

SCHÄFFER
POESCHEL

1 Gesamtwirtschaftliche Marktentwicklung und Tendenzen

Thomas Wiede

Fallbeispiel

Das mittelständische deutsche (österreichische) Unternehmen Michel (M) GmbH ist führend auf dem Gebiet der Herstellung von YYY. Seit Jahren orientiert sich die M GmbH immer stärker international. Zum einen muss das Unternehmen Abnehmern folgen, zum anderen erhofft man sich im Ausland erweiterte Marktchancen. Auf den Märkten der Europäischen Union hat man sich bereits eine respektable Position erarbeitet. Auch das Nordamerikageschäft verläuft zufriedenstellend. Nachdem der Vertriebsleiter Vorneweg (V) in den Medien immer häufiger vom wirtschaftlichen Boom in Russland liest, erwägt er, auch dort aktiv zu werden. In letzter Zeit häufen sich auch die Anfragen russischer Unternehmen. Der eine oder andere Wettbewerber rühmt sich bereits, auf dem russischen Markt vertreten zu sein. V möchte sich nicht vorwerfen lassen müssen, etwas zu verpassen. In den Staaten Ostmitteleuropas ist der Einstieg ja auch gut gelungen. In Ostpolen betreibt man seit Kurzem sogar eine Endmontage der eigenen Produkte. Als vorsichtiger und gründlicher Mensch beschließt V allerdings, nicht Hals über Kopf nach Russland zu gehen, sondern zunächst den Markt genau zu erforschen. Dazu holt er sich umfassende Informationen ein.

Inzwischen kann es keinen Zweifel mehr geben – trotz der über Monate anhaltenden Beschwörungen der politischen Führung, Russland könne in Zeiten der größten Weltfinanzkrise seit 1929 ein „sicherer Hafen“ sein: Das Land ist hineingeschlittert.

Einen „Zusammenbruch“ wie im Jahr 1998, als der Staat bankrott ging, dabei Banken und Wirtschaft mit in den Abgrund riss und Millionen Menschen ihre Ersparnisse einbüßten, wird Russland zwar nicht mehr erleben. Doch der Glanz der Boomjahre ist dahin. Mit den geringeren Wachstumsraten rücken für ausländische Investoren auch die „dunklen“ Seiten Russlands stärker in den Fokus: Korruption, Bürokratie, mangelnde Rechtsstaatlichkeit und ein Staat, der weiter kräftig in der Wirtschaft mitmischet.

Die Krise bringt aber auch Chancen: eine notwendige Korrektur nach den Jahren des Booms. Ein Platzen der Immobilienblase in den Wirtschaftszentren Moskau und Sankt Petersburg, eine gewisse Entspannung am Arbeitsmarkt, ein Ende des schlechten und unproduktiven Managements, der aufgeblähten Gehälter. Kurz: Sie ist eine gute Zeit für Reformen, die Russland in seinen fetten Jahren versäumt hat.

Was für ein rasanter Wandel: Es ist noch nicht lange her, dass Tony Thompson, Chef von KPMG in Russland, seine Kollegen in London fragte, wie sie die russische Geschäftswelt charakterisieren würden. Er bekam eine prompte Antwort: „gefährlich, unvorhersehbar und seltsam“ sei diese. Das Bild, das den Beratern beim Gedanken an russische Unternehmen durch den Kopf geht, ist „ein wütend durchs Gehölz preschendes Nashorn“, erzählte er gerne. Dabei gab es nur eine Richtung: nach vorne, auf die Weltmärkte, an die Weltspitze.

Thompsons Londoner Kollegen standen mit diesen Betrachtungen nicht alleine. Als ruchbar wurde, dass der russische Mischkonzern Sistema eine Beteiligung an der Deutschen Telekom anpeilte, blieb die Reaktion auf deutscher Seite eisenhart. Aufsichtsratskreise ließen sich gar mit Äußerungen wie „Industrieimperialismus“ in der deutschen Presse zitieren.

Die russische Wirtschaft brummte und zog Investoren an wie nie zuvor. Nie zuvor waren russische Unternehmen auch mit einer solchen Macht auf fremde Märkte gedrängt und dort auf eine anhaltend feindliche Stimmung gegenüber ihren Ambitionen und ihrer Heimat gestoßen – vor allem in Europa.

1.1 Zwei Sichtweisen prallen aufeinander

Russland, schuldenfrei und mit Devisenreserven von damals fast 600 Milliarden US-Dollar im Rücken, hatte seine wirtschaftlichen und politischen Muskeln gespannt. Moskau steuert auch heute noch in der Außenpolitik einen Kurs, der stärker als in den neunziger Jahren auf die eigenen Interessen ausgerichtet ist, und setzt innenpolitisch unbeirrt durch Kritik aus dem Westen eigene Vorstellungen um – auch in der Wirtschaft, in der der Einfluss des Staates stetig gewachsen ist. Wie, so fragen sich im Westen viele Beobachter, kann man diesem Russland am besten begegnen?

Ein ewiges Missverständnis: In ihrer Wahrnehmung ziehen viele russische Politiker und Wirtschaftsführer vor allem einen Vergleich – den zu den als anarchisch und demütigend empfundenen neunziger Jahren. Auch viele Bürger, die nach dem Ende des sozialistischen Arbeiter- und Bauern-Reichs meist Ersparnisse, den Arbeitsplatz sowie ihre gesellschaftliche Stellung verloren, empfanden die Jahre des wirtschaftlichen Aufschwungs und der demokratischen Einschnitte – bei aller intern geäußerten Kritik – noch als einen Fortschritt. Anders im Westen, wo gerade die Zeit der Perestroika und der Reformen der Neunziger weiter als die Blüte der Demokratie und Marktwirtschaft in Russland verstanden wird.

Doch nicht nur mit Blick auf die Vergangenheit gibt es unterschiedliche Wahrnehmungen in Ost und West. Der Streit um den Georgienkrieg, die Vorwürfe der Russen, der Westen habe sich zu schnell blind auf die Seite der „unberechenbaren“ georgischen Führung gestellt, zeugen vom gegenseitigen Unverständnis.

Russland steht zudem vor großen Herausforderungen und Risiken, die viele Manager und Politiker in Russland im Hochgefühl des Wirtschaftsbooms gerne kleingeredet haben, die Beobachtern von außen jedoch ins Auge springen: Über 20 Jahre blieben Investitionen in die **Infrastruktur** des größten Landes der Welt aus. Die Regierung beziffert allein den Bedarf in der Stromindustrie bis ins Jahr 2020 auf über 800 Milliarden US-Dollar, weitere 500 Milliarden US-Dollar sind für die Renovierung des Schienennetzes vorgesehen. Die Liste der Milliardenbeträge lässt sich beliebig fortsetzen. Zu Recht stellt sich nun die Frage, ob das Land dies alles unter veränderten wirtschaftlichen Voraussetzungen wird stemmen können.

Damit nicht genug: Korruption, ein wenig zuverlässiges Rechtssystem und die Willkür der Bürokratie drücken auf das Land, das trotz des neuen Wohlstands offenbar vielen Bürgern noch nicht genug zu bieten hat.

Die Hälfte der **jungen Mittelschicht** in Russland ist einer Umfrage des Lewada-Instituts zufolge so unzufrieden, dass sie mit dem Gedanken ans Auswandern spielt. Die Befragten im Alter von 24 bis 39 Jahren begründeten ihre Einstellung mit der Furcht vor einer drohenden Krise und mangelndem Vertrauen in staatliche Institutionen wie

Polizei und Gerichte, so das unabhängige Meinungsforschungsinstitut. Im Ausland erwarteten sie mehr Sicherheit und bessere Lebensstandards – und das war, als selbst eingefleischte Russlandkenner noch davon ausgingen, das Land könne nahezu unbeschadet durch die Finanzkrise steuern.

Sicher ist aber auch: Russland, 20 Jahre nach dem Fall der Sowjetunion, hat sich gewaltig verändert. Vieles in Politik und Wirtschaft geschieht dabei gleichzeitig, entwickelt sich – nicht nur für Außenstehende – bisweilen verwirrend oder paradox. Die Finanzkrise hat nun einen weiteren Unsicherheitsfaktor hinzugefügt und auch die Pläne der Führung durcheinandergebracht. Sie muss sich jetzt umso mehr Sorgen machen, dass sie ihre Versprechungen gegenüber der Bevölkerung nicht erfüllen kann – die stetige Steigerung des Wohlstandes, das konstante Wachstum. Soziale Verwerfungen passen da nicht ins Bild und könnten die Stabilität des Machtsystems gefährden.

Der folgende Versuch eines Überblicks darüber, wo das Land wirtschaftlich, politisch und sozial steht, kann nur eine Annäherung an die vielen „russischen Realitäten“ sein. Er steht zudem unter einem gewaltigen Vorbehalt: Prognosen erscheinen derzeit fast kaum mehr möglich. Der „Wind of Change“ hat auch Russlands Wirtschaft erfasst. Wer immer sich geschäftlich für Russland interessiert, sollte dennoch versuchen, sich so gut wie möglich auf die vielen Realitäten im Land vorzubereiten.

1.2 Die „Tandemokratie“

Da ist zunächst die Politik, in der sich nach dem Präsidentenwechsel von Wladimir Putin zu Dmitri Medwedjew ein einmaliger Vorgang abspielt: Noch nie hat es in der russischen Geschichte den Versuch eines Rollentauschs an der Staatsspitze gegeben, bei dem ein selbstbewusster und einflussreicher politischer Führer in die zweite Reihe tritt und das mächtigste Amt im Staat einem anderen überlässt. Die „Operation Nachfolger“ verlief nach außen reibungslos: Putin hebt seinen Vizepremier auf den Schild, und dieser bietet ihm im Gegenzug das Amt des Regierungschefs an. Nach einem inszenierten Wahlkampf gegen drei chancenlose Zählkandidaten, ohne öffentliche Diskussionen und Debatten, blieb nur noch die Frage, wie hoch das Ergebnis sein würde, das der Kreml ihm organisiert.

Medwedjew mochte in der Bevölkerung sogar ein paar echte Pluspunkte gesammelt haben, vielen war die Wahl aber schlicht gleichgültig. Mit seinem Vorgänger verbindet ihn zwar ein enges Verhältnis. Ob die von beiden zur Schau getragene Einigkeit in der Praxis jedoch Bestand haben wird, ist keinesfalls sicher.

Putin hatte seinen Nachfolger zwar mit langfristigen Entwicklungsvorhaben und Haushaltsvorgaben in ein enges Korsett gepresst, sodass ihm zunächst wenig eigener Handlungsspielraum blieb. Doch in den Zeiten der Krise haben sich die Vorzeichen geändert. Die Beziehungen innerhalb des Tandems werden stark davon abhängen, wer von der Öffentlichkeit für die wirtschaftlichen Folgen verantwortlich gemacht wird. Ob sich Medwedjew mittelfristig mit der Rolle eines Erfüllungsgehilfen begnügen wird, bleibt offen.

Andrej Rjabow von der Gorbatschow-Stiftung hält beide Varianten für denkbar: Die einer engeren Kooperation, wenn beide Politiker die Situation als für sich gefährlich einstufen und zusammenrücken. Oder das Gegenteil – mehr Konkurrenz, wenn sich die öffentliche Unzufriedenheit auf den einen stärker als auf den anderen konzentriert. Dennoch: Die „Tandemokratie“ arbeitet zumindest nach außen bisher störungsfrei.

Wie stark aber nach Ausbruch der Finanzkrise die Unsicherheit innerhalb der politischen Führung zugenommen hat, bewies der überraschende Vorstoß Medwedjews, die Amtszeit des Präsidenten von vier auf sechs Jahre zu verlängern und dem Parlament eine stärkere Kontrolle über die Regierung zu geben. In Windeseile goss der politische Apparat die Vorschläge in Gesetze und nährte so Spekulationen, dass Putin – sollte die Wirtschaftskrise Russland noch weit stärker treffen als erwartet – frühzeitig in den Kreml zurückkehren und dort gleich für zwölf Jahre verweilen könnte.

Um Medwedjews Präsidentschaft bewerten zu können, ist es noch viel zu früh. Erste Konturen lassen sich aber feststellen: Es ist vor allem ein neuer Stil, der in den Kreml eingezogen ist. Medwedjew – das zeigen vor allem seine ersten Auftritte auf dem internationalen Parkett – präsentiert sich im Vergleich zu seinem Vorgänger als der umgänglichere und kooperativere Gesprächspartner. Das stellten westliche Diplomaten mit Erleichterung fest. Er verlässt zwar in der Außenpolitik nicht den Kurs, den Russland auch unter Putin gesteuert ist, das hat der Krieg gegen Georgien gezeigt – er kleidet die „natürlichen nationalen Interessen“ aber in Konzepte, wie zum Beispiel die Idee eines neuen Sicherheitspaktes zwischen Nordamerika, Europa und Russland, die er in einer „Wertegemeinschaft“ verbunden sieht. Sicher lässt sich schon heute sagen: Ein „Klon Putins“ ist er nicht.

Beide Männer verbindet vor allem ihre gemeinsame Vergangenheit in Sankt Petersburg. Beide waren sie Studenten des Jura-Professors Anatoli Sobtschak, dem beide später in dessen Zeit als erster frei gewählter Oberbürgermeister der Ostsee-Metropole dienten – Putin als sein Vize, zuständig für Auslandsbeziehungen und Investitionen, Medwedjew als Leiter des Rechtsdezernats. Stadtoberhaupt wie Stellvertreter nutzten seine Expertise weidlich.

In diesen Jahren bildet sich das Verhältnis der beiden heraus, das nicht immer von einer klaren Abhängigkeit des Jüngeren zum Älteren geprägt ist: Es ist unter anderem der Rechtsberater Medwedjew, der Putin aus einem Skandal um die freigiebige Genehmigung von Export-Lizenzen herausgehalten hat. Für Medwedjew folgt nach Sobtschaks Wahlniederlage das Dozentendasein sowie das Engagement in der russischen Holzindustrie, bis Putin seinen einstigen Helfer an die Moskwa holt und in immer höhere Gefilde hievt: erst Chef der Kremladministration, dann Aufsichtsratschef bei Gazprom, Vizepremier und Präsident.

In Russlands informellem Herrschaftssystem zählen vor allem **Netzwerke**, um Macht ausüben zu können. Als sicher kann gelten, dass Medwedjew, dem Weggefährten neben Intelligenz auch Eigenschaften wie Zielstrebigkeit und Hartnäckigkeit – hinter einer netten Fassade – zuschreiben, in den acht Jahren seiner Tätigkeit im Zentrum der Macht bereits seine Netze gewoben hat. Ein besonders enges Verhältnis pflegt er zu einer Reihe ehemaliger Kommilitonen seiner Fakultät, von denen er einigen bedeutende Positionen in Justiz und Industrie verschafft hat. Unter dem Strich zeigt sich aber: Russlands Führungsschicht wird weitgehend noch von den Putinschen Seilschaften bestimmt.

Medwedjew, der mehr Freiheit und weniger Staat fordert, der im Wahlkampf das russische Rechtssystem für seine Verfehlungen geißelte, ist auch Teil des Systems: Als 2001 der Privatsender NTW an Gazprom fällt, der Beginn der Verstaatlichung der elektronischen Medien, sitzt er mit am Verhandlungstisch. Als 2003 die Jagd auf den renitennten Öl-Oligarchen Chodorkowski beginnt, ist er eine Schlüsselfigur. Als der Ölkonzern TNK-BP die Rechte an seinem Gasfeld Kowykta an Gazprom weiterreicht, werden die Unterschriften in seinem Büro geleistet.

Das Thema demokratischer Freiheit interessiert – so zeigen zumindest Umfragen – auch nur weniger als fünf Prozent der Russen. Doch obschon die rund 100 Millionen

Wahlberechtigten im Ruf stehen, politisch zumeist desinteressiert und apathisch zu sein, drücken sie konkrete Probleme: an vorderster Stelle der **Kampf gegen die Armut**. Obwohl in den Putinjahren die Anzahl derer, die unter der Armuts Grenze leben, stark gesunken ist, zählt sich doch nur eine Minderheit zur „Mittelschicht“. Die Finanzkrise hat diese Schicht auch stark getroffen – die ersten Entlassungen trafen vor allem die Konzernverwaltungen und das mittlere Management.

Der Wirtschaftsboom hat nicht nur in Moskau dazu geführt, dass der Unterschied zwischen Arm und Reich immer eklatanter geworden ist. Eine große Anzahl Russen lebt zudem weiter in äußerst bescheidenen Wohnverhältnissen. Jetzt, wo die Einkommen nicht mehr so rasant steigen, sondern sogar wieder sinken, gibt es erst recht ein erhebliches Frust-Potenzial in der Bevölkerung, das weiß auch die politische Führung. Es gilt Erwartungen zu erfüllen, die in den staatlich kontrollierten Medien Tag für Tag geweckt werden. Um die ehrgeizigen Ziele zu erreichen – im Jahr 2020 soll Russland unter den fünf führenden Industrienationen der Welt sein – kann es kein „weiter so“ geben. Das Land muss sich modernisieren.

1.3 Reformdruck

Gut zwei Wochen vor den Präsidentschaftswahlen stellte Medwedjew die Eckpunkte seines viel beachteten **Wirtschaftsprogramms** auf. Vor einem hochkarätigen Forum russischer Manager und Oligarchen in der sibirischen Stadt Krasnojarsk versprach er seinen Landsleuten vor allem eines: mehr Freiheit und Rechtssicherheit. „Wir reden über Freiheit in allen Formen – persönliche Freiheit, wirtschaftliche Freiheit und am Ende die Meinungsfreiheit“. Der Schutz des Privateigentums müsse eine der Grundlagen des Regierungshandelns sein, erklärte Medwedjew seinem Publikum.

Gut eine Woche nachdem Putin bei einer in den staatlichen TV-Kanälen live gezeigten Rede vor dem Staatsrat seine Vision für Russland bis ins Jahr 2020 vorgestellt und dabei vor allem die Diversifizierung der Wirtschaft und Investitionen „in die Menschen“ angemahnt hatte, legte sein politischer Ziehsohn nach: Mit Hilfe einer Steuerreform wollte er die Wirtschaft, die in den vergangenen Jahren im Schnitt mit über sieben Prozent gewachsen ist, weiter ankurbeln. Russland, so ist seine Vision, für die er auch im G 8-Rahmen wirbt, soll zudem ein neues Weltfinanzzentrum werden.

Neben dem Kampf gegen Korruption und für mehr Rechtssicherheit stellte Medwedjew vor allem weniger **Staatseinfluss auf die Wirtschaft** in Aussicht. Die Zahl der Bürokraten in den Aufsichtsräten großer Staatskonzerne sollte sinken, stattdessen müssten mehr unabhängige Kandidaten in die Kontrollgremien einziehen, damit diese besser geführt würden. Erste Schritte in diese Richtung erfolgten kurz nach seinem Amtsantritt. Auch Putin hatte die Notierung weiterer Staatskonzerne an der Börse favorisiert.

Viele dieser Ankündigungen stehen nun unter einem großen Fragezeichen: Wie auch im Westen hat die Bedeutung des Staates beim Kampf gegen die Folgen der Finanzkrise zugenommen. Milliarden US-Dollar sind unter anderem in den Aktienkauf geflossen. Gerade weil es in Russland aber eine prekäre Nähe von staatlichen und wirtschaftlichen Interessen gibt, sind die Folgen des Eingriffs umso schwerer abzuschätzen. Regierungsmitglieder haben zwar immer wieder betont, es handele sich nur um vorübergehende Maßnahmen und keine „Nationalisierung“, der Beweis steht aber noch aus.

Das geringere Wirtschaftswachstum begrenzt zudem den Verteilungsspielraum. Die Führung kann nicht mehr das Füllhorn ausschütten. Die Kernschmelze der russischen

Börse 2008 sowie die Flucht aus dem Rubel hat die Träume vom „Weltfinanzzentrum“ Moskau zudem auf den Boden der Wirklichkeit geholt.

Schon vor der Krise hatte der Staat immer kräftiger in die Wirtschaft eingegriffen: Noch 2007 Jahr schuf der Kreml neue Staatskorporationen wie Atomenergoprom (Nuklearenergie) oder Rostekhnologii (unter anderem Automobil, Rüstung), an deren Spitze enge Putin-Vertraute stehen. Der Anteil der Staatskonzerne am Bruttoinlandsprodukt ist drastisch gestiegen, kleinere und mittlere Unternehmen erreichen dagegen kaum 15 Prozent. Vor allem in der Ölindustrie machte sich die fatale Mischung aus hoher Besteuerung und Verstaatlichung bemerkbar – die Förderung ist rückläufig, weil die Konzerne zu wenig investiert haben.

So bleibt denn das **Vermächtnis Putins** ein zwiespältiges: An kaum einem Politiker scheiden sich die Geister so scharf wie an ihm. Während ihn seine Kritiker für die Errichtung eines rigiden autokratischen Regimes schelten, sehen ihn – auch im Westen – Befürworter als denjenigen, der die „chaotischen Jahre“ der Jelzin-Herrschaft überwunden und das Land auf einen steilen Wachstumspfad geführt hat. Während seine frühzeitige Rückkehr in den Kreml in der Weltöffentlichkeit sicherlich scharfe Kritik auslösen würde – viele Investoren dürften sie im Stillen begrüßen: als ein Zeichen von größerer politischer Stabilität.

Trotz der hohen Zuspruchsraten für Putin – viele Russen verachten paradoxerweise seinen Apparat: In einer Studie des Soziologen Michail Gorschkow sagen 41 Prozent der Befragten den Beamten Gleichgültigkeit gegenüber den Interessen des Landes nach. Es ist die meistgenannte Eigenschaft.

Der Aufbau der „Machtvertikalen“ unter Putin hat die Zahl der Bürokraten zudem erheblich aufgebläht: Sie ist heute höher als in der gesamten Sowjetunion. Die Untersuchung Gorschkows zeigt auch, dass Russlands Beamte sich zunehmend als eine „Klasse“ begreifen, die ihre eigenen Interessen denen der Gesellschaft entgegenstellt. So ist es daher auch kein Wunder, wenn Russlands Unternehmer in einer Umfrage des Wirtschaftsministeriums zu Beginn des Jahres 2008 die korrupte und ineffiziente russische Bürokratie und ihre zunehmende Einmischung in die Wirtschaft als die größte Herausforderung für das Land beschreiben.

Die Ausgaben im **Sozialwesen** stiegen zwar, weil das Budget wuchs, sie blieben jedoch prozentual weit hinter dem Niveau mitteleuropäischer Transformationsländer zurück. Die milliardenschweren und PR-technisch gut ausgestatteten föderalen Projekte in den Bereichen Wohnungsbau, Bildung und Gesundheit machen da keinen Unterschied. Wie eng der Spielraum des „Mittelstands“ bereits vor der Krise war, zeigt eine Umfrage des staatlichen Meinungsforschungsinstituts WZIOM vom Herbst 2007: Gut die Hälfte der Befragten gab an, künftig beim Einkauf von Lebensmitteln sparsamer sein zu müssen, 60 Prozent der Bevölkerung musste mehr als die Hälfte ihres Haushaltseinkommens für Essen ausgeben.

Befragt vom unabhängigen Lewada-Zentrum nach den größten Problemen des Landes Ende 2007 nennen 52 Prozent Armut, 64 Prozent die steigenden Preise. Die Inflation hat seit zwei Jahren Fahrt aufgenommen und die Kosten für Lebensmittel sind rasant gestiegen. Dass diese Gemengelage Unruhe heraufbeschwören kann, zeigte sich vor den Duma-Wahlen 2007 in Sankt Petersburg. Zum Marsch der „leeren Pfannen“ versammelten sich vor allem viele Rentner.

1.4 Wirtschaftliche Dynamik lässt nach

Zwar besitzen nur sehr wenige Russen Aktien, doch die Krise hat sich auf anderen Wegen bemerkbar gemacht. In viel stärkerem Maß als angenommen, hat sich das Land als abhängig von ausländischen Kapitalströmen erwiesen. Als diese ausblieben, saßen viele Unternehmen plötzlich auf dem Trockenen. Sie hatten sich zum großen Teil im Ausland mit Krediten versorgt, da der inländische Markt wenig hergab.

Was dann folgte, war fatal und hat russische Konzerne stärker getroffen, als solche in Westeuropa, denn viele Unternehmen hatten für die laufenden Kredite Aktien als Sicherheit hinterlegt, die dann im Laufe der Kursverluste stark an Wert verloren. In der Folge mussten sie die Sicherheiten teuer aufstocken, was wiederum neue Verkäufe und Kursstürze auslöste.

Auch Aktienemissionen an Börsen in Europa stellten für lange Zeit eine ergiebige Finanzierungsquelle für russische Firmen dar. Diese ist mittlerweile nahezu versiegt. Da die Öl- und Gaspreise deutlich zurückgegangen sind, muss auch der Staat den Gürtel enger schnallen.

Viele Russen fürchten zudem um ihre Einlagen bei den Banken. Einige Finanzhäuser hielten dem Ansturm der Sparer nicht Stand und flüchteten sich in aller Eile in die Obhut des Staates. Regierung und Zentralbank versuchen einzuspringen, seit der ausländische Geldregen versiegt ist. Die Notenbank muss vor allem den Rubel stützen, der nach Jahren des Aufwertungsdrucks nun in die andere Richtung zieht. Die einst stolzen Währungsreserven sind daher schnell abgeschmolzen. Zum Jahresende 2008 setzte sich auch unter den Devisenhütern die Erkenntnis durch, dass eine Abwertung der Landeswährung unumgänglich ist.

Nicht nur Russlands berüchtigte Oligarchen haben in der Krise mehrere hundert Milliarden US-Dollar verloren, auch die übrige Bevölkerung ist betroffen. Jobs stehen auf dem Spiel. Die staatlichen Unterstützungsprogramme werden die **Inflation** weiter anheizen. Diese war schon vor Ausbruch der Krise auf 15 Prozent geklettert und nagt an der Kaufkraft der Verbraucher. Zudem dürfte der Konsum auf Pump zurückgehen. Eine ungewohnte Entwicklung für viele Russen, die sich in den Zeiten des Rohstoffbooms an einen stetig steigenden Lebensstandard gewöhnt haben.

Die Regierung hat Schlüsselbranchen Unterstützung durch Finanzspritzen zugesagt, die im Vergleich zur Wirtschaftsleistung zu den höchsten gehören, die Industrieländer ins Gefecht werfen. Im Gegenzug wird der Staat aber auch seinen Anteil an ausgewählten Unternehmen aus der Energie- und Finanzbranche ausbauen können. Damit dürfte sich eine spiegelbildliche Entwicklung zu den oft unübersichtlichen Privatisierungen in den 1990er-Jahren vollziehen. Die politischen Risiken, mit denen Investitionen in Russland verbunden sind, werden dadurch nicht geringer.

Trotz dieser Entwicklung steht Russland – anders als 1998 – nicht am Abgrund. Der Staat konnte dank einer in den vergangenen Jahren disziplinierten Haushaltspolitik Budgetüberschüsse anhäufen, die es ihm nun ermöglichen gegenzusteuern. Das UNDP (Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen) stellte in seinem „Human Development Report 2006/2007“ fest, dass sich in Russland die Zahl der als arm geltenden Menschen nahezu halbiert habe. Vieles spricht dafür, dass Russland heute ein moderneres Land ist als vor zehn Jahren.

Russlands Ökonomie mag durch die Finanzkrise und den Verfall der Rohstoffpreise zwar hart getroffen sein – in der vergangenen Dekade hat die Wirtschaft aber auch einen strukturellen Wandel erlebt: Es hat sich ein Dienstleistungssektor herausgebildet, der für Dynamik sorgt.

Das höchste **Konsumniveau** hält weiterhin die Megapolis Moskau, doch die höchsten Zuwachsraten erzielten zuletzt die klassischen Industrieregionen im Ural und an der Wolga. Wäre die Krise nicht dazwischengekommen, hätte Russland die Bundesrepublik in diesem Jahr als größter Automobilmarkt Europas überholt.

Die Auswahl und Qualität der Waren in den Geschäften hat merklich zugenommen. Die Importe stiegen sprunghaft an: Allein die Einfuhr von Waren aus Deutschland verzeichnete im Jahr 2007 ein Plus von fast 21 Prozent – und wuchsen damit doppelt so stark wie der deutsche Export nach China (Statistisches Bundesamt Deutschland).

Die russische Wirtschaft weist aber dennoch eine ganze Reihe struktureller Probleme auf, die das Duo Putin-Medwedjew angehen muss, wenn es das Land weiter modernisieren will: Im „Index of Economic Freedom“ der Heritage Foundation, der zehn Faktoren wie Investitionen, staatliche Regulierung oder Eigentumsrechte umfasst, kommt Russland im Jahr 2007 auf Rang 134 von 163. Das von Medwedjew und Putin erklärte Ziel, die Abhängigkeit der russischen Wirtschaft von den Rohstoffexporten zu reduzieren, ist richtig – gilt aber als sehr ehrgeizig. Noch fehlt es an einer industriellen Infrastruktur, die international konkurrenzfähig ist – vor allem die westlichen Autokonzerne, die nach Russland drängen, mussten feststellen, dass potente Zulieferfirmen noch Mangelware sind. Wie groß der Spielraum für den Aufbau einer **diversifizierten Wirtschaft** ist, bleibt schwer einzuschätzen. Die Staatskorporationen in den strategischen Industrien – allen voran im Rohstoffsektor – werden auch in den kommenden Jahren eine Schlüsselrolle spielen. Investitionen in Hightechbereiche wie Nanotechnologie oder die Luftfahrt können nur langsam voranschreiten, denn auch dort fehlt es noch an der industriellen Infrastruktur.

Als die russische Regierung sich gemeinsam mit dem Inlandsgeheimdienst FSB und dem Kreml auf das Gesetz über den Zugang ausländischer Investoren zu sogenannten **strategischen Wirtschaftsbereichen** einigte, ging der Entwurf über alle bisherigen noch hinaus. Welche Auswirkungen die neue Regelung – die internationalen Unternehmen eigentlich mehr Sicherheit bieten sollte, in einer Reihe von Punkten aber nur Grauzonen schafft – mittelfristig auf das Investitionsklima haben wird, lässt sich noch nicht abschätzen.

Finanzpolitisch muss das Führungsduo einen schwierigen Balanceakt hinlegen: Die marode Infrastruktur des Landes verlangt Milliarden-Investitionen angefangen vom Straßenbau bis zu sozialen Leistungen. Der Staat hat nun nicht mehr so viel Geld im Säckel und muss Prioritäten setzen.

1.5 Der russische „Rechtsstaat“

Risiken birgt auch das russische Rechtssystem. Was ein „Raider“ ist, das wissen inzwischen die meisten Unternehmer in Russland: Die Zahl derer, ob nun einheimisch oder ausländisch, die Opfer eines unfreundlichen Übernahmeversuchs (engl. raid) werden, ist in den vergangenen Jahren rasant gestiegen. Dabei werden oft Mittel jenseits der Legalität eingesetzt: Ob nun mit Baseballschläger oder gefälschten Papieren – das russische Rechtssystem bietet nach wie vor zu viele Grauzonen, die der Wirtschaftskriminalität Vorschub leisten.

Spätestens das international vielfach kritisierte Verfahren gegen den Ölmagnaten **Michail Chodorkowski** hat ein Schlaglicht auf die Rechtspraxis im Land geworfen. Der ehemals reichste Russe, der heute eine achtjährige Freiheitsstrafe abbüßt, ist sogar ein zweites Mal vor Gericht gestellt worden. Die byzantinischen Wendungen der Recht-

sprechung, ihre hohe Anfälligkeit für Korruption stellen nicht nur einheimische Bürger und Firmen vor eine große Herausforderung, sondern auch Investoren. Ob und wann die Reformen greifen, die Medwedjew durchsetzen will, um eine größere Effizienz und Zuverlässigkeit des Systems zu erreichen, ist offen.

Auffällig ist: Immer mehr Russen versuchen, in Europa ihr Recht zu bekommen. Inzwischen sorgen sie für 20 Prozent aller Fälle am **Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte** in Straßburg. Die Zahl der Verfahren geht in die Zehntausende. Das Spektrum ist breit – von schweren Menschenrechtsverletzungen bis zum Streit um Rentenzahlungen. Die Fälle lassen sich grob in drei Kategorien einteilen: überlange Verfahrensdauer, fehlende Umsetzung eines Urteils und die sogenannten „moralischen Schäden“. Ein russisches Gericht gesteht einem Opfer von Behördenwillkür zwar ein Verdienstausfall zu, aber keine Entschädigung für die erlittene Qual und Angst.

Experten sind sich einig: Die Sprüche aus Straßburg werden in der Regel in Russland umgesetzt. Nur Aufforderungen zu Gesetzesänderungen kommt der Staat nicht nach. Die steigende Anzahl der Fälle kann als Beleg für das Misstrauen gegenüber dem eigenen Rechtssystem gelten. Trotz allem macht sich aber auch ein positiver Effekt bemerkbar: Immer mehr Anwälte im Land nutzen die Urteile vom Menschenrechtsgerichtshof in ähnlich gelagerten Fällen. Und oft neigen die Richter dann dazu, den Straßburger Urteilssprüchen zu folgen.

Dass trotz der grassierenden **Korruption** – Transparency International hat berechnet, dass russische Bürger allein im Jahr 2006 rund 210 Millionen US-Dollar an Schmiergeldern vor Gericht ausgegeben haben – viele Gerichte besser sind als ihr Ruf, räumen inzwischen auch Vertreter der russischen Zivilgesellschaft ein. Die Richter arbeiten in der Regel professioneller als in den neunziger Jahren, heißt es.

Vor allem die obersten Moskauer Wirtschaftsgerichte haben heute einen recht verlässlichen Leumund. Investoren können sich auch eine gute Chance ausrechnen, im Streit mit den russischen Steuerbehörden einen Sieg davon zu tragen. Gleiches gilt für Fragen des geistigen Eigentums oder den Schutz von Patenten. Das geschriebene Recht ist im Prinzip gut. Handelt eine Behörde dem zuwider, macht es durchaus Sinn, sich per Gericht dagegen zu wehren.

Anwälte kritisieren jedoch Probleme bei der Vollstreckung der Urteile. Hinzu kommen Mängel in der Juristenausbildung. Tatsächlich hat nach Ansicht von Experten auch die Bereitschaft nachgelassen, vom Ausland zu lernen. Russische Verteidiger beklagen, dass sie – trotz gesetzlichen Verbots – zu Zeugen in den Verfahren gegen ihre Mandanten gemacht werden und dann ihr Mandat niederlegen müssen: Die Staatsanwaltschaft will so starke Anwälte aus prominenten Prozessen drängen. Im Verfahren gegen Chodorkowski wurden zudem Kanzleien durchsucht und Dokumente konfisziert, was das gesetzlich verankerte Anwaltsgeheimnis untergräbt.

1.6 Blick in die Praxis

Wie machen sich die grundlegenden Faktoren nun im Alltag für Firmen bemerkbar? Mit welchen der vielen russischen Realitäten haben sie am meisten zu kämpfen? Abschrecken jedenfalls lassen sich wohl nur wenige.

Die Zahlen sind beeindruckend: 4 500 deutsche Unternehmen sind bereits in Russland tätig, 95 Prozent davon sind Mittelständler. Der riesige Markt lockt, das Handelsvolumen ist auf einen Rekordwert von über 50 Milliarden Euro gewachsen. Die gute

Laune der deutschen Investoren hat sich aber ein wenig eingetrübt. Im November 2008 registrierte die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer in Moskau nach einer Umfrage, dass rund zwei Drittel der Unternehmen einen negativen Einfluss der Krise auf ihre Geschäftstätigkeit erwarten. Zu den Folgen zählen Absatzrückgang, die Verschlechterung der Kundenbeziehung und Probleme bei der Kreditaufnahme. Viele russische Partner haben Schwierigkeiten mit ihrer Zahlungsfähigkeit.

Die Reaktionen sind sehr verschieden. Von Plänen, die Geschäftstätigkeit zurückzuführen, Investitionen einzufrieren oder gar dem vollständigen Rückzug geht das Spektrum hin bis zum Gegenteil: die Chance zu nutzen und das Geschäft auszubauen. Der Bedarf an Investitionsgütern ist in allen russischen Regionen nach wie vor sehr hoch. „Made in Germany“ gilt im ganzen Land noch immer als Merkmal für Qualität und Zuverlässigkeit.

Die Beratungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers erwartet in der Krise eine deutliche Zunahme der M&A-Aktivitäten vor allem im mittleren Firmensegment. Übernahmen in einer Größenordnung zwischen 100 und 200 Millionen US-Dollar dürften zunehmen. Der Einstieg ins Russlandgeschäft kommt nun deutlich billiger als in den Boomjahren. Die Investoren müssen sich aber auch darauf einstellen, eine längere Durststrecke durchzustehen.

An einem kann aber kein Zweifel bestehen: Auch wenn die gewaltigen Renditen der vergangenen Jahre nun dahin sind – langfristig bleibt der russische Markt attraktiv. Sicher ist auch, dass Russlands Wirtschaft früh wieder anziehen wird, wenn sich die globale Konjunktur erholt und der Bedarf an Energie oder Stahl wieder steigt.

Mittelständler arbeiten gerne mit Mittelständlern zusammen, denn da ist man auf Augenhöhe. Doch einen Partner zu finden, ist nicht einfach. Nach wie vor hat es das Segment der kleinen und mittleren Unternehmen in Russland schwer, kritisiert der Unternehmensverband Delowaja Rossija. Allein in der Moskauer Region braucht ein Unternehmer 128 Unterschriften, um eine Firma zu gründen: Bürokratie und Korruption auf lokaler Ebene sind das größte Hindernis für die kleinen und mittleren Unternehmen. Erst recht nach dem Ausbruch der Finanzkrise kämpfen viele kleine Firmen im Alltag um Finanzierung. Sie brauchen daher Ressourcen aus dem Ausland.

Hinzu kommt ein anderer potenter Gegner: Weil die russischen Behörden die Grenze zu China nicht richtig kontrollieren, blüht der Schmuggel. Damit kommen Produkte zu Preisen ins Land, mit denen russische Firmen nicht mithalten können.

Immerhin: Die Regierung will nun mit der Entrümpfung von Verwaltungs- und Kontrollvorschriften, die dem Abkassieren Tür und Tor öffnen, die Lage für den russischen Mittelstand verbessern. Medwedjew und Putin haben sich die Förderung der kleinen und mittleren Unternehmen auf die Fahnen geschrieben – im Allgemeinen muss jedoch noch gelten, dass das Gros der Verantwortlichen in der Politik deren Bedeutung für die Wirtschaft unterschätzt.

Neben den Herausforderungen der Partnersuche wächst für deutsche Firmen, die in Russland expandieren wollen, eine neue heran: die schlechte **Infrastruktur** zum Beispiel bei der Stromversorgung. Der Strommonopolist RAO-UES ist zwar erfolgreich privatisiert, doch bis die neuen Investitionen in das marode System ihre Wirkung entfalten, kann noch einige Zeit vergehen. Die neuen Einheiten haben zudem besonders stark unter den Folgen der Krise gelitten und mussten Investitionspläne zurückstellen. Selbst bei einem weniger kräftigen Wirtschaftswachstum steigt der Bedarf nach Energie schneller, als die über Jahre verschleppte Modernisierung des Sektors vorankommt. Ein russischer Partner, der bereits über die Infrastruktur für Strom, Gas und Wasser verfügt, kann daher sehr hilfreich sein.

Vor allem die **russischen Regionen** locken immer mehr Investoren mit ihren Wachstumsaussichten. Boomende neue Zentren bildeten sich etwa in Jekaterinburg im Ural, in Krasnojarsk oder in Irkutsk am Baikalsee. Die Städte wachsen wegen der zunehmenden Landflucht kräftig. Auch in den weiteren Umkreis von Moskau fließen viele neue Direktinvestitionen.

Zwischen den Regionen hat sich inzwischen sogar ein reger Wettbewerb entwickelt – zum Teil locken sie Investoren mit guten Standortbedingungen und Unterstützung bei der Ansiedlung. In den Sonderwirtschaftszonen bekommen Unternehmen zwar Steuererleichterungen, müssen dafür aber ihre Businesspläne offenlegen.

Gerade die Expansion in die russische Provinz birgt Risiken und fordert von Managern viel Kraft und Fingerspitzengefühl. Die kulturellen und klimatischen Unterschiede in Russland sind gewaltig, die Logistik eine Herausforderung. Ein typischer Fehler ist Ungeduld: Je mehr man sich von Moskau entfernt, desto mehr Zeit und Vorbereitung sind nötig.

In den Regionen zählt zudem noch mehr als in Moskau die persönliche Beziehung zu Entscheidungsträgern bei Kunden und in der öffentlichen Verwaltung. Zwar müssen Manager nicht mehr wie früher reichlich Wodka trinken oder ausgiebig in der Sauna sitzen, um mit Russen ins Geschäft zu kommen. Heute werden ausländische Firmenvertreter deutlich kühler von russischen Geschäftspartnern empfangen. Persönliche Kontakte und Präsenz gelten aber nach wie vor als entscheidend. Verhandlungen beanspruchen gerade in den Regionen sehr viel Zeit. Sie müssen meist vom Chef persönlich geführt werden, denn Russen wollen stets auf Augenhöhe verhandeln.

In den Regionen winkt westlichen Unternehmen zwar das größte Wachstum, doch bleiben **Moskau** und das nähere Umland für die Zentrale ihrer Landesgesellschaften auch künftig erste Wahl, erwarten die Experten. Von dort sind alle russischen Städte per Flugzeug gut zu erreichen. Zudem sind für die Firmen meist nur in der Hauptstadt die dringend benötigten Finanzfachleute zu bekommen. Wegen der horrenden Büromieten und dem fast kollabierenden Verkehr weichen aber einige schon auf das weitere Umland Moskaus aus.

Trotz der allgemein verbesserten Sicherheitslage können russische Geschäftspraktiken auch noch immer bizarre Formen annehmen. Eine umfassende **Risikoaanalyse** kann dabei helfen, nicht direkt in ein Wespennest zu stechen, denn ein oft unterschätzter Aspekt ist die Konkurrenzsituation, die ein Investor vor Ort aufbaut: So mancher russische Unternehmer, der sich in seiner Existenz bedroht sieht, greift daher schon mal zu harten Mitteln.

Ein deutscher Anwalt erinnert sich an eine Auseinandersetzung um ein prestigeträchtiges Stück Land für einen Klienten in Sankt Petersburg. Es dauerte nicht lang, da lagen erste Drohbriefe in seinem Büro. Oftmals folgen diese Auseinandersetzungen gewissen Eskalationsstufen. Als wichtig gilt daher, sich gleich an einen russischen Sicherheitsspezialisten zu wenden. Die Sache selbst in die Hand zu nehmen oder der Polizei zu überlassen, bringt meistens nichts.

Wer die Expansion nach Russland und seine Regionen plant, sollte vor allem das Gespräch mit westlichen Firmen suchen, die dort bereits ansässig sind. Sie sind als Informationsquelle besser geeignet als offizielle Statistiken oder Angaben. Neben den augenscheinlichen Herausforderungen bei der Expansion – wie etwa Logistik – sollten Firmen auch das Thema des **Fachkräftemangels** im Blick haben. Gerade in Hightech-Industrien fehlen geeignete und qualifizierte Mitarbeiter. Um die wenigen guten buhlen die westlichen Unternehmen untereinander und mit der russischen Konkurrenz.