



„In der Krise erkennt man eher den ‚wahren‘ Wert eines Mitarbeiters als zu Boomzeiten.“

Robert A. Scherl, SCHERL & PARTNER GmbH

Wie stellt sich die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt dar?

Irrtümlicherweise denken viele, dass die globale Finanzkrise für eine deutliche Entspannung am russischen Arbeitsmarkt gesorgt hat. Diese Einschätzung ist jedoch nur bedingt zutreffend. Viele Unternehmen aus dem deutschsprachigen Ausland unterschätzen gerade in der jetzigen Situation das Personalproblem, besonders wenn es sich um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte für die höheren Managementpositionen und den Vertrieb handelt. Man bekommt den Eindruck, als glaube so mancher Unternehmer, Fach- und Führungskräfte stünden in Russland zu Hauf auf der Straße und würden händeringend auf Stellenangebote warten.

Am wenigsten betroffen ist der gesunde deutsche Mittelstand, in dem teilweise sogar jetzt Expansionsbesetzungen erfolgen. Das Reaktionsmuster ist in erster Linie von der Unternehmensgröße, von der Qualität und Arbeit der Unternehmensleitung bzw. des Managements, von der Branche und vor allem der finanziellen Stabilität des Mutterunternehmens abhängig. Weltweit tätige Konzerne nehmen derzeit mehr Entlassungen vor, als gewachsene Mittelständler, die auch sonst auf Veränderungen meist schneller und flexibler reagieren können.

Welche Branchen sind mehr, welche weniger betroffen?

Zu den Branchen, die derzeit, auch aufgrund der Finanzierungsproblematik, mit größeren Problemen auf dem russischen Markt zu kämpfen haben, zählen neben dem Maschinen- und Anlagenbau, der Bauindustrie und dem Finanzsektor vor allem die Automobilindustrie.

Große Wettbewerbsvorteile haben heute generell Unternehmen mit einer hohen Eigenkapitalquote und ausreichender Kreditlinie bei ihrer Hausbank. Auf diese Weise sind diese auch in der Lage, in Märkten wie Russland, ihre Kunden über Zahlungsbedingungen und längere Zahlungsziele, bei der Finanzierung von Projekten zu unterstützen. Finanzierung ist heute wichtiger denn je.

Wie hat sich die Situation seit Jahresbeginn verändert?

Zu Beginn des Jahres war es sehr ruhig, auch bedingt durch den Winter und die Unsicherheit der Unternehmen. Aber die Krise ist auch ein Kopfproblem, mental bedingt. Durch die zunehmende Beruhigung auf den internationalen Finanzmärkten und den Zuwächsen an der Börse, die steigenden Rohstoffpreise und die positive Konjunktur in China hat sich die Lage in Russland schon etwas verbessert. Zu jedem Geschäft gehören natürlich auch Vertrauen und Optimismus, der aufgrund der besseren Zahlen wieder eher vorhanden ist. Im Vergleich mit anderen osteuropäischen Ländern nimmt Russland immer eine Sonderstellung ein, denn der Wert des Landes sind die Rohstoffe.

Im schlimmsten Fall plätschert die Wirtschaft 2010 noch so dahin, aber spätestens 2011 sollte es wieder spürbar aufwärtsgehen. Entscheidend wird aber letztlich sein, dass die Finanzierung wieder läuft und die Banken ihrer Aufgabe gerecht werden und – besonders im Falle Russlands – die Rohstoffpreise nicht weiter unter das momentane Niveau absinken.

Auf welchem Niveau haben sich Löhne und Gehälter eingependelt?

In Moskau und zum Teil auch in St. Petersburg hatten die Löhne und Gehälter vor der Krise in bestimmten Bereichen bereits westliches Niveau erreicht, zuweilen auch überschritten. Wirklich gute Geschäftsführer, Vertriebsmanager mit Führungserfahrung und Spezialisten der Bereiche: Produktion, Finanzen, Controlling, Logistik und IT „kosten“ jetzt nicht weniger als noch vor einem Jahr zu Boomzeiten. Gute Leute kennen ihren Marktwert und mussten größtenteils kaum nennenswerte Einbußen hinnehmen.

Welche Positionen werden augenblicklich besonders gesucht?

Rund 50 Prozent unserer Aufträge sind heute Ersatzbesetzungen. Das bedeutet, in guten Zeiten eingestellte Geschäftsführer oder

„Es gibt mittlerweile gut ausgebildetes russisches Personal, mit zwei Studienabschlüssen, zwei Fremdsprachen, Erfahrungen bei internationalen Unternehmen aus dem westeuropäischen Ausland.“

Vertriebsleiter sollen ersetzt werden, denn in der Krise erkennt man eher den „wahren“ Wert eines Mitarbeiters als zu Boomzeiten. Ein guter Vertriebler muss das Branchenwachstum immer um 100 Prozent übertreffen. Mitläufer, die in der Hochkonjunktur nur „mitgewachsen“ sind, werden gerade in Führungs- und Vertriebspositionen schneller ausgetauscht.

Stehen genug geeignete Bewerber zur Verfügung?

Wir brauchen in diesem Jahr teilweise doppelt so viel Zeit, um einen Auftrag für unsere Mandanten zur vollen Zufriedenheit abzuwickeln. Denn Mitarbeiter in einer gehobenen Managementposition überlegen jetzt deutlich länger, ob sie wechseln sollen und wohin – nach dem Motto: Lieber den Spatz in der Hand, als die Taube auf dem Dach.

Primäre Voraussetzung, um gute Mitarbeiter zu gewinnen, ist ein gutes Angebot. Es hat für uns keinen Sinn, einen Auftrag für einen Vertriebsleiter mit einem Fixum von 2.500 Euro anzunehmen oder ähnlich mittelmäßige Angebote. Neben dem Festgehalt und einem interessanten und zugleich auch realisierbaren Bonus, spielt darüber hinaus eine Rolle, wie lange das Unternehmen auf dem Markt ist, in welcher Branche es angesiedelt ist, über welche Reputation es verfügt, wie sich der Umsatz entwickelt, welche Zielsetzungen erreicht werden sollen, wie groß das Marktpotential ist und der Grund für die Stellenbesetzung: Expansion oder Ersatz. Am Ende ist letztlich aber entscheidend, wer der direkte Vorgesetzte des neuen Mitarbeiters ist. Nur wenn all diese Parameter stimmen, sagt ein guter Mitarbeiter zu.

Wie viel Zeit benötigen Sie von der Auftragsannahme bis zur Vermittlung?

Durchschnittlich drei Monate, plusminus einen Monat.

Wenn Sie mehr Zeit aufwenden müssen, ist auch der Preis höher?

Nein, das Honorar bleibt gleich. Das Risiko liegt hier auf unserer Seite.

Wie berechnen sich Ihre Kosten?

Wir berechnen unser Honorar nach dem voraussichtlichen Arbeits-

und Zeitaufwand. Eine wesentliche Rolle spielt selbstverständlich auch der Schwierigkeitsgrad der zu besetzenden Position. Unser Ziel ist es auch, für unsere Auftraggeber bezahlbare Mitarbeiter zu finden. Mit unseren Mandanten vereinbaren wir vorab ein festes Honorar, das dann in drei Raten fällig wird. Zusätzliche Nebenkosten, z.B. für Anzeigen, Reisekosten, Bewirtung, Zusatzkosten für den Berater fallen für unsere Auftraggeber prinzipiell nicht an.

Wen vermitteln Sie wohin? Wer hat weniger Chancen auf Vermittlung und welche Rolle spielen heute Expats?

Wir suchen für unsere Auftraggeber ausschließlich Kandidaten, die den Markt, die Branche und das Geschäft in den jeweiligen Zielmärkten, also in diesem Fall Russland, aus eigener Erfahrung kennen und darüber hinaus die russische Sprache wie eine Muttersprache beherrschen. Daher kommen folglich in erster Linie Einheimische in Frage, also Russen, die in Russland aufgewachsen sind.

Es hat überhaupt keinen Sinn, einen Russlanddeutschen, Kontingentflüchtling oder einen Russen, der zehn und mehr Jahre nicht mehr in Russland gelebt hat, vorzustellen, nur weil die Russisch und Deutsch sprechen. Als diese Bewerber nach Deutschland gekommen sind, war Russland noch ein ganz anderes Land. Ähnlich verhält es sich mit Bürgern aus der ehemaligen DDR, die oft eher bescheiden Russisch sprechen, insbesondere die jüngere Generation und Englisch nicht besonders gut. Auch die Zeit der Expats ist vorbei. Abgesehen davon ist der Großteil dieses Personenkreises gar nicht daran interessiert, sich dauerhaft in Russland niederzulassen. Die meisten von ihnen wollen an den Wochenenden nach Hause zu ihren Familien fliegen, keinen lokalen Arbeitsvertrag akzeptieren und demzufolge auch das deutsche bzw. westeuropäische Sozialversicherungssystem nicht aufgeben und zusätzlich noch die Wohnung vom Arbeitgeber gestellt bekommen.

Auch für Osteuropäer, wie z. B. Polen oder Tschechen, die früher noch mit Russisch-Kenntnissen bzw. Russland-Kompetenz punkten konnten, wird die Luft in Russland „dünner“. Dies gilt auch für Bürger ukrainischer Nationalität, mit oder ohne deutschen Pass. Bei Ukrainern kommt noch hinzu, dass sie in letzter Zeit schwieriger eine Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigung für die Russische

„Auch hier bewahrheitet sich das russische Sprichwort: „Der Geizige zahlt zweimal und der Dumme immer.“

Föderation erhalten, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Hat es kaum oder wenig Sinn, einen Russen in Polen für ein deutsches Unternehmen als Führungskraft zu beschäftigen, so gilt umgekehrt dasselbe.

Es gibt mittlerweile gut ausgebildetes russisches Personal, mit zwei Studienabschlüssen, zwei Fremdsprachen, Erfahrungen bei internationalen Unternehmen aus dem westeuropäischen Ausland. Auf Expats, Voraussetzung sollten aber auch hier entsprechende Sprachkenntnisse sein, greift man eher in Bereichen zurück, die in Russland noch relativ unterentwickelt sind: Im Fall von Produktionsleitern, in den Bereichen Controlling, Logistik oder auch im Anlagenbau.

Wo sind Sie tätig?

Unsere Kunden sind überwiegend Stammkunden aus Deutschland und der Schweiz, die wir in ganz Russland betreuen, abhängig von ihrem Einsatzgebiet. Moskau bildet natürlich den Schwerpunkt, aber wir bekommen auch Anfragen aus Sibirien, Novosibirsk, gefolgt vom Wolgagebiet, Kazan, Samara, Südrussland, Rostow am Don und dem Uralgebiet. Aus St. Petersburg bekommen wir im Prinzip sehr wenige Anfragen, denn der Petersburger Markt wird meist von Moskau aus bedient.

Wie läuft Ihr Geschäft in Zeiten der Krise?

Im Großen und Ganzen gut, wir konnten das Vorjahresergebnis nahezu halten. Zwar haben wir in Russland einen Auftragsrückgang zu verzeichnen aber aufgrund einer deutlichen Auftragssteigerung in gesamt Mittel-Ost-Europa können wir das ausgleichen, denn wir verfügen über eine langjährige Expertise in Tschechien, der Slowakei, Polen, Rumänien, in der Ukraine und sogar in Kasachstan. Unser Hauptbüro ist in Prag angesiedelt.

Wir sind seit zwölf Jahren auf dem Markt, kundenorientiert, flexibel und können uns ganz individuell an die Vorstellungen unserer Auftraggeber anpassen und zudem auf veränderte Marktbedingungen sehr schnell reagieren.

Was sind die klassischen Fehler bei der Personalsuche?

Das fängt schon bei der Frage an, wer für die Mitarbeitersuche verantwortlich ist. Wenn es der russische Geschäftsführer alleine macht, dann wird es in vielen Fällen nicht funktionieren, denn dieser fürchtet in der Regel um seine Position und wird daher ver-

suchen, eher einen schwächeren Mitarbeiter einzustellen oder er versucht, eigene Seilschaften aus dem Freundes- und Bekanntenkreis aufzubauen. So mancher russische Geschäftsführer mausert sich auf diese Weise zum vermeintlich unersetzbaren Platzhirsch. In der Folge ist nicht sichergestellt, dass der russische Geschäftsführer immer die besten Mitarbeiter rekrutiert, um sich selbst keinen internen „Konkurrenten“ zu schaffen.

Wege der Personalsuche gibt es in Russland und Osteuropa viele. Über verschiedenste Kanäle kann Personal rekrutiert werden: Es können Anzeigen und Inserate in einschlägigen Zeitungen und im Internet geschaltet werden oder die Dienste von Online-Anbietern in Anspruch genommen werden. Auf diese Weise wird das für die Besetzung der Stelle zur Verfügung stehende Zeitfenster oft nicht eingehalten. Zudem haben es erfolgsorientierte Top-Leute selten nötig, in Printmedien und dem Internet nach neuen Stellen Ausschau zu halten. Bei dieser Art der Suche fürchten insbesondere Führungskräfte um die Diskretion ihres Anliegens, der beruflichen Veränderung.

Auch die vermeintlich kostenlose Besetzung von Positionen, aufgrund von Empfehlungen durch Freunde und Bekannte, ist schon so manchem Unternehmen teuer zu stehen gekommen.

Kurz, eine solche Suche „mit angezogener Handbremse“ ist mit Vorsicht zu genießen.

Als Alternative zu diesen Möglichkeiten bietet sich nach dem Motto „Think global, act local“ die Kooperation mit einem kompetenten und seriösen internationalen Partner vor Ort an. Bei der Personalsuche, gerade in schwierigen Märkten wie Russland, zahlt sich die Suche über einen unabhängigen und erfahrenen Partner aus dem Heimatland des Auftraggebers, der mit beiden Mentalitäten bestens vertraut ist, aus.

Bei guter Vorbereitung seitens des Arbeitgebers und Bereitstellung entsprechender Mittel für die Suche, läßt sich in den meisten Fällen der richtige Mitarbeiter in einem angemessenen Zeitraum finden. Personalsuche ist zeit- und kostenaufwendig und auch hier bewahrheitet sich das russische Sprichwort: „Der Geizige zahlt zweimal und der Dumme immer.“

Sie vermitteln von der Sekretärin bis zum Geschäftsführer jeden?

80 Prozent aller Positionen, die wir besetzen, sind Vertrieb und Verkauf. Es beginnt beim Geschäftsführer in Moskau bis zum

Area-Sales-Manager in Novosibirsk. Bei unseren Kunden ist der Geschäftsführer stets der erste Verkäufer, denn unsere Auftraggeber suchen keinen Verwalter oder Apparatschik. Die restlichen 20 Prozent sind Positionen wie Leiter Controlling, Hauptbuchhalter oder Finanzdirektor, Produktionsleiter oder Marketingdirektor.

Sie machen auf mich einen sehr engagierten Eindruck. Wie gefällt es Ihnen in Russland?

Es war mein Traum, eines Tages nach Russland zu gehen. Ich habe das Unternehmen 1997 in Prag gegründet und mein Wunsch war es immer, nach Moskau zu gehen. Ein Teil des Wortes Beruf ist Berufung und erfolgreich ist man nur, wenn man seinen Beruf mit voller Leidenschaft ausübt. Geld allein reicht nicht. Eine Spur Idealismus braucht es auch, deshalb bin ich in Moskau. Jedes Land hat seine Vor- und Nachteile. Man kann auf Dauer nur dort erfolgreich sein, wo man sich auch wohlfühlt.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Im Herbst/Winter 2009 kann es noch zu dem einen oder anderen Einbruch kommen. Im Jahr 2010 sollte eine Konsolidierung und Stabilisierung eintreten und ab Anfang 2011 sollte es wieder spürbar aufwärts gehen. Der Markt in Russland ist im Gegensatz zu Westeuropa noch nicht gesättigt und braucht jede Menge Investitionsgüter.

CHNIK AUTOMOBILINDUSTRIE BAUWIRTSCHAFT BAUZULIEFERER E
GESCHÄFTSAUFBAU IT JOINT VENTURE KARTELLRECHT LIEFERVERT

RWERB VO
DIZINTEC

„Wenn es in Russland einmal losgeht, dann gibt es kein Halten mehr, dann wird rund um die Uhr und sieben Tage die Woche gearbeitet.“

Hans Lippmann, BAUER Technologie 000



NANOTECHNOLOGIE PATENT- UND MARKENSCHUTZ PERSONALMANAGEMENT SPEZIALTIEFBAU TRANSPORT UND LOGISTIK

Welche Bereiche deckt BAUER Technologie in Russland ab?

Wir bedienen den russischen Baumarkt im Bereich des Spezialtiefbaus zurzeit mit der Herstellung von Bohrpfahlgründungen und Kleinbohrungen für Verankerungen und Kleinbohrpfähle. Dazu sind die entsprechenden Technologien im Land vorhanden. Weitere Technologien von BAUER Spezialtiefbau können bei entsprechendem Bedarf am russischen Markt eingeführt werden.

Wo kommt solche Technologie zum Einsatz?

Zum Beispiel bei der Gründung von Hochhäusern wie in Moskau City. Der Baugrund ist oft, wie auch hier in Moskau, nicht ausreichend tragfähig, um solche Bauten sicher zu gründen. Deshalb ist es Stand der Technik, Bohrpfähle als Gründungselemente einzusetzen. Am Objekt Wedding-Tower in Moskau City haben wir 160 Bohrpfähle 30 Meter tief in den Baugrund eingebracht. Jeder dieser

100 FRAGEN & ANTWORTEN

zum Russlandgeschäft

EIN SPECIAL DER DEUTSCH-RUSSISCHEN AUSLANDSHANDELSKAMMER

**OST-WEST
CONTACT**

MARKENRECHTE RECHT SOTSCHI SPEZIALBAUER VERLAGSWESEN VERZOLLUNG PERSONALMANAGEMENT
EFFIZIENZ GESCHAFTSAUFBAU IT JOINT VENTURE KREDITWIRTSCHAFT LIEFERUNG
LOGISTIK MASCHINEN- UND ANLAGENBAU MEDIZINTECHNIK
CONSULTING/BUCHHALTUNG EIGENTUMS & BODENRECHT
AUSSTELLUNGSTECHNIK AUTOINDUSTRIE
PATENTSCHUTZ / MARKENRECHTE
ENERGIEEFFIZIENZ
ANLAGENBAU
LOGISTIK





Rödl & Partner

Говорите ли Вы
по-русски?*

*Sprechen Sie Russisch?

Müssen Sie auch nicht, denn das übernehmen wir für Sie. Rödl & Partner berät Sie fach- und grenzüberschreitend in den Bereichen:

- > **Wirtschaftsprüfung**
- > **Steuerberatung**
- > **Rechtsberatung**
- > **Outsourcing**

In Russland an unseren Standorten Moskau und St. Petersburg sowie Nürnberg, unserem Stammsitz – und 80 weiteren Niederlassungen weltweit.

Ihre Ansprechpartner für Russland:

André Scholz

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Partner
andre.scholz@roedl.com

Dr. Andreas Knaul, LL.M.

Rechtsanwalt, Partner
andreas.knaul@roedl.pro

Manfred Janoschka

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Partner
manfred.janoschka@roedl.com

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

> **83 Standorte** > **37 Länder** > **ein Unternehmen**

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

www.roedl.ru

Editorial

Michael Harms.....3

Einführung

Jutta Falkner, OWC-Verlag.....4

Arbeitsmigration

Andreas Setzepfandt.....8

Architektur

Jürgen C.B.Willen, Willen Associates Architekten.....10

Ausstellungstechnik

Gerhard Schuster, KnaufKassel.....13

Automobilindustrie

Christian Kremer, BMW Russland Trading 000.....14

Bauwirtschaft

Christian Knell, HeidelbergCement RUS LLC.....16

Bauzulieferer

Dr. Norbert Richter, Caparol 000.....18

Energiewirtschaft

Jörg Kirsch, Wirtschaftsabteilung Deutsche Botschaft.....20

Erwerb von Immobilien

Falk Tischendorf, Beiten Burkhardt Rechtsanwalts-gesellschaft mbH.....23

Finanzwirtschaft

Andrej Gontscharow, DZ Bank AG.....25

Geschäftsaufbau

Philipp Rowe, RUFIL Consulting 000.....30

IT

Jörg Dreger, DREGER Group GmbH.....32

Joint Venture, Gesellschaftsrecht

Dr. Thomas Mundry, Nörr Stiefenhofer Lutz.....34

Kartellrecht

Dr. Victor Taradantschik, Roedel & Partner.....36

Lieferverträge

Tobias Lüpke, Ernst & Young.....39

Medizintechnik

Julius Krüger, Fresenius Medical Care AG.....42

Nanotechnologie

Andreas Frank, Omicron NanoTechnology GmbH.....44

Patent- und Markenschutz

Taras Derkatsch, Roedel & Partner.....49

Personalmanagement

Robert Scherl, Scherl und Partner GmbH.....50

Spezialtiefbau

Hans Lippmann, Bauer Technologie 000.....53

Transport und Logistik

Andreas Arnst, DLS Land und See Speditionsgesellschaft mbH.....57

Zoll

Igor Merkulow, Kühne + Nagel.....59

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



Ab 2011 ist der Markt wieder top

In den letzten Jahren war der Grundton dieser und anderer Publikationen immer vom stetigen Fortschritt der russischen Wirtschaft geprägt und dem außergewöhnlich hohen Anteil der deutschen Wirtschaft an diesem „Wirtschaftswunder“. Ende 2008, Anfang 2009 hat die Wirtschafts- und Finanzkrise Russland mit voller Wucht und auch härter als andere Länder getroffen. In der Folge sind alle Wirtschaftsindikatoren von der Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes über die Industrieproduktion bis zum Ölpreis gesunken; die Investitionstätigkeit rückläufig, die Importe wie die Exporte halbierten sich, die Arbeitslosenzahlen stiegen, ebenso wie die Inflation. Nahezu alle Szenarien nehmen seither als Bewertungsmaßstab für die Folgen der Krise und ihren Verlauf die Höhe des Ölpreises an, da die Abhängigkeit vom Energieträgerexport überdeutlich wurde. Die Realität der Krise hat die Staatsführung zu ungewöhnlichen Maßnahmen gezwungen und verlangt in allernächster Zukunft Entscheidungen zur Diversifizierung und Modernisierung der russischen Wirtschaft.

Auch die deutsche Wirtschaft war und ist von diesem Einbruch betroffen. In Sektoren wie der Bau- und der Immobilienwirtschaft ist die Tätigkeit quasi zum Erliegen gekommen und ein Aufschwung nur sehr langsam sichtbar. Was allerdings die deutschen Unternehmen von ihren internationalen Wettbewerbern unterscheidet, ist ihr Stehvermögen und ihre Treue zum Markt Russland; kaum ein Unternehmen, das Russland nicht für perspektivisch hoch attraktiv hält. Nicht umsonst lud Premier Putin Ende Oktober einige der hochrangigsten deutschen Industrievertreter nach Russland ein, um ihnen Unterstützung bei weiteren Investitionen zuzusichern und sie zu aktivem Know-how-Transfer zu bewegen. Vor ihm haben sich bereits andere Ministerien und Administrationen explizit an die deutsche

Wirtschaft gewendet, um eine intensivere Zusammenarbeit zu befördern. Unter Federführung der AHK sind die bilateralen Beratungen in den Bereichen Gesundheit, Nanotechnologie, Migration, Zoll, technische Regulierung, E-Government aktiviert oder deutlich ausgebaut worden. Die deutsche Wirtschaft bekommt damit die einmalige Chance, entscheidend zur Modernisierung Russlands beizutragen.

Und ein weiteres Attribut, das unter dem einsetzenden Sparzwang an enormem Gewicht gewinnt, spricht für die Möglichkeiten in Russland: Qualität und Nachhaltigkeit. In fast allen Bereichen sind deutsche Firmen teurer als die Konkurrenz, bieten jedoch gleichzeitig Weltmarkt erprobte, qualitativ hochwertige und ausgereifte Produkte und einen After-Sales-Service an, der seinesgleichen sucht. Der Zwang und teilweise auch der Drang zu mehr Nachhaltigkeit und Effizienz sind unübersehbar. Das spricht eindeutig für Produkte und Dienstleistungen aus Deutschland.

Um diese Möglichkeiten auch optimal umsetzen zu können, bedarf es jedoch deutlicher Anstrengungen der russischen Seite zur Schaffung besserer Rahmenbedingungen. Übereinstimmend werden Nachholbedarf in den Bereichen Zoll, Zertifizierung, Genehmigungsverfahren, Migrations- und Steuerpolitik konstatiert und die Eindämmung von Bürokratie und Korruption gefordert. Der Weg zu einer hoch industrialisierten, diversifizierten und effektiven russischen Wirtschaft ist noch weit, aber er ist mit Unterstützung der deutschen Wirtschaft möglich. Einer unserer Interviewten beschreibt die Situation: „Durch den Markteinschnitt hat sich die Spreu vom Weizen getrennt, alles muss sich erst wieder sortieren, aber ab 2011 ist der Markt wieder hot.“ Dieser Einschätzung schließe ich mich an.

Michael Harms

Vorstandsvorsitzender der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK)

Fragen zur aktuellen Wirtschaftsentwicklung



„Die Maßnahmen der Zentralbank und des Staates haben eine Bankenkrise in Russland bisher verhindert.“

Dr. Jutta Falkner, OWC-Verlag

Wie entwickelt sich die russische Wirtschaft?

Die russische Wirtschaft ist von der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise besonders hart getroffen. Das Bruttoinlandsprodukt ist nach Angaben der russischen Statistikbehörde Rosstat im ersten Halbjahr 2009 nach vorläufigen Angaben um 10,1 Prozent zurückgegangen. Die Industrieproduktion schrumpfte um 14,9 Prozent.

Welche Auswirkungen hat die aktuelle wirtschaftliche Situation auf den Staatshaushalt?

Erstmals seit zehn Jahren wird es in Russland ein Haushaltsdefizit geben. Der russische Staatshaushalt wird 2009 wahrscheinlich ein Defizit von 7,4 Prozent des Bruttoinlandsprodukts aufweisen. Das Kabinett billigte am 19. März einen Nachtragshaushalt mit einem Volumen von 9,7 Billionen Rubel (281 Milliarden US-Dollar), fast acht Prozent mehr als ursprünglich vorgesehen. Die Einnahmen belaufen sich auf 6,7 Billionen Rubel (197 Milliarden Euro) bzw. auf 16,6 Prozent des BIP - 4,3 Billionen Rubel weniger als im Haushalt, der vor Beginn der Wirtschaftskrise verabschiedet worden war. Dementsprechend wird sich das Defizit auf drei Billionen Rubel belaufen, 7,4 Prozent des BIP. Die Staatsduma hat am 15. April den Nachtragshaushalt für 2009 in dritter und abschließender Lesung angenommen. Die Inflationsrate soll nach Plänen der Regierung die Marke von 13,0 (ursprünglich 8,5) Prozent nicht überschreiten. Im laufenden Jahr wird Russland ein BIP von voraussichtlich 40,4 Billionen Rubel erzielen, geplant waren 51,5 Billionen Rubel.

Von welchem Ölpreis geht man beim Nachtragshaushalt aus?

Dem Nachtragshaushalt liegt ein Preis für russisches Öl der Marke Urals von 41 (vormals 95) US-Dollar je Barrel und ein durchschnittlicher Wechselkurs der russischen Währung zur US-Devisen von 35,1 (vormals 24,7) Rubel je US-Dollar zugrunde. Auch für die kommenden Jahre rechnet die Regierung angesichts der internationalen Finanzkrise und eines weiterhin niedrigen Ölpreises mit einem Haushaltsdefizit.

Wie soll das Defizit finanziert werden?

Russland werde zur Deckung des Defizits keine Kredite im Ausland aufnehmen, hatte Premierminister Putin in den vergangenen Monaten mehrfach unterstrichen, zuletzt Mitte Oktober 2009 in Peking. Vielmehr setze Russland dabei auf den Inlandsmarkt und auf eine wachsende Wirtschaft.

In diesem Jahr soll das Haushaltsminus hauptsächlich mit Mitteln aus dem Reservefonds beglichen werden. In diesem Fonds fließen die Einnahmen aus dem Energieexport mit einem Volumen von ca. 136 Milliarden US-Dollar. Etwa die Hälfte der benötigten Mittel zur Haushaltsdeckung, 46 Milliarden US-Dollar, sollen aus dem Reservefonds finanziert werden. Die Mittel des Reservefonds dürften für rund 2,5 Jahre reichen, so Finanzminister Alexej Kudrin nach einer Kabinettsitzung am 10. März. Ab dem Jahr 2011 soll die Hälfte des Etatdefizits mit Krediten gedeckt werden. Einer Prognose zufolge beträgt das Haushaltsdefizit im Jahr 2011 drei Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP).

Über welche Gold- und Devisenreserven verfügt Russland?

Im Sommer 2008 verfügte Russland noch über Gold- und Devisenreserven im Wert von etwa 500 Milliarden US-Dollar. Das sind weltweit die drittgrößten Währungsreserven. Das finanzielle Volumen der russischen Gold- und Devisenreserven belief sich zum 9. Oktober auf 418,7 Milliarden US-Dollar.

Wie hoch sind Russlands Schulden?

Im August 2006 zahlte Russland 23 Milliarden US-Dollar an die Gläubiger zurück und tilgte damit die gesamte Staatsschuld. Inzwischen sind neue Außenschulden aufgelaufen, die sich zum 1. März 2009 auf fast 40 Milliarden US-Dollar oder drei Prozent des Bruttoinlandsproduktes summiert haben. Wie Konstantin Wyschkowski, Abteilungsleiter im Finanzministerium, bei einem Rundtischgespräch im Föderationsrat Mitte März mitteilte, muss Russland in den nächsten drei Jahren Außenschulden in Höhe von 20 Milliarden Dollar begleichen.

Russlands Unternehmen haben in den vergangenen Jahren etwa 500 Milliarden US-Dollar Schulden gemacht. In den vergangenen Monaten haben sie diese Auslandsschulden um 174 Milliarden US-Dollar reduziert, teilte Russlands Premier Putin Anfang April in der Staatsduma mit.

Zugleich betonte er, dass der russische Staat keine Verantwortung für die Schulden der Unternehmen trägt. Die überfälligen Schulden russischer Banken betragen gegenwärtig nur vier Prozent des Kreditvolumens.

Wie steuert die russische Regierung gegen die Krise?

Die russische Regierung wird die Maßnahmen gegen die Finanzkrise mit umgerechnet rund 90 Milliarden US-Dollar finanzieren. Das entspricht rund zwölf Prozent des Bruttoinlandsproduktes. Entsprechende Angaben hat Ministerpräsident Putin auf einer Wirtschaftskonferenz im Juni in Helsinki gemacht.

Präsident Medwedjew sagte in einem Interview Anfang Juni, dass „Unternehmen, die ganze Städte bilden, Vorzugskredite zu einem niedrigen Satz erhalten werden, manchmal zinslose Kredite, um sie zu unterstützen.“ So hat Putin Anfang Juni den Staatskonzern Rostechologii beauftragt, dem Pkw-Hersteller AvtoVAZ 25 Milliarden Rubel (572,75 Millionen Euro) Haushaltsmittel zur Verfügung zu stellen. Dabei handele es sich um eine unverzinsliche Anleihe. Zudem wurden höhere Schutzzölle für Importautos verhängt.

Am 10. April hat die Duma ein Antikrisenprogramm verabschiedet. Es sieht Korrekturen vor allem im Staatshaushalt vor – allerdings keine Kürzungen, sondern Mehrausgaben für den sozialen Bereich. So sollen zum Beispiel die Renten um 24 Prozent erhöht werden. Die Gewinnsteuer für Unternehmen soll von 24 auf 20 Prozent gesenkt werden. Für den regionalen Garantiefonds will die Regierung rund 341 Millionen Euro (15 Milliarden Rubel) zusätzlich bereitstellen. Dadurch sollen kleinere und mittelständische Unternehmen unterstützt werden.

Nach Angaben Putins auf einer KMU-Konferenz in Moskau Mitte April will der Staat auch Existenzgründern mit Krediten helfen.

Wie soll das russische Antikrisenprogramm bezahlt werden?

Das Programm soll vor allem durch Rücklagen aus dem Stabilisierungsfonds und anderen Quellen bezahlt werden.

Welche Ergebnisse brachte das Konjunkturprogramm?

Hierzu lassen sich noch keine konkreten Aussagen machen. Es lässt sich auch schwer einschätzen, welche Summen tatsächlich schon geflossen sind oder nur auf dem Papier stehen.

Die makroökonomischen Daten des dritten Quartals lassen die Annahme einer langsamen Konsolidierung der russischen Wirtschaft zu, die jedoch im Wesentlichen dem seit Jahresbeginn stetig steigenden Ölpreis geschuldet ist. Wirtschaftszweige jenseits des Exportes von Energieträgern wie die Industrieproduktion, der Transport- und Logistiksektor, die Bauwirtschaft, die Automobilindustrie erholen sich nur sehr langsam. Zwar hat die russische Regierung, und im Besonderen Präsident Medwedjew, wiederholt eine schnelle und effektive Modernisierung der russischen Wirtschaft gefordert, de facto wird diese Entwicklung jedoch durch staatlichen Protektionismus, langwierige Genehmigungsverfahren, bürokratische Hürden und eine immer noch existierende Korruption gebremst.

Welche Investitionen werden trotz allem fortgesetzt beziehungsweise forciert?

Die russische Regierung stellt über 586 Milliarden Rubel (umgerechnet 13,5 Milliarden Euro) für den Ausbau der Verkehrsinfrastruktur bereit. 2009 würden die Haushaltsausgaben für die Transportbranche und die Entwicklung der Verkehrsinfrastruktur über 586 Milliarden Rubel betragen, so Vizepremier Sergej Iwanow am 9. Juni. Für ein entsprechendes Staatsprogramm wurden umgerechnet 6,5 Milliarden Euro, 1,8 Milliarden davon für Antikrisen-Programme, bereitgestellt. Etwa elf Prozent mehr als im Vorjahr.

Die Regionen sollen Kredite von insgesamt 577 Millionen Euro für Bau, Rekonstruktion, Reparatur und Betrieb von Straßen erhalten. In das staatliche Programm zur Erneuerung des Fahrzeugparks der Kommunalbehörden investiert die Regierung in diesem Jahr 461,6 Millionen Euro – vorausgesetzt, dass die Regionen dafür kräftig mitbezahlen.

Welche Prognosen gibt es für die nächsten Monate/Jahre?

Für das kommende Jahr erwartet die russische Regierung ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von etwa 1,6 Prozent, internationale Banken gehen von 1,3 Prozent Wachstum aus. Im Jahr 2010 soll die Wirtschaftsleistung laut Bankanalysten schon wieder über vier Prozent zulegen.

Welche Auswirkungen hat die aktuelle Situation für die Arbeitslosigkeit?

Die Arbeitslosenrate wird in Russland 2009 mehr als acht Prozent betragen. Es gibt Massenentlassungen und deutliche Personalreduzierungen.

„Auch im Jahr 2009 ist von Werkseröffnungen, Werkserweiterungen, Übernahmen und Beteiligungen zu lesen.“

Wie entwickeln sich die ausländischen Direktinvestitionen in Russland?

Die ausländischen Direktinvestitionen sind im ersten Halbjahr 2009 um 45 Prozent gegenüber dem ersten Halbjahr 2008 auf 6,1 Milliarden US-Dollar gefallen. Einschließlich Krediten und Wertpapieren betrug der Rückgang 30,9 Prozent. Wie die Föderale Statistikbehörde Rosstat mitteilte, floss der größte Anteil der ausländischen Investitionen in die verarbeitende Industrie.

Welche Länder investierten am meisten?

Die Niederlande waren in diesem Zeitraum der größte ausländische Investor, gefolgt von Zypern und Luxemburg.

Welche Auswirkungen hat die gegenwärtige Finanzkrise auf das russische Bankensystem?

Man beobachtet eine Verschlechterung der Kreditqualität, weil es sowohl für private Konsumenten als auch für Unternehmen schwieriger ist, ihre Verbindlichkeiten zurückzuzahlen. Weil auch mehr Kredite wertberichtigt werden müssen, steigt das Risiko für das Eigenkapital der Banken. Darüber hinaus ist Liquidität weiter knapp und wegen des eingeschränkten Zugangs zu den Kapitalmärkten wird die Refinanzierung für die Banken teurer. In der gegenwärtigen Situation sind Banken zudem zurückhaltender bei der Kreditvergabe, wodurch die Bilanzsummen deutlich langsamer wachsen.

Aufgrund des Einbruchs der russischen Volkswirtschaft wird in diesem Jahr mit einem signifikanten Anstieg der „non-performing-loans“ (NPL) zu rechnen sein. Schätzungen reichen von zehn bis 20 Prozent des Kreditportfolios.

In welchem Umfang hat der russische Staat die Banken unterstützt?

Während der ersten Phase der Finanzkrise hatte die Unterstützung des Bankensystems für den russischen Staat Priorität: Nachrangige Kredite, Budgetmittelauktionen und Repogeschäfte haben sehr geholfen. Das Anti-Krisen-Programm der russischen Regierung unterstützt den Bankensektor mit 495 Milliarden Rubel (etwa 11,2 Milliarden Euro). Grundsätzlich haben die Maßnahmen der Zentralbank und des Staates eine ausgeprägte Bankenkrise in Russland bisher verhindert. Andererseits fordern derzeit Vertreter der Realwirtschaft mehr Hilfe für die Industrie.

DEUTSCH-RUSSISCHE WIRTSCHAFTSBEZIEHUNGEN

Wie entwickelten sich die deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen?

Im vergangenen Jahr erreichte der deutsch-russische Handel den Rekordumsatz von 68,2 Milliarden Euro, ein Plus gegenüber dem Vorjahr von 19,6 Prozent. Die deutschen Ausfuhren legten um 14,8 Prozent auf 32,3 Milliarden Euro zu, die Einfuhren stiegen um 24,3 Prozent auf 35,9 Milliarden Euro.

Im Januar dieses Jahres kam es zu einem dramatischen Einbruch: Der Umsatz ging um 25,5 Prozent zurück, die deutschen Ausfuhren schrumpften gegenüber Januar 2008 um 32,6 Prozent. Dieser Trend setzte sich im Laufe des Jahres fort. Die deutschen Exporte nach Russland sind in den ersten sechs Monaten 2009 um 38,9 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum zurückgegangen.

Wo gab es die größten Einbrüche, wo blieb es relativ stabil?

Einbrüche gab es über alle Branchen hinweg – kein Bereich wurde ausgespart. Lediglich Ersatzteillieferungen blieben auf dem gleichen Niveau.

Exportierten deutsche Unternehmen im ersten Halbjahr 2008 beispielsweise noch Maschinen im Wert von 4,2 Milliarden Euro nach Russland, so waren es im ersten Halbjahr 2009 nur noch Lieferungen im Wert von 2,4 Milliarden Euro. Die Exporte von Holzmaschinen schrumpften nach Angaben des VDMA um 72 Prozent, bei Kunststoff- und Gummimaschinen betrug der Rückgang 41,9 Prozent. Kaum ein anderer Absatzmarkt deutscher Maschinen und Anlagen hat einen solch drastischen Einbruch erlebt.

Welche Bedeutung haben Deutschland und Russland als Handelspartner füreinander?

Deutschland ist nach wie vor der größte Handelspartner Russlands, allerdings hat China Deutschland im vergangenen Jahr als größten Lieferanten abgelöst. 13 Prozent aller Importe bezieht Russland nach Angaben der Zollstatistik inzwischen aus China, 12,8 Prozent der Importe kommen aus Deutschland, sieben Prozent aus Japan. Nach wie vor ist Russland der wichtigste Öllieferant Deutschlands. Fast ein Drittel aller deutschen Rohölimporte kommt aus Russland.

Innerhalb der EU ist Deutschland mit einem Anteil von 31 Prozent aller Lieferungen der wichtigste Partner. Russland lag 2008 auf Platz zehn der wichtigsten Handelspartner Deutschlands.

Wo liegen die Schwerpunkte der deutsch-russischen Kooperationen, die von Verbänden und den Regierungen unterstützt werden?

Ein Schwerpunkt ist zweifellos das Thema Energieeffizienz. Mitte Juli wurde die Deutsch-Russische Energieagentur gegründet – ein Joint Venture der Deutschen Energieagentur dena mit einem russischen Partner.

Darüber hinaus fördern staatliche Stellen und Verbände Kooperationsprojekte im Bereich Gesundheitswesen, Agrarwirtschaft und im Rohstoffsektor.

Wie verhalten sich deutsche Unternehmen in diesen Krisenzeiten?

Wie die Deutsch-Russische AHK immer wieder betont, ist ein Abwandern deutscher Unternehmen aus Russland nicht zu beobachten, obwohl deutsche Exporteure große Schwierigkeiten haben, ihre Waren in Russland abzusetzen. In einer Umfrage der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) von Oktober 2009 äußerten sich die deutschen Unternehmen zu ihren Zukunftsaussichten überwiegend mit verhaltenem Optimismus. Branchenabhängig wird jedoch mit einer spürbaren konjunkturellen Belebung erst wieder ab Anfang 2011 gerechnet. Waren im Frühjahr 2009 die Einschätzungen der wirtschaftlichen Entwicklung in Russland überwiegend pessimistisch, äußerte sich die Mehrzahl der im Herbst 2009 in einer repräsentativen Umfrage der AHK befragten über 50 größten deutschen Unternehmen jetzt verhalten optimistisch zur künftigen Entwicklung. Ein knappes Viertel der befragten Firmen sieht schon für das laufende Geschäftsjahr eine positive Umsatz- und Ergebnisentwicklung.

Gibt es in der jetzigen Zeit noch große Lieferungen oder Investitionen?

Auch im Jahr 2009 ist von Werkseröffnungen, Werkserweiterungen, Übernahmen und Beteiligungen zu lesen. So startete das Werk von Volkswagen in Kaluga kürzlich mit der Vollproduktion, Die Fels-Werke mit Sitz in Goslar haben im Juni ihr erstes Kalkwerk in Russland eröffnet. Mitte Juni hat das Unternehmen KNAUF Gips Nowomoskowsk in der Region Tula südlich von Moskau das größte Gipsbergwerk in Europa nach der Rekonstruktion in Betrieb genommen. Der Unternehmensbereich Catalysts des BASF-Konzerns hat Mitte März 2009 ein Katalysatorenwerk in Krasnogorsk eröffnet. E.on Ruhrgas hat im September einen Beteiligungsvertrag am Gasfeld Juschno Russkoje unterzeichnet.

In welchem Umfang sind russische Unternehmen in Deutschland aktiv?

Es haben sich inzwischen zahlreiche russische Unternehmen in Deutschland angesiedelt. Allein in Bayern sind 40 russische Unternehmen tätig, insbesondere im Bereich IT/Softwareentwicklung, Transport und Logistik und Immobilienwirtschaft.

Weniger erfolgreich haben sich die Übernahmen großer Unternehmen entwickelt. Die Fahrzeugwerke Dessau gingen zwei Jahre nach der Übernahme durch die Transmasch-Holding pleite. Die Wadan-Werften, die vor zwei Jahren zu 70 Prozent von der russischen Investmentgesellschaft FLC West übernommen worden waren, meldeten am 5. Juni dieses Jahres Insolvenz an. Sie wurde danach vom russischen Investor Witalij Jussufow übernommen. Der Kaufbetrag ist inzwischen vollständig gezahlt.

Wie finanzieren deutsche Unternehmen heute ihre Exporte?

Momentan werden besonders Finanzierungen mit Hermes-Strukturen nachgefragt, bei denen allerdings der russische Importeur finanzieren muss. Außerdem steigt die Nachfrage nach dokumentärem Geschäft, also nach Akkreditiven und Garantien. Darüber hinaus nehmen die Forderungen nach Vorauszahlung zu.

Die KfW hat der Vneshekonombank einen Kredit in Höhe von 500 Millionen Euro gewährt, der an russische Unternehmen weitergereicht wird, die deutsche Waren bestellt hatten, aber aufgrund finanzieller Probleme nicht zahlen können.

Welche Rolle spielt Hermes?

Als Reaktion auf die internationale Finanzkrise hat die Bundesregierung im Rahmen des Konjunkturpakets II die Deckungsmöglichkeiten für deutsche Exporteure verbessert.

Die Schwellen- und Entwicklungsländer bleiben unverändert die wichtigsten Märkte für Hermesdeckungen. Die Liste der Top Ten-Länder führte im ersten Halbjahr 2009 Südkorea (1,9 Milliarden Euro) an, gefolgt von den USA (972,1 Millionen Euro), Russland (907 Millionen Euro), China (749 Millionen Euro) und der Türkei (583 Millionen Euro).

2008 lag Russland mit einem Volumen von 2,9 Milliarden Euro noch auf Platz eins der Länder, für die Garantien in Anspruch genommen wurden.



„Die Quote für Arbeitserlaubnisse wurde mit 3.976.747 festgesetzt.“

Andreas Setzepfandt

NIK AU BAUWIRTSCHAFT BAUZULIEFERER ENERGIEWIRTSCHAFT ERWERB VON
SCHÄFTSA NTURE KARTELLRECHT LIEFERVERTRÄGE LOGISTIK MEDIZINTECHNI

NANOTECHNOLOGIE PATENT- UND MARKENSCHUTZ PERSONALMANAGEMENT SPEZIALTIEFBAU TRANSPORT UND LOGISTIK

Was muss ich tun, um in Russland arbeiten zu können?

Das kommt darauf an, wo Sie arbeiten möchten. Wenn Ihr Arbeitgeber eine russische juristische Person ist, brauchen Sie eine Arbeitserlaubnis und ein Arbeitsvisum. Das bekommen Sie beim Föderalen Migrationsdienst, beziehungsweise muss es Ihr Arbeitgeber für Sie beantragen. Es sei denn, Sie kommen aus einem Land, dessen Bürger kein Visum für Russland benötigen. Dann können Sie die Unterlagen selbst beantragen und sich dann um einen Arbeitgeber kümmern.

Wie lange dauert das?

Wenn Ihr Arbeitgeber eine Quote für die Beschäftigung bestimmter Staatsangehöriger auf bestimmten Positionen hat, dauert es höchstens eineinhalb Monate. Wenn Ihr Arbeitgeber noch keine Quote hat, zieht sich das ganze Verfahren, inklusive der Beantragung der Quote, mindesten vier Monate hin. Es kann auch länger dauern.

Was bedeutet der Begriff „Quote“ in diesem Zusammenhang?

In der Quote wird festgelegt, wie viele Ausländer aus so genannten Visa pflichtigen Staaten, in einem Föderationssubjekt tätig werden dürfen. Diese Zahl wird dann wiederum in bestimmte Berufssparten oder Positionsbezeichnungen aufgeteilt. Wenn Sie einen Beruf haben, der nicht in dieser Auflistung enthalten ist, und unter Sonstiges fällt, dann können Sie versuchen eine Ausnahmegenehmigung zu bekommen.

Gibt es eine Obergrenze für die gesamte Russische Föderation?

Nach Consultant wurde mit der Regierungsverordnung Nr. 835 vom 7.11.2008, die Quote für Arbeitserlaubnisse mit 3.976.747 festgesetzt. Die Aufteilung auf die Föderationssubjekte erfolgte

durch Erlass Nr. 777n des Sozialministeriums vom 26.12.2008. Dieser Erlass wurde 2009 zweimal geändert. Aktuell sind von der, gemäß Regierungsverordnung, festgesetzten Quote 2.042.099 in Reserve. Das heißt, es sind nur 49 Prozent der landesweit möglichen Quoten wirklich verteilt.

Und dann legt jedes Föderationssubjekt innerhalb dieser Quote fest wie viele es benötigt?

Nicht ganz. Jedes Föderationssubjekt teilt der Regierung mit, wie viele ausländische Mitarbeiter es im nächsten Jahr benötigt. Aufgrund dieser Prognosen legt dann die Regierung, meistens im 4. Quartal eines jeden Jahres, die russlandweite Obergrenze fest und schlüsselt auf, wie die Aufteilung auf die einzelnen Föderationssubjekte aussehen soll.

Dann gibt es noch eine Reserve, falls irgendwo noch nachgebessert werden muss.

Wie komme ich in den Genuss dieser Quote?

Das erfordert vorausschauendes, langfristiges Denken. Da die Quote ein Jahr im Voraus geplant wird, muss ein Arbeitgeber zum 1. Mai seinem lokalen Arbeitsdienst (Служба занятости) Mitteilung darüber machen, wie viele Ausländer er im nächsten Kalenderjahr, in welchen Berufen und Staatsangehörigkeiten beschäftigen möchte. Dies formiert sich zu einer Quotenanforderung, die an das Sozialministerium gegeben wird und dann über eine Regierungsanordnung wieder nach unten zurück erlassen wird.

Falls man diesen Termin verpasst, muss der Schritt der Quotierung noch einmal gegangen werden. Dazu müssen Sie sich erneut an das Departement für Beschäftigung wenden. Dort gibt es eine Kommission, die über nachträgliche Anträge zur Quotenerweiterung oder zusätzliche Quoten entscheidet. Das dauert in der Regel noch einmal weitere anderthalb Monate.

Ist es nicht schwierig für Unternehmen, die neu auf den russischen Markt kommen, soweit im Voraus zu planen?

Nicht unbedingt. Es ist ja für die russische Seite genauso. Wenn ein russisches Unternehmen in Deutschland ein Werk bauen möchte und kurz vor Montagebeginn merkt, dass es noch zusätzliche russische Mitarbeiter benötigt, dann steht es ja ebenso vor einem großen Dilemma. Man muss eben, ein bis zwei Schritte im Voraus denken und gegebenenfalls die drei bis fünf Monate, die eine zusätzliche Beantragung dauern kann, überbrücken.

Ist die 90-Tage-Regelung, die nach der Angleichung der Visaregeln zwischen der EU und Russland, nun auch hier zur Anwendung kommt, ein Problem?

Eigentlich nicht. Diese ist ja nur hinderlich für Personen, die keine Alternative zum einjährigen Geschäftsvisum haben. Davon sind vor allem Freiberufler und Montagekräfte betroffen. Freiberufler, weil sie weder einen deutschen noch einen russischen Arbeitgeber haben und sich selbst zurecht finden müssen. Montagekräfte sind arbeitsrechtlich zwar von der Notwendigkeit einer Arbeitsgenehmigung befreit, können aber nicht ständig montieren, weil sie nur ein Geschäftsvisum bekommen und entsprechend bei einem einjährigen Visum, nur 90 von 180 Tagen, im Land sein dürfen.

Wenn ich im Besitz von Quote, Arbeitserlaubnis und Arbeitsvisum bin, wie lange sind diese gültig?

Immer nur für ein Jahr. Dabei müssen Sie immer ein bis zwei Monate abziehen, weil die Quote früher erteilt wird als die Arbeitserlaubnis, diese ist aber an die Dauer der Quote gekoppelt. Deshalb haben Sie real immer nur ca. zehn Monate Pause. Wobei Sie allerdings nach einem halben Jahr schon wieder anfangen müssen, die Dokumentation für die erneute Beantragung im kommenden Jahr vorzubereiten.

Das heißt, ich kann nicht verlängern, sondern immer nur neu beantragen?

Genau das. Das hätten wir zwar gerne, aber das gibt es nicht.

Was wäre wünschenswert, um die Umstände zu verbessern?

Auf jeden Fall wäre eine längerfristige Erteilung, z. B. für drei bis fünf Jahre, sehr hilfreich. Das würde die Situation sehr entspannen. Ansonsten wäre auch eine Vereinfachung des Verfahrens für Firmen, die neu in Russland anfangen, wünschenswert.

Brauchen Mitarbeiter von Repräsentanzen ebenfalls eine Arbeitsgenehmigung?

Formaljuristisch ja, de facto werden Verstöße aber nicht verfolgt. Registrierungsbehörde und auch der Migrationsdienst geben oft

die Auskunft, dass eine Arbeitsgenehmigung nicht notwendig sei. Das stimmt aber dem Papier nach nicht. Offensichtlich war die Regelung für Repräsentanzen so nicht beabsichtigt, aber eine Gesetzesänderung hat es bislang auch noch nicht gegeben.

Auch wenn ich im Besitz aller Meldedokumente bin, muss ich dennoch die Stadt von Zeit zu Zeit verlassen. Wie funktioniert das Registrierungsprozedere?

Damit haben Sie selbst wenig zu tun. Die aufnehmende Seite ist verpflichtet, Sie an und ab zu melden. Das ist in der Regel Ihr Arbeitgeber. Wenn Sie die Stadt verlassen und jetzt nicht in der Wildnis übernachten, erledigt das ihr Hotel vor Ort oder das Unternehmen, das Sie besuchen.

Warum habe ich eine Migrationskarte und einen Anmelde-schein?

Das ist historisch bedingt. Die Migrationskarte wurde eingeführt, um Ausländer bei der Ein- und Ausreise noch einmal speziell zu erfassen. Früher gab es zusätzlich noch die Registrierung, die man für sechs bis zwölf Monate vornehmen konnte. Dies wurde auf Bitten der Ausländer abgeschafft, weil das Verfahren sehr kompliziert und aufwändig war. Stattdessen wurde die Migrationserfassung eingeführt, die zwar nicht so Dokumenten aufwändig ist, aber dafür jedes Mal neu gemacht werden muss.

Das hat zur Folge, dass Sie eine Migrationskarte haben, die Sie nur noch bei der Ein- und Ausreise und der Registrierung benötigen und einen Anmelde-schein, der wiederum bestätigt, dass Sie sich angemeldet haben.

Warum man das nicht gleich alles in einem Dokument machen konnte, ist eine andere Frage.

Es gibt drastische Strafen, wenn man versäumt seine Mitarbeiter oder sich selbst anzumelden. Womit ist das zu begründen?

Ursprünglich wurden diese Strafen eingeführt, um Verstöße gegen das Arbeitserlaubnisrecht zu ahnden und illegaler Beschäftigung entgegen zu wirken. Als dann die Ausländermeldepflichten geändert wurden, blieben die Strafen bei Verstoß unverändert. Obwohl sie jetzt, in Relation zur Schwere des Verstoßes, unverhältnismäßig geworden sind. Da besteht sicher Nachbesserungsbedarf.

Hat das neue Verfahren zu einer Eindämmung der illegalen Beschäftigung geführt, oder zum Gegenteil?

Die russischen Regelungen sind für die meist betroffene Gruppe der GUS-Ausländer, eine Erleichterung, weil das ganze Verfahren extrem vereinfacht wurde und vom Ausländer selbst durchgeführt werden kann. Deshalb kann man sagen, dass die

gegenwärtige Gesetzgebung zu einer zunehmenden Legalisierung verhilft. Für die Visa pflichtigen Ausländer aus den EU-Ländern, ist es nicht schärfer, sondern aufwändiger geworden.

Da gerade diese Mitarbeiter sehr viel pendeln, ist es einfach lästig, aber nicht problematisch, sich im Wochenrhythmus an- und abzumelden.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Es wird für Russland in den nächsten Jahren nicht einfach, wenn die Rohstoffpreise weiterhin so niedrig bleiben wie bisher. Denn die gesamte Entwicklung der letzten Jahre fußt nur darauf.

Es besteht weiterhin ein ungeheurer Investitionsbedarf für die Infrastruktur. Wenn man vergleicht was in China in den letzten Jahren alles geschehen ist, ist das, was seit 1990 in Russland gebaut wurde, an Straßen, Eisenbahnlinien etc., verschwindend gering. Dasselbe gilt für die verarbeitende Industrie. Wenn Russland es nicht schafft, sich auf diesen Gebieten zu entwickeln, wird es sehr schwierig werden.



„Bis wir im Markt etabliert waren, bin ich vier Jahre, jeden Monat, zur Akquise nach Russland geflogen.“

Jürgen C.B. Willen, Willen Associates Architekten

Wie hat sich die aktuelle Krise auf Ihr Business ausgewirkt?

Bei uns ist Ende 2008 das Geschäft von 100 auf fast Null zurück gefahren worden. Alle Aufträge wurden auf Eis gelegt. In diesem Jahr lösen sich die Bremsen seit Juli langsam wieder, aber aus unserer Sicht nur im Triple-A-Bereich. Im Speziellen bauen wir zwei große Villenprojekte für betuchte Russen.

Die Konjunktur zieht im Hochpreissegment an?

Ja, diejenigen die Geld haben, nutzen die augenblicklichen Preisvorteile und den Zugewinn an Zeit durch das verminderte Geschäft. Unternehmer lassen mit sich handeln und das Material kommt auch dort an, wo es bestellt wurde und wird nicht zwischendurch „verwertet“.

Wie wird augenblicklich bezahlt?

Es gibt jeweils Zahlungspläne. Das Bürogebäude Barvicha in der Rublevka verfügt z.B. über eine Finanzierung, die Expertise

läuft und der Generalauftragnehmer kommt aus Deutschland, denn die Ausführungsqualität muss gehoben sein und die Einhaltung des Zeitplanes ist entscheidend. In zwei bis zweieinhalb Jahren, wenn das Gebäude fertig gestellt sein wird, hat sich der Markt wieder erholt und die zu erzielenden Preise werden gut sein.

Sie gehen also von einer Erholung der Wirtschaft innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre aus?

Der Bedarf ist im Bereich der Architektur absolut gegeben. Selbst Neubauten sind in Teilbereichen schon wieder sanierungsbedürftig.

Wie muss man in Russland als Architekturbüro aufgestellt sein, um eine Wettbewerbschance zu haben?

Wenn wir von Westeuropa sprechen, sprechen wir von einer Sozialgesellschaft. In Russland existiert nur eine Beziehungs-

„Wir bauen augenblicklich eine Villa komplett grün: Holz, kein Stahl, Verzapfung aus Holz, Einrichtung nach den Prinzipien des Feng shui.“

gesellschaft. Wenn diese Beziehungen nicht ständig gepflegt werden, dann passiert am Ende gar nichts. Bis wir im Markt etabliert waren, also einen Fuß in der Tür hatten, bin ich vier Jahre, regelmäßig jeden Monat, zur Akquise nach Russland geflogen.

Was war letztendlich der Schlüssel zum Erfolg?

Irgendwann war das Vertrauen in unsere Qualität so weit aufgebaut, dass daraus auch Aufträge resultierten.

Inwieweit sind Sie spezialisiert, um am Markt bestehen zu können?

Wir sind eigentlich nicht auf ein bestimmtes Feld spezialisiert. Unser Vorteil ist, dass wir gern schwierige, komplexe Projekte übernehmen. Eine Bestellung kann man so oder so ausführen, aber wir wollen nicht nur eine Hülle herstellen, sondern Produkte mit Inhalt, d.h. wir geben den Objekten eine Seele bzw. eine Geschichte.

Wie muss man sich das vorstellen?

Gebäude oder Regionen haben kulturelle und historische Ursprünge oder Hintergründe. Die versuchen wir einzubauen und in unser Produktmarketing zu transferieren.

Gibt es dafür Beispiele?

Das neue Kulturzentrum „Roter Oktober“, wird unter sensibler Rücksichtnahme auf die umgebende historische Bebauung, als sehr experimentelles Objekt mit neuesten Technologien realisiert werden. In Butikovskij haben wir ein Bürogebäude als Interpretation der sozialistischen Architektur, in moderner Ausprägung errichtet. Viele Vertikalen, wie es typisch für diesen Baustil war, und wir haben das Ganze dann in Glas aufgelöst.

Sind Russen gegenüber moderner Architektur aufgeschlossen?

Ja, also sehr viel mehr als in Westeuropa. Die russischen Bauherren sind viel experimentierfreudiger und wollen ganz bewusst „Benchmarks“ setzen. Das Problem beginnt dort, wo das Qualitätsbewusstsein aussetzt.

Bedeutet das, man kann mit Qualität nicht punkten?

Doch, denn das Bewusstsein für Nachhaltigkeit – auch und gerade in der Architektur – entwickelt sich. Insofern ist die Krise auch für Entwickler eine gute Erfahrung, denn jetzt schauen die Mieter nach Zusatzkriterien wie: gute Energiebilanz, Funktionalität, Qualität, Verkehrsanbindung, Erweiterungsmöglichkeiten, Flächenaufteilung, Flexibilität der Flächen. Alles das spielt heute eine Rolle, früher hat das niemanden interessiert. Hauptsache schnell fertig und Hauptsache hohe Mieteinnahmen.

Gilt das auch für Faktoren wie Energieeffizienz, ökologisches Bauen usw.?

Dieses Denken setzt sich sehr langsam aber sicher durch. Allein die ständig steigenden Strompreise bedingen ein Umdenken. Es ist auch in Russland nicht mehr egal, was etwas kostet. Heizungsregulierung über das Fenster wird in Zukunft kaum noch möglich sein.

„Grünes Bewusstsein“ wächst auf jeden Fall. Wir bauen augenblicklich eine Villa komplett „grün“: Holz, kein Stahl, Verzapfung aus Holz, Einrichtung nach den Prinzipien des Feng Shui. Allerdings kann man Objekte mit einem derart hohen Anspruch an die Ausführung, leider noch nicht in Russland fertigen lassen. Das Haus wird in Deutschland gebaut, komplett zerlegt und in Russland wieder aufgebaut.

„Auch in Russland wird sich in den nächsten Jahren die Frage nach dem Wohnen im Alter stellen.“

Brauchen Sie dazu noch deutsche Unternehmen oder geht es ausschließlich mit russischen Subunternehmen?

Im Prinzip beauftragen wir als Generalplaner sowohl deutsche als auch russische Unternehmen mit der Umsetzung. Nur da, wo es technologisch kompliziert wird, müssen noch deutsche Unternehmen eingesetzt werden.

Sie haben vorhin von einem leichten Aufschwung gesprochen. In welchen Segmenten macht sich dieser bemerkbar?

Eindeutig Bürogebäude, dort gibt es wieder Vertragsabschlüsse. Private Aufträge, die jetzt natürlich billiger umgesetzt werden können und halböffentliche Gebäude, die aus staatlichen oder kommunalen Mitteln finanziert werden und dem öffentliche Interesse dienen – Beispiel „Roter Oktober“.

Weltweit wird immer höher gebaut, vor allem wenn man nach China oder in die Emirate schaut. Auch in Moskau gibt es einen solchen Trend. Wie ist das ästhetisch zu bewerten?

Einerseits müssen Gebäude funktional sein, ich muss möglichst viele Menschen unterbringen. Um zum Beispiel möglichst viele Grünflächen zu erhalten, muss ich in die Höhe bauen. Idealerweise werden solche Objekte natürlich als Multifunktionsgebäude geplant, also beispielsweise eine Kombination aus Wohn- und Büro-

gebäude, kulturellen und sozialen Angeboten. Gebäude, die nachts nicht völlig verwaist sind.

Apropos Lösungen: Wie ist das Konzept des sozialen oder bezahlbaren Wohnraums zu bewerten?

Grundsätzlich natürlich positiv, denn es fehlt einfach an solchen Wohnungen, nur das Konzept muss sich ändern. Auch in Russland wird sich in den nächsten Jahren die Frage nach dem Wohnen im Alter stellen. Altenheime? Fehlanzeige. Es muss planerisch an Generationswohnen gedacht werden, an Wohnungen, die nebeneinander liegen: eine kleinere für die Großeltern, die größere für die jüngere Generation. Oder Mehrgenerationenhäuser, in denen z.B. die Großeltern auf die Kinder aufpassen. In der „Platte“ ist das unmöglich, aber so wird weitergebaut.

Wir haben jetzt immer von Moskau gesprochen. Wie entwickelt sich Architektur außerhalb der Hauptstadt?

Also mir fällt noch St. Petersburg ein, aber dann sprechen wir nur noch von großen Städten, nicht mehr von Metropolen. Schauen sie sich die Millionenstädte an, dort mangelt es schon an einem Hotel westeuropäischen Zuschnitts. Aber das spricht natürlich für Russland als Markt, denn mit einer guten Idee kann man unendlich viel umsetzen. Moskau als Markt ist im Wesentlichen aufgeteilt, aber in den Regionen ist noch alles möglich.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Im Augenblick sollte man dem Markt einfach treu bleiben, auch wenn vielleicht kein aktives Geschäft möglich ist. Gefühlt, ist die Talsohle in der Bauwirtschaft erreicht. Für das Frühjahr 2010 sehe ich erste neue Projekte. Durch den Markteinschnitt hat sich natürlich auch die Spreu vom Weizen getrennt, alles muss sich erst wieder sortieren, aber ab 2011 ist der Markt wieder „hot“.

„Bei Projekten in Russland arbeiten wir mit Vorkasse, dass funktioniert eigentlich ganz gut.“

Gerhard Schuster, KnaufKassel



Was genau zählt man zur Ausstellungstechnik?

Messestände, z.B. auf Ausstellungen und Kongresse, Vitrinen in Museen usw.

Wie sieht Ihre Kundenstruktur aus, also wer bestellt bei Ihnen was?

Unsere Kundenstruktur ist sehr breit gefächert. Vom kleinen Handwerker bis zum international tätigen Großkonzern.

Sie haben weltweit Auftraggeber. Wieso lohnt es sich, ein deutsches Unternehmen z.B. in Dubai oder in Russland zu beauftragen?

Durch unser weltweites Partnernetz, können wir für unsere Kunden ohne große Transportkosten, preisgünstige Messestände realisieren und unsere Kunden haben nur einen festen Ansprechpartner, nämlich uns.

Für welche Auftraggeber, Institutionen sind Sie in Russland tätig?

Für international tätige Firmen, aber auch für russische Behörden oder Firmen, dann meist im Museumsbau.

Welche Herausforderungen begegnen Ihnen in Russland?

Die üblichen, wie in vielen Ländern. Seit ich in Angola war, kann mich kaum noch etwas erschüttern.

Ihre Produkte sind sehr speziell. Wie kommen Sie zu den entsprechenden Zertifikaten? Wer stellt sie aus?

Es werden so genannte Bemusterungen vorgenommen, danach erfolgen in der Regel die Freigabe und die Produktion.

Viele Firmen kämpfen mit der Finanzierung ihrer Projekte. Wie sieht es bei Ihnen aus?

Bei Projekten in Russland arbeiten wir mit Vorkasse, dass funktioniert

eigentlich ganz gut.

Viele Ihrer Projekte sind zeitkritisch. Wie realistisch kann man in Russland „just in time“ arbeiten?

Wir haben mittlerweile ein gutes Partnernetz in Russland und sind somit kurzfristig handlungsfähig.

Langfristige Kundenbindungen sind Ihr Kapital. Auf welche Art begleiten Sie ihre Kunden?

Wir bieten „full service“ und können somit unseren Kunden in allen Bereichen rund um die Messe die Arbeit erleichtern.

Man spricht gern vom perspektivreichen russischen Markt. Wie viel Perspektive hat er in Ihrer Branche?

Einige Projekte haben in der Tat viele Monate oder Jahre Vorlauf, die Beauftragung erfolgt trotzdem meist kurz vor dem Liefertermin.

Sie sind ein klassischer Mittelständler, der sowohl in Deutschland als auch in Russland förderungsfähig wäre. Was spüren Sie davon?

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass wenn wir einen Antrag auf Fördermittel stellen, meist ein Grund gefunden wird, diesem Antrag nicht stattzugeben.

Beispiel: KnaufKassel geht selbst als Aussteller auf eine kleine Museums-Messe in Moskau. Da diese Messe nicht im AUMA-Kalender aufgeführt wird, gibt es auch keine Fördermittel.

Könnten Sie ohne Ihr Auslandsengagement „überleben“?

Nein!

Was raten Sie einem noch Unschlüssigen in Bezug auf Russland?

Einen Besuch der AHK in Moskau.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Ähnlich wie in Deutschland, aber mit zeitlichem Versatz nach hinten.



„Wir haben in Russland Zulieferer, deren Arbeitsqualität unseren Anforderungen voll und ganz entspricht.“

Christian Kremer, BMW Russland Trading 000

Alle Automobilhersteller mussten auf dem russischen Markt mit erheblichen Absatzrückgängen kämpfen. Bei BMW halten sich die Rückgänge in Grenzen. Woran liegt das?

Stabilität ist eines der wichtigsten Handlungsprinzipien der BMW Group. Wir verfolgen in Russland konsequent eine Strategie, mit der wir ungeachtet der schwierigen wirtschaftlichen Situation, die Marktführerschaft in unserem Marktsegment beibehalten können. Der Verkaufsrückgang bei BMW auf dem russischen Markt betrug in den letzten neun Monaten lediglich 16 Prozent, im Vergleich zum marktweiten Rückgang von 51 Prozent. Die Verkaufszahlen allein spielen allerdings nicht die wichtigste Rolle. Der Erfolg von BMW liegt vor allem darin, dass wir unseren Marktanteil seit Beginn dieses Jahres um über fünf Prozent erhöhen konnten, womit dieser Anteil heute bei 19 Prozent liegt.

Die russischen Käufer zeigen in der letzten Zeit großes Interesse an sparsamen und umweltfreundlichen Aggregaten. In diesem Fall hat BMW einen realen Wettbewerbsvorteil hinsichtlich serienreifer Technologie. Mit unseren BMW Efficient Dynamics Fahrzeugen, konnten wir in den letzten fünf Jahren den Flottenverbrauch um 20 Prozent senken. Bei der Senkung schädlicher CO2 Emissionen sind wir unseren Wettbewerbern ebenfalls einen Schritt voraus. Als Paradebeispiel dafür dienen unsere neuesten Entwicklungen im Hybridbereich: der BMW ActiveHybrid X6 und der ActiveHybrid 7er, die jüngst auf der IAA in Frankfurt vorgestellt wurden und in naher Zukunft auf den russischen Markt kommen werden.

BMW hat die niedrigste "Cost-of-Ownership" im russischen Premium-Segment. Das verdanken wir in bedeutendem Maße unseren umfangreichen Servicedienstleistungen.

Sicherlich hilft uns unsere eigene Produktion in Russland. Aktuell sind wir der einzige Premium-Hersteller, der in der Russischen Föderation seine Fahrzeuge herstellen lässt. Dies gibt uns die Möglichkeit, unseren Kunden optimale Kaufkonditionen für beliebte Modelle wie den BMW 3er, BMW 5er, BMW X3, BMW X5 und BMW X6 anzubieten.

Eines unserer vorrangigen Aufgabenfelder ist der Auf- und Ausbau eines großen und starken Händlernetzes. Wir haben vor, die Anzahl der autorisierten BMW Händlerbetriebe in 36 Städten des Landes bis Ende des Jahres auf 52 zu erhöhen.

Sie fertigen seit kurzem in Kaliningrad den X5 und den X6. Sind das die Zugpferde der künftigen Absatzpolitik in Russland?

Die Erweiterung der Fertigung in Kaliningrad stellt einen Teil unserer Entwicklungsstrategie dar. Während andere Premiumhersteller sich bis zum heutigen Tag noch Gedanken über eine lokale Fertigung machen, starteten wir im Jahre 1999 die Produktion von BMW Automobilen in Russland. Unser größter Erfolg bei der Errichtung der lokalen Fertigung von BMW X5 und BMW X6 besteht darin, dass die Fahrzeuge an beliebige Anforderungen der Kunden hinsichtlich Farbe, Ausstattung und Motorisierung angepasst werden können. Diese Modelle sollen und werden unsere Verkaufszahlen verbessern.

Welche Modellpolitik planen Sie?

Wir haben natürlich den Anspruch alle Wünsche unserer Kunden in den verschiedenen Segmenten zu erfüllen. Auf dem russischen Markt kommt der BMW 6, das weltweit erste Sport Activity Coupe, besonders gut an. Der neue BMW X1 ist der erste kompakte Crossover im Premium-Segment und den BMW GT halten wir aus strategischen Gründen, für ein wichtiges Modell für den russischen Markt. Letzterer ist die neueste Entwicklung unseres Konzerns, die ebenfalls ein neues Segment eröffnet.

Wie hoch ist der Anteil an in Russland gefertigten Autos? Wie hoch soll er zukünftig werden?

Der Anteil, der in Russland gefertigten BMWs, beträgt fast die Hälfte des gesamten Verkaufsvolumens. Die BMW Group hält am Prinzip "Produktion folgt dem Markt" fest. Wir berücksichtigen natürlich

„Aktuell sind wir der einzige Premium-Hersteller, der in der Russischen Föderation seine Fahrzeuge herstellen lässt.“

die wachsende Nachfrage nach den Fahrzeugen aus Kaliningrader Fertigung und rechnen fest mit einem weiteren Wachstum des Anteiles, der in Russland gebauten Fahrzeuge, im gesamten Verkaufsvolumen.

Welche Preisvorteile entstehen durch die Fertigung in Russland?

Durch die Kaliningrader Fertigung erzielt BMW Russland Trading modellabhängige Preisvorteile in Höhe von acht bis zwölf Prozent, die an unsere Kunden weitergegeben werden.

BMW wird mit Dynamik und deutscher Zuverlässigkeit verbunden. Wie lässt sich dieser Ansatz mit in Russland montierten Autos umsetzen?

Die bei "Avtotor" seit 1999 montierten BMWs, erfüllen im vollen Umfang Qualitätsnormen und -parameter, die weltweit für die Fertigung unserer Fahrzeuge gelten. "Avtotor" wurde mehrmals mit internationalen Auszeichnungen für die Produktqualität geehrt. Diese Preise unterstreichen die gute Ausbildung unseres Personals und den reibungslosen Ablauf im Produktionsprozess.

Alle ausländischen Automobilhersteller treffen auf Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Zulieferern. Wie lösen Sie diese Probleme?

Wir haben in Russland Zulieferer, deren Arbeitsqualität unseren Anforderungen voll und ganz entspricht. Es gibt keine Schwierigkeiten mit unseren Partnern. Dennoch wünschen wir uns natürlich, durch die Ansiedlung weiterer Zulieferer, eine Vertiefung der Fertigung.

Sie planen auch das Händlernetz auszuweiten. In welchen Regionen?

Seit Beginn dieses Jahres haben wir neue, den BMW Group Standards entsprechende, Händlerbetriebe in Moskau, Podolsk, Sankt Petersburg, Wolgograd und einen in Krasnodar eröffnet. Des Wei-

teren, werden bis Ende des laufenden Jahres, autorisierte BMW Händler in Noworossiysk und in Krasnosnamensk ihre Arbeit aufnehmen.

Wie beurteilen Sie die Schutzmaßnahmen für den einheimischen Markt?

In Krisenzeiten bringen sich die Regierungen aller Staaten stärker in das Wirtschaftsleben ein und greifen zu verschiedenen, regulierenden Methoden. Das Wichtigste ist aus meiner Sicht, dass die staatlichen Regelungsmechanismen nicht zur Konservierung des Marktes, sondern zu seiner weiteren Entwicklung beitragen.

Wohin entwickelt sich der russische Automobilmarkt?

Der russische Automobilmarkt ist durch seine Größe und sein Wachstumstempo einer der wichtigsten, sich im Aufbruch befindenden Märkte. Es ist der dynamischste und aussichtsreichste Markt in Europa. Natürlich beeinflusst die Krise ohne Zweifel die Entwicklung, nichtsdestotrotz verfügt Russland über ein herausragendes Potential. Im Land befinden sich über 26 Millionen Fahrzeuge, wovon jedoch mehr als 16 Millionen Fahrzeuge über zehn Jahre alt sind.

Kurzum: Ich bin mir sicher, dass die allgemeine Lage sich in absehbarer Zeit wieder verbessert.

Hat Ihnen der „schwarze Boomer“ geholfen? Wie weit sind solche von außen herangetragen Attribute Image bildend?

Der "schwarze Boomer" ist zu einer ausgezeichneten Bestätigung der positiven Einstellung zur Marke BMW in Russland geworden. Es gibt keine andere Fahrzeugmarke, über die so viele Lieder geschrieben und gleichnamige Filme gedreht wurden. In diesem Fall betrachten wir die Beliebtheit unserer Fahrzeuge als eine positive Basis für kreative Leute. Eine weitere Bestätigung ist die Tatsache, dass gemäß Meinungsumfragen, BMW bereits im zweiten Jahr, als begehrteste Marke in Russland erachtet wird.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Russland ist ein Land mit einem großen Potential und verschiedensten Möglichkeiten. Ich bin zuversichtlich, dass es sich von der Krise schnell erholen und sich weiter erfolgreich entwickeln wird.



„Wir werden in der Tat nach 'Zement made in Germany' gefragt.“

Christian Knell, HeidelbergCement RUS LLC

Wie stark ist Ihre Branche von der gegenwärtigen Krise betroffen?

Als Hersteller von Zement hat uns die Krise voll erfasst. Wir hatten die letzten drei, vier Jahre ein sehr gutes Geschäft in Russland, mit einem erheblichem Rückgang in diesem Jahr. Im weltweiten Konzernverbund sind Russland und die Ukraine die Länder mit dem größten Einbruch. In Russland kam es zu einer Halbierung der Preise und zu einem Rückgang der Volumina - regional unterschiedlich - zwischen 30 und 40 Prozent. Das führt dazu, dass wir kaum noch kostendeckend produzieren können. Ich glaube auch nicht, dass 2010 insoweit eine Verbesserung bringen wird. Hinzu kommt, dass uns als energieintensiver Produzent, die Preissteigerungen der staatlichen oder halbstaatlichen Strommonopolisten, in Höhe von 30 bis 40 Prozent pro Jahr, belasten.

Können die geringeren Rohstoffpreise dieses Defizit ansatzweise ausgleichen?

Wir bekommen 80 bis 90 Prozent der Rohstoffe aus dem eigenen Steinbruch. Beim Zukauf von Gipsen und Schlacken haben die Preise leicht nachgegeben, aber von einem Ausgleich kann man nicht sprechen. Energie ist der mit Abstand größte Kostenfaktor.

Sie bauen in der Region Tula ein Zementwerk. Wie weit ist der Bau vorangeschritten?

Alle Massivbauarbeiten werden bis Ende des Jahres fertig gestellt sein. Wir planen, die Anlage Ende 2010 in Betrieb zu nehmen und im Jahre 2011 voll zu produzieren.

Zementherstellung braucht sehr viel Energie. Woher bekommen Sie die?

Wir müssen eine komplett eigene Energieversorgung für das Werk aufbauen: mit Hochspannungsleitungen und Trafos. Dazu verhandeln wir mit dem lokalen Energieversorger und dem Oblast Tula, ein nicht immer ganz einfaches Dreiecksverhältnis.

Wie sieht es mit der restlichen Infrastruktur aus?

Gas ist gelegt, Wasserversorgung und Abwasserentsorgung funktionieren. In Zusammenarbeit mit der Region Tula haben wir zwölf Kilometer Straße modernisiert und gebaut und haben somit einen Anschluss an die Autobahn Tula - Moskau. Die Schienenanbindung haben wir auch realisiert.

Wir bauen zudem Wohnungen und haben ein eigenes Gästehaus gebaut. Auf diese Weise versuchen wir, gut ausgebildetes und geschultes Personal, langfristig an den Standort zu binden.

Wie viele Mitarbeiter werden Sie beschäftigen?

Zwischen 400 und 500 Mitarbeiter. Derzeit arbeiten am Standort 250, also insgesamt ca. 700 Mitarbeiter.

Wie hoch sind die Investitionskosten?

Wir werden ungefähr 400 Millionen US-Dollar investieren.

Wie kommen die Einzelteile und das Baumaterial nach Tula?

Logistik ist ein großes Thema. Für den Bau brauchen wir Equipment aus aller Welt, schwerpunktmäßig werden die technischen Anlagen in China produziert und mit dem Schiff nach St. Petersburg gebracht, über die Wolga flussabwärts geschifft und dann per LKW an der Baustelle abgeliefert. Oder die Anlieferung erfolgt direkt von St. Petersburg über die Schiene und den LKW nach Tula. Eigens für die logistische Planung und Abwicklung existiert ein Team von sechs Mitarbeitern. Probleme gibt es mit dem Zoll, denn im Laufe des Prozesses haben sich Vorschriften geändert und die Einfuhr von bestimmten Gütern mit Übernahme ins Stammkapital ist nicht mehr Steuer mindernd möglich.

Wie gelangt der Zement zum Endkunden?

Für den späteren Vertrieb liegt Tula nah genug an Moskau, um das Werk direkt mit dem LKW anzufahren, das ist ein absolutes Vorteil des Standortes, weil wir dadurch keinen Zementterminal

brauchen. Das Material wird als Trockenmischung per Silozug gefahren. Die jährliche Kapazität des Zementwerkes wird sich auf zwei Millionen Tonnen belaufen. Um eine Vorstellung zu haben: Das sind 80 Millionen Säcke Zement im Jahr. In der Hauptsaison werden 150 bis 160 LKW-Züge pro Tag das Werk verlassen. Wir werden auch per Schiene transportieren, aber der Schwerpunkt liegt auf der Straße.

Sie sind auch als Spediteur tätig?

Ja, das sind wir in vielen Ländern und auch in Russland. Im Werk in St. Petersburg verfügen wir über eigene Silozüge. In Tula werden wir versuchen diese Leistung an Dritte weiterzugeben, aber wir werden auch eine eigene Flotte haben.

Ist Moskau für die Baustoffproduzenten der russische Markt?

Einerseits sind natürlich die Städte die interessanten Standorte, da ein Zementhersteller auf urbane Regionen angewiesen ist. Der Pro-Kopf-Verbrauch an Zement ist in den städtischen Ballungszentren deutlich höher als auf dem Land. In einer Stadt mit zehn, zwölf Millionen Einwohnern wird immer Zementbedarf existieren. Andererseits aber sind wir auf Rohstoffe angewiesen – Kalkstein und Ton – und müssen Standorte auch danach auswählen. Wir brauchen also drei Dinge: Rohstoffe, Energie und einen Markt.

Wo ist die derzeitige Grenze des Einzugsgebietes?

Wir sind derzeit aktiv in der Region um St. Petersburg, bauen jetzt den Markt in Moskau auf, denken aber auch über den Süden Russlands und perspektivisch auch über den Ural nach.

Wären Krasnodar bzw. Sotschi mögliche Standorte?

Der Markt in Sotschi ist eindeutig überhitzt. Deshalb engagieren wir uns dort nicht, aber interessant ist die Region auf jeden Fall.

Wie finden Sie Fachleute für ihr Unternehmen?

Wir sind ständig auf der Suche, finden sie aber nicht immer. Die Suche gestaltet sich oft langwierig und schwierig. Wir konzentrie-

ren uns auf junge Menschen, die wir über Anreizsysteme ans Unternehmen zu binden versuchen. In den Ballungsräumen gelingt uns das, aber beispielsweise in den Regionen einen guten Schweißer zu finden, ist schwierig. Wir müssen die Mitarbeiter ausbilden, weiterbilden und schulen, damit sie unseren Qualitätsansprüchen genügen.

Das alles kostet Geld. Wann rechnet sich eine solche Investition?

Einerseits sind wir noch nicht so lange in Russland aktiv und arbeiten noch überwiegend an Projekten. Dafür ist die Krisenzeit gar nicht schlecht, denn man bekommt heute auf dem Arbeitsmarkt leichter Personal, als dies noch vor einem Jahr der Fall war und die Kosten sind gesunken. Andererseits ist das laufende Geschäft aktuell unrentabel. Aber für den Standort Russland spricht vieles: Das Land ist urbanisiert, der Zuzug in die Städte hält weiterhin an, die Menschen brauchen Wohnungen, Russland hat 142 Millionen Einwohner, es stehen gewaltige Infrastrukturmaßnahmen an. Die Entwicklung Russlands kann nur über den Ausbau der Infrastruktur funktionieren. Wir sind davon überzeugt, dass der Zementverbrauch wieder steigen wird. Generell gilt im Zementgeschäft, dass wir langfristig denken und planen.

Wie sieht der Wettbewerb aus?

Die ausländischen Hersteller spielen augenblicklich noch eine untergeordnete Rolle. Der Marktführer ist Eurozement mit einem Marktanteil von bis zu 60 Prozent. Gegen solche Konkurrenz anzutreten ist schwierig, aber mit unserem Know-how werden wir auch in Russland bestehen.

Kann man über die Qualität Marktanteile erobern?

Absolut, auch bei Zement gibt es erhebliche qualitative Unterschiede. Wir bieten auch nicht nur Zement an, sondern gleich dazu noch die Anwendungstechnik, denn wir beraten auch bei Projekten. Und wir werden in der Tat nach „Zement made in Germany“ gefragt.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Russland wird noch sehr zu kämpfen haben, um die Talsohle zu durchschreiten. 2010 wird ohne merkbliche Verbesserungen vergehen. Ganz allgemein gesprochen, wird sich nichts bewegen, wenn strukturell nichts verändert wird. Die Erhebung neuer, höherer Zölle zum Beispiel sorgt für eine Beibehaltung des status quo ohne Bewegung. Damit wird man die Industrie nicht wettbewerbsfähig machen. Die Frage ist, wie reformwillig und wie reformfähig Russland tatsächlich ist. Ein Beispiel: HeidelbergCement engagiert sich in Märkten, also Regionen, die sich nicht an Landesgrenzen bemessen. Deshalb führen wir Zement für Nordwestrussland aus unseren modernen Werken in Norwegen oder Estland ein. Die Bestrebung inländischer, nicht wettbewerbsfähiger Produzenten, besteht in der Beeinflussung der Zollsätze für diese Einfuhren. Damit wird der Markt abgeschottet, aber die Industrie nicht besser.



„Ab Juni, Juli sind wieder Gelder für Großprojekte geflossen, insofern kann man von einer leichten Aufwärtsbewegung sprechen.“

Dr. Norbert Richter, Caparol 000

Alles was Sie handeln bzw. produzieren hat mit der Bauwirtschaft zu tun. Welche Auswirkung hat die Krise auf Ihr Geschäft?

Wir produzieren ausschließlich für die Bauwirtschaft. Wenn wir von der Krise sprechen, so ist das eine allgemeine. Die Bauwirtschaft hat verschiedene Bereiche, die unterschiedlich stark betroffen sind. Wir sind in allen Bereichen in Russland vertreten. Wir unterteilen zum einen in den Bereich „do it yourself“, bei dem der Endkunde unsere Produkte kauft. Dieses Geschäft hat sich im Vergleich zum Vorjahr positiv entwickelt. Der zweite Bereich sind Farben, Lacke und Bautenschutz. Er ist um etwa 20 Prozent rückläufig. Der dritte Bereich betrifft die Dämmung von Fassaden. Hier verzeichnen wir, aufgrund des starken Rückganges im Objektgeschäft, Rückgänge bis zu 30 Prozent.

2008 war ein außergewöhnlich gutes Jahr. Wie fällt der Vergleich mit 2007 aus?

Ein Wort zur allgemeinen Entwicklung des Unternehmens. Wir haben seit Gründung 2001 jedes Jahr einen Zuwachs von guten 30 Prozent erzielt. Deshalb war 2008 für uns keine Ausnahme.

Wie wirkt die Baisse am Immobilienmarkt auf sie zurück?

Einfach: Wenn kein Wohnhaus gebaut wird, wird auch keines gedämmt, wird auch keine Innenfarbe gebraucht. Damit ist der relativ starke Rückgang zu begründen aber wir entwickeln uns anders als der Markt. Ab Juni, Juli sind wieder Gelder für Großprojekte geflossen, insofern kann man von einer leichten Aufwärtsbewegung sprechen, die aber von Region zu Region unterschiedlich ausfällt.

Sie sind im gesamten Gebiet der Russischen Föderation tätig?

Wir sind in allen großen Regionen mit einer eigenen Filiale vertreten: St. Petersburg, Kazan, Samara, Ekaterinburg, Novosibirsk, Voronezh, Rostow am Don, Krasnodar, Stavropol, Sotschi. Im Fernen Osten sind wir noch nicht, auch weil bestimmte Produkte ab einer

bestimmten Entfernung nicht mehr verkauft werden können, es lohnt sich einfach nicht. Die Transportkosten sind zu hoch.

Den Markt sehen Sie also perspektivisch positiv?

Ja, prinzipiell sehe ich in Russland wenige Probleme für die Perspektive. Im nächsten Jahr wird es aller Wahrscheinlichkeit nach wieder eine bessere Entwicklung geben.

Sie produzieren in Tver?

Ja, wir produzieren in Tver Dispersionsfarben und Putze. Und im neu eröffneten Werk in Malino werden wir Pulverprodukte auf mineralischer Basis, wie Putze, Kleber und Spachtel produzieren.

Ab welchen Volumina lohnt es sich in Russland zu produzieren?

Aus meiner Erfahrung des Aufbaus von vier Produktionsunternehmen hat es Sinn eine Produktion aufzubauen, wenn man sich in Russland strategisch positionieren will. Es hat wenig Sinn mit der Produktion zu beginnen, wenn es keinen stabilen Absatzmarkt gibt.

Stehen für Ihre Produktion in Russland alle Rohstoffe in entsprechender Qualität zur Verfügung?

Wir bekommen die Masse der Rohstoffe hier in der notwendigen Qualität, die wir nicht bekommen können werden importiert.

Diese Rohstoffe müssen den Weg aller Güter nach Russland über Zoll, Zertifizierung, Einfuhrumsatzsteuer gehen. Das funktioniert?

Bis zum 1. August 2009 ja, seit dem 2. August 2009 nicht mehr. Im Mai wurde eine Anordnung zur Verbesserung des Zollsystems unterschrieben, wonach 75 Prozent der Zollposten in der Region Moskau geschlossen werden. Damit wurden die Firmen, die bis zu diesem Zeitpunkt dort entzollt haben, anderen Posten zugeteilt. Diese neuen Zollposten sind von dem Ansturm völlig überfordert.

„Aus der Erfahrung des Aufbaus von vier Produktionsunternehmen hat es Sinn eine Produktion aufzubauen, wenn man sich in Russland strategisch positionieren will.“

Das Personal wurde nicht aufgestockt, die neuen Zöllner agieren, aus Furcht Fehler zu machen, übervorsichtig und es mangelt ihnen an Qualifikation. Wir importieren ca. 1.000 Artikel für die der Wissenstransfer, von einem Zollposten zum nächsten, nicht stattgefunden hat. Wir sind jetzt von der Willkür des Leiters abhängig, ob er die Lieferung für korrekt oder nicht befindet. Die Ware bleibt einfach unverzollt liegen.

Wo fehlt das, was Sie nicht entzollen können?

Hier schadet sich Russland wirklich selbst. Es gibt Produkte, die durch andere substituiert werden können, aber es gibt auch Projekte, bei denen ausschließlich Caparol-Produkte eingesetzt werden können. Diese Projekte stehen augenblicklich still und unsere Kunden und Partner werden mit Strafen belegt, weil sie nicht fristgerecht fertigstellen können. Es ist eine Farce!

Was müsste passieren?

Zuerst müssen die Verantwortlichen beim staatlichen Zollkomitee begreifen, dass mit der verminderten Zahl der Zollposten, eine fristgerechte und vertretbare Abarbeitung schlicht unmöglich ist. Aber es braucht auch die Kommunikation zwischen föderaler Behörde und regionaler Abwicklung, denn letztlich zahlen die Firmen hohe Steuer- oder Zollsummen.

Das System der Warencodizes ist nach wie vor nicht abgeglichen, hier besteht dringender Handlungsbedarf. Die Artikelnummern der einzelnen Waren sind nicht eindeutig den Zollgruppen zugeordnet: So berechnet bspw. ein Zöllner Waren mit fünf, ein anderer die gleichen, mit 15 Prozent Zoll.

Bis zu besagtem Datum standen wir im Weißbuch der Zollposten. Und wir sind nicht gewillt, an der Praxis der absoluten Transparenz, etwas zu ändern – wahrscheinlich ist das auch ein Problem.

Wie transportieren Sie ihre Produkte? Wie kommen Sie nach Russland, in die Regionen?

Wir haben drei Teilstrecken: Erstens von Europa nach Moskau. Diesen Transport übernehmen professionelle Logistiker. Zweitens:

Der Transport von Moskau in die Regionen. Dazu bedienen wir uns russischer Spediteure und unsere Partner organisieren den Transport z. T. eigenständig, weil zum Einen, die Transporte bei direkten Verträgen preiswerter sind und zum Anderen, die LKWs noch mit anderen Baumaterialien ausgelastet werden können. Der Transport aus den eigenen Lagern zur Baustelle erfolgt ausschließlich durch Selbstabholer.

Dass heißt, Sie organisieren den Vertrieb in den Regionen mit regionalen Partnern?

Unsere Vertriebsstrategie sieht prinzipiell die Zusammenarbeit mit regionalen Partnern vor, wobei wir keine eigene Struktur von Baubrigaden vor Ort haben und planen. Unsere Kunden holen von den Lagern in Moskau und in den Regionen die Ware selbst ab. Unsere Partner vertreiben unsere Produkte dann eigenständig und mit aktiver Zusammenarbeit mit unserem Außendienst und unserem Caparol-Know-how. Nur wenn die Objekte zu groß sind, bieten wir, nach Abstimmung mit unseren Partnern, die Lieferung direkt an, wobei dann eine bestimmte Kompensation verhandelt wird.

Welche Rolle spielt unter den gebotenen Sparzwängen noch das Merkmal Qualität?

Es ist nach wie vor so, dass deutsche Erzeugnisse mit absoluter Qualität verbunden werden und das muss auch so bleiben, egal wo man produziert. Die Qualität eines Produktes beginnt bei der Rohstoffauswahl. Wir haben für unser neues Werk in Malino Rohstoffe bis zu zwei Jahre getestet: Von unterschiedlichen Herstellern, die Stabilität der Belieferung. Danach werden – in der Regel in Deutschland – Mitarbeiter ausgebildet, die im Qualitätslabor mitarbeiten und dort mit den deutschen Standards vertraut gemacht werden. Die Prüflabore in Russland sind identisch mit denen in Deutschland oder besser. Danach beginnt die Startphase, in der begleitend ein Fachmann die Produktion überwacht bis zu dem Punkt, an dem nur noch Rückstellmuster geprüft werden. Am Ende aber ist die beste Qualitätskontrolle zufriedene Kunden.

Partizipiert Ihre Branche von den nationalen Förderprogrammen?

Leider sehr wenig. Im Wohnungsbauprogramm wird ein Quadratmeterpreis vorgegeben, der den Einsatz unserer Produkte nicht erlaubt, weil die Anforderungen unterhalb unserer minimalen Qua-

litätsstandards liegen. Das gilt gleichermaßen für Farben, Kleber und Wärmedämmung. Des Weiteren wird in Ausschreibungen darauf verwiesen, dass in jedem Falle, vor Ort produzierende Firmen den Vorrang haben. Nun hoffen wir darauf, dass wir mit dem Werk in Malino eine weitere Lücke schließen können.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Ganz allgemein gesprochen: Positiv. Auch wenn in der Zukunft Entscheidungen weiterhin sehr personenabhängig gefällt werden. Das ist nicht beunruhigend, weil es in vielen Ländern eine ähnliche Struktur gibt und man dort auch relativ gut arbeiten kann. Denn es ist ja nun einmal Fakt, dass der große Markt mit 142 Millionen Russen versorgt werden muss und wird, egal ob mit Baumaterialien, Autos oder Lebensmitteln.



„Der Staat als Eigentümer ist eigentlich nicht das Problem. Der Staat als Manager ist problematisch.“

Jörg Kirsch, Botschaftsrat, Wirtschaftsabteilung Deutsche Botschaft

Von vielen Seiten wird die Loslösung Russlands vom Energieträgerexport gefordert. Wie realistisch ist eine solche Forderung?

Sicher muss die russische Wirtschaft diversifiziert werden, trotzdem wird der Bereich Energie immer einer der wesentlichen Exportträger bleiben. Russland ist ein Land mit großen Öl- und Gasreserven. Die Frage muss eher sein, welche Veredelungsstufen des Erdöls in Russland selbst vorgenommen werden. Entscheidend wird sein, dass nicht mehr nur Rohöl sondern Benzin, Diesel und andere verarbeitete Produkte exportiert werden. Unabhängig davon sieht man in der Krise die unbedingte Notwendigkeit, die Wirtschaft zu diversifizieren.

Wie hoch ist der Anteil des Energiesektors bei der Bildung des Bruttoinlandsproduktes?

Innerhalb Russlands hat die Energiewirtschaft einen entscheidenden Einfluss auf die Volkswirtschaft. Sie erbringt rund ein Viertel des BIP, die Hälfte des Exportvolumens und hat durch Abgaben, Steuern und Zölle einen hohen Anteil an den föderalen Staats-

einnahmen. Hinzu kommt, dass 86 Prozent der Gasförderung und 39,5 Prozent der Ölförderung staatlich kontrolliert werden.

In welchem zeitlichen Rahmen ist eine Diversifizierung möglich?

Nicht in nächster Zeit, vielleicht in einem Zeitraum bis 2020. Noch wechseln Unternehmensanteile regelmäßig zu den staatlich dominierten Banken: Vneshtorg, Vneshekonom, zur Alfa-Bank.

Wie ist der Staat als Unternehmer zu bewerten?

Der Staat als Eigentümer ist eigentlich nicht das Problem. Der Staat als Manager ist problematisch. Staatliches Management ist meist weniger effizient, abzulesen an den Erträgen, die LUKoil und die Rosneft erwirtschaften. Das trifft auch auf die Aufstellung der Unternehmen national und international zu. Dass sich der Staat grundsätzlich Zugriffsrechte auf diese Bereiche sichern will, ist nicht ungewöhnlich, Beispiel Norwegen. Die Krise hat allerdings eines ganz deutlich gemacht, Russland wird ohne ausländische Investoren und ohne ausländisches Know-how nicht auskommen.

Premier Putin hat vor nicht allzu langer Zeit internationale Firmen eingeladen, die Gaslagerstätten auf der Halbinsel Jamal, gemeinsam zu erschließen. Klar ist trotzdem, dass eine Mehrheitsbeteiligung ausländischer Investoren nicht mehr möglich sein wird. Es wird nach dem Prinzip der Erschließung des Feldes Jushno-Ruskoje gehandelt: 49 Prozent entfallen auf E.ON und Wintershall und 51 Prozent auf Gazprom.

Wie und wo sind deutsche Firmen in Russland beteiligt?

Mit Wintershall (50,02 Prozent) ist Gazprom (49,98 Prozent) über die gemeinsame Tochter Wingas seit 1993 am deutschen Gasmarkt beteiligt. Der Anteil von Gazprom wurde 2008 von 35 Prozent auf 49,98 Prozent angehoben. Im Gegenzug beteiligt sich Wintershall, wie auch E.ON, an der Erschließung des Feldes Jushno Russkoje mit 25 Prozent, Minus eine Aktie. Wintershall fördert zudem gemeinsam mit Lukoil seit 1996 Öl in der Region Wolgograd. Derzeit arbeitet Wintershall an der Vorbereitung eines Projektes zur Ölförderung in Westsibirien sowie im Kaspischen Meer.

E.ON expandierte 2007 auf dem russischen Strommarkt durch den Erwerb von ca. 70 Prozent an OGK-4, einem Kraftwerksbetreiber (8.630 MW) mit vier Gaswerken und einem Kohlekraftwerk. Bestandteil des Kaufpreises ist eine für den Aus- bzw. Neubau von Kraftwerken enthaltene Kapitalerhöhung. 2009 hat sich E.ON mit Gazprom über eine Beteiligung von 25%, Minus eine Aktie, an der Erschließung des Feldes Jushno Russkoje geeinigt.

Im September 2005 haben die Unternehmen Wintershall (20 %), E.ON Ruhrgas (20 %) und Gazprom (51 %) den Bau der Pipeline NordStream durch die Ostsee vereinbart. Am 02.12.2005 wurde ein gemeinsames Konsortium zum Bau der Leitung gegründet, dem 2007 Gasunie beigetreten ist. Die Leitung kann maßgeblich zur Diversifizierung des Gastransports nach Westeuropa beitragen.

Zahlreiche weitere Unternehmen sind im Bereich der Zulieferung und Ausrüstung für den russischen Energiesektor aktiv, u.a. Siemens, ThyssenKrupp, Takraf, RWE, Viessmann. Zunehmende Aktivitäten deutscher Unternehmen, hier auch verstärkt KMUs, sind im Bereich der Energieanwendung, mit dem Schwerpunkt Energieeinsparung und -effizienz, zu verzeichnen.

Siemens beabsichtigt seine Zusammenarbeit mit dem staatlichen Atomkonzern Rosatom auszubauen.

Welche Lagerstätten können wo wie erschlossen werden?

Einerseits ist die Erkundung und Erschließung neuer Lagerstätten in den letzten Jahren vernachlässigt wurden. Wenn 50 Milliarden Kubikmeter Gas gefördert worden, muss man um die Bilanz auszugleichen natürlich wieder 50 Milliarden erschließen. Eigens für die geologische Erkundung und den Aufschluss der Lagerstätten soll eine staatliche Firma gegründet werden. Ob sich damit das Problem lösen lässt, bleibt abzuwarten.

Ein anderes Problem sind die Leitungen in Richtung Westeuropa. Das Gasleitungsnetz wird von Gazprom weitestgehend kontrolliert und saniert, aber immer noch zu wenig. Das größte Problem sind die Leitungen durch die Ukraine, an denen seit Jahren nichts mehr gewartet wurde. Gleiches trifft auf die Gas- und Ölleitungen durch Weißrussland zu.

Die neuen Pipelines: Nordstream, Southstream existieren noch nicht.

Wie ist der aktuelle Stand bei Nordstream?

Der Landweg zur Küste wird gebaut. Die Rohre werden produziert und liegen in Mukran auf Rügen bereit. Im Moment fehlt noch die Zustimmung Schwedens, die Finnen werden aller Voraussicht nach zustimmen.

Für wann ist die endgültige Inbetriebnahme geplant?

Wahrscheinlich Ende 2012.

Mit dem Bau der Pipeline wird auch immer wieder die Energieabhängigkeit bemüht. Existiert sie?

Deutschland bezieht einen großen Teil seiner Energieträger aus Russland: 38 Prozent des Inlandbedarfs und ca. 44 Prozent der Gasimporte werden mit russischem Gas gedeckt. Deutschland bezog im Jahr 2008 ca. 33,6 Millionen Tonnen Rohöl aus Russland, das sind 31 Prozent der gesamten deutschen Rohölimporte. Damit ist Russland größter Öllieferant Deutschlands.

Augenblicklich gibt es nur zwei Länder, die in großem Stil Erdgas exportieren: Russland und der Iran. Da aus politischen Gründen der Iran ausfällt, bleibt de facto nur Russland. Selbst wenn Nabucco im Jahr 2020 fertig gestellt sein sollte, könnte der Bedarf darüber nicht gedeckt werden.

Das Argument, Russland könnte auch nach China liefern, greift natürlich nur bedingt. Erstens, werden in Europa die höchsten Preise erzielt, andererseits, ist es physisch noch gar nicht möglich. Außerdem enthält das sibirische Gas einen hohen Heliumanteil für den es keinen Markt gibt.

Welche Investitionen wären notwendig, um die Förderung auf den neuesten Stand der Technik zu bringen?

Nach Auffassung der Gruppe Investitionen, im Rahmen des EU-Russland-Energiedialoges, wäre für die Förderung, die Modernisierung und den Neubau ein jährliches Investitionsvolumen von 40 Milliarden US-Dollar notwendig. Für die Erkundung neuer Lagerstätten jährlich acht Milliarden US-Dollar. Bedingt sind die hohen Kosten durch den Investitionsstau der vergangenen Jahre. Neue Technik wäre auch nötig, um effizienter zu fördern und die Felder bis zum Schluss auszubeuten.

„Wäre die wirtschaftliche Entwicklung so weitergegangen wie 2008, hätten die russischen Kraftwerke Schwierigkeiten in einem kalten Winter die Stromversorgung zu gewährleisten.“

Könnten bei einem solchen Volumen auch deutsche Unternehmen zum Zuge kommen?

Russland kauft für den Kohlebereich jährlich Technologie für 50 Millionen US-Dollar aus Deutschland ein. Für den Bereich Öl und Gas gibt es nicht so viel Technologie aus Deutschland, da wir selbst nicht fördern.

Russland könnte als einer der größten Stromproduzenten theoretisch Strom exportieren, tut es aber praktisch nicht. Warum?

Die Kraftwerke weisen einen Verschleißgrad von 60 bis 70 Prozent auf. Das Wasserkraftwerk in Schuschenskoje lief nur mit 20 Prozent Leistung und nur weil ein anderes Kraftwerk ausgefallen ist, musste die Leistung hochgefahren werden und es kam zur Explosion. Es wird einfach zu wenig Strom produziert. Wäre die wirtschaftliche Entwicklung so weitergegangen wie 2008, hätten die russischen Kraftwerke Schwierigkeiten in einem kalten Winter die Stromversorgung zu gewährleisten. Es gibt zu wenige, moderne Kraftwerke, die unter Volllast zuverlässig betrieben werden können.

Der Plan von Rosatom sah seit 2004 den Bau von zwei Kraftwerken pro Jahr vor, der letzte Block ist jedoch 2004 in Betrieb genommen worden.

Auch die Stromnetze sind sanierungsbedürftig. Um Strom exportieren zu können, müssten Gleichrichterstationen errichtet werden, weil die Netzspannungen nicht übereinstimmen.

tieren zu können, müssten Gleichrichterstationen errichtet werden, weil die Netzspannungen nicht übereinstimmen.

Die Strompreise sind tariflich festgelegt, ist das auf Dauer wirtschaftlich vernünftig?

Gazprom schreibt beim Inlandsgaspreis eine schwarze Null. Die Stromunternehmen würden, wenn sie höhere Preise am Markt erzielen könnten, natürlich Geld für Investitionen zur Verfügung haben. Genau betrachtet, verhindert der Staat durch die Tarifbindungen Investitionen. Aber neue Kapazitäten die ins Netz gespeist werden, können jetzt frei an der Börse gehandelt werden und somit auch höhere Preise erzielen.

Wie ist die Entwicklung im Bereich Kohle?

Die Kohleförderung steigt seit Jahren kontinuierlich. Ein Teil der Kohle wird im Inland bei der Verstromung verbraucht. Ein Teil ist Braunkohle, die nur im Inland Verwendung findet. Etwa 90 Millionen Tonnen werden exportiert, das ist mehr als der jährliche Verbrauch in Deutschland. Deutschland importiert aus Russland ca. sechs Millionen Tonnen. Russland gilt mit einer Förderung von rund 330 Millionen Tonnen Braun- und Steinkohle als großer Player am Markt, wird aber von China mit einer Förderung von zwei Milliarden Tonnen, bei weitem übertroffen. Die russische Kohleförderung ist komplett privatisiert und steigt Jahr für Jahr.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Russland geht seinen eigenen Weg, betrachtet man das Demokratieverständnis oder das Interesse der Bevölkerung an Politik. Grundsätzlich wird sich Russland weiter stabil entwickeln. Bleibt der Ölpreis weiter auf dem augenblicklichen Niveau und steigt leicht, werden soziale Verwerfungen vermieden werden können.

Das Hauptproblem ist und bleibt der Mangel an Diversifizierung der Wirtschaft. Bleibt die momentane Fokussierung auf den Export von Öl und Gas bestehen, wird es entwickelte Zentren wie Moskau, St. Petersburg und Ekaterinburg geben und der Rest des Landes bleibt rückständig.

Die Situation im Immobilienmarkt ist ein Spiegelbild der wirtschaftlichen Situation.

Falk Tischendorf, Beiten Burkhardt



Sie schreiben auf ihrer Internetseite, der russische Immobilienmarkt sei immer noch attraktiv. Wieso?

Die Frage ist berechtigt. Der Immobilienmarkt hat sich im vergangenen Jahr natürlich immens verändert: In Moskau wurde aus einem der attraktivsten europäischen Immobilienmärkte ein „Problemkind“ und nicht wenige Investoren haben sich zurückgezogen, „ihr Pulver ins Trockene gebracht“ und warten erst einmal die Marktentwicklung ab. Betrachten wir die Entwicklung bei den Büroimmobilien, so sehen wir, dass die Nachfrage und in der Folge auch die Mieten deutlich zurückgegangen sind. Im Grunde sehen wir bei dieser Betrachtung das Spiegelbild der wirtschaftlichen Entwicklung des letzten Jahres. Obwohl die hierzu veröffentlichten Zahlen differieren, ist wohl nach überwiegender Einschätzung die Leerstandsrate bei Büroimmobilien inzwischen auf bis zu 20 Prozent angewachsen. Abhängig von der Lage sind die Mieten bei Klasse A Immobilien teilweise bis zu 30 Prozent und bei Klasse B Immobilien bis zu 40 Prozent gesunken. Das Verhältnis von Angebot und Nachfrage hat sich also deutlich verschoben. In der Folge haben zahlreiche Mieter entweder die Konditionen ihrer Mietverträge neu verhandelt oder die Marktentwicklung genutzt, um neue Räumlichkeiten zu besseren Konditionen anzumieten. Vergleicht man aber den Bestand, so kommen in Moskau auf 1.000 Einwohner gerade 1.000 Quadratmeter Bürofläche, in München sind es hingegen ca. 15.000 und in Frankfurt ca. 17.000 Quadratmeter. Vergleichen wir jetzt noch die Bedeutung dieser Städte für die jeweiligen Regionen und Länder wird deutlich, dass auf lange Sicht ein Bedarf und damit auch die entsprechende Attraktivität gegeben sind.

Wie stellt sich die Situation in den Einzelbereichen der Immobilienwirtschaft dar?

Die Situation bei Büroimmobilien lässt sich im Wesentlichen auch auf die Sektoren Einzelhandel und Lagerimmobilien übertragen. Auch im Einzelhandel ist entsprechenden Veröffentlichungen zu entnehmen, dass die Nachfrage im Durchschnitt gesunken ist. Die Leerstandsrate

hat zugenommen, wovon auch repräsentative Flächen im Straßeneinzelhandel betroffen sind. Auch bei Lagerimmobilien ist die Nachfrage zurückgegangen. Aber auch hier gilt: Attraktivität und Bedeutung des russischen Marktes werden in Zukunft wieder ansteigen, was sich in allen Marktsektoren widerspiegeln wird, wenn auch sicherlich nicht in dem Maße wie wir es insbesondere in den Jahren 2006 bis 2008 erleben durften.

Darf ich als Ausländer eine Immobilie erwerben?

Ja, mit Ausnahme landwirtschaftlicher Grundstücke und grenznaher Flächen. Bei landwirtschaftlichen Grundstücken gilt dies auch dann, wenn als Erwerber eine russische Tochtergesellschaft eines ausländischen Investors auftritt.

Was ist sinnvoller: erwerben oder mieten?

Das hängt im Wesentlichen vom Geschäftsmodell ab und basiert somit auf einer wirtschaftlichen Überlegung und der Frage, zu welcher Kapitalbindung man bereit ist.

Aus juristischer Sicht gilt, dass das Eigentumsrecht auch im russischen Recht das umfassendste dingliche Recht an einer Sache ist. Gleichwohl kann auch ein Pacht- oder Mietrecht hinreichende Rechtssicherheit bieten und je nach geplantem Geschäftszweck sogar wirtschaftlich sinnvoller sein.

In Russland besteht jedoch nach wie vor die Besonderheit, dass über 90 Prozent der Grundstücke im staatlichen oder kommunalen Eigentum stehen. In den meisten Fällen stehen daher Gebäude zwar schon im Privateigentum, während die Grundstücke nach wie vor staatliches Eigentum sind. Diese Situation führt mitunter zu Irritationen und der Frage, welche Rechtsposition beim Kauf eines Gebäudes auf einem gepachteten Grundstück eigentlich erworben wird. Hierzu ist folgendes zu sagen: Mit dem 2001 in Kraft getretenen Bodengesetzbuch hat der Gesetzgeber dem Gebäudeeigentümer einen ausschließlichen Rechtsanspruch auf Erwerb des Eigentumsrechts an dem Grundstück

bzw. auf Abschluss des Pachtvertrages eingeräumt. Ziel ist die Zusammenführung der Rechtspositionen. Im Grunde handelt es sich dabei um eine völlig konsequente Form der Sachenrechtsbereinigung. Durch die Moskauer Praxis und eine zugegeben etwas unglückliche Rechtsprechung wurden dem Eigentumserwerb anfangs zwar Steine in den Weg gelegt, aber heute ist ein solcher Erwerb auch in Moskau möglich und einige Gebäudeeigentümer haben hiervon bereits Gebrauch gemacht.

Auf welche Zeit wird ein Pachtvertrag normalerweise geschlossen?

Das kommt auf den Einzelfall an. Bei Bauinvestitionsprojekten werden die Verträge grundsätzlich, von Ausnahmen einmal abgesehen, für die Dauer des Projektes abgeschlossen, gegebenenfalls verlängert. Grundstückspachtverträge, die von Gebäudeeigentümern abgeschlossen werden, laufen regelmäßig 49 Jahre, in Moskau werden häufig auch 25 Jahre vereinbart.

Bin ich mit einem Pachtvertrag sicher?

Für Investoren und Unternehmer ist unter dem Gesichtspunkt der Rechtssicherheit wichtig, dass sie bei einer reinen Grundstückspacht nach Ablauf des Vertrages grundsätzlich ein Vorrecht auf Abschluss eines neuen Pachtvertrages haben. Sind sie darüber hinaus noch Eigentümer eines Gebäudes auf einem gepachteten staatlichen Grundstück, so haben sie nicht nur ein Vorrecht, sondern das bereits erwähnte ausschließliche Recht auf Vertragsabschluss. Mit anderen Worten: Der entsprechende Hoheitsträger kann das Grundstück nicht einfach an einen Dritten verpachten. Im Übrigen besteht immer der bereits dargestellte alternative Erwerbsanspruch.

Betrachtet man die in diesem Fall erworbene Rechtsposition, so lässt sich diese mit dem deutschen Erbaurecht vergleichen. Betrachtet man beide Positionen genauer und wirft einen Blick in das deutsche Erbaurechtsgesetz und das russische Bodengesetzbuch, wird man sogar feststellen, dass die in Russland zu erwerbende Rechtsposition stärker ist. Das bedeutet, dass zum Beispiel auch deutsche Kapitalanlagegesellschaften in Russland in dieser Situation grundsätzlich Immobilien-Sondervermögen nach dem deutschen Investmentgesetz erwerben können.

Wie steht es um das Kataster?

Mit Inkrafttreten des Immobilienkatastergesetzes hat der russische Gesetzgeber im März 2008 die Grundlage für ein einheitliches staatliches Kataster zur Erfassung von Immobilien geschaffen. Im Kataster werden neben dem Immobilienobjekt und dessen Katasternummer unter anderem auch die Fläche, die Objektgrenzen, der Standort und gegebenenfalls die Anordnung innerhalb des anderen Objekts (z. B. die Etage für Räume) angegeben.

Vom Immobilienkataster ist das Einheitliche staatliche Register für Im-

mobilienechte und Immobilienrechtsgeschäfte zu unterscheiden, in welchem grundsätzlich alle Rechte an Immobilien sowie ein Großteil der über diese Immobilien abgeschlossenen Verträge erfasst sind. Da Registrierungen häufig konstitutiver Natur sind, kommt diesen in der Praxis eine besondere Bedeutung zu. Insbesondere Eigentumsrechte und Belastungen entstehen erst im Zeitpunkt ihrer Registrierung. Das Register ist öffentlich zugänglich.

Für den unglücklichen Fall eines Rückzuges aus Russland. Wie löse ich die Verträge?

Auch hier kommt es auf die konkrete Situation an. Verträge sind natürlich einzuhalten. Insofern ist zu prüfen, ob Kündigungsgründe vorliegen. Im russischen Recht wird dabei zwischen einer gerichtlichen Kündigung, bei der erst durch die Entscheidung des Gerichtes der Vertrag aufgehoben wird, und der außergerichtlichen Kündigung, dem so genannten Verzicht auf die Vertragserfüllung, unterschieden.

Wurden Büroräume durch einen Ausländer direkt angemietet, so rührt allein aus dessen Entscheidung, sich vom russischen Markt zurückzuziehen, grundsätzlich kein Kündigungsgrund. Befindet sich die russische Tochtergesellschaft hingegen in der Insolvenz oder wurde ihre Liquidation beschlossen, sieht die Situation etwas anders aus. Die Einleitung eines Insolvenzverfahrens ist in vielen Verträgen als Kündigungsgrund vorgesehen, anderenfalls obliegt dies, je nach Stadium, dem entsprechenden Interims- bzw. Insolvenzverwalter. Hat man sich entschieden, seine russische Tochtergesellschaft freiwillig zu liquidieren, so befasst sich die ernannte Liquidationskommission auch mit dem vorhandenen Vermögen und den bestehenden vertraglichen Verpflichtungen.

Sind westeuropäische und russische Immobilien in ihrer Qualität vergleichbar?

Nach Auffassung der hierfür zuständigen Immobilienbewerter und Makler entsprechen die Standards häufig nicht dem, was man aus Westeuropa kennt. Obwohl es sicherlich auch Objekte gibt, deren Qualität der westeuropäischen in nichts nachsteht.

Worauf muss ich bei einer Immobilie besonders achten?

Sie prüfen sorgfältig die rechtliche Historie des Objektes, insbesondere die Eigentumssituation und eventuell bestehende Belastungen sowie natürlich auch den tatsächlichen technischen Zustand, um sich über etwaige Risiken einen umfassenden Überblick zu verschaffen und diese bewerten zu können. Die Prüfungen selbst sind dabei zumeist unspektakulär. Spannend wird es dann, wenn es an die Lösung erkannter Probleme geht.

Wie stellen sich die rechtlichen Rahmenbedingungen insgesamt dar?

Gut. Berücksichtigt man, dass sich das heutige russische Rechtssy-

stem im Wesentlichen seit Beginn der 90er Jahre neu entwickelt hat, kann man eigentlich nur den Hut ziehen.

In diesem Jahr sind wieder zahlreiche wichtige Gesetzesänderungen in Kraft getreten. Im Gesellschaftsrecht, im Kreditsicherungsrecht, im Pfandrecht, im Insolvenzrecht usw. Natürlich gibt es Schwierigkeiten, insbesondere in der Umsetzung. Neue Gesetze erwecken

manchmal den Eindruck, ohne eine Gesetzesfolgenabschätzung durch die Lesungen gereicht worden zu sein. Die Folge sind Widersprüche in Normen, die in der russischen Normenhierarchie auf derselben Stufe stehen, oder unklare Sachverhaltskonstellationen. Aber auch diese Situationen sind meistens kontrollierbar. Man muss sie nur beachten.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Schauen wir uns zunächst an, wie Russland seine Zukunft selbst sieht: Das Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung sieht in 2009 die Talsohle erreicht, in 2010 zunächst eine Stagnation mit folgendem leichtem Anstieg, der ab 2011 wieder deutlich spürbar werden soll. Grundsätzlich wird man diesem Entwicklungsszenario zustimmen können. Vielleicht verschiebt es sich zeitlich etwas nach hinten oder zieht sich etwas in die Länge. Dies wird aber nicht entscheidend sein. Wichtiger ist, dass man hoffentlich erkannt hat, dass Russland sich nicht für alle Ewigkeit von seinen Rohstoffen und Warenimporten aus dem Ausland abhängig machen darf, sondern eine eigene funktionierende Wirtschaft, Produktion und Infrastruktur aufbauen muss. Hier hat man in den vergangenen Jahren einiges verschlafen. Welche russischen Marken sind weltweit bekannt? Aber gerade dieses Erfordernis bietet ausländischen Investoren hervorragende Möglichkeiten und begründet umso mehr die Attraktivität dieses Marktes.

CHNIK AUTOMOBILINDUSTRIE BAUWIRTSCHAFT BAUZULIEFERER ERWERB VON
GESCHÄFTSAUFBAU IT JOINT VENTURE KARTELLRECHT LIEFERVERTRÄGE

ERWERB VON
DIZINTECH

„Es gibt jedoch erste Frühindikatoren, die auf eine Stabilisierung im kommenden Jahr hindeuten.“

Andrej Gontscharow, DZ BANK AG



NANOTECHNOLOGIE PATENT- UND MARKENSCHUTZ PERSONALMANAGEMENT SPEZIALTIEFBAU TRANSPORT UND LOGISTIK

Welche Geschäftsfelder bestellt die DZ BANK in Russland?

Die DZ BANK ist im Russland-Geschäft seit Mitte der 70er Jahre tätig. Seit 20 Jahren ist die Repräsentanz der DZ BANK in Russland aktiv. Im Mittelpunkt der Geschäftsstrategie der DZ BANK stehen deutsche Kunden des genossenschaftlichen Finanzverbundes, die durch unsere langjährige, länderspezifische Expertise, unsere Geschäftsbeziehungen zu russischen Banken und Großunternehmen sowie unser Bankenprodukt-Know-how, u.a. Außenhandelsfinanzierung, Strukturierte Finanzierung und ECA-gedeckte Exportfinanzierung, im Auslandsgeschäft unterstützt und begleitet werden.

Welche deutschen Unternehmen vertritt die Repräsentanz der DZ BANK in Russland?

Im Fokus des genossenschaftlichen Finanzverbundes stehen klein- und mittelständische Unternehmen, die die Stärke der deutschen Wirtschaft auch in Russland ausmachen. Es bestehen auch traditionelle Geschäftsbeziehungen mit deutschen Großunternehmen.

Welche Wirtschaftsbranchen sind stärker von der Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen?

Ich möchte die Auswirkungen gar nicht nach Branchen segmentieren. Die Finanz- und Wirtschaftskrise betrifft heute in ihrer Einmaligkeit mehr oder weniger alle Wirtschaftsbranchen.

„Als die Kreditzinssätze zu steigen begannen, stiegen sie nicht wie in Deutschland beginnend beim Leitzinssatz von ein oder zwei Prozent sondern mit zwölf, 13 Prozent.“

Aber gibt es Wirtschaftsbranchen, die besonders betroffen sind?

Natürlich, das Banken- und Finanzwesen, denn damit fing die Krise bekanntlich an. Banken waren die Ersten, die von der Finanzkrise betroffen waren. Zum Auslösen der Finanzkrise, trug anfänglich die negative Entwicklung auf dem amerikanischen Hypothekenmarkt, mit seinen verbrieften Wertpapierprodukten, die von Banken weltweit aktiv ver- und gekauft wurden, bei. Und dann kam es zu einer Kettenreaktion und den negativen Auswirkungen, von denen bis heute auch andere Wirtschaftsbranchen betroffen sind.

Russlands Wirtschaft ist in ihrer Abhängigkeit von den Einnahmen aus Öl- und Gasexporten besonders betroffen. Die deutsche Wirtschaft, vor allem deutsche Exporte - hier besonders die Maschinen- und Anlagenbauer - leiden unter dem Nachfragerückgang aus dem Ausland.

Wie sind russische Banken betroffen? Vor Ausbruch der Krise war immer die Rede von einer notwendigen Konsolidierung des Bankensektors.

Zu Beginn der Krise waren russische Finanzinstitute kaum betroffen. Der Grund: In den Bilanzen russischer Banken gab es keine „toxischen“ Wertpapiere. Nicht, weil russische Banken diese Instrumente nicht kannten, sondern weil sie in anderen Geschäftsfeldern des schnell wachsenden russischen Bankmarktes größere Renditen erwirtschafteten. Getroffen hat es russische Banken ab September/Oktober 2008, als die großen amerikanischen Banken ins Trudeln gerieten und europäische Banken massiv Geld verloren haben. Ab diesem Zeitpunkt haben internationale und auch deutsche Banken ihre Kreditspielräume gegenüber russischen Banken reduzieren müssen. Diese Reduzierung war für russische Finanzinstitute und Großunternehmen gravierend, weil die westlichen Geld- und Kapitalmärkte für sie vor der Krise die Hauptfinanzierungsquelle darstellten. Russische Banken und Unternehmen hatten viele kurzfristige Kredite aufgenommen. Diese Auslandskredite mussten prolongiert werden. Die Bereitschaft westlicher Banken zur Prolongation war nicht gegeben. Damit fingen die Schwierigkeiten an. Durch das schnelle Handeln der russischen Regierung, der russischen

Zentralbank und der staatlichen Vneshekonombank, wurden die ersten Kreditprogramme aufgelegt und Konjunkturpakete geschnürt. Mit den staatlichen Liquiditätsmitteln wurde das Schlimmste in den ersten Krisenmonaten in Russland verhindert. Die russische Regierung hat aus dem staatlichen Reservefonds rund 410 Milliarden Rubel zur Verfügung gestellt. Die Vneshekonombank vergab im Auftrag der Regierung ca. 270 Milliarden Rubel zur Unterstützung russischer Banken und großer wirtschaftstragender Unternehmen. Der Prozess der Konsolidierung des russischen Bankensektors setzt sich weiter fort und wird u.a. durch die Auswirkung der Krise zusätzlich beschleunigt.

Wie kam es zur Explosion der Kreditzinsen?

Marktwirtschaftlich betrachtet übersteigt in Russland die Kreditnachfrage das Kreditangebot. Es entstand Unsicherheit und Vertrauensverlust. Das heißt, einem Partner, dem man nicht vertrauen kann, gibt man auch keinen Kredit. Die Bonität der Kreditgeber und -nehmer haben sich gleichzeitig verschlechtert.

Ein weiterer Grund ist die hohe Inflationsrate in Russland. Als die Kreditzinssätze zu steigen begannen, stiegen sie nicht wie in Deutschland, beginnend bei einem niedrigen einstelligen Prozentsatz, sondern bei zehn bis zwölf Prozent p.a. Erst jüngst hat die Zentralbank den Leitzinssatz auf zehn Prozent p.a. gesenkt. Das war die Maßnahme um die Kreditzinsen für die russische Wirtschaft, die aktiv bezahlbare Kredite nachfragt, zu senken. Zum anderen erfolgte die Durchleitung der staatlichen Kreditmittel über die staatlichen Banken an russische Banken und Unternehmen. Die Marge der Banken wird bei der Kreditvergabe auf maximal drei Prozent p.a. begrenzt.

Letztlich ist Russland eine schnell wachsende Wirtschaft, in der russische Unternehmen einen geringen Kapitalstock haben und ihre Gewinne schnell weiter investieren oder anderweitig binden. Wenn Einnahmen in der Krise sinken, die Reserven nicht ausreichend sind und Unternehmen ihre Forderungen nicht bekommen sowie ihre Verbindlichkeiten terminlich nicht zurück zahlen können, sinkt ihre Kreditwürdigkeit rapide und infolge dieser Verschlechterung steigt das Kreditrisiko und damit die Kreditzinsen für Kreditnehmer.

Schaden die hohen Kreditzinsen der russischen Wirtschaft?

Die hohen Kreditzinssätze sind für keine Wirtschaft und gerade in krisengeprägten Zeiten fördernd. Zunächst lohnt ein Blick darauf, wie russische Banken die Mittel zur Auslage von Krediten generieren. Den größten Spareranteil hat in Russland die staatliche Sberbank. Das heißt die Spareinlagen, aus denen sich russische Kreditinstitute bedienen könnten, sind auf wenige Banken in Russland konzentriert. Damit entsteht auf dem Inlandsmarkt eine Refinanzierungsknappheit. Um an die Mittel zu gelangen, locken russische Banken potentielle Sparer mit 15 bis 20 Prozent p.a. Guthabenzinsen an. Abgeleitet daraus wird man auf der anderen Seite für die Kreditausgabe dann höhere Zinsen verlangen und zahlen müssen. Unabhängig davon sind Zinssätze von 35 oder 40 Prozent p.a. einfach Wucher.

Welche Auswirkung hat die Refinanzierung in Dollar oder Euro im Ausland auf die Kreditkonditionen in Russland?

In der Regel sind Kredite, die in Dollar oder Euro zwischen ausländischen und russischen Banken, z.B. zur Finanzierung deutscher Exporte nach Russland, abgeschlossen werden im Vergleich mit reinen russischen Krediten günstiger. Die effektive Höhe des Kreditzinssatzes bei Auslandskrediten, die von einer russischen Bank an einen russischen Endkreditnehmer gegeben wird, hängt jedoch von der Kreditbonität und -sicherheiten, von der Gesamtheit und der Qualität der Kundenbeziehung zwischen der russischen Bank und dem russischen Endkreditnehmer und von der Kreditmarge der russischen Bank ab.

Was kann man einem deutschen Mittelständler für die Finanzierung seiner Exporte nach Russland raten?

Finanzierungserfahrungen und insgesamt Erfahrungen aus dem Inlandsgeschäft sind nicht und nicht immer in vollem Umfang auf das Auslandsgeschäft und speziell auf Geschäfte mit Russland übertragbar. Es gibt für viele Fragen keine Standardlösungen. Der erste Rat ist, die richtigen Geschäftspartner und -kontakte in Russland zu finden und zu knüpfen. Zum Beispiel solche russischen Importeure auszumachen, die eine tragbare Hausbankverbindung in Russland haben. So können mögliche Finanzierungen aus Deutschland, über russische Banken für russische Importeure, die deutsche Exportlieferungen abnehmen, durch die deutsche Bank geprüft und dargestellt werden.

Für diese Abläufe und andere geschäftsrelevante Prozesse im Ausland und speziell in Russland, benötigt man auch einen zuverlässigen und erfahrenen deutschen Bankpartner an seiner Seite. Die DZ BANK bietet für deutsche Kunden und für Kunden der Volks- und Raiffeisenbanken seit Jahren länderspezifische Beratung zu Russland, seinen Märkten und Branchen an. Das deutsch- und

russischsprachige Fachteam der DZ BANK verfügt vor allem über ein Netzwerk von Geschäftspartnern in Russland für die Gestaltung kundenorientierter Finanzierungslösungen, die bis zum Erfolg begleitet werden.

Deutsche Exporteure sind gut beraten, wenn sie sich auch an die kompetenten und erfahrenen, thematisch aufgestellten Fachkomitees der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer in Moskau mit ihren über 690 deutschen und russischen Mitgliedern wenden.

In welche Richtung müsste das russische Bank- und Kreditgewerbe entwickelt werden?

Es sind weiterhin neue und zusätzliche Gesetzesgrundlagen zur Entwicklung, Sicherung und Regulierung der Finanz- und Bankenmärkte und der Finanzprodukte wichtig. Der russische Markt hat sich innerhalb der letzten acht Jahre rasant weiterentwickelt, schneller als die geschaffenen gesetzlichen Regelungen. Zur systematischen Entwicklung sind weitere und neue Gesetze sowie die angesprochene Fortsetzung des Konsolidierungsprozesses des Bankenmarktes notwendig.

Zählt dazu auch der Rückzug des Staates aus dem Finanzsektor?

Entscheidend soll die Qualität des Managements und dann der Aktionäre sein. Wenn sich der Staat diesen Herausforderungen in einer angemessener Weise und in diesen schwierigen Krisen- und Entwicklungszeiten stellt und es funktioniert, warum nicht. Es geht mehr um nachhaltige Effektivität und langfristige Unabhängigkeit eines wirksamen Managements. Die aktuelle Krise machte weltweit deutlich, dass die private Wirtschaft nicht gänzlich in der Lage war, die notwendigen Antikrisenmaßnahmen in dem Umfang selbst zu ergreifen und umzusetzen. Dies darf jedoch durch die staatliche Unterstützung oder Beteiligung nicht zu Wettbewerbsverzerrung führen.

Wäre mehr Wettbewerb durch ausländische Finanzinstitute in Russland wünschenswert?

Aktuell dürfen ausländische Banken in Russland ihre operativen Tochterbanken gründen und auch nicht operative Repräsentanzen eröffnen und betreiben. Die Gründung ausländischer, operativer Filialen bleibt bis auf weiteres untersagt. Damit hat der russische Staat eine Schutzfunktion für den russischen Bankenmarkt installiert. Russland strebt danach, eine der weltweit führenden Volkswirtschaften mit einem starken Finanzsystem, das hauptsächlich von einheimischen Finanzinstituten gesteuert werden soll, zu werden.

Eine führende Wirtschaft bräuchte auch eine stabile Währung. Das war in der Vergangenheit nicht immer der Fall. Wie wird sich der Rubel entwickeln?

Eine stabile Währung setzt eine starke Volkswirtschaft voraus, politische Stabilität und das Vertrauen der einheimischen Marktteil-

**„Es kann und wird vorwärts gehen.
Der Reichtum an Energieträgern und
Rohstoffen des Landes ist einmalig.“**

nehmer und ausländischer Investoren. Die makroökonomischen Parameter sollen eine Währung stark machen. Nicht alle wichtigen Parameter sind in Russland nachhaltig und positiv ausgeprägt genug. Die russische Zentralbank unterstützte mit ihren Gold- und Devisenreserven die russische Währung. Das hat in der derzeitigen volatilen Konjunkturphase angemessen und kurzfristig funktioniert. Auf Dauer aber müssen die makroökonomischen Parameter der russischen Volkswirtschaft stimmen.

Wohin wird sich der Rubel zum Jahresende entwickeln?

Man könnte über die weitere Entwicklung der krisengeprägten Lage und daraus entstehende mögliche Auswirkungen auf die Stabilität der Landeswährung spekulieren. Um eine Entwicklung des Rubels einzuschätzen, sind folgende Faktoren für Russland wichtig: die Weltmarktpreise für Energie- und Rohstoffe und die daraus entstehenden Fremdwährungsexporterlöse, die Höhe der Gold- und Devisenreserven und das Funktionieren der staatlichen Stützungsmaßnahmen in Verbindung mit tatkräftigem und ergebniswirksamem Handeln der russischen Wirtschaft. Der aktuelle Bewegungsrahmen des Rubels im Verhältnis zum Euro und US-Dollar könnte im Winter/Frühjahr 2010 etwa gleich sein.

Die Stützung des Rubels durch die russische Zentralbank könnte sehr teuer werden?

Diese Frage hängt vom weiteren Verlauf der Entwicklung der globalen Weltwirtschaft, von einer konstanten Nachfrage im Inland, vom Ölpreis und vom Umfang der Fremdwährungsreserven des Landes ab.

Wie entwickelt sich das Geschäft mit Privatkrediten in Russland?

Es sind keine zweistelligen Zuwachszahlen in diesem Marktfeld wie in den vergangenen Jahren vor der Krise zu verzeichnen. Banken haben ihre Kreditprüfungsanforderungen an potentielle Kunden erhöht, Kreditzinssätze angehoben, die Besicherung der Kredite verstärkt und Kreditlaufzeiten reduziert. Daraus ergibt sich eine Abkühlungsphase in diesem weiterhin nachfrageorientierten Geschäftsfeld russischer Banken. Die makroökonomischen Daten bieten aktuell noch wenig Anlass zu Optimismus. Es gibt jedoch erste Frühindikatoren, die auf eine Stabilisierung im kommenden Jahr hindeuten. Damit ist die Frage verbunden, ob Banken bereit sein werden, Kredite zu vergeben oder nicht, zu prolongieren oder zu restrukturieren. Kleinere Banken in Russland tun sich mit dieser Frage schwerer.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Die Unternehmen sehen die allgemeine Wirtschaftskrise in Russland als noch nicht ausgestanden an. Man wird noch mit Umsatzeinbrüchen je nach Branche kämpfen müssen. Die Gewinnperspektiven sind jedoch, aufgrund des nach wie vor vorhandenen Bedarfs in Russland, weiterhin überdurchschnittlich hoch. Seit Juni 2009 wird eine Belebung der Wirtschaft beobachtet. Bis zum Frühjahr 2010 wird mit einer Stabilisierung des Marktes gerechnet. Deutsche Unternehmen bleiben dem russischen Markt treu. Einige Firmen und Banken bauen schon jetzt aktiv ihre Marktanteile in Russland aus.

Es kann und wird vorwärts gehen. Der Reichtum an Energieträgern und Rohstoffen des Landes ist einmalig. Dies wird die weitere Entwicklung des Landes flankieren. Zur Förderung, Verarbeitung und Lieferung von Rohstoffen braucht Russland modernste Technik, Anlagen und Maschinen, die Erneuerung und Modernisierung der bestehenden Industriefazilitäten und Infrastruktur. Damit besteht und entsteht ein enormer Bedarf, der bald wieder und auch zukünftig gedeckt werden muss und damit Entwicklung garantiert. Entwicklung garantieren auch die Menschen des Vielvölkerstaates Russland. Sie sind interessiert, offen, zielstrebig und lernfähig und haben in kürzester Zeit gute Lehren aus dem Vergleich zwischen Fünfjahresplänen und Businessplänen und zwischen freier Marktwirtschaft und Planwirtschaft ziehen können. Damit richtet sich der Wille dieser Menschen und die damit eng verbundene Entwicklung des Landes nach vorne. Es ist an der Zeit, die Chancen in Bezug auf ein wachstumsstarkes und zukunftsorientiertes Geschäft mit und in Russland, genau zu erkunden und erfolgreich zu nutzen.



KEINE LUST AUF PAPIERKRIEG?

Für Ihre Repräsentanz oder Tochtergesellschaft in Moskau erledigen wir umfassend und kompetent die komplette

BUCHHALTUNG IN RUSSLAND

inklusive Steuererklärungen, Management Reporting und Arbeitserlaubnis. Eindeutige Kommunikation und fachliche Beratung

AUF DEUTSCH,

Transparenz und Zuverlässigkeit –

So sparen Sie bei Ihrer Buchführung in Russland Zeit, Geld und Nerven.

Wenden Sie sich an RUFIL CONSULTING. Ihr Ansprechpartner ist Philipp Rowe.

Ansprechpartner: Philipp Rowe

RUFIL OOO

129343 Moskau, Russland

Proezd Serebryakova, Nr. 6

Tel: +7 (495) 233 01 25

Fax/ DE: +49 (030) 920 372 372

rowe@rufil-consulting.com

www.rufil-consulting.com

 **RUFIL CONSULTING**

Accounting & Management in Russia





„Russische Buchhaltung und Steuern sind sehr aufwändig, kompliziert und für deutsche Unternehmen oft unverständlich.“

Philipp Rowe, RUFIL CONSULTING 000

Unter den Beratern in Moskau ist die Konkurrenz sehr groß. Wie setzen Sie sich von Ihren Mitbewerbern ab?

Es gibt zwar genug Beratungs- und Buchhaltungsfirmen in Moskau, aber es gibt auch noch viel mehr Unternehmen, die diese Dienstleistungen nachfragen. Deshalb ist die Konkurrenz nicht ganz so groß und der Kampf nicht ganz so hart, wie es zunächst einmal scheinen mag.

Wie setze ich mich von meinen Mitbewerbern ab? Das Motto meiner Firma ist: russische Buchhaltung und deutscher Ansprechpartner. Das bedeutet, dass professionelle russische Buchhalter den operativen Teil der Arbeit, also die Buchhaltung und die Steuererklärungen, erledigen, der Kontakt zum Kunden aber direkt über mich oder einen anderen deutschen Experten läuft. Das wird von den Unternehmen sehr geschätzt.

Was bieten Sie außer Buchhaltung noch an?

Unser Leistungsspektrum umfasst russische Buchhaltung, Steuererklärungen und weitere administrative Unterstützung – z.B. helfen wir auch bei der Beantragung von Arbeitserlaubnissen. Ferner vermiete ich an deutsche Firmen gute und günstige Büros hier im Deutsch-Russischen Geschäftszentrum Serebryakova.

Warum erledigen die Unternehmen ihre Buchhaltung und Steuern nicht selbst und sparen dieses Geld?

Russische Buchhaltung und Steuern sind sehr aufwändig, kompliziert und für deutsche Unternehmen oft unverständlich. Wenn ein Unternehmen neu nach Russland kommt, kostet es in der Regel einige Zeit, bis die Buchhaltung fehlerfrei läuft. Am Anfang wird in der Regel viel Lehrgeld gezahlt. Die Zusammenarbeit mit einem professionellen Berater vor Ort kann dabei viel Zeit, Geld und Nerven sparen. Wenn man dann auch noch auf Deutsch kommunizieren kann, ist das sehr viel wert.

Warum sind Buchhaltung und Steuer so kompliziert für Ausländer?

Die Schwierigkeit liegt in den Formalismen. Es gibt unzählige formelle Feinheiten und Nuancen, die man peinlich genau beachten muss. Was, wo, wann eingetragen, angemeldet, abgemeldet werden muss, usw. Ein Beispiel: Ein Ausländer arbeitet bei einem Unternehmen in Russland. Er wartet auf die Erteilung seiner Arbeitserlaubnis. Weil die Beantragung und Ausstellung der Arbeitsgenehmigung so lange dauern, bezieht er gleichzeitig schon Gehalt in Russland. In diesen Fällen kann es zu hohen Strafen kommen. Solche Fehlertreue zu verhindern, ist meine Arbeit. Idealerweise wird alles richtig, pünktlich und an der richtigen Stelle abgegeben und der Kunde muss sich darum nicht selbst kümmern.

Sind die Fristen für Steuerklärungen so wesentlich anders als in Deutschland?

Russische Steuererklärungen sind im Unterschied zu Deutschland quartalsweise fällig. Einige Steuern sind monatlich an den Fiskus abzuführen. Die Fristen für die Abgaben der verschiedenen Steuererklärungen und für die Zahlung der verschiedenen Steuerarten sind unterschiedlich. Es gibt eine Vielzahl an Fristen, die alle bedacht werden müssen.

Es gibt ein generelles Problem mit der Rückerstattung der Einfuhrumsatzsteuer und der Mehrwertsteuer. Wie funktioniert das?

Im Prinzip können deutsche Unternehmen, die Waren nach Russland einführen, eine Rückerstattung der dabei gezahlten Einfuhrumsatzsteuer verlangen. Auch ein Vorsteuerüberhang kann im Prinzip zurückgefordert werden.

Die russische Praxis ist dabei aber mühsam. Forderungen werden in der Regel von der russischen Seite zunächst einmal abgelehnt. Besteht das Unternehmen weiter auf die Rückzahlung, folgt meist

eine umfangreiche Steuerprüfung. Unternehmen müssen die Rückerstattung vor Gericht einklagen. Das alles lohnt sich natürlich nur, wenn die geforderte Summe groß genug ist.

Sie stellen auch Büroräume zur Verfügung. Wie sind die ausgestattet?

Die Büros werden den Kundenwünschen entsprechend ausgestattet. Einzelne Arbeitsplätze und kleinere oder mittlere Büroeinheiten sind in der Regel mit Möbeln ausgestattet und es steht dafür auch die gesamte Bürotechnik wie Drucker, Scanner, Fax und Telefon zur Benutzung bereit. Nur den Computer muss der Kunde selbst mitbringen. Größere Büroeinheiten werden in der Regel ohne Möbel vermietet.

Und wer mietet nur einen Arbeitsplatz?

Einen einzelnen Arbeitsplatz mieten z.B. Unternehmen, die in Moskau nur einen Mitarbeiter beschäftigen. Wenn dieser dann viel unterwegs ist, z.B. als Vertriebsmitarbeiter, dann ist es praktisch, ein Büro zu haben, das immer bereit steht, um das man sich aber so wenig wie möglich selbst kümmern muss. Wenn dann noch die ganze Büroinfrastruktur, wie deutschsprachiges Empfangspersonal und großzügiger Besprechungsraum, genutzt werden kann, ist es für solche Firmen vorteilhafter, nur einen einzelnen Arbeitsplatz zu mieten.

Ihr Dienstleistungsangebot ist recht umfassend. Wie ist Ihr Unternehmen aufgestellt, als Joint Venture?

RUFIL CONSULTING ist eine GmbH nach russischem Recht – also eine OOO. Es gibt nur einen Gesellschafter – mich. Die Eigentümerstruktur ist damit überschaubar und glasklar und die Entscheidungsfindung ist unkompliziert. Auch das bringt beim Geschäft mit deutschen eigentümergeführten Unternehmen Vorteile.

Übernehmen Sie auch Umregistrierungen?

Für die Umregistrierungen, die mit dem neuen GmbH-Gesetz verbunden sind, und für alle weiteren rechtlichen Fragen, empfehle ich meinen Kunden spezialisierte deutsche oder schweizerische Anwaltskanzleien in Moskau. Mir ist es wichtig, dass meine Kunden in Russland in allen Bereichen die beste Beratung und Unterstützung bekommen. Mit den Kanzleien, die ich empfehle, arbeite ich schon seit Jahren zusammen.

Wer sind ihre Kunden?

Wir betreuen in erster Linie Moskauer Repräsentanzen oder Tochtergesellschaften großer und mittlerer deutscher Unternehmen. Durchschnittlich beschäftigen diese fünf bis 20 Mitarbeiter in Moskau. Dabei handelt es sich um Unternehmen aus allen Branchen: Ingenieurbüros, Modemarken, Maschinenbauunternehmen, Softwareunternehmen, Handelshäuser und andere. Meist beginnen wir mit der Buchhaltung gleich nach der Gründung, die Beratung dafür beginnt aber schon davor. Bei anderen Kunden haben wir dagegen die Buchhaltung erst später übernommen. Diese Kunden hatten vorher entweder eine eigene Buchhaltung oder wurden von anderen Anbietern betreut. Gründe für den Wechsel sind in der Regel Preis- oder Qualitätsfragen. Gerade jetzt nach dem Wirtschaftseinbruch, haben sich viele Kunden auch deswegen für RUFIL CONSULTING entschieden, um die Kosten zu senken.

Wie machen sich kulturelle Unterschiede in Ihrer Arbeit bemerkbar?

Wenn es um buchhalterische Fragen geht, ist die Verständigung zwischen Russen und Deutschen oft schwierig. Zum einen die Sprache. Die Materie ist kompliziert und in der jeweiligen fremden Sprache viel schwerer zu erklären und zu verstehen.

Aber es ist mehr als nur ein sprachliches Problem. Hinzukommt, dass die Buchhaltung in Russland eine ganz andere Rolle spielt und ganz anders verstanden wird als in Deutschland oder Westeuropa.

Meine Aufgabe besteht darin, diese Verständnisschwierigkeiten zu überwinden. Die russischen Buchhalter geben mir die Informationen und ich übersetze diese nicht nur sprachlich, sondern vor allem auch inhaltlich für meine Kunden.

Die Mentalitätsunterschiede zwischen Deutschen und Russen werden auch besonders deutlich, wenn man mit den Deutschen auf russische Ämter geht. Die russischen Mitarbeiter dieser Ämter erwarten von ihren Besuchern eine gewisse Demut und Geduld, die deutschen Besucher dagegen eine gewisse Serviceeinstellung und Leistungsbereitschaft. Das passt nicht zusammen und es ist gut, wenn der Dolmetscher weiß, wie er damit umgeht.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Ich komme seit 2001 regelmäßig nach Russland und lebe seit 2006 fast ununterbrochen in Moskau. Ich glaube, dass Russland langfristig auf einem guten Weg ist. Das Geschäftsleben und die Umstände für internationale Firmen sind hier über die letzten Jahre sehr viel zivilisierter und berechenbarer geworden. Ich glaube, dass dieser Trend anhält.

Momentan wurde Russland durch den Weltwirtschaftseinbruch natürlich schwer getroffen. Die Krise ist hier meiner Meinung nach deutlicher zu spüren als in Deutschland. Es sind z.B. weit mehr Menschen arbeitslos geworden. Gleichzeitig habe ich den Eindruck, dass die Russen damit viel gelassener umgehen. Eine allgemeine Betrübnis kann ich nicht feststellen. Auch deshalb, bin ich für Russland sehr zuversichtlich.



„Die Komplexität des Systems darf man an der User-Ebene nicht spüren.“

Jörg Dreger, DREGER Group GmbH

Auf welchem Feld der IT ist ihre Firma tätig?

Wir betrachten Unternehmen als ein ganzheitliches Gebilde, schauen auf die Geschäftsprozesse und das spezifische Umfeld. Besonders liegt es uns am Herzen eine für das Unternehmen wirklich passende Lösung zu finden, die sich besonders in Russland als modular, relativ sicher und in beide Richtungen skalierbar erweisen muss. Standardisierte oder nur nach westlichen Gesichtspunkten ausgerichtete Vorgehensweisen halten wir für sehr kontraproduktiv. Faktisch schaffen wir es mit unseren Teams und der IT-Alliance ein sehr breites Portfolio anzubieten: IT Infrastruktur, Sicherheit, Anwendungen, individuelle Anpassungen bis zur Implementierung, Betrieb bzw. Betreuung.

Da sind wir schon beim Detail. Wie sieht's mit der allgemeinen Infrastruktur aus: Glasfaserkabel, Knotenpunkte, DSL-Leitungen, Sicherheit?

Es hängt natürlich ein bisschen davon ab, wo man sich in Russland befindet, aber im Prinzip ist alles vorhanden. Alle internationalen Hersteller und Anbieter sind auch im russischen Markt. Die Frage ist immer „nur“, wer kann was, wo und wie am Besten.

Wächst die Infrastruktur mit den steigenden Anforderungen?

Die Infrastruktur wächst mit, die Marktteilnehmer haben natürlich auch ein Interesse daran. Die Erweiterung geht allerdings für uns etwas weniger planbar bzw. intransparenter vonstatten als z.B. in Deutschland.

Was bedeutet das?

Wenn man eine Leitung terrestrisch verlegen muss oder möchte, dann nimmt das viel Zeit in Anspruch und muss in Russland manchmal etwas „spezieller“ gelöst werden. Mit der IT-Infrastruktur ist es faktisch wie mit allen anderen Anschlüssen, ich muss im Vorfeld einfach klären, ob und wie es möglich ist – insbesondere wer z.B. welche „Rechte“ in Gebäuden hat.

Zurück zur eigentlichen Softwareentwicklung. Was wird gebraucht?

Wir entwickeln Software in Zusammenarbeit von Teams für spezielle Anwendungen oder aber Internet basierte Lösungen in unterschiedlichen Programmiersprachen oder gezielte Anpassungen an SAP. Wir haben seit Jahren, auch mit Hilfe von Partnern, einfache und spezielle Lösungen an die Kundenbedürfnisse angepasst. Wir sind flexibel, da wir je nach Lösungsbedarf auf Teams zugreifen, die für kleinere oder größere Aufgaben jeweils die richtigen sind. 14 Jahre Erfahrung im Markt haben es mit sich gebracht, dass wir mit eigenen Mitarbeitern und Partnern, der von uns betriebenen IT-Alliance, auf einen Stamm von ca. 2.000 Spezialisten zurückgreifen können.

Für wen werden Lösungen entwickelt?

Die ganz großen Unternehmen arbeiten auch mit den großen, internationalen Playern zusammen. Wir sind spezialisiert auf den Mittelständler. Hier sehen wir auch ein enormes Potential, unsere Erfahrungen zu nutzen und auch die Zusammenarbeit mit den Stammhäusern zu entwickeln. Russische Mittelständler haben oft Lösungen auf Basis von 1C im Einsatz oder eigene Entwicklungen oder auf Excel basierende Systeme. In Deutschland sind für diese Felder schon Branchenlösungen entwickelt worden – hier tut sich ein enormes Potenzial auf.

Worauf läuft es hinaus: CRM-Systeme, angepasste Intranetlösungen, Sicherheitssysteme, Buchhaltungssysteme?

CRM ist ein wesentliches Element unserer Arbeit. Vor allen Dingen aber auch die Sicherheit innerhalb des Systems: die Integration unterschiedlicher Komponenten in die gesamte Firmen-IT. Die Entscheider sind oftmals an technischen Lösungen interessiert, lassen aber die Kompatibilität für die Businessentwicklung außer Acht. Das Denken geht noch zu wenig in Richtung Nachhaltigkeit. Im Vordergrund stehen dabei oftmals die Hardware-Komponenten, nicht aber die Geschäftsprozesse der Anwender.

Wir entwickeln insbesondere für etablierte Unternehmensstrukturen Konzepte und realisieren diese Schritt für Schritt. Das bedeutet, dass wir unsere Kunden nicht nur im Mutterland bedienen, sondern zum Beispiel auch russische Unternehmen im Ausland und auch deutsche Unternehmen im Ausland. Entscheidend ist dabei, dass man nicht nur technischen Support leistet, sondern auch inhaltlich die Systeme für unterschiedliche Benutzerkreise anpasst und verständlich macht.

Wie schütze ich mein System, intellectual property ist ein großes Thema?

Im Endeffekt schützt man sein System in Russland nicht anders als irgendwo sonst auf der Welt. Letztlich ist die Frage, welchem Mitarbeiter oder welcher Ebene mache ich welche Informationen zugänglich. Das mag im ersten Moment merkwürdig klingen, aber ich darf den Internen nicht rückhaltlos vertrauen. Es ist wichtig, dass der Zugriff nur einer eingeschränkten Zahl von Mitarbeitern erlaubt ist. Die Kontrolle von externen und internen Prozessen ist überlebensnotwendig, man braucht auch den externen Blick auf die Systeme, um die Schwachstellen aufzuzeigen und zu eliminieren.

Denkt man das konsequent weiter, dann überlasse ich bei der Zusammenarbeit mit einem Subunternehmen die Zieldaten einem Dritten. Der Schutz der Daten und des Systems muss also für die gesamte Verarbeitungskette gewährleistet sein. Gefragt sind deshalb ganzheitliche Lösungen.

Stehen für diesen Prozess in Russland genügend Fachleute zur Verfügung?

Die technische Expertise ist vorhanden, russische „ITler“ stehen ihren Kollegen anderswo in nichts nach. Die Frage ist immer das Wie? Ich kann das technisch perfektteste System einführen, das aber die Mitarbeiter, die damit umgehen völlig überfordert oder nicht finanzierbar ist. Die Komplexität des Systems darf man an der User-Ebene nicht spüren. Und da liegt die große Herausforderung, Systeme bedienerfreundlich zu kreieren und natürlich die Geschäftsprozesse in den Vordergrund zu stellen.

Das klingt logisch, aber wie macht man das?

Erstens muss ich wissen, wo und wie ich eigentlich IT einsetzen will. Welche Vertriebswege nutze ich, wer sind meine Kunden und ganz wichtig, welche Mitarbeiter bedienen diese Prozesse. Daraus ergeben sich immer sehr individuelle Lösungen. Wir bilden kleine, flexible Teams, die beim

Kunden vor Ort den Bedarf ermitteln. Denn der Spezialist in der deutschen Muttergesellschaft muss nicht unbedingt die Spezifika des Geschäftes in Russland verstehen. Manchmal muss man einfach Überbrückungslösungen implementieren, die dem aktuellen Stand des Geschäftes entsprechen. Das geht aus Deutschland heraus nicht. Wir bilden Teams die lösungsorientiert Möglichkeiten finden, um den aktuellen Anforderungen gerecht werden zu können. Die Ideallösung aus Deutschland ist oft nicht hilfreich und hier kann bei der Annäherung konkret geholfen werden.

Wo liegt der Vermittlungsbedarf?

Wir müssen zwischen Produktion, Vertrieb und Administration in Russland vermitteln. Diese Interessen gilt es zu moderieren. Der entscheidende Faktor ist, die Balance zu finden. Wir bieten also nicht nur Systemlösungen an, sondern müssen gleichzeitig in Erfahrung bringen, welche Ressourcen stehen zur Verfügung: personell, finanziell, operativ.

Konkret, was bedeutet das?

Ein Beispiel: Vertrieb: Wie weiß ich, wer kauft, wie selektiere ich seriöse von unseriösen Anfragen. Wie kann ich diesen Prozess optimieren – Geschwindigkeit entscheidet über den Erfolg. Wie gewährleiste ich, dass der Vertriebsmitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort ist. Wie bereite ich die Informationen so auf, dass der Entscheidungsträger auch entscheiden kann. Jeder im Vertrieb ist ständig unterwegs, wie also organisiere ich die Entscheidungsprozesse.

Und wie geht das?

Unsere Aufgabe besteht darin zu ermitteln, wer braucht welche Informationen wann; technisch und inhaltlich. Technisch ist das kein Problem, es geht um Wissensmanagement. Die Technik ist vorhanden: sicher, redundant, immer verfügbar. Entscheidend ist die Steuerung der Information. Was nützt es, wenn x-Mal die gleiche E-Mail verschickt wird? Hier gilt es die wesentlichen Informationen zu transportieren.

Kann man das technisch ausschließen?

Ja, es gibt Lösungen, die zum Beispiel E-Mail-Konversation auf das Wesentliche reduzieren. Ohne lange Anhänge, ohne jede cc-Information. Entscheidend ist die Abstimmung zwischen den Divisions. Die Frage ist, was ist technisch sinnvoll, was ist geschäftlich notwendig. Die manchmal vorhandene Überheblichkeit einzelner Bereiche und daraus resultierende Sonderentwicklungen, muss transparent und logisch, konstruktiv gelöst werden.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Ich persönlich glaube, dass es in der nahen Zukunft noch recht kritisch sein wird. Entscheidend wird die nachhaltige Entwicklung des Mittelstandes sein, ohne bürokratische oder sonstige Hürden. Das Know-how, das Unternehmen entwickelt haben, muss einfach effektiv genutzt werden. Die großen Chancen liegen in der nachhaltigen Zusammenarbeit zwischen deutschen und russischen Mittelständlern. Wir finden augenblicklich wesentlich mehr Gehör, weil klar wird, dass man in schwierigeren Zeiten anders agieren muss.



„Es lässt sich noch nicht absehen, ob die neuen Bestimmungen nicht auch zu neuen Schwierigkeiten führen werden.“

Dr. Thomas Mundry, Nörr Stiefenhofer Lutz

Für wen lohnt es sich, ein Joint Venture zu gründen?

Ein Joint Venture lohnt sich immer dann, wenn einer der Partner das Geschäft nicht allein betreiben kann. Es gibt unterschiedliche Gründe, warum man sich aus der Sicht eines deutschen Unternehmens für ein Joint Venture entscheidet. So kann der russische Partner zum Beispiel bereits eine fertige Produktionsanlage besitzen, die modernisiert anstatt neu gebaut werden muss. Es kann sein, dass der russische Partner über Vertriebsnetze verfügt, die man nutzen kann. Ein Joint Venture lohnt sich also immer, wenn der eine etwas hat, was der andere benötigt, aber selbst nicht hat.

Für einen Markteinstieg ist ein Joint Venture wahrscheinlich günstig. Wie schaut es aus, wenn man längerfristig im Markt tätig sein will?

Die Überlegung ist ganz klar: Kann man ein Geschäft allein betreiben, dann gründet man eine eigene Gesellschaft, kauft ein Grundstück, errichtet Produktionsanlagen und wird im Markt aktiv. Das ist eigentlich keine Frage der rechtlichen Form, sondern die Entscheidung darüber, ob man allein am Markt bestehen kann oder nicht.

Welche Vorteile hat ein solches Zusammengehen?

Beide Partner ergänzen sich in wesentlichen Punkten. Für die russische Seite ist es oft wichtig am Know-how der Joint Venture Partner zu partizipieren. So ist es zum Beispiel häufig bei Joint Venture zur Produktion in der Automobil- oder Automobilzulieferindustrie.

Was ist der Nachteil dieser Form?

Der Investor ist auf den Partner angewiesen und muss sich mit ihm in vielen Fragen abstimmen. Dabei kann es zu Differenzen kommen, die im schlimmsten Fall zum Stillstand der Produktion

führen. Im anglo-amerikanischen Rechtsbereich nennt man das einen deadlock. Sollte es soweit kommen, ist die Investition sehr oft verloren. Es gibt auch Fälle, in denen einer der Partner plötzlich aussteigt.

Wie sind die Erfahrungen in der Praxis?

Sehr unterschiedlich, viele Joint Venture sind nach einiger Zeit wieder auseinander gebrochen. Bei anderen waren die anfänglichen Verhandlungen schwierig und langwierig. Es gab Meinungsverschiedenheiten und monatelange Auseinandersetzungen. Aber dann haben sich die Partner zusammengerauft, erfolgreich zusammengearbeitet und auch neue größere gemeinsame Projekte gestemmt.

Was sind die Hauptursachen für ein Scheitern?

Wenn z.B. einer der Partner versucht, den anderen aus dem Geschäft zu drängen und allein weiter zu machen. Bei der Vorbereitung von Unternehmenskäufen sind russische Partner oftmals nicht bereit, alle ihr Unternehmen betreffenden Unterlagen offen zu legen. Russische Partner neigen auch eher dazu zu improvisieren, anstatt längerfristig zu planen. Das beginnt bei den Vertragsverhandlungen, in denen eine Diskussion über bestimmte Klauseln - z.B. Klauseln über die Beendigung der Zusammenarbeit - schwierig ist. Oftmals stellt sich erst nach Beginn der Zusammenarbeit heraus, dass wichtige Aspekte nicht bedacht worden sind. So gibt es Fälle, in denen der russische Partner erst nach Unterzeichnung der Verträge anmerkt, dass das deutsche Produkt zu den vereinbarten Preisen nicht verkauft werden kann.

Wie funktioniert die rechtliche Absicherung? Normalerweise gibt es zwei Muttergesellschaften, die dann ein Joint Venture gründen. Wie sichern die Partner, was sie investiert haben?

„Zur Vermeidung der Unsicherheiten des russischen Rechts ist der Investor häufig daran interessiert, die Joint Venture-Gesellschaft nicht in Russland sondern im Ausland zu gründen.“

Zur Vermeidung der Unsicherheiten des russischen Rechts ist der Investor häufig daran interessiert, die Joint Venture Gesellschaft nicht in Russland sondern im Ausland zu gründen, z.B. in Holland, Zypern, der Schweiz oder Deutschland. Dies ermöglicht es, die gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen nach dem Recht des betreffenden Staates zu gestalten. Auch die Rechtsdurchsetzung kann einfacher sein, so etwa dann, wenn der russische Partner über Vermögen im Ausland verfügt, auf das man zugreifen kann. Ansonsten müsste man in Russland vollstrecken, was oftmals schwierig ist.

Ein Investor kann und sollte sein technisches Know-how in Russland schützen lassen. Ist das Know-how patentfähig, kann er ein Patent registrieren lassen. Know-how ist aber nach dem russischen Recht auch dann geschützt, wenn es nicht patentfähig ist. Das russische Recht erlaubt auch den Abschluss von Lizenzverträgen über Patente, Know-how und andere Gegenstände des geistigen Eigentums. Nicht alle Unternehmen sind bereit, dem russischen Joint Venture ihr aktuelles Know-how zur Verfügung zu stellen. Sie beschränken sich stattdessen auf ältere Versionen. Das wissen beide Partner gewöhnlich auch, das ist ein ganz normaler Vorgang.

Vielfach greifen Unternehmen beim Schutz ihrer Rechte auf sehr praktische Methoden zurück. Zur Sicherung der Kaufpreiszahlung bei der Lieferung von Maschinen wurde beispielsweise die Software so programmiert, dass sie nach Ablauf eines bestimmten Zeitraums automatisch blockiert wird. Die Blockierung wird nicht ausgelöst, wenn alle Zahlungen pünktlich geleistet werden.

Zu einer anderen Rechtsform der Gesellschaften: der GmbH. Das Gesetz ist erst jüngst geändert worden. Mit welchem Ziel?

Viele Änderungen sind der Tatsache geschuldet, dass das GmbH-Recht an internationale Maßstäbe angepasst werden soll. Ein entscheidender Punkt war das Austrittsrecht aus der Gesellschaft; Früher konnte im Prinzip jeder Partner zu jedem Zeitpunkt aus der Gesellschaft ausscheiden. Darüber hinaus waren Joint Venture Verträge ein Problem: Joint Venture Verträge schließen die Partner für die Zeit ihrer gemeinsamen Beteiligung. Beispielsweise enthalten sie Vereinbarungen über den Aufbau der Gesellschaft

und deren mögliche Beendigung, über deren Finanzierung, z.B. durch künftige Kapitalerhöhungen, Optionsrechte. Das jetzige GmbH-Recht ermöglicht, dass solche Vereinbarungen auch nach russischem Recht geschlossen werden können, Überdies zeigt das neue Recht die Bemühung, den Rechtsschutz zu verbessern: Anteilsübertragungen müssen künftig notariell beglaubigt werden. Im Rahmen der Beglaubigung prüft der Notar die Rechte des Verkäufers an den Anteilen. Viele Regelungen gehen also in die richtige Richtung. Allerdings lässt sich noch nicht genau absehen, ob die neuen Bestimmungen nicht auch zu neuen Schwierigkeiten führen werden.

Welchen?

Die notarielle Beglaubigung macht das Geschäft komplizierter als es bisher war. Darüber hinaus wird man die notarielle Beglaubigung wohl nicht außerhalb Russlands durchführen können. Bisher haben russische Notare regelmäßig wenig Erfahrung mit der Übertragung von Anteilen.

Unter welchen Bedingungen ist jetzt ein Austritt aus der Gesellschaft oder eine Anteilsübertragung möglich?

Man kann den Austritt in der Satzung der Gesellschaft regeln.

Das Mindestsatzungskapital für eine GmbH ist in Russland vergleichsweise gering. Ist das ein Vorteil oder ein Nachteil?

Für die Gläubiger ist es ein Nachteil, weil nicht viel Gesellschaftsvermögen zur Verfügung steht, für die Gründer ein Vorteil, weil die Hürde nicht so hoch ist. Bei Joint Ventures spielt das Mindestsatzungskapital häufig keine große Rolle. Für den Aufbau einer Produktion braucht die Gesellschaft viel Kapital, z.B. für die Anschaffung der Produktionsanlagen, Rohstoffe oder Halbzeuge.

Zielen die Änderungen auch darauf ab, dass mehr Gesellschaften in Russland gegründet werden?

Ganz klar: ja. Das war eines der Ziele der Novellierung, und ich glaube, dass dieses Ziel erreicht wird.

Wie lange dauert der Vorgang einer GmbH-Gründung?

Einige Unterlagen müssen in Deutschland angefertigt werden.

Das kann ca. zwei bis drei Wochen dauern. In Moskau vergehen nach Einreichung der Unterlagen gewöhnlich nicht mehr als zwei Wochen bis zur Registrierung. Das ist erheblich weniger als früher, da musste man mit bis zu einem halben Jahr rech-

nen. Heute haben die Moskauer Behörden Routine im Umgang mit Gesellschaftsregistrierungen entwickelt. Leider trifft dies auf die Behörden der meisten Regionen der Russischen Föderation nicht zu.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

In den 15 Jahren, die ich hier lebe, hat sich vieles verbessert. Was sich nur langsam entwickelt ist langfristiges Denken. Viele Unternehmer sind noch nicht bereit, verdientes Geld in großem Umfang wieder in ihr Unternehmen zu investieren. Die Entwicklung der Industrie in anderen früheren COMECON-Staaten¹ ist erheblich weiter vorangeschritten als in Russland. Eine starke eigene Industrie ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass in Russland Wohlstand für breite Teile der Bevölkerung geschaffen wird. Aber bis dahin werden wohl noch etliche Jahre vergehen.



„In den letzten Jahren sind die Kartellbehörden wesentlich aktiver geworden.“

Viktor Taradantschik, Roedl & Partner

Auf wen findet das Kartellrecht Anwendung?

Auf alle kommerziellen Organisationen, Einzelunternehmer und auf nichtkommerzielle Organisationen, die aus ihrer Tätigkeit einen Erlös erzielen.

Gilt das auch für die großen Staatsholdings?

Sie meinen die staatlichen Körperschaften, wie Rostechologija oder Rosatom. Die existieren in der Rechtsform nichtkommerzieller Organisationen, die bei der Ausübung ihrer Tätigkeit einen Erlös erzielen, d.h. das Gesetz „Über den Schutz des Wettbewerbs“ erstreckt seine Anwendung auch auf diese staatlichen Körperschaften.

Wann spricht man von einer Markt beherrschenden Stellung?

Wenn die Kartellbehörden feststellen, dass ein einzelnes Unternehmen oder mehrere Unternehmen auf Grund der Marktanteile in der Lage sind, einseitig Marktbedingungen auf dem relevanten Warenmarkt zu bestimmen oder andere Unternehmen vom Markt zu verdrängen oder auch andere Unternehmen beim Markteintritt zu behindern. Wenn eine Markt beherrschende Stellung bejaht wird, wird das Unternehmen, egal ob staatlich oder nicht, in ein Register der Unternehmen, die einen Marktanteil von mehr als 35% innehaben, eingetragen. Die marktbeherrschende Stellung allein bedeutet aber noch keinen Verstoß gegen das Gesetz. Das

¹Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe, auch COMECON (Council for Mutual Economic Assistance) genannt. Vgl. dazu: http://de.wikipedia.org/wiki/Rat_f%C3%BCr_gegenseitige_Wirtschaftshilfe

„Wenn ich mit den Kollegen von der Kartellbehörde spreche, haben die eigentlich keine rechte Vorstellung, was Wettbewerbsbeschränkung ist.“

Kartellamt wird in der Folge die Tätigkeit des Unternehmens besonders beobachten.

Was passiert, wenn das Kartellamt eine Markt beherrschende Stellung feststellt oder ein Monopol? Welche Sanktionen werden verhängt?

Bei Marktmachtmissbrauch können die Kartellbehörden geschlossene Verträge für nichtig erklären, Geldbußen verhängen – in Höhe von bis zu 15 Prozent des Jahresumsatzes der abgesetzten Waren auf dem verletzten Warenmarkt. Schließlich sind auch die strafrechtlichen Sanktionen erst kürzlich wesentlich verschärft worden. Aber auch private Schadensersatzforderungen sind zu berücksichtigen.

Wie häufig interveniert das Kartellamt?

In den letzten Jahren sind die Kartellbehörden wesentlich aktiver geworden. Der Föderale Antimonopoldienst (FAS) ist in den letzten Monaten auch gegen große Gas- und Ölfirmer wie z.B. Unternehmen aus der Gazprom Gruppe vorgegangen, aber die Gazprom-Unternehmensgruppe ist in dem Sinn auch keine staatliche Körperschaft wie z.B. Rostechillogija. Nach meiner Kenntnis ist gegen diese Organisationen noch keine Entscheidung getroffen worden. Präsident Medwedjew hat jedoch angeordnet, dass auch sie rechtlich überprüft werden. Das Problem ist, dass Wettbewerb auf den Märkten, in denen diese staatlichen Körperschaften agieren, in der Regel nicht existiert. Die werden im großen Umfang vom Staat finanziert, also macht es Sinn sie zu überprüfen.

Das Kartellgesetz befindet sich gerade in der Überarbeitung. Was genau soll erreicht werden?

Das Hauptziel ist die Überarbeitung des Gesetzes, denn es muss der Realität angepasst werden. Das Gesetz zielt auch auf Marktliberalisierung ab. Das kann man anhand der Novellierungen der Regelungen der vertikalen Vereinbarungen und der Fusionskontrolle feststellen. Es ist insgesamt ein Schritt in die richtige Richtung, geht aus meiner Sicht aber nicht weit genug, denn es wird nach wie vor nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für uns Juristen schwierig sein, die gesetzlichen Regelungen in der Praxis umzusetzen.

Warum?

Einerseits versucht der russische Gesetzgeber westliche Standards einzuführen, andererseits bleiben solche grundlegenden Probleme, die 1991 entstanden, ungelöst. Noch im Wettbewerbsgesetz von 1991 hatte der russische Gesetzgeber den Begriff des Wettbewerbs definiert. Aus der Legaldefinition ist ersichtlich, dass der Gesetzgeber als wettbewerbspolitisches Leitbild das Modell der vollständigen Konkurrenz vor Augen hatte. Die vollständige Konkurrenz stellt ein stationäres Gleichgewichtsmodell dar und beruht auf der Annahme des stationären Zustands der Wirtschaft. Im Wirtschaftsleben sind Märkte, die dem Idealbild der vollständigen Konkurrenz entsprechen, nahezu nirgends anzutreffen.

In Zusammenhang mit der gesetzlichen Verankerung des Wettbewerbsbegriffes ist zu beachten, dass bei der wettbewerbstheoretischen Diskussion um das Wesen des Wettbewerbs immer noch umstritten ist, ob eine Definition des Wettbewerbs – als (normatives) Leitbild der Wettbewerbspolitik überhaupt möglich ist. Zudem regelt das Kartellrecht den Schutz des Wettbewerbs in den einzelnen Vorschriften in unterschiedlicher Hinsicht – Wettbewerbsbeschränkende Absprachen, Marktmachtmissbrauch, unlauterer Wettbewerb, sodass keinesfalls ohne Weiteres von einem einheitlichen Rechtsbegriff ausgegangen werden kann. Statt des Begriffs des Wettbewerbs zu definieren, werden daher in den westlichen Rechtsordnungen Gegenbegriffe, wie Wettbewerbsbeschränkung oder wirtschaftliche Macht verwendet.

Die gesetzliche Verankerung des Wettbewerbsbegriffes schafft auch in der Praxis den russischen Antimonopolbehörden mehr Unklarheiten als Nutzen. Wegen des komplizierten mehrseitigen Charakters des Wettbewerbs sind weder die Antimonopolbehörde noch die Rechtsprechung in der Lage, mit Hilfe der Legaldefinition des Wettbewerbs zu konkretisieren, wann eine Wettbewerbsbeschränkung angenommen werden kann. Trotz kritischer Stimmen ließ der Gesetzgeber die umstrittene Definition auch durch die neulich verabschiedende Novelle des Gesetzes „Über den Schutz des Wettbewerbs“ nicht abschaffen.

Wie wird ein Fall in der Praxis geklärt?

Das ist ja genau die Frage. Die Rechtsprechung entwickelt sich in Richtung kasuistische, also von Einzelentscheidungen geprägte Rechtsanwendungen. In der Praxis bedeutet das, dass man sich alle Einzelentscheidungen anschauen und eher Vermutungen auf-

stellen muss, was relevant ist und was nicht. Auch wenn ich mit den Kollegen von der Kartellbehörde spreche, haben die eigentlich keine rechte Vorstellung, was Wettbewerbsbeschränkung ist. Es gibt in Artikel 11 des Gesetzes, Wettbewerbsbeschränkungen, so genannte per se-Verbote, dort werden Aussagen zu Preis- oder Gebietsabsprachen getroffen, die ausnahmslos verboten sind. Aber solche Idealfälle erfassen in der Praxis nur einen Teil der den Wettbewerb beschränkenden Handlungen.

Wie wird dann eine Wettbewerbsbeschränkung definiert. Nimmt man das Gebiet der Russischen Föderation, einzelne Föderationssubjekte oder Ballungsgebiete?

Um eine Wettbewerbsbeschränkung feststellen zu können, muss ein sachlich und räumlich relevanter Markt abgegrenzt werden. Der räumlich relevante Markt kann größer oder auch kleiner als einzelne Föderationssubjekte sein. Der Markt wird nach ökonomischen Gesichtspunkten definiert und nicht normativ auf das Inland begrenzt, sodass der räumlich relevante Markt auch größer sein kann als das Territorium der Russischen Föderation.

Nehmen wir an, ich möchte wissen, ob ich auf einem räumlichen oder sachlichen Gebiet gegen Kartellrecht verstoße. Wen kann ich fragen?

Es gibt die Möglichkeit auf der Internetseite der Föderalen Kartellbehörde einige Informationen zu bekommen, aber die Kartellbehörden haben bis zum jetzigen Zeitpunkt nur wenige Märkte untersucht. Auf jeden Fall ist geboten, dass sich jedes Unternehmen über seine Stellung am Markt Klarheit verschafft und diese analysiert. Die Unternehmen sollten prüfen, ob die Märkte, auf denen sie tätig sind, Besonderheiten aufweisen, die eine stärkere Bindung zwischen den Vertragspartnern bedingen. Hier dürfte insbesondere der Lebensmitteleinzelhandel Besonderheiten aufweisen, die die Entstehung von Abhängigkeitsverhältnissen zwischen Lieferanten und Handelsketten bedingen, weshalb hier höchste Sorgfalt bei der Ausgestaltung der Geschäftspraktiken geboten ist.

Erst kürzlich wurde für den Einzelhandel ein Marktanteil von maximal 25 Prozent festgelegt. Gegen wen richtet sich diese Regelung?

In erster Linie gegen Expansionsmöglichkeiten von Lebensmittelhändlern wie z.B. große Handelsketten, nationale und internationale. Aber ich habe meine Zweifel, dass diese Regelung wirklich durchdacht ist.

Funktioniert sie nicht?

Durch die gesetzlich festgesetzte Beschränkung von Marktanteilen wird kein positives Signal an Unternehmen in Russland und ausländische Investoren gesendet, da die Marktwirtschaft hier an

Freiheit verlieren könnte. Sollte durch die Aktivitäten der Handelsketten ein Missbrauch der Marktmacht vorliegen, besteht für die Behörden sowie für die Unternehmen die Möglichkeit, gegen Marktmachtmissbrauch anhand der Bestimmungen des Gesetzes „Über den Schutz des Wettbewerbs“ vorzugehen. Die Verabschiedung der Doppelregelungen würde mehr Probleme schaffen als lösen, und so bleibt auch das Erreichen des vom Gesetzgeber angestrebten Zieles, den Handel weiter zu entwickeln, fragwürdig.

Augenblicklich scheint diese Einschränkung keine Handelskette zu betreffen?

Ob die Einschränkung die Handelsketten betrifft oder nicht, kann nach meiner Einschätzung erst nach der Abgrenzung der sachlich und räumlich relevanten Märkte ermittelt werden. Nach meinem Kenntnisstand wurden die betreffenden Märkte von den Kartellbehörden noch nicht umfassend untersucht.

Letztendlich bestehen die Vorteile der Handelsketten gegenüber den lokalen Anbietern in ihren Organisationsstrukturen, die ihnen relative Flexibilität in der Preisgestaltung ermöglichen. Das ist ein wesentlicher Vorteil im Wettbewerb, der neben den anderen Faktoren den Handelsketten im Wettbewerbskampf um Marktanteile hilft.

Helfen die beschlossenen Maßnahmen den klein- und mittelständischen Unternehmen?

Die Realisierung des Gesetzentwurfes kann im Großen und Ganzen die Gesetzgebung über die Handelstätigkeit der klein- und mittelständischen Unternehmen verbessern und dadurch die Transparenz hinsichtlich der Entscheidungen von Staats- und Kommunalbehörden im Bereich des Handels erhöhen. Allerdings ist die gesetzliche Beschränkung der Expansionsmöglichkeiten von Lebensmittelhändlern kritisch zu beurteilen. Der Sinn des Wettbewerbes, dass der Bessere sich durchsetzt, wird dadurch konterkariert.

Was muss unbedingt geändert werden? Wie muss das Gesetz novelliert werden?

Der russische Gesetzgeber wäre gut beraten, endlich die Wende zu vollziehen und die irreführende Legaldefinition des Wettbewerbes aus dem Gesetz zu streichen. Da die russischen Gerichte die Auslegung der gesetzlichen Normen nach Sinn und Zweck nach wie vor kaum praktizieren, könnte man überlegen, ob eine Legaldefinition der Wettbewerbsbeschränkung nicht doch sinnvoll wäre.

Die Verbotstatbestände müssen flexibler formuliert werden, durch die Einführung der gesetzlichen Spürbarkeitsschwellen und durch die Erweiterung der Freistellungsregelungen. Der Föderale Antimonopoldienst muss für die komplizierten

Regelungen zu den Wettbewerbsbeschränkungen, zur marktbeherrschenden Stellung und zur Freistellungsregelung Richtlinien erlassen, an denen sich Unternehmen orientieren können. Schließlich ist es zu empfehlen, das zeitraubende und

aufwendige Notifizierungsverfahren im Rahmen der Zusammenschlusskontrolle komplett abzuschaffen, da diese Art der Kontrolle den Zielen des Gesetzes „Über den Schutz des Wettbewerbs“ nicht gerecht wird.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Man kann überall gegensätzliche Meinungen der Wirtschaftsexperten hören und lesen. Wenn es einen Indikator gibt, dann vielleicht die Stimmung. Als die Krise begann, war die Stimmung – auch in der Geschäftswelt – im Keller. Mittlerweile ist die Stimmung besser, weil die Menschen sehen, dass die Situation noch beherrschbar ist und gegen vorhandene Probleme und Risiken staatliche aber auch privatwirtschaftliche Maßnahmen ergriffen werden. Ich hoffe, dass wir nach dem ersten Quartal 2010 mehr Gründe für eine optimistische Stimmung haben werden.

CHNIK AUTOMOBILINDUSTRIE BAUWIRTSCHAFT BAUZULIEFERER E
GESCHÄFTSAUFBAU IT JOINT VENTURE KARTELLRECHT LIEFERVERTRÄGE
RWERB V
DIZINTEC

„Verträge werden am Ende immer nur dann gebraucht, wenn etwas schief geht.“

Tobias Lüpke, Ernst & Young



NANOTECHNOLOGIE PATENT- UND MARKENSCHUTZ PERSONALMANAGEMENT SPEZIALTIEFBAU TRANSPORT UND LOGISTIK

Was genau ist ein Liefervertrag, was wird in ihm geregelt?

Ein Liefervertrag besteht aus einer Angebots- und einer Annahmeerklärung, mit dem Ziel den Verkauf und die Lieferung einer Sache oder eines Gegenstandes zu regeln. Eine Dienstleistung kann nicht Gegenstand eines Liefervertrages sein (Artikel 506 ZGB), da es sich dabei nicht um eine Ware handelt.

Die schriftliche Fixierung eines Vertrages zwischen zwei Partnern, die etwas austauschen?

Austauschen im nichtjuristischen Sinne – am Ende aber, verkaufen und liefern einer Ware für unternehmerische Zwecke.

Wie muss ein solcher Vertrag gestaltet sein?

Der Gegenstand des Vertrages muss genannt sein, also beispielsweise ein lila Auto, und es muss geregelt sein, wann und wo das Eigentum übergehen soll. Ebenso sind die Lieferdaten in dem Ver-

trag zu vereinbaren. Aus russischer Perspektive muss der Preis nicht zwingend Vertragsselement sein, weil er kein wesentlicher Bestandteil des Liefervertrages nach russischem Recht ist. Aus deutscher Sicht hingegen, ist der Preis ein wichtiger Bestandteil eines Liefervertrages und keine Einigung darüber, kann zu einem Dissens und damit zur Unwirksamkeit des Vertrages führen.

Ich will ja verkaufen. Wie regle ich die Frage des Preises?

Im russischen Recht funktioniert es so ähnlich wie bei deutschen Werkverträgen. Der gängige Durchschnittspreis wird als vereinbart angenommen, wenn die Vertragsparteien keinen Preis in dem Vertrag festlegen (vgl. Artikel 424 Ziff. 3 ZGB).

Wie setzt sich dieser Preis im Einzelnen zusammen?

Es ist ratsam, alle Einzelbestandteile des Preises in getrennten Summen auszuweisen, denn der russische Fiskus wird den im Preis

„Wenn an die Haustür geliefert wird, übernimmt der Verkäufer üblicherweise die Lieferung und Verzollung der Ware.“

inbegriffenen Teil der Umsatzsteuer geltend machen und für sich einfordern. Dann ist es ratsam, hier eine klare Trennung zu haben, damit am Ende kein Streit darüber aufkommt, ob ein netto oder ein brutto Preis vereinbart worden ist.

Wann gilt eine Ware als geliefert, wann ist der Vertrag erfüllt?

Es kommt auf die Vertragsvereinbarung an. Gerade bei Lieferverträgen wird hier häufig auf gängige Klauseln abgestellt. In den Incoterms z.B., die als Teil eines Liefervertrages in diesen mit einbezogen werden können, ist beschrieben, ab wann eine Vertragsleistung als ausgeführt gilt, z.B. ab Rampe des Werkes oder bei der Anlieferung beim Abnehmer. Damit wird das Untergangsrisiko bei Lieferung vom Verkäufer zum Käufer beschrieben. Ab Rampe Verkäufer, bedeutet, das Eigentum ist in dem Moment übergegangen und der Käufer trägt das Verlustrisiko während des Transportes. Im anderen Fall, trägt der Verkäufer das Untergangsrisiko.

Wie funktioniert die Bezahlung bei Anlieferung, wie werden Transport, Entzollung, Zertifizierung bewertet?

Wenn an die Haustür geliefert wird, übernimmt der Verkäufer üblicherweise die Lieferung und die Verzollung der Ware. Er liefert verzollt sowie für die Einfuhr und für den freien Warenverkehr deklariert. Üblicherweise beauftragt der Verkäufer eine Logistikfirma, die er als Erfüllungsgehilfe für seine Verpflichtung mit einem separaten Vertrag einbindet. Dieser Logistiker wird auch die Verzollung übernehmen. Es gibt mittlerweile sehr viele Firmen, die das Russlandgeschäft sehr gut abwickeln. Am Ende aber, kommt es auf den konkreten Liefertrag und die darin getroffenen Regelungen an.

Der Vertrag mit dem Logistiker wird Bestandteil des Ursprungsvertrages?

Der Vertrag des Verkäufers mit dem Logistiker wird separat geschlossen. Aus dem Liefervertrag folgt die Verpflichtung des Verkäufers, z.B. verzollt frei Haus zu liefern. Wie er das realisiert, ist dann sein Problem. Führt er den Transport nicht selber aus, muss er sich dazu eines anderen bedienen.

Welche Sprache sollte die Vertragssprache sein?

Das hängt vom Willen der Vertragsparteien ab. Es ist jedoch in jedem Fall sinnvoll, den Vertrag zweisprachig aufzusetzen. Einerseits sollte

der Vertrag auf Russisch geschlossen werden, weil er auch bei russischen Behörden, wie z.B. der Steuerbehörde und dem Zoll vorgelegt werden muss und weil der Vertrag beim russischen Kunden immer Teil der Buchhaltungsdokumentation ist. Gleiches gilt für den deutschen Verkäufer, also Russisch und Deutsch. Geregelt werden muss allerdings unbedingt, welche Sprache die endgültige, bindende Bedeutung haben soll, damit hierüber z.B. bei abweichenden Übersetzungen, keine Streitigkeiten auftreten. Wir haben schon gesehen, dass auf einer Version ein anderer Liefermonat stand, als auf der anderen.

In Russland gilt Vertragsfreiheit (vgl. Artikel 421 ZGB). Damit steht es den Vertragsparteien z.B. frei zu vereinbaren, welche Sprache sie als verbindlich ansehen wollen. Die andere Sprache ist dann letztlich nur eine Übersetzung.

Wo erscheint die Aussicht auf Erfolg im Fall einer Klage größer?

Verträge werden am Ende immer nur dann gebraucht, wenn etwas schief geht. Aus einem guten Vertrag sollte sich dann quasi als „Gebrauchsanweisung“ ergeben, was in einem solchen Fall zu tun ist. Es hat Sinn, im Vertrag das Land zu vereinbaren, wohin geliefert wird. Aus deutscher Sicht ist das Russland, denn um an das, nach dem Vertrag geschuldete Geld zu gelangen, braucht man ein vollstreckungsfähiges Urteil. Wäre der Streitfall in Deutschland gerichtlich geklärt worden, muss das Urteil in Russland umgesetzt werden. Aber das ist schwierig, weil ein Urteil eines Zivilgerichtes der deutschen ordentlichen Gerichtsbarkeit in Russland nicht anerkannt wird, da Russland bisher nicht Partnerland der Anerkennung von Zivilgerichtsurteilen ist.

Aber Russland erkennt Schiedsgerichtsurteile an. Wenn man vor einem deutschen Schiedsgericht klagen möchte - auch in russischer Sprache -, wäre es zur Sicherung der Forderungen des Unternehmers zwingend notwendig, eine Schiedsgerichtsklausel in den Liefervertrag zu implementieren.

In Russland wiederum ist der Gerichtsspruch oder Schiedsspruch dann als vollstreckungsfähig zu erklären und kann gegen den russischen Schuldner vollstreckt werden. Nach unserer Erfahrung ist es sinnvoll, die russische Gerichtsbarkeit in den Verträgen zu vereinbaren.

Kommt es zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung, kommt man dann zu seinem Recht?

Ja! Schneller als in Deutschland. Die Gerichte arbeiten deutlich effizienter

Wie gut ist das rechtliche Regelwerk in Russland, im Fall von Lieferverträgen, ausgearbeitet?

Im Russischen ZGB gibt es für eigentlich alle zivilrechtlichen Vertragstypen gesetzliche Vorgaben. Dennoch sind z.B. die Begrifflichkeiten nicht einheitlich formuliert und verwendet worden. Es kann Unterschiede im Bereich der Vertragsdefinitionen im russischen Zivilgesetzbuch geben. Das Recht in Russland ist mit Sicherheit noch nicht so ausgereift wie das BGB. Das ZGB soll gerade wieder überarbeitet werden und es sind weitere Reformen geplant. Allein daran sieht man schon, dass die Rechtssysteme noch nicht vollständig kompatibel sind.

Betreffen die geplanten Reformen auch diesen Rechtsbereich?

Betroffen ist das gesamte Zivilrecht, wobei noch nicht feststeht, wo es tief greifende und wo es nur Schönheitskorrekturen geben wird.

Gibt es für Lieferverträge Musterverträge?

Zum Fachhandel zu gehen und einen Musterliefervertrag zu kaufen, hätte wenig Sinn, denn Musterverträge sind einmal für einen bestimmten Fall ausgearbeitet und dann verallgemeinert worden. Diesen Fall wird es so nicht noch einmal geben. Wir halten die Verwendung von Musterverträgen im Russlandgeschäft für gefährlich, da sich die Unternehmen einer Scheinsicherheit hingeben.

Mit welcher Zeitspanne muss man von der Vertragsunterzeichnung bis zum Geldeingang rechnen?

Das ist eine typisch deutsche Frage, denn in Russland ist der Vertragsschluss nicht der Abschluss und das Ende des Geschäftes. Der

Vertragsschluss ist der Beginn des Geschäftes, umgangssprachlich „der Vertrag lebt“. Bis zur endgültigen Erfüllung des Vertrages, der Zahlung, müssen die Parteien an dem Vertrag arbeiten. In Russland gilt in den meisten Fällen, dass der Vertrag dem Faktischen angepasst wird und nicht das Faktische dem Vertrag.

Letztlich hängt die Zahlung von der Vertragsgestaltung ab, sind zehn Tage vereinbart nach zehn Tagen, bei 60 Tagen nach 60 Tagen.

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Schwierigkeiten bei der Vertragsgestaltung?

Die meisten Missverständnisse erleben wir bei den Kleinigkeiten: Bei den Definitionen, wann das Eigentum übergeht, wie die Zahlungen tatsächlich erfolgen. Auf deutscher Seite gibt es Schwierigkeiten bei der Ausfertigung der für den Vertrag und die Lieferung notwendigen Dokumente. Aus russischer Sicht meist dann, wenn der russische Unternehmer versteht, wie die tatsächliche Risikoverteilung geregelt ist.

Das bedeutet, man sollte sich juristischer Begleitung versichern?

Wenn die Rechtsabteilung des deutschen Unternehmens gut ist, dann wird sie alle Themen bearbeiten können, ansonsten ist es angeraten, sich juristisch beraten zu lassen, weil die Erwartungshorizonte doch sehr unterschiedlich sind. Bei aller Angleichung der Rechtssysteme, sind die Details im russischen Recht kompliziert, so dass das deutsche Unternehmen ein vernünftiges Vertragswerk haben sollte, das insbesondere den formellen Ansprüchen genügt – am Ende gilt in Russland „Form over Substance“.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Bei uns überwiegt die Meinung, dass Russland sich zügiger von den Krisenauswirkungen erholen wird als Deutschland, aufgrund der russischen Mentalität. Wir glauben, dass Russland im nächsten Jahr gestärkt aus der Krise hervorgehen wird. Dringend notwendig erscheint uns die Entwicklung bzw. der Auf- und Ausbau eines Mittelstandes mit Unterstützung von westlich geprägten Investoren. Grundsätzlich glauben wir an Russland: Es ist kein billiges Land, es ist kein Land, in das man wesentliche Produktionszweige auslagert. Aber es ist und bleibt ein guter Absatzmarkt für Produkte „Made in Germany“, weil der Nachholbedarf einfach riesig ist.



„Das Kostenbewusstsein ist gestiegen, aber insgesamt entwickelt sich das Gesundheitsbudget auf Rubelbasis stabil.“

Julius Krüger, Fresenius Medical Care AG

Fresenius Medical Care ist eines der Unternehmen, die sich an intensivierten Gesprächen mit dem russischen Gesundheitsministerium initiiert durch die AHK beteiligen. Mit welchem Ziel?

Wir haben eine Arbeitsgruppe innerhalb der AHK gebildet, um die deutsch-russische Zusammenarbeit im Bereich Gesundheitswirtschaft zu fördern und dabei die gemeinsamen Interessen der deutschen Branchenunternehmen gegenüber dem Gesundheitsministerium zu vertreten. Über diesen Dialog wollen wir einen lebendigen Informationsaustausch und bessere Anknüpfungspunkte für gemeinsame Projekte erreichen. Außerdem wollen wir unser Know-how bündeln und so komplette Lösungen für bestimmte Therapiebereiche anbieten, indem wir neben den Unternehmen auch Verbände und Interessenvertretungen beteiligen. Ein Beispiel dafür ist das Koch-Metschnikow-Forum als Teil des Petersburger Dialogs, wo unter Regierungsbeteiligung die Zusammenarbeit koordiniert wird.

Welche Themen stehen auf der Agenda der Arbeitsgruppe?

Es gibt vorerst vier Arbeitsschwerpunkte. Erstens Ausbildung: Wir wollen das russische Gesundheitsministerium dabei unterstützen, die Ärzte, die Ingenieure und das medizinische Fachpersonal an internationale Standards heranzuführen. Es gibt ohne Zweifel auch weltweit anerkannte Spezialisten in Russland, aber in der Fläche findet die Ausbildung der Ärzte und des medizinischen Personals nicht auf dem in Westeuropa üblichen wissenschaftlichen Level statt.

Der zweite Schwerpunkt wird im Bereich der medizinischen Produktion liegen. Es gibt zwar bereits einige deutsche Firmen, die in Russland produzieren. Die Bestrebungen des Ministeriums gehen aber dahin, die Anzahl der im Inland hergestellten Präparate zu erhöhen. Bislang ist dies bei rund 100 von ungefähr 650 Präparaten, die das russische Gesundheitsministerium als lebenswichtig be-

zeichnet hat, noch nicht der Fall. Die Regierung möchte einerseits die Lieferabhängigkeit verringern und andererseits aus politisch-strategischen Gründen die Produktion im eigenen Land ansiedeln. Uns interessiert in diesem Zusammenhang, wie die Rahmenbedingungen dafür sein werden und wie wir uns als deutsche Wirtschaft daran beteiligen können.

Der dritte Schwerpunkt betrifft die Qualitätsstandards im Gesundheitswesen, also bei Behandlung, Herstellung und Service. Es wird eine große Reform im russischen Gesundheitswesen geben, durch die bis 2011 jedem Bürger kostenlose medizinische Hilfe garantiert werden soll. Es geht nun darum, Tarife festzulegen, Leistungen zu definieren und Qualitätsstandards einzuführen. Die Reform soll auch für mehr Chancengleichheit für private Anbieter gegenüber staatlichen sorgen. Für deutsche Unternehmen werden sich in diesem Wachstumsmarkt gute Chancen ergeben.

Den vierten Schwerpunkt bildet das Management im Gesundheitswesen. Dieser Komplex wurde von der russischen Seite an uns heran getragen, da man dort Defizite erkannt hat. Dieses Thema ist auch in Deutschland noch relativ jung, wo es erst seit einigen Jahren Studiengänge im Bereich Gesundheitsökonomie gibt. Die Absolventen verbinden medizinische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Sie können also ein Krankenhaus oder eine andere medizinische Einrichtung nicht nur aus medizinischer, sondern auch aus ökonomischer Sicht betrachten. Solche Spezialisten gibt es bisher in Russland überhaupt noch nicht. In einem russischen Krankenhaus gibt es bislang einen Chefarzt, der in Personalunion Klinikdirektor, Geschäftsführer der Klinik und auch noch Vorgesetzter der einzelnen Abteilungen ist. Das ist von einer Person im Prinzip nicht zu leisten. In Deutschland gibt es einen kaufmännischen Direktor, der für die betriebswirtschaftliche Seite zuständig ist, und Fachspezialisten für die medizinischen Abteilungen. Deshalb wünscht sich die russische Seite auf diesem Gebiet konkrete Unterstützung.

„Das russische Gesundheitsministerium ist auf die deutsche Wirtschaft mit der Bitte um Unterstützung zugegangen – das ist positiv zu werten.“

Das betrifft auch die Organisation der Arbeitsprozesse. Einige russische Krankenhäuser arbeiten auch deshalb ineffizient, weil die Flächenausnutzung schlecht ist. Die Räume sind unübersichtlich angeordnet und entsprechen nicht mehr zeitgemäßen Anforderungen an die Organisation der Arbeitsprozesse.

Wer soll die Präparate im Land produzieren, ausländische oder russische Unternehmen?

Russlands Haltung in dieser Frage ist bisher nicht eindeutig. Unternehmen, die eine solche Produktion aufbauen wollen, sollen laut Aussagen der russischen Regierung auch in den Genuss staatlicher Fördermittel kommen können. Westliche Unternehmen verfügen über das notwendige Produktions-Know-how und bieten sich deshalb als geeignete Partner an. Wir bemühen uns intensiv darum, dass deutsche Unternehmen hierbei eine maßgebliche Rolle spielen werden.

An unserem Unternehmen Fresenius Medical Care lässt sich das sehr gut illustrieren. Wir stellen in Russland seit eineinhalb Jahren in Zusammenarbeit mit einem russischen Partner ein Pharmazeutikum her: Lösungen für die Peritonealdialyse. Die Verantwortungsbereiche sind klar definiert und die Kooperation funktioniert einwandfrei. Dieses Präparat wurde vorher in Russland nicht hergestellt und hat bereits erhebliche Marktanteile hinzugewinnen können.

Inwieweit können Unternehmen vom „prioritären nationalen Projekt Gesundheit“ profitieren?

Dieses Programm wurde als föderales Programm im Jahr 2006 aufgelegt, um den Standard im Gesundheitswesen zu steigern, u.a. durch die großflächige Neuanschaffung von medizinischem Gerät. Zudem wurde mit diesem Programm dem Ministerium der Auftrag erteilt, der negativen demographischen Entwicklung entgegenzuwirken. Es geht um die Themen Geburtenförderung und Senkung der Sterblichkeitsrate. Dazu wurde die Statistik der Todesursachen untersucht. So sind Todesfälle durch „externe Einwirkung“ – also durch Unfälle – in Russland die dritthäufigste Todesursache. Die Rate ist im weltweiten Vergleich sehr hoch. Bei genauerer Betrachtung ergab sich u.a., dass die Reaktionszeit nach Verkehrsunfällen viel zu lang ist. Zum einen schlicht, weil der Krankenwagen im Stau stecken bleibt, zum anderen, weil das nächstgelegene Krankenhaus sehr weit entfernt ist. Es lag aber auch an den völlig überalterten Fuhrparks der Rettungsstationen. Daraufhin wurde eine große Zahl neuer Krankenwagen angeschafft, um Abhilfe zu schaffen.

Ein anderes Projekt im Rahmen dieser Initiative ist ein Musterprogramm in der Schlaganfallfürsorge. In zwölf russischen Regionen

wurde die Fürsorge verbessert, indem man Reaktionszeit und Diagnostik optimiert hat. Die Stationen, die Schlaganfallpatienten behandeln, wurden mit modernstem medizinischen Gerät ausgestattet. Für Krankenwagen wurden spezielle Geräte zur Diagnostik angeschafft, die via Telemedizin die Daten Tag und Nacht zu einem Spezialisten weiterleiten können. Das ist vor allen Dingen in Regionen mit einer geringen Ärztedichte wichtig.

Diese Maßnahmen zeigen erste Erfolge: Die Sterblichkeitsrate konnte schon leicht reduziert werden, aber das reicht noch nicht. Die durchschnittliche Lebenserwartung liegt bei Männern bei rund 60 Jahren, in Deutschland sind es 15 Jahre mehr.

Wie hat sich die Wirtschaftskrise auf diesen Bereich ausgewirkt?

Das Kostenbewusstsein ist gestiegen, aber insgesamt entwickelt sich das Gesundheitsbudget auf Rubelbasis stabil. Die Regierung hat deutlich erklärt, im Gesundheitssektor nicht einsparen zu wollen.

Hat die Einführung der privaten Krankenkassen zu einer qualitativen Verbesserung der medizinischen Leistungen geführt?

In Russland kann man nicht wie in Deutschland die gesetzliche Krankenversicherung abwählen, aber man kann eine private Zusatzversicherung abschließen. Prinzipiell sollen zukünftig alle Versicherten auch eine Versicherungskarte bekommen und damit das Anrecht erwerben, auch wirklich behandelt zu werden. Gleichzeitig sollen Tarife für einzelne medizinische Dienstleistungen festgelegt werden und auch die Qualitätsstandards, die die Klinik für diese Leistungen erbringen muss. Dadurch werden sich künftig auch privatwirtschaftliche Investitionen noch mehr lohnen, denn der Patient hat dann die Wahl, wo und von wem er sich behandeln lassen möchte.

Wie beurteilen Sie die Qualität medizinischer Leistungen von Wladiwostok bis St. Petersburg?

Den Nachholbedarf in der Ausbildung und im Erfüllen westeuropäischer medizinischer Standards habe ich bereits angesprochen. Dazu kommt der Mangel an Ärzten und medizinischem Personal im ländlichen Raum. Dort gibt es ganz erhebliche Defizite. In Moskau und anderen großen Städten sieht die Situation indes günstiger aus.

Wie sehr ist es gewollt, dass z.B. deutsche Unternehmen Aufbauarbeit leisten?

Das russische Gesundheitsministerium ist auf die deutsche Wirt-

schaft mit der Bitte um Unterstützung zugegangen – das ist positiv zu werten. Es gibt ein Regierungsabkommen zwischen Deutschland und Russland zur Zusammenarbeit. Hierbei handelt es sich nicht um Lippenbekenntnisse; das Thema besitzt hohe Priorität, und die Unterstützung ist gewollt. Es gilt natürlich abzuwägen, wie die Wünsche des russischen Gesundheitsministeriums mit den Interessen deutscher Unternehmen zusammenpassen. Aber genau dafür ist die Arbeitsgruppe ins Leben gerufen worden, um die Schnittmengen zu identifizieren und eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu etablieren.

In welchen Segmenten sehen Sie die besten Aussichten für deutsche Unternehmen?

Produktion, Ausbildung und damit verbundene Dienstleistungen,

Einführung von Qualitätsstandards und Service sind aus meiner Sicht aussichtsreiche Themen, die ein erfolgreiches Engagement deutscher Unternehmen versprechen. Das heißt nicht, dass sich daraus automatisch und sofort ein großes Geschäft ergibt. Durch eine konstruktive Zusammenarbeit kann sich die deutsche Wirtschaft aber eine gute Ausgangsposition sichern, um an zukünftige Aufträge zu gelangen.

Befürchten Sie negative Auswirkungen beim Know-how-Transfer nach Russland?

„Intellectual Property“ ist vergleichsweise gut geschützt. Bei wirksam geschlossenen Verträgen lassen sich diesbezügliche Ansprüche auch durchsetzen. Man sollte nichtsdestotrotz auf Seriosität und Verlässlichkeit potenzieller Partner achten.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Mittelfristig ist die Zukunft Russlands gut, allein der Rohstoffe wegen. Langfristig wird es darum gehen, die Rohstoff-Abhängigkeit zu verringern. Ein gutes Beispiel geben die Öl fördernden arabischen Länder, die ihre Volkswirtschaften zu diversifizieren und zu modernisieren versuchen. Das ist ein langwieriger Prozess, aus dem Russland meiner Ansicht nach als dauerhaft stabiler und attraktiver Markt hervorgehen wird.



**„Wir bauen die genauesten
Mikroskope der Welt.“**

Andreas Frank, Omicron NanoTechnology GmbH

Haben Sie mit RUSNANO etwas zu tun, die vergeben die Aufträge?

Sie haben Recht, RUSNANO ist eine wichtige Organisation. Sie wurde im Jahr 2007 gegründet, um die russischen Aktivitäten im Bereich Nanotechnik zu bündeln. Eine wichtige Zielsetzung der Organisation ist allerdings vor allem die Verknüpfung der Nanotechnik zu Industrie-Projekten. Omicron ist mit seinen Produkten nahezu ausschließlich in der Forschung angesiedelt, insofern ha-

ben da andere Unternehmen sicher größere Berührungspunkte. Wir haben allerdings im vergangenen Jahr erstmals an einer von RUSNANO organisierten Messe teilgenommen.

Rusnano plant Know-how-Transfer vom Ausland nach Russland mit dem Wunsch oder der Kondition, dass letztlich in Russland produziert wird. Wäre so etwas für Sie interessant?

„Russland ist ein sehr großer und sehr interessanter Markt und wir merken, dass dort erkannt wird, wie wichtig die Grundlagenforschung ist.“

Vielleicht hilft es, wenn man zunächst kurz über unsere Produkte spricht. Das macht die Antwort auf diese Frage leichter. Kurz gesagt, bauen wir die genauesten Mikroskope der Welt: Rastertunnelmikroskope, Rastersondenmikroskope, kombinierte Anlagen, die aus mehreren Sub-Systemen und ergänzenden Komponenten bestehen. Diese Anlagen setzen beim gesamten Design hoch spezialisiertes Expertenwissen voraus. Die Stückzahlen der einzelnen Systeme sind immer sehr klein, in der Regel: Eins! Unser Expertenteam ist in über 25 Jahren kontinuierlich gewachsen und es besteht ein großer Stamm langjähriger Mitarbeiter. Da fällt es sehr schwer, Know-how-Transfer vernünftig zu realisieren. Allerdings kombinieren wir unsere Systeme immer wieder neu und integrieren auch fremde Subsysteme, wobei es dann durchaus Know-how-Transfer gibt. Deshalb gilt: Man soll niemals nie sagen.

Wie sieht Ihr Geschäft in Russland aus?

Ich gebe Ihnen ein Beispiel: wie bereits erwähnt, haben wir im vergangenen Jahr an einer Veranstaltung teilgenommen, die von RUSNANO organisiert wurde. Für uns war diese Veranstaltung ein Testballon und ein guter Erfolg. Das besondere daran ist: Wir gehen normalerweise auf Konferenzen und Veranstaltungen, die sehr speziell und sehr dezidiert auf unseren Markt ausgerichtet sind. Daher war diese allgemeine Nanotech-Messe für uns die absolute Ausnahme. Darüber hinaus kann man sagen, dass wir – obwohl die Geschäfte mit Russland noch sehr am Anfang stehen – schon einige Anlagen in Russland installiert haben.

Was sind das für Anlagen?

Im Prinzip sehr komplexe Systeme zur Oberflächenanalytik. Sie stehen in der Regel an Universitäten und werden dort zur Materialforschung im weitesten Sinne genutzt. Das heißt, Forscher interessieren sich zum Beispiel dafür, wie die Materialzusammensetzung auf einer Probe ist, wie sich Materialien unter dem Einfluss von z.B. Temperatur, Magnetfeldern oder anderen Parametern verändern und überprüfen das mit unseren Anlagen. Immer geht es darum, die Oberflächen im atomaren Bereich zu untersuchen – also wie verändert sich die atomare Oberfläche unter den oben genannten Bedingungen.

Um noch spezifischer zu werden: es gibt Anlagen, die es ermöglichen, eine Probe beispielsweise bei etwa Minus 273° C zu un-

tersuchen – also fast am absoluten Nullpunkt der Temperatur. Es gibt aber auch das genaue Gegenteil: Proben, die man auf über 1.000 °C erhitzt und dann versucht, grundsätzliche Erkenntnisse darüber zu erhalten, was bei der Temperaturänderung genau passiert.

Alle Messungen finden im Ultrahochvakuum statt. Die Drücke, die bei diesen Untersuchungen herrschen, findet man sonst nur im Weltraum vor und sie sind zwingend erforderlich für diese besondere und sehr genaue Art der Materialforschung. Entsprechend aufwendig und komplex sind die Systeme.

Wie wäre der Einsatz in der Industrie oder in der Wirtschaft?

Ja, es gibt tatsächlich den Einsatz unserer Systeme in der Industrie, allerdings auch dort nur in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der großen Unternehmen. Es gibt also eher den Einsatz für die Industrie, weil man mit unseren Systemen Grundlagenforschung für Produkte betreibt, die eventuell in fünf oder zehn Jahren in Produktion gehen.

Wie fruchtbar ist dieses Feld, das Sie hier in Russland bestellen? Wie wertvoll erscheint Ihnen Russland als Markt?

Russland ist ein sehr großer und sehr interessanter Markt und wir merken, dass dort erkannt wird, wie wichtig die Grundlagenforschung ist. Man versucht in das Gebiet Nanotechnik in gleichem Maße einzusteigen, wie das beispielsweise in den USA oder China schon längere Zeit der Fall ist. Insofern ist Russland sehr, sehr wichtig. Die anderen Länder haben aber – zumindest zeitlich gesehen – einen deutlichen Vorsprung.

Für wie perspektivreich halten Sie eine Kooperation, zum Beispiel gemeinsam mit russischen Wissenschaftlern oder Forschungseinrichtungen?

Es ist grundsätzlich immer so, dass wir mit unseren Partnern kooperieren. Wir stellen keine Anlagen her, die man platt gesprochen „einfach nur installiert“. Es sind hochkomplexe Analysensysteme, die genau mit dem Kunden geplant werden. Jeder Auftrag ist ein Prozess, bei dem man den Kunden abholt. Jeder Kunde hat eine sehr spezielle Idee von dem, was er erforschen will. Das wird gemeinsam besprochen und Wege werden diskutiert, wie man die Aufga-

benstellung lösen kann. Dabei kommt es durchaus vor, dass man auch Kontakte zu bestehenden Anwendern nutzt, mit denen man sich wiederum gemeinsam austauscht. Man kooperiert. Aber eben ganz anders als das sonst der Fall ist. Und ob der Wissenschaftler Russe ist oder eine andere Nationalität hat, spielt keine Rolle.

Auf unserer Website gibt es beispielsweise über 1.000 Publikationen von Kunden, die mit Hilfe unserer Geräte schon Veröffentlichungen publiziert haben. Es ist eine überschaubare Gemeinde, die voneinander lernt und profitiert, wer hat was wo schon mal wie gemacht.

Gegen welche Wettbewerber müssen sie sich durchsetzen?

Die Mitbewerber sind über die gesamte Welt verstreut. Ein Vorteil, den wir gegenüber den Wettbewerbern haben, ist, dass unsere Systeme ein sehr großes Spektrum an Untersuchungsmethoden abdecken.

Mit unseren Systemen kann man zum Beispiel die Topographie einer Oberfläche ermitteln, man kann aber auch die chemische Zusammensetzung der Probe feststellen. Oder beides!

Die technischen Stichworte sind: SPM bzw. AFM für die Topographie oder ESCA für die chemische Zusammensetzung.¹ Wir bieten insgesamt über 30 verschiedene Methoden und Verfahren an, mit denen in unseren Systemen Proben untersucht werden können. Alle Verfahren können individuell miteinander kombiniert werden – in einem System und alles aus einer Hand.

Haben Sie Angst, dass Sie Know-how, das Sie mit ins Land bringen, aus der Hand geben?

Die Technologie, die wir anbieten, ist sehr außergewöhnlich. Hoffentlich so außergewöhnlich, dass man sie nicht einfach kopieren kann, falls es das ist, was Sie meinen. Wie auch immer: Letztlich ist es das Wesen des Wettbewerbs, dass andere Firmen versuchen, auch immer wieder neue Technologien zu entwickeln und damit muss man sich einfach auseinander setzen. Wir tun alles, dass in unseren Detaillösungen soviel „Pfiff“ steckt, dass wir uns damit stets gut behaupten können.

Spüren Sie Vorteile, wenn Sie mit Russland handeln, gibt es z.B. Steuererleichterungen, Zollerleichterungen. Sie haben keine Schwierigkeiten?

Doch, zum Beispiel dann, wenn wir ein System installieren wollen. Was sich eigenartig anhört, lässt sich leicht erklären. Auch oder gerade beim Transport sind unsere Anlagen sehr empfindlich und müssen sehr vorsichtig behandelt werden. Auf der deutschen Au-

tobahn von Wiesbaden nach Karlsruhe oder Stuttgart ist das sicher kein Problem, aber in Russland ist es schon manchmal schwierig, zum Beispiel speziell gefederte Transport LKW's im hinteren Ural zu finden. Und auch die Strassen sind in einem anderen Zustand als in Deutschland.

Wie viel kostet ein System ungefähr?

Das kommt auf den Umfang an. Es beginnt im unteren sechsstelligen Bereich, wenn es ein kompaktes System ist und kann siebenstellig werden, wenn man in diesem System die verschiedensten Verfahren kombinieren bzw. integrieren will.

Hat sich der Auftragseingang im Zuge der Krise verändert?

Wir spüren die Wirtschaftskrise insgesamt wenig. Wobei der russische Markt doch scheinbar etwas zurückhaltender geworden ist.

Sie müssen erfahren, wie Sie weiterforschen und weiterentwickeln sollen bzw. was am Markt gebraucht wird. Wie erfahren Sie das?

Wir sind auf grob geschätzt 40 bis 50 Veranstaltungen und Konferenzen pro Jahr vertreten. Diese Konferenzen sind sehr, sehr kleine, aber dafür sehr spezielle Wissenschaftler-Treffen. Hier kommen ganz wenige Spezialisten zusammen, die sich über ein sehr deziertes Spezialgebiet in einem sehr intensiven Dialog austauschen. Dort sind dann auch entsprechende Vertreter unseres Hauses.

Ein anderer Weg ist sicher, dass die Wissenschaftler zu uns kommen und wir mit ihnen über ihre zu entwickelnden Geräte sprechen. Außerdem gibt es zum Beispiel von der Bundesregierung geförderte Projekte, bei denen universitäre und industrielle Partner gemeinsame Projekte bearbeiten. Auch auf diesem Weg findet intensiver Austausch statt.

Der russische Staat möchte mit Nanotechnologie und ihrer Entwicklung Weltspitze werden. Räumen Sie diesem Projekt Chancen ein?

Natürlich ist Russland sehr groß und hat sehr große Mittel: Allein deswegen muss man es schon sehr ernst nehmen.

Können Sie noch etwas zum Vertrieb in Russland sagen und zu eventuellen russlandspezifischen Besonderheiten?

Ja, wir haben – wie in Japan, China, Amerika und anderen wichtigen Ländern auch – in Russland eine direkte Firmenvertretung, einen Agent. Die größte Herausforderung für alle Agents ist immer die große Komplexität unserer Produkte. Deswegen finden bei uns

¹ SPM = Scanning Probe Microscopy

AFM = Atomic Force Microscopy

ESCA = Electron Spectroscopy for Chemical Analysis

regelmäßige Schulungen statt, in denen wir diese Kolleginnen und Kollegen immer sehr intensiv schulen.

Wie betreiben Sie Kundenakquise?

Ganz wesentlich bei unserer Kundenakquise ist die bereits geschilderte Teilnahme an internationalen Konferenzen zu sehr

speziellen Themen. Oft sind es auch Empfehlungen zufriedener Kunden, die uns Neukontakte beschern und dann stehen schon über 1.000 installierte Systeme in den verschiedensten Universitäten. Daran arbeiten immer wieder neue Generationen von Wissenschaftlern, die uns deswegen schon kennen und schätzen.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Meine ganz persönliche Meinung ist, dass sich Russland in den letzten fünf bis zehn Jahren mit enormer Rasanz entwickelt hat. Ich denke, dass die Russen stolz auf ihr Land sein können und, dass es dafür durchaus Berechtigung gibt, wenn man betrachtet, wie sich das Land entwickelt hat.

CHNIK AUTOMOBILINDUSTRIE BAUWIRTSCHAFT BAUZULIEFERER E RWERB VO
GESCHÄFTSAUFBAU IT JOINT VENTURE KARTELLRECHT LIEFERVERTH DIZINTECH

„Zu beachten ist jedoch: Eine EU-Marke gilt nicht automatisch auch für Russland.“

Taras Derkatsch, Roedel & Partner



NANOTECHNOLOGIE PATENT- UND MARKENSCHUTZ PERSONALMANAGEMENT SPEZIALTIEFBAU TRANSPORT UND LOGISTIK

Ich möchte in Russland ein Patent anmelden und weiß nicht wie das geht. Was ist zu tun?

Die Hauptfrage ist, wann sie es tun. Denn häufig kommen Mandanten zu uns, die eine Patent- oder Markenrechtsverletzung festgestellt haben und erst dann fragen, wie sie sich verhalten sollen. Bevor eine Firma auf den russischen Markt kommt, sollten alle Marken oder Technologien geschützt sein. Aber zu Ihrer Ausgangsfrage: Eine Erfindung können Sie nur beim Russischen Patent- und Markenamt, genannt Rospatent, als Patent anmelden. Eine Anmeldung über die World Intellectual Property Organization (WIPO) ist zwar möglich, jedoch nimmt auch in diesem Fall das Rospatent die Prüfung vor, ob das Patent erteilt wird oder nicht.

Zur Anmeldung benötigen Sie die Beschreibung der Erfindung in Form von Patentansprüchen sowie eventuell erläuternde Skizzen. Der Antrag auf Erteilung eines Patentbesitzes muss von einem Patentanwalt in russischer Sprache gestellt werden. Ein Patentanwalt

oder Rechtsanwalt sollte auf jeden Fall eingeschaltet werden, da es häufig zu Rückfragen kommt.

Wichtig ist auch, dass man im Vorfeld einer Patentanmeldung in Russland eine Patentrecherche durchführt, um nicht mit bereits vorhandenen Patenten zu kollidieren. Wenn möglich ist es auch zu empfehlen, verschiedene Varianten einer Erfindung als Patent anzumelden, um Konkurrenten die Möglichkeit zu nehmen, durch kleinere Modifikationen der Erfindung ein ähnliches Patent anzumelden.

Was genau sind Patentverletzungen?

Formal gesehen liegt eine Patentverletzung in Russland wie im deutschen Recht vor, wenn die Merkmale eines Produktes, das auf den Markt gebracht wird, exakt den Merkmalen einer Erfindung entspricht, die als Patent angemeldet ist und für die Nutzung dieses Patentbesitzes kein Lizenzvertrag besteht.

Bitte lassen Sie mich in diesem Zusammenhang kurz auf eine weit verbreitete Praxis eingehen: ein Unternehmen vertreibt ein

„Wichtig ist, dass man im Vorfeld einer Patentanmeldung in Russland eine Patentrecherche durchführt, um nicht mit bereits vorhandenen Patenten zu kollidieren.“

Produkt, ein Konkurrenzunternehmen meldet die dem Produkt zugrunde liegende Erfindung als Patent an und verlangt hiernach vom eigentlichen Erzeuger Lizenzgebühren für die Nutzung des Patentes. Man macht sich also das Patentrecht zunutze und provoziert quasi eine Patentverletzung, um Lizenzgebühren zu erhalten. Im schlimmsten Fall kommt es zur Abmahnung von Seiten des Patentanmelders und zum Prozess.

Ist das rechtlich korrekt?

In den meisten Fällen ja, denn das russische Patentrecht bzw. die russische Patentpraxis weicht in diesem Punkt von der deutschen ab. Wird zum Beispiel ein Produkt nur marginal verändert, kann man dieses Produkt als neu in Russland anmelden. Nehmen wir einen Kugelschreiber einer Markenfirma und lassen alles gleich, verändern nur die Länge, schon kann man ein Patent anmelden. Die Anforderungen an die Erfindungshöhe sind teilweise geringer.

Bei wem erfahre ich, ob mein Produkt, meine Marke, mein Patent in Russland schon angemeldet ist?

Sie beantragen bei einem Patentanwalt, der beim russischen Patentamt zugelassen ist, eine Patentrecherche und innerhalb von zwei, drei Wochen bekommt man das Ergebnis.

Welche Marken muss ich in Russland anmelden? Reicht es, wenn ich Marken, Schutzrechte oder Patente beim Europäischen Patentamt angemeldet habe?

Nein, im Zweifel gilt das nicht für Russland. Es gilt das noch aus dem 19. Jahrhundert stammende Madrider Abkommen, in dem geregelt ist, dass ein Patentinhaber die Rechte auch auf andere Länder ausdehnen kann. Sie müssen sich an das Europäische Patent- und Markenamt wenden und den Schutz auch auf Russland erstrecken lassen. Dieser Prozess dauert zwischen einem und einhalb Jahre. Der Vorteil ist, dass man nicht nach Russland muss, um die Marke noch einmal beim russischen Patentamt anzumelden. Zu beachten ist: eine EU-Marke gilt also nicht automatisch auch für Russland.

Wenn ich feststelle, dass meine Marke unrechtmäßig genutzt wird, Produkte mit meinem Label vertrieben werden, was kann ich dagegen tun?

Sie können dagegen klagen. Aber zuerst muss eindeutig geklärt werden, ob wirklich Markenansprüche bestehen bzw. ob sich Ihre Marke auf Russland erstreckt, ob Ihre Marke tatsächlich verletzt wird, ob die Beweismittel ausreichen, um die Markenverletzung z.B. durch Bildmaterial nachzuweisen.

Soweit dies der Fall ist, folgt zunächst ein Anschreiben an den Rechtsverletzer mit einer Abmahnung. Sollte es zu keiner außergerichtlichen Lösung kommen, führt der Weg zu einem Arbitragegericht, das über die Markenverletzung entscheidet.

Soweit Sie eine Konkurrenzmarke ausschalten wollen, müssen Sie eine Markennichtigkeitsklage bei der Patentstreitkammer des Rospatent einlegen. Die Entscheidung vom Rospatent kann vor einem Arbitragegericht angefochten werden.

Wie groß sind die Aussichten auf Erfolg?

Die Aussichten sind eigentlich relativ gut. Die Richter bei der Patentstreitkammer des Rospatent sind keine „normalen“ Richter, sondern ausgebildete Ingenieure und Profis, die sehr wohl zwischen Neuerfindung und Plagiat unterscheiden können.

Ferner sind die Richter an den Arbitragegerichten, die über Patent- oder Markenverletzungen entscheiden zumindest in Moskau unserer Erfahrung nach sehr professionell.

Problematisch ist, dass es für den Bereich des gewerblichen Rechtsschutzes keine speziellen Gerichte gibt und es deshalb manchmal vorkommt, dass ein Richter in den Regionen, der sonst mit Familienrecht befasst ist, Patentstreitigkeiten entscheiden muss.

Heißt das, außerhalb Moskaus sind die Aussichten eher ungewiss?

Nein, nur sind die Richter nicht so erfahren.

Muss man den Rechtsstreit dort führen, wo der Hauptsitz des Unternehmens ist?

Das Prinzip ist wie in Deutschland: am Sitz des Unternehmens,

also am Sitz des Beklagten. Sitzt der russische Patentverletzer in Kaluga, fällt es unter die dortige Gerichtsbarkeit. Insgesamt sind die Urteile professionell.

Welche Bereiche sind augenblicklich besonders betroffen?

In letzter Zeit betreffen Verletzungen besonders Domain-Registrierungen und die Anfechtung einer Domain-Registrierung. Es kommt vor, dass ein russisches Unternehmen mit einem deutschen auf Grund eines Agentur- oder Liefervertrags langfristige Beziehungen hat und sich berechtigt fühlt, eine Domain mit dem Namen des deutschen Unternehmens anzumelden, ohne dafür die Zustimmung des deutschen Unternehmens zu haben.

Das deutsche Unternehmen will auf den russischen Markt und Informationen über sich verbreiten. Dies funktioniert heute zu 90 Prozent über das Internet. In diesem Moment merken die Unternehmen häufig, dass die Domain schon registriert ist und es stellt sich die Frage: Wie kann ich mit Rechtsmitteln dagegen vorgehen?

Kann ich dagegen vorgehen?

Ja, es gibt mehrere Anfechtungsgründe: Verletzung des Firmennamens, denn Firmennamen sind in Russland geschützt – natürlich auch ausländische Firmennamen. Oder auch Verletzung der Marke, denn die Marke, das Markenzeichen sind in der Regel in Deutschland angemeldet und auch für Russland registriert.

Kann ich denn auch gegen die zahlreichen grauen und schwarzen Importe eines Produktes vorgehen?

Das ist eigentlich weniger eine rechtliche Frage, eher eine zollrechtliche. Wenn dem Zollamt Markenmuster vorliegen, kann man dagegen auch vorgehen, aber es gibt viele Plagiate, die in Russland hergestellt werden und nicht in China.

Das ist auch ein entscheidender Grund dafür, dass man die Marken schützen lassen sollte, denn wenn die Marke geschützt ist, kann man sie auch ins Zollregister eintragen lassen. Wenn die Marke beim Zoll registriert ist, dann ist der Zolldienst verpflichtet, die Waren zu kontrollieren. Wird ein Verstoß festgestellt, ist der Zolldienst verpflichtet den Rechte- oder Markeninhaber zu informieren.

Jetzt ganz praktisch: Wie gehe ich idealtypischer Weise vor, um meine Marke zu schützen?

Zuerst muss ich klären, ob die Marke in Deutschland oder in der EU registriert ist, dann können Sie den Schutz auch auf Russland erstrecken. Das funktioniert entweder über eine separate Registrierung in Russland bei Rospatent oder sie registrieren die Marke in Deutschland für Russland in Form einer internationalen Markenregistrierung. Die Registrierung bei Rospatent dauert ungefähr ein Jahr oder eineinhalb. In der EU ist diese Frist ähnlich, denn das Europäische Markenamt schickt die Unterlagen an Rospatent, um die Registrierung zu veranlassen.

Wer macht das für ein Unternehmen?

Wenn ein ausländisches Unternehmen in Russland ein Patent oder eine Marke anmelden will, dann ist es verpflichtet – wie ich eingangs sagte –, dies über einen Patentanwalt abzuwickeln. Diese Patentanwälte sind bei Rospatent registriert und zugelassen.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Es ist sehr schwierig, die Entwicklung eines Landes vorherzusagen. Aber lassen sie mich es für meinen kleinen Bereich in einem Bild beschreiben: In Europa werden immer wieder neue Produkte, Verfahren, Technologien erfunden und entwickelt, und Europa braucht natürlich Absatzmärkte, um diese Produkte zu verkaufen. Russland ist das größte Flächenland der Erde mit über 142 Millionen Einwohnern; auf einem solchen Markt muss man präsent sein.



„In der Krise erkennt man eher den ‚wahren‘ Wert eines Mitarbeiters als zu Boomzeiten.“

Robert A. Scherl, SCHERL & PARTNER GmbH

Wie stellt sich die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt dar?

Irrtümlicherweise denken viele, dass die globale Finanzkrise für eine deutliche Entspannung am russischen Arbeitsmarkt gesorgt hat. Diese Einschätzung ist jedoch nur bedingt zutreffend. Viele Unternehmen aus dem deutschsprachigen Ausland unterschätzen gerade in der jetzigen Situation das Personalproblem, besonders wenn es sich um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte für die höheren Managementpositionen und den Vertrieb handelt. Man bekommt den Eindruck, als glaube so mancher Unternehmer, Fach- und Führungskräfte stünden in Russland zu Hauf auf der Straße und würden händeringend auf Stellenangebote warten.

Am wenigsten betroffen ist der gesunde deutsche Mittelstand, in dem teilweise sogar jetzt Expansionsbesetzungen erfolgen. Das Reaktionsmuster ist in erster Linie von der Unternehmensgröße, von der Qualität und Arbeit der Unternehmensleitung bzw. des Managements, von der Branche und vor allem der finanziellen Stabilität des Mutterunternehmens abhängig. Weltweit tätige Konzerne nehmen derzeit mehr Entlassungen vor, als gewachsene Mittelständler, die auch sonst auf Veränderungen meist schneller und flexibler reagieren können.

Welche Branchen sind mehr, welche weniger betroffen?

Zu den Branchen, die derzeit, auch aufgrund der Finanzierungsproblematik, mit größeren Problemen auf dem russischen Markt zu kämpfen haben, zählen neben dem Maschinen- und Anlagenbau, der Bauindustrie und dem Finanzsektor vor allem die Automobilindustrie.

Große Wettbewerbsvorteile haben heute generell Unternehmen mit einer hohen Eigenkapitalquote und ausreichender Kreditlinie bei ihrer Hausbank. Auf diese Weise sind diese auch in der Lage, in Märkten wie Russland, ihre Kunden über Zahlungsbedingungen und längere Zahlungsziele, bei der Finanzierung von Projekten zu unterstützen. Finanzierung ist heute wichtiger denn je.

Wie hat sich die Situation seit Jahresbeginn verändert?

Zu Beginn des Jahres war es sehr ruhig, auch bedingt durch den Winter und die Unsicherheit der Unternehmen. Aber die Krise ist auch ein Kopfproblem, mental bedingt. Durch die zunehmende Beruhigung auf den internationalen Finanzmärkten und den Zuwächsen an der Börse, die steigenden Rohstoffpreise und die positive Konjunktur in China hat sich die Lage in Russland schon etwas verbessert. Zu jedem Geschäft gehören natürlich auch Vertrauen und Optimismus, der aufgrund der besseren Zahlen wieder eher vorhanden ist. Im Vergleich mit anderen osteuropäischen Ländern nimmt Russland immer eine Sonderstellung ein, denn der Wert des Landes sind die Rohstoffe.

Im schlimmsten Fall plätschert die Wirtschaft 2010 noch so dahin, aber spätestens 2011 sollte es wieder spürbar aufwärtsgehen. Entscheidend wird aber letztlich sein, dass die Finanzierung wieder läuft und die Banken ihrer Aufgabe gerecht werden und – besonders im Falle Russlands – die Rohstoffpreise nicht weiter unter das momentane Niveau absinken.

Auf welchem Niveau haben sich Löhne und Gehälter eingependelt?

In Moskau und zum Teil auch in St. Petersburg hatten die Löhne und Gehälter vor der Krise in bestimmten Bereichen bereits westliches Niveau erreicht, zuweilen auch überschritten. Wirklich gute Geschäftsführer, Vertriebsmanager mit Führungserfahrung und Spezialisten der Bereiche: Produktion, Finanzen, Controlling, Logistik und IT „kosten“ jetzt nicht weniger als noch vor einem Jahr zu Boomzeiten. Gute Leute kennen ihren Marktwert und mussten größtenteils kaum nennenswerte Einbußen hinnehmen.

Welche Positionen werden augenblicklich besonders gesucht?

Rund 50 Prozent unserer Aufträge sind heute Ersatzbesetzungen. Das bedeutet, in guten Zeiten eingestellte Geschäftsführer oder

„Es gibt mittlerweile gut ausgebildetes russisches Personal, mit zwei Studienabschlüssen, zwei Fremdsprachen, Erfahrungen bei internationalen Unternehmen aus dem westeuropäischen Ausland.“

Vertriebsleiter sollen ersetzt werden, denn in der Krise erkennt man eher den „wahren“ Wert eines Mitarbeiters als zu Boomzeiten. Ein guter Vertriebler muss das Branchenwachstum immer um 100 Prozent übertreffen. Mitläufer, die in der Hochkonjunktur nur „mitgewachsen“ sind, werden gerade in Führungs- und Vertriebspositionen schneller ausgetauscht.

Stehen genug geeignete Bewerber zur Verfügung?

Wir brauchen in diesem Jahr teilweise doppelt so viel Zeit, um einen Auftrag für unsere Mandanten zur vollen Zufriedenheit abzuwickeln. Denn Mitarbeiter in einer gehobenen Managementposition überlegen jetzt deutlich länger, ob sie wechseln sollen und wohin – nach dem Motto: Lieber den Spatz in der Hand, als die Taube auf dem Dach.

Primäre Voraussetzung, um gute Mitarbeiter zu gewinnen, ist ein gutes Angebot. Es hat für uns keinen Sinn, einen Auftrag für einen Vertriebsleiter mit einem Fixum von 2.500 Euro anzunehmen oder ähnlich mittelmäßige Angebote. Neben dem Festgehalt und einem interessanten und zugleich auch realisierbaren Bonus, spielt darüber hinaus eine Rolle, wie lange das Unternehmen auf dem Markt ist, in welcher Branche es angesiedelt ist, über welche Reputation es verfügt, wie sich der Umsatz entwickelt, welche Zielsetzungen erreicht werden sollen, wie groß das Marktpotential ist und der Grund für die Stellenbesetzung: Expansion oder Ersatz. Am Ende ist letztlich aber entscheidend, wer der direkte Vorgesetzte des neuen Mitarbeiters ist. Nur wenn all diese Parameter stimmen, sagt ein guter Mitarbeiter zu.

Wie viel Zeit benötigen Sie von der Auftragsannahme bis zur Vermittlung?

Durchschnittlich drei Monate, plusminus einen Monat.

Wenn Sie mehr Zeit aufwenden müssen, ist auch der Preis höher?

Nein, das Honorar bleibt gleich. Das Risiko liegt hier auf unserer Seite.

Wie berechnen sich Ihre Kosten?

Wir berechnen unser Honorar nach dem voraussichtlichen Arbeits-

und Zeitaufwand. Eine wesentliche Rolle spielt selbstverständlich auch der Schwierigkeitsgrad der zu besetzenden Position. Unser Ziel ist es auch, für unsere Auftraggeber bezahlbare Mitarbeiter zu finden. Mit unseren Mandanten vereinbaren wir vorab ein festes Honorar, das dann in drei Raten fällig wird. Zusätzliche Nebenkosten, z.B. für Anzeigen, Reisekosten, Bewirtung, Zusatzkosten für den Berater fallen für unsere Auftraggeber prinzipiell nicht an.

Wen vermitteln Sie wohin? Wer hat weniger Chancen auf Vermittlung und welche Rolle spielen heute Expats?

Wir suchen für unsere Auftraggeber ausschließlich Kandidaten, die den Markt, die Branche und das Geschäft in den jeweiligen Zielmärkten, also in diesem Fall Russland, aus eigener Erfahrung kennen und darüber hinaus die russische Sprache wie eine Muttersprache beherrschen. Daher kommen folglich in erster Linie Einheimische in Frage, also Russen, die in Russland aufgewachsen sind.

Es hat überhaupt keinen Sinn, einen Russlanddeutschen, Kontingentflüchtling oder einen Russen, der zehn und mehr Jahre nicht mehr in Russland gelebt hat, vorzustellen, nur weil die Russisch und Deutsch sprechen. Als diese Bewerber nach Deutschland gekommen sind, war Russland noch ein ganz anderes Land. Ähnlich verhält es sich mit Bürgern aus der ehemaligen DDR, die oft eher bescheiden Russisch sprechen, insbesondere die jüngere Generation und Englisch nicht besonders gut. Auch die Zeit der Expats ist vorbei. Abgesehen davon ist der Großteil dieses Personenkreises gar nicht daran interessiert, sich dauerhaft in Russland niederzulassen. Die meisten von ihnen wollen an den Wochenenden nach Hause zu ihren Familien fliegen, keinen lokalen Arbeitsvertrag akzeptieren und demzufolge auch das deutsche bzw. westeuropäische Sozialversicherungssystem nicht aufgeben und zusätzlich noch die Wohnung vom Arbeitgeber gestellt bekommen.

Auch für Osteuropäer, wie z. B. Polen oder Tschechen, die früher noch mit Russisch-Kenntnissen bzw. Russland-Kompetenz punkten konnten, wird die Luft in Russland „dünner“. Dies gilt auch für Bürger ukrainischer Nationalität, mit oder ohne deutschen Pass. Bei Ukrainern kommt noch hinzu, dass sie in letzter Zeit schwieriger eine Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigung für die Russische

„Auch hier bewahrheitet sich das russische Sprichwort: „Der Geizige zahlt zweimal und der Dumme immer.“

Föderation erhalten, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Hat es kaum oder wenig Sinn, einen Russen in Polen für ein deutsches Unternehmen als Führungskraft zu beschäftigen, so gilt umgekehrt dasselbe.

Es gibt mittlerweile gut ausgebildetes russisches Personal, mit zwei Studienabschlüssen, zwei Fremdsprachen, Erfahrungen bei internationalen Unternehmen aus dem westeuropäischen Ausland. Auf Expats, Voraussetzung sollten aber auch hier entsprechende Sprachkenntnisse sein, greift man eher in Bereichen zurück, die in Russland noch relativ unterentwickelt sind: Im Fall von Produktionsleitern, in den Bereichen Controlling, Logistik oder auch im Anlagenbau.

Wo sind Sie tätig?

Unsere Kunden sind überwiegend Stammkunden aus Deutschland und der Schweiz, die wir in ganz Russland betreuen, abhängig von ihrem Einsatzgebiet. Moskau bildet natürlich den Schwerpunkt, aber wir bekommen auch Anfragen aus Sibirien, Novosibirsk, gefolgt vom Wolgagebiet, Kazan, Samara, Südrussland, Rostow am Don und dem Uralgebiet. Aus St. Petersburg bekommen wir im Prinzip sehr wenige Anfragen, denn der Petersburger Markt wird meist von Moskau aus bedient.

Wie läuft Ihr Geschäft in Zeiten der Krise?

Im Großen und Ganzen gut, wir konnten das Vorjahresergebnis nahezu halten. Zwar haben wir in Russland einen Auftragsrückgang zu verzeichnen aber aufgrund einer deutlichen Auftragssteigerung in gesamt Mittel-Ost-Europa können wir das ausgleichen, denn wir verfügen über eine langjährige Expertise in Tschechien, der Slowakei, Polen, Rumänien, in der Ukraine und sogar in Kasachstan. Unser Hauptbüro ist in Prag angesiedelt.

Wir sind seit zwölf Jahren auf dem Markt, kundenorientiert, flexibel und können uns ganz individuell an die Vorstellungen unserer Auftraggeber anpassen und zudem auf veränderte Marktbedingungen sehr schnell reagieren.

Was sind die klassischen Fehler bei der Personalsuche?

Das fängt schon bei der Frage an, wer für die Mitarbeitersuche verantwortlich ist. Wenn es der russische Geschäftsführer alleine macht, dann wird es in vielen Fällen nicht funktionieren, denn dieser fürchtet in der Regel um seine Position und wird daher ver-

suchen, eher einen schwächeren Mitarbeiter einzustellen oder er versucht, eigene Seilschaften aus dem Freundes- und Bekanntenkreis aufzubauen. So mancher russische Geschäftsführer mausert sich auf diese Weise zum vermeintlich unersetzbaren Platzhirsch. In der Folge ist nicht sichergestellt, dass der russische Geschäftsführer immer die besten Mitarbeiter rekrutiert, um sich selbst keinen internen „Konkurrenten“ zu schaffen.

Wege der Personalsuche gibt es in Russland und Osteuropa viele. Über verschiedenste Kanäle kann Personal rekrutiert werden: Es können Anzeigen und Inserate in einschlägigen Zeitungen und im Internet geschaltet werden oder die Dienste von Online-Anbietern in Anspruch genommen werden. Auf diese Weise wird das für die Besetzung der Stelle zur Verfügung stehende Zeitfenster oft nicht eingehalten. Zudem haben es erfolgsorientierte Top-Leute selten nötig, in Printmedien und dem Internet nach neuen Stellen Ausschau zu halten. Bei dieser Art der Suche fürchten insbesondere Führungskräfte um die Diskretion ihres Anliegens, der beruflichen Veränderung.

Auch die vermeintlich kostenlose Besetzung von Positionen, aufgrund von Empfehlungen durch Freunde und Bekannte, ist schon so manchem Unternehmen teuer zu stehen gekommen.

Kurz, eine solche Suche „mit angezogener Handbremse“ ist mit Vorsicht zu genießen.

Als Alternative zu diesen Möglichkeiten bietet sich nach dem Motto „Think global, act local“ die Kooperation mit einem kompetenten und seriösen internationalen Partner vor Ort an. Bei der Personalsuche, gerade in schwierigen Märkten wie Russland, zahlt sich die Suche über einen unabhängigen und erfahrenen Partner aus dem Heimatland des Auftraggebers, der mit beiden Mentalitäten bestens vertraut ist, aus.

Bei guter Vorbereitung seitens des Arbeitgebers und Bereitstellung entsprechender Mittel für die Suche, läßt sich in den meisten Fällen der richtige Mitarbeiter in einem angemessenen Zeitraum finden. Personalsuche ist zeit- und kostenaufwendig und auch hier bewahrheitet sich das russische Sprichwort: „Der Geizige zahlt zweimal und der Dumme immer.“

Sie vermitteln von der Sekretärin bis zum Geschäftsführer jeden?

80 Prozent aller Positionen, die wir besetzen, sind Vertrieb und Verkauf. Es beginnt beim Geschäftsführer in Moskau bis zum

Area-Sales-Manager in Novosibirsk. Bei unseren Kunden ist der Geschäftsführer stets der erste Verkäufer, denn unsere Auftraggeber suchen keinen Verwalter oder Apparatschik. Die restlichen 20 Prozent sind Positionen wie Leiter Controlling, Hauptbuchhalter oder Finanzdirektor, Produktionsleiter oder Marketingdirektor.

Sie machen auf mich einen sehr engagierten Eindruck. Wie gefällt es Ihnen in Russland?

Es war mein Traum, eines Tages nach Russland zu gehen. Ich habe das Unternehmen 1997 in Prag gegründet und mein Wunsch war es immer, nach Moskau zu gehen. Ein Teil des Wortes Beruf ist Berufung und erfolgreich ist man nur, wenn man seinen Beruf mit voller Leidenschaft ausübt. Geld allein reicht nicht. Eine Spur Idealismus braucht es auch, deshalb bin ich in Moskau. Jedes Land hat seine Vor- und Nachteile. Man kann auf Dauer nur dort erfolgreich sein, wo man sich auch wohlfühlt.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Im Herbst/Winter 2009 kann es noch zu dem einen oder anderen Einbruch kommen. Im Jahr 2010 sollte eine Konsolidierung und Stabilisierung eintreten und ab Anfang 2011 sollte es wieder spürbar aufwärts gehen. Der Markt in Russland ist im Gegensatz zu Westeuropa noch nicht gesättigt und braucht jede Menge Investitionsgüter.

CHNIK AUTOMOBILINDUSTRIE BAUWIRTSCHAFT BAUZULIEFERER E
GESCHÄFTSAUFBAU IT JOINT VENTURE KARTELLRECHT LIEFERVERT

RWERB VO
DIZINTECH

„Wenn es in Russland einmal losgeht, dann gibt es kein Halten mehr, dann wird rund um die Uhr und sieben Tage die Woche gearbeitet.“

Hans Lippmann, BAUER Technologie 000



NANOTECHNOLOGIE PATENT- UND MARKENSCHUTZ PERSONALMANAGEMENT SPEZIALTIEFBAU TRANSPORT UND LOGISTIK

Welche Bereiche deckt BAUER Technologie in Russland ab?

Wir bedienen den russischen Baumarkt im Bereich des Spezialtiefbaus zurzeit mit der Herstellung von Bohrpfehlgründungen und Kleinbohrungen für Verankerungen und Kleinbohrpfähle. Dazu sind die entsprechenden Technologien im Land vorhanden. Weitere Technologien von BAUER Spezialtiefbau können bei entsprechendem Bedarf am russischen Markt eingeführt werden.

Wo kommt solche Technologie zum Einsatz?

Zum Beispiel bei der Gründung von Hochhäusern wie in Moskau City. Der Baugrund ist oft, wie auch hier in Moskau, nicht ausreichend tragfähig, um solche Bauten sicher zu gründen. Deshalb ist es Stand der Technik, Bohrpfähle als Gründungselemente einzusetzen. Am Objekt Wedding-Tower in Moskau City haben wir 160 Bohrpfähle 30 Meter tief in den Baugrund eingebracht. Jeder dieser

„Wenn man mit deutschem Verständnis auf Sotschi schaut, stellt man sich unweigerlich die Frage, wie die Russen bis 2014 fertig werden wollen.“

Pfähle hat einen Durchmesser von 1,50 Meter. Diese Pfähle tragen das künftige Gebäude.

Außerdem werden solche Gründungen noch im Bereich des Brückenbaus zur Tiefgründung von Brückenpfeilern eingesetzt bzw. als rückverankerte Bohrpfahlwand zur Hangsicherung. In der Ausführung als überschrittene Bohrpfahlwand, ausgesteift oder rückverankert, können Baugruben für Tiefgeschosse gesichert werden. Oft wird dann die Bohrpfahlwand schon als Gebäudeaußenwand im Bereich der Untergeschosse geplant und ausgeführt. In Moskau wird allerdings der Planung von Tiefgeschossen als Parkebene unter den Gebäuden noch zu wenig Beachtung geschenkt.

Wieso, die Straßen sind doch mit Autos zugeparkt?

Gerade hier liegt noch erhebliches Potential zur künftigen Verbesserung der Parkflächensituation in der Innenstadt, besonders unter dem Gesichtspunkt, dass die Anzahl der Fahrzeuge ständig zunimmt.

Ist ihr Haupteinsatzgebiet augenblicklich in Moskau?

Mit Gründung der OOO BAUER Technologie 2007 war es anfangs nur Moskau. Inzwischen sind wir in Tula und auch in Sotschi tätig. Das Baugeschäft lief bis Ende 2008 gut, jedoch ist mit Beginn der Krise die Bautätigkeit in Moskau fast zum Erliegen gekommen.

Sie merken als Tiefbauer als einer der ersten Veränderungen am Baumarkt. Was passiert jetzt?

In Moskau ist kaum ein Aufwärtstrend am Baumarkt zu spüren. Zurzeit wird teilweise nur versucht, begonnene Projekte fertig zu stellen. Neue Projekte sind zwar in Planung, aber ein Baubeginn ist oft unklar oder wird immer wieder verschoben. Ansonsten bearbeiten wir spezielle Einzelprojekte ausländischer Bauherren, flächig im Land verteilt und aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen. Besser ist die Situation in Sotschi. Hier sind erste Projekte in der Realisierungsphase.

Sie sind dort tätig?

Mit unserem ersten Projekt in Sotschi haben wir begonnen: Im Augenblick führen wir die Tiefgründung von Brückenpfeilern für die Trasse Alpica Service aus. Weitere Projekte sind in der Vorbereitung.

Welchen Eindruck haben Sie von der Baustelle Sotschi?

Wenn man aus deutscher Sicht Sotschi betrachtet, stellt man sich schon die Frage, wie will man hier bis 2014 fertig werden. Unter dem Gesichtspunkt, dass Olympiaprojekte gleichzeitig mit den Infrastrukturprojekten, Projekten der Medienver- und -entsorgung, Hotelneubauten sowie der Energieversorgung zu realisieren sind, in einem Gebiet mit hohem Schwierigkeitsgrad auf Grund der topographischen Lage und Tourismus in den Sommermonaten, stellt Sotschi eine gewaltige Herausforderung dar. In Russland ist es zwar üblich, nachdem der Baustart an einem Objekt erfolgt ist, im Schichtbetrieb 24 Stunden einschliesslich Wochenende zu arbeiten um so kurze Bauzeiten zu ermöglichen, aber ob damit ein Zeitplan noch einzuhalten ist? In der Regel wird in Russland zu viel Zeit für aufwendige Genehmigungsverfahren verbraucht, ehe mit dem eigentlichen Bau begonnen werden kann.

Wo liegen die Schwierigkeiten?

Das russische Genehmigungsverfahren, also die Expertise, nimmt sehr viel Zeit in Anspruch. Für die besondere Situation in Sotschi müssten Ausnahmeregelungen erfolgen.

Nach den Veröffentlichungen des Ministeriums für regionale Entwicklung werden sich die Kosten für die Olympischen Bauten verdoppeln. Wissen sie warum?

Ein Grund ist der Termindruck, unter dem die Realisierung der Projekte erfolgen muss, dadurch sind effektive, Kosten sparende Bauabläufe nicht möglich. Auch frühzeitige detaillierte Ausschreibungen hätten einen besseren Wettbewerb ermöglicht. Weiterhin erfordert die Parallelität der Realisierung der Projekte unkalkulierbare Wartezeiten und Engpässe in der Materialversorgung. Fehlende Detailplanungen führen zu Kostenschätzungen, die später nach Vorlage der Unterlagen korrigiert werden müssen, das führt zu Nachforderungen.

Können sie unter diesen Umständen die Kostenvoranschläge halten?

Nein, das ist nicht immer möglich. Kostenvoranschläge werden in der Regel nachkalkuliert, wenn Angebotsgrundlagen sich ändern, die bei Abgabe des Kostenangebotes nicht bekannt waren.

Wer zahlt den Mehraufwand?

Es gibt Nachforderungen. Der Vertrag ist in der Regel über die Erbringung einer Bauleistung unter bestimmten Voraussetzungen geschlossen. Wenn sich herausstellt, dass die Bauleistung oder die Voraussetzungen sich ändern, dann wird nachverhandelt.

Das heißt, sie sehen die Fertigstellung der Olympiabauten mit Spannung aber nicht kritisch?

Der Zeitplan ist kritisch. Ich denke, bei der Realisierung vieler Bauten wird es Mängel geben bzw. nur eine funktionsfähige Fertigstellung. Unter diesem Termindruck ist eine qualitativ hochwertige Ausführung nach europäischen Qualitätsstandards nicht möglich.

Hat denn die Aufsicht in dem Fall nicht das IOC?

Das mag sein, aber ich weiß nicht, wie man alles beaufsichtigen will. Die Generalauftragnehmer sind in der Regel russische Unternehmen.

Wie viele ausländische Unternehmen sehen sie vor Ort?

Wenige, bis jetzt habe ich nur russische Unternehmen gesehen. Für die Rohbauarbeiten werden wahrscheinlich auch türkische Firmen beauftragt. Vielleicht braucht man das ausländische Know-how auch mehr im Ausbaubereich, für hoch entwickelte Gebäudetechnik.

Sie arbeiten mit russischen Arbeitskräften?

Ja, wir beschäftigen zwischen 35 und 40 feste gewerbliche Mitarbeiter, die von deutschem Leitpersonal trainiert wurden. Die ver-

suchen wir auch jetzt in Krisenzeiten zu beschäftigen, auch wenn Ausfallzeiten nicht zu vermeiden sind. So ein Großbohrgerät qualifiziert zu bedienen, verlangt Erfahrung, die erst erlernt werden muss: Wir können in Russland zurzeit bis zu 65 Meter tief und bis zu zwei Meter im Durchmesser bohren.

Welchen Wert hat eine Bohrmaschine?

Bis zu 1,5 Millionen Euro. Davon haben wir derzeit vier Geräte unterschiedlicher Größe sowie ein Kleinbohrgerät vor Ort im Einsatz. Eine Erweiterung dieses Geräteparks ist bei Bedarf jederzeit möglich. Die Maschinen sind aus Deutschland importiert worden und bleiben jetzt dauerhaft auf dem russischen Markt, denn BAUER Technologie wird als Tochtergesellschaft der BAUER Spezialtiefbau auch weiterhin in der RF aktiv tätig sein. Die BAUER AG besteht allerdings noch aus zwei weiteren Bereichen, dem Maschinenbau und den Resources, die beide eigenständig auch am russischen Markt tätig sind.

Als welche Art Unternehmer treten sie in Moskau oder Sot-schi auf?

Wir sind meistens als Nachunternehmer aber auch als Hauptauftragnehmer im Bereich Baugruben und Gründung tätig. Kunden, die ein geschicktes Baumanagement betreiben, vergeben oft die Baugrube mit Gründung unabhängig vom Bau des Gebäudes vorab. Das spart Gesamtbauteit und ermöglicht einen früheren Baubeginn. Hier beginnt dann unsere Tätigkeit als Hauptauftragnehmer.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Russland hat enormes Entwicklungspotential, allein durch den Reichtum an Energieressourcen und Bodenschätzen. Der Aufbau einer Industrie im Bereich der Weiterveredlung der Rohstoffe bietet für europäische Technologien einen enormen Wachstumsmarkt, allerdings bedarf es noch einiger Reformen im Bereich der Rahmenbedingungen, um effektiver auf diesem Markt tätig werden zu können.



The German Chamber Network 



UNSERE BASISDIENSTE

Markteinstieg

Marktinformationen

Adressrecherche

Inkasso

Rechtsauskünfte

UNSERE SPEZIALDIENSTE

Geschäftspräsenzen

Registrierung von GmbHs

Akkreditierung von Repräsentanzen

Personalvermittlung

Unternehmerreisen

„Das russische Zollrecht ist so dehnbar und unüberschaubar, dass die Behörde immer am längeren Hebel sitzt.“

Andreas Arnst, dls Land und See Speditionsgesellschaft mbH



Was macht die dls in Russland?

Wir sind eine 100prozentige Tochter der dls Land und See Speditionsgesellschaft in Siek bei Hamburg mit Niederlassungen in Moskau, St. Petersburg und Brest. Hauptsächlich wickeln wir Land- und Seetransporte sowie Luftfrachtsendungen ab. Weiterhin unterhalten wir in Moskau einen Lagerbetrieb.

Wir arbeiten mit einer internationalen Mannschaft aus Deutschland, Russland, Polen, der Ukraine und Weißrussland.

Wie sieht ihr Geschäft in Russland aus? Wickeln sie Transporte von Tür zu Tür ab?

Dass kommt ganz darauf an, was der Kunde möchte. Speziell in Russland zählen viele mittelständische Unternehmen aus Deutschland zu unseren Kunden, die großen Wert auf Qualität legen. Wenn der Kunde einen Komplettservice bestellt, dann bekommt er ihn. Will er bestimmte Dienstleistungen ausklammern, weil er sie selbst oder von einem anderen Dienstleister erledigen lassen will, ist dies auch möglich. Wir haben auch Großkunden, z. B. sind wir Spediteur der Brauerei Baltika.

Welches Maximalangebot können Sie einem Kunden anbieten, der in Deutschland produziert und in Russland verkaufen möchte?

Wir können komplett alles machen. Vorausgesetzt der Produzent arbeitet eng mit seinem Vertrieb in Russland zusammen.

Wir erhalten z.B. den Auftrag 33 Paletten mit Waren in zwei Tagen von München nach Moskau und drei Paletten davon weiter nach Nowosibirsk zu bringen. Wir laden die Waren in München auf und überprüfen alle Unterlagen und Zertifikate. Wenn Zertifikate fehlen, kümmern wir uns auch darum. Entweder erhalten wir die notwendigen Unterlagen zum Produkt vom Hersteller, oder aber wir stellen selbst eine technische Beschreibung der

Ware aus und reichen diese dann bei der Zertifizierungsstelle ein. Die Dauer der Zertifizierung ist abhängig von der Art des Produkts. Bei manchen geht es ganz schnell. Bei anderen ist es langwieriger, kompliziert und teuer. Das kann bis zu zwei Wochen dauern. Es ist ein Unterschied, ob ein Bonbon auf seine Tauglichkeit getestet wird oder ein Computerteil, für das man spezielle Genehmigungen benötigt.

Wie teuer kann das werden?

Auch das hängt von der Art des Zertifikats ab: Benötigen Sie eine kontraktbezogene Zertifizierung für eine einmalige Lieferung oder ein Herstellerzertifikat für ein, drei oder fünf Jahre.

Sind die Papiere fertig, geht der Transport los. Die nächste Hürde ist dann der Zoll? Stimmen Sie sich im Vorhinein mit dem Zoll ab?

Sie müssen sich im Vorfeld unbedingt mit einer Zollstelle abstimmen. In Russland müssen Sie zwischen geschriebenem und praktiziertem Recht unterscheiden. Rechtlich gesehen können Sie jede Zollstelle anfahren und sagen: „Ich möchte diese Lieferung importieren“. In der Realität kann das aber üble Folgen haben. Im schlimmsten Fall müssen Sie Ihre Waren zurückschicken oder sie verbleiben im Zolllager. Das russische Zollrecht ist so dehnbar und unüberschaubar, dass die Behörde immer am längeren Hebel sitzt.

Und wie begegnen Sie dem Problem?

Wir haben Fachleute, die sich in vielen Jahren ihr Know-how angeeignet haben. Wir stellen dem Produzenten viele Fragen zum Produkt und seinen Eigenschaften. Der deutsche Kunde versteht das oft nicht. Er will das nicht und fragt sich, was noch notwendig sein soll, wenn die Produktbezeichnung und die westeuropäische Zolltarifnummer vorhanden sind, Russland ist dem System ange-

„In Moskau braucht man um ein Produkt mit einer Zolltarifnummer abzuwickeln drei Stunden, an der Grenze dauert das einen Tag.“

geschlossen, was wollen Sie noch. Aber für den russischen Zoll sind diese Informationen wertlos.

Hier werden Waren den Zollgruppen zugeordnet. Alle Zertifizierungspflichten und Zollabgaben richten sich nach dieser Einteilung. Von einer Nummer hängt es ab, ob Sie Zertifikat eins, zwei oder drei brauchen und 20 Prozent zahlen oder ob Sie gar kein Zertifikat brauchen und fünf Prozent Zoll zahlen.

Ist die Zuordnung zu den Zollgruppen mittlerweile eindeutiger geworden?

Nein, gerade bei komplexen Produkten ist es oft schwierig, z.B. chemische Stoffe deren genaue Zusammensetzung aus verständlichen Gründen geheim gehalten wird. In diesen Fällen müssen Sie dem Zoll nachweisen, dass aufgrund der technischen Beschreibung und der Zertifikate das Produkt in diese oder jene Gruppe gehört.

Ist eine Lieferung „just in time“ nach Russland möglich?

Im Prinzip nein. Man braucht, um in Russland pünktlich liefern zu können, fast immer auch Lagerkapazitäten. Der Spediteur hat keinen Einfluss auf die Wetterbedingungen, die extrem sein können. Die Entfernungen sind gewaltig und man kann die Verladezeiten nicht beeinflussen. Bei der Verladung in Deutschland müssen Standzeiten, Wochenendfahrverbote, Fahrpausen etc. berücksichtigt werden. An der Grenze kann alles in einer Stunde abgewickelt werden oder man steht eine Woche.

Wie sieht es mit den Kapazitäten an den Zollposten aus?

Das kann man schlecht voraussagen. Die Zollposten werden z.B. regelmäßig geprüft. Läuft eine solche Überprüfung muss man deren

Ende abwarten und das passiert in letzter Zeit sehr oft. Im Prinzip ist jede Woche bei irgendeinem Zollposten eine Prüfungskommission.

Hat die Verlagerung der Zollposten an die Grenze den erwünschten Effekt gezeitigt?

Strategisch gesehen, war das natürlich eine richtige Entscheidung. Die Umsetzung der Beschlüsse ist jedoch schwierig, besonders, wenn man berücksichtigt, dass die Verlagerung noch vor der Krise beschlossen worden ist. Aus unserer Sicht läuft die Umsetzung eher schleppend. Die Zollposten wurden für den Transitverkehr ausgelegt, das heißt, das Personal verfügt nicht über die Fachkenntnisse die nötig wären, um effizient und schnell Waren- und Güterverkehr abzuwickeln. Ein Beispiel: In Moskau braucht man um ein Produkt mit einer Zolltarifnummer abzuwickeln drei Stunden, an der Grenze dauert das einen Tag. Stellen sie sich vor, sie haben zehn Produkte, mit zehn Zolltarifnummern, unterschiedlichen Zolltarifen und unterschiedlicher Mehrwertsteuer...

Was sind die Gründe für diese Ineffizienz?

Die Zöllner sind schlecht ausgebildet. Sie werden nicht nachgeschult und es fehlt ihnen der Freiraum für Entscheidungen. Aber solange der russische Staat Zollgebühren als feste Einnahmen in das Budget einplant wird sich wenig ändern. Die Zöllner sind quasi gezwungen „Profit“ zu machen, da sie feste Vorgaben haben. Dazu kommt, dass durch die permanenten Prüfungen – auch um die Korruption einzudämmen – es kein Zöllner wagt, eigene Entscheidungen zu treffen.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Würden wir die Lage trotz alledem nicht positiv sehen, wären wir nicht hier. 142 Millionen Einwohner wollen konsumieren und wollen ihren Lebensstandard verbessern. Durch die Krise wird im Land noch weniger produziert, d.h. es wird mehr importiert. Das ist zwar bedauerlich, aber für unser Geschäft gut und letztlich auch für Russland, da mehr Know-how ins Land kommt. Und vergessen wir nicht, wie viele junge Leute es in Russland schon gibt, die gut ausgebildet sind, mehrere Sprachen sprechen und weltoffen sind. Das alles wird die geschäftliche Entwicklung sehr positiv beeinflussen.

Es bedarf immer noch eines Pioniergeistes, und den haben wir.

CHNIK AUTOMOBILINDUSTRIE BAUWIRTSCHAFT BAUZULIEFERER E
 GESCHÄFTSAUFBAU IT JOINT VENTURE KARTELLRECHT LIEFERVERT

„Vor der Krise stand der Ausbau der Infrastruktur ganz oben auf der Prioritätenliste, aber zurzeit spürt man davon wenig.“

Igor Merkulow, Kuehne & Nagel



NANOTECHNOLOGIE PATENT- UND MARKENSCHUTZ PERSONALMANAGEMENT SPEZIALTIEFBAU TRANSPORT UND LOGISTIK

Die Umsätze im Speditionsgeschäft sind im Verlaufe des Jahres um fast ein Viertel zurückgegangen. Inwieweit ist ihre Firma, ist die Branche davon betroffen?

Augenblicklich gehen die Volumina von Export und Import wieder nach oben. Das bedeutet, in unserer Branche ist die Situation deutlich besser als im Vergleich mit dem Beginn des Jahres. Ob das eine kurzfristige Entwicklung ist oder nicht, kann noch niemand genau sagen, aber wir spüren einen positiven Trend. Natürlich wird das Ergebnis im Vergleich zu 2008 schlechter sein.

In welchen Branchen ist das Auftragsvolumen am deutlichsten gesunken?

Vor allen Dingen in der Automobilindustrie und dem Baugewerbe. Bis zu einem gewissen Grad auch der Bereich Metallurgie, bei allen anderen war der Rückgang moderat. Der Lebensmitteleinzelhandel, die IT-Branche, der Handel insgesamt ordert Aufträge wie früher.

Konnten Sie die Ausfälle kompensieren?

Alle Branchen sind von der Konjunktur abhängig, von Lieferanten und Unterlieferanten. Wenn also ein großes Unternehmen in Schwierigkeiten gerät, sind alle anderen auch davon betroffen. Aber wir sind so aufgestellt, dass wir nicht von einer Branche abhängig sind und deshalb Rückgänge in einem Segment durch vermehrte Aufträge aus anderen ausgleichen können.

Welche Rolle wird künftig der Ausbau der Verkehrsinfrastruktur spielen?

Vor der Krise stand der Ausbau der Infrastruktur ganz oben auf der Prioritätenliste, aber zurzeit spürt man davon wenig. Aber an der Situation hat sich nichts geändert: Es gibt nicht ausreichend Containerterminals, nicht genug Kapazitäten auf allen Transportwegen. Der Staat unterstützt derzeit nur ausgesuchte Projekte

und nur wenige Investoren können solche Projekte realisieren. Sie sind einfach zu teuer. Außerdem ist der Ausbau der Logistikinfrastruktur ein langfristiges Projekt. Allein, es ist nicht klar, wer diese Projekte umsetzen soll. Es gibt zwar die Langfriststrategie des Transportministeriums, aber wann sollen die Projekte begonnen werden?

Beispiel Zoll: Wir haben etwa 65 Zollstationen an der Grenze, aber nur zehn bis 15 Prozent sind modern ausgestattet und verfügen über die notwendigen Kapazitäten.

Wird sich diese Situation auch auf die PPP auswirken?

Natürlich hat sich die Krise auch darauf ausgewirkt. Aber es gibt insgesamt nur sehr wenige solcher Projekte. Stellen sie sich vor, was es heißen würde moderne Autobahnen in ganz Russland zu bauen. Für einzelne Baumaßnahmen wie die Verbindung zwischen Moskau und St. Petersburg mag es eine Möglichkeit sein, aber insgesamt ist das keine Lösung. In den Regionen gibt es fast keine Infrastruktur, schauen sie nach Sibirien. Die Dimension ist so gewaltig und der Lösungsansatz so gering...

Es gibt in Russland eine Ungleichverteilung zwischen dem Transport auf der Straße und auf der Schiene. Wieso?

Das ist eine russische Spezifik. Obwohl das Territorium der Russischen Föderation so groß ist, ist der Transport auf der Schiene unpopulär. Logistikunternehmen versuchen den Transport per Schiene möglichst zu vermeiden. Zuerst wegen der bürokratischen Abläufe, außerdem gibt es kein transparentes Tarif- und Kostensystem. Die Liefer- bzw. Transportzeiten sind viel zu lang und die Kapazität ist eingeschränkt, in erster Linie in Sibirien und im Fernen Osten. Logistik und Spedition sind dynamische Branchen, die sich schnell entwickeln. Dafür brauchen wir klare Konditionen und Transparenz, aber bei der RSchD kann ihnen niemand sagen, wann und wo die Waren transportiert werden.

„Russland kann eine neue Struktur schaffen, aber das Denken der Manager muss sich ändern.“

Die RSchd ist ein Monopolist und es gibt keine Konkurrenz, wahrscheinlich ist das die Quelle des Problems. Auch die Infrastruktur gehört der Eisenbahn. Der private Sektor darf nur Schienen zu einem Lager besitzen oder zu Fabriken, nicht aber für Schienentransporte.

Sie wünschen sich mehr Wettbewerb?

Natürlich, es ist nie gut, wenn nur ein Operator am Markt agiert. Ob sich die Situation in den nächsten Jahren ändert, weiß ich nicht. Der Zustand ist selbstredend: Niemand möchte die Eisenbahn benutzen. Die Waren aus China, Korea oder Japan werden nach Russland, Europa, Deutschland oder Finnland per Schiff transportiert.

Apropos Schiff, die Hafeninfrastruktur...

Ja, die ist in Russland auch schlecht. Die meisten Logistikunternehmen benutzen finnische oder deutsche Häfen, denn auch hier mangelt es in Russland wieder an Infrastruktur und Kapazität.

Könnten denn die bestehenden Hafenkapazitäten noch erweitert werden?

Die Häfen im Osten haben ausreichende Kapazitäten, aber auch hier herrscht wieder Bürokratie. Den Betreibern fehlen die Erfahrungen unter Marktbedingungen. Wir brauchen einfach noch mehr Zeit, denn es ist auch eine Frage der Psychologie. Russland kann eine neue Struktur schaffen, aber das Denken der Manager muss sich ändern.

Ein großer Sprung – nach Sotschi. Wird die Verkehrsinfrastruktur just in time zur Verfügung stehen können?

Wie immer in Russland wird im letzten Moment alles irgendwie funktionieren. Aber das Projekt ist riesig und bisher sind nur einige wenige Baustellen begonnen worden. Ich weiß nicht, welche Volumina nach Sotschi transportiert werden müssen, aber wenn es in Moskau und St. Petersburg eine schwache Infrastruktur gibt, dann gibt es in Sotschi keine logistische Infrastruktur. Der Hafen ist klein, auf dem Flughafen können nur Passagierflugzeuge landen, es existiert nur ein Eisenbahnstrang entlang der Küste und nur wenige Straßen. Wir haben uns jetzt auch nach Sotschi orientiert, aber bisher gibt es noch keine Entscheidungen.

Wie wird sich Russland in nächster Zukunft entwickeln?

Ich bin Optimist und hoffe, dass sich der positive Trend fortsetzt. Ich hoffe, dass uns ausländische Investoren bei der Modernisierung helfen können, dass mehr und mehr Spezialisten innovative Lösungen ins Land bringen, auch in unserer Branche. Am Ende hängt alles von uns ab, Russland liegt geografisch günstig, hat enorme Ressourcen, der Privatsektor entwickelt sich langsam, es entstehen kleine Unternehmen. Alles entwickelt sich. Was in der Realität sein wird: posmotrim.

WELTWEIT BESTENS VERNETZT

Die Deutschen Auslandshandelskammern (AHKs) beraten, betreuen und vertreten weltweit deutsche Unternehmen, die ihr Auslandsgeschäft auf- oder ausbauen wollen. Ihre Dienstleistungen bieten sie gleichermaßen ausländischen Unternehmen an, die Geschäftsbeziehungen zur deutschen Wirtschaft aufnehmen oder entwickeln wollen.

AHK – Erste Adresse auf den Weltmärkten

- Weltweites Netzwerk mit 120 Standorten in 80 Ländern
- Zentrale der deutschen Außenwirtschaftsförderung im Ausland
- Förderung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen
- Plattform für 40.000 deutsche und ausländische Mitgliedsunternehmen
- Partner der Industrie- und Handelskammern (IHKs) in Deutschland
- Dienstleister für Unternehmen mit der Servicemarke DEinternational

www.ahk.de

DEinternational – die Servicemarke der AHKs

- Einheitlicher Auftritt der AHKs im Dienstleistungsbereich
- Weltweit vergleichbare Basisdienstleistungen
- Standortspezifische Spezialdienstleistungen
- Professionelle Unterstützung für Unternehmen
- Standortberatung, Geschäftspräsenz, Geschäftspartnervermittlung etc.
- Leistungen zu Marktbedingungen und Marktpreisen

Impressum

Herausgeber:

DE International
Informationszentrum der Deutschen Wirtschaft
Haus der Deutschen Wirtschaft

1. Kasatschi pereulok 5
119 017 Moskau – Russland

Tel.: 007 495 23449 53
Fax: 007 495 23449 54
E-Mail: ahk@russland-ahk.ru, info@DEinternational.ru
Internet: www.russland.ahk.de

Projektentwicklung:

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

Projektleitung und Redaktion:

Jens Böhlmann

Grafik und Design:

Hans Winkler

Redaktionelle Mitarbeit:

Monika Hollacher
Nikias Wagner
Sabrina Netzer

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 Oktober 2009

MIT UNS ETABLIEREN SIE SICH IM RUSSISCHEN MARKT



BEITEN BURKHARDT · RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT MBH



MOSKAU

FALK TISCHENDORF
FALK.TISCHENDORF@BBLAW.COM

MOSKAU

SVETLANA HERBEL
SVETLANA.HERBEL@BBLAW.COM

ST. PETERSBURG

NATALIA WILKE
NATALIA.WILKE@BBLAW.COM

KONTAKT:

TURCHANINOV PER. 6/2
119034 MOSKAU
TEL.: +7 495 2329635 · FAX: +7 495 2329633

KONTAKT:

MARATA STR. 47/49 LIT. A, OFFICE 402
191002 ST. PETERSBURG
TEL.: +7 812 4496000 · FAX: +7 812 4496001

BEITEN BURKHARDT

Der Krise die Zähne zeigen!

Кризис: лучшая оборона - нападение!



Erfolgreiche Personalsuche

von Fach- und Führungskräften in Russland und Osteuropa (Tschechien, Slowakei, Polen, Rumänien)

Hauptbureau Osteuropa in Tschechien (Prag): Tel.: +420-724-205 616

Niederlassung SCHERL & PARTNER, GmbH

in der Russischen Föderation (Moskau): Tel.: +7-495-642 43 93

Kontakt Ukraine (Kiew): Tel.: +380-50-462 63 44

Deutschland: Tel.: +49-921-150 91 83

info@scherl-partner.com

www.scherl-partner.com

www.evropa.info

Effektive Personalberatung lebt vom direkten menschlichen Kontakt. Dies gilt besonders auf dem Gebiet der Fach- und Führungskräfte, wo neben professionellen Fähigkeiten auch charakterliche Eigenschaften als Faktoren einer nachhaltigen, erfolgreichen Zusammenarbeit wirken.

SCHERL & PARTNER

Qualifizierte Direktsuche von Fach- und Führungskräften

