



100 FRAGEN & ANTWORTEN

zum Russlandgeschäft

EIN SPEZIAL DER DEUTSCH-RUSSISCHEN AUSLANDSHANDELSKAMMER

Pharmazie
Energiewirtschaft
Verlagswesen
Lebensmittelindustrie
Luftfahrt
Engineering
Baulieferer
Öl- und Gasproduktion
Automobilindustrie
Maschinen- und Anlagenbau
Versandhandel
Immobilienwirtschaft
Chemische Industrie
Bankwesen
Dienstleistungen
Heiztechnik
Prüfung und Zertifizierung
Transport und Logistik



Inhalt

Editorial	1	Versandhandel	
Pharmazie		Kerstin Dauenheimer, bonprix Handelsgesellschaft mbH	30
Heiko Günther, Dr. Falk Pharma GmbH	2	Immobilienwirtschaft	
Energiewirtschaft		Florian Schneider, Salans Rechtsanwälte	33
Thomas Bull, E.ON Russia Power	5	Chemische Industrie	
Verlagswesen		Eduard Albrecht, EVONIK	38
Regina von Flemming, Axel Springer Russia	7	Bankwesen	
Lebensmittelindustrie		Heinrich Steinhauer, HELABA	41
Dr. Ewald Ewering, Rusmarketing	10	Dienstleistungen	
Luftfahrt		Ulf Schneider, Russia Consulting	44
Florian Hoser, Deutsche Lufthansa	12	Heiztechnik	
Engineering		Herbert Finger, Viessmann Russland	47
Stephan Fittkau, RAM Engineering + Anlagenbau GmbH	14	Prüfung und Zertifizierung	
Bauzulieferer		Jochen Scholz, TÜV SÜD Russland	49
Dr. Gerd Lenga, Knauf Gruppe GUS	16	Maschinen- und Anlagenbau	
Öl- und Gasproduktion		Jens Barth, SMS Demag	51
Jürgen Moepert, Wintershall AG	22	Transport und Logistik	
Automobilindustrie		Richard Hartmann, Schenker Russia	56
Jürgen Sauer, Mercedes-Benz Russia	25		
Maschinen- und Anlagenbau			
Michael Schultz, Werner & Pfleiderer Lebensmitteltechnik GmbH	26		



„Der Markt bleibt attraktiv“

So, wie es der Titel dieser Ausgabe suggeriert, stellen sich im Zusammenhang mit der Russischen Föderation manchmal 100 Fragen. 100 Fragen, die einer Antwort harren. 100 Fragen, auf die wir in der vorliegenden Ausgabe eine Antwort zu geben versuchen. Eine Frage jedoch kann ich ohne zu zögern beantworten: Ja, es lohnt sich immer noch – oder gerade jetzt – nach Russland zu kommen.

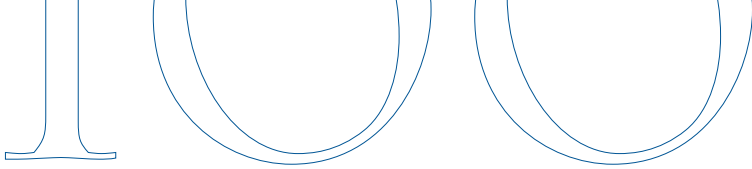
Russlands Wirtschaft leidet als Teil der weltweiten Geld- und Warenströme auch erheblich unter der Finanzkrise. Und trotzdem bestehen Unterschiede zu anderen Märkten. Die russischen Banken haben weit weniger in die kritischen amerikanischen Kredite investiert. Zum anderen ist Russland weniger stark in den Handel mit den USA involviert. Aber, große Kapitalmarkttransaktionen, wie sie bis Mitte letzten Jahres noch absolut üblich waren, ja notwendig waren, sind nicht mehr platzierbar, die Kreditkonditionen haben sich spürbar verschlechtert. Die Geldknappheit trifft besonders die großen Firmenkonglomerate einzelner Unternehmer, die über Firmen in unterschiedlichen Branchen gebieten. Der klassische Mittelstand, der sich zu einem großen Teil schon immer aus dem eigenen cashflow finanzieren musste, spürt die Auswirkungen weniger stark. Trotzdem wird die augenblickliche Entwicklung zu einer „Marktberreinigung“ führen, vor allem im Finanz- und Versicherungsgewerbe und zu einer weiteren Konzentration wirtschaftlicher Macht beim Staat.

Ungeachtet der augenblicklichen Verwerfungen hat sich der Markt in den letzten Jahren nicht nur in erheblichem Maße konsolidiert; er gewinnt an Anziehungskraft. Seit 2003 hat sich der deutsche Export nach Russland nahezu verdoppelt. Beide Volkswirtschaften sind sehr gut kompatibel; nicht von ungefähr tragen deutsche Maschinen- und Anlagenbauer mit über 25 Prozent zum Import in diesem Bereich bei.

Diese und andere Tatsachen erfüllen die von Außenminister Steinmeier proklamierte „Modernisierungspartnerschaft“ mit Leben. VDMA-Verbandspräsident Wittenstein sagte zur Situation auf dem russischen Markt: „Maschinen und Anlagen ‚Made in Germany‘ leisten einen bedeutenden Beitrag zur Modernisierung der russischen Industrie. Wir freuen uns sehr, dass deutsche Maschinen und Anlagen im ganzen Land stark gefragt sind. Wir sind stolz darauf, der wichtigste Maschinenlieferant Russlands zu sein.“ Der Wunsch der russischen Seite nach einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit geht über das rein Ökonomische jedoch weit hinaus. Der Petersburger Dialog hat erneut deutlich werden lassen, dass Ausbildung, Kultur, Wissenschaft, Bildung, Kunst und auch der Ausbau der Zivilgesellschaft wichtige Gebiete der Kooperation sind. Jedoch auch in den Bereichen Recht, Verwaltung und Gesundheitswesen entstehen neue Netzwerke. Wenn von russischer Seite immer wieder der Wunsch geäußert wird, Deutschland möge beim Aufbau des Landes eine noch größere Rolle spielen, sollten wir das durchaus als Wettbewerbsvorteil, aber auch als Verpflichtung und Aufgabe begreifen. Mit der oft angemahnten kritischen Distanz lässt sich in der Realität wenig erreichen, wir sollten deshalb nicht nur den Zeigefinger heben, sondern auch die Hand reichen.

Präsident Medwedjew hat in zahlreichen seiner Statements seit seinem Amtsantritt dringend notwendige Reformen angemahnt: Stärkung des Rechtssystems, Entwicklung des Mittelstandes, Kampf der Bürokratie und der Korruption, staatsferne Konzerne, Förderung von Hochtechnologie und Wissenschaft. Bei diesem Mammutprojekt braucht Russland Unterstützung und es ergeben sich gute Möglichkeiten für deutsche Unternehmen. Die Aufzählung lässt jedoch auch deutlich werden, dass das Alltagsgeschäft in Russland nicht immer frei von Herausforderungen ist. An der Attraktivität des Marktes ändert es indes wenig.

Michael Harms
Vorstandsvorsitzender der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK)



Heiko Günther
Dr. Falk Pharma GmbH

„Das eigentliche Wachstum an Präparaten kommt durch ausländische Präparate.“

Sie stellen Arzneimittel selbst her?

Ja.

In Deutschland?

In Deutschland.

Im Wesentlichen sind das Produkte für den Magen-Darm-Trakt?

Magen-, Darm-, Leber-Erkrankungen.

In Deutschland müssen Medikamente lizenziert werden; werden viele Jahre lang erprobt, bevor sie dem Patienten verabreicht werden können. Wie ist das in Russland?

Der Registrierungsprozess in Russland ist auch sehr umfangreich. Bei Präparaten, die neu auf den Markt kommen, kann dieser Prozess sehr lange dauern, besonders bei Präparaten, die eine gewisse Originalität haben und es nicht so viele Analogpräparate gibt. Der Registrierungsprozess ist aufwendig und wird auch noch aufwendiger werden.

Über welche zeitliche Dimension sprechen wir?

Man muss jetzt mit einhalb bis zwei Jahren rechnen.

Woran liegt das?

An den Anforderungen, die an die Dokumentation gestellt werden. An die eventuelle Notwendigkeit, vor Ort auch klinische Prüfungen durchführen zu müssen. Diese Bedingungen bestehen jetzt auch in Russland. Auch die Strukturen der Registrierungsbehörden sind so weit gewachsen und haben sich so weit aufgefächert, dass man in der Praxis sehr viele Behörden durchlaufen muss, bevor man am Ende eine Registrierung erhält.

Gilt das nur für Originalmedikamente oder auch für Generika?

Bei Generika ist der Registrierungsprozess meistens ein bisschen einfacher, weil diese Firmen sich dann bei der Vorlage ihrer Dokumente auf analoge Untersuchungen beziehen, die zum Beispiel an Originalpräparaten durchgeführt werden. Die müssen oftmals nur Bioäquivalenz-Studien vorlegen und nicht unbedingt eigene klinische Untersuchungen, die sie mit ihrem eigenen Präparat durchgeführt haben.

Der Markt wächst zwischen 20 und 25 Prozent. Das ist eine unglaubliche Wachstumsrate. Wie viel davon machen russische Arzneimittel aus, also original russische aus eigener Produktion?

Bei den Wachstumsraten sind die russischen Arzneimittel sehr gering vertreten. Es gibt einige russische Arzneimittel, die neu auf den Markt kommen und auch hohe Zuwachsraten haben, aber das eigentliche Wachstum an Präparaten kommt durch ausländische Präparate und da vor allem durch die höherwertigen Produkte. Es steigt nicht die Anzahl der verkauften Packungen, sondern es steigt der Durchschnittspreis der verkauften Präparate, und die werden meistens von ausländischen Herstellern geliefert. Der Anteil am Gesamtmarkt von russischen Herstellern liegt wahrscheinlich nur noch bei 20 Prozent. Dazu werden auch Präparate gezählt, die von ausländischen Herstellern in Russland produziert werden.

Das Gesundheitswesen ist immer noch relativ unterentwickelt. Was passiert im Augenblick über die Medikamente, die Qualität der Medikamente und die Medikation?

Der durchschnittliche Preis für ein Präparat ist in den vergangenen Jahren konstant gestiegen. Auch die Ausgaben der Bevölkerung für Medikamente beziehungsweise im weiteren Sinne für die medizinische Versorgung sind gestiegen. Das liegt zum einen daran, dass die Kaufkraft der Bevölkerung gestiegen ist, und zum anderen daran, dass es staat-

liche Kompensationsprogramme gegeben hat. Die gibt es auch weiter, sie sind aber nicht mehr in dem Maße präsent, wie es 2006 der Fall war und vielleicht auch noch 2007. Die staatlichen Programme sind stark zurückgefahren worden, weil man scheinbar doch nicht mit so hohen Kosten gerechnet hat. Der nächste logische Schritt, der in der Regierung diskutiert wird, ist die Frage einer medizinischen Versicherung. Im Grunde genommen also ein Versicherungssystem, das die Kosten für die medizinische Versorgung bis zu einem gewissen Limit übernimmt. Darüber liegende Kosten soll am Ende der Patient selbst bezahlen.

Es gibt ja innerhalb der nationalen Projekte auch das Projekt „Gesundheit“. Hat Ihnen das etwas gebracht? Es ist viel Geld in Einrichtungen gesteckt worden...

Ja. Indirekt bringt uns das wahrscheinlich auch etwas, weil wir in einem Bereich arbeiten, der eine sehr gute Diagnostik und Qualifikation der Ärzte voraussetzt. Wenn das Niveau der Diagnostik angehoben wird, die Ausbildung der Ärzte sich verbessert, dann werden natürlich auch mehr Krankheiten diagnostiziert, die gerade in unseren Produktbereich fallen.

An wen verkaufen Sie? Sie müssen sich an einen Fachmann wenden, der versteht, was Sie haben, was dieses Produkt kann?

Ja. Wir als Pharmahersteller arbeiten im Grunde genommen mit drei Seiten. Da ist zum einen die staatliche Seite, die alles regelt, was die Registrierung und die Kontrolle betrifft, auch den Import lizenziert. Unsere kommerziellen Partner sind die großen Importeure und Distributeure in Russland, die unsere Präparate importieren und an Apotheken oder kleinere Händler weiterverkaufen. Es kommen jedoch auch immer mehr mittlere und kleinere Importeure direkt auf uns zu. Die dritte Seite sind die Ärzte: Spezialisten, Opinion Leader auf dem Gebiet der Gastroenterologie. Da fast alle unsere Präparate verschreibungspflichtig sind, - bis auf ein, zwei Ausnahmen - haben wir mit dem Patienten am Ende sehr wenig direkten Kontakt. Wir müssen uns also auf die Kontakte zu den Ärzten fokussieren. Es ist aber auch so, dass in unserer Vertretung täglich bestimmt fünf, sechs Anrufe von Patienten eingehen, die Fragen zu den Präparaten haben und das auch direkt von uns beantwortet haben wollen. Leider dürfen wir das nicht, denn wir sind keine Ärzte und können auch keine Diagnose per Telefon stellen. Wir müssen die Patienten dann immer wieder an ihren Spezialisten verweisen.

Wie hoch ist der Beratungsbedarf für die Ärzte, die im Zweifel das Präparat gar nicht kennen?

Unsere Firma hat keinen großen Außendienst, so wie die

großen internationalen Hersteller, die mit 100, 200 Außendienstmitarbeitern über das Land verteilt arbeiten. Wir sind auf den führenden Ärzteveranstaltungen, wo die Spezialisten auf dem Gebiet der Gastroenterologie aus dem ganzen Land zusammenkommen, präsent. Das ist meistens in Moskau oder Sankt Petersburg, aber auch in den größeren Städten der Regionen, zumindest in den Millionenstädten.

Der Bedarf der Ärzte an Information ist schon sehr hoch. Entsprechend versuchen wir auch, unsere Informationsmaterialien zu gestalten. Wir übersetzen die Arbeiten von Kongressen aus dem Ausland, also internationale Veröffentlichungen, ins Russische und verteilen sie. Wenn man auf so einem Kongress ist, sieht man, dass die Ärzte und Zuhörer wirklich alles mitschreiben, was eine führende Kapazität vorträgt - bis in die kleinsten Details. Sie verlassen sich sehr drauf, was die Opinion Leader ihnen sagen und gehen dann später auch bei der Behandlung entsprechend vor. So dass man sie darüber am ehesten erreichen kann.

Macht es denn einen Unterschied, ob Sie mit einem staatlichen Klinikum reden oder mit einem privaten?

Das ist für uns unerheblich.

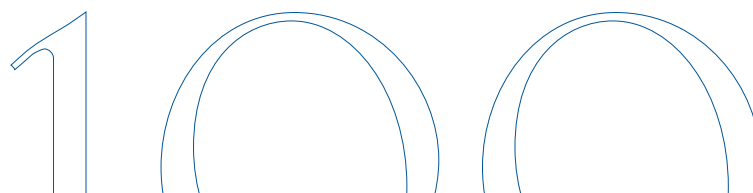
Ihre Präparate sind hochwertig und kosten auch entsprechend. Gibt es Firmen, die etwas Ähnliches anbieten für weniger Geld, was aber vielleicht nicht die gleichen medizinischen Wirkungen hat?

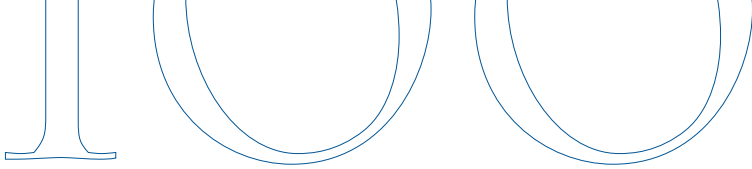
Wir haben bei unseren Präparaten immer zwei bis drei Konkurrenzpräparate. Die sind alle billiger als unsere. Das ist klar. Wir sind aber auch der führende Hersteller mit den hochwertigsten Produkten, und wir legen Wert darauf, als solcher erkannt zu werden. Entsprechend sind unsere Preise etwas höher. Wir betonen, dass unsere Präparate von der Wirkungsweise her besser sind: Sie müssen nicht so lange eingenommen werden. Sie haben weniger Nebenwirkungen. Wenn man dann unter dem Strich abrechnet, ist der Preisunterschied gar nicht mehr so groß.

Leider sind die Krankheiten, die mit unseren Produkten behandelt werden, chronische Krankheiten. Patienten müssen

„Der nächste logische Schritt, der in der Regierung diskutiert wird, ist die Frage einer medizinischen Versicherung.“

die Präparate über Jahre hinweg nehmen. Die wollen ihre Lebensqualität natürlich nicht einbüßen, wenn sie über diesen langen Zeitraum Medikamente einnehmen müssen. Da ist die Frage der Nebenwirkungen und der Bequemlichkeit der Einnahme von entscheidender Bedeutung.





Sie müssen diesen langen Weg gehen, bis zu eineinhalb Jahre, bis ein Medikament – genehmigungspflichtig oder nicht genehmigungspflichtig – registriert wird. Anderswo geht das schneller, wird einfach kopiert. Gilt das auch für Ihre Produkte? Oder kann man das gar nicht?

Mit entsprechenden Investitionen kann man alles nachmachen. Aber, man muss unterscheiden zwischen Nachahmerpräparaten und Fälschungen. Die Fälschungen sind natürlich ein großes Thema in Russland. Bei unseren Präparaten sind wir mit diesem Problem noch nicht so stark konfrontiert worden. Es hat sich wahrscheinlich einfach noch nicht gelohnt, unsere Medikamente wirklich im

„Solange man nicht in einer privaten Klinik arbeitet – private Kliniken in Russland haben schon einen recht guten Standard – ist es für die Ärzte wenig lukrativ.“

großen Stil zu fälschen. Die Kosten sind wahrscheinlich zu hoch, auch auf Grund der Aufmachung und der speziellen Nachfrage, da die Präparate auch sehr gezielt verteilt werden.

Was Nachahmer-Präparate angeht, das ist ganz legal, da machen wir uns natürlich keine Illusionen, dass früher oder später auch weitere Nachahmer-Präparate auf den Markt kommen werden. Da muss man ständig vornweg sein.

Welche Medikamente betrifft das Problem Fälschung?

Das sind vor allem Präparate, die in großen Mengen verkauft werden. In der Regel sind das vor allem Medikamente in Tabletten- oder in Zäpfchenform, einfache Tropfen, also nichts, was wirklich kompliziert eingenommen werden muss – das treibt die Kosten einer Fälschung in die Höhe. Da wird oftmals einfach nur etwas zusammengemischt, in Tablettenform gepresst und dann verkauft.

Das russische Gesundheitswesen wird in aller Regel als nicht besonders gut beschrieben. Woran liegt das?

Es kommt immer drauf an, womit man es vergleicht. Ich habe selbst Erfahrungen mit dem russischen Gesundheitswesen. Natürlich, kann man es nicht mit dem deutschen Gesundheitswesen vergleichen. Es gibt viele wirklich sehr engagierte Ärzte, die im Rahmen ihrer Möglichkeiten auch wirklich alles versuchen, um ihren Patienten zu helfen und mit den Mitteln, die ihnen zur Verfügung stehen, die bestmögliche Behandlung zukommen zu lassen. Diese Mittel sind natürlich begrenzt, obwohl es staatliche Programme gibt, die zusätzlich finanzielle Mittel freisetzen sollen. Das

ist aber auch nur ein Tropfen auf den heißen Stein. Die Effizienz der Mittelverteilung ist nicht gewährleistet.

Was noch hinzukommt ist die Bezahlung der Ärzte. Man hat versucht, gewisse Ausgleichs oder Anreize für bestimmte Ärztegruppen zu schaffen: Für Mitarbeiter der Rettungsdienste zum Beispiel. Aber, das ist eben alles noch am Anfang. Solange man nicht in einer privaten Klinik arbeitet – private Kliniken in Russland haben schon einen recht guten Standard – ist es für die Ärzte wenig lukrativ. In den staatlichen Kliniken gab und gibt es einen langen Investitionsstau.

Sehr charmant umschrieben.

Die Ärzte versuchen, sich weiterzubilden. Der Kenntnis- und Wissensstand der Ärzte und Spezialisten ist schon sehr gut.

Sie gehen den Weg über Importeure: große Importeure und auch kleinere oder mittlere. Warum eigentlich? Produzieren Sie hier, dann brauchen Sie die Importeure nicht.

Eine Produktion aufzubauen ist schon eine ziemlich große Unternehmung. Einen Produktionsstandort für nur einen Markt aufzubauen, für den russischen, auch wenn es um 142 Millionen Einwohner geht, lohnt sich bei unseren Präparaten nicht. Wir versorgen die ganze Welt von Freiburg aus. Das ist eine ganz einfache Kostenrechnung.

Es ist natürlich bei Massenpräparaten sinnvoller, weil es sich bei steigenden Transportkosten eher lohnt, vor Ort zu produzieren, als Logistikkosten in Kauf zu nehmen.

Was sind denn die größten Probleme von Freiburg nach Russland zu kommen?

Der Pharma-Markt ist wirklich sehr stark reguliert, nicht nur in Russland, weil es schließlich um die Gesundheit der Bevölkerung geht. Das ist auch vollkommen berechtigt, aber es hat in letzter Zeit in Russland wirklich Überhand genommen. Es gibt natürlich eine Qualitätskontrolle bei der Einfuhr, von Laboren, die dem Gesundheitsministerium im weiteren Sinne unterstehen. Aber, es gibt nicht genügend Labore für den wachsenden Import von Medikamenten. In der Zwischenzeit versucht man, Labore, Analyselabore, Qualitätskontrolllabore in den Regionen aufzubauen, was nicht falsch ist. Aber die Idee sollte natürlich sein, dass sie in Kontakt mit den zentralen Laboren stehen und nicht gegeneinander arbeiten, so dass das Ergebnis des einen Labors nicht dem eines anderen widerspricht. Das passiert leider auch noch oft genug. So dass es vor allem auf diesem Gebiet die meisten Probleme gibt.

Das zweite Problem bei der Arbeit mit den Importeuren ist die Zahlungsdisziplin der Unternehmen. Vor allem durch

das DLO-Programm, das 2005 gestartet wurde, in das sehr viel Geld fließen sollte und auch geflossen ist, sind viele der großen Importeure in Schwierigkeiten geraten, was ihre finanziellen Spielräume betrifft. Sie mussten viel im Voraus investieren, um die Versorgung zu gewährleisten, haben aber von Seiten des Staates die Kompensation dafür erst sehr, sehr spät erhalten. Diese Kosten werden natürlich auch an Hersteller weitergegeben. Wir mussten auch sehr lange warten – bei manchen Lieferungen bis zu zwei Jahren. Und leider ist diese mangelnde Zahlungsdisziplin und ein gewisses Risiko, das man dabei eingeht, ja auch ein Grund dafür, dass die Preise höher sind als in anderen Ländern. Man schlägt eine Risikoprämie auf. Nicht nur im Bereich der Pharmazie, auch anderswo könnte man mit niedrigeren Preisen in Russland arbeiten, wenn das Risiko etwas geringer wäre.

Was glauben Sie, wie sich der Pharmamarkt in den nächsten zehn Jahren entwickeln wird?

Ich stütze mich dabei eigentlich auf die Analysen, die die Forschungsinstitute erarbeiten. Es hängt wirklich alles davon ab, ob man das System einer medizinischen Versicherung einführen wird. Allein über die wachsende Kaufkraft der Bevölkerung wird man die Zuwachsraten von 20, 25 Prozent über einen längeren Zeitraum nicht aufrecht erhalten können. Ich denke, dass ein Wachstum von zehn bis zwölf Prozent eher realistisch ist. Das sind eigentlich für einen Pharma-Markt immer noch recht gute Zahlen.

Sie sind jetzt wie lange in Russland?

Unsere Vertretung ist seit 15 Jahren in Russland. Ich selbst arbeite in der Vertretung seit circa fünf Jahren.

Sie bleiben noch wie lange in Russland?

Solange es Interessenten gibt. Die Firma entwickelt sich gut. Auf absehbare Zeit bleibe ich hier.

Thomas Bull

E.ON Russia Power



„Wir brauchen engagierte, verantwortungsbewusste Mitarbeiter, die offen für Neues sind und sich zwischen den Kulturen bewegen können.“

E.ON Russia Power ist ein relativ junges Unternehmen, war es schwer für Sie, in Russland Fuß zu fassen?

Im Strombereich sind wir in der Tat Newcomer. Aber E.ON als Gesamtkonzern ist bereits seit Jahrzehnten in Russland aktiv und auch sehr gut positioniert, nicht zuletzt Dank der Beteiligung an Gazprom. Mit der Übernahme von OGK-4 durch E.ON Russia Power im September 2007 ist uns schließlich auch der Eintritt in den russischen Strommarkt gelungen. Aktuell halten wir 76,6 Prozent der Anteile an OGK-4.

Wie ist die strategische Ausrichtung Ihrer Gesellschaft?

Wir wollen uns langfristig in Russland engagieren. Mit der Übernahme von OGK-4 haben wir uns auch dazu verpflichtet,

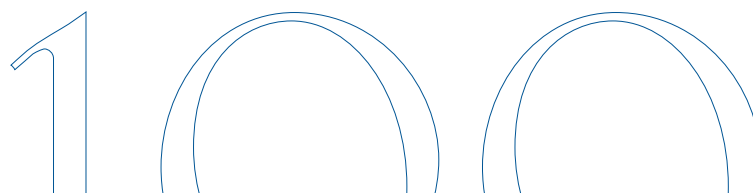
ein umfangreiches Investitionsprogramm zu realisieren. Das sind insgesamt 2.400 MW elektrischer Leistung an vier Standorten, einer davon, Schatura, in der Nähe Moskaus. Dort bauen wir eine 400-GuD-Anlage, ebenso im Nordural am Standort Yaiva. Dann noch zwei weitere 400 GuD-Anlagen in Surgut (Sibirien) und einen dritten Kohleblock im Kraftwerk Berezevskaja in der Region Krasnojarsk.

Ist es denn rentabel, diese Kraftwerke zu modernisieren?

Das ist keine Modernisierung, das sind Neuanlagen.

Das heißt, sie werden an die bestehenden angebaut?

Genau, das sind so genannte Brownfield-Projekte. Die Anbindung erfolgt an die existierende Infrastruktur, an die beste-



henden Gaspipelines oder andere notwendige Infrastruktur für den Betrieb dieser Anlagen.

Sinn kann das Ganze nur haben, wenn diese Kraftwerke effizienter gestaltet werden, sie müssen mehr Leistung bringen. Ist das in kurzer Zeit möglich?

Was wir bauen ist Hochtechnologie, mit Wirkungsfaktoren von bis zu 55 Prozent bei den Gasanlagen. Bei der Kohleanlage in Berezevskaja sieht das etwas anders aus, weil dort keine Neuanlage installiert wird. An diesem Standort war bereits vor beinahe 20 Jahren ein dritter Block geplant worden, man hatte sogar schon mit dem Bau begonnen, sodass Teile des Neubaus schon errichtet wurden und die wesentlichen Hauptkomponenten wie Turbine, Kessel und andere Komponenten bereits angeliefert wurden. Dann wurde das Projekt aus finanziellen Gründen gestoppt. Jetzt werden wir es revitalisieren, modifizieren und entsprechend etablierter E.ON-Standards auf hohem technischem Niveau realisieren.

Das klingt in der Tat nach einem sehr langfristigen Engagement. Welche Rolle spielt Russland in der Gesamtstrategie von E.ON?

Zu diesem Thema sollten Sie lieber unseren Konzernvorstand befragen. Für mich steht aktuell vor allem die Umsetzung des Investitionsprogramms im Vordergrund.

Welche Auswirkungen wird die geplante Liberalisierung auf dem Strommarkt haben?

Die Liberalisierung ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich die Investitionen in die Neuanlagen bzw. der Ersatz der Altanlagen durch Neuanlagen insgesamt rechnen werden. Weitere Voraussetzungen sind politische Stabilität und entsprechende volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen in Russland.

Wie beurteilen Sie die aktuelle wirtschaftliche Lage des Landes?

Meiner Meinung nach haben vor allem die stetig steigenden Öl-, Gas- und Metallpreise für einen enormen Aufschwung gesorgt. In der Folge wurden viele zukunftssträchtige Investitionen getätigt, sowohl von staatlicher Seite, als auch von privaten Investoren. Das betrifft nicht nur die Ballungszentren, sondern auch viele entlegene Regionen und Städte. Russland hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten extrem verändert. Die Menschen sind viel mobiler, sie wollen etwas erreichen und sind auch bereit, dafür hart zu arbeiten. Keiner liegt mehr auf dem Ofen und überdauert dort die harte Winterzeit. Außerdem begünstigt die relativ stabile politische Lage nach meinem Dafürhalten eine positive wirtschaftliche Entwicklung. Das sieht man meiner Meinung nach auch, an der Art der Investitionen: Sie kommen einerseits aus Fonds,

andererseits sind es auch zahlreiche Auslandsinvestitionen. Wenn man bedenkt, dass diese ganze Entwicklung erst Mitte der 90er Jahre so richtig auf den Weg gekommen ist, ist es recht gut laufen.

Aktuell wird in Russland viel darüber diskutiert, dass die Strom- und Energieressourcen wie Gas im eigenen Land zu knapp sind. Ist es dennoch denkbar, dass Russland in Zukunft auch Strom exportiert, zum Beispiel in die EU?

Das ist weniger ein Problem der Energieknappheit als eine Frage der Effizienz. Ein Beispiel ist der Rohrleitungsbau: Dort entsteht ein erheblicher Druckverlust alleine durch schlechte Schweißnähte oder fehlenden Elektrokorrosionsschutz, was wiederum zu einer verkürzten Lebensdauer der Leitungssysteme führt. Hier gibt es ein unglaubliches Einsparpotenzial. Das trifft auch auf die Wärmeversorgung, Gebäudedämmung, Dämmung der Leitungen usw. zu. Hier braucht man ein ganzes Paket von Energie sparenden Maßnahmen, um die Effizienz speziell im Strombereich zu erhöhen.

Und was den Export von Strom betrifft: Hier sehe ich, nicht zuletzt wegen der derzeit noch mangelnden Anbindung Russlands an das internationale Netz, relativ wenige Möglichkeiten für Russland...

Was war für Sie die größte Herausforderung beim Markteintritt in Russland?

Wir mussten ziemlich viel Überzeugungsarbeit nach innen und nach außen leisten, auch für das Land und das Potenzial, das nicht immer numerisch auszudrücken ist...

Was sind die Erfolgsfaktoren für Ihre Aktivitäten in Russland?

Einer unserer Erfolgsfaktoren sind die Rahmenbedingungen: politische, gesetzliche, wirtschaftliche. Dann gibt es natürlich auch die inneren Erfolgsfaktoren: Das wesentliche Potenzial jedes Unternehmens sind seine Mitarbeiter. Wir brauchen engagierte, verantwortungsbewusste Mitarbeiter, die offen für Neues sind und sich zwischen den Kulturen bewegen können.

Wie lange sind Sie in Russland?

Mit einigen Unterbrechungen kommen insgesamt sicher neun Jahre zusammen, ich habe hier für verschiedene Projekte gearbeitet.

Und wie lange wollen Sie noch hier bleiben?

Das wird sich zeigen. Momentan bin ich vollauf mit der Umsetzung des eingangs erwähnten Investmentprogramms beschäftigt, und das wird sicherlich noch drei Jahre in Anspruch nehmen...

Regina von Flemming Axel Springer Russia



„Es geht in Russland nur noch über Nischen oder ein Branding, das so stark ist wie Forbes.“

Ein publizistisches Produkt in Russland zu machen – was ist die Herausforderung?

Logistik. Alles was bis zum Ural transportiert wird, funktioniert, aber wir haben Wochentitel wie Newsweek und OK!, die sollten landesweit am Montag am Kiosk sein, und das schaffen wir bisher leider nicht.

Wann muss Reaktionsschluss sein?

Für Newsweek Freitagabend, 23:00 Uhr. Bis zum Ural geht, wie gesagt, alles gut, und wir sind in Wladiwostok auch Montag am Kiosk – aber eine Woche später. Wir hoffen schon länger, dass mit dem steigenden Konsum auch die Anbindung an die ferneren Regionen besser wird. Zigaretten, Alkohol, Softdrinks, Süßigkeiten – das ist eine Kette, die immer geht, und dann kommen Zeitungen und Zeitschriften. Es wäre wichtig, wenn jemand den unternehmerischen Mut hätte und eine regionale westliche Druckerei in Novosibirsk oder in Jekatarinburg bauen würde, denn dann würden die Verlagshäuser sofort die Auflage identifizieren, die so ein Land eigentlich hergibt. Die Auflagen, die wir derzeit verkaufen, reflektieren nicht annähernd das Potenzial im Land.

Wie viel wäre denn möglich?

Bei jedem Titel eine Verdoppelung, ad hoc, wenn eine Druckerei in den Regionen wäre.

Ungefähre Auflagenhöhe?

Bei Forbes verkaufen wir monatlich 120.000, bei Newsweek 130.000 Exemplare. Das hängt auch sehr vom Cover ab. OK! verkaufen wir wöchentlich 110.000 Mal. Computer-Bild ist ein Nischentitel, zweiwöchentlich mit einer Auflage von 65.000 Exemplaren – da wäre eine sofortige Verdoppelung möglich. Wir verdienen unser Geld mit Anzeigen und nicht in dem Maße durch Vertriebslöse, wenn der Markt richtig funktionieren würde.

Wer distribuiert den Markt?

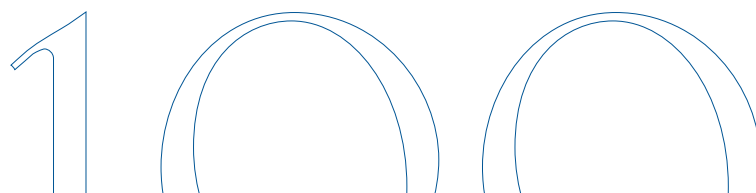
Das ist eine ungewöhnliche Geschichte: Es gibt die ex-sowjetische Organisation RosPechat, die natürlich in den Regionen immer noch sehr gut vertreten ist. Die russische Post spielt hier kaum eine Rolle. Deswegen gibt es allgemein wenig Abonnenten – was atypisch ist. Dann gibt es sogenannte wholesaler, also Großverkäufer und teilweise die großen Supermarktketten, die selbst entscheiden, ob sie die Titel ins Regal nehmen oder nicht. Das sind drei verschiedene Arten von Vertriebskanälen.

Gegen welche Art von Konkurrenz müssen Sie sich durchsetzen?

Internationaler Standard, alle Titel, die es überall auf der Welt gibt. Das ist ein genauso harter Wettbewerb wie in Deutschland oder in England, OK! ist die Konkurrenz von Hello usw., Newsweek ist ein Sonderprodukt, weil Newsweek fälschlicherweise bei Gallup als Wirtschaftstitel definiert ist. Newsweek ist aber ein General-Interest-Titel, ähnlich wie FOCUS, Stern, aber es gibt leider keine Rubrik: General-Interest. Das ist ein neues Format in Russland.

Die Zeitschriftendichte ist in Deutschland mit Abstand am höchsten, wie ist das mit Russland?

Auch schon sehr eng besetzt. Es gibt noch Nischen, deswegen haben wir ziemlich rasch ein People-Magazin gemacht. 2006 im November gab es nur „eineinhalb“ People-Titel. Jetzt sieht es anders aus, es sind fünf nachgezogen. Es geht in Russland nur noch über Nischen oder ein Branding, das so stark ist wie Forbes. Mit Forbes und den Beilagen und den Supplements die dazukommen, sind wir Nr. 1, mit OK! übrigens auch. Im Moment kann man sagen: Dafür, dass Axel Springer so spät angefangen hat, haben wir einen festen, guten Platz. Gründung 2003, ein Jahr später der erste Titel, jetzt sind wir im vierten Geschäftsjahr – das ist schon ganz ordentlich.



„Im Moment beträgt das Anzeigenvolumen im Online-Bereich in Gesamtrossland 100 Millionen Dollar. Das ist sehr wenig, aber mit Wachstumsraten von 30 bis 40 Prozent pro Jahr.“

Wo lassen Sie drucken?

Wir drucken Forbes, Newsweek und OK! in Moskau und Computer-Bild, weil es ein Zweiwochentitel ist, in St. Petersburg. Bei den Wochentiteln ist das Problem der Transport - Redaktionsschluss, Lkw bleibt hängen - das kann schwierig werden. Forbes lassen wir hier drucken, weil die Qualität hier sehr gut ist und wir sehr viele Sonderwünsche der Anzeigenkunden haben, z.B. Supplements, Beilagen, spezielle schraffierte Drucke - es gibt wenige, die das können.

Wie sieht es mit Anzeigen mittlerweile aus?

Alles internationaler Standard, die großen Brands. Wir kriegen auch direkt Anzeigenbuchungen aus Italien, für Forbes aus Frankreich. Wir haben Agentennetze, die für uns Anzeigen in Amerika verkaufen.

Man hat einen ganz normalen internationalen Standard?

Im Großen und Ganzen ja.

Ist der Zustand noch so, dass es einige Global Player gibt, über die Werbung gebucht wird oder hat sich das auch geändert?

Es gibt auch da eine Verschiebung, weil die Marken das teilweise selbst managen. Zum Beispiel die Marken, die von Mercury vertreten werden. Mercury ist ein sehr großer Anzeigenkunde, die lieber aus Paris buchen. Es gibt sechs große weltweite Medienagenturen, die buchen. Wir haben dann die einzelnen Brands und dann die russischen Unternehmen, die selbst schalten: Drei Kundengruppen.

Die Werbung, die russische Kunden schalten, wie schaut die aus, welche Zielgruppe spricht sie an?

Genau deckungsgleich eigentlich zu den Auditorien die wir haben, wir haben unsere Gallup-Daten: Newsweek trifft junge Männer zwischen 18 und 28, dann im zweiten Segment Frauen zwischen 22 und 25. Das heißt, wir warten alle, die Anzeigenkunden und wir, auf die Gallup-Daten. Beim Readership sind wir auch im Plan, wachsen wir - bei allen vier Titeln. Bei 110.000 Käufern von OK! pro Woche, lesen es ungefähr 350.000 bis 400.000, geben das Heft weiter

an Mutter, Tante, Schwester. Danach berechnen sich unsere Anzeigenpreise. Wir ausländischen Verlagshäuser sind es gewohnt, ehrlich zu sagen, welche Auflagen wir drucken und verkaufen. Nicht alle halten das so.

Am Ende zählt das Betriebsergebnis und nicht das in die Taschelügen.

Ja, aber die deutschen Verlagshäuser hier sind die ehrlichen, wir geben ehrlich unsere Auflagen und verkauften Auflagen an.

Vier Titel sind in der Tat relativ wenig. Der Axel Springer Verlag ist weltweit oft anders aufgestellt, macht mit Zeitungen, Tageszeitungen ein großes Geschäft. Das scheint in Russland nicht zu funktionieren?

Wir haben uns das vor zwei Jahren angeschaut und dann entschieden, Boulevard und Qualitätszeitungen, also das was Axel Springer besonders gut kann, in Russland nicht zu machen, weil das ein russisches nationales Thema ist. Wir haben es in Polen erfolgreich gemacht mit FAKT und Dziennik. Wir setzen generell auf eine Digitalisierung unseres Geschäfts und bereiten jetzt Online-Launches vor, weil wir an das Online-Wachstum auch in Russland glauben und wir bereiten erste Schritte in Richtung Ukraine vor.

Es gibt ein paar sehr erfolgreiche Titel in Deutschland, Bild der Frau zum Beispiel, Funkuhr...

TV-digital, Jolie, Auto Bild.

Genau. Ist so etwas übertragbar?

Ja, aber nicht alles auf einmal. Bei Computerbild war es das erste Mal, dass wir die Marke Bild eingeführt haben. Die Entscheidung hieß: Computer Bild oder Auto Bild. Beides zur gleichen Zeit ging nicht.

Wie ist der russische Rezipient „gestrickt“, der will nicht irgendetwas Physisches in der Hand halten, der geht ins Internet?

Das kommt drauf an, in welchem Alter. Das Gute ist, dass die Wachstumsraten im Online-Bereich, im Anzeigenbereich, enorm sind. Im Moment beträgt das Anzeigenvolumen im Online-Bereich in Gesamtrossland 100 Millionen Dollar. Das ist sehr wenig, aber mit Wachstumsraten von 30 bis 40 Prozent pro Jahr. Das wiederum ist gigantisch auf niedrigem Niveau. Es hat auch hier wieder etwas mit der sogenannten Internetpenetration zu tun, das heißt,

wenn Leute Internetzugang haben, haben sie auch gleich Breitband. Meine Meinung ist, dass der Zug der Zeit sich gar nicht aufhalten lässt. Informationsbeschaffung geht heute mehr und mehr über Internet - wie überall.

Was macht das Arbeiten schwer, als Journalist zum einen, als Verlag zum anderen.

Als Verlag: Zum einen kann ich ganz klar sagen: Wir haben ein Spezifikum in der Verlagsbranche, das betrifft uns alle. Wir haben eine Steuergesetzgebung, die sagt, wenn ich etwas nicht verkauft habe, also Remission, dann zahlt man hier Steuern und muss das Ganze auch noch lagern. Das Steuergesetz widerspricht dem Geschäftsmodell. Ich kann nicht ganze Jahrgänge von unverkauften Remissionen lagern, darf sie aber nicht in die Makulatur geben, weil ich mich dann strafbar mache.

Was passiert damit praktisch?

Auf Anraten von Steuerberatern lagere ich es im Moment. Ich muss mir mittelfristig etwas überlegen. Das ist eine „klassische“ russische Regelung. Das andere fand ich doch sehr erstaunlich: Neulich bin ich in die Steuerpräfektur eingeladen worden. Da hieß es „Regina, Sie sind ja richtig schlitzohrig, immer wenn Sie kurz davor sind, Gewinn zu machen mit der Firma, investieren Sie in ein neues Projekt. Ja, damit wollen Sie doch eigentlich die russische Steuer hinterziehen.“ Ich sagte: „Moment, für mich ist das so: Investition, Arbeitsplätze schaffen, 220 Mitarbeiter zahlen Steuern, Projekt läuft, Dividende für den Aktionär – das ist das Verlagsgeschäft.“ Ansonsten ganz normale Themen die man sonst auch hat. Journalistisch haben wir bis heute keinerlei Einmischung in Text oder Bild. Das finde ich wiederum sensationell. Weil ich weiß, dass in Deutschland Chefredakteure Anrufe kriegen von Politikern die sagen, was hast Du denn da geschrieben. Das hätte ich so nicht erwartet. Was passiert, aber das ist normales Verlagsgeschäft, ist, dass Oligarchen oder Geschäftsleute sagen, das ist nicht richtig dargestellt und auch juristisch gegen uns vorgehen. Das passiert aber auch in Europa.

Und thematisch dann trotz alledem nicht hochpolitisch?

Wir sind mit unseren Titeln nicht hochpolitisch, wir sind wirtschaftspolitisch mit Forbes, gesellschaftspolitisch mit Newsweek.

Die Journalisten sind zum größten Teil Russen?

Zu einhundert Prozent. Wir sind hier genau drei Deutsche, bei 220 Mitarbeitern.

Gibt es Verständigungsschwierigkeiten was das journalistische Handwerk betrifft?

Nein, im Gegenteil. Wir greifen auch nicht in die Redaktion ein. Es sei denn, juristisch stimmt etwas nicht. Es gibt in der Ausbildung meiner Meinung nach eine Schwachstelle bei russischen Journalisten, nämlich dass sie die Online-Angebote immer noch als Konkurrenz zu ihrem Printtext sehen. Das gibt es in Deutschland aber auch noch. Die Kollegen in den Redaktionen sind stolz, wenn sie für Newsweek oder Forbes schreiben. Weil sie genau wissen, dass das freie Presse ist. Das zeigt sich auch in der Qualität der Redaktion: von der Intellektualität und der Filigranität. Im Westen haben wir eher einen informativen Journalismus, es wird viel erklärt, z.B., wer war Yves Saint Laurent oder was hat denn der und der Politiker für

„Journalistisch haben wir bis heute keinerlei Einmischung in Text oder Bild. Das finde ich wiederum sensationell.“

einen Werdegang. Hier geht man immer davon aus, dass jeder weiß. Nein, auch der Leser weiß nicht alles und schon gar nicht, wenn es um Ausländer geht, und daran arbeiten wir im Moment: mehr Informationen zu liefern.

Lassen Sie mich das zusammenfassend fragen, Axel Springer Russia, das ist ein Erfolg bis jetzt?

Das müssen Sie meine Chefs fragen.

Nein, ganz im Ernst, so etwas lässt sich ja an Daten relativ gut ablesen.

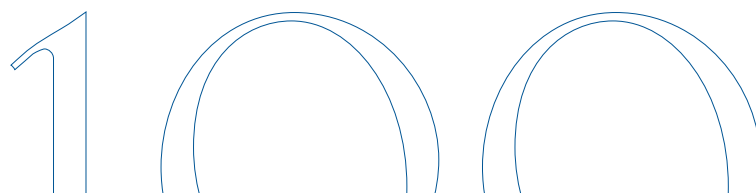
Wir sind auf dem richtigen Weg schon sehr weit gekommen und, was noch wichtiger ist, wir haben großes Potenzial, was wir natürlich nutzen wollen.

Sie sind jetzt wie lange in Russland?

Insgesamt, da kommen einige Jahre zusammen, ich war hier von 1989 bis Ende 1990 und dann von 1996 bis heute, also insgesamt ist es jetzt das 14. oder 15. Jahr.

Wie lange wollen Sie noch bleiben?

Ich werde hier bleiben!





Dr. Ewald Ewing
Rusmarketing

„In Russland gehen verstärkt Produkte, die nicht nur einen höheren Nutzen versprechen, sondern auch teuer sind.“

Mittlerweile kann man in Moskau und in großen Teilen Russlands alles kaufen, was das Herz begehrt. Was macht den Unterschied zu einem anderen europäischen Markt aus?

In Russland gehen verstärkt Produkte, in letzter Zeit und in den Metropolen, die nicht nur einen höheren Nutzen versprechen, sondern auch teuer sind. Das typisiert nach wie vor den Russen – etwas was gut sein soll, muss teuer sein. Das gilt natürlich vor allen Dingen für die Mittelschicht.

Auf der anderen Seite wird im russischen Einzelhandel (EH) sehr stark mit Rabatten gespielt. Die Margen sind in Russland aber wesentlich höher als in anderen Märkten. Deshalb kann man dem Kunden viel eher ein Geschenk machen oder ein kostenloses Zusatzprodukt oder einen Rabatt von 30, 40 Prozent anbieten. Der russische Verbraucher lässt sich von solchen Angeboten auch noch mehr beeindrucken, weil er die Reifezeit noch nicht hinter sich hat, über wenig Informationsquellen verfügt. Er kann nicht auf das Know-how seiner Eltern zurückgreifen. Was sich in Russland in den letzten zehn Jahren konzentriert abgespielt hat, sucht seinesgleichen.

30, 40 Marge sind im Lebensmittelindustrie unglaublich viel...

Wir reden nicht von den Margen, die sind im Fachhandel noch höher. Die Rede ist nur von den Rabatten.

Solche Zahlen sind in Deutschland undenkbar. Wieso geht das in Russland?

In Deutschland ist die Konkurrenz wesentlich größer. Außerdem steigt die Kaufkraft in Russland wesentlich stärker, teilweise jährlich bis zu 15 Prozent. Das kann man auf der Straße an den Autos ganz deutlich sehen, jede Menge Luxuslimousinen.

In welchen Segmenten sind die deutschen Hersteller besonders stark vertreten?

Fleisch, Milchprodukte, Lebensmittelzusatzstoffe für die Produktherstellung, Hopfen, Malz, Ingredienzien. Es gibt jedes Jahr im Herbst eine Messe nur für diese Produkte, auf der deutsche Firmen zahlreich vertreten sind.

Seit einiger Zeit existiert auch eine verstärkte Nachfrage nach Spezialitäten aus Deutschland: z.B. lokale Biere, Abfüllungen in Fünf-Liter-Gefäßen usw. Das gesamte Spektrum an Käse läuft gut, zunehmend auch in höheren Preissegmenten. Bioprodukte laufen gut. Russische Importeure fragen gezielt nach Neuheiten oder nach Produkten, die es in Russland noch nicht gibt. Nicht alles funktioniert, aber es ist auch kaum vorstellbar, dass Käse mit rotem Kaviar in Deutschland laufen würde – der wird aber in Deutschland extra für den russischen Markt hergestellt. Das gilt auch im Süßwarenereich, wo die Produkte auf den russischen Geschmack angepasst worden sind. Das gilt auch für einige andere Lebensmittel.

Das bedeutet, die Lebensmittel sehen aus wie in Deutschland, schmecken nur anders?

Absolut, die Rezepturen sind dem Markt angepasst. In letzter Zeit wird auch sehr stark der Fleisch- und Wurstwarenbereich nachgefragt. Es ist in jüngster Zeit wieder viel interessanter geworden, deutsche Produkte in Russland abzusetzen.

Können die russischen Produzenten den Bedarf nicht decken oder liegt es an der Qualität?

Es werden immer mehr Qualitätsprodukte nachgefragt. Darüber hinaus alle Formen von Fertiggerichten und Schnellkost.

Können deutsche Hersteller vom Nationalen Projekt Landwirtschaft profitieren?

Ja, da wo man die russische Landwirtschaft beliefert. Zum Beispiel beim Export von Rindern, wobei im letzten Jahr die Obergrenze mit 30.000 Stück Zuchtrindern pro Jahr erreicht ist, mehr geht nicht. Gleiches gilt für Schweine und anderes Zuchtvieh. Aber auch Exporte von tierischem Sperma werden verstärkt nachgefragt. Auch im Pflanzen- und Saatgutbereich sind die Deutschen gut aufgestellt. Zierpflanzen und Saatgut gehen besonders gut, außerdem Insektizide und Pestizide.

Vor einiger Zeit gab es Schwierigkeiten beim Import von Obst, Gemüse, Pflanzen und Samen. Wie stellt sich die Situation augenblicklich dar?

Es gab einen klaren Importstopp für die EU, da es bestimmte Schädlingsvorfälle z. B. bei Blumen gab. Problematisch war auch, dass in den Bundesländern uneinheitliche phytosanitäre Zertifikate verwendet wurden, die zu Irritationen beim russischen Zoll führten. Unter anderem bei Apfelobst – wo wir allerdings in letzter Zeit wieder einen erheblichen Anstieg bei den Exporten nach Russland verzeichnen. Deutschland liefert pro Jahr etwa 12.000 Tonnen Äpfel.

Wird in Russland nicht genügend produziert?

Zum einen liegt es an der Qualität und der gestiegenen Kaufkraft; die Verbraucher sind wesentlich kritischer geworden. Zum anderen an der fehlenden Produktion. Es gibt spezielle Sorten, die besonders gern gekauft werden und die Deutschland liefern kann.

Das klingt nach Chancen für deutsche Produzenten?

Man muss Geduld haben. Oftmals kommen Wirtschaftsvertreter, sehen ihre Produkte auf dem Markt, aber exportiert wurden sie durch die Benelux-Staaten. Will man heute Gurken aus dem Spreewald wieder ins Regal bekommen, stehen dort schon 40 andere Sorten. Man muss der Supermarktkette Listinggebühren zahlen, läuft das Produkt nicht, wird es wieder aus dem Programm genommen. Kleineren Unternehmen fällt es schwer diese Kosten zu tragen, zumal sie oft nicht in der Lage sind, die nötige Menge zu liefern. Das Produkt muss marktfähig sein und dazu gehören die oben beschriebenen Parameter.

Wieso gibt es nur unterdurchschnittliche deutsche Weine in Russland?

Preiswerte und qualitative Weine, so wie in Deutschland kann es kaum geben; zum Preis gehören Transport, Logistik, Akzisemarken, Steuern – dazu kommen Listinggebühren, Merchandisingaufwendungen. Allein die Logistik macht ungefähr zweieinhalb Euro pro Flasche aus. Deshalb können sie einen preiswerten deutschen Wein nicht finden, das schließen die Zugangsbedingungen aus.

Was müssen die deutschen Winzer machen, um wahrgenommen zu werden?

Ich sehe einige gute Ansätze: Winzer, die sich zusammenschließen, sie gründen Exportfirmen und Interessensgemeinschaften. Man muss auch bereit sein, mehr für PR auszugeben. Die Deutschen kalkulieren sich zu Tode – mag sein, dass das in Deutschland funktioniert: hier nicht. Man muss von Anfang an einen bestimmten Prozentsatz für PR, für einen Internetauftritt, für Begleitblätter in den Supermärkten und für Degustationen ein-

„Kleineren Unternehmen fällt es schwer diese Kosten zu tragen, zumal sie oft nicht in der Lage sind, die nötige Menge zu liefern.“

rechnen. Das machen die Franzosen viel besser als wir, da stehen immer Budgets für Messen, PR-Aktionen usw. zur Verfügung.

Hätten den Sorten, die in Deutschland gut laufen, Riesling, Silvaner, Dornfelder, in Russland überhaupt Chancen gekauft zu werden?

Riesling wird in Russland sehr stark nachgefragt. In der Metro Riesling listen zu lassen, ist überhaupt kein Problem; vielleicht nicht bei den Discountern, aber in allen anderen Supermarktketten schon.

In welche Richtung entwickelt sich der Lebensmittelmarkt Russlands?

Der Lebensmittelmarkt insgesamt entwickelt sich rasant, in den Metropolen, in den Millionenstädten und breitet sich über das Land aus. In den großen Städten Moskau und St. Petersburg wird es noch mehr Gourmet- und Spezialitätengeschäfte geben.

Wie geht es mit den Discountern weiter, in denen die „normalen“ Russen kaufen?

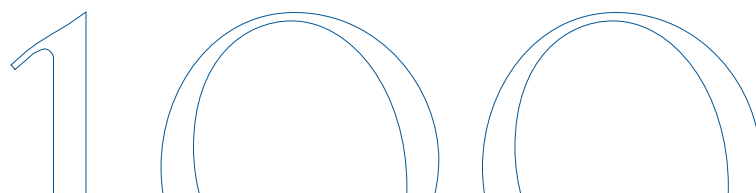
Ähnlich, denn die Discountketten erhöhen ihren Umsatz ebenfalls. Der Bevölkerungsteil, der früher auf den Markt gegangen ist, kauft jetzt beim Discounter.

Wie lange sind Sie in Russland?

Mehr oder minder seit 1986. Temporär von '86 bis '91 und von da an ständig.

Wie lange bleiben Sie noch hier?

Es ist kein Ende absehbar. Ich habe meine Firma in Russland und verdiene hier mein Geld. Es hängt ganz davon ab, wie lange ich noch arbeiten will.





Florian Hoser
Deutsche Lufthansa

„Russland ist keine klassische Freizeitdestination.“

Sie haben vor einigen Wochen angekündigt, die Umsatzzahlen in Russland in diesem Jahr um zehn Prozent steigern zu wollen. Ein ehrgeiziges Ziel. Wie wollen Sie das erreichen?

Wir haben schon in den letzten Jahren unsere Kapazitäten nach Russland ausgeweitet: wir haben zusätzliche Flüge nach Berlin eingerichtet, das Angebot nach Hamburg erweitert und haben in St. Petersburg einen zusätzlichen täglichen Dienst eingerichtet. Wir wechseln in Rostow am Don von einem kleinen Flugzeug auf einen Jet A 319. Wir haben in den letzten Jahren

„Wir haben als Beispiel in Moskau täglich zehn Abflüge, also 70 in einer Woche.“

ein stabiles Wachstum und in der Auslastung noch Potenzial, deshalb ist diese Annahme durchaus realistisch.

Gilt diese Entwicklung in beide Richtungen?

Das gilt für beide Richtungen, denn einerseits gibt es schon seit einigen Jahren in Russland neue Kundengruppen, die gerne reisen, und die wir bedienen können. Andererseits sind es deutsche und internationale Geschäftsleute, die ihr Geschäft in Russland schon etabliert haben oder neu Fuß fassen. Auf beiden Seiten steigen sowohl der Reise- als auch der Geschäftsverkehr.

Welche Städte fliegen Sie in Russland an?

Hauptsächlich Moskau und St. Petersburg. Im Ural Ekaterinburg, Perm und Ufa; an der Wolga Nishnij Novgorod, Kasan und Samara; im Süden Rostow am Don.

Sind Sibirien und der Ferne Osten perspektivisch lohnenswerte Ziele?

Wir beobachten die Situation und sind auch in Gesprächen mit russischen Airlines partnerschaftlich Destinationen zu bedienen.

Welche Standorte werden in Deutschland angefliegen?

Während wir aus anderen Ländern nur die Hubs Frankfurt und München anfliegen, bedienen wir aus Russland zusätzlich noch Düsseldorf, Hamburg und Berlin.

Ab wann lohnt sich die Einrichtung einer regelmäßigen Verbindung?

Das hängt stark von der Kundenstruktur in Verbindung mit der Preisstruktur ab. Wir haben als Beispiel in Moskau täglich zehn Abflüge, also 70 in einer Woche, während wir Ufa nur dreimal die Woche anfliegen. Wenn in einer Stadt das Umfeld stimmt, dann lohnt es sich auch täglich zu fliegen.

Hat Ihnen der Wechsel von Sheremetjewo nach Domodedovo Vorteile gebracht?

Tatsache ist, dass Domodedovo ein sehr moderner Flughafen ist, der viele Umsteigemöglichkeiten innerhalb Russlands und der GUS bietet. Hier können wir für unsere Kunden in Zukunft ganz neue Potenziale erschließen. Als höheren Produktnutzen haben wir z.B. eine eigene Lufthansalounge, und wir präsentieren uns zusammen mit unseren Partnern Swiss Air und Austrian Airlines.

Für den Fluggast hat sich das gelohnt?

Ja, das stand schon im Mittelpunkt unserer Überlegungen.

Wie sieht es mit dem Cargomarkt aus?

Beim Cargomarkt handelt es sich bei Russland vorwiegend um einen Importmarkt.

Was transportiert man per Flugzeug?

Die Produktpalette reicht von ganz eiligen Gütern, – Produkte, die gekühlt werden müssen – über technische Güter, Ersatzteile, die auch möglichst schnell beim Kunden

sein müssen, sensible oder wichtige Papiere wie Depeschen oder andere wichtige Dokumente bis hin zu größeren Frachten.

Wie ist der Stand bei den Zwischenstopps in Krasnojarsk?

Wirtschaftlich gesehen ist ein technischer Zwischenstopp in Krasnojarsk grundsätzlich nicht negativ zu bewerten, denn wir fliegen weiter nördlich als wenn wir über Astana fliegen würden. Worauf es uns ankommt ist, dass wir wirtschaftlich mit dem Flughafen zu einer Einigung kommen und der Flughafen die Voraussetzungen erfüllt, dass wir bei schlechtem Wetter auch stabile Bedingungen haben. Es ist also ein technisches Thema, dass wir zusammen mit dem Flughafen erörtern.

Das in Rede stehende Drehkreuz würde welche Flugrichtungen bedienen?

Es handelt sich um ein technisches Drehkreuz (Crewwechsel, Auftanken etc.) nach Fernost, vor allen Dingen Japan, China, möglicherweise auch noch weitere Länder.

Ihr wesentlicher Rohstoff – Kerosin – wird immer teurer. Können Sie dagegen irgendetwas tun?

Wir haben ja schon seit Jahren auf diese Entwicklung reagiert. Einerseits haben wir Fluggeräte wie den A 380, der wesentlich weniger Sprit pro Flugkilometer verbraucht – pro 100 Kilometer und Passagier verbraucht dieses Flugzeug nur drei Liter. Zum anderen ist das natürlich ein Problem, vor allen Dingen für den Low-Cost-Bereich, wo die Kerosinkosten bis zur Hälfte der Gesamtkosten ausmachen. Dieser Anteil ist bei der Lufthansa wesentlich geringer. Wir sichern uns im Vorfeld für 18 Monate gegen Erhöhungen ab, so dass wir von den aktuellen Erhöhungen weniger und zeitversetzt betroffen sind. Aber trotzdem müssen wir einen Teil der Kosten an den Verbraucher weiter geben.

Wie sehen Sie die Lufthansa im Markt platziert? Als High Quality Produkt?

Ja, ganz klar. Wir nennen uns Premium Carrier, der vom absoluten Luxusprodukt dem Lufthansa Private Jet, den wir auch in Russland anbieten – dort kann der Kunde ein eigenes Flugzeug bestellen und Strecke und Abflugzeit selbst bestimmen – über ein Drei-Klassen-Produkt bei uns an Bord: eine neue interkontinentale First Class, die wir nächstes Jahr mit Einführung des A 380 zur Verfügung stellen werden, eine Business Class und die Economy Class

„Die Produktpalette reicht von ganz eiligen Gütern, – Produkte, die gekühlt werden müssen – über technische Güter, Ersatzteile, die auch möglichst schnell beim Kunden sein müssen, sensible oder wichtige Papiere wie Depeschen oder andere wichtige Dokumente bis hin zu größeren Frachten.“

für den Freizeitreisenden. Darüber hinaus sind wir mit GermanWings im Low-Cost-Bereich aktiv.

Können Sie das Verhältnis zwischen Businessreisenden und „Touristen“ in Zahlen fassen?

Im europäischen Gesamtvergleich sind die Passagiere noch deutlich häufiger Geschäftsleute. Russland ist auch keine klassische Freizeitdestination. Deshalb liegt der Schwerpunkt im Freizeitbereich bei den russischen Kunden, während auf deutscher Seite Geschäftsreisende die Mehrheit bilden. Insgesamt muss man jedoch sagen, dass der Bereich der Business Class manchmal bei fünf und manchmal bei 15 Reihen liegt – wir sind sehr flexibel.

Sind Krasnodar und Sotschi mit der Vergabe der Olympischen Spiele als Zielorte für Sie von Interesse?

Bis jetzt wird diese Route von unserem Partner Austrian Airlines belegt. Aber ausschließen werden wir für die Zukunft natürlich nichts.

Was ist Ihrer Meinung nach augenblicklich die größte Herausforderung für eine Fluglinie in Russland?

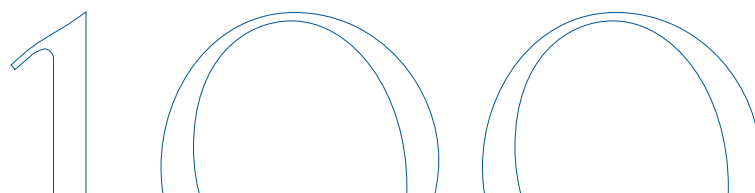
Die größte Herausforderung ist, am enormen Marktwachstum auch weiterhin zu partizipieren. Auch weil Deutschland Russlands wichtigster Handelspartner ist, wächst das Flugaufkommen beständig, und da wollen wir in der ersten Reihe stehen. Außerdem entwickelt sich der innerrussische Luftverkehr ganz enorm, das bedeutet der Markt hat sich gewandelt, die Zusammenarbeit mit den Reiseagenturen hat sich verbessert; die Herausforderung besteht darin diesen Prozess zu managen.

Sie sind wie lange in Russland?

Seit eineinhalb Jahren.

Sie wollen wie lange bleiben?

Mindestens bis Ende 2009.





Stephan Fittkau

RAM Engineering + Anlagenbau GmbH

„Ich fühle mich in Russland wie ein Kind in der Schokoladenfabrik – man weiß nicht, wohin man zuerst greifen soll.“

Wie wählen Sie ihren Außenauftritt?

Eine Möglichkeit ist, dass man sich ruhig verhält. So, als ob man im Prinzip nicht da wäre. Das kann und wird funktionieren. Wir arbeiten anders. Ich schlage ein Rad wie ein Pfau und warte darauf, welche Herausforderungen sich daraus ergeben.

Und, hilft's?

Ja! Damit fordert man die Wettbewerber heraus. Wollte ich everybody's darling sein, führte das zur völligen Gesichtlosigkeit. Man wird nicht mehr wahrgenommen.

Wer sind ihre Wettbewerber?

Klassische Projektplaner, Projektleiter und Engineering-Gesellschaften. Der Wettbewerb findet auf drei Ebenen statt.

- Deutsche Unternehmen, die sich genau in unserem Business-Bereich bewegen.
- Die Engineeringabteilungen oder outgesourceten Abteilungen großer deutscher, europäischer und russischer Unternehmen.
- Projektleistungsunternehmen.

Die russischen Staatsunternehmen, die nach dem Systemwechsel in der Sowjetunion über riesige Ingenieurabteilungen verfügten, mussten überleben und haben sich – weil sie nicht 500 oder 1000 Ingenieure gleichzeitig entlassen konnten – unter anderem auf Dienstleistungen für westliche Unternehmen verlegt. Deren großer Vorteil besteht in der genauen Kenntnis der GOST- und SNIP-Normen.

An Projektleistungsunternehmen besteht nicht nur in Europa auch in Russland ein großer Mangel. In Russland reden wir über vier oder fünf, unter denen wir augenblicklich die jüngsten und kleinsten sind. Ein Wettbewerber hat sich gerade aus dem Markt „katapultiert“, die anderen beiden sind hoch erfolgreich. Der Markt ermöglicht ein irrsinniges Wachstum.

Der Markt besteht auch hier wieder aus drei Bereichen:

- klassische Konstruktion von neuen Anlagen, Erneuerung von Anlagen und Konstruktion von Teilen
- Projektmanagement – das ist der zur Zeit am stärksten nachgefragte Artikel im Industrieberatungsbereich. Konstruieren können die Russen selbst, aber sie sind auf Grund der Historie, der Qualifikation und ihres Organisationsverhaltens kaum in der Lage Projekte so zu führen, dass der zeitliche und der Kostenrahmen eingehalten werden.
- Effizienz- und Produktivitätssteigerung von vorhandenen Anlagen und Betrieben.

Wo liegen für Sie die größten Schwierigkeiten nach Russland zu kommen?

Die größte Schwierigkeit besteht noch nicht einmal darin herzukommen, sondern anzukommen. Die ersten Monate war ich zwar physisch in Russland, aber überhaupt nicht angekommen. Am Anfang glaubte ich auch, als Deutscher muss man erst einmal allen zeigen, wo's lang geht. Das habe ich schnell abgelegt... ablegen müssen. Natürlich wird erwartet, dass Deutsche zielgerichtet, dynamisch und geradlinig sind, aber angepasst an die russische Mentalität. Aber, völlig angepasst, weich und wie das Wasser überall herum fließen, um ja nicht anzuecken, das nimmt man ihnen auch nicht ab.

Sind Sie schon an diesem Punkt?

Ich sehe ihn schon. Er ist an einigen Stellen zum Greifen nah, an anderen Stellen noch wie ein Schleier. Aber, wenn man dem russischen Gegenüber klar macht, dass man sich auf Russland einlässt, ein Unternehmen gründen will, Leute einstellt, Steuern zahlt, Geld verdienen will – dann bekommt man fast jede Unterstützung. Was überhaupt nicht geht, sich in einem Hotel einmieten, versuchen den Rahm abzuschöpfen, das schnell verdiente Geld nach Deutschland oder in die Schweiz zu

überweisen. Die Russen sagen: Sei ein Teil unserer Gesellschaft, beschäftige und qualifiziere unsere Leute, hör auf zu meckern, verdiene Geld.

Was sind Ihre Ziele in Russland?

Ich möchte unser Unternehmen in Russland etablieren – als großes, wichtiges Unternehmen in der ersten Reihe. Engineering ist in Russland augenblicklich schwer zu verkaufen. Projektmanagement ist ein noch vollkommen unüberschaubarer Markt. Jeden Tag starten neue Projekte, die Projektleitung und Umsetzung stellt dann oft die Herausforderung dar, an der sich der Erfolg bzw. Misserfolg misst. Ein noch überhaupt nicht erschlossenes Marktsegment ist operational excellence, früher hätte man geplante Wartung und Instandhaltung gesagt. Eigentlich dürfte man gar nicht darüber sprechen, um andere nicht auf Ideen zu bringen. Aber der Markt ist so riesig, dass man es doch darf. Operational excellence meint aber auch die Optimierung von Prozessen. In Russland existieren tausende technische Unternehmen mit ereignisbezogener Instandsetzung: ein Teil, eine Maschine fällt aus und erst in diesem Moment wird darüber nachgedacht, wie kann ich das Problem beheben. Wen rufe ich an, wer kann helfen, wo gibt es ein Ersatzteil – das dauert vierzehn Tage oder länger und kostet sehr viel Geld.

Was wir machen ist eine technical due diligence: Wir analysieren ein Unternehmen, qualifizieren das technische Personal, machen eine Bestandsaufnahme über die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Firma und dann entwickeln wir einen Investitionsplan, ein Ersatzteilmanagement, ein Qualifikationsmanagement, ein Reparaturmanagement ohne Ausfallzeiten; kurz gesagt wir tunen die Unternehmen.

Das hört sich nicht schlecht an. Wer will so etwas?

Die Frage heißt nicht, ob die russischen Partner es wollen. Russen sind sehr intensiv am Geldverdienen interessiert, und unsere Leistung sorgt dafür, dass dieser Umstand des Geldverdienens erhalten bleibt. Außerhalb der Turbokapitalismusstädte Moskau und St. Petersburg wächst auch die soziale Kompetenz der Unternehmer. Unter anderem auch deshalb, weil die regionalen Politiker von den Unternehmern verlangen, dass sie sich um die Firmen, die Mitarbeiter, die Region kümmern. Damit wird der Zwang immer größer.

Welche Branchen wollen Sie bedienen?

Ganz ungeschützt gesprochen, den gesamten Industriebereich. Aber, RAM kommt historisch gesehen aus dem

Öl- und Gasbereich. Wir sind der hauptsächliche EPCM – Partner für eines der großen Petroindustriunternehmen in Westeuropa. Seit ca. 20 Jahren haben wir uns sehr erfolgreich in Richtung Stahl, Zement, Kraftwerke aller Energieformen entwickelt.

Aber das sind doch 80 Prozent der russischen Industrieproduktion?

Das ist unser Problem. Der Markt ist so groß, dass einem schwindlig werden könnte. Ich fühle mich in Russland wie ein Kind in der Schokoladenfabrik – man weiß nicht, wohin man zuerst greifen soll.

Bitte konkret, gibt es schon Projekte?

Firmen kann ich natürlich nicht nennen, aber ja, es gibt schon Projekte. Allerdings sind diese Projekte gleich wieder so riesig, wie die Erwartungshaltung, innerhalb kürzester Zeit alle Probleme lösen zu können. In drei, vier Wochen sollten nach Möglichkeit hunderte Ingenieure vor Ort sein.

„Wollte ich everybody's darling sein, führte das zur völligen Gesichtslosigkeit. Man wird nicht mehr wahrgenommen.“

Das geht natürlich auch nicht, aber ich kann auf ein gigantisches Ingenieurteam in Deutschland zurückgreifen. Aber, die Konsequenz ist klar: In den nächsten zwei bis drei Jahren muss ich zwei- bis dreihundert eigene Mitarbeiter in Russland verfügbar haben.

Für welche Einsatzgebiete?

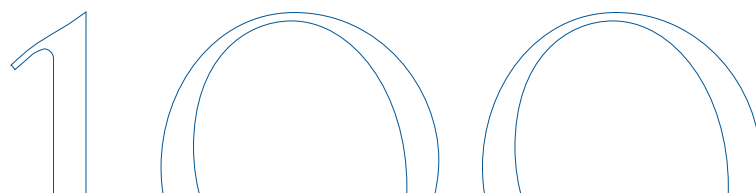
Stahlerzeugung und –verarbeitung, Kraftwerke, Öl, Gas.

Personal aus Deutschland zu rekrutieren oder in Russland könnte in der Praxis schwierig werden?

Dem widerspreche ich ganz entschieden. Man bekommt in Russland ganz hervorragendes Personal. Dafür muss man die Augen aufmachen, den Leuten keine Märchen erzählen und sie ernst nehmen. Ich zeige den Menschen unsere Vision von der Zukunft der Firma und ihren Anteil daran.

Mitarbeiter können aber von Visionen ihren Lebensunterhalt schlecht bestreiten?

Selbstverständlich bezahlen wir den Mitarbeitern einen marktadäquaten Lohn. Viel wichtiger ist jedoch der soziale Background und den leisten wir.



Ist die Ausbildung der russischen Ingenieure Weltspitze?

Wo ist denn die Spitze der Welt? Hier oder dort – im Westen? Die russischen Ingenieure sind gut ausgebildet und man könnte sie sofort im Westen einsetzen. Wir beschäftigen an unserem deutschen Sitz osteuropäische Ingenieure, die überall einsetzbar sind. Die physikalisch-mathematische Grundausbildung ist hervorragend und die Arbeitseinstellung der Russen ist erfreulich unternehmensnah.

Im Augenblick investieren Sie Geld. Ab wann wollen/werden Sie welches verdienen?

Am Anfang stellt man einen Businessplan für das start-up auf und überlegt sich wie lange es dauern darf bis ein hocheklärungsbedürftiges Produkt wie unseres Gewinn bringen kann. Unsere westlichen Planer gehen davon aus,

dass man den ersten Rubel im besten Fall nach 18 Monaten verdienen kann, realistischerweise nach 30 bis 36 Monaten. Ich bin im achten Monat und im zwölften Monat werden die ersten Rechnungen beglichen sein. Trotzdem leide ich – so wie fast alle meine Kollegen bzw. Marktbegeleiter – unter dem beständigen Erklärungsbedarf, dass in Russland alles länger dauert. Der Bürokratismus ist hoch entwickelt.

Sie sind wie lange in Russland?

Acht Monate.

Sie wollen wie lange bleiben?

Ich fühle mich hier wohl. Ich mag das Land und die Menschen, und ich habe keine Planung. Wenn ich es eingrenzen sollte wahrscheinlich fünf bis acht Jahre, aber mein Ziel ist in Russland zu bleiben, solange es mir gefällt.



Dr. Gerd Lenga
Knauf Gruppe GUS

„Wir wollen mit heimischen Materialien und heimischem Personal für den heimischen Markt produzieren.“

Zu allererst muss ich Ihnen ein Kompliment machen: zu einer der erfolgreichsten Unternehmungen aus Deutschland in Russland. Warum ist der Erfolg ausgerechnet in Russland so groß?

Das war sicher auch eine Frage der Marktbedingungen, auf die Knauf hier in der ehemaligen Sowjetunion gestoßen ist. Damals, vor 15 Jahren, als Knauf hierher gekommen ist, war noch Umbruchzeit. Es gab zwar einen Markt für Baumaterialien. Aber für unsere Produkte eigentlich nicht, diesen Markt hat Knauf selber geschaffen. Knauf hat auf bestehenden Unternehmen aufgebaut und diese dann sehr schnell technologisch auf Vordermann gebracht. Wir haben fast die gesamten Anlagen ausgetauscht, hatten dafür dann den Vorteil, mit laufenden Unternehmen zu starten. Wenn

Sie heute eine Greenfield-Investition machen, brauchen Sie schon mal drei Jahre, bis das Ding erstmal anfängt zu laufen. Knauf ist von Anfang an in bereits existierende Werke gegangen – dieses Unternehmen hier (KNAUF Gips Krasnogorsk) hat damals schon über 40 Jahre gearbeitet, wie auch immer, aber es hat gearbeitet. Das heißt, es war sehr schnell ein cashflow da, mit dem später auch Investitionen finanziert werden konnten. Unsere vier größten Unternehmen waren alle früher schon bestehende Unternehmen.

Damals hat von den Konkurrenten niemand den Markt gesehen, oder wenn sie ihn gesehen haben, dann haben sie Angst gehabt. Knauf hat bei diesen Unternehmen natürlich auch sehr viel gelernt und hatte seither schlichtweg die Zeit, sich hier „breit zu machen“.

Ist es eigentlich einfach, die Verarbeitungsstraße, wenn man sie hat, zu adaptieren, in ein Werk zu stellen, die Rohstoffe zu holen und dann zu produzieren?

Wir hängen natürlich in erste Linie von den Rohstoffvorkommen ab. Unser Rohstoff ist Gips. Gipsstein kommt eigentlich überall vor, die Frage ist nur, in welcher Tiefe. Kommt er wie in Weißrussland in Tiefen von 250 Metern vor, dann ist die Förderung viel zu teuer. Liegt er wie in Usbekistan, bei Buchara, fast an der Erdoberfläche, lohnt sich ein Abbau. Zur Produktion von Bauplatten braucht man aber auch Karton – den zweiten Rohstoff, und dann noch einige Compounds. Ob Sie aus allem dann hier oder in Deutschland oder sonst irgendwo Bauplatten machen, ist relativ egal. Deshalb können wir auch mit aller Berechtigung sagen, die Qualität unserer KNAUF-Platten ist nicht schlechter als die der Platten, die wir in Deutschland, in Frankreich oder wo auch immer herstellen.

Können Sie kurz das Produktportfolio vorstellen, das sie in Russland anbieten?

Wir produzieren verschiedene Arten von Platten, in erster Linie aber KNAUF-Bauplatten. Daneben haben wir Gipsfaserplatten. Die sind verstärkt durch Papierfasern auf Makulaturbasis. Und wir haben Zwischenwandplatten. Das sind relativ dicke Platten aus Gips, die Sie einfach wie Nut- und Federbretter miteinander verbinden und zu Wänden aufeinander stapeln können. Das ist die eine Seite der Produktion. Der zweite Teil sind so genannte Trockengemische und Putze. Das ist das, was man in der Regel in Säcken kaufen kann oder vielleicht auch in Big Packs oder in Silos und woraus man dann auf der Baustelle Mischungen anrühren kann. Sie können bei uns den ganzen Aufbau einer Wand haben: angefangen von den Profilen für die Befestigung der KNAUF-Platten über die Spachtelmassen, den Unterputz bis zum Oberflächenfinish. Und KNAUF Insulation, eine andere Sparte unserer Gruppe, macht Dämmstoffe, die Sie entweder zwischen Platten in den Wänden anbringen können – dann haben Sie hauptsächlich eine akustische Funktion – oder als Isoliermatten, sei es unterm Dach oder unter Böden. Wenn Sie dazu noch unsere Boden- und Deckenplatten nehmen sowie unsere Estriche – dann können Sie mit KNAUF-Materialien ein Haus bauen. Dieses Systemangebot unterscheidet uns von allen anderen Anbietern.

Wenn man aus einem ganz normalen Produkt einen Gattungsbegriff gemacht hat, gibt es immer Menschen, die versuchen, so etwas zu „adaptieren“. Wie groß ist das Problem?

Bei den Platten ist es relativ klein. Warum? Wenn man die Produktion von Bauplatten nimmt – das kann man nicht in einer Garage machen. Die Wirtschaftlichkeit der Plattenpro-

duktion hängt wesentlich von der Größe der Anlagen bzw. der Länge der Bandstraße ab, da die Abbindezeit des Gipsgemisches in den Platten konstant ist und nur geringfügig beeinflusst werden kann. Das heißt, bei fast gleich bleibenden Fixkosten kann man die variablen Kosten nur herunterfahren, wenn man entsprechend große Anlagen hat. Wir verdoppeln hier gerade die Bandstraße. Brecher, Mischanlage, usw., also die ganze Vorbereitung bleibt dabei gleich.

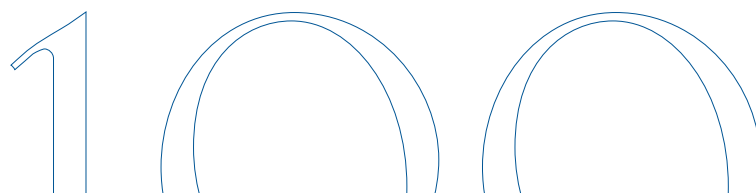
Trotzdem ist das Thema Produktpiraterie eines. Hat es überhaupt Sinn, dagegen vorzugehen?

Muss man sogar. Wir beobachten leider beim zweiten Bereich unserer Produktion, bei den Gemischen, eine starke Produktpiraterie. Unser herausragendes Produkt ist Rotband. Natürlich gibt es Leute, die sich sagen, – Rotband ist ein hervorragendes Produkt mit einem eingeführten Namen, Rotband ist sogar eine geschützte Marke – komm, wir machen das selber. Die kommen dann mit irgendwelchen ähnlichen Säcken und füllen irgendein Zeug ab, das vielleicht auf den ersten Blick dem gleicht, was wir produzieren, aber natürlich eine ganz andere Zusammensetzung hat. Zur Aufdeckung dieser Straftaten arbeiten wir mit einer Firma zusammen. Wir fahren regelmäßig gemeinsam die Märkte ab und schauen, was da rum liegt, und versuchen dann zurückzuverfolgen, woher es kommt. Da treffen Sie dann manchmal wirklich schlimme Bedingungen an, zwei oder drei Tadschiken oder Usbeken oder Kirgisen arbeiten in irgendeiner Garage und schaufeln dieses ganz feine Gemisch ohne Atemschutz in irgendwelche Säcke. Natürlich hat es keinen Sinn, diese eigentlich bedauernswerten

„Es war sehr schnell ein cashflow da, mit dem später auch Investitionen finanziert werden konnten.“

„Gastarbeiter“ zu verfolgen. Wir versuchen selbstverständlich, an die Hintermänner heranzukommen, die aus unserem Namen Kapital schlagen. Und, ob Sie es glauben oder nicht, dies gelingt auch manchmal. Nicht immer leider, wie bei größeren in Sankt Petersburg, die auf wunderbare Weise immer vorab erfahren, wann eine Razzia stattfindet. Lassen Sie es mich so sagen, da würde ich mir ein stärkeres Engagement und eine größere Entschiedenheit der zuständigen Behörden wünschen. Wir machen sehr viel Arbeit, die eigentlich Arbeit der Ermittlungs- oder der Strafverfolgungsbehörden ist.

Mir geht es wie gesagt um die, die kriminell Geld verdienen und nicht um die armen Mischer. Dabei sollte der Staat nicht nur den Aufwand und den Schutz des Wirtschaftslebens sehen, sondern vielleicht auch einmal Folgendes bedenken: Di-



ese Gauner zahlen natürlich keine Steuern, ganz im Gegensatz zu uns. Wenn der Staat allein die wegen dieser Gauner nicht vereinnahmten Steuern einnehmen würde, könnte er ohne Probleme Heerscharen von Ermittlern anstellen und die auch noch sehr, sehr gut bezahlen. Und dann ist es natürlich auch eine Frage des Verbraucherschutzes: Bei dem Produktfälscher werden Sie kaum einen Gewährleistungsanspruch haben, geschweige denn durchsetzen können. Gemische und Bauplatten sind zwar keine Medikamente, aber stellen Sie sich nur einmal vor, der Staat ließe zu, dass im Pharmaziebereich nachgemachte Medikamente ohne die richtigen Wirkstoffe verkauft würden.

Es ist die Aufgabe des Staates, das zu verhindern. Er kann nicht zulassen, dass seine Bürger durch solche kriminellen Handlungen gefährdet werden.

Wenn ich Sie richtig verstanden habe, würden Sie durchaus mehr Schlagkraft erwarten?

Es gibt sehr viele Aktivitäten im gesetzgeberischen Bereich. Denn das Problem auf dem Papier abzuhandeln, ist selbstverständlich viel einfacher als sich im Alltag mit Gaunern herumzuschlagen. Wie bei den meisten Problemen im Rechtsbereich in Russland ist auch das eine Frage der Umsetzung der Gesetze und nicht eine der Formulierung oder gar der Anzahl. Wenn ich schon höre, dass da wieder irgendwelche Änderungen von Gesetzen angekündigt werden, assoziiere ich oft unwillkürlich deren Feigenblattfunktion.

Deutsche Unternehmen treten am russischen Markt fast ausschließlich mit dem Grundsatz an „Wir wollen in Russland die Qualität anbieten, die uns in Deutschland stark gemacht hat“. Sie haben zu 99 Prozent russische Mitarbeiter. Denen muss das in dem Zusammenhang bekannt gemacht werden?

Wir haben allein in Russland 4.700 Mitarbeiter. Zur KNAUF-Gruppe GUS gehören 6.500 Mitarbeiter. Ganze 13 davon sind Ausländer. Warum? Nach unserer Unternehmensphilosophie wollen wir mit heimischen Materialien und heimischem Personal für den heimischen Markt produzieren. Sie finden in unserer Gruppe keinen ausländischen Generaldirektor. In Russland haben wir 13 Produktionsunternehmen, sechs Bergwerksbetriebe und fast 20 Marketinggesellschaften. Die werden alle von russischen Generaldirektoren geführt. Auch in den Unternehmen selbst finden Sie keine KNAUF-Vertreter mehr. Die Ausländer konzentrieren sich in der zentralen Verwaltung und koordinieren die Tätigkeit der Gruppe. Das heißt, sie sorgen für ein einheitliches Auftreten, eine einheitliche Verkaufsstrategie mit einheitlichen Bedingungen für unsere Händler und Kunden, für einheitliche organisatorische und rechtliche Strukturen und ein einheitliches Berichtswesen.

KNAUF hat unterschiedliche Betriebe gekauft oder sich an ihnen beteiligt, doch wollen wir, dass sie alle gleichermaßen unseren Qualitätsansprüchen genügen. Heute können wir uns, was Russland oder überhaupt die KNAUF-Gruppe GUS anbelangt, mit allen messen. Sowohl von der Qualität her, als auch von den Ergebnissen. Deshalb auch unser Anspruch: KNAUF. **Немецкий стандарт.**

Nur innerhalb Russlands?

Nein, nein, mit allen. Iphofen, St. Souplets in Frankreich, Hobro in Dänemark, Oppeln in Polen, Riga in Lettland und Nowomoskowsk, Kungur, St. Petersburg, Kaptshagaj, man kann alle unsere Unternehmen mit allen in der Gruppe weltweit messen: Ob Sie den Gipsstein- oder Energieverbrauch nehmen oder den Personalaufwand oder die Qualität oder was auch immer. Bei uns wird alles laufend erfasst und gruppenweit verglichen. Und hierbei schneiden wir stets sehr gut ab.

Sie schulen Ihre Mitarbeiter im Land?

Ja, sicher. Wir machen Schulungen auch intern. Wir haben damit angefangen, indem wir mit bestehenden Werken gearbeitet haben, die also auch geschultes Personal hatten. Es gab in der Sowjetunion, glaube ich, vier Plattenwerke, die die Amerikaner irgendwann mal in den 30er Jahren geliefert hatten. Die sind auch betrieben worden. Die hat Knauf alle gekauft, hat sie dann erneuert – ungefähr 90 Prozent der Anlagen haben wir erneuert. Es ist fast nichts mehr stehen geblieben bis auf die Gebäude – und das Personal. Wir konnten also auf Erfahrungen aufbauen, haben diese ergänzt und den Mitarbeitern unsere Technologie und unsere Arbeitsweise vermittelt. Unser Vorsprung liegt deshalb nicht nur in unseren langjährigen Erfahrungen, sondern in unseren treuen Mitarbeitern.

Sie sagen, das selbst gesteckte Ziel ist eine zweistellige Prozentsteigerung pro Jahr. Wie geht das?

Man muss sich Ziele stecken, dies gehört zur Motivation. Und die Entwicklung des Marktes hat in den letzten Jahren sehr hohe Zuwachsraten erlaubt, an denen man sich messen lassen muss. Allerdings war dies auch ein Markt, auf dem wir von Anfang an Marktführer waren. Unser Erfolg hat sich natürlich rumgesprochen, wir haben auch kein Geheimnis daraus gemacht, dass wir erfolgreich sind. Und wer will, kommt ohnehin fast an alle Informationen heran, die wir irgendeiner Behörde geben müssen. Jetzt scheinen unsere Wettbewerber langsam zu kommen, eine im Grunde auch normale Entwicklung. Aber wir haben einen Vorsprung und den wollen wir uns erhalten, übrigens auch mit anderen Produkten. Wir machen nicht nur KNAUF-Bauplatten, wir haben zum Beispiel auch spezielle

feuerfeste Platten, Platten für Feuchträume, Akkustikplatten und sogar Platten, die nachweislich die Raumluft säubern. Es gibt also noch genügend Unterschiede zum übrigen Wettbewerb.

Sie bieten sogar Werkzeuge an. Ist der Grund, um möglichst perfekten Service anzubieten oder auch ein bisschen um Nachahmer auszuschließen?

Nein, nicht um Nachahmer auszuschließen. Wir machen sehr umfangreiche Schulungen, haben mittlerweile in ganz Russland vierzehn eigene Schulungszentren. Und für die Lehrgänge dort stellen wir neben den Materialien auch Werkzeug zur Verfügung. Mit diesen Werkzeugen können Sie auch Material anderer Hersteller verarbeiten. Das zeichnet uns übrigens auch aus, denn das kostet Geld, und auch andere können an den Ergebnissen partizipieren. Trotzdem machen wir das, auch im eigenen Interesse. Denn selbstverständlich gehen wir davon aus, dass, wer einmal mit unseren Materialien gearbeitet hat, später auf kein Konkurrenzprodukt mehr umsteigt. Wir sind von der Qualität unserer Produkte überzeugt. Auch da, glaube ich, haben wir einen großen Vorsprung. Wir haben in einem Buch zusammengefasst, was wir alles machen in Sachen Schulungen und Weiterbildung. Sie finden da alle unsere Schulungszentren: wo wir was machen; die Informationszentren und was wir an Ausstellungen machen.

Können Sie eine Größenordnung nennen, wenn schon vorne auf diesem Buch „Инвестиции“ drauf steht, wie viel Sie pro Jahr oder insgesamt investiert haben für diese Maßnahmen?

Nein, kann ich nicht. Weil es viel zu viele Maßnahmen sind und weil man selbstverständlich auch immateriell investieren kann: Wir haben Jahre gebraucht, um den Beruf des Trockenbauers als anerkannten Beruf in Russland einzuführen. Natürlich waren dies Aufwendungen. Aber zu sagen, in die Ausbildung stecken wir x Millionen, kann ich so nicht. Aber wir investieren schon ganz ordentlich. Ein Satz noch dazu: Das ist ausgezeichnet angekommen bei Herrn Medwedjew. Als er noch nicht Präsident war, war er im November letzten Jahres in unserem Unternehmen in Nowomoskowsk und hat sich dort mehr für unser Schulungs- und Ausbildungssystem interessiert als für die Investitionen. Und das halte ich auch für richtig: Auf dem Petersburger Forum war eines der Hauptthemen: Ausbildung, Ausbildung, Ausbildung.

Wäre es denn opportun zu fragen, wenn es die Investitionssumme in der Ausbildung nicht so leicht hergibt, zu sagen, wie viel es insgesamt in Russland war?

Herr Knauf hat, glaube ich, gerade in der Wirtschaftswoche die Zahl genannt: Über eine Milliarde. Ich möchte aber eher

„Das Problem auf dem Papier abzuhandeln, ist selbstverständlich viel einfacher als sich im Alltag mit Gaunern herumzuschlagen.“

auf einen anderen Aspekt verweisen, der bei der Frage nach Investitionen immer zu kurz kommt: Nach dem Investieren kommt erst die eigentliche unternehmerische Tätigkeit, und glauben Sie mir, das sind zwei völlig verschiedene Sachen: Sich ein Unternehmen anzuschauen und es zu kaufen oder ein Werk zu bauen, das ist relativ einfach. In dieser Phase mag und unterstützt Sie jeder, und mit den meisten Behörden haben Sie da noch gar nicht zu tun. Wenn Sie dann aber unternehmerisch tätig sind – als eines von hunderten Unternehmen – und den ersten Prüfungen der Steuer, des Arbeitsschutzes oder der Kartellbehörden ausgesetzt sind, dann beginnen Sie zu verstehen, woraus der Unternehmensalltag in Russland besteht. Jedenfalls nicht nur aus den Fensterreden auf Investitionskonferenzen. Auch hier haben wir einen komfortablen Vorsprung: Ich würde mal sagen, es gibt wenig Probleme, mit denen wir uns nicht bereits auseinandergesetzt haben – zum Glück stets erfolgreich. Wir sind deshalb bereits russische Unternehmer, und ich bin sehr stolz, dass wir vor allen anderen als erstes ausländisches Unternehmen im RSPP, dem Russischen Verband der Unternehmen und Unternehmer aufgenommen wurden. Herr Schochin hat, als er mir unsere Mitgliedsurkunde überreicht hat, gesagt: Knauf arbeitet hier, schafft Arbeitsplätze und zahlt hier Steuern, wie jedes andere russische Unternehmen. Ich sehe deshalb nicht, warum die nicht bei uns Mitglied sein sollen.

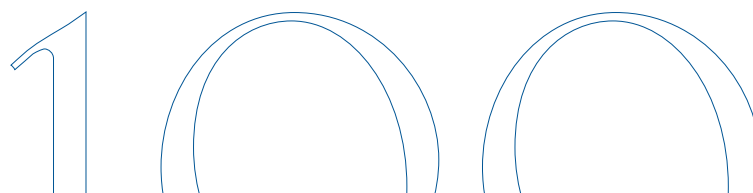
Wenn man in Russland so gut aufgestellt ist wie Knauf, dann hat man ein Problem: Logistik. Ist das für Sie ein Problem?

Ja.

Haben Sie es im Griff?

Nicht ganz, denn Fuhrunternehmer denken so: Wenn die nachts einen Laster hierher schicken und wir beladen den und der fährt dann wieder weg, dann steht er von 4 Uhr morgens bis 7 Uhr morgens auf meinem Gelände, denn erst dann kann er auf die Baustelle. Und diese vier Stunden muss ich dem Fahrer zahlen. Also schicke ich den Fahrer lieber tagsüber her, und dann kann er von hier direkt zur Baustelle fahren. Deshalb konzentriert sich bei uns der Beladeverkehr leider auf den Tag. Da muss sicherlich noch ein Umdenken stattfinden.

Ein größeres Problem ist die Eisenbahn. Wir haben öfter Probleme, genügend Waggons von der Eisenbahn zu bekommen. Das ist keine Frage des Schienennetzes, sondern



des Fuhrparks. Wenn wir beispielsweise in Nowomoskowsk 150 Waggons brauchen und die Eisenbahn sagt, wir haben heute aber nur 100, dann kriegen Sie eine fertige Produktion nicht weg und das kostet Geld, jede Stunde. Wir fahren hier in Krasnogorsk den Gipsstein mit dem Zug an, dann

„Als Medwedjew noch nicht Präsident war, war er im November letzten Jahres in unserem Unternehmen in Nowomoskowsk und hat sich dort mehr für unser Schulungs- und Ausbildungssystem interessiert als für die Investitionen.“

wird er ausgeladen, gebrochen, gemahlen und so weiter, und hinterher fahren wir die fertige Produktion wieder weg. Den Stein auf Lastern zu transportieren, ist sinnlos. Das würde sich nur mit 40- oder 60-Tonnen-Lastern lohnen, wie sie im Steinbruch verwendet werden, doch die dürfen nicht auf der normalen Straße fahren. Also bleibt nur die Eisenbahn, und da gibt es Probleme.

Die Wachstumsraten in der Bauindustrie pro Jahr sind erstaunlich: zwölf, 15, gar 17 Prozent. Wie lange geht das noch so weiter?

Von uns aus noch lange. Wir erleben aber aktuell in Moskau einen Rückgang um etwa 13 Prozent, in St. Petersburg um zehn Prozent, der allerdings nicht damit zu erklären ist, dass weniger gebaut werden soll oder kein Wille da ist zu bauen, sondern es ist schlichtweg zu wenig billiges Baugeld da. Das nationale Programm „zugänglicher oder erschwinglicher Wohnraum für jeden Bürger“ hat ja bis 2010 eine Verdopplung der Kapazitäten vorgesehen. Die sehen wir heute aus offensichtlichen Gründen noch nicht. Ich bin sicher, dass es weiter geht, vielleicht nicht mehr mit 25 oder 30 Prozent, sondern vielleicht etwas langsamer. Aber dies ist kein Anlass, in Krisengeheul auszubrechen. Wir verkaufen nach wie vor normal. Und schauen auf die Zementindustrie, die leider nicht nachkommt. Dabei ist sie uns vorgeschaltet und deshalb ein guter Indikator auch für unseren Markt.

Inwiefern?

Im Gegensatz zu unserem Bereich sind die Anlagen in der Zementindustrie noch weitgehend veraltet und müssen deshalb von Grund auf erneuert werden. Dabei geht es um gigantische Summen. Ein Zementwerk kostet viel mehr als ein Gipswerk oder ein Plattenwerk. Und dabei gibt es noch

das Problem, dass es gar nicht genügend Anlagenbauer auf der Welt gibt, um sofort all die Anlagen zu bauen, die nach allen Verlautbarungen in den nächsten Jahren hochgezogen werden sollen. Es gibt weltweit nur drei oder vier Anlagenbauer, und die produzieren zwei oder drei Anlagen im Jahr.

Das nationale Programm geht vom Errichten von Wohnraum, also vom Verbauen von Baumaterial, aber nicht von dessen möglicher Produktion aus. Da man für die Herstellung von Zement auch Gips als Zusatzstoff braucht – in jeder Tonne Zement ist ein Gipsanteil von vier oder fünf Prozent –, kennen wir den Markt ausgezeichnet. Wir kennen alle Zementproduzenten, weil sie fast alle bei uns kaufen. Deshalb sehen wir selbstverständlich auch, wie sich bei denen die Konjunktur entwickelt.

Thema Arbeitsgesetze. Ich habe gelesen, dass Sie im Prinzip doppelt so viele Arbeiter beschäftigen müssten, wie Sie in Deutschland brauchen. Ist das immer noch so?

Das ist nicht nur eine Frage der Arbeitsgesetze. Es ist richtig, dass wir hier wesentlich mehr Personal als in vergleichbaren Unternehmen haben – sogar in Osteuropa. In der Produktion macht sich das nicht so bemerkbar. Ob hier an der Bandstraße zwei stehen oder drei, und dann in Oppeln vielleicht zwei, manchmal auch noch ein dritter, das sind nicht die großen Unterschiede. Die großen Unterschiede, mit denen man sich in Russland beschäftigen muss, sind andere.

Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter im Bergwerk in Nowomoskowsk hat im Jahr 71 Kalendertage Urlaub. Warum? Weil er erstens im Bergwerk arbeitet, einem besonderen Unternehmen. Dann kriegt er einen Untertagezuschlag. Das sind weitere 14 Tage. Dann liegt Nowomoskowsk in der so genannten „Tschernobylzone“. Das heißt, die Mitarbeiter, die zum Zeitpunkt der Katastrophe schon dort gearbeitet haben, bekommen noch einmal einen zusätzlichen Urlaub. „Gefahrgeneigte Tätigkeit“ gibt es zwar auch in Deutschland. Bei uns schlägt sich das aber in Kompensationen nieder und hier in Urlaubstagen. Die dürfen Sie nicht kompensieren. Und dann gibt es noch den vierten Zuschlag für erschwerte Arbeitsbedingungen. Statt der 28 Kalendertage kommt ein Mitarbeiter dann auf 71 Arbeitstage.

Oder: Wenn heute eine Sekretärin krank wird, dann muss man jemand anders anstellen, oder man läßt jemand anders ihre Arbeit machen, aber bitte mit zusätzlichem Vertrag und mit entsprechendem Gehaltsaufschlag. Da würden wir in Deutschland nicht mal drüber nachdenken und sagen, wenn ihr da zu Zehnt seid und eine ist im Urlaub, dann verteilt deren Arbeit so lange untereinander.

Hier geht das nicht. Deshalb holen Sie dann die Elfte rein, weil selbstverständlich immer mal eine ausfällt. Wenn sie ein Kind unter vierzehn Jahren hat, hat sie übrigens keine Kündigungsfrist, sie kann jederzeit gehen. Stellen Sie sich das mal bitte in einer verantwortlichen Position vor.

Außerdem: Wir haben ja hier bei den Gehältern Steigerungsraten von 25 bis 30 Prozent. Sie finden kaum mehr einen qualifizierten Arbeitnehmer der in Russland wechselt, ohne 40 Prozent mehr zu verlangen. Die Forderungen, die mittlerweile gestellt werden, sind vergleichbar mit Deutschland. Damit werden die Personalkosten zu einem Faktor, der dazu zwingt zu überlegen, wo man einsparen kann und muss. Wenn Sie die Kostenentwicklung nicht mehr über die Preise weitergeben können, dann sinken die Erträge und dann wird jeder Unternehmer sagen: Welche Maßnahmen muss ich ergreifen, um meinen Ertrag zu halten?

Was ist naheliegender?

Das Arbeitsrecht hat in Russland mehr die Funktion, Arbeitslosigkeit zu verhindern als die Funktion, die soziale Absicherung der Arbeiter und Angestellten zu gewährleisten und einen Interessenausgleich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu schaffen. Das ist das Grundproblem. Wie wenig den Staat die soziale Absicherung der Arbeitnehmer interessiert, zeigt sich schon daran, dass freiwillige soziale Leistungen des Arbeitgebers steuerlich nicht berücksichtigt werden.

Wer beschäftigt sich schon mit dem Arbeitsrecht? In der Unternehmenspraxis ist das fast das wichtigste Rechtsgebiet. Die Dokumentation, die Sie im Arbeitsrecht produzieren und parat haben müssen, das kann man sich nicht vorstellen. Wir haben, bloß um eine Zahl zu nennen, in Russland auf föderaler Ebene 14 Behörden, die jederzeit die Einhaltung von arbeitsrechtlichen und arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen überprüfen dürfen. Die sind alle vertikal strukturiert. Das heißt, dazu kommen pro Unternehmen 14 regionale Behörden. Die können unabhängig voneinander jeden Tag hier vor der Tür stehen und sagen, legt mir mal alles vor. Und wenn mehrmals Beanstandungen kommen, kann der Generaldirektor Berufsverbot bekommen – er kann „disqualifiziert“ werden, kommt auf eine schwarze Liste, die Sie bei der Besetzung von Führungspositionen zwingend zu beachten haben. Dass das 28 Mal ein „Handaufhalten“ bedeuten kann, muss ich wohl nicht erwähnen.

Was sind die größten Herausforderungen im russischen Markt?

Die größte Herausforderung ist die Mentalität. Mit der richtig umzugehen, ist selbst nach 20 Jahren für mich noch

schwierig. Aber das möchte ich erklären, sonst könnte man das missverstehen. Und es ist sehr schwer zu verstehen, wenn man immer alles wirklich bis ins Detail vorgeben muss: Selbständiges Denken, möglicherweise noch vorausschauend, und dann auch noch Verantwortung übernehmen, wer solche Mitarbeiter hat, ist zu beneiden. Ohne diese Eigenschaften auszukommen, ist die große Herausforderung in Russland.

Was sicher auch zum Erfolg gehört ist, dass man versucht, sich so weit wie überhaupt nur möglich auf die gegebenen Bedingungen einzulassen, nicht vor sich hin zu werkeln. Wir schauen mehr, was kommen kann, so dass wir, wenn das Problem tatsächlich kommt, bereits einen Lösungsansatz haben. Das Beispiel ist ja immer das Steuerrecht, das hier so verdammt wird – meines Erachtens zu Unrecht, denn es ist relativ einfach. Ich muss halt vorher schon sehen oder ahnen, wo schaut die Steuer als nächstes drauf. Dann überlegen, – wenn es Umsatzsteuerbetrügereien sind – könnte man in irgendeiner Art und Weise davon betroffen sein? Zum Beispiel durch einen Zulieferer, der Umsatzsteuer verrechnet, obwohl er nie welche gezahlt hat. Gerade im Steuerrecht zieht der Staat Unternehmen auch für ihr geschäftliches Umfeld zur Verantwortung, aus meiner Sicht selbstverständlich ein Unding.

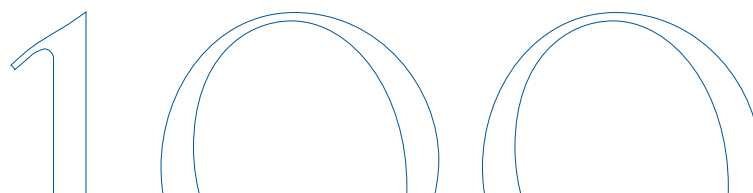
Diese Probleme kann man in sehr vielen Fällen voraussehen, wenn Sie intensiv das Wirtschaftsleben verfolgen. Das ist die Schwierigkeit für Investoren, die aus Deutschland kommen, dass sie nicht so lösungsorientiert denken, sondern nur die Probleme sehen. Dann sehen sie 20 Probleme und drehen gleich wieder um.

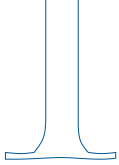
Wie lange sind Sie schon in Russland?

Ich bin seit 20 Jahren hier.

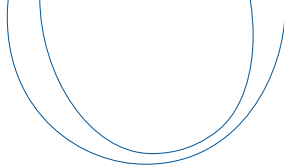
Wie lange bleiben Sie noch hier?

Ich war hier seit 1988 als Rechtsanwalt tätig, und habe dabei unter anderen die KNAUF-Gruppe in ihrem ganzen Werden begleiten können. Bevor ich dann vor zwei Jahren zu Knauf gewechselt bin, habe ich mir schon sehr, sehr lange überlegt, ob ich das mache, denn ich darf wohl sagen, dass ich als Anwalt hier in Moskau einen ganz guten Ruf habe. Da wechselt man nicht so einfach das Berufsfeld, auch nicht für einen sehr guten Mandanten. Deshalb habe ich mir schon überlegt, auch mit den Herren Nikolaus und Baldwin Knauf seinerzeit, wenn ich da rausgehe, gehe ich wahrscheinlich nicht mehr zurück, sondern dann muss es für die restliche berufliche Laufbahn sein. Die will ich noch hier bleiben. Heute bin ich 60. Ich bleibe also schon noch ein paar Jahre hier.

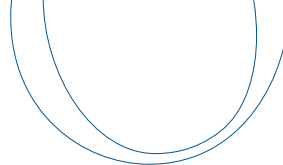




Verlagswesen



Lebensmittelindustrie



Luftfahrt

Engineering

Baulieferer

Öl- und Gasproduktion**Jürgen Moepert**
Wintershall AG**„Wir verfolgen die Strategie, für die die Wintershall insgesamt auch in der BASF-Gruppe steht: „Erdgas für Europa“**

Es ist eigentlich ein ganz erstaunlicher Fakt, dass Wintershall in Russland ganz wenig Aufsehen erregt und trotzdem Erfolge erzielt und gute Geschäfte macht. Wie gelingt Ihnen das?

Es ist mittlerweile bekannt, auch in der Russischen Föderation, dass wir lange und gut mit und neuerdings auch in Russland arbeiten. Das geht nur über eine gute und regelmäßige Kommunikation mit den Projektpartnern vor Ort. In Russland sind wir ganz besonders dicht an den Partnern und an denen, die die Entscheidungen treffen. Wir suchen kurze, direkte und somit effektive Wege. Das ist unser Geheimnis, aber es ist ein offenes Geheimnis.

Sie haben gesagt, ganz dicht an den Projekten in Russland. Welche sind das konkret?

Zu den großen Projekten in Westsibirien gehört zum einen Achimgaz, ein 50:50 Joint Venture, das Wintershall mit der Gazprom-Tochter Gazprom dobycha Urengoy hat. Zum anderen sind wir mit 35 Prozent am wirtschaftlichen Erfolg der Lagerstätte Juschno Russkoje beteiligt. Das Feld Juschno Russkoje in Westsibirien verfügt über förderbare Reserven von mehr als 600 Milliarden Kubikmeter Erdgas und ist damit etwa dreimal so groß wie Achimgaz. Außerdem bauen wir gemeinsam mit Gazprom und anderen Partnern die Ostseepipeline, mit der Gas nach Europa transportiert werden soll. Gemeinsam mit Lukoil haben wir noch ein weiteres, das älteste, E&P-Joint Venture zwischen einem russischen und einem westeuropäischen Produzenten: Wolgodeminoil, eine Förderstätte, die Öl produziert.

Was können Sie Gazprom liefern oder bieten, was andere nicht können?

Wintershall und Gazprom verbindet eine lange, starke und vertrauensvolle Partnerschaft, die über Jahre gewachsen ist. Sie ist als strategische Partnerschaft so erfolgreich,

weil jeder das einbringt, was er am besten kann und so den anderen ergänzt. Ein Beispiel ist das Joint Venture Achimgaz: Wintershall bringt hier seine Kenntnis und Expertise in kleineren und schwer zugänglichen Lagerstätten ein, Gazprom das Know-how in der Gasförderung in arktischen Gebieten. Für die Förderung der Lagerstätte wird eine recht komplizierte Technologie angewandt, bei der Wintershall über eine langjährige Erfahrung verfügt. Diese Form der Partnerschaft ist das Besondere. Die Zusammenarbeit zwischen Wintershall und Gazprom begann Anfang der neunziger Jahre: Gazprom suchte zu dieser Zeit einen direkten Zugang zum deutschen Markt. Wir haben ein damals neuartiges Marktmodell entwickelt, zur gemeinsamen Vermarktung von Gas in Deutschland. Daraus ist die WINGAS entstanden – als Erdgasversorgungsunternehmen, das heute auf dem deutschen und europäischen Markt mit großem Erfolg tätig ist.

Was ist perspektivisch geplant?

Wir verfolgen natürlich in erster Linie die Strategie, für die die Wintershall insgesamt auch in der BASF-Gruppe steht: „Erdgas für Europa“. Das heißt: Neues Gas in und um Europa finden, fördern und mit neuen Pipelines die verbindende Infrastruktur schaffen, um das Gas zu den Kunden in Europa zu bringen. Das ist unsere Prämisse. Es geht uns in allererster Linie darum – mit Gazprom zusammen – neue Lagerstätten zu erschließen, um einen Beitrag zur künftigen Versorgung Deutschlands und Europas mit Erdgas zu leisten.

Es gibt Beispiele Shell und BP, die sind mehr oder weniger aus dem Markt gedrängt worden, oder man versucht es immer noch. Haben Sie davor Angst?

Bestimmt nicht. Wir arbeiten in vielen Ländern mit staatlichen Energiegesellschaften zusammen. Unser Prinzip ist es, auf partnerschaftliche Angebote zu setzen und so

konnten wir als erstes ausländisches Unternehmen mit Gazprom in Russland ein 50:50 Joint Venture zur Erdgasförderung realisieren.

Stichwort: Nord Stream. Vernünftigerweise braucht man diese Pipeline für Europa, trotzdem regt sich immerzu neuer Widerstand. Wieso eigentlich?

Prinzipiell ist die Pipeline durch die Ostsee vom Produzenten Russland gewünscht und von Westeuropa – als Konsument – nicht nur gewollt, sondern als Priorität angesehen. Sie ist ein Projekt der Trans-European Transport Network Liste der EU und als Leitung von „besonderem europäischem Interesse“ sehr weit oben angesiedelt. Das zeigt ihre Bedeutung für die langfristige Versorgung Europas, die von der EU anerkannt ist. Dass die Fragen der Sicherheit und der Umweltbelange dabei – wie bei allen unseren Projekten – eine besondere Priorität haben, ist selbstverständlich.

Wie kommt es, dass Deutschland und Russland im Energiebereich so gut zusammenarbeiten?

Es gibt dafür mehrere und sehr unterschiedliche Gründe. Zum einen ist Deutschland für Russland der größte Erdgasabnehmer in Europa und Russland ein wichtiger Markt für deutsche Produkte. Pioniergeist hat in der Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Russland schon durch das Erdgas-Röhrengeschäft in den Siebziger Jahren eine gewisse Tradition. In den neunziger Jahren sind neue und wegweisende Formen der Zusammenarbeit hinzugekommen. Hier spreche ich jetzt in erster Linie von der BASF und der Wintershall, die auf den Wunsch der Gazprom eingegangen sind, gemeinsam in den Markt zu gehen und am Ende der Wertschöpfungskette gemeinsam Erfolg zu haben. Das hat sich nicht nur als ein Vorteil, sondern sogar als eine Entwicklung herausgestellt, die eines gezeigt hat: Russland kann und wird Verantwortung übernehmen.

In Russland könnten nach eigenen Angaben 30 bis 40 Prozent Energie gespart werden, können Sie das bestätigen?

Sicher gibt es in Russland Energiesparpotenzial – wie in allen anderen Teilen Europas und der Welt auch. Die WINGAS als deutsch-russisches Gemeinschaftsunternehmen nutzt ihre Erfahrungen, die aus dem Pipelinebau im deutschen Markt im Rahmen eines Programms, der so genannten wissenschaftlich-technischen Zusammenarbeit, entstanden sind auch für alle anderen Projekte. In Arbeitsgruppen tauschen sich russische und deutsche Fachleute regelmäßig aus – auch über Punkte wie Energie einsparen. Man kann zum Beispiel Kompressoren in den großen Verdicht-

erstationen unterschiedlich fahren, um Energie zu sparen. Es gibt Rechenmodelle, um die optimale Mischung zu berechnen und es gibt Möglichkeiten, zu bestimmten Zeiten elektrisch getriebene Verdichter einzusetzen.

Über welche kilometermäßige Ausdehnung reden wir beim Rohrleitungssystem?

Das Erdgas-Fernleitungsnetz der WINGAS TRANSPORT ist etwa 2.000 Kilometer lang. Das Netz Russlands – hier reden wir nur über die Gashochdruckleitungen, die Hauptmagistralen – 158.000 Kilometer.

Es gibt eine, man muss schon fast sagen, paradoxe Situation, dass einem Land, das höchstwahrscheinlich die größten Energiereserven der Welt hat, die Energie ausgeht. Woran liegt das?

Geht dem Land die Energie aus?

Das steht in der Zeitung.

Glauben Sie doch nicht, was in den Zeitungen steht.

Auch den russischen nicht?

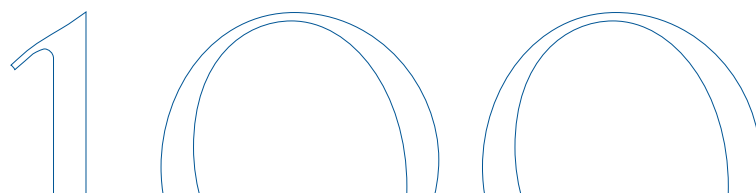
Nein, es gibt da noch eine riesige Anzahl nicht ausgeförderter Lagerstätten, zum Teil auch nicht entdeckter Lagerstätten, darunter die Lagerstätten in Ostsibirien und Fernost. Da gibt es gewaltige Möglichkeiten, die in den nächsten Jahren und Jahrzehnten erst erschlossen werden.

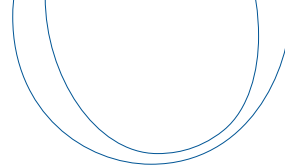
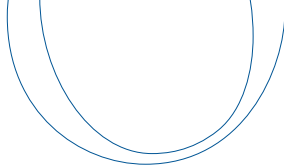
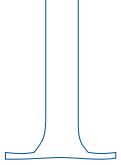
Wann lohnt sich so etwas, oder wann lohnt es sich nicht mehr?

Mit steigendem Erdölpreis lohnt sich auch die Erschließung schwieriger Lagerstätten immer mehr. Dann kann man im Prinzip fast überall auf der Erde anfangen zu bohren. Es gibt aber eine Menge Faktoren zu berücksichtigen: den Erdölpreis, die Produktionskosten, den Ort der Lagerstätte sowie die Stahlkosten. Es ist also ein Unterschied, ob man

„Pioniergeist hat in der Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Russland schon durch das Erdgas-Röhrengeschäft in den Siebziger Jahren eine gewisse Tradition.“

300 Kilometer Leitung legen muss oder mehrere tausend Kilometer. Oder ob man das Gas verflüssigen muss und es dann separat in Tanks auf dem Lande oder über die Ozeane auf Schiffen transportiert. Dazu braucht man am Ende auch wieder eine Gasifizierungsanlage, also eine ganz andere Infrastruktur. In Abhängigkeit von der Situation heute und wie wir sie in den letzten ein, zwei Jahren gesehen haben, lohnt sich das natürlich immer mehr.





Verlagswesen

Lebensmittelindustrie

Luftfahrt

Engineering

Bauzulieferer

Öl- und Gasproduktion

Es gibt in der strategischen Arbeitsgruppe diesen wunderschönen Begriff von der „strategischen Partnerschaft“. Wie wichtig ist diese Partnerschaft in Wirklichkeit für unsere Wirtschaft und für die russische Wirtschaft?

Eigentlich ist die Antwort eine ganz einfache. Wer sich ein bisschen in der Lage der Rohstoffe, der Vorkommen in Europa und in der Welt sowie der bestehenden Industrie und Wirtschaft insgesamt auskennt, der weiß: Deutschland braucht Russland, aber Russland braucht Deutschland und Europa auch. Das passt einfach zusammen – besonders beim Erdgas. Während Europa im kommenden Jahrzehnt auf eine Versorgungslücke von mindestens 100 Milliarden Kubikmeter Erdgas zusteuert,

„Ich habe den Eindruck, dass es den Russen auch zunehmend besser gelingt, die Möglichkeiten, die der Markt und die Marktwirtschaft bieten in Russland zu verwirklichen.“

sind die gewaltigen russischen Gasreserven nicht weiter als 5000 Kilometer entfernt. Das ist unser großes Glück. Wir können das Gas aus Sibirien per Pipeline viel ökonomischer und ökologischer transportieren als andere, die wie die USA oder auch Japan auf kostspielige Flüssiggas-transporte per Schiff angewiesen sind. Wir müssen das nur organisieren.

Macht Wintershall hauptsächlich Services oder kennen Sie sich auch mit Equipment aus, wenn ein Projekt erschlossen wird?

Nein, wir sind kein Serviceunternehmen. Wir haben weltweit nur knapp 2.000 Leute, die sich zum großen Teil mit den Aufgaben des Suchens, Findens und Produzierens von Öl und Gas befassen. Zusätzlich haben wir zum großen Teil Service-Kontraktoren. Das heißt, wir kaufen diese Services ein, haben aber im Unternehmen die Schlüsselstellungen besetzt: Wir sagen, wofür wir welche Technologien brauchen und wie sie eingesetzt werden sollen. Das machen wir hier auch in Russland, in den Joint Ventures. Da sind kompetente Fachleute, die mit den russischen Kollegen zusammen ihre überall auf der Welt gesammelten Erfahrungen einbringen.

Gibt es auch schon in der Ausbildung gemeinsame Projekte, dass z.B. russische Ingenieure nach Deutschland kommen?

Es gibt bei Wintershall in Kassel zwei Programme: Eines für die geologisch-technische Ausbildung von Hochschulabsolventen, an dem auch junge Kollegen aus Russland teilnehmen, und ein anderes für die kaufmännische Richtung. Beide stehen Absolventen internationaler Hochschulen offen.

Außerdem gibt es eine Zusammenarbeit mit der Gubkin-Universität, die in Russland jedes Jahr viele hoch qualifizierte Fachleute ausbildet. Aus dieser Zusammenarbeit konnten wir bereits sehr gute junge Nachwuchskräfte rekrutieren.

Wie sieht Russland in zehn oder in den nächsten Jahren aus?

Ich glaube, dass sich die Dynamik, die wir gerade in den letzten fünf Jahren gesehen haben und weiterhin sehen werden noch eine Weile fortsetzen wird. Anfang der 90er Jahre und noch bis 1998 hat kaum jemand erwartet, dass Russland so eine Wende in der Organisation der eigenen Wirtschaft schaffen wird. Aber es ist gelungen und es hat sich eine Dynamik entwickelt, die immer weiter zunimmt. Ich habe den Eindruck, dass es den Russen auch zunehmend besser gelingt, die Möglichkeiten, die der Markt und die Marktwirtschaft bieten in Russland zu verwirklichen. Natürlich unter ganz spezifischen Auffassungen. Sie haben ihre Konzepte, aber das, was sie als machbar und als ihr Konzept erkannt haben, setzen sie auch um.

Wie wird Russland aussehen? Ich glaube, das wird nicht zu übersehen sein. Die Bauwirtschaft ist außerordentlich eindrucksvoll. Man kann über Stile sicherlich streiten, aber was im Zentrum von Moskau oder bestimmten Zentren Moskaus innerhalb kürzester Zeit entstanden ist, das wird nicht nur morgen in St. Petersburg, sondern in einer Vielzahl von weiteren, auch kleineren Städten im Land umgesetzt werden. Natürlich wird man immer wieder sagen können, das ist noch nicht das ganze Land. Das ist richtig, aber auch der allerlängste Weg beginnt mit dem ersten Schritt, und der ist hier schon gemacht. Ich bin recht zuversichtlich, wenn Sie denn den Verkehr hier noch in den Griff kriegen...

Wie lange sind Sie in Russland?

Jetzt das neunte Jahr.

Wie lange bleiben Sie noch?

Noch eine Weile.

Jürgen Sauer
Mercedes-Benz Russia



„Besonders im russischen Automobilmarkt steckt ein enormes Potenzial, da die Kaufkraft der möglichen Kunden steigt.“

Sie sind in Russland überaus erfolgreich – was ist Ihr Geheimnis?

Nun, unser Erfolgsgeheimnis besteht in höchster Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen. Höchste Priorität bei uns ist die Zufriedenheit des Kunden. Diese wollen wir durch unsere individuelle Kundenbetreuung gewährleisten. 2007 gründeten wir die Mercedes-Benz Bank, um damit unsere Produkte direkt aus unserem Hause finanzieren zu können.

Was schätzen Ihre Kunden an ihren Produkten?

Es liegt uns am Herzen, dem Kunden ein hochwertiges Produkt anzubieten. Dabei scheuen wir weder Kosten noch Mühen, um den Komfort sicher zu stellen, der von den Kunden verlangt wird. Dies kann jedoch nur geschehen, wenn höchste Qualitätsstandards erfüllt werden. Durch diese sorgfältige Verarbeitung ist das entstandene Produkt von äußerster Zuverlässigkeit. Da diese drei Tugenden bei unseren Produkten im Vordergrund stehen, entsteht natürlich eine hohe Werterhaltung und das Image, das unsere Kunden schätzen.

Welche Modelle verkaufen sich in Russland besonders gut und warum?

In Russland, vor allem in den großen Städten, ist es nicht unüblich, dass nicht der Passagier selbst, sondern ein Fahrer das Auto dirigiert. Dazu bietet sich die S-Klasse als Limousine besonders gut an, da sie höchsten Ansprüchen genügt. Doch Russland ist groß und es gibt nicht nur Städte mit geteerten Straßen. Ein weiterer Verkaufsschlager sind die Geländewagen der ML-, GL- und G-Klassen, da sie sehr vielseitig sind. Mit ihren guten Off-road-Eigenschaften finden sie sich auf abwegigem Terrain zurecht, aber auch für Straßen sind sie gut geeignet.

Wie stellen Sie die Ersatzteilversorgung sicher – ein großes Lager ist ineffizient/Import teuer?

Nördlich Moskaus befindet sich das größte Mercedes – Benz Ersatzteillager Russlands. Es ist in der Lage alle 50 Mercedes-Benz-Händler in ganz Russland mit Ersatzteilen zu versorgen. Bald wird ein neues Lager errichtet, das sogar den Umfang des jetzigen um einiges übertreffen wird. Es soll ca. 35.000 Quadratmeter umfassen – für uns ist die Verfügbarkeit der Teile von größerer Wichtigkeit als die entstehenden Kosten.

Russen sind ungeduldig – wie vermeiden Sie Wartezeiten auf Luxuslimousinen?

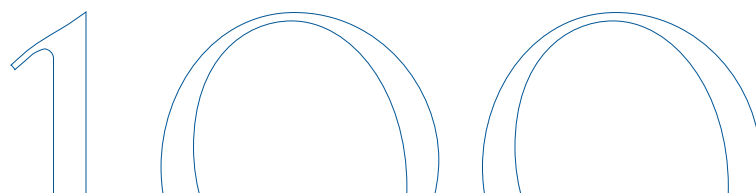
Um den Kunden zuvor zu kommen, haben wir eine recht simple Lösung gefunden: Es werden einfach mehr Fahrzeuge geordert als nötig. Wenn nun eine sehr kurzfristige Bestellung eingeht, ist es uns möglich auf die "überflüssigen" Fahrzeuge zurückzugreifen. Somit wird die Wartezeit dezimiert und uns bleiben Diskussionen erspart.

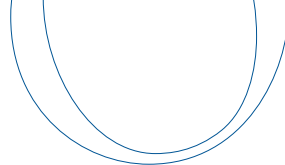
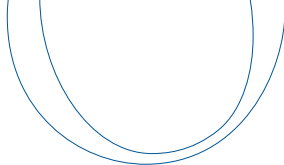
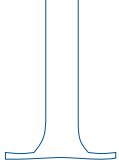
Viele Fahrzeuge aus Ihrem Haus sind getunt (AMG, BRABUS). Werden die Fahrzeuge so bei Ihnen bestellt? Ist Tuning ein Zusatzgeschäft?

Tuning ist ein recht lukratives Geschäft, dies haben Tuningfirmen schon lange entdeckt. Mercedes-Benz bietet auch Tuningmöglichkeiten an, wobei alle Veränderungen am Fahrzeug von der Marke AMG vorgenommen werden. Der Kunde hat die Option, sein Fahrzeug im Rahmen des Angebotenen zu tunen. Möchte er sein Fahrzeug anderweitig modifizieren, liegt die Entscheidung wo und bei wem allein beim Kunden.

Durch Transport, Import und Zoll sind die Fahrzeuge erheblich teurer als z.B. in Deutschland. Wie lange akzeptiert die Kundschaft diesen Zustand noch?

Was wir den Kunden anbieten, ist Qualitätsarbeit gepaart mit individuellem Kundenservice. Um dem Kunden diese Ware bieten zu können, entstehen nun mal Kosten durch





Transport, Import und Zoll. Diese Kosten sind unvermeidbar, doch alles hat seinen Preis.

Mit den deutschen Konkurrenten und den japanischen Luxusmarken (Lexus, Infiniti) erwächst Ihnen erhebliche Konkurrenz – wie wollen Sie ihren Spitzenplatz verteidigen?

Die Daimler AG blickt auf eine mehr als hundertjährige Tradition zurück, die von Pionierleistungen im Automobilbau geprägt ist. Wir wollen diese Tradition aufrecht erhalten und innovative Ideen im Fahrzeugbau umsetzen, zu einer weiterhin konstanten Verarbeitungsqualität. Ferner werden wir das Händlernetz weiter auszubauen, sodass jeder Kunde russlandweit einfach und schnell zu Ersatzteilen und Werkstätten Zugang hat.

Welchen Marktanteil peilen Sie im Segment der Nutzfahrzeuge (Minivans, Vans, LKW, Busse) perspektivisch an?

In der Kategorie der LKWs und Vans liegen wir, nicht wie bei den PKWs, etwas zurück. Unser Ziel ist es, den Vorsprung der Konkurrenten auf ein Minimum zu reduzieren.

Ist das Geschäft mit PKW noch steigerungsfähig?

Unserer Meinung nach steckt besonders im russischen Automobilmarkt ein enormes Potenzial, da die Kaufkraft der möglichen Kunden steigt. Das Luxussegment trifft auf großen Anklang aber auch der Mittelstand etabliert sich stetig. Diese beiden Segmente werden künftig unsere Zielgruppe sein. Wenn man einen Vergleich zwischen Westeuropa und Russland zieht, stellt man fest, dass in Russland 180 PKW auf 1000 Einwohner kommen; in Westeuropa hingegen 500 auf 1000 Einwohner. Daran kann man erkennen, dass der russische Markt enorm ausbaufähig ist.

Wo liegen augenblicklich die größten Herausforderungen für Ihre Branche?

Weltweit besteht das Bestreben, jegliche Emission von Schadstoffen zu dezimieren. Diese Leitlinien prägen den weltweiten Markt. Der russische Markt wird dominiert von Themen wie Produktion und Lieferantenindustrie.

Wie lange sind Sie bereits in Russland?

Ich arbeite bereits seit vier Jahren in Russland.

Wie lange wollen/werden Sie bleiben?

Solange es für den Konzern profitabel ist, bleibe ich hier.



Michael Schultz

Werner & Pfleiderer Lebensmitteltechnik GmbH

„Wenn jemand deutsche Produkte kauft, dann will er auch deutsche Produkte haben.“

Wie würden Sie Ihre Geschäftssituation in Russland beschreiben?

Natürliches Brot ist eines der wichtigsten, wenn nicht das wichtigste Produkt in Russland. Wir sind weltweit führend in diesem Bereich, weil wir angefangen vom Kneiter bis hin zum Ofen alle nötigen Maschinen herstellen, und zwar in verschiedenen Variationen und Größenordnungen. Deshalb sind wir im russischen Markt goldrichtig aufgestellt.

Sie haben ein riesiges Produktportfolio, was von der einzelnen Maschine für den kleinen Bäcker bis zum Kombinat im Prinzip alles leisten könnte. Brauchen Sie das für Russland?

Nein. In Russland gibt es normalerweise fünf bis zehn Hauptbrotsorten in den Geschäften zu kaufen. In Deutschland werden dagegen weit über 300 verschiedene Sorten angeboten. Entsprechend sind die Variationen und auch

die Leistungsfähigkeit der Ausrüstungen für Deutschland anders ausgelegt als für Russland. Aber wir haben alles, was der russische Markt braucht.

Brauchen die Russen eher neue Maschinen oder kaufen sie im Zweifel auch mal gebrauchte?

Die Russen kaufen auch gebrauchte Maschinen, aber nicht von uns. Sie beschaffen sich diese dann, wenn sie meinen, sich unsere neuen Ausrüstungen mit ihren Investitionsmitteln nicht leisten zu können. In unserem Verbund haben wir zwar auch eine Firma, die sich mit generalüberholten, werksüberholten Ausrüstungen beschäftigt. Allerdings ist eine solche Maschine nur unwesentlich günstiger als eine neue Maschine und die Russen sind dann oft nicht bereit, diesen Preis zu bezahlen. Wenn sie sich mal eine werksüberholte Maschine zulegen, erwarten sie im Grunde genommen, dass die genauso gut ist, wie eine neue - was sie letztendlich aber nicht ist. Das Risiko bleibt bestehen, dass nach dem Kauf beim Einsatz in der Produktion ein Teil kaputt geht, das nicht ausgetauscht wurde.

Sind die Russen gute Service- oder After-Sales-Kunden? Neben den Ersatzteilen brauchen sie doch sicher auch Leute, die in der Lage sind, die Teile einzubauen?

Hier gibt es eine russische Besonderheit, die noch aus der Sowjetzeit stammt. Eine Brotfabrik in Russland produziert zwischen 50 und 300 Tonnen Brot am Tag, überwiegend auf Monolinien. Das heißt, es werden ungefähr 60 Tonnen einer Brotsorte hergestellt. Diese Brotfabriken müssen daher natürlich eigene Haustechniker oder eine ganze Abteilung haben. So kommt es, dass deren Elektriker und Mechaniker sich mit den Maschinen oft besser auskennen als wir. Von daher brauchen die unseren Service eher weniger. Was Ersatzteile anbetrifft, so unterhalten wir natürlich ein Lager hier. Aber auch dort hält sich der Umfang in Grenzen, denn das Teil, was der Kunde gerade braucht, hat man, egal wie umfangreich das Lager ist, dann meistens gerade nicht.

Das heißt, die Ersatzteile kommen aus Deutschland?

Klar. Größtenteils.

Wie schnell geht das? Wenn Sie heute ein Ersatzteil bestellen, wie schnell ist das in Russland?

In Russland ist es ganz schnell. Das kann innerhalb von wenigen Stunden gehen, im Normalfall dauert es 24 Stunden. Danach liegt es beim Zoll, der in Russland viel verlangt. Um Ihnen ein Beispiel zu geben: Wir haben gerade eine Lieferung von 100 Schreibblöcken für ein hier stattfindendes Seminar bekommen, die nun beim Zoll liegt. Dafür mussten wir unsere gesamten Dokumente, sprich: Statut,

„Bereits im Jahr 1898 erhielt nachweislich ein russischer Bäcker für seine Bäckerei in Wladiwostok einen Kneiter der Firma Werner & Pfleiderer. Das tut einfach gut und 110 Jahre russischer Markt sind nicht schlecht.“

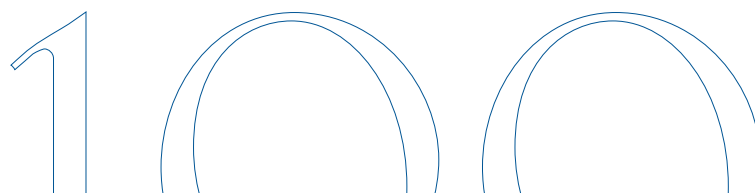
Vollmachten, Registrierungen etc. vorlegen. Ein Stapel von fünf Zentimetern Höhe... Leider war bei einem dieser Dokumente - nämlich bei der Anmeldung beim Statistischen Amt - die Adresse falsch geschrieben worden. Deswegen haben wir die Blöcke nicht gleich bekommen und mussten das Dokument erst beim Statistischen Amt korrigieren lassen. Das auf Ersatzteile als kommerzielle Güter übertragen, heißt, dass es oft einige Tage dauert, bis Ersatzteile beim Kunden eintreffen.

Maschinenbau in Russland wird häufig mit deutscher Qualität assoziiert. Profitieren Sie als deutsche Firma mit ihrer langjährigen Tätigkeit in Russland davon?

Wir sind in der Tat sehr lange auf dem russischen Markt: Bereits im Jahr 1898 erhielt nachweislich ein russischer Bäcker für seine Bäckerei in Wladiwostok einen Kneiter der Firma Werner & Pfleiderer. Das tut einfach gut und 110 Jahre russischer Markt sind nicht schlecht. Maschinenbau boomt, klar. Warum deutsche Maschinen? Gott sei Dank zählt hier noch Wertarbeit oder vor allen Dingen auch innovative Wertarbeit, nicht nur einfach Stahl, der zusammengeschraubt, geschweißt, was auch immer wird. Es muss eben auch auf den Energieverbrauch geachtet werden, dieses Thema wird in Russland immer interessanter. Die Brotbranche leidet natürlich darunter, dass der Brotpreis nach wie vor nicht freigegeben ist. Man kann hier ein „Baton“ problemlos für zwölf, dreizehn Rubel, also sprich 30, 35 Cent, kaufen - in Deutschland kosten 50g-Brötchen mehr als hier ein 400g-Brot... Die Mittel sind knapp, von daher würden sehr viele sich gerne eine vernünftige Maschine leisten, aber können es nicht.

Wie muss man sich die Struktur Ihrer Kunden vorstellen? Sind das im Wesentlichen staatliche Unternehmen oder halbstaatliche Unternehmen oder Privatfirmen?

Der größte Teil ist heute privatisiert. In Moskau, würde ich sagen, sind alle Brotfabriken privatisiert. Im Moskauer Oblast und in St. Petersburg genauso. Das sind im Wesentlichen auch unsere Kunden. Überall da, wo Geld ist, z.B. im Ural, in Jekaterinburg gibt es große Brotfabriken, die privatisiert sind. Es gibt auf dem Land wieder verschiedene Möglichkeiten: einzeln stehende Brotfabriken oder inzwischen an Konzerne angegliederte Brotfabriken. Die Konzerne sind aber nicht aus dem Brotbereich, sondern



„Was Russen in der Lage sind – Mechaniker, Elektriker –, mit ihren Händen wieder zu reparieren, das ist bemerkenswert.“

kommen aus allen möglichen anderen Branchen, vor allen Dingen aber downstream, soll heißen: zum Beispiel Mühlen, Mehlproduktionsstätten, Getreidelagerung bis hin zu großen Bauernhöfen, die irgendwo viel Geld verdient haben, sich dann immer weiter upstream gekauft haben, und dann auch bei den Brotfabriken gelandet sind.

Wie weit haben Sie sich in die Regionen ausgebreitet?

Also in Magadan stehen mindestens zehn handwerkliche Bäckereien von uns. Und in St. Petersburg stehen sechs komplette Linien, Großöfen. Unser größter Kunde sitzt in St. Petersburg. Also zwischen St. Petersburg und Magadan sind wir vertreten.

Wie ist das in der Nord-Süd-Ausdehnung?

Wenn man Nord-Süd nach nimmt, dann bis nach Archangelsk, runter bis Astrachan und natürlich Krasnodar, die Region Krasnodar, aber auch durchaus Kasachstan. An die chinesische Grenze ran.

Das heißt, Sie bedienen die GUS-Länder von Moskau aus?

Ja.

Komplett?

Außer dem Baltikum, aber die gehören ja auch nicht zur GUS...

Wie schaut unter Berücksichtigung der Veränderungen der letzten Monate die Perspektive aus?

Brot fällt selbstverständlich nicht unter die strategischen Branchen. Für uns hat sich die Situation eigentlich bis dato nicht dramatisch verändert. Es gilt der Satz: Brot ist nach wie vor ein politisches Produkt. Die Rentner, die wenig arbeitende Bevölkerung oder der wenig arbeitende Bevölkerungsteil oder zu sehr niedrigen Löhnen arbeitende Bevölkerungsteil ist sehr groß. Die müssen versorgt werden und die werden vorwiegend durch Brot versorgt. Die müssen sich das Brot leisten können. Wir reden hier vom Massenprodukt Brot. Wir reden nicht von den inzwischen auch vorhandenen Spezialbrotarten in manchen Supermärkten, wo man durchaus sechs Dollar für ein Baguette bezahlen kann. Das ist völlig daneben. Brot hat in Russland nach wie vor nicht seine Balance gefunden. Dadurch wird unser Geschäft am stärksten beeinflusst.

Wenn Sie jetzt nach den rechtlichen Rahmenbedingungen, kommerziellen Rahmenbedingungen fragen – die haben sich sicherlich stabilisiert. Aber, ob ich nun heute vor ein russisches Schiedsgericht ziehen möchte, um eine vielleicht auch nicht so ganz eindeutige Forderung durchzusetzen, ob das nun so viel besser geworden ist, da mag ich eigentlich nichts dazu sagen.

Ein wirklich massives Problem, das vor allen Dingen auch an uns als AHK herangetragen wird, ist erstens der Mangel an qualifiziertem Personal und zweitens die extreme Fluktuation. Wie sieht das bei Ihnen aus?

Wir haben zwei Vertretungen in diesem Büro. Beide haben aber im Wesentlichen die gleichen Aufgaben, soll heißen: das Vertreten unseres Konzerns. Das machen wir über eine Handelsvertretung. Zum anderen wird die Muttergesellschaft des Konzerns noch einmal separat vertreten. Mit der Handelsvertretung haben wir eine Betriebsstätte. Das heißt, hier sind wir auch in der Lage, Dienstleistungen, Servicemontagen, etc. anzubieten und auch in Rechnung zu stellen. Aber wir haben keine eigene Fertigung in Russland. Werden wir wahrscheinlich auch nicht anstreben, eben wegen des „deutschen“ Maschinenbaus. Deutscher Maschinenbau sollte dann tunlichst auch aus Deutschland kommen, sonst wäre es ja kein deutscher Maschinenbau. Das, was wir an Monteuren und Montagepartnern haben, rein russisch, sind zum größten Teil Leute, die man in Deutschland als Monteure mit goldenen Händen bezeichnen würde. Was Russen in der Lage sind – Mechaniker, Elektriker –, mit ihren Händen wieder zu reparieren und auch Möglichkeiten zu finden, eine Maschine wieder zum Laufen zu bringen, selbst wenn das richtige Teil momentan nicht verfügbar ist, das ist bemerkenswert. Von daher kann ich dem eigentlich so in der Aussage nicht zustimmen. In dem Bereich gibt es hervorragendes Personal. Was Handel und Wandel anbetrifft, das heißt Vertriebsleute. Ja, eindeutig, sehr schwierig. Wir haben uns im Grunde genommen daran orientiert, dass die Leute Deutsch oder Englisch können müssen, weil es nicht möglich ist, immer nur über eine Person, sprich mich, den Kontakt nach Deutschland zu halten. Es sind zu all diesen Ausrüstungen, die wir haben, immer wieder spezielle Fragen zu beantworten, vor allen Dingen auch bei Projekten, Abmessungsfragen, etc. Das kann nicht durch ein Nadelöhr gehen. Das muss direkt funktionieren. Also muss vor allen Dingen die Sprache da sein. Dass Russen auf dem Sprachsektor hervorragend ausgebildet sind, ist allgemein bekannt, aber ausreichend Deutsch sprechendes Personal ist gewiss auf dem Markt nicht vorhanden. Man ist vor Abwerbungen nie gefeit, die finden auch statt. Natürlich sind Gehalts-

forderungen auch nur bis zu einem bestimmten Grad erfüllbar. Man kann alles Mögliche andere anbieten wie zum Beispiel ein hervorragendes Betriebsklima. Wir versuchen, eine gute Stimmung hier im Büro zu haben, und auf der anderen Seite muss aber auch die Leistung stimmen. Das ist im Vertriebsbereich, auch in Deutschland, immer wieder schwierig. Sie haben jemanden soweit, dass er auch verkaufen könnte, und erst dann stellt sich eigentlich heraus, kann er denn auch verkaufen? Erst ist mal die Sachkenntnis erforderlich, um zu verkaufen. Ist die Sachkenntnis da, kommt die Talentfrage. Die guten Verkäufer sind sehr teuer - sehr teuer! Es geht allmählich soweit, dass man sagen kann, na, sollen wir dafür nicht lieber jemanden aus Deutschland kommen lassen, der dann über Bäckerkenntnisse verfügt und die Ausrüstung wirklich aus dem Effeff beherrscht, denn ähnliche Beträge darf man inzwischen in Russland für einen guten Vertriebsmann hinlegen.

Was sind in Ihrer langjährigen Erfahrung die größten Herausforderungen hier in Russland insbesondere im operativen Geschäft gewesen?

Gerade das, was mir im Moment wieder auffällt, ist die Zwitterposition, die jemand, der meinen Job bekleidet, einnimmt. Das heißt auf der einen Seite die Umstände, das Leben hier in Russland so gut, wie man es eben dann doch als Ausländer kennen lernen kann, zu kennen, und das dann nach Deutschland zu „verkaufen“. Auf der anderen Seite die deutsche Mentalität irgendwo dumpf zumindest noch in Erinnerung zu haben, aber last but not least natürlich auch über die Gene eingepflanzt bekommen zu haben. Man sagt mir auch heute noch nach, dass ich deutscher bin als die Deutschen. Das dann wiederum hier verständnisvoll an den Mann und die Frau zu bringen - das sehe ich eigentlich als die größte Herausforderung und insbesondere seit 1992 an. In Deutschland ist doch sehr stark die Meinung vertreten: Ja, ja, das kennen wir. Das haben wir in Leipzig, Dresden, Rostock auch erlebt. Aber nein, überhaupt nicht! Das ist einfach in Russland alles noch mal ganz anders. Ich betone anders, weil, wer so viel rumgekommen ist wie ich - das sage ich deswegen, weil ich in Nigeria angefangen habe, zwei Jahre in Saudi Arabien, acht Jahre im Irak, noch ein Jahr im Iran und in Jordanien zugebracht habe - es ist nur schlichtweg anders. Dieses anders, das richtig an den Mann zu bringen, das ist die größte Herausforderung, weil eben auf beiden Seiten permanent das Personal wechselt. Das heißt, man fängt immer wieder von vorne an. Das, denke ich, ist das Schwierigste.

Was sind die wichtigen Erfolgsfaktoren in Russland? Was würden Sie einem anderen deutschen Unternehmen, das nach Russland kommt, empfehlen?

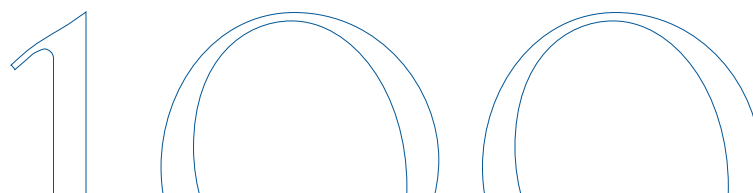
Im Grunde genommen die typisch deutschen Tugenden. Soll heißen, wenn sich ein Russe das Geld und auch das Verständnis nimmt, mit uns Deutschen klarzukommen, dann erwartet er auch, dass wir etwas Deutsches liefern. Dass wir es pünktlich liefern, dass wir es sauber und ordentlich liefern. Das fängt schon bei der Verpackung und bei der Art, wie der LKW beladen worden ist an, geht dann aber weiter zur Montage, die Montageart, die stattfindet. Also nicht die Sachen einfach durch die Gegend fliegen lassen, sondern hier wirklich deutsche Akkuratess und Pünktlichkeit an den Tag zu legen. Wir haben es ja auch mit Extremen zu tun. Moskau ist die teuerste Stadt außer Tokio. Im Wesentlichen sind es die Mieten. Da, wo wir einkaufen gehen, müssen wir verdammt viel hinlegen, aber wir können uns auch nicht die Zeit nehmen, irgendwo aufs Land zu fahren um Kartoffeln, Eier, Tomaten dort einzukaufen. Von daher sind wir auf die hier vorhandenen Supermärkte angewiesen. Dann wird alles wahnsinnig teuer. Das heißt aber nicht, dass irgendein Mechaniker oder Elektriker in einer Fabrik, zum Beispiel einer Brotfabrik, auch entsprechend viel verdient. Wenn der dann einen Tagessatz eines deutschen Monteurs zu Ohren oder womöglich zu sehen bekommt, der irgendwo zwischen 600 bis 1.200 Euro liegt, dann sagt der: Entschuldige mal bitte, der bekommt an einem Tag das, wofür ich einen ganzen Monat arbeiten muss. Dann will der auch einen Unterschied sehen. Man kann sehr viel argumentieren, aber was man nicht wegarargumentieren kann, ist Schlampigkeit. In welcher Form diese Schlampigkeit auch immer vorkommt. Das sollte sich, wer auch immer mit Russland Geschäfte machen will, ganz, ganz oben hinschreiben. Wenn jemand deutsche Produkte kauft, dann will er auch deutsche Produkte haben.

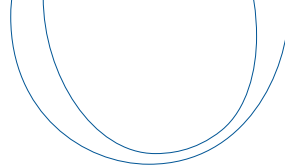
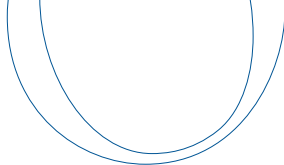
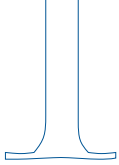
Vielleicht noch ein kleiner Ausblick in die Zukunft Russlands...

Ganz klar und deutlich: Russland ist Europa, zum größten Teil jedenfalls. Wir sollen uns daran aus deutscher Sicht orientieren. Das ist Europa! Der Markt ist unerschöpflich von der Einwohnerzahl her, von den monetären Möglich-

„Der Markt ist unerschöpflich, zumindest für meine und wahrscheinlich auch noch die nächste Generation und vielleicht die übernächste auch noch.“

keiten, zumindest für meine und wahrscheinlich auch noch die nächste Generation und vielleicht die übernächste auch noch. Die Wahrscheinlichkeit, dass Produkte hier im Land aus dem Investitionsgüterbereich mit unserer Qualität hergestellt werden, ist auf eine Generation hin gesehen eher





unwahrscheinlich. Das heißt also, vor unserer Haustür, in kürzester Zeit, in zweieinhalb Flugstunden erreichbar, befindet sich ein paradiesischer Markt, der seine Besonderheiten hat, die es zu beachten gilt, aber die es eben dann auch wert sind. Warum China? Selbst, warum die Vereinigten Staaten? Die sind gewiss mit ihren Besonderheiten nicht viel einfacher zu begreifen als Russland, nur dass wir da mit einem ganz anderen Selbstverständnis herangehen und sagen: Hoppla, da müssen wir eben die komplette elektrische Ausrüstung umgestalten und den

amerikanischen Standards anpassen. Warum nicht auch für Russland? Zumindest wenn es um die Mentalitätsfragen geht, sollte man sich dann auch die entsprechende Mühe geben.

Sie sind wie lange in Russland?

Seit August 1989.

Und bleiben noch wie lange?

Ich habe unterschrieben bis 31.12.2012...



Kerstin Dauenheimer
bonprix Handelsgesellschaft mbH

„Ich glaube, die Russen sind nicht so verwöhnt wie wir.“

bonprix gehört zur OTTO-Gruppe. Wann hat die OTTO-Gruppe beschlossen, nach Russland zu gehen und warum?

OTTO schon 2006. Warum? Weil der Markt groß ist, inzwischen auch etwas Geld vorhanden ist; die Leute in Bezug auf Garderobe doch relativ schlecht ausgerüstet sind. Das war der Grund und der Erfolg.

bonprix und OTTO sind in Russland?

Wir sind mit OTTO, Witt und bonprix hier.

Kann der russische Kunde einen Zusammenhang erkennen oder eher nicht?

Doch, kann er, weil die juristische Adresse bei allen dreien die gleiche ist. Alle drei sind unter der Firma „Direct Catalogue Service“ registriert. Das ist ein Joint Venture: 70 Prozent hält die OTTO-Gruppe, 30 Prozent die Direct Group aus Russland. Der Inhaber ist ein Franzose, Pascal Clément. Über diesen Direct Catalogue Service sind alle drei verbunden und haben auch eine Adresse.

Dass man OTTO als deutsches Unternehmen identifizieren kann, stelle ich mir relativ leicht vor. Bei bonprix ist das schwerer. Ist das ein Nachteil?

Ich weiß nicht, ob es ein Nachteil ist. Wir haben insgesamt einen Vorteil: Wir kommen ganz neu auf den Markt und etablieren uns verstärkt durch die Inanspruchnahme von Image-Werbung, um unser Logo, das Branding bekannter zu machen. Wir planen zum Beispiel Reklame für U-Bahn und Vorstadtbahn, die sogenannte Elektrizschka, jetzt kommen die Marschrutki (Sammeltaxis) dran.

Wie wird bei bonprix bestellt?

Es gibt Telefon, was natürlich die häufigste Bestellvariante ist, circa 45 Prozent sind Telefonanrufe. Dann haben wir am 12. September letzten Jahres den Internet-Shop eröffnet – der hat großartig eingeschlagen. Etwa 25 Prozent der Bestellungen gehen über das Internet. Was für uns Deutsche ganz erstaunlich ist: SMS-Bestellungen machen sieben Prozent aus, denn die SMS sind relativ günstig. Wenn die Leute von Fernost oder aus weit entfernten Landesteilen anrufen, für die ist die Moskauer Telefonnummer natürlich weitaus teurer.

Wir bekommen auch schriftliche Bestellungen. Das heißt, in unseren Reklamen, in den Zeitschriften, Inserts, – wir legen unsere kleinen Kataloge bei – bei anderen Firmen, ist immer ein Bestellformular dabei, das man ausfüllen kann.

Können Sie denn über das ganze Land liefern?

Ja, denn Postämter hat ja jedes Dorf und dementsprechend können wir wirklich überallhin liefern, wenn der Kunde uns erreicht.

Wie sind die Lieferzeiten?

Wenn die Ware am Lager ist, haben wir drei Bearbeitungstage – das ist unser Ziel – plus Postweg. Der Postweg kann bis zu drei, vier Wochen dauern. Wenn die Ware nicht am Lager ist, gehen wir davon aus, dass der Auftrag 14 Tage wartet und dann rausgeschickt wird, dann müsste die Ware da sein.

Reichen die Lagerkapazitäten?

In Lager haben wir selber investiert. Am 28. Mai 2008 war die große Eröffnung in Twer. Da sind Kapazitäten auch für die Zukunft vorhanden.

Über wen könnte bonprix speditieren, wenn es nicht die Post wäre?

Natürlich suchen wir auch nach Alternativen. Wir haben Ende Juni einen Test gestartet, weil das einfach machbar sein muss. Denn, wenn eine Internet-Bestellung reinkommt, und der Kunde dann trotzdem noch vier Wochen warten muss, bis er sein Päckchen kriegt, ist das natürlich nicht real. Wir haben Verhandlungen mit verschiedenen Alternative Carriers über Transportmöglichkeiten. Das sieht sehr gut aus. Wir werden jetzt mit Sankt Petersburg und Moskau und der Moskauer Umgebung einen Test starten. Dann werden wir dem Kunden die Möglichkeit geben, selber zu wählen, was er möchte.

Wenn der Kunde sagt, das gefällt mir nicht, hat er ein Rückgaberecht?

Ja, er hat ein Rückgaberecht. Offiziell innerhalb von 14 Tagen – nach Erhalt. Wir bekommen zurzeit noch Ware von Frühjahr/Sommer 07 zurück. Man darf ja nicht vergessen, wenn der Auftrag heute rausgeht, gehen wir von einer durchschnittlichen Laufzeit von zwei Wochen aus – der Kunde wird von der Post informiert. Das dauert manchmal bis zu einer Woche. Das heißt, das Päckchen liegt bei der Post und nach einer Woche kriegt der Kunde den Bescheid. Nachdem er informiert worden ist, hat er vier Wochen Zeit, das Päckchen abzuholen. Wenn er es nach vier Wochen nicht abgeholt hat, wird es dann irgendwann zurück geschickt. Dann ist es wieder drei Wochen unterwegs. Das können dann zwei Monate sein, die die Ware allein unterwegs ist.

Mit anderen Worten, man muss ein bisschen Geduld haben.

Ja.

Wenn die Ware nicht am Lager ist, woher kommt sie?

Sie kommt aus Deutschland.

Komplett?

Komplett. Das heißt, die ganze Ware von bonprix wird in Haldensleben gelagert, da ist unsere Tochterfirma, die Hermes Logistic Warehouse Solution, die das „picken“ und das Zusammensetzen der Ware organisiert. In dem Moment, wo der Auftrag eingegeben wird, sieht das System sofort, was hier am Lager ist und was von Deutschland nachgeliefert werden muss. Im Prinzip – wenn die Ware in Haldensleben vorrätig ist – haben wir sie innerhalb von zehn Tagen hier in Moskau, verzollt und am Lager.

Wie kommt sie durch das Nadelöhr Zoll?

Zertifikate und Zoll waren und sind ein wichtiges Moment. Als ich vor einem Jahr anfang, war das Erste, was wir gemacht haben, die Zertifizierung über Deutschland laufen zu lassen, um sicher zu gehen, dass wir die Ware wirklich sauber rein bekommen, die Zertifikate sauber sind, und wir keine gefälschten erhalten. Mit dem Zoll haben wir keine Probleme. Wir sind unheimlich transparent. Das heißt, alle Verträge sind an die Kataloge gebunden. Der Zoll kriegt jedes Mal unseren Katalog. Die Spe-

„Was für uns Deutsche ganz erstaunlich ist: SMS-Bestellungen machen sieben Prozent aus, denn die SMS sind relativ günstig.“

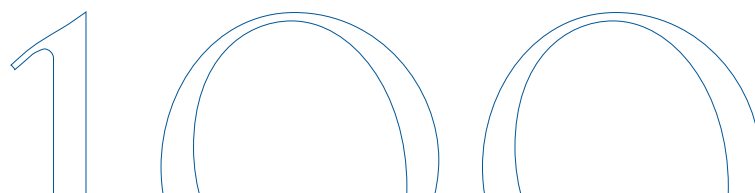
zifikationen sind ausführlich. Der Aufwand, der vorher betrieben wurde, bevor wir eigentlich richtig losgelegt haben, war enorm. Das heißt, jeder Artikel wird komplett beschrieben. Das geht von Bruttogewicht, Nettogewicht, Farbe, Material, gewebt, gestrickt, Größe, Herstellungsland... bis zu einer Beschreibung natürlich, in Russisch und in Deutsch.

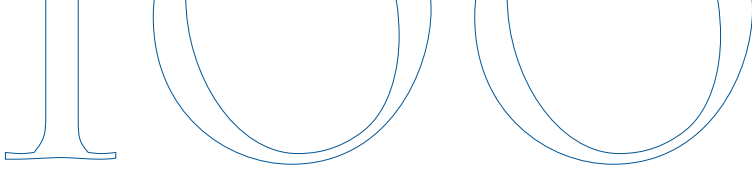
Wie sieht Ihre Kundenstruktur aus? Wer bestellt am liebsten bei bonprix?

Unser Kundenkreis ist 20 bis 50 Jahre alt. Das heißt, bonprix ist im Vergleich mit den anderen beiden Brands mehr auf die Familie ausgerichtet und preislich eher moderat.

20 bis 50, weiblich oder männlich?

80 Prozent weiblich.





Wie sieht es mit der Konkurrenz aus? Wer sind die Wettbewerber?

Sicherlich haben wir auch Konkurrenz. Das ist zum einen Quelle, La Redoute; ein französisches Unternehmen, 3 Suis-ses sind auch am Markt. Wir haben jedoch den Vorteil, dass wir die Ersten sind, die ihre Ware in Russland kommissionieren. Das heißt, alle anderen komplettieren die Aufträge in Deutschland, warten bis der LKW voll ist und schicken dann die Ware rüber. Bei uns ist das andersrum. Wir versuchen eine sogenannte Erstausrüstung: Das heißt, bei den neuen Katalogen, die herauskommen, von vornherein schon einen Teil der Ware nach Russland zu bringen; beziehungsweise wir starten mit einem Test. Wir haben jetzt zum Beispiel den Herbst/Winter-Katalog schon an unseren aktiven Kundenkreis ausgegeben, um zu testen, was er gerne haben möchte. Aufgrund dieser Informationen wird dann das Lager aufgestockt, damit, wenn die großen Kataloge wirklich rausgehen, wir sofort liefern können.

Wie groß ist der aktive Kundenkreis?

Nur der aktive, (schmunzelt) das bleibt unser Geheimnis.

Was wäre das Wünschenswerte?

Open End, nach oben offen. (lacht)

Russland hat 142 Millionen...

Wünschenswert? Das ist schwierig zu sagen. Wir wissen ja, wie groß Russland ist, und wir konzentrieren uns zur Zeit auf Zentralrussland bis zum Ural. Wir haben unsere Werbung noch

„Wenn wir einen Artikel haben, der sich in Russland als drittbestverkaufter, war er in Deutschland an 47. Stelle. Der an fünfter an 215. Position.“

nicht einmal über ganz Russland verteilt, weil wir einfach auch sehen wollen, wie wir mit der Logistik klar kommen. Aber wir wollen gerne in diesem Jahr oder in dieser Saison noch 300.000 neue Kunden dazubekommen. Das heißt, wir haben Stammkunden, die sind inzwischen relativ gut, und dann werben wir Neukunden an: eben durch Reklame, mit Zeitschriften, oder was sehr gut eingeschlagen hat: über U-Bahn-Werbungen. Nach dieser Kampagne ist der Anteil der Bestellungen per Internet um ca. zehn Prozent gestiegen. Damit versuchen wir natürlich auch, neue Kunden zu bekommen.

Was bestellen Russen anders als Mitteleuropäer, als Deutsche? Was ist der Unterschied?

Die Bestseller in Deutschland, sind nicht unbedingt die Bestseller, die wir in Russland haben. Wenn wir einen Artikel

haben, der sich in Russland als drittbestverkaufter, war er in Deutschland an 47. Stelle. Der an fünfter an 215. Position. Man kann die Angebotspalette nicht 1:1 übertragen. Was für bonprix bei der Katalogerstellung sehr gut ist, wir nutzen zwar die Ware des Gesamtkatalogs aus Deutschland, sind aber flexibel. Wir müssen die Seiten nicht 1:1 übernehmen, wir können Patchwork machen. Wir können uns die Modelle aussuchen, die für den russischen Markt interessanter sind. Wir haben festgestellt, dass es sehr wichtig ist, sich auf die Saison einzustellen. Wir haben zum Beispiel in der ersten Saison eine Jacke angeboten, die leicht gefüttert war, die ist im Katalog im November erschienen. Die war ein Flop. Wir haben sie letztes Jahr im August raus geschickt. Sie wurde ein Bestseller. Das hängt damit zusammen, dass wir mit unserer Ware nicht so auf die Winter hier eingestellt sind. Das ist sicherlich auch ein Punkt, den wir in Zukunft berücksichtigen werden; Zukäufe machen, die ganz besonders im Winter auf Russen zugeschnitten sind.

Was erwarten Russen anderes, mehr oder weniger als zum Beispiel Deutsche?

Ich glaube, die Russen sind nicht so verwöhnt wie wir. Bei einer Umfrage haben wir festgestellt, dass die Qualität, die von bonprix hier verkauft wird, zu dem Preis, relativ hoch angesehen wird, was im Vergleich zu Westeuropa nicht so ist. Das heißt, in Westeuropa haben wir mehr qualitative Beanstandungen als in Russland. Das einzige Problem, das wir hier noch haben, sind die Größen. Es stimmt nicht immer überein: deutsche Größe plus sechs ergibt russische Größe. Aber generell, was erwarten wir? Dass die Leute mit uns zufrieden sind. Die meisten Besteller kommen natürlich aus Moskau und St. Petersburg, aber nichtsdestoweniger, wir haben auch unheimlich viele Bestellungen aus kleinen Dörfern. Dort gibt es die Möglichkeit nicht, in Geschäften einzukaufen wie Karstadt, C&A. Für diese Klientel ist Katalogbestellung absolut ideal. Aber, die Leute müssen auch erzogen werden.

In welchem Sinne erzogen?

Wie Bestellung per Katalog geht. Wir haben unheimlich viele unbeholfene Anrufe. Wenn jemand im Call Center anruft, weiß er erst einmal gar nicht, was er tun soll. Wir liegen im Durchschnitt pro Gesprächsdauer auch höher als in Deutschland, weil der Erklärungsbedarf, was man machen muss, größer ist. Das beginnt bei den Größen. Wir Deutschen sind da doch selbständiger. Aber auf der anderen Seite, SMS-Bestellungen, wenn ich das in Deutschland erzähle, sieben Prozent...

Die Russen sind sehr markenbewusst. Das sieht man ja hier überall auf der Straße, gerade in Moskau. Wie sieht die Positionierung aus, auch gegenüber OTTO und Quelle?

Das ist nicht unsere Klientel. Unsere Klientel ist eindeutig die mittlere bis untere Einkommensschicht. Das heißt, wir sprechen sicherlich nicht die Millionäre hier in Moskau an. Wir sind von der Preislage in jedem Fall günstiger als OTTO und auch Witt, wobei Witt natürlich eine ganz andere Klientel bedient: Die sprechen eher die ältere Dame an. Auch ganz interessant: Witt hat den jüngsten Kundenkreis all seiner Vertretungen hier in Russland. Das ist aber auch psychologisch bedingt, denn die Frauen gehen hier mit 55 Jahren in Rente. OTTO ist mehr der jüngere Typ, ist auf Marken ausgerichtet, dort findet man auch Esprit und andere Marken, während wir keine Markenartikel haben. Wir sind doch eher im „Discountbereich“ angesiedelt.

Ist es, gerade in den Großstädten, nicht leichter nach wie vor auf den „Chinamarkt“ zu gehen?

Ich glaube, die Kunden merken schon, dass es einen Unterschied zu Chinaware gibt, die am Markt verkauft wird, oder Chinaware, die über einen Katalog von bonprix bestellt wird. Wir leisten allerdings auch viel Aufklärungsarbeit. Wenn die Kunden anrufen und fragen, wo die Ware hergestellt wird, klären wir sie darüber auf, dass die Ware zwar wirklich in China hergestellt wird, aber dass sie in unserem Auftrag hergestellt wird, dass wir Qualitätskontrollen durchführen, dass wir immer Personen vor Ort haben, die die Fabriken besichtigen, dass dort auch wirklich die Materialien verwendet werden, die wir haben wollen. Es werden aus jeder Sendung,

die in Haldensleben eintrifft, ca. 15 Prozent Stichproben genommen: auf Nähte kontrolliert; Reißverschlüsse; Knöpfe; ob die Maße wirklich stimmen usw. Wir achten sehr darauf, das ist ein erheblicher Unterschied.

Wäre es grundsätzlich denkbar, im GUS-Raum produzieren zu lassen?

Sicherlich wird irgendwann einmal zugekauft werden. Aber auf der anderen Seite ist die Schuh- und Garderobeherstellung in Russland noch auf einem sehr, sehr niedrigen Niveau.

Woran liegt das?

Ich glaube, es sind die fehlenden Produktionsstätten, und dass wahrscheinlich die Investitionen, die zurzeit hier gemacht worden sind, in Bereichen gemacht werden, die mehr Gewinne garantieren. Im Bereich Lebensmittel ist sehr viel investiert worden. Ich glaube, das ist einfach eine Frage der Zeit, dass man auch in diesem Bereich investiert.

Sie sind wie lange in Russland?

Im November werden es 20 Jahre, seit 1988.

Respekt. Wie lange wollen Sie noch bleiben?

Ich hoffe, dass ich mit diesem Job noch so lange zu tun habe und Pionierarbeit leisten kann, bis ich dann in Rente gehe. (*lacht*)

Florian Schneider
Salans Rechtsanwälte

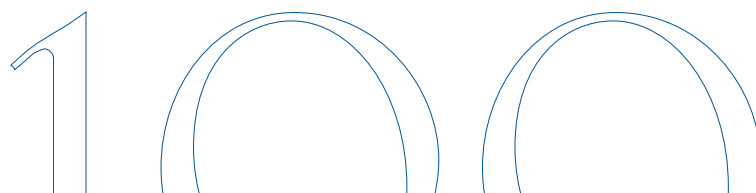


„Auch bei Investitionen in Russland muss das ‚Einmaleins‘ der jeweiligen Sparte beherrscht und berücksichtigt werden.“

Ihr Spezialgebiet ist das Immobiliengeschäft? Wie sieht die Situation insgesamt im Augenblick in Russland aus?

Richtig Immobilien und Baurecht. Im Immobilienrecht bestehen gesetzliche Rahmenbedingungen, die auch sehr gut ausgearbeitet und erprobt sind. Das ist ein Unterschied zu

anderen Rechtsbereichen. In der Vergangenheit stellte sich bei der Begutachtung von Privatisierungen ab und zu die Frage, wie man das eine oder andere beurteilen muss. Aber im täglichen Immobilienrecht sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen bekannt, so dass die Beteiligten die rechtlichen Spielregeln kennen. Das fängt bei unserer „Lieblingssparte“



Due Diligence, juristische Überprüfung der Rechte an Immobilien, an. Wir müssen nicht mehr erklären, warum eine solche Prüfung durchgeführt werden muss und auch nicht, dass man dazu ein paar Dokumente braucht.

Ob der Verkäufer dann alle Dokumente bringen kann, bringen will, ist etwas anderes. Aber überrascht ist er nicht mehr. Das war vor einigen Jahren - ich bin jetzt über sechs Jahre in Moskau tätig - noch schwieriger. Da war Teil unserer juristischen Beratung, dem russischen Verkäufer diplomatisch zu erklären, warum seine mündlichen Aussagen im Rahmen einer ausführlichen Begutachtung überprüft werden sollen.

Die Dokumente, die für eine Due Diligence Prüfung angefragt werden, sind bekannt. Das heißt, man fragt immer

„Wir müssen nicht mehr erklären, warum eine solche Prüfung durchgeführt werden muss und auch nicht, dass man dazu ein paar Dokumente braucht.“

einen gewissen gesellschaftsrechtlichen Teil ab, durch den überprüft werden soll, ob der Verkäufer überhaupt rechtlich existiert und welche internen Bestimmungen der Verkäufer für das Immobiliengeschäft beachten muss. Weiter werden Dokumente angefragt, die die Rechte an der jeweiligen Immobilie bestätigten. Diese Dokumente beschreiben, wie die Rechte entstanden und registriert worden sind, wie eine Weitergabe der Rechte stattgefunden hat und ob es Belastungen gibt. Auch werden einige technische Fragestellungen begutachtet. Dieses ersetzt allerdings keine eigenständige technische Überprüfung der Objekte.

Auch die vertragliche Dokumentation ist mittlerweile erprobt. Es ist bekannt, dass man über den Abschluss von Vorverträgen zugunsten des Käufers das Objekt für eine bestimmte Zeit sichern kann, in der der Käufer dann die verschiedenen Objektprüfungen vornehmen kann. Spielt sich die Transaktion rechtlich außerhalb Russlands ab, kann ein sogenannter „Letter of Intent“ abgeschlossen werden. Nach dem Abschluss der Objektprüfungen kann dann der Hauptvertrag zwischen den Parteien vereinbart und unterzeichnet werden. Dieses System ist in Russland erprobt und wird auch so gelebt.

Diskussionen gibt es in der Regel um die Fragen, welche Garantien der Verkäufer gibt und welche Verpflichtungen die jeweilige Vertragspartei übernimmt. Auch die Preisfrage ist immer eine große Sache.

Was es dann daneben noch gibt, sind die Abwicklungen der Geschäfte über den Kauf von Gesellschaften, die Rechte an Immobilien in Russland halten, also sogenannte Share-Deals: man verkauft eigentlich nur die Gesellschaft, die nicht

unbedingt in Russland liegt. Es kann sich auch um Gesellschaften nach deutschem, österreichischem oder zypriotischem Recht handeln. Teilweise handelt es sich aber auch um Gesellschaften aus exotischeren Ländern, wie Belize, British Virgin Islands usw. Anteile an diesen Gesellschaften werden aber auch nur dann erworben, wenn vorher alles geprüft wurde. Dieses System wird von europäischen oder westlichen Käufern mehr und mehr angenommen, sodass man sagen kann, dass die russischen rechtlichen Rahmenbedingungen bestehen, gelebt werden und den Beteiligten auch bekannt sind. Das Problem liegt dann noch immer im Detail. Z.B. hat das Immobilienregister in Russland keinen öffentlichen Glauben wie das Grundbuch in Deutschland.

Im deutschen Grundbuch steht z.B. drin: Herr Müller ist Eigentümer des Grundstücks XY. Darauf steht zufälligerweise ein Haus und dann kann ich, wenn ich in das Grundbuch sehe und im Grundbuch steht weder ein Widerspruch noch eine Vormerkung, dass gerade ein Kaufvertrag geschlossen wurde, darauf vertrauen, dass Herr Müller tatsächlich der Eigentümer ist. Wenn der Kaufvertrag unterschrieben ist und ich als Eigentümer des Grundstücks im Grundbuch eingetragen wurde, gelte ich als rechtlicher Eigentümer.

Das ist unanfechtbar?

Das ist grundsätzlich unanfechtbar. Es gibt Ausnahmen, z.B. wenn ich wusste, dass die Eintragungen im Grundbuch falsch waren.

In Russland ist es anders, da schaue ich in das Register, sehe, da ist jemand als Eigentümer eingetragen. Das gibt mir so eine Art Vermutung, die aber nicht gerichtsfest ist. Ich bin verpflichtet, zu prüfen, wie der eingetragene Eigentümer das Eigentum erhalten hat. Dafür wird dann eine Due-Diligence-Prüfung durchgeführt. Ergibt diese Prüfung, dass es keine Unregelmäßigkeiten beim Eigentumserwerb gab, befinde ich mich bei einem Erwerb grundsätzlich im sogenannten guten Glauben. Wenn dann irgendwann mal jemand kommt und sagt, Herr Müller war nicht der Eigentümer, dann kann ich sagen: Moment mal, ich habe das geprüft und hier ist mein Nachweis. Der Nachweis ist der von einer Kanzlei erstellte Due Diligence Bericht. Vor einem Gericht muss ich jedoch nachweisen, dass entweder die Eigentumsverhältnisse so sind, wie ich es mir vorgestellt habe oder ich weise nach, dass ich das Objekt im guten Glauben erworben habe. Ich bin in also in der Bringschuld. Im deutschen System habe ich erst einmal eine Vertrauensposition, auf die ich bauen und mein Geschäft umsetzen kann. Das ist der große Unterschied.

Viele hätten gern auch für Russland entsprechende Gesetzesänderungen. Trotzdem rate ich derzeit davon ab, weil die meisten Eigentumsfragen ungeklärt sind. Ich würde es auch in Zukunft nicht einführen, weil es zu viel mehr Streit-

fragen führen würde, wenn gesetzlich festgelegt wird, dass die registrierten Eigentümer gegenüber jedermann als Eigentümer gelten, bei einem Erwerb auf die Eigentümerstellung vertraut werden kann und der Erwerber als Eigentümer gilt, wenn er von einer als Eigentümer registrierten Person ein Objekt erwirbt. Wenn der Plan einer solchen Gesetzesänderung publik würde, würde in der Vorphase versucht, sich bei so vielen Objekten wie möglich, als Eigentümer registrieren zu lassen. Nach Inkrafttreten einer solchen Änderung könnte an eine Gesellschaft das Objekt verkauft werden und unter „Nutzung“ des öffentlichen Glaubens hätte diese Gesellschaft eine fast unanfechtbare Eigentümerposition. Im Übrigen gibt es auch in den USA keinen öffentlichen Glauben eines Immobilienregisters. In der Praxis werden dort auch Due Diligence Prüfungen durchgeführt und sogenannte „Titelversicherungen“ abgeschlossen. Damit wird die Eigentümerstellung des Verkäufers versichert. Diese Versicherungen gibt es auch schon in Russland.

Lohnt es sich noch, eine Immobilie in Russland zu erwerben, hat das noch irgendeine Attraktivität für ausländische Investoren?

Da muss man unterscheiden. Es hat natürlich immer dann Sinn, wenn es wirtschaftlichen Sinn hat. Man kann Immobilien erwerben, um Gewinn zu machen, man kann Immobilien erwerben, um Steuern zu sparen und vielleicht, um Verluste zu machen. Es kommt immer auf das einzelne Projekt an. Beispielsweise gibt es die Investition, bei der die Immobilie wirtschaftlich Gewinn bringen soll. Als Immobilie kommen in diesem Fall u.a. Bürogebäude, Lagerhäuser, Shopping-Center oder auch Handelsimmobilien in Betracht. Wenn solche Objekte von einem institutionellen Investor erworben werden sollen, um eine Rendite zu erwirtschaften, die er möglicherweise weitergibt, dann muss dieser Investor rechnen. Er wird feststellen, dass in Moskau die Renditen zurückgehen und die Einstiegskosten weiter steigen. Es ist nicht mehr so, dass ein Shopping-Center in Moskau eine Gelddruckmaschine ist. Mittlerweile werden verschiedene Konzepte von Shopping-Centern öffentlich angezweifelt. Die Konzeption stimmt teilweise nicht. Es besteht eine schlechte Parksituation, die Lage für die Zielkäuferschicht ist falsch gewählt usw.

Auch bei Investitionen in Russland muss das „Einmaleins“ der jeweiligen Sparte beherrscht und berücksichtigt werden. Was in Deutschland aus praktischen Gründen nicht angenommen wird, wird auch in Russland vom Verbraucher nicht angenommen. Manche Dinge sind in Russland vielleicht ein bisschen einfacher, weil die Nachfrage noch hoch ist. Aber man muss sich schon jetzt auf das einzelne Objekt konzentrieren und schauen, inwieweit das ein erfolgreiches Konzept ist. Ganz einfach. Sagen wir, ich baue in Wolgograd das

erste Shopping-Center, dann nehmen die Leute gerne auch Umwege auf sich, weil sie eben keine andere Wahl haben. Aber in Moskau nicht mehr.

Was Industrieimmobilien angeht, das lohnt sich natürlich in jedem Fall. Dort soll ja nicht in erster Linie durch die Industrieimmobilie Geld verdient werden, sondern durch eine Produktionseinheit. Stichwort Volkswagen: Die bauen nicht eine Fabrik, um mit der Immobilie durch Vermietung Geld zu verdienen oder um einen Immobilienwert zu steigern, sondern Volkswagen möchte Autos produzieren und verkaufen. Dort lohnt sich die Immobilieninvestition in jedem Fall. Was die Kosten der Immobilie angeht, ist man in Russland zurzeit noch flexibel. Niemand muss eine Produktionsstätte in unmittelbarer Nähe von Moskau bauen, wo die Preise ein solches Projekt möglicherweise unrentabel machen.

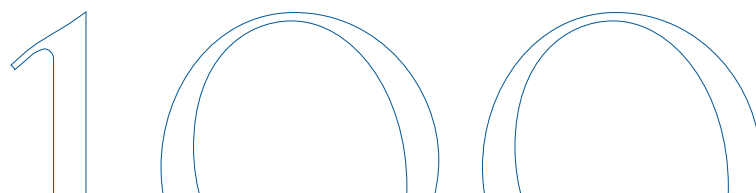
Wenn ich investiert habe, wie sicher dieses Investment?

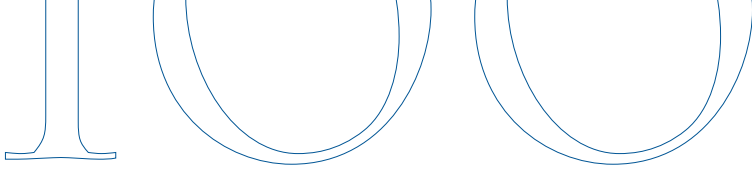
Das Investment ist sicher, wenn man sich vorher Zeit genommen hat, es ordentlich aufzubauen. Also wenn ich die Wahl habe; Standortwahl, Objektwahl und mir Zeit nehme, dann ist meine Investition rechtlich gesichert.

Natürlich gibt es immer auch den „Russlandfaktor“, ich habe überhaupt kein Problem, das offen zu sagen. Das moderne russische Recht ist im Vergleich zu Deutschland noch sehr jung. Bestimmte rechtliche Instrumente müssen sich erst noch erproben und eventuell angepasst werden. Natürlich kann es passieren, dass Verjährungsfristen, die vor kurzem von zehn auf drei Jahre heruntergefahren wurden, nächste Woche wieder auf fünf Jahre hochgefahren werden. Da geht das Risiko in Deutschland gegen Null, aber in Russland kann ich das nie garantieren. Ich will gar nicht über Politik sprechen, politische Investments sind immer riskant. Das gleiche

„Noch immer gibt es den sogenannten Markt aus der ersten Hand, das ist immer die öffentliche Hand, z.B. Staat, Land oder Kommune als Eigentümer auf der einen Seite und der Privatinvestor auf der anderen Seite.“

gilt aber auch für Investments in politisch wichtige Industrien in Deutschland oder den USA. Es gibt einen gewissen Russlandfaktor, der ist allgegenwärtig. Das ist auch in Ordnung, dafür gibt es die größeren Investment-Chancen. Aber es ist sicher, wenn man das Investment technisch, juristisch und wirtschaftlich durch Experten geprüft hat, die Erfahrung im Markt haben.





Grund und Boden gehören meistens dem Staat oder kommunalen Trägern. Macht es das besonders schwierig? Was ist die Besonderheit im Umgang mit diesen Eigentümern?

Grundsätzlich sind alle Grundstücke im Eigentum des Staates gewesen, die dann teilweise privatisiert wurden. Noch immer gibt es den sogenannten Markt aus der ersten Hand, das ist immer die öffentliche Hand, z.B. Staat, Land oder Kommune als Eigentümer auf der einen Seite und der Privatinvestor auf der anderen Seite. Dann gibt es natürlich auch den Markt aus der zweiten Hand, das sind dann Privateigentümer, von denen Immobilien gekauft oder gemietet bzw. gepachtet werden können.

Grundsätzlich ist es so, dass sich die interessanten Grundstücke für Investments in gewerbliche Immobilien in den meisten Fällen schon in privater Hand befinden, sodass man es mit Privateigentümern zu tun hat, von denen man die Objekte zu Marktpreisen erwerben muss. Dort ist möglicherweise auch noch die öffentliche Hand involviert, wenn man Pachtrecht erwerben kann, aber in diesen Bereichen ist es eine formale Frage und es macht die praktische Entwicklung einer Immobilie oder

„Das Bodenkataster wird durch ein neues Gesetz aus diesem Jahr umgestaltet und heißt nach der Umgestaltung nicht mehr Bodenkataster, sondern Immobilienkataster, weil dort alle Angaben über Grundstücke und über Gebäude einfließen werden.“

das Betreiben einer Immobilie nicht viel schwieriger. Man muss bestimmte Pachtzinsen an den Staat weiterleiten.

Wenn man zum Beispiel ein Industrieinvestment plant, ist es günstiger zu versuchen, von der öffentlichen Hand Rechte an einem Grundstück zu erwerben, weil es preisgünstiger ist und weil ich mit der Behörde z.B. die Lage des Grundstücks abstimmen kann.

Eine rechtliche Nuance ist, dass man immer prüfen muss, welche Behörde und welche Einheit des Staates wirklich über das Grundstück verfügen darf. Das Land muss zugewiesen werden, solange es nicht zugewiesen ist, sind bestimmte Behörden zuständig.

Was passiert, wenn ich Grund und Boden erworben habe und eine Immobilie neu bauen will. Was muss man beachten?

Weniger als die rechtliche Analyse ist die technische Analyse wichtig. Die technische Begutachtung der Lage des Grund-

stücks. Das heißt, habe ich Zugriff auf Versorgungsmedien, und wenn ja, habe ich auch in der entsprechenden Menge Zugriff? Die Frage ist, bekomme ich einen Stromanschluss und wenn ja, erhalte ich genügend Strom zugewiesen. Im Zweifel muss sich der Investor selbst um die Infrastruktur kümmern. Das muss natürlich in die Kostenplanung einfließen. Das sind die größten technischen Fragen.

Wie kann man das im Vorfeld erfahren?

Im Vorfeld kann man das prüfen, aber leider nicht rechtlich durchsetzbar und abschließend von einer Behörde bestätigen lassen. Das geht erst im Rahmen der Beantragung der Baugenehmigung, wenn die sogenannten technischen Bedingungen eingeholt werden. Dafür muss der Eigentümer aber schon Rechte am Grundstück haben, dann ist im Zweifel das Kind schon in den Brunnen gefallen: Der Investor hat schon Geld in die Hand genommen und Rechte am Grundstück erworben, Berater und Anwälte bezahlt oder hat mit dem Land oder mit der Stadt schon einen Deal geschlossen und muss auch für die Pachtrechte Zahlungen tätigen. Und dann erst bekomme ich die Baugenehmigung - oder eben nicht! Das kann man absichern, indem man sich z.B. russische Partner ins Boot holt. Wenn der Investor rechtlich abschließend das Immobilienprojekt sicher strukturiert hat, dann gibt es insbesondere die Möglichkeit, dass man einen russischen Entwickler beauftragt, der eine Gesellschaft gründet, mit dieser Gesellschaft das Grundstück vorher erwirbt, die Gesellschaft holt die Baugenehmigung ein und der Investor erwirbt dann die Gesellschaft, die schon die Baugenehmigung hat.

Ein weiterer Punkt sind die Bodenkategorien der Grundstücke und dort insbesondere die landwirtschaftlichen Flächen. Viele Flächen, die für Industrieprojekte angeboten werden, sind landwirtschaftliche Flächen, die erst in Industrieland umgewidmet werden müssen. Solange diese Flächen nicht umgewidmet wurden, können nur russische Gesellschaften Eigentum an diesen Grundstücken erwerben, wenn sie keinen ausländischen Mehrheitsanteil haben. Russische Gesellschaften mit ausländischer Mehrheitsbeteiligung können nur pachten.

Wo muss ich hingehen, um mir so eine Fläche umwidmen lassen zu dürfen?

Es gibt immer eine Abteilung im Rahmen einer Verwaltung, die dafür zuständig ist: z.B. das Bodenkomitee. Es sind nicht die Katasterämter, die die Entscheidung treffen, die dokumentieren nur die Entscheidung.

Wie sieht es mit dem Katasterwesen aus?

Erst einmal gibt es ein Bodenkataster, das ist einheitlich für Gesamt-Russland...

Da ist alles erfasst von...

Das ist eine Frage, da kann ich leider nicht kurz darauf antworten, ich kann nur sagen, wie es war und wie es sein wird, weil es leider so ist: erst Anfang 2000 ist ein Bodenkataster für Gesamt-Russland eingeführt worden mit einheitlichen Angaben für alle Grundstücke von der Ost- bis zur Westgrenze.

Die Form ist landesweit gleich, es gibt unterschiedliche Auszüge, die man abfragen kann. Der Katasterplan sind mehrere Seiten, der ist riesig groß. Man kann ihn abfragen, aber nur der Eigentümer. Dann kann man sich einen Auszug aus dem Bodenkataster geben lassen, da steht drin, wer Eigentümer ist, in welche Bodenkategorie das Grundstück fällt, welche erlaubte Nutzung es hat, die technischen Daten, die Abmessung, wie groß das Grundstück ist, wie das Grundstück aussieht, aber man sieht zum Beispiel im Auszug eines Katasters nicht die konkrete Lage des Grundstücks. Ich sehe nur die Form des Grundstücks, aber ich weiß nicht, wo genau es liegt. Wichtig ist, dass man sich nicht nur auf das Papier verlässt, sondern dass man mit dem Papier und einer entsprechenden Organisation, das kann eine staatliche oder private sein, zum Grundstück fährt und prüft, wo genau das Grundstück liegt.

Bisher sind nicht alle Grundstücke im Bodenkataster eingetragen worden. Dass nicht alle Grundstücke eingetragen sind, liegt an den Kosten für die Vermessung und Registrierung der Grundstücke. Die Kommunen sind nicht bereit oder nicht in der Lage, diese Kosten auf sich zu nehmen und haben auch nicht die administrativen Ressourcen. Sie warten auf einen Investor, der die Kosten übernehmen muss, wenn ihm ein Grundstück angeboten wird.

Das Bodenkataster wird aber durch ein neues Gesetz aus diesem Jahr umgestaltet und heißt nach der Umgestaltung nicht mehr Bodenkataster, sondern Immobilienkataster, weil dort alle Angaben über Grundstücke und über Gebäude einfließen werden.

Das ist ein guter Ansatz, weil man alle technischen und rechtlichen Angaben über Gebäude und Grundstücke in einem Register vereinheitlichen möchte.

Seit Jahren heißt es, die Immobilien-Blase platzt gleich. Aber tatsächlich gibt es einen Mangel an Büroimmobilien, Industrieimmobilien, Wohnungsimmobili- en, Gewerbeimmobilien, Lagerimmobilien, also an allem. Gibt es irgendwann eine Entspannung?

Da muss man auch in die verschiedenen Märkte schauen, und zwar in die Märkte in den einzelnen Städten. In Novosibirsk zum Beispiel kann man noch alles bauen. Da gibt es kaum Office-Center, da gibt es nur ganz wenig Einzelhandel. Das heißt, dort ist noch eine extreme Nachfrage und folglich sind dort noch große Chancen. Stichwort zum Bei-

spiel Kasan und Retail: Dort muss man schon aufpassen, da es schon Leerflächen gibt und man nicht alles vermieten kann.

Platzt die Blase? Wenn ich an die Grundstückspreise denke, die steigen momentan ins Unermessliche und zwar überall: Moskauer Gebiet, selbst in Kaluga steigen die Preise überall. Was Grundstücke angeht, die sind so rar und der Bedarf ist so groß, dass ich zurzeit keine „Blase“ sehe. Zwar werden auch Grundstücke teilweise nur zu Spekulationszwecken gekauft, aber die werden sehr schnell an Investoren weiterverkauft, die dort wirklich Projekte entwickeln. Deswegen sind die Grundstückspreise real.

Eine „Blase“ ist der Wohnungsmarkt, weil dort insbesondere in Moskau und auch St. Petersburg viele Wohnungen von Privatanlegern zu Investitionszwecken gekauft wurden und noch viele Wohnungen gebaut wurden und noch nicht verkauft sind.

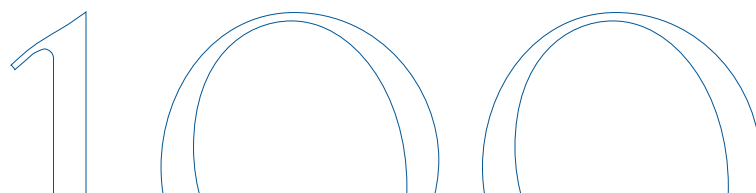
Diese Wohnungen sind noch immer im Eigentum der Baugesellschaft und können dann reguliert auf den Markt gebracht werden. Die Gefahr dabei ist natürlich, dass, wenn diese Eigentümer unter finanziellen Druck geraten und keine anderen Möglichkeiten mehr haben als die Wohnungen auf den Markt zu bringen, es irgendwann zu einem Überangebot an Wohnungen kommen kann. Das hat man so noch nicht gesehen. Wir haben Ende 2006, erste Hälfte 2007 gesehen, dass sich der Preisanstieg bei Wohnraum in Moskau beruhigt hat, es gab eher eine Stagnation der Preise. Mittlerweile steigen die Preise wieder „wie gewöhnlich“, das heißt um ca. ein Prozent pro Woche.

Wie lange sind Sie in Russland?

Ich arbeite in Russland seit 1999. Ich bin im Mai 1999 zum ersten Mal nach Russland gekommen, nach St. Petersburg, und habe dort für sechs Monate bis Ende 1999 gearbeitet. Ich bin dann wieder zum Referendariat nach Deutschland, nach Düsseldorf zurückgekehrt und habe 2001 noch mal für vier Monate in St. Petersburg gearbeitet. Anschließend bin ich nur kurz bis April 2002 wieder nach Deutschland, um mein Examen zu bestehen und habe dann für eine deutsche Kanzlei in Moskau die Immobilienpraxis aufgebaut. Im Dezember 2007 sind wir dann mit der Immobilienpraxis, insgesamt ein Team von zwölf Personen, zu der internationalen Kanzlei Salans in Moskau gewechselt. In Moskau bin ich jetzt über sechs Jahre. Insgesamt habe ich beruflich mit Russland seit neun Jahren zu tun.

Wie lange werden Sie noch bleiben?

Solange es gut läuft. Und es läuft gut. Ich habe mir keine zeitlichen Grenzen gesetzt. Nach oben ist alles offen.





Eduard Albrecht
EVONIK

**„Russland ist kein Land, wo man
irgendetwas günstig produzieren oder
günstig kaufen kann.“**

Evonik ist ein Mischkonzern: Immobilien, Energie, Chemie. Was findet man davon in Russland?

Wir kommen von der Degussa und sind für die chemischen Aktivitäten des Konzerns zuständig. Immobilien – das ist eher lokales Geschäft, auf Deutschland beschränkt. Energie...wir führen jetzt intensive Gespräche auch im Rahmen der Privatisierung der RAO UES. Da sind auch unsere Kollegen aus dem Bereich Energie mit dabei. Das heißt, wir haben zwei Sparten hier, die auch global agieren: Chemie, klar und deutlich und Energie.

Das heißt, Russland muss ein attraktiver Markt sein, denn wenn man nach Russland geht, dann hat man auch einen guten Grund dafür?

Zuerst: Russland ist sicherlich attraktiv, zweitens ist es jetzt eine „Modeerscheinung“, anstatt nach China, nach Russland zu gehen: Riesig von der Fläche, tolle Möglichkeiten, die Energieressourcen. Die Zukunft ist dort, wo die Rohstoffe sind. Ob es einem passt oder nicht, knapp 50 Prozent sämtlicher Rohstoffe der Welt lagern in Russland und entsprechend wird sich hier die Chemische Industrie entwickeln, obwohl die Russen selbst nicht richtig dran glauben. Und: Energieproduktion, gerade auch im Bereich Kohle, wo wir sehr stark sind, angefangen von Methangas oder Grubengas, das als Energieträger dient. Da haben wir sehr gutes Know-how und versuchen das entsprechend zu vermarkten. Umweltzertifikate, das ist auch ein neues Thema, sind sicherlich demnächst sehr attraktiv in Russland.

Nutzen Sie schon Joint-Implementation oder ist es erst einmal eine Idee?

Nein, da laufen Gespräche, aber wie gesagt, dazu kann ich wenig sagen, weil ich dafür nicht zuständig bin.

Chemie ist eine Branche, die unendlich vielfältig ist oder was man daraus machen kann. Der Markt in Rus-

sland ist riesig, aber auch ziemlich umkämpft. Wie positionieren Sie sich?

Wir kommen aus dem Bereich Spezialchemie. Gerade jetzt ist unsere Zeit gekommen, wo die russische Chemie, meistens Allgemeinchemie, sprich Propylen, Polyethylen, also Grundversorgung für die Chemie, sich sehr gut entwickelt und es boomt die Farben- und Lackindustrie. Bauchemie und Constructions gehören auch zu den Zielmärkten, es entwickelt sich die Pharma-Industrie. Die Russen wollen auch eigene Medikamente produzieren und nicht nur Generika. Dementsprechend ist das auch ein sehr interessanter Markt für uns. Das heißt, wir gehen in die Spezialchemie, also alles, was jetzt nicht mit Raffinerien und Erdölverarbeitung zu tun hat. Dorthin marschieren wir und durchaus erfolgreich. Chemie bedeutet für uns Farben- und Lackindustrie, Automotive und danach kommt die Folgeproduktion mit sämtlichen Kunststoffen, das Erarbeiten von Kunststoffen und Anwendungstechnik spielt dabei natürlich eine sehr große Rolle. Darauf spezialisieren wir uns. Wir haben zwei Produktionsstandorte, an denen wir unsere PLEXIGLAS® - und Hautschutzprodukte produzieren.

Sie haben es angesprochen, PLEXIGLAS®. Haben Sie mit PLEXIGLAS® in Russland eine Art Marktführerschaft?

Wir haben vor einigen Jahren verstanden, dass PLEXIGLAS langsam zu einem Gattungsbegriff wird, dementsprechend haben wir PLEXIGLAS® als eine Handelsmarke von Degussa platziert und auch klar und deutlich gemacht, es handelt sich um den Kunststoff Polymethylmethacrylat, also organisches Glas wie die Russen sagen. PLEXIGLAS® ist unsere Marke und wir haben diesen Kunststoff entdeckt. Wir kamen vor vier oder fünf Jahren nach Russland, da war Degussa nur in Fachkreisen bekannt. In der Öffentlichkeit wusste keiner, was das ist: PLEXIGLAS® ein hervorragendes Material, anfaßbar, transparent, wunder-

schön. Über PLEXIGLAS® kennt jeder Degussa und wir sind jetzt dabei, Evonik richtig zu positionieren.

Darf ich die Frage stellen: Fällt es Ihnen schwer von Degussa auf Evonik umzusteigen? Degussa ist eine Marke, die kennt man oder kannte man zumindest?

Wir sind jetzt Evonik und wir kommen aus der Chemie-sparte des Konzerns Degussa. Wir waren Degussaner, jetzt sind wir Evonik-Mitarbeiter. Je nachdem, wo Sie sind, gibt es unterschiedliche Bezeichnungen, aber wir sind jetzt ein Mischkonzern und werden sehen, wie wir damit zurecht kommen. Packen wir es an!

Russland ist mit Abstand das größte Land der Welt, Sie haben zwei Produktionsstätten hier. Sind noch mehr geplant und wenn ja, welche?

Ja, wir haben seit zwei Jahren hier in Moskau ein Business-Development-Team und die Aufgabe dieses Teams ist es, neue Projekte mit Folgeinvestitionen oder mit Investitionen zu generieren. Wir haben jetzt zwei größere Projekte, und wir gehen diesen Weg. Wir werden einen Produktionsstandort zur Herstellung von Thermalrußen gründen, eine sehr interessante Technologie und eine sehr interessante neue Technologie für Russland. Russland hat die Rohstoffe, wir haben die Technologie, wir schließen uns zusammen und produzieren ein Produkt mit einer Kapazität, die im Weltmaßstab durchaus beherrschend sein wird. Dann gibt es eine Kooperation zwischen Evonik und SIBUR. Wir werden hier zwei große Anlagen mit mindestens 100.000 Tonnen Wasserstoffperoxid und mindestens 140.000 Tonnen Propylenoxid herstellen.

Wofür wird das gebraucht?

Wasserstoffperoxid braucht man für die weitere Verarbeitung von Propylenoxid. Ein Teil geht mit Hilfe unserer Technologie in die Zellulose-, also Papierherstellung, ein anderer in die Lebensmittelindustrie, wo man das Produkt zum Abtöten von Keimen auf einem hohen Level braucht. Ein bisschen geht in die Medizin und in Lebensmittel/Kosmetik.

Sie verteilen das schon in der ganzen Russischen Föderation?

Ja, z.B. Thermalruße. Die sind dafür verantwortlich, dass zum Beispiel die Autos, die eine schwarze Farbe haben, auch wirklich eine schöne schwarze Farbe haben.

Es wird viel darüber gesprochen, dass Russland ein riesiges Potenzial an erneuerbaren Energien bietet und auch an Energieeinsparmöglichkeiten. Ist das auch ein Potenzial für Sie?

Ja durchaus, unser Polyamid zum Beispiel kommt bei der Förderung von Rohöl zum Einsatz, das heißt, wenn Sie heute eine Rohöl-Pipeline betreiben – die sind in Russland historisch bedingt aus Stahl und müssten jedes Jahr ausgetauscht werden – haben wir Produkte, damit sind die Leitungen zehn Jahre dicht. Bei Gasleitungen dasselbe. Hier braucht man neue Kunststoffe, neue Materialien, und die bietet eben unter anderem auch unsere Gesellschaft an.

Aber auch beim Hausbau – das Moskauer TSUM (Zentral-kaufhaus) wurde komplett mit unseren Produkten behandelt. Gegen Nässe, weil Nässe dazu führt, dass Materialien in ihren Produkteigenschaften schlechter werden, dann steigt die Wärmeleitung.

Muss man für Russland spezielle Produkte entwickeln, auch aufgrund der klimatischen Eigenschaften?

Nein, neue Produkte muss man nicht entwickeln, man muss sehr oft im Stammhaus klar machen, dass man die europäischen Standardprodukte hier nicht unbedingt ein-

„Russland hat die Rohstoffe, wir haben die Technologie, wir schließen uns zusammen und produzieren ein Produkt mit einer Kapazität, die im Weltmaßstab durchaus beherrschend sein wird.“

setzen kann. Es gibt zum Beispiel Produkte, die für Skandinavien entwickelt worden sind oder für Nordamerika und die sollten dann hier zum Einsatz kommen. Meine These ist, wir müssen nicht unbedingt sofort anfangen, neue Produkte zu entwickeln, sondern genau hinschauen, welche Produkte hat man für ähnliche klimatische Anforderungen schon entwickelt.

Wie schwierig ist es, die eigenen Marken zu schützen?

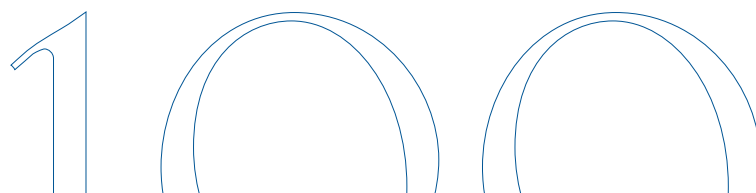
Es gibt kaum Schwierigkeiten. PLEXIGLAS® zum Beispiel ist geschützt und wir hatten keinerlei Schwierigkeiten damit. All unsere Produkte, die wir hier haben, sind entsprechend geschützt. Unser Gebiet ist die Spezialchemie, es gibt keine vergleichbaren Produkte russischer Herkunft in Russland.

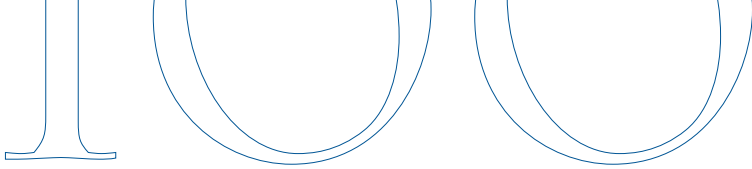
Und von weiter südlich?

Auch noch nicht. Da fehlt das Know-how.

Können Sie alles, was Sie zur Produktion brauchen, in Russland beschaffen, ist alles verfügbar?

Theoretisch ja, praktisch schwierig.





Wie funktioniert es in der Praxis?

Gegenwärtig bringen wir die meisten Rohstoffe aus Deutschland.

Das stelle ich mir schwierig vor, großer logistischer Aufwand und der Zoll?

Ja, aber nichtsdestotrotz, wenn Sie es einmal durchgeboxt haben, was nicht einfach ist, dann funktioniert es. Ich rate jedem, bevor er sich auf russische Rohstoffe einlässt, sollte er die logistische Hürde nehmen und lernen, wie es mit dem Zoll funktioniert. Denn Benchmarks gibt es in Russland nicht und Sie müssen einem russischen Lieferanten gegenüber nachweisen, dass Sie in der Lage sind, Ihre Rohstoffe auch überallhin zu liefern.

Das heißt, selbst das teurere Produkt, weil es mehr Geld kosten muss, verkauft sich immer noch?

Das ist, was man sich von vornherein klar machen muss – wahrscheinlich sind viele durch China verdorben – in Russland soll alles günstig sein, aber das funktioniert hier überhaupt nicht. Russland ist kein Land, wo man irgendetwas günstig produzieren oder günstig kaufen kann. Dementsprechend ist auch das Preisniveau hier grundsätzlich höher oder meistens höher als in Europa. Der Aufwand,

„Ich rate jedem, bevor er sich auf russische Rohstoffe einlässt, sollte er die logistische Hürde nehmen und lernen, wie es mit dem Zoll funktioniert.“

den Sie betreiben müssen, um dieses Niveau zu haben, ist auch etwas höher als in Europa. Aber die Margen sind gewährleistet. Man sollte sich von vornherein von der Hypothese trennen: Russland ist günstig. Nix ist hier günstig. Auch wenn Sie auf dem Papier alles günstig sehen, bis Sie das Ganze realisiert haben, ist es nicht mehr günstig. Sie wissen ja – das ist russisch – die wollen alles vom Feinsten, auch im Bereich Technologie.

Haben denn die Kunden im Zweifel auch höhere Ansprüche als in Mitteleuropa?

Zum Teil ja.

Die sind erfüllbar?

Die kann man durchaus erfüllen. Sie müssen allerdings immer nachweisen, dass sie dafür gut genug sind. Wir haben diese Hürde zu nehmen und wenn jemand nicht darauf vorbereitet ist, soll er sich rechtzeitig beraten lassen. Sie müssen jedem Russen nachweisen, dass trotzdem sie in Russland produzie-

ren deutsche Qualität gewährleisten. Das ist keine einfache Angelegenheit, aber wenn sie es geschafft haben, so wie wir zum Beispiel mit PLEXIGLAS®, dann funktioniert es.

Zollschwierigkeiten, welche oder welcher Art?

Es ist so, in Russland ist jede Behörde für sich selbst zuständig. Es gibt kein Verständnis dafür, dass man von einem Unternehmen nur einmal Steuern oder sonst was kassieren kann: entweder beim Zoll oder im Rahmen von Gewinnsteuern. Aber zweimal zu zahlen ist unheimlich schwierig, das verträgt keine Firma. Das ist eben die Schwierigkeit, weil die Zöllner versuchen, die maximalen Zolltarife von ihnen zu verlangen, und wenn man denen erklärt, dann gehen ihre Kosten hoch und im Nachhinein werden sie weniger Gewinnsteuer kassieren, das interessiert beim Zoll keinen. Die Steuerbehörde sagt; es ist uns völlig egal, was beim Zoll geschieht, hier müssen sie das und das abführen und anders können wir das nicht sehen.

Die Schwierigkeit besteht auch darin nachzuweisen, wie so Sie bestimmte Zollsätze nicht akzeptieren können, weil die völlig aus der Luft gegriffen sind. Beim Thema Kunststoffe: wenn ein Zöllner Ihnen nachweisen will, dass er irgendwelche Statistiken aus dem Internet raus gezogen hat, wo Formmaße, Platten und alles zusammengewürfelt sind, und es hat eigentlich mit Ihrem Geschäft nur am Rande zu tun, müssen sie ihm trotzdem erklären, dass er im Unrecht ist. Das ist eine spaßige Angelegenheit in diesem Land. Andererseits habe ich auch Verständnis dafür.

Die Vorgängerfirma hat schon vor Jahrzehnten in Russland angefangen Geschäfte zu machen, damals noch in der Sowjetunion. Was hat sich geändert im Verhältnis zu sozialistischen Zeiten?

Ich gebe schon seit zwei Jahren Seminare für Führungskräfte. Das ist unsere Möglichkeit, ein bisschen Informationen und Know-how über Russland zu streuen und zum Schluss hole ich einen Reisebericht von einem Degussaner aus dem Jahre 1958 heraus. Der sagt, wir haben damals mit dem Botschafter gesprochen, damals in der Sowjetunion, und haben uns darauf einigen können, dass man in der Sowjetunion sehr viel Ausdauer mitbringen muss. Man muss genau sagen, was man will und sich nicht von Kleinigkeiten irritieren lassen, man muss immer an dieses Land glauben, dann klappt es. Das war 1958. Wir haben heute 2008, nichts hat sich geändert.

Es ist ja auch schön, dass es ein gewisses Maß an Kontinuität gibt.

Es wird sich auch nichts ändern. Ich war im März auf einer Veranstaltung zum Thema Russland, da gab es Thesen nach dem Motto, wir brauchen nur noch zehn Jahre zu

warten, die Russen werden sich irgendwo in Europa, den USA ausbilden lassen, dann kommt eine neue Schicht von russischen Managern, die dann alle Fremdsprachen sprechen und dann vergisst man den ganzen Kram mit der russischen Seele. Sie werden so weit „verwestlicht“, dass man mit denen ganz locker zurecht kommt. Man kann daran glauben, man sollte sich trotzdem darauf einstellen, dass die Russen immer Russen bleiben.

Wie lange sind Sie jetzt in Russland?

Insgesamt habe ich in Russland 6 ½ Jahre verbracht.

Wie lange wollen Sie noch hier bleiben?

Wissen Sie, ich liebe dieses Land, manchmal mehr, manchmal weniger. Wenn Sie mich in der Phase erwischen, wenn alles einwandfrei funktioniert, dann wäre ich bereit, hier sehr lange zu bleiben. Wenn Sie mich in der Phase erwischen, wo ich dieses Land gerade weniger gern habe, weil wir irgendwie mit dem Zoll Stress hatten oder wieder einmal gleichzeitig drei, vier, fünf wichtige Mitarbeiter ihre Kündigung eingereicht haben, weil sie woanders ein höheres Gehalt bekommen, dann würde ich sagen, wahrscheinlich nicht mehr lange. Ich denke so dazwischen...

Heinrich Steinhauer
HELABA



„Wir wollen die Zusammenarbeit mit den russischen Banken intensivieren und schwerpunktmäßig deutsche Exporte nach Russland finanzieren.“

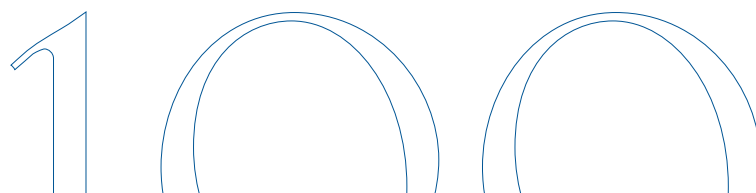
Sie haben vor einiger Zeit Ihre Repräsentanz eröffnet, das heißt dass Sie sich vom russischen Finanzmarkt noch einiges versprechen?

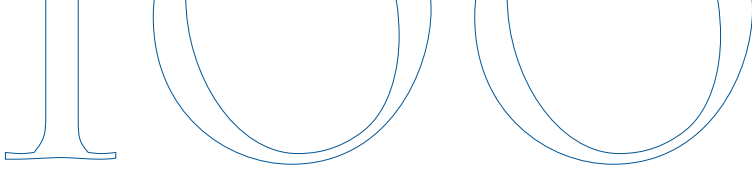
Genau so ist es, die Eröffnungsveranstaltung haben wir mit Absicht nach außen hin versucht, so zu transportieren, dass der Markt es wahrnimmt und dass wir keine Eintagsfliege sind, die mal schnell nach Moskau, nach Russland kommt oder in die gesamte GUS.

Wir haben hier ernsthafte Absichten und bestimmte Markterwartungen. In vier verschiedenen Hauptrichtungen wollen wir tätig sein bzw. sind es bereits. Wir wollen die Zusammenarbeit mit den russischen Banken intensivieren und über die Zusammenarbeit mit den russischen Banken werden wir schwerpunktmäßig deutsche Exporte nach Russland finanzieren. Da kommt eine sehr unterschiedliche Produktpalette zum Einsatz vom ganz klassischen Akkreditivgeschäft bis hin zu Hermes gedeckten Finanzierungen. Die zweite Zielgruppe sind russische Unternehmen, denen wir mit ausgewählten Produkten direkt zur Verfügung stehen. Es versteht sich, dass wir hierbei äußerst selektiv vorgehen. Wir möchten auf der einen Seite russische Exporte nach

Deutschland, nach Westeuropa strukturieren, wo immer es Sinn macht. Das wird der eine Schwerpunkt sein, einen weiteren sollen künftig ausgewählte Immobilienfinanzierungen darstellen. Die dritte „Kundengruppe“, das ist der russische Staat. Wir haben vor, ausgewählte Infrastrukturprojekte zu finanzieren. Die vierte und letzte Kundengruppe sind die institutionellen und die privaten Investoren, für die wir verschiedene Anlagemöglichkeiten, Asset Management-Produkte anbieten, da geht es beispielsweise um den Vertrieb unserer Eigenemissionen. Wir bieten sehr gute Lösungen für russische Investoren, weil wir nahezu als ein staatliches Risiko wahrgenommen werden, aber dem Investor doch bessere Preise bieten können.

Das sind die vier kommerziellen Schwerpunkte, dann gibt es natürlich noch zwei weitere Themen, die wir verfolgen. Wir stehen Unternehmen aus Hessen und aus Thüringen beim Markteintritt in Russland und bei der weiteren Marktdurchdringung zur Seite, da wird es hauptsächlich um Unterstützung und um Beratung gehen. Darüber hinaus bieten wir russischen Unternehmen, die sich in Hessen und in Thüringen ansiedeln möchten, Unterstützung an.





Fangen wir beim Ersten an: Die Begleitung deutscher Investitionen nach Russland, wo liegt die größte Herausforderung?

Das hängt vom Vorhaben unseres Kunden ab. Einerseits werden Investitionen im ganzen Land realisiert, andererseits kommen gewisse regionale Besonderheiten hinzu - Moskau ist nicht Russland, Russland ist nicht Moskau - die es dann zu lösen gilt. Das wird sicherlich eine der Herausforderungen sein. Wenn es um Finanzierung und Absicherung geht, dann muss es gelingen, lokale Banken bzw. Filialen der Moskauer Banken vor Ort einzubinden, die den Risk-Management-Erfordernissen genügen.

Gibt es genug Banken, die das wirklich leisten können, von der Eigenkapitalisierung und den Kreditlinien her?

Da gibt es durchaus verschiedene Ansatzmöglichkeiten. Auf der einen Seite haben Sie vollkommen recht, von den gut 1.100 operativen Banken in Russland, gibt es natürlich relativ wenige, mit denen man guten Gewissens Kreditgeschäfte machen kann. Über 80 Prozent der Assets des gesamten russischen Bankensystems sind in Moskau konzentriert. Aber viele Banken, die ihren Sitz in Moskau haben, sind auch in den Regionen sehr aktiv, sodass man über deren Filialnetz Lösungen finden kann. Darüber hinaus kann es im Einzelfall über bestimmte Garantiestrukturen zur erforderlichen Absicherung und Durchführung der Transaktion kommen, obwohl die lokale Bank eher nicht kreditfähig war.

Wie hoch ist das mittlere Kreditvolumen, das Sie den Unternehmen zur Verfügung stellen können oder müssen?

Das hängt stark davon ab, um was für ein Vorhaben es sich handelt, wenn beispielsweise Maschinen und Anlagen geliefert werden, dann können es mehrere Millionen sein, für die es dann eine Absicherung zu finden gilt, und wir können überlegen inwiefern wir Euler-Hermes einbinden können. Bei Hermes sind weit mehr als 50 russische Banken anerkannt, darunter nicht nur die großen Moskauer, sondern auch kleinere Regionalbanken. Darüber hinaus können über das klassische Akkreditivgeschäft, beispielsweise mit einer Anschlussfinanzierung, auch viele Kundenvorhaben mehrjährig finanziert werden.

Können Sie russischen Mittelständlern auch „helfen“? Und wenn ja, wie?

Russische Mittelständler haben die Möglichkeit, über deren finanzierende Bank einen Zugang zu Finanzmitteln zu bekommen. Unser Direct Counterpart wäre dann die russische Bank, weil russische Mittelständler im Normal-

fall noch nicht die formellen Voraussetzungen erfüllen wie zum Beispiel nach IFRS testierte Bilanzen usw. Wenn ein russischer Mittelständler exportieren möchte, nach Deutschland, nach Westeuropa und er Zahlungsziele mit seinem Abnehmer vereinbart, dann stehen hierfür grundsätzlich verschiedene Produkte zur Verfügung, beispielsweise Akkreditive, von denen ein bestimmter Teil bevorschusst werden kann. Für den Mittelständler wäre es sicher auch interessant, eine Information über die Bonität seines Geschäftspartners zu bekommen. Wir können grundsätzlich solche Informationen zur Verfügung stellen.

Dann, so Interesse besteht, können wir auch dem russischen Mittelständler helfen, potenzielle Geschäftspartner zu finden.

Russische Investitionen in Deutschland sind mit einem schlechten Ruf belegt. Wie lösen Sie das Problem, können Sie dieses Vorurteil mit faktischen Daten entkräften?

Wir hatten in der kurzen Zeit, seit es die Repräsentanz gibt, schon einige solche Fälle, und es ist uns auch relativ leicht gefallen. Es war wichtig darzustellen, wer diese Investoren sind. Da müssen natürlich die Investoren Flagge zeigen und Farbe bekennen. Wenn man im Geschäftsbericht nachschaut, wer die Eigentümer einer bestimmten Unternehmung oder einer Bank sind, gibt es sehr häufig verschachtelte Strukturen. Das ist historisch bedingt und es ist wichtig, dass sich der beneficial owner zu erkennen gibt, ohne Transparenz hat es keinen Sinn. Das jeweilige Unternehmen muss bereit sein, die Eigentumsstrukturen offen zu legen, sodass man weiß, mit wem man es zu tun hat. Auf der anderen Seite muss ein plausibles Geschäftsmodell präsentiert werden. In den Fällen, mit denen wir es bisher zu tun hatten, war das auch kein Problem.

Welche Bereiche waren das, welche Wirtschaftsbereiche?

Die Vorhaben betreffen Energie und Solartechnik.

Sie haben davon gesprochen, dass eins der vier Hauptgeschäftsfelder darin besteht, sich an staatlichen Investitionen in Russland zu beteiligen. Was heißt das ganz genau?

Ungeachtet der Tatsache, dass der russische Staat über erhebliche Währungs- und Devisenreserven verfügt, mittlerweile die drittgrößten der Welt, und zusätzlich die Mittel aus dem Stabilitätsfonds zur Verfügung stehen, ist der Investitionsbedarf in die Infrastruktur ungleich größer und es wird erforderlich sein, dass man solche Vorhaben in unterschiedlicher Form finanziert. Einige Vorhaben wird

der Staat selbst machen, einige werden in einer privat-öffentlichen Partnerschaft realisiert, möglicherweise werden auch einige Projekte rein privat gelöst. Wir schauen auf ausgewählte Infrastrukturprojekte: Flughäfen, Häfen, Pipelines, Infrastrukturmaßnahmen im Gesundheitswesen etc. Es gibt sicherlich eine ganze Reihe von Infrastrukturprojekten, die für uns ein „No Go“ sind, an Rüstungsvorhaben werden wir uns sicherlich nicht beteiligen.

Sind denn diese Investitionen oder die Beteiligung daran eigentlich gewollt?

Eine sehr gute Frage. Wenn Sie sich die Statistik der Auslandsverschuldung anschauen, und zwar seit 1998, dann können Sie ganz genau den Trend sehen, dass man unabhängig sein und sich nicht in eine Abhängigkeit von Gläubigern begeben möchte. Das ist ein Trend. Auf der anderen Seite, bei dem enormen Investitionsbedarf in die Infrastruktur, wird trotzdem kein Weg daran vorbei führen, dass Kapital am Markt aufgenommen wird.

Der russische Staat hat eine Verschuldung, die marginal geworden ist. Die Schere öffnet sich in eine ganz andere Richtung, wenn wir von der russischen Wirtschaft sprechen, die hat einen enormen Geldbedarf, hat auch enorme Kreditmittel aufgenommen, wie ist denn das zu erklären?

Man muss die Unternehmen differenzieren nach staatlichen und privaten. Die privaten sind in ihrer Entscheidung erheblich freier und die schauen, was am Markt am besten funktioniert. Die Finanzierung über westliche Banken ist in aller Regel erheblich günstiger ist als die Finanzierung über russische Banken, insofern simple Arithmetik. Aber auch die staatlichen Unternehmen haben die Möglichkeit, sich in einem bestimmten Maß im Ausland zu verschulden.

Die russische Bankenlandschaft ist mit vergleichsweise wenig Kapital ausgestattet. Schaffen die russischen Banken, schafft das russische Finanzsystem es, sich aus eigener Kraft zu entwickeln oder ist es notwendig, dass ausländisches Kapital ins Land kommt?

Es kommt natürlich immer darauf an, welche Ziele man hat. Um eine Vergleichbarkeit herzustellen mit der Bankenlandschaft in Westeuropa, ist sicherlich noch einiges zu tun. Wenn ich momentan davon ausgehe, dass die akkumulierten Aktiva des gesamten russischen Bankensystems im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt etwa 60 Prozent betragen, sind es in Westeuropa durchschnittlich 300 Prozent.

Andererseits, wenn ich in die Vergangenheit zurückschaue, gerade von 1998 bis heute, ist dieser Anteil enorm gestiegen, auch unter Berücksichtigung, dass das Bruttoinlands-

produkt ganz massiv gestiegen ist. Insofern ist natürlich der russische Bankensektor für die internationalen Banken durchaus ein sehr interessanter Markt, in den man investieren kann, auch was Übernahmen und Akquisitionen betrifft. Allerdings ist der Finanzbedarf der Unternehmen so groß, dass er ohne den Einsatz ausländischen Kapitals nicht befriedigt werden könnte. Bei den Top-Unternehmen Russlands ist der Anteil der Refinanzierung durch ausländische Banken sehr hoch.

„Es ist wichtig, dass sich der beneficial owner zu erkennen gibt, ohne Transparenz hat es keinen Sinn. Das jeweilige Unternehmen muss bereit sein, die Eigentumsstrukturen offen zu legen.“

Andererseits ist der Anteil der ausländischen Banken, die in Russland operativ - Beteiligung oder hundertprozentige Tochterbank - tätig sind, noch relativ klein, ungefähr 15 Prozent des gesamten Bankensystems. Russland hat der Entwicklung eines nationalen Bankensystems strategisches Interesse beigemessen, da man Entwicklungen wie z.B. in Polen, wo es faktisch kein eigenes Bankensystem mehr gibt, vermeiden möchte. Gleichwohl ist noch sehr viel Platz für die wachsende Präsenz internationaler Banken in Russland.

Wie sieht die Perspektive für die Konjunktur, auch für die finanzielle Konjunktur in Russland aus?

Russland ist dabei, seine Wirtschaft zu diversifizieren. Die hohen Preise für Energieträger, ein wesentlicher Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung, ermöglichen dies auch. Man möchte in ausgewählten Bereichen Weltmarktführer werden. Dorthin investiert der Staat enorme Beträge.

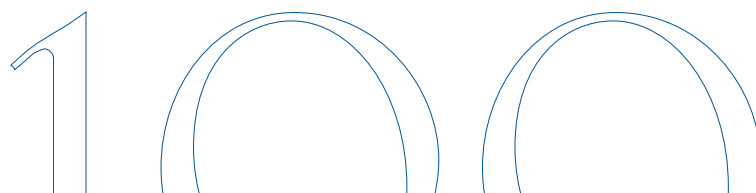
Der russische Finanzmarkt ist auch zunehmend interessanter für russische Investoren, denn man hat den Finanzmarkt auch als eine Einkunftsöglichkeit erkannt. Ganz früher war eine russische Bank eher eine ausgelagerte Treasury-Abteilung. Heute sind die Banken, selbst wenn sie zum Interessenskreis eines Unternehmens oder einer Privatperson gehören, für Kunden außerhalb der Anteilseigner offen und versuchen im Gegenteil sogar, die Geschäfte mit „Verbundenen“ zu begrenzen.

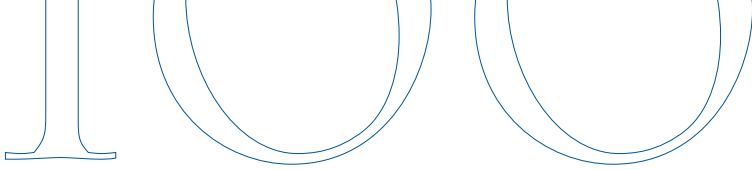
Wie lange sind Sie schon in Russland?

Seit etwa zehn Jahren.

Und bleiben noch wie lange?

Das würde ich auch gern wissen. Aber...es dürften noch Jahre sein.





Ulf Schneider
Russia Consulting

„Die meisten Russen halten von deutscher Qualität noch viel mehr als die Deutschen selber.“

Vielleicht können Sie am Anfang etwas über den Aufbau von Russia Consulting erzählen?

Ich bin jetzt seit sieben Jahren in Russland. Ich bin mit der Allianz-Versicherung hierher gekommen und habe mit dem Unternehmen vor fünf Jahren angefangen. Während des Studiums habe ich einfach eine weitere Sprache lernen wollen und mit Russisch angefangen. Dann habe ich mir das Land als Tourist angeschaut. Nach dem Studium fand ich den Berufseinstieg bei Procter & Gamble, und da hatte ich auch durch Zufall immer sehr viel mit Kollegen in Moskau zu tun. Und irgendwann habe ich mir gesagt, da möchte ich auch mal zwei Jahre oder so arbeiten. Procter hatte da gerade keine interessante Stelle zu vergeben, aber die Allianz hatte mir ein interessantes Angebot gemacht. Und so kam ich also hierher.

Die Vorstellung, mal was Eigenes auf die Beine zu stellen, hatte ich schon immer. Was man aber mitbringen muss, und daran scheitert häufig ein Geschäftsengagement, ist Organisationstalent. Das war sozusagen die Idee des Unternehmens Russia Consulting: Konzept, Geschäftsaufbau, Geschäftsweiterentwicklung in Russland, alles von der ersten kleinen Marktanalyse, keine strategische Beratung wie BCG oder Roland Berger, sondern Hands-on-Analysen, wo einfach drin steht: Was sind die Wettbewerber; was sind potenzielle Kunden?

Dann ist ein sehr großer Teil – das war gar nicht so beabsichtigt – Buchhaltung und Steuern mit Überleitung zur IFRS und alles, was in diesen Bereich fällt. Das ist ein sehr großer Bereich, weil Buchhaltung und Steuern in Russland sehr kompliziert sind. Jeder braucht es, keiner versteht es. Das Unternehmen hat jetzt fünf Standorte: Moskau, St. Petersburg in Russland, Kiew, Almaty in Kasachstan und in Hamburg. Insgesamt habe ich an den fünf Standorten so um die 120 Mitarbeiter.

Zu Erfolgsfaktoren können Sie uns wahrscheinlich auch viel erzählen?

Das eine ist, dass man gutes organisatorisches Geschick mitbringen muss. Das ist das A und O. Geschäftsmöglichkeiten gibt es ja genug. Der zweite Punkt ist, einfache Strukturen zu schaffen. Alles, was komplizierter wird, ist zum Scheitern verurteilt. Wenn es komplizierter wird, verliert man den Überblick und wird relativ leicht reingelegt, betrogen und verliert sehr, sehr schnell den Überblick und verliert damit auch sein Kapital.

Man muss etwas anbieten, was auch wirklich jeder braucht. Bei uns ist es so, im Rahmen des gesamten Konzeptes „Geschäftsaufbau in Russland“ ist „Buchhaltung und Steuern“ der wichtigste Pfeiler. Das braucht jeder. Wenn man das ein bisschen schlüssig aufarbeitet, dann kann man damit auch relativ schnell Kunden an Land ziehen.

Gibt es auch eine steigende Nachfrage von Russen, die jetzt nach Deutschland wollen?

Das ist eine gute Frage. Das war eigentlich das Konzept des Hamburger Büros: russische Unternehmen nach Deutschland zu führen. Nachfrage gibt es, aber es ist sehr schwierig. Insofern schwierig, weil man sehr viele Anfragen bekommt, die eigentlich nicht in unser Konzept passen: Können Sie mir bei der Einbürgerung in Deutschland helfen? Können Sie mir helfen mit Visa? Was muss ich in Deutschland beachten, wenn ich ein Haus kaufen will?

Wenn man als Berater russische Unternehmen nach Deutschland bringen will, dann muss man noch einmal einen doppelt so langen Atem aufbringen wie umgekehrt. Russen sind in dem Bereich, das stelle ich immer wieder fest, sehr beratungsresistent, zumindest bei den Unternehmen, die in der unteren Liga mitspielen.

Welche deutschen Unternehmen sollten überhaupt daran denken, nach Russland zu gehen?

Man kann eigentlich fast sagen alle Branchen. Natürlich gibt es einige Key-Industry-Sektoren, wo es besonders offensichtlich ist: der Einzelhandel, der gesamte Handelsbereich, der Baubereich. Damit zusammenhängend der Planungsbereich, Architekten und so weiter. Mir fällt eigentlich kaum eine Branche ein, die hier keine Chance hat. Natürlich gibt es viele Bereiche, die schon abgesteckt sind. Der Moskauer Markt ist aufgeteilt, was die Generalbauunternehmen angeht, aber es gibt wieder große Nachfrage nach Spezialbauunternehmen, nach Baustoffherstellern.

Wenn man die ersten Lieferungen nach Russland hatte, dann sucht man sich einen Distributeur, der das etwas professioneller angeht und dann auch größere Volumina bewältigt. Dann wäre der nächste Schritt, dass man eine Tochtergesellschaft gründet, also selber als Importeur auftritt, weil es da auch nicht wenig russische Unternehmen gibt, die nicht den internationalen Zahlungsverkehr mitmachen wollen und die sich auch nicht um den Import kümmern wollen, die ein reines Inlandsgeschäft haben möchten.

In letzter Zeit kann man sehr stark beobachten, dass mehr Produktionsaufbau betrieben wird. Und eine zweite Tendenz, die man sehr gut beobachten kann, ist die Ausweitung des Geschäftes in die Regionen.

Suchen manche Firmen hier einen russischen Partner, oder wollen die meisten das wirklich alleine durchziehen?

Partner im Sinne von Joint Venture Partner?

Ja.

Also Joint Venture heißt ja, dass man eine rechtliche Verpflichtung eingeht, dass man zum Beispiel ein 50:50-Unternehmen hat. Das war früher sehr beliebt. Das war deshalb sehr beliebt, weil es vorgeschrieben war, dass man hier als Ausländer nur tätig werden konnte, wenn man einen russischen Partner hatte. Das ist heute nicht mehr so. Eigentlich sagt man heute eher, dass Joint Ventures sehr kritisch zu beurteilen sind. Und die meisten – das kann man aus Erfahrung sagen – gehen den Bach runter, wo meist der Deutsche eine Menge an Kapital verloren hat. Der typische Fall ist im Bereich Produktionsaufbau. Rittersport zum Beispiel hat das so gemacht. Die hatten, glaube ich, sogar denselben Joint Venture Partner wie Edeka. Das ist eine ganz bekannte Gruppe. Was wollen Sie: Edeka oder Rittersport?

Beide.

Gut, Rittersport sagt offiziell, sie haben sich mit der Produktion wieder zurückgezogen, weil das Local Sourcing nicht richtig funktioniert. Wenn sie sowieso alle Ingredienzien aus

Deutschland importieren müssen, wird es letztendlich nicht mehr günstiger, als wenn man die Schokolade in Deutschland produziert. Aber es gibt auch noch ein paar weitere Punkte, die dann dazu geführt haben, dass man die Produktion hier wieder einstellt oder eingestellt hat.

Was machen deutsche Firmen falsch?

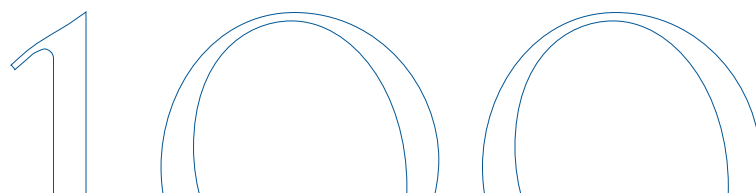
Die Fehler passieren häufig im formalen und formalistischen Bereich in Russland. Was kann man als weitere Punkte anführen? Natürlich muss der Inhalt auch stimmen. Man wird beispielsweise als deutsches Unternehmen hier nie einen Preiskampf aufnehmen können, denn der lokale Anbieter oder auch der Konkurrent aus China, der auch sehr aktiv hier ist, wird immer günstiger anbieten können. Sprich, wenn ein russisches Unternehmen sagt, ja wir haben Interesse an dem Produkt, aber schau mal hier das Produkt aus China, das sieht doch fast identisch aus, kostet aber nur 20 Prozent von eurem Produkt. Was könnt ihr da noch machen? Dann ist es sinnlos. Und deshalb muss man sich vorher überlegen, wa-

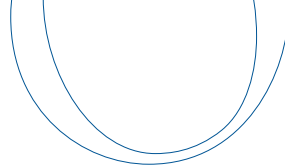
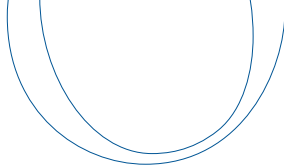
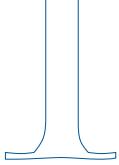
„Buchhaltung und Steuern sind in Russland sehr kompliziert. Jeder braucht es, keiner versteht es.“

rum das Produkt, mit dem man hier auf den Markt kommt, einen deutlich höheren Wert hat als ein Imitat aus China.

Man muss sich wirklich vorher gut überlegen, warum ist mein Produkt superior, und wie kann ich das dem Russen auch darstellen, dass er letztendlich dadurch einen gewissen Vorteil hat. Dafür sind die Russen sehr offen. Letztendlich muss man auch sagen: Die meisten Russen halten von deutscher Qualität noch viel mehr als die Deutschen selber: also „Made in Germany“ oder „Сделано в Германии“. Damit kann man richtig trumpfen. Aber das muss man sich wirklich vorher sehr genau überlegen.

Das sind zum Teil nicht nur Billiganbieter aus Asien, im Baubereich sind die Türken beispielsweise sehr aktiv. Es gibt ein großes Generalbauunternehmen, ein türkisches, ENKA. Die haben auch ein Joint Venture. Das heißt Mosenka – „Mos“ für Moskau und „enka“. Man kann einer Dreiteilung des Marktes sprechen. Erstmal die russischen Anbieter, die halt Pfuscharbeit für wenig Geld machen. Zum Schluss wird es trotzdem teuer. Dann gibt es sehr viele türkische Anbieter. ENKA ist nur der bekannteste, aber es gibt noch sehr viel mehr, die sich preislich schon abheben und auch qualitativ etwas Besseres machen, auch bei typischen westlichen Unternehmen sehr gut ankommen. Beispielsweise IKEA baut sehr viel mit ENKA. Dann gibt es die Liga darüber, das wäre Strabag, HOCHTIEF und einige andere, die sich auch preislich noch einmal massiv





abheben. Aber die müssen dann wieder zeigen: Was können sie, was vielleicht die türkischen Bauunternehmen so nicht können.

Gibt es noch andere Fehler?

Vielleicht sollten wir neben den drei Punkten einen vierten nennen. Wenn man in Russland erfolgreich sein will, dann muss man mit voller Kraft hier tätig sein und muss auch Geld in die Hand nehmen. Die Vorstellung, man kommt mit 10.000 Euro und kann dann ein Geschäft anfangen, funktioniert nicht. Das ist etwas, was häufig übersehen wird: Russland ist kein Billiglohnland. Viele Business-Pläne sind in dem Bereich nicht realistisch, weil man immer noch davon ausgeht, ich kann einen Buchhalter für 500 Dollar finden. Den findet man nicht. Das ist bei anderen Berufsgruppen genauso. Es gibt viele Berufsgruppen, wo der Mitarbeiter hier vor Ort in Moskau netto mehr verdient als sein Pendant in Deutschland. Die Einkommens- und Sozialversicherungsbelastung ist auch sehr unterschiedlich. Russland ist Chefsache! Wenn man hier mit dem Generaldirektor eines Unternehmens sprechen will, dann muss auch der Generaldirektor aus Deutschland kommen. Sonst funktioniert das nicht.

„Ein Jahr in Moskau zu leben, bedeutet drei Jahre zu altern und mindestens 15 Jahre Erfahrung.“

Recruiting ist inzwischen wahnsinnig schwierig geworden, nicht nur weil die Leute eine extrem hohe Gehaltsvorstellung haben und nicht genügend Leute da sind und sich Job Hopping inzwischen als recht bekanntes Phänomen ausgebreitet hat und jeder Ihnen in einem Interview glaubhaft vermitteln will, er hat zwar in den letzten drei Jahre seinen Job dreimal gewechselt, aber jetzt sucht er seinen Job für die nächsten drei Jahre.

Die meisten Ausländer sagen: Die Russen sind nicht loyal ihrem Arbeitgeber gegenüber. Also, ich bin immer ein bisschen vorsichtig mit so einer Aussage. Punkt eins: das kann ich für meine eigenen Mitarbeiter so nicht sagen. Und Punkt zwei: Ich möchte gerne mal sehen, was so auf dem deutschen Arbeitsmarkt los wäre, wenn man jedes Jahr Angebote bekommt, wo man 30, 40, 50 Prozent mehr Gehalt bekommt. Das heißt nicht, dass Loyalität kein Problem ist, aber ich glaube man muss das ein bisschen relativieren.

Apropos Deutsche in Russland: Auch nicht jeder deutsche Manager – auch das ist, denke ich, ein wichtiger Punkt, den man ansprechen muss – in Russland ist am richtigen Platz. Man sieht wieder verstärkt junge Kandidaten, die für ewig und immer bleiben wollen, ein paar Worte russisch sprechen, aber eigentlich für diesen Markt gar nicht fit sind. Der

Markt ist hart. Ein Jahr in Moskau zu leben, bedeutet drei Jahre zu altern und mindestens 15 Jahre Erfahrung. Sie erleben in einem Jahr so viel, wie Sie in Deutschland in fünf Jahren nicht erleben. Die Bedingungen sind einfach so hart, nicht nur was die Umweltbelastung angeht, die Luftbelastung und so weiter, einfach das Leben tobt hier – Tag und Nacht. Man kommt hier nicht zum Stillstand. Dafür muss man natürlich auch gebaut sein, dafür muss man fit sein. Da muss man robust sein, ausreichende Abwehrkräfte, nicht nur körperliche auch psychische Abwehrkräfte, mitbringen, um erfolgreich zu sein. Wenn man dann nicht in Moskau ist, sondern irgendwo in der „Walachei“, dann wird es manchmal noch kritischer. Die Leute vereinsamen dort auf einmal oder werden zu Alkoholikern, die vorher noch nie eine Flasche Wodka in die Hand genommen haben. Und, man muss einen guten Mix haben, das ist ganz wichtig. Sie werden nie erfolgreich sein, wenn Sie etwas halbwegs Ordentliches aufbauen wollen nur mit Russen, nur mit Deutschen. Das wird in der Regel nicht funktionieren. Ich glaube, wenn man nur mit Deutschen hier arbeiten würde, wären die Probleme noch viel größer, als wenn man nur mit Russen arbeiten würde. Probleme in jeglicher Hinsicht. In der Regel läuft es meistens darauf hinaus, dass die Führungsperson ein Deutscher ist und alle anderen russische Mitarbeiter.

Viele deutsche Firmen haben gesagt, dass sie gerne mehr russische Mitarbeiter haben würden, und mit Expats ist es wahrscheinlich noch schwieriger und teurer?

Also teurer, da bin ich mir nicht mehr so ganz sicher. Es gibt inzwischen doch sehr viele erfolgreiche russische Manager, die wirklich wissen, was sie wert sind. Gerade im Finanzbereich. Ich glaube, die meisten Banken machen da keinen Unterschied, woher der kommt, sondern da gibt es einfach interessante Packages je nach Leistung. Expats: Es gibt viele, die kommen nach Russland und haben die Vorstellung: Ich bin jetzt Expat und damit habe ich eine Sonderstellung. Das sind diejenigen, die wirklich eine Belastung für die Unternehmen in finanzieller Hinsicht, aber auch in vielerlei anderer Hinsicht sind. Da gibt es dann manchmal auch Leute, die in den deutschen Zentralen sitzen, die kulturell aus Russland oder aus Kasachstan kommen, die meinen, sie könnten beide Kulturen ganz gut abbilden, und dann wird häufig deutsche Genauigkeit mit Bürokratie verwechselt.

Firmen die importieren, müssen erst einmal Lizenzen bekommen. Wie viel Zeit sollte man einplanen?

Die Zertifizierung der Produkte ist etwas, das kann man schon in Deutschland machen. Das muss man ja auch ma-

chen, unabhängig davon, ob man selber in Russland vertreten ist, weil es damit zu tun hat, dass die Produkte und nicht die Mitarbeiter nach Russland gehen. Da gibt es auch in Deutschland mehrere Firmen, die das anbieten.

Aber wenn man so die typischen Schritte nimmt: Aufbau einer Tochtergesellschaft, Arbeitsgenehmigung für den deutschen Generaldirektor. Der muss irgendwie hierher kommen. Da finde ich es weiterhin realistisch, wenn man die Sache stringent durchorganisiert, dass man innerhalb von zwölf Monaten, zwölf Monate nachdem die Entscheidung gefällt wurde, etwas vorzeigen kann. Beginnen wir mit der Registrierung der Tochtergesellschaft: Für die Registrierung der Tochtergesellschaft kann man ungefähr zwei Monate rechnen. Dann, bis alle anderen Genehmigungen, Arbeitsgenehmigung, Registrierung bei den Zoll-

behörden erbracht sind, vergehen vielleicht noch weitere drei Monate. Diese Zeit kann man aber auch parallel nutzen, um Akquise zu betreiben. Deshalb müssen nach zwölf Monaten Erfolge sichtbar sein.

Wie lange sind Sie in Russland?

Seit 2001 lebe ich in Moskau und jeder Tag ist weiterhin spannend und interessant.

Wie lange wollen Sie noch bleiben?

Ich bleibe bis es nicht mehr ausreichend spannend ist. Das wird nicht so schnell eintreten. Mit inzwischen fünf Büros verbringe ich jedoch fast die Hälfte der Zeit an anderen Orten und freue mich jedes Mal, wenn ich wieder in Moskau lande.

Herbert Finger
Viessmann Russland



„Das Interesse an neuen energiesparenden Techniken ist in der letzten Zeit stark gewachsen.“

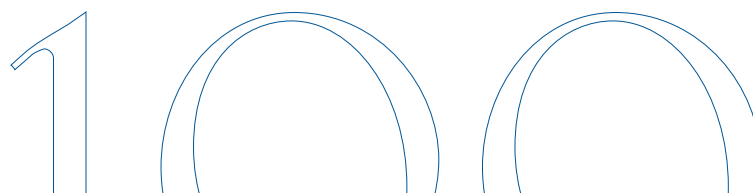
Wie ist Viessmann in Russland derzeit aufgestellt?

Die Viessmann Unternehmensgruppe ist ein Familienunternehmen, das in der dritten Generation von Dr. Martin Viessmann geleitet wird. Viessmann ist einer der international führenden Hersteller von Heiztechnik-Systemen. Der Gruppenumsatz beträgt ca. 1,4 Milliarden Euro, beschäftigt werden rund 8.200 Mitarbeiter (2007). Mit 12 Werken in Deutschland, Frankreich, Kanada, Polen, Österreich und China, mit Vertriebsorganisationen in Deutschland und 35 weiteren Ländern sowie weltweit 120 Verkaufsniederlassungen ist Viessmann international ausgerichtet. 60 Prozent des Umsatzes entfallen auf den Export. In Russland ist Viessmann seit 1994 vertreten, zuerst mit einer Repräsentanz in Moskau. 1998 wurde die eigenständige russische Tochtergesellschaft gegründet. Eine unternehmerisch richtige Entscheidung war, während der Wirtschafts- und Finanzkrise die Gesellschaft weiter auszubauen und auf dem

Markt zu bleiben. Das wird auch heute noch von unseren russischen Marktpartnern anerkannt. Zur Zeit haben wir Niederlassungen und Büros in Moskau, St. Petersburg, Ekaterinburg, Samara, Jaroslawl, Krasnodar, Kasan und Nowosibirsk. Zum Teil mit Lagern und Schulungsräumen.

Welches Produktportfolio bietet Ihre Firma in Russland an?

Viessmann bietet mit seinem Komplettprogramm innovative Heiztechnik für alle Energieträger und alle Leistungsbereiche von 1,5 kW bis 20 MW. Wir halten ein umfassendes Angebot an Dienstleistungen bereit. Es reicht von der Hilfestellung durch den Technischen Dienst, über ein umfassendes Softwareangebot, die Unterstützung durch Werbung und Verkaufsförderung bis hin zu einem umfassenden, online-basierten Informationssystem. Eine wesentliche Säule des Dienstleistungsangebots ist die Viess-



mann Akademie. Sie unterstützt unsere Partner mit einer Vielzahl von Seminaren und Schulungen.

Welche Unterschiede existieren im Anforderungsprofil für Ihre Ausrüstungen in Russland?

Auf Grund zum Teil niedriger Gasdrücke und Gasdruckschwankungen in einigen Versorgungsnetzen setzen wir spezielle Brenner ein, die für diese Bedingungen geeignet sind. Darüber hinaus sind im Großkessel-Bereich Vorschriften von Gostechnadzor zu beachten.

Wer sind die hauptsächlichsten Abnehmer?

Unser Vertrieb ist zweistufig. Das heißt, wir verkaufen überwiegend an durch uns geschulte Fachfirmen, die den fachgerechten Einbau unserer Produkte sicherstellen und auch Wartung und Service übernehmen.

Sie verfügen über ein breites Sortiment: Holz-, Öl-, Gas-, Photovoltaik-, Solarsysteme usw. Was wird am meisten nachgefragt? Laufen auch die „alternativen“ Heizungssysteme in Russland?

Das Interesse an neuen energiesparenden Techniken ist auch vor dem Hintergrund der steigenden Energiepreise in der letzten Zeit stark gewachsen. Nach dem Erlass von

nare durchführen. In der Viessmann-Akademie am Stammsitz Allendorf/Eder verfügen wir über ein Informations- und Schulungszentrum, zu dem wir unsere russischen Marktpartner einladen, um ihnen ein weit reichendes Weiterbildungsprogramm anzubieten. In den Übungsräumen stehen alle Produkte des Viessmann Komplettprogramms betriebsbereit für praktische Schulungen zur Verfügung. Neben den Brennwert-Wärmeerzeugern für Öl und Gas nehmen die regenerativen Energiesysteme für Sonne, Biomasse und Naturwärme besonders breiten Raum ein.

Wie ist es möglich, für alle Systeme alle Komponenten am Lager zu haben?

An mehreren Standorten ist unser Lieferprogramm komplett verzollt am Lager verfügbar und wird überwiegend von unseren Kunden abgeholt. Über unser Sollbestandsverfahren erfolgt je nach Lagerabgang der Produkte automatisch eine Lagerauffüllung von unserem zentralen Warenverteilzentrum in Allendorf. So ist sichergestellt, dass unsere Produkte jeder Zeit vor Ort verfügbar sind.

Wie behaupten Sie sich gegen die (meist billigere) Konkurrenz?

Da wir bereits zehn Jahre auf dem russischen Markt vertreten sind, haben wir einen hohen Bekanntheitsgrad in der Branche. Wir werden den Markenbekanntheitsgrad in Russland auch weiter steigern. Einen Beitrag dazu leistet auch das Sportsponsoring. Seit 2007 sind wir Hauptsponsor der russischen Biathlon-Nationalmannschaft. Viessmann ist eine starke Marke und steht für Kompetenz, Innovation, Qualität, Verlässlichkeit, Umweltverträglichkeit, Energieeinsparung, Bedienkomfort und Systemfähigkeit. Wir bieten unseren russischen Marktpartnern unter anderem ein mehrstufiges Komplettprogramm aus einer Hand. Das Programm umfasst bodenstehende und wandhängende Heizkessel bis 20 MW für Öl und Gas in Heiz- und Brennwerttechnik, regenerative Systeme – Wärmepumpen, Solarsysteme, Heizkessel für nachwachsende Rohstoffe, sowie Blockheizkraftwerke, persönliche Betreuung durch fachkundige Verkaufsberater, schnelle Verfügbarkeit unserer Produkte durch regionale Lager.

Welche Expansionspläne verfolgt Ihr Unternehmen?

Russland ist für uns einer der wichtigsten Zukunftsmärkte mit großem Potenzial. Wir werden unsere Vertriebsorganisation weiter ausbauen, insbesondere in den Regionen.

Wie kann Ihr Unternehmen deutsche Qualität und deutschen Service in Russland garantieren?

Wir achten sehr darauf, dass unser Vertriebsweg eingehalten wird und unsere Produkte nur von Fachfirmen einge-

„Zur Zeit haben wir Niederlassungen und Büros in Moskau, St. Petersburg, Ekaterinburg, Samara, Jaroslawl, Krasnodar, Kasan und Nowosibirsk.“

Präsident Medwedjew sollen in Russland bis zum Jahr 2020 40 Prozent Energie eingespart werden. Dieses anspruchsvolle Ziel kann nur erreicht werden, wenn auch energieeffiziente Heiztechniken und regenerative Energien eingesetzt werden. Der Einsatz dieser energiesparenden Techniken soll subventioniert und steuerlich gefördert werden. Daher geht auch in Russland der Trend zu besonders energieeffizienten Wärmeerzeugern wie Gas-Brennwertkesseln und zu Wärmepumpen und Pelletkesseln.

Mit zunehmender Bedeutung dieser komplexen Installationen steigen auch die Anforderungen an die Qualifikation und Kompetenz der Brachenfachleute. Das fängt bei der Kundenberatung an und geht über Planung und Projektierung der Anlagen bis hin zu Installation, Inbetriebnahme und Service. Das hat einen stark steigenden Weiterbildungsbedarf zufolge. Dieser Aufgabe stellt sich die Viessmann-Akademie, die den Marktpartnern anforderungsgerechte und zukunftsweisende Weiterbildungsmöglichkeiten bietet. Wir haben in Russland mehrere Referenten, die diese Semi-

setzt werden. Diese Marktpartner sind durch uns geschult und können die fachgerechte Planung, Montage, Betriebsweise sowie Wartung und Service sicherstellen.

Wie lange sind Sie in Russland?

Seit eineinhalb Jahren bin ich als Geschäftsführer Viessmann Russland tätig.

Wie lange möchten Sie in Russland bleiben?

Solange ich gebraucht werde.

Jochen Scholz
TÜV SÜD Russland



„Heute besteht mehr denn je die Notwendigkeit, sich nach internationalen Qualitätsansprüchen auszurichten.“

Was macht TÜV SÜD in Russland?

Die TÜV SÜD Gruppe hat sich in Russland die Aufgabe gestellt, ihr weltweites Angebot an Dienstleistungen auch in Russland zu vermarkten. Vor circa acht Jahren wurde eine Repräsentanz und 2006 eine eigene Tochtergesellschaft gegründet. Unsere wichtigste Aufgabe ist jetzt, das Potenzial, das weltweit in der TÜV SÜD Gruppe vorhanden ist, auch in Russland anzubieten – natürlich im Wettbewerb zu allen anderen großen Anbietern auf diesem Markt.

Wir konzentrieren uns insbesondere auf drei Bereiche: zum einen ist das die Zertifizierung russischer Unternehmen nach den internationalen Standards, vor allem im Qualitätsmanagement ISO 9001, aber auch im Umweltschutz und speziellen Standards für bestimmte Branchen. Ein großes Thema ist zurzeit die Zertifizierung von Automobilzulieferern. Interessante Projekte können sich auch bei der Zertifizierung von Groß- und Einzelhändlern in der Automobilbranche ergeben. Hier zertifiziert der TÜV SÜD eingeführte Qualitätsmanagementsysteme und stellt mit Wiederholungsaudits die Aufrechterhaltung der Standards sicher. Eine zweite Richtung sind Dienstleistungen für die Industrie. Hierbei geht es vor allem um die Überprüfung technischer Parameter und die Sicherheit von Anlagen und Produkten, die von russischen Unternehmen entweder nach Europa exportiert werden oder in Russland verbleiben, aber europäischen

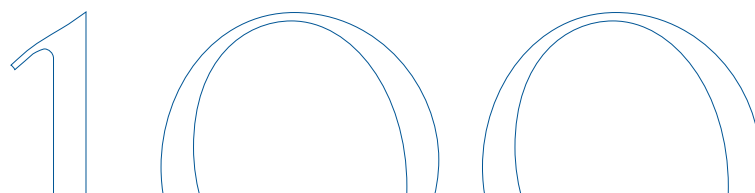
Produzenten angeboten werden sollen. Eine weitere nicht unbedeutende Richtung ist die Aus- und Weiterbildung von Personal: Spezialisten, Führungskräfte zum Thema Qualitätsmanagement.

Personal auszubilden heißt, dass die Menschen nach internationalen Richtlinien ausgebildet werden?

Personal auszubilden heißt, verantwortlichen Mitarbeitern des Unternehmens eine Vorstellung zu geben, was es bedeutet, ein Qualitätsmanagementsystem im Unternehmen einzuführen und sie zu befähigen, dieses System im Unternehmen zu implementieren und mit Leben zu erfüllen. Erst wenn jeder Mitarbeiter vom Generaldirektor bis zum Pförtner mit seiner ganzen Person hinter diesem System steht, entsteht mehr Qualität – mehr Sicherheit – mehr Wert. Angesichts der Globalisierung spielen auch internationale Standards in der Ausbildung eine Rolle.

Ist das eine Ausbildungsrichtung, gibt es eine bestimmte Schule dafür?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten. Zum einen gibt es dreistufige Programme für die Ausbildung von Qualitätsmanagern. Diese Manager haben dann die Aufgabe, Qualitätsmanagement-Systeme (QMS) im Unternehmen einzuführen. Dazu ist eine lange Vorbereitungsphase notwendig: Erstellung der Dokumente, Abgleich der Do-



„In Deutschland sind ungefähr eine Million Unternehmen nach internationalen Standards zertifiziert – in Russland ungefähr 5.000. Der Nachholbedarf ist enorm.“

kumente, Einschätzung der Zuarbeit aus verschiedenen Bereichen, Implementierung des QMS im Unternehmen, Vorbereitung auf das Audit, usw. Solch ein System soll ja dann auch funktionieren, unabhängig davon, wer dieses System im Unternehmen verwirklicht. Zum anderen geht es darum, Wissen und praktische Erfahrungen an Leiter von Abteilungen oder Bereichen zu vermitteln für die Etablierung eines ganzheitlichen QMS im Unternehmen, das dann auch gelebt werden kann – letzteres ist das Entscheidende.

Sinn der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen ist es, das eigene Unternehmen fit für den internationalen Wettbewerb zu machen. Wie weit ist Russland auf diesem Weg?

Russland hat eine Anpassung an die wichtigsten europäischen Standards – gerade was Managementsysteme betrifft – vorgenommen. Die Nachfrage wächst jedes Jahr mit zweistelligen Zuwachsraten.

Wir stellen aber immer wieder fest, dass sich russische Unternehmen lange Zeit nicht an international anerkannten Standards orientiert haben. Mit den globalen wirtschaftlichen Verflechtungen besteht heute jedoch mehr denn je die Notwendigkeit sich nach internationalen Qualitätsansprüchen auszurichten.

Deshalb sehen wir uns oft mit der Frage konfrontiert, inwieweit bisher nur in Russland gültige Zertifikate eine internationale Kompatibilität aufweisen.

Viele russische Unternehmen, die sich nach dem nationalen GOST-R ISO 9000 Standard haben zertifizieren lassen, wenden sich jetzt an international anerkannte und etablierte Organisationen wie z.B. den TÜV SÜD. Mit einem Zertifikat, das ein Oktagon trägt, wird allen Geschäftspartnern national wie international dokumentiert, dass sich das Unternehmen auf einem weltweit vergleichbaren Qualitätsniveau bewegt. Ich würde sagen, dieser „Konvertierungs“-Prozess ist in vollem Gange.

Diese Dienstleistungen anzubieten, war der Markteintritt?

Ja, es ist unser Markteintritt gewesen, diese internationalen Zertifikate auch in Russland anzubieten. Damit zertifizieren wir russische Unternehmen und geben umgekehrt europäischen Kunden und Partnern gewisse Sicherheiten, dass ein europäisches Verständnis für das Qualitätsmanagement im russischen Unternehmen vorhanden ist.

Ihr Unternehmen ist eindeutig auf russische Unternehmen ausgerichtet?

Also ich würde sagen ja, zu 90 Prozent. Wir sind natürlich auch in Gesprächen mit europäischen Unternehmen, die hier in Russland tätig sind, bieten ihnen dieselben Serviceleistungen an, arbeiten im weltweiten Netz der TÜV SÜD Gruppe für Global player, die in Russland tätig werden wollen. Aber die Hauptzielgruppe besteht natürlich aus russischen Unternehmen.

Wer prüft die Prüfer?

Es ist ein kompliziertes System. Derjenige, der als Auditor oder als Lead-Auditor verantwortlich für die Durchführung eines Audits in einem Unternehmen ist, durchläuft einen langjährigen theoretischen wie praktischen Ausbildungs- und Zulassungsprozess. Er muss nicht nur praktische Erfahrungen in der jeweiligen Branche vorweisen können, sondern muss durch den TÜV SÜD zugelassen und durch internationale Akkreditierungsorgane anerkannt und bestätigt werden. Er selbst durchläuft den Prozess eines „ständigen Audits“, das heißt, er muss an bestimmten Weiterbildungs- und Ausbildungsveranstaltungen teilnehmen, eine bestimmte Zahl von Audits im Jahr durchgeführt haben. TÜV SÜD als Zertifizierungsorgan wird wiederum durch international anerkannte Akkreditierungsstellen überprüft. In Deutschland ist dies beispielsweise die TGA.

Was sind die größten Schwierigkeiten, denen Sie sich in Russland gegenüber sehen?

Wenn wir von System-Zertifizierungen sprechen, stellen sich unsere russischen Kunden die Fragen: „Wozu brauche ich Qualitäts-Managementsysteme? Welchen Nutzen bringen sie dem Unternehmen?“

Daran können Sie gut erkennen, dass nicht die Durchführung der Audits und die Ausstellung der Zertifikate die erste Herausforderung beim Kunden ist. Vielmehr geht es vor allem bei Neukunden darum, Aufklärungsarbeit zu leisten. Entsprechend unseres Leitgedankens „Mehr Sicherheit, Mehr Wert“ begleiten wir unsere Kunden von der Einführung QM-gerechter Prozesse über die Auditierung bis zur Zertifikatsausstellung.

Allein die Dokumentation von Abläufen in den geforderten Dokumenten wie z.B. einem QM-Handbuch bringt noch keinen unmittelbaren Nutzen. Erst wenn die Prozesse wirklich gelebt werden, wenn auch die einzelnen Mitarbeiter damit vertraut sind und danach handeln, können Reserven und Potenziale in den Unternehmen freigesetzt werden. Das alles setzt natürlich einen Erkenntnisprozess in der gesamten Belegschaft voraus – und das ist die eigentliche Herausforderung, der wir uns gemeinsam mit

dem jeweiligen Top-Management immer wieder stellen. Für deutsche Unternehmen besteht eine weitere Herausforderung darin, russische Zertifizierungssysteme für Produkte zu verstehen und zu akzeptieren. Oft werden gängige internationale Zertifikate nicht ohne Weiteres anerkannt und zusätzliche nationale Vorschriften sind zu erfüllen. Mit dem Wissen und unserer Erfahrung, welche Wege dabei am besten zu gehen sind, können wir unsere nicht-russischen Auftraggeber sehr effizient bis hin zur Ausstellung eines russischen Zertifikats unterstützen.

Wie sieht Ihre Markteinschätzung aus. Russische Unternehmen fangen an zu expandieren und das auch relativ kräftig. Das heißt, Ihre Dienstleistungen sind extrem nachgefragt?

In Deutschland sind ungefähr eine Million Unternehmen nach internationalen Standards zertifiziert – in Russland ungefähr 5.000. Der Nachholbedarf ist enorm. Und gerade die Unternehmen, die expandieren und mit europäischen Unternehmen zusammen arbeiten wollen – oder für europäische Unternehmen in Russland als Zulieferer in Frage zu kommen – kommen um dieses System nicht herum. Der Markt fordert den Nachweis, dass Qualitätsstandards eingeführt sind, und dass das Unternehmen damit Qualität konstant garantieren kann.

Wie sieht der Markt in Zukunft aus?

Er hat meiner Ansicht nach großes Potenzial. Ich gehe davon aus, dass weiterhin zweistellige Zuwachsraten möglich sind. Wir haben uns im dritten Jahr der OOO TÜV SÜD Russland vorgenommen, den Umsatz zu verdoppeln.

Wie schaffen Sie es, Ihre Mitarbeiter von der Wichtigkeit Ihrer Dienstleistungen zu überzeugen und zu motivieren? Wie gehen Sie dabei vor?

Die meisten Mitarbeiter kommen aus der Branche. Motivation ist einerseits der Arbeitgeber – ein weltweit tätiges Unternehmen mit international anerkanntem Dienstleistungsportfolio, das Qualität, Sicherheit und wirtschaftlichen Mehrwert bieten kann.

Unsere Mitarbeiter zeichnen sich durch Selbständigkeit, Verantwortung und Eigeninitiative aus. Die komplexen Aufgabestellungen erfordern eigenständiges, verantwortungsvolles und engagiertes Handeln. Ich glaube, das ist ein ganz wichtiger Unterschied in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern im Vergleich zu russischen Unternehmen.

Sie waren wie lange in Russland tätig?

Im August werden es genau zehn Jahre.

Und wie lange möchten Sie hier bleiben?

Open End!

Jens Barth
SMS Demag

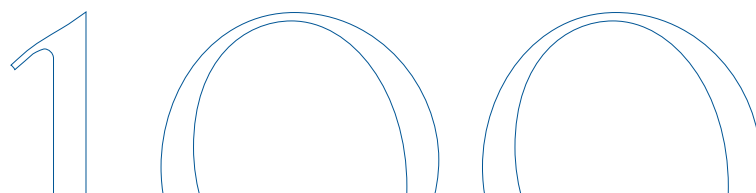


„Der deutsche Maschinenbau ist wegen seiner Qualität bekannt: Technologisch führend.“

Der Maschinenbau aus Deutschland hat in Russland einen ungeheuer guten Stand. Warum ist das so?

Traditionell sind die deutschen Maschinenbauer schon seit vielen, vielen Jahrzehnten in Russland vertreten. Es gibt eine ganze Reihe von großen Unternehmen, die bereits im 19. Jahrhundert in Russland aktiv waren.

Was unser Unternehmen betrifft, sind die ersten großen Lieferungen nach Russland in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts an Unternehmen abgewickelt worden, die wir auch heute noch zu unseren Stammkunden zählen. Der deutsche Maschinenbau ist wegen seiner Qualität bekannt: Technologisch führend, hohe Qualität.



Wenn ein russischer Unternehmer in sein Unternehmen investiert, dann macht er das, weil er ein Produkt erzeugen möchte, mit dem er wettbewerbsfähig ist. Deswegen legt er Wert darauf, dass er die Anlagen bezieht, die das Produkt so herstellen können, wie er es braucht.

Die Halbjahreszahlen von 2008 sagen, ein Drittel aller Einfuhren von Maschinen und Anlagen nach Russland kommen aus Deutschland. Es wäre noch einmal eine Steigerung zum Vorjahr. Was macht uns denn besser als alle anderen?

„Dazu kommt, – davon bin ich überzeugt – dass die Deutschen von der Mentalität her ganz gut zu den Russen passen. Die Russen fühlen sich bei den Deutschen wohl und umgekehrt ist es genauso.“

Fangen wir mit einem Nachteil an: Die deutschen Maschinenbauer sind natürlich weltweiter Konkurrenz ausgesetzt und sind nicht bekannt dafür, die billigsten zu sein. In keiner Branche ist das so. Das gilt in unserem Bereich, im Werkzeugmaschinenbau, im Fahrzeugbau, die Deutschen sind immer etwas teurer. Aber die Deutschen haben eben auch gelernt: In den letzten 20 Jahren ist sehr viel in den Bereichen Effektivität, Produktivität, technologische Marktführerschaft getan worden. Ich kann mich gut an den Beginn der Dollarschwäche erinnern: Da hieß es 1,20 Dollar, 1,30 Dollar für einen Euro, das wäre die absolute Schmerzgrenze. Heute stehen wir bei über 1,50 Dollar für einen Euro und deutsche Produkte werden trotzdem weltweit nachgefragt.

Warum die deutschen Firmen im Maschinenbau so erfolgreich sind? Ich denke, das liegt wirklich daran, dass wir in unserer Branche danach streben, führend zu sein. Fast jeder russische Unternehmer fährt einen großen Mercedes, Audi oder BMW. Warum tut er das? Es sind mit Sicherheit nicht die billigsten Autos, vielmehr ein Symbol für Qualität. Und so ähnlich ist das auch im Anlagen-geschäft. Viele unserer Kunden stellen hochqualitative Produkte her. Wir haben zum Beispiel einen langjährigen Kunden, der mit seinen Produkten Ford und Volkswagen beliefert. Dabei legen die Unternehmen sehr großen Wert darauf, welche Technologie der Fertigung zugrunde ge-

legt ist, welche Anlagen zur Erzeugung anspruchsvoller Produkte notwendig sind. Damit gibt es einen gewissen Druck, das Beste, was es auf dem Weltmarkt gibt, zu kaufen.

Außerdem haben wir über Hermes-Kredite natürlich auch gute Möglichkeiten zur Finanzierung. Euler – Hermes ist, obwohl die Regeln für alle europäischen Kreditversicherungsgesellschaften gleich sind, flexibler als Kreditversicherer aus anderen europäischen Ländern.

Dazu kommt – davon bin ich überzeugt – dass die Deutschen von der Mentalität her ganz gut zu den Russen passen. Die Russen fühlen sich bei den Deutschen wohl – und umgekehrt ist es genauso.

Wenn das so ist, warum schaffen die Russen es nicht selbst, so hochwertige Maschinen zu bauen?

Die Sowjetunion war immer sehr stark in Grundlagenforschung und Theorie. Oft war es jedoch so, dass die Verbindung von einer guten Idee zum wirtschaftlich sinnvollen, praktikablen Produktionsansatz nicht oder nur schlecht vollzogen werden konnte. Dabei stammen einige herausragende Ideen (z.B. die Stranggießtechnik) aus Russland.

Negativ hat sich auch der Zusammenbruch der Sowjetunion ausgewirkt. Es fehlten viele Jahre die finanziellen Möglichkeiten für eine Weiterentwicklung der großen Maschinenbauunternehmen.

Die Stärke unseres Unternehmens liegt in der Technologie, im Engineering, im technologischen Fortschritt. Wir haben zwei Fertigungsbetriebe in Deutschland, halten uns aber die Möglichkeit offen, auf dem Weltmarkt, da wo es sinnvoll ist, einzukaufen. In Russland ist die Unternehmensstruktur hingegen historisch bedingt eine andere. Hier gibt es relativ kleine Engineering-Bereiche und riesengroße Fertigungswerke.

Wie ist es mit der Qualität?

Qualität ist eigentlich nicht das Problem. Wir haben über viele Jahre Erfahrungen, durchaus gute, bei der Fertigung mit russischen Maschinenbauern. Normalerweise auditieren wir weltweit Fertigungsstätten, in denen unsere Anlagenkomponenten hergestellt werden. Auch in Russland haben wir permanent Fertigungsüberwacher vor Ort, deren Aufgabe es ist, Produktabläufe und Qualitätsstandards zu kontrollieren.

Alles zusammen genommen klingt das so, als ob Sie noch relativ lange hier am Markt gute Geschäfte machen könnten?

Wir machen im Prinzip ein gutes Drittel unseres weltweiten Jahresumsatzes in Russland. Allerdings sind wir permanent gefordert, die erarbeitete Position immer wieder zu verteidigen.

Wie lange hat es denn gebraucht, bis SMS in diese Position gekommen ist?

Unser heutiges Unternehmen hat zwei Wurzeln - SMS Schloemann-Siemag und Mannesmann Demag. Beide Unternehmen haben unabhängig voneinander bereits in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts Anlagen nach Russland geliefert. In den 70ern und 80ern wurden verschiedene Großprojekte in Lipezk, Samara, Cherepovets, Oskol abgewickelt.

Mit der Perestroika gab es einen großen Schnitt: Die ehemaligen staatlichen Außenhandelsfirmen hörten auf zu existieren, entsprechende Fachabteilungen für die Bereiche Finanzen, Einkauf gab es in den Werken jedoch nicht. Außerdem hatten die Kunden auch keine finanziellen Mittel, da die vormalige staatliche Finanzierung ausblieb.

Am 17. August 1999 kam es zu einer dramatischen Abwertung des Rubels. Volkswirtschaftlich führte die Abwertung jedoch dazu, dass die russischen Produkte und auch die russische Arbeitskraft an sich wieder wettbewerbsfähig wurden. Innerhalb von zwei bis drei Jahren wurde ein deutlicher Aufschwung sichtbar.

Während dieser Zeit war der Markt in unserem Bereich relativ schwach, erst vor einigen Jahren kamen größere Projekte. Das hat auch damit zu tun, dass die Eigentumsstruktur erst seit fünf, sechs Jahren Konstanz aufweist und das Land auch politisch stabiler wurde.

Das muss mich zu den strategischen Branchen bringen. Sind Sie von diesem Gesetz in irgendeiner Art und Weise betroffen?

Eigentlich nicht. Wir in der Metallurgie sind ja nur der Zulieferer für den verarbeitenden Bereich. Selbst ein ehemals zur Flugzeugindustrie gehörendes Unternehmen wie das Werk Samara gehört heute zu Alcoa.

Momentan hat die Diskussion um russische staatliche Firmen (Goskooperazia) im Grunde genommen mit unserer Branche noch wenig zu tun. Es gibt nur einen Fall unter

der Ägide von Rostechologii, die über eine Tochterfirma (Russpezstal) versucht, die ehemaligen Edelstahlproduzenten in Russland zu vereinen.

Das sind Unternehmen, welche früher in der sowjetischen Zeit für den Rüstungsbereich tätig waren. Momentan haben diese Werke Probleme, da sie in den frühen 90ern ihren Vorteil - Produktion von Edelstahl aufgegeben und sich auf Massenprodukte konzentriert haben. Ich denke, Russpezstal versucht, diese Unternehmen wieder aufzubauen.

Es gibt wildeste Gerüchte, welche Oligarchen welche Metallurgiekonzerne in welcher Verteilung zusammenführen. Es würde ein Super-Gigant entstehen? Muss man Angst haben?

Angst muss man nicht haben. Grundsätzlich wird ja dieses Vorgehen durch internationale Konzerne vorgelebt. Gerade im Rohstoffbereich sind in den vergangenen Jahren transnationale Megakonzerne entstanden. Dass die russischen Unternehmer in dieselbe Richtung gehen, entspricht diesem allgemeinen Trend.

Der aktuellste Fall einer möglichen „Megafusion“ in Russland, der momentan auch durch die Presse geht, ist die geplante Fusion zwischen Metalloinvest und Norilsk Nickel. Metalloinvest ist ein langjähriger guter Kunde und Partner von uns.

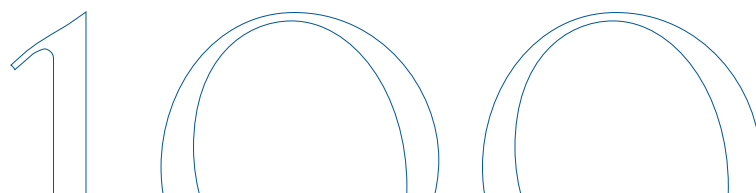
Auf der anderen Seite gibt es ja auch gerade bei uns im Westen Berührungsängste vor russischem Kapital. Aus meiner Sicht ist das unbegründet. Vor kurzem habe ich den Geschäftsführer der Leasingfirma kennen gelernt, der eine norwegische Werftengruppe gekauft hat, zu der unter anderem die Werften in Warnemünde und Wismar gehören. Das sind alles integere Geschäftsleute.

Bevor man wirklich erfolgreich am Markt tätig und aktiv sein kann, braucht man Zertifikate...

Das ist mein Lieblingsthema.

Die Zertifizierung ist in Russland nicht immer ganz einfach. Wie gelingt ihnen das?

Als Exporteur in dieses Land entsteht eine gesetzlich vorgeschriebene Zertifizierungspflicht. Das ist an und für sich überhaupt kein Problem, auch in anderen Ländern dieser Welt ist das so. Es geht im Grunde genommen um zwei Arten von Dokumenten, die wir brauchen. Das eine ist das sogenannte Konformitätszertifikat



„Wir machen im Prinzip ein gutes Drittel unseres weltweiten Jahresumsatzes in Russland. Allerdings sind wir permanent gefordert, die erarbeitete Position immer wieder zu verteidigen.“

Gost-R, was wir im Normalfall direkt in Deutschland über Firmen wie DIN Gost TÜV oder SGS oder ähnliche ausstellen lassen. Das Zweite, das unser Kunde braucht, wenn er nach der Inbetriebnahme die Anlage bei seinen Behörden abnehmen lassen muss, ist eine sogenannte Betriebsgenehmigung. Eine Genehmigung, dass unsere Anlagen in Russland betrieben werden dürfen. Das Paradox ist damit verbunden, dass die Betriebsgenehmigung grundsätzlich genau dasselbe aussagt wie das Gost-R-Zertifikat.

Was ist der Unterschied? Die Bezeichnung?

Die Behörde, die die Papiere ausstellt. In beiden Fällen geht es darum, dass Anlagen, die nach einem EN oder DIN Standard gefertigt werden einem Gost-Standard entsprechen. Im Regelfall geht es hierbei nur um sicherheitstechnische Dinge. Während das Gost-R Zertifikat von den o.g. Firmen ausgestellt wird, ist für die Betriebsgenehmigung Rostechnadzor zuständig.

Die wichtigste Voraussetzung für den Erhalt der Betriebsgenehmigung ist die Erstellung einer Expertise. Dafür gibt es in Russland nach meinem Kenntnisstand circa 1.000 Firmen, die von Rostechnadzor bevollmächtigt oder lizenziert sind. Jede dieser Firmen ist spezialisiert, manche für Hebezeuge, manche für chemische Anlagen, manche für metallurgische Anlagen und so weiter. Am Ende hat man einen Pool von etwa zehn Firmen, denen man den Auftrag geben kann.

Allerdings haben wir festgestellt, dass die Qualität und Schnelligkeit der Arbeit sehr stark schwankt. Früher haben wir für eine Genehmigung ca. drei Monate benötigt, die letzten Erfahrungen lagen bei neun. Negativ hat sich ohne Zweifel auch die mehrmalige personelle Umbesetzung von Rostechnadzor ausgewirkt.

Prinzipiell muss man sagen, dass das Genehmigungsverfahren immer aufwendiger wird, sowohl zeitlich als auch finanziell. In der Vergangenheit haben wir Genehmigungen für Produktgruppen, losgelöst von Einzelaufträgen mit einer Gültigkeitsdauer von mehreren Jahren erstellen können. Momentan werden nur noch Einzelgenehmigungen für jeden Auftrag zugelassen. Dabei

sind die Kosten pro Genehmigung unverändert. Letztlich müssen wir diese Zusatzkosten kalkulieren und in den Vertragspreis einschließen.

In wessen Interesse ist das?

Grundsätzlich geht es um die Einhaltung von Sicherheitsstandards. Allerdings ist die Situation unbefriedigend. In der Vergangenheit war diese Behörde direkt dem Premierminister unterstellt, jetzt wird sie wohl dem Ministerium für Rohstoffe zugeordnet.

Dadurch, dass wir die mit der Genehmigung und Zertifizierung verbundenen Kosten im Prinzip an unsere Kunden weiterleiten, schadet man sich hier selbst.

Trotzdem stellt sich die Frage: Wie löse ich dieses Problem?

Vom Gesetzgeber sind wir gezwungen, eine Genehmigung zu haben, respektive eine Expertise. Es gibt keine Alternativen.

Das wird langfristig natürlich zu einem Wettbewerbsnachteil werden?

Es betrifft ja nicht nur uns oder deutsche Firmen. Betroffen sind grundsätzlich alle Importeure nach Russland.

Aber genauso betrifft es die russischen Unternehmen. Bei unseren Kunden ist das Erteilen von Genehmigungen (oder auch das Nichterteilen) Tagesgeschäft. Gemessen an der großen Anzahl von Industrieanlagen, Maschinen, Fahrzeugen die ständig geprüft werden müssen, können wir nur erahnen, welcher gigantischer Umfang hier bewältigt werden muss. Und sehr oft ist der Weg zum Ziel sehr steinig.

Der volkswirtschaftliche Nutzen ist gleich null?

Vordergründig geht es um Betriebssicherheit. Das ist auch wichtig. Gerade hier in Russland ist das wichtig. In der Metallurgie werden sonst in den nächsten Jahren große Probleme auftreten, da nach wie vor viele veraltete Anlagen, Kräne usw. betrieben werden, deren Sicherheitsstandards ständig geprüft werden müssen.

Gleichwohl ist unabdingbar, das System hinsichtlich einer Vereinfachung zu prüfen, die Genehmigungsprozedere zu erleichtern und zu einer abstrakten, objektiven Bewertung zu kommen. Hier ist auch die Unterstützung der Politik gefordert.

In welche Richtung gehen Sie eigentlich in Russland? Was sind die Geschäftsfelder?

Ein großer Bereich ist natürlich die Lieferung von Anlagen.

Komplett?

Komplett. Technologisches Equipment ist unser Hauptfeld. Darüber hinaus gibt es aber auch den Bereich Maintenance, Service und auch Beratung.

Wir haben in den letzten zwei Jahren mehrere Gesellschaften an verschiedenen Standorten gegründet, die sich hauptsächlich mit Maintenance und Wartung beschäftigen.

Wir haben sehr gute Erfahrungen in anderen Ländern gemacht. In den USA haben wir einen Marktanteil von ungefähr 80 Prozent im Bereich Service/Maintenance in der Metallurgie. Ein Walzwerk wird ja immer nur einmal geliefert, aber Service/Maintenance ist ein permanentes Geschäft. Es ist dabei ja nicht so, dass wir da nur Geld verdienen wollen. Unsere Erfahrung aus Gesprächen mit Eigentümern hat gezeigt, dass man hier mit der Qualität und Professionalität und auch den Kosten der Wartung der Anlagen nicht zufrieden ist. Hier setzen wir mit unserem Serviceangebot an.

Was umfassen diese Service Packages? Was kann ich bei Ihnen bestellen, wenn ich es brauche?

Wir reparieren Anlagen. Wenn man zum Beispiel eine Stranggießanlage nimmt, dann gibt es dort Baugruppen, die permanent gewartet werden müssen: Segmente und Kokillen. Um dies zu tun, übernehmen wir die Kokillen- und Segmentwerkstatt und führen alle notwendigen Wartungs- und Reparaturarbeiten bis zur Oberflächenbeschichtung der Kokillen durch. Wir können ebenfalls die komplette Wartung von Walzwerken übernehmen. Das heißt, wir haben eine Mannschaft, die die Mechanik-, Automatisierungs-, Hydraulikreparaturen durchführt, Reparatur-Terminpläne aufstellt, die das ganze Reserveteile-Management, also Einkauf von Reserve- und Verschleißteilen sowie die Lagerhaltung von Reserveteilen übernimmt.

Das sind russische oder deutsche Mitarbeiter?

Russische.

Wer hat die angelernt?

Wir.

Wer kontrolliert sie?

Wir.

Das funktioniert?

Ja.

SMS hat seit Dezember ein Joint Venture. Was erhoffen Sie sich von dieser Partnerschaft?

Der Joint Venture-Partner ist das Rohrwerk Severski. Wir haben an dieses Unternehmen bereits verschiedene Ausrüstungen geliefert: sekundär-metallurgische Anlagen, ein Elektroofen wird im Moment gebaut und eine Stranggießmaschine ist schon in Betrieb. Dieses Stahlwerk ermöglicht dem Kunden, eigene Vormaterialien für die Produktion von nahtlosen Rohren herzustellen, was bislang nicht möglich war. Für diesen Komplex übernehmen wir den Service, Maintenance, Reparaturen.

„Prinzipiell muss man sagen, dass das Genehmigungsverfahren immer aufwendiger wird, sowohl zeitlich als auch finanziell.“

Die Zielsetzung ist, einen effektiven und qualitativ hochwertigen Service zu bieten, damit die Anlagen so lange wie möglich gut erhalten bleiben. Und natürlich wollen die JV – Partner auch ein Ergebnis erwirtschaften.

Gibt es da irgendwelche Hindernisse in dieser Partnerschaft?

Überhaupt nicht.

Keine Probleme?

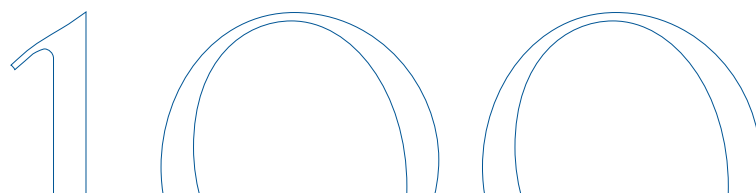
Nein.

Wie lange sind Sie persönlich in Russland tätig?

Am 2. August in diesem Jahr genau 20 Jahre.

Respekt. Und wie lange wollen Sie noch bleiben?

Zumindest so lange, bis ich mir ein Haus in der Nähe von Moskau leisten kann. *(lacht)*





Richard Hartmann
Schenker Russia

„Ein Unternehmer ist zu gut Deutsch da, um etwas zu unternehmen. Wenn es Probleme gibt, dann muss ich die Probleme lösen.“

Sie haben im vergangenen Jahr eine Auszeichnung für ihr Personalmanagement bekommen. Wofür genau?

Bei uns war die Geburtenquote pro Mitarbeiter eine der höchsten im Land. Aber auch für andere Dinge: Wir helfen Familien mit Behinderten. Es gibt das nationale Programm „mehr Leute, mehr Kinder“, und wir sind da vorn mit dabei. 85 Prozent unserer Mitarbeiter sind Hochschulabsolventen.

Was machen Sie konkret für die Mitarbeiter? Haben Sie spezielle interne Programme?

Es gibt kein spezielles Programm. Wir sind zwar Teil des Konzerns Schenker, aber im Grunde genommen sind wir ein Mittelständler. Wir müssen selber um unser Überleben kämpfen, und es fehlt beim russischen Staat noch die Art von sozialer Sicherheit oder Verantwortung für die Leute. Das heißt, wenn jemand aus dem Berufsleben ausscheidet, kann er ganz schnell in ein soziales Loch fallen oder hat wenig Geld. Meine Aufgabe ist es, dass die Leute mindestens das Gefühl haben, dass sie auch sozial geschützt sind, und dass wir eine Verantwortung für die Leute haben. Das ist das eine. Zweitens: wir helfen während der Schwangerschaft. Wenn jüngere Familien sich entscheiden, ein Haus oder eine Wohnung zu kaufen, unterstützen wir sie. Sie müssen aber nachweisen, dass sie schon etwas gespart haben. Dann kriegen sie einen bestimmten Teil als zinsloses Darlehen. Auch was die Ausbildung betrifft, ob Sprachen, ob Weiterbildung, das zahlt komplett die Firma. Wir helfen auch Familien mit behinderten Familienangehörigen. Zahlen bis ein Jahr nach Geburt den vollen Lohn...

„Personalarbeit ist das Wichtigste, was man überhaupt machen kann. Wir sind eine Spedition. Das ist eine Dienstleistung. Man ist auf die Leute angewiesen.“

Haben Sie immer noch die Philosophie, hauptsächlich Frauen einzustellen?

Im Normalfall versucht man einfach gute Leute zu bekommen. Bei uns arbeiten auch Männer, nicht nur Frauen. Aber die Frauen, das sagt man auch in Europa, müssen viel mehr machen als Männer. Nach zwei Kindern ist die Frau 30, hat nie gearbeitet. Dann ein berufliches Leben anzufangen, ist schwierig. Hier ist das anders. Die Frauen sind einfach zuverlässig. Die ziehen die Kinder auf und haben die Verantwortung für die Familie als Ganzes. Sie wissen, dass sie das Geld brauchen. Wir stellen Leute nur an, wenn sie das Geld brauchen.

Wir haben auch gute Mitarbeiter aus wohlhabenden Familien. Wenn jemand sagt: Ich will nicht arbeiten, dann ist das der falsche Ort für ihn. Wir sind verbunden in einer Gemeinschaft. Der Mensch alleine ist nur ein Mensch, egoistisch... Ich bin kein Kapitalist in dem Sinne. Ich war im Sozialismus schon was ich heute bin. Und jetzt übertrage ich auch die Erfahrungen von früher, die guten Sachen, auf das heutige Leben. Wir haben insgesamt nur neun Abgänge gehabt, in all der Zeit – in fast fünfzehn Jahren. Das heißt, die Leute bleiben bei uns.

Beruht das hauptsächlich auf der sorgfältigen Auswahl vor der Einstellung, oder ist es ein Resultat der Bindungsmaßnahmen?

Personalarbeit ist das Wichtigste, was man überhaupt machen kann. Wir sind eine Spedition. Das ist eine Dienstleistung. Man ist auf die Leute angewiesen. Es ist ein Fehler, wenn man sagt: Der Mensch ist nur ein Sachbearbeiter, der nur mal was eintippt oder mal über die Systeme geht. Da geht das Menschliche verloren. Bis jetzt sind wir so erfolgreich. Wir haben in diesem Jahr, die letzten sechs Monate, 30 Prozent Steigerung im Vergleich zum letzten Jahr.

Wir stellen Leute grundsätzlich nicht über die Recruiting-Firmen ein, die haben keine Ahnung. Die verkaufen nur die gleichen Leute. Die haben eine Datenbank und das war's. Wir beobachten die Leute. Viele kommen auch durch die Empfehlung der Mitarbeiter. Wir sind die letzten drei Jah-

re ziemlich schnell gewachsen. Gerade in den letzten drei Jahren haben wir unser Personal verdoppelt und den Umsatz verdreifacht. Das passt alles. Das Personal ist wirklich eine sehr, sehr große Aufgabe, die man nicht unterschätzen darf.

Aber eigentlich ist die Personalfuktuation in Russland doch recht hoch...

Gestern gab es eine Fernsehsendung über Restaurants und über die Bedingungen im Hotel- und Gaststättengewerbe: Im Schnitt liegt die Fluktuation in diesem Gewerbe bei 70 bis 80 Prozent im Jahr. Das heißt, die Leute kommen und gehen.

Ich habe schon viele Firmen kennen gelernt, hier und im Ausland. Mars ist ein sehr gutes Beispiel für gute Personalarbeit: das ist zwar auch eine große Firma, aber geführt wie ein Familienbetrieb, wenn man sieht wie die ihre Lieferanten behandeln: Die haben uns einfach auf die Probe gestellt. Die haben uns eine Million geschuldet und geschaut, wie wir reagieren. Wir waren ganz ruhig. Das ist für solch große Firmen ein Zeichen, dass wir ziemlich stark und stabil sind. Bei uns machen Ford und Mars zusammen nur 18 Prozent des gesamten Umsatzes aus – wir sind ziemlich unabhängig.

Fangen wir mal bei der Steigerung an. Wie geht das eigentlich? Sie brauchen mehr Personal. Sie brauchen mehr Equipment. Sie brauchen mehr LKW. Sie brauchen mehr Kapazität?

Wir organisieren Prozesse. Wenn wir sagen würden, wir müssen mit einem eigenen Fuhrpark fahren, dann müssten wir schon jetzt 2.500 Autos haben. Das macht keiner. Wir arbeiten sehr eng mit Subunternehmern zusammen. Wir haben vier, fünf, sechs kleine Fahrzeuge für Luftfracht, Expresssendungen, Porsche-Sendungen. Wir fahren jeden Tag vom Süden, von unserem Lager, zu Porsche am Leningradskij Prospekt. Von da fährt der Transporter zum Flughafen, holt Ware ab und bringt sie zu unserem Lager.

Wir arbeiten auf der Basis langjähriger oder langfristiger Projekte. Das sind zum Beispiel auch L'Oréal oder Mars. Für L'Oréal beladen wir 150 LKW pro Monat, knapp 2.000 pro Jahr. Das ist schon eine Menge. Das müssen standardisierte Abläufe sein. Dann gibt es den freien Markt. Wir haben unsere Lieferanten und Unternehmer sehr sorgfältig ausgewählt. Unsere Lieferanten haben oft kein Geld. Sie müssen Darlehen aufnehmen, um sich darüber zu finanzieren. Genauso die Frachtführer. Die Fahrer sind teuer. Die Autos sind teuer. Die Standzeiten sind hoch. Dazu kommt das Ungleichgewicht in den Rundläufen. Wenn es gut läuft, bringt man für 4.000 Euro Ware aus Deutschland hierher, aber nur für 1.000 Euro Ware nach Deutschland.

Was machen wir? Wir helfen den Frachtführern, die finanzielle Last ein bisschen mit zu tragen. Wir helfen bei Leasingzahlungen. Wir geben Vorschüsse. Wir zahlen früher. Das heißt, wir zahlen 1,5 Millionen oder 50.000 Euro vor. Wir geben Vorschuss an die Fahrer an den Grenzen oder an die Geschäftsstellen für den Lebensunterhalt. Wir lassen die Autos reparieren, Visaunterstützung... Übrigens, die Botschaft hat jetzt alles auf den Verband Russischer Spediteure (Asmap) abgestellt, aber da stöhnen die Frachtführer und die Fahrer, weil es überhaupt nicht funktioniert. Wir hatten über die Jahre immer die Möglichkeit für unsere Frachtführer, für die Fahrer, selber Visa zu beantragen.

„Der Landverkehr macht ungefähr 60 Prozent des gesamten Umsatzes aus.“

Noch einmal zum Transport?

Landverkehr ist der größte Anteil; dann der Luftverkehr; Seeverkehr; Logistik. Bei der Logistik die Lagerei und Automotive für Ford in St. Petersburg. Wir haben deren Abläufe ein bisschen rationalisiert. Die Füllung von Containern ist optimaler. Das heißt, wir haben in den letzten sechs Monaten die Tonnage – es waren letztes Jahr 109.000 Tonnen im halben Jahr – auf 89.000 Tonnen gedrückt, in Containern gemessen.

Der Landverkehr macht ungefähr 60 Prozent des gesamten Umsatzes aus. Wir haben eine Steigerung zum letzten Jahr von 25 Prozent beim Umsatz und 45 Prozent beim Betriebsergebnis. Das heißt, wir produzieren mit weniger Kosten etwas mehr. Da sind zum Beispiel Gehaltsanpassungen drin, in diesem Jahr schon zweimal. Beim Seeverkehr haben wir 58 Prozent mehr Umsatz.

Wie machen Sie das? Alle klagen doch darüber, dass in den Häfen die Kapazitäten an der Obergrenze sind.

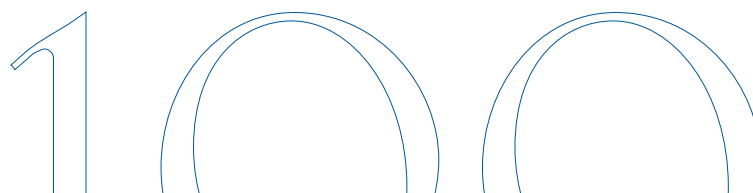
Die sind an der Obergrenze, ja.

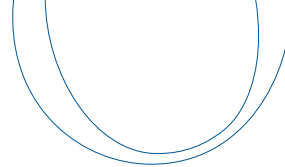
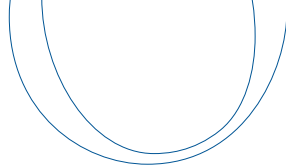
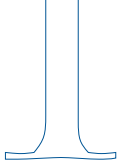
Wie kann man dann um 58 Prozent steigern?

Wissen Sie, wir sind doch nicht in einer Kirche, wo an alle Armen das Gleiche verteilt wird. Ein Unternehmer ist zu gut Deutsch da, um etwas zu unternehmen. Wenn es Probleme gibt, dann muss ich die Probleme lösen.

Wenn die Volumina immer größer werden, Ihr Betriebsergebnis steigt, muss doch jedes Jahr mehr durch das Nadelöhr Weißrussland gefahren werden?

Es muss zuerst einmal politisch geregelt werden. Ich vergleiche das immer mit Wasser – Warenströme unterliegen den gleichen Gesetzen. Die Flüsse haben keine geraden Wege. Die fließen durch die Landschaft. Zu jedem Zeit-





„Die Zollprobleme müssen früher oder später einfach beseitigt werden. Es kann nicht sein, dass eine Verzollung oft mehr kostet als die Fracht selbst.“

punkt fließt das Wasser dahin, wohin es geführt wird, man kann es regulieren oder es gibt Widerstand. Genauso ist das mit Warenströmen. Wenn die Warenströme fließen und irgendwo gibt es ein Hindernis, dann suchen sie einen Weg, um das Hindernis zu umgehen. Die Waren kommen auf jeden Fall ins Land.

Es macht Ihnen immer noch Spaß in Russland zu arbeiten?

Ja. Wir regeln diese Probleme. Wir sind da als Dienstleister, auch um diese Probleme für den Kunden zu lösen. Um ein bisschen weiter zu gehen, wir arbeiten jetzt für den Konzern Mondi. Wir laden die Ware und verzollen in Brjansk. Das heißt auf der Strecke, nicht hier in Moskau. Dafür haben wir einen Subunternehmer gefunden, der für uns verzollt. Die Papiere werden neu erstellt und von hier geht es als interne Sendung mit Adresse an die und die Station. Wir machen die Verzollungen zum Teil schon in Smolensk. Jeder Kunde, der neu kommt, ist wie ein kleines blindes neugeborenes Kätzchen, das geht und sucht, wo es sein Essen bekommt. Dafür sind wir hier.

Trotzdem, die Zollprobleme müssen früher oder später einfach beseitigt werden. Es kann nicht sein, dass eine Verzollung oft mehr kostet als die Fracht selbst. Aber gerade in diesem Moment ruft mich der Abteilungsleiter von Sheremetjewo an: Stromausfall. Komplet, am ganzen Flughafen ist der Strom abgeschaltet. Vorläufig. Wir müssen jetzt auf eine Notfallstation ausweichen. Das ist ein Ausnahmezustand.

Gehen wir einmal davon aus, dass alles, was Sie zum Beispiel aus Deutschland bekommen, ganz gut klappt. Gilt das auch für das Schienennetz, für den innerrussischen Flugverkehr? Sie müssen Ihre Verträge einhalten – auch gegenüber den großen Ketten?

Das ist nicht meine Zielgruppe. Aber jede große Firma, die ins Land kommt, beauftragt hier einen Spediteur, nutzt den aus, und wenn die Anlaufzeiten vorbei sind, machen die ihre eigene Distribution. Dann stellen sie ein Speditiionszentrum hin und kaufen die Frachtführer ein. Meine Zielgruppe sind die Mittelständler. Porsche ist auch ein bisschen anders als Volkswagen. Denen ist bewusst, dass sie gute Produkte für viel Geld verkaufen. Die akzeptieren, dass sie für eine gute Leistung auch gutes Geld bezahlen müssen.

Meine Lieblinge sind diese richtigen Mittelständler, die noch dankbar für die Arbeit sind. Wir haben als kleine Firma hier überhaupt keine Darlehen. Wir haben keine Überziehungsrechte. Wir arbeiten nur von dem, was wir haben. Unseren Umlauf finanzieren wir, wie viele Russen auch, von unserem eigenen cashflow. Das hält uns schlank, aber auch gesund. Sich zu verschulden ist einfach. Die Schulden zu bezahlen, ist die schwierigste Aufgabe.

In Moskau steigen nach wie vor die Lagerkosten, weil es nicht genug gute Lager mit entsprechender Qualität gibt...

Es wird auch ganz viel polemisiert, es gäbe nicht genug Klasse A-Lager. Es wird wie in der Tschechei, wie in Polen und Ungarn kommen. Da sind die Lagerhäuser wie die Pilze aus dem Erdboden geschossen, die Preise ins Bodenlose gefallen. Was vergessen wird ist, dass man diese Lager erst vermietet bekommen muss. Es gibt diese großen Immobilienfirmen, da gibt es Absprachen. Die halten die Preise hoch. Der Preis liegt bei 130 bis 150 Euro pro Quadratmeter im Jahr - noch. Das muss man so hinnehmen - noch.

Das ist teurer als irgendwo sonst auf der Welt!

Ja schon, aber die Wohnungen hier sind auch viel teurer als irgendwo sonst.

Ganz ursprünglich ist Schenker ja ein Teil der Deutschen Bahn gewesen und jetzt wieder geworden. Die Deutsche Bahn entwickelt sich jetzt langsam in Richtung Privatisierung. Hat das irgendwelche Auswirkungen auf Sie?

Ja, gestern war Herr Mehdorn hier... Eigentlich hoffe ich auf eine Partnerschaft zwischen der Deutschen Bahn und der Russischen Bahn (RZHD), aber ich glaube die Deutschen setzen zu sehr auf die Russische Bahn.

Welche Möglichkeiten würden sich denn ergeben, wenn man die russische Eisenbahn und die deutsche...

Eine perfekte Verbindung zwischen Deutschland und Russland via Fernost. Nur: Wir haben ein Problem. Hier Deutschland, dann Polen, Weißrussland und hier ist unser Russland. In Weißrussland müssen neue Papiere erstellt werden für den Transit. In Russland noch einmal. In Brest werden die Waggons umgeachst; die Ladungen werden auf Container umgeladen, und umgekehrt für den Export. Was aus dem Süden kommt, kann man durch die Ukraine leiten. Die großen Warenströme, die von China und von Korea kommen, dafür soll die Eisenbahn als Alternative zum Landweg dienen. Ein normales Seeschiff, das aus

China nach Bremen oder Hamburg fährt, braucht ungefähr sechs Wochen, dann noch Nachlauf nach Helsinki oder St. Petersburg. Mit der Bahn könnte man das in 18 Tagen schaffen, aber das ist nur die Theorie.

Was wäre denn der Vorteil, wenn die beiden zusammenarbeiten würden?

Der Vorteil wäre, dass man dann viel mehr transportieren könnte, aber man muss das auch wie ein logistisches Projekt sehen. Die russische Eisenbahn versucht, irgendwie im Speditionsbereich weiterzukommen. Wir haben extra eine deutsche Unternehmensberatungsfirma beauftragt, die Speditionspläne für die RZHD auszuarbeiten.

Wie lange sind Sie jetzt in Russland?

14 Jahre.

Wieder in Russland sozusagen.

Ja.

Wie lange bleiben Sie noch?

Das ist eine lange Geschichte. 1994 bin ich hierher gekommen. Am 18. April war das. Und dann all die katastrophalen 90er Jahre. Aber kurz: Die Deutsche Bahn hat mich schon angesprochen. Ich habe gesagt, unter bestimmten Voraussetzungen mache ich das noch für drei Jahre weiter.

Impressum

Herausgeber:

Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (AHK)

Haus der Deutschen Wirtschaft
1. Kasatschi pereulok 7
119 017 Moskau – Russland

Tel.: 007 495 23449 53

Fax: 007 495 23449 54

E-Mail: buero@russland-ahk.ru

Internet: www.russland.ahk.de

Projektentwicklung:

Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (AHK)
in Zusammenarbeit mit OWC-Verlag
für Außenwirtschaft GmbH

Projektleitung und Redaktion:

Jens Böhlmann

Grafik und Design:

Hans Winkler

Redaktionelle Mitarbeit:

Oscar Hartmann
Damian Doberstein

Druck:

Design Project Samoljet

Redaktionsschluss: September 2008

Die Vervielfältigung oder auszugsweise Wiedergabe bedarf der ausdrücklichen Genehmigung durch die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (AHK). Für den Inhalt wird keinerlei Haftung übernommen.

1000

EIN SPEZIAL DER DEUTSCH-RUSSISCHEN AUSLANDSHANDELSKAMMER

1000



Login-error or session timed-out

No user logged in! Sorry, I can't proceed then!

(You must have cookies enabled!)

If your session has just timed-out, you may [click here to re-login](#).