



**Markteintrittsstrategie von
Henkel CEE in Russland**



Christian Hille, 9850366
Johannes Mayr, 9950263
Katharina Roth, 9850328
Stefan Zeugner, 9851051

email: h9850366@wu.edu
h9950263@wu.edu
h9850328@wu.edu
h9850328@wu.edu

INDEX

1 EINLEITUNG	3
2 HENKEL CEE	3
2.1 DAS UNTERNEHMEN UND SEINE GESCHICHTE	3
2.2 PRODUKTGRUPPEN	4
2.2.1 WASCH- & REINIGUNGSMITTEL	4
2.2.2 KOSMETIK	4
2.2.3 KLEBSTOFFE	4
2.2.4 OBERFLÄCHENTECHNIK UND COGNIES	4
2.3 CEE - MÄRKTE	5
2.3.1 ÜBERBLICK	5
2.3.2 MARKTEINTRITTSTRATEGIE	5
2.3.3 FINANZIERUNG UND WEITERE ASPEKTE DER EXPANSION	6
2.4 DIE UNTERNEHMEN DER HENKEL CEE IM DETAIL	6
2.4.1 HENKEL AUSTRIA	6
2.4.2 HENKEL POLSKA	6
2.4.3 HENKEL BALTI	6
2.4.4 HENKEL BULGARIA	6
2.4.5 HENKEL UKRAINE	7
2.5 MARKTSTELLUNG	7
2.5.1 ÜBERBLICK	7
2.5.2 KONKURRENZ	7
2.6 STRATEGISCHE RESSOURCEN	9
2.6.1 EINLEITUNG	9
2.6.2 STRATEGISCHE RESSOURCE WISSEN UND KNOW HOW	9
2.6.3 KERNKOMPETENZ FORSCHUNG	10
2.6.4 UNTERNEHMENSGRUNDSÄTZE & ZIELE	11
2.7 FAZIT	12
3 HENKEL – STRATEGIE FÜR RUSSLAND	12
3.1 3 ERFOLGSFAKTOREN:	12
3.1.1 EIGENTÜMER (STRATEGIE UND KAPITAL)	12
3.1.2 MANAGEMENT (TECHNOLOGIE, FÜHRUNG UND KONTROLLE)	12
3.1.3 PERSONAL (QUALIFIKATION UND MOTIVATION)	13
3.2 SWOT ANALYSE	13
3.2.1 EIGENE STÄRKEN UND SCHWÄCHEN	13
3.2.2 MÖGLICHKEITEN UND BEDROHUNGEN FÜR ABSATZ UND PRODUKTION IN RUSSLAND	15
3.3 WETTBEWERBSANALYSE	19
3.3.1 KOSMETIK UND KÖRPERPFLEGE	19
3.3.2 WASCH- UND REINIGUNGSMITTEL	21

3.3.3 KLEBSTOFFE FÜR KONSUMENTEN UND HANDWERK, SURFACE TECHNOLOGIES UND COGNIS	23
3.4 STRATEGIE:	24
3.4.1 DAS SZENARIO:	24
3.4.2 MARKTEINTRITT MIT HENKEL BAUTECHNIK	24
3.4.3 ANALYSE DER LANGFRISTIGEN WETTBEWERBSSTRATEGIE:	29
4 ZUSAMMENFASSUNG	31
5 EXECUTIVE SUMMARY	34
6 LITERATUR:	35

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Henkel CEE Gruppe (Wien) und ihrem gerade erfolgenden Markteintritt in russischen Markt für Baustoff-Chemikalien, mit dem sie von der Henkel-Konzernzentrale beauftragt wurde. Mittels SWOT- und Konkurrenz-Analyse wird eine Handlungsempfehlung für die Strategie in Russland abgeleitet: Dazu werden zuerst die Stärken und Schwächen sowie die Möglichkeiten und Bedrohungen für die zukünftige Marktstellung von Henkel CEE bzgl. Mitbewerber, Marktpotenzial und der eigenen Muttergesellschaft erörtert. Aus der Analyse folgt, welche Anpassungen Henkel CEE insbesondere in Vertrieb und Produktion vornehmen sollte, um auf dem beschriebenen Sektor zu bestehen und in Folge weitere Sparten von der Konzernzentrale übertragen zu bekommen.

1 EINLEITUNG

Beispielhaft für die europaweite Expansion österreichischer Unternehmen befasst sich die vorliegende Arbeit mit der Henkel CEE Gruppe (Wien) und ihrem gerade erfolgenden Markteintritt in russischen Markt für Baustoff-Chemikalien, mit dem sie von der Henkel-Konzernzentrale beauftragt wurde. Auch wenn die Gruppe über tiefgehende Osteuropa-Kenntnisse verfügt, so ist Russland doch ein sehr spezifischer Markt, in dessen besondere Verhältnisse besonderer Berücksichtigung bedürfen.

Grundsätzlich ist die Arbeit in drei große Abschnitte gegliedert: Zuerst wird die Henkel CEE Gruppe kurz vorgestellt, die sich mit Produktion und Vertrieb von Waschmitteln, Klebstoffen, Hygieneprodukten, etc. in Mittel- und Osteuropa befasst. Das zweite Bereich ist einer detaillierten Analyse gewidmet und beginnt mit den Stärken und Schwächen der Gruppe. Danach befasst sich die Arbeit mit den Möglichkeiten und Bedrohungen für Henkel in Russland hinsichtlich des Marktpotenzials und etwaigen Konkurrenten – wobei auch die Positionen erörtert werden, die die Muttergesellschaft von Henkel CEE bereits in Russland eingegangen ist. Der letzte große Abschnitt formuliert eine aus der Analyse abgeleitete Strategie für den Markteintritt von Henkel CEE im Klebstoff-Sektor, wobei das Für und Wider bestimmter Punkte Berücksichtigung finden. Ein Executive Summary rundet die Arbeit ab.

2 HENKEL CEE¹

2.1 Das Unternehmen und seine Geschichte

Henkel wurde bereits 1876 von Fritz Henkel gegründet und hat sich seitdem zu einem der erfolgreichsten Konzerne der Welt entwickelt.

1886 erfolgte der erste Verkauf von Henkel Produkten in Österreich, 1908 wurde Persil in Österreich eingeführt und 1927 die Persil Gesellschaft Henkel & Voith in Wien gegründet. Nach der erfolgreichen Einführung weitere Produkte folgte 1983 die Umbenennung der Persil-Gesellschaft in Henkel Austria. 1984 gab es erste Exporte nach Osteuropa.

Der damalige Generaldirektor Prof. Kafka erkannte Ende der 1980iger, dass Österreich alleine als Standort nicht haltbar sein wird, da der Markt auf Dauer zu klein ist um nicht auch aus Deutschland mitbearbeitet werden zu können.

Er erkannte das Potential, das im Osten schlummerte und startete die Expansion. Zudem meinte er, sei Österreich zur Bearbeitung der ehemaligen K. u. K. – Ländern durch die gemeinsame Vergangenheit geradezu prädestiniert. Es gelang ihm auch die Konzernzentrale davon zu überzeugen und so begann die Erfolgsgeschichte von Henkel CEE.

1994 fand die Gründung der Henkel Austria Gruppe statt, welche 1998 durch Henkel Central Eastern Europe ersetzt wurde. Der Verantwortungsbereich von Henkel CEE

¹ Für den ganzen Abschnitt: vgl. Henkel CEE kurz gefasst, 2001

umfasste nun auch Henkel Polska (Klebstoffe) und die Baltischen Staaten, sowie die Gründung der Henkel Bulgaria.

Aktuell ist der Markteintritt in Russland geplant, welcher in dieser Seminararbeit nachfolgend auch thematisiert werden soll.

2.2 Produktgruppen

Es folgt ein kurz gehaltener Überblick über das Produktportfolio von Henkel um einen Eindruck von den Ausmaßen der Geschäftstätigkeit des Konzerns zu bekommen.

Henkel stellt annähernd 10.000 verschiedene Produkte her. Diese werden in folgende Bereiche gliedert:

2.2.1 Wasch- & Reinigungsmittel

Dazu zählen Universalwaschmittel (Persil, Dixan, Weißer Riese), Spezialwaschmittel (Fewa), Avivagemittel (Silan), Geschirrspülmittel (Pril, Somat), Haushaltsreiniger (General), Scheuermittel (ATA) Boden- & Teppichpflegemittel, Bad- & WC-Reiniger (Blue Star), Glasreiniger (Clin), Möbel & Küchenpflegemittel (Opti, Lysoform) und Schuhpflegemittel (Pico Bello).

2.2.2 Kosmetik

Dieser Bereich gliedert sich in 2 Gruppen : Consumer Produkte (Retail) und Professional Haircare Produkte.

Zur ersten Gruppe gehören Feinseifen , Bade- & Duschzusätze (Fa) Deos, Hautcremes, Zahnpflegeprodukte (Theramed), Haarwaschmittel (Schwarzkopf), Haarstylingprodukte, Haarcolorationen, Parfüms & Duftwässer.

Zum Bereich der Professional Haircare gehören unter anderen Haarkuren, diverse Spezialshampoos, sowie umfangreicher Friseurbedarf.

2.2.3 Klebstoffe

Zu nennen sind hier Sekundenkleber, Klebestifte, Klebebänder, Tapetenkleister, Holzleime, Brandschutzprodukte und viele mehr. Bekannte Marken auf dem Gebiet sind Pattex, Pritt, sowie Loctite und Metylan für den Bausektor.

Zusätzlich gibt es hier eine Reihe von Produkten speziell für die Industrie.

2.2.4 Oberflächentechnik und Cognies

In diesen Bereich fallen Produkte und Anwendungssysteme für die Oberflächenbehandlung von Metallen und Metallsubstituten, sowie Korrosionsschutz und ähnliches.

2.3 CEE - Märkte

2.3.1 Überblick

Henkel CEE ist in 15 Ländern mit insgesamt 185 Millionen Einwohnern tätig, in denen 15 verschiedene Sprachen gesprochen werden, sowie 15 verschiedene Rechtssysteme Gültigkeit besitzen. Das gesamte BIP dieser Länder beträgt ca. 783 Milliarden Euro.

Daher kann man sich vorstellen wie hoch interessant diese Märkte sind, dass sie aber auch eine gewisse Herausforderung darstellen.

Das Ziel der Henkel CEE ist die Erschließung der Märkte in allen mittel- und osteuropäischen Ländern.

Dabei kommt folgende, bereits in der Vergangenheit sehr bewährte, grundsätzliche Strategie zum Einsatz:

2.3.2 Markteintrittsstrategie

Erste Stufe

In der ersten Stufe wird ein Joint Venture mit einem nationalen Partner gegründet. Dadurch werden bereits vorhandene Produktionsstandorte und nationale Marken erworben. Nach und nach werden dann neben der nationalen Marke internationale Marken eingeführt, sodass es dann für jede Schiene (Billigpreissegment, Mittelpreissegment und Hochpreis- bzw. Premiumsegment) eine Marke gibt. Meist wird die zugekaufte nationale Marke als Billigmarke weitergeführt, während in die oberste Preisklasse eine internationale Marke eingeführt wird. Diese wird im Gegensatz zur Billigmarke sehr stark beworben und ist preislich eher hoch angesiedelt.

Der erworbene Produktionsstandort wird technologisch aufgewertet und erhält neue Herstellverfahren. In weiterer Folge wird das Produktionsprogramm mit dem der anderen Standorte harmonisiert und Schwerpunkte festgelegt. Beispielsweise hat Henkel Ungarn den Produktionsschwerpunkt Flüssigprodukte und Pulver, während Slowenien sich nur auf die Produktion von Kosmetik konzentriert. Henkel Slovenija ist innerhalb von Henkel CEE der einzige Produktionsstandort für Kosmetik.

Bei der Standortpolitik wird bewusst auf weitere „Economies of Scale“ – Effekte zugunsten Marktnähe und höherer Flexibilität verzichtet.

Zweite Stufe

In der zweiten Stufe wird das Joint Venture in eine 100%ige Henkel Tochter umgewandelt, in dem die restlichen Anteile des Partners aufgekauft werden.

Bei der Expansion wurden bewusst als erste Zielländer die nächsten Nachbarn gewählt. So wurde das erste Auslandsunternehmen 1987 in Budapest, Ungarn gegründet.

1990 und 1991 folgte dann die Gründung weiterer in der Tschechoslowakei, Ungarn und Jugoslawien (Slowenien und Kroatien).

2.3.3 Finanzierung und weitere Aspekte der Expansion

Die Finanzierung dieser Expansion war und ist für Henkel nicht allzu schwierig, da die Firmen in Osteuropa finanziell sehr schwach waren, d.h. einen niedrigen Eigenkapitalanteil aufwiesen. Vor allem fehlte es aber an Know How, das daher von unschätzbarem Wert für die osteuropäischen Partner war. Den größten Nachholbedarf gab es im Bereich Marketing und Vertrieb. Etwas derartiges gab es bis dahin kaum oder gar nicht.

2.4 Die Unternehmen der Henkel CEE im Detail

Heute sind folgende Unternehmen mit Henkel CEE verbunden:

Henkel Austria, Henkel Balti, Henkel Bulgaria, Henkel CR, Henkel Croatia, Henkel Magyarorszá, Henkel Jugoslavija, Henkel Polska, Henkel Romania, Henkel Slovenija, Henkel Slovensko, Henkel Ukraine.

Im Folgenden sollen hier erwähnenswerte interessante Details über einige Henkel CEE – Töchter dargelegt werden.

2.4.1 Henkel Austria

Henkel Austria ist mit 25 % am Umsatz von CEE nach Polen (29%) das umsatzstärkste Unternehmen in der Gruppe. Das Unternehmen ist in Österreich Marktführer bei Waschmitteln, Klebstoffen und auf dem Sektor der Oberflächenbehandlung. Weiters ist Henkel Austria Technologieführer in einigen Bereichen. So befindet sich in Wien die modernste Waschmittelproduktion der Welt.

2.4.2 Henkel Polska

Henkel Polska ist wie oben bereits erwähnt das umsatzstärkste Unternehmen der Henkel CEE. Damit wird die historische Tradition der Firma Persil, die zwischen 1931 und 1939 in Bydgoszcz bereits eine Produktionsstätte betrieb, wo Marken wie Persil, Ata, Sil und Henko produziert wurden, fortgesetzt.

2.4.3 Henkel Balti

Henkel kann in den baltischen Staaten in einigen Segmenten bereits beachtliche Marktanteile verzeichnen. Beispielsweise halten die Klebstoffe in allen drei baltischen Staaten Marktanteile von etwa 80 %.

2.4.4 Henkel Bulgaria

Henkel Bulgaria wurde 1998 in Sofia gegründet und befindet sich gerade im Aufbau der klassischen Geschäftsaktivitäten, wobei gute Erfolgchancen erkennbar sind.

2.4.5 Henkel Ukraine

In der Ukraine ist Henkel mit drei Gesellschaften vertreten.

In der Hauptstadt Kiew befindet sich der Sitz der Waschmittel – Marketing & Sales Unit, welche ein sich noch im Aufbau befindliches Distributionsnetz betreut.

1998 wurde ein Joint Venture mit Henkel Bautechnik errichtet, das eigene Werk ging 1999 in Kiew in Betrieb.

Ein weiteres Joint Venture für die Produktion wurde Ende 1999 im Südwesten des Landes mit dem Namen Henkel Uzhgorod gegründet. Dabei handelt es sich um eine Mehrheitsbeteiligung seitens Henkel.

Bemerkenswert ist, dass sich Henkel Uzhgorod nach einer deutlichen Modernisierung des Werkes auf die Produktion hochschäumender Pulver für die Handwäsche und für nicht automatische Waschmaschinen spezialisiert hat. Grund hierfür ist, dass nach Auffassung der ukrainischen Bevölkerung ein Waschmittel welches mehr schäumt auch mehr Reinigungskraft birgt.

Diese Beispiele zeigen sehr deutlich, auch ohne sie mit dem entsprechend detaillierten Zahlen zu belegen, die wirtschaftliche Entwicklung und Leistungskraft von Henkel CEE.

2.5 Marktstellung

2.5.1 Überblick

Wenn man die Marktstellung von Henkel CEE betrachtet, so zeigt sich folgendes Bild:

Im Bereich Klebstoffe ist Henkel CEE eindeutig Marktführer. Dies trifft auch auf die Bereiche Kosmetik, welcher auch Haar- und Körperpflegeprodukte enthält und Oberflächentechnik (Surface Technologies) zu.

Bei Waschmittelprodukten ist Henkel CEE mit einem Marktanteil von ca. 20 % starker Zweiter.

Die Unternehmensbereiche Surface Technologies und Cognis befinden sich in Mittel- und Osteuropa in einer starken Expansionsphase. Hier ist Surface Technologies der führende Anbieter für die metallverarbeitende Industrie und die Automobilindustrie

2.5.2 Konkurrenz

2.5.2.1 Lokale Konkurrenten

Die jeweiligen lokalen Konkurrenten spielen bei Henkel CEE eher eine untergeordnete Rolle.

Sie sind fast ausschließlich Billiganbieter und können mit Henkel bzw. anderen internationalen Herstellern weder in der Qualität noch in der Produktvielfalt mithalten. Sie stellen also lediglich bei den Niedrigpreisprodukten eine ernstzunehmende Konkurrenz dar.

Da das Einkommen der Bevölkerung in den meisten osteuropäischen Staaten aber nach wie vor noch eher niedrig ist, sollte dieses Segment aber auch nicht gänzlich auf die leichte Schulter genommen werden.

Trotzdem haben westliche Konzerne finanziell gesehen den längeren Atem und werden sich mit großer Wahrscheinlichkeit auch in Osteuropa durchsetzen.

2.5.2.2 Internationale Konkurrenten

Betrachtet man die internationale Konkurrenz, so muss zwischen den Bereichen Waschmittel, Kosmetik und Klebstoffen unterschieden werden.

Waschmittel

Im Bereich der Waschmittel hat Henkel den zweitgrößten Marktanteil. Einen etwas höheren Marktanteil und damit den höchsten hat der Konzern Proctor & Gamble mit Markenprodukten wie Ariel und Dash.

Als weiterer internationaler Konkurrent von Bedeutung auf diesem Sektor ist Unilever zu nennen. Auf dem Waschmittelmart ist Unilever mit den einigen bekannten Marken, allen voran Coral vertreten. Weitere bekannte Markennamen aus demselben Hause sind Domestos, Kuschelweich, Sunil und Viss.

Kosmetik

Bei der Kosmetik ist der größte Konkurrent eindeutig L'Oréal mit bekannten und starken Marken wie L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Jade, Lancome und Biotherm.

Ein weiterer wesentlicher Mitbewerber ist Beiersdorf mit der bekannten Marke Nivea. Unter dem Dach der Marke Nivea tritt vor allem die Produktlinie Nivea Beauté ganz unmittelbar in Wettbewerb zu den Kosmetik Produkten von Henkel, die zu einem großen Teil unter dem Markennamen AOK vertrieben werden.

Eine eher weniger bedeutende, aber nicht minder erwähnenswerte Rolle spielt Lever- Fabergé in diesem Segment. Bekannte Marken von Lever-Fabergé sind beispielsweise Axe, Rexona, Dove, Organics oder CD.

Klebstoffe

Im Bereich der Klebstoffe ist Henkel unbestrittener Marktführer und weltgrößter Produzent im Industrieb sowie im Konsumenten – Bereich .

Neben eher unbekanntem Konkurrenten finden sich BASF (nur bei Klebstoffen), 3M, UHU und Beiersdorf mit der Marke Tesa.

2.6 Strategische Ressourcen ²

2.6.1 Einleitung

Nach Jay B. Barney haben die strategischen Ressourcen einer Unternehmung die Eigenschaften selten, wertvoll und schwer kopierbar zu sein.

Betrachtet man Henkel CEE bzw. Henkel generell, so fällt auf, dass dieses Unternehmen sehr erfolgreich international tätig ist. Es lässt sich also sagen, dass die Expansion von Erfolg begleitet ist, welche ihrerseits wieder ein Grundstein für den wirtschaftlichen Erfolg des gesamten Konzerns ist.

Hier setzen auch Mayrhofer und Fink an und meinen, dass die einseitige problem- und risikoorientierte Sichtweise internationaler und damit zwangsläufig auch interkultureller Geschäftstätigkeit von Unternehmen zu eng und kurzfristig ist.

Nach Fink und Mayerhofer sind international tätige, interkulturelle Unternehmen nationalen Unternehmen überlegen, da, wenn dies nicht der Fall wäre ja kein internationales Unternehmen gegen die nationale Konkurrenz bestehen könnte.

Man braucht nicht lange zu suchen, um in der Praxis Bestätigung für diese These zu finden, Henkel ist nur ein Beispiel.

Damit soll aber nicht gesagt werden, dass die speziellen Risiken und Besonderheiten internationaler Unternehmenstätigkeit außer Acht gelassen werden können.

Gemeint ist vielmehr, dass besondere Kenntnisse, Fähigkeiten und Wissen, welches gewonnen und entwickelt wird, um die Risiken, die mit internationaler bzw. interkultureller Geschäftstätigkeit verbunden sind, in den Griff zu bekommen, selbst eine strategische Ressource im Sinne Jay B. Barneys ist. Sie entspricht den Kriterien, denn sie ist selten, (äußerst) wertvoll und vor allem schwer kopierbar.

Dieses Wissen entsteht erst durch Verbindung von vielfältigen Erfahrungen unter interdisziplinärer Nutzung des Wissens verschiedener Bereiche (wissenschaftlicher Disziplinen). Es also nicht auf dem Markt erhältlich.

Dieses Wissen hat auch den Vorteil, der Wissen generell innewohnt: Es verzehrt sich nicht durch Übertragung auf andere, kann auf beliebig viele Personen übertragen werden und ist beliebig teilbar.

2.6.2 Strategische Ressource Wissen und Know How

Henkel CEE nutzt diese strategische Ressource auf besonders effiziente Weise. Die Henkel CEE Zentrale in Wien bekommt Informationen und Wissen von allen Tochterunternehmen in den einzelnen Ländern in Mittel- und Osteuropa. Dieses Wissen wird von der Zentrale in Wien verarbeitet und in neue Kernkompetenzen umgewandelt. Das bedeutet, dass die Zentrale aus den Informationen und dem Wissen der Töchter neues Wissen entstehen lässt. Dieses Wissen wird dann wieder in geeigneter Form an die Tochterunternehmen weitergegeben. Damit erhalten die einzelnen Töchter Wissen, das sie alleine nicht generieren könnten. Ausgestattet

² vgl. Fink, 2002

mit diesem Wissen generieren die einzelnen Töchter nun wieder spezielles Wissen ,dass sie ihrerseits nun wieder an die Mutter in Wien weitergeben. Damit schließt sich der Kreis und das System stabilisiert sich. Daraus lässt sich schon erkennen, dass dem Wissensmanagement hier ganz besondere Bedeutung zukommt. Es kann als eine der wesentlichsten Ursachen für das Bestehen internationaler Konzerne angesehen werden.

In diesem System des Wissensaustausches erhalten alle mehr Wert an Ressourcen als sie weitergeben. Dabei geben die Tochtergesellschaften lokales Wissen, welches kopierbar wäre, weiter und erhalten im Gegenzug eine neue Qualität von Wissen, das in seiner Form – zumindest kurzfristig – nicht kopiert werden kann. Es bildet somit für die einzelnen Töchter am jeweiligen lokalen Markt die Basis für Überlegenheit gegenüber den Mitbewerbern.

Bei dieser Vernetzung der Unternehmen wird nicht nur auf ein gut funktionierendes Berichtswesen (Monitoring), sondern auch auf die Pflege von sozialen Beziehungen Rücksicht genommen. Ziel ist ein gemeinsames Verständnis der Manager der verschiedenen Tochterunternehmen über die Interessen der Zentrale herbeizuführen.

Dies wird durch verschiedene Maßnahmen, wie gemeinsame Trainings oder Jobrotation gefördert. Üblich ist auch der temporäre Austausch der Manager der Zentrale mit jenen der Tochtergesellschaften.

Diese wechselseitigen Versetzungen sind bei Henkel schon seit vielen Jahren selbstverständlich.

Das Ergebnis ist, dass Henkel nicht nur Marktführer in vielen Ländern und Bereichen ist, sondern das Henkel in einigen Bereichen auch Technologieführer ist. Auch dies ist auf den richtigen Umgang mit der strategischen Ressource Wissen zurückzuführen.

2.6.3 Kernkompetenz Forschung

Die anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung ist die Kernkompetenz von Henkel

Umfangreiches Know How, Kreativität sowie bilden die Ausgangspunkte für erfolgreiche Innovationen, die Kundenzufriedenheit schaffen.

Im produktionstechnischen wie im verfahrenstechnischen Bereich findet die meiste Innovation noch immer im Werk in Wien statt. Man hätte diesen Standort eigentlich im Sinne der Kostensenkung schließen und die Produktion in ein Billiglohnland in den Osten verlagern können. Man stellte aber fest, dass es dort an Know How und am Willen der Mitarbeiter fehlte, um produktionstechnische Innovation zu erreichen.

Vor allem fehlt in diesen Ländern der Wille und die Kultur zur permanenten Veränderung bzw. Verbesserung. Dies macht aber einen erheblichen Anteil an der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit aus.

Man entschloss sich daher, die Produktion in Wien aufrecht zu erhalten. Hier bestand bereits ein betriebliches Vorschlagswesen, also sogenannte Quality Circles. Diese lieferten regelmäßig wertvolle Inputs der Mitarbeiter und daraus weitere Innovationen.

Natürlich wird die Innovation aus Österreich an alle anderen Unternehmen im Verbund weitergegeben, womit die weiter oben beschriebene Dynamik und das schwer kopierbare Wissen entsteht.

Konkretes Ergebnis, welches sich aus den Inputs der Quality Circles ergeben hat ist zum Beispiel ein Halbfertigfabrikat, ein Basispulver, das sehr einfach weiter zu Waschmittel verarbeitet werden kann.

Dieses Pulver wird dann an technisch weniger gut ausgestattete Produktionsstandorte geliefert und dort zu Waschmittel fertigverarbeitet.

Diese neueste Innovation wird Compound-Technologie genannt. Basierend auf dieser Technologie können wie schon beschrieben Waschmittel im Baukastensystem hergestellt werden.

Generell ist ein sehr großer Teil der Forschungsaktivitäten auf Deutschland konzentriert. Innerhalb der Henkel CEE leitet und steuert Henkel Austria die Entwicklungsaktivitäten.

Die Mitarbeiter der sogenannten local R&D (Forschung & Entwicklung) aller Standorte sind in einem Netzwerk organisiert, welches eine effektive Koordination der Aktivitäten ermöglicht. Dadurch wird vor allem die rasche Adaptierung neuer Rezepturen ermöglicht und die strategische Ressource Know How erfolgreich und effizient transferiert.

Eines der wichtigsten Ziele, die gerade verfolgt werden ist die Harmonisierung der Rezepturen und Verpackungen in den osteuropäischen Märkten.

2.6.4 Unternehmensgrundsätze & Ziele

2.6.4.1 Umweltschutz

Ein wichtiges und auch gut kommuniziertes Ziel von Henkel ist der Umweltschutz.

Es werden daher bei allen Aktivitäten die Erfordernisse des Umweltschutzes beachtet. Henkel ließ und lässt sich nach weltweit gültigen Standards zertifizieren und lässt dies als maßgeblichen Faktor in die PR einfließen.

Es gibt ein System von Umweltschutz- und Sicherheitsschulungen, welches die Mitarbeiter für dieses Thema sensibilisieren soll. Die Mitarbeiter werden aufgefordert aktiv zum Umweltschutz beizutragen und sich zu den Zielen bezüglich Umweltschutz, Sicherheit und Gesundheitsschutz zu verpflichten.

2.6.4.2 Verantwortlich Handeln

In allen Henkel- Unternehmen gelten die Grundsätze der Initiative „Responsible Care“, welche den Henkel Mitarbeitern eine Handlungsrahmen vorgeben.

Bei der Produktion gelten bei allen Standorten weltweit die gleichen Standards, welche meist über die gesetzlich Vorschriften hinausgehen. So werden Anlagen ständig modernisiert und auf den letzten Stand der Technik gebracht und Rezepturen geprüft und aktualisiert.

Bei der Entwicklung neuer Verfahren bzw. Anlagen werden Faktoren wie Umweltschutz, Sicherheit, geringer Ressourcenverbrauch in der Konzeption berücksichtigt.

2.6.4.3 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Henkel möchte sich nicht nur an die Grundsätze der „Responsible Care“ halten, sondern auch ein attraktiver Arbeitgeber sein.

Daher wird die stetige Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes zu einem der wichtigsten Unternehmensziele erklärt.

Grundlage ist die ganzheitliche Betrachtungsweise, die Arbeitsorganisation, Sicherheitsmanagement, Sicherheitstechnik, Produktionsverfahren (inklusive verwendeter Stoffe sowie die arbeitsmedizinische Vorsorge mit einbezieht.

- wirksam

2.7 Fazit

Henkel kehrt seine Kernkompetenz und Engagements auf oben genannten Gebieten bestens und vor allem PR hervor.

Auch ist zu sagen, dass Henkel seine strategischen Ressourcen im internationalen, interkulturellen Bereich hervorragend einzusetzen, zu bewahren und weiterzuentwickeln weiß. Dieses Wissen um den Umgang mit strategischen Ressourcen und Kompetenzen bildet so gesehen selbst wieder eine wertvolle, seltene und schwer kopierbare Ressource nach Jay B. Barney.

3 HENKEL – STRATEGIE FÜR RUSSLAND

3.1 3 Erfolgsfaktoren³:

Bei der Entscheidung, in einen neuen Markt einzutreten, sollten folgende 3 Faktoren⁴ beachtet werden:

3.1.1 Eigentümer (Strategie und Kapital)

Der westliche Eigentümer sollte über eine freie strategische Kapazität verfügen. Weiters sollte er fähig sein, das eigene Management und das Management im Partnerunternehmen zu kontrollieren (Kollusionsgefahr!). Außerdem sollte genügend Kapital für einen Markteintritt zur Verfügung stehen.

3.1.2 Management (Technologie, Führung und Kontrolle)

Bei einem Einstieg in einen neuen Markt sind ein bis zwei westliche Manager unabdingbar. Allerdings kann es zu großen Kommunikationsproblemen und intra-kulturellen Konflikten kommen, wodurch diese Manager über derartige Fähigkeiten verfügen sollten. Der östliche Partner bringt im allgemeinen seine Kenntnis über kurzfristige Strategien (Überlebensstrategien im lokalen Umfeld) ein. Er sollte über eine große Kommunikationsbereitschaft verfügen und motivierbar und motivierend sein. Im allgemeinen haben östliche Manager eine geringe Neigung, Entscheidungen zu delegieren und sich auf Ziele festzulegen.

³ Vgl. Fink, 2002

3.1.3 Personal (Qualifikation und Motivation)

Das östliche Personal unterscheidet sich vom westlichen hauptsächlich dadurch, dass es verhältnismäßig „billig“ ist, d.h. die Entlohnung geringer als im Westen ausfällt. Es hat einen eher kurzen Zeithorizont und zeichnet sich durch eine hohe Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sowie eine große Kommunikationsbereitschaft aus. Dadurch können östliche Mitarbeiter sehr leicht entwickelt werden und auch das bereits vorhandene technische Know-How kann effizient genutzt werden. Nachteile können sich durch die geringe Entscheidungsfreudigkeit und das hohe Sicherheitsbedürfnis ergeben

Für einen erfolgreichen Eintritt in einen neuen Markt werden jedoch immer westliche Spezialisten erforderlich sein.

3.2 SWOT Analyse

Für die strategische Unternehmensanalyse werden wir die gängigste Methode, die SWOT Analyse, verwenden. Zuerst gehen wir auf Stärken und Schwächen des zukünftigen Joint-Ventures ein, bevor wir uns den Gelegenheiten und Bedrohungen des zukünftigen Marktes zuwenden.

3.2.1 Eigene Stärken und Schwächen⁵

	Stärken	Schwächen
Eigentümer	Erprobte Strategie (Henkel liefert Know-How über Marketing, Distribution, Technologie, östl. Partner bringt Marktkenntnis sowie Anlagen ins JV ein)	Kontrollierbarkeit des Managements keine explizite Erfahrung mit Rußland (Gefahr der Ähnlichkeit verschiedener Märkte)
	Erprobte Technologie mit westl. Standards	
	Finanzierung durch Cash-Flows	Hoher Preis der Produkte
	Hohe Eigenkapitalquote (38,5% im Gesamtkonzern) erleichtert interne Finanzierung	
	Dachmarke, Image-/Goodwilltransfer (Vertrauensbildung)	Aufbau eines Distributionssystemes in Russland erforderlich
	Innovative Produkte (Gel-Flüssigwaschmittel, Compound-Technologie)	
	Marketing-knowledge und Erfahrung mit Distribution	

⁵ vgl. Henkel CEE kurz gefasst, 2001

Management	Cross Cultural Experiences mit Osten (speziell Ukraine; große Kommunikations- und Konfliktfähigkeit)	Kontrollierbarkeit des östlichen Partners (Korruption, Produktion, Qualitätsstandards)
	Ganzheitliches Unternehmenszielsystem integriert alle erfolgsrelevanten Zieldimensionen. (Markt-, Mitarbeiter-, Umwelt- und Gesellschafts-, Technologie- und Innovations-, Produktions- und Kostenorientierung).	Probleme bei Durchsetzbarkeit der Entscheidungen, die in Wien getroffen wurden
	Übergreifendes Controlling-/Risiko-steuerungssystem (Risikoatlas)	
	Knowledge Management System (Datenbanken stellen Wissen zu Prozessen, Erfolgsfaktoren, Lösungsvorschlägen und Fehleranalysen zur Verfügung.)	Probleme bei Aufrechterhaltung der Ziele, die im Westen festgelegt wurden
	Zentral organisierte Forschung & Entwicklung (Innovative Forschung um das bestehende Produktportfolio auszubauen, Erschließung neuer Geschäftsfelder über Forschungsgesellschaften und Beteiligungen an jungen Unternehmen)	Motivation der östl. Mitarbeiter (limitierte Aufstiegschancen, Probleme mit Sprache, ...)
	Qualitätsmanagement (Zertifizierung nach ISO 9000 Qualität und ISO 14001 Umwelt für alle Produkte und Zulieferer angestrebt, Interne Standards für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz sowie Qualität, -> Economies of Quality)	
	Vom Management getragenes Innovationsklima	

Personal	Einsparung bei Entlohnung	Geringe Entscheidungsfreudigkeit
	Leistungsbereitschaft	Grosses Sicherheitsbedürfnis
	Entwicklungsfähigkeit	Erforderlichkeit westl. Spezialisten zur
	Nutzung von vorhandenem technischen Know-How	Kontrolle und Aufrechterhaltung der Standards
	Große Kommunikationsbereitschaft	

3.2.2 Möglichkeiten und Bedrohungen für Absatz und Produktion in Russland

3.2.2.1 Makroökonomische Gesichtspunkte⁶:

Auch wenn Russland manche enttäuscht haben mag, das Land bietet dennoch riesiges Potenzial. Die Daten sprechen für sich: Russland ist mit 146 Mio. Einwohnern der bevölkerungsreichste Staat Europas, und hat nicht nur Wachstumschancen aufgrund seiner Bodenschätze, sondern verfügt auch über entwickeltes Humankapital in einigen Sektoren. Das Wachstum seit der Krise 1998 gibt dieser Fundamenteinschätzung recht: durchschnittlich 6% Wachstum (seit 1999), die Inflationsrate wurde auf unter 20% gedrückt, die Entwicklung des Rubels in stabile Bahnen gelenkt. Dazu kommt die politische „Ernüchterung“ und Stabilisierung seit der Machtübergabe an Putin, die demokratiepolitisch bedenklich sein mag, aber wirtschaftlichen Interessen entgegenkommt.

Die Zielgruppe für westliche Produzenten ist zweifellos die wachsende Mittelklasse: Je nach Analyse und angenommener Einkommensuntergrenze (die je nach Region unterschiedlich angesetzt werden sollte⁷), variieren die Schätzungen zwischen 12 und 30 Mio. Russen als deren Mitglieder, das sind 8% bis 20% der Bevölkerung. Nach einer eher pessimistischen Studie gehören 20% der Moskauer und 10% der Einwohner russischer Millionenstädte zu dieser Mittelklasse, während Landbewohner kaum derartige Einkommen aufweisen.

Die momentane Entwicklung dürfte die Mittelklasse eher stärken, d.h. längerfristig ist von höherer Kaufkraft auszugehen – was von Russland als Schlüsselmarkt der GUS auch auf die Nachbarstaaten ausstrahlen dürfte.

Dennoch bedrohen zahlreiche Schwächesymptome die junge „Marktwirtschaft“: Der konjunkturelle Aufschwung ist stark Ölpreis-abhängig und könnte jederzeit wieder stoppen. Die Politik der russischen Notenbank ist eher von Glück denn von Weisheit geleitet und würde in so einem Fall eventuell eine neue Finanzkrise provozieren. Das Bemühen der russischen Regierung um die WTO-Mitgliedschaft (die westlichen Konzernen das Handeln erleichtern würde) ist aber nicht nur von dieser Seite gefährdet: Russland ist nämlich noch gar nicht offiziell als „Marktwirtschaft“ anerkannt. Die rechtliche Lage, was Steuern, Einfuhrbestimmungen und Joint-Ventures betrifft, ist immer noch unübersichtlich, und das momentan positive Geschäftsklima seitens der Regierung könnte sich rasch wieder ändern. Das mikropolitische Umfeld und die Geschäftspraktiken sind teilweise grundverschieden vom europäischen Usus. Und schlussendlich trifft ein rechtliches Problem die westlichen Produzenten ganz besonders – um den Schutz von geistigem Eigentum ist es in Russland schlecht bestellt. Die Unterwanderung durch Schmuggler und Fälscher von Markenprodukten ist extrem: in der vergleichbaren Ukraine werden bei bekannten Marken bis zu 40% der dort angebotenen Konsumgüter von Schmugglern vertrieben.

3.2.2.2 Marktchancen im Sektor Chemische Konsumgüter

Verbraucher

⁶ Studie zur Gesellschaft und Politik in Rußland, 1999

⁷ Die Untergrenze beträgt zwischen 400 und 700 Euro monatliches Haushaltseinkommen.

Wie bereits aufgezeigt, ist die potenzielle Zielgruppe für westliche Produkte eine Minderheit: Nur die Mittelklasse kauft im großen Umfang westliche Markenprodukte – während die unteren Einkommensschichten auf die um die Hälfte bis zwei Drittel billigeren inländischen Marken angewiesen sind. Dabei stehen aber „westliche“ Produkte wesentlich höher in der Gunst des Konsumenten: Die Mittelklasse bevorzugt importierte Produkte und greift erst danach nach dezidierten Joint-Venture-Marken (die als halb „russisch“ gelten). Mit rein russischen Marken wird generell niedrige Qualität assoziiert.

Die Hauptauswahlkriterien des russischen Verbrauchers sind folgende: Preis, Verkäuferreputation und erst dann die Markenbekanntheit. Dabei besteht geringe Markenloyalität an sich, höher wird jedoch das Herkunftsland geschätzt – wobei Deutschland hierbei generell einen guten Ruf genießt.

Distribution

Grundsätzlich ist bei der Distribution in Russland eine starke regionale Unterscheidung zu machen: Moskau und St. Petersburg sind die beiden „Brückenköpfe“ in denen westliche Distributionsmuster (wie Supermarktketten) stark ins Gewicht fallen. Dem entspricht auch das hohe Preisniveau dieser beiden Städte und die starke Konkurrenz westlicher Anbieter. Die Großstädte der Regionen werden hingegen nach einem anderem Muster versorgt. Hier läuft der Handel über regionale Großhändler (nur teilweise mit internationalen Kontakten), die kleine Einzelhandelsunternehmen beliefern: So ist z.B. schon der am stärksten konzentrierte Bereich des russischen Retail in über 100 Unternehmen zersplittert. Dementsprechend besteht in den großen Städten Russlands immer noch eine Knappheit spezieller westlicher Konsumgüter. Eine derartige Situation erfordert Anpassungsfähigkeit der Zulieferer, wie z.B. Spezialisierung auf Sendungen kleinen Umfangs.

Zulieferer

Seit dem Umbruch sind die auf Endverbraucher spezialisierten chemischen Kombinate Russlands (hpts. im Südrural und an der mittleren Wolga) oft stillgelegt worden. Die meisten Produktionsstandorte haben bis 1998 nur in Form von Joint-Ventures überlebt. Entsprechend der gestörten Produktionskette müssen spezialchemische Rohstoffe für diesen Sektor zumeist importiert werden.

3.2.2.3 Die Märkte von Henkel-CEE

Hygiene & Kosmetik⁸

Der Umfang des Markts für derartige Produkte wird auf drei bis vier Mrd. Euro geschätzt (2001) und weist momentan Wachstumsraten von nahezu 20% p.a. auf. Speziell in diesem Sektor ist die Zuliefer- und Verpackungsindustrie schwach entwickelt (lokale Produzenten greifen auf importierte Materialien zurück). Importzölle von 15% bereiten zwar wenig Probleme für den Import von Luxuswaren, stellen aber doch eine Hürde für das Mittelpreissegment dar. Während russische Firmen hohe Marktanteile bei hygienischen Low-Tech-Produkten wie Zahnpasta, Cremes, usw.

⁸ Kamayeva, 1998 und Maksimova, 2001

(mit z.T. äußerst mangelhafter Qualität) besitzen, befindet sich der Bereich der Haarpflege und -farben zu 60% unter westlicher Kontrolle. Als besonders wichtige Abnehmer für die Mittelpreisprodukte ist hier die „Professional Hair Care“ auszumachen: Friseurgeschäfte und Schönheitssalons gibt es allein 2000 in Moskau und St. Petersburg, und immer mehr entstehen in den Millionenstädten der Industrieregionen.

Waschmittel & Haushaltsreiniger⁹

450 russische Unternehmen produzieren mehr als 500 verschiedene Haushaltschemikalien, die wiederum in 16 Untergruppen unterteilt werden. Die meisten Unternehmen sind klein, und rund 100 sind spezialisierte Unternehmen. Die meisten Produkte werden im Einzelhandel in Geschäften, Märkten und Serviceniederlassungen (Wäschereien, Hair Salons,...) vertrieben. Ungefähr 90 % des gesamten Outputs wird im Einzelhandel vertrieben.

Zwischen 1991 und 1997 ist der Output an Haushaltschemikalien um die Hälfte gefallen, hauptsächlich durch fallende Lebensstandards und Einkommensverhältnisse im Land. Nach einem leichten Anstieg 1997 ließ die Finanzkrise im August 1998 zahlreiche Güter, unter ihnen Haushaltschemikalien, kurzfristig von den Regalen der Geschäfte verschwinden. Die Preise für Importgüter stiegen um bis zu 30 % und hatten auch Auswirkungen auf russische Produkte: Die Großhandelspreise für Haushaltschemikalien verdoppelten sich im Dezember 1998 verglichen mit dem Vormonat. Dadurch und durch die Verringerung des Haushaltseinkommens verschwand fast die Nachfrage nach diesen Produkten.

Vierzig Prozent des Marktes für Haushaltschemikalien machen Waschmittel aus, und zwar hptsl. Pulverwaschmittel (80%). Und dieser Markt ist bedeutsam, aber dennoch unterentwickelt: Der durchschnittliche Verbrauch an Haushaltschemikalien pro Haushalt und Jahr beträgt in Russland 2,5 kg, in der Europäischen Union hingegen 9 kg. Laut Statistik besitzen 88% der russischen Haushalte eine Waschmaschine, allerdings sind die älteren Modelle oftmals nicht mit Automatik ausgestattet, d.h. sie sind zeitaufwändig und werden dementsprechend weniger häufig benutzt. Die Hauptzielgruppe für den Verbrauch Produkte westlichen Standards ist wieder die Mittelklasse, deren Waschmaschinen fast ausschließlich aus den letzten acht Jahren stammen; die obere Mittelschicht verfügt darüber hinaus über Geschirrspüler. In den schwächeren Einkommensschichten dürfte der Bedarf weniger nach spezialisierten Produkten, sondern eher nach einfachen Waschpulvern und Handwaschmitteln ausgereinigt sein; ein Bedarf, der eher durch einheimische Marken gestillt wird.

Chemikalien für den Bausektor¹⁰

Bauten für private Auftraggeber in Russland sind selten Neubauten: Das Marktpotenzial liegt momentan vielmehr in der Renovierung und im Umbau von Wohnungen und Büros. Der steigende Lebensstandard der Bevölkerung ermöglicht eine Hebung der Wohnstandards, die vor allem durch die Beseitigung von Missständen aus älterer Zeit stammen. Neue Böden und Tapeten, Fenster und Türen werden massenhaft nachgefragt. Dementsprechend wächst der Umsatz von der

⁹ The Russia Journal Online, 1999

¹⁰ Bisnis, 2002

Renovierung dienenden Baumaterialien derzeit mit etwa 15% p.a. Die Nachfrage ist aber bei weitem noch nicht gesättigt – vor allem in den Regionen herrscht Knappheit an speziellen Baumaterialien. Und für genau diese Baumaterialien benötigt man spezialchemische Produkte: Kleister, Mörteladditive, Klebstoffe aller Art, etc.

In der Renovierung werden die meisten Eigentümer/Mieter selbst tätig, doch der Anteil von registrierten Baufirmen steigt: Laut einer repräsentativen Studie lassen 11% der St. Petersburger Verbesserungen in ihrer Wohnung durch eine private Baufirma vornehmen. Und gerade die Mittelklasse als deren Auftraggeber verlangt, dass dabei qualitativ hochwertige (meist westliche) Materialien zum Einsatz kommen. Gleiches gilt für die großen Firmen und ausländischen Repräsentanzen, die ihre Büros ebenfalls von privaten Bauunternehmen erstellen lassen.

In beiden Fällen decken kleine und mittlere Unternehmen (KMU) 90% des Markts für Renovierungen ab. Diese KMU verfügen nur selten über supraregionale, geschweige denn internationale Kontakte und verlassen sich beim Einkauf hptsl. auf lokale Einzelfachgeschäfte. Diese Einzelhändler werden meist von regionalen Großhändlern versorgt – der Ankauf von Produkten direkt vom Hersteller ist selten. Wenn Produzenten als Zulieferer direkt im Fachhandel in Erscheinung treten, so geschieht dies meist mittels „Vermietung“ von Geschäftsräumlichkeiten: d.h. der Einzelhändler reserviert gegen monatliche Zahlungen einen Teil seiner Verkaufsfläche für den Produzenten, der das damit das Umsatzrisiko seiner Produkte trägt. Dabei wird jene Verkaufsfläche allerdings vom Personal des Einzelhändlers betreut.

Noch nehmen Großmärkte nach westeuropäischem Vorbild eine relativ schwache Stellung im Baumaterialien-Einzelhandel ein. Einige Ketten haben sich bereits in Moskau und St. Petersburg etabliert und bedienen sowohl selbständige Handwerker als auch Endverbraucher (die meist zu den Mittel-Verdienern gehören). Bis jetzt ist noch nicht einmal der Markt dieser beiden Weltstädte gesättigt, was Umsatzwachsraten von 15-20% p.a. beweisen. Allerdings planen die mit westlichen Produkten gut bestückten Ketten, in die Großstädte der Regionen zu expandieren, sobald der Markt der beiden größten russischen Städte gesättigt ist.

Was das Wissen im Umgang mit technisch entwickelten Baustoffen betrifft, so ist zu sagen, dass sowohl Vertriebspersonal als auch professionelle Anwender kaum über entsprechendes Know-How verfügen. Dem entspricht die Tatsache, dass bei den angesprochenen KMU ausgebildete Arbeiter nur die höheren Positionen einnehmen, während das Gros der Arbeiter von schlecht gebildeten und geschulten Gastarbeitern aus den ländlichen Regionen und den anderen GUS-Staaten gestellt wird. Gerade im Bereich spezieller Chemikalien dürfte somit das fehlende Know-How ein zentrales Problem bei der Anwendung darstellen.

Generell ist darauf hinzuweisen, dass ein allgemeines Zollniveau von 5% für Bauchemikalien deren Export nach Russland erleichtert.

3.3 Wettbewerbsanalyse

3.3.1 Kosmetik und Körperpflege¹¹

Die Finanzkrise (17. August 1998) in Russland hat die Nachfrage nach Kosmetikprodukten signifikant verändert. Vor der Krise wurde der Anteil der lokalen Produktion auf rund 20 % geschätzt. Als Folge des abgewerteten Rubels konnten sie ihren Anteil auf 65% des kompletten Marktes erhöhen. Der Import an Kosmetikprodukten ist nach der Krise stetig gefallen und hat beinahe aufgehört. Er wird derzeit auf 30 – 35% des Gesamtmarktes eingeschätzt.

Vor der Krise haben heimische Produzenten hauptsächlich günstige Marken bei Hygiene- und Hautpflegeprodukten hergestellt. Heutzutage haben sie nicht nur ihr Produktionsvolumen vergrößert, sondern auch die Qualität konstant verbessert und neue Produkte bei Einsatz modernster Technologie und Zutaten (biologisch aktive Zusätze, Fruchtsäuren, etc.) kreiert. Als Ergebnis ist die Qualität der Haarpflegeprodukte vergleichbar mit ausländischen Marken, außer bei der Haarfärbung. Die Qualität der heimischen Hautpflegeprodukte hat sich gebessert, auch wenn sie noch nicht mit ausländischen Marken vergleichbar ist.

Die heimische Produktion an Schönheits- und Gesundheitsprodukten konzentriert sich auf 120 Unternehmen mit 15 führenden Fabriken, die 80 % des gesamten Volumens produzieren. Es gibt zwei Hindernisse, die die Verbesserung des Qualitätsniveaus lokaler Produkte behindern: Mangel an qualitativ hochwertigem Verpackungsmaterial und hohe Abhängigkeit an importierten Rohmaterialien. Beides ist auf die frühere COMECON-Organisation zurückzuführen, die auf Spezialisierung und Distribution der Produktion zwischen verschiedenen Mitgliedsstaaten ausgerichtet war. Russland hat daher diese Produkte aus anderen spezialisierten sozialistischen Ländern bezogen und hat deshalb den Vorteil von niedrigeren Preisen ausnutzen können. Jetzt sind die damaligen Zulieferer viel zu teuer und es muß auf lokale Produktion umgestiegen werden. Diese ist oft out-of-date und kann der ganzen Nachfrage für Verpackungen nicht nachkommen. Deshalb muß vieles vom Ausland importiert werden.

Alles in allem kann man sagen, dass im Ausland erzeugte Haut- und Haarpflegeprodukte noch immer ein hohes Marktpotential in Russland haben. Die domestische Produktion an Make-up, Parfum und Nagelprodukten kann qualitätsmäßig noch immer nicht mit bekannten ausländischen Marken konkurrieren. Daher wird dieser Markt noch immer von importierten Gütern dominiert.

Während der letzten 5-6 Jahre war die Strategie europäischer Produzenten ihre Produktionsstätten immer näher an den Endverbraucher zu rücken. Deshalb haben einige von ihnen (Unilever, Henkel) Fabriken in Russland gekauft. Der Sinn dahinter liegt bei einer Einsparung an Produktionskosten durch günstigere Löhne, geringere Transportkosten und Zölle um fähig zu sein, schneller auf Veränderungen am Markt zu reagieren und zielgruppenspezifische Werbung betreiben zu können. Der größte Nachteil ausländischer Produkte (egal ob importiert oder lokal erzeugt) liegt am Preis. Sie kosten ca. 2-4 mal soviel wie heimische Produkte.

¹¹ Maksimova, 2001

3.3.1.1 Haut-und Haarpflegeprodukte:

Der Anteil der lokal erzeugten Haut- und Haarpflegeprodukten wird auf 70 % des Gesamtmarktes geschätzt. Green Mama, Svoboda, Nevskaya Kosmetika, Kalina, Linda and Uralskiye Samotsvety dominieren den Markt. Ein relativ junges Unternehmen, Green Mama, das in 1990 gegründet wurde, gehört jetzt zu den Schlüsselzulieferern an Hautpflegeprodukten und kontrolliert 4,7 % des Gesamtmarktes (Vedomosti Newspaper, May 29, 2000). Seine Hauptkonkurrenten sind U.S. Avon Beauty Products (5,7 %) und die schwedische Firma Oriflame Cosmetics (4,9 %).

Der Haarpflegeproduktmarkt wird stark von lokalen Marken oder ausländischen Marken, die lokal erzeugt werden, beeinflusst. Beispiele dafür sind Schwarzkopf und Unilever, die ihre dominante Stellung speziell im Shampoo-Markt ausgebaut haben. Procter & Gamble und L'Oréal, die keine lokalen Produktionsstätten haben, spielen ebenfalls eine wichtige Rolle.

Unilever hat 1994 die Severnoye Siyaniye-Fabrik in St. Petersburg gekauft und begann, international etablierte Marken lokal zu produzieren (Sunsilk und Organics). Die deutsche Firma Schwarzkopf & Henkel startete die Produktion des bekannten Shampoos Schauma in der russischen Chemiefabrik Dzerzhinsk in der Region Nischni Nowgorod Region. Die US-Firma Procter & Gamble hat mehr als 20 Marken in Russland eingeführt, unter ihnen Wash & Go, Head & Shoulders und Pantene hair care lines. Bis heute hat das Unternehmen noch keine lokale Produktion für Produkte im Bereich Haarpflege, Mundhygiene oder anderen kosmetischen Linien vorgenommen.

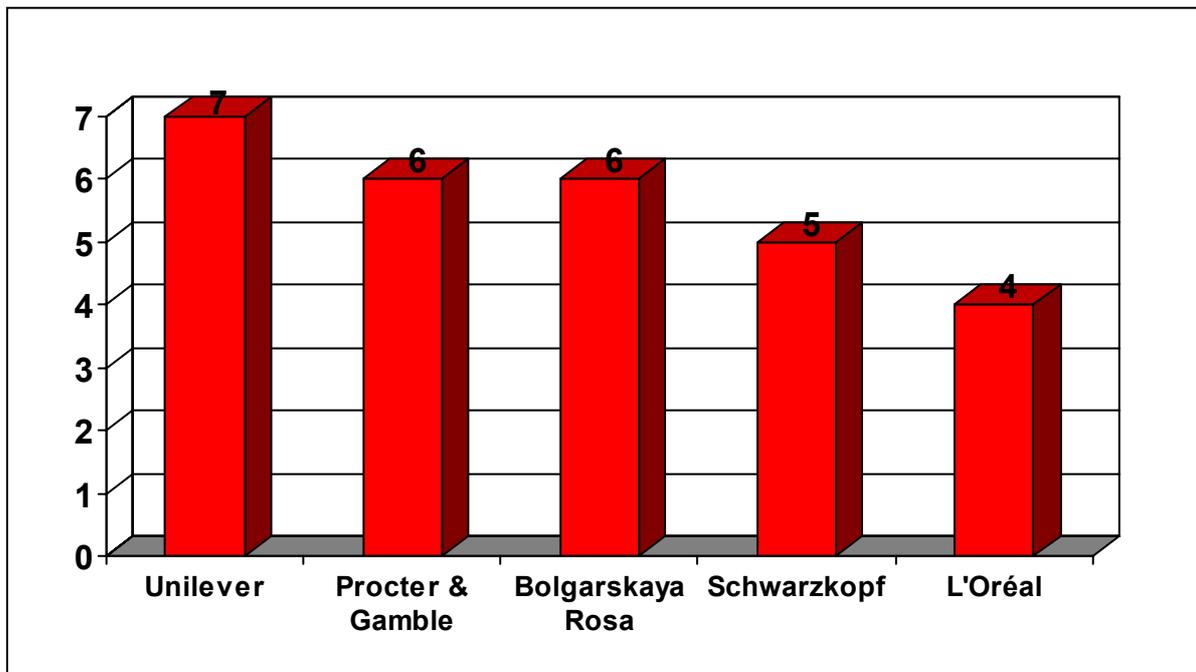


Abb. 1: Marktanteile im Shampoo-Sektor¹²

¹² GFK-USM, 1999

3.3.1.2 Haarfärbemittel:

Der Haarfärbemittelmarkt wird voll von westlichen Produzenten wie L'Oréal, Wella, Schwarzkopf, Eugene Perma, Revlon, Indola, Londa, etc. dominiert. Deutschland ist der führende Zulieferer and Haarfärbemitteln in Russland. Billige, Niedrigstqualitätsprodukte von Drittländern sind fast vom Markt verschwunden, dafür haben sich einige lokale Hersteller mit Marken wie Gamma, Elona oder Ro'Kolor durchgesetzt.

3.3.1.3 Deodorants and Rasierprodukte

Lokale Produktion an Deos und Rasierprodukte ist sehr niedrig (2 % vom gesamten Markt). Führende Markens sind Fa, Lady's Speed Stick, Rexona und Secret und bei den Rasierschäumen Gillette, Florena, Nivea, Denim, Old Spice, Mennen und Harley Davidson. Die führenden Hersteller dieser Produkte sind also Schwarzkopf & Henkel, Procter & Gamble, Unilever und einige andere.

3.3.2 Wasch- und Reinigungsmittel¹³

1997 machten synthetische Waschmittel rund zwei Fünftel des gesamten Haushaltschemiemarktes aus. Rund 60 russische Unternehmen in 30 Regionen produzieren Haushalts- und Industriechemikalien. 45 von ihnen beliefern den Einzelhandel. Die drei größten Unternehmen, Era, Novomoskovskbytkhim und Henkel-Süd besitzen 34 % der Gesamtkapazität und kontrollieren 70 % des Marktes für Waschmittel.

Zwischen Jänner und September 1998 reduzierte sich der Gesamtoutput an Chemikalien um 20 %. Auch starke Firmen waren durch den Crash des Rubels und die zurückgehende Nachfrage gezwungen, ihren Output zu reduzieren. Importe stiegen von 22 auf 35 % und die heimische Produktion schrumpfte von 78 % in 1997 auf 65 %.

Die größten Haushaltschemikalienproduzenten werden von großen westlichen Unternehmen besessen. Procter & Gamble hat sich in die Firma Novomoskovskbytkhim eingekauft, Henkel (Düsseldorf) besitzt Era, Henkel Süd und die Mehrheitsanteile an der Firma Pemos und Unilever besitzt Anteile an der Firma Aist (jedoch keine Mehrheitsanteile). Novomoskovskbytkhim, Henkel Süd und Aist spezialisieren sich auf synthetische Waschmittel in Puderform, Era produziert diese plus Desinfektionsmittel und Klebstoffe. Russland's eigene kleine Produzenten waren bisher nicht fähig, mit den ausländischen Giganten zu konkurrieren. Ihnen fehlt das Kapital um die Rohmaterialien und das qualitativ hochwertige Verpackungsmaterial zu kaufen. Um die Anteile in ihrer Marktnische zu behalten, halten sie die Preise niedrig, stecken Verluste ein und verschwinden von Zeit zu Zeit. Deshalb haben russische Produzenten beschlossen, eine Assoziation zu gründen und die Situation umzudrehen.

1993 kaufte Procter und Gamble einen Mehrheitsanteil am russischen Chemiewerk Novomoskovskbytkhim in der Region Tula. Das Unternehmen produziert jetzt eine

¹³ The Russia Journal Online, 1999

reihe an Waschmittel und Hygieneprodukten, z.B. die Waschmittel Tide und Myth, Always Binden für Frauen, Fairy Geschirrwaschmittel, Comet Reinigungs- und Desinfektionsmittel etc. Dank eines 50-Millionen-\$-Investments und einer extensiven Marketing und Anzeigenkampagne von P & G stieg der Anteil der Produktion an synthetischen Waschmitteln und Haushaltschemikalien dieser Firma um 150 % auf 41,6 % zwischen 1995 und 1997.

1990 hat Henkel gemeinsam mit der Firma Khimvolokno in der Stadt Engels (Region Saratow) das Joint Venture „SovHenk“ (später: Henkel Süd) gegründet. 1993 kaufte das Unternehmen Anteile am Unternehmen Era in St. Petersburg. Heutzutage besitzt Henkel 100 % der Anlagen in Engels, 95 % der Firma Era und seit Dezember 2000 84,5 % der Anteile an der Firma Pemos (Perm), dem zweitgrößten Produzenten an Waschmitteln in Russland. 3 russische Unternehmen des deutschen Konzerns formen den Konzern „Henkel Russia“, welcher den unumstrittene Marktführer im Bereich Waschmittel darstellt. Seit 1 Mai 2001 hält das Unternehmen 29 % des Marktes an synthetischen Waschmitteln im Land und produziert auch eine weite Palette an Konstruktions- und Industrieklebern als auch für Privatgebrauch. Henkel Russland erweitert seine Produktpalette je nach Marktnachfrage. Die Waschmittel Losk, Laska, Pemolux, Deni und Dixan und seit 2000 auch Persil und Pril sind wohlbekannte Marken am russischen Markt.

1998 gründeten 17 russische Chemiefabriken, 3 Banken und eine Versicherungsgesellschaft die Assoziation russischer Produzenten für synthetische Waschmittel und Haushaltschemikalien gegründet. Sie inkludiert Korund und Khimmash in Dzerzhinsk, Rossa in Perm und Khimmashexport und die Ratibor-Bank von Moskau.

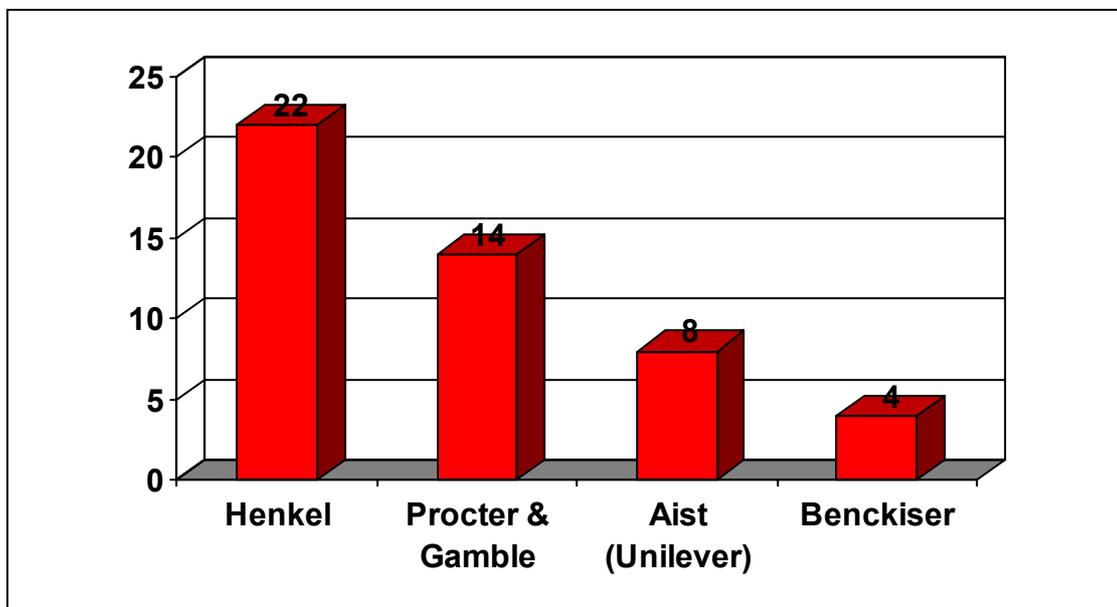


Abb. 1: Marktanteile im Waschmittelsektor¹⁴

¹⁴ GFK-USM, 1999

3.3.3 Klebstoffe für Konsumenten und Handwerk, Surface Technologies und Cognis¹⁵

Der Importmarkt für Bauprodukte wird derzeit von europäischen Zulieferern dominiert, jedoch zeigt die heimische Industrie Anzeichen eines Aufschwunges nach der schweren Depression Ende der 90er. Ehemalige staatliche Unternehmen kümmerten sich nicht viel um die Qualität und Vielfalt der angebotenen Produkte. Mit dem Fall der Sowjetunion und der Liberalisierung des Marktes konnten sich nur jene Firmen durchsetzen, die ihre Anlagen modernisierten, um am Markt gemeinsam mit den ausländischen Joint-Ventures oder importierten Material und Technologien zu bestehen.

Die Importbarrieren sind niedrig, aber ein erfolgreicher Einstieg in diesen interessanten Markt verlangt einen hohen Einsatz an Promotionsaktivitäten. Derzeit sind die am Markt erhältlichen Produkte von einigen bekannten Firmen wie Degussa, Dunlop Adhesives, Naciona Starch and Chemical Company, 3M, Reichhold, Dow Chemicals etc. als auch Vertreter und Distributoren mit Produkten von kleineren, weniger bekannten Firmen am russischen Markt zu finden. Henkel ist mit der Errichtung des Joint-Ventures und der folgenden Übernahme der Mehrheitsanteile der Firma Era der einzig wichtige westliche Produzent in diesem Sektor, der eine Produktionsstätte in Russland besitzt.

Era¹⁶ wurde 1973 in Tosno (nahe St. Petersburg) gegründet und stellte zunächst Waschmittel her. Bereits 1979 starteten Henkel KGaA und Era eine Kooperation bei der Herstellung des Universalklebstoffes „Moment“ (Pritt im westlichen Raum). 1993 gewann Henkel den Investmentwettbewerb und investierte über 20.000.000 \$ in die Entwicklung der Produktionsstätte. Während der folgenden 4 Jahre wurde die Kapazität der Fabrik signifikant vergrößert, im Bereich Klebstoffe sogar um das dreifache. Heutzutage besitzt Henkel KGaA 95,5% der Anteile des Unternehmens. Henkel-Era stellt qualitativ hochwertige Produkte her, die am Markt mit westlichen Produkten konkurrenzfähig bleiben. Seit 1998 wurde die Produktpalette auch um die Industrieklebstoffe bereichert. Die Henkel Russia Gruppe erzeugt 135 verschiedene Marken an Industrieklebern, eine breite Auswahl an Haushaltsklebern unter der Marke „Moment“, Produkte für den Schutz von Oberflächen und Fassaden unter der Marke „Ceresit“, Metylan Baustoffkleber, Tomsit Tapetenkleber und die gesamte weltweite Produktpalette an Klebstoffen der Marke „Loctite“. Diese Produkte unterscheiden sich von anderen hauptsächlich durch die hohe Qualität.

Henkel befindet sich seit 1998 am Markt der Oberflächentechnikprodukte. Aufgrund des enormen Marktpotentials hat die Gruppe im Jahr 2000 ein Joint-Venture mit der Firma OAO Plastik in Syzran, Russland, gegründet. Das neue Unternehmen wird hauptsächlich Plastics und Klebstoffe aus Polyurethan für die Automobilindustrie herstellen. Henkel trägt hauptsächlich mit seiner Expertise, den Maschinen und Technologie bei, während OAO Plastik die Infrastruktur, Gebäude und Verkaufsorganisation beisteuert. Weiters wird Henkel 1,7 Millionen Euro in das neue Unternehmen investieren, das ein 50:50 Joint-Venture mit dem Management von Henkel darstellt.

¹⁵ U.S. Foreign Commercial Service in Russia, 2002

¹⁶ ERA, 2002

3.4 Strategie:

3.4.1 Das Szenario:

Wie aus den vorherigen Kapiteln zu ersehen, hat sich Henkel KGaA (Düsseldorf) bereits als stärkster westlicher Produzent (in seinem Sektor) in Russland etabliert. Die einzige Branche, die nur zum Teil abgedeckt wird, ist jener der Klebstoffe für den Bausektor. Um diesen Markt gänzlich aufzurollen, verfolgt Henkel KGaA nun ein völlig anderes Konzept als bisher: Da Henkel CEE in den letzten Jahren die erfolgreichste Untergruppe im weltweiten Henkel-Konzern ist – und unter anderem erfolgreicher als Henkel KGaA in Russland – wurde beschlossen, den Markteintritt in der Bautechnik dem Osteuropa-Spezialisten Henkel CEE anzuvertrauen. Sollte sich diese Art der Marktbetreuung als erfolgreich erweisen, so plant die Düsseldorfer Zentrale, sukzessive weitere (schon bestehende) Sparten in Russland an Henkel CEE abzutreten.

Eine Abtretung der Kompetenzen in Russland wäre für Henkel CEE ein nochmaliger Quantensprung, der allein die Einwohnerzahl des betreuten Marktes fast verdoppeln würde. Zur Erreichung dieses Zieles hängt vieles, wenn nicht alles, am Erfolg des neugegründeten Unternehmens Henkel Bautechnik Russland.

3.4.2 Markteintritt mit Henkel Bautechnik

In der Ukraine ist Henkel CEE mit Bautechnik-Materialien durch ein Joint Venture bereits erfolgreich etabliert. Henkel CEE plant vorerst eine Übertragung dieses ukrainischen Modells auf den russischen Markt – dem der ukrainische (und der weißrussische) Markt vom kulturellen Umfeld her noch am ehesten entsprechen.

Exzerpt: Das Joint Venture und der Markteintritt von Henkel CEE

Ein Joint Venture ist eine Neugründung eines Unternehmens, an dem sich mehrere Partner beteiligen und vertraglich festgehaltene Ressourcen einbringen. Üblicherweise bringt Henkel CEE Liquidität, Maschinen und KnowHow ein, das lokale Partnerunternehmen Grundstücke und Gebäude. Die Entscheidungsvariablen einer Joint Venture Gestaltung sind demnach die Wahl des Joint Venture Partners, die Form des Joint Ventures und die Ausgestaltung des Vertrages. Ein Joint Venture bewegt sich damit sowohl auf den Anteil der Managementleistung als auch auf den Kapitaleinsatz bezogen zwischen einem reinen Exporteur und einer Tochterunternehmung.¹⁷

Ein Joint Venture eröffnet einem Unternehmen den Zutritt zu der Expertise und den Kontakten des lokalen Partners, was gerade im osteuropäischen Raum aufgrund der ausgeprägten Bürokratisierung und den oft undurchschaubaren Entscheidungsstrukturen von unschätzbarem Vorteil ist. Des Weiteren trägt das Joint

¹⁷ Meissner H.G., Strategisches Internationales Marketing, S.51.

Venture den Charakter des einheimischen Betriebes, was die Gefahr von etwaigen Restriktionen durch die ausländische Regierung verringert. Das Risiko- und Ressourcensplitting zwischen den einzelnen Partnern resultiert in geringeren Investitionserfordernissen jedes einzelnen Partners und kommt Henkel in Hinblick auf eine mögliche Abhängigkeit vom lokalen Bankensektor sehr entgegen.

Langfristig, sobald Henkel CEE seine Informationsnachteile beseitigt hat und Produktion sowie Absatz im Griff hat, versucht der Konzern, den Einfluss seines lokalen Partners zu verringern: Dies geschieht meist durch Auskaufen, oder durch eine Beteiligung des Partners am Erfolg von Henkel CEE bzw. an Henkel-Aktien, der im Gegenzug dafür seine Beteiligung am Joint Venture zur Verfügung stellt.

An dem neugegründeten Bautechnik-Joint Venture in Moskau ist der selbe Partner wie in der Ukraine beteiligt, der bereits über gute Geschäftskontakte in Russland verfügt. Diese bewährte Struktur minimiert schon vom vornherein etwaige Missverständnisse und Kooperationsdefizite, die durch unterschiedliche Zielsetzungen entstehen könnten: Die Zusammenarbeit mit dem Partner funktioniert bei Henkel Bautechnik Ukraine bereits seit 1998 klaglos. Auch die bürokratischen Hürden bei der Unternehmensgründung und -führung müssten durch die Erfahrungen aus den eigenständigen russischen Unternehmungen des Partners und durch die spezifischen Osteuropa-Kenntnisse von Henkel CEE umschifft werden können.

3.4.2.1 Abnehmer

Die strategische Ressource des Henkel-Konzerns ist sein Marketing-Know-How. Und letztendlich geht es beim Markteintritt von Henkel CEE darum, den Bedarf für Bautechnik-Chemikalien zu wecken und zu stillen. Das bedeutet ganz im Sinne der strategischen Ressource, dass das Hauptaugenmerk bei der Erschließung des Marktes im Vertrieb, im Erreichen des Verbrauchers liegen muss.

Wie soll der Vertrieb aufgebaut werden und inwiefern ergeben sich Parallelitäten oder Divergenzen zur Ukraine? Das sind Fragen, die wir im folgenden zu erörtern versuchen werden...

Um die Abhängigkeit von einzelnen Abnehmern zu minimieren, wie es auch explizite Strategie von Henkel ist¹⁸, sollte ein eigenständiges Distributionssystem aufgebaut werden, das eine optimale Kontrolle und Sicherung vor externen Interessen ermöglicht. Wo bereits über das Unternehmen Rushenk Moskau, eine 100%-ige Vertriebstochter der Henkel KGaA, geeignete Kontakte bestehen, sollten dieses genutzt werden um die Kostenstruktur zu optimieren und Zweigleisigkeiten zu vermeiden. Nichtsdestotrotz wird Henkel CEE wenig im Aufbau einer eigenen Struktur erspart werden, da Rushenk auf den Vertrieb von „Consumer Goods“ spezialisiert ist, die normalerweise im Gemischtwarenhandel angeboten werden.

Folgende vier Hauptsegmente können, mit abnehmender Bedeutung, als Abnehmer identifiziert werden.

KMU im Baugewerbe, die hpts. in der Renovierung tätig sind.

¹⁸ Henkel Jahresbericht 2001, Düsseldorf.

Entwickelte Verbrauchermärkte in den Großstädten, die das ärmere Segment der Mittelschicht bedienen

Großbaufirmen

Zulieferer von Baumaterialien mit eigenem Installationsteam

Die beschriebenen KMU sind die bei weitem wichtigste Gruppe, da sie verhältnismäßig umfangreiche Renovierungsaufträge abwickeln, die oft spezielle Baustoffe erfordern. Diese KMU versorgen sich jedoch fast gänzlich über regionale Großhändler und v.a. über lokale Einzel-Fachhändler, eine Vertriebschiene, der sich wahrscheinlich auch Henkel CEE bedienen muss – denn ein direkter Verkauf an die KMU wäre wegen deren großer Anzahl und geringen Bestellmengen illusorisch.

Die zweite Gruppe sind Baumärkte westlichen Stils, die zwar bei weitem nicht die Bedeutung der lokalen Einzel-Fachhändler erreichen, aber als schnell wachsendes Vertriebssystem auf jeden Fall zu berücksichtigen sind.

Beim dritten Abnehmer-Typ handelt es sich um große Baukonsortien, die im Bau von schlüsselfertigen Wohnungen und Büros weniger als 10% ausmachen, da sie hpts. in der Neuerstellung tätig sind und bei Wohnungen und Büros dafür kaum Bedarf besteht. Die vierte Gruppe beschränkt sich auf einige wenige Anbieter von Böden, Fenstern, etc., die das Know-How-Defizit im Umgang mit ihren Produkten erkannt haben und deswegen ihre Produkte selbst installieren. Wenn diese Firmen eine gewisse Größe überschreiten, so dürfte es interessant sein, Klebstoffe und Isoliermaterialien direkt an sie zu vertreiben – aber diese Art von Abnehmern macht sicher nicht die Masse des Umsatzes aus.

Die Masse des Umsatzes liegt vielmehr bei den ersten beiden Gruppen, und somit beim Einzel-Fachhandel, dessen Erreichen das vorrangige Ziel für Henkel CEE darstellt.

3.4.2.2 Distributionsnetz und Produkt-Know-How

Parallel zur Ukraine könnte der Einzelhandel durch exklusive Henkel-Vertriebspartner in der Region angesprochen werden. Dabei ist aber der regionale Großfachhändler für Baumaterialien ein nicht zu unterschätzender Machtfaktor: Falls dieser eine monopolartige Stellung besitzt, könnte jeder Versuch, ihn zu umgehen, wirksame Gegenmaßnahmen hervorrufen. Der Großhändler könnte z.B. dem Henkel-Partner die Arbeit durch Einflussnahme über die Bürokratie schwer machen, oder er könnte den Abnehmern von Henkel drohen, sie nicht mehr zu beliefern. Dazu verfügt der Großhändler über Kontakte, die sich ein Henkel-Partner erst mühsam aufbauen muss. Die Frage, inwieweit ein Großhändler eine Bedrohung durch Henkel sieht, ist mit der Bedeutung von Konkurrenzprodukten in seinem Bereich zu klären.

Eine Antwort auf das Problem des regionalen Großhändlers wäre, ihm selbst den Vertrieb von Henkel-Produkten anzuvertrauen. Und das ist exakt die Aufgabe des russisch/ukrainischen Partners von Henkel Bautechnik, indem er versucht, seine Kontakte für Henkel CEE zu aktivieren.

Diese Strategie wirft auf der anderen Seite erhebliche Probleme auf: Erstens ist ein Großhändler nicht so sehr daran interessiert, die Produkte einer einzelnen Firma zu promoten, und zweitens ergibt sich damit eine Hürde für die Know-How-Weitergabe. Das fehlende Know-How bei den Anwendern ist ein zentrales Problem für den Absatz von Henkel-Bautechnik. Der westliche Zugang, Schulungen und Seminare in der Konzernzentrale anzubieten, ist bei dem geringen Gehalt und „Mehrwert“ von

Verkäufern und Arbeitern nicht angebracht, da schon die Transportkosten vom Anbieter getragen werden müssten. Der wichtigste Schritt wäre, an der Verkaufsstelle oder am Produkt gratis umfangreiches Informationsmaterial anzubieten, das auf jeden Fall russisch sein sollte – am besten aber v.a. mit Bildern dokumentiert sein sollte, um eine korrekte Anwendung auch durch schlecht gebildete ausländische Gastarbeiter zu gewährleisten.

Der zweite, komplementäre Zugang besteht in der Schulung des Verkaufspersonals. Auch diese Aufgabe ist schwerlich von Moskau aus zu bewältigen. Vielmehr wäre Schulung über den regionalen Vertriebspartner angebracht; gemeinsam mit der Implementierung eines Anreiz-Systems, das gewährleistet, dass in jeder Verkaufsstelle zumindest eine Person den Umgang mit allen Produkten beherrschen sollte – als natürliche Anlaufstelle für die Endverbraucher.

Beide Argumente, der Anreiz zum Promoting und die Weitergabe von Know-How sprechen für einen speziellen Vertriebspartner. Eine Lösung könnte darin liegen, dass die tägliche Arbeit des Vertriebs über einen Angestellten von Henkel Bautechnik erfolgt, und der etablierte Großhändler eine Erfolgsbeteiligung im Gegenzug für die Bereitstellung von Geschäftskontakten erhält.

Darüber hinaus könnten für das Ansprechen großer Baufirmen und Einzelhändler regionale Baumessen von Bedeutung sein.

3.4.2.3 Werbung und Kennzeichnung

Die Werbung für Henkel Bautechnik-Produkte könnte einerseits durch Verkäufer erfolgen (wobei fraglich ist, inwieweit ein derartiges Anreizsystem implementiert werden könnte), andererseits über Fachmagazine und Baumessen.

Ein wichtiger Faktor, der mit der Wiedererkennung der Produkte verbunden ist, ist die Bedrohung durch illegale Importe, die von organisierten Schmugglerbanden ohne Zoll- und Steuerbelastung vertrieben werden können.

Henkel Bautechnik Ukraine begegnet dem mit dem Einsatz eines eigenen Produktdesigns für den lokalen Markt, um die illegal eingeführten Produkte sofort und einfach identifizierbar zu machen. Die gleiche Strategie empfiehlt sich für den russischen Markt.

3.4.2.4 Produktion

Henkel Bautechnik Russland wird zuerst ein eigenes Werk in Moskau erstellen und wird dadurch der erste westliche Hersteller spezialisierter Bau-Chemikalien, der in Russland produziert. Das ermöglicht einen klaren Preisvorteil, einerseits durch Umgehung des Zolls, andererseits durch die niedrigen russischen Löhne.

Hohe Aufmerksamkeit sollte bei der Erstellung des lokalen Werkes den lokalen Machtverhältnissen zukommen: Procter & Gamble hat sich bei seinem Werk in Russland durch deren Ignorierung schon Streiks und Werksbesetzungen eingehandelt. Allerdings besteht aufgrund der Osteuropa-Erfahrungen von Henkel CEE und wegen der langjährigen Kooperation mit dem Partner kaum Anlass zur Sorge in dieser Hinsicht.

Wegen der für russische Verhältnisse teuren Arbeitskraft in Moskau, v.a. aber wegen der riesigen geographischen Distanzen, sollte man mittelfristig ein Werk im östlichen

Teil des europäischen Russland in Erwägung ziehen. Dafür kommen v.a. die Ural- und die mittlere Wolga-Region in Frage, wo Henkel KGaA schon mit einigen Produktionsstandorten etabliert ist.

Aufgrund der geographischen „Nähe“ zu den bestehenden Niederlassungen der Henkel Bautechnik in der Ukraine und der Zollbefreiung im Handel zwischen den beiden Ländern aufgrund der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten, könnten Synergieeffekte zwischen den Produktionsstandorten der beiden Nationen genutzt werden. Vor allem der südrussische Raum an Don, Wolga und am Kaukasus liegt näher an den Produktionsstandorten in der Ukraine, als an Moskau oder dem Ural. Somit könnten nicht nur Spezialisierungen der Produktionsstandorte (bei begrenzten Kapazitäten) vorgenommen werden, sondern generell Südrussland von der Ukraine aus beliefert werden. Fraglich ist nur, inwiefern nicht-tarifäre Handelshemmnisse diesbezüglich eine Rolle spielen.

3.4.2.5 Logistik

Ähnlich wie in der Ukraine zielt Henkel darauf ab, kleine gemischte Sendungen für seine Abnehmer in den Regionen zusammenzustellen – dort wurde nämlich die Erfahrung gemacht, dass das Warten auf Nachsendungen weniger an Umsatzkosten verursacht als die Lagerung großer Mengen bei den Verteilern.

Die Zulieferer betreffend sind lokale Produzenten aufgrund des Preisvorteils und der geographischen Nähe natürlich vorzuziehen, allerdings ergibt sich bei Spezial-Chemikalien die Frage, ob diese überhaupt in Russland produziert werden. Selbst wenn dies der Fall sein sollte, so dürfte doch die Sicherheit in der Versorgung und die Qualität des Produkts den Ausschlag für teure Importe geben – von westlichen Zulieferern und ausländischen Werken von Henkel CEE.

3.4.2.6 Integration der bestehenden, russischen Unternehmungen von Henkel:

Eine der Zielsetzungen des Markteintritts in Rußland liegt möglicherweise im Erwerb von Wissen, das später kostenlos in die andere Produktparten von Henkel CEE übertragbar ist.¹⁹ Dies würde eine Stärkung der Kernressource von Henkel CEE im osteuropäischen Raum bedeuten. Henkel CEE verbessert damit seine Position im Hinblick auf eine denkbare Übertragung der bereits bestehenden Produktion in Rußland von der Muttergesellschaft. Eine Delegation der entsprechenden Kompetenzen an Henkel CEE würde etwaige Zweigleisigkeiten bei der strategischen Lenkung und volkswirtschaftlichen Risikoüberwachung im Raum Mittel- und Osteuropa, wo sich Henkel CEE bereits erfolgreich etabliert hat, vermeiden helfen und somit neben möglichen zusätzlichen Verbundeffekten in der Koordination kostenseitig weniger belastend wirken.

Aufgrund der sich teilweise deckenden Produktpaletten könnte die Gesellschaft Era, Tosno im Raum St.Petersburg, die von Henkel Düsseldorf kontrolliert wird, den Markteintritt der Henkel Bautechnik als Bedrohung verstehen. Es obliegt der Muttergesellschaft ein produktives Kommunikationsklima zu erschaffen, das hilft gegenseitige Vorbehalte abzubauen. Era kann vom Markteintritt der Henkel Bautechnik auch profitieren, da anzunehmen ist, daß diese mithelfen wird den russischen Markt für qualitativ überlegene Produkte auszubauen. Da aufgrund seiner

¹⁹ Porter: Wettbewerbsstrategie, 1990, S. 443

Größe nicht der gesamte russische Markt von Era bedient werden kann, sollte von beiden Seiten eine Kooperation angestrebt werden, die die Position beider Unternehmen verbessern und absichern kann. Sinnvolle Kooperationen umfassen die Bereiche der Beschaffung und Distribution sowie die Produktion im Hinblick auf eine allfällige Produktpartenspezialisierung. Auf lange Sicht wäre sicherlich ein Zusammenschluß der beiden Unternehmen in Rußland anzustreben um eine optimale Koordination und direktere Kontrolle zu ermöglichen.

Kurzfristig spielt Era aber in der Planung von Henkel CEE nur eine kleine Rolle, da die Kapazitäten des Werkes in Tosno schon jetzt bei weitem nicht ausreichen. Mittelfristig wäre es allerdings empfehlenswert, die Kompetenzen für Metylan (das von Era und von Henkel Bautechnik produziert wird) an Henkel Bautechnik abzutreten, und die Klebstoff-Produktion in Tosno auf Endverbraucher-Klebstoffe wie Moment (Pritt) zu konzentrieren.

3.4.3 Analyse der langfristigen Wettbewerbsstrategie:

3.4.3.1 Analyse der Positionierung anhand der generic strategies von Porter:

Mit den Produkten von Henkel Bautechnik wird am derzeitigen russischen Markt eine Differenzierungsstrategie nach Porter verfolgt. Es kann allerdings davon ausgegangen werden, daß die Henkel Produkte sich stark von den heimischen Konkurrenzprodukten am russischen Markt abheben und somit selbst bereits wieder ein eigenes Marktsegment begründen. Dies wird durch das im Henkel Konzern vorhandene Produktions-KnowHow gewährleistet. Die potentiellen Konkurrenten auf diesem neu entstandenen Marktsegment sind internationale Unternehmen, die auf einen vergleichbaren Wissensvorrat an Produktionstechniken zurückgreifen können. Diesen gegenüber hat sich Henkel Bautechnik vorerst als Kostenführer nach Porter positioniert, das heißt, als das Unternehmen am Markt, das die niedrigsten Produktionskosten aufweist. Dies resultiert aus dem Umstand, der erste Produzent in Rußland zu sein, der über ein fortgeschrittenes Produktions-KnowHow verfügt, und somit Vorteile gegenüber seinen maximal als Exporteure am Markt vertretenen Konkurrenten bei den Transport- und Produktionskosten sowie bei den Zollabgaben aufweisen zu können.

Der Umstand, daß im Fall der Henkel Bautechnik zwei Strategieformen nach Porter aufgezeigt werden können, resultiert aus dem Aufbau eines neuen Marktsegments, auf dem Henkel vorerst eine Sonderstellung einnimmt. Gegenüber den vorhandenen Anbietern, die mit veralteten Technologien und Verfahren produzieren, differenziert sich die Henkel Bautechnik qualitativ. Gegenüber den Unternehmen, die ein vergleichbares Produktions-KnowHow vermuten lassen, ist die Henkel Bautechnik Kostenführer. Ob die Kombination der beiden Strategieformen nach Porter aufrecht erhalten werden kann ist auf lange Sicht fraglich. Porter berücksichtigt den Aufbau eines emergierenden Marktes durch eine bahnbrechende Innovation, spricht aber solchen hybriden Strategien die Dauerhaftigkeit ab²⁰.

3.4.3.2 Positionierungsoptionen potentieller Konkurrenten:

²⁰ Börner, 2000.

Sollte es nach erfolgter Etablierung der Henkel Bautechnik zu einem Markteintritt potentieller Konkurrenten kommen, müssen diese eine Strategie finden, um am Markt gegen Henkel bestehen zu können. Analysiert man die Optionen eines potentiellen Konkurrenten anhand der Differenzierungsmöglichkeiten nach Mintzberg²¹, bieten sich einem im Wettbewerb stehenden Unternehmen folgende strategische Überlegungen.

Als Prämisse soll gelten, daß ein undifferenziertes Produkt nach Mintzberg am Markt aus Gründen der Markentreue, die auf subjektiven Erfahrungswerten der Konsumenten aufbaut, im Regelfall nicht gekauft wird.²² Wenn man weiters davon ausgeht, daß die potentiellen Konkurrenten etwa den gleichen Wissensstand wie Henkel aufweisen, kann man den Markteintritt mittels einem objektiv qualitativ überlegenem oder einem bahnbrechend innovativem Produkt ausschließen. Um die bereits aufgebaute Markentreue der Abnehmer gegenüber Henkel zu brechen, bleiben den potentiellen Konkurrenten somit im wesentlichen nur zwei Strategien.

Erstens kann ein konkurrierendes Unternehmen versuchen seine Produkte bei sonstiger Gleichwertigkeit preislich von den Henkel-Produkten zu differenzieren. Diese Strategie ist allerdings in ihrer Erfolgsträchtigkeit in Frage zu stellen, da Henkel durch den vorausgesetzten Wissensgleichstand in der Produktion die Preise jederzeit auf das gleiche Niveau senken könnte und trotzdem noch durch economies of scale durch die Marktführerschaft am russischen Markt und spezielle Erfahrungs- und Lernkurveneffekte am russischen Markt eine größere Gewinnspanne als der Konkurrent aufweisen würde. Das gleiche gilt auch, wenn das konkurrierende Unternehmen ein Produkt am russischen Markt einführt, das qualitativ leicht unter dem Standard der Henkel-Produkte liegt, wenn davon ausgegangen wird, daß die Abnehmer bereit sind für den Qualitätsunterschied ein Preispremium zu bezahlen. Wenn nun ein Konkurrent mit Henkel in einen Preiswettbewerb tritt und Henkel seine Marktstellung durch eigene Preissenkungen verteidigt, kann es zu einem Preiskampf kommen, in dem Henkel trotz der beiderseitigen Geschäftseinbußen gewinnbringender operieren kann als sein Konkurrent.²³ Es ist daher in erster Linie nicht anzunehmen, daß ein potentieller Konkurrent ausschließlich diese Markteintrittsstrategie wählen wird.

Zweitens kann ein Markentransfer von einer anderen bereits eingeführten Marke auf die angesprochenen Produkte erfolgen, was allerdings einen erfolgreichen Markteintritt in den russischen Markt mit einem anderen Produkt oder zumindest positiv assoziierte Kenntnis der Marke bei den Abnehmern voraussetzt. Dies entspricht einer Imagedifferenzierung nach Mintzberg. Diese Strategie ist durch intensive Investitionen in Marketingaktivitäten gekennzeichnet, die bei einem erfolglosen Markteintrittsversuch als Sunken Costs abgeschrieben werden müssen, was für potentielle Konkurrenten, die am russischen Markt noch überhaupt nicht aktiv sind, eine massive Markteintrittsbarriere darstellt. Henkel kann diese Bedrohung möglicherweise dadurch minimieren, daß die eigenen Marken am Markt positiv, als state-of-the-art-product bekannt gemacht werden. Der Vorteil eines Reputationsaufbaus ist nach Barney die schwere Imitierbarkeit dieser Differenzierungsquelle²⁴.

²¹ Preißler, 2000.

²² Ebd.

²³ Michael E. Burns

²⁴ Börner, 2000.

Henkel muß weiters, um so lange wie möglich den Markteintritt von potentiellen Konkurrenten aufzuschieben, darauf achten, nicht ausschließlich Fähigkeiten aufzubauen, die im gegenwärtigen Stadium der Marktentwicklung zwar richtig sind, aber im Laufe der Zeit an Bedeutung verlieren und hohe Umstellungskosten verursachen.²⁵ Ebenso sollte im Hinblick auf die Verhinderung eines Markteintritts eines konkurrierenden Unternehmens mit qualitativ höherwertigen oder innovativen Produkten darauf geachtet werden, immer mit relativ neuwertigen Technologien und Verfahren zu produzieren und auch die lokalen Mitarbeiter entsprechend auszubilden. Hierbei kann Henkel auf die internationale Forschungsarbeit und das vom Management mitgetragene Innovationsklima zurückgreifen. Henkel obliegt es unter Berücksichtigung und optimaler Ausnutzung der eigenen Kernkompetenzen und –fähigkeiten durch die derzeitige Marktstellung, Marktstandards setzen, die für potentielle Konkurrenten nur bedingt oder schwer erreichbar sind.

4 ZUSAMMENFASSUNG

Die Arbeit befasst sich mit der Henkel CEE Gruppe (Wien) und ihrem gerade erfolgenden Markteintritt in russischen Markt für Baustoff-Chemikalien, mit dem sie von der Henkel-Konzernzentrale beauftragt wurde.

Die Henkel CEE Gruppe

Seit 1987 expandierte Henkel Austria als Teil des Henkel-Konzerns in die ex-kommunistischen Staaten Mittel- und Osteuropas. Seit 1998 firmiert das Firmengeflecht unter dem Namen Henkel Central Eastern Europe und ist in 15 Ländern mit 185 Mio. Einwohnern vertreten. Henkel CEE verfolgt dabei jedes Mal die gleiche Strategie: In der ersten Phase erfolgt der Markteintritt durch die Bildung eines Joint Venture mit einem lokalen Partner, in der zweiten Stufe wird einige Jahre später versucht, den Partner auszukaufen und das Joint Venture in ein 100%-iges Tochterunternehmen umzuwandeln. In den mitteleuropäischen Staaten ist dieser Prozess im wesentlichen abgeschlossen, während sich z.B. das erfolgreiche Engagement in der Ukraine noch im Umbruch von der ersten zur zweiten Stufe befindet: Henkel CEE ist dort mit zwei Partnern Kooperationen im Waschmittel- und im Klebstoff-Bereich eingegangen und versucht momentan, dort die Kontrolle zu übernehmen.

Henkel CEE ist im Vertrieb und Produktion von drei großen Sparten tätig: im Waschmittelsektor (Persil, Ata, ...), in chemischen Produkten für Hygiene und Kosmetik (Schwarzkopf, Fa,...), sowie in Klebstoffen (Pattex, Pritt, außerdem z.B. Metylan für die Bautechnik oder Loctite für die Industrie). Dazu kommt noch der Bereich Surface Technologies für die professionelle Oberflächenbehandlung. Henkel ist in allen beschriebenen Bereichen entweder Marktführer oder starker Zweiter: Die Hauptkonkurrenten sind z.B. P&G bei den Waschmitteln oder L'Oréal in der Haarpflege, während die Stellung von Henkel CEE bei Klebstoffen unumstritten ist.

²⁵ Porter: Wettbewerbsstrategie, S.294

Henkel CEE ist in den beschriebenen Branchen der größte Produzent in Mittel- und Osteuropa ist, und besitzt als einziger der Mitbewerber eine Zentrale, die sich ausschließlich diesen Ländern widmet – was bedeutend die strategische Ressource prägt: Diese Ressource ist das spezifische Wissen und Know-How, dass sich der Konzern im Zuge seiner Tätigkeiten angeeignet hat – kein anderer in der Branche verfügt über soviel Erfahrung in Produktion und Vertrieb v.a. in schwerer zugänglichen Ländern wie Litauen, Bulgarien, oder der Ukraine. Dieser Umstand hat die Konzernzentrale Henkel KGaA zu dem Entschluss gebracht, das Aufrollen des russischen Marktes für professionelle Klebstoffe an Henkel CEE zu übertragen – obwohl der russische Markt bisher Sache von Henkel KGaA war.

Stärken & Schwächen von Henkel CEE

Drei Hauptfaktoren sind für den erfolgreichen Eintritt in einen neuen Markt verantwortlich: Eigentümer, Management und Personal.

Die Stärken des Eigentümers liegen zuerst einmal in der über 100 Jahre langen Erfahrung in Marketing und Innovation; sowie bei Henkel CEE im speziellen bei der starken Finanzkraft (38,5% Eigenkapital, Hohe Cash Flows) und der erprobten Strategie in Osteuropa. Der Hauptnachteil in der Struktur liegt im hohen Preis der Produkte. Die Stärken des Managements liegen ganz klar im detaillierten Know-How im Umgang mit osteuropäischen Märkten, sowie im gut durchorganisierten Wissensmanagement und Unternehmenszielsystem. Dazu kommt die besondere Betonung von Qualität, Umwelt und Innovation. Probleme könnten sich aus der dies ermöglichenden autonomen Struktur ergeben, die die Kontrollierbarkeit erschwert – ein Faktum, das durch limitierte Aufstiegschancen für nicht-deutsch/englischsprachige Mitarbeiter erschwert wird.

Möglichkeiten und Bedrohungen im russischen Markt

Die Übertragung des russischen Marktes an Henkel CEE würde dessen Gesamtmarkt an Kaufkraft und Einwohnern um mehr als die Hälfte erweitern. Makroökonomisch bietet das Land gewaltiges Potenzial: Seit der Krise 1998 locken Wachstumsraten von 6% p.a., eine vorhersehbare monetäre Entwicklung und „stabile“ politische Verhältnisse. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass das Wirtschaftswachstum stark vom Erdölpreis abhängig ist, und dass die politischen Verhältnisse langfristig viele Risiken bergen. Auch ist das geschäftliche Umfeld in Russland noch dazu äußerst rau. Ein spezifisches Problem für westliche Produzenten stellt der Schutz von geistigem Eigentum dar: Oft wird ein Drittel des Marktes für westliche Marken nicht vom Hersteller sondern von Schmugglern und Fälschern bedient.

Zielgruppe für westeuropäische Produzenten ist hptsl. die Mittelklasse, zu der je nach Schätzung zwischen 12 und 30 Mio. Russen gehören und die v.a. in den Millionenstädten zuhause ist.

Während diese Gruppe mit internationalen Marken bedient wird, kauft die Masse die um 60% billigeren nationalen Marken – wobei die Versorgung nur in Moskau und St. Petersburg über Supermärkte etc. erfolgt. Die Regionen werden durch selten konzentrierte Einzelhändler versorgt, die ihre Waren von regionalen Großhändlern beziehen.

Der Markt für Waschmittel und der Markt für Hygiene & Kosmetik verzeichnen bedeutende, rasch steigende Umsätze und werden überwiegend von ausländischen Herstellern (bei Waschmitteln v.a. durch Joint-Ventures) versorgt. Der Markt für Bautechnik-Chemikalien ist dagegen weitgehend unerschlossen: Hauptabnehmer für westliche Baumaterialien und zugehörige hochentwickelte Chemikalien sind kleine und mittlere Unternehmen die hpts. in der Renovierung von Wohnungen und Büros tätig sind. Baumärkte westlichen Stils sind nur in Moskau und St.Petersburg zu finden, expandieren jedoch rasch.

Ein zentrales Problem bei Konsumenten und professionellen Anwender ist das fehlende Know-How im Umgang mit diesen speziellen Klebstoffen (und anderen Mitteln).

Wettbewerbsanalyse

Im Hygiene&Kosmetik-Sektor haben russische Produzenten seit 1998 stark an Marktmacht gewonnen und produzieren v.a. Low-Tech-Produkte wie z.B. Zahnpasta. Bei technologieintensiven Produkten wie z.B. Haarfarben liegt die Marktmacht aber bei westlichen Herstellern, von denen aber nur Henkel (mit Schwarzkopf) und Unilever in Russland produzieren, während der Rest dahin exportiert (darunter v.a. Procter & Gamble sowie L'Oréal). Der Markt für Wasch- und Reinigungsmittel wird zu mehr als drei Viertel von Henkel sowie Procter & Gamble kontrolliert, wobei Henkel drei Gesellschaften (meist Joint Ventures, schon seit 1990) mit starken nationalen Marken besitzt. Die Zulieferer für beide Branchen zeichnen sich durch Schwächen bei Verpackungsmaterialien und spezialchemischen Rohstoffen aus.

Am Markt für Klebstoffe und Oberflächenbehandlung ist Henkel bisher einziger Produzent in Russland (mit je einem Joint Venture) und deckt eine breite Produktpalette ab, hält aber kaum mit der Nachfrage Schritt. Allerdings kann sich diese vorteilhafte Position durch niedrige Importbarrieren und potenziell starke internationale Konkurrenten (3M, National Starch,...) rasch ändern.

Strategie

Henkel CEE sollte versuchen, mit seinen Bautechnik-Produkten v.a. auf die in der Renovierung tätigen Kleinunternehmen abzielen und daneben den rasch wachsenden Endverbraucher-Markt abzudecken. Große Vertriebsketten sind dabei eher unwichtig, Ziel ist das Erreichen des Einzel-Fachhandels über regionale Vertriebspartner – was am besten im Einklang mit regional starken Großhändlern erfolgen sollte. Zur Marktentwicklung hat primär die Schließung des Know-How-Defizits beim Anwendererfolg, was über detailliertes russisches Informationsmaterial sowie über Verkäuferschulung zu bewältigen ist (das setzt ein spezielles Anreizsystem für den lokalen Vertriebspartner voraus). Eine Differenzierung der Produkte für den russischen Markt ist u.a. notwendig um dem Wettbewerb durch eigene, illegal importierte Produkte entgegenzutreten.

Bzgl. der Produktion ergeben sich aufgrund von Zollfreiheit Synergiepotenziale mit ukrainischen Werken von Henkel CEE. Langfristig wäre allerdings eine Werkserrichtung in der Ural- oder Wolga-Region erstrebenswert.

Auf die bereits bestehende Klebstoff-Produktion der Henkel-Tochter Era sollte Rücksicht genommen werden, kurzfristig sind durch die dortigen Kapazitätsengpässe kaum Konflikte zu erwarten.

Allgemein ist Henkel seinen russischen Mitbewerbern qualitativ (und in organisatorischer Hinsicht) klar überlegen – seine Standards können nur durch andere große westliche Konzerne erreicht werden. Gegenüber jenen hat sich Henkel aber mit eigener konsumentennaher Fertigung klar als Kostenführer positioniert. Gerade im Klebstoff-Bereich kommen beide Effekte besonders stark zum Tragen, was es ausländischen Mitbewerbern erschweren dürfte, Henkel gefährlich zu werden.

5 EXECUTIVE SUMMARY

Henkel CEE bietet sich mit Henkel Bautechnik Russland eine Gelegenheit, seine in der Ukraine gesammelten Erfahrungen einzusetzen. Allerdings sind teilweise die russischen Verhältnisse unterschiedlich, was Abnehmer, Distribution sowie die Präsenz der Muttergesellschaft betrifft. Ziel bleibt, die Stellung als Kostenführer bei qualitativ hochwertigen Produkten zu halten und auszubauen.

Die Größe des Marktes sowie die strukturellen Unterschieden zwischen Moskau und St. Petersburg einerseits und den Regionen andererseits erfordern eine regional diversifizierte Strategie, wobei ersterer Markt mit entwickelten Reformländern ähnelt, der zweiter ähnlich der Ukraine über regionale Vertriebspartner zu bearbeiten ist, um den Einzel-Fachhandel zu erreichen. Der Vermittlung von Anwender-Know-How kommt dabei eine zentrale Rolle zu.

Die Ähnlichkeiten zum ukrainischen Markt werden dabei durch den Umstand bedient, dass der Markteintritt in Russland mit dem langjährigen ukrainischen Partner erfolgt, wodurch Kooperationsprobleme minimiert werden. Für spezifische Probleme in der Behandlung des russischen Marktes kann auf die Erfahrungen bereits vor Ort tätigen Henkel-Unternehmen zurückgegriffen werden (insbesondere Rushenk).

Mögliche Bedrohungen ergeben sich einerseits aus der langfristig unsicheren makroökonomischen und politischen Situation, andererseits aus dem eventuellen Markteintritt ausländischer Mitbewerber. Da bereits in Russland tätige Konkurrenten nicht im Klebstoff-Sektor tätig sind, sollten v.a. die Sondierungsstrategien internationaler Konkurrenten z.B. über Importe beobachtet werden.

6 LITERATUR:

- Asmo-Press, Enciclopedia: *The Henkel Concern*, Leningrad 2001
<http://enc.ex.ru/cgi-bin/n1firm.pl?lang=2&f=1768>
- Barney, J.B.: *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley 1997.
- Baum, Coenenberg, Günther: *Strategisches Controlling*, Schäffer Poeschl Verlag
- Bisnis: *Russia Building Materials Market Update*, U.S. Foreign Commercial Service in Russia, 1. Feb. 2002; <http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/isa/020201RusBuild.htm>
- Börner: *Strategisches Bankmanagement*, Oldenbourg Verlag München-Wien, 2000.
- Michael E. Burns: *Product Differentiation, Segmentation and Competition*, Handout zu einem Vortrag des Professors an der University of South Australia and Carleton University.
- Eschenbach: *Controlling*, Schäffer Poeschl Verlag Stuttgart, 1995.
- Eschenbach: *Strategische Konzepte*, Schäffer Poeschl Verlag München-Wien, 3.Auflage 1996.
- F.A.Z.: Henkel raises stake in Russia's Pemos, 15. Jän. 2001
- Fink: *Das Multinationale Unternehmen*, Hintergrundmaterial zum PS, SS 2002
- Henkel CEE kurz gefaßt, 2001
- Kamayeva, Marina: *Russian Market for Cosmetic Products*, in: Bisnis, U.S. & Foreign Commercial Service, Moskau, August 1998;
<http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/isa/991221cosm.htm>
<http://www.gfk-usm.com.ua>
<http://www.henkel.com>
<http://www.henkel-bautechnik.de>
<http://www.pg.com>
- Hnila, Alexandra, Rußland-Beauftragte von Henkel CEE: div. Experteninterviews, Hintergrundmaterial und Präsentationen
- Maksimova, Ludmilla: *Russia: Beauty and Health Products*, in: Bisnis, U.S. & Foreign Commercial Service, Moskau, 4. Jän. 2001;
<http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010420beauty.htm>
- Meissner H.G., *Strategisches Internationales Marketing*, München 1995, S.51.
- Preißler: *Controlling*, Oldenbourg Verlag München-Wien, 12. Auflage 2000.
- Porter, Michael E.: *Wettbewerbsstrategie*, Campus Verlag, 6.Aufl. 1990
- Russisches unabhängiges Forschungsinstitut für sozialpolitische und sozialökonomische Probleme: *Die Mittelklasse in Russland*, Mai 1999
- The Russia Journal Online: *Russian Household Chemicals Market Retains Investment Lure*, Moskau, 8. Feb. 1999;
<http://www.russiajournal.com/is/business/business2-RUSSIAN-HOUSEHOLD-CHEMICALS-MARKET-RETAINS-INVESTMENT-LURE.html>