

# 100 FRAGEN & ANTWORTEN zum Russlandgeschäft

EIN SPECIAL DER DEUTSCH-RUSSISCHEN AUSLANDSHANDELSKAMMER

**OST-WEST  
CONTACT**

LEBENSMITTELINDUSTRIE BANKING FÜR EXPATS BAUWIRTSCHAFT COMPLIANCE ENERGIEWIRTSCHAFT  
LEBENSMITTELINDUSTRIE BANKING FÜR EXPATS BAUWIRTSCHAFT COMPLIANCE ENERGIEWIRTSCHAFT  
SCHLICHTUNG VON RECHTSSTREITIGKEITEN STRASSENBAU TECHNISCHE ÜBERWACHUNG  
TELEKOMMUNIKATION UNTERNEHMENSERWERB VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT ZOLL UND LOGISTIK  
AUTOMOBILINDUSTRIE BANKING FÜR EXPATS BAUWIRTSCHAFT COMPLIANCE ENERGIEWIRTSCHAFT  
ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT GÜTERVERKEHR INGENIEURWESEN INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION  
LEBENSMITTELINDUSTRIE BANKING FÜR EXPATS BAUWIRTSCHAFT COMPLIANCE ENERGIEWIRTSCHAFT  
SCHLICHTUNG VON RECHTSSTREITIGKEITEN STRASSENBAU TECHNISCHE ÜBERWACHUNG  
TELEKOMMUNIKATION UNTERNEHMENSERWERB VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT ZOLL UND LOGISTIK  
RESTRUKTURIERUNG VON UNTERNEHMEN SCHLICHTUNG VON RECHTSSTREITIGKEITEN  
RESTRUKTURIERUNG VON UNTERNEHMEN SCHLICHTUNG VON RECHTSSTREITIGKEITEN  
STRASSENBAU TECHNISCHE ÜBERWACHUNG TELEKOMMUNIKATION  
UNTERNEHMENSERWERB VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT ZOLL UND LOGISTIK  
AUTOMOBILINDUSTRIE BANKING FÜR EXPATS BAUWIRTSCHAFT COMPLIANCE ENERGIEWIRTSCHAFT  
BAUWIRTSCHAFT COMPLIANCE ENERGIEWIRTSCHAFT  
ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT GÜTERVERKEHR INGENIEURWESEN INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION





## Rödl & Partner

- > International
- > Interdisziplinär
- > Aus einer Hand

Rödl & Partner ist eines der führenden unabhängigen Beratungs- und Prüfungsunternehmen deutschen Ursprungs.

Rödl & Partner berät Sie fach- und grenzüberschreitend in den Bereichen:

- > **Wirtschaftsprüfung**
- > **Steuerberatung**
- > **Rechtsberatung**
- > **Business Process Outsourcing**

In Russland an unseren Standorten Moskau und St. Petersburg sowie Nürnberg, unserem Stammsitz – und 81 weiteren Niederlassungen weltweit.

### **Rödl & Partner ist international vertreten in:**

Bosnien-Herzegowina · Brasilien · Bulgarien · Deutschland · Estland · Frankreich · Großbritannien  
Hong Kong · Indien · Indonesien · Italien · Kasachstan · Kroatien · Lettland · Litauen · Moldawien  
Österreich · Polen · Rumänien · Russland · Schweden · Schweiz · Singapur · Slowakei · Slowenien  
Spanien · Südafrika · Thailand · Tschechien · Türkei · Ukraine · Ungarn · USA · Vereinigte Arabische  
Emirate · Vietnam · VR China · Weißrussland

**> 84 Standorte > 37 Länder > ein Unternehmen**

[www.roedl.com/ru](http://www.roedl.com/ru)

### **Rödl & Partner Moskau**

Business Center LeFort | Elektrosawodskaja 27 – 2 | Moskau 107023 | Tel. +7(495)9335120

### **Rödl & Partner St. Petersburg**

Linija 14, Gebäude 7 | Wassiljewskij Ostrow | St. Petersburg 199034 | Tel. +7(812)3206693



## Die Zeichen stehen auf Wachstum

Nach den Einbrüchen der russischen Wirtschaft im Gefolge der Wirtschafts- und Finanzkrise im letzten Jahr, trat 2010 eine deutliche Erholung ein. Der Aufschwung war im Jahresverlauf in allen Bereichen spürbar. Bis zu vier Prozent Wirtschaftswachstum scheinen möglich, und das trotz der extremen Hitze und der Waldbrände im Sommer. Allerdings ist auch in diesem Fall der wesentliche stabilisierende Faktor der Ölpreis resp. die wieder anziehenden Preise für Rohstoffe ganz allgemein. Noch immer fehlt es der Wirtschaft an Diversifizierung, Durchschlagskraft und Weltmarktniveau – die Rohstoffabhängigkeit ist nicht überwunden.

Aber: die Bemühungen des russischen Staates die Fehler der Vergangenheit nicht zu wiederholen und eine Wende in der Wirtschaftspolitik herbeizuführen sind unverkennbar. Unter Präsident Medwedjew hat der Modernisierungsprozess erste Gestalt angenommen. Weiterhin hohe staatliche Investitionen in den Bereichen Gesundheitswesen, Wohnungsbau, Infrastruktur, Landwirtschaft, Energiewirtschaft und Energieeffizienz; Gesetzesnovellen in den Bereichen Zoll, Technische Regulierung, Ausländergesetzgebung und GmbH-Recht, und auch die Initiative gegen Korruption weisen in die richtige Richtung. Wie schnell diese Maßnahmen zu einer Änderung der unternehmerischen Praxis führen werden, bleibt abzuwarten. Aber der Präsident setzt damit die richtigen Signale.

So sieht es auch die deutsche Wirtschaft, die in einer Umfrage zum Geschäftsklima zu zwei Dritteln eine positive Entwicklung für 2010 und die unmittelbare Zukunft konstatiert. Diese Einschätzung stützt auch die Entwicklung der Handelszahlen. Mit einem deutlichen Plus von über einem Drittel steht der deutsch-russische Handel nach drei Quartalen zu Buche. Erfreulich ist in diesem Zusammenhang die nahezu ausgeglichene Handelsbilanz. Allerdings werden wir die vor zwei Jahren an China verlorene Position des größten Handelspartners auf absehbare Zeit nicht wieder einnehmen können. Allein in den ersten

neun Monaten des Jahres 2010 hat China ein Drittel mehr Waren nach Russland exportiert als Deutschland. Die Konkurrenz aus dem Reich der Mitte spüren auch deutsche Unternehmen zunehmend stark.

Auch die objektiven Daten sprechen für eine deutliche und schnellere Erholung der russischen Wirtschaft als ursprünglich angenommen. Der Preis pro Barrel Rohöl blieb über das Gesamtjahr konstant bei zirka 75 Dollar und gewann mit über 80 US-Dollar gegen Jahresende noch einmal deutlich an Fahrt. In den Branchen, die als Frühindikatoren der wirtschaftlichen Entwicklung gelten, wie z.B. im Transport und Bauwesen ist Bewegung spürbar. Auch die Auftragsbücher deutscher Unternehmen fast aller Branchen verzeichnen zunehmend mehr Bestellungen – allen voran erzielt die Automobilindustrie wieder Rekordumsätze. Die Inflation und die Verbraucherpreise bewegen sich derzeit auf einem erfreulich niedrigen Niveau, die Arbeitslosigkeit sinkt. Auch bei den Themen Nachhaltigkeit und Qualität lässt sich ein geändertes Verhalten konstatieren. Und, das Engagement deutscher Unternehmen in Russland nimmt wieder zu. Wir haben 2010 eine deutliche Hinwendung der deutschen Wirtschaft zum russischen Markt erlebt.

Und nicht zuletzt öffnen sich die russischen Ministerien und Behörden zunehmend den Wünschen ausländischer Produzenten, um u.a. von den Erfahrungen anderer Länder zu profitieren. Die AHK hat als Sachwalter der deutschen Wirtschaftsinteressen in den letzten Monaten auf den Gebieten Gesundheitswirtschaft, Technische Regulierung, Migrationspolitik und Compliance dabei sehr gute Erfahrungen gemacht – auch in den Regionen ist der Wettbewerb um Investoren in vollem Gang. Vieles deutet auch auf ein Umdenken innerhalb der russischen Politik hin. Bei allen positiven Vorzeichen bleiben leider die „Dauerbrenner“ Korruption, Bürokratie, Zollabwicklung und Technische Regulierung die Hemmschuhe einer schnelleren Entwicklung.

Michael Harms

Vorstandsvorsitzender Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (AHK)

# Зер гут

Вы заметили, как изменился облик многих российских городов за последние 15 лет? Россия строится и меняется к лучшему, и мы горды, что в этом есть и вклад компании КНАУФ. Имя КНАУФ стало в России синонимом качества и широты ассортимента. Для нас действует одно золотое правило – правило немецкого стандарта.

Мы стараемся использовать весь опыт, чтобы обеспечить самый высокий уровень производства стройматериалов, а значит – и качества жизни людей. Мы надеемся, что нам удалось многого добиться. И мы верим, что это только начало!

[www.knauf.ru](http://www.knauf.ru)

**KNAUF**  
Немецкий стандарт

<b>Editorial</b>		
Michael Harms.....	1	
<b>Einführung</b>		
Jutta Falkner, OWC-Verlag.....	4	
<b>Automobilindustrie</b>		
Dr. Thomas Stärtzel, Porsche.....	8	
<b>Banking für Expats</b>		
Oliver Hammer, HSBC.....	10	
<b>Bauwirtschaft</b>		
Tom Schmidt, Hochtief.....	13	
<b>Compliance</b>		
Jewgenij Kiselev, Daimler.....	15	
<b>Energiewirtschaft</b>		
Jan Drewitz, Kaskad.....	17	
<b>Ernährungswirtschaft</b>		
Johannes Peter Schönhuber, Zentis.....	19	
<b>Güterverkehr (Schiene)</b>		
Jörg Siedenbiedel, Deutsche Bahn.....	22	
<b>Infrastruktur (Häfen)</b>		
Wilfried Anders, Finnlines.....	24	
<b>Ingenieurwesen</b>		
Andreas Kauschke, IFL Engineering.....	27	
<b>Interkulturelle Kompetenz</b>		
Dr. Hannelore Schmidt, ITMO.....	28	
<b>Lebensmittelindustrie</b>		
Dr. Simon Papies, Dr. Oetker.....	30	
<b>Maschinenbau</b>		
Jürgen Sand, KSB.....	32	
<b>Medizintechnik</b>		
Andreas Berns, Siemens.....	34	
<b>Pharma</b>		
Matthias Claus, Bionorica.....	36	
<b>Restrukturierung von Unternehmen</b>		
Dr. Uwe Kumm, Roland Berger.....	38	
<b>Schlichtung von Rechtsstreitigkeiten</b>		
Dagmar Lorenz, Lorenz GmbH.....	41	
<b>Soziale Netzwerke</b>		
Janina Urussowa, Tobias Reisner, Bezgraniz.....	44	
<b>Straßenbau</b>		
Frank Forchert, Wirtgen.....	47	
<b>Technische Überwachung</b>		
Günther Strobel, Dekra.....	49	
<b>Telekommunikation</b>		
Rainer Seelig, Detecon.....	52	
<b>Unternehmenserwerb</b>		
Thomas Brand, Binetzky Brand & Partner.....	54	
<b>Versicherungswirtschaft</b>		
Alexander May, Ergo.....	56	
<b>Zoll und Logistik</b>		
Olaf Metzger, Rhenus.....	59	

## Aktuelle Wirtschaftsentwicklung



„Die russische Industrie wuchs im vergangenen Jahr schneller als erwartet.“

Dr. Jutta Falkner, OWC-Verlag

BAUWIRTSCHAFT  
INFRASTRUKTUR

ENERGIEWIRTSCHAFT  
TRANSPORT

ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT  
INTERKULTURELLE KOMPETENZ

GÜTERVERKEHR  
LEBENSMITTELINDUSTRIE

UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

### Wie entwickelt sich die russische Wirtschaft?

Das Wirtschaftsministerium beziffert das Wachstum des Bruttoinlandsproduktes für 2010 mit 3,8 Prozent. Anfang des vergangenen Jahres war man noch von einem Plus in Höhe von vier Prozent ausgegangen. Die Verlangsamung des Wachstums über das Jahr 2010 schreiben Analysten unter anderem den Auswirkungen der Waldbrände im Sommer, der anhaltend schwachen Investitionsnachfrage, dem raschen Anstieg der Importe und der Aufhebung der steuerlichen Anreize Ende 2010 zu.

### Mit welcher Inflation muss gerechnet werden?

Die Jahresrate lag nach Angaben des Wirtschaftsministeriums im vergangenen Jahr bei 8,4 Prozent.

Die Analysten der Bank UniCredit hatten im Herbst die Inflationsprognose für 2010 auf 8,3 Prozent und für 2011 auf 8,2 Prozent (jeweils zum Ende des Jahres) angehoben – ein Grund waren die Auswirkungen der Dürre. Schlüsselfaktor für die hohe Inflation bleibt für die Banker jedoch der wachsende Geldbestand – allein im zweiten Quartal 2010 ist er im Vergleich zum Vorjahr um 30 Prozent gestiegen. Darüber hinaus erwarten die Analysten, dass die verspätete Folge des Geldmengenwachstums sowie ein niedriger Basiseffekt die Inflation im Sommer 2011 auf bis zu zehn Prozent treiben werden, 2011 dann durchschnittlich auf bis zu neun Prozent. Die Inflationsentwicklung wird voraussichtlich auch noch 2011 das Wirtschaftswachstum bremsen.

### Wie hat die Industrie die Krise überstanden?

Die russische Industrie wuchs im vergangenen Jahr schneller als erwartet. Das Wirtschaftsministerium hat seine Jahresprognose 2010 von 7,6 auf 8,3 Prozent nach oben korrigiert.

### Welche Steuereinnahmen konnten realisiert werden?

Insgesamt haben die Steuerbehörden in den ersten drei Quartalen 2010 mit 5,6 Billionen Rubel (über 130 Milliarden Euro) rund ein

Viertel mehr Steuern eingenommen als im Vorjahreszeitraum. Trotzdem lag das Volumen noch um rund eine Billion Rubel unter dem Rekordwert des Jahres 2008.

Für das Jahr 2011 sind Steuererhöhungen geplant. Die Abgabenlast soll deutlich steigen, weil die finanziellen Spielräume der Regierung mit dem Wirtschaftseinbruch im Jahr 2009 kleiner geworden sind, während die anstehenden Aufgaben (steigende Renten, Infrastrukturbau, etc.) immer mehr Ressourcen erfordern.

### Über welche Devisenreserven verfügt Russland?

Die Gold- und Devisenreserven betragen am 3. Dezember 2010 481,5 Milliarden US-Dollar.

### In welchem Umfang ist im vergangenen Jahr Kapital abgeflossen?

Die Zentralbank erklärte Anfang Dezember 2010, dass die Kapitalflucht aus Russland zugenommen hat. Von Januar bis September 2010 wurden 29 Milliarden US-Dollar aus dem Land transferiert, davon allein neun Milliarden US-Dollar im November. Die Prognose der obersten Währungshüter lag bei 22 Milliarden US-Dollar.

Als Grund für den verstärkten Abfluss nannte Zentralbankchef Sergej Ignatjew die Befürchtung russischer Unternehmen vor einer Rubelabwertung. Immer mehr juristische Personen würden Mittel an ihre Valutakonten überweisen. Es werde aber nicht zu einer Rubelabwertung kommen, so der Zentralbankchef auf einer Pressekonferenz Anfang Dezember 2010.

### Welche Auswirkungen hat die aktuelle wirtschaftliche Situation auf den Staatshaushalt?

Im Krisenjahr 2009 hat Russland, erstmals seit 1999, ein Haushaltsdefizit verbucht, das 5,9 Prozent des BIP ausmachte. 2008 schloss Russland noch mit einem Haushaltsüberschuss von rund vier Prozent ab.

Ende November hat die Staatsduma in dritter Lesung den Haushaltsplan für die Jahre 2011, 2012 und 2013 verabschiedet. Die Neuverschuldung soll 2011 auf 3,6 Prozent des BIP fallen, nach voraussichtlich 5,3 Prozent im vergangenen Jahr. Für 2012 ist ein Haushaltsdefizit in Höhe von 3,1 Prozent und 2013 von 2,9 Prozent des BIP vorgesehen.

Damit wäre das Haushaltsdefizit 2013 gegenüber dem Krisenjahr 2009 auf die Hälfte reduziert. Der Haushaltsplanung liegt eine Prognose der BIP-Entwicklung von 4,2 Prozent im Jahr 2011, 3,9 Prozent für 2012 und 4,5 Prozent für 2013 zugrunde.

#### Wie entwickeln sich die Löhne und Gehälter?

Die Monatslöhne in Russland haben sich zwischen 2001 und 2009 kontinuierlich erhöht. Sie erreichten mit 795 US-Dollar im vergangenen Jahr ihren Höchststand. Finanz- und Wirtschaftskrise hatten ihren Effekt, wenngleich verzögert: Im August 2010 waren die Löhne nach Angaben der BOFIT Russia Statistics der Bank of Finland um 13,5 Prozent auf durchschnittlich 688 US-Dollar gefallen. In der Hauptstadt und in St. Petersburg liegen die Löhne dabei um ein Vielfaches höher als in der russischen Provinz.

#### Was besagt die Modernisierungsstrategie, die Präsident Medwedjew verkündet hat?

Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat gezeigt, wie verwundbar Russland wegen seiner Abhängigkeit vom internationalen Rohstoffhandel ist. Während China und Indien die Krise mit nur leichten Wachstumsverlusten überstanden und Brasilien eine kurze Rezession erlebte, war Russland 2009 mit der schwersten Rezession seit 1998 konfrontiert. Präsident Medwedjew fordert eine Umorientierung der Wirtschaft, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Auch Putin hatte bereits eine Diversifizierung der Wirtschaft angemahnt – tatsächlich ist Russland auf diesem Weg noch nicht sehr weit gekommen. Über 70 Prozent der Exportwaren sind Rohstoffe, und der Anteil wächst.

#### Welche konkreten Ziele hat diese Strategie?

Medwedjew will Russland beispielsweise als Spitzenreiter in der Telekommunikations- und IT-Branche etablieren. In einer Sitzung der Regierungskommission für die Modernisierung der Wirtschaft forderte Medwedjew Mitte Mai die zuständigen Industriebranchen auf, „nicht das Rad neu zu erfinden“, sondern mehr Engagement auf dem internationalen IT-Markt zu zeigen. „Die Rolle eines Staates in

der Welt hängt vom Entwicklungsstand seiner Informationstechnologien ab“, stellte der Staatschef fest. „Unser Ziel ist es, diese Branche schnellstens auf das Niveau der internationalen IT-Entwickler zu bringen.“ So sollen bis 2015 etwa 60 Prozent der Einwohner mit drahtlosem Hochgeschwindigkeits-Internetanschluss ausgerüstet sein. Insgesamt wurden fünf Bereiche ausgemacht, die besonders gefördert werden, um zur Weltspitze aufzuschließen: Medizin/Pharmaindustrie, Energieeffizienz, Atomenergie, Raumfahrt und Telekommunikation, Informationstechnologien.

#### Wie soll das erreicht werden?

Der staatliche Einfluss soll reduziert, Forschung und Entwicklung sollen gefördert, der Rechtsstaat ausgebaut und das Bildungssystem reformiert werden. In- und ausländische Unternehmen sollen bei Investitionen gleichgestellt werden. Eine Modernisierungskommission wurde eingesetzt und der stellvertretende russische Ministerpräsident Igor Schuwalow zum Ombudsmann für ausländische Investoren ernannt. Erstes konkretes Projekt ist die Gründung des Innovationsparks Innograd bei Moskau im Februar vergangenen Jahres. Dort soll nach Aussagen des Präsidenten das Muster einer Stadt der Zukunft entstehen, das die Möglichkeit bietet, neue Wirtschaftsstrategien ausgiebig zu testen. Durch die Bündelung innovativer Forschungseinrichtungen und Unternehmen an einem Ort soll die Entwicklung der russischen Wirtschaft forciert werden. Der Unternehmer Wiktor Wechselberg koordiniert das Projekt. Der Vorsitzende des Vorstandes der Siemens AG, Peter Löscher, ist Beiratsmitglied. 152 Millionen Euro stellt die Regierung für den Aufbau Innograds zur Verfügung, darüber hinaus sollen Investitionen aus der privaten Wirtschaft akquiriert werden. Das Megaprojekt entsteht auf der grünen Wiese und soll eine der größten Baustellen Russlands werden. Außerdem soll innerhalb eines Jahres ein neuer Investitionsfonds für Großprojekte eingerichtet werden, der staatliche und Privatinvestitionen kombinieren soll. „Für drei Rubel, die ein Unternehmen bereit ist zu investieren, wird der Staat einen Rubel dazugeben“, kündigte Medwedjew auf dem Petersburger Investitionsforum an. Ab 2011 würden darüber hinaus die Dividenden von Langzeitinvestitionen nicht mehr versteuert. Noch kurz vor Beginn des Forums hatte Medwedjew einen Erlass unterzeichnet, der die Liste der 200 strategischen Unternehmen Russlands auf ein Fünftel kürzt. Für Firmen dieser Aufstellung gelten Beschränkungen beim Engagement von Ausländern.

### Wie reagieren ausländische Unternehmen auf diese Strategie?

Die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer und der Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft begrüßen diese Initiativen und sehen gute Möglichkeiten, dass sich im Zusammenhang mit der Umsetzung der Strategie die Rahmenbedingungen für die Investitionen in Russland weiter verbessern. Am Rande des St. Petersburger Investitionsforums Mitte Juni wurden zahlreiche Investitionsprojekte erörtert und Absichtserklärungen vereinbart. Russlands Modernisierung stand ganz oben auf der Agenda des Forums. Letztlich wird jede ausländische Investition zur Modernisierung des Landes beitragen.

Deutschland ist der Wunschartner bei der Umsetzung der Modernisierungsstrategie, hatte Präsident Medwedjew bei den Deutsch-Russischen Regierungskonsultationen im Sommer vergangenen Jahres in Jekaterinburg verkündet.

### Was besagt das Gesetz zur Privatisierung?

Im Mai 2010 hat das Parlament in zweiter Lesung das Gesetz über die Privatisierung von staatlichen Einheitsunternehmen und Aktiengesellschaften beschlossen. Das neue Gesetz wird künftig auch Banken und Börsen erlauben, Staatsanteile zu verkaufen. Bisher war dies einer eigenen Behörde vorbehalten. Um auch kleinen und mittleren Unternehmen die Teilnahme an den Versteigerungen/den Staatsverkäufen zu ermöglichen, wird der notwendige Mindestbetrag gesenkt. Ab sofort ist auch der elektronische Handel von Staatsanteilen zugelassen. Bis Ende des Jahres 2010 sollten 910 der rund 5.500 staatlich kontrollierten Gesellschaften privatisiert werden. Durch den Verkauf von Anteilen, u.a. am Versicherer Rosgosstrakh und am Stromversorger TKG-5, sollten bis Ende 2010 einhundert Milliarden Rubel in die Staatskasse fließen. Ausländische Unternehmen können und sollen sich an der Privatisierung beteiligen. Interessant ist das allerdings nur für Unternehmen, die den Markt gut kennen.

### Wie wurde das Vorhaben bisher umgesetzt?

Die russische Regierung billigte Mitte November vergangenen Jahres die Privatisierung wichtiger Unternehmen. Zum Verkauf stehen Anteile an zehn großen Staatsbetrieben, die dem russischen Haushalt bis 2013 eine Billion Rubel (rund 24 Milliarden Euro) einbringen sollen. So steht unter anderem ein zehnprozentiger Aktienanteil der Außenhandelsbank VTB zum Verkauf. Außer-

dem sollen Anteile am größten russischen Geldinstitut Sberbank, dem Ölkonzern Rosneft, dem Pipelinebetreiber Transneft sowie der Eisenbahngesellschaft abgegeben werden. Die Kontrolle der Mehrheit soll aber in allen Fällen beim Staat verbleiben.

### Wann wird Russland Mitglied der WTO?

Im Vorfeld des Gipfeltreffens Russland-EU am 9. Dezember 2010 in Brüssel hatten beide Seiten noch strittige Fragen gelöst. Damit ist der Weg zu einem baldigen Beitritt frei. Allerdings wurde noch kein Termin genannt. Wie Kasachstans Präsident Nursultan Nasarbajew im Herbst mitteilte, würden die drei Mitglieder der Zollunion Russland, Kasachstan und Belarus der WTO gemeinsam beitreten.

### Wie entwickelt sich der deutsch-russische Handel?

Nach einem Einbruch des deutsch-russischen Handels 2009 ging es im vergangenen Jahr wieder deutlich aufwärts. In den ersten acht Monaten des Jahres 2010 gab es im Vergleich zum Vorjahr besonders bei den Einfuhren aus Russland große Sprünge. Sie stiegen um 40,9 Prozent von 14,88 Milliarden Euro auf 20,96 Milliarden Euro. Die Exporte von Deutschland nach Russland kletterten um 25,3 Prozent von 12,98 Milliarden auf 16,27 Milliarden Euro. Die hohen Zuwächse sind allerdings vor dem Hintergrund einer sehr schwachen Ausgangsbasis im Krisenjahr 2009 zu beurteilen.

### Welche Rolle spielt Hermes bei der Finanzierung von deutschen Lieferungen?

Das Deckungsvolumen der Exportkreditversicherung Euler Hermes für Russland erreichte im vergangenen Jahr einen deutlichen Zuwachs. Im ersten Halbjahr 2010 stieg das Volumen um 57,9 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Warenlieferungen im Wert von 1,4 Milliarden Euro wurden abgesichert. Im Jahr 2009 betrug das Deckungsvolumen knapp zwei Milliarden Euro, 2008 sogar 2,9 Milliarden Euro.

### Welche Bedeutung haben Deutschland und Russland als Handelspartner füreinander?

Russland lag 2009 auf Platz elf der wichtigsten Lieferländer und auf Platz 13 der wichtigsten Märkte. Damit rutschte das Land auf der Einfuhrseite um drei Plätze und auf der Ausfuhrliste um einen Platz nach hinten. Deutschland hat seinen Platz als wichtigster Zulieferer an die Chinesen abtreten müssen. Bei den Hauptab-

„Die Unternehmen behalten ihren Optimismus auch, wenn es um die Einschätzung der künftigen Wirtschaftsentwicklung in Russland geht.“

nehmerländern Russlands liegt Deutschland mit einem Anteil von 6,2 Prozent hinter den Niederlanden und Italien auf Platz drei.

#### Wie sieht die Handelsstruktur zwischen beiden Ländern aus?

Maschinen und Ausrüstungen haben traditionell einen hohen Stellenwert bei den deutschen Lieferungen nach Russland. 2009 bestanden die Exporte zu 23,8 Prozent aus Maschinen, gefolgt von chemischen Erzeugnissen mit einem Anteil von 15,7 Prozent und Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeugteilen im Umfang von 10,7 Prozent. Russland war 2009 der wichtigste Öl- und Gaslieferant Deutschlands. Erdöl und Erdgas hatten einen Anteil von 76,5 Prozent an den Bezügen aus Russland, gefolgt von Metallen und Kokerei- sowie Metallerzeugnissen.

#### Welches sind die größten Investitionsprojekte deutscher Unternehmen in Russland?

Zweifelloos ist der Bau der Nord Stream Pipeline von Russland nach Deutschland, an dem von deutscher Seite die Energiekonzerne E.ON und BASF und von russischer Seite der Konzern Gazprom beteiligt sind, das größte gemeinsame Investitionsprojekt. Im Herbst dieses Jahres soll das erste Erdgas durch die Ostsee-Pipeline strömen.

Obwohl E.ON seine Beteiligung an Gazprom abgestoßen hat, bleibt das Unternehmen ein bedeutender Investor in Russland. Das Unternehmen hält weiterhin Beteiligungen am russischen Stromerzeuger OGK-4 und am Gasfeld Juschno Ruskoje.

Siemens ist in allen Sparten aktiv in Russland, vor allem aber im Transport-Bereich. Ende November 2010 unterzeichneten die Russische Eisenbahn AG (RZD) und der deutsche Konzern einen Vertrag über die Gründung eines gemeinsamen Engineering-Zentrums für den Bau neuer Schienenverkehrsmittel. Das Engineering-Zentrum gehört zu dem Joint Venture, das die beiden Unternehmen im Juli dieses Jahres zur Herstellung und Wartung von Siemens-Zügen in Russland gründeten. Zuvor hatte sich Siemens verpflichtet, bis zum Jahr 2013 für 410 Millionen Euro 38 Elektrozüge vom Typ Desiro Rus nach Russland zu liefern. Die Züge, denen die RZD den Namen Lastotschka (Schwalbe) gab, sollen in Zentral- und Südrussland im Nahverkehr zum Einsatz kommen – so auch bei den Olympischen Spielen 2014 in Sotschi.

Auch Volkswagen zählt zu den größten Investoren und baut sein Engagement in Russland massiv aus.

#### Wo gibt es Baustellen in den deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen?

Für Verärgerung hat die Verschärfung der Visa-Vorschriften für deutsche Reisende nach Russland gesorgt, die am 1. November 2010 in Kraft getreten sind. Allerdings reagierte Russland damit auf die anhaltend scharfen und bürokratischen Bestimmungen, die russische Bürger bei einer Einreise nach Deutschland beziehungsweise in die EU befolgen müssen.

Das Thema Visa-Erleichterung stand auch auf der Tagesordnung des EU-Russland-Gipfels in Brüssel am 9. Dezember. Allerdings kam man kaum voran. Russland befürwortet seit langer Zeit die Abschaffung der Visa-Pflicht zwischen der Europäischen Union und Russland.

Die russische Seite mahnt immer wieder eine Gleichbehandlung ihrer Investoren in Deutschland an. Während seines jüngsten Besuchs im November 2010 in Berlin kritisierte Ministerpräsident Putin die Praxis, russischen Unternehmen den Einstieg in deutsche Unternehmen zu erschweren. Große Nachteile für russische Unternehmen sieht Russland auch in der Annahme des 3. Energiepakets der Europäischen Union.

#### Wie ist die Stimmung unter deutschen Unternehmen?

Anfang Dezember 2010 veröffentlichten die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer und der Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft die Ergebnisse einer Umfrage unter deutschen Managern zur Einschätzung des Geschäftsklimas.

Über 63 Prozent (2009: 12 Prozent) der befragten Unternehmen haben im laufenden Jahr eine Verbesserung des Geschäftsklimas in Russland festgestellt. Für 27,3 Prozent (2009: 15 Prozent) der befragten Unternehmen war noch keine Änderung des Geschäftsklimas sichtbar. Neun Prozent (2009: 73 Prozent) der Unternehmen haben eine Verschlechterung des Geschäftsklimas im laufenden Jahr beobachtet. Damit scheint der Tiefpunkt der Wirtschafts- und Finanzkrise auch in Russland nun deutlich überwunden zu sein.

Dieser Optimismus wird von den Unternehmen auch beibehalten, wenn es um die Einschätzung der künftigen Wirtschaftsentwicklung in Russland geht. 87 Prozent der Befragten rechnen mit einer positiven Entwicklung der russischen Wirtschaft in diesem Jahr, elf Prozent davon glauben sogar an einen starken Konjunkturaufschwung für 2011.



## „In Russland wird Porsche vom Verbraucher als deutscher Luxus-Sportwagen wahrgenommen“

Dr. Thomas Stärtzel,  
Geschäftsführer, Porsche Russland 000

SOZIALE NETZWERKE

STRASSENBAU

TECHNISCHE ÜBERWACHUNG

TELEKOMMUNIKATION

UNTERNEHMENSESER

### Was unterscheidet Porsche Russland von Porsche Latein- oder Südamerika?

Generell sind sich Porschekunden weltweit ähnlich. Es handelt sich um Menschen, die sich selbst verwirklicht haben, international, aber auch in ihrem privaten Leben aktiv sind und nach Individualität streben. Sie haben einen ähnlichen Anspruch an die Einzigartigkeit von Marke und Produkt, mit der sie sich identifizieren möchten. Wir kennen unsere Zielgruppe sehr genau, die weltweit weitgehend homogen ist. Dies vereinfacht natürlich unser Herangehen.

Die Unterschiede zwischen Porsche in Russland und Lateinamerika bestehen vor allem in der Wahrnehmung der Marke Porsche durch die jeweiligen Verbraucher. In Lateinamerika schrieb Porsche bereits in den frühen 50er Jahren Renngeschichte, bei der ‚Carrera Panamericana‘. Daher verbindet man die Marke in Lateinamerika eng mit Rennsport, hoher Qualität und Alltagstauglichkeit. Porsche ist über die Jahre zum Synonym für Fahrspaß, Leistung und Erfolg geworden. In Russland wird Porsche vom Verbraucher vor allem als deutscher Luxus-Sportwagen wahrgenommen. Porsche spricht hier den Verbraucher neben Sportlichkeit vorwiegend über sein unverwechselbares funktionales Porsche Design sowie Top-Performance an. Obwohl relativ jung auf dem russischen Markt, stoßen Marke und Produkt auf eine sehr hohe Akzeptanz nicht nur bei männlichen Porsche-Interessenten. Der Anteil weiblicher Porschekunde ist im internationalen Vergleich sehr hoch, was uns besonders freut.

Ein weiterer Unterschied ist, dass der Anteil der Sportwagen am Porsche-Gesamtabsatz in Russland mit etwa zehn Prozent noch geringer ist als in Lateinamerika. Hier gilt, das einmalige Fahrerlebnis hinter dem Steuer eines Porsche 911, der Ikone von Porsche, eines Boxster oder Cayman für die russischen Kunden – fasziniert von Fahrspaß und Fahrzeugdesign – über vielfältige Veranstaltungen erlebbar zu machen, die „Porsche Exciting World“ in Russland zu schaffen.

Das Gemeinsame beider Verbraucher besteht in der hohen Wertschätzung deutscher Ingenieurskunst, die in Weissach bei Stuttgart zelebriert wird.

### Worin besteht die Herausforderung des Marketings bei Porsche?

Die Herausforderung des Marketings besteht darin, die verschiedenen Porsche-Zielgruppen zu identifizieren und ein entsprechend hochwertiges und effektives Kommunikationskonzept mit individueller Kundenansprache zu erarbeiten, das die Authentizität der Marke, Fahrspaß und die Einmaligkeit der „Porsche Welt“ erlebbar macht. Hier gilt es, eine unverwechselbare Porsche-Kommunikation zu entwickeln, dies ist auch mit relativ geringen Budgets möglich.

### Wodurch ist die Marke Porsche gekennzeichnet?

Porsche gehört zu den bekanntesten Marken weltweit, die sich nicht leicht imitieren lässt. Porsche ist mehr als ein Fahrzeug, es ist ein ganz eigenes Lebensgefühl, das jeder sofort zu genießen versteht, der ein paar Kurven im 911, Panamera oder Cayenne gefahren ist. Das ‚Erlebnis Strasse‘ wird mit einem Porsche völlig neu definiert, täglich mehr und mehr in Moskau und St. Petersburg, Kazan und anderen Regionen Russlands, wo wir mit unserem wachsenden Porsche Händlernetz vertreten sind.

### Welche Porsche Modelle werden in Russland am stärksten vertrieben?

70 Prozent der aktuell in Russland verkauften Porsche sind Cayenne, dessen ideale Verbindung von sportlichem Design, Performance und hoher Alltagstauglichkeit von unseren Kunden besonders geschätzt wird. Unsere Strategie ist es dabei, diese Kunden auch für die Porsche Sportfahrzeuge, einen „911er“, Boxster oder Cayman oder einen Panamera zu begeistern und so unsere Markenwerte noch erlebbarer und Teil des individuellen Lebensgefühls werden zu lassen.

### Dienen Ihre Fahrzeuge auch als Flottenfahrzeuge?

Mit dem neuen Panamera ist das Flottengeschäft für uns interessant geworden. Es wird mit Sicherheit kein Hauptgeschäftsfeld werden. Wir sind jedoch bestrebt, durch das Flottengeschäft unse-

re Kundschaft zu erweitern, neue Kunden anzusprechen. Wir denken zunehmend über Hotel-Kooperationen oder den Einsatz von Porsche als Firmenwagen nach.

### Wie haben Sie das Jahr 2009 überstanden?

2009 ist unser Absatz mit einem Rückgang von 35% weniger gefallen als der Markt. Die in Russland besonders schwere Wirtschafts- und Finanzkrise hat sich nicht nur auf den Verkauf ausgewirkt sondern zugleich auch destabilisierend auf das Händlernetz, dies aufgrund der z.T. schwachen Kapitalausstattung und einer extrem limitierten bzw. fehlenden Kreditvergabe der Banken für die Automobilindustrie in dieser Zeit. Wir hatten mit hohen Lagerbeständen zu kämpfen. Die Stabilisierung der Händler stand im Mittelpunkt unserer Anstrengungen als Importeur. Wir haben neue Absatzkonzepte entwickelt, Finanzierungsunterstützungen gegeben und eine sehr enge Kooperation mit den Händlern gepflegt. Dabei galt es, trotz Marktdruck, das Porsche Geschäftsmodell aufrecht zu erhalten. Schlussendlich haben wir zum Sommer das Vorjahresniveau leicht übertreffen können.

Wir haben im letzten Jahr ein völlig neues Produkt von Porsche, den Panamera erfolgreich im Markt positioniert, was den Absatz beleben konnte. Dies war nur möglich, da die Porsche Händlerschaft gemeinsam mit uns trotz Krise in den Markenauftritt des Panamera investierte und diesen ideenreich umsetzte. Krisenzeiten bieten auch Chancen, Geschäftspotentiale auszumachen. Vor der Krise war der russische Markt auch für Porsche durch vorwiegend exzessives Wachstum gekennzeichnet, wobei die Qualität und Nachhaltigkeit gewisser Prozesse und Strategien z.T. unterschätzt worden ist. Wir haben die Krise genutzt, um eben diese Prozesse mehr in den Fokus zu nehmen, sie zu professionalisieren, auf Porsche Standard zu trimmen und so unsere Kunden- sowie Händlerbindungen weiter zu stärken.

Seit Januar steigt der Absatz wieder sprunghaft, wir hoffen, dass diese Dynamik anhält und planen für das Jahr 2010 ein Jahresabsatz mit einem Plus von ca. 25 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Wir werden so die Wachstumsstrategie von Porsche in Russland weiter erfolgreich fortsetzen.

### Welche Strategie verfolgt Porsche Russland?

In der Zeit von 2004 bis zur Krise konnte Porsche auf dem russischen Markt ein enormes Wachstum verzeichnen. Der Absatz stieg von 250 auf 2.300 Fahrzeuge an. Diese dynamische Entwicklung wurde vor allem durch den Aufbau unseres Porsche Händlernetzes getragen. In Moskau wurde 2007 eine eigene Niederlassung gegründet, die zurzeit für etwa ein Drittel des Absatzes in Russland steht. Investitionen in neue Händlerbetriebe v.a. in Moskau und St. Petersburg sowie die Erschließung auch neuer Porsche Standorte werden in den beiden kommenden Jahren zu einer weiter wachsenden Präsenz von Porsche in Russland, v.a. aber zu einer noch größeren Nähe zu unseren Kunden führen. Seit 2004 ist hinsichtlich Vermarktung, Pres-

searbeit und natürlich Qualität im Kundenservice viel erreicht worden. Die Ausweitung des Servicenetzes und die Durchführung von Service-Kliniken stehen zunehmend im Vordergrund. Porsche bietet seit diesem Jahr in Russland als einzige deutsche Premiummarke ein herstellereigenes Garantieprogramm für Porsche Gebrauchtwagen mit bis zu zehn Jahren an. Noch wichtiger als der Verkauf eines Fahrzeuges ist für Porsche, unseren Kunden den erwarteten professionellen Porsche Service zu garantieren.

Mit drei unterschiedlichen Händlergruppen werden wir im Moskauer Osten, Westen und Süden neue Standorte eröffnen. Allein im nächsten Jahr werden wir in Russland mit sechs neuen Händlern an den Markt gehen. Wir konnten u.a. in St. Petersburg einen weiteren starken Handelspartner gewinnen. Zurzeit richten sich alle Anstrengungen auf das Ziel, das Porsche-Geschäft in Russland mittelfristig zu verdoppeln.

### Wie weh tut Ihnen die Höhe des Einfuhrzolls?

Mit Einfuhrzöllen ist jedes Importgeschäft – und in spezifischer Weise in den Wachstumsmärkten – konfrontiert. Für unser Geschäft, aber auch für einen wettbewerbsfähigen Markt, ist eine Zollpolitik förderlich, die weitgehend frei von protektionistischen Zügen und spontanen staatlichen Eingriffen ist.

### Wie stark spüren Sie das Drängen der chinesischen Autobauer auf den russischen Markt?

Die chinesischen Autobauer beschränken sich derzeit noch auf das automobile Massensegment, Porsche ist davon bisher unberührt.

### Wie positionieren sie sich unter anderen Luxusmarken?

Wir sind die deutsche Sportwagenmarke, die in ihren jeweiligen Marktsegmenten der Performance-Leader ist, all unseren Produkten ist die gleiche „Porsche DNA“ aus dem Rennsport eigen. Das Ziel ist es, unsere Top-Position in den jeweiligen Segmenten weiter auszubauen, da auf einem so jungen Markt wie Russland die Unterschiede zu anderen Premium-Automobilmarken nicht immer ausreichend wahrgenommen werden. Dies lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass andere Hersteller bzw. Marken bereits länger auf dem russischen Markt aktiv sind und so eine deutlich Präsenz, auch hinsichtlich Kommunikation, aufweisen. Aufgrund des im Vergleich zu anderen Marken späteren Markteintritts von Porsche besteht die größte Herausforderung darin, Porsche authentisch zu positionieren, Neues zu kreieren, die richtigen Zielgruppen Porsche-individuell anzusprechen, hier auch neue Wege einzuschlagen.

### Wie will Porsche seine Marktposition stärken?

Natürlich spielt Public Relations eine wichtige Rolle. Die Ausstrahlung von Werbekampagnen war jedoch für Porsche nie der Königsweg, um die Aufmerksamkeit des Verbrauchers zu gewinnen. Hier

haben wir es auch wieder einfach: Wir lassen das Produkt selbst „sprechen“. Wir werden unsere Aktivitäten weiter verstärken, die darauf gerichtet sind, den Verbraucher hautnah durch das direkte Fahrgefühl eines Porsche zu begeistern, ein „Momentum“ für Marke und Produkt von Porsche zu schaffen, das Kunden und Interessenten in Moskau und St. Petersburg und den anderen Städten Russlands mitzureißen vermag. Wir werden zunehmend den Ausbau von Flotten- sowie Testreihenevents in Angriff nehmen.

Wir müssen erreichen, dass das besondere Fahrerlebnis mit einem Porsche, seine Sportlichkeit mehr noch als heute als klare Differenzierung zu anderen Marken auch beim Cayenne und dem neuen Panamera vom Kunden erlebt und wahrgenommen wird. Jeder, der einen Porsche gefahren ist, wird dieses spezielle, Porsche eigene Erlebnis bestätigen können.

### Was denken Sie über den Zusammenschluss von VW und Porsche?

Volkswagen und Porsche haben historische Wurzeln. Es ist eine industrielle Logik, die jetzt umgesetzt wird und weit früher begonnen hat. Es gab schon immer gemeinsame Projekte im Bereich der Produktion und Entwicklung wie z.B. die Entwicklung des Hybridantriebs. Neben den sehr positiven Synergieeffekten dieser gemeinsamen Logik gibt es aber auch die Notwendigkeit, Markenpräsenz und -verständnis von Porsche besonders in einem Wachstumsmarkt wie Russland weiter zu schärfen, dem gilt unser besonderes Augenmerk. Porsche hat sich seit 1948 weltweit zu einer der stärksten Marken entwickelt, im Verbund mit VW werden sich hier weitere Chancen ergeben.



„Unsere Kunden in Russland können alle regulären Bankgeschäfte gemütlich und schell per Telefon erledigen.“

Oliver Hammer  
Premier Relationship Manager, HSBC Bank (RR) OOO

### In Hongkong und Schanghai liegen die Ursprünge der HSBC Gruppe. Was sucht eine Bank, die aus Südostasien kommt, in Russland?

Die HSBC, sprich „Hongkong and Shanghai Banking Corporation“, wurde im März 1865 in Hongkong und ein paar Monate später auch in Shanghai, von dem Schotten Thomas Sutherland gegründet, um die Handelsbeziehungen zwischen Europa und Asien abwickeln zu können. Die HSBC ist heute in 87 Ländern der Welt vertreten, wobei sich die Zentrale in London befindet. Eines dieser Länder ist jetzt auch Russland. Im Juni 2009 eröffneten wir hier die erste Filiale für Privatkunden. Die Geschichte der HSBC in Russland insgesamt ist jedoch schon wesentlich älter. Die HSBC war bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts in Russland aktiv. Aus deutscher Sicht betrachtet, ist die HSBC übrigens deutscher als jede andere internationale Bank und internationaler als jede andere deutsche Bank. Die Geschichte der heutigen HSBC Trinkaus in Deutschland begann bereits im Jahre 1785.

### Warum Russland?

Russland ist ein riesiger Markt mit vielen Möglichkeiten und die HSBC möchte, wie auch andere Unternehmen, an der Entwicklung in Russland partizipieren.

### Es gibt relativ viele Banken in Russland und die HSBC ist spät in diesen Markt eingetreten. Gibt es noch freie Nischen, in denen sich Geld verdienen lässt?

Ja, das stimmt. Wir haben das Privatkundengeschäft inmitten der Krise eröffnet, wobei deutlich wird, dass wir uns wirklich zu Russland bekennen und sehr von dem Potenzial des russischen Marktes überzeugt sind. Die HSBC hebt sich definitiv von der Masse ab. Wir sind eine echte internationale Bank - „The world's local bank“. Unsere Kunden sind Menschen, die eben diese internationalen Services benötigen und die hohe Servicequalität zu schätzen wissen. Zu unseren Kunden zählen aber selbstverständlich auch russische Staatsbürger, die solche Leistungen nachfragen und generell von

## HSBC Premier – Entdecken Sie eine Welt neuer Möglichkeiten

38° s. Br.- Kappadokia, Türkei

### Ihr Fenster zur Welt

Genießen Sie die Vielzahl faszinierender Möglichkeiten, die unsere nächste Umgebung zu bieten hat. Eröffnen Sie sich die Möglichkeiten von HSBC Premier und kommen Sie in den Genuss der besten Leistungen unserer Bank!

- Ihr persönlicher Kundenberater für die individuelle, professionelle Beratung in Ihrer Muttersprache Deutsch
- weltweit, gebührenfreie Bargeldabhebung an beliebigen Geldautomaten
- kostenfreie Kontoeröffnung in anderen Ländern von Russland aus
- kostenfreie internationale Überweisungen innerhalb Ihrer HSBC Konten
- internationaler Notfallservice einschließlich Express-Kreditkartenersatz und Notfallbargeld in über 200 Ländern
- gebührenfreie Kreditkarten für Sie und Ihre Familienmitglieder
- exklusiver, persönlicher Premier Service für Sie und Ihre Familie in 46 Ländern weltweit
- Telefon-Banking Hotline mit 24 Stunden Erreichbarkeit an 365 Tagen im Jahr

Eröffnen Sie bis zum 31. Dezember 2010 Ihr kostenfreies HSBC Premier Konto und Sie erleben eine neue, einzigartige Art des Banking.

Ein hochwertiges Willkommens-Präsent ist Ihnen gewiss.

#### Kontaktieren Sie uns und erfahren Sie mehr!

Oliver Hammer, Premier Relationship Manager

+7 (495) 645 4555

+ 7 (812) 313 4555

[oliver.hammer@hsbc.com](mailto:oliver.hammer@hsbc.com)

[info@service.hsbc.ru](mailto:info@service.hsbc.ru)

[www.hsbc.ru/premier](http://www.hsbc.ru/premier)

HSBC Premier

HSBC 

The world's local bank

der hohen Servicequalität und Sicherheit der HSBC überzeugt sind. Wir haben im Privatkundengeschäft zwei Angebote: „HSBC Plus“ und „HSBC Premier“.

#### Was kann die HSBC, was andere nicht können?

Da gibt es jede Menge, zum Beispiel können HSBC Premier Kunden, auch von hier aus, aktuell in über 45 Ländern Bankkonten eröffnen und zwischen ihren Konten gebührenfrei Geld transferieren. Auch das Abheben von Geld an beliebigen Bankautomaten, auch bei anderen Banken, in Russland und im Ausland ist für unsere Kunden gebührenfrei. Internationale Services und die weltweite Vernetzung der HSBC sowie höchste Servicequalität sind Aspekte, welche die HSBC besonders auszeichnen.

#### Sie wollen also diejenigen als Kunden gewinnen, die Geschäfte aus dem Ausland ins Mutterland tätigen möchten?

Das ist nur zum Teil richtig. Eine reine Überweisung ist beispielsweise einfach getan. Das HSBC Premier Angebot beinhaltet unter anderem jedoch auch die persönliche, individuelle Beratung unserer Kunden, die sehr wichtiger Bestandteil des Service ist. Unsere Mitarbeiter kommen aus verschiedenen Ländern und können so vor Ort in Russland Beratungsgespräche in der jeweiligen Muttersprache mit dem Kunden führen. Das gibt dem Kunden Sicherheit und macht das Banking insgesamt einfacher.

#### Wie viele Kunden brauchen Sie, um profitabel zu sein?

Das ist eine vertrauliche Information. Wir gehen davon aus, dass in Moskau allein zwischen 20 bis 30 Tausend Deutsche arbeiten und leben. Das Team zur Betreuung der deutschsprachigen Kunden in Russland ist aktuell im Ausbau und Teil des gesamten internationalen Teams, das auch französisch-, türkisch-, englischsprachige und andere Zielgruppen betreut.

#### Für den Kunden lohnt sich natürlich eine Bank mit vielen Filialen. Wie viele Filialen haben Sie?

Dieser Aussage kann man meiner Ansicht heutzutage pauschal nicht mehr wirklich zustimmen. Wir haben aktuell vier Filialen in Moskau und eine in St. Petersburg. Filialen werden vom Kunden immer seltener benötigt und besucht. HSBC in Russland zum Beispiel betreibt ein voll transaktionsfähiges Call-Center, d.h. unsere Kunden können alle regulären Bankgeschäfte gemütlich und schell per Telefon erledigen. Alternativ dazu gibt es eine ausgereifte Internet-Banking Plattform, die komplett bilingual in Englisch und Russisch verfügbar ist. Außerdem werden unsere Premier Kunden auf Wunsch auch bei sich im Hause besucht. Wie Sie feststellen, ist die Anzahl der Filialen einer Bank nicht mehr wirklich das Maß der Dinge.

#### Wenn man in Russland irgendwo anruft, gelangt man gewöhnlich in eine Ansageschleife, in der man nur mühsam vorankommt...

Bei uns definitiv nicht. Jeder Kunde unserer Bank bekommt eine so genannte „Personal Banking-Nummer“ (PBN) und einen T-PIN. Nach Eingabe dieser beiden Informationen wird man sofort mit einem Kundenberater verbunden und kann so zügig sein Anliegen in Russisch oder Englisch äußern.

#### Bieten Sie auch Versicherungsleistungen an?

Ja, bei bestimmten Produkten. Zum Beispiel sind bestimmte Versicherungen bei Aufnahme einer Hypothek Pflicht. Diese Leistungen erbringen wir in Kooperation mit russischen Partnerunternehmen.

#### Das alles klingt gut, wo ist der Haken?

Es gibt keinen. Wichtig zu erwähnen ist jedoch, dass unsere HSBC Premier Kunden ein durchschnittliches Guthaben (Balance) von 1,5 Millionen Rubel auf ihren Konten unterstützen. Dieses Guthaben kann in verschiedenen Währungen und Produkten angelegt werden und arbeitet ergo für unsere Kunden, wobei Gewinne je nach Produkt durch Zinsen/Dividenden gutgeschrieben werden. Alle im HSBC Premier Paket angebotenen Leistungen sind in diesem Falle kostenfrei. Wenn die durchschnittliche monatliche Balance von 1,5 Millionen Rubel unterschritten wird, können Sie alle Leistungen trotzdem nutzen, jedoch fällt dann eine monatliche Gebühr von 1.800 Rubel an.

Wie Sie sehen, alles sehr einfach und transparent.

#### In Deutschland, stehen viele Leistungen nur dann zur Verfügung, wenn monatlich ein bestimmtes Gehalt auf das Konto eingezahlt wird. Ist es bei Ihnen auch so?

Nein, der monatliche Gehaltseingang spielt diesbezüglich absolut keine Rolle.

In Russland gibt es so genannte „Payroll Services“. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter einer Firma ihr Gehalt auf ein Konto einer bestimmten Bank bekommen. Dieses Angebot bietet auch HSBC. Dadurch entstehen sowohl Vorteile für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen. Im Rahmen der „Payroll Services“ beispielsweise brauchen HSBC Premier Kunden keine Balance zu unterstützen, wenn das eingehende monatliche Bruttogehalt mindestens 150.000 Rubel beträgt. Aber auch Mitarbeiter unter diesem Betrag brauchen keine Mindestbalance zu unterstützen und kommen in den vollen Genuß von HSBC Plus.

#### Was machen Sie außer Privatkundengeschäft?

HSBC bietet außerdem ein breites Angebot von Services in den Bereichen Corporate Banking/ Institutional Banking, Investment Banking und anderen Produkten im Finanzsektor an. HSBC Russland ist ebenfalls im Bereich Private Banking tätig, das vor kurzem aufgesetzt wurde.

## „Die meisten Ausschreibungen für den Bau von Terminals laufen über Generalunternehmer.“

Tom Schmidt  
General Manager, Hochtief AG



### Wie ist der derzeitige Stand beim Neu- und Ausbau der russischen Flughäfen?

Hochtief agiert mit zwei seiner Holding Strukturen am russischen Markt.

Erstens: Als Flughafenbetreiber über die Firma Hochtief Concessions, die wiederum die Hochtief Airport einschließt. Hochtief ist einer der weltweit größten Flughafenbetreiber, dem Anteile an den Flughäfen in Hamburg, Düsseldorf, Athen, Sidney, Tirana, Budapest gehören. Dieser Unternehmenszweig bewegt sich auf dem russischen Markt, um Flughäfen aktiv zu beraten: sie entwickeln Masterpläne und Businesspläne zur Umgestaltung oder Modernisierung bestehender Flughäfen - das Flughafenetz ist in Russland gut ausgebaut, größere Neubauten sind außer in Omsk, momentan nicht geplant. Die Flughafenbetreiber sind an solchen Plänen sehr interessiert. In Russland gibt es die Besonderheit, dass die Gebäude dem Betreiber, die Flugflächen jedoch dem Staat gehören. Das bedeutet für die Auftragsabwicklung, dass man es immer mit zwei Auftraggebern zu tun hat.

Zweitens: Hochtief Russia - also wir - ist Bestandteil der Hochtief Construction, die u.a. den Bau von Flughäfen, Terminals umsetzt.

Die Flughäfen in den russischen Millionenstädten werden oder wurden fast alle umgebaut oder sind in Planung. In Moskau werden die drei großen internationalen Flughäfen Sheremetjewo, Vnukowo und Domodedowo erweitert. In Sheremetjewo ist das Gros der zurzeit geplanten Umbaumaßnahmen geleistet. Die Terminal-Kapazitäten die geschaffen wurden sind ausreichend, um die für die Zukunft geplanten Passagierzahlen zwischen 23 und 25 Millionen gut abzufertigen. Das was noch gebaut werden muss, ist eine zusätzliche Start- und Landebahn. Deutsche Unternehmen sind dabei besonders bei der Flugbeurteilung gefragt.

### Wer bekommt den Zuschlag für den Bau der Start- und Landebahnen?

Die Landebahnen und Flugflächen gehören dem Staat. Meist bekommen russische Firmen den Zuschlag, dabei bisher den größten Teil Transinshstroj. Das ist eine auf Engineeringleistungen spezialisierte Firma, die sich eine Alleinstellung bei Flugflächen auf dem Markt erarbeitet hat. Die Qualität ist tadellos. Es kommt deutsche Technik beim Bau der Runways zum Einsatz: z.B. von der Firma Wirtgen. Der ausländische Anteil der Technik in diesem Segment ist sehr hoch.

Die meisten Ausschreibungen für den Bau von Terminals laufen über Generalunternehmer, die sich wiederum Subunternehmer bedienen, die wiederum die notwendige Technik direkt kaufen. Dazu unterhalten diese russischen Firmen mittlerweile auch in Deutschland Einkaufsabteilungen, die dann direkt beim Hersteller ordern. Nur ein Teil wird noch von Hochtief selbst geordert, wie z.B. Boarding bridges. Dort tritt in den letzten Jahren ThyssenKrupp als Lieferant auf - die können das einfach am besten.

Auch für den Bauteil tritt Hochtief nicht mehr direkt mit dem deutschen Hersteller in Kontakt, sondern fordert die Leistung und Qualitäten entsprechend den Spezifikationen über seine Subunternehmer ab.

### Was passiert augenblicklich in St. Petersburg?

In St. Petersburg gibt es seit April dieses Jahres einen neuen Betreiber für das Northern Gate - daran sind hauptsächlich die WTB-Bank und Fraport beteiligt. Es ist geplant, den Flughafen komplett zu erneuern. Das betrifft sowohl Gebäude, Neben- und Hilfsgebäude als auch die infrastrukturellen Anbindungen, Parkplätze; die Landebahnen wurden bereits vom Staat erneuert. Für Hochtief ist der Terminalneubau interessant - dafür wird es noch eine separate Ausschreibung geben.

**„Die Anlieferung aus China wäre theoretisch möglich, kostet jedoch mehr und wird politisch auch nicht unterstützt, da die Wertschöpfung nach Möglichkeit im Land und in der Region erfolgen soll.“**

#### **Im Osten Russlands?**

Am Flughafen in Ekaterinburg wird kontinuierlich weiter gebaut. Er verfügt schon über ein komplett neues Terminal, eine komplett neue Flugfläche. In Wladiwostok wird u.a. ein neues Terminal gebaut - den Zuschlag hat Hochtief erhalten. Der gesamte Flughafen soll bis zum APEC-Gipfel 2012 umgebaut werden. Auftraggeber ist auch hier die Flughafengesellschaft Sheremetjewo, denn der Flughafen Sheremetjewo ist mit über 50 Prozent am Flughafen Wladiwostok beteiligt.

#### **Spielt im Fernen Osten das Klima eine besondere Rolle?**

Das Klima weniger, eher der Baugrund, denn das Terminal wird auf sumpfigem Boden stehen. Einen anderen Platz gab es leider nicht. Eine zweite Herausforderung ist die Logistik, denn man kann nicht alles regional oder lokal beschaffen. Das bedeutet, dass ein Teil der Technik und des Materials per Bahn nach Wladiwostok transportiert werden müssen. Zum Beispiel Stahlkonstruktionen; das letzte Stahlwerk, das in der Lage ist, solche Konstruktionen zu liefern ist in Novokusnezsk - also rund 3.500 Kilometer entfernt. Die Anlieferung aus China wäre theoretisch möglich, kostet jedoch mehr und wird politisch auch nicht unterstützt, da die Wertschöpfung nach Möglichkeit im Land und in der Region erfolgen soll - es ist eben ein Staatsauftrag.

#### **Sie erwähnten Omsk?**

In Omsk gibt es einen existierenden Flughafen, der sich jedoch mitten im Stadtgebiet befindet. Bei diesem Flughafen stellt sich eher die Frage der Finanzierung: Inwieweit kann z. B. mit den

Grundstückserlösen des alten Flughafens der Bau des neuen finanziert werden.

Die Flughäfen am Schwarzen Meer stehen alle unter der Kontrolle von Oleg Deripaskas Base Aero: Sotschi, Anapa, Gelendschik, Krasnodar. Die Fertigstellung des Terminals in Sotschi erfolgte im vergangenen Jahr. Auch hier hat der Staat bereits das Flugfeld erneuert.

#### **Was ist mit den mittleren Flughäfen?**

Die kleineren Flughäfen in den Regionen sind zumeist in den Siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts nach Einheitsbauweise errichtet worden; die sehen alle fast gleich aus, egal ob in Tscheljabinsk, Wolgograd oder Pensa...

Um den Umbau finanzierbar zu machen, sollte ein Passagieraufkommen von rund einer Million jährlich gewährleistet sein. Das scheint bei vielen nicht realistisch. Ein Grund dafür ist der Mangel an „Billig-Airlines“. Der Flughafen Berlin-Schönefeld hat u.a. überlebt, weil Easy-Jet ihn als Hauptstandort gewählt hat. Dafür wurde ein funktionaler Terminal mit vermietbaren Flächen gebaut und damit die Passagierzahlen innerhalb kürzester Zeit auf ca. vier Millionen Passagiere mehr als verdoppelt

#### **Wo hätten deutsche Unternehmen Chancen auf Aufträge?**

Bei den schon beschriebenen Projekten. Beim Ausbau der regionalen Flughäfen wird mit Sicherheit der Versuch unternommen, lokale Firmen zu beauftragen - die Projektsteuerung könnte international sein. Das könnten auch größere - deutsche - Planungsbüros sein.

## „Auch ein mittelständisches Unternehmen muss den Willen besitzen, sich in Richtung Compliance zu bewegen.“

Jewgenij Kiselev  
Compliance manager, Mercedes-Benz Russia SAO



### Was bedeutet Compliance?

Compliance bedeutet eine Übereinstimmung mit Anforderungen, die aus unterschiedlichen Quellen kommen können. Bei diesen Quellen kann es sich um lokale oder internationale Gesetze, interne Instruktionen und Richtlinien sowie ethische Anforderungen an die im Unternehmen tätigen Menschen handeln.

### Warum hat man bei Daimler Compliance eingeführt?

Der Grund für die Einführung war unsere Tätigkeit in den Vereinigten Staaten, wo wir geschäftlich tätig sind und auch bis vor kurzem Aktien verkauft und somit auch die Anforderungen der FCPA erfüllen müssen. In der Vergangenheit sind bei der Erfüllung dieser Anforderungen Schwierigkeiten aufgetreten. Daher haben wir uns verpflichtet, solche Erscheinungen zu eliminieren. Das haben wir in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen erreicht.

### Kann man die Richtlinien, die in den Vereinigten Staaten existieren eins zu eins übernehmen?

Eins zu eins wird es wohl schwierig. Wir beschäftigen uns mit dieser Frage zurzeit. Wir versuchen unter Effizienzgesichtspunkten herauszuarbeiten welche Anforderungen wie übernommen werden können.

### Was gehört zu ihren Aufgabenbereich?

Mein Aufgabenbereich und der Aufgabenbereich meiner Abteilung umfasst die Beratung des Tagesgeschäftes. Es handelt sich dabei um die Betreuung des Verkaufes von Autos, Zubehör und Dienstleistungen an staatliche Organisationen, der bei der Abwicklung mit Sonderkonditionen einer Genehmigung bedarf. Unproblematisch erscheint die Abwicklung von Verkäufen – auch für staatliche Organisationen, wenn diese nach gewöhnlichen Preislisten funktionieren. Verlangt jedoch ein Einkäufer, der sich als eine staatliche Organisation ausgibt, einen Sonderrabatt, muss dies zunächst geprüft und von uns genehmigt werden.

### Wie erfahren Sie, dass jemand für eine staatliche Organisation arbeitet?

Oft teilen die Einkäufer uns das selbst mit. Es existieren auch Methoden, es mit Hilfe des Internets herauszufinden oder einfach mit Hilfe des gesunden Menschenverstandes.

### Wie hoch ist der Anteil staatlicher oder halbstaatlicher Organisationen?

Der Anteil beträgt zurzeit etwa zwei Prozent unseres gesamten Umsatzes. Es sind jedoch sehr wichtige Geschäfte, da es sich oft um Flottenkunden handelt.

### Können Sie eine Veränderung beim Personal im Vergleich zu den Jahren davor feststellen?

Es läuft deutlich besser als vor etwa fünf Jahren. Bei der Einführung von Compliance musste mein Vorgänger dem Personal vielleicht fünfmal erklären, was sie unter Compliance zu verstehen haben. Heute ist es besser geworden, obwohl es mir auch manchmal nicht anders geht, da ich das Personal oft mit Themen aus der amerikanischen Justiz konfrontieren muss, mit der sowohl das Personal und als auch wir nicht vertraut sind, da in Russland wie auch in Deutschland das römische Rechtssystem angewandt wird. In Bezug auf diese Themen werden wir von der Zentrale geschult, um unserem Personal eine gute Beratung zu ermöglichen.

### Wie versuchen Sie das Personal für das Thema Compliance und Transparenz zu gewinnen, damit eine andere Geschäftskultur entwickelt wird?

Es existieren verschiedene Methoden. Zunächst ist die Befolgung dieser Anforderung Pflicht für jeden Mitarbeiter, der für Daimler arbeitet: Es ist keine Wahloption. Natürlich stehen wir unseren Mitarbeitern beratend zur Seite und versuchen sie über die gestellten Anforderungen aufzuklären. Auf der anderen Seite stellen wir fest, dass uns immer mehr Mitarbeiter selbstständig um

Hilfe bitten, wie und welche Genehmigungen und Papiere bei der Verkaufsabwicklung ausgefüllt werden müssen, um den Formalitätsanforderungen gerecht zu werden. Daimler muss nicht nur, sondern will auch compliant sein und das merke ich auch bei vielen Kollegen.

### **Gibt es durch Einführung der Compliance Wettbewerbsnachteile?**

Bisher nein. Schlussendlich zählt das Endergebnis. Unser erzieltes Ergebnis ist nicht nur aufgrund des hohen Umsatzes gut, sondern auch durch die Einführung der Compliance, wodurch Risiken effektiv vermieden werden können.

### **Wie reagieren die Steuerbehörden oder der Zoll auf die Einführung der Compliance?**

Sie sind positiv überrascht.

### **In wie fern kommt Ihnen die Antikorruptionsinitiative des Präsidenten entgegen?**

Für meinen Aufgabenbereich sind diese Initiativen sehr interessant. Ich kann mich auch in Gesprächen mit Mitarbeitern darauf beziehen, dass der Staat versucht gegen Korruption vorzugehen. Das ist eine sehr große Hilfe und entzieht Skeptikern die Argumente, die behaupten, dass Compliance nichts mit Russland zu tun hat.

### **Wie finden Sie, dass deutsche und internationale Organisationen die Initiative Compliance in Russland ins Leben gerufen haben? Ist es der richtige Weg?**

Ich denke, dass jeder Weg, der zur Wahrheit führt, der richtige ist, unabhängig davon wer ihn als erster beschreitet. Die anderen können einfach mitgehen. Ich habe oft erlebt, dass Russland versucht hat, einen eigenen Weg zu finden und zu gehen. Aber wenn die Einführung der Compliance eine richtige Maßnahme ist, dann ist es unbedeutend, wer die Initiative ergriffen und den Weg geebnet hat.

### **Was können Sie mittelständischen Unternehmen und Einzelunternehmern in Bezug auf Compliance raten?**

Es kann wie in einer Familie funktionieren, in der die großen den kleinen helfen. Zudem glaube ich nicht, dass die Einführung von Compliance mit einem unglaublich großen Aufwand verbunden ist. Die angelegten Kontrollen müssen auch nicht vielfach vorliegen, sondern müssen effizient in das Arbeitsverhältnis eingebunden werden. Ich denke, dass jedes Unternehmen unabhängig von der Größe sich das leisten kann.

### **Wie soll es in der Praxis aussehen?**

Zunächst muss auch ein mittelständisches Unternehmen oder ein Einzelunternehmer den Willen besitzen, sich in Richtung Compliance zu bewegen und das auch seinen Mitarbeitern, Geschäftspartnern sowie Lieferanten glaubwürdig vermitteln. Außerdem darf er nicht fürchten, dass er aufgrund von Compliance bei Lieferanten oder Kunden benachteiligt sein wird. Diese Ängste hatten auch einige von unseren Mitarbeitern, die sich jedoch nicht bestätigt haben. Auch mit Compliance kann man gut wirtschaften und Gewinne erzielen, was auch unsere Ergebnisse beweisen.

### **Es ist aber schon einfacher, wenn auf dem Produkt Mercedes steht und nicht der Name eines unbekanntes Unternehmens?**

Selbst wenn man den Namen des Unternehmens nicht kennt, sehe ich die Einführung von Compliance als Chance zur Verbesserung des eigenen Images. Man könnte eine Art Eigenwerbung betreiben, in dem man kenntlich macht, dass das Unternehmen auf Compliance setzt.

### **Korruption trägt zur Wettbewerbsverzerrung bei. Hat sich diese Marktsituation verändert?**

Um diese Frage beantworten zu können, braucht man mehr Statistiken. Ich habe jedoch das Gefühl, dass sich die Marktsituation langsam verbessert. Nichtsdestotrotz sind Statistiken mit handfesten Daten über gewonnene Tender und nicht nur persönliche Empfindungen notwendig, um eine eindeutige Tendenz der Entwicklung auf dem Markt feststellen zu können.

### **Wie sieht Ihr Aufgabenbereich in Zusammenarbeit mit der AHK aus?**

In erster Linie werden wir den Informationsaustausch begleiten und unterstützen. Ich weiß noch nicht, in wie fern wir mit der Initiative des Präsidenten zusammenarbeiten können. Das wäre auch eine Idee, die zum Erfahrungsaustausch beitragen könnte.

### **Wie steht die Bevölkerung diesen Entwicklungen gegenüber?**

Die Bevölkerung steht dem Thema Compliance positiv gegenüber. Das Fazit, das ich aus Gesprächen ziehen kann ist, dass der Glaube an die Funktionsfähigkeit von Compliance in Russland besteht. Der Staat selbst bemüht sich diese Tendenzen zu entwickeln, denn in Russland bedarf es oft einer Handlung von oben, um einen Umbruch in der Gesellschaft zu realisieren.

## „Die Strommärkte in Russland sind überreguliert und bedürfen einer Deregulierung.“

Jan Drewitz  
CEO, Kaskad - Technologien und Systeme 000



### Auf welchem Gebiet arbeitet ihr Unternehmen?

Hauptsächlich im Bereich Elektrotechnik. Dabei konzentrieren wir uns größtenteils auf den Bau von Mittelspannungsschaltanlagen mit den entsprechenden Steuerungen im Bereich von 6 bis 24 kV. Zudem bauen wir Niederspannungsschaltanlagen bis 0,4 kV für eigene Bauprojekte und teilweise auch für externe Kunden, wobei dies noch ausbaufähig ist und im Laufe der Zeit in die Kaskad Technologies and Systems integriert werden soll.

### Wo werden diese Anlagen hauptsächlich verwendet?

Wenn wir uns das typische Schema von Erzeugung, Durchleitung und Verteilung von Strom anschauen, befinden wir uns mit den Mittelspannungsschaltanlagen bei der Stromverteilung, wobei die Mittelspannung 6-35 kV umfasst und wir uns im Sekundärbereich von 6-24 kV bewegen. Dabei liegt man in den europäischen Verteilernetzen hauptsächlich zwischen 17 bis 20 kV und zwischen 6 und 10 kV in Russland. Dies ist in erster Linie von den installierten Transformatoren abhängig und da besteht in Russland ein enormer Nachholbedarf.

### Was umfasst Ihr Angebot?

Kaskad verfolgt die Strategie das Energiebusiness nach dem Versorgermodell zu gestalten. Auf der einen Seite existiert eine Gesellschaft, die sich mit dem Verkauf von Strom beschäftigt, auf der anderen Seite agiert Kaskad Energaset als Netzwerkanbieter, wobei es sich hauptsächlich um Netzwerke auf lokalem Niveau für die Industrie aber auch um Stadtverteilernetze handelt. Es geht uns um das Versorgermodell nach dem Vorbild privater Anbieter in Europa, da in Russland zurzeit noch nicht viele dieser Anbieter am Markt agieren. Es ist offensichtlich, dass eine gewisse Tendenz zur Privatisierung auf dem russischen Strommarkt vorliegt, um Innovationen und Investitionen zu fördern. Daher sind wir bestrebt, in der Region rund um Moskau, mit einem Schwerpunkt in Kaluga,

als Anbieter für Strom aufzutreten, wofür ein ausreichendes Netzwerk, Durchleitungskapazitäten und ein wettbewerbsfähiger Preis notwendig sind.

### Wie gestaltet man einen wettbewerbsfähigen Preis, um sich nachhaltig am Markt als privater Anbieter etablieren zu können?

Zunächst muss man sich die Situation vergegenwärtigen: Auf dem russischen Markt ist der Bereich der Stromerzeugung schon fast vollständig privatisiert. Die Erzeuger verkaufen den Strom meistens über die Strombörse. Die Strombörse ist eine staatlich-private Zweckgesellschaft, die für die Tarifbildung zuständig ist, wobei die Tarife für die Durchleitung von der föderalen Tarifbildungskommission festgelegt werden.

Im Bereich der Stromübertragung agiert die FSK als eine Staatsholding, die für die Durchleitung des Stroms ein staatlich festgelegtes Entgelt bekommt. Die für die regionale Stromverteilung zuständige MRSK mit ihren Tochtergesellschaften erhält ebenfalls einen Anteil vom Tarif. So dass man sich als privater Anbieter an die Strombörse in dem Wissen begibt, dass der Preis wie folgt gebildet wird: ein Drittel für die FSK, ein Drittel für die MRSK und ein Drittel beeinflusst von Angebot und Nachfrage. Das letzte Drittel kann man auch durch eine genaue Vorhersage des Verbrauchs beeinflussen, wobei Abweichungen vom prognostizierten Verbrauchskorridor zu Mehrkosten führen und dadurch der wirtschaftliche Effekt verloren gehen kann.

### Wie lässt sich unter diesen Umständen unternehmerisch handeln?

Die Strommärkte in Russland sind überreguliert und bedürfen einer Deregulierung im Interesse aller Marktteilnehmer, um einen wettbewerbsfähigeren Markt zu schaffen. Zudem sind Einbußen bei der Energieeffizienz durch die staatliche Regulierung, die Ein-

**„Die größten Verluste – bis zu 40 Prozent – treten im Bereich der Stromverteilung auf. Sie entstehen unter anderem durch kaufmännisch schlecht gestaltete Verträge mit den regionalen Monopolisten und durch veraltete Technik.“**

heitspreise und die technischen Gegebenheiten zu verzeichnen. Die größten Verluste – bis zu 40 Prozent – treten im Bereich der Stromverteilung auf. Sie entstehen unter anderem durch kaufmännisch schlecht gestaltete Verträge mit den regionalen Monopolisten und durch veraltete Technik.

#### **Möchten Sie mit Ihrer Technik an diesem Punkt anknüpfen?**

Ja. Es ist notwendig eigene technische Komponenten vor allem im Bereich der Stromverteilung für die Stadtwerke bereit zu stellen und nicht nur ausschließlich durch den Kauf anderer Firmen. Eine Stadt wie Kaluga zum Beispiel verfügt über 150 bis 160 Trafostationen, die sich teilweise in schlechtem Zustand befinden, aber auch über viele Großabnehmer wie Volkswagen, PSA, Samsung, Volvo-Renault-Trucks usw. Zuverlässigkeit kann nur über eine Modernisierung erreicht werden.

#### **Ist die Strommenge, die in Russland produziert wird ausreichend, um die Nachfrage zu decken?**

Ja, die Nachfrage kann jederzeit bedient werden. Dabei gehe ich territorial ausschließlich von Regionen aus, in denen wir selbst aufgestellt sind. Sollte es Schwierigkeiten geben, besteht die Möglichkeit für uns als Betreiber ein kleines Kraftwerk („small generation“ im Bereich von 5 – 10 MW) für ein Unternehmen oder eine Stadt zu installieren, um die Stromversorgung selbst aufzunehmen. Der Verkauf dieses Stroms erfolgt dann nicht über die Strombörse.

#### **Woher kommt der Treibstoff für ein Kraftwerk?**

Bei den so genannten kleinen Kraftwerken erfolgt die Erzeugung mit Erdgas, die Versorgung wird in der Regel über Gazprom gewährleistet.

#### **Wie minimiert man praktisch den Verlust, der durch das ineffiziente Wirtschaften entsteht?**

Dazu müssen die typischen Steuerungselemente der zum Verteilernetz gehörenden Trafostationen beachtet werden. Veralterte und nicht einwandfreie Elemente sorgen für den Anstieg der

Wartungskosten und führen zu Ausfällen. Wie bereits erwähnt, muss eine Modernisierung dieser Elemente erfolgen, natürlich nach vorhergehender Prüfung des bestehenden Netzbetriebes. Die Einführung von Kontrollsystemen könnte die Verluste aufzeigen und minimieren helfen. Augenblicklich gibt es solche Systeme jedoch kaum.

#### **Liegt es nicht im Interesse des Staates die Verluste zu minimieren, um den Export zu steigern?**

Der Staat verkauft die Energie in Form fossiler Brennstoffe. Es wird genug Energie erzeugt und die technischen Gegebenheiten sind vorhanden, um sie zu exportieren. Der Knackpunkt ist das riesige Verteilernetz, sind die Verbraucher. Die 40 Prozent gehen meistens bei der Verteilung verloren. Sicher würde der Staat diese gerne exportieren. Jedoch wäre dieser Export risikobehaftet, da dem industriellen und privaten Verbraucher dann im Fall der Fälle nicht mehr ausreichend Strom zur Verfügung stehen würde.

#### **Hersteller von Zählern müssten sich doch ob solcher Zustände die Hände reiben?**

Nein, denn es existiert leider noch kein Abrechnungsservice für den Wasser-, Strom- und Gasverbrauch, wie wir ihn in Deutschland kennen. Verluste können auf diese Weise kaum festgestellt werden, außerdem verhindert der Staat solche Wirtschaftlichkeitsrechnungen durch erhebliche Subventionen.

#### **Ist eine vollständige Preisfreigabe in Russland nicht möglich?**

Eine vollständige Freigabe ist meiner Meinung nach nicht möglich. Man muss Gebiete definieren, in denen man die Preise stufenweise freigibt und in denen man auch stufenweise privaten Initiativen Zugang gewährt. Eine erste Liberalisierung des Marktes erfolgt zum 1. Januar 2011 für juristische Personen, das bedeutet einen freieren Zugang zum Markt mit alternativen Wettbewerbern gegenüber den bisherigen Monopolisten. Der Rest soll dann bis 2014 folgen. Es ist trotzdem noch ein langwieriger Prozess.

### Warum sind Sie nach Kaluga gegangen?

Die Firma Kaskad Energo war bereits in Kaluga ansässig. Sie war die erste Kaskad Firma, die sich mit Energieinfrastruktur auseinandergesetzt hat.

### Haben Sie Schwierigkeiten mit den Beschränkungen, die durch die strategischen Bereiche beschrieben werden?

Nein, das ist für uns irrelevant. Es gibt heute vielmehr Beschränkungen, die durch die Marktsituation gegeben sind.

### Wo liegen die Chancen für Zulieferer?

Bei erweiterten Anwendungen: Telemetriesysteme werden bereits in Moskau eingesetzt. Die Systeme ermöglichen das automatisierte Betreiben der Anlagen, so dass sie nicht mehr vor Ort betrieben werden müssen. Jedoch sind diese Systeme noch weit entfernt von so genannten „intelligenten Netzen - Smartnet“. Dazu würden

Sensoren und mehr Informationen benötigt. Die Integration von Elektroniklösungen ist deshalb ein weites Feld für Lieferanten, insbesondere auch für mittelständische Unternehmen.

### An welchen Stellen kann der Verbraucher zur Energieeffizienz beitragen?

Meines Erachtens ist das Bewusstsein für Energieeffizienz vom ökonomischen Druck abhängig und nicht von der Mentalität. Wenn die Verbraucher die Verschwendung der Energie selbst bezahlen müssten, käme es sofort zu einem Umdenken. In Russland hat die lange sowjetische Herrschaft ihre Spuren hinterlassen, so dass erst ein Entwicklungsprozess stattfinden muss. Dafür ist jedoch auch ein Generationswechsel notwendig, denn es ist deutlich spürbar, dass sich junge Menschen dem Thema anders nähern. Nichtsdestotrotz ist es auch in Russland ein Prozess, der mit wirtschaftlichen Zwängen vorangetrieben werden muss.

BAUWIRTSCHAFT COMPLIANCE ENERGIEWIRTSCHAFT ERNÄHRUNG  
INFRASTRUKTUR INGENIEURWESEN INTERKULTURELLE KOMPETENZ

„Durch eine ‚heilige Vorgabe von oben‘ wird dem Zöllner aufgetragen, den minimalen Zollsatz so hoch wie möglich anzusetzen.“

Johannes Peter Schönhuber  
Generaldirektor, Zentis Russland 000



SOZIALE NETZWERKE

STRASSENBAU

TECHNISCHE ÜBERWACHUNG

TELEKOMMUNIKATION

UNTERNEHMEN

### Was produziert oder liefert Zentis in Russland?

Hauptsächlich waren wir bekannt für unsere Konfitüre, dafür etwas weniger im Bereich der Fruchtzubereitungen für die Molke-, Eis- und Konditoreiindustrie. Wir haben 2002 gemeinsam mit Ehrmann auf dem russischen Markt angefangen, wurden so wie viele Firmen die exportieren, als Lieferanten nachgezogen. 2003 haben wir begonnen nicht nur Ehrmann, sondern auch andere internationale und nationale Kunden zu bedienen.

### Womit genau bedienen Sie ihre Kunden?

Wie gesagt mit Fruchtzubereitung. Man muss es sich wie eine Konfitüre mit einer etwas höheren Konzentration vorstellen, da sie einem Joghurt zugefügt, beigemischt oder unterlegt und in Becher abgefüllt wird. Es handelt sich um ein Hightechprodukt.

### Wo stellen Sie es her?

Wir besitzen in Aachen – Deutschland, Polen, Ungarn und Amerika Produktionswerke, wobei Zentis in Aachen sein Hauptgeschäftsfeld hat, der größte Teil für Russland wird in Polen produziert.

### Würde es sich lohnen die Produktion in Russland zu lokalisieren?

Wir haben in der Nachbarschaft von Ehrmann und Hochland ein Grundstück. Die Errichtung eines eigenen Werkes war unter der Prämisse geplant, dass die Rohware also Früchte in entsprechender Menge und Qualität vor Ort vorhanden sind. Zurzeit sind jedoch diese Anforderungen an die Qualität und Quantität nicht gegeben. In Karelien wachsen qualitativ gute Heidelbeeren, jedoch entsprechen sie nicht den Reinigungsanforderungen, die von un-

seren Kunden verlangt werden. Sie müssen zunächst gereinigt und anschließend schockgefroren werden, um den Weltmarktpreis erzielen zu können. Erdbeeren und Himbeeren gibt es in Krasnodar. Die werden jedoch als Frischfrucht nach Moskau geflogen und entsprechen nicht unseren Preisvorstellungen. Erst wenn sie nicht mehr verkauft werden können, werden sie uns angeboten. Dann entsprechen sie aber nicht mehr unseren Qualitätsanforderungen. Zudem erweist sich die Überprüfung der Verwendung von Pestiziden, die bei unseren Produkten verboten sind, als äußerst schwierig. Der nächste Punkt ist, dass Zucker in Russland in Dollar gehandelt wird. Durch eine Produktion in Russland könnten wir nur Personal- oder Energiekosten sparen, wobei sich beim Personal die Frage nach Fachkräften außerhalb Moskaus stellt. Wir wissen von Mitbewerbern, die in Russland produzieren, dass sie erhebliche Schwierigkeiten bei der Personalsuche haben.

### **Selbst wenn man Transport- und Zollkosten hinzunimmt, rechnet es sich immer noch?**

Das ist ein Irrglaube von Unternehmen, die auf lokale Produktionsstätten setzen. Denn auch diese Firmen müssen vieles importieren. Vielleicht kauft das Unternehmen Heidelbeeren in Karelien, muss jedoch Einzelstücke wie Ananas importieren, wobei Transport- und Zollkosten anfallen. Zudem müssen viele Zusatzstoffe importiert werden.

Wir haben noch den Vorteil, dass wir einen eigenen Fuhrpark besitzen und dadurch anfallende Kosten für den Transport genau definieren können. Es entfällt auch die Kontrolle der Fahrten, da wir mit unserem System prüfen können, wo genau sich das Fahrzeug befindet. Wir können auch genau beobachten, welche Temperaturen bei der Fahrt herrschen und somit beste Qualität gewährleisten.

### **Wer prüft ihre Produktion in Bezug auf die Qualität im Ausland?**

Jede Zubereitung muss bei offiziellen Stellen zertifiziert werden. Bei der Anlieferung müssen die Zubereitungen den internen Vorschriften der einzelnen Werke entsprechen.

### **Stoßen Sie bei der Zertifizierung auf Schwierigkeiten?**

Nein. Es gibt eine Spezifikation, die festlegt, welche Bestandteile im Produkt vorhanden sein müssen. Das wird entsprechend geprüft.

### **Auf welche Umstände treffen Sie bei der Verzollung ihrer Produkte?**

Ich versuche es ganz einfach zu erklären. Über Tabellen versucht der Zoll einen minimalen Zollsatz zu errechnen. Durch eine „heilige Vorgabe von oben“ wird jedoch dem Zöllner aufgetragen, diesen

minimalen Zollsatz so hoch wie möglich anzusetzen. Dieser „minimale“ Zollsatz wird im Zentralcomputer beim Zoll eingegeben.

Wir fahren mit dem LKW auf dem Zollhof vor und legen unsere Zolldeklaration dem Zöllner vor. Man könnte für die Annahme der Zolldeklaration gesetzlich eine Bestätigung fordern, jedoch wird man die kaum bekommen, es handelt sich um eine Grauzone in Russland.

Bei der Annahme der Zolldeklaration leuchten auf dem Computer beim Zöllner für bestimmte Zollcodes „rote Zahlen“ auf, da unsere Preise niedriger sind als die über die Tabellen errechneten. Daher muss unser LKW beschaut werden, d.h. er muss auf den Zollhof fahren, was nach dem Zollgesetzbuch der Russischen Föderation kostenlos zu sein hat. Wir bezahlen auch nicht für die Erlaubnis auf den Zollhof fahren zu dürfen, sondern für ein Dokument über die Bestätigung des Aufenthaltes des LKW auf dem Zollhof, so dass die Verzollung bzw. die Beschau durch den Zöllner erfolgen kann. Dieses Dokument kostet ein Vermögen, das jedoch jeder zu zahlen hat und nichts dagegen unternommen werden kann. Ich kann nicht nachvollziehen, warum noch immer keine Überprüfung dieses Verfahrens nach rechtlichen Gesichtspunkten stattgefunden hat.

Auf Grund der Beschau muss eine Korrektur der Zolltarife vorgenommen werden. Es werden Tausende Papiere in nicht elektronischer Form, wie Import- und Exportdeklarationen von uns verlangt, deren Bereitstellung einen sehr hohen Aufwand bedeutet. Diese Papiere werden dann vom Zöllner erfasst, um die Zolltarife erneut zu berechnen. Damit unser LKW den Zollhof verlassen kann, müssen wir eine Garantiesumme zahlen. Der LKW wird fotografiert und dokumentiert. Anschließend werden alle Dokumente vom lokalen Zollhof zum oberen Zollhof geleitet, wo eine erneute Überprüfung der Höhe des Zolltarifs vorgenommen wird, nach der die von uns gezahlte Garantiezahlung zurückerstattet wird.

### **Wie lange dauert dieser Prozess?**

Eigentlich darf dieser Prozess maximal 30 Tage in Anspruch nehmen, dauert jedoch in der Realität bis zu einem halben Jahr. In der Zwischenzeit passieren 20 bis 30 LKW in der Woche den Zoll. In der Regel muss bei jedem zehnten LKW, angeblich gemäß einer internen Regelung, etwas gefunden werden. Auf diese Weise wird einem ordentlichen Importeur ein „Mangel“ attestiert, der real nicht existiert. Sie sind als ehrlicher Importeur immer im Nachteil. Es zeichnet sich jedoch immer deutlicher ab, dass von der Regierung etwas anderes gewünscht wird und die Bemühungen von Organisation wie der AHK, des AEB und der AmCham fruchten. Auch das Rechtssystem gewinnt in Russland an Standfestigkeit, wodurch der Zoll immer mehr Prozesse verliert. Mit dem neuen Zollkodex für die Zollunion ist jedoch faktisch wieder ein Freibrief geschrieben worden. Daraus ergeben sich lange Zeiten zur Be-

**„Der Geschmack, d.h. die Aromaprofile, unterscheiden sich von denen in Deutschland. Der Geschmack ist in Russland viel intensiver.“**

schau der Fahrzeuge, die Möglichkeit, eigenständig Zolltarife zu ändern oder zu erhöhen, auf die ein Importeur keinen Einfluss hat. Wenn dies alles erlaubt ist, können auch keine Gerichtsverfahren eingeleitet werden. Das ist genau der falsche Weg. Man muss jedoch verstehen, dass es nicht leicht ist das bereits seit Jahren etablierte System umzustrukturieren.

#### **Wie beurteilen Sie die Zollunion?**

Über die Zollunion lassen sich keinerlei Aussagen machen, da momentan noch nichts funktioniert. Zurzeit existieren zwei Codizes, ein Zollkodex der Russischen Föderation und ein Zollkodex der Zollunion. Die russische Seite hat festgelegt, dass beide Zollcodizes für ein halbes Jahr gültig sind, da beim Zollkodex der Zollunion eine Nachbearbeitung vorgenommen werden muss, denn innerhalb der Union gibt es auch zwei Codizes, einen des Ministeriums für Wirtschaft und Entwicklung, einen anderen des Föderalen Zolldienstes.

#### **Wo wird jetzt verzollt?**

Im Moskauer Gebiet. Momentan haben wir einen Zollkodex für die Zollunion mit vielen verwirrenden Hinweisen, der die Abwicklung der Verzollung innerhalb von vier Stunden für einen Zöllner unmöglich macht. Des Weiteren wird eine Verzollung an der Grenze angestrebt.

Ein weiteres Problem entsteht für die Zöllner, denn die wissen, dass ein Schreiben über die Schließung bestimmter Zollämter und Personalreduktion vorliegt. D.h., wenn sie nicht gekündigt werden, werden sie zu einem Zollamt an eine Grenze versetzt, wo keinerlei Infrastrukturen existieren und unmögliche Lebensbedingungen herrschen. Diese Perspektive entfaltet eine demotivierende Wirkung auf die Zöllner.

Zoll ist in Russland ein großes Thema, ich bin jedoch sehr zufrieden, dass in diesem Bereich eine positive Entwicklung stattfindet. Vor Kurzem erreichte uns ein Brief des Ministeriums für Wirtschaft und Entwicklung mit der Frage, ob und welche Beschwerden bezogen auf die Zollabwicklung bei uns existieren. Zum ersten Juli haben wir Telefonnummern für Beschwerdhotlines erhalten, die wir bei kurz danach aufgetretenen Problemen genutzt haben und worauf sofort eine Reaktion auf unsere Beschwerde erfolgte.

#### **Hoffen Sie auf einen schnellen WTO-Beitritt?**

Natürlich hoffen wir, dass der WTO-Beitritt stattfinden und schnell abgewickelt wird. Denn es kann nur besser werden.

#### **Zurück zum Eigentlichen...Wie stehen Verbraucher in Russland Innovationen gegenüber? Welche Produktpaletten werden in Russland angeboten?**

Der Trend geht dahin, dass der Verbraucher nicht nur Käse und gewöhnliche Milchprodukte konsumieren möchte, sondern Joghurt mit Früchten und Müsli mit speziellem Geschmack. Auf dem russischen Markt braucht man nicht so viele Fettstufen wie auf den europäischen Märkten. Entweder wird etwas Deftiges oder ganz Leichtes vom Verbraucher verlangt. Zudem unterscheidet sich der Geschmack, d.h. die Aromaprofile von denen in Deutschland. Der Geschmack ist in Russland viel intensiver.

#### **Wie kann man sich das praktisch vorstellen?**

Der Kunde lässt sich von uns beraten. Wir informieren ihn über die Geschmacksrichtungen, die am besten vom Verbraucher angenommen werden. Wir bestellen dann Labormuster mit entsprechender Dosierung und vermischen diese mit der weißen Masse. Am nächsten Tag findet eine Verkostung statt. Nach der Verkostung teilen uns die Kunden mit, was sie gerne haben wollen. Bis die richtige Geschmacksrichtung gefunden worden ist kann bis zu einem halben Jahr vergehen. Wir produzieren für jeden Kunden speziell, da sich die Produktionen sehr voneinander unterscheiden und Einzelheiten auf die jeweilige Produktion abgestimmt werden müssen.

#### **Gibt es Früchte und Fruchzubereitungen, die typisch russisch ist?**

Eigentlich nicht. Der Geschmack ist internationalisiert.

#### **Welche Entwicklung erwartet Zentis in seinem Marktsegment?**

Der russische Kunde ist bereit für Qualität zu bezahlen. Wir haben die Krise sehr wenig gespürt. Es gab nur einige Kunden, die eine günstigere Variante unserer gesamten Palette gewünscht haben. Die kleinen Anbieter haben aufgrund der Krise ihre Produktion auf Milch und Käse beschränkt. Mittlerweile wird die Produktion von Joghurt jedoch wieder aufgenommen.

Wir können auch im Niedrigpreissegment eine gleich bleibende Qualität anbieten. Wir sind die innovativsten und in Zusammenarbeit mit uns kann der Markt erfolgreich bedient werden. Die Unternehmen streben jedoch eine Kostensenkung an, die durch eine Imitation unserer Produktion durch einen russischen Produzenten erfolgen soll. Dabei kommt es zu Qualitätsschwankungen, so dass das Produkt keinen Abnehmer am Markt mehr findet. Das führt zu Verlusten. Daher lohnt es sich, etwas mehr zu bezahlen, um qualitativ und quantitativ gleich bleibende Produkte zu erhalten. Wir liefern die beste Qualität und sind absolut konkurrenzfähig zu ein-

heimischen, lokalen Anbietern. Langsam verstehen auch russische Kunden, dass wir nicht nur Qualität zu hohen Preisen, sondern in allen Preissegmenten anbieten können.

#### Mit dem eigentlichen Listungsverfahren bei den Supermarktketten haben Sie nichts zu tun?

Das ist der Grund warum wir unsere Konfitüre nicht selbst vertreiben. Wir haben einen russischen Importeur, der unsere Konfitüre mit vertreibt, der spezielle Vereinbarungen mit den Ketten besitzt.



„Die Russischen Eisenbahnen RSchD und die DB AG arbeiten seit Jahren eng auf allen Gebieten zusammen.“

Jörg Siedenbiedel  
Generaldirektor, Railion Russija Services (Deutsche Bahn AG)

#### Welche aktuellen Projekte entwickelt die DB in Russland?

Im deutsch-russischen Güterverkehr spielt die Schiene mit ca. zwei Prozent Marktanteil als Verkehrsträger zurzeit nur eine untergeordnete Rolle. Die Marktanteile von Pipeline, Seeschiff und LKW dominieren hier deutlich.

Die DB führt verstärkt Projekte durch mit dem Ziel, die Attraktivität der Eisenbahn zu stärken. Für dieses Ziel arbeiten die Russischen Eisenbahnen RSchD und die DB AG seit Jahren eng auf allen Gebieten zusammen.

Im Güterverkehr werden beispielsweise folgende Projekte mit der RSchD verfolgt: Transport von Zulieferteilen für Volkswagen- und Skoda-Autos aus Deutschland, der Slowakei und Tschechien zum Montagebetrieb in Kaluga: Volkswagen hat die DB und die RSchD dafür mit dem „VW Group Award 2009“ als bester Dienstleister ausgezeichnet.

Anbindung der europäischen Märkte nach Asien über Logistikterminals: Mit einer Güterverkehrsleistung von 4,9 Billionen Tonnenkilometern ist der russische Transportmarkt einer der größten der Welt und damit sehr interessant für die DB AG. Um

den Kunden Tür-zu-Tür-Service anbieten zu können und die Nutzung des Schienengüterverkehrs in multimodalen Transportketten zu verbessern, werden in ganz Europa intermodale Umschlaganlagen ausgebaut. Dazu sind DB und RSchD in intensiven Gesprächen.

Auch in der Aus- und Weiterbildung bahnt sich eine intensive Zusammenarbeit an, was das jüngst eröffnete Zentrum für internationale Logistik und Supply-Chain-Management an der staatlichen Universität St. Petersburg zeigt.

Im Personenverkehr arbeiten beide Unternehmen im Hochgeschwindigkeitsverkehr (HGV) zusammen. DB International war erfolgreich an der Vorbereitung des Hochgeschwindigkeitsverkehrs zwischen Moskau und St. Petersburg beteiligt. Die DB erarbeitete u.a. das Regelwerk, Normen und Arbeitsvorschriften für den HGV. Aktuell bewirbt sich die DB um die Nachrüstung der Strecke mit Informationstechnik auf den Stationen zur Warnung vor Zugdurchfahrten und die mechanische Sicherung auf den Stationen.

DB International verfolgt im Bereich der Bahnhofsentwicklung

aktuell diverse Modernisierungsprojekte in ganz Russland, davon fünf in Moskau und fünf Planungsprojekte in Sotschi.

Darüber hinaus verfügt DB Schenker über ein flächendeckendes Logistik-Netzwerk in Russland – mit einer einhundertjährigen Tradition – und ist damit sehr erfolgreich.

### Welche künftigen Projekte sind geplant

Wie überall in der Welt folgen wir unseren Kunden mit ihren Geschäften – so auch in den GUS-Staaten. Wir wollen aber auch neue Kunden von unseren Leistungen überzeugen und neue Märkte gewinnen. Insofern planen wir, verstärkt kundenspezifische Transportlösungen am Markt zu etablieren. Ein Beispiel ist der Einsatz von neu entwickelten Automotive Parts Boxes von DB Schenker Rail für Volkswagen. Hintergrund ist, dass die zweite Ausbaustufe des Werkes Kaluga einen eigenen Karosseriebau, eine Lackiererei sowie eine Endmontage umfasst. Damit ändern sich auch die Anforderungen an die Automotive-Experten in erheblichem Umfang. Künftig müssen die Montagesätze in Einzelteilen und Modulen ins Werk und direkt ans Band geliefert werden.

Außerdem wird DB Schenker weiter am Ausbau seines bereits flächendeckenden Logistik-Netzwerks arbeiten.

### Wird sich die DB – wie ursprünglich geplant – am Ausbau von Transportterminals, Lagerhäusern, Bahnhöfen beteiligen?

Die DB AG beteiligt sich bereits an verschiedenen Bahnhofsprjekten in Russland als Berater über ihre Tochterfirma „DB International“. Beide Unternehmen DB und RSchD arbeiten gemeinsam an der Planung eines neuen Transport- und Logistikzentrums in der Metropolregion Moskau, welches das modernste und innovativste Logistikzentrum mit bimodaler Anwendung in Russland werden soll.

### Wird es Überkreuzbeteiligungen zwischen DB und RSchD geben?

Das ist kein Thema.

### Warum wird immer noch vergleichsweise wenig per Schiene transportiert?

Die Stärke der Eisenbahn gegenüber anderen Verkehrsträgern zeigt sich am ehesten auf langen Transportkorridoren und bei Massengütern. Um diese Stärke auszuspielen, müssen die Grenz-, Zoll-, Verlade- und Spurwechselprozesse, inkl. Reexpedition des Frachtrechts weiter vereinfacht werden. Darüber hinaus ist eine Angleichung der Infrastruktur erforderlich. Daran wird gearbeitet. Die EU hat das auch erkannt und fördert durch Transportkorridore eine bessere Vernetzung im Binnenmarkt und zwischen internationalen Märkten.

### Ist Olympia 2014 für die DB ein Thema?

Olympia 2014 ist für die DB durchaus ein Thema. Wir arbeiten bereits an der Entwicklung fünf neuer Bahnhöfe in Sotschi für Olympia 2014. Darüber hinaus werden aktiv die Ausschreibungen für Sotschi-Projekte auf der Internetseite der AHK verfolgt. Zudem ist die DB AG als Transportunternehmen in der Firmenliste bei „GK Olimpstroj“, dem staatlichen Koordinator für Baumaßnahmen rund um die Winterspiele gelistet.

### Wie steht es um das Projekt TransEurasiaLogistics?

Die „Trans Eurasia Logistics GmbH (TEL)“ ist ein gemeinsames Joint Venture zwischen der DB AG und der RSchD, um Transporte für den Kunden aus einer Hand anbieten zu können. Seit dem 12. Juni 2010 gibt es eine Regelzugverbindung zwischen Duisburg und Moskau. Die Verbindung soll in der Startphase zunächst 1x wöchentlich verkehren.

### Was bringt ein Lehrstuhl in St. Petersburg?

Das im März 2010 von DB AG und RSchD eröffnete Zentrum für internationale Logistik und Supply Chain Management an der Universität St. Petersburg ergänzt die bisherigen praxisorientierten Aktivitäten um die Dimensionen Forschung und akademische Lehre. Davon erwarten beide Bahnen, innovative Praxislösungen für den Markt. Das Zentrum soll eine Plattform für unternehmensübergreifende Innovations-, Kooperationen im Bereich Logistik und Supply Chain Management zugleich werden. Ab sofort finden Lehrveranstaltungen statt. Rund 180 Studenten sollen jährlich ausgebildet werden. Geplant ist auch die Weiterbildung von Mitarbeitern beider Bahnen. Nur so kann dem Mangel an gut ausgebildeten Nachwuchsführungskräften im Bereich Logistik und Supply Chain Management entgegengewirkt und ein gegenseitiges Marktverständnis aufgebaut werden.

### Deutsche Unternehmen siedeln ihre Produktionen zunehmend in den Regionen an – Vorteile für DB Schenker?

Ja, eindeutig. Als Transport- und Logistikunternehmen mit langjähriger Erfahrung auf dem russischen Markt und gleichzeitig führend in Europa, kennen wir die Ansprüche unserer Kunden. So ist es uns möglich, den deutschen Firmen in Russland die gleiche Qualität anzubieten, die sie von anderen Standorten gewohnt sind.

### Das Schienennetz ist für die Größe des Landes eigentlich nicht ausreichend – Lösung des Problems?

Die Lösung liegt in multimodalen Transportketten über intermodale Umschlagsanlagen. Das heißt, nur über eine intelligente Kombination aus mehreren Verkehrsträgern kann dem Kunden Tür-zu-Tür-Service angeboten werden. Konkret könnte das so aussehen, dass der Vor- und Nachlauf von Gütern bis zu bestimmten

Sammelpunkten mit Umschlaganlagen per LKW abgewickelt wird und der Hauptlauf über lange Transportkorridore per Eisenbahn stattfindet.

### Wie kann die Konkurrenzfähigkeit im Vergleich zu LKW-Transporten hergestellt werden?

Es sollten die Grenz-, Zoll-, Verlade- und Spurwechselprozesse weiter vereinfacht werden. Auf diesem Gebiet hat sich in den letzten Jahren bereits viel getan. Erstes Ergebnis aus den vorangegangenen Bemühungen, ist das Inkrafttreten der Zollunion ab 1. Juli 2010 zwischen Weißrussland, Kasachstan und Russland. Als größte Herausforderung betrachten wir im Moment, das unterschiedliche Frachtrecht zu beherrschen. In Europa existiert das CIM-Recht und in den GUS-Staaten und in Asien das SMGS-Recht. Insofern gibt es sehr verschiedene Anforderungen hinsichtlich Verladebedingungen und Begleitdokumenten. Ziel ist es, die Anforderungen an Transporte, die grenzüberschreitend zwischen CIM- und SMGS-Ländern verkehren, ein Stückweit anzugleichen.

Vor diesem Hintergrund wird momentan an der Annäherung der technischen Bedingungen gearbeitet. Damit können Stand- und Wartezeiten an den Grenzen bzw. bei der Zollabfertigung reduziert werden. Darüber hinaus wären weitere Liberalisierungsschritte im Schienengüterverkehr von Vorteil, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. In Deutschland beispielsweise gibt es mehr als 360 Eisenbahnverkehrsunternehmen. Das bedeutet, dass die DB AG mit zahlreichen Wettbewerbern in Konkurrenz steht und sich mit wettbewerbsfähigen Angeboten am Markt behaupten muss.

Im russischen Straßenverkehr besteht für in- und ausländische Marktteilnehmer freier Zugang. Im Schienengüterverkehr besteht für ausländische Unternehmen bisher kein Marktzugang. Hier gibt es nur die Möglichkeit als Joint-Venture-Partner eines russischen Unternehmens im Schienenverkehr tätig zu werden. Eine höhere Transparenz bei den Bestimmungen zu Lizenz- und Trassenvergabe sowie zum Trassenpreissystem wäre wünschenswert.



„Die russischen Ostseehäfen sind auf ein zukünftig wachsendes Transportvolumen eingestellt.“

Wilfried Anders

Leiter der Vertretung, Finlines Deutschland GmbH / TransRussiaExpress

### Wie lässt sich die augenblickliche Hafensituation in Russland beschreiben?

Der Großhafen in St. Petersburg wird mittelfristig weiter ausgebaut. Die Mittel kommen sowohl aus dem Staatsbudget als auch von privaten Investoren. Unter dem Eindruck der Krise wurde zwar nur wenig dafür getan, aber augenblicklich verzeichnen einige Container-Reedereien Zuwachsraten von zehn und mehr Prozent - monatlich - und die Hoffnung besteht, Mitte/Ende nächsten Jahres die Volumina von 2008 wieder zu erreichen. Neben den bestehenden Terminals wird im Augenblick auch der westlichste Hafen Russlands Ust-Luga ausgebaut. Zusätzlich wird der Import nach Russland vom fallenden Euro begünstigt.

### Ist die Hafeninfrastruktur dem steigenden Aufkommen gewachsen?

Der jetzige Stand würde den Anforderungen nicht genügen, aber auch während der Krise wurde der Hafenausbau von privaten Investoren weiter vorangetrieben. Das gilt sowohl für die Terminals als auch für deren Anbindung an das Hinterland. Die Ringstraße um St. Petersburg wird bis Ende 2012 fertig gestellt sein. Im Laufe des Jahres wird das Eisenbahnfährtterminal in Ust-Luga mit einer Zollstelle ausgestattet und der Container- und RoRo-Hafen in Bronka an der Südküste des Finnischen Meerbusens soll ab 2013 die ersten Schiffe abfertigen - die Haushaltsmittel für die Baggarbeiten sind eingestellt. Insgesamt kann man sagen, dass die

„Viel interessanter sind die Nordmeerhäfen Murmansk und Archangelsk, deren Bahnanbindung erneuert und in deren Modernisierung investiert wird.“

russischen Ostseehäfen auf ein zukünftig wachsendes Transportvolumen eingestellt sind.

#### Wie ist es um die Schwarzmeer- und die Pazifikhäfen bestellt?

Am Schwarzen Meer sind die Möglichkeiten fast erschöpft, da Russland kaum noch über Küstenlinie verfügt, die geeignet wäre sie zum Hafen auszubauen. Das Ufer steigt sofort steil an, Terminals zu bauen ist nahezu unmöglich. Häfen ins Wasser zu bauen wäre kostenintensiv, da die Uferlinie steil ins Meer abfällt. Ausbaufähig wäre nur Novorossisk – der Hafen ist derzeit voll ausgelastet. Es gibt den Plan, in der Nähe von Anapa einen neuen Hafen zu bauen, allerdings sind dafür bisher keinerlei Haushaltsmittel vorgesehen.

Die Pazifikhäfen Wladiwostok, Nachotka und Wostotschny sind derzeit nicht ausgelastet; sie sind für Containertransport und PKW-Umschlag konzipiert und deshalb unmittelbar von den Kapazitäten der Eisenbahn abhängig. Russland möchte sehr gern als Transitland für Containertransporte fungieren, aber Containertransporte von Fernost nach Europa sind derzeit per Schiff deutlich billiger als über Land.

#### Aber prinzipiell sind die Häfen für Hochseeschifffahrt ausgelegt?

Ja, es mangelt nicht an der Infrastruktur, sondern am Transportaufkommen. Viel interessanter sind jedoch die Nordmeerhäfen Murmansk und Archangelsk, deren Bahnanbindung erneuert und in deren Modernisierung investiert wird. Transporte aus den USA, Kanada und Großbritannien können damit auch über Murmansk abgewickelt werden.

#### Lassen die klimatischen Bedingungen ein Anlaufen dieser Häfen ganzjährig zu?

Murmansk und Archangelsk sind relativ eisfrei.

#### Bei der Vielzahl der Projekte, gibt es auch ein deutsch-russisches?

Nein, augenblicklich noch nicht. Denn alle diese Projekte sind Infrastrukturprojekte, an denen sich ausländische Firmen nicht

beteiligen können, da sie den Grund und Boden nicht erwerben dürfen. Häfen, Flughäfen, Bahnhöfe fallen unter die strategischen Bereiche und unterliegen deshalb besonderen Bedingungen. Eine Beteiligung wäre allerdings an der Suprastruktur möglich – also beim Hafenbetrieb. Der Betreiber kann die Flächen anmieten und auf der Fläche Kräne, Hafenanlagen, Lagerhallen, Umschlagtechnik usw. aufstellen und bewirtschaften. In Ust-Luga ist das Bremer Unternehmen EUROGATE mit 20 Prozent am Container-Terminal beteiligt; in St. Petersburg betreibt die Firma N-Trans/Global ports zusammen mit dem finnischen Unternehmen ContainerShips auf der Insel Kotlin (bekannter durch den Ort Kronstadt) ein Containerterminal.

#### Wie ist die anschließende Infrastruktur ausgebaut – Lager, Containerstellplätze?

In St. Petersburg ist ein Ausbau abgesehen von den Umprofilierungen bestehender Terminals nicht möglich, weil der Hafen von der Stadtfläche begrenzt wird. Der Trend geht jedoch zu so genannten Hinterlandterminals (Trockenhäfen), in denen die technische Abfertigung erfolgen soll. Dieses Konzept widerspricht allerdings dem Wunsch der Regierung, die Zollabfertigung direkt an die Außengrenzen zu verlagern, hilft aber den Terminalbetreibern bei der Abfertigung der Waren.

#### Wie funktioniert die Zollabfertigung in den Häfen insgesamt?

Die Hafenterminals haben eigentlich immer schon als Zollterminals fungiert. Es gibt ein spezielles Zollamt – den Baltischen Zoll – das ausschließlich für die Abfertigung über See ankommender oder abgehender Ladung zuständig ist. Das Vorurteil, der Baltische Zoll sei besonders „schwierig“ hält sich hartnäckig, entspricht aber nicht mehr der Realität. Die Zöllner können Ware nur dann freigeben, wenn andere staatliche Institutionen: Pflanzenschutz, Veterenärdienst, Transportinspektion ihre Zustimmung gegeben haben. Die Frachtführer machen dabei keine Unterscheidung und begründen so den schlechten Ruf der Zöllner. Es ist dennoch ratsam, vor geplanten Transporten die Logistikkette zu checken.

**„Beim Hafenausbau und der Modernisierung greifen die Investoren und Bauherren sehr oft auf deutsche Technik zurück.“**

#### **Welche Waren werden vorrangig über die Ostseehäfen importiert?**

Exportiert werden Öl, Stahl, Aluminium, Zink, Schrott, Papier, Rundhölzer, Schnittholz, Sperrholz, Kohle, Düngemittel. Importiert wird alles, was „containerisierbar“ ist. Neben Massengut und Containerladung ist jedoch unbedingt auch „rollende Ladung“ auf RoRo-Schiffen eine wichtige Schiffstransportart von und nach St. Petersburg. Mit diesen Schiffen werden neben LKW, Trailern und PKW vor allen Dingen Ausrüstung (Schwergut, Übermaße, Maschinen, Anlagengüter) sowie Papier (die russischen Hersteller können z.B. kein Hochglanzpapier in der gewünschten Qualität produzieren), Schnitt- und Sperrholz, Stahl-, Aluminium- u.a. Halbzeuge usw. transportiert.

#### **Wirkt sich das Problem der unterschiedlichen Spurbreiten aus?**

Nicht in den russischen Ostseehäfen, denn dort wird direkt vom Schiff auf die Bahn verladen. Das Projekt einer Eisenbahnfäherverbindung, das im Entstehen begriffen ist, führt von Saßnitz über Baltisk nach Ust-Luga. Der Umschlag von europäischen auf russische Waggons erfolgt dabei in Saßnitz. Wichtigste Akteure für Frachtmengen sind die Deutsche Bahn und die RschD, weil die Eisenbahnfähren spezielle Anleger benötigen. Für einen Reeder ist eine solche Investition nur interessant, wenn die Betreiber und Frachtführer sich einigen und Garantien geben.

#### **Ergeben sich bei der Hafentechnik Möglichkeiten für deutsche Unternehmen?**

Beim Hafenausbau und der Modernisierung greifen die Investoren und Bauherren sehr oft auf deutsche Technik zurück: bei Containerbrücken, Mobilkränen, reach stackern, Gabelstapler aller Größen, frei tragenden Hallen und natürlich bei allen baulichen Leistungen. Diese Ausrüstung wird in allen Häfen gleichermaßen benötigt.

#### **Inwieweit wird bei den geplanten Hafenprojekten auf die Einhaltung der ökologischen Richtlinien geachtet?**

Allein schon auf Druck der europäischen Nachbarn – insbesondere Finnlands – wird auf die Einhaltung aller ökologischen Standards und Sicherheitsmaßnahmen geachtet. Vor allen Dingen in Primorsk, dem Ölumschlaghafen, der an der Nordseite des Finnischen Meerbusens gebaut wurde, halten sich die Russen peinlich genau an alle europäischen Forderungen. Aber auch alle Investoren bauen und handeln nach den geltenden Richtlinien, weil die Betreiberlizenz davon abhängt. Das hat im Umkehrschluss den Nachteil, dass man für ein Investitionsprojekt fast 40 Unterschriften unterschiedlichster Behörden einholen muss. Allerdings ist das in Deutschland nicht wirklich anders.

Der einzige Unterschied besteht darin, welches Interesse die russische Seite an einem Projekt hat, dann lassen sich die Prozesse schon dynamisieren. Ein Beispiel: Das dritte Hafenbassin in Baltisk wurde vom Militär an das Verkehrsministerium übergeben, als ein Fähr- und Containerhafen mit Tiefwasserzugang im Kaliningrader Gebiet als notwendig angesehen wurde – die gesamte Abstimmungs- und Genehmigungsprozedur hat drei Monate gedauert, weitere vier Monate um den Terminal in Betrieb nehmen zu können! Das Hauptproblem ist, dass in Russland die Wirtschaft stark mit der Politik verwoben ist und politisches Interesse sehr stark das wirtschaftliche Handeln bestimmt.

#### **Was sollte man bei all den beschriebenen Projekten grundlegend beachten?**

Da wie erwähnt Ausländer nicht in die Infrastruktur investieren können, ist es sehr sinnvoll die Vergabepolitik der russischen Regierung für die Infrastrukturprojekte aufmerksam zu verfolgen, weil man mit diesen Firmen zu künftigen Geschäften in Kontakt treten sollte. Eine direkte Auftragsvergabe an ein ausländisches Unternehmen ist unwahrscheinlich, weil die russische Regierung natürlich die Haushaltsmittel an einheimische Wettbewerber auslegen wird.

BAUWIRTSCHAFT COMPLIANCE ENERGIEWIRTSCHAFT ERNÄHRUNG  
 INFRASTRUKTUR INGENIEURWESEN INTERKULTURELLE KOMPETENZ

„IFL hat den Vorteil, dass wir einhundert Prozent privat und somit auch unabhängig sind. Wir gehören zu keinem Konzern.“

Andreas Kauschke

Business Development Manager, IFL Engineering and Project Management



SOZIALE NETZWERKE

STRASSENBAU

TECHNISCHE ÜBERWACHUNG

TELEKOMMUNIKATION

UNTERNEHMEN

### Ihr Unternehmen ist weltweit aufgestellt. Was sind die Kernbereiche, in denen Ihr Unternehmen aktiv ist?

Öl und Gas, Wasserwirtschaft, Energiebereich und Infrastrukturprojekte, das sind die vier Richtungen in denen wir weltweit Projekte abwickeln.

### Worauf ist der Fokus in Russland gerichtet?

Der Schwerpunkt in Russland liegt ganz klar bei Öl und Gas, aber auch im Bereich Infrastruktur. Unter anderem in Sotschi, wo wir ein Projekt zum Bau eines Ski-Resorts hatten. Momentan beginnen wir ein Projekt zur Entwicklung eines Ski-Resorts in der Nähe von Moskau.

### Was unterscheidet IFL von anderen Ingenieurbüros?

Unser Ingenieurbüro kann die gesamte Projektkette abdecken. Angefangen von der Machbarkeitsstudie über die Projektentwicklung bis zur Abwicklung des Einkaufs und der Überwachung sowie die Montageüberwachung. IFL hat den Vorteil, dass wir einhundert Prozent privat und somit auch unabhängig sind. Wir gehören zu keinem Konzern. Wir legen großen Wert darauf, nicht von einem Lieferanten abhängig zu sein. Darüber hinaus können wir auch als Ingenieur des Kunden auftreten. Wenn der Kunde in seinem Hause nicht ausreichend Personalkapazitäten hat, kann er uns engagieren. Der Kunde kann uns für z.B. ein ganzes Projekt oder bestimmte Blöcke eines Projekts beauftragen. Jede Geschäftsstelle weltweit hat in einem Bereich besondere Stärken und Qualifikationen. Sollten wir in unserer Moskauer Geschäftsstelle kein für ein bestimmtes Projekt spezialisiertes Personal haben, können wir aus anderen Geschäftsstellen Spezialisten für ein bestimmtes Projekt heranziehen.

### Wenn irgendwo in Russland eine Gas- oder Ölquelle erschlossen werden soll, wo kann die IFL in diesem Prozess herangezogen werden?

Ein Ölförderungsunternehmen kann uns beauftragen eine Ölquelle

zu erschließen. Wir entwickeln, auf Basis der uns gelieferten Daten, die Verrohrung bis das Öl in die Pipeline eingespeist werden kann. Bei Bedarf übernehmen wir auch die Planung gesamter Pipelines. Zur Zeit planen wir eine große Pipeline in Kasachstan, und haben bereits in der Türkei eine Pipeline geplant.

### Welche Wettbewerbsvorteile hat IFL gegenüber der Konkurrenz?

Es gibt in Russland viele Projekt-Institute, mit denen wir bei Standardaufträgen nicht konkurrieren können. Wir sind im Bereich von Vorstudien, des Basic-Engineering und bei nicht standardisierten Lösungen gefragt. Insbesondere für Pipelineprojekte und die Erschließung von Quellen, da wir hier eine große Erfahrung vorweisen können und eine Optimierung des Basic-Konzepts durchführen können.

### Ist IFL auch dafür verantwortlich, dass aus der erschlossenen Quelle die entsprechende Menge gefördert werden kann?

Nein, wir sind nur für die Erschließung der Quelle ab dem Bohrkopf verantwortlich. Die Daten der geologischen Untersuchung werden uns gestellt. Auf Basis der täglichen Fördermenge planen wir dann die Verrohrung und nachgeschalteten Anlagen.

### Ist es möglich, nach dem eine Quelle erschöpft ist, die Geräte in anderen Projekten zu verwenden?

Ja klar, das wird in der Praxis meist so gehandhabt. Es hängt aber davon ab, wie die Quelle geplant wurde und wie lange diese Quelle betrieben wird.

### Infrastrukturprojekte in Russland: wo ist die IFL beteiligt?

Im Bereich der Infrastrukturprojekte sind wir in der Straßen- und Tunnelplanung, bei Kläranlagen und in der Wasserwirtschaft beteiligt. Meist sind es auch in diesem Bereich keine Standardprojekte, sondern Projekte die innovative, hochtechnologische Lösungen erfordern.

### Wie erfährt man von solchen Projekten?

Wir haben uns ein Netzwerk aufgebaut und werden meist über dieses nachgefragt. Wir arbeiten auch mit einigen Organisationen zusammen und erhalten durch sie Anfragen.

### Gestalten sich die Verfahren transparent?

Ölfirmen verlangen eine so genannte Pre-Qualifikation und wissen dann aufgrund dieser Liste, welche Unternehmen die für ein Projekt erforderlichen Qualifikationen aufweisen. Diese Unternehmen bekommen die Ausschreibung für ein Projekt.

### Ist die IFL Generalauftragnehmer oder Teil der Projektkette?

Wir sind in den meisten Fällen der Teil einer Projektkette. Ein Ausnahmefall ist das EPC-Geschäft, da treten wir bei kleineren Projekten auch als Generalauftragnehmer auf. Das hängt aber von der Struktur des Projekts ab. Für solche Projekte muss natürlich jederzeit auch das Risikomanagement in Betracht gezogen werden.

### Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie in Moskau?

In unserer Geschäftsstelle in Moskau werden ungefähr 20 Mitarbeiter beschäftigt.



„Es gibt zwischen Deutschen und Russen ein unterschiedliches Macht- und Zeitverständnis.“

Dr. Hannelore Schmidt  
Geschäftsführerin, ITMO Interkulturelles Training und Managementberatung für Osteuropa

### Was sind die häufigsten Probleme im deutsch-russischen Miteinander?

Den Deutschen fällt es sehr schwer ihre Erfolgsfaktoren, die daheim angewendet werden, in Russland zu prüfen, inwieweit sie auf dem russischen Markt funktionieren. Man glaubt z.B. gute Qualität müsse ein Selbstläufer sein und das Produkt verkaufe sich schon von allein. Die Deutschen unterschätzen die Bedeutung der Beziehungsgesellschaft in Russland und betreiben nicht ausreichend Networking und „Untereisbergarbeit“. Mit „Untereisbergarbeit“ meine ich hier alles Emotionale, Wertvorstellungen, Bedürfnisse, kurz alles was nicht nach außen diskutiert wird. Das trifft fatal mit einer völlig anderen Konfliktkultur zusammen. Russen, die keine Macht haben, würden nie sagen, wenn Probleme auftreten, sie erwarten, dass die deutsche Seite nachfragt. Während die Deutschen bei bestimmten Themen oder Problemen auf den Input der russischen Seite warten.

Russen, die viel Macht haben, versuchen mitunter recht unsensibel und brachial ihre Interessen durchzusetzen. Auch damit können Deutsche nicht gut umgehen. Sie sind weder auf das eine noch das andere vorbereitet.

### Wann kommen die Unternehmen zu Ihnen? Zur Vorbereitung oder wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist?

Meistens zur Vorbereitung. Aber das Problem dabei ist, dass die gelernte Theorie im konkreten Ernstfall nicht in die Praxis umgesetzt werden kann und die Probleme dann trotzdem auftreten. Ein Training ist für die am effektivsten, die schon vor Ort sind und schon bestimmte Situationen erlebt haben, die man gemeinsam analysieren und durcharbeiten kann.

Insgesamt glaube ich, dass auch in Deutschland unterschätzt wird, wie stark interkulturelles Wissen als Verhandlungsinstrument oder im Umgang mit Partnern eingesetzt werden kann und einen wirklich schneller ans Ziel bringen kann.

### Spielen auch Compliance Probleme eine Rolle?

Auch das ist ein wichtiges Thema einer interkulturellen Beratung, denn manche Probleme sind schlicht hausgemacht. Konflikte können durch die Zeitvorgaben des deutschen Mutterhauses entstehen. Wenn beispielsweise Vertriebsmanager unter Druck gesetzt werden, innerhalb eines bestimmten Zeitraumes einen gewissen

## „Die Deutschen unterschätzen die Bedeutung der Beziehungsgesellschaft in Russland und betreiben nicht ausreichend Networking und ‚Untereisbergarbeit‘.“

Umsatz zu erzielen, aber diese Frist in Russland zu kurz ist, um tragfähige Beziehungen, die frei von Ansprüchen sind, aufzubauen, kann er in Versuchung kommen, mit nicht legalen Mitteln nachzuhelfen.

Die unterschiedlichen Sichtweisen der Zentrale in Deutschland und der Tochter der Filiale in Russland sind häufig problematisch.

### Warum sind in der Vergangenheit so viele Joint Venture gescheitert?

Vor allem wegen drei Faktoren. Zwei haben wir schon erwähnt: Es gibt zwischen Deutschen und Russen ein unterschiedliches Macht- und Zeitverständnis. Außerdem gibt es noch ein anderes Gewinnverständnis. Die russische Seite hat andere Erwartungen an die Margen als die deutsche Seite, die an eher bescheidenere Gewinne gewöhnt ist, oder besser gesagt bestimmte Qualitätskriterien für eine Gewinnsteigerung nie aufgeben würde.

Es ist besser ein deutsches Unternehmen arbeitet allein und sucht nur Kooperationspartner. Durch die verbesserten und transparenteren Bedingungen ist das auch viel leichter geworden, als das noch in den 90er Jahren der Fall war.

### Wir haben über Beziehungen unter Partnern gesprochen. Ein wichtiger Bereich ist auch der interne Umgang miteinander.

Zweifellos. Auch hier führen die Besonderheiten der russischen Beziehungsgesellschaft zu Problemen. Wenn man deutschen Führungskräften vermittelt, dass man eher mit einem patriarchalischen und autoritäreren Stil zum Ziel kommt, sträuben sich die meisten vehement. Die wollen nicht der strenge und gütige Vater sein. Aber man muss die russischen Mitarbeiter da abholen wo sie sind, so abgegriffen das auch für manch einen klingen mag. Wenn sich deutsche Führungskräfte den russischen Führungserwartungen verweigern, dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach emotionaler Zuwendung und klaren Anweisungen nicht entgegenzukommen, werden diese sich entweder innerlich verweigern und sich auf einen Dienst nach Vorschrift zurückziehen oder aber ganz gehen. Will ich die Leute binden, muss ich auf sie eingehen. Im Spannungsfeld deutsche Sachlichkeit und russische Emotionalität entstehen die meisten internen Konflikte.

Das trifft auch auf russische Führungskräfte zu, die wiederum mit deutschen Vorgesetzten in Deutschland zu tun haben. Bei der Per-

sonalsuche spielt das für uns eine wichtige Rolle. Ein russischer Generaldirektor sollte wissen wie seine Chefs in Deutschland ticken.

Diese sehr unterschiedliche Auffassung von Führung und Hierarchie ist vielleicht das größte Problem in der internen Zusammenarbeit. Z.B. gibt es auch immer beim Präsidentenprogramm Probleme, wenn die russischen Teilnehmer in die deutschen Betriebe zum Praktikum kommen. Der Russe schweigt, weil es ihm ja nicht zukommt Fragen zu stellen, und der deutsche Vorgesetzte denkt: „Was ist das denn für einer, der interessiert sich ja für nichts!“ Während der Russe denkt: „Der erklärt aber auch gar nichts!“ Beide sind am Ende frustriert.

### Da sind Spannungen vorprogrammiert. Wie sieht ein Coaching praktisch aus? Bieten Sie Seminare an oder gehen Sie für ein Coaching in das Unternehmen?

Wir gehen fast immer in das Unternehmen. In Russland allerdings gehen wir manchmal auch andere Wege, denn das Coaching ist hier immer noch relativ unbekannt und oft möchte man nicht, dass eine solche Maßnahme bekannt wird. Bei längeren Maßnahmen, ist allerdings nicht immer die Anwesenheit aller Beteiligten notwendig, es wird dann auch in regelmäßigen Abständen beispielsweise per Skype Kontakt aufgenommen.

Es gibt eine deutsche und eine russische Arbeitskultur und diese Schnittstellen müssen gestaltet werden. Hier sind die meisten interkulturellen Probleme zu finden und nicht beim Wodka trinken. Wir berücksichtigen das auch bei der Personalsuche und coachen Führungskräfte, die wir rekrutiert haben, bei ihren ersten Schritten im Unternehmen. Es ist z.B. wichtig zu wissen, was ein Zuviel an Kontrolle bei einem deutschen Mitarbeiter auslöst und was ein Zuwenig an Kontrolle bei einem russischen Mitarbeiter auslösen kann. Der eine fühlt sich gemobbt und der andere zu wenig betreut.

### Wie sieht es aber nun aber tatsächlich mit dem Wodka trinken aus?

Das hat an Bedeutung sehr verloren. Es gibt eine Faustregel: je weiter westlich und jünger, desto weniger, je weiter östlich und älter desto mehr. Dann gibt es auch Branchen, in denen traditionell mehr getrunken wird, z.B. Bau, Bergbau und das Verkehrswesen. Aber grundsätzlich trinkt der junge, moderne, russische Manager nicht. Da gibt es, wenn überhaupt, eher einen Prosecco.

Ein Vertragsabschluss wird allerdings immer noch befeuchtet, aber nicht mehr ertränkt.

#### Hat sich in den letzten 20 Jahren viel verändert?

Nicht so sehr. Mentale Prozesse ändern sich ja sehr viel langsamer als Gesellschaft und Politik dies tun.

#### Und wie sieht es bei der jüngeren Generation aus?

Sicher ändert sich hier einiges. Aber es geht sehr langsam. Natürlich vermitteln junge Russen, die im Westen studiert haben, einen sehr westlichen Eindruck. Sie sind selbstbewusster, offener und gewandter. Aber der Westen hat immer noch ein sehr pejoratives Verhältnis zu Russland. Das führt dazu, dass diese jungen Men-

schen oft verstärkt nach Anerkennung suchen und sich deshalb explizit westlich verhalten. Sie handeln aber weiter, besonders in Extremsituationen, russisch, das heißt sehr autoritäts- und führungsorientiert. Oder sie erwecken den Eindruck alles sei in Ordnung, gehen aber in Wirklichkeit allen Konflikten nur aus dem Weg. Daraus können große Probleme entstehen.

Man darf nicht vergessen, dass die Kinder hier immer noch von den Großmüttern erzogen werden. Das bedeutet, dass auch die Werte erst mit einer Generation Verzögerung weitergegeben werden.

Deshalb ist es sehr wichtig, dass gerade deutsche Unternehmen eine offene Kommunikationskultur pflegen, um auch wirklich die zu unterstützen, die allmählich andere Verhaltensweisen aufbauen.



„Pizza mögen und kennen die Verbraucher in Russland. Daher ist der Vertrieb von Pizza einfacher als beispielsweise von Puddingpulver, das noch erklärungsbedürftig ist.“

Dr. Simon Papies  
Director Controlling, Logistics, IT, Dr. Oetker Russia ZAO

#### Welche Teile Ihres Sortiments produzieren Sie in Russland?

In Russland produzieren wir Frische- und Nahrungsmittelprodukte. Das Pizzasortiment, das den größten Absatz- und Umsatzbereich darstellt, wird in Deutschland hergestellt und dann nach Russland importiert. Die Pizzaproduktion ist sehr aufwendig und kapitalintensiv. Da Dr. Oetker internationaler Marktführer bei tiefgekühlter Pizza ist, profitieren wir von dieser Struktur.

Für den Regalpreis der Pizza streben wir etwa 120 Rubel an, was umgerechnet etwas mehr als 3 Euro ist. Der Import von Pizza erscheint dementsprechend sinnvoll.

#### Treten Probleme bei der Verzollung ihrer Produkte auf?

Bei Pizza verläuft die Verzollung bezogen auf ihre Geschwindigkeit recht gut. Die abzuführende Umsatzsteuer muss jedoch einkalkuliert werden.

#### Sind Sie in ganz Russland aktiv?

Wir konzentrieren uns auf die 15 größten Städte. Natürlich gibt es Kunden wie Metro, die auch in anderen Städten aktiv sind, deren Filialen wir ebenfalls beliefern. Wir versuchen zwar so viele Städte wie möglich mit unserer Produktion abzudecken, aber für uns zeichnet sich die Konzentration als richtiger und erfolgreicher Weg ab.

#### Inwieweit gibt es eine gemeinsame Strategie zwischen Metro und Dr. Oetker?

Dr. Oetker schätzt den Handelspartner Metro und nimmt Anregungen und Vorschläge sehr ernst. Unsere Marketing- und Vertriebsstrategie legen wir aber maßgeblich nach unseren eigenen Kriterien fest.

#### Wird Pizza in Russland gerne gekauft?

Pizza mögen und kennen die Verbraucher in Russland. Daher ist

der Vertrieb von Pizza einfacher als beispielsweise von Puddingpulver, das noch erklärungsbedürftig ist.

#### **Wie funktioniert es praktisch?**

Wir sind bei den großen Handelsketten gelistet. Kleine Geschäfte in den Regionen werden von so genannten Distributoren bedient.

#### **Wie groß ist die Absatzmenge?**

Der Schwerpunkt unserer Produktionen liegt in Moskau und St. Petersburg. In anderen Städten, insbesondere kleineren Städten wird eine geringere Menge abgesetzt.

#### **Wie findet der Transport statt?**

In Moskau organisieren wir den Transport selbst und lassen ihn von Transportdienstleistern durchführen. In anderen Städten übernimmt den Transport unserer Distributoren. Zunächst werden die Produkte aus unserem Tiefkühlager oder direkt aus Deutschland zum Tiefkühlager des Distributors gefahren, der anschließend den Transport zu den entsprechenden Städten übernimmt.

#### **Wie kontrollieren Sie, dass die Kühlkette gewahrt wird?**

Die Temperatur der Ware wird gemessen, wenn sie im Lager eintrifft. Im Lager gibt es Temperaturaufzeichnungen. Wir setzen alles daran, sicherzustellen, dass der deutsche Standard gewahrt wird.

#### **Wer übernimmt die Verantwortung nach der Überführung der Ware zum Kühlager des Transporteurs?**

Die Verantwortung übernimmt der Transporteur, der ebenfalls die Vollständigkeit der erhaltenen Waren unterschreibt.

#### **Wie unterscheiden sich die Geschmäcker der Verbraucher in Russland?**

Demnächst werden wir das Sortiment in Russland umstellen und erweitern. Da fleischbelegte und käsebelegte Sorten vom russischen Verbraucher bevorzugt werden, führen wir die Sorte Bolognese ein, die in Deutschland nicht im Sortiment ist. Der Absatz von Pizza-Hawaii und Spinat, die in Deutschland sehr erfolgreich sind, treffen nicht den Geschmack des hiesigen Verbrauchers. Salami und Schinken sind hingegen in Deutschland wie in Russland erfolgreich – grundsätzlich sind die Geschmäcker hinsichtlich Pizza also nicht so sehr verschieden. Beim Einmachen z.B. gibt es jedoch stärkere Unterschiede, da in Russland auch gerne pikante Produkte wie Gurken eingelegt werden.

#### **Wie umfangreich ist ihre Produktpalette?**

Neben der bereits erwähnten Tiefkühlpizza verkaufen wir in Russland das so genannte Nahrungsmittel-Sortiment, mit dem Dr. Oetker groß geworden ist: Es umfasst Produkte wie Backpulver, Vanillinzucker, Trockenpulver für Pudding oder russischen Kisel, Götter-

speisen, Einmachprodukte zur Herstellung von Marmelade oder eingelegtem Gemüse sowie Müsli.

#### **Diese Produkte werden in Russland hergestellt?**

Ja. Wir stellen sie überwiegend in Russland in unserem Produktionswerk in Belgorod her. Dieses Werk ist mit Maschinen aus dem Dr. Oetker Bestand ausgestattet.

#### **Was ist der Vorteil dieser Produktion?**

Vorteile bestehen sicherlich darin, eine Produktion im eigenen Land zu besitzen und damit auch Arbeitsplätze zu schaffen. Zudem muss man nicht befürchten, dass die Zollbedingungen erschwert oder die Einfuhr gänzlich von einem auf den anderen Tag verboten wird. Ferner erspart man sich den weiten Transportweg aus anderen europäischen Ländern, sowie den monetären Aufwand der Verzollung. Den eingesparten Transport- und Zollkosten steht jedoch die relativ geringe Menge gegenüber, die in diesen Werken produziert wird. So können wir aber den Markt individuell nach Verbrauchervünschen bedienen.

#### **Welche Hürden existieren beim Markteintritt?**

Es ist „Aufklärungsarbeit“ notwendig, um bestimmte Produkte auf dem russischen Markt zu vertreiben. Zudem bedarf es manchmal eines größeren Aufwandes, einen Logistikdienstleister nach unseren Qualitätsvorstellungen zu finden.

#### **Welche Strategie verfolgen Sie in Russland?**

Wir wollen Marktführer in den Marktsegmenten werden, die wir bearbeiten. Dies bedeutet, dass wir über bereits erschlossene Märkte hinausgehen und unsere Produkte in Gesamtrussland vertreiben. Bereits jetzt sind wir Marktführer im Bereich des Pizzavertriebs in Moskau und St. Petersburg. Wir versuchen diese Position auszubauen. Das gleiche gilt auch für Nahrungsmittelprodukte wie z.B. Backpulver und Vanillinzucker

#### **Wie versuchen Sie ihre Produkte zu vertreiben?**

Natürlich hat die Fernsehwerbung eine wichtige Rolle zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades unserer Produkte. Diese Werbeform ist allerdings mit hohem finanziellen Aufwand verbunden und wird zurzeit in Russland nur für Pizzaprodukte eingesetzt, da sich die anfallenden Kosten der Werbeproduktion erst bei einer hohen Absatzmenge des beworbenen Produkts rentieren. Darüber hinaus führen wir am Point of Sale Promotions durch, um die Verbraucher anzulocken. Für einige Zeit werden diese Produkte beispielsweise in separaten Regalen aufgestellt und zu einem günstigeren Preis verkauft. Printanzeigen in Fach- und Frauenzeitschriften sowie Rezepthefte sorgen außerdem für Aufmerksamkeit.

### Wie lange laufen diese Werbekampagnen?

Die Werbekampagnen werden grundsätzlich in einem Zeitraum von vier bis sechs Wochen im Fernsehen ausgestrahlt. Die Werbung wird in unterschiedlichen Kanälen ausgestrahlt, deren Auswahl von den verfügbaren Werbeplätzen abhängig ist.

### Welche Zielgruppe soll die Werbung ansprechen?

Bei Produkten von Dr. Oetker handelt es sich um Produkte, die jedermann unabhängig vom Geschlecht verwendet. In Russland versuchen wir noch stärker jüngere Menschen für unsere Produkte zu begeistern. Natürlich haben wir den Anspruch mit einer Werbekampagne möglichst alle Zielgruppen abzudecken.

### Wie arbeiten Sie im Bereich Auftragsabwicklung?

Das in Deutschland verwendete SAP-System setzen wir auch in Russland ein. Dabei handelt es sich um ein gutes Instrument für die Abwicklung des Verkaufs- und Logistikprozesses.

### Hilft es, dass sie ein deutscher Hersteller sind?

Ja. Das spielt eine Rolle beim Verkauf unserer Produkte. Denn deutsche Produkte stehen nach wie vor für eine gute Qualität, so dass wir zunächst bewusst beim Import der Pizza „Ristorante“ aus Deutschland bleiben.



„Die Einkaufspreise der Komponenten sind oft deutlich höher als die deutscher Hersteller.“

Jürgen Sand  
Generaldirektor, KSB 000

### Wie ist KSB in Russland aufgestellt?

Die KSB AG hat in Russland vor fünf Jahren eine Tochtergesellschaft, die 000 KSB, gegründet. Zuvor waren wir mehr als 25 Jahre mit einer Repräsentanz in Moskau vertreten. Bis 2005 haben wir uns auf Großprojekte, mit Kunden in der Energie-, Metallurgie- und Raffineriebranche konzentriert. Im Zuge der Gesellschaftsgründung im Jahr 2005 wurde eine Länderstrategie entwickelt, nach der wir angefangen haben, Vertriebsbüros in den Regionen aufzubauen und unsere Geschäfte sukzessive auszuweiten.

### Der Mutterkonzern hat ein breites Portfolio. Was ist Ihr Kerngeschäft in Russland?

Das Hauptgeschäftsfeld mit den größten Umsätzen ist in den letzten Jahren eindeutig der Energiebereich, den wir mit Kraftwerkspumpen und -armaturen bedienen. Hier nehmen wir weltweit eine Spitzenposition ein. Ein wichtiger Markt in Russland ist außerdem die Industrie. Zu unseren Kunden gehören Stahlwerke, Raffinerien, Auto- und Chemiewerke, Brauereien und Lebensmittelhersteller. Der Bereich Infrastruktur wird zunehmend zu einem wichtigen Standbein. Auch die Wasserversorgung und Abwasserentsorgung

hat sich in den letzten Jahren sehr gut entwickelt. Im Vergleich zu vor fünf Jahren gab es einen enormen Zuwachs in diesem Bereich. Die Auftraggeber achten dabei auf die Energieeffizienz und die Qualität der Produkte.

### **Spüren Sie schon die Anstrengungen der geplanten Modernisierung?**

Ja, man merkt, dass viel mehr Wert auf die Energie- und Ressourceneffizienz gelegt wird. Die Lebenszykluskosten eines Produktes gewinnen bei Investitionen als Entscheidungskriterium langsam an Gewicht. Man vergleicht dazu zum Beispiel, den Wirkungsgrad der verschiedenen Anbieter. Da unsere größten Pumpen Antriebsleistungen bis zu mehreren Megawatt haben, ist jedes Prozent Wirkungsgradverbesserung bares Geld für den Kunden.

### **Spielt bei der Auswahl der Kunden die Marke „Made in Germany“ eine Rolle?**

Das Vertrauen in deutsche Technik ist sehr groß, was die Entscheidung für deutsche Produkte sicherlich positiv beeinflusst.

### **Haben Sie Pläne in Russland zu produzieren, um sich Zoll-, Logistik- und Zertifizierungsprobleme zu sparen?**

Die Logistik spielt bei uns speziell bei Standardpumpen und -armaturen eine große Rolle. Die Entscheidung für eine Produktion ist abhängig von den Stückzahlen, die wir mit einem bestimmten Produkt erreichen. In der Zukunft werden wir sicherlich das ein oder andere Produkt in Russland mit lokalen Teilen komplettieren. Eine hundertprozentige Fertigung im Inland sehe ich jedoch in absehbarer Zeit nicht.

### **Wenn Sie Ihre Aggregate in Russland zusammenbauen, gilt das schon als Lokalisierung?**

Das kommt auf die Art der Komponenten an und darauf, welchen Anteil diese am Gesamttaggregat haben. In Sachen Lokalisierung werden wir weiter vorankommen, wenn wir in Russland die von KSB geforderte Gussqualität zu attraktiven Preisen beziehen können und wenn einige unserer westeuropäischen Lieferanten auch in Russland produzieren. Dies ist heute noch nicht der Fall.

### **Haben Sie Probleme bei der Einfuhr der Komponenten?**

Nein, nicht bei der Einfuhr. Sehr wohl aber bei der Zertifizierung. Es ist bemerkenswert, wie bürokratisch diese Prozesse noch aufgebaut sind.

### **Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten der Zertifizierung in Russland. Nach welcher Norm zertifizieren Sie Ihre Produkte?**

Wir lassen nach der GOST-R-Norm zertifizieren. Darüber hinaus benötigen wir für manche unserer Produkte, die in sicherheitsrelevanten Bereichen eingesetzt werden auch Rostechnadzor-Zertifikate.

### **Es gibt ein paar Großprojekte wie Sotschi 2014, Wladiwostok, Ekaterinburg. Profitieren Sie von diesen Projekten?**

Ja, absolut. In erster Linie vom Projekt Sotschi 2014. KSB hat technische Lösungen für fast alle Anwendungsbereiche von Pumpen und Armaturen. Dazu zählen Fernwärmeversorgung, Heizung, Klima sowie Wasserversorgung und Abwasserentsorgung. Für das neue Kraftwerk in Adler bei Sotschi liefern wir die Kesselspeisepumpen und Hauptkühlmittelpumpen.

Auch in Wladiwostok, wo 2012 der Asien-Pazifik-Gipfel stattfindet und große Investitionen im Bereich Infrastruktur getätigt werden, kommt KSB-Technik zum Einsatz. Wir liefern Pumpen und Mischer für die neue Kläranlage der Stadt und statten moderne Wasserpumpwerke aus.

### **Welchen Stellenwert nimmt Russland im gesamten Konzern ein?**

Die Bedeutung von Russland hat sich in den letzten Jahren durch die Geschäftserfolge gesteigert. Wir sehen das Land außerdem als einen wichtigen Zukunftsmarkt, in dem wir uns nach und nach stärker engagieren wollen.

### **Gab es mit dem Thema Compliance Probleme?**

KSB hat vor ein paar Jahren bindende Compliance-Richtlinien herausgegeben, die auch für uns in Russland verpflichtend sind. Wir haben unsere russischen Mitarbeiter über einen internationalen Consultant geschult. Unsere Finanzdirektorin in Moskau ist gleichzeitig Compliance Officer für die GUS Staaten und Ansprechpartnerin unserer dortigen Vertretungen.

### **Bietet KSB After-Sales-Services an?**

Wir unterteilen unser Programm in Standardprodukte und sogenannte Engineered Produkte

Der Service für Standardprodukte, für die wir eine Handelsvertriebsschiene haben, wird in der Regel von unseren Fachhändlern geleistet. Für jedes KSB-Erzeugnis gibt es einen Produktpass, in

dem die Garantieleistungen sowie die Ansprechpartner im Servicefall aufgelistet sind. Für die auftragsspezifisch konstruierten Pumpen und Armaturen übernehmen wir den Service mit eigenen qualifizierten Ingenieuren.

#### Wie lange ist bei KSB die Garantiefrist?

Für Standardprodukte geben wir ein Jahr Garantie; in bestimmten Fällen - besonders im industriellen Anlagenbau - werden auch längere Fristen vereinbart.

#### Es gibt bei Ihnen einen Produktkonfigurator auf der Internetseite.

Ja, unsere Kunden können mit Hilfe unseres Konfigurators nach Eingabe ihrer Parameter die für ihre Anwendung geeigneten

Pumpen und Armaturen finden. Ob Industriebetriebe oder Privathaushalte, die Software deckt alles ab und wird auch in russischer Sprache betrieben.

#### Werden auch die Kosten angezeigt?

Registrierte Kunden haben einen Zugang mit Anzeige der Preise. Unsere Händler in Russland werden im nächsten Jahr auch die Möglichkeit haben, in unserem Web-Shop Pumpen, Armaturen und Ersatzteile zu bestellen.

#### Wer liefert diese Produkte?

Wir arbeiten mit einem deutschen Logistikunternehmen zusammen, das den Transport nach Moskau und auch teilweise weiter in die Regionen übernimmt.



„Mittlerweile wollen Patienten nicht zu jeder Behandlung ins Ausland fahren, deshalb schaffen Privatunternehmer diese Technik an.“

Andreas Berns  
Vice-President, Siemens OOO

#### Wie stellt sich der Markt für Medizintechnik nach der Krise dar?

Bis 2008 gab es jährlich Steigerungen im zweistelligen Bereich im Markt für Medizintechnik. 2009 setzte die genau entgegengesetzte Entwicklung ein. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt halten wir die Krise für fast überwunden. Augenblicklich werden sehr viele Ausschreibungen für Projekte lanciert. Relevant für die Jahresentwicklung wird es ab April, denn vorher bewegt sich kaum etwas im Markt.

#### In welchen Bereichen sind die Investitionen besonders massiv?

Immer noch im Hochtechnologiebereich, Hightech-Medizintechnik, in der Bild gebenden Technik, bei der Infrastruktur von Krankenhäu-

sern - Hardware hat immer noch oberste Priorität. Aber auch im Bereich Krankenhaus-Management herrscht großer Nachholbedarf: Schulung des Personals, Schulung des Managements - wird insbesondere von unserem Hause immer im Paket mit angeboten.

Auch der Bereich IT-Infrastruktur wächst stark. Darüber hinaus lässt sich eine Tendenz des Übergangs vom staatlichen Gesundheitswesen zum privaten Gesundheitssektor feststellen. Den Beginn einer solchen Entwicklung markiert immer die Zahnmedizin, jetzt folgen Diagnostikeinrichtungen, dabei besonders Labortechnik und Bild gebende Technik. Mittlerweile wollen Patienten nicht zu jeder Behandlung ins Ausland fahren, deshalb schaffen Privatunternehmer diese Technik an, auch wenn die eigentliche Behandlung oft noch im Ausland durchgeführt wird.

### **Diese Investitionen kommen aus dem In- oder Ausland?**

Nach unserer Erfahrung sind es inländische Investoren – vor allen Dingen Unternehmen, die zusammen mit einem Arzt in einer Region eine Klinik oder ein Diagnostikzentrum aufbauen.

### **Wie verteilen sich die Gelder auf den staatlichen und privaten Sektor?**

Die privaten Krankenversicherungen kooperieren mit solchen Zentren, die staatliche Krankenversicherung übernimmt nur teilweise die Behandlungskosten.

### **Bleiben diese Leistungen damit Besserverdienenden vorbehalten?**

Nein, denn wenn ein Betroffener auf den einzigen Computer- oder den einzigen Magnet Resonanz Tomographen (MRT) im Umkreis von 500 Kilometern angewiesen ist, dann wird der Patient die im Zentrum vorhandene Technologie nutzen – so rechnet der Unternehmer. Das geht so weit, dass die Zentren für die umliegenden Ortschaften kostenlose Transportmittel zur Verfügung stellen, um die Patienten zur Untersuchung zu bringen.

### **Wie ist es um die Ausstattung der Krankenhäuser insgesamt bestellt?**

Es gibt z. B. durchschnittlich mehr Krankenhausbetten als in Europa.

### **Trotzdem gilt der medizinische Standard in Russland als ungenügend?**

Ja, denn das noch immer in weiten Teilen des Landes bürokratische Systems ist sehr belastend. Eine Behandlung, die in Deutschland stationär an einem Tag gemacht würde, braucht in Russland teilweise eine Woche oder mehr. Für eine CT- oder MR-Diagnose müssen verschiedenste Instanzen durchlaufen werden um in den Genuss einer Diagnose zu kommen. Deswegen boomt der Privatsektor so stark. Wir können nur dazu beitragen, dass das Personal unsere Apparaturen sachlich gut bedienen kann und zu mehr als 50 Prozent seiner Funktionalität nutzt – so wie es teilweise heute schon der Fall ist. Die Ärzte werden nach westlichem Vorbild intensiv und regelmäßig geschult.

### **Wie ergiebig ist der russische Markt unter den obwaltenden Bedingungen?**

Die zu Beginn der 90er Jahre gelieferten Geräte und Ausrüstungen sind 15 bis 20 Jahre alt und müssen ausgetauscht werden; der Markt wird sich auf dem heutigen Niveau kontinuierlich weiterentwickeln. In den nächsten Jahren wird der Bedarf eher noch ansteigen.

### **Welche Wirkung hat das Nationale Projekt „Gesundheit“ auf diese Entwicklung?**

Dieses Projekt trägt maßgeblich dazu bei, das System zu verbes-

sern. Leider ist das Projektmanagement nicht immer sehr effizient – teilweise wurden Objekte auf die „grüne Wiese“ gestellt, ohne vorher sicherzustellen, dass auch genügend Ärzte zur Verfügung stehen.

### **Spüren Sie den zunehmenden Marktprotektionismus auch im Bereich Medizintechnik?**

Es gibt eine generelle Tendenz die Produktion und die Wertschöpfung im Land zu etablieren. Für einen Medizintechnikhersteller sind die in Russland anzunehmenden Stückzahlen jedoch nicht effizient genug, um eine Produktion zu rechtfertigen. Russland ist kein low-cost-Land, es hat aus betriebswirtschaftlichen Gründen einfach keinen Sinn solche Produktionen nach Russland zu verlagern.

### **An wen werden Ausschreibungen vergeben: An Generalauftragnehmer, die dann weiter vergeben?**

Ja, wir nehmen an Ausschreibungen mit Generalauftragnehmern teil, denn die Gesamtprojekte beinhalten mehr als die Medizintechnik – das Gebäude, die Betonkonstruktionen, bauliche Modernisierungen usw. Wir verkaufen an Business-Partner, die dann wiederum das Gesamtspektrum des Krankenhauses und im Wesentlichen die Finanzierung abdecken können.

### **Würde sich ein Joint Venture lohnen?**

Wir produzieren für die gesamte Welt Computertomographen in wenigen Werken. So machen es auch unsere Mitbewerber. Eine lokale Wertschöpfung für diese Art von Hightech-Equipment ist einfach unwirtschaftlich.

### **Haben die deutschen Mittelständler eine realistische Chance auf diesem Markt?**

Ja, absolut. Die meisten deutschen Hersteller sind hoch spezialisiert und der russische Markt ist ein Highend-Markt. Das bedeutet, dass qualitativ hochwertige Produkte in Russland gekauft werden. Während der Krise sind Firmen aus Asien mit sehr aggressiven Angeboten in den Markt eingedrungen, aber unser Segment bleibt nichtsdestotrotz attraktiv, auch wenn die Preise sinken. Qualität ist ein USP in Russland.

### **Was sind im Bereich Medizintechnik in nächster Zeit die größten Projekte?**

In den nächsten fünf Jahren wird die Nachfrage im Bereich Onkologie sehr stark sein, der Neubau und die Modernisierung von Krankenhäusern, Spezialkliniken werden auf der Agenda stehen. In der nächsten Dekade der IT-Bereich – die Infrastruktur ist immer noch weitestgehend nicht vorhanden und unter dem Gesichtspunkt der immer noch frühen Sterblichkeit die Gebiete Fürsorge, Pflege, Vorsorge und gesunde Lebensweise.



„Das gleiche was Sie hier kaufen,  
kaufen Sie auch in Deutschland.“

Matthias Claus  
Generaldirektor, Bionorica OOO

SOZIALE NETZWERKE

STRASSENBAU

TECHNISCHE ÜBERWACHUNG

TELEKOMMUNIKATION

UNTERNEHMENSER

### Wie werden pflanzliche Medikamente in Russland von Verbrauchern, Patienten und Ärzten angenommen?

Um die Frage zu beantworten reichen zwei Zahlen: Im Jahr 1997 bei unserem Markteintritt betrug unser Umsatz 500.000 Euro. Heute beläuft sich der Umsatz auf 35 Millionen Euro.

### Daraus lässt sich schließen, dass die Akzeptanz der Medikamente absolut gegeben ist?

Der Zeitpunkt zu dem unser Firmeneigentümer, Prof. M. A. Popp, beschlossen hat, die Medikamente auch auf dem russischen Markt zu vertreiben war der richtige. Außerdem ist in Russland die Selbstmedikation weiter verbreitet, als in anderen Ländern.

### Es gibt in vielen Teilen der Welt verstecktes oder vergessenes Wissen über die Heilkraft der Natur. Wie kann man das nutzbar machen?

Unserer Firmeninhaber ist ein besessener Naturmediziner und Pharmazeut. Er ist bestrebt aus jeder einzelnen Pflanze mehr herauszuholen. Zurzeit ist er verstärkt in China tätig, um aus der traditionellen chinesischen Medizin etwas für den europäischen Verbraucher zu entwickeln. Denn vor allem in China entspricht nicht immer alles den normalen Qualitätsanforderungen. Wir verwenden standardisierte und nicht genmanipulierte Rohstoffe, wodurch wir in jedem Land die gleiche Qualität garantieren können und uns somit von anderen Firmen weltweit, selbst von deutschen Firmen, unterscheiden.

### Wo kommen die Grundstoffe, die Pflanzen, die Sie verwenden, her?

Sie werden weltweit gesucht von freien Mitarbeitern. Wenn eine Pflanze gefunden worden ist, wird sie markiert und auf ihre Wirkstoffe untersucht.

### Wird jede einzelne Pflanze markiert?

Ja, markiert und analysiert. Wenn der Wirkstoffgehalt unseren Forderungen entspricht, wird die Pflanze in Zellhaltung vermehrt, ähnlich wie aus Pflanzen-Senkern neue Pflanzen herangezogen werden. Anschließend werden die Pflanzen auf unseren eigenen oder angemieteten Plantagen angebaut.

### Das sind unglaublich viele Daten, wenn jede einzelne Pflanze markiert wird?

Ja, aber wir machen das ja nicht jedes Jahr. Es ist ein sehr großer Aufwand, der uns mehrere Millionen Euro und viele Jahre kostet, bis wir die Pflanzen einsetzen und den Wirkstoff in einer gewissen Menge gewinnen können.

### Wie werden die Rohstoffe konserviert, um dem Verfall der Naturprodukte entgegen zu wirken?

Aus den Pflanzenteilen, welche die entsprechenden Wirkstoffe für ein bestimmtes Medikament enthalten, stellen wir mit schonenden Extraktions- und Trockenverfahren sogenannte Trockenextrakte her. Daraus produzieren wir dann unsere Arzneimittel in fester und flüssiger Form.

### Wie sehen die Medikamente anschließend aus?

Sie sehen aus wie gewöhnliche Arzneimittel und sind auch als solche registriert. Man kann sie in jeder Apotheke erwerben. Uns liegt eine große Anzahl von Erfahrungsberichten, vor allem aus Russland und den GUS-Länder, über die Wirkung unserer Präparate vor. Dabei handelt es sich um ärztliche Anwendungsbeobachtungen. Außerdem haben wir mit unseren Präparaten in Europa eine große Zahl klinischer Studien sehr erfolgreich durchgeführt.

### Wo befinden sich die Plantagen von Bionorica?

Auf Mallorca, in Deutschland, Ungarn und Österreich. Diese Plan-

**„Die größten Bedenken bestehen in Bezug auf das Verbot der Arbeit des Außendienstes pharmazeutischer Firmen bei Ärzten.“**

tagen werden sehr sorgfältig ausgewählt, unter Beachtung umwelttechnischer Bedingungen und absoluter Schadstofffreiheit der Böden.

#### **Mit welchen Dokumenten führen Sie die Medikamente von Bionorica ein?**

Mit einer Registrierungsurkunde wie jedes medizinische Präparat, das direkt an unsere Großhändler unter anderem in Russland, der Ukraine, Weißrussland, dem Baltikum und dem Kaukasus geliefert wird.

#### **Wie garantieren Sie eine gleichbleibende Qualität auch in Russland?**

Ganz einfach, das gleiche was Sie hier kaufen, kaufen Sie auch in Deutschland.

#### **Sie bedienen alle Händler von Deutschland aus?**

Ja, was die Belieferung betrifft. Außerdem haben wir in jedem Land eine eigene Vertretung, bzw. „OOO“, z.B. in Kasachstan, Usbekistan, der Ukraine, Weißrussland, Lettland, Kirgisien. Wir sind seit über zehn Jahren im Kaukasus tätig. Diese Vertretungen, bzw. „OOO“ betreiben das Marketing für unsere Produkte.

#### **Was sind ihre größten Bedenken in Bezug auf das neue Arzneimittelgesetz?**

Die größten Bedenken bestehen in Bezug auf das Verbot der Arbeit des Außendienstes pharmazeutischer Firmen bei Ärzten. Aus meiner Sicht besteht die Gefahr nicht nur für Produzenten, dass ein Umsatzrückgang einsetzt, sondern überwiegend für die Ärzte, die neue Informationen zu Arzneimitteln vorrangig über den Außendienst erhalten. Ich gehe davon aus, dass der Außendienst ethisch arbeitet und die potentiellen Nebenwirkungen des eigenen Präparats dem Arzt offen und kritisch mitteilt. Es gibt immer wieder neue Erkenntnisse zu Arzneimitteln, die ein Arzt meines Erachtens nicht in der Lage ist, ohne den Außendienst zu erhalten.

#### **Wären großflächige Schulungen ein adäquates Mittel, um der vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Einschränkung entgegenzuwirken?**

Diese Möglichkeit lässt das Gesetz offen. Wenn ich mit einer oder zwei konkurrierenden Firmen zusammenarbeite, kann man ein Symposium veranstalten, auf das Ärzte eingeladen werden können. Jedoch darf es laut Gesetz kein Unternehmen allein sein.

#### **Es muss jedoch nicht zwingend ein inländischer Hersteller dabei sein?**

Noch nicht...

#### **Welche Wirksamkeit entfalten pflanzliche Arzneimittel und inwiefern unterscheiden sie sich von synthetischen Medikamenten?**

Ein synthetisches Medikament wirkt meist stärker und schneller. Es entstehen dabei jedoch mehr Nebenwirkungen. Wir haben beispielsweise ein Präparat gegen klimakterische Beschwerden bei Frauen, die oft mit Hormonersatztherapien behandelt werden. In der Anfangsphase empfehlen wir die Behandlung mit unserem Präparat, wodurch eine Steigerung der Lebensqualität und des Wohlbefindens erzielt werden kann. Wenn nach einer längeren Behandlung das Präparat nicht mehr greift, sollte man natürlich zu stärkeren Mitteln übergehen. Ein anderes Beispiel ist das Präparat Sinupret gegen Sinusitis, das deutschlandweit die Nummer eins auf dem gesamten pharmazeutischen Markt ist. Es wirkt schneller und fast ohne Nebenwirkungen.

#### **Wie ist das Verhältnis zwischen den Herstellern natürlicher und synthetischer Arzneimittel?**

Es ist abhängig von der Unternehmenspolitik und davon wie sich die jeweiligen Unternehmen selbst positionieren. Es gibt natürlich Konkurrenten, die sich mit ihrer Produktion im gleichen Markt wie Bionorica bewegen, jedoch haben wir als Unternehmen nie eine aggressive Politik verfolgt. Es gibt natürlich einen gesunden Konkurrenzkampf.

### Wie schätzen Sie den Ausbildungsstand der Apothekenfachkräfte in Russland ein?

Wenn ich es mit den Anfangsjahren unserer Tätigkeit vergleiche, hat er sich verbessert. Wir als Hersteller haben auch einen Teil zu dieser Entwicklung beigetragen, in dem wir Schulungen in den Apotheken, nicht nur über unsere eigenen Präparate, sondern auch darüber wie sich der Apotheker zu verhalten hat, durchgeführt haben.

### Haben Sie in der Apotheke Produkte bemerkt, die ihren Produkten verdächtig ähnlich sind und wie gehen Sie dagegen vor?

Ja, es gibt Namens- und Logoähnlichkeiten bei Nahrungsergänzungsmitteln. Im Moment können wir jedoch nicht viel dagegen

unternehmen, da sich der Nachweis der Imitation in Russland als schwierig erweist.

### Wäre es sinnvoll mit einem Patent die Marke Bionorica zu schützen?

Wir haben es bereits teilweise versucht. Es ist jedoch nicht ganz so einfach. Zudem nehmen wir als Reaktion eine Änderung unseres kompletten Designs in Russland vor. Am Anfang hat man sich über die Patentierung von Logos und Schriftzügen als mittelständisches Unternehmen keine großen Gedanken gemacht. Aufgrund des schnellen Wachstums der Firma wurden jedoch alle Qualitätszeichen der Firma Bionorica im Nachhinein patentiert und geschützt.



„Ein Unternehmen muss sich auf die globale Wettbewerbssituation und nicht nur auf den heimischen russischen Markt einstellen.“

Dr. Uwe Kumm  
Managing Partner, Roland Berger Strategy Consultants

### Ist nach der Krise eine Restrukturierung der Unternehmen notwendig?

Die Notwendigkeit zur Restrukturierung russischer Unternehmen - wenn man sie als permanent strukturelle Veränderungen versteht - ist nicht erst durch die Krise bedingt, sie besteht für jedes Unternehmen ständig und zu jeder Zeit. Das belegen auch die Entwicklungen in Westeuropa und in anderen Industrieländern. Wir sind der Auffassung, dass die Tatsache, dass manche Unternehmen stärker im Vergleich zu anderen von der Krise getroffen worden sind, auf der Nichtbeachtung von Restrukturierungsanforderungen bereits vor der Krise basiert. Natürlich verschärft die Krise die Notwendigkeit zur Restrukturierung. Darauf haben viele Unternehmen reagiert, jedoch keinesfalls alle. Eine übliche Reaktion auf die Krise, die sich auch mit der Reaktion westlicher

Unternehmen deckt, sind Kostensenkungsprogramme, wobei eine konsequente Senkung der Ausgaben und ein intensives Cashmanagement vorgenommen werden. Es gibt auch Ansätze zu strukturellen Veränderungen von Organisationen bzw. Prozessen im Unternehmen. Dabei wird den Fragen der strategischen Ausrichtung, Transformation und Anpassung von Strukturen sowie Prozessen nicht als Ergebnis einer Krise Beachtung geschenkt, sondern als permanentem Innovationsprozess.

### Was muss in einem russischen Unternehmen unter dem Stichwort „Modernisierung“ geändert werden?

Unter dem Stichwort Modernisierung lassen sich viele Faktoren zusammenfassen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass der erste Schritt eines jeden Unternehmens in der Anpassung an gegebene

Marktbedingungen durch entsprechende Produkte und Qualität liegt. Das ist augenblicklich für viele russische Unternehmen ein Hemmnis, da in der Vergangenheit nicht ausreichend auf die Marktbedingungen reagiert wurde.

Modernisierung bedeutet auch, dass man lernt mit entsprechenden Investitionen auf die Erfordernisse der Märkte einzugehen und diesen Anforderungen mit modernen Systemen, wie Instrumenten der Steuerung, Planung, Projektierung oder Vertriebssystemen gerecht zu werden. Ich würde den Begriff Modernisierung gerne umfassend sehen, angefangen von der Anpassung an die Markterfordernisse bis hin zur Entwicklung moderner Prozesse und Strukturen im Unternehmen.

### Wo fängt man an?

Es reicht nicht aus, die Modernisierung als eine reine materielle Investition zu betrachten. Damit kann man vielleicht etwas bewegen, jedoch nicht das erhoffte Ergebnis erzielen. Ich muss mich als Unternehmen auf die globale Wettbewerbssituation und nicht nur auf den heimischen russischen Markt einstellen. Wenn wir uns die Situation auf dem russischen Markt in der Vergangenheit anschauen, stellt die Ausrichtung der eigenen Produktion an globale Märkte eine große Herausforderung dar. Viele russische Unternehmer waren auf dem Markt in Russland tätig oder haben sich an den Märkten der angrenzenden Staaten orientiert, jedoch nicht ausreichend an den internationalen Märkten ausgerichtet und sind an vielen Stellen nicht wettbewerbsfähig. Ausnahmen gibt es, nimmt man jedoch den gesamten Bereich des Maschinen- und Anlagebaus oder die Automobilzulieferindustrie, gibt es enormen Nachholbedarf.

### Welche positiven Ausnahmen gibt es?

Es gibt schon Unternehmen, die versucht haben auch auf westlichen Märkten Fuß zu fassen wie beispielsweise Severstal. Voraussetzung dafür ist, dass man sich vom gesamten System, angefangen von der Planung und Steuerung bis hin zu Mitarbeiterqualifikation, auf die Anforderungen ausländischer Märkte einstellt. Zudem müssen entsprechende Vertriebs- und Servicesysteme im Ausland etabliert werden.

### Russischen Unternehmen wird sehr oft Intransparenz vorgeworfen?

Ich würde nicht verallgemeinernd von Intransparenz sprechen. Ich bin bereits seit über 15 Jahren in Russland beratend tätig. Wenn man das Maß der Transparenz der Jahre 1992 bis 1994 mit dem von heute vergleicht, sind viele als positive Entwicklungen zu verzeichnen. In großen und relativ modern geführten Unternehmen ist ein Transparenzlevel vorhanden, mit dem man gut und vernünftig arbeiten kann. Natürlich muss es unter Beachtung der

Standards in Europa oder USA ständig verbessert und ausgebaut werden. Dazu gehört auch, dass entsprechende Dokumente nicht nur in Russisch vorliegen.

### Wie muss sich Russland perspektivisch entwickeln?

Ich bin davon überzeugt, dass ein Land wie Russland nicht allein von Erdöl-, Gas- und Rohstoffexporten leben kann, sondern in wertschöpfungsintensive Industrien und Technologien investieren muss, um schlussendlich Enderzeugnisse exportieren zu können. Die großen Märkte für Enderzeugnisse befinden sich in Asien, Europa und den USA, so dass russische Unternehmen sich auf die Gegebenheiten dieser Märkte einstellen müssen.

### Wie kann man das bestehende Ungleichgewicht zwischen ausländischen und russischen Investitionen lösen?

Ja, es besteht ein Ungleichgewicht zwischen deutschen Investitionen, die in Russland getätigt werden und umgekehrt russischen Investitionen in Deutschland. Diese Entwicklung bemängeln wir bereits seit Jahrzehnten. Bevor ein russisches Unternehmen sich in einem so entwickelten Markt wie Deutschland etablieren kann, muss das Unternehmen hinsichtlich seiner Produkte, Systeme, Services etc. wettbewerbsfähig sein. Die Entwicklungen aus der Vergangenheit zeigen, dass abgesehen von der Rohstoffseite Russland nur eingeschränkt wettbewerbsfähig ist.

Andererseits verstehe ich die Bemerkung von Präsident Medwedew so, dass man von deutscher oder europäischer Seite russischen Unternehmen gegenüber aufgeschlossener sein könnte, wenn diese investieren wollen. Hier haben wir in den letzten Jahren die Erfahrung gesammelt, dass ein russisches Unternehmen, das als Investor auftritt in Deutschland oder Westeuropa nicht sofort mit offenen Armen empfangen wird. Das hängt auf der einen Seite von der Politik, aber auch von Unternehmen und Banken ab. Es muss ein größeres Verständnis für russische Investoren geschaffen werden. Auf der anderen Seite muss Russland sich natürlich bemühen das Image russischer Unternehmen in ein anderes Licht zu rücken. Beide Seiten müssen aufeinander zugehen. Von russischer Seite sollte mehr Transparenz geschaffen werden und von deutscher oder europäischer Seite eine Öffnung gegenüber russischen Unternehmen stattfinden.

### Wie lässt sich ein Imagewechsel vollziehen?

Sicherlich ist es schwierig ein verfestigtes Image über Nacht zu ändern. Für mich ist ein positives Beispiel der Ball der deutsch-russischen Wirtschaft in Berlin, der vor etwa acht Jahren ins Leben gerufen worden ist. Diese Veranstaltung hat enorm zu einer Verbesserung des Images russischer Unternehmen in Deutschland beigetragen. Natürlich kann man jegliche Formen von Pressekampagnen und Presseinformationen zu einer Imageverbesserung nutzen. Wo findet man im deutschen Fernsehen, wenn man über

## „Die Notwendigkeit zur Restrukturierung russischer Unternehmen ist nicht erst durch die Krise bedingt, sie besteht für jedes Unternehmen ständig und zur jeder Zeit.“

Tourismus in der Welt redet, einen vernünftigen Beitrag über Russland? Eigene Initiativen von russischer Seite, die das Land ins richtige Licht rücken und zu einem anderen Verständnis von Russland beitragen, fehlen gänzlich. Auch Präsentationen von russischen Unternehmen oder Werbekampagnen sind im deutschen Fernsehen nicht vorhanden. Wer kannte den Investor Vitalij Jussufow bevor er die Wadan-Werften gekauft hat?

Welches Bild von GASPROM existiert in Deutschland? Wann gab es eine Imagekampagne, die die Möglichkeiten von GASPROM präsentiert und richtig dargestellt hat. Ich erinnere mich ausschließlich an den Einstieg von GASPROM bei Schalke. Das kann man ganz anders durch offensive Presse- und Medienkampagnen begleiten. Sicherlich muss man auch darüber nachdenken, wie man die bevorstehenden Olympischen Spiele nutzen kann, um Russland im Ausland realistisch darzustellen. Ich habe über Jahre die Medienberichte über Russland in europäischen Medien verfolgt, in denen die negative Berichterstattung um ein Vielfaches überwogen hat.

### Wenn Russland der WTO beitrifft, wären die Unternehmen diesem Beitritt gewachsen?

Die russischen Unternehmen werden dem Beitritt gewachsen sein müssen, da für sie keine andere Lösung existiert. Man kann in Wirtschaftshistorien beobachten, dass ein langfristiges Abschotten vom Markt auf Dauer auch nicht funktioniert. Die russische Wirtschaft muss einen Modernisierungs- und Investitionssprung vollziehen, der bereits eingeleitet worden ist, dazu gehört auch die weitere Integration russischer Unternehmen in die Weltwirtschaft. Wenn wir uns heute z.B. die Automobilindustrie anschauen, müssen die russischen Anbieter sich bereits jetzt dem Wettbewerb auch auf dem russischen Markt stellen.

### Wobei der Markt augenblicklich vom Protektionismus des Staates profitiert?

Ich würde nur eingeschränkt zustimmen, denn es sind mindestens sechs bis acht große OEM auf dem russischen Markt vertreten – VW, Nissan, Renault, BMW, Ford, Toyota und andere. Das ist ein nicht unerhebliches Quantum internationaler OEM in Russland. Darauf musste man sich zunächst einstellen, um mit ihnen konkurrieren zu können.

### Sie sind der Meinung, dass das langfristig funktioniert? In der Vergangenheit hat der Staat oft das Geld zur Verfügung gestellt.

Es gibt in der Vergangenheit Beispiele, dass der Staat die Un-

ternehmen mit Geld versorgt hat, ohne auf Restrukturierung und Innovationen zu dringen. Mit dieser Entwicklung bin ich nicht zufrieden. Die Erfahrungen zeigen, dass je länger der Staat Unternehmen „füttert“ ohne dafür zu sorgen, dass ein höheres Level der Produkte, Technologien und Systeme erreicht wird, es zunehmend schwieriger wird. Natürlich kann man ein Unternehmen wie AvtoVas, das eine immense soziale Bedeutung für die Region besitzt, nicht vom Markt nehmen und daher muss eine entsprechende finanzielle Unterstützung vom Staat gewährt werden. Die Frage ist, wie lange sich der Staat erlauben kann Geld in Unternehmen hineinzuschießen ohne sie konsequent zu restrukturieren.

### Sollte er diese Mittel nicht konkret für die Modernisierung und Innovationsförderung einsetzen?

Das große Problem in der Vergangenheit war, dass der Aspekt der Modernisierung oft vernachlässigt worden ist. Jedoch gibt es auch in Westeuropa Beispiele für Industriezweige wie die Kohleindustrie in Deutschland, die eine staatliche Unterstützung aufgrund ihrer sozialen Bedeutung in der Region erfahren.

### Inwiefern ist es aus volkswirtschaftlicher Sicht sinnvoll 3.000 Wolgas pro Jahr herzustellen?

Natürlich macht es wenig Sinn von einer Produktpalette 3.000 Autos herzustellen, um damit den Markt zu bedienen. Ich denke, dass der Versuch den Wolga zu modernisieren nicht ganz der richtige war. Es war eine unternehmerische Entscheidung, die mehrmals auf dem Prüfstand gestanden hat. Letztendlich wird man zum Ergebnis kommen, dass eine Änderung der unternehmerischen Überlegung stattfinden muss.

### Wie dramatisch wäre es, wenn es das Werk nicht mehr gäbe?

Wenn ich mir das Werk insgesamt anschau, sind dort noch immer 40.000 bis 50.000 Beschäftigte angestellt. Es hat ernsthafte Bemühungen zur Modernisierung gegeben. Zudem hat es Überlegungen gegeben im Werk zusammen mit OEM andere Produktlinien zu starten. Bei der Restrukturierung insbesondere dieses Werkes muss man neue Wege gehen, da der Wolga aus meiner Sicht nicht das Modell der Zukunft sein wird.

„Die Mitarbeiter der Finanzämter werden auch an ihrem ‚Erfolg‘ bei der Prüfung gemessen.“

Dagmar Lorenz  
Direktor, Dagmar Lorenz GmbH



### Was sind die häufigsten Streitpunkte im Geschäftsleben in Russland?

Prinzipiell würde ich die Wirtschaftsstreitigkeiten in zwei große Gruppen unterteilen. In diejenigen, die Unternehmen mit dem Staat austragen, meist Streitigkeiten aus Forderungen der Unternehmen gegenüber dem Finanzamt und Streitigkeiten aus Wirtschaftsverträgen, bei denen die Leistung nicht erbracht wurde oder nicht gezahlt wurde.

### Was ist das Problem bei der Mehrwertsteuerrückerstattung?

Das Procedere ist sehr aufwändig, obwohl die Unternehmen am Ende meist eine Rückerstattung erhalten. Der Aufwand entsteht sowohl bei unseren Mandanten als auch bei deren Vertragspartnern.

Aber häufiger entstehen Forderungen aus anderen Gründen: Die russischen Finanzämter prüfen oft und regelmäßig, mindestens alle drei Jahre. Sie sind angewiesen Strafen zu erheben. Die Mitarbeiter der Finanzämter werden auch an ihrem „Erfolg“ bei der Prüfung gemessen und deshalb werden im Prinzip immer Strafen auferlegt, auch wenn die Prüfung ohne Ergebnis verlaufen ist. Daraus ergibt sich die Mühsal für den Steuerzahler, durch alle Instanzen zu klagen, um letztlich zu seinem Recht zu kommen.

### Das heißt, man kann Recht bekommen?

Ja natürlich, nach unseren Erfahrungen mit den russischen Finanzämtern. Allerdings sind die Finanzämter angewiesen bis zur letzten Instanz zu gehen. Das macht den Prozess langwierig.

### Wer trägt die Kosten des Verfahrens?

Die reinen Prozesskosten muss die unterlegene Partei zahlen, aber aus Mangel an einer anwaltlichen Gebührenordnung muss auch der Kläger meist zahlen, da mir kein Fall bekannt ist, bei dem das Gericht die Anwaltskosten vollumfänglich anerkannt hat.

### Man bekommt Recht und zahlt trotzdem?

Ja!

### Durch wie viele Instanzen zieht sich das Verfahren und wie lange dauert es?

Drei Instanzen bis zur höchsten, wobei es daneben noch die sogenannte Aufsichtsinstanz gibt. Die Dauer des Verfahrens ist in der Regel ein halbes bis maximal ein Jahr. Bei der zweiten Gruppe den rechtlichen Auseinandersetzungen – Forderungen aus Wirtschaftsverträgen – dauert es meist länger, allein schon weil die Gegenseite versucht, den Prozess zu verschleppen.

### Wie groß sind die Chancen bei den Forderungen aus Wirtschaftsstreitigkeiten auch Recht und später Geld zu bekommen?

Das größte Problem besteht in der formaljuristischen Herangehensweise der Gerichte. Dadurch werden die Prozesse teuer und dauern lange. Die Korrespondenz erfolgt meist per E-Mail und auf englisch. Vor einem deutschen Gericht kann das elektronische Medium im Beweisverfahren herangezogen werden. Das ist in Russland Utopie. Für die Praxis heißt das, der E-Mail-Schriftwechsel muss in Übersetzung vorliegen, notariell beglaubigt! Aber E-Mails beglaubigt in Russland faktisch kein Notar, denn es herrscht der Glaube vor, es würde das Dokument beglaubigt. Beglaubigt wird jedoch nur die Unterschrift des Übersetzers.

Das zweite gravierende Problem ist die Unabhängigkeit der Rechtssprechung – fällen die Gerichte ihre Urteile wirklich nach bestem Wissen? Solche Fälle nehmen zwar ab, aber ausschließen lässt sich das Problem bisher nicht.

### Was kann ein Unternehmen praktisch tun?

Wir wären schon glücklich, wenn die Unternehmen ihre Verträge schriftlich fixieren würden. Die Sprache ist dabei nicht entscheidend, so lange beide Seiten unterschrieben haben: Das bedeutet

von den jeweils Vertretungsberechtigten und auf russischer Seite mit Firmensiegel gestempelt. Idealerweise sollten die Verträge natürlich zweisprachig sein. Russische Unternehmen müssen sowieso jeden Vertrag auf Russisch hinterlegen, denn ein Vertrag ist ein sogenanntes Ursprungsdokument, wofür der Gesetzgeber Russisch vorschreibt.

Wichtig wäre für den Fall der Fälle, dass der Vertrag schriftlich abgefasst wird und eventuelle Änderungen ebenfalls schriftlich geregelt werden. Ebenfalls sollte die Schriftform gewahrt werden, bei Schriftwechsel, der für das Vertragsverhältnis wesentlich ist – wie z.B. bei Reklamationen und dergleichen. Dies ist erforderlich, um im Falle einer gerichtlichen Auseinandersetzung den Nachweis der Zustellung führen zu können, entweder per Kurier oder den sehr langen Postweg per Einschreiben und Rückschein.

Diese Umstände machen deutlich, dass der beste Rat ist, eine außergerichtliche Einigung mit dem Geschäftspartner zu erzielen; weg von den russischen Gerichten und zu einem Schiedsgericht, entweder einem russischen oder einem internationalen.

### Werden Entscheidungen internationaler Schiedsgerichte in Russland anerkannt?

Ja, denn Russland ist der Rechtsnachfolger der Sowjetunion als Unterzeichner des New Yorker UN-Schiedsgerichtsübereinkommens, in dem die Anerkennung und Vollstreckung internationaler Schiedssprüche geregelt ist. Das macht die Wahl eines Schiedsgerichtes für beide Seiten interessant, z.B. in Fällen, wenn die deutsche Mutter mit einer russischen Tochter einen Rechtsstreit führt, denn das Urteil eines russischen Gerichtes findet aufgrund des Fehlens eines gemeinsamen Abkommens keine Anerkennung in Deutschland, wie umgekehrt ein deutsches Urteil in Russland – man kann ein solches Urteil nicht vollstrecken.

Allerdings gilt auch in diesem Zusammenhang Vorsicht walten zu lassen: Denn es ist in Russland relativ leicht zwei oder drei ähnlich klingende GmbHs zu gründen und alle Aktiva dorthin zu übertragen. Deshalb ist es unabdingbar – bevor man Verträge schließt – die Seriosität des Partners gründlich zu prüfen.

### Spielt die Wahl des Gerichtsstandes eine Rolle?

Das hängt sehr von der Art des Rechtsgeschäftes ab – bei einem Grundstückskauf z.B. macht diese Wahl wenig Sinn. Wenn ich die Eintragung in das Grundbuch erwirken will, ist ein russisches Wirtschaftsgericht die beste Wahl. Sollte ein Schiedsgericht vereinbart werden, würde ich ein ausländisches empfehlen. Man muss sich aber auch darüber im Klaren sein, dass ein solcher Schiedsspruch nicht mehr angefochten werden kann – er ist endgültig, wenn nicht einer der Versagungsgründe, wie z.B. Mangel des rechtlichen Gehörs, vorliegt. Zu empfehlen ist das Schiedsgericht in Stockholm oder Wien oder ein deutsches Schiedsgericht. Oder man vereinbart

das russische Internationale Handelsschiedsgericht bei der Handels- und Industriekammer der Russischen Föderation. Dabei gilt es, die Schiedsrichter sehr sorgfältig auszuwählen. Es sind in der Regel drei Schiedsrichter. Jede Partei wählt einen Schiedsrichter und beide wählen dann den dritten.

### In Deutschland existieren spezielle Kammern zur Schlichtung von Wirtschaftsstreitigkeiten. Wäre das auch für Russland sinnvoll?

Sinnvoll vielleicht, aber es würde an der formaljuristischen Rechtsprechung nichts ändern. Die Qualität der Urteile ist ja im Prinzip gut, und diese formaljuristische Herangehensweise wird sich nicht schnell ändern. Das hängt auch von dem Stadium ab, indem sich Russland als Marktwirtschaft befindet. Noch sind marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen für die Wirtschaftsrechtssprechung relativ neu, sowohl für Anwälte als auch für Gerichte, und noch hängt die Rechtssituation auch mit dem Rechtsbewusstsein in Russland insgesamt zusammen.

### Wie schaut das aus?

In Russland ist das Rechtsbewusstsein sehr niedrig. Das ist historisch begründet und gewachsen, und der russische Staat weiß um dieses Defizit. Das ist im Übrigen ein Grund für die Regelungswut und die Bürokratie im Land.

### Gilt das auch für die Rechtslage insgesamt?

Nein, die Rechtslage ist relativ stabil, insbesondere im Steuerrecht – in Deutschland gibt es viel mehr Änderungen. In Russland ergeben sich die Probleme eher in der praktischen Umsetzung. Dafür muss man wirklich gute Anwälte beauftragen oder beschäftigen.

### Was kann ich – auch ohne anwaltliche Konsultation – im Vorfeld regeln?

Man sollte unbedingt eine Auskunft über den Geschäftspartner einholen, wenn möglich auch von deutschen Unternehmen dieser Branche, die schon lange am Markt agieren, um mögliche Fehler zu vermeiden.

### Was sollte man auf keinem Fall tun?

Ein Kardinalfehler besteht darin, sich zu schnell zu einem Vertragsabschluss drängen zu lassen. Meine Erfahrung sagt mir, sobald der Partner auf die Zeit drängt, ist es kein seriöses Geschäft. Mein dringender Rat an deutsche Unternehmen, die nach Russland wollen ist, sich mehr über die rechtlichen Notwendigkeiten zu informieren. Ich arbeite seit über zwanzig Jahren in Russland und mir begegnen immer noch Unternehmen – auch große, renommierte, international erfahrene – die mit einer relativ großen Naivität hierher kommen.



# DAGMAR LORENZ

**Rechts- und Steuerberatung  
Wirtschaftsprüfung Buchführung**

**- seit zwei Jahrzehnten in ganz Russland -**

**Wir konzentrieren unsere Kräfte an einem Standort: Sankt Petersburg. Von hier aus sind wir für unsere Mandanten in ganz Russland erfolgreich tätig - von Kaliningrad bis Wladiwostok, von Murmansk bis Rostow am Don.**

- Unternehmensgründungen, -beteiligungen und -übernahmen
- Due Diligence
- Vertragsgestaltung und -prüfung
- Arbeitsrecht, incl. Ausländerarbeits- und Migrationsrecht
- Immobilien- und Baurecht
- Interessenvertretung vor Gericht
- Steuerberatung
- Steuer- und Sozialversicherungserklärungen
- Abschlüsse und Reporting
- Buchführung
- Finanz- und Lohnabrechnung
- interne Buchprüfung
- u.a.

**Kanzlei der Vertrauensanwältin  
des Generalkonsulates der Bundesrepublik Deutschland  
und des Generalkonsulates der Schweiz in Sankt Petersburg**

**ul. Bolschaja Moskowskaja 4, 1  
191002 Sankt Petersburg  
Russland**

**Wilhelm-Wagner-Straße 9  
D-06618 Naumburg / Saale  
Deutschland**

**Tel.: +7 812 320 92 51**

**Fax: +7 812 320 92 52**

**Tel.: + 49 (0) 3445 234 366**

**Fax: + 49 (0) 3445 230 359**

**Email: [info@dagmarlorenz.com](mailto:info@dagmarlorenz.com)**

**[www.dagmarlorenz.com](http://www.dagmarlorenz.com)**





„Wir wollen der Gesellschaft auch zeigen, dass behinderte Menschen genauso gute Leistungen erbringen können, wie alle anderen.“

Janina Urussowa, Tobias Reisner  
Gründer, Bezgraniz

SOZIALE NETZWERKE

STRASSENBAU

TECHNISCHE ÜBERWACHUNG

TELEKOMMUNIKATION

UNTERNEHMENS

### Was ist Bezgraniz?

Die Idee zu „Bezgraniz“ ist vor ca. zweieinhalb Jahren entstanden. Wir haben uns von der IT- und Softwareentwicklungsbranche kommend überlegt, wie man IT-Innovationen mit einem sozialen Thema verbinden kann. Dabei stießen wir auf die heute weit verbreitete Form der Social Network Technologien, die eine Kommunikation und einen Informationsaustausch über das Internet ermöglichen. Das Ziel war es, Menschen zu erreichen, die durch eingeschränkte Mobilität ihr Zuhause nicht verlassen können, aber trotzdem den Willen und die Fähigkeit haben, am sozialen Leben zu partizipieren. Wir wollen Menschen mit Behinderung dazu motivieren, sich zu engagieren und durch die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten sich ein Bild über die Möglichkeiten zu verschaffen was wirklich möglich ist. Das funktioniert am Besten in einem geschlossenen Netzwerk wie bezgraniz.com, wo registrierte Mitglieder davon ausgehen können, schnell und effektiv einen Personenkreis mit den gleichen Interessen und Bedürfnissen zu finden. Die Themenfelder reichen von rechtlichen Informationen über Ausbildung und Arbeit bis hin zu kulturellen Themen im Musik-, Kunst- und Sportbereich

### An wen richtet sich das Angebot?

Das Angebot im Internetportal richtet sich in erster Linie an Menschen mit Behinderung und an deren Familienangehörige. Natürlich auch an Freunde und an das Fachpublikum, wie Fachärzte, soziale Dienste und auch Unternehmen, die sich in diesem Bereich engagieren.

Ein nicht zu unterschätzender Bereich von Bezgraniz liegt aber auch bei der Sensibilisierung der Gesellschaft. Wir organisieren Kunstausstellungen, Konzerte und andere Veranstaltungen, in denen Menschen mit Behinderung in der Gruppe mit anderen ihre Talente und Fähigkeiten zeigen können und ein entsprechendes Publikum finden.

### Was ist das Ziel des Engagements?

Neben dem virtuellen Bereich im Internet haben wir mittlerweile auch einen großen Aktivitätsradius im realen Bereich entwickeln können.

Im kulturellen Bereich haben wir Kunstausstellungen, Musikveranstaltungen und sportliche Events initiiert und durchgeführt. Das hat sich als ein attraktives Instrument etabliert, um unsere Zielgruppen auch außerhalb der virtuellen Welt zu erreichen.

Im Sinne des Social Entrepreneurship generieren wir über unsere lokale Firma Marketkompas in verschiedenen Themenbereichen Einnahmen, die wir zur Beschäftigung von behinderten Arbeitnehmern und der Finanzierung von sozialen Projekten nutzen (z.B. Innovationen im Internet für blinde Menschen).

Ca. 60 Prozent unserer Mitarbeiter sind behindert – somit verfügen wir über einen breiten Erfahrungsschatz was den Einsatz von behinderten Mitarbeitern angeht.

### Welche Dienstleistungen bietet Bezgraniz/Marketkompas an?

Wir organisieren unter Einbindung der Industrie ein umfangreiches Qualifizierungs- und Trainingsangebot für behinderte Menschen im Bereich Buchhaltung, IT (Programmierung, Desktop Publishing, web-design), Recht, Marketing, Sprachen etc. Dadurch haben sie eine verbesserte Chance auf einen adäquaten Arbeitsplatz.

Durch Angebote von Übersetzungsdienstleistungen, Desktop Publishing und Web-Design geben wir behinderten Menschen eine Chance Arbeit zu finden – oftmals können gerade diese Art Arbeiten von zu Hause aus erledigt werden, so dass Menschen mit stark eingeschränkter Mobilität am Arbeitsleben partizipieren können. Interessant ist in diesem Bereich, dass wir auch behinderte Übersetzer aus England oder China im Einsatz haben – somit auch das Themenfeld native speakers abdecken können – ein Vorteil des Internets.

Unsere professionelle Personalvermittlung richtet sich ganz dezidiert auf die Vermittlung von Arbeitskräften mit Behinde-

rung. Hier stellen wir uns dem Wettbewerb. Wir müssen aber zugeben, dass es in Russland noch einen langen Weg gibt bis behinderte Arbeitnehmer volle Akzeptanz finden, obwohl es bereits umfangreiche staatliche Fördermittel und Unterstützung für Arbeitgeber gibt. Somit kommt gerade westlichen Firmen in starkem Masse die Verantwortung zu, soziales Engagement vorzuleben und das was in Deutschland durchaus üblich ist auch in Russland umzusetzen. Dank Quoten an Universitäten für Menschen mit Behinderung, werden viele gut qualifizierte Menschen in den Arbeitsmarkt entlassen, die jedoch auf Grund ihrer Behinderungen oft Probleme haben, eigenständig einen Arbeitsplatz zu finden.

#### **Werden diese Menschen auch nach der Vermittlung betreut?**

Ja, von uns vermittelte Mitarbeiter werden im Rahmen unseres Netzwerks in der Zeit ihrer Beschäftigung unterstützt und betreut. Sollte ein vermittelter Mitarbeiter in einem Unternehmen nicht gehalten werden können, so versuchen wir diesen in unserem Netzwerk aufzufangen, zu betreuen und auch wieder zu vermitteln. Die Unterstützung durch dieses Netzwerk ist ein wesentlicher Aspekt in unserem Konzept und baut die Hemmschwellen auf beiden Seiten gravierend ab.

#### **Wie wird der Kontakt zur Öffentlichkeit hergestellt?**

Einerseits erfolgt der Kontakt über das Internet. Dort haben wir mittlerweile eine internationale community, die einen recht regen Aktionsradius hat. Natürlich arbeiten wir auch aktiv unter Nutzung der Möglichkeiten von Suchmaschinen wie Google, Yandex und Rambler. Weiterhin erreichen wir auf Ausstellungen, Veranstaltungen und Berufs-Messen die unterschiedlichen Zielgruppen. Die PR Arbeit eines Social Entrepreneurship muss genauso professionell und umfangreich gestaltet sein wie die jedes anderen Unternehmens. Mitgliedschaften in Verbänden wie der AHK, dem AEB oder auch russischen Verbänden sind ebenfalls Pflichtprogramm.

#### **Wie betrachten die betroffenen Menschen ihren Einsatz?**

Unser Einsatz wird positiv aufgenommen. Nicht nur in den Zentren wie Moskau und St. Petersburg sondern auch in den unterschiedlichen Regionen, wo Bezgraniz mittlerweile eine hohe Reputation genießt. Leider ist nach wie vor gerade in Russland die aus dem alten System heraus entstandene Mentalität noch deutlich zu spüren. D.h. viele Menschen haben die Auffassung, dass alles auf einem Silbertablett serviert werden muss. Das Recht auf Arbeit wird nicht auch als eine Pflicht bzw. Chance gesehen, sondern als Anspruch, der auch ohne Gegenleistung besteht.

Wir informieren die Menschen, dass diese Angebote für sie gedacht und nicht selbstverständlich sind. In Seminaren und auf Schulungen zeigen wir wie z.B. ein Lebenslauf geschrieben werden muss, wie die Erwartungshaltung der Arbeitgeber ist, wie wichtig richtige Selbstpräsentation oder auch adäquate Verhaltensnormen in der Berufswelt sind.

#### **Welche Hürden bestehen für Menschen mit Behinderung?**

Die stark eingeschränkte Mobilität stellt eine große Hürde dar. Sowohl die Moskauer Metro, als auch die hohen Bürgersteigkanten in der Stadt schränken die Mobilität enorm ein. Auch wenn die Stadt viel in diesen Bereich investiert, stehen die Mobilitäts- und Zugangsmöglichkeiten in Moskau im Vergleich zu Städten westlicher Länder, noch ganz am Anfang der Entwicklung.

Für die deutsche Wirtschaft sind das natürlich auch Chancen – denn der Know-how Transfer wird von russischer Seite zunehmend forciert und ist ein klar gesetztes Ziel der Politik. Städtebündnisse wie Moskau-Berlin oder Moskau-Düsseldorf haben schon längst die Themen Accessibility, Rehabilitation und Design for All für sich entdeckt und haben diesbezüglich regelmäßigen und umfangreichen Austausch.

#### **Warum sind Sie ausgerechnet in Russland engagiert?**

Wir sind nicht allein auf Russland fixiert, sondern denken und arbeiten global. Russland ist der Ort, an dem die Idee „Bezgraniz“ entstanden ist und als erstes umgesetzt wird – sozusagen unser Testmarkt. Unser Portal ermöglicht es, Menschen aus verschiedenen Ländern, Regionen und Kulturen zusammenzubringen und so auch eine schnellere Verbreitung von Know-how und Best Practice zu ermöglichen.

Russland vernachlässigte systematisch über viele Jahre hinweg Menschen mit Behinderung. Seit einigen Jahren ist Russland dabei mit großem Aufwand und Investitionen in dieser Frage den Anschluss an den Westen zu finden.

Zirka zehn Prozent (14 Millionen) der russischen Bevölkerung haben eine Behinderung. 1,2 Millionen davon leben allein in Moskau. In unseren internen Analysen haben wir festgestellt, dass Bezgraniz alleine in Moskau ein Potential von ca. 300.000 bis 400 000 behinderten Menschen im Alter zwischen 20 und 50 Jahren hat, die über einen Internetanschluss verfügen und am öffentlichen Leben partizipieren wollen. Sie wollen arbeiten, ein Auto fahren, reisen und sich als ein wertvolles Mitglied der Gesellschaft etablieren, und viele haben dabei schon einiges erreicht. Auf gesamt Russland projiziert, ergibt sich für uns ein gewaltiger Testmarkt, den wir als solches in westeuropäischen Ländern nicht finden könnten. Die Konzepte übertragen wir dann schrittweise nach Asien und Amerika.

**„Das Angebot im Internetportal richtet sich in erster Linie an Menschen mit Behinderung, Menschen mit eingeschränkter Mobilität und an deren Familienangehörige.“**

### **Ist dieses globale Netzwerk noch eine Idee, oder schon die Realität?**

Das globale Netzwerk ist bereits heute Realität. Es kommen zur Zeit 55 Prozent der Mitglieder aus dem russischsprachigen Raum wie Russland, der Ukraine, Kasachstan, Weißrussland, Georgien. Aber ein stetig anwachsender Mitgliederanteil kommt aus Ländern des deutschsprachigen Raums, Asien und den USA.

### **Ein großes Problem ist die Umsetzung virtueller Projekte in der realen Wirklichkeit. Wie versuchen Sie dieses Problem zu lösen?**

Wir haben andere soziale Netzwerke analysiert und haben versucht die Besonderheiten in diesem Bereich in unserem Projekt zu berücksichtigen. Eine reale und virtuelle Verhältnismäßigkeit war uns in dieser Hinsicht wichtig. Mit sozialen Projekten lässt sich oftmals keine Nachhaltigkeit erreichen. Daher haben wir uns entschieden reale und virtuelle Projekte im Sozialbereich durch Social Entrepreneurship Konzepte umzusetzen und nachhaltig finanziell auszustatten.

So werden reale Projekte unter enger Einbindung behinderter Menschen ausgearbeitet und im virtuellen Bereich vorangetrieben.

### **Was tut der russische Staat in diesem Bereich?**

Russland hat die UN-Konventionen für Belange behinderter Menschen unterzeichnet und in allen Sozialbereichen Programme aufgelegt, um den Bestimmungen der UN-Konvention zu folgen. Es sind große Projekte mit Investitionen in Millionenhöhe, die in den nächsten zehn Jahren in Moskau und anderen großen Städten realisiert werden. Darunter fällt die Ausstattung von öffentlichen Gebäuden, die Verkehrsinfrastruktur, die Zugänglichkeit von Bauten, Rehabilitationsmittel und -services etc. Dazu zählen aber auch Projekte zur Arbeitsplatzvermittlung. In diesem Bereich wird sehr viel investiert und getan. Eine Partizipation an diesen Projekten und Investitionen ist sicherlich auch für international agierende Unternehmen interessant.

### **Gibt es neben diesen Projekten auch Förderprogramme für Projekte wie Bezgraniz?**

Ja, es gibt Förderprogramme auch in diesem Bereich. Es gibt zum

Beispiel Hilfen der Stadt Moskau für Start-up-Unternehmen, die von Menschen mit Behinderung gegründet werden. Bezgraniz wurde damit beauftragt, diese Unternehmen fünf Jahre lang nach der Gründung zu begleiten und zu unterstützen. Mit unseren beratenden und unterstützenden Maßnahmen versuchen wir sicherzustellen, dass diese Unternehmen sich langfristig auf dem Markt etablieren können.

Wir haben uns jedoch entschlossen, unser Projekt nicht von staatlichen Stellen abhängig zu machen und haben ein Social Entrepreneurship-Konzept entwickelt, das uns erlaubt mit bestimmten Projekten Einnahmen zu generieren und selbst zu entscheiden, welche Projekte und Maßnahmen wir unterstützen wollen und welche nicht. Gerade diese Unabhängigkeit erlaubt es uns, in Zusammenarbeit mit der Stadt Moskau oder anderen Städten nur innovative und neue Konzeptionen umzusetzen.

### **Werden Ihre Aktivitäten kontrolliert?**

Wir haben uns hohe ethische Maßstäbe gesetzt und befolgen diese in unserem Tun. Eine generelle Kontrolle durch z.B. staatliche Organe gibt es im Internetbereich nicht - allerdings gibt es internationale Standards, die man befolgen sollte, wenn man sich langfristig und nachhaltig entwickeln möchte. Ein nicht zu unterschätzendes „Kontrollgremium“ sind aber sicherlich unsere Kunden und Partner, die sehr wohl verfolgen wie wir unsere Leistungen erbringen.

### **Wie kann jemand, der Ihre Idee gut findet helfen?**

In erster Linie durch eine Inanspruchnahme unserer Dienstleistungen. Dadurch können Menschen mit Behinderung einer Beschäftigung nachgehen und ein geregeltes Einkommen beziehen. Weitere Möglichkeiten bestehen darin, in unserem Portal Werbung zu schalten oder sich an unseren kulturellen Aktivitäten im Behindertenbereich zu beteiligen.

Das wichtigste ist jedoch: Geben Sie behinderten Menschen eine Chance. Übernehmen Sie Social Responsibility, da gibt es viele Möglichkeiten - gerade in einem Land wie Russland.

BAUWIRTSCHAFT COMPLIANCE ENERGIEWIRTSCHAFT ERNÄHRUNG  
 INFRASTRUKTUR INGENIEURWESEN INTERKULTURELLE KOMPETENZ

**„Moskau hat etwas weniger Straßenfläche als Berlin, bei vierfach größerer Bevölkerung und zwei- bis dreimal so vielen zugelassenen Autos.“**

Frank Forchert  
 Geschäftsführer, Wirtgen International GmbH & Co. KG



SOZIALE NETZWERKE

STRASSENBAU

TECHNISCHE ÜBERWACHUNG

TELEKOMMUNIKATION

UNTERNEHMEN

### **Kann man einen Überblick über den Straßenzustand in ganz Russland wagen?**

Das hängt von der Perspektive ab. Wenn man am „verkehrten“ Ende anfängt, dann sind 40.000 Ortschaften in ganz Russland überhaupt noch nicht an das Straßensystem angeschlossen. Es reicht aber auch schon ein Blick in die Region Moskau. Manche Datschensiedlungen sind nur mit Allrad getriebenen Autos zu erreichen. Viele dieser Straßen sind weder asphaltiert noch befestigt; oder der Belag ist in erbarmungswürdigem Zustand.

Man muss natürlich auch fragen, wo sich eine Anbindung tatsächlich lohnt. Die Landflucht nimmt seit Jahren zu und auch die Bevölkerungsentwicklung im Allgemeinen ist und bleibt rückläufig.

Aber auch in den entwickelten Orten Russlands fehlen Straßen. Moskau, die am weitesten entwickelte Stadt, hat etwas weniger Straßenfläche als Berlin, bei vierfach größerer Bevölkerung und zwei- bis dreimal so vielen zugelassenen Autos. Man kann dieses Fehlen nicht sehen, aber fühlen.

### **In welchem Zustand sind die vorhandenen Straßen?**

Die meisten Straßen sind nicht ausgebaut, nicht breit genug und qualitativ minderwertig und führen über zahlreiche Engpässe. Vergleichbar mit dem Zustand 1990 in Ostdeutschland, wo alle paar Kilometer ein Bahnübergang kreuzte. Der Bahnübergang ist eine Viertelstunde geschlossen und wird noch manuell bedient.

### **Was ist mit Brücken: eine Erleichterung?**

Ja, Brücken wären in der Tat eine große Erleichterung.

Im Prinzip muss auch eine Brücke nur projiziert und gebaut werden, aber nur wenige Baufirmen sind technisch dazu in der Lage. Außerdem ist bei einer Brücke das finanzielle Risiko größer, die Kontrollen sind ausgeprägter, die Kosten deutlich höher als wenn man einfach nur eine Straße baut. Für den Bau einer Brücke braucht man Sondertechnik, die über Land transportiert werden

muss, Sondergenehmigungen, Brückenbauingenieure, die Garanzzeiten sind deutlich länger usw.

### **Wie realistisch erscheint es, diesen Zustand schnell zu beheben?**

In China wurden 1999/2000 über 6.000 Kilometer Autobahn gebaut. Physikalisch und logistisch ist ein solches Projekt umsetzbar.

### **Unabhängig von den klimatischen und geologischen Bedingungen?**

Sicher muss man in Sibirien anders bauen als unter europäischen klimatischen Bedingungen, aber Sibirien ist auch nicht so dicht besiedelt, es werden auch nicht viele Straßen gebraucht – es reicht zwischen den Ortschaften eine breite Straße.

### **Technisch ist es möglich; warum sind die Straßen dann so schlecht?**

Zuallererst wird nicht nachhaltig genug gebaut. Andererseits mangelt es bei der Ausführung an Qualität.

Leider sind auch nicht alle Baufirmen technisch in der Lage hohe Qualität zu liefern.

Die vorhandenen Autobahnen sind auch mitunter keine richtigen Autobahnen.

Wenn man die Autobahn nach St. Petersburg fährt, stellt man spätestens in der nächsten Ortschaft fest, dass die Autobahn in Wirklichkeit eine Landstraße ist, da man an einer Ampel steht.

### **Wie muss eine Straße denn beschaffen sein, um lange zu halten?**

Die oberste Schicht abzufräsen und zu erneuern reicht jedenfalls nicht. Jede gute Straße braucht einen Untergrund, eine Tragschicht und eine Decke; dehnungsfähig, wasserundurchlässig usw. – Straßenbauer können das genauer sagen.

### Was führt noch zur schlechteren Standfestigkeit der Straßen?

Der wohl extremste Grund ist das Fahren mit Spikes. Sie reißen Stücke aus dem Asphalt. Die Abnutzung nach nur einem Winter ist vergleichbar mit den Spuren auf der LKW-Spur in Deutschland nach fünf bis zehn Jahren. Das bedeutet, dass auf den großen Moskauer Straßen jedes Jahr die Asphaltdecke erneuert werden muss.

### Warum werden Spikes nicht verboten?

Spikes haben in der Tat in der Stadt wenig Effekt, aber außerhalb der Städte sehr wohl: auf Kieswegen, auf festgefahrener Schneedecke, auf unbefestigter Straße. Und, früher fuhren auch in Moskau im Winter die Autos auf festgefahrem Schnee. Durch den exzessiven Einsatz von Salz und mildere Winter sind die Strassen frei und die Spikes richten Schaden an.

In diesem Jahr sind Spikes erstmals in Moskau verboten worden: Im Sommer!

### Das bedeutet aber auch, Straßenbau wird noch lange Zeit ein Thema bleiben?

Ja, mit zunehmender Bedeutung, denn wenn der Weg zur Modernisierung erfolgreich sein soll, müssen sehr viel mehr Straßen gebaut werden, müssen die geplanten Industriegebiete erschlossen, die Zufahrten zu Produktionsstätten, Bahnhöfen und Häfen erneuert und verbreitert werden. Die gewünschten ausländischen Investitionen wird man nur dann erhalten, wenn man in die Infrastruktur investiert. Wenn man beispielsweise in China investieren möchte, erhält man zwanzig oder mehr Angebote mit komplett erschlossenen Flächen: Energie, Wasser, Gas, alles steht zur Verfügung. Zum Gebiet führt eine Straße, an der die Beleuchtung bereits installiert ist. In Russland gibt es das nur im Ausnahmefall.

### Sie liefern, womit man Straßen bauen kann?

Wir liefern Straßenfräsen, Asphaltfertiger, Straßenwalzen, Steinbrechanlagen aus der Wirtgen Group und Baumaschinen und Asphaltmischanlagen von Partnern. Aus eigener Produktion verkaufen wir auch Betonfertiger, mit denen man Betonstraßen bauen kann.

### Wo plant man solche Straßen?

Eigentlich überall: auch als Autobahnen. In Deutschland fährt man zu 50 Prozent über Betonautobahnen.

### Was ist der entscheidende Unterschied?

Eine Betonstraße hält länger und ist teurer. Eine Asphaltstraße schont die Reifen etwas mehr, ist aber anfälliger für Witterungseinflüsse. Letztlich stehen sich zwei Philosophien gegenüber, die von Fall zu Fall unterschiedlich entschieden werden. In Russland

haben sich Betonstraßen bisher nicht durchgesetzt, erst in allerjüngster Zeit kommt es zu Anfragen nach Betonfertigern.

### Um eine Vorstellung zu bekommen, was kostet ein Kilometer Straße?

Zirka eine Million US-Dollar, abhängig davon wo man baut. In Moskau sind die Qualitätsvorschriften deutlich anders als auf dem Land.

### Sie produzieren nicht in Russland, warum?

Es lohnt sich wirtschaftlich und psychologisch nicht. Der russische Markt allein - selbst mit den ehemaligen Teilstaaten der ehemaligen Sowjetunion - ist als Absatzmarkt zu klein, außerdem ist Russland kein low-cost-Land. Und psychologisch: Das Label „Made in Germany“ gilt in Russland sehr viel. Unabhängig davon sind alle Produktionsbetriebe der Wirtgen Group in Deutschland. Wir agieren in Russland als Vertriebs- und Servicegesellschaft. Wir unterhalten ein Schulungszentrum, ein technisches Zentrum, zahlreiche eigene Mechaniker.

### Wie entscheidend ist, welche Mischung oder Qualität man verlegt?

Der Asphaltfertiger ist in der Lage verschiedene Materialien zu verlegen, über die Zusammensetzung des Materials entscheidet der Auftraggeber der ausführenden Baufirma und das Bauamt. Je nach Einsatzgebiet gibt es natürlich spezielle Mischungen - dabei spielt die Erfahrung eine entscheidende Rolle. Über die Qualität des verlegten Asphalts entscheidet das verwendete Mischgut, die Technologie und nicht zuletzt das Wissen der Einbaumannschaft.

### Wie ist es um Ihre Marktsituation im Bereich Straßenbautechnik bestellt?

Unser Vorteil ist, dass wir bereits seit über 30 Jahren am Markt sind. Wir kennen über die Jahre alle Entscheidungsträger und fast alle mit Straßenbau befassten Baufirmen. Wir haben seit Jahren einen gut funktionierenden Service mit Kundendiensttechnikern und Trainern in Russland und der GUS, sowie die größte Werkstatt in Moskau. Aus diesem Grunde sind wir heute Marktführer. Natürlich haben wir auch den Wettbewerb aus Deutschland, den USA und aus Russland. Diesem Wettbewerb stellen wir uns gern. Wir wollen die Besten sein und unserem Ruf als Marktführer gerecht werden. Dafür investieren wir in Ersatzteillager, bilden unsere Kunden aus, schaffen neue Niederlassungen. Damit sind wir wohl am aktivsten am Markt, mit klar und konkret formulierten Zielen.

Derzeit erholt sich die Situation nach der Finanzkrise in Rus-

sland und wir spüren einen Trend nach oben. Dem wollen wir entsprechen.

### Wie sehen Sie die geschäftliche Entwicklung mittelfristig in Russland?

Wir haben in Russland noch viel zu tun und tun das gerne. Unsere russischen Geschäftspartner sind treu und zuverlässig, weil wir es

auch sind. Das Notwendige und Machbare im Straßenbau liegt in der Zukunft und stellt für alle, die Regierung, die lokalen Behörden, die Baufirmen und ihre Lieferanten wie uns, eine Herausforderung da. Unser Unternehmen entwickelt sich mit diesen großen Aufgaben. Wir sind heute bereits 140 Mitarbeiter und zahlreiche Partner arbeiten mit uns. In den kommenden Jahren sehen wir ein hohes Potential für eine erfolgreiche geschäftliche Entwicklung.

BAUWIRTSCHAFT COMPLIANCE ENERGIEWIRTSCHAFT ERNÄHRUNG  
INFRASTRUKTUR INGENIEURWESEN INTERKULTURELLE KOMPETENZ VERKEHR

„Gegenwärtig sind wir dabei, ein Netz von Sachverständigen aufzubauen, um den Versicherungen unabhängige Kfz-Schadengutachten anzubieten.“

Günther Strobel  
Mitglied des Aufsichtsrates, DEKRA RUSS 000



SOZIALE NETZWERKE

STRASSENBAU

TECHNISCHE ÜBERWACHUNG

TELEKOMMUNIKATION

UNTERNEHMEN

### Was macht die DEKRA in Russland?

DEKRA ist in Russland mit einer hundertprozentigen Tochter – der DEKRA RUSS 000 vertreten. Außerdem sind wir noch an einem 50 : 50 – Joint-Venture mit dem NIIAT (wissenschaftliches Institut des Transportministeriums) – der Transdekra beteiligt.

Wesentliche Tätigkeitsfelder sind periodische Fahrzeuguntersuchungen (russische Techosmotr), Prüfungen von sogenannten „Green Lorries“, die im internationalen Güterfernverkehr unterwegs sind und Beratungsdienstleistungen im automotiven Bereich.

### Ich könnte also, vorausgesetzt ich vertraue der DEKRA in Deutschland, mein Fahrzeug auch in Russland von Ihnen prüfen lassen?

Das Sie DEKRA als größte automotive Sachverständigen-Organisation vertrauen ist schon eine gute Ausgangsbasis. Nur handelt es sich bei der periodischen Fahrzeuguntersuchung immer um Prüfungen, die hoheitlich national geregelt sind. Das heißt, nur in Russland zugelassene Fahrzeuge können in Russland nach russischem Recht geprüft werden. Wir verfügen auf Grund der hier

herrschenden Rahmenbedingungen aber nur über eine Prüfstelle. Zu dieser Prüfstelle kann man natürlich mit dem russischen Fahrzeug kommen. Gegenwärtig ist man dabei, das Gesetz zur Untersuchung von KFZ zu reformieren. Die Tendenz scheint in Richtung westliches Modell zu gehen. D.h. das nicht mehr die Verkehrspolizei alleiniger „Herr des Geschehens“ ist, sondern unabhängige, zertifizierte Organisationen die Fahrzeugüberprüfungen durchführen können. Wir wissen nicht, ob ähnlich wie in den meisten europäischen Staaten eine Trennung zwischen Prüfen und Reparieren vorgeschrieben werden wird. Wenn Werkstätten selber prüfen dürfen, ist ein gewisser Interessenskonflikt „vorprogrammiert“. Wir präferieren hier immer unabhängige Organisationen, d.h. die Trennung zwischen Prüfen und Reparieren.

### Dagegen regt sich kein Widerstand? Immerhin scheint die Fahrzeugprüfung bis dato ein florierendes Geschäft zu sein.

Es steht uns nicht zu, hier Wertungen abzugeben. Aber von den konkreten Rahmenbedingungen nach Verabschiedung der neuen Gesetzgebung wird auch unser Engagement in dieser Richtung abhängen.

### **Täuscht der Eindruck, dass nicht jedes Auto, das einen Prüfnachweis auf der Windschutzscheibe hat, auch straßentauglich ist?**

Leider verfügen wir über keine statistischen Daten, wie viele Fahrzeuge nach deutschen Maßstäben verkehrsunsicher, wie Sie es sagen, nicht verkehrstauglich sind. Diesen Eindruck gibt es auch bei mir – er ist aber rein subjektiv. Eine reale, unabhängige periodische Fahrzeugprüfung nach den Mindestanforderungen der europäischen Richtlinie 2009/40 EG verbunden mit einer entsprechenden Statistik könnte diesen Eindruck auf jeden Fall abschwächen. Dass man der Verkehrssicherheitssituation in Russland große Aufmerksamkeit schenkt und Veränderungen erzielen will, spiegelt sich u.a. auch in den Reformbestrebungen wider.

### **Sie befassen sich auch mit Schadensregulierung: Was würde denn passieren, wenn ein solches Auto verunfallt?**

Im Prozess der Schadenregulierung eines Verkehrsunfalls sind meistens mehrere Parteien involviert. Der Unfallverursacher, der oder die Geschädigten und natürlich die Versicherungen. Es hängt immer vom konkreten Fall, aber auch von der anzuwendenden Versicherungsart ab: Kasko oder Haftpflicht. Wenn Schäden über den limitierten Deckungsrahmen hinausgehen, bleibt in der russischen Praxis in der Regel nur der Weg über das Gericht.

Wenn dabei technische Mängel nicht augenscheinlich unfallverursachend sind, könnte ein unfallanalytisches Gutachten, wie wir es bei DEKRA in Deutschland und anderen Ländern professionell durchführen, zur Aufklärung und Regulierung beitragen.

Gegenwärtig sind wir dabei, ein Netz von Sachverständigen aufzubauen, um den Versicherungen unabhängige Kfz-Schadengutachten anzubieten. Wenn eine solche Infrastruktur geschaffen ist, kann auch der nächste Schritt, die Dienstleistung – analytische Gutachten vorbereitet werden. Hier benötigt man Spezialisten, die nach langjähriger Praxis Technik und Unfallabläufe analysieren können. Mit einer Unfallrekonstruktionssoftware ist es nicht getan – das ist nur ein technisches Hilfsmittel.

Die Gespräche mit den Versicherern laufen und das Interesse ist groß. Versicherer schätzen ein, dass insbesondere bei Kfz-Versicherungen Elemente von Betrug und Korruption vorhanden sind. Unabhängige Dienstleistungen, wie wir sie anbieten werden, können hier gegensteuern.

### **Sie bilden die Fachkräfte selbst aus?**

Ja. In Deutschland ist die Kfz-Sachverständigenausbildung die beste, die es am Markt gibt. Sie ist aber auch entsprechend aufwendig und kostspielig. Wenn wir außerhalb Deutschlands aktiv werden, gehen wir immer vom Prinzip aus, die Spezialisten aus dem jeweiligen Land einzusetzen. Gegebenenfalls verfahren wir nach dem Motto: Train the Trainer, um den Know-how Transfer in die Fläche zu bringen. So werden wir auch in Russland handeln. Wir planen, im Bereich Schadengutachten in den nächsten zwei bis drei Jahren ein landesweites Netz aufzubauen.

### **Über das ganze russische Staatsgebiet?**

So sehen unsere Planungen aus. Wir folgen dabei unseren Kunden. Dort, wo die Versicherungen den Bedarf sehen, werden wir uns ansiedeln.

### **Wie wollen Sie Betrug in den eigenen Reihen ausschließen? Die Versuchung ist groß.**

Diese Frage steht natürlich. Um transparent zu arbeiten, bedarf es verschiedener Faktoren. Wichtig sind hier vor allem klare Prozesse bei den EDV- und Internet gestützten Dienstleistungen, die die „Versuchung“ stark beschränken. Ordentliche Gehälter und die gelebte Firmenkultur sind andere wichtige Faktoren. Schlussendlich ist natürlich ein entsprechendes Qualitätssicherungssystem von besonderer Bedeutung für solide und ehrliche Arbeit.

### **Wie ausgeprägt ist das Verständnis in Russland dafür, dass Sicherheit ein Gut an sich ist?**

Russland bildet in diesem Prozess keine Ausnahme, auch in anderen Ländern, die der BRIC-Gruppe zugeordnet werden, spielt das Gut Sicherheit zukunftsorientiert eine zunehmende Rolle. Auch bei meiner letzten beruflichen Station in China musste ich feststellen, dass sich ein Verständnis für den gesamtgesellschaftlichen Nutzen von Sicherheit erst entwickelt. Aber stellen Sie sich Deutschland vor 40 Jahren vor, als der Sicherheitsgurt eingeführt wurde. Es gab Stürme der Entrüstung bis hin zum Vorwurf der Entmündigung des Autofahrers und des freien Bürgers. Heute ist das Anlegen des Gurtes schon fast ein Automatismus.

„Nicht mehr nur die Verkehrspolizei wird alleiniger ‚Herr des Geschehens‘ sein, sondern auch unabhängige, zertifizierte Organisationen die Fahrzeugüberprüfungen durchführen können.“

### Sie haben es gerade angesprochen: China. Welche Unterschiede gibt es zwischen Russland und China?

Ein entscheidender Unterschied zu Russland ist die in China gewachsene (Markt-)Wirtschaft. Schon zu Kaisers Zeiten gab es Manufakturen, Unternehmer, ein sich selbst tragendes Wirtschaftsgefüge, einen Mittelstand und Handwerker. Die Jahre des Kommunismus haben das nicht ändern können. Das wird besonders deutlich, wenn man erlebt, mit welchem Unternehmergeist und welcher Risikofreude die Menschen agieren. Diese Einstellungen sind meiner Meinung nach in Russland noch nicht so ausgeprägt.

### Betrifft das auch den Sektor Dienstleistungen?

Der Unterschied in der Dienstleistungsmentalität ist, wenn man von China nach Russland kommt, schon deutlich. Ich habe gerade den Unternehmergeist in China angesprochen. Das ist ganz besonders auch im Dienstleistungssektor spürbar und hat eine lange Tradition. In China investieren Eltern immens in die Ausbildung ihrer Kinder und auch Arbeitnehmer wissen genau, dass nur gut qualifizierte Fachkräfte Chancen auf einen guten und auch gut bezahlten Job haben.

Natürlich sieht man auch in Russland Ansätze im Dienstleistungsbereich voranzukommen, z. B. in der Gastronomie. Andere Bereiche scheinen aber schon noch einige Defizite zu haben. Auf den ersten Blick scheint es, das in bestimmten Branchen ein entsprechendes Beziehungsgeflecht noch eine sehr große Rolle spielt.

### Sie sind auch auf dem Gebiet der industriellen Sicherheit tätig. Für welche Branchen?

Wir sind in Russland über unsere finnische Tochter auf dem Gebiet der Überwachung von Kraftwerken aktiv. Wir bieten u.a. Überwachungen von Komponenten der Kraftwerke und auch Gutachten zur Betriebssicherheit an. Die DEKRA RUSS selbst ist im Bereich der Bauüberwachung, der Baubegleitung für französische Unternehmen tätig. Das bedeutet, wir prüfen, ob die Bauausfertigung erforderlichen Standards entspricht. Das ist Voraussetzung z.B. auch für den Abschluss von international geltenden Versicherungspolicen, mit denen sich die großen Firmen ihr Risiko absichern.

### Wo sehen sie das größte Entwicklungspotenzial in Russland?

Eindeutig im automotiven Bereich. Neben den schon angesprochenen Versicherungsdienstleistungen sind wir schwerpunktmäßig für internationale Automobilhersteller tätig. Ein Beispiel: Wir fungieren als externer Dienstleister z. B. beim Mystery Shopping. Hier überprüfen wir bei Markenhändlern bzw. Werkstätten, ob die Prozesse und Leistungen mit den vorgegebenen internationalen Standards übereinstimmen. Das fängt bei der Auftragsannahme an, geht über die „Behandlung“ des Kunden, der ordnungsgemäßen Abstellung von Mängeln bis hin zur Kostentransparenz. Wenn wir als „Neutrale“ Verbesserungspotenziale aufzeigen, kommt es der Qualität der Dienstleistungen zu gute, die die russischen Kunden erhalten.

### Sie prüfen also die Qualität des Services und die technischen Rahmenbedingungen der Werkstatt?

Ja genau, und wenn die Prozesse optimierbar sind, bieten wir auch entsprechendes Coaching der Mitarbeiter an. Letztlich investieren die Autokonzerne immense Summen in die Markenbildung und -bindung. Deshalb muss sichergestellt werden, dass Markenhändler in Novosibirsk oder Irkutsk den internationalen Standards genügen.

### In welchem geschäftlichen Umfeld bewegt sich die DEKRA in Russland?

Wenn wir das Geschäftsfeld Schadengutachten nehmen, begehen wir uns in ein stark umkämpftes Feld: es gibt beliebig viele kleine russische Anbieter, die mehr oder weniger gut ihren Job machen. Wir wollen hier aber eine wichtige Position in diesem Bereich einnehmen. Das kann uns nur mit Unabhängigkeit, Objektivität und vor allem durch kontinuierliche Qualität gelingen. Was die anderen Geschäftsbereiche betrifft, werden wir den Markt analysieren und beobachten, um sich bietende Geschäftschancen zu nutzen.



„Nachholbedarf besteht im Bereich des Breitbandzugangs, womit ein großer Teil der Bevölkerung mit Internetzugängen versorgt werden soll.“

Rainer Seelig

Head of Representative office Russia/CIS, Detecon International GmbH

SOZIALE NETZWERKE

STRASSENBAU

TECHNISCHE ÜBERWACHUNG

TELEKOMMUNIKATION

UNTERNEHMENSER

### Was versprechen Sie sich vom russischen Markt?

Eigentlich ist der Markt für Mobilfunk in Russland gut ausgebaut. Die Mobilfunkbetreiber wie MTS, Megafon und Vimpelcom haben sich gut am Markt etabliert und bewegen sich in die richtige Richtung. Nachholbedarf besteht im Bereich des Breitbandzugangs, womit ein großer Teil der Bevölkerung mit Internetzugängen versorgt werden soll. Dies betrifft vor allem auch ländliche Gegenden und kleinere Städte. In großen Städten wie Moskau oder St. Petersburg, die leichter vom Geschäft abzudecken und vom Betreiber zu erfassen sind, ist heute schon eine relativ gute bis sehr gute Versorgung vorhanden. Das ist ein Thema, mit dem wir uns nicht nur in Russland, sondern auch in Deutschland beschäftigen, wobei wir die Herausforderungen in Russland weitaus größer einschätzen als in Europa. Sie entstehen insbesondere durch die geografischen Gegebenheiten oder Infrastrukturen. Hier muss der Staat eingreifen und unterstützen.

### Wo fängt ihre Tätigkeit an?

Wir sind ein Beratungsunternehmen, das im Bereich der Telekommunikation und Informationstechnologien tätig ist. In diesem Bereich unterstützen wir mit unseren internationalen Erfahrungen Betreiber von Mobilfunk- und Festnetzen bzw. staatliche Einrichtungen, unter anderem die Ministerien in Russland und anderen Ländern der ehemaligen Sowjetunion

### Was können Sie russischen Regierungsorganisationen raten?

Wir beraten nicht nur in Russland, sondern sind überwiegend auch in Zentralasien aktiv. Dort beraten wir Regierungsorganisationen wie Telekommunikationsministerien oder Regulierungsbehörden. Dabei gilt es Fragen über die Vorgehensweise in der Politik und den Aufbau von Grundlagen zu klären, um Technologien richtig zu organisieren und dem Betreiber eine entsprechende Basis zur Errichtung seines Geschäfts zu garantieren.

### Auf welchen Gebieten ist der Staat gefordert?

Es gibt eine ganze Reihe von Bereichen: Zunächst müssen regulatorische Grundlagen vom Gesetzgeber geschaffen werden. Auf der anderen Seite muss der Staat zum Teil finanzielle Unterstützung, beispielsweise über Steuererleichterungen gewährleisten und Organisationen und Strukturen schaffen, die die Aufgabe zentraler Anlaufstellen für bestimmte Fragen übernehmen. Nehmen wir den Ausbau des Breitbandnetzes, dann sind Betreiber daran interessiert ihre Netze dort auszubauen, wo sie sich ein erfolgreiches Geschäft versprechen, was beispielsweise in ländlichen Gebieten oder in kleineren Städten nicht der Fall ist. Hier müssen attraktive Bedingungen geschaffen werden. Das kann über eine entsprechende Lizenzpolitik, wie eine Beschränkung der Lizenz oder die Verringerung von Einstiegsschwellen für Betreiber durch Vorfinanzierung, ermöglicht werden. Der Staat oder die regionalen Administrationen können Infrastrukturfragen gemeinsam mit dem Betreiber lösen, in dem sie die Betreiber mit den entsprechenden Kommunaleinrichtungen zusammenbringen. Auch die Erstellung von Infrastrukturkatalogen können hilfreich sein.

### Es geht in Richtung Marktregulierung?

Ja, ein gewisser Grad an Marktregulierung ist in diesem Bereich immer noch gefordert.

Ein weiteres Thema ist, dass die drei großen Mobilfunkanbieter sich bereits nachhaltig am Markt etabliert haben und jetzt intensiv in den Bereich der Festnetztelefonie und des Internet über Breitbandanschlüsse eindringen. MTS baut gemeinsam mit Comstar einen Betreiber auf, der aus einer Hand Mobilfunk, Festnetztelefonie und Internet anbietet. Ähnlich hat sich auch Vimpelcom mit seinem damaligen Zukauf „Golden Telekom“ positioniert. Diese Phase ist noch nicht abgeschlossen, sie sind längst noch nicht so weit wie die Deutsche Telekom, die mit ihrem Maß an Komplexität als Vorbild für Betreiber in Russland gilt.

Ministerpräsident Putin hat die Aufgabe gestellt die Netze der ehemaligen Russischen Staatlichen Telekom, heute Svyasinvest umzustrukturieren und einen russlandweiten Betreiber unter der Führung von Rostelekom zu schaffen, der in Zukunft auch Festnetz, Mobilfunk und Internet aus einer Hand anbieten kann.

### Das klingt sehr nach Monopol?

Es ist kein Monopol, da bereits drei große Anbieter am Markt existieren und es würde ein vierter hinzu stoßen. Nach unserer Analyse besteht genügend Raum für einen weiteren Anbieter. Jedoch muss sich dieser richtig aufstellen, moderne Strukturen installieren und effektiv arbeiten, um auf diese Weise den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden.

### Der russische Staat oder die russischen regionalen Behörden lassen sich eher ungern beraten. Wie gehen sie damit um?

Man benötigt viel Ausdauer, da die Projekte in Russland sehr langwierig sind und über Jahre dauern können. Nehmen wir zum Vergleich unsere Tätigkeit im Nahen Osten oder Afrika. Es besteht ein Unterschied der Projektlaufzeiten angefangen von der Akquisition bis zu deren Verwirklichung im Vergleich zu Russland. Erst wenn die russische Seite das Vertrauen über kleinere Projekte gefasst hat und weiß, dass gemeinsam mit uns Erfolge zu erzielen sind, kann man sich langsam auf dem Markt etablieren.

### Kann man die Struktur der Regulierungsbehörden mit denen in Deutschland vergleichen?

Hier sind die Regulierungsbehörden etwas anders aufgebaut. In Deutschland ist für die Regulierung überwiegend die Bundesnetzagentur zuständig. Die Funktion der Bundesnetzagentur ist hier verteilt. Es gibt mehrere Einrichtungen im Bereich des Telekommunikationsministeriums. Es gibt auch bestimmte Funktionen bei der Antimonopolbehörde bzw. beim Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung. Mittlerweile existiert auch eine Tarifagentur. Man vertritt den Standpunkt, dass diese Aufteilung funktionsfähig ist. Unserer Ansicht nach besteht eine zu große Abhängigkeit der regulierenden Stellen von staatlichen Einrichtungen, was in Deutschland mit der Bundesnetzagentur abgeschafft wurde. Auf der anderen Seite muss man beachten, dass in Russland andere kulturelle, geografische oder auch infrastrukturelle Bedingungen vorliegen als in Europa.

### Mit wie vielen Behörden müssen Sie zusammenarbeiten?

Mindestens vier, wobei im Bereich des Telekommunikationsministeriums noch weitere agieren.

### Müssen Sie eine Art Moderatortätigkeit ausüben?

Ja. Wir versuchen es schon. Wir arbeiten mit verschiedenen Struk-

turen, auch mit der AHK zusammen. Wir versuchen eine Plattform zu schaffen und einen runden Tisch zu organisieren, um Betreiber, Beratungshäuser auch Regierungs- und Regulierungsstellen zusammen zu bringen, damit diese gemeinsam über bestimmte Themen diskutieren können.

### Was möchten Sie erreichen?

Vorrangig geht es uns darum, uns am Markt richtig zu positionieren, um anerkannt zu werden. Zurzeit sind wir noch nicht stark genug am Markt bekannt. Wir möchten unseren Bekanntheitsgrad steigern, so dass wir ein ganz anderes Branding betreiben können. In unserer Arbeitsweise als Beratungsunternehmen möchten wir am Gesamtprozess der Entwicklung der Telekommunikation oder insgesamt der Informationsgesellschaft mitwirken und diese verbessern.

### Wo sind die Schwierigkeiten für virtuelle Netzwerkbetreiber?

Virtuelle Netzwerkanbieter decken im Markt bestimmte Nischen ab, die für die einzelnen Betreiber zu uneffektiv wären. Solche Anbieter sind „Edeka mobil“ oder „Tchibo Mobil“, die Mobilfunk neben anderen Produkten anbieten. Es gibt aber auch andere Modelle wo sich virtuelle Netzbetreiber auf ganz bestimmte Kundensegmente konzentrieren.

Bei Detecon arbeiten Spezialisten, die sich auf solche Themen vorbereitet haben und beratend zur Seite stehen können.

Bei virtuellen Netzwerkbetreibern existieren unterschiedliche Stufen für den Einstieg. Vorab muss dieser genau wissen, welche Nischen er abdecken möchte, mit welchen und wie vielen Betreibern er zusammenarbeiten möchte. Es muss ein entsprechendes System geschaffen werden, das vertragliche, kommerzielle und technische Fragen regelt, um bestimmte Dienstleistungen eines Mobilfunkanbieters zu übernehmen und weiter zu verkaufen. Somit agiert der virtuelle Netzwerkanbieter als eine Art Wiederverkäufer. Der virtuelle Netzwerkbetreiber übernimmt Aufgaben, die der eigentliche Betreiber selbst durchführen könnte, fügt jedoch sein spezielles Marketing und Dienstleistungen hinzu, so dass ein Mehrwert für den Betreiber entsteht. Der Betreiber muss sich nicht selbst um einzelne Kundengruppen kümmern, sondern übergibt sie an den virtuellen Netzwerkbetreiber, der seine Leistung genau auf die Kundengruppe abstimmt. Der Betreiber wiederum kann bestimmte Bereiche outsourcen und sich auf sein Kerngeschäft, die größten Kundengruppen oder Netzwerke konzentrieren.

### Inwiefern lohnen sich die Investitionen?

Insbesondere in Russland muss man geografisch differenzieren. Es gibt Regionen, die eine starke Regulierung durch den Staat benötigen und andere wiederum nicht. In den Regionen, die einer

Regulierung bedürfen, muss der Staat im Voraus definieren welche Betreiber am Markt agieren können oder einen Betreiber festlegen, dem sich die anderen unterordnen müssen, damit das Businessmodell funktioniert. Egal wie viele Einwohner in der Region wohnen, es muss zunächst eine Investition getätigt werden.

Man versucht gerade in Russland Betreiber zu einer gemeinsamen Arbeit zu bewegen. Eine Form ist das Networksharing, wobei z.B. ein Kabel verlegt wird und von entsprechend mehreren Betreibern genutzt wird. Eine andere Möglichkeit wurde von der Transtelekom eingeführt, die die Infrastruktur der Eisenbahn genutzt hat, um die optischen Kabel an die Fahrleitungen zu installieren und dadurch eine Kosteneinsparung generieren zu können. Des Weiteren gibt es die Idee der Verlegung eines Leerrohrs, wobei die Betreiber mit geringem Aufwand ihre optischen Kabel verlegen können.

#### Warum sind nur wenige internationale Betreiber auf dem russischen Markt vertreten?

Die Marktbedingungen sind sehr schwer. Man muss viel Einsatz bringen, um sich auch unter den Risiken des Marktes erfolgreich etablieren zu können. Ein Beispiel für einen erfolgreichen internationalen Betreiber ist Tele2, mit ca. 16 Millionen Kunden. Was für

europäische Verhältnisse relativ hoch ist, in Russland jedoch einen kleinen Marktanteil darstellt.

#### Was muss tatsächlich getan werden?

Im Vordergrund steht Compliance. Bei großen Netzbetreibern lässt sie sich einfach integrieren. Es handelt sich um Unternehmen, die an der Börse notiert sind. In anderen Bereichen erweist sich das als äußerst schwierig, was zu zunehmenden Unsicherheiten auf dem Markt führt.

MTS agiert als Vorreiter, an dem sich staatliche Unternehmen orientieren sollten. Wir haben nie beobachtet, dass bei MTS Probleme aufgetreten sind.

Im Netzausbau gibt es Probleme bei der Regulierung, gerade wenn der Betreiber ein Festnetz aufbauen will. Es bestehen Unsicherheiten vor allem beim Verlegen von Kabeln im kommunalen Bereich. Diese entstehen schon beim Zugang zu den Häusern und bei den Genehmigungsverfahren, die oft kompliziert und sehr aufwändig sind. Es muss in diesem Bereich mehr Sicherheit für die Betreiber durch die Gesetzgebung geschaffen werden, damit sie ihre Investitionen entfalten können und nicht mehrere Jahre auf eine Genehmigung warten müssen.



„Politische due diligence ist in einem Land, in dem der Staat noch stark in die Wirtschaft involviert ist unverzichtbar.“

Thomas Brand  
Partner, Rechtsanwalt, Binetzky Brand & Partner OOO

#### Worauf ist die Kanzlei Binetzky Brand und Partner spezialisiert?

Die Kanzlei ist noch relativ neu am Markt, aber alle Partner und Anwälte sind schon lange auch dem russischen Markt tätig und verfügen über viel Berufserfahrung. Wir sind eine russisch-deutsche Kanzlei und spezialisiert auf Wirtschaftsrecht, vor allen Dingen auf den grenzüberschreitenden Verkehr zwischen Europa und Russland. Unsere Spezialisierungen sind Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Prozessrecht und Handelsrecht. Auf Gebieten, die wir

nicht abdecken bieten wir Services in Kooperation mit anderen Partnern an.

#### Was kann ein Klient erwarten?

Wir hören erst einmal zu, wo genau der Schuh des Mandanten drückt, nach dem Motto: Da mihi factum, dabo tibi ius – gib mir die Tatsachen, ich werde dir das Recht dazu geben. Entscheidend ist es, ein Maximum an Informationen zu erhalten. Bevor wir Ratschläge geben können, muss klar sein, ob

der Kunde den Markt beobachtet hat, ob sein Produkt eine Chance auf dem Markt hat, ob er einen Partner hat, welche Gesellschaftsform er plant, wie viele Mitarbeiter er einstellen will usw. Politische due dilligence ist in einem Land, in dem der Staat noch stark in die Wirtschaft involviert ist, ebenfalls unverzichtbar.

#### Wie klärt man, ob der Staat involviert ist oder nicht?

Ganz allgemein gesprochen muss man immer mit Profis zusammen arbeiten, denn in Russland gibt es nach wie vor zahlreiche Fettnäpfchen, in die man treten kann. Dazu kommt ein hohes Maß an Intransparenz - man durchschaut die Prozesse einfach erst nach und nach. Aber es gibt wirklich in allen Bereichen Profis, die Auskunft über die aktuelle Situation geben können.

#### Wie stellt sich die Lage dar, wenn ein Unternehmen ein anderes Unternehmen kaufen will?

Auch in diesem Fall gilt es, genau zu prüfen, wo das Interesse der anderen Seite liegt. Das gilt sowohl für Unternehmenskäufe als auch für Joint Venture. Gegenwärtig begleiten wir wieder ein Joint Venture, wo sich bei uns das Gefühl einstellt, dass die gegenseitige Interessenlage noch gar nicht so genau feststeht. Es gibt einen etwas makaberer Bonmot: „Zu Beginn eines Joint Venture hat der Ausländer Geld und Know-how, am Ende gehört beides dem Russen“. Also, man muss sich darüber im Klaren sein, dass Russen knallharte Geschäftspartner sind: Der Win-Win-Gedanke ist nicht so deutlich ausgeprägt wie z.B. in Mitteleuropa. Wesentlich ist Vertrauen, denn wenn die Chemie der Partner stimmt, beginnt eigentlich erst unsere Arbeit. Wir bringen dieses Einverständnis in Papierform, sichern Anteile über Shareholder-Agreements ab etc. Seit letztem Jahr besteht die Möglichkeit Gesellschaftervereinbarungen zu treffen, bei denen man sich call-and-put-options, Stimmbindungen, wer wird Hauptbuchhalter, wem obliegt das Controlling einräumen kann. Und nicht zuletzt kann ich das Umfeld des Unternehmens prüfen, denn nach wie vor gibt es oft komplizierte Strukturen, über die die Profite aus dem Unternehmen abfließen.

#### Bitte noch einmal zum Kauf: Was ist zu beachten?

Egal wie die Begleitumstände sind, eine due dilligence ist unverzichtbar. Ein deutscher Geschäftsführer macht sich zwar bei einem Versäumnis nicht strafbar, aber haftbar. Dann wird ein Anteilskaufvertrag erarbeitet, der seit letztem Jahr notariell beurkundet werden muss. Im Moment der Beurkundung gehen die Rechte und Pflichten auf den Käufer über. Bis dahin muss ich geprüft haben, ob auf dem Unternehmen noch Steuerbelastungen liegen, ob in der Vergangenheit Grauiporte durchgeführt wurden, denn das neue Unternehmen übernimmt die komplette Haftung für Rechts-

geschäfte in der Vergangenheit – bei der Durchgriffshaftung auf die Gesellschafter gilt das nicht. Der Generaldirektor haftet erst ab seiner Bestellung.

#### Die russische Regierung wirbt in letzter Zeit sehr stark für ausländische Investoren. Spürt man dieses politische Wollen auch in der juristischen und unternehmerischen Praxis?

Prinzipiell ist diese Richtungsänderung zu begrüßen und es ist auch spürbar, dass es nicht bloße Proklamation ist, aber es liegen noch zu viele Dinge im Argen. Die örtlichen Behörden, die letztlich für die Umsetzung zuständig sind, haben ihr Verhalten bislang nicht geändert, die Korruption ist nach wie vor ein ungelöstes Problem, das Gerichtssystem muss weiter reformiert, der Eigentumsschutz verbessert werden. Wenn vom Investitionsstandort Russland und der Attraktivität dieses Landes die Rede ist, müssen grundlegende Dinge geändert werden; wenn das Fundament nicht fest gefügt ist, helfen Schönheitsarbeiten am Haus nicht. Die Korruption ist in Russland so systemimmanent, dass sich die Frage stellt, ob man dieses System überhaupt überwinden kann, trotz der Anstrengungen des Staates.

Ein Beispiel aus unserer Praxis: Wir führen zurzeit ein Arrestverfahren und wollten im Auftrag unseres Mandanten die Konten arretieren, haben auch einen Vollstreckungsbescheid erhalten und der Gerichtsvollzieher ist damit zur Bank gegangen. Die Bank hat sich schlicht geweigert die Konten anzutasten.

#### Mit welcher Begründung?

Die Begründung ist eigentlich nebensächlich, weil das eindeutig rechtswidrige Verhalten ist. Die Bank muss jetzt eine hohe Strafe zahlen, aber es macht deutlich, wie wenig auch ein gerichtlicher Entscheid nützt, denn letztlich ist das Ergebnis gleich null.

#### Das klingt nicht sehr ermutigend?

Nein, so schlimm ist es nicht. Die Justizreform der vergangenen Jahre hat gegriffen, die Richter verdienen mittlerweile gutes Geld, die Qualität der Urteile ist häufig gut. Aber, es gibt immer noch eine Art „Telefonjustiz“ . Das betrifft dann unmittelbar die Frage der Unabhängigkeit der Justiz.

#### Hilft eine Initiative, wie die durch die AHK angestoßene Initiative Compliance solche Zustände zu überwinden?

Ich persönlich glaube, es gibt keinen anderen Weg. Die Frage wird lauten müssen, wer geht diesen Weg mit. Die Ausländer sind dazu natürlich mehr oder weniger bereit, aber viel wichtiger sind die russischen Unternehmen. Aber dazu bräuchte es ein komplettes Umdenken, denn wenn Angeklagter und Richter identisch sind, wird ein sinnvolles Handeln schwierig.

### Aber ein Weg entsteht, wenn man ihn geht...

Ja, und deshalb müssen wir diesen Weg konsequent weiter gehen. Viele Unternehmen arbeiten komplett sauber; verzollen, deklarieren oder produzieren. Aber es ist eindeutig auch eine Frage der inneren Einstellung. Oft genug gibt es aber für den einzelnen Beamten wenig Grund, seine Einstellung zu ändern. Er erteilt die Betriebsgenehmigung eben erst nach einem halben, einem Jahr oder noch später und entwickelt dadurch „Erpressungspotential“ und argumentiert dann noch, dass es billiger sei jetzt zu zahlen als noch ein Jahr warten zu müssen. Für solches Verhalten müssten drakonische Strafen eingeführt werden.

### Ist man als Ausländer der ein Unternehmen kauft einem russischen Steuerresidenten gleichgestellt?

Ja, nach dem Auslandsinvestitionsgesetz werden inländische und ausländische Investoren gleich behandelt. Es ist sogar so, dass ein ausländischer Investor Garantien oder Vergünstigungen erwarten kann. Ausländische Investoren werden beispielsweise von steuer-

lich nachteiligen Veränderungen ausgenommen. Es besteht auch – mit einigem Aufwand – die Möglichkeit Leistungen und Kosten von der Mutter auf die russische Tochter umzulegen.

### Prinzipiell kann es also Sinn haben ein russisches Unternehmen zu kaufen?

Ja, denn die Alternative wäre der Bau auf der grünen Wiese oder eine langwierigere Markterschließung mit allen Konsequenzen. Bis das Unternehmen wirklich produzieren kann, können drei bis vier Jahre vergehen, und das Investment ist natürlich höher. Spätestens bei der commercial due diligence zeigt sich dann, dass ein break even natürlich bei einem Kauf wesentlich schneller zu erwarten ist. Das deckt sich auch mit unserer Erfahrung: Viele Unternehmen schauen sich nach Zielgesellschaften auf dem Markt um, die sie übernehmen können, denn mit dem Kauf erwirbt man auch die Geschäftskontakte, die Mitarbeiter, deren Erfahrung. Allerdings sind, da der Mittelstand in Russland schwach entwickelt ist, solche Kaufobjekte eher rar.



„In Deutschland kann kein Versicherer den Versicherten aus dem Vertragsverhältnis kündigen. In Russland geht das sehr wohl.“

Alexander May  
Generaldirektor, ERGO Versicherungsgruppe AG

### Was und wen versichert ERGO in Russland?

Wir sind ein klassischer Composit-Versicherer, der sich auf dem russischen Markt mit allen großen ausländischen Versicherern im Wettbewerb sieht: der Allianz, der AXA-Versicherung, die über eine Beteiligung präsent ist, anderen großen weltweiten Versicherern. Wir sind zwar nicht der größte Wettbewerber, haben aber auch keine große russische Firma gekauft; 1990 ein kleines Unternehmen, von dem nichts übrig geblieben ist, außer der „Green-Card“. Dieses Geschäft haben wir stetig und erfolgreich ausgebaut, und das trotz der Einführung der russischen grünen Karte seit anderthalb Jahren. Wir sind in diesem Segment uneingeschränkter Marktführer.

### Wie ist der russische Versicherungsmarkt strukturiert?

In Russland existieren nach wie vor über 700 Versicherungsgesellschaften, aber der Markt wird sich weiter konsolidieren müssen. Als ich vor ca. drei Jahren nach Russland kam, waren es 1500 und übrig bleiben werden am Ende wohl 200 bis 300.

### Augenblicklich fördert der Staat private Krankenversicherungen. Wie sehen Sie diese Entwicklung?

Wir sind aus dem Krankenversicherungsbereich ausgestiegen, weil KV Gruppengeschäft ist und ohne Risikoprüfung nur noch einem Preiskampf gleicht. Der Preisdruck entsteht durch die Unternehmen, die ihre Beschäftigten natürlich preiswert versichern



## Европейские стандарты страхования

«ERGO Русь» – страховая компания с немецким капиталом, входящая в международную Страховую Группу ERGO, главным акционером которой является один из мировых лидеров перестрахования – Munich Re.

### Преимущества страхования в компании ЭРГО Русь

- безусловная ответственность по взятым на себя обязательствам
- 19-летний опыт работы на российском рынке
- страховые программы для физических и юридических лиц

Обратившись к нам, Вы сможете получить грамотную консультацию по страхованию, узнать о льготных программах, принять участие в специальных акциях.

Москва, Новочеремушкинская ул., 61, тел. +7 (495) 725-78-90  
Санкт-Петербург, Смольный, пер. Кваренги, 4, тел. +7 (812) 600-20-50  
+7 (800) 200-22-24 [www.ergo-russ.com](http://www.ergo-russ.com)

**ERGO**  
РУСЬ

A member of the **ERGO** Insurance Group.\*

**„Die durchschnittlichen Schadenzahlungen belaufen sich auf 50.000 bis 60.000 Rubel. Das ist wenig, weil auch marginalste Schäden angegeben werden, denn die russische Haftpflicht sieht keine Selbstbeteiligung vor.“**

wollen. Dieser hat sich in der Krise noch verstärkt. Demgegenüber stehen aber nur wenige Kliniken, die entsprechende medizinische Leistungen anbieten können. Entsprechend hoch war die Inflationsrate im Gesundheitsbereich im letzten Jahr. Private Krankenversicherung wird mittelfristig ein unprofitables Geschäft bleiben.

#### **Das steht aber im krassen Widerspruch zu den Wünschen des russischen Staates?**

Natürlich, aber die augenblickliche Vorstellung von einer privaten KV ist nicht realistisch. Um ein vernünftiges Wirtschaften möglich zu machen, braucht man junge, gesunde, gut verdienende Versicherte. Im Augenblick kann man sich gegen Schnupfen versichern, aber alle anderen Risiken werden ausgeschlossen. So funktioniert das nicht. In Deutschland kann kein Versicherer den Versicherten aus dem Vertragsverhältnis kündigen. In Russland geht das sehr wohl.

#### **Wie sieht das in der Praxis aus?**

Ein Patient wird krank und Inhalt seiner Versicherung ist die Erstbehandlung. Darüber hinaus jedoch wird die Police nicht verlängert. Dann fällt der Versicherte in die gesetzliche Versicherung zurück und er darf dort kaum Leistungen erwarten.

Russland braucht dringend eine Gesundheitsreform. Die jedoch wird richtig viel Geld kosten. Das betrifft zuerst die Kliniken, sowohl was die Ausstattung als auch was die Ausbildung der Ärzte und des Personals betrifft. Dazu muss eine straffe Finanzkontrolle etabliert werden, die prüft, dass die Gelder auch dort ankommen, wo sie gebraucht werden und nicht in dunklen Kanälen versickern. Ich spreche aus eigener Erfahrung, denn innerhalb der Familie musste ich auf das russische Gesundheitssystem zurückgreifen und ohne zusätzliche Zahlung ist eine medizinisch vernünftige Behandlung nicht möglich.

An diesem Punkt haben wir mit unseren Aktionären beschlossen aus der privaten KV auszusteigen. Es ist letztlich auch eine Frage der Verantwortbarkeit: Kann man guten Gewissens einen Russen privat versichern? Nein! Dafür müssen internationale Kliniken nach Russland kommen, Gesetze geändert werden, die Krankenversicherung deutlich reformiert das Versicherungsgesetz novelliert werden.

Das bedeutet natürlich auch den Versicherten langfristige Verträge zu garantieren und die Versicherer zu verpflichten, Beitrags- und Altersrückstellungen zu bilden.

#### **Wie beurteilen sie die Situation im Gesundheitswesen?**

Ich möchte in Russland nicht behandelt und operiert werden! Das

Land ist noch meilenweit von einer guten medizinischen Versorgung entfernt. Es gibt oft gut ausgebildete Ärzte, die mit vollkommen veralteter Technik operieren.

#### **Also Krankenversicherung scheint Ihr Geschäft nicht zu sein. Was dann?**

Der Rest! Natürlich die KFZ-Versicherung, die Haftpflichtversicherung, die seit 2003 auch eine wirkliche Pflichtversicherung ist. Wobei man sagen muss, dass es für viel Police wenig Leistung gibt. Die garantierte Pflichtleistung liegt bei rund 3.500 Euro pro Schadenfall. Das ist den meisten Versicherten nicht klar. Aber gerade deshalb ist die Haftpflichtversicherung für die Gesellschaften so profitabel.

#### **3.500 Euro decken die meisten Schäden bei einem Unfall nicht ab. Wie kann man sich ausreichend versichern?**

Durch den Kauf einer Deckungserweiterung, aber die meisten Klienten kaufen diese Erweiterung nicht. Der Staat muss in Zusammenarbeit mit den Versicherern die Deckungssummen anheben und ein Schadenfreiheitssystem einführen, dass bei denjenigen, die ständig Unfälle haben die Policen empfindlich erhöht – zum Beispiel bis zum Zehnfachen.

Die durchschnittlichen Schadenzahlungen belaufen sich auf 50.000 bis 60.000 Rubel. Das ist wenig, weil auch marginalste Schäden angegeben werden, denn die russische Haftpflicht sieht keine Selbstbeteiligung vor. Aber zur Absicherung kann man auch eine Kasko-Versicherung abschließen, allerdings braucht man dafür im Schadenfall viel Geduld und unendlich viele Papiere. Das nun wieder ist bedingt durch die hohe Betrugsrate, die bei ca. 20 bis 25 Prozent liegt. Juristisch gesehen hat eine Versicherungsgesellschaft kaum eine Chance gegen eine Privatperson zu gewinnen.

#### **Wie sieht dieser Betrug aus?**

In vielen Fällen wird das Auto „bei sich selbst“ gestohlen. Das ist ein beliebtes „Hobby“. Seitdem die russischen Truppen aus Deutschland abgezogen sind und der KFZ-Diebstahl deutlich anstieg, gibt es auch in Deutschland keine Zahlung mehr ohne Zweitschlüssel...

Was soll die Gesellschaft machen, wenn ein Versicherter mit einem Auto voller Kratzer kommt und behauptet, sie seien das Ergebnis eines Schadensfalls?

#### **...einen Gutachter bestellen?**

Es gibt in Russland keine unabhängigen Gutachter. Es gibt keine unabhängigen Aktuarien, es gibt selbst diesen Beruf offiziell nicht.

Der aktuelle Stand schützt weder die Versicherungsgesellschaft noch den ehrlichen Versicherten vor Betrug.

Wir befinden uns augenblicklich in einer „Versicherungszeitmaschine“. Bis 1917 gab es wie in Europa auch eine ganz normale Versicherungsentwicklung. Dann bis 1990 nur die staatliche Versicherung und seit dem eine nicht ganz organische Entwicklung. Die alten Versicherer haben weiter wie in Sowjetzeiten agiert. Die neuen „Versicherer“ haben das Instrument genutzt, um Steuern zu optimieren... Auf diese Art entstanden Tausende Versicherer. Wir befinden uns in Russland beim Versicherungsmarkt auf dem Stand der 50er Jahre in Deutschland, bei der Produktentwicklung und dem Know-how in den 80ern und bei der IT-Entwicklung in den 90ern.

#### Aber noch einmal zurück zu den Versicherungen, welche bietet Ergo an?

Das orientiert sich am Bedarf. Russen versichern ihr liebstes Kind, ihr Auto. Bei Wohnungsversicherungen und Versicherungen für ein Wochenendhaus sind sie schon deutlich zurückhaltender. Und in den Bereichen Lebens-, Unfall- oder Rentenversicherung sind

alle Russen unterversichert, wenn sie überhaupt versichert sind. Es fehlt der Glaube an die Wirksamkeit solcher Versicherungen. Das muss man aber auch verstehen, denn innerhalb der letzten 120 Jahre gab es nur 20 Jahre, nach der Regierungsreform in den 60ern als man regulär Geld ansparen und sich später wieder auszahlen lassen konnte. Heute schließen deshalb nur die mutigsten und optimistischsten solche Verträge ab.

Gegen Berufsunfähigkeit oder Unfälle ist praktisch niemand versichert, auch Rechtsschutzversicherungen sind selten. Es mangelt aber auch an Aufklärung, wie entscheidend solche Versicherungen im Zweifelsfall sein können.

Insgesamt aber macht das Geschäft in Russland Spaß, wir wachsen, wir wachsen sehr schnell. Und wir wachsen mit guten Produkten.

#### Wie sieht es mit Versicherungen für die Industrie aus?

Industrie bedeutet in unserem Fall überwiegend die Rohstoffindustrie, die in aller Regel gut versichert ist, nach internationalen Regeln und die Unternehmen orientieren sich am internationalen Markt, weil sie auch genau dort tätig sind.

BAUWIRTSCHAFT COMPLIANCE ENERGIEWIRTSCHAFT ERNÄHRUNG  
INFRASTRUKTUR INGENIEURWESEN INTERKULTURELLE KOMPETENZ ERWERKE

„Wir planen zum Ende 2011 in Smolensk so weit zu sein, alle Güter dort abfertigen zu können.“

Olaf Metzger  
Generaldirektor, Revival Express 000



SOZIALE NETZWERKE STRASSENBAU TECHNISCHE ÜBERWACHUNG TELEKOMMUNIKATION UNTERNEHMEN

#### Bei Exporten nach Russland gibt es im Augenblick ein paar Unsicherheiten. Wie organisiert man den Transport richtig?

Der richtige Weg ist, im Vorfeld alle Dokumente und Begleitpapiere nach Russland zu schicken, prüfen zu lassen und dann erst den LKW oder die Ware auf die Reise zu schicken. Wir schicken pro Jahr einige Tausend LKW nach Russland und haben weniger als ein Promille „Problemfälle“.

#### Erfolgt diese Abfertigung schon elektronisch?

Das ist das Ziel, noch nicht die Realität. Allerdings muss zur Um-

setzung ein hausgemachtes Problem gelöst werden, denn die Steuerbehörde, das Finanzministerium und die Zollbehörde geben sich widersprechende Erlässe zur korrekten Umsetzung einer elektronischen papierlosen Deklaration heraus. Dazu erfolgt derzeit eine Abstimmung zwischen den Ministerien und Behörden.

Dokumente wie bisher sind dann nicht mehr verfügbar, es gibt keinen Stempel auf der Zolldeklaration mehr. Die Steuerbehörde verlangt jedoch nach wie vor die schriftliche Einreichung der Unterlagen. In der Praxis wird jetzt beides gemacht. Die Deklaration auf elektronischem Weg – wie überall in der EU usus – und die

**„Die Einnahmen durch den Zoll sind ein wesentlicher Bestandteil des Staatshaushaltes, deshalb will der Staat die volle Kontrolle über die Verzollung erlangen und auch die Gebühren einnehmen, die derzeit noch am Staatssäckel vorbei wandern.“**

schriftliche Ausfertigung der Dokumente. Rhenus hat bereits zwei elektronische Portale installiert, eines in Sergejev Posad und eines in der Sherrizone bei Moskau und hat auch die ersten Ferndeklarierungen realisiert. Wir arbeiten dabei sehr eng mit den Zollbehörden zusammen, um die Beamten in die Technik, Abwicklung und das Handling einzuweisen, denn im Prinzip sind die Russen schon auf dem richtigen Weg. Wie bei allem Neuen muss man halt erst lernen, wie es funktioniert.

Es ist natürlich kein Geheimnis, dass wir das nicht aus Altruismus machen, sondern um als einer der ersten Logistiker am Markt elektronisch abwickeln zu können.

**Nach der Verlegung der Zollposten an die Außengrenzen gilt Smolensk für Ihr Unternehmen als besonders wichtig. Inwiefern ist man dort auf den kommenden Ansturm vorbereitet?**

Na ja, noch bleibt einiges zu tun. Für uns gilt, dass wir ein so genanntes SWCh-Lager zur zeitweiligen Aufbewahrung von Zollgut einrichten wollen, um künftig unseren Kunden den gleichen Service wie bisher anbieten zu können. Eigentlich wollen wir natürlich auf Rädern verzollen. Um Verzollung generell durchführen zu dürfen, muss man ein SWCh vorhalten.

Wir planen zum Ende 2011 in Smolensk so weit zu sein, alle Güter dort abfertigen zu können. In der ersten Phase brauchen wir ca. 5.000 qm Fläche SWCh und ca. 400 LKW-Stellplätze. In den nächsten Phasen soll dann – auch mit Unterstützung der Administration – der Standort auf bis zu 30.000 qm ausgebaut werden. Smolensk ist als Abfertigungsstandort für unser Sammelgut russlandweit eigentlich ideal geeignet.

**Sie sprechen von Zusammenarbeit. Ist der Wille der Administration vorhanden, die Erfahrungen und das Know-how aus Europa zu übernehmen?**

Wir bieten genau diese Leistung an: Know-how und Investition, und darüber hinaus sind wir sehr gern bereit, den Zollbeamten in Smolensk zu erklären, wie die Systeme, die sich in Europa bewährt haben, funktionieren. Wir möchten die Beamten nach Deutschland einladen, um dort mit deutschen Zöllnern und Zollbehörden in Dialog zu treten und Erfahrungen auszutauschen. Wir haben

den stellvertretenden Gouverneur des Smolensker Gebietes nach Deutschland und in die Schweiz eingeladen, um ihm zu zeigen, wie Rhenus arbeitet.

**Sind die geplanten Zollposten an den Außengrenzen ausreichend, um den Warenstrom abfertigen zu können?**

Da wir nicht wissen, was wirklich geplant ist, lässt sich diese Frage schlicht nicht beantworten. Bei der Verlagerung der Verzollung an die Außengrenzen sind zusätzliche Zollbeamte und deren Familien an diese Außengrenzen zu verlegen. Es gibt an den Grenzstationen kaum Infrastruktur, um die Tausenden von Zöllnern unterbringen zu können und deren Familien Wohnungen, Kindergartenplätze, Schulen anbieten zu können etc. Die Lebensbedingungen sind natürlich mit denen in Moskau oder im Moskauer Gebiet nicht vergleichbar.

**Da müsste die Regierung doch für jede Form der Unterstützung dankbar sein?**

In unserem Fall ist die Zusammenarbeit mit den regionalen und lokalen Zollbehörden gut und wir hoffen sehr auf die Verhandlungen mit dem FTS. Mit Rostek, einer hundertprozentigen Tochter des FTS, wollten wir zusammen in die Infrastruktur investieren, hatten aber nie das Gefühl als gleichberechtigter Partner wahrgenommen zu werden. Bei uns entsteht das Gefühl, wir sollen außen vor bleiben.

**Was soll mit der Verlagerung der Zollposten erreicht werden?**

Ein entscheidender Grund sind die Staus in den Ballungszentren, die im Wesentlichen durch die LKW verursacht werden. Zum Beispiel fahren täglich mehrere Hundert LKW, deren Ware für Moskau bestimmt ist, zur Verzollung von St. Petersburg und zurück. Neben der Entlastung der Verkehrswege liegt das Ziel in der Verstärkung der Kontrolle der Einfuhrabgaben.

Die Einnahmen durch den Zoll sind ein wesentlicher Bestandteil des Staatshaushaltes, deshalb will der Staat die volle Kontrolle über die Verzollung erlangen und auch die Gebühren einnehmen, die derzeit noch am Staatssäckel vorbei wandern.

### Themenwechsel: Wie sieht die Situation bei so genannten Spezialtransporten aus?

Wir realisieren diese Transporte selbst, beauftragen aber auch unsere Schwestergesellschaft, die Maxx Intermodal Systems. Wir sind in der glücklichen Situation, dass auch die RMS zur Rhenus gehört, die über eigene Schiffe verfügt. Das Projektgeschäft ist eines unserer Standbeine. Dazu haben wir ein Büro in Jekaterinburg, denn dort sind im Umkreis zahlreiche Kombinate, die wiederum einen großen Modernisierungsbedarf haben und dazu Spezialtransporte brauchen. Ehrlich gesagt sind Spezialtransporte auch die Transporte, die einem Spediteur richtig Spaß machen. Große Anlagen oder Anlagenteile kommen entweder per Schiff oder per Bahn und werden dann verladen. Manchmal müssen dafür jedoch erst die Voraussetzungen geschaffen werden. So sind zum Beispiel Uferbefestigungen aufzubauen, Straßen zu erkunden, Brücken und Durchfahrthöhen zu prüfen, denn es gibt oft Änderungen in der Wegeführung. Letztlich gibt es Projekte, bei denen wir die Anlagen direkt auf das Fundament stellen.

Per Bahn stellt sich das Problem ähnlich dar. Es gibt nur wenige Spezialplattformen zur Verladung von Schwertransporten. In einem Fall mussten wir eine Plattform mit 16 Achsen aus Westrusland nach Wladiwostok bringen, denn es gibt nur diese eine Plattform. Von dort ging es dann weiter zum Bestimmungsort. Eine große Herausforderung besteht im Mangel an Equipment, deshalb sind unsere Anteile an diesem Geschäft so groß. Spezialisten für Schwer- und Spezialtransporte gibt es im Baltikum, in Polen und natürlich in Deutschland, aber kaum in Russland. Der Kunde muss überzeugt sein, dass wir diese Leistung erbringen können. Ihn interessiert nicht immer, wie wir das machen. Er übergibt uns das zu transportierende Element und erwartet, dass er es irgendwo in Russland wieder übernehmen kann. Dabei gibt es Waren, die nicht berührt werden dürfen, dann nehmen wir natürlich Equipment aus Westeuropa.

## Impressum

### Herausgeber:

DE International  
Informationszentrum der Deutschen Wirtschaft  
Haus der Deutschen Wirtschaft  
1. Kasatschi pereulok 5  
119 017 Moskau – Russland

Tel.: +7 495 23449 53

Fax: +7 495 23449 54

E-Mail: [ahk@rusland-ahk.ru](mailto:ahk@rusland-ahk.ru), [info@DEinternational.ru](mailto:info@DEinternational.ru)

Internet: [www.rusland-ahk.ru](http://www.rusland-ahk.ru)

### Projektentwicklung:

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

### Projektleitung und Redaktion:

Jens Böhlmann

### Grafik und Design:

Hans Winkler

### Redaktion:

Monika Hollacher

Andreas Dirksen

Tobias Burri

Julia Fritzier

### Druck:

Design Project Samoljet

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

© Informationszentrum der Deutschen Wirtschaft, DEInternational Dezember 2010

# Vor Ort, wo Sie uns brauchen.



International ausgerichtete Anwälte,  
die Ihren lokalen Markt kennen.

Salans ist eine führende internationale Anwaltskanzlei mit über 750 Rechtsanwälten an 21 Standorten weltweit, die ihre Mandanten in allen wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen berät. Heute ist Salans eine der größten Kanzleien in den GUS-Staaten und kann auf drei Jahrzehnte Erfahrung in der Region zurückblicken. PLC Which lawyer? 2009 nennt Salans unter den 50 führenden Anwaltskanzleien der Welt und den 2 besten Kanzleien in Russland.

- ◆ Gesellschaftsrecht / Vertragsrecht
- ◆ Energie und natürliche Ressourcen
- ◆ Immobilien- und Baurecht
- ◆ Prozessführung und alternative Streitbeilegung
- ◆ Steuern und Zoll
- ◆ Geistiges Eigentum
- ◆ Banken und Finanzen
- ◆ Arbeitsrecht

**Moskau** Ul. Balchug 7  
T +7 495 644 0500  
moscow@salans.com

**St. Petersburg** Moika Embankment 36  
T +7 812 325 8444  
stpetersburg@salans.com

**Berlin** Markgrafenstraße 33  
T +49 (0) 30 264 73 0  
berlin@salans.com

**Frankfurt** Platz der Einheit 2  
T +49 (0) 69 45 00 12 0  
frankfurt@salans.com

 **SALANS**  
www.salans.com

RECHTSBERATUNG IN RUSSLAND:  
**BEITEN BURKHARDT**

**MOSKAU**

FALK TISCHENDORF  
FALK.TISCHENDORF@BBLAW.COM  
TURCHANINOV PER., 6/2  
119034 MOSKAU  
TEL.: +7 495 2329635  
FAX: +7 495 2329633

**ST. PETERSBURG**

NATALIA WILKE  
NATALIA.WILKE@BBLAW.COM  
MARATA STR. 47-49, LIT. A  
191002 ST. PETERSBURG  
TEL.: +7 812 4496000  
FAX: +7 812 4496001

BEIJING · BERLIN · BRÜSSEL · DÜSSELDORF · FRANKFURT AM MAIN · HONG KONG · KIEW  
MOSKAU · MÜNCHEN · NÜRNBERG · SHANGHAI · ST. PETERSBURG · WARSCHAU

[WWW.BEITENBURKHARDT.COM](http://WWW.BEITENBURKHARDT.COM)