliche Geschäftsbeziehungen fast unmöglich zu vollziehen wären.“⁴⁰⁹

Ein weiterer kultureller Faktor beruht auf dem Verständnis der russischen Vertragskultur und dem besonderen Verhältnis zu schriftlichen Verträgen. In den russischen Geschäftsbeziehungen untereinander existieren keine schriftlichen Aufzeichnungen, sondern lediglich mündliche Absprachen. Sie basieren auf gegenseitigem Vertrauen. Diese Geschäftsgebaren erscheinen den deutschen Geschäftspartnern äußerst fremd, weshalb sie auf schriftlichen Verträgen, die alles bis ins kleinste Detail festlegen, bestehen. Das Verhalten der russischen Geschäftspartner gegenüber Verträgen erklärt sich aus der Rolle des Gesetzes, das tief im russischen System verwurzelt ist. Bedingt durch den ausgeprägten Kollektivismus werden die entstehenden Probleme nicht vor Gericht, sondern durch persönliche Verhandlungen ausgetragen. Das ist mit der deutschen Grundeinstellung zum Recht schwer vereinbar.⁴¹⁰ BAUMGART und JÄNECKE beschreiben diesen Sachverhalt folgendermaßen:

„Um erfolgreich auf dem russischen Markt tätig zu sein, sollten sich die deutschen Handelsunternehmen hüten, sich in der Einschätzung des russischen Geschäftslebens im Allgemeinen und der russischen Verhandlungspartner im Besonderen von Klischees und Extremen leiten zu lassen. Die deutsche Seite soll stets für die vergangene Zeit der Sowjetmacht und ihre Auswirkung auf die Verhaltensmuster, Überzeugungen, Wertvorstellungen und Normen der Russen sensibilisiert sein. Oft hat die Geschäftstätigkeit für einen Russen ein negatives Image und gilt als etwas „Anrüchiges“. Immer noch ruft der Gedanke nicht bei wenigen dieser Leute, eine eigene Erfindung oder Entwicklung „vermarkten zu müssen“, eine tiefe Abscheu hervor. Es erfordert viel psychologisches Fingerspitzengefühl auf deutscher Seite, um das Vertrauen dieser, in ihrem Fach sehr fähigen, kreativen Leute zu gewinnen und mit ihnen ins Geschäft zu kommen.“⁴¹¹

Weitere Vorbereitungsschritte für die Kommunikationsstrategie des Russlandengagements bieten die kommunikationsstrategischen Fragen, die in Form einer individuellen Checkliste in der folgenden Tabelle 33 zusammengefasst sind.

⁴⁰⁸ Vgl. BAUMGART, A. und JÄNECKE, B. (1997), S. 140.

⁴⁰⁹ Vgl. LÖWE, B. (1999) S. 90.

⁴¹⁰ Vgl. BAUMGART, A. und JÄNECKE, B. (1997), S. 139.

⁴¹¹ BAUMGART, A. und JÄNECKE, B. (1997), S. 140.

Tabelle 33: Checkliste für die Kommunikation

Checkliste	Kommunikationsstrategie
1.	Entspricht die Sprache Ihrer Werbung den russischen Wertvorstellungen?
2.	Werden mit Ihren Werbeinstrumenten die richtigen Besucher/Kunden angesprochen?
3.	Wo kann die Werbung platziert werden – wichtigste Fachzeitschriften, Konferenzen, Kongresse?
4.	Sind Ihre Werbeinstrumente zum geeigneten Zeitpunkt ausgestellt?
5.	Prüfen Sie, welche Erwartungshaltung bei Ihren potenziellen Kunden durch Ihre Werbeinstrumente geweckt werden.
6.	Bieten Sie Garantien, Fördermöglichkeiten und ein kulantcs Umtauschrecht?
7.	Wie können Sie die für das Russlandgeschäft sehr wichtige Mund-zu-Mund-Propaganda intensivieren?

Quelle: Lichter, W. (2005), S. 96f und eigene Darstellung.

8.7 Schlussbemerkungen und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war einerseits, die bestehenden und in der Praxis erprobten Marketing-Mix-Konzepte deutscher Einzelhandelsunternehmen, die auf dem russischen Markt präsent sind, zu analysieren, um damit die Vielseitigkeit der Handlungsprozesse zu erfassen. Das andere Anliegen dieser Arbeit war es die deutschen Unternehmen auf einige wesentliche Gegebenheiten des Landes im Internationalisierungsprozess Russland zu sensibilisieren und somit diese Newcomer auf ihren Markterschließungsprozess Russland vorzubereiten. Mit diesen Konzeptionen wurde den Newcomern und den Entscheidungsträgern, welche das Russlandgeschäft ihrer Unternehmen vorbereiten, eine Vielzahl verschiedener Internationalisierungswege und Möglichkeiten gezeigt, wie sie den russischen Markt erobern könnten. Zu betonen ist, dass kein einheitliches Rezept für einen erfolgreichen Internationalisierungsprozess Russland existiert. Vielmehr besteht hierdurch für deutsche Einzelhandelsunternehmen die Herausforderung, ihren individuellen Zugangsweg zu und in diesem Markt zu finden.

Russland übt eine starke Anziehungskraft auf die deutsche Exportwirtschaft aus. Die Erwartungen an den Markt im Osten mit seinen 143 Millionen Verbrauchern sind sehr groß, da das Tempo, mit dem sich das Land von den schweren Krisen des vergangenen Jahrzehnts erholt, die Unternehmer beeindruckt. Trotz dieser Besonderheiten kann deutschen Unternehmen, die sich auf dem russischen Markt engagieren wollen, nur geraten werden, sich nicht vor der Auseinandersetzung mit diesen Problemen zu scheuen, sondern ihre Marketingstrategien offensiv darauf auszurichten. Aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sowie eigener Erfahrungen (der Verfasserin) kann davon ausgegangen werden, dass der russische Markt auch in den nächsten Jahren ein starkes Wachstum verzeichnen und für die deutsche Wirtschaft an Bedeutung gewinnen wird. Der Markteintritt in die Russische Föderation bedarf wegen der spezifischen Eigenschaften dieses Marktes einer besonderen Vorbereitung und spezieller Marktkenntnisse, die hier vermittelt worden sind. Jedes deutsche Unternehmen, dass diese Entwicklung unbeachtet lässt, wird dieses Versäumnis auch bei anderen Einzelhandelsgeschäften im Ausland zu spüren bekommen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass der russische Markt sich weiter positiv entwickelt. Die vielfältigen Chancen auf diesem riesigen Markt sind für ausländische Partner greifbar geworden. In Russland hat sich ein starker privater Sektor gebildet, mit dem die deutschen Unternehmen kooperieren können. Die Wettbewerbsbedingungen werden jedoch von Jahr zu Jahr immer härter. Zum einen treten Konkurrenten aus den westlichen Industrienationen verstärkt in den russischen Markt ein, zum anderen werden die einheimischen Unternehmen immer konkurrenzfähiger.

„Für Russland sprechen heute politische Stabilität, konsequente Wirtschaftsreformen, zunehmende Transparenz und Verlässlichkeit, ein Wandel in der Unternehmenskultur, günstige makroökonomische Kennziffern sowie die hohe Akzeptanz und die breite Präsenz der deutschen Firmen. Dies alles bildet eine zunehmend solide Basis für ein geschäftliches Engagement in Russland.“⁴¹²

Bei aller Euphorie über die hohen Wachstumsraten und Reformerfolge sollte nicht übersehen werden, dass die Leistungsfähigkeit der russischen Wirtschaft und die Kaufkraft der Bevölkerung immer noch weit unter dem europäischen Durchschnitt liegen. Die Exporteure nach Russland sollten wissen, dass die Kaufkraft der Bevölkerung im europäischen Teil Russlands kräftiger ist als in anderen Landesteilen. Von der Entwicklung in Moskau, Sankt Petersburg und in weiteren Metropolen Russlands auf kleinere und vom Zentrum entfernte Landesteile zu schließen, wäre leichtsinnig.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass trotz vieler aktueller wissenschaftlicher Beiträge zu diesem Thema jedoch noch deutliches Potenzial für weitergehende empirische Forschungsaktivitäten in diesem Bereich, nicht zuletzt aus russischer Sichtweise, besteht.

*Умом Россию не понять,
Аршином общим не измерить,
У ней особенная стать,
В Россию можно только верить.*

*Mit dem Verstand ist Russland nicht zu begreifen,
mit der gewöhnlichen Elle nicht zu messen,
es ist von ganz besonderer Art,
an Russland kann man nur glauben.*

(Fjodor Tjutschew 1803 – 1873)

⁴¹² VON KNOOP, A. (2003), S. 24.

9. Anhang

9.1 Anhang 1: Anschreiben

[Adresse]

Sehr geehrte Damen und Herren,

hiermit möchte ich Sie um Ihre Unterstützung bitten!

Bei dem angefügten Fragebogen handelt es sich um eine wissenschaftliche Untersuchung und dient keinen kommerziellen Zwecken. Der Fragebogen richtet sich an deutsche Einzelhandelsunternehmen (verschiedener Branchen) mit Engagement in Russland. Es würde mich sehr freuen, wenn Sie ca. 10–20 Min. Zeit für diesen Fragebogen finden würden und diesen in den nächsten zwei Wochen zurücksenden würden.

Im Rahmen meiner Doktorarbeit wird eine empirische Untersuchung durchgeführt.

Ziel dieser Untersuchung ist die Identifikation unterschiedlicher Marketing-Konzepte deutscher Einzelhandelsunternehmen, die zur Markterschließung in Russland eingesetzt werden. Die Analyse dieser empirischen Daten wird die Situation der deutschen Unternehmen in diesem Wirtschaftszweig auf dem russischen Markt lokalisieren. Sie dient als Entwicklungsbasis für verschiedene, marktspezifische Basisstrategien. Eine genaue und realistische Einschätzung kann nur durch einen breiten und genauen Pool von Basisdaten erreicht werden!

Selbstverständlich werden die Daten vertraulich behandelt und nur zum Zwecke dieser wissenschaftlichen Arbeit verwendet.

Als Dankeschön und bei Interesse Ihrerseits stellt Ihnen das Institut gerne eine Zusammenfassung der Ergebnisse zur Verfügung.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Kooperation!

Mit freundlichen Grüßen

Valerie Krause

9.2 Anhang 2: Fragebogen

Alle Informationen werden streng vertraulich behandelt.
Bitte füllen Sie diesen Fragebogen gut leserlich aus.
Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung!
Valerie Krause
Luisenstr. 64
80798 München
Tel. 089 27 35 92 17
Mobil: 0176 22 35 92 74 / Mail: krausev@hotmail.com

FRAGEBOGEN FÜR MITARBEITER DEUTSCHER EINZELHANDELSUNTERNEHMEN

1. PERSÖNLICHE DATEN UND ANGABEN ZU IHREN RUSSLAND KENNTNISSEN

Geschlecht

männlich

weiblich

Geburtsjahr 19_____

1.1 Welche Position bekleiden Sie?

Geschäftsführer/in

Leitender Angestellter/e

Vertriebs-Manager

Marketing-Manager

Sachbearbeiter/in

Andere und zwar _____

1.2 Wie viel Berufserfahrung in Russland weisen Sie vor?

0 Jahre

1/2 - 1 Jahr

3 - 4 Jahre

1 - 2 Jahre

4 - 5 Jahre

2 - 3 Jahre

mehr als 5 Jahre

1.4 Haben Sie sich mit der russischen Kultur beschäftigt?

ja, durch Literatur, Filme, Vorträge

nein

ja, durch einen Sprachkurs

ja, durch familiäre Hintergründe

ja, durch mein Studium

ja, durch ein Praktikum

ja, durch soziale Kontakte mit Russen

ja, durch spezielles Firmentraining

ja, andere und zwar _____

1.5 Wie schätzen Sie Ihre Kenntnisse der russischen Kultur ein?

<i>Sehr schlecht</i>					<i>Sehr gut</i>	
1	2	3	4	5		
<input type="radio"/>						

1.6 Sprechen Sie Russisch?

nein

	<i>Sehr schlecht</i>				<i>Sehr gut</i>	
	1	2	3	4	5	
<input type="radio"/> ja, und zwar	<input type="radio"/>					

2. FRAGEN ZUM UNTERNEHMEN**2.1 In welcher Güterbranche sind Sie tätig?**

- Food (Welche?) _____
- Non Food und zwar
- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Textil/Schuhe/Lederwaren | <input type="radio"/> Elektronikware/IT-Ware |
| <input type="radio"/> Parfümerie/Schmuck/Accessoires | <input type="radio"/> Pharma/Chemie/Medizin |
| <input type="radio"/> Sportartikel/Spielzeug | <input type="radio"/> Industriegüter (Welche?) _____ |
| <input type="radio"/> Möbel | <input type="radio"/> Andere und zwar _____ |

2.2 Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen in Deutschland?

Ca. _____ Mitarbeiter

2.3 Welchen Jahresumsatz (Umsatz in Mio. EUR) erwirtschaftet Ihr Unternehmen gesamt?

- Unter 5
- 5 bis 10 30 bis 40
- 10 bis 20 40 bis 50
- 20 bis 30 50 und mehr

2.4 Seit wie vielen Jahren ist Ihr Unternehmen in Russland tätig?

seit ca. _____ Jahren

2.5 Wie hat sich Ihr Firmenjahresumsatz in den letzten 5 Jahren in Russland entwickelt?

- konstant geblieben
- ist zurückgegangen, um ca. _____ %
- ist gewachsen, um ca. _____ %

2.6 Welche Vertriebsform verwendet Ihr Unternehmen in Russland?

	<i>Heute</i>	<i>Zu Beginn</i>
Export durch Distributoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lizenzvergabe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Repräsentanz vor Ort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einzelhandelsgeschäft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joint Venture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tochtergesellschaft vor Ort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere und zwar _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.7 Welche Aspekte waren für die Wahl Ihrer Vertriebsform ausschlaggebend?

(Punkte: von 8 = sehr wichtig bis 1 = unwichtig)

Ihre Vertriebsform _____

- Steuervorteile
- Umsatzvorteile
- Image Vorteile
- Personalverfügbarkeit
- Risikominimierung
- Know-how Vorteile
- Marktnähe
- Marktanteil
- Andere und zwar _____

2.8 In welchen Regionen Russlands ist Ihr Unternehmen tätig?

- Ballungsraum Moskau
- Ballungsraum St. Petersburg
- Ballungsraum Niznij Novgorod
- Andere und zwar _____

2.9 Bitte ordnen Sie die folgenden Punkte nach ihrer Relevanz für Ihr Russlandgeschäft?

(Punkte: von 6 = sehr wichtig bis 1= unwichtig)

- Marktanteil, -präsenz
- Hohe Gewinne
- Hohes Wachstum
- Schwächere Konkurrenz
- Kostenvorteile (Löhne/Materialien)
- Qualifiziertes Personal
- Andere und zwar _____

3. FRAGEN ZUR PRODUKTSTRATEGIE

Unter einer internationalen Produktstrategie werden alle Maßnahmen verstanden, die bei einem Produkt unternommen werden, um dieses auf dem Markt anzubieten. Dazu zählt: Positionierung eines neuen Produktes, Produktgestaltung (z.B. Form-, Farb-, Verpackung- und Namensgebung etc.)

3.1 Welche Produkte vertreiben Sie auf dem russischen Markt?

- | Ja | Nein |
|-----------------------|---|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> Niedrigpreissegment |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> Standardmäßige Ware |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> Hochpreissegment |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> Exklusive Markenware |
| | <input type="radio"/> Andere und zwar _____ |

3.2 Bitte ordnen Sie die folgenden Produktmerkmale nach ihrer Wichtigkeit für Ihr Russlandgeschäft!

(Punkte: von 10 = sehr wichtig bis 1= unwichtig)

- Markenname
- Material
- Gewicht
- Qualität
- Design
- Farbe
- Verpackung
- Preis
- Andere und zwar _____

3.3 Wie beurteilen Sie Ihre Produktpositionierung im Vergleich zu anderen Anbietern bezüglich:

	<i>Sehr schlecht</i>			<i>Sehr gut</i>	
	1	2	3	4	5
Kostenführerschaft	<input type="radio"/>				
Qualität der Produkte	<input type="radio"/>				
Serviceleistung	<input type="radio"/>				
Standort	<input type="radio"/>				
Markt-Know-how	<input type="radio"/>				
Andere und zwar _____	<input type="radio"/>				

4. FRAGEN ZUR PREISSTRATEGIE

Unter einer internationalen Preisstrategie wird die Festlegung aller Verkaufspreise verstanden. Hierzu gehören auch Entscheidungen über Sonderangebote, Rabatte und Zahlungsformen.

4.1 Welche Preisstrategie verfolgt Ihr Unternehmen in Russland?

	<i>Nie</i>			<i>Immer</i>	
	1	2	3	4	5
Preisstandardisierung	<input type="radio"/>				
Preisdifferenzierung	<input type="radio"/>				
Konkurrenzorientierte Preisfestlegung	<input type="radio"/>				
Kostenorientierte Preisfestlegung	<input type="radio"/>				
Nachfrageorientierte Preisfestlegung	<input type="radio"/>				
Andere und zwar _____	<input type="radio"/>				

4.2 Welche Zahlungsform verwendet Ihr Unternehmen in Russland?

	<i>Nie</i>			<i>Immer</i>	
	1	2	3	4	5
Vorkassegeschäft	<input type="radio"/>				
Teilkassegeschäft	<input type="radio"/>				
Bankgarantien	<input type="radio"/>				
Hermes-Deckung	<input type="radio"/>				
Depot	<input type="radio"/>				
Bartergeschäfte (Tauschgeschäfte)	<input type="radio"/>				
Leasing	<input type="radio"/>				
Ratenzahlung	<input type="radio"/>				
Andere und zwar _____	<input type="radio"/>				

4.3 Wie würden Sie die aktuelle Zahlungsmoral Ihrer russischen Kunden einstufen?

<i>Sehr schlecht</i>				<i>Sehr gut</i>	
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>					

5. FRAGEN ZUR KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

Unter einer internationalen Kommunikationsstrategie wird die bewusste Gestaltung der Informationen eines Unternehmens zum Zwecke einer Verhaltenssteuerung aktueller und potenzieller Käufer verstanden. Hierzu gehören solche Instrumente wie Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Messen und Ausstellungen etc.

5.1 Welche Kommunikationsstrategie verfolgt Ihr Unternehmen in Russland?

Ja	Nein	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Internationale Strategie (globale)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Auf Russland spezialisierte Strategie
	<input type="radio"/>	Andere und zwar _____

5.2 Welche Agenturen setzt Ihr Unternehmen für die Entwicklung der Werbung in Russland ein?

	<i>Nie</i>		<i>Sehr oft</i>		
	1	2	3	4	5
Deutsche Agenturen	<input type="radio"/>				
Russische Agenturen	<input type="radio"/>				
Kooperationsagenturen (Russ.-Deut.)	<input type="radio"/>				
Internationale Agenturen	<input type="radio"/>				
Andere und zwar _____					

5.3 Mit welchen Werbemitteln arbeitet Ihr Unternehmen in Russland?

	<i>Nie</i>		<i>Sehr viel</i>		
	1	2	3	4	5
Massenblatt	<input type="radio"/>				
Fachzeitschriften	<input type="radio"/>				
Fernsehen/Kino	<input type="radio"/>				
Rundfunk	<input type="radio"/>				
Prospekte/Briefwerbung	<input type="radio"/>				
Internet	<input type="radio"/>				
Messen/Ausstellungen	<input type="radio"/>				
Werbeplakate	<input type="radio"/>				
Empfehlungen	<input type="radio"/>				
Andere und zwar _____					

5.4 Welche Maßnahmen setzen Sie zur Verkaufsförderung in Russland ein?

	<i>Nie</i>		<i>Sehr oft</i>		
	1	2	3	4	5
Finanzierungsmodelle	<input type="radio"/>				
Kundendienst; After Sales	<input type="radio"/>				
Garantie	<input type="radio"/>				
Andere und zwar _____					

5.5 Welche Werbeinstrumente wenden Sie in Ihren Verkaufsräumen in Russland an?

	<i>Nie</i>			<i>Sehr oft</i>	
	1	2	3	4	5
Schaufenster	<input type="radio"/>				
Sonderausstellungen	<input type="radio"/>				
Fensterstreifen und Preisplakate	<input type="radio"/>				
Lautsprecherwerbung	<input type="radio"/>				
Regalstopper	<input type="radio"/>				
Werbegeschenke	<input type="radio"/>				
Andere und zwar _____					

5.6 Welche Serviceform bevorzugt Ihr Unternehmen in Russland?

- Ja** **Nein**
- Selbstbedienung
- Service durch Fachpersonal
- Verkauf am Tresen
- Andere und zwar _____

5.7 Welche Anforderungen stellen Sie an Ihr Verkaufspersonal in Russland?

(Punkte: von 7 = sehr wichtig bis 1 = unwichtig)

- Fachwissen
- Verkaufsgeschick
- Zuverlässigkeit
- Freundlichkeit
- Aussehen
- Selbstständiges Arbeiten
- Auf Kundenwünsche eingehen
- Andere und zwar _____

6. FRAGEN ZUR UNTERNEHMENSITUATION

6.1 Bitte ordnen Sie die folgenden Punkte nach ihrer Bedeutung für Ihre Marketingstrategie - Punktevergabe?

(Punkte: von 12 = wichtigster Punkt bis 1= unwichtig)

	<i>Heute</i>	<i>Zu Beginn</i>
Liberalisierung der Gesetze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lebensstangleichung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wettbewerbsverhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geographische Distanz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterschiedliches Kaufverhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wertvorstellungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturelle Unterschiede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviceorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktqualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preiswettbewerb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Image des Herkunftslandes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterschiedliche Vertriebswege	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere und zwar _____		

6.2 Bitte ordnen Sie die folgenden Punkte nach ihrer Relevanz für Ihr Russlandgeschäft?

(Punkte: von 13 = wichtigster Punkt bis 1 = unwichtig)

	<i>Heute</i>	<i>Zu Beginn</i>
Bürokratie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zollverordnungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hohe Steuern/Abgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korruption	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infrastruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualifikation des Personals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturelle Unterschiede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprachprobleme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hoher Konkurrenzdruck	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapitalknappheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fehlende Kaufkraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hohe Mieten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere und zwar _____		

6.3 Wie schätzen Sie die derzeitige Situation in Russland ein bezüglich ...?

	<i>Sehr schlecht</i>			<i>Sehr gut</i>	
	1	2	3	4	5
Politische Stabilität	<input type="radio"/>				
Wirtschaftliches Wachstum	<input type="radio"/>				
Gesellschaftliche Stimmung	<input type="radio"/>				
Persönliche Sicherheit/Kriminalität	<input type="radio"/>				

6.4 Welche persönlichen Fähigkeiten muss ein deutscher Manager besitzen, um erfolgreich auf dem russischen Markt tätig zu sein? (Punkte: von 8 = sehr wichtig bis 1= unwichtig)

- Fachkenntnisse
- Soft Skills
- Sprache (Russ.)
- Marktkenntnisse
- Kulturkenntnisse
- Mentalitätskenntnisse
- Branchenkenntnisse
- Andere und zwar _____

6.5 Welche Geschäftssprachen sind in Russland notwendig?

(Punkte: von 4 = sehr wichtig bis 1 = unwichtig)

- Englisch Russisch Deutsch Andere und zwar _____

(Bitte verwenden Sie für folgende Fragen ein separates Blatt)**6.6 Nennen Sie bitte mind. drei typische Eigenschaften des russischen Geschäftsmannes.**

1. _____
2. _____
3. _____

6.7 Beschreiben Sie bitte mind. drei typische geschäftsschädigende Situationen, die immer wieder im deutsch-russischen Geschäftsalltag auftreten!

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

6.8 Nennen Sie bitte mind. drei Vorschläge zur Verbesserung der russisch-deutschen Zusammenarbeit.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Vielen herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!!!

Bei Interesse senden wir Ihnen gerne die Ergebnisse dieser Untersuchung zu. Hinterlassen Sie bitte hier Ihre Anschrift!

Name:

Postanschrift:

E-Mail:

9.3 Anhang 3: Ausgewählte Links zu wichtigen Russlandadressen

<u>SUCHMASCHINEN RUSSLAND</u>	
www.rambler.ru	Der größte Sucher (russisch)
www.aport.ru	Suchen (russisch/englisch)
www.yandex.ru	Suchen (russisch)
www.ruslink.de/rusweb/index.html	Deutsch-russische Linksammlung
www.osteuropa.ch	Schweizer Osteuropa-Portal
www.lidenz.ch/links.html	Linksammlung zu Sprache und Kultur
www.russlandweb.de	Informationen und Ansprechpartner in Russland
www.politicalresources.net	Politische Informationen zu Russland
<u>STAATLICHE VERWALTUNG RUSSLAND</u>	
www.kremlin.ru	Der russische Präsident
www.mid.ru	Russisches Außenministerium
www.gov.ru	Staatliche Organe Russland
www.gks.ru/eng/default.asp	Amt für Statistik (Goskomstat)
www.cbr.ru	Zentralbank Russlands
www.gtk.ru	Russisches Zollkomitee
<u>POLITIK UND WIRTSCHAFT</u>	
navima@gmx.de	Wöchentlicher Newsletter
www.cgtd.com	World Business Directory
http://scr-home.slav.hokudai.ac.jp	Slavic Research Center Hokkaido University
<u>GESCHÄFTSINFORMATIONEN</u>	
www.auma.de	Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V.
www.dihk.de/ahk	Delegiertenbüro der Deutschen Wirtschaft
http://194.95.119.6/basis/d/ausl/auslueb.htm	Statistisches Bundesamt
www.vdw.ru	Verband der Deutschen Wirtschaft
www.bundesausfuhramt.de	Bundesausfuhramt
www.bfai.com	Bundesstelle für Außenhandelsinformationen
www.gbi.de	Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Informationen
www.planecon.com	PlanEcon, Inc. (Ökonomische Analysen, Marktstudien)
www.garant.ru	Gesetzessammlung Russland
www.ebc.ru/www.aebrus.ru	Association of European Business in the RF
www.bisnis.doc.gov	Business Information Service
www.raexpert.ru	Analyse des Wirtschaftsmagazins Expert
www.tovary.ru	Warenangebote
www.atlant.ru	Warenpreisvergleiche online
www.rmg.ru	Rye, Man & Gor, Finanzinformationen
www.ibf.com	International Business Forum
www.owc.de	Beiträge aus der Zeitschrift Ost-West-Contact

www.gbi.de	Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Informationen
www.genios.de	Portal für Geschäftsinformationen
www.gus-manager.de	Informationsportal für Russland und GUS
www.izdw.ru	Informationszentrum der deutschen Wirtschaft
www.ixpos.de	Außenwirtschaftsportal mit vielen Informationen zu Russland
www.ostportal.de	Informationen rund um Russland
www.russia.com	Umfassende Informationen zu Russland
<u>MEDIEN</u>	
www.itar-tass.com	Nachrichtenagentur
www.interfax.ru	Nachrichtenagentur (russisch/englisch)
www.akdi.ru	Wirtschaftswochenzeitung Ekonomika i schysn
www.kommersant.ru	Tageszeitung Kommersant
www.lenta.ru	Internetzeitung
www.gazeta.ru	Internetzeitung
www.newsru.ru	Internetzeitung
www.exile.ru	The Exile – politisches Untergrundmagazin
www.ng.ru	Tageszeitung Nesavissimaja Gaseta
www.russiajournal.com	Internetzeitung zu Russland
<u>UNTERHALTUNG</u>	
www.moscow-guide.ru	Ausgehtipps und Info Moskau (englisch)

9.4 Anhang 4: Ausgewählte Links zu wichtigen Branchen Russlands

Food Branche	Branchen
www.conditer.ru	<i>Süßwarenindustrie</i>
Non Food Branche	
www.retail.ru	<i>Einzelhandel</i>
www.textileclub.ru www.textilemarket.ru www.ivtextile.ru www.legprominfo.ru www.roslegprom.ru	<i>Textil</i>
www.elec.ru	<i>Elektroindustrie</i>
www.medprom.ru www.chemforum.ru www.infochemistry.ru www.rcc.ru	<i>Pharma/Medizin/ Chemie</i>
www.unipack.ru www.magpack.ru	<i>Verpackungsindustrie</i>
www.stroyteh.ru	<i>Baumaschinen</i>
http://net1.ru www.obo.ru www.equipnet.ru www.metal-trade.ru	<i>Maschinen/Ausrüstung</i>
www.stankoinform.ru	<i>Werkzeugmaschinen</i>
http://autobiznes.ru www.cable.ru	<i>Kfz-Industrie</i>

9.5 Anhang 5: Literaturverzeichnis

A

AHLERT, D. (1985). Distributionspolitik, Stuttgart.

AHN, D.-S. (1981). Gemeinschaftsunternehmungen in Entwicklungsländern, Tübingen.

AHRENS, C. und TÄGER, C. (1993). Einleitender Teil. Zielsetzung, Methodik und theoretische Anmerkungen. In: ifo Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.). Transformation des Binnenhandels in Osteuropa, Ansätze der marktwirtschaftlichen Umgestaltung planwirtschaftlicher Distributionssysteme (Reihe Absatzwirtschaft, Heft 13), Berlin/München.

ALTMANN, F.-L. und CLEMENT, H. (1979). Die Kompensation als Instrument im Ost-West-Handel, Wien.

ASLUND, A. (1995). How Russia Become a Market Economy, Washington, D.C..

AUDEHM, D., NIKOL, U. und SCHMID, J. (1993). Marketing praxisnah, Düsseldorf.

Ausschuß für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (Hrsg.) (1995). In LIEBMANN, H.-P. (1995). Handelsmanagement, München.

Ausschuß für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (Hrsg.): Katalog E, 4. Ausg., Köln 1995.: In LIEBMANN, H.-P. (2001). Handelsmanagement, München.

B

BABINCEVA, N. (1996). Die ökonomische Kultur des sowjetischen und post-sowjetischen Business, FIT, Frankfurt/Oder, (www.fit.euv-frankfurt-o.de).

BACKE-DIETRICH, B. (1965). Der Binnenhandel mit Konsumgütern in der Sowjetunion, Berlin.

BACKES-GELLNER, U. & HUH, K. (2000). Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen. In: *GUTMANN, J. & KABST, R.* (Hrsg.) Internationalisierung im Mittelstand, Wiesbaden.

BACKHAUS, K., ERICHSON, B., PLINKE, W. und WEIBER, R. (1996). Multivariate Analysemethoden, Berlin.

BARTH, K. (1999). Betriebswirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden.

BAUMGART, A. und JÄNECKE, B. (1997). Russlandknigge, München.

BECKER, C. (1998). Gesellschaftsrecht in Russland, München.

BEREKOVEN, L. (1985). Internationales Marketing, Berlin.

BEREKOVEN, L., ECKERT, W., ELLENRIEDER, P. (1993). Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden.

BEYME, K. (2001). Gesellschaftlicher Wandel: Verlierer und Gewinner. In: *HÖHMANN, H.-H. & SCHRÖDER, H.-H.* (Hrsg.). Russland unter neuer Führung, Köln.

BIDLINGMAIER, J. (1973). Marketing 2, Hamburg.

BINDER, H. (1989). Kompensationsgeschäft. In: *MARCHARZINA, K.* und *WELGE, M.* Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart.

BISCHOF, P. (1976). Produktlebenszyklus im Investitionsgüterbereich, Göttingen.

BODE, O. F. (1991). Transformation und Internationalisierung osteuropäischer Reformstaaten. Eine Frage des Geldes. In: *HIRSCHMANN, K., HIRSCHMANN, E., BODE, O. F.* (1991). Weltwirtschaftliche Anpassung und Öffnung der osteuropäischen Reformstaaten, Berlin.

BRANKAMP, K. (1971). Planung und Entwicklung neuer Produkte, Berlin.

BRENNER, H. (1989). Exporttechniken. In: *MACHARZINA, K.* und *WELGE, M. K.* (Hrsg.) Handel. Stuttgart.

BRENNER, H., DOBISCH, W. und *DÖRFLER, W.* (1992). Export-Strategien, Ehningen bei Böblingen.

BRUHN, M. (1996). Handelsmarken im Wettbewerb, Stuttgart.

BRUHN, M. (1997). Kommunikationspolitik, München.

BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATIONEN (1993). Wirtschaftslage Russland 1992/93, Köln.

BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATIONEN (1994). Wirtschaftslage Russland 1993/94, Köln.

BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATIONEN (1995). Länderreport Russland 1994/95, Köln.

BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATIONEN (1996). Länderreport Russland 1996/97, Köln.

BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATIONEN (1997). Wirtschaftstrends Russland 1997/98, Köln.

BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATIONEN (1998). Wirtschaftstrends Russland 1998/99, Köln.

BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATIONEN (1999). Wirtschaftstrends Russland 1999/2000, Köln.

BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATIONEN (2000). Wirtschaftstrends Russland 2000/2001, Köln.

BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATIONEN (2001). Wirtschaftstrends Russland 2001/2002, Köln.

BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATIONEN (2002). Wirtschaftstrends Russland 2002/2003, Köln.

BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATIONEN (2003). Wirtschaftstrends Russland 2003/2004, Köln.

BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATIONEN (2004). Wirtschaftstrends Russland 2004/05, Köln.

BUNDESAGENTUR FÜR AUßENWIRTSCHAFT (bfai) (2005). Wirtschaftstrends Russland zum Jahreswechsel 2005/06, Köln.

BUNDESAGENTUR FÜR AUßENWIRTSCHAFT (bfai) CD-ROM zur Außenwirtschaft (2005). Einzelhandel in Russland mit riesigem Potenzial, Dokument 16, Köln.

BUNDESAGENTUR FÜR AUßENWIRTSCHAFT (bfai) CD-ROM zur Außenwirtschaft (2005). Russland Einzelhandel äußerst attraktiv, Dokument 2, Köln.

BUNDESAGENTUR FÜR AUßENWIRTSCHAFT (bfai) CD-ROM zur Außenwirtschaft (2005). Russland Lust auf Konsum ist ungebrochen, Dokument 5, Köln.

C

CHRIST, H. (1994). Abwicklungsmöglichkeiten über Gegengeschäfte. In: *GORZKA, G.* (Hrsg.). Chancen und Risiken von Engagements in Osteuropa, Kassel.

CLEMENT, H. (2002). Wandel der Rahmenbedingungen für die Aktivitäten deutscher Unternehmen in Russland und der Ukraine im Zusammenhang mit dem WTO-Beitritt und der EU-Osterweiterung. In: Osteuropa-Institut München, München.

COFACE INTERCREDIT HOLDING AG (2005). Leitfaden für Investoren und Exporteure Russland, Wien.

D

DAHLMANN, D., HELLER, K., IGUMNOWA, T., PETROW, J. und RESCHKE, K. (Hrsg.) (2000). Eine große Zukunft. Deutsche in Russlands Wirtschaft, Berlin.

DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (Hrsg.) Mittel- und Osteuropa Perspektiven, Jahrbuch 2003/2004, Köln.

DÜLFER, E. (1982). Internationalisierung der Unternehmung – gradueller oder prinzipieller Wandel? In: *LÜCK, W., TROMMSDORFF, V.* (Hrsg.) Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin.

DÜLFER, E. (1987). Chancen und Risiken der Internationalisierung für Mittelständische Unternehmen. In: *KÖNIG, W., PETERS, J. und ULLRICH, W.* Betriebliche Kooperationen mit den Entwicklungsländern, Tübingen.

DÜLFER, E. (1992). Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München.

DUNNING, J. H. (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy, Wokingham et al., 1993.

E

EBERWEIN, W. und *THOLEN, J.* (1994). Zwischen Markt und Mafia. Russische Manager auf dem schwierigen Weg in eine offene Gesellschaft, Frankfurt am Main.

ECKELT, M. (2000). Exportieren nach Russland. In: *BUNDESAGENTUR FÜR AUßENWIRTSCHAFT* (bfai) (2000), Köln.

ENGEL, C. (2001). Kulturelle Orientierungsmuster in Literatur und Film. In: *HÖHMANN, H.-H.* und *SCHRÖDER, H.-H.* (Hrsg.). Russland unter neuer Führung, Köln.

ESCHENBACH, R. (2003). Strategische Konzepte, Stuttgart.

EUCKEN, K. (1990). Grundzüge der Wirtschaftspolitik, Tübingen.

F

FALK, B. und *WOLF, J.* (1991). Handelsbetriebslehre, Landsberg/Lech.

FALK, T. (2001). Deutsche Firmen in Russland, Marburg.

FANGER, H. (2002). Direktinvestitionen in Russland, Bielefeld.

FORMATSCHEK, W. (1998). Erfolgreiche Marketingkonzepte, Würzburg.

FUCHSLOCHER, H. und *HOCHHEIMER, H.* (2000). Messe im Wandel, Wiesbaden.

G

GEORGE, G. (1997). Internationalisierung im Einzelhandel, Berlin.

GISSINGER, L. (1964). Methoden der betrieblichen Sortimentspolitik, Darmstadt.

GLASMACHER, P. (1986). Möglichkeiten grenz- und systemüberschreitender Unternehmenskooperationen durch westliche Beteiligungen an Unternehmen in Jugoslawien, Ungarn, Rumänien, Polen und Bulgarien, Frankfurt am Main.

GROTZKY, J. (2004). Schachmatt. Die letzten Jahre der Sowjetunion, München.

GRÜTTNER, W. (1980), Ost-West-Kooperation als Instrument der Unternehmenspolitik, München.

GUTMANN, J. (2000). Internationalisierung im Mittelstand, Berlin.

H

HAFERMALZ, O. (1976). Schriftliche Befragung – Möglichkeiten und Grenzen, Wiesbaden.

HALBACH, A. (1993). Marktwirtschaftliche Entwicklungen im Binnenhandelssystem der Russischen Föderation. In: *AHRENS, C., HALBACH, A.* und *TÄGER, U.* (1993). Transformation des Binnenhandels in Osteuropa, Berlin.

HALLER, S. (1997). Handels-Marketing für Studium und Praxis, Ludwigshafen.

HANDWERKSKAMMER MÜNCHEN, (2003). Handelsbestimmungen für Russland, München.

HARTER, S. (1999). Russland und das Internet, Köln.

HARTER, S. (2001). Russland im Netz. Internet, electronic commerce und business-to-business. In: *HÖHMANN, H.-H.* und *SCHRÖDER, H.-H.* (Hrsg.). Russland unter neuer Führung, Köln.

HAUG, R. (2003). Putins Welt. Russland auf dem Weg nach Westen, Baden-Baden. In: *HERMANN, A.* und *WISSMEIER, U. K.* (1995). Internationales Marketing-Management, München.

HILL, O. (1996). Im Dschungel und doch auf dem Land. Erfahrungen eines Personalberaters in Russland. In: *HOLTBRÜGGE, D.* und *WELGE, M.* Wirtschaftspartner Russland, Wiesbaden.

HERLINGHAUS, M. und *STOLZENBURG, M.* (1996). Managementenerfahrung bei der Restrukturierung eines Großunternehmens in Russland – eine Fallstudie. In: *STEINLE, C., BRUCH, H.J., LAWA, D.* (Hrsg.) (1996) Management in Mittel- und Osteuropa, Hamburg.

HOFFER, F. (1995). Russland. In: *LECHER, W.* und *OPTENHÖGEL, U.* (Hrsg.). Wirtschaft, Gesellschaft und Gewerkschaften im Mittel- und Osteuropa, Düsseldorf.

HOFFMANN, K. (1972). Der Produktlebenszyklus, Freiburg.

HÖHMANN, H.-H. und *PLEINES, H.* (Hrsg.) (2003). Wirtschaftspolitik in Osteuropa zwischen ökonomischer Kultur, Institutionenbildung und Akteursverhalten, Bremen.

HÖHMANN, H.-H. (1996). Russland und der Westen im Jahr der Präsidentschaftswahlen, Köln.

HOLTBRÜGGE, D. (1996). Erfolgsfaktoren ausländischer Direktinvestitionen in Russland. In: *WELGE, M.* und *HOLTBRÜGGE, D.* (Hrsg.) Wirtschaftspartner Russland, Wiesbaden.

HOLTBRÜGGE, D. (1996). Personalmanagement. In: *WELGE, M.* und *HOLTBRÜGGE, D.* Wirtschaftspartner Russland, Wiesbaden.

HÜBNER, P. (1998). Pressefreiheit in Russland, Köln.

HÜNERBERG, R. (1994). Internationales Marketing, Landsberg/Lech.

HUTENER, M. und *REISINGER, H.* (2003). Westliche Russlandpolitik. In: Der schwerfällige Riese. Wie Russland den Wandel gestalten soll, Gütersloh.

I

IHK MÜNCHEN (2005). Russland – Vertriebsplanung. Vertriebsplanung in ausgewählten Importbranchen – Konsumgüter, München.

INTERNATIONALISIERUNG. Die neuen Hausaufgaben des Handels. In: Absatzwirtschaft, Jg. 2, (2002).

J

JAUSCHOWETZ, D. (1995). Marketing im Lebensmittelhandel, Wien.

K

- KACHCHAROVA, C.* (2005). Russland. Finanzierung im Russland-Geschäft. In: *BUNDESAGENTUR FÜR AUßENWIRTSCHAFT (bfai)* (2005), Köln.
- KAPPICH, L.* (1989). Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit. Betrachtung der Grundformen des internationalen Engagements aus koordinations-theoretischer Perspektive, München.
- KATH, J.* (1995). Global Marketing, München.
- KAUB, E.* (1992). Franchising als strategische Partnerschaft. In: *ZENTES, J.* (Hrsg.). Strategische Partnerschaften im Handel, Stuttgart.
- KAPPEL, G., RATHMAYER, R. und DIEHL-ZELONKINA, N.* (1992). Verhandeln mit Russen. Gesprächs- und Verhaltensstrategien für die interkulturelle Geschäftspraxis, Wien.
- KELLER, A. und KNIGGE, R.* (1995). Joint Ventures in den GUS-Staaten, Wiesbaden.
- KLEIN, M.* (2002). Der IWF und die russische Wirtschaftstransformation: Facetten eines komplexen Phänomens. In: *WELFENS, P. und WIEGERT, R.* (2002). Transformationskrise und neue Wirtschaftsreform in Russland, Heidelberg.
- KÖCK, D. und WAKENHUT, G.* (2003). Informationen ohne Ende. Wie Sie Ihren Markt erforschen können. In: *LÜKE, G.* (Hrsg.). (2003). So kommen sie nach Russland. Der Wirtschaftswegweiser für den Mittelstand, München.
- KÖNIG, W. und KUCERA, G.* (1987). Export und Direktinvestitionen, Göttingen.
- KREISEL, A.* (2002). Zwischen Information und Macht: Die russische Medienlandschaft. In: *HÖHMANN, H.-H. und SCHRÖDER, H.-H.* (Hrsg.). Russland unter neuer Führung, Köln.
- KREUTZER, R.* (1989). Global Marketing – Konzeption eines länderübergreifenden Marketing, Wiesbaden.
- KRIEPENDORF, P.* (1989). Lizenzpolitik, internationale. In: *MACHARZINA, K. und WELGE, M.-K.* (Hrsg.). Hwint. Stuttgart.
- KROEBER, A. L.* (1963). Anthropology: Culture Patterns & Processes, New York.
- KRYSTEK, U. und ZUR, E.* (Hrsg.) (1997). Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin.
- KUCZYNSKI, J. und WITKOWSKI, G.* (1947). Die deutsch-russischen Handelsbeziehungen in den letzten 150 Jahren, Berlin.
- KUHLHAVY, E.* (1989). Internationales Marketing, Linz.

L

- LAMBIN, J.-J.* (1987). Grundlagen und Methoden strategischen Marketings, Hamburg.
- LAMNEK, S.* (1989). Qualitative Sozialforschung, München.
- LENGA, G.* (2002). Rechtliche Rahmenbedingungen. In: *RUHNAU, H.* und *BOCK, J.* (Hrsg.). Russland – der Wachstumsmarkt der Zukunft? Marktstrategien erfolgreich umsetzen, Düsseldorf.
- LERCHENMÜLLER, M.* (1992). Handels-Betriebslehre, Ludwigshafen.
- LESNIK, R.* und *BLANC, H.* (1997). Die neue Mafia, München.
- LICHTENBERGER, B.* (1992). Interkulturelle Mitarbeiterführung, Stuttgart.
- LICHTER, W.* (2005). Russland, Vertriebspraxis. In: *BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATION* (bfai) (Hrsg.) (2005), Köln.
- LIEBMANN, H.-P.* und *ZENTES, J.* (2001). Handelsmanagement, München.
- LISSMANN, K.* (1990). Joint Ventures erfolgreich organisieren und managen, München.
- LINGENFELDER, M.* (1996). Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel, Berlin.
- LIPMAN, M.* und *MCFAUL, M.* (2005). Putin and the Media. In: *HERSPRING, D. R.* (Hrsg.) Putins`s Russia. Past Imperfect, Future Uncertain, Oxford.
- LÖWE, B.* (1999). Kultur Schock Russland, Ludwig-Erhard-Stiftung e. V. (Hrsg.) (2001). Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Bonn.

M

- MACHARZINA, K.* (1995). Entsendung von Führungskräften ins Ausland. In: *KIESER, A., REBER, G.* und *WUNDERER, R.* Handwörterbuch der Führung, Stuttgart.
- MACZYNSKI, J.* (1995). Interkulturelle Unterschiede im Führungsverhalten. In: *KIESER, A., REBER, G.* und *WUNDERER, R.* Handwörterbuch der Führung, Stuttgart.
- MARSCHNER, H.* (1989). Lieferungs- und Zahlungsbedingungen. In: *MACHARZINA, K.* und *WELGE, M.-K.* Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart.
- MEFFERT, H.* & *ALTHANS, J.* (1992). Internationales Marketing, Stuttgart.
- MEFFERT, H.* (1986). Marketing, Wiesbaden.
- MEISSNER, H. G.* (1981). Außenhandels-Marketing, Stuttgart.
- MEISSNER, H. G.* (1987). Strategisches Internationales Marketing, Heidelberg.
- MEISSNER, H. G.* (1989). Export und Beteiligungsfinanzierung. In: *MACHARZINA, K.* und *WELGE, M.-K.* Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart.
- MEISSNER, H. G.* (1995). Strategisches Internationales Marketing, München.

MILDNER, K. (1995). Korruption in Russland: Wurzeln, Effekte und Strategie. In: *WOLLMANN, H., WIESENTHAL, H. und BÖNKER, F.* (1995) (Hrsg.). Transformation sozialistischer Gesellschaften: Am Ende des Anfangs, Opladen.

MILLAR, J. R. (2005). Putin and the Economy. In: *HERSPRING, D. R.* (Hrsg.) Putins` s Russia. Past Imperfect, Future Uncertain, Oxford.

MOGUILEVSKAIA, G. und REITH, T. (1998). Wirtschaftspartner Russland, Bonn.

MOMMSEN, M. (2002). Russlands politisches System des „Superpräsidentalismus“. In: *HÖHMANN, H.-H. und SCHRÖDER, H.-H.* (2001). Russland unter neuer Führung, Münster.

MORSCHETT, D. (2002). Retail Branding und Integriertes Handelsmarketing, Wiesbaden.

MÖSSLANG, A. M. (1995). Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.

MÜLLER, W. (1997). Interkulturelle Werbung, Heidelberg.

MÜLLER-HAGEDORN, L. (1995). Trends im Handel, Stuttgart.

MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998). Der Handel, Stuttgart.

MÜLLER-HAGEDORN, L. (2002). Handelsmarketing, Stuttgart.

N

NIESCHLAG, R., DICHTL, E. und HÖRSCHGEN, H. (1994). Marketing, (17 Auflage), Berlin.

O

OECD (2001). The Investment Environment in the Russian Federation, Paris.

OEHME, W. (2001). Handels-Marketing, München.

OLESCH, G. (1992). Strategische Partnerschaften im deutschen und europäischen Kartellrecht. In: *ZENTES, J.* (Hrsg.) Strategische Partnerschaften im Handel, Stuttgart.

OST-WEST CONTACT (2000). Russland: Finanzieren mit und ohne Hermes, 46. Jahrgang, 2000/7.

OST-WEST CONTACT (2000). Russland: Ein Umschlag für informelles Marketing, 46. Jahrgang, 2000/12.

O.V. Deutsch-ungarische Industrie- und Handelskammer (1995).

O.V. Katalogkommission: In *LIEBMANN, H.-P. und ZENTES, J.* (2001).

P

- PANIBRATOV, A.* (1999). Managerial culture in the Russian construction: marketing aspect. In: *BAGIEV, G. L.* und *ZERRES, M. P.* (Hrsg.). Marketing in Russland, Hamburg.
- PAUSENBERGER, E.* (1989). Plädoyer für eine „Internationale Betriebswirtschaftslehre“. In: *KIRSCH, W.* und *PICOT, A.* (Hrsg.) Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden.
- PAUSENBERGER, E.* (1992a) Internationalisierungsstrategien industrieller Unternehmungen. In: *DICHTL, E.* und *ESSING, O.* (Hrsg.) Exportnation Deutschland. München.
- PAUSENBERGER, E.* (1994), Alternative Internationalisierungsstrategie, In: *PAUSENBERGER, E.* Internationalisierung von Unternehmungen, Stuttgart.
- PERLITZ, M.* (2000). Internationales Management, Stuttgart.
- PETROV, N.* und *SLIDER, D.* (2005). Putin and the Regions. In: *HERSPRING, D. R.* (Hrsg.) Putins`s Russia. Past Imperfect, Future Uncertain, Oxford.
- PLEINES, H.* (2001). Korruption und organisierte Kriminalität. In: *HÖHMANN, H.-H.* und *SCHRÖDER, H.-H.* (Hrsg.). Russland unter neuer Führung, Köln.
- POWELL, D.* (2005). Putin, Demography, Health, and the Environment. In: *HERSPRING, D. R.* (Hrsg.). Putins`s Russia. Past Imperfect, Future Uncertain, Oxford.
- PUSEIZER, E.* (1994). Außenhandel mit Russland. Devisenrecht und Handelshemmnisse, Wien.
- PÜTZ, R.* (1998), Einzelhandel im Transformationsprozess, Passau.

R

- REICHARDT, W.* (2003). Human Resources. Wie Sie geeignete Mitarbeiter und Führungskräfte finden. In: *LÜKE, G.* (Hrsg.). (2003). So kommen sie nach Russland. Der Wirtschaftswegweiser für den Mittelstand, München.
- ROBENS, H.* (1983). Modell- und methodengestützte Entscheidungshilfen zur Planung von Produkt-Portfoliostrategien, Frankfurt am Main.
- RÖSSEL, C.* (2002). Markteinstieg Russland durch Messepräsenz. In: *RUHNAU H.* und *BOCK, J.* (Hrsg.) Russland – der Wachstumsmarkt der Zukunft? Marktstrategien erfolgreich umsetzen, Düsseldorf.
- RUMMER, K.* (1994). Internationale Kooperationen und Joint Ventures, Wiesbaden.
- RUSSLAND:* Chancen für langlebige Konsumgüter. In: Absatzwirtschaft, Jg. 9, (1994).
- RÜSTER, L.* (Hrsg.) (1993). Markt Russland. Wirtschaftsgesetzgebung, Berlin.
- RUTLAND, P.* (2005). Putin and the Oligarchs. In: *HERSPRING, D.* (Hrsg.). Putin`s Russia. Past Imperfect, Future Uncertain, Oxford.

S

- SAKWA, R. (2004). Putin. Russia's choice, London.
- SAMBUK, A. (1996). Politische Rahmenbedingungen. In: WELGE, M. und HOLTBRÜGGE, D. Wirtschaftspartner Russland, Wiesbaden.
- SANDER, M. (1996). Internationale Preispolitik – Charakterisierung, Einflussfaktoren und Probleme von Preisentscheidungen für länderübergreifend angebotene Produkte. In: BERNDT, R. Global Management, Berlin.
- SARODNICK, S. und BRENNER, H. (2003). Business-Guide Russland, Köln.
- SCHAUWECKER, H.-P. und ROTHER, K. (1993). Exportieren mit Erfolg, Wiesbaden.
- SCHERRER, J. (2001). Das Erbe: Geschichte und Gesellschaftskultur. In: HÖHMANN, H.-H. und SCHRÖDER, H.-H. (2001). Russland unter neuer Führung, Münster.
- SCHEUCH, F. (1989). Distributionspolitik. In: MACHARZINA, K. und WELGE, M. (1989). Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart.
- SCHEWZOWA, L. (2001). Das neue Russland. Von Jelzin zu Putin. In: HÖHMANN, H.-H. und SCHRÖDER, H.-H. (2001). Russland unter neuer Führung, Münster.
- SCHLESE, M. und SCHRAMM, F. (1996). Arbeitseinstellung im Osten Europas – kulturell oder situativ bedingt? In: STEINLE, C., BRUCH, H. J., LAWA, D. (Hrsg.) (1996) Management in Mittel- und Osteuropa, Hamburg.
- SCHMALEN, H. (1995). Preispolitik, Stuttgart.
- SCHÖLLHAMMER, H. (1989). Standortwahl, internationale. In: MACHARZINA, K. und WELGE, M. K. (1989) Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart.
- SCHRÖDER, H.-H. (2003). Auf dem Weg zu einer neuen Ordnung? In: Der schwerfällige Riese. Wie Russland den Wandel gestalten soll, Gütersloh.
- SCHROOTEN, M. (2000). Geld, Banken und Staat in Sozialismus und Transformation. Vom Zusammenbruch der Sowjetunion zur Finanzkrise in der Russischen Föderation, Berlin.
- SCHULUS, A. und WIEDEFELDER, P. (1994). Standortbedingungen für ausländische Investitionen in Russland, Düsseldorf.
- SCHWARTZER, U. (1974). Marketing Enzyklopädie, Bd. 2, München.
- SEIGNETTE, S. (1999). Ein funktionierendes Bankensystem als Voraussetzung für erfolgreiches Wachstum. In: Zehn Jahre Ost- und Mitteleuropa Verein e.V. (1999). Ost- und Mitteleuropa als Partner der deutschen Wirtschaft, Hamburg.
- SEMLER, J. und VOLHARD, R. (Hrsg.) (2001). Unternehmensübernahme Vorbereitung – Durchführung – Folgen – Ausgewählte Drittländer, München.
- SIEGWART, H. (1974). Produktentwicklung in der industriellen Unternehmung, Stuttgart.

SIMON, H. und *WIESE, C.* (1995). Internationale Preispolitik. In: *HERMANN, A.* und *WISSMEIER, U. K.* (1995). Internationales Marketing Management, München.

SIMON, H. (1982). Preismanagement, Wiesbaden.

SIMON, H. (1995). Preismanagement kompakt. Probleme und Methoden des modernen Pricing, Wiesbaden.

SKAUPY, W. (1987). Franchising, Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, München.

SKAUPY, W. (1987), Franchising, München.

SKWORZOW, J. (2003). Klappern gehört zum Handwerk. Wie Sie in Russland die Werbetrommel für sich rühren. In: *LÜKE, G.* (Hrsg.) (2003). So kommen Sie nach Russland. Der Wirtschaftswegweiser für den Mittelstand, München.

SOSNOWSKY, S. (1997). Russland Connection. Business Guide, Wiesbaden.

STEILMANN, K. (1996). Erfahrungen der Steilmann-Gruppe in Russland. In: *BOCK, J.* und *RUHNAU, H.* (Hrsg.) (1996). Russland – der Wachstumsmarkt der Zukunft? Marktstrategien erfolgreich umsetzen, Düsseldorf.

SWOBODA, B., SAMADI, S. und *FOSCHT, T.* (2005). Markendehnung von Handelsmarken Ergebnisse einer explorativen Studie. In: *TROMMSDORF, V.* (Hrsg.) (2005). Handelsforschung 2005. Neue Erkenntnisse für Praxis und Wissenschaft des Handels, Stuttgart.

T

THELEN, E. (1993). Die zwischenbetriebliche Kooperation. Ein Weg zur Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben? Europäische Hochschulschriften, Reihe V. Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 1471, Frankfurt/Main.

TIETZ, B. (1987). Handbuch Franchising, Landsberg am Lech.

TIETZ, B. (1993). Die Öffnung Osteuropas: Konsequenzen für den Handel aus Westeuropa. In: *TROMMSDORFF, V.* (Hrsg.) (1993). Handelsforschung 1992/93, Handel im integrierten Europa, Wiesbaden.

TIETZ, B. (1991). Die Öffnung Osteuropas – Konsequenzen für den Handel aus Westeuropa, Saarbrücken.

TIETZ, B. (1993). Der Handelsbetrieb, München.

TIETZ, B. (1993). Zukunftsstrategie für Handelsunternehmen, Frankfurt am Main.

TIETZ, B., KÖHLER, R. und *ZENTES, J.* (1995). Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart.

TIMOTHY, J. und *MCFAUL, M.* (2005). Putin and Democratization. In: *HERSPRING, D.* (Hrsg.) (2005). Putin's Russia. Past Imperfect, Future Uncertain, Oxford.

TIMTSCHENKO, V. (2003). Putin und das neue Russland, München.

TROMMSDORFF, V. und *SCHUCHARDT, C.* (1996). Marketing. In: *HOLTBRÜGGE, D.* und *WELGE, M.* (Hrsg.) (1996) Wirtschaftspartner Russland, Wiesbaden.

U

UHLMANN, G. (2002). Markteintrittsstrategie Russland für den Bereich Vertrieb – Praxisbeispiel Wella. In: *RUHNAU, H.* und *BOCK, J.* (Hrsg.) (2002). Russland – der Wachstumsmarkt der Zukunft? Marktstrategien erfolgreich umsetzen, Düsseldorf.

V

VALIULLINA, E. und *VALIULLIN, R.* (2006). Managerwissen kompakt. Russland, Wien.

VARGA, W. (2005). Überwindung der Bankenkrise in Russland – Kapitalmarktperspektiven. In: *WELFENS, P.* und *WIEGERT, R.* (2002). Transformationskrise und neue Wirtschaftsreform in Russland, Heidelberg.

VON KNOOP, A. (2003). Russland im Aufwind – die Chancen auf dem russischen Markt sind greifbarer geworden. In: *LÜKE, G.* (Hrsg.) (2003). So kommen sie nach Russland. Der Wirtschaftswegweiser für den Mittelstand, München.

VOSS, H. (1989). Internationale Wettbewerbsstrategien, Beiträge zur Unternehmensführung, Bd. 1, Bayreuth.

VOZNESENSKAJA, N. N. (1989). Sovmestnye predprijatija kak formy mezhdunarodnogo ekonomiceskogo sotrudnicestva, Moskwa.

W

WEGWEISER GMBH BERLIN (Hrsg.) (2003). Wirtschaftspartner Russland 2003, Investitionen und Außenhandel, Berlin.

WEIKL, C. (1997). Internationalisierung deutscher Klein- und Mittelunternehmen, Münster.

WELFENS, P. (2002). Überwindung der Transformationskrise in Russland. In: *WELFENS, P.* und *WIEGERT, R.* (Hrsg.) (2002). Transformationskrise und neue Wirtschaftsreform in Russland, Heidelberg.

WIEGERT, R. (2002). Die russische Steuerreform – neuer Schub für höheres Wachstum? In: *WELFENS, P.* und *WIEGERT, R.* (Hrsg.) (2002). Transformationskrise und neue Wirtschaftsreformen in Russland, Heidelberg.

WINGES, N. (2003). Perfekter Überblick. Wie Sie die richtige Messe für Ihre Branche finden. In: *LÜKE, G.* (Hrsg.) (2003). So kommen Sie nach Russland. Der Wirtschaftswegweiser für den Mittelstand, München.

WOTZKA, P. (1970). Standortwahl im Einzelhandel, Hamburg.

Z

ZENTES, J. (1993). Europäisierungsstrategien des Lebensmittelhandels. In: *WiSt*, 22, Jg. 1993, Nr. 11, S. 564-571.

ZENTES, J. (1992). Grundbegriffe des Marketings, Stuttgart.

ZENTES, J. und *SWOBODA, B.* (1997). Grundbegriffe des internationalen Managements, Stuttgart, 1997.

ZENTES, J. (1992). Grundbegriffe des Marketing, Stuttgart.

ZENTES, J. (1995). Wettbewerbsstrategien auf europäischen Märkten. In: *ZENTES, J.* und *SCHOLZ, C.* (Hrsg.) (1995). Strategisches Euro-Management, Stuttgart.

ZENTES, J. und *OPGENHOFF, L.:* GDI-Monitor I/95: Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor im Handel. In: GDI-Handels-Trendletter I/95, (Gottlieb Duttweiler Institut) Rüschlikon/Zürich 1995.

ZINSER, R. und *ROTH, A.* (1994). Vermeidbare Fehler bei der Internationalisierung. In: *PAUSENBERGER, E.* (Hrsg.) (1994). Internationalisierung von Unternehmungen, Stuttgart.