



Erfahrungen und Perspektiven deutsch-russischer Unternehmenskooperationen

Professor Dr. Dirk Holtbrügge

Die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Russland und Deutschland stecken in einer Krise. Unter den weltweiten Handelspartnern Deutschlands nimmt Russland gegenwärtig lediglich den 14. Platz ein – weit nach Ländern wie Österreich, Tschechien oder Belgien. In den letzten Jahren hat die Bedeutung des Außenhandels zwischen den beiden Ländern noch weiter abgenommen. Betrug das Volumen der Exporte im Jahre 2012 noch 38,1 Mrd. Euro, so ist dieses im Jahre 2016 auf 21,6 Mrd. Euro zurückgegangen.

Nur wenig besser sieht die Situation in Bayern aus, mit dem Russland traditionell besonders intensive Beziehungen pflegt. Seit 2012, als Bayern Waren im Wert von 4,6 Mrd. Euro nach Russland exportierte, sind die Ausfuhren um 44 Prozent zurückgegangen. 2016 betrug das Export-Volumen nur noch 2,6 Mrd. Euro. Das entspricht allerdings – entgegen dem allgemeinen Trend – einem Plus von 3,7 Prozent gegenüber 2015. Und in den ersten sieben Monaten des Jahres 2017 ist nochmals ein Anstieg von 25 Prozent zu verzeichnen. Dennoch sind wir noch weit vom Höchstwert in 2012 entfernt.



Die Gründe für die insgesamt eher enttäuschende Entwicklung der russisch-deutschen und russisch-bayerischen Wirtschaftsbeziehungen sind – neben dem Verfall des Ölpreises und dem Wertverlust des Rubels – vor allem die Wirtschaftssanktionen der Europäischen Union und der USA. Im August 2014 haben diese bekanntlich als Reaktion auf die völkerrechtswidrige Annexion der Krim die Finanzierungsmöglichkeiten russischer Banken auf den internationalen Kapitalmärkten erheblich eingeschränkt und den Export von Dual-use-Gütern untersagt. Russland hat daraufhin mit einem Einfuhrverbot für Lebensmittel und Agrarprodukte aus diesen Ländern reagiert.

Zweifellos ist die Verletzung von zentralen Prinzipien des Völkerrechts nicht einfach hinnehmbar. Man kann jedoch sehr geteilter Meinung darüber sein, ob Wirtschaftssanktionen eine geeignete Reaktion darauf sind. Heute – rund drei Jahre nach Beginn der Sanktionen – muss man jedenfalls feststellen, dass diese ihre beabsichtigte politische Wirkung vollkommen verfehlt haben. Und die ökonomischen Auswirkungen treffen vor allem die russischen Verbraucher, die teilweise deutliche Preissteigerungen verkraften müssen, sowie deutsche und bayerische Unternehmen, die weitaus stärker in Russland engagiert sind als Unternehmen aus den USA und den meisten anderen EU-Ländern.



Während der Rückgang der Geschäftsaktivitäten für Großunternehmen wie Siemens oder Volkswagen verkraftbar ist, hat es viele Mittelständler weitaus härter getroffen. Ich kenne viele, für die Russland nicht nur ein attraktiver Markt, sondern eine Herzensangelegenheit ist. Manche Unternehmer haben in den letzten Jahren mit großem persönlichem Engagement Geschäftskontakte aufgebaut und fühlen sich dem Land – trotz aller Widrigkeiten – sehr verbunden. Deutsche Mitarbeiter, die seit vielen Jahren Tochtergesellschaften und Repräsentanzen in Russland geleitet haben, haben dort nicht selten privates Glück gefunden, Freundschaften aufgebaut und ihren Lebensmittelpunkt dorthin verlagert. Während die Vertreter von Großunternehmen nach 2 – 3 Jahren einfach weiterziehen, zählen diese Mittelständler zu den großen Opfern der Sanktionen. Ich glaube kaum, dass die westliche Politik bedacht hat, welche großen Kollateralschäden die Sanktionen verursachen.



Unsere Konferenz findet heute und morgen fast auf den Tag genau 100 Jahre nach der Russischen Oktoberrevolution statt. Vor dem Hintergrund dieses historischen Datums ist es vielleicht angebracht, einmal eine historische Perspektive der deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen einzunehmen – wie mir überhaupt der geschichtliche Blick auf die Beziehungen zwischen unseren beiden Ländern vielfach nützlich erscheint, um das Denken und Handeln auf beiden Seiten besser zu verstehen.

Bereits vor fast 50 Jahren wurde mit dem Erdgas-Röhren-Geschäft eines der größten und – sowohl aus finanzieller als auch juristischer Perspektive – komplexesten gemeinsamen Projekte vereinbart. Bemerkenswert ist, dass dieses Geschäft in der Hochphase des kalten Krieges vereinbart wurde, in der die politischen Beziehungen zwischen unseren beiden Ländern weitaus schwieriger waren als heute. Die damalige Sowjetunion hat dieses Geschäft – entgegen vieler Befürchtungen in Deutschland – nie für politische Zwecke missbraucht und sich seitdem als äußerst verlässlicher Vertragspartner erwiesen. Auch in späteren Krisenzeiten stand die Zuverlässigkeit von Russland als Gas-Lieferant nie in Frage.



Zu Beginn der 1990er Jahre waren es dann vornehmlich deutsche Unternehmen, die als erste die sich im Zuge der Öffnung der russischen Wirtschaft ergebenden Chancen ergriffen haben. Vor allem Mittelständler wie Salamander, Steilmann oder Roland Berger haben damals – unter teilweise chaotischen wirtschaftlichen Bedingungen – das hohe Risiko einer Investition in Russland auf sich genommen. Gemeinsam mit ihren russischen Partnern wurden innovative Geschäftsmodelle entwickelt und teilweise überaus erfolgreich umgesetzt.

Überhaupt sind deutsche Unternehmen, die in Russland tätig sind, häufig sehr profitabel.

Als Beispiel sei Knauf, der Hersteller von Baumaterialien aus dem fränkischen Iphofen – rund 70 km nördlich von Nürnberg – erwähnt, der fast flächendeckend in Russland aktiv ist und regelmäßig einen EBIT von 15-20 Prozent in dem Land erzielt. Maßgeblich dafür sind ein großes persönliches Engagement der Geschäftsleitung und vertrauensvolle Kontakte zu russischen Partnern in vielen Bereichen.



Weitere Beispiele erfolgreicher Engagements bayerischer Mittelständler in Russland sind der Kunststoff-Hersteller Rehau, der seit 2005 in der Nähe von Moskau ein Werk zur Produktion von Fensterprofilen betreibt.

Knorr-Bremse, der weltweit führende Hersteller von Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge, ist maßgeblich an der Modernisierung der russischen Eisenbahn beteiligt. Nach den Worten des russischen Generaldirektors Dr. Matthias Krug hält das Unternehmen trotz der aktuellen Schwierigkeiten an seinem Engagement in Russland fest: „Wir haben unser Geschäftsmodell den Gegebenheiten angepasst“, so Dr. Krug: „Investitionen werden vorgenommen. Wir gehören nicht zu den Unternehmen, die deinvestieren.“

Die Molkerei Ehrmann aus dem Unterallgäu betreibt seit 2000 eine Tochtergesellschaft im Moskauer Gebiet, in die seitdem rund 70 Mio. Euro investiert wurden. Vor wenigen Wochen hat das Unternehmen angekündigt, das dortige Werk zu erweitern. Paradoxerweise wirken sich hier die als Gegenmaßnahme zu den Sanktionen der EU und USA von der Russischen Regierung verhängten Einfuhrverbote für Agrarprodukte positiv aus, das in Russland produzierende ausländische Unternehmen von diesen Sanktionen ausgenommen sind.



Und natürlich sind neben diesen Mittelständlern auch große bayerische Unternehmen wie Siemens, Audi, Schaeffler, die Allianz oder Adidas seit vielen Jahren in Russland aktiv. Während einige wie Siemens oder Adidas erheblich unter den Wirtschaftssanktionen zu leiden haben – erinnert sei etwa an den gegenüber Siemens erhobenen Vorwurf, die widerrechtliche Lieferung von Turbinen auf die Krim nicht energisch genug verhindert zu haben – wollen andere Unternehmen ihr Engagement in Russland in den nächsten Jahren sogar ausdehnen.

Ein Beispiel hierfür ist BMW. Der Münchener Automobilhersteller lässt seit 1989 Autos durch Avtotor in Kaliningrad montieren und will 2018 in der dortigen Sonderwirtschaftszone mit dem Bau eines eigenen Werks zur Komplettfertigung von PKW beginnen. Das Investitionsvolumen beläuft sich auf mehrere Hundert Millionen Euro.



Wie groß das Interesse an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen russischen und deutschen Partnern ist, zeigt nicht zuletzt auch unsere Konferenz. Viele Vorträge an den nächsten beiden Tagen widmen sich aktuellen und ganz praktischen Fragen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, sei es in Form von Unternehmenskooperationen, im Innovationsmanagement oder im Energiesektor. Zudem werden wir Beispiele erfolgreicher Kooperationen in der Forschung und beim Studierendenaustausch diskutieren. Letztere halte ich für besonders wichtig, damit sich junge Menschen, die kurz vor dem Beginn ihrer beruflichen Karriere stehen, ein eigenes Bild von Russland und von Deutschland machen können. Nicht selten ist der Eindruck den die Medien in unseren beiden Ländern vermitteln, nur begrenzt geeignet, ein objektives Bild zu vermitteln. Und obwohl ich – seit meiner eigenen Studienzeit – in den letzten 30 Jahren Russland fast einhundert Mal besucht habe, stellt ich selbst immer wieder fest, dass persönliche Eindrücke und Begegnungen durch nichts zu ersetzen sind. Genau dieses Ziel hat diese Bayerisch-Russische Wissenschaftskonferenz.



Und was wird aus den Wirtschaftssanktionen, die die Beziehungen zwischen unseren beiden Ländern gerade belasten? Meine persönliche Prognose ist, dass diese in einiger Zeit stillschweigend aufgehoben werden. Das alleine wird aber nicht ausreichen, um wieder verloren gegangenes Vertrauen aufzubauen.

Eine Möglichkeit dazu bietet die Fußball-Weltmeisterschaft, die 2018 in Russland stattfinden wird. 2006, als diese in Deutschland stattfand, konnten wir und viele ausländische Besucher unser Land als weltoffen, bunt und friedlich wahrnehmen. Diese – auch für viele Deutsche überraschende – Erfahrung hat auch die politische Kultur in Deutschland nachhaltig verändert. Es bleibt zu wünschen, dass auch Russland im nächsten Jahr ein Sommermärchen erleben wird und wir danach mit mehr Optimismus nicht nur über die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen unseren beiden Ländern sprechen werden.