



Fakultät för Wirtschaft, Kommunikation und IT

Anna Gunnars  
Maria Wällberg

# Etablierung in Russland: Risiken, Probleme und kulturelle Unterschiede

Betriebswirtschaftslehre  
Bachelorarbeit

Semester: Herbst 2007

## **1 Vorwort**

Wir möchten den Unternehmen, die an unseren Interviews teilgenommen haben, danken. Ohne diese hätten wir unsere Arbeit nicht machen können.

Wir möchten einen besonderen Dank an Frau Tamara Pigaleva, Herrn Gunnar Jönsson, Herrn Urban Hellberg und Frau Annemärtha Andréasson richten. Diese Personen haben uns viel interessante Information gegeben. Die Antworten, die wir bekommen haben, waren für unsere Bachelorarbeit sehr bedeutungsvoll.

Außerdem wollen wir unserem Tutor, Herrn Rune Brandel, für Hinweise und Diskussionen im Laufe der Bachelorarbeit danken.

Karlstad, den 30. Dezember 2007

Anna Gunnars & Maria Wällberg

## **2 Zusammenfassung**

In den letzten Jahren hat die Internationalisierung von schwedischen Unternehmen kräftig zugenommen. Die Internationalisierung ist wichtig für das Wachstum eines Unternehmens geworden und manche nutzten es sogar als Überlebensstrategie. Der schwedische Markt hat heute begrenzte Wachstumsmöglichkeiten und in gewissen Branchen eine erhöhte Konkurrenz. Viele schwedische Unternehmen suchen deshalb nach neuen potenziellen Märkten, auf denen man sich etablieren kann, und dabei ist Russland eine attraktive Alternative. Der russische Markt bietet ein hohes Wachstum in fast allen Branchen an. Heute gibt es circa 300 schwedische Unternehmen auf dem russischen Markt und es werden immer mehr.

Ziel dieser Arbeit war es, herauszufinden, wie eine Etablierung in Russland ablaufen kann und wie die Unternehmen sich Kenntnisse vor der Etablierung verschaffen. Wir wollten auch untersuchen, welche Probleme bei einer Etablierung entstehen können, das heißt, welche die größten Risiken sind und welche Handelshindernisse es gibt. Zudem wollten wir herausfinden, welche Einwirkung die kulturellen Unterschiede haben können.

In unserem Theorieabschnitt haben wir verschiedene Theorien benutzt, um später unsere Antworten analysieren zu können. Wir haben beispielsweise die Etablierungskette angeschnitten, um zu zeigen, dass Unternehmen gewisse Etablierungsschritte bei einer Etablierung verfolgen.

Weiter haben wir die sieben Etablierungshindernisse nach Porter dargestellt, um zu zeigen, welche Hindernisse entstehen können, wenn man sich auf einem neuen Markt etabliert. Wir haben auch über potenzielle Handelsbarrieren und verschiedene Risiken geschrieben. Schließlich haben wir uns Hofstede's kulturelle Unterschiede angesehen, um unsere Resultate mit seinen vergleichen zu können.

Um eine Auffassung davon zu bekommen, ob die Theorien mit der Wirklichkeit übereinstimmen, haben wir drei Interviews mit verschiedenen Unternehmen durchgeführt, die innerhalb verschiedener Branchen in Russland tätig sind. Wir haben auch ein viertes Interview mit der Handelskammer Värmland durchgeführt.

Wir haben durch die Interviews herausgefunden, dass eine Unternehmungsetablierung auf dem russischen Markt auf verschiedene Weise geschehen kann. Kein Unternehmen, das wir interviewt haben, hat es wie ein anderes Unternehmen gemacht.

Um sich Kenntnisse über den russischen Markt zu verschaffen, haben die Unternehmen eigene Ermittlungen über den Markt angestellt. Ein großer Vorteil bei einer Etablierung in Russland ist, einen Russen anzustellen, der schon Kenntnisse über das Land und den Markt hat.

Die größten Probleme, die die Unternehmen bei einer Etablierung auf dem russischen Markt erleben, sind Schwierigkeiten mit dem Zoll und dass Russen die Zahlungen oft spät vornehmen. Die Unternehmen meinen auch, dass der russische Markt innerhalb

gewisser Branchen korrumpiert ist, und dass die russische Bürokratie manchmal sehr untransparent und schwer zu interpretieren sein kann. Das größte Problem ist aber, einen guten und zuverlässigen Partner auf dem russischen Markt zu finden.

Die kulturellen Unterschiede zwischen Russland und Schweden, die wir hervorheben würden, sind, dass der Chef in Russland viel mehr Status und Respekt hat als in Schweden. Weiter sagten alle unsere Interviewpartner, dass es in Russland sehr wichtig sei, einen Titel zu haben. Falls man keinen guten Titel hat, bekommt man auch keinen Respekt.

Unsere Schlussfolgerung ist trotzdem, dass Russen und Schweden nicht so unterschiedlich sind. Wir haben gelernt, dass die Russen freundlich und lustig sind.

### **3 Sammanfattning**

Under de senaste åren har internationaliseringen av svenska företag ökat allt mer. Internationaliseringen har blivit viktig för ett företags tillväxt och en del använder det även som överlevnadsstrategi. Den svenska marknaden har idag begränsade tillväxtpotentialer och ökad konkurrens inom vissa branscher. Många svenska företag har därför börjat se sig om efter nya potentiella marknader att etablera sig på, och många har fastnat för den ryska marknaden. Den ryska marknaden erbjuder hög tillväxt inom de flesta branscher. I dagsläget finns ca trehundra svenskrelaterade företag på marknaden och de blir för varje dag fler.

Syftet med denna uppsats är att ta reda på hur en etablering på den ryska marknaden kan gå till och hur företagen skaffar sig kunskap om marknaden inför denna. Vi vill också undersöka vilka problem som kan uppstå vid en etablering dvs. vilka de största riskerna är, och vilka handelshinder det finns. Ytterligare en aspekt vi vill undersöka är vilken inverkan de kulturella skillnaderna har.

I vårt teoriavsnitt har vi använt oss utav flera teorier som vi kan analysera utifrån för att få svar på de frågor vi har. Vi har använt oss utav etableringskedjan för att visa att företagen följer vissa etableringssteg vid etablering. Vidare har vi tagit upp Porters sju etableringshinder för att visa vilka hinder som kan uppstå när man vill gå in på en ny marknad. Vi har även utvecklat denna med att ta reda på potentiella handelsbarriärer och vilka risker som kan uppstå med en etablering på en ny marknad. Slutligen har vi tittat på Hofstede's kulturella skillnader, för att kunna jämföra hans resultat om Sverige och Ryssland med resultaten som vi fått fram.

För att få en uppfattning om teorierna som vi tagit upp stämmer överens med "verkligheten" har vi gjort tre intervjuer med olika företag som är verksamma inom olika branscher, samt en fjärde intervju med Handelskammaren Värmland.

Genom våra intervjuer fick vi reda på att en företagsetablering på den ryska marknaden kan gå till på flera olika sätt. Inget av företagen som vi intervjuat har gjort likadant som något annat. För att få kunskap om den ryska marknaden har de tillfrågade företagen till stor del gjort egna undersökningar av marknaden. En stor fördel vid en etablering i Ryssland är att anställa en rysk som redan har kunskapen om hur samhället och marknaden fungerar.

De största problemen som företagen upplever med en etablering på den ryska marknaden är svårigheter med tullen, samt att ryssar gärna är sena med sina betalningar. Företagen nämner även att Ryssland inom vissa marknader är korrumpert och att den ryska byråkratin kan vara invecklad och svår att tolka ibland. Det främsta problemet och det mest mödosamma arbetet är dock att hitta en bra och tillförlitlig partner att jobba tillsammans med på den ryska marknaden.

De kulturella skillnaderna mellan Ryssland och Sverige som framhävdes var att chefen i Ryssland ges mycket mer respekt och status än i Sverige. Vidare har alla företagen uppgett att det är viktigt att ha en titel. Om du inte har en bra titel i Ryssland får du

heller ingen respekt. Vår slutsats blir ändå att ryssar och svenskar egentligen är ganska lika när det gäller hur vi tänker och tycker, alla våra intervjupartners var mycket förtjusta i ryssarna och deras sätt att vara i personliga sammanhang.

## **4 Inhaltsverzeichnis**

1	Vorwort .....	i
2	Zusammenfassung .....	ii
3	Sammanfattning.....	iv
4	Inhaltsverzeichnis.....	vi
5	Einleitung .....	1
5.1	Hintergrund .....	1
5.1.1	Wahl des Themas .....	1
5.1.2	Der schwedische Export.....	1
5.1.3	Warum internationale Etablierung? .....	1
5.1.4	Export nach Russland - Möglichkeiten und Probleme.....	2
5.2	Problemdiskussion.....	3
5.3	Zweck .....	3
5.4	Abgrenzung.....	3
6	Methode.....	4
6.1	Wahl der Methode .....	4
6.1.1	Qualitative Methode .....	4
6.1.2	Analytischer Ansatz .....	4
6.1.3	Auswahl .....	5
6.1.4	Interviews .....	5
7	Theorie.....	7
7.1	Die Uppsalaschule .....	7
7.1.1	Psychische Distanz.....	7
7.1.2	Die Etablierungskette .....	7
7.2	Zustandsaspekte.....	9
7.2.1	Marktengagement.....	9
7.2.2	Marktkennntnisse .....	9
7.3	Veränderliche Aspekte .....	9
7.3.1	Laufende Aktivitäten .....	9
7.3.2	Engagementsbeschluss .....	10
7.4	Risiken bei Auslandsgeschäften .....	10
7.4.1	Produkttrisiken.....	11
7.4.2	Finanzielle Risiken.....	12
7.4.3	Politische Risiken .....	12
7.5	Konkretes Handelshindernis.....	12
7.5.1	Frühere Forschung.....	12
7.5.2	Handelsbarrieren .....	12
7.5.3	Liquide Risiken .....	13
7.6	Porter: Die sieben Etablierungshindernisse .....	13
7.6.1	Grossbetriebsvorteile.....	13
7.6.2	Produktdifferenzierung .....	13
7.6.3	Kapitalbedarf .....	14
7.6.4	Umstellungskosten.....	14
7.6.5	Verfügung über Distributionskanäle .....	14
7.6.6	Kostenunannehmlichkeiten unabhängig vom Grossbetrieb .....	14
7.6.7	Staatliche Politik .....	15

7.7	Kulturelle Unterschiede .....	15
7.7.1	Machtdistanz .....	15
7.7.2	Individualismus.....	16
7.7.3	Maskuline und feminine Werte .....	16
7.7.4	Unsicherheitsvermeidung.....	16
7.7.5	Kurzfristige vs. langfristige Orientierung .....	17
7.7.6	Hofstede's Index-Vergleich zwischen Russland und Schweden .....	17
7.8	Andere kulturelle Aspekte .....	17
7.8.1	Sprache.....	17
7.8.2	Religion .....	18
8	Unternehmensvorstellung.....	19
9	Empirie und Analyse .....	21
10	Schlussfolgerung.....	34
11	Erweiterte Untersuchungen.....	36
12	Quellenverzeichnis:.....	37

## **Anlage**

### A. Interviewfragen



## **5 Einleitung**

*In diesem Kapitel werden wir das Thema der Arbeit präsentieren. Dann folgen Hintergrund, Problemdiskussion sowie Zweck und Abgrenzung. Am Ende wird die Disposition der Arbeit präsentiert.*

### **5.1 Hintergrund**

#### **5.1.1 Wahl des Themas**

Wir haben uns dafür entschieden, die Etablierung auf dem russischen Markt von einer schwedischen Unternehmerperspektive zu studieren. Dieses Thema haben wir gewählt, weil wir erleben, dass Russland momentan ein ziemlich wachsender Markt ist, der auch ein großes Potenzial für schwedische Unternehmen bietet. Schweden ist ein nahe an Russland gelegener Markt, und die Schweden haben normalerweise ein gutes Gespür für Geschäftszusammenhänge.

#### **5.1.2 Der schwedische Export**

Schweden ist ein ziemlich kleines Land im Vergleich zu anderen großen Nationen. Aber wir sind sehr tüchtig, wenn es um den internationalen Handel geht. Während des Jahres 2006 war der schwedische Export von Waren und Dienstleistungen 1 456 Milliarden schwedische Kronen wert. Das entspricht 51 % des schwedischen Bruttonationalproduktes. Von allen Waren, die in Schweden produziert werden, gehen 60 % in den Export in andere Ländern (Exportera.se, 2007).

#### **5.1.3 Warum internationale Etablierung?**

Die schwedische Nationalbank sagte 2006, dass mehrere Aspekte in den politischen, technischen und ökonomischen Veränderungen in den letzten 10 bis 15 Jahren die Voraussetzungen für den internationalen Handel verbessert haben (Sveriges Riksbank, 2006)

Es sind nicht nur große und internationale Unternehmen, die global tätig sind; mehrere kleine und mittelgroße Unternehmen internationalisierten sich (Moberg, 1990).

Swedbank verfasste im Jahr 2006 einen Bericht, der besagt, dass jedes dritte kleine Unternehmen in diesem Augenblick eine Etablierung im Ausland hat. Laut der Prognosechefin Cecilia Hermansson müssen die Unternehmen große Ressourcen in die Fragen betreffend der Auslands-etablierung investieren, damit diese gelingen kann.

Das Schwierigste für Unternehmen im Internationalisierungsprozess ist, ein Verständnis für die Unterschiede in den Regelwerken zu bekommen, und verschiedene Unternehmenskulturen zu verstehen sowie zuverlässige Partner zu finden.

Der größte Grund für die Internationalisierung in kleinen Unternehmen ist die Möglichkeit zur Expansion auf wachsenden Märkten. Ein anderer Grund für die Internationalisierung kann die Chance auf eine wachsende Einträglichkeit sein. Cecilia Hermansson sagte auch, dass die Potenziale für kleine Unternehmen heute nicht vollständig ausgenutzt seien (Swedbank, 2006)

Laut Mattias Bergman vom Schwedischen Außenwirtschaftsrat ist es nahezu ein Dienstvergehen, nicht die Möglichkeiten zum Export zu untersuchen, wenn man das Unternehmen ausschöpfen, und die Umsätze erhöhen will. Mattias Bergman sagt auch, wenn Unternehmen sich nicht internationalisieren lassen, könnte dies auch Risiken bringen: „Schlägst du die Konkurrenten nicht auf ihrem Binnenmarkt, werden sie dich auf deinem schlagen“ (frei übersetzt aus dem Schwedischen) (Westman, 2006).

#### **5.1.4 Export nach Russland - Möglichkeiten und Probleme**

Im Moment wird Russland das Land der Möglichkeiten genannt und es könnte große Möglichkeiten für schwedische Unternehmen bedeuten. Das Wachstum des Landes ist groß, in den letzten vier Jahren hat das Bruttosozialprodukt mit 6-7 % pro Jahr zugenommen. In Prinzip verzeichnen alle Branchen Russlands ein Wachstum. Der Russische Detailhandel hat mit ca. 12 % in den letzten drei Jahren zugenommen, der Bau- und Konstruktionssektor mit 11 % und Transport und Herstellung mit 8 %. Laut Ulf Runesson vom Schwedischen Außenwirtschaftsrat ist es immer schwierig, sich auf einem neuen Markt zu etablieren, und Russland ist da keine Ausnahme. Sprachliche Barrieren, Bürokratie und Korruption können abschreckend sein. Er sagt aber auch, dass eine Etablierung auf dem russischen Markt nicht so verwickelt sein muss.

Heute gibt es fast 300 schwedische Unternehmen in Russland. Grosse Unternehmen, die nach Russland exportieren, sind beispielsweise IKEA, Elektrolux, Volvo und Scania, Ericsson, Wasa Knäckebröt, Löfbergs Lila und Frödinge (Exportrådet, 2007).

Gemäß einer Statistik des schwedischen statistischen Zentralamtes liegt Russland auf dem 14. Platz, wenn man die 30 größten Exporthandelspartner zählt (SCB, 2007). Der Schwedische Export nach Russland beläuft sich auf ca. 14 Milliarden schwedische Kronen, und hat zwischen 1999 und 2005 mit 386 % zugenommen. Schweden gehört heute zu den zehnt- bis zwölftgrößten Direkt- und Portfolioanlegern in Russland (Exportrådet, 2007).

## **5.2 Problemdiskussion**

Wir haben uns Gedanken darüber gemacht, welche Risiken und Problemen es gibt, wenn man sich in Russland etablieren will. Wir glauben, dass der russische Markt große Risiken in sich bergen kann. Das Land ist ein ehemaliger kommunistischer Staat, und wir fragen uns, ob das das Unternehmensklima beeinflusst. Wir interessieren uns also dafür, welche Probleme es im Zusammenhang mit einer Etablierung in Russland gibt, wie man eine Etablierung am besten vornimmt und welche Einwirkungen die kulturellen Unterschiede haben können.

## **5.3 Zweck**

Zweck dieser Arbeit ist:

- Herauszufinden, wie eine Etablierung in Russland ablaufen kann und wie die Unternehmen sich Kenntnisse vor der Etablierung verschaffen.
  
- Zu untersuchen, welche Probleme bei einer Etablierung entstehen können,
  - welches die größten Risiken sind
  - welche Handelshindernisse es gibt
  
- Herauszufinden, welche Einwirkung die kulturellen Unterschiede haben können.

## **5.4 Abgrenzung**

Wir werden uns auf der Etablierung von mittelgroßen und großen Unternehmen in Russland begrenzen. Diese Unternehmen sind in verschiedenen Branchen tätig. Wir wollen herausfinden, ob Etablierungen in verschiedenen Branchen auf unterschiedliche Wege gemacht werden. Wir wollten auch wissen, ob die Etablierung eines größeren Unternehmens anders aussieht als die eines kleineren Unternehmens.

## **6 Methode**

*Der Zweck des Methodenabschnittes ist, das Verfahren zu erklären, das wir in dieser Arbeit verwenden werden. Die gewählten Methoden werden diskutiert, und es wird erläutert, aus welchem Grund diese Methoden gewählt worden sind.*

### **6.1 Wahl der Methode**

#### **6.1.1 Qualitative Methode**

Wir haben uns dafür entschieden, eine Mischung aus dem qualitativen und dem quantitativen Ansatz mit Betonung auf dem qualitativen zu benutzen. Wir benötigten allgemeine Informationen über die Unternehmen und deshalb sind alle unsere Fragen nicht ganz offen.

Die quantitative Methode umfasst Fragebögen mit geschlossenen Fragen, die zu einem Großteil der Befragten gesendet werden. Die Untersuchung ist weit gefasst, mit vielen Befragten, ohne Details. Der Befragte wird zu Antworten wie zum Beispiel „ja“, „nein“, „genau so“ und so weiter, gezwungen.

Eine qualitative Methode eignet sich gut, wenn man eine größere Klarheit in einem Thema sucht; man erkennt auch den Zusammenhang zwischen dem Befragten und dem Kontext. Mit dem qualitativen Ansatz bekommen wir ausführlichere Information und die Möglichkeit, Folgefragen stellen zu können (Jacobsen, 2002).

#### **6.1.2 Analytischer Ansatz**

Es gibt drei verschiedene Methoden, Wirklichkeit zu analysieren: Den induktiven Ansatz, den deduktiven Ansatz und den abduktiven Ansatz.

Die erste Strategie wird induktiver Ansatz genannt. Hier greift man das Problem „ausgehend von der Empirie zur Theorie hin“ an. Das Ideal ist, dass der Forscher fast ohne Erwartungen, von der Wirklichkeit ausgehend, relevante Daten sammelt, und danach die Daten systematisiert. Mit Ausgangspunkt in einem offenen Ansatz werden die Theorien formuliert. Das Ziel ist, dass die Information nicht begrenzt wird.

Die zweite Strategie wird deduktiver Ansatz genannt. Hierbei geht der Forscher von der Theorie aus, man geht also „von Theorie zu Empirie“. Anhänger behaupten, dass es die beste Arbeitsweise ist, erst einmal gewisse Erwartungen zu haben und dann die Empirie zu sammeln. Später wird man sehen, wie die Erwartungen mit der Wirklichkeit übereinstimmen.

Seit Neuem ist eine neue, offenere Methode aufgetaucht. Die Methode wird abduktiver Ansatz genannt. Man kann es als eine Kombination von dem induktiven und dem deduktiven Ansatz sehen.

Anfangs waren wir uns nicht sicher, welchen Ansatz wir benutzen wollten. Wir wollten die Möglichkeit haben, etwas Neues zu finden, aber wir hatten auch gewisse Teile, die wir gründlicher als andere untersuchen wollten. Deshalb haben wir uns dafür entschieden, den abduktiven Ansatz zu benutzen.

### **6.1.3 Auswahl**

Wir hatten eigentlich kein besonderes Kriterium, als wir Unternehmen für unsere Interviews suchten. Wir wollten uns nicht nur auf eine Branche begrenzen sondern ein übergreifendes Bild erhalten. Wir hatten schon einen guten Kontakt mit Gunnar Jönsson, der im Unternehmen Mora Armatur (jetzt Ostnor) als Exportchef gearbeitet hat. Dann war es aber nicht so einfach, Interviews zu bekommen. Wir haben viele Emails an unterschiedliche Unternehmen geschickt und auch einige Unternehmen angerufen: ohne Erfolg. Schließlich haben wir mit Hilfe der Handelskammer Värmland Kontakt zu zwei weiteren Unternehmen bekommen.

### **6.1.4 Interviews**

Für die Interviews haben wir einen Fragebogen erstellt. Der Zweck der Untersuchung war für die Unternehmen offen und sie haben auch die Fragen per Email vor den Interviews erhalten. Unsere Art des Interviews war halb offen, die Fragen wurden der Reihe nach gestellt, aber ohne feste Antwortalternativen, und die meisten Fragen könnten offen beantwortet werden, damit wir die Möglichkeit hatten, Folgefragen stellen zu können.

Es gibt wesentliche Unterschiede zwischen einem persönlichen Interview und einem Telefoninterview. Die Telefoninterviews werden etwas steifer und unpersönlicher, weil man die andere Person nicht sehen kann. Deshalb haben wir uns entschieden, nur persönliche Interviews zu machen.

Unsere Interviewpartner waren:

1. Annemärtha Andréasson, Handelskammer
2. Tamara Pigaleva, Siluett of Sweden
3. Urban Hellberg, Exportleiter, Löfbergs Lila International AB
4. Gunnar Jönsson, Mora Armatur (Ostnor)

Wir haben eine Tonbandaufnahme gemacht, um die Interviews nochmals anhören zu können. Wir sind davon überzeugt, dass die Personen überhaupt nicht davon beeinflusst waren, dass wir die Interviews aufgenommen haben.

Wir haben beide an allen vier Interviews teilgenommen. Alle unsere Interviewpartner waren sehr offen und wir hatten nicht das Gefühl, dass sie etwas verschwiegen hätten.

Die Interviews haben zwischen 40 und 100 Minuten gedauert, abhängig davon, wie viel die jeweiligen Personen zu erzählen hatten.

In den Interviews haben wir bezüglich der Erfahrungen mit den Russen sehr unterschiedliche Antworten bekommen. Tamara Pigaleva kommt selbst aus Russland und hatte nur positive Dinge über Russland zu sagen. Löfbergs Lila hatte

dagegen schlechte Erfahrungen gemacht. Deshalb war es für uns wichtig, daran zu denken, dass keine Antwort richtig oder unrichtig war.

## **7 Theorie**

*In diesem Kapitel werden wir die Theorie, die wir beachtet haben, präsentieren.*

### **7.1 Die Uppsalaschule**

Die Forschung zu internationaler Unternehmungslust begann erst in den 1960er Jahren. Den Forschungsergebnisse aus dieser Zeit liegen viele unterschiedliche Modelle und Theorien zugrunde. Wenn man von der Internationalisierung eines Unternehmens spricht, hat die Uppsalaschule viel Beachtung bekommen (Johanson et al., 2002).

Eine der bekanntesten Untersuchungen haben Johanson und Widersheim-Paul gemacht. Diese handelt von dem Internationalisierungsprozess des Unternehmens. Johanson und Widersheim-Paul sprechen beispielsweise von der psychischen Distanz des Unternehmens und der Etablierungskette im Internationalisierungsprozess des Unternehmens.

#### **7.1.1 Psychische Distanz**

Johanson und Widersheim-Paul haben einen Index kreiert, der die Unterschiede zwischen Schweden und anderen Ländern misst, wenn es um Ausbildungsniveau, Entwicklungsniveau, Unternehmensgesetz, Unternehmenssprache, Umgangssprache und Kultur geht. Falls der Index zeigt, dass die Ländern nur wenige Unterschiede haben, werden sich die Hindernisse und Probleme beim Informationsaustausch zwischen den Beiden reduzieren. Johanson und Widersheim-Paul empfehlen im Zusammenhang mit der psychischen Distanz folgendes Vorgehen: Etablierungen soll zuerst auf einem nahe liegenden Markt gemacht werden und danach kann man weiter weg gehen (Johanson & Vahlne, 1977).

#### **7.1.2 Die Etablierungskette**

Die Forscher haben auch entdeckt, dass schwedische Unternehmen ihre Etablierung in vier Schritten gemacht haben (Johanson & Widersheim-Paul, 1975). Diese vier Schritte sind:

1. Keine regelmäßigen Exportaktivitäten
2. Export via unabhängige Vertreter (Agenten)
3. Handelsgesellschaften
4. Produktionsgesellschaften

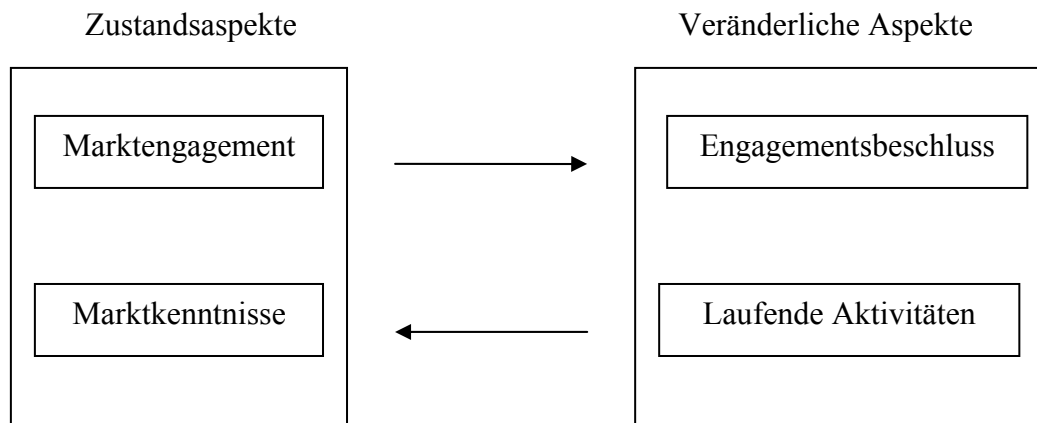
Im ersten Schritt verkauft man nur via Export, ohne regelmäßigen Informationsaustausch. Im zweiten Schritt hat sich das Unternehmen einen festen Informationskanal zum Ausland geschaffen, und verkauft via Agenten und Ähnliche. Wenn die Firma den dritten Schritt erreicht hat, hat die Firma eine

eigene Handelsgesellschaft im Land gegründet und damit auch ihre Engagement verstärkt. Mit dem dritten Schritt hat die Firma auch gute Erfahrungen und Kenntnisse über den neuen Markt bekommen. Im letzten Schritt gründet die Firma eine eigene Produktionsgesellschaft (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Weitere Forschungen in Uppsala haben dazu geführt, dass man ein Modell für den Internationalisierungsprozess für Unternehmen entwickelt hat. Dieses Modell hat man "Uppsalaschule Internationalisierungsprozessmodell", oder kurz "ip-modell" genannt.

Der Fokus in diesem Modell liegt auf der Integration, den Kenntnissen von Auslandsmärkten und dessen Betätigung. Der Fokus des Modelles liegt auch auf dem steigenden Engagement in einem ausländischen Markt. In dem Modell gehen Johanson und Valhne davon aus, dass die Unternehmen nach einem langfristigen, höheren Gewinn streben, ein höheres Wachstum erreichen wollen und ein so niedriges Risiko wie möglich haben wollen. Die Forscher behaupten auch, dass diese Annahmen die Beschlussfassung des gesamten Unternehmens beeinflussen (Johanson & Vahlne, 1977).

Das Modell enthält vier miteinander verknüpfte Grundbegriffe, welche sich darauf beziehen, den Prozess zu erklären. Zwei von diesen beziehen sich auf die Veränderung mit der Internationalisierung des Unternehmens. Diese sind Engagementsbeschluss und laufende Aktivitäten. Die beiden beschreiben, wie die Internationalisierung eintritt. Die zwei anderen Begriffe -Marktkennntnisse und Marktengagement- beziehen sich auf den Zustand, also in welchem Grad das Unternehmen internationalisiert ist (Johanson et al, 2002).



Figur 1. Die Uppsalaschule Internationalisierungsprozessmodell  
(Quelle: Johanson et al., 2002 s.51)



## **7.2 Zustandsaspekte**

### **7.2.1 Marktengagement**

Marktengagement wird teilweise von dem größeren Engagement des Unternehmens zum Markt beeinflusst, aber auch von der Summe der Ressourcen, die die Unternehmen auf den aktuellen Markt setzen. Je mehr die aktuellen Ressourcen mit anderen Teilen des Unternehmens integriert sind, desto größer berechnet man das Engagement des Unternehmens im Markt. Vertikale Integration sieht man als höchsten Grad von Engagement. Je spezifischer die Ressourcen zu einem gewissen Markt sind, desto höher wird das Engagement eingeschätzt (Johanson & Vahlne, 1977).

### **7.2.2 Marktkenntnisse**

Kenntnis spielt eine wichtige Rolle im Modell, denn die meisten Engagementsbeschlüsse sind auf Kenntnis basiert (Johanson & Vahlne, 1977). Laut Penrose (1959) kann Kenntnis auf zwei verschiedene Arten definiert werden. Eine Definition ist die objektive Kenntnis, die man lernen kann und die zwischen Individuum und Unternehmen vermitteln kann (Penrose, 1959).

Die andere Kenntnis ist Kenntnis, die sich auf Erfahrung gründet. Diese Kenntnis wird durch persönliche Erfahrungen erhalten. Man bekommt diese Kenntnis durch Arbeit und Umgang mit anderen Menschen. Unternehmen bekommen auch Kenntnis, die sich auf Erfahrung gründet, auf diese Weise - durch Geschäfte und Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Märkten. Wenn ein Unternehmen sich auf einem anderen Markt als dem eigenen etablieren will, ist es die erfahrungsbasierte Kenntnis, die wichtig ist. Diese Kenntnis ist auch bedeutsam, wenn es um neue Geschäftsmöglichkeiten geht (Johanson et al., 2002).

Kenntnis, das sich auf frühzeitige Kenntnis gründet, wird in zwei Gruppen eingeteilt: allgemeine Kenntnis und marktspezifische Kenntnis. Allgemeine Kenntnis ist nicht an einen spezifischen Markt angeknüpft, es handelt sich mehr um die allgemeine Fähigkeit des Unternehmens, eine internationale Tätigkeit zu betreiben. Die marktspezifische Kenntnis ist nur in einem Land anwendbar, wie beispielsweise Kenntnisse über Kunden und Lieferanten. Die beiden Kenntnisse sind notwendig, um eine sichere Etablierung vornehmen zu können. Die marktspezifische Kenntnis erhält man durch frühzeitige Erfahrungen von diesem Markt. Je mehr Kenntnisse das Unternehmen vom Markt hat, desto wichtiger und stärker sind die Ressourcen und das Engagement zum Markt (Johanson & Vahlne, 1977).

## **7.3 Veränderliche Aspekte**

### **7.3.1 Laufende Aktivitäten**

Die wichtigsten erfahrungsbasierten Kenntnisse bekommen Unternehmen durch eine kontinuierliche Arbeit auf dem Markt. Wenn man neu auf einem Markt ist, kann es schwierig sein, diese Kenntnisse zu bekommen (Johanson et al., 2002).

Es kann dauern, bevor die laufenden Aktivitäten des Unternehmens Wirkung zeigen. Deshalb muss man einige Aktivitäten wiederholen, bevor sie einen Einfluss haben. Je mehr Zeit zwischen Aktivität und gewünschter Folge verstreicht, desto mehr Ressourcen muss das Unternehmen ausgeben, und das Engagement zum Markt muss wachsen. Schließlich wird das Unternehmen die erfahrungsbasierte Kenntnis bekommen (Johanson & Vahlne, 1977).

Um Erfahrung vom Markt zu erhalten, muss das Unternehmen jemanden mit den gewünschten Marktkenntnissen anstellen. Die Nachteile können hierbei sein, dass die Angestellten keine Kenntnisse über das eigene Unternehmen haben, was natürlich eine große Bedeutung haben kann. Wenn ein Unternehmen sowohl erfahrungsbasierte Kenntnisse als auch jemanden mit guten Kenntnissen über den Markt und das Unternehmen haben will, ist es oft erforderlich, dass ein anderes Unternehmen, das schon gute Kontakte hat, gekauft wird. Diese Form der Lösung ist aber nicht immer einfach, weil die zwei verschiedenen Unternehmen zueinander passen müssen. Als Unternehmen muss man oft damit rechnen, dass Internationalisierung ein zeitraubender Ablauf ist (Johanson et al., 2002).

### **7.3.2 Engagementsbeschluss**

Unternehmen entscheiden sich oft dafür, sich auf einem ausländischen Markt zu engagieren, wenn es Gefahren oder Möglichkeiten auf dem Markt gibt. Die Gefahren und Möglichkeiten werden oft durch die erfahrungsbasierte Kenntnis entdeckt (Johanson & Vahlne, 1977).

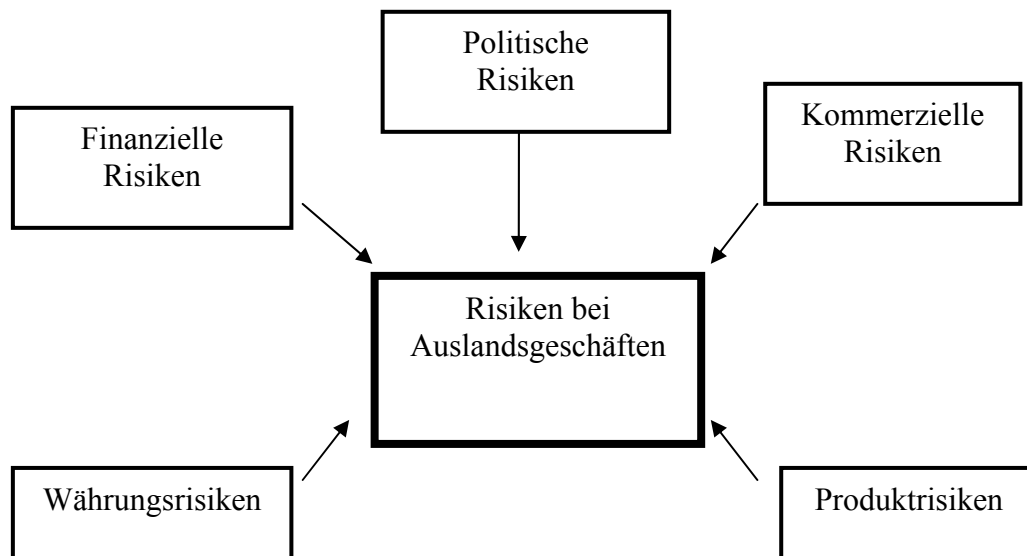
Diese Kenntnis hat das Unternehmen durch Tätigkeit auf dem spezifischen Markt erreicht. Die Ursache ist oft, dass die Leute, die auf einem spezifischen Markt arbeiten, am besten die Potenziale oder eventuelle Probleme auf dem Markt sehen können. Die Engagementsbeschlüsse sind oft auf Erfahrungen gegründet, von denen erhofft wird, dass diese Probleme lösen und Geschäftsmöglichkeiten eröffnen (Johanson et al., 2002)

## **7.4 Risiken bei Auslandsgeschäften**

Bei Geschäften und Geschäftsentscheidungen gibt es immer irgendein Risiko aber die aktuellen Risiken werden sowohl häufiger als auch größer, wenn es um Auslandsgeschäfte geht.

Der Schlüssel zu gelungenen Auslandsgeschäften ist, dass man gute Kenntnisse über diese Risiken hat.

Anders Grath schreibt von verschiedenen Risiken bei Auslandsgeschäften. Diese Risiken können die Auffassung von der Gestaltung der Zahlungsbedingungen beeinflussen.



Figur 2. Verschiedene Typen von Risiken  
(Quelle: Grath, 2004 s.16)

Grath teilt die Risiken in folgende Gruppen ein: Produktisiken, kommerzielle Risiken, finanzielle Risiken, politische Risiken und Währungsrisiken. Natürlich erscheinen in einem einzelnen Geschäftsereignis nicht sämtliche dieser Risiken. Die Risikostruktur hängt vom Charakter der Verpflichtung ab.

Die Risikobeurteilung in den einzelnen Fällen ist eine subjektive Einschätzung, es ist jedoch wichtig, dass alle Beteiligten Kenntnisse in diesen Sachfragen haben, um eine möglichst realistische Beurteilung vornehmen zu können.

Wir haben uns dafür entschieden, uns auf die finanziellen, politischen und Produktisiken zu konzentrieren, denn diese Risiken haben die grösste Relevanz für unsere Arbeit. Zuerst wollten wir auch über die Währungsrisiken schreiben, aber nach unseren Interviews sahen wir ein, dass diese Risiken kein Faktor für uns waren. Die kommerziellen Risiken hatten überhaupt nichts mit unserer Arbeit zu tun, deshalb wählten wir schon am Anfang, von diesen Risiken abzusehen.

#### 7.4.1 Produktisiken

Das Produktisiko ist das Risiko, für das die Beteiligten selbst verantwortlich sind. Produktisiken sind hauptsächlich die Beschaffenheit des Produktes oder die Beschaffenheit der Lieferung.

Normalerweise ist der Käufer verantwortlich, falls die Ware nicht gut genug ist, aber der Käufer kann auch Forderungen an die Gegenpartei stellen. Im Produktisiko ist auch das Transportrisiko eingeschlossen. Wer für diese Risiken verantwortlich ist, hängt von den Lieferbedingungen ab.

### **7.4.2 Finanzielle Risiken**

Finanzielle Risiken entstehen, wenn das Geschäft sich langsamer oder nicht in der vorgestellten / geplanten Art entwickelt.

Schon Einkauf, Produktion und Verladung vergrößern das finanzielle Risiko. Der Exporteur muss deshalb schon im Voraus wissen, wie die Geschäftssache die Liquidität des Unternehmens beeinflussen wird, und wie das Geschäft finanziert werden wird.

Besonders bei einzelnen größeren und komplexeren Geschäften muss man das finanzielle Risiko sehen. Im Allgemeinen kann man sagen, dass die finanziellen Risiken eng mit den Zahlungsbedingungen zusammenhängen. Je sicherer diese sind, desto mehr reduzieren sich die Risiken und desto besser können die Beteiligten schon am Anfang den Zeitpunkt der Bezahlung entscheiden und dadurch auch den Finanzierungsbedarf des Geschäftes abschätzen.

### **7.4.3 Politische Risiken**

Politische Risiken gibt es in jeder Nation, aber der Umfang der Risiken unterscheidet sich stark, abhängig davon, um welches Land es sich handelt. Im Allgemeinen sind die politischen Risiken am niedrigsten in den Ländern, in denen Stabilität schon seit langem ein Faktor ist. Politische Risiken können das Resultat sein, wenn die Regierung des Landes Massnahmen ergriffen hat, aber sie können auch ausserhalb der Kontrolle der Regierung entstehen (Grath, 2004).

## **7.5 Konkretes Handelshindernis**

### **7.5.1 Frühere Forschung**

Früher waren die Zölle die wichtigsten Typen von Handelshindernissen, aber auch quantitative Importbeschränkungen, wie beispielsweise Importquoten, haben eine wichtige Rolle gespielt. Die Bedeutung des Zolles hat sich vermindert, weil man ökonomische Gemeinschaften wie die Europäische Union gegründet hat (Jørgensen, 2003).

### **7.5.2 Handelsbarrieren**

Eines der größten Hindernisse für den Handel in Russland ist die Instabilität der russischen Importvorschriften. Die Import- und Exportvorschriften wechseln stark, abhängig davon, welches Produkt man importiert will. Der Durchschnitt für die Importgebühr liegt bei 17 %, aber kann so hoch wie 150 % auf Luxusartikel sein. Wenn sich die Zollvorschriften so oft verändern, kann das Korruption mit sich führen.

Noch ein Handelsproblem ist manchmal die nicht funktionierende, nicht leistungsfähige und langsame Distribution von Waren. Einige Unternehmen aus dem Westen stellen Kaufmänner aus dem ehemaligen Ostdeutschland oder Polen an, weil diese Erfahrungen sowohl von der alten kommunistischen Führung als

auch von der kapitalistischen Führung haben. Diese Kaufmänner können dann die Risiken bezüglich Transport und Distribution besser hantieren (Miller, 1998).

### **7.5.3 Liquide Risiken**

Das Risiko, keine Bezahlung zu erhalten, ist in Russland sehr klein. Fast keine Export- oder Importorganisationen sind willig, Kredite an russische Unternehmen zu geben. Die russischen Unternehmen müssen deshalb oft mit Bargeld die Lieferung vorausbezahlen und sie erhalten oft eine kürzere Zahlungsfrist als andere Unternehmen (Miller, 1998).

## **7.6 Porter: Die sieben Etablierungshindernisse**

Unternehmen, die sich auf einem neuen Markt etablieren wollen, können manchmal auf Hindernisse stoßen. Sie können auf dem Markt starke Maßnahmen von schon etablierten Unternehmen erleben, die das neue Unternehmen als eine potenzielle Bedrohung wahrnehmen und deshalb die neue Etablierung verhindern wollen. Der Schwierigkeitsgrad der Etablierung hängt davon ab, wie groß die Vorteile der Konkurrenten sind in Kombination damit, wie groß die Menge der Maßnahmen sind. Je mehr wohletablierte Unternehmen es auf dem Markt gibt, desto schwieriger ist es für die neue Unternehmen, sich auf dem Markt zu etablieren.

Laut Porter (1998) gibt es sieben Etablierungshindernisse, die von Bedeutung sein können, wenn sich ein Unternehmen auf einem neuen Markt etablieren will:

### **7.6.1 Grossbetriebsvorteile**

Mit Großbetriebsvorteilen meint man, dass sich die Stückkosten für die Produkte vermindern, wenn sich das totale Volumen erhöht. Produktion im großen Stil ist oft technisch und ökonomisch lohnender als Produktion im kleinen Stil, und hier hat das schon etablierte Unternehmen einen Vorteil. Die Großbetriebsvorteile der etablierten Unternehmen wirken als Hindernis für neuetablierte Unternehmen. Die neuen Unternehmen müssen dann entweder im großen Stil auf dem Markt anfangen, obwohl dass zu großen Gegenmaßnahmen führen könnte, oder im kleinen Stil anfangen, und die Kostennachteile akzeptieren.

### **7.6.2 Produktdifferenzierung**

Etablierte Unternehmen, die schon bekannte Warenzeichen haben, haben oftmals einen loyalen Kundenkreis bekommen. Grund hierfür ist, dass das Unternehmen verschiedene Methoden benutzt, um das Produkt von anderen ähnlichen Produkten auf dem Markt zu trennen. Spezielle Eigenschaften bekommen die Produkte durch Veränderungen in den physischen Eigenschaften, durch Kundenservice oder eine Einführung von einem neuen Warenzeichen. Auf diese Weise werden Hindernisse für die Neuetablierende geschaffen. Es kann die neuen Unternehmen viel Geld kosten, diese Hindernisse zu überwinden.

### **7.6.3 Kapitalbedarf**

In einen neuen Markt zu einzutreten, kostet viel Geld. Man braucht nicht nur große Ressourcen, um die Produktion zu decken, man muss auch in Kundenkredite, Lager oder Deckungen von Initialverlusten investieren. Diese Kapitalanlagen sind ein großes Hindernis für neue Unternehmen. Das Hindernis wird höher, wenn das Kapital in unsichere Investitionen angelegt werden muss, wie beispielsweise Forschung und Entwicklung.

### **7.6.4 Umstellungskosten**

Ein Käufer, der von einem Lieferanten von Produkten zu einem anderen wechselt, muss manchmal mit Umstellungskosten rechnen, und diese stellen ein Hindernis für die Etablierenden dar. Die Umstellungskosten können Kosten für Umschulung von Angestellten sein, Kosten für neue Produktionsmaschinen oder Kosten und Zeit, um neue Lieferanten zu testen. Die Kosten werden dann zu einem Hindernis, wenn die Etablierenden essentielle Verbesserungen in der Leistung anbieten müssen, damit der Käufer das Gefühl hat, dass es sich lohnt, zu deren Produkt zu wechseln.

### **7.6.5 Verfügung über Distributionskanäle**

Wann die Etablierenden sich absichern wollen, dass die Distribution von ihren Produkten funktionieren soll, müssen die Etablierenden die Kanäle dazu überreden, die Produkte zu akzeptieren, und dass kann Hindernisse hervorbringen. Die Verhandlung um eine eventuelle Distribution geschieht beispielsweise durch ein günstiges Preisangebot. Die Hindernisse für eine neue Etablierung verstärken sich mehr und mehr, wenn die vorhandenen Konkurrenten schon an die Distribuenten angeknüpft haben. Die Absicherung der Distribution ist manchmal ein großes Hindernis, da die Etablierenden sich einen neuen eigenen Distributionskanal schaffen müssen. Das passiert, wenn die vorhandenen Konkurrenten durch bereits abgeschlossene Verträge die Garantie für eine exklusive Zusammenarbeit mit den Distribuenten haben.

### **7.6.6 Kostenunannehmlichkeiten unabhängig vom Grossbetrieb**

Es gibt Kostenvorteile, die das etablierte Unternehmen besitzen kann, und die der neu Etablierende, unabhängig von Größe und Grossbetriebsvorteilen, imitieren kann. Einer dieser Kostenvorteile kann sein, dass das Unternehmen Produkttechnologie in Form von Produktkenntnissen oder geheime oder patentgeschützte Produktcharakteristiken erhält. Noch ein Vorteil kann eine vorteilhafte Lokalisierung oder eine vorteilhafte Zugänglichkeit zu Rohstoffen sein, weil das Unternehmen sich an die gefragtesten Quellen angeknüpft haben. Auch die Lehr- und Nachfragekurve kann Kostenvorteile in Form von reduzierten Stückkosten bringen, je nachdem wie die Erfahrungen in der Produktion von einem Produkt zunehmen.

### **7.6.7 Staatliche Politik**

Staatliche Restriktionen können zu einem bedeutenden Hindernis für die neuen Etablierenden werden. Wenn man neue Lizenzen einführt, und Beschränkungen für Rohstoffe hat, erschwert der Staat die Situation der Unternehmen. Einige Industrien sind stärker reguliert als andere, beispielsweise gibt es in der Lebensmittelindustrie Normen für Herstellungsproben, was zu langen Wartezeiten für Neuetablierende führt. Dies führt wiederum dazu, dass die Kapitalkosten sich erhöhen, weil die schon etablierten Unternehmen Information über die neue Konkurrenz und deren Produkte erhält und somit die Möglichkeit hat, eine Verteidigungsstrategie vorzubereiten und auszuarbeiten (Porter, 1998).

## **7.7 Kulturelle Unterschiede**

Geert Hofstede veröffentlichte 1980 in seinem Artikel „Culture's consequences: International differences in work-related values“ die Entdeckung der vier Dimensionen, die später um eine weitere Dimension erweitert wurde: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Femininität und kurzfristige vs. langfristige Orientierung im Leben (konfuzianische Dynamik).

Aufgrund seiner Anstellung bei IBM hatte er Zugang zu Daten von 116.000 Angestellten in 40 Ländern, was die Grundlage für seine empirische Forschung darstellte. Die zentrale Forschungsrichtung war bei Hofstede die Entdeckung von kulturell bedingten Verhaltensursachen. Der Forschungsansatz war so aufgebaut, dass Hofstede den Kern der Kultur, die so genannten geistig nicht wahrnehmbaren Werte, ermitteln wollte (Hofstede, 1997).

### **7.7.1 Machtdistanz**

Machtdistanz gilt als Maß für die Akzeptanz fester Hierarchien und ungleicher Machtverteilung in Organisationen und Gesellschaft. In „Hochmachtdistanz“-Gesellschaften ist Macht in Form von Ungleichheit und hierarchischen Strukturen ein fester Bestandteil des Lebens. Es besteht ein fortlaufender Konflikt zwischen den Mächtigen und den Schwachen. Die „Niedrigmachtdistanz“-Kulturen zeichnen sich durch das beratende Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen aus. (Hofstede, 1997)

Russland ist eine „Hochmachtdistanz-Gesellschaft“. Die administrative und ökonomische Macht liegt in Moskau. Die starke Zentralisierung und der launenhaftige russische Markt kann mit Russlands 70-jährigem kommunistischem Regime erklärt werden. Der klassische russische Leiter ist und bleibt der unumschränkte Herrscher. Der Chef entscheidet und die Mitarbeiter gehorchen, ohne Diskussionen. Die Beschlüsse werden auf höchster Ebene gefasst, aber die Ausführung wird von jemandem gemacht, der niedriger in der Hierarchie steht. Status ist in Russland sehr wichtig und damit sind zuerst viel Geld und materielle Passiva gemeint. In letzter Zeit spielt es oft keine Rolle, wie man das Geld verdient. In Russland gibt es ein Sprichwort das heißt: „Es gibt keine schamvollen Wege, Geld zu verdienen, es ist schamvoll, kein Geld zu haben.“ (Mole, 1995).

### **7.7.2 Individualismus**

Individualismus vs. Kollektivismus beschreibt die Struktur einer Gesellschaft. Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind. Jeder ist bestrebt, im strikten Eigeninteresse zu handeln. In kollektivistischen Kulturen hingegen steht die Gemeinschaft zuoberst. Die Gruppenmitglieder sind wichtiger als die Selbstverwirklichung des einzelnen Individuums. Die Mitglieder der Gruppe teilen sich ihre Werte und Normen und beschützen sich gegenseitig in schwierigen Situationen.

Unter dem kommunistischen Regime in Russland wurde der Kollektivismus die Ideologie des Staates. Schon von Geburt an und weiter wurden die Menschen in Gruppen integriert. Die Gruppe würde das Individuum dann mit seiner Loyalität schützen. Die russische Gesellschaft ist noch kollektivistisch, aber die neue Generation neigt zum Individualismus (Mole, 1995).

### **7.7.3 Maskuline und feminine Werte**

Diese Dimension beschreibt den Unterschied zwischen Gesellschaften, die die reine Leistung und Effizienz bevorzugen, im Gegensatz zu den Gesellschaften, die die Qualität des Lebens und der Beziehungen vorzieht. In maskulinen Gesellschaften sind die Geschlechterrollen stark voneinander abgegrenzt; der Mann bestimmt und ist hart und materiell orientiert. Die Frau demgegenüber sollte bescheiden, sensibel und für die Lebensqualität bereichernd sein (Hofstede, 1997).

Ungefähr 50 % von Russlands Industriearbeitern und Beamten sind Frauen, und sie machen auch 5 % aller Chefs aus. Wenige Frauen haben dagegen hohe Positionen in der Politik, in der Verwaltung und im Geschäftsleben. Wenn es zur Ausbildung kommt, wählen die meisten Frauen, Lehrerinnen oder Ärztinnen zu werden. Die Pflege wird als typisch weibliche Eigenschaft angesehen. Bis in die 80er Jahre hinein war es für Frauen in Russland nicht erlaubt, in der Öffentlichkeit Hosen zu tragen. In Schweden war dies bereits in den 30er Jahren erlaubt (Mole, 1995).

### **7.7.4 Unsicherheitsvermeidung**

Hofstede definiert daher Unsicherheitsvermeidung als den Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. In Gesellschaften mit einer starken Unsicherheitsvermeidung ist das Bedürfnis nach Gesetzen und Regeln sehr hoch, auch wenn diese unsinnig sind. Ängstlichere Kulturen sind tendenziell ausdrucksstärkere Kulturen. Es sind die Kulturen, in denen man mit den Händen spricht, bei denen es sozial akzeptabel ist, laut zu sprechen und Gefühle zu zeigen (Hofstede, 1997).

Russen sind mit einer Abneigung gegen Veränderungen geboren. Das rührt von bitteren historischen Erfahrungen her. Früher wurden den Menschen die Veränderungen aufgedrängt, und die Folgen waren häufig nur noch mehr Plagen und Unfälle. Deswegen sind Russen häufig passiv, und manchmal hilflos, wenn es zu Plagen kommt. Es fällt vielen schwer, sich den Neuordnungen anzupassen, die



die Marktökonomie und die demokratische Gesellschaft einher gebracht haben (Mole, 1995).

### 7.7.5 Kurzfristige vs. langfristige Orientierung

Entdeckt wurde diese Dimension von Michael Harris Bond im Rahmen einer studentischen Befragung im Jahr 1985 (Hofstede, 2001). Die Dimension beschreibt, inwieweit sich Menschen einer Gesellschaft eher langfristig oder kurzfristig im Leben orientieren. Die langfristige Orientierung ist eher in die Zukunft, also dynamisch, gerichtet (Beharrlichkeit und Sparsamkeit). In kurzfristig orientierten Gesellschaften gelten hohe Statusverpflichtungen, und der Druck auf schnelle Ergebnisse ist sehr groß (Hofstede, 1997).

### 7.7.6 Hofstedes Index-Vergleich zwischen Russland und Schweden

Wir haben die Werte Schwedens und Russlands aus Hofstedes Buch geholt, um diese vergleichen zu können und auf diese Weise eine bessere Übersicht zu bekommen.

	<b>Russland</b>	<b>Schweden</b>
<b>Machtdistanz</b> (je höher die Zahl, desto größere Machtdistanz hat die Kultur)	<b>93</b>	<b>31</b>
<b>Individualismus</b> (je höher die Zahl, desto individualistischer)	<b>39</b>	<b>71</b>
<b>Maskuline Werte</b> (je höher die Zahl, desto maskuliner)	<b>36</b>	<b>5</b>
<b>Unsicherheitsvermeidung</b> (je höher die Zahl, desto stärker die Unsicherheitsvermeidung)	<b>95</b>	<b>29</b>
<b>Langfristige Orientierung</b> (je höher die Zahl, desto langfristiger)	<b>10</b>	<b>33</b>

Figur 3. Hofstedes Index- Vergleich zwischen Russland und Schweden  
(Quelle: Hofstede, 2005)

## 7.8 Andere kulturelle Aspekte

### 7.8.1 Sprache

Mit Sprache ist nicht nur die verbale Kommunikation gemeint sondern auch die nicht-verbale wie Gesten, Körpersprache und Gesichtsausdruck. Wenn Verhandlungen zwischen zwei Parteien mit Hilfe eines Dolmetschers geführt werden, ist es die nicht-verbale Kommunikation, die wichtig ist, um Nuancen deuten zu können. Wenn man die nicht-verbale Kommunikation der anderen Kultur nicht kennt, kann man wichtige Signale verpassen. Auch wenn

Verhandlungen zwischen zwei Kulturen in derselben Sprache geschehen, können solche Missverständnisse entstehen (Mitchell, 2000).

### **7.8.2 Religion**

Religion hat unterschiedliche Bedeutungen in unterschiedlichen Kulturen, und manchmal kann sie auch Geschäftszusammenhänge beeinflussen. Eine Kultur, die stark durch eine Religion beeinflusst ist, kann manchmal als unlogisch aufgefasst werden. Deshalb ist es wichtig, ein wenig Kenntnis über die Religion zu haben und darüber, wie sie die Geschäfte beeinflussen kann (Mitchell, 2000).

## **8 Unternehmensvorstellung**

### **Siluett**

Siluett produziert Backformen und Tortenunterlagen und wurde im Jahre 1928 gegründet. Seit 2001 gehört Siluett zu der starken Industriegruppe Novacart Group. Siluett beschäftigt 60 Angestellte und der Jahresumsatz beläuft sich auf 64 Millionen SEK. Siluett hat sich auf dem russischen Markt etabliert, weil diese Produkte dort früher nicht existiert haben.

Unsere Interviewpartnerin war Frau Tamara Pigaleva<sup>1</sup> (Frau P), Verkäuferin und verantwortlich für Osteuropa und Zentralasien. Sie arbeitet seit sechs Jahren bei Siluett und hat früher in der Handelskammer in St. Petersburg und als Trainee in der Handelskammer Värmland gearbeitet. Sie ist in Russland aufgewachsen.

### **Die Handelskammer Värmland**

Die Handelskammer ist eine Wirtschaftsorganisation mit mehr als 1150 Mitgliedsunternehmen in Värmland. Die Handelskammer Värmland bietet Kurse, Seminare, Unternehmenstreffen und Expertisen an.

Wir haben ein Interview mit Frau Annemärtha Andreasson<sup>2</sup> (Frau A), Projektleiterin in der Handelskammer Värmland gemacht. Sie arbeitet unter anderem mit etwas, dass sich Russian Business Club nennt. Der Russian Business Club besteht aus einigen Unternehmen, die sich für eine Tätigkeit in Russland interessieren. Sie können Erfahrungen miteinander austauschen und bekommen Hilfe bezüglich des Rechtssystems, mit Zusammenarbeitspartnern und vielem mehr. Im Moment haben sie nur Treffen veranstaltet, aber eine Delegationsreise ist geplant.

### **Löfbergs Lila**

Löfbergs Lila wurde im Jahre 1906 gegründet und ist einer der größten Kaffeeproduzenten in Nordeuropa. Die Kaffeegruppe hat 200 Angestellte und der Jahresumsatz beläuft sich auf ungefähr 1 Milliarde SEK. Löfbergs Lila ist jetzt seit 10 Jahren in Russland tätig. Man fing mit dem Export nach Russland an, weil es eine großer, wachsender Markt ist.

Unser Interviewpartner war Herr Urban Hellberg<sup>3</sup> (Herr H), Exportchef für den Osten. Herr Hellberg arbeitet seit 1984 bei Löfbergs Lila und hatte vor der Etablierung keine Erfahrung mit Russland.

---

<sup>1</sup> Interview den 26 November 2007.

<sup>2</sup> Interview den 27 November 2007.

<sup>3</sup> Interview den 28 November 2007.

### **Mora Armatur AB (Ostnor)**

Mora Armatur wurde im Jahre 1927 gegründet und seit kurzem gehört Mora Armatur zum Ostnor-Konzern. Ostnor stellt Wasserhähne mit Zubehör her. Ostnor hat 730 Angestellte und der Jahresumsatz beläuft sich auf ungefähr 930 Millionen SEK. Mora Armatur hat sich 2005 auf dem russischen Markt etabliert. Man wollte in den russischen Markt hineindringen weil der schwedische Markt schon gesättigt war.

Unser Interviewpartner war Herr Gunnar Jönsson<sup>4</sup> (Herr J), ehemaliger Exportchef bei Mora Armatur. Er arbeitete dort in den Jahren 1999 bis 2006 und hat die Etablierung in Russland durchgeführt. Herr Jönsson selbst hatte vor der Etablierung keine Erfahrung mit Russland.

---

<sup>4</sup> Interview den 29 November 2007.

## **9 Empirie und Analyse**

*In diesem Kapitel wird die empirische Untersuchung präsentiert. Danach wird das Resultat der Interviews mit der Theorie analysiert.*

### ***Wie hat sich das Unternehmen vor der Etablierung Kenntnisse über den russischen Markt verschafft?***

Um sich Kenntnisse vor der Etablierung zu verschaffen, hat Siluett eine eigene Marktuntersuchung über den russischen Markt gemacht. Das Unternehmen hat Frau Tamara Pigaleva vor allem deswegen angestellt, weil sie schon gute Kenntnisse über Russland hatte und auch viele Kontakte von ihren früheren Arbeitsplätzen in den Handelskammern in St. Petersburg und Värmland hatte. Durch Frau P. hat Siluett viele russische Kontakte gewonnen. Siluett hat an Messen teilgenommen und hat auch durch Messen seinen Zusammenarbeitspartner gefunden. Danach hat man ein Joint Venture gegründet. Jetzt bereitet Siluett eine Produktionsanlage in Russland vor, die im Januar 2008 in Betrieb genommen werden soll.

Löfbergs Lila hat sich durch eigene Nachforschung sowie Information aus dem Internet Kenntnisse über den russischen Markt verschafft. Das Unternehmen hat auch Kontakt zur Handelskammer in Värmland gehabt. Schließlich hat man mehrere Messen in Russland besucht. Herr Urban Hellberg, Exportchef bei Löfbergs Lila, bereut, dass man nicht vor der Etablierung mehr Ermittlungen auf dem Markt durchgeführt hat. Hätte man sich vor der Etablierung mehr Kenntnis über den Markt verschafft, hätte es vielleicht heute nicht solche Probleme mit dem Zusammenarbeitspartner gegeben.

Ostnor hat einen Sale Team Leader in Russland ausgewählt, und hat sich dann nur durch ihn Kenntnisse über Russland verschafft. Ostnor meint, dass man nicht mehr Kenntnisse über den russischen Markt braucht, weil der russische Sale Team Leader diese Kenntnis hat.

Frau Annemärtha Andréasson von der Handelskammer sagt, dass es üblich sei, dass sich Unternehmen vor der Etablierung Hilfe von einer Beraterfirma holen. Eine andere Weise, sich Kenntnisse über den russischen Markt zu verschaffen, ist, am „Russian Business Club“ der Handelskammer Värmland teilzunehmen. Dieser Club ist ein Verein für Unternehmen, die sich in Russland etablieren wollen, oder zumindest darüber nachdenken. Der Russian Business Club veranstaltet Treffen, bei dem die Unternehmen Information über die Handelssituation, das Recht, und das Bankwesen erhalten und lernen, wie man Zusammenarbeitspartner finden kann und wie die Etablierung vereinfacht werden kann.

Am Ende des Kurses wird auch eine Delegationsreise veranstaltet. Frau A. sagt, dass es momentan vor allem herstellende Unternehmen sind, die sich für Russland interessieren, weil der schwedische Markt mit ihren Produkten bereits gesättigt ist.

### **Wie hat das Unternehmen sich auf dem russischen Markt etabliert?**

Siluett hat sich durch den Konzern Nova Cart auf dem Russischen Markt etabliert. Auf dem Russischen Markt hat man ein Joint Venture mit einem russischen Unternehmen gegründet. Dieses russische Unternehmen hatte früher Einweg-Papierartikeln verkauft und wollte das Sortiment erweitern. Jetzt bereitet Siluett eine Produktionsanlage in Russland vor, weil eine Produktion in Russland weniger Kosten bedeutet. Das Produkt wird dann günstiger für die Kunden werden und man kann besser mit dem Preis konkurrieren.

Löfbergs Lila hat sich durch einen russischen Zusammenarbeitspartner, RBD, auf dem russischen Markt etabliert. Das Unternehmen RBD hat seinen Hauptsitz in St. Petersburg und Löfbergs Lila exportiert deshalb die Produkten dorthin. Herr H. sagt, dass Löfbergs Lila in der Zukunft eventuell eine Produktion in Russland haben möchte. Im Moment gibt es aber keine konkreten Pläne dafür. Eine Produktion in Russland aufzubauen, erfordert viele Ressourcen, die Löfbergs Lila im Moment nicht zur Verfügung stehen.

Im Nachhinein sagt Herr H., dass die Etablierung in Russland vielleicht ein bisschen zu schnell gegangen sei. Löfbergs Lila hatte schnell einen Kontakt mit RBD geschaffen, ohne richtig zu wissen, auf was man sich eingelassen hatte. Heute ist Löfbergs Lila nicht mit RBD zufrieden. Im Moment hat Löfbergs Lila so große Probleme, dass sie darüber nachdenken, die Zusammenarbeit mit RBD zu beenden. Herr H. erzählt, dass viele Unternehmen in Russland dann dazu bereit wären, den Platz von RDB einzunehmen. Ein neuer Partner könnte vielleicht ein Weg sein, die Probleme zu vermeiden.

Ostnor hat sich auf dem russischen Markt durch eine Aktiengesellschaft etabliert. Das Unternehmen hat zuerst einen Kontakt zu einem russischen Sale Team Leader geschaffen, der auch Erfahrung von dem schwedischen Markt hatte. Herr J, der der ehemalige Exportchef bei Ostnor war, sagt, dass dieser Kontakt sehr gut für Ostnor war (und noch immer ist); er hat die Etablierung viel einfacher gemacht.

### **Analyse**

Um Kenntnisse vor der Etablierung zu bekommen, ist es uns deutlich, dass man verschiedene Wege gehen kann. Unsere Unternehmen haben an Messen teilgenommen, Marktuntersuchungen gemacht, eigene Nachforschungen angestellt und vor allem Kontakte zu Russen gefunden. Wir haben die Auffassung bekommen, dass es ohne die Hilfe von jemandem, der Russe ist, schwierig ist zu wissen, wie man sich am besten auf dem russischen Markt etabliert.

Frau A. von der Handelskammer sagte, dass es üblich sei, dass Unternehmen sich vor der Etablierung Hilfe von einer Beraterfirma holen. Herr H. erzählt, dass Etablierungsberater fast täglich Kontakt mit Löfbergs Lila aufnehmen, um ihre Dienste anzubieten, aber man hat diese nie genutzt. Keines der Unternehmen, die wir interviewt haben, hat Kontakt zu einer Beraterfirma aufgenommen, um Hilfe zu erhalten. Deshalb waren wir ein bisschen überrascht, wir sind davon

ausgegangen, dass dies ein übliches Phänomen sei. Wir haben jedoch nur drei Unternehmen interviewt, und das könnte vielleicht irreführend sein.

Als wir unsere Interviews gemacht haben, haben wir gesehen, dass die Unternehmen sich auf verschiedene Art auf dem Russischen Markt etabliert haben. Deutlich für uns war, dass es einfacher für die Unternehmen gegangen ist, die schon am Anfang irgendeine Art von russischem Kontakt hatten. Ostnor und Siluett haben eine ziemlich schmerzlose Etablierung gehabt, während Löffbergs Lila, das keine russischen Kontakte vor der Etablierung hatte, auch große Probleme mit dem Handelspartner und anderen Dingen gehabt hat.

Johanson und Widersheim-Paul empfehlen im Zusammenhang mit der psychischen Distanz folgendes Vorgehen: „Etablierungen soll zuerst auf einem nahe liegenden Markt gemacht werden und danach kann man weiter weg gehen“. Alle Unternehmen, die wir interviewt haben, haben sich zuerst auf näher liegenden Märkten etabliert und gehen jetzt ein bisschen weiter weg.

Johanson & Widersheim-Paul schreiben von einer Etablierungskette, die vier Schritte enthält. Diese sind:

1. Keine regelmäßigen Exportaktivitäten
2. Export via unabhängige Vertreter (Agenten)
3. Handelsgesellschaften
4. Produktionsgesellschaften

Die Unternehmen, die wir interviewt haben, haben verschiedene Schritte erreicht. Alle Unternehmen haben Schritt zwei, Export via unabhängige Vertreter, erreicht. Erforderlich für Schritt zwei ist, dass man einen regelmäßigen Informationsaustausch mit dem Ausland hat, was auch alle Unternehmen haben. Löffbergs Lila und Ostnor sind auf dem zweiten Schritt stehengeblieben, während Siluett gleich den vierten Schritt, eine eigene Produktionsgesellschaft, machen will.

Frau A. sagt, dass die Unternehmen, mit denen sie Kontakt gehabt hat, oft mit einem Zusammenarbeitspartner zufrieden sind. Der russische Markt hat andere Spielregeln als der schwedische und Unternehmen wagen oft nicht, mehr zu riskieren, wenn sie sich auf dem russischen Markt etablieren.

In dem Internationalisierungsmodell gehen Johanson und Valhne davon aus, dass die Unternehmen nach einem langfristig höheren Gewinn streben, ein höheres Wachstum erreichen wollen, und ein so niedriges Risiko wie möglich haben wollen. In allen Unternehmen, die wir interviewt haben, ist der russische Markt bisher nur ein kleiner Teil der Produktion und des Umsatzes vom Unternehmen. Alle haben aber die Hoffnung, dass der russische Markt in Zukunft große Gewinne bringen wird. Heutzutage haben diese Unternehmen einen relativ gesättigten Markt in Schweden und der russische Markt kann eine Chance zum Wachstum bedeuten.

Ostnor hat ausdrücklich betont, dass die Etablierung auf dem russischen Markt zeitraubender war, als man zuerst gedacht hatte. Johanson (2002) schreibt, dass eine Internationalisierung oft ein zeitraubender Verlauf ist, was wir also bestätigen können.

Wenn ein Unternehmen sich auf einem anderen Markt als dem eigenen etablieren will, ist es die erfahrungsbasierte Kenntnis, die wichtig ist (Johanson et al, 2002). Siluett, Löfbergs Lila und Ostnor haben alle erfahrungsbasierte Kenntnisse von früheren Internationalisierungen. Alle hatten also schon eine generelle Kenntnis darüber, wie es ist, eine internationale Tätigkeit zu betreiben. Das Unternehmen, das die beste erfahrungsbasierte marktspezifische Kenntnis hat, ist Siluett. Vielleicht ist Siluett deshalb am weitesten in der Etablierungskette gekommen.

Der Internationalisierungsprozess der Uppsalaschule sagt, um Erfahrung vom Markt zu erhalten, ist es wichtig, jemanden mit Kenntnissen über den Markt anzustellen. Nach unseren Interviews können wir sehen, dass diese Behauptung auch stimmt. Ohne Frau P. wäre die Etablierung für Siluett in Russland wahrscheinlich nicht möglich. Es ist auch oft erforderlich, dass ein anderes Unternehmen, das schon gute Kontakte hat, gekauft wird, schreibt Johanson 2002. In einem unserer Unternehmen ist dies aber nicht der Fall.

Alle Unternehmen, die wir interviewt haben, hatten anfangs unterschiedliche erfahrungsbasierte Kenntnisse. Die Gefahren und Möglichkeiten werden oft durch die erfahrungsbasierte Kenntnis entdeckt (Johanson & Vahlne, 1977). Siluett hatte mehr und Löfbergs Lila hatte weniger. Deshalb sehen die Resultate der Unternehmen heute auch unterschiedlich aus.

***Welche Unterschiede zwischen Russland und Schweden gibt es, die Probleme für die Unternehmen verursachen können?***

### **Ökonomische Aspekte**

Wenn es zu den ökonomischen Aspekten in Russland kommt, sagt Frau P., dass man das Unternehmen, mit dem man zusammenarbeiten soll, kontrollieren muss. Man muss kontrollieren, ob das Unternehmen zahlungsfähig ist und ob es eine lange Zeit auf dem Markt bleiben wird. Man muss auf der Hut sein. Manche Unternehmen haben nur eine kurze Lebensdauer und verschwinden dann, ohne die Rechnungen zu bezahlen, sagt Frau P. Siluett untersucht immer den potenziellen Zusammenarbeitspartner zuerst mit Besuchen, mit Kreditauskünften und versucht, das Klima bei den Angestellten zu spüren.

Herr H. sagt, dass es wichtig sei, um sicher zu gehen, dass man das Geld bekommt, ein Geschäft immer mit Krediten abzusichern, bevor es durchgeführt wird. Heutzutage wollen alle „dabei sein“, und es ist wichtig, Referenzen einzuholen. Sonst kann es in der Zukunft große Probleme für das Unternehmen geben.



Ostnor meint, dass sich die ökonomische Lage in Russland schnell verändern kann. Es ist nicht immer einfach zu wissen, in welche Richtung es geht, und das kann Risiken für das Unternehmen bedeuten.

Keines der Unternehmen hat Erfahrungen damit gemacht, dass die Bezahlungen nicht vorgenommen wurden. Alle sagen, dass es aber nicht ungewöhnlich sei, dass die Bezahlungen verspätet eingehen. Siluett und Löffbergs Lila haben verschiedene Vorgehensweisen mit Bezahlungen. Siluett holt vor dem Geschäft eine Kreditauskunft ein und bei der ersten Lieferung bezahlt der Kunde im Voraus. Bei der zweiten Lieferung hat der Kunde 30 Tage Kreditzeit, und danach noch 75 Tage.

Herr H. erlebt, dass die Russen die Bezahlungen oft so lange wie möglich verzögern wollen. Er findet auch, dass sie gerne den Vertrag zu ihrem Vorteil zu deuten versuchen, und dass dies oft zum Streit führt. Aufgrund dieser Probleme hat man „Payment before delivery“ im ersten Jahr bei Löffbergs Lila eingeführt. Wenn das erste Jahr ohne Probleme verläuft, hat man ein „General Agreement“ über drei Jahre. Löffbergs Lila hat auch Bankgarantien, so dass man auf jeden Fall einen Teil des Geldes zurückbekommen, falls das Geschäft misslingt.

### **Analyse**

Laut Grath hängen die finanzielle Risiken eng mit den Zahlungsbedingungen zusammen. „Je sicherer die Zahlungsbedingungen sind, desto mehr reduzieren sich die Risiken und desto besser können die Beteiligten schon am Anfang den Zeitpunkt der Bezahlung entscheiden und dadurch auch den Finanzierungsbedarf des Geschäftes abschätzen.“ (Grath, 2004). Als wir die Unternehmen gefragt haben, welches die finanziellen Risiken waren, haben alle Unternehmen von den Zahlungsbedingungen gesprochen. Deshalb können wir sehen, dass Grath Recht hat, wenn er sagt, dass die finanziellen Risiken eng mit den Zahlungsbedingungen zusammenhängen.

Alle Unternehmen, die wir interviewt haben, sind sehr vorsichtig, wenn es um die Zahlungsbedingungen geht. Frau P. erzählte, dass manche Unternehmen nur eine kurze Lebensdauer haben, und dann ist es natürlich notwendig, sorgfältig zu sein, wenn man die Handelspartner auswählt.

Miller schreibt, dass das Risiko, keine Bezahlung zu erhalten, in Russland sehr klein ist. Weiter meint er, dass fast keine Export- oder Importorganisationen willig sind, Kredite an russische Unternehmen zu geben. Die russischen Unternehmen müssen deshalb oft die Lieferung in Bar vorausbezahlen, und sie erhalten oft eine kürzere Bezahlungsfrist als andere Unternehmen. Von unseren Interviews können wir sehen, dass es stimmt, dass das Risiko, keine Bezahlung zu erhalten, in Russland sehr klein ist. Siluett fordert, dass der Kunde bei der ersten Lieferung im Voraus bezahlt, aber danach hat man eine Kreditzeit. Löffbergs Lila fordert „Payment before delivery“ im ersten Jahr, aber dann kann man auch Kredit erhalten. Diese Bedingungen sind auch bei Siluett und Löffbergs Lila normal und nicht ungewöhnlich für Russland. Deshalb stimmt es nicht, wie Porter sagt, dass

russische Unternehmen oft eine kürzere Bezahlungsfrist als andere Unternehmen erhalten.

### **Politik**

Frau P. sagt, dass es in der letzten Zeit ruhiger geworden sei, wenn man von der russischen Politik spricht. Heute hat die Politik nicht so viel Einfluss auf das russische Unternehmen, aber sie kann Einfluss nehmen, falls Regeln und Gesetze schnell geändert werden. Solche Veränderungen passieren in Russland schneller als in Schweden, sagt sie.

Die einzigen Probleme in Bezug auf die Politik, die Löffbergs Lila erlebt hat, sind, dass viele Leute „schwarze“ Geschäfte machen wollen. Der Staat hat überhaupt keine Kontrolle über dieses Phänomen. Sonst ist die russische Politik kein Problem, sagt Herr H. Herr J. meint, dass die Zollregeln in Russland immer strenger werden, und das kann große Probleme verursachen.

Sowohl Frau P. als auch Herr H. finden, dass Russland eigentlich nicht bürokratischer als Schweden ist. Es kann aber manchmal schwierig sein, ein Visum zu bekommen, sagen sie.

Herr J. dagegen findet, dass die russische Bürokratie viel strikter als die schwedische ist. Gunnars sagt, dass es erforderlich ist, jemand auf der russischen Seite zu haben, der weiß, wie man es machen soll. Sonst dauert alles eine Ewigkeit. Ostnor nimmt dieses Problem so ernst, dass man einen Administrator angestellt hat, der sich nur um diese Probleme kümmert.

### **Analyse**

Wir haben gelernt, dass die Politik heute keine große Bedeutung für die Unternehmen hat. Grath meint, dass die politischen Risiken in den Ländern am niedrigsten sind, in denen Stabilität schon seit langem ein Faktor ist. Frau P. sagt, dass es in der letzten Zeit ruhiger geworden ist, wenn man von der russischen Politik spricht. So war es aber nicht immer, früher war Russland überhaupt nicht stabil.

Laut Jörgensen waren früher die Zölle die wichtigsten Arten von Handelshindernissen, aber dass die Bedeutung des Zolles jetzt geringer sei, weil man ökonomische Gemeinschaften wie die Europäische Union gegründet hat (Jörgensen, 2003). Russland ist noch nicht Teil der EU, und deshalb ist die Bedeutung des Zolles noch sehr groß, was auch Herr J. hervorhebt.

### **Korruption**

Bei Siluett sagt man, dass man überhaupt keine Erfahrung mit Korruption oder organisierter Kriminalität gemacht habe. Frau P. erzählt, dass Korruption üblicher war, als die Sowjetunion fiel, aber dass es jetzt kein Problem mehr sei.

Löfbergs Lila hat ganz andere Erfahrungen gemacht. Herr H. sagt, dass Russland sehr korrupt ist. Er meint, wenn man nicht willig ist, Bestechungsgeld zu zahlen, kann man in Russland nicht weit kommen. Herr H. sagt, dass Löfbergs Lila keine Bestechungsgelder zahlt, und es deshalb vielleicht so langsam geht.

Ostnor sagt, dass sie wissen, dass Korruption existiert, aber sie haben selbst keine Erfahrungen damit. Herr J. sagt, dass er glaubt, dass es davon abhängig ist, in welcher Branche man arbeitet, in manchen Branchen gibt es viel Korruption, und in anderen weniger. Sowohl Herr H. als auch Herr J. glauben, dass die Nachtclubbranche am korruptesten ist.

### **Analyse**

Miller schreibt, dass sich die Zollvorschriften in Russland oft verändern, was auch Korruption verursachen kann. (Miller, 1998) Bevor wir mit dieser Arbeit anfangen, hatten wir beide viel von der Korruption in Russland gehört. Wir haben diese Frage gestellt, weil wir wissen wollten, ob dies wirklich so sei, oder ob dies vielleicht ein altes Phänomen sei. Wir haben keine eindeutige Antwort bekommen und wir glauben, dass es ist, wie Herr J. sagt: es ist davon abhängig, in welcher Branche man arbeitet.

### **Welche Handelshindernisse gibt es?**

Siluetta erlebt, dass das größte Handelshindernis, wenn es um Handel mit Russland geht, ist, dass man im hohen Maße die Distribution und den Transport lange im Voraus organisieren muss, sonst kann es zu vielen Problemen kommen. Russland ist groß, und ein funktionierendes Distributionsnetz zu haben, erfordert viel Planung.

Löfbergs Lila findet, die größten Handelshindernisse sind die Einfuhrsteuern und deren Prozentaufschlag mit bis zu 45-50 % auf die Produkte. Herr H. sagt, hätte man nur mit Kaffeebohnen gehandelt, würde der Prozentsatz viel geringer sein. Kaffee sieht man als ein Luxusgut, und die Russen können hierbei hohe Steuern verlangen, um die Produkte in Russland konsumieren zu können. Dies macht man teilweise um den eigenen einheimischen Handel zu schützen.

Das größte Handelshindernis für Ostnor ist das Gostzertifikat, ein Standardzertifikat für Waren, die nach Russland eingeführt werden. Dieses Zertifikat bedeutet, dass Produkte, die nach Russland exportiert werden sollen, zuerst von der Behörde genehmigt werden müssen. Auch Frau A sagt, dass es üblich ist, dass das Unternehmen Probleme mit dem Gostzertifikat hat. Diese Art von Zertifikat kostet viel Geld. Darum hat Ostnor sich dafür entschieden, das Zertifikat in Russland zu machen. Das ist ein bisschen billiger, aber immer noch sehr teuer. Ostnor hat momentan auch Probleme damit, sich so richtig auf dem russischen Markt zu etablieren. Sie haben Probleme mit der Produktdifferenzierung, alle in der Branche haben in letzter Zeit schnell ihre Sortimente entwickelt, und Ostnor hat Probleme, da mithalten zu können. Herr J. sagt,

wenn der Verkauf sich nicht demnächst verbessert, muss man die Etablierung in Russland vielleicht abbrechen.

### **Analyse**

Wir können sehen, dass alle Unternehmen, die wir interviewt haben, verschiedene Handelshindernisse erlebt haben. Nicht alle Handelshindernisse, von denen wir in unserer Theorie gesprochen haben, wurden auch von unseren Interviewpartnern erwähnt. Das haben wir aber auch nicht erwartet. Wenn die Unternehmen Probleme mit allen Handelshindernissen hätten, würden sie wahrscheinlich nicht mehr auf dem russischen Markt sein.

Siluett spricht von Problemen mit dem Transport. Diese können wir von Porters „Verfügung von Distributionskanälen“ herleiten. Laut Porter müssen die Etablierenden die Kanäle dazu überreden, die Produkte zu akzeptieren, und dass kann Hindernisse hervorbringen. Die Hindernisse für eine neue Etablierung verstärken sich mehr und mehr, wenn die vorhandenen Konkurrenten schon an die Distribuenten angeknüpft sind. Die Absicherung der Distribution ist ein großes Hindernis, da Siluett sich einen neuen eigenen Distributionskanal schaffen muss (Porter, 1998).

Auch Miller schreibt, dass die nicht funktionierende, nicht leistungsfähige und langsame Distribution von Waren ein übliches Handelsproblem ist. Er sagt, dass Unternehmen aus dem Westen dann gerne Kaufmänner aus der alten kommunistischen Führung anstellen. (Miller 1998). Das ist auch genau das, was Siluett gemacht hat; man hat Frau P. angestellt, weil sie die Risiken bezüglich Transport und Distribution besser hantieren kann.

Löfbergs Lila hat eine Importgebühr von 45-50 %, was auch das grösste Handelshindernis für sie ist. Wir hatten schon Millers Text gelesen, deshalb war dies keine Überraschung für uns. Miller schreibt, dass eines der größten Hindernisse für den Handel in Russland die Instabilität der russischen Importvorschriften sei. Laut Miller unterscheiden sich die Import- und Exportvorschriften stark, abhängig davon, welches Produkt man importieren will. Der Durchschnitt für die Importgebühr liegt bei 17 % aber kann so hoch wie 150 % auf Luxusartikel sein. Vielleicht sollte Löfbergs Lila dafür dankbar sein, dass die Importgebühr nicht noch höher ist.

Eines der sieben Etablierungshindernisse laut Porter ist die Produktdifferenzierung. Mit diesem Hindernis hat Ostnor Erfahrung gemacht. Ostnor sagt, dass auch der russische Markt von ihren Produkten gesättigt sei. Um erfolgreich zu sein, muss man sich besser differenzieren als das Unternehmen es getan habe. Porter sagt, dass Unternehmen verschiedene Methoden benutzen, um das Produkt von anderen ähnlichen Produkten auf dem Markt zu trennen. Ostnor hat jetzt Probleme, weil etablierte Unternehmen, die ein schon bekanntes Warenzeichen haben, oftmals schon einen loyalen Kundenkreis haben. Auf diese Weise werden Hindernisse für

die Neuetablierenden geschaffen. Es kann die neuen Unternehmen viel Geld kosten, diese Hindernisse zu überwinden.

Ostnor sieht auch das Gostzertifikat als ein grosses Handelshindernis. Dieses Gostzertifikat kann man als das Handelshindernis „Staatliche Restriktionen“ sehen. Porter schreibt, dass staatliche Restriktionen zu einem bedeutenden Hindernis für die Neuetablierenden werden können. Der Staat kann neue Lizenzen einführen, was zu langen Wartezeiten für Neuetablierende führt. Das führt wiederum dazu, dass die Kapitalkosten sich erhöhen, weil die schon etablierten Unternehmen Information über Ostnor und dessen Produkte erhalten und somit die Möglichkeit haben, eine Verteidigungsstrategie gegen Ostnor vorzubereiten und auszuarbeiten (Porter, 1998).

### ***Welche kulturellen Unterschiede gibt es?***

#### **Machtdistanz**

In unseren Interviews haben wir eine eindeutige Antwort bekommen, wenn es um die Machtdistanz ging. Alle Unternehmen haben hervorgehoben, dass Titel für die Russen sehr wichtig sind, man braucht unbedingt einen guten Titel, um Respekt zu bekommen. Auch Frau A. von der Handelskammer sagt, dass Titel eine besondere Bedeutung für die Russen haben.

Frau P. von Siluett wird in Schweden als Verkäuferin bezeichnet, aber wenn sie nach Russland fährt, benutzt sie den Titel „Sales Manager“. Als „Verkäufer“ würde sie überhaupt keinen Respekt bekommen, sagt sie. Frau P. erzählt auch, dass eine Sekretärin in Russland den Titel „Office Manager“ hat, was zeigt, dass sie das Titelkonzept gerne übertreiben.

Auf die Frage, ob es wichtig sei, dass man ein gewisses Alter erreicht habe, um Respekt zu bekommen, antworten Frau P. und Herr J., dass das Alter eigentlich keine Bedeutung hat. Herr H. dagegen erlebt, dass es gut ist, wenn man ein bisschen älter ist, es flösst Respekt ein.

Alle Befragten sagen, dass die Hierarchie in Russland strikter ist als in Schweden. Man hat viel mehr Respekt vor dem Chef. Alle sind sich darüber einig, dass der Chef in Russland eine stärkere Position hat. Frau P. sagt aber, dass man als Untergebene doch Entscheidungen treffen kann, während Herr H. denkt, dass die Hackordnung sehr wichtig ist, und dass keine Entscheidungen ohne die Genehmigung des Chefs vorgenommen werden.

Laut Hofstede hat Russland einen Wert von 93 in der Machtdistanz, während Schweden einen Wert von 31 hat. Je höher der Wert, desto mehr Hierarchie und desto mehr Macht hat der Chef. 93 ist superhoch und bedeutet also, dass Russland eine sehr strikte Hierarchie haben müsste. Auch John Mole schreibt, dass Russland eine „Hochmachtdistanz-Gesellschaft“ ist, und dass Status sehr wichtig für die

Russen ist. Deswegen müssen wir sagen, dass unsere Antworten hier ganz gut mit dem, was in der Theorie gesagt wird, übereinstimmen.

### **Individualismus/Kollektivismus**

Auf die Frage, ob die Russen eher kollektivistisch oder individualistisch sind, antwortet Frau P., dass sie ehrgeizig seien; sie wollen sich gerne selbst hervorheben, aber gleichzeitig das tun, was am besten für das Unternehmen ist. Herr H. sagt, dass die Russen, die er getroffen hat, alle sehr individualistisch sind. Er sagt, „Sie wollen Millionäre werden, und das jetzt!“ Herr J. findet auch, dass wir Schweden kollektivistischer sind als die Russen.

Laut Hofstede hat Russland einen individualistischen Wert von 39, während Schweden einen Wert von 71 hat. Das sollte bedeuten, dass die Russen viel kollektivistischer als die Schweden sind. John Mole schreibt, dass Kollektivismus unter dem kommunistischen Regime die Ideologie des Staates wurde, und dass Menschen schon von Geburt an und auch weiterhin in Gruppen integriert wurden. Weiter sagt er, dass die russische Gesellschaft noch kollektivistisch ist, aber dass die neue Generation zum Individualismus neigt (Mole, 1995).

Hier unterscheiden sich also unsere Antworten von der Theorie. Wir glauben, dass dies davon abhängt, dass sich in Russland jetzt viel geändert hat. Im Moment ist die Situation ein bisschen anders und die Russen haben sich auch dadurch verändert. John Mole schreibt auch, dass die neue Generation zum Individualismus neigt.

### **Maskuline Werte**

Frau P. ist ja in Russland geboren, und sie findet, dass es keinen großen Unterschied zwischen Russland und Schweden gibt, wenn es um materielle Dinge und Gleichberechtigung geht. Sie sagt, dass es möglicherweise für die Russen ein bisschen wichtiger sein könnte, schöne Sachen zu haben, aber dass die Frauen in Russland unbedingt dieselben Chancen auf Erfolg haben wie Frauen in Schweden. Sie meint, dass Frauen sogar bessere Chancen auf eine Karriere in Russland haben könnten.

Herr H. und Herr J. finden beide, dass in Russland viel Status in dem liegt, was man besitzt. Herr H. meint, dass viele Russen irgendwas machen können, um das zu erreichen, was sie wollen. Er sagt auch, dass es keine Rolle spielt, ob man als Mann oder Frau in Geschäftszusammenhängen kommt, es ist viel wichtiger, welche Titel man hat. Die Frauen, die weit gekommen sind, sind ebenso „brutal“ wie die Männer, sagt Herr H. Es ist nicht möglich, einen „weichen“ Stil zu haben, wenn man Erfolg haben will.

Auch Herr J. sagt, dass Russland sich nicht sehr von Schweden unterscheidet, wenn es um Gleichberechtigung geht, er findet dass die Entwicklung sehr positiv ist.

Hofstede hat Schweden eine 5 beim maskulinen Wert gegeben, während Russland 36 bekommen hat. Hier hat Schweden eine sehr niedrige Zahl bekommen, wir sind ja auch berühmt für unsere Gleichberechtigung. Russlands Zahl ist höher, aber hoch ist sie auch nicht. John Mole schreibt, dass 5 % aller Chefs in Russland Frauen seien. In Schweden sind 28 % aller Chefs Frauen (SCB, 2004). John Moles Buch wurde aber schon im Jahr 1998 geschrieben und wir glauben, dass diese Zahl sich ein bisschen verändert hat. Wir haben leider keine neuere Statistik gefunden.

Alle unsere Interviewpartner haben gesagt, dass Männer und Frauen in Russland ähnliche Bedingungen haben, aber dass man sich mehr für materielle Dinge interessiert. Deshalb denken wir, dass Hofstedes Wert vielleicht ganz gut stimmt.

### **Unsicherheitsvermeidung**

Alle Interviewpartner sagen, dass die Russen keine Probleme mit Veränderungen haben, wenn es trotzdem der Fall ist, ist es normalerweise die ältere Generation, die nicht immer wohlwollend dazu eingestellt ist. Auf die Frage, ob es einen größeren Bedarf an deutlichen Regeln in Russland als in Schweden gibt, waren sich unsere Interviewpartner ein bisschen unsicher. Sie glaubten jedoch, dass es vermutlich so sei.

Körpersprache gehört auch zu der Unsicherheitsvermeidung. Frau P. und Herr H. sagen beide, dass die Russen ausdrucksvoller in der Körpersprache sind und dass sie wärmer und spontaner sind. Herr J. meint, dass er keinen Unterschied zwischen den Russen und den Schweden in diesem Aspekt gesehen hat.

Frau P. denkt, dass Russen immer sagen was sie meinen, sie sind sehr aufrichtige Menschen, sagt sie. Herr H. dagegen hat eine ganz andere Auffassung: er sagt, dass man sie oft genauer unter die Lupe nehmen müsse. Herr J. erlebt die Russen ungefähr so wie uns Schweden, es kann unterschiedlich sein, sagt er. Laut Hofstede hat Russland einen Wert von 95 in der Unsicherheitsvermeidung, also fast den Maximalwert! Schweden dagegen hat einen Wert von 29. John Mole schreibt, dass Russen mit einer Abneigung gegen Veränderungen geboren sind. Das rührt von bitteren historischen Erfahrungen her (Mole, 1995). Wir glauben, dass auch die Unsicherheitsvermeidung der Russen etwas ist, was sich in der letzten Zeit verändert hat. Unsere Interviewpartner haben keine unsicheren Russen erfahren, die keine Veränderung haben wollen, und das ist auch nicht überraschend. Wenn sie unsicher wären, würden sie auch keine Geschäfte mit dem Ausland machen. Die Russen, die unsere Interviewpartner getroffen haben, sind alle bereit, in etwas Neues zu investieren.

### **Langfristige Orientierung**

Frau P. denkt, dass die Russen eher langfristig als kurzfristig denken, zumindest die Russen, mit denen Siluett Kontakt hat. Herr H. dagegen hat nur kurzfristig denkende Russen getroffen. Er sagt, dass Russen vielleicht nicht glauben, dass es in der Zukunft funktionieren wird, und wollen deshalb keine langfristigen Pläne

machen. Herr J. findet, dass Russen sowohl langfristig als auch kurzfristig sein können, abhängig von der Situation.

Die Forderung nach schnellen Ergebnissen ist in Russland größer als in Schweden, sagen Frau P. und Herr H., in Russland arbeitet man viel schneller. Herr J. stimmt nicht zu, er findet, dass es in Russland langsamer läuft.

Russland hat den Wert 10 in Langfristigkeit von Hofstede bekommen, während Schweden 33 bekommen hat. Damit will Hofstede sagen, dass die Schweden langfristiger als die Russen sind. Unsere Interviewpartner haben unterschiedliche Auffassungen zu dieser Behauptung, aber dies variiert sicherlich von Person zu Person.

### **Andere Aspekte zur Kultur**

Alle unsere Interviewpartner heben hervor, dass es unabdingbar ist, russisch zu können, wenn man in Russland Geschäfte machen will. Da Frau P. Russin ist und sie alle Kontakte in Russland betreut hat, hat es überhaupt keine Probleme oder Missverständnisse für Siluett gegeben.

Ostnor hat die ganze Zeit mit dem lokalen Chef gearbeitet, der russisch als Muttersprache spricht, und hat deshalb auch keine Probleme erlebt. Löffbergs Lila hat ausschließlich einen Dolmetscher benutzt (die ganze Zeit denselben Dolmetscher). Herr H. sagt, dass er gemerkt hat, dass so Missverständnisse entstehen können, und man nicht total sicher sein kann, ob der Dolmetscher genau das vermittelt, was Herr H. sagen will. Zum Glück wird das Englisch der Russen immer besser, die neue Generation hat normalerweise keine Probleme damit, in Englisch zu kommunizieren. Frau A. von der Handelskammer sagt, dass es heutzutage kein Zwang sei, russisch zu können. Sie sagt, dass das Englisch immer häufiger benutzt wird, ansonsten ist es nie ein Problem, einen Dolmetscher zu benutzen.

Frau P. erzählt, dass Religion wichtiger für die Russen sei als für uns Schweden, aber die Religion hat keine Bedeutung im Geschäftszusammenhang. Herr H. und Herr J. stimmen Frau P. zu, sie haben auch nichts von der Religion gemerkt.

Frau P. erlebt, dass Russen und Schweden fast immer gut zusammen passen. Wir haben denselben Humor, sagt sie, aber sie findet, dass Schweden allgemein vorsichtiger sind. Sowohl Herr H. als auch Herr J. schätzen den Humor der Russen, beide machen gerne Spaß und benutzen oft Humor, um manche Situationen abzuschwächen. Das funktioniert immer gut, sagen sie beide.

Als wir nach Rat fragten, um kulturelle Unterschiede überwinden zu können, sagt Herr H., dass es wichtig sei, um Hilfe bitten zu können. Wer nicht fragt, bekommt auch keine neuen Kenntnisse, sagt er. Er findet auch, dass es spaßig und nützlich ist, Russen nach Schweden einzuladen, damit sie auch eine Chance bekommen, die schwedische Kultur kennen zu lernen. Weder Frau P. noch Herr J. haben Kulturkollisionen erlebt, und hatten deshalb keine guten Tipps zu vergeben.



Wenn es zu den kulturellen Unterschieden kommt, kann man nicht sagen, ob jemand mit seinen Antworten Recht oder Unrecht hat. Die Antworten sind das, was jede Person erlebt hat, und natürlich muss es da Unterschiede geben. Frau P. kommt selbst aus Russland und hat nur gute Dinge über Russland und die Russen zu sagen, was nicht verwunderlich ist. Sie ist wahrscheinlich von sich selbst und ihren nächsten Angehörigen ausgegangen und ist natürlich auch ihrer Heimat gegenüber solidarisch. Herr H. hat einige schlechte Erfahrungen mit abbluchsenden und sich entziehenden Russen gehabt, und das muss natürlich auch sein Bild von den Russen beeinflussen. Herr J. hat eine sehr neutrale Auffassung von den Russen. Er hat nur positive Erfahrungen gemacht, und findet, dass die Russen sich ungefähr wie wir Schweden benehmen.

Was wir sagen wollen, ist, dass es schwierig sein kann, ein Bild zu bekommen, das zu 100 % mit der Theorie übereinstimmt. Kulturelle Aspekte handeln nämlich von Menschen, und Menschen sind unterschiedlich.

## **10 Schlussfolgerung**

*In diesem letzten Kapitel wird eine Schlussfolgerung präsentiert*

Zweck dieser Arbeit war es,

- herauszufinden, wie eine Etablierung in Russland ablaufen kann und wie sich die Unternehmen Kenntnisse vor der Etablierung verschaffen.
- zu untersuchen, welche Probleme und Handelshindernisse bei einer Etablierung entstehen können, sowie
- herauszufinden, welche Einwirkung die kulturellen Unterschiede haben können.

Um Kenntnisse vor der Etablierung zu bekommen, kann man verschiedene Wege gehen. Unsere Unternehmen haben an Messen teilgenommen, Marktuntersuchungen vorgenommen, eigene Nachforschungen angestellt und vor allem Kontakte mit Russen geschaffen. Niemand hat aber Hilfe von einer Beratungsfirma genommen. Wir sind davon ausgegangen, dass dies ein übliches Phänomen sei. Alle Unternehmen haben schon Erfahrungen von früheren Etablierungen im Ausland, was eine große Hilfe sein kann. Wir haben die Auffassung bekommen, dass es ohne Hilfe von jemandem, der Russe ist, schwierig ist zu wissen, wie man sich am besten auf dem russischen Markt etabliert. Im Allgemeinen kann man sagen, dass die Unternehmen, die die größte russische Einmischung haben, momentan auch den größten Erfolg auf dem russischen Markt haben. Dies kann natürlich ein Zufall sein, aber das glauben wir nicht.

Es gibt wirklich nicht nur eine Möglichkeit, wie man sich auf dem russischen Markt etablieren kann. Als wir unsere Interviews durchgeführt haben, haben wir gesehen, dass die Unternehmen sich in verschiedenen Formen auf dem Russischen Markt etabliert haben. Deutlich für uns war, dass es für die Unternehmen einfacher verlaufen ist, die schon am Anfang irgendeine Art von russischer Einmischung hatten, wie beispielsweise Siluett. In allen drei Unternehmen ist der russische Markt bisher nur ein kleiner Teil der Produktion und des Umsatzes des Unternehmens. Alle haben aber die Hoffnung, dass der russische Markt in der Zukunft große Gewinne bringen wird. Die Unternehmen haben im Moment verschiedene Etablierungsschritte erreicht. Alle Unternehmen haben jedoch Schritt

zwei, Export via Unabhängige Vertreter, erreicht. Etablierungen sind zeitraubende Prozesse, und man muss viel Geduld haben.

Eine Etablierung in Russland kann Probleme mit sich bringen. Es gibt viele verschiedene Handelshindernisse, es sind ökonomische Aspekte zu beachten, die Politik kann Einfluss nehmen, und schließlich ist Korruption ein Teil Russlands. Dies kann überwältigend scheinen, aber es muss nicht so schlecht sein.

Die finanziellen Risiken hängen eng mit den Zahlungsbedingungen zusammen. Alle Unternehmen, die wir interviewt haben, sind sehr vorsichtig, wenn es zu den Zahlungsbedingungen kommt. Frau P. erzählte, dass manche Unternehmen nur eine kurze Lebensdauer haben, und dann ist es natürlich notwendig, sorgfältig zu sein, wenn man seine Handelspartner auswählt. Bei unseren Interviews konnten wir sehen, dass Bezahlungen manchmal verspätet sein können, aber dass das Risiko, keine Bezahlung zu erhalten, in Russland sehr klein ist.

In der letzten Zeit ist es politisch ruhiger geworden. Die Politik hat heute keinen so großen Einfluss mehr auf Unternehmen in Russland.

Wenn es um Korruption geht, haben wir keine eindeutigen Antworten bekommen. Wir glauben, dass es davon abhängig ist, in welcher Branche man arbeitet. Löfbergs Lila hat viele Erfahrungen mit Korruption gemacht, während die anderen überhaupt keine erlebt haben.

Es gibt viele verschiedene Handelshindernisse. Erwähnt wurde in unseren Interviews, dass es wichtig ist, ein funktionierendes Distributionsnetz zu haben. Man muss die Distribution und den Transport sorgfältig organisieren, sonst kann es zu vielen Problemen kommen. Einfuhrsteuern und deren Prozentaufschlag auf die Produkte ist ein großes Problem für Löfberg Lila, während das größte Handelshindernis für Ostnor das Gostzertifikat ist. Das Gostzertifikat ist ein Standardzertifikat für Waren, die nach Russland eingeführt werden sollen. Diese Art von Zertifikat kostet viel Geld. Ein anderes Handelshindernis, das hervorgehoben wurde, ist die Produktdifferenzierung.

Wir glauben, dass es auf dem russischen Markt eigentlich nicht mehr Probleme als auf einem anderen Markt gibt. Es gibt sicherlich immer Komplikationen, ungeachtet wo man sich etablieren will.

Kulturelle Unterschiede zwischen Russland und Schweden gibt es zwar, aber tatsächlich nicht so viele, wie wir am Anfang gedacht haben. Alle Unternehmen haben hervorgehoben, dass Titel für die Russen sehr wichtig sind, man braucht unbedingt einen guten Titel, um Respekt zu bekommen. Die Hierarchie ist in Russland strikter als in Schweden, man hat viel mehr Respekt vor dem Chef. Russland hat also eine höhere Machtdistanz als Schweden, was auch mit der Theorie übereinstimmt.

Auf die Frage, ob die Russen eher kollektivistisch oder individualistisch seien, sagten unsere Interviewpartner, dass die Russen eher individualistisch seien. Die

Theorie sagt, dass Russen kollektivistischer als die Schweden seien, aber das stimmt also nicht. Wir glauben, dass das davon abhängig ist, dass sich in Russland in letzter Zeit viel verändert hat.

Wenn es zu den maskulinen Werten kommt, sagten alle unsere Interviewpartner, dass Russland gleiche Konditionen für Männer und Frauen bietet, aber dass man sich mehr für materielle Dinge interessiert. In Russland liegt viel Status in dem, was man hat. Herr H. meint, dass viele Russen irgendetwas machen können, um das zu bekommen, was sie wollen.

Alle Interviewpartner sagen, dass die Russen keine Probleme mit Veränderungen haben. Wenn das der Fall ist, ist es normalerweise die ältere Generation, die nicht immer wohlwollend dazu eingestellt ist. Wir haben auch gelernt, dass die Russen ausdrucksvoller als wir Schweden in der Körpersprache sind und dass sie wärmer und spontaner sind.

Auf die Frage, ob Russen eher langfristig oder kurzfristig sind, haben wir keine eindeutige Antwort bekommen. Wir glauben, dass diese Frage schwierig zu beantworten sein kann. Man kann nicht sagen, dass alle Menschen in einem Land entweder langfristig oder kurzfristig sind, weil Menschen sehr verschieden sind.

Alle unsere Interviewpartner heben hervor, dass es unschätzbar ist, russisch zu können, wenn man Geschäfte in Russland machen will, denn wenn man die Sprache kann, gibt es nie Risiken für Missverständnisse.

Schließlich haben wir gelernt, dass Russen und Schweden fast immer gut zusammen passen, man kann mit Russen viel Spaß haben.

Wenn es zu den kulturellen Unterschieden kommt, kann man nicht sagen, ob jemand Recht oder Unrecht mit seinen Antworten hat. Die Antworten sind das, was jede Person erlebt hat, und natürlich muss es hierbei Unterschiede geben.

## **11 Erweiterte Untersuchungen**

In dieser Bachelorarbeit haben wir über schwedische Unternehmen geschrieben, die sich in Russland etabliert haben. Auf diese Weise haben wir nur die Perspektive der Schweden bekommen, wie sie die Probleme und kulturellen Unterschiede erleben. Wir wissen überhaupt nichts davon, wie die Russen uns Schweden auffassen. Für zukünftige Untersuchungen wäre es interessant, eine entgegengesetzte Perspektive anzulegen, um herauszufinden, ob die Russen unsere Auffassung teilen.

## 12 Quellenverzeichnis:

### Bücher:

- Grath, Anders (2004) *Företagets utlandsaffärer: riskhantering, betalning, valuta och finansiering*, Industrilitteratur.
- Hofstede, Gert (1997) *Cultures and Organisations: software of the mind*, New York McGraw-Hill cop.
- Hofstede, Gert (2001) *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, California Thousand Oaks.
- Hofstede, Gert (2005) *Cultures and Organisations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, New York McGraw-Hill cop.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund Studentlitteratur
- Johanson, J & Blomstermo, A & Pahlberg, C (2002) *Företagets internationaliseringsprocess, lärande i nätverk*, Lund Studentlitteratur
- Lundberg, Lars (1976) *Handelshinder och handelspolitik: studier av verkning på svensk ekonom,i* Stockholm Almqvist & Wiksell international
- Miller, R (1998) *Selling to Newly Emerging Markets*, Westport, Quorum
- Mitchell, Charles (2000) *A short course in international business culture*, Californien World Trade Press
- Mole, John (1995) *Takt & ton i EU: din affärskulturguide*, Malmö Liber-Hermod
- Porter, M. E. (1998) *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*, New York: Free Press
- Penrose, E. T. (1959) *The theory of the growth of the firm*, Oxford: Basil Blackwell

### Internet:

- Exportrådet (2007). *Ryssland möjligheternas land*. (Elektronisch). Exportrådet. Verfügbar:  
(<http://www.swedishtrade.se/ryssland.aspxMain.aspx?objectID=7086&pageID=7858&siteid=47>) (2007-12-03)

Statistiska Centralbyrån (SCB). (2007). *Export till våra 30 största handelspartner*. (Elektronisch). Statistiska Centralbyrån. Verfügbbar:

[http://www.scb.se/templates/tableOrChart\\_26637.asp](http://www.scb.se/templates/tableOrChart_26637.asp) (2007-11-20)

Statistiska Centralbyrån.(SCB 2004) *Chef efter sektor 2004* (Elektronisch).

Statistiska Centralbyrån. Verfügbbar:

([http://www.scb.se/templates/tableOrChart\\_27569.asp](http://www.scb.se/templates/tableOrChart_27569.asp)) (2007-12-19)

Sveriges Ambassad i Moskva. (2007). *Ekonomiska relationer mellan Sverige och Ryssland*.(Elektronisch). Sveriges Ambassad i Moskva. Verfügbbar:

[http://www.swedenabroad.com/Page\\_47750.aspx](http://www.swedenabroad.com/Page_47750.aspx) (2007-11-20)

### **Untersuchungen, Pressemitteilungen und Berichte**

Jørgensen, C. *Gränseffekter på en gränslös marknad – prisskillnader på livsmedel inom EU*. Livsmedelsekonomiska institutet. Verfügbbar:

<http://www.sli.lu.se/pdf/prisskift3.pdf>

2007-11-14

Swedbank (2006) *Vart tredje småföretag är etablerat i utlandet* (Elektronisch), Waymaker. Verfügbbar:

<http://news.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/08/AE/7E/wkr0001.pdf>. (2007-11-20)

Sveriges Riksbank (2006). *Globalisering, obalanser och möjliga vägar framåt*. (Elektronisch), Waymaker. Verfügbbar:

<http://news.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/07/93/1E/wkr0001.pdf> (2007-11-20)

Moberg, C (1990). *Marknadsetablering i Europa*, Sveriges Exportråd. Värnamo.

### **Artikel:**

Exportera.se. (2007) *Exportera - En väg till framgång* (Elektronisch),

Exportera.se. Verfügbbar: <http://www.exportera.se/>. (2007-11-20) ?

Gustafsson, Jonas (2003) *Skynda långsamt eller satsa snabbt- företags internationalisering tar sig olika uttryck* (Elektronisch), Institutet för entreprenörskaps- och småföretagarforskning. Verfügbbar:

[http://www.esbri.se/artikel\\_visar.asp?id=168](http://www.esbri.se/artikel_visar.asp?id=168). (2007-11-20)

Johanson, J & Widensheim-Paul, F (1975) *The Internationalization of the Firm – four Swedish case studies*, Journal of Management studies, Vol.2, s 305 – 322

Johanson, J & Valhne J.E (1977) *The internationalization process of the Firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*, Journal of international business studies. Vol. 8 No. 1, s.23-32

Westman, Rickard (2006) *Dags att börja exportera. (Elektronisch)* Computer Sweden. Verfügbar: <http://www.idg.se/2.1085/1.30691>. (2007-11-20)

## **A. Interviewfragen**

### **Die Etablierung**

Wie hat das Unternehmen sich auf dem russischen Markt etabliert? (beispielsweise durch Export, unabhängige Agenten, eine eigene Handelsgesellschaft, Produktion im Land usw.)? Denkt das Unternehmen im Nachhinein, dass dies die beste Wahl war?

Wie hat sich das Unternehmen Kenntnis über den russischen Markt vor der Etablierung verschafft?

Hat das Unternehmen irgendeine Form von Hilfe vor der Etablierung in Anspruch genommen? (Beratungsfirma oder ähnliches). Falls Ja, Hilfe aus Schweden oder aus Russland?

Wurde die Etablierung in verschiedenen Schritten vorgenommen?

Hat das Unternehmen Etablierungsformen und Strategien speziell an den russischen Markt angepasst?

Hatte das Unternehmen schon Beziehungen zu russischen Akteuren auf dem Markt vor der Etablierung? Falls nicht, wie haben Sie Kontakte in Russland geschaffen?

### **Risiken und Probleme**

Ist es ein Problem, neue Kontakte in Russland zu schaffen?

Welche Unterschiede gibt es zwischen Schweden und Russland in Bezug auf ökonomische Risiken?

Hat das Unternehmen Probleme mit nicht erfolgten Bezahlungen gehabt?

Haben Sie politische Risiken in Russland erlebt? Welche?

Wie unterscheidet sich die russische Bürokratie von der schwedischen?

In welchem Grad existiert Korruption im Land? Wie gewöhnlich ist sie? Hat das Unternehmen Erfahrung davon?

Welche Handelshindernisse zwischen Schweden und Russland gibt es?

Hat die Zollprozedur in Russland Einwirkung auf das Unternehmen? Gibt es einen großen Unterschied zu Schweden? (Gebühren, Quoten usw.)

Ist es Ihrer Ansicht nach ein Risiko, sich auf dem russischen Markt zu etablieren?



## **Kulturelle Unterschiede**

### **Machtdistanz**

Wie wichtig ist der Status in Russland?

Wie sehen die Russen das Alter? Ist es wichtig, dass man nicht zu jung ist?

Gibt es strikte Hierarchien innerhalb eines Unternehmens in Russland? Werden alle wichtige Beschlüsse nur vom Chef gefasst?

Wie sieht man den Chef in Russland? Hat man mehr Respekt vor Vorgesetzten in Russland als in Schweden?

### **Individualismus/Kollektivismus**

Sind die Russen eher kollektivistisch oder individualistisch? Was ist wichtiger, die eigene Selbstverwirklichung oder dass man zu einer Gruppe gehört?

Kann man als Angestellte® aus eigener Initiative heraus handeln?

### **Maskuline und feminine Werte**

Sind materielle Dinge wichtig?

Sind Männer und Frauen gleichgestellt? Gibt es große Unterschiede zu Schweden?

### **Unsicherheitsvermeidung**

Wie sehen die Russen Veränderungen? Sind Veränderungen etwas, was sie nicht mögen?

Wie erleben Sie die Körpersprache der Russen? Ausdrucksvoll oder starr?

Sagen die Russen immer das, was sie meinen, oder muss man versteckte Signale deuten?

### **Kurzfristige vs. langfristige Orientierung**

Denken die Russen kurzfristig oder langfristig?

Sind die Forderungen nach schnellen Resultaten groß?

### **Sonstiges zur Kultur**

Sind die Russen zuverlässig im Geschäftszusammenhang? Haben Sie negative Erfahrungen gemacht?

Ist es hilfreich, die Sprache zu können? In welcher Sprache wurde verhandelt? Ist es üblich, dass man einen Dolmetscher benutzt?

Hat die Religion für die Russen im Geschäftszusammenhang irgendeine Einwirkung?

Erleben Sie, dass Russen Humor haben?

Haben Sie als Unternehmen etwas gemacht, um eventuelle kulturelle Unterschiede zu überbrücken, und was haben Sie gemacht?