

# CHANGE MANAGEMENT ERREICHT KONSUMENTEN IN RUSSLAND

Karin Peter Dietrich



Im Gegensatz zu den übrigen BRIC Staaten Brasilien, Indien und China wird dem Vielvölkerstaat Russland in den nächsten Jahren nicht nur kontinuierliches Wachstum prognostiziert, sondern es liegt auch noch direkt vor der Haustüre. Grund genug Land und Leute nicht vom Hörensagen oder vom Verhalten im Ausland zu beurteilen, sondern sich darauf einzulassen. Qualitätsorientierte Konsumenten danken es Ihnen mit einer dauerhaften Nachfrage nach Konsumgütern. Die Marktchancen und wirtschaftlichen Perspektiven ergeben sich grundsätzlich branchenunabhängig. Der aktuelle Artikel setzt den Fokus auf Konsumgüter und wie Sie mit Change Management dieses Marktpotential für ihr Unternehmen nachhaltig und erfolgreich erschliessen.

Wir leben in einer Welt, in welcher «business as usual» Veränderung bedeutet. Es können kleine Veränderungen an ein oder zwei Prozessen oder aber systemübergreifend an einer ganzen Organisation sein. Es gibt viele Theorien wie Change herbeizuführen ist. Eine in der Praxis erfolgreich eingesetzte Methodik ist das «acht-Stufen Change Modell von John Kotter»:

1. Ausgeprägtes Bewusstsein für Dringlichkeit schaffen
2. Bildung einer starken Führungskoalition, die den Weg weist
3. Vision für Veränderung durch Strategie und Werte schaffen
4. Kommunikation und Vorleben der Vision
5. Hindernisse aus dem Weg räumen
6. Planung und Erzeugung von kurzfristigen Erfolgen
7. Aufbau auf kontinuierliche und langfristige Veränderung
8. Verankerung der Veränderung in der Unternehmenskultur

Ihr Unternehmen hat den Transformationsprozess erfolgreich durchlaufen und sich dank systematischem Change Management nachhaltig auf den Export nach Russland ausgerichtet?

Jetzt gilt es die «Hard Facts» des geografisch grössten und bevölkerungsreichsten europäischen Nachbarn unter



Evropejsky Shopping Center in Moskau.

die Lupe zu nehmen, um an den Wachstumsimpulsen der konsumfreudigen Russen teilzuhaben. Die Ursachen für den Optimismus als Vorreiter der BRIC Staaten sind vielfältig. Die Prognosen der realen Veränderung liegen beim Konsum und Einfuhr von Waren und Dienstleistungen für 2013 und 2014 bei jeweils 4,3 und 4,9 Prozent. Das Interesse an westlichen Produkten und Marken sowie die ungebändigte Expansion des Handels, welche sich nicht mehr nur auf die prosperierenden Metropolregionen mit Städten wie Moskau und St. Petersburg konzentriert. In diesen Regionen sind aufgrund der stark gestiegenen Immobilienpreise und Lohnkosten sowie des aggressiven Wettbewerbs unter Handelsunternehmen die Gewinnsaussichten eher unsicher zu bewerten. Neben den restlichen neun Millionenstädten Novosibirsk, Jekaterinburg, Niznij Novgorod, Omsk, Kasan, Rostov on Don, Jeljabinsk, Ufa gewinnen aus diesem Grund auch schon Städte unter der Millionengrenze an Bedeutung. Das höchste Expansionspotential wird Sibirien prognostiziert, das 80 Prozent der Landfläche und 25 Prozent der Bevölkerung umfasst. Eine Erfolgsstrategie kann durchaus sein, dass nicht alle Wege zwingend über Moskau oder St. Petersburg führen müssen!

Russische Konsumenten zeichnet eine hohe Markenloyalität zu den von ihnen bevorzugten Konsumgütern aus. Sie präferieren, sofern es ihr Einkommen erlaubt, westliche Produkte vorzugsweise aus dem Premiumbereich. Dabei kommt ihnen entgegen, dass sich der Einzelhandel in Russlands Zentren erheblich modernisiert hat und die Hersteller dank effizienterer Vertriebswege die Verbraucher erheblich besser erreichen als früher. Auf der Liste der Vorlieben der Russen stehen Milch- und Molkereiprodukte sowie Süsswaren. Russland hat sich zum zweitgrössten Süsswarenmarkt weltweit entwickelt und der Appetit der Russen auf Süssigkeiten scheint noch keineswegs gestillt. Auch alkoholische Getränke wie Wein oder Bier sowie Fruchtsäfte gewinnen immer mehr Freunde. Das gilt selbst für Kaffee im zweitgrössten Teemarkt der Welt.

Ein weiteres Wachstumsfeld im Konsumgütermarkt sind Kosmetik- und Drogerieartikel. Der russische Markt für Kosmetikartikel ist einer der am schnellsten wachsenden Industriebereiche Russlands und das schon seit mehr als zwölf Jahren. Das Marktsegment Kosmetik ist ungefähr 7,8 Milliarden Dollar schwer mit jährlichen Wachstumsraten von über 14 Prozent. 53 Prozent dieses Marktes werden von ausländischen Firmen besetzt.

Nicht-tarifäre Hemmnisse steigen als einzige Sparte mit sechs Prozent jedoch ist eine deutliche Verbesserung bei allen anderen Exporthindernissen wie mangelnde Rechtssicherheit, Unsicherheit bezüglich Handelspartner, tarifäre Handelshemmnisse zu verzeichnen. Zu diesen nicht-tarifären Handelshemmnissen zählt die Zertifizierungspflicht von Waren im sogenannten GOST-R Zertifikat.

## RUSSISCHE KONSUMENTEN ZEICHNET EINE HOHE MARKENLOYALITÄT AUS

Der eigentliche Wegweiser zum Erfolg sind jedoch die «Soft Facts» der kulturellen Unterschiede. Der wichtigste Vertreter einer methodischen Hilfestellung aus der Wissenschaft ist Geert Hofstede. Für die russische Geschäftskultur erweisen sich die allgemeinen Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus und Zeitorientierung als besonders wichtig:

1. Machtdistanz ist für die Bewältigung grundlegender Managementaufgaben, insbesondere Führungsaufgaben, von entscheidender Bedeutung. Sie kennzeichnet die Bereitschaft einer Gesellschaft zu akzeptieren, dass Macht und Privilegien ungleich verteilt sind und autoritäre Hierarchien wirken. Russland liegt bei (93), Schweiz Französisch bei (70) und Schweiz Deutsch bei (26). Bei russisch-deutschsprachigen Wirtschaftskontakten sind unterschiedliche Auffassungen von Führung und Management eine weitverbreitete Ursache für Konflikte und eine geschäftsschädigende Fehlkommunikation.
2. Je niedriger der Individualismuswert, desto höher ist die Orientierung einer Kultur zum Gegenspieler,

dem Kollektivismus. Russland liegt bei (39), Schweiz Französisch bei (64) und Schweiz Deutsch bei (69). Die russische Kultur setzt mit einem niedrigen Individualismuswert auf Gruppenharmonie und Personenorientierung.

3. Die Zeit wird in Russland nicht für Sachaufgaben genau eingeteilt, sondern für die wichtigsten Dinge, die Beziehungen zu Menschen, aufgeteilt. Genaue terminliche Vereinbarungen können wenig bedeuten und spontan umverteilt werden. Hier stösst die Sach- und Aufgabenorientierung deutschsprachiger Länder auf die russische Beziehungsorientierung. Wenn ich den Geschäftspartner wertschätze, dann schenke ich ihm Zeit, um eine tragfähige Geschäftsbeziehung aufzubauen. Das ist der Grund warum in Russland vieles länger dauert und die Termine anders gemacht werden.

## DAS HÖCHSTE EXPANSIONSPOTENTIAL WIRD SIBIRIEN PROGNOSTIZIERT

Einer der erfolgreichsten «Konsumgütertempel Russlands» ist schon fast selbstsprechend das für seinen modernen Ausbau mehrfach preisgekrönte Europeisky «Evropeisky» Shopping Center in Moskau. Es ist zentral an der Kievskaya Metro Haltestelle mit entsprechend beeindruckendem «Footfall» gelegen und bietet für die motorisierten Moskoviter einen einfachen Zugang über ein mehrstöckiges Parkhaus mit 1200 Stellplätzen. Es verfügt über mehr als 400 Shops beliebter, europäischer und internationaler Marken sowie den 24 Stunden geöffneten Perekrestok Supermarkt als Anchor Mieter. Zur Erholung gibt es 30 Restaurants und Cafes, einen Komplex mit neun 3D Kinos namens Formula Kino sowie u.a. eine Indoor Eislaufbahn. Es kann sich im internationalen Vergleich sehen lassen und steht für die Professionalität, der sich in 100 Prozent russischer Hand befindlichen Organisation.

Es ist der beste Beweis für die zunehmende Stärke der potentiellen russischen Partner für europäische und damit schweizerische Konsumgüterfirmen. Umso wichtiger wird die professionelle Vorbereitung und Umsetzung des Markteintrittes unter Berücksichtigung der «Hard und Soft Facts». Setzen Sie sich persönlich mit dem Markt auseinander und wählen Sie vor allem am Anfang mehr als einen Geschäftspartner aus. Prüfen Sie die Ergebnisse und erst dann können Sie sich je nach Situation auch mit einem vielversprechenden Exklusivvertrag binden. Es ist sehr wichtig den Markt speziell was Preis- und Distributionspolitik anbelangt zu steuern. Denn sie wollen eine Win Win Situation nach schweizerischem Verständnis erreichen und nicht nach russischem: I Win You Bring! ◀

Karin Peter Dietrich ist seit fünfzehn Jahre Unternehmerin als European Export Expertin. Seit 1. Juli 2013 Partnerin von Seestattexperts.