

Workshop: Russland – Modernisierungsbedarf

Carsten Bothmann, Leiter des KAMAZ Liaison Office, Daimler AG

Dr. Manfred Liebl, Geschäftsführer, HÖRMANN-RAWEMA GmbH

Prof. Dr. Rainer Wedde, Professor für Wirtschaftsrecht, Wiesbaden Business School,
of counsel Beiten Burkhardt Moskau

Moderation: Dr. Jutta Falkner, Chefredakteurin, Ost-West-Contact

Dr. Jutta Falkner stellte einleitend die Modernisierungsstrategie der russischen Regierung vor. Diese habe sich zum Ziel gesetzt, die Abhängigkeit von Rohstofflösungen zu reduzieren und die Diversifizierung der Wirtschaft voranzutreiben. Dabei würde sie verstärkt auf staatliche und private Investitionen in folgenden fünf Bereichen setzen: IT und Telekommunikation, Energieeffizienz, Infrastruktur, Gesundheit und Kfz-Industrie. Falkner fragte die Referenten nach ihren Erfahrungen auf dem russischen Markt und wie sich die Modernisierungsstrategie und die Veränderungen der Rahmenbedingungen auf die geschäftliche Tätigkeit auswirkten.

Carsten Bothmann erklärte das Geschäft von Daimler Trucks in Russland. Das Unternehmen sei intensiv seit 2008 dort aktiv mit einer Beteiligung von inzwischen 15% am russischen Lkw-Hersteller KAMAZ. Ursprünglich habe man versucht, über Importe mit Lkws auf dem russischen Markt Fuß zu fassen. Das sei nicht gelungen. Die Forcierung der lokalen Wertschöpfung durch die russische Regierung sei u.a. ein Grund dafür gewesen.

Man habe erkannt, dass man auf einen russischen Partner angewiesen sei. Daimler und KAMAZ ergänzten sich sehr gut; Daimler könne nun mit Hilfe seines

russischen Partners seinen Marktanteil erhöhen. KAMAZ profitiere davon, dass Daimler die Technologie und die Euronormen einbringe.

Man habe 2010 verschiedene Projekte definiert, die man jetzt sukzessive umsetze. Das Joint Venture Mercedes-Benz Trucks Vostok, das zwischen der Daimler AG und dem russischen Lkw-Hersteller KAMAZ gegründet wurde, produziere seit 2010 Nutzfahrzeuge in Nabereschnyje Tschelny (Kasachstan). Man sei auch bestrebt, sukzessive den „Local Content“ zu erhöhen. So wurde z.B. auch ein Joint Venture für die Fertigung von Komponenten mit KAMAZ (z.B. Achsenproduktion) abgeschlossen. Man sei bislang sehr zufrieden mit dem Geschäftserfolg und setze auf das hohe Wachstumspotential des russischen Marktes. 2010 sei bereits ein sehr gutes Jahr für den Lkw-Absatz gewesen. Langfristig wolle man mit einer Dreimarkenstrategie vor Ort aktiv sein.

Dr. Manfred Liebl erläuterte die Historie der HÖRMANN-RAWEMA GmbH, eines Unternehmens, das früher als Generallieferant für Werke in der DDR tätig gewesen war, seit 1975 in Russland aktiv ist und sich nach der Wende neu aufgestellt habe. Heute sei das Unternehmen als Engineering-Dienstleister der Fahrzeugindustrie unterwegs. Haupttätigkeit sei die Pla-



Prof. Dr. Rainer Wedde, Dr. Jutta Falkner, Carsten Bothmann und Dr. Manfred Leitz (von links).

nung und Errichtung von Betriebsstätten. Habe man bis vor zehn Jahren vorwiegend für russische Kunden gearbeitet, würde man heute vor allem deutsche Kunden in Russland. HÖRMANN-RAWEMA würde z.B. Technologieforen organisieren und Unternehmen dazu verhelfen, Partner vor Ort zu finden.

Die Öffnung des russischen Marktes habe dazu geführt, dass russische Unternehmen zunehmend im internationalen Wettbewerb mitspielen wollten. Früher seien sie oft nicht gewillt gewesen, Geld für Technologie, Ausbildung und Forschung auszugeben. Das würde sich zurzeit stark ändern. Unternehmen nähmen zunehmend wahr, dass sie ihre Prozessabläufe verbessern und effizienter gestalten müssten. Es sei der Wunsch da, sich internationalen Standards anzunähern. Auch hätte man ein zunehmendes Interesse an Themen wie z.B. Einkaufsprozesse und Pflege der Lieferantenbeziehungen.

Prof. Dr. Rainer Wedde, der als Berater deutscher Investoren in Russland tätig ist, gab zu bedenken, dass die vom Staat zurzeit angestrebte Modernisierung der russischen Gesetze nicht unbedingt vorrangig sei. Das zentrale Problem in Russland seien nicht die Gesetzestexte, sondern die Umsetzung der Gesetze. Damit die Rechtsdurchsetzung besser funk-

tioniere, müssten die Gerichte reformiert werden bzw. sich die Mentalität an den Gerichten ändern. Insgesamt funktioniere in Russland die Rechtsdurchsetzung aber besser als in vielen anderen Ländern der Welt, z.B. in China.

Wedde zählte eine Reihe von Bereichen auf, in denen er sich unbürokratischere Regeln und eine effizientere Handhabung durch die Behörden wünsche. Der Komplex Ausländerrecht, Visum und Arbeitsgenehmigung sei sehr schlecht geregelt und voller bürokratischer Schwierigkeiten. Ein weiteres Dauerthema sei die Registrierung von Gesellschaften und Immobilien. Es gebe eine Reihe von strategischen Branchen, in die man nicht investieren könne. Schwierigkeiten gebe es oft mit dem Kartellrecht und dem Arbeitsrecht (Kündigungsrecht). Wedde gab auch zu bedenken, dass Leuchtturmprojekte wie der Technologiepark Skolkowo (in der Umgebung von Moskau) nicht der richtige Ansatz seien. Hier würden einige wenige Spitzenleute ausgebildet. Russland brauche jedoch vor allem eine breit angelegte Ausbildung und Qualifizierung der Fachkräfte.

Auf die Frage, ob sich ein deutsches Unternehmen den russischen Markt eher über ein Joint Venture

oder ein Greenfield-Investment erschließen solle, gebe es keine eindeutige Empfehlung.

Man könne feststellen, dass zu Anfang der 90er Jahre viele deutsch-russische Joint Ventures gegründet wurden; dann folgte eine Phase, in der unabhängige Direktinvestitionen überwogen. Zurzeit läge wieder die Gründung von Joint Ventures im Trend. Dies sei auf zwei Gründe zurückzuführen. Erstens gebe es heute wieder zunehmend Bereiche in der russischen Wirtschaft, in denen der Staat stark sei und zu denen ausländische Unternehmen keinen Zugang ohne einen starken russischen Partner fänden. Zweitens, und das sei positiv, seien russische Unternehmen zunehmend fähig geworden, Joint Ventures einzugehen.

Bei der Gründung eines Joint Ventures sei es sehr wichtig, dass sich die Partner in der Anfangsphase klar über ihre Ziele einigten. So hätten z.B. deutsche und russische Unternehmen ein völlig anderes Verständnis hinsichtlich der Reinvestition der Gewinne. Russische Unternehmen wollten in der Regel schnell Gewinne auf der Bank sehen, deutsche Unternehmen setzten auf langfristige Ergebnisse.

Hinsichtlich der Risiken eines Joint Ventures erzählte Wedde eine russische Anekdote: Am Anfang bringe der Deutsche das Geld und der Russe die Erfahrung in das gemeinsame Unternehmen ein, am Ende habe der Russe das Geld und der Deutsche sei um eine Erfahrung reicher geworden.

Die kritische Bemerkung eines Zuhörers, Russland würde nicht wirklich politischen Willen zeigen, die Bedingungen für ausländische Investoren zu verbessern, wurde nur teilweise von den Referenten geteilt.

Liebl betonte, dass er die Entwicklung in Russland langfristig positiv einschätze. Im Automobilbau würden die mittelständischen Lieferanten bereits mit Investitionen nachziehen. Auch Technologieunternehmen oder Landmaschinenhersteller würden verstärkt dazu übergehen, lokal zu produzieren. Der russische Staat habe kein Interesse, diese Tendenz abzuwürgen. Auch Wedde urteilte abschließend, dass sich Russland zwar nicht zum Paradies entwickle und wegen der langsamen Fortschritte voraussichtlich weiter hinter den anderen BRIC-Staaten herhinke. Er sei aber zuversichtlich, dass sich die Wirtschaft des Landes innerhalb der nächsten zehn Jahre auch mit Hilfe der neuen Generation nachhaltig positiv verändern werde.