

## **So steuern deutsche Unternehmer durch die Russland-Krise**

(aus: RUSSLAND aktuell 04-2015)

### **Düstere Aussichten für 2015/ Unternehmer drücken Kosten und bauen Service aus/ Mutige investieren**

**Die russische Konjunktur lahmt, der schwache Rubel verteuert die Einfuhren. Die Importe aus Deutschland gingen um 20 Prozent zurück und werden 2015 um über ein Drittel einbrechen. Die Lage für deutsche Unternehmen ist schwierig. Im Gespräch mit Germany Trade & Invest verraten deutsche Manager, wie hart sie die Krise trifft und mit welcher Strategie sie die kommenden Monate durch das Russland-Geschäft steuern. Für einige geht es ums Überleben, manche machen aus der Not eine Tugend.**

Der Rubelkurs ist Mitte Dezember 2014 binnen weniger Tage stark eingebrochen. Am 18. Dezember 2014 war der Rubel nur noch halb so viel wert wie vor einem Jahr. Das zersetzt jeden Businessplan auf Eurobasis. Ob Elektroartikel, Messgeräte für die Industrie, Kompressoren, Autos oder Luxusartikel – teilweise gingen die Importprodukte in Russland durch die drastische Rubelabwertung unter Gestehungspreisen über den Ladentisch. Die Einzelhändler konnten ihre Preise gar nicht so schnell angleichen wie der Rubelkurs eine Woche vor Weihnachten abstürzte. Etliche Händler sperrten sogar ihre Läden zu und verkauften lieber gar nichts mehr.

### **Stimmung getrübt**

Rubelsturz, Kapitalflucht, Konjunkturdelle und Sanktionen – das trübt die Stimmung beim deutschen Anlagenbauer Dürr in Russland. „Wir erhalten nur noch kleine Aufträge, die großen Projekte liegen alle auf Eis“, sagt Geschäftsführer Michael Broese. Seine Antwort: Kosten senken und sich stärker auf Service und Wartung konzentrieren. „Wir müssen diversifizieren und neue Marktfelder erschließen.“

Auch die Personalstruktur und Gehälter stehen auf dem Prüfstand. „Am Konsolidieren führt kein Weg vorbei“, sagt der erfahrene Russlandexperte. Seine Strategie gegen den Rubeleinbruch – hedgen. Denn seinen Kunden könne er nur noch Rubelverträge anbieten. Broeses größte Hoffnung ist, dass einige Firmen die Gunst der Stunde nutzen und vielleicht doch investieren. Denn die lokalen Kosten werden sinken und gerade jetzt wird Russland jeden Investor mit offenen Armen empfangen.

### **Unternehmen fahren auf Sicht**

Fachmann für solche Investitionsprojekte ist Daniel Kiefer. Doch auch der stellvertretende Direktor von Thost Projektmanagement in Russland hat schon einfachere Zeiten erlebt. Teilweise werden Projekte internationaler Investoren und Produzenten auf Eis gelegt. Das gilt selbst für den Lebensmittelsektor, der staatlich unterstützt wird und eigentlich durch das Embargo in einer komfortablen Lage sein sollte. Bei aktuellen Bauprojekten russischer Bauherren wird so viel wie möglich mit

russischen Ausrüstungen und Baufirmen erledigt. Lieferanteile internationaler Firmen werden aufgrund der hohen Europeise immer mehr minimiert. Aber es gibt auch Ausnahmen: Clevere Investoren und Produzenten nutzen die aktuelle Situation, um bei preislich günstigen Bedingungen antizyklisch zu handeln und den Markt weiter zu erschließen.

### **Von einer Projektphase zur nächsten**

Internationale Firmen, die Projekte in Russland realisieren, „fahren heute auf Sicht“. Will heißen: Investoren hangeln sich in Teilschritten von einer Projektphase zur nächsten. „Früher haben ausländische Konzerne zwei Jahre voraus beauftragt, heute ist das sehr selten.“ In Euro beträgt der Umsatz wegen des schwachen Rubels natürlich weniger als 2013. Doch auf Rubelbasis erwartet Kiefer 2014 und 2015 eine stabile Entwicklung.

Sein Rezept: Den Euro-Kostenanteil minimieren und Rubelzahlungen sofort in Euro konvertieren. Wie bei Dürr stellt auch Thost bei Bedarf Rubel-Rechnungen aus. „Dafür sind unsere Kunden bereit, in Rubel etwas mehr zu bezahlen, wir treffen uns möglichst in der Mitte.“ Außerdem sei der Arbeitsmarkt aus Unternehmenssicht wieder interessant geworden: „Jetzt bewerben sich wieder ausgezeichnete Mitarbeiter“, so Kiefer. „Wir sind derzeit gut aufgestellt und wollen, wenn die Stimmung in Zukunft wieder besser wird, mit unserem Team gut vorbereitet sein.“

### **Bittere Zeiten für Naschkatzen**

Aber zunächst steht 2015 erst einmal lahme Konjunktur, ein Rückgang beim Bruttoinlandsprodukt, steigende Inflation und eine geringe Kaufkraft bei den Konsumenten ins Haus. Das erwartet Reinhard Graf, Finanz- und Verwaltungschef bei Ritter Sport Russland. „Das wird unseren Absatz beeinflussen“, sagt Graf, der seit mehr als zehn Jahren in Russland arbeitet. Der Manager rechnet 2015 mit einem Verkaufsrückgang. Schließlich werde Ritter-Schokolade zu 100 Prozent nach Russland importiert. Dabei lief es für Graf und seine Kollegen bis Oktober 2014 noch sehr gut.

Doch seit November schlagen bei Ritter Sport gleich zwei negative Trends durch: Erstens geht der Absatz leicht zurück. Zweitens kann Ritter Sport den Rubelverfall nicht direkt an die Handelsketten weitergeben. Das heißt: Weniger Umsatz bei niedrigeren Margen auf Eurobasis. Als Reaktion darauf steht ein Personalabbau bei Ritter Sport zwar nicht zur Debatte, aber Lohnerhöhungen sind auch kein Thema. „Als Vertriebsorganisation haben wir heute schon schlanke Strukturen“, sagt Graf. Die sollen auch erhalten bleiben. „Wenn sich die Lage nicht noch einmal extrem verschärft“, fügt er hinzu.

### **Spitzentechnologie aus Deutschland zu teuer**

Auch der Münchener Wolfgang Flößler ist von der Wirtschaftskrise stark betroffen. Der Geschäftsführer des auf Russland und GUS-Länder spezialisierten Transportunternehmens Intracamion Spedition verzeichnet nur noch wenige Anfragen. „Das ist ja klar, wegen der Rubelschwäche kann sich niemand mehr Hochtechnologie aus dem Westen leisten“, sagt Flößler. Altaufträge und das Geschäft in Zentralasien und den GUS-Staaten halten gegenwärtig das Geschäft aufrecht. Wolfgang Flößler musste massiv Kosten reduzieren: „Wir haben uns so aufgestellt, dass wir die Durststrecke überstehen werden. Aber natürlich blicken wir mit Sorge auf das Jahr 2015.“

Rückläufige staatliche Bauprogramme, weniger Reifen und jetzt auch noch ein Leitzins von 17 Prozent, der alle Investitionen abwürgt – Georges Barbey, Geschäftsführer von Lanxess in Russland, glaubt dennoch an ein gutes Ende der Krise. „Zumindest geht nicht alles den Bach runter.“ Intern hat sich Lanxess 2014 noch schlanker aufgestellt, Werksautos abgeschafft, die Miete reduziert und im Rahmen eines weltweiten Programms Stellen abgebaut. Marktgemäße Lohnerhöhungen und ein Inflationsausgleich – ja. Jedoch auf keinen Fall mehr. Nur beim Kontakt zu Kunden – da will Barbey nicht sparen. „Wir fliegen weiter in die Regionen direkt zu den Kunden“, so Barbey. Denn Lanxess wolle gemeinsam mit seinen Abnehmern, den Herstellern von Baumaterialien, Reifen und technischen Kautschuken nach Lösungen suchen.

### **Talsole bald erreicht?**

Barbey glaubt, dass für Lanxess die Talsohle in Russland schon durchschritten ist. „Der schwache Rubel – das ist das Beste, was unseren Kunden hier in Russland passieren konnte. Jetzt sind sie wieder wettbewerbsfähig im Vergleich zur türkischen und chinesischen Konkurrenz“, sagt der Russland-Profi. Außerdem könnten sich viele Menschen keinen Urlaub im Ausland mehr leisten. „Jetzt investieren sie in Baumaterial und machen ihre Datscha winterfest.“ Und der Reifenmarkt? Dürfte wohl noch sechs bis neun Monate darben. „Aber jetzt sind die Investitionskosten so niedrig wie selten, das könnte Zulieferer anlocken“, so Barbey. Und für die Landwirtschaft prophezeit er 2015 ein Topjahr. Die exportorientierten Getreidebauern dürften Traummargen einfahren – auch wenn die Kosten für importierte Pflanzenschutzmittel steigen.

### **Investieren gegen die Krise**

Also doch positive Signale für 2015? „Im Gegenteil“, sagt Oliver Cescotti, Generaldirektor von GEA Refridgeration RUS in Russland, einer Tochtergesellschaft der GEA Group AG. Für gewöhnlich verzeichnet Cescotti bis zu 300 Anfragen im Kälteanlagenbau pro Jahr, 2014 waren es 80. Der Leitzins von 17 Prozent stoppt alle Projekte, das Kapital geht raus, in der Privatwirtschaft läuft nichts mehr.“ Das trifft auch den Anlagenbauer für Kälteanlagen. Ganz besonders betroffen ist die Lebensmittelsparte, die zum Kerngeschäft gehört. „Da ist der Umsatz völlig eingebrochen“, sagt Cescotti. Nur bei staatlichen Großprojekten geht es weiter. Doch darum raufen sich zurzeit alle.

Doch von den 109 GEA-Mitarbeitern muss vorerst keiner um seinen Arbeitsplatz bangen. „Das Engineering-Know-how, das unsere 90 Ingenieure haben, lassen wir jetzt nicht gehen.“ Dafür strukturiert Cescotti um. Einige Ingenieure zieht er vorübergehend vom Contracting Management ab und unterstützt damit die Service- und Ersatzteile-Abteilung. „Die wächst am schnellsten und macht mehr als ein Viertel unseres Geschäftes aus“, sagt Cescotti. Außerdem ist jetzt ein steigender Bedarf für kleinere Modifizierungs- und Erweiterungsprojekte bestehender Anlagen vorhanden. Auch dafür setzt er seine Ingenieure aus anderen Abteilungen ein.

### **Krisenfest aufstellen**

Von radikalen Kostensenkungen hält der GEA-Geschäftsführer wenig. „Dann sind wir aus dem Rennen, wenn es in Russland wieder rund geht.“ Bei Neuverträgen bietet das deutsche Unternehmen seinen russischen Kunden dafür gesplittete Verträge an: Sie müssen nur die Ausrüstungen aus Deutschland in Euro bezahlen, die lokalen Arbeiten, Materialien und Komponenten begleichen sie in Rubel. Und wenn Kunden um einen Zahlungsaufschub bitten? „Wenn die Sicherungen da sind, lasse ich mit mir reden“, so Cescotti. Um der Forderung nach mehr Lokalisierung und Importsubstitution nachzukommen, wird GEA Refridgeration RUS schon im kommenden Jahr vor Ort mit dem Aggregatebau beginnen. „Und zwar nicht nur die Container und Hilfsanlagen, sondern auch die Aggregate selber“, sagt Cescotti. „Zusätzlich mit der Ausweitung auf die Bereiche Gaskompressionsanlagen für Chemie, Petrochemie und Gasförderung sowie einem Produktkatalog im Bereich Energiesparmaßnahmen stellen wir uns krisenfest auf.“