

Analyse

Der wachsende Lebensmittelmarkt in Russland: Kampfarena zwischen internationalen und einheimischen Handelsriesen

Von Vera Belaya und Taras Gagalyuk, Halle

Einleitung

Russland ist einer der größten und am schnellsten wachsenden Einzelhandelsmärkte unter den Ländern Mittel- und Osteuropas. Die allgemein steigende Kaufkraft der ca. 143 Millionen russischen Einwohner und eine wachsende Mittelschicht, die als Zielgruppe für international tätige Produzenten und Handelsunternehmen immer interessanter wird, sorgen in den letzten Jahren für ein bemerkenswertes Wachstum im Lebensmitteleinzelhandel. Allein in der Hauptstadt Moskau leben mehr als 12 Millionen Menschen, was sie zur größten Metropole Europas macht. Gemäß dem A.T. Kearney 2009 Global Retail Development Index bleibt Russland stark und hält weiterhin die zweite Position unter den 30 Top-Märkten weltweit.

Betrachtet man den russischen Markt für Lebensmittel, so stellt man fest, dass die quantitative Versorgung der Bevölkerung zum größten Teil sicher gestellt ist. Im Gegensatz dazu treten auf der qualitativen Seite große Defizite auf. Häufig sind noch nicht einmal Fragen der Lebensmittelsicherheit – z. B. Hygienestandards – geklärt. Hieraus leitet sich die Frage nach Verbesserung der Lebensmittelqualität und insbesondere -sicherheit ab. Einerseits werden in Russland Lebensmittel produziert und in den Handel gebracht, welche selbst qualitativen Basisansprüchen nicht genügen. Andererseits lässt sich jedoch auch feststellen, dass selbst im Massensortiment qualitativ hochwertige Produkte vermarktet werden. In diesem Kontext nehmen insbesondere internationale Handelskonzerne eine Vorreiterrolle ein. Hierbei ist zu bemerken, dass diese ihre Qualitätsstrategien nach Russland »exportieren« und diese dann von dort ansässigen russischen Unternehmen kopiert werden.

Die großen Einzelhändler

In der letzten Zeit haben globale Einzelhändler ihre Aktivitäten in Russland ausgeweitet. Die Entwicklung des organisierten Einzelhandels hat so weitere Impulse erhalten, seitdem im Jahr 2000 internationale Einzelhändler in Russland aktiv geworden sind. Doch nach wie vor dominieren einheimische Händler sowie traditionelle Kleinunternehmen und Straßenmärkte das Bild. Besonders in Moskau und St. Petersburg haben die modernen Handelsformate wie Hyper- und Supermärkte und Discounter in den letzten Jahren sehr schnell zugenommen (siehe Grafik 1 auf Seite 5). Trotzdem entfallen in Russland immer noch weniger als ein Fünftel der Lebensmittelumsätze auf Hyper-, Super- und Discountermärkte und es gibt pro Einwohner viel weniger moderne Handelsfläche als in West- und Mitteleuropa.

Dies macht den russischen Markt besonders für die internationalen Handelsriesen interessant, die mehrjährige Erfahrungen als Marktführer in ihren Ausgangsländern besitzen, und im Vergleich zu ihren russischen Konkurrenten eine weitaus höhere Professionalität aufweisen. Unternehmen wie Metro und Auchan ist es bereits gelungen, eine führende Position auf dem russischen Markt zu erlangen. Die Metro-Gruppe hat die im Ausland erzielten Umsatzerlöse kontinuierlich von 5 %

im Jahre 1987 auf heute über 50 % gesteigert und ist bereits der zweitgrößte Einzelhändler in Russland, der in fast allen Großstädten (mit Bevölkerung über 1 Million) präsent ist. Seit der Eröffnung eines ersten Großmarktes in Russland hat der Konzern bis zu zehn Märkte pro Jahr in Russland eröffnet und etwa eine Milliarde Euro investiert. Heute erstreckt sich das Standortnetz der Metro-Vertriebslinien in Russland über eine Fläche, die etwa der Größe Westeuropas entspricht.

Im Zuge der aktuellen Finanzkrise werden die internationalen Konzerne vor allem durch die fallenden Mietpreise für Handelsflächen und sinkende Baukosten stimuliert ihr Engagement fortzusetzen. Auch die steigende Anzahl an Möglichkeiten, russische Handelsketten zu Schnäppchenpreisen zu übernehmen, macht einen Einstieg in Russland für westliche Unternehmen trotz Rezession günstig und attraktiv. Neben den international erfahrenen Unternehmen spielen jedoch auch die einheimischen Unternehmen eine große Rolle. Deswegen müssen sich westliche Unternehmen, die auf dem russischen Markt Fuß fassen möchten, auch dem Wettbewerb mit den einheimischen Unternehmen stellen.

Russische Unternehmen wie X5, Kopeyka oder Dixy sind landesweit mit Verbrauchermärkten präsent. Einige große russische Einzelhändler, wie X5, haben

auch begonnen in Nachbarländer, insbesondere in die Ukraine und nach Kasachstan, zu expandieren. Zusätzlich gibt in Russland lokale oder regionale Einzelhändler wie Asbuka Vkusa, Kora, oder Maria-Ra, die nur in ein Einzugsgebiet von regionaler Bedeutung abdecken. Viele der russischen Unternehmen erreichen ähnliche Wachstumsraten und Kompetenzen wie ihre internationale Konkurrenz. Ein Beispiel ist das Unternehmen X5, das 2006 durch die Fusion der zwei Einzelhändler Perekriostok und Pjaterotschka entstanden ist (siehe Grafik 3 auf Seite 8) und die erste Position in der Liste der umsatzstärksten Unternehmen des russischen Lebensmitteleinzelhandels einnimmt (siehe Tabelle 1 auf Seite 7).

Mangement der Wertschöpfungskette

Unternehmen wie der Metro-Konzern werden als »Kettenkapitäne« angesehen, die ihre Lieferanten koordinieren und die Prozess-Standards entlang der ganzen Wertschöpfungskette setzen. In strategischer Hinsicht ist die Koordinationsfähigkeit des Kettenkapitäns der entscheidende Erfolgsfaktor für die gesamte Wertschöpfungskette. Da die Lebensmittelskandale der letzten Jahre gezeigt haben, dass Qualität nur durch das Zusammenspiel der gesamten Wertschöpfungskette (Handel – Produktion – Logistik – Primärproduktion) erreichbar ist, haben Kettenkapitäne Qualitätskonzepte erstellt, die unternehmensübergreifend ausgerichtet sind. Aber die kulturellen und sozialen Unterschiede zwischen den westlichen und russischen Konsumenten stellen die ausländischen Händler vor große Herausforderungen. Die internationalen Händler kennen den Markt und die Konsumenten nicht so gut wie dies die einheimischen Unternehmen tun, denen die Marktstrukturen und das Konsumverhalten der russischen Verbraucher vertraut sind.

Hohe Eintrittsbarrieren, komplizierte und bürokratische Registrierungsverfahren, Herausforderungen in Form hoher Mietpreise für Handelsflächen in Großstädten und schlechter Infrastruktur in einigen Regionen verbunden mit hohen Logistikkosten, Abwesenheit von Vertrauen und Professionalität auf Seiten der russischen Partner, Intransparenz des gesetzlichen Systems, Korruption, schlechte Anpassung der landwirtschaftlichen Lieferanten an die neuen Bedingungen der Wirtschaftsführung, beschränkte Produktionskapazitäten, instabile Qualität der einheimischen Rohstoffe sowie unzuverlässige Lieferbedingungen der einheimischen Produzenten zählen zu den weiteren Problemen, mit denen internationale Handelsunternehmen zu kämpfen haben. Eine der Schwierigkeiten, mit denen sich z. B. Auchan (einer der größten französischen Lebens-

mitteleinzelhändler) konfrontiert sah als er in den russischen Markt eintreten wollte, war das unkooperative Verhalten von russischen Lieferanten. Die empirischen Ergebnisse einiger Studien demonstrieren, dass russische Lieferanten sich gegenüber den Einzelhändlern in einer vergleichsweise starken Position befinden und so teilweise die Oberhand in der Aushandlung von Verträgen mit ihren Abnehmern haben.

Wettbewerb über Marken und Preise

In Russland entsteht in den letzten Jahren eine breitere Mittelschicht, die sich deutlich an westlichen Marken und Trends orientiert und westliche Konsumgewohnheiten und Lebensstile kopiert (siehe Grafik 2 auf Seite 6). Russische Konsumenten legen immer mehr Wert auf Qualität und Sicherheit, und treiben somit die Nachfrage nach Premium-Produkten nach oben. Laut Managern diverser Handelsunternehmen ist die Entwicklung von Handelsmarken ein profitables Projekt, das es erlaubt, Produkte 20 % billiger als Markenwaren der Hersteller zum Verkauf zu bringen. Beispielsweise hat Metro Cash & Carry bis 2012 vor, den Anteil der Eigenmarken am Gesamtverkauf um 10 % bis 20 % weltweit zu erhöhen.

Bisher waren die westlichen Marken in Russland sehr erfolgreich. Zu Beginn der 1990er Jahre lernten russische Konsumenten erstmals westliche Konsumgütermarken kennen, die aufgrund ihrer hohen Qualität mit Begeisterung aufgenommen wurden. Westliche Markenartikel versprechen eine hohe Qualität – aber auch ein gewisses Prestige und die emotionale Vermittlung des westlichen Lebensstils. Jedoch haben sich Konsumenten mit der Zeit an das breite Markenangebot gewöhnt und setzten sich immer kritischer damit auseinander. Bei gleicher Qualität werden die einheimischen Marken häufig aus Gründen des Patriotismus bevorzugt, was eine große Konkurrenz für ausländische Unternehmen darstellt.

Weiterhin wird die Preiskonkurrenz zwischen internationalen und lokalen Einzelhandelsunternehmen ein wichtiges Thema bleiben. Bis jetzt hatten große Einzelhändler keinen entscheidenden Einfluss auf Lebensmittelpreise in Russland. Der Marktanteil der größten zehn Unternehmen beträgt nur ca. 15 %, und eine offensichtliche Dominanz großer Einzelhändler ist nur in wenigen großen Städten zu beobachten. Hierbei sind die Handelszuschläge niedriger und die Wertschöpfungsketten kürzer als in Westeuropa. Die hohen Preise können eher mit strukturellen und organisatorischen Problemen russischer Lieferanten erklärt werden. Die Unternehmen, die infrastrukturelle Probleme in ihren Lie-

ferketten lösen und synchronisierte Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten organisieren können, werden die Preiskonkurrenz gewinnen.

Resümee

Die Expertise im Bereich Qualitäts- und Wertschöpfungskettenmanagement verschafft den internationalen Handelsunternehmen gegenüber den russischen Unternehmen einen großen Wettbewerbsvorteil. Aber langsam erreichen die russischen Firmen das Entwicklungs-

und Qualitätsniveau der westlichen Unternehmen, und die entsprechende Anerkennung bei den Verbrauchern. Zusammenfassend kann man sagen, dass hierbei insbesondere die Einhaltung globaler Qualitätsstandards, die Übernahme effizienzorientierter Managementansätze sowie die Etablierung von Handelsmarken von herausragender Bedeutung sind. Gemeinsam ist diesen drei Trends, dass sie eine unternehmensübergreifende Ausrichtung des Managements der Wertschöpfungskette beinhalten.

Über die Autoren:

Vera Belaya ist als Doktorandin in der Abteilung Agrarmärkte, Agrarvermarktung und Weltagrarhandel am Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa (IAMO) in Halle (Saale) tätig. Sie hat BWL an der Kasachischen Agraruniversität in Astana, Kasachstan studiert und anschließend den Masterstudiengang Agrarmanagement an der Fachhochschule Weihenstephan in Deutschland absolviert. Desweiteren ist sie Autorin zahlreicher Publikationen und Vorträge auf internationalen wissenschaftlichen Konferenzen. Zu ihren Forschungsinteressen gehören Supply Chain Management, Strategisches Management, Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels in den MOE- und GUS-Ländern.

Taras Gagalyuk ist als Doktorand in der Abteilung Betriebs- und Strukturentwicklung im ländlichen Raum am Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa (IAMO) in Halle (Saale) tätig. Er schloss die Nationale Agraruniversität der Ukraine in Kiew mit dem Titel Master Rechnungswesen und Audit ab. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlichen Artikel und Vorträge. Seine Forschungsinteressen beinhalten Supply Chain Management, Strategisches Management und strategische Netzwerke.

Lesetipps:

- Consumer Markets: Results of the Survey on Key Trends and Development Prospects of Russian Grocery Retailers, KPMG, verfügbar unter: http://www.kpmg.de/docs/Key_Trends_and_development_prospects_in_the_Russian_Retail_Sector_June2009.pdf
- Feeling the squeeze Global Powers of Retailing 2009, Deloitte, verfügbar unter: http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail_FINAL2.pdf
- Russia: Doctrine of Food Security, verfügbar unter: <http://www.fas.usda.gov/gainfiles/200811/146306496.pdf>