

# **LES FACTEURS DE RÉUSSITE DES ENTREPRISES ALLEMANDES EN RUSSIE**

En partenariat avec



**Fédération des Entreprises de Recyclage**

**INTERVENANT**

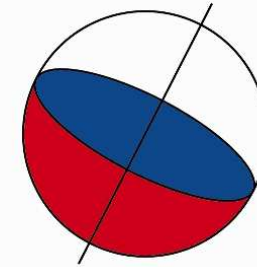
**LAURENCE FARA**

*SOCIÉTÉ*

***RUSSIA CONSULTING***

# RUSSIA CONSULTING

Accounting • Tax • HR • Office • IT



## Les facteurs de succès des compagnies allemandes en Russie

Laurence FARA  
Senior Manager, RUSSIA CONSULTING  
Soirée Kondratieff  
12 février 2014

- **Présentation**
- **Genèse de cette présentation**

## ■ Introduction:

✓ Une indéniable réussite - l'Allemagne, troisième partenaire économique de la Russie

1. Les relations russo-allemandes

2. Atouts structurels du "Mittelstand"

3. Des entreprises compétitives bien placées sur des marchés à forte valeur ajoutée

## ■ Conclusion

✓ Des facteurs de réussite typiquement allemands?



- **Une réussite indéniable**
  - ✓ **L'Allemagne, troisième partenaire économique de la Russie**

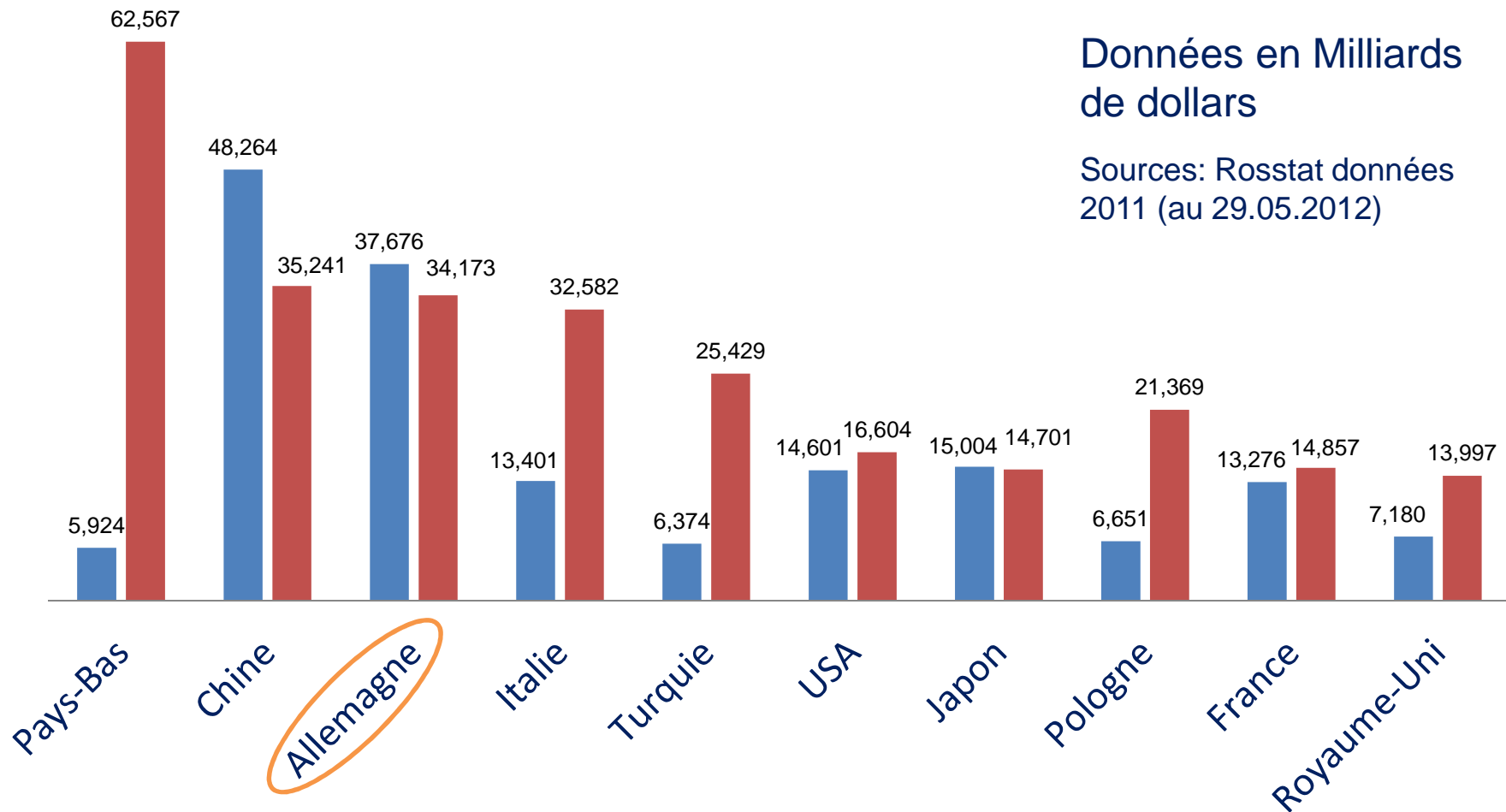


# L'Allemagne, troisième partenaire économique de la Russie

7

## Commerce extérieur avec la Russie hors CEI

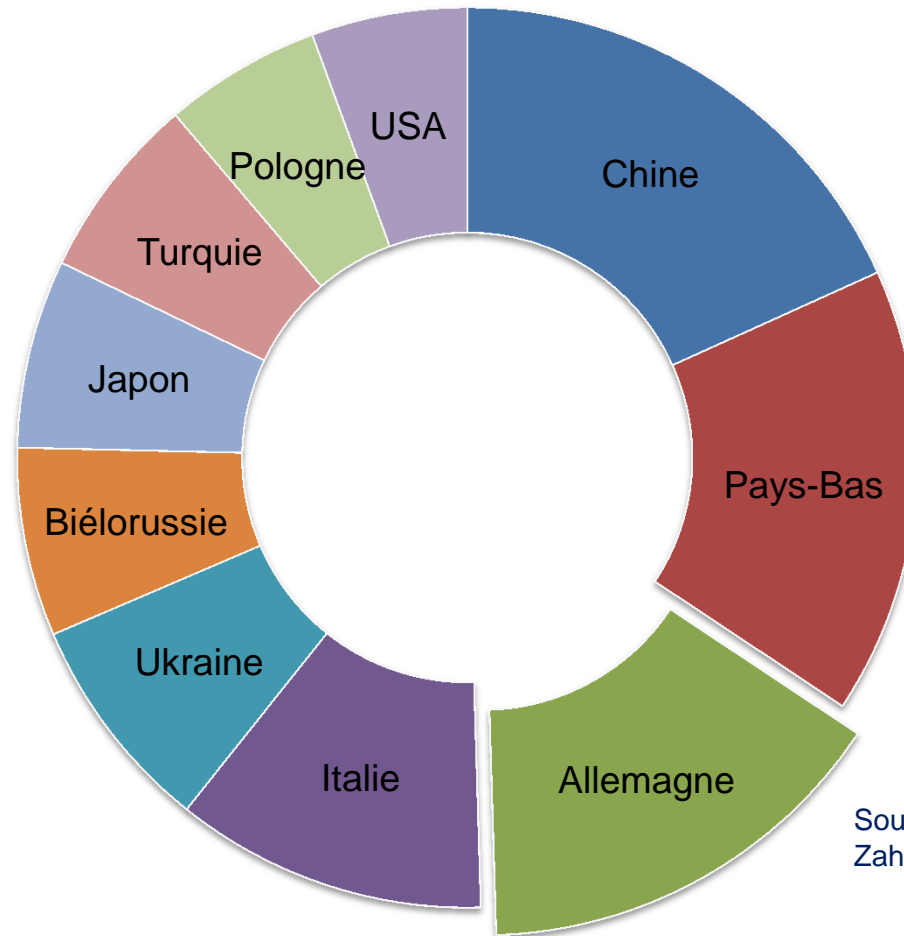
■ Importations du pays vers la Russie    ■ Exportations de la Russie vers le pays



# Principaux partenaires économiques de la Russie - Août 2013

8

## Commerce extérieur (en Milliards d'EUR) Janvier-Août 2013

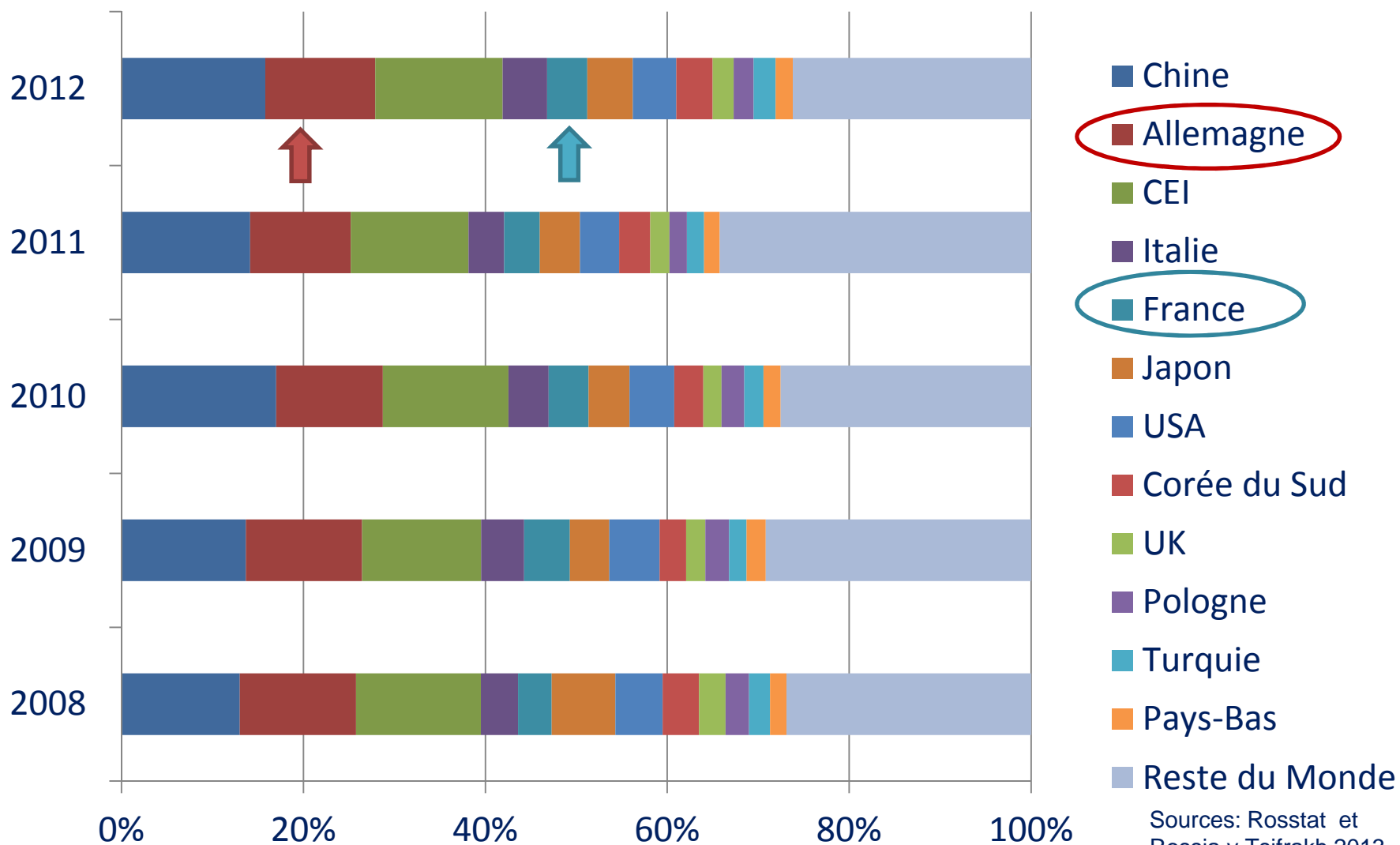


Source: Rosstat d'après Russland in Zahlen, AHK 2013



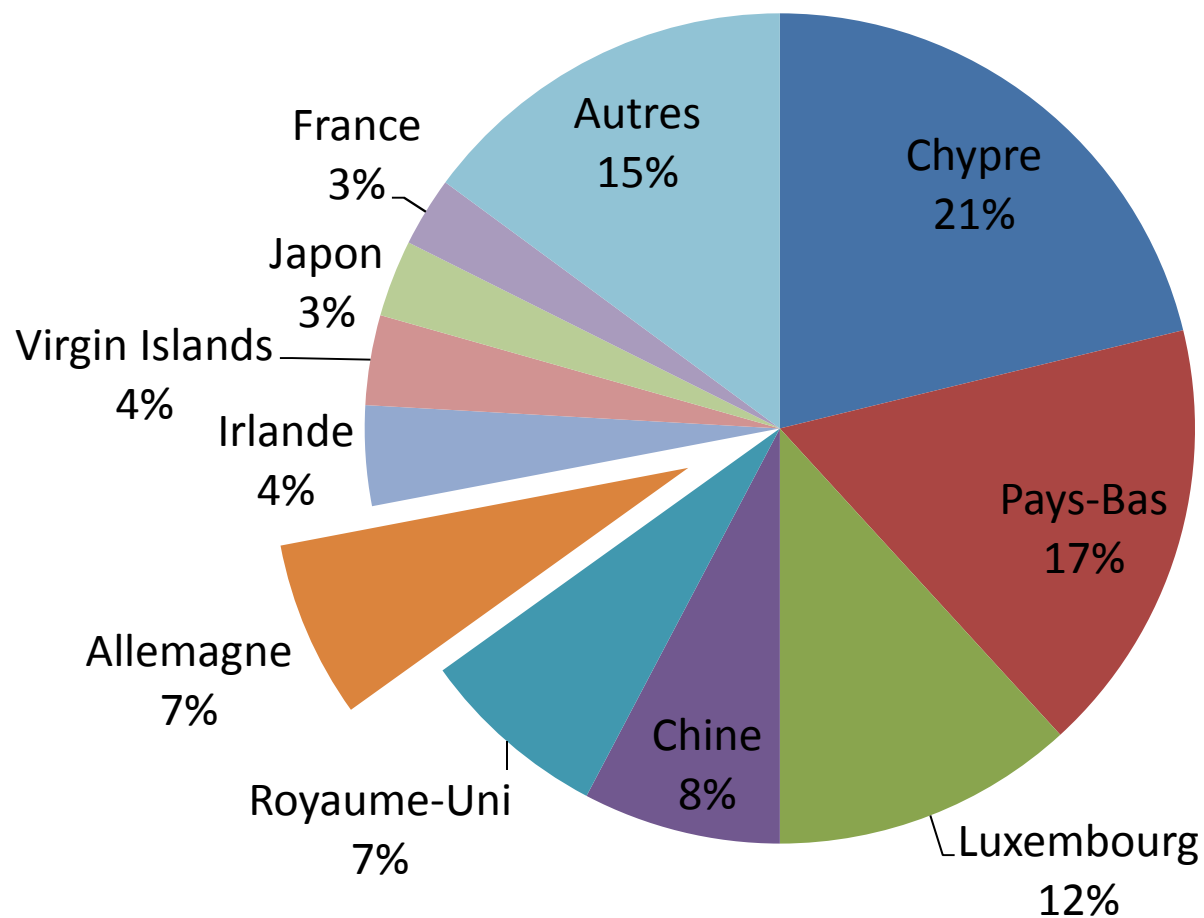
# L'Allemagne, troisième partenaire économique de la Russie : Importations vers la Russie 2008-2012

9



# L'Allemagne, troisième partenaire économique de la Russie<sup>10</sup>

## IDE en Russie fin 2012



Sources:  
Rosstat

# L'Allemagne, troisième partenaire économique de la Russie<sup>11</sup>

- Plus de 6300 compagnies allemandes présentes dans 81 sujets fédéraux de Russie en 2013
- Plus de 15 Milliards d'Euros d'investissements cumulés par les compagnies allemandes en Russie en août 2013
- Plus de 57 Milliards d'Euros d'échanges commerciaux en 2012

*(sources: Rosstat, Russland in Zahlen 2013/AHK, Auswaertiges Amt)*

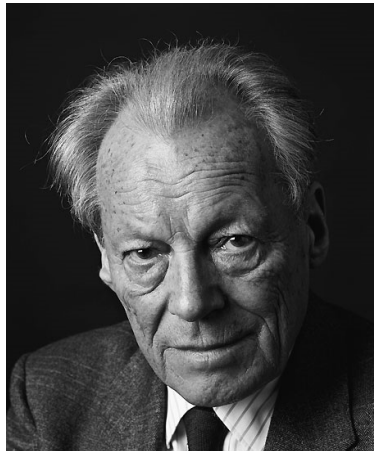
# 1. Les relations russo-allemandes

- ✓ Des liens historiques et culturels étroits
- ✓ Quantité et variété des informations et manifestations sur le marché russe/CEI en Allemagne

# Des liens historiques étroits

13

- Catherine II
- Seconde Guerre Mondiale
- Allemagne de l'Est
- Ostpolitik



**Р.С.Ф.С.Р.**  
**R.S.F.S.R.**  
А.С.С.Р. Немцев Поволжья  
A.S.S.R. der Wolgadeutschen

Drapeau de la  
République socialiste  
soviétique autonome des  
Allemands de la Volga



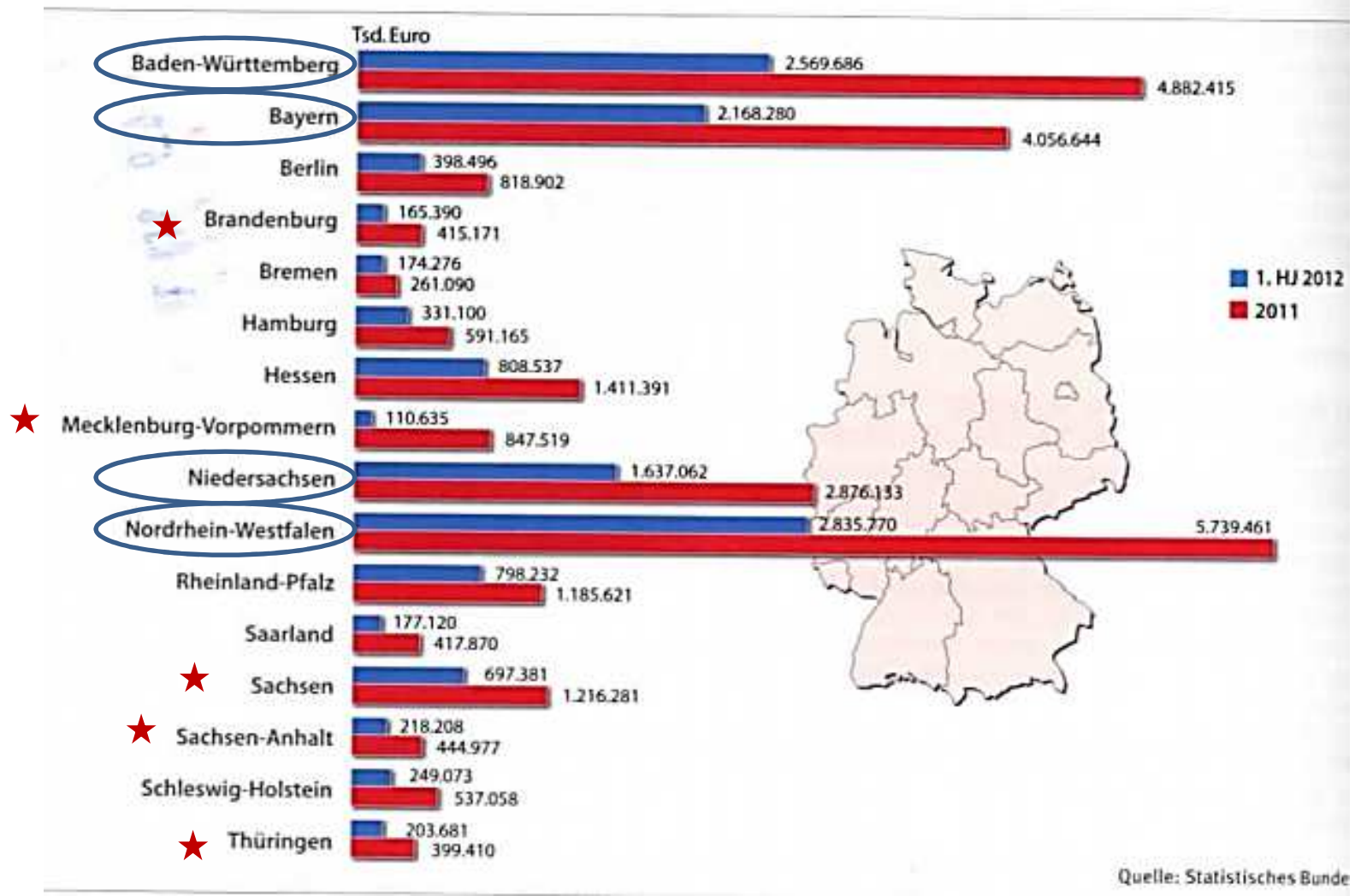
# Des liens historiques étroits

14

- Minorités allemandes en Russie
  - ✓ 600,000 membres de la minorité allemande en Russie
- Impact de la transmigration (« Aussiedlung »)
  - ✓ 6,6% des étrangers résidant (légalement) en Allemagne viennent de la CEI (RU 2,8%)
  - ✓ 3,3% des citoyens allemands sont des Aussiedler issus de la CEI (dont 0,7% de Russie)
- Place des Allemands de l'Est (« Osis ») dans les milieux d'affaires allemands en Russie
  - ✓ La majorité du commerce avec la Russie est effectuée à partir des Länder de l'Ouest

# Des liens historiques étroits: Echanges commerciaux avec la Russie par Land

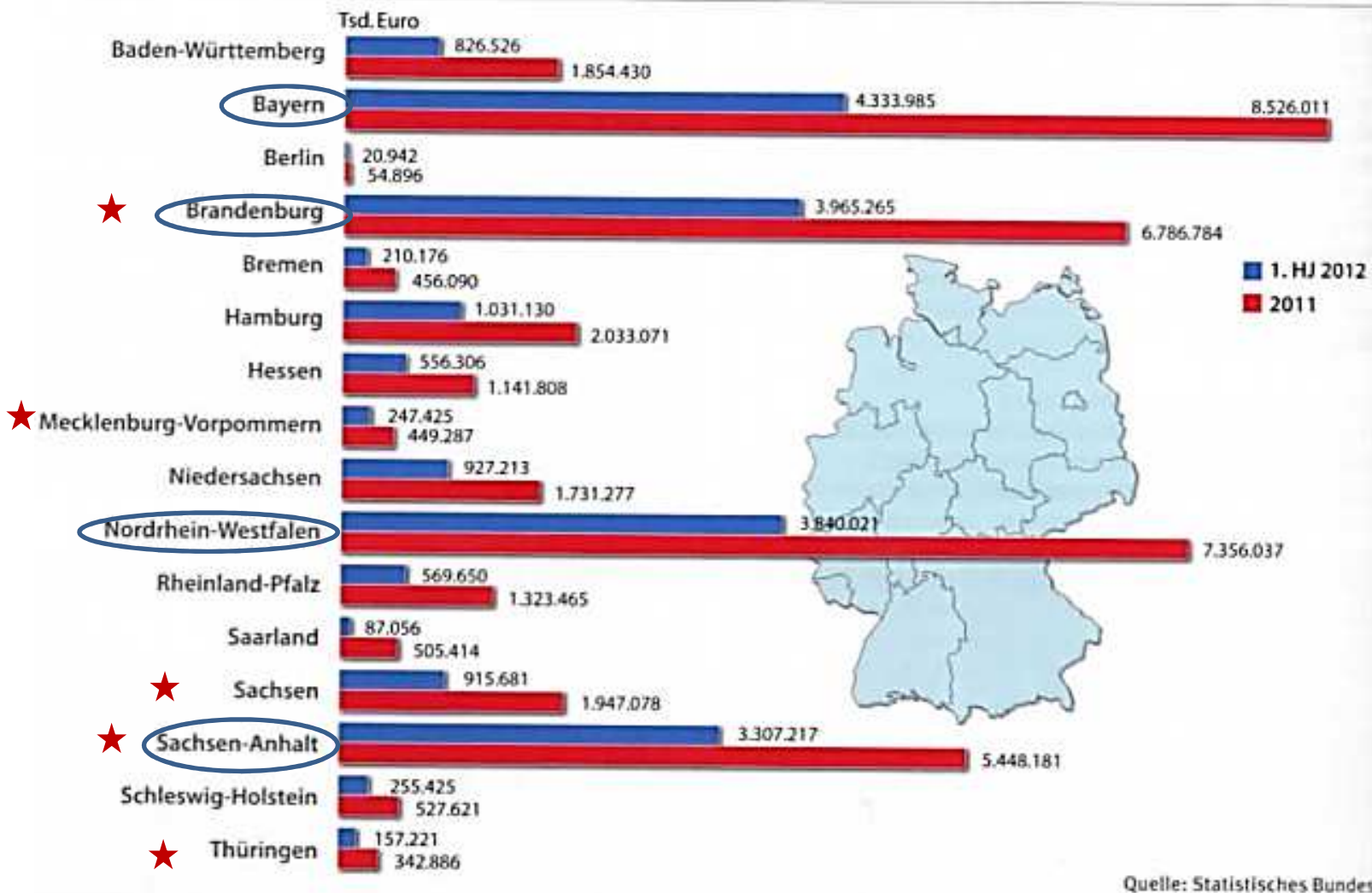
Ausfuhren nach Russland



Source: Destatis  
in deutsch-  
russisches  
Wirtschaftsbuch  
2012

# Des liens historiques étroits: Echanges commerciaux avec la Russie par Land

Einfuhren aus Russland



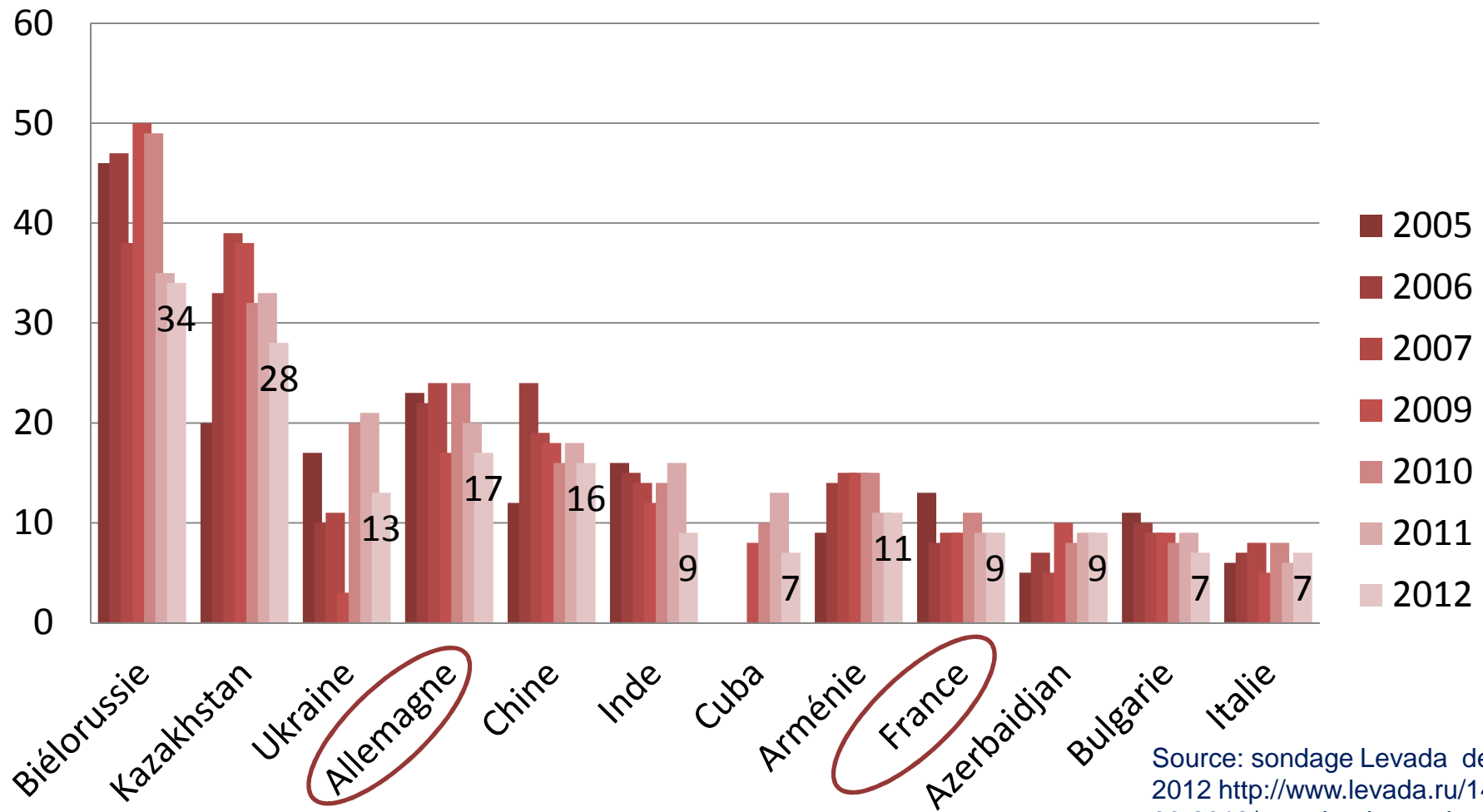
Source: Destatis  
in deutsch-  
russisches  
Wirtschaftsbuch  
2012



# Un pays très apprécié en Russie

17

## Sondage: quel est le principal allié de la Russie?



Source: sondage Levada de Mai 2012 <http://www.levada.ru/14-06-2012/otnoshenie-rossiyan-k-drugim-stranam>

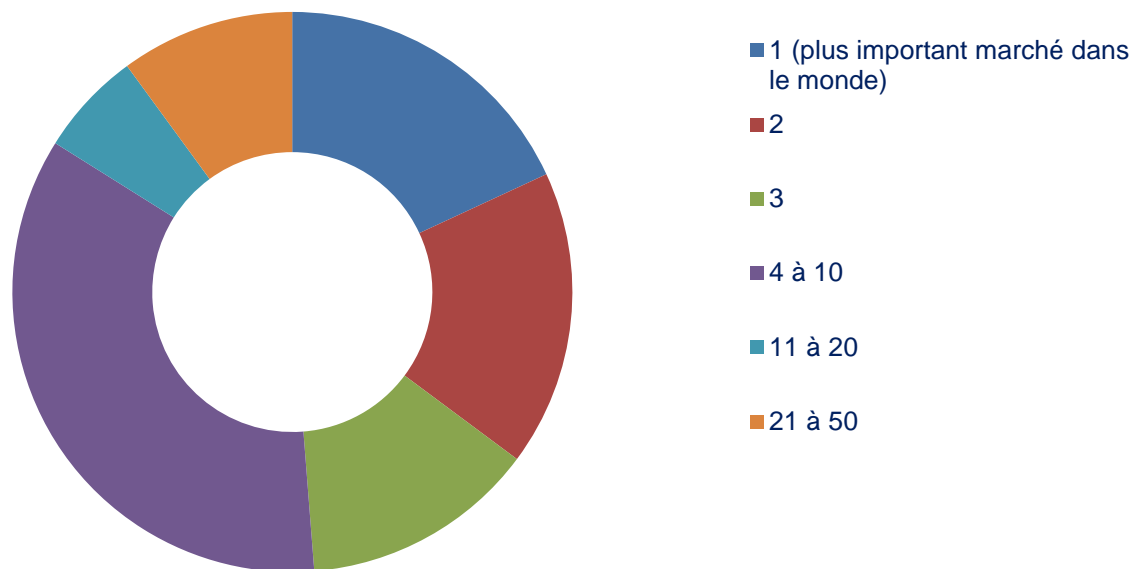
# Quantité et variété des informations et manifestations sur le marché russe/CEI en Allemagne

18

- Revues économiques: Russland-analysen, OWC
- Manifestations/séminaires/expositions sur le marché russe hebdomadaires
- Veille permanente

## Sondage AHK: importance stratégique du marché russe par rapport aux autres marchés dans le monde (de 1 à 50)

Source: sondage AHK auprès des entreprises allemandes en Russie, AHK Umfrage Geschäftsklima 2012



## 2. Atouts structurels du “Mittelstand”

- ✓ Un acteur clé de l'économie allemande
- ✓ Des PME traditionnellement tournées vers l'international
- ✓ Une forte capacité d'investissement
- ✓ Le soutien efficace des autorités publiques et consulaires

## 2.1 Un acteur clé de l'économie allemande

20

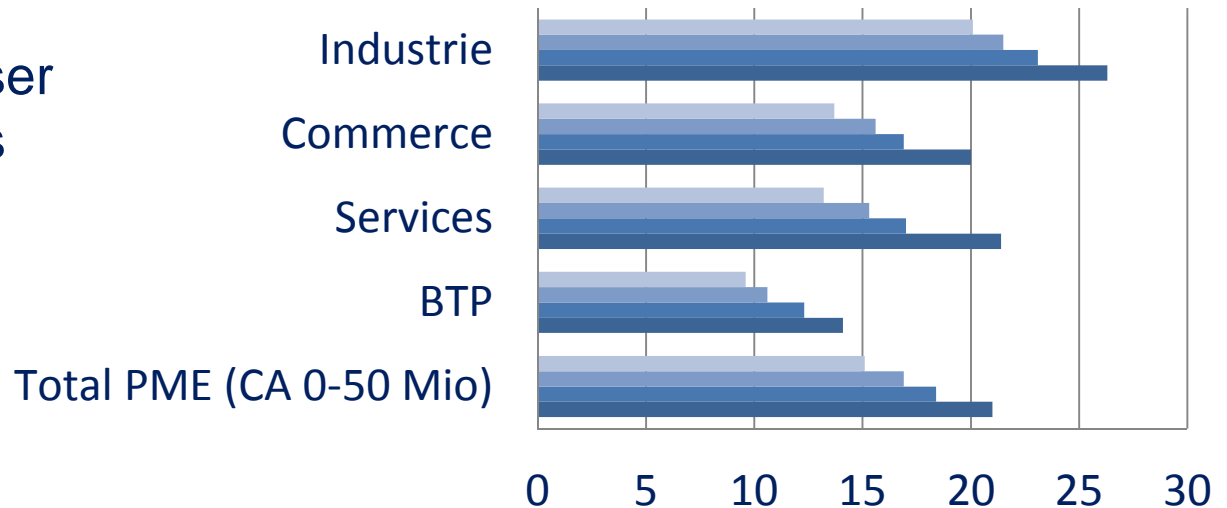
- 99,6% des entreprises allemandes sont des PME (Kleinere und mittlere Unternehmen) (Destatis 2014)
- Entrepreneuriat familial structurant pour l'économie allemande – 95,3% des entreprises appartenaient à une famille en 2010 (dont 85% directement gérées par le propriétaire)
- Mentalité protestante, cogestion et responsabilité sociale
- 70% des actifs allemands travaillent pour le Mittlestand
- 83,2% des apprentis sont formés par le Mittelstand
- Plus de 20 millions de salariés dans le secteur industriel allemand
- Fonctionnement en réseaux de partenariat



# 2.2. Une forte capacité d'investissement

- Solvabilité importante
- Grandes réserves de capitaux propres
- Les PME ont su capitaliser les économies faites lors des années fastes
- Facteur important pour l'entrée sur le marché russe

**Ratio de fonds propres du Mittelstand %**



**Source:** Diagnose Mittelstand 2014, Der Investitionsaufschwung muss kommen, Finanzgruppe Deutscher Sparkassen und Giroverband- Statistischer Anhang, 2014

	Total PME (CA 0-50 Mio)	BTP	Services	Commerce	Industrie
■ 2009	15,1	9,6	13,2	13,7	20,1
■ 2010	16,9	10,6	15,3	15,6	21,5
■ 2011	18,4	12,3	17	16,9	23,1
■ 2012	21	14,1	21,4	20	26,3

## 2.2. Une forte capacité d'investissement

22

- Le réseau des Caisses d'Epargnes (Sparkassen)
  - ✓ 64 Mia d'Euros de prêts aux entreprises en 2010
  - ✓ Banques de proximité autonomes
  - ✓ Bonne connaissance des entreprises
- La KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau)
  - ✓ Banque publique
  - ✓ Mittelstandbank: Octroi de crédits bonifiés aux banques accordant des prêts aux PME
  - ✓ 94500 prêts soutenus pour 20,3 Mia d'Euros en 2010



## 2.3. Des PME traditionnellement tournées vers l'international

23

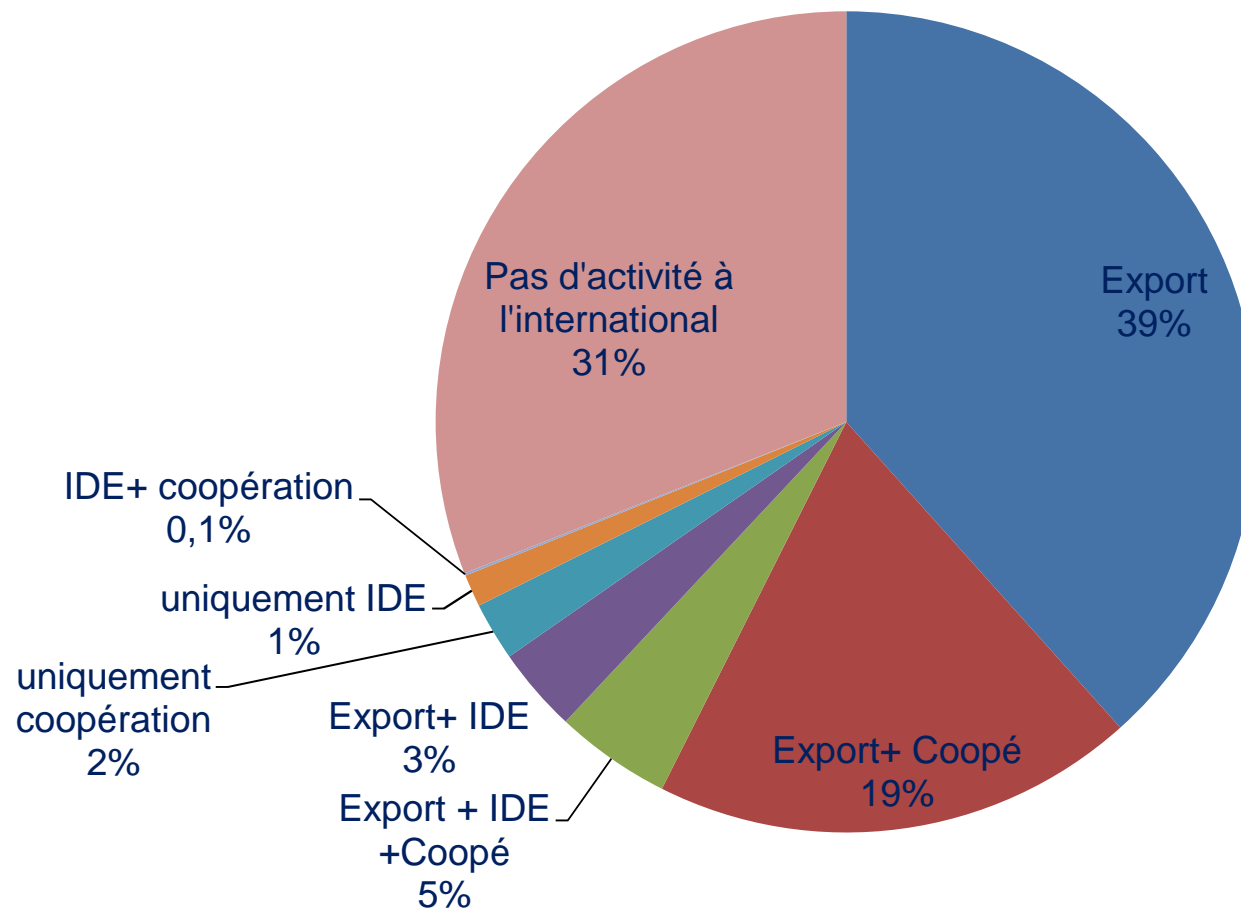
- 25% des PME allemandes internationalisées
- 60% du chiffre d'affaire à l'export de l'Allemagne effectué par les PME
- Prise de risque (notamment JV/ implantations directes)
- Investissements tournés vers les régions russes
- L'industrie est le secteur le plus internationalisé



## 2.3. Des PME traditionnellement tournées vers l'international

24

### Degré d'internationalisation des PME industrielles en Allemagne



- 68,9% des PME industrielles avaient une activité à l'international en 2007

Source: die Bedeutung der ausenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, IfM Materialien 171, 2007

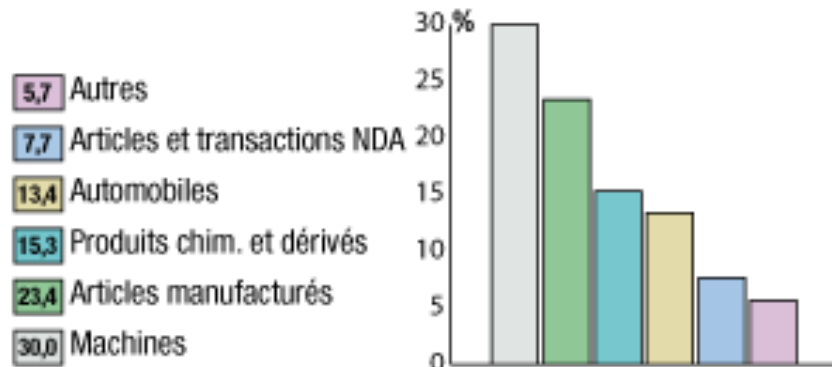


## 2.3. Des PME traditionnellement tournées vers l'international

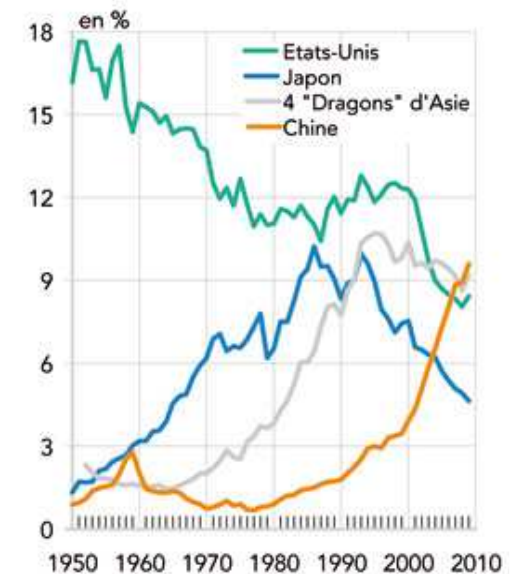
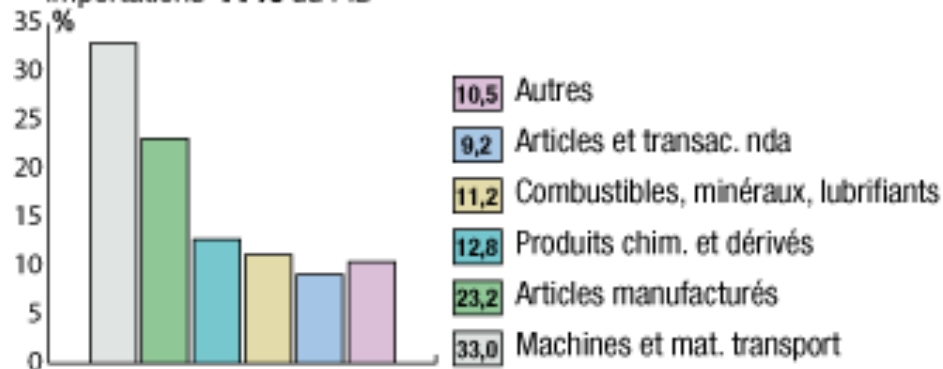
### - Place des exportations allemandes dans le monde

25

Exportations **47,2%** du PIB



Importations **41%** du PIB



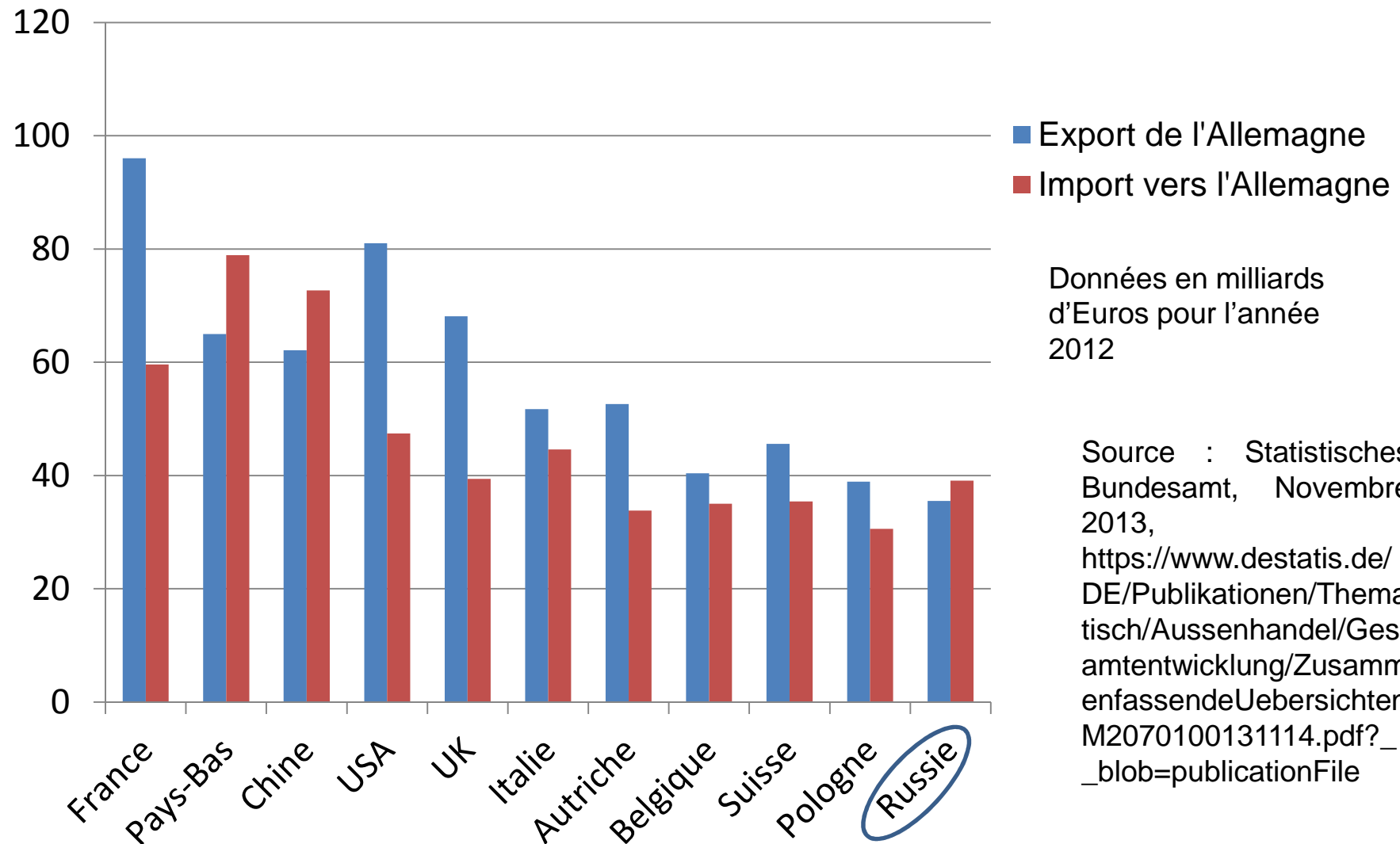
© Coe-Rexecode

Source : calculs Coe-Rexecode, à partir de données du FMI

## 2.3. Des PME traditionnellement tournées vers l'international

- Place des exportations allemandes dans le monde

26



## 2.4. Le soutien actif des pouvoirs publics allemands 27

- Capacité de lobbying et de dialogue avec les autorités
- Implication des Länder: cf. Bavière
- Soutien R&D
  - ✓ Initiative « Kompetenznetze Deutschland » du BMWI (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie)
  - ✓ Initiative « Spitzencluster » du BMBWF (Bundesministerium für Bildung und Forschung)
- Régime fiscal allemand favorable aux entreprises familiales



# Un réseau consulaire dynamique et influent

28

- DIHK
  - ✓ 3,6 Mio Membres
  - ✓ 80 CCI
- AHK
  - ✓ 800 entreprises membres en Russie
- Fondations et associations (Stiftungen, Vereine, Verbände etc.)
- Assistance technique



Deutsch-Russische  
Auslandshandelskammer  
Российско-Германская  
внешнеторговая палата



3. Des entreprises compétitives bien placées sur des marchés à forte valeur ajoutée
- ✓ Une forte orientation clients (« Kundenorientierung »)
  - ✓ Spécialisation dans les secteurs de pointe à forte valeur ajoutée
  - ✓ Une solide capacité d'innovation
  - ✓ Des produits de qualité: la force du « made in Germany »
  - ✓ Les champions cachés, une spécificité allemande

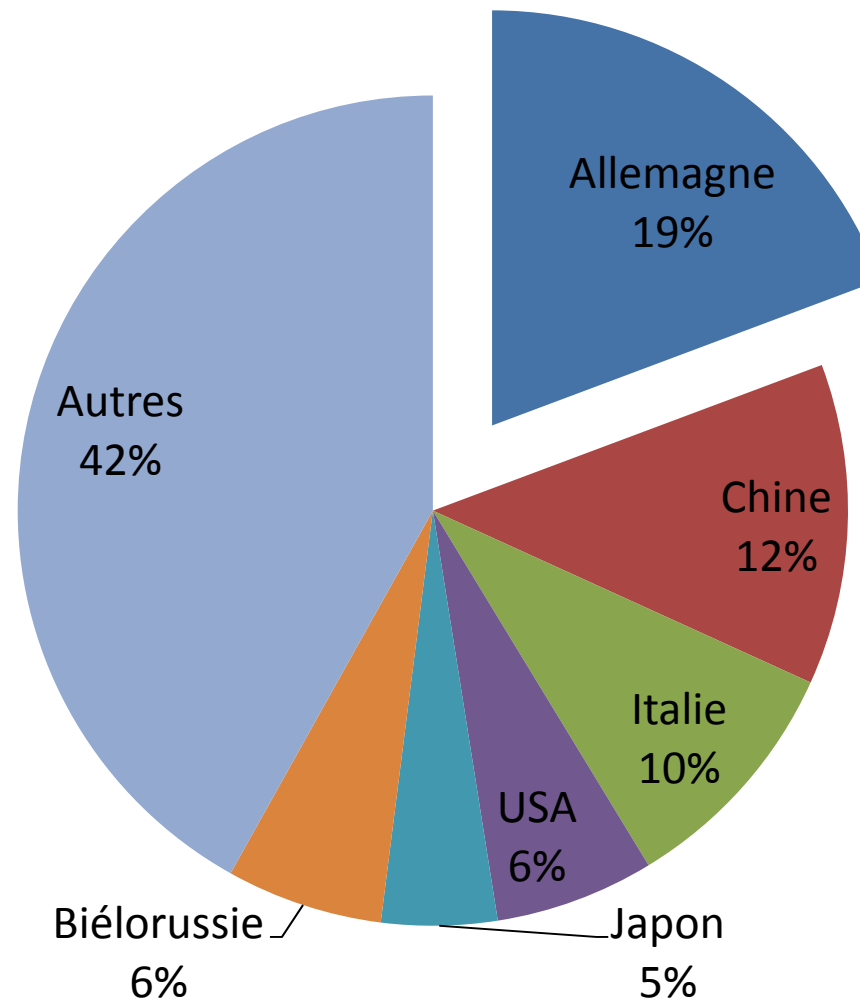
# Spécialisation dans les secteurs de pointe à forte valeur ajoutée

30

- Automobile, technologies de l'information, biotechnologies, chimie, pharmacie
- En Russie, leader dans le secteur de l'automobile, des machines et de la chimie (AHK)
- Produits fiables et de qualité, solide service après-vente: prix souvent supérieur à la concurrence justifié par le « made in Germany »
  - ✓ Succès du « Made in Germany » dans des pays se développant rapidement comme en Russie

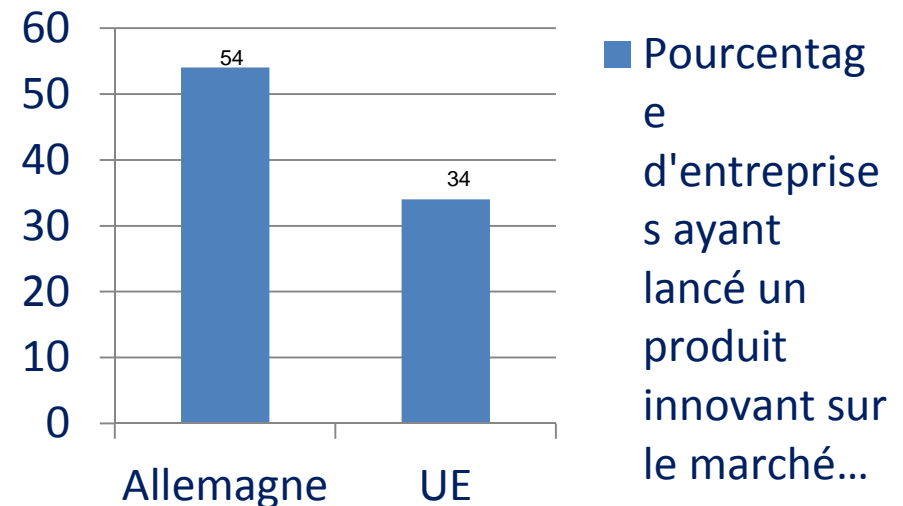


## Importation de machines en Russie en 2012



Sources : UN  
Comtrade,  
DESA/UNSD,  
AHK

- 90 Mia d'Euros (2,87% PIB Allemand) investis en R&D en 2012
- Financement assuré aux 2/3 par le privé
- Augmentation des dépenses R&D du Mittelstand de 71% entre 2004 et 2010
- Choix stratégiques de niches à fort contenu technologique requérant des innovations permanentes



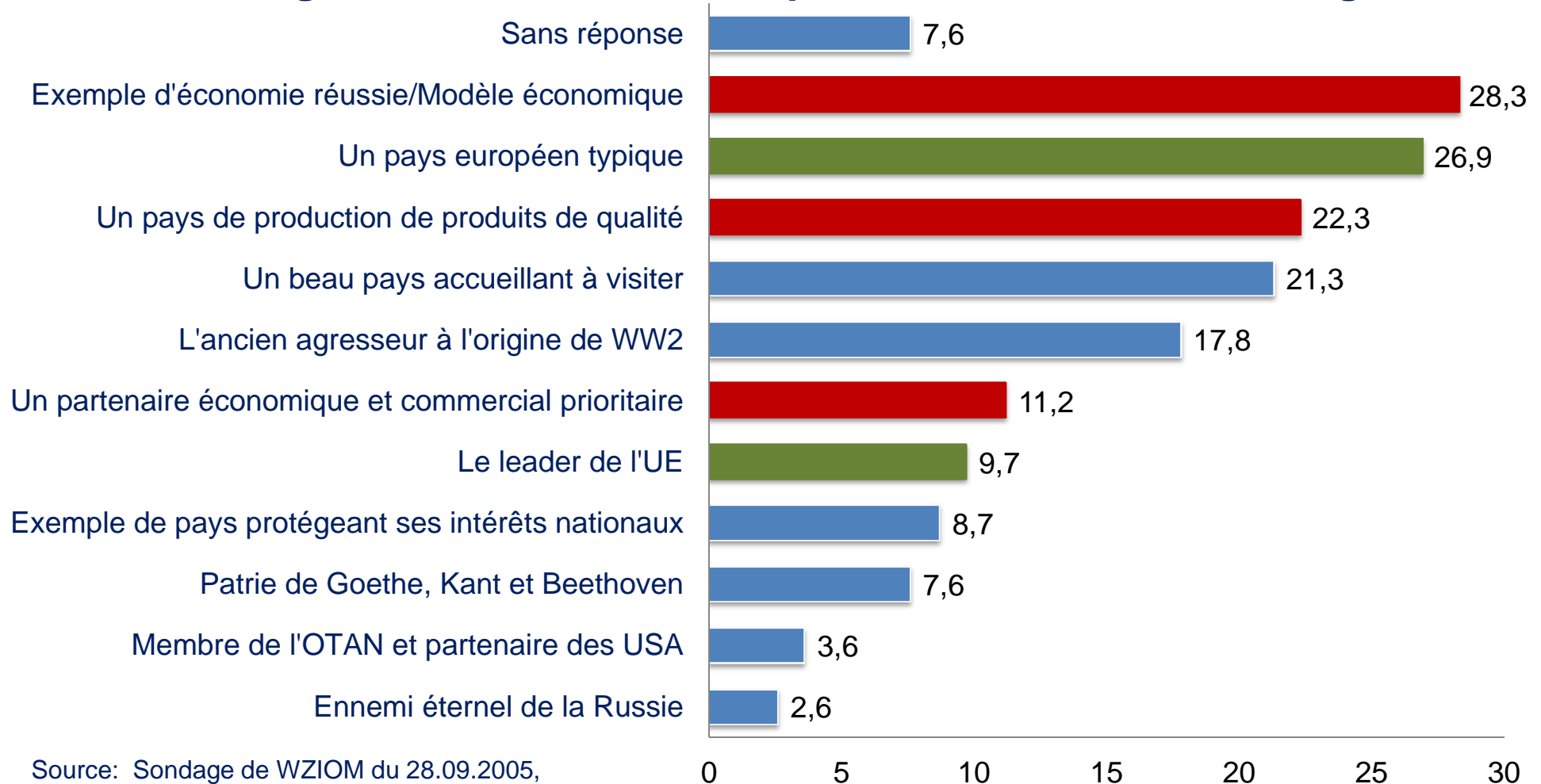
Source: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Eurostat in « German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft », BMWI, 2012



# Des produits de qualité: la force du « made in Germany » en Russie

33

## Sondage WZIOM en Russie: à quoi associez-vous l'Allemagne?



Source: Sondage de WZIOM du 28.09.2005,  
[http://wciom.ru/zh/print\\_q.php?s\\_id=188&q\\_id=15534&date=28.09.2005](http://wciom.ru/zh/print_q.php?s_id=188&q_id=15534&date=28.09.2005).

# Les champions cachés, une spécificité allemande

34

KMU (Kleine und mittlere Unternehmen = PME allemande)

Spécialisation poussée dans des niches à forte valeur ajoutée

Produits peu connus du grand public

Produits d'excellente qualité à la pointe de la technologie

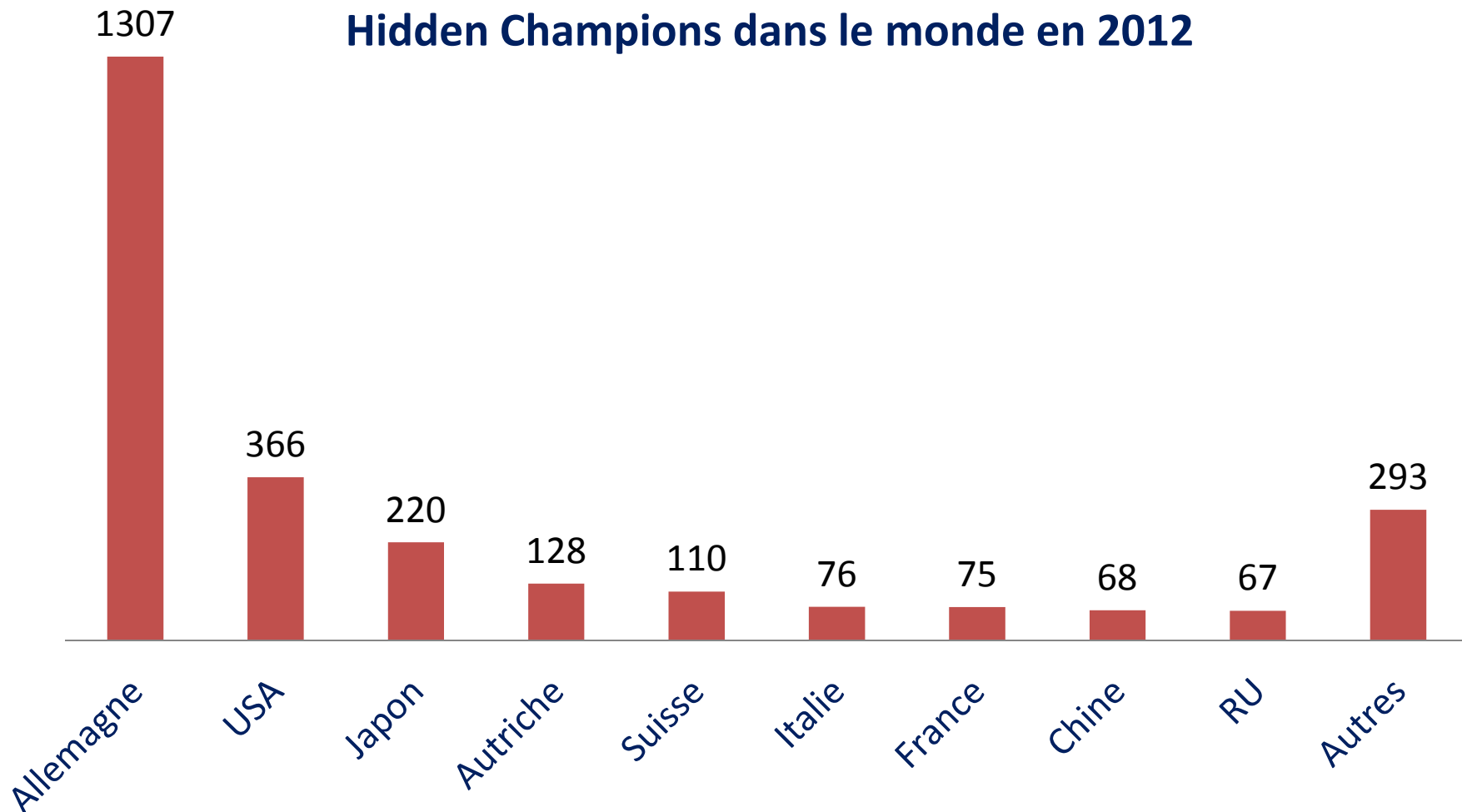
Très bonne gestion de la chaîne logistique (supply chain management)

Leader mondiaux dans leur marché



# Les champions cachés, une spécificité allemande

35



Source: Simon H. « Hidden Champions, Aufbruch nach Globalia », Campus Verlag; Deutsche Weltmarktführer database 2,3.1. étude 29.06.2012 in « German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft », BMWI, 2012

# Les champions cachés, une spécificité allemande

36

Champions cachés allemands implantés en Russie

DREES &  
SOMMER

**KNAUF**

**LUK** **INA** **FAG**  
SCHAEFFLER GRUPPE

**Continental** 

**xella**<sup>®</sup>

**VOITH**

# Conclusion :

## Des facteurs de réussite typiquement allemands?

37

### Réactivité

Compréhension du marché: entrée sur le marché au bon moment

Adaptation et action rapide pour s'adapter aux tendances du marché russe

### Structures

Management à l'allemande avec des experts russes/ connaissant la Russie

Compétitivité du Mittelstand: flexibilité, participation directe, prise de décision rapide

Structures légales à 100% (Gesetzestreue)

Mise en place de structures claires, opérationnelles et bien définies en Russie

### Facteurs culturels/ communication

Communication directe et ouverte avec les autorités, les partenaires et les clients en Russie – intervention personnelle du directeur général (Gesellschaftsführer)

Acceptation mutuelle/ tolérance : liens historiques et culturels, prédisposition à accepter et s'adapter aux spécificités du marché russe

Ténacité et volonté de réussir (rechercher, trouver et utiliser les opportunités du marché)



# Merci de votre attention!

38



## **Laurence Fara**

Senior Manager

French Desk

And Global Representative Offices

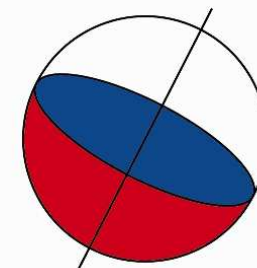
+7 / 495 / 956 55 57

[FaraL@russia-consulting.eu](mailto:FaraL@russia-consulting.eu)

- Accounting Outsourcing
- Tax Consulting
- IT Services / ERP
- Interim Management
- Office Sublease
- Recruiting
- Outstaffing
- Visa and Work Permit

# RUSSIA CONSULTING

Accounting • Tax • HR • Office • IT



## Our Offices

### Moscow

**Ulf Schneider,  
Lars Flottroug,**  
ul. Bakhrushina 32/1  
115054 Moscow, Russia  
T +7 / 495 / 956 55 57  
info@russia-consulting.eu

### St. Petersburg

**Andreas Bitzi**  
Finlyandskiy pr. 4a  
194044 St. Petersburg, Russia  
T +7 / 812 / 458 58 00  
info@russia-consulting.eu

### Frankfurt

**Anna Bryanchaninova**  
Wilhelm-Leuschner-Street 41  
60329 Frankfurt/Main, Germany  
T +49 / (0)69 / 271 38 99 18  
info@germany-consulting.de

### Warsaw

**Adrian Branny**  
Al. Jerozolimskie 81  
02-001 Warsaw, Poland  
T +48 / 22 / 695 03 10  
info@poland-consulting.com

### Kiev

**Sven Henniger**  
vul. Shovkovychna 42-44  
01601 Kiev, Ukraine  
T +38 / 044 / 490 55 28  
info@ukraine-consulting.eu

### Minsk

**Yulia Pliuto**  
ul. Surganova 29  
220012 Minsk, Belarus  
T +375 / 17 / 290 25 57  
info@belarus-consulting.eu

### Almaty

**Kirill Afanasyev**  
Tole Bi Street 101, Block 9 B  
050012 Almaty, Kazakhstan  
T +7 / 727 / 355 44 48  
info@kazakhstan-consulting.eu

### Aktau

**Kirill Afanasyev**  
Microdistrict 29 A  
BC "Nur Plaza" Office 46  
130000 Aktau, Kazakhstan  
T +7 / 7292 / 201 151  
info@kazakhstan-consulting.eu

[www.russia-consulting.eu](http://www.russia-consulting.eu)

RUSSIA CONSULTING   
Human Resources • Accounting • Tax • HR • Office • IT

GERMANY CONSULTING   
Business Development • Valuation • Start-Up Consulting

POLAND CONSULTING   
Accounting • Business Management • Reporting • HR • Office • IT

UKRAINE CONSULTING   
Human Resources • Accounting • Tax • HR • Office • IT

BELARUS CONSULTING   
Human Resources • Accounting • Tax • HR • Office • IT

KAZAKHSTAN CONSULTING   
Human Resources • Accounting • Tax • HR • Office • IT

# DÉBAT LAURENCE FARA, AVEC :

**URBAN KNAPP** - *ARCHITECTE*

❑ PRÉSIDENT - ASSOCIATION ENA - EUROPEAN NETWORK ARCHITECTURE

**KLAUS KRUPP** - *PDG*

❑ SOCIÉTÉ WKD WALTER KRUPP DIESELTECHNICK

**NATHALIE HAAS** - *ARCHITECTE*

❑ AGENCE MICHEL SPITZ ARCHITECTES - MEMBRE DE L'ASSOCIATION ENA

**MODÉRATEUR : NATHALIE LORRAIN**

*SECRÉTAIRE GÉNÉRALE - CERCLE KONDRATIEFF*