



"Wachstumsstrategie eines mittelständischen Unternehmens in Osteuropa"

Nikolaus Feil
Geschäftsführer
Claas KgaA mbH

1. „Potenzial in Ost-Europa“

Die westlichen Märkte für Landmaschinen haben ihre stückzahlbezogenen Wachstumsgrenzen bereits erreicht. Neue Technologien und hohe Ertragsquoten führten zu einer hohen Maschinenproduktivität, so dass die verkauften Stückzahlen permanent sinken. Mit ihrem hohen Altmaschinenbestand und fruchtbaren, aber ertragsschwachen Böden besitzen die osteuropäischen Märkte hohes Wachstumspotenzial. Aus diesem Grund beinhaltet die Investition in ein Werk im südlichen Russland große Chancen für Claas.

2. „Stand-alone-Lösung als Erfolgsstrategie“

Die Bildung eines Joint Ventures in der Ukraine wurde nach drei Jahren der erfolglosen Vertragsverhandlungen abgebrochen. Um auf dem osteuropäischen Markt trotzdem als First-Mover erfolgreich zu sein, gründet Claas einen stand-alone Produktionsstandort in Krasnodar im Süden von Russland. Zusammen mit lokalen Herstellern werden in Wertschöpfungspartnerschaften westliche Technologien produziert und in ganz Osteuropa exportiert. Hier stellt die Finanzierung eine besondere Herausforderung für das Unternehmen dar.

3. „Kulturelle Unterschiede können entscheidend sein“

Lebensqualität, Business-Culture sowie historische Entwicklungen stellen besondere Anforderungen an westliche Unternehmen. Zwar normalisieren sich die Geschäftsgewohnheiten, doch gibt es immer noch ein starkes Gefälle bei den Geschäftspraktiken in der russischen Föderation. Insbesondere offene Eigentumsverhältnisse, Alt-Schulden, eine nicht garantierte Rechtssicherheit und teilweise politische Unsicherheiten können für den Geschäftserfolg entscheidend sein. Hinzu kommt ein unterschiedliches Verständnis im Projektmanagement. Kommunikation, Umsetzung, Bürokratie und die Gesetzgebung stellen hinsichtlich der kulturellen Unterschiede große Probleme dar.

Weiterführende Literatur:

- [Tagungsband des Münchner Management Kolloquiums 2004](#)
- [TCW-Report "Zukunft des Wachstums" 2004](#)