

**Interview mit Herrn Tobias Schmid und Frau Daria Pogodina vom bayerischen Unternehmen Swilar über die Unternehmenstätigkeit und Besonderheiten sowie aktuelle Entwicklungen auf dem russischen Markt, Moskau**

**Was sind die Kerntätigkeitsfelder Ihres Unternehmens und seit wann ist Swilar in Russland tätig?**

Die Swilar-Gruppe wurde in 2011 mit drei Standorten, im bayerischen Landsberg-am-Lech, in Swisttal in der Nähe von Bonn und in Moskau gegründet. Die langjährigen Russland-Erfahrungen und die guten Geschäftsbeziehungen der swilar-Gesellschafter in Deutschland und Russland waren die Basis für die Beratungsleistungen deutscher KMUs auf dem russischen Markt.

Ziel war und ist es, ein solides Leistungsportfolio aus einer Hand anzubieten, um Investoren den Markteintritt auf dem russischen Markt oder die Entwicklung der bereits bestehenden russischen Tochterunternehmen zu erleichtern. Mit der Zeit kamen komplexere Dienstleistungen wie das Interimsmanagement und die Projektentwicklung von größeren Umstrukturierungen für russische Unternehmen dazu.

Dabei sind die Geschäftsstellen in Deutschland für die Mutterhäuser direkt und vor Ort ansprechbar und begleiten diese insbesondere bei den strategischen Entscheidungen.

Die OOO in Moskau bietet dazu ein breites Leistungsportfolio, angefangen von Markt- und Zollanalysen, einer primären juristischen Beratung sowie administrativen Unterstützung, bis hin zu Buchhaltungsoutsourcing, Reporting und Controlling Funktionen. Interimsmanagementaufgaben werden über eine eigene Tochtergesellschaft abgebildet um eine sichere inhaltliche Trennung gewährleisten zu können.

**Welche Besonderheiten existieren bei Geschäftsoperationen auf dem russischen Markt, wenn Sie es mit dem deutschen Markt vergleichen? Auf was müssen bayerische Unternehmen achten, z.B. bei der Unternehmenskultur?**

Zunächst der bayerische Aspekt: Wir beobachten, dass Bayern sehr konsequent und verlässlich in Russland und Moskau präsent ist. Daraus folgend wird bayerische Kultur manches Mal schon mit deutscher Kultur gleichgesetzt.

Die kulturelle Verbundenheit der Russen zum weltoffenen und gastfreundlichen Bayern zeigt sich nicht zuletzt an den zahlreichen und vielbesuchten bayerischen Restaurant und Festen. Dies hat entsprechende positive Auswirkung auf Geschäftsentwicklung in beide Richtungen – auch betreffend der russischen Investitionen in Bayern.

Bei der speziellen Projektumsetzung erkennen wir fast immer, dass entgegen der ersten Einschätzung nicht die sprachliche Komponente ein Hindernis darstellt, sondern die unterschiedlichen Auffassungen für Prozesslogik sowie die Herangehensweise bei Planung und Umsetzung. Diese haben teils tiefe kulturelle und psychologische Hintergründe, müssen aber beachtet werden, um ein bestimmtes Ziel möglichst reibungsfrei erreichen zu können.

Ein gutes Beispiel ist das klassische Organigramm in russischen Unternehmen, das den „Chef“ als die alles entscheidende Zentrale sieht. Dem geschuldet ist die häufig anzutreffende Herangehensweise der Mitarbeiter in aller Kürze mit: „Kommen und fragen, was zu tun ist“ statt „Kommen und vorschlagen, was zu tun ist“ zu beschreiben.

Diese Situation fordert entweder ein tiefes Prozessverständnis der Vorgänge vom zuständigen Vertreter des Mutterhauses - oder die Beauftragung einer zuständigen Person oder eines Partners vor Ort, die mit dem Verständnis für beide „Welten“ die gewünschte Prozesssteuerung sicherstellen können.

Ein weiterer Punkt, der seitens der Mutterhäuser zu beachten gilt: Die russische Bürokratie! Sie ist mittlerweile fast sagenhaft geworden. Nach dem Financial Complexity Index 2018 (erstellt von der TMF Group) ist Russland in den TOP-10 der Länder in Bezug auf die Komplexität der handels- und steuerrechtlichen Systeme zu finden. Deutschland befindet sich vergleichsweise auf dem Platz 21.

Die alltägliche Realität der Unternehmensführung in Russland bestätigt diese Auswertung.

### **Wie schätzen Sie die aktuelle wirtschaftliche Situation auf dem russischen Markt ein, vor welchen Herausforderungen stehen Ihre Unternehmenskunden aktuell?**

An der Stelle lässt sich natürlich das Thema der Sanktionen kaum umgehen. In den betroffenen Branchen müssen die Unternehmen damit umgehen, dass sie entweder mit großer Vorsicht oder mit viel längeren Fristen (nach dem Erhalt der BAFA Genehmigung) liefern können.

Auch die Wechselkursschwankungen der letzten Jahre haben dazu geführt, dass die europäischen Unternehmen ihre Preispolitik auf dem russischen Markt deutlich anpassen mussten.

Die unklaren Richtlinien für die Lokalisierungsquoten, die neusten Importregelungen wie die digitale Warenmarkierung und die immer komplexeren Steuerregelungen, bspw. MwSt e-Leistungen, machen den deutschen Unternehmen die Marktbearbeitung in Russland nicht einfach.

Auf der anderen Seite – und das haben wir auch am Beispiel unseren Mandanten mehrfach erlebt – können die Unternehmen mit einem konsequenten und konstanten Engagement im russischen Markt nach wie vor außergewöhnlich gute Ergebnisse erzielen.

Die Krisen der vergangenen Jahren haben gezeigt, dass Unternehmen, die ihre Marktpräsenz in den „Tiefen“ behalten, wesentlich erfolgreicher in den „Höhen“ agieren können, als diejenigen, die sich teilweise zurückziehen um dann schnell wieder aufzuholen.

Eine gute und der enormen Ausdehnung des Landes angemessene Vertriebsstruktur in den Regionen, eine gelebte „deutsche Qualität“ und eine nachhaltig serviceorientierte Betreuung der Kunden sind die schlagkräftigsten Argumente in Russland.

Die bürokratischen Hürden lassen sich dabei mit einer vorausschauenden Planung und guter lokaler Unterstützung beseitigen.

### **Welche positiven wirtschaftlichen Entwicklungen erkennen Sie gegenwärtig?**

Mit dem anhaltenden Trend zu Lokalisierung, der in Russland von Jahr zu Jahr immer stärker wird, überlegen auch viele deutschen Unternehmen, in Russland mit einer eigenen Produktion zu starten. Hierbei kommen vor allem die russischen Regionen deutlich voran.

Wir haben Kunden und gute Geschäftsbeziehungen in den Regionen Lipezk, Tula, Tatarstan, Sankt-Petersburg, Kaluga, Ekaterinburg und Krasnodar. Im Rahmen der Projekte und unseren Seminarveranstaltungen besuchen wir diese häufig und erkennen deutlich die positiven Veränderungen in den Regionen.

Auch ein gewisser Wettbewerb zwischen den Regionen bringt positiven Einfluss für das Geschäftsklima.

### **Welche Unterstützungsmöglichkeiten kann swilar bayerischen Unternehmen anbieten, die gerade einen Markteintritt in Russland planen und nach Geschäftspartnern suchen?**

Unsere Mandanten kommen aus unterschiedlichen Branchen – insbesondere Messe- und Agrarwirtschaft, Automotiv, Maschinenbau, Elektrowaren oder Pharma. In diesen Branchen sind wir durch Besuch von Messen und Branchenveranstaltungen unmittelbar an der „Front“ der neusten Entwicklungen.

Die Fragestellungen mittlerer Unternehmen in Russland sind zu Beginn immer ähnlich: „Wie komme ich auf den Markt?“ und „Wie kann ich meine Tochtergesellschaft effektiv steuern, damit sich die Geschäfte gut entwickeln?“

Die Vorgehensweise ist dann im Detail doch recht unterschiedlich. Je nach Produkt und Kunde analysieren wir und erarbeiten daraus Entscheidungsvorlagen für die Geschäftsführung. Bei der Umsetzung übernehmen wir dann individuell Aufgaben als Berater, Dienstleister oder in Form einer Risikobeteiligung

Den Kunden, die noch kein konkretes Gefühl für den Markt haben oder den Vertrieb ausbauen wollen, empfehlen wir eine fundierte Zoll- und Marktanalyse. Bei bestimmten Produktgruppen kann die Analyse der statistischen Importdaten treffsicher zu einer schnellen Vertrieboptimierung genutzt werden. Empfehlenswert ist dazu immer die Entwicklung eines an die russischen Verhältnisse angepassten Businessplans.

Kunden, die ein Problem identifiziert haben oder weiteres Potential im Markt schöpfen möchten, unterstützen wir in der Funktion eines externen Controllers. Dabei analysieren wir die Gesamtentwicklung anhand der vorliegenden Zahlen und entwickeln zielführende Maßnahmen.

Ein konkretes Projektbeispiel: Die russische Tochtergesellschaft eines Kunden mit wenigen Mitarbeitern hat die besten Ergebnisse inmitten der anderen Auslandstöchter weltweit. Das Unternehmen fährt in Russland mit dem Konzept: „So wenig eigenes Personal wie möglich, dafür nur die besten“. Alles was abgegeben werden kann, wird abgegeben.

Zu den „abzugebenden Aufgaben“ gehört unter anderem der gesamte administrative Block der Buchhaltung, Reporting, Controlling, Budgetplanung, juristische Fragen. Bei der Erfüllung der Aufgaben fungieren wir als vertrauensvolle Schnittstelle zwischen dem Mutterhaus und dem lokalen Generaldirektor.

Dadurch konzentriert sich der vertriebsorientierte Generaldirektor vollständig auf die Marktbearbeitung. Das Mutterhaus hat ein Team von international geschulten Ansprechpartner für alle administrativen Fragen und die Finanzentwicklung.

Die Umsatzzahlen zeigen, dass sich das Konzept für das Unternehmen als sehr erfolgreich erwiesen hat.

### **Welche Pläne hat Ihr Unternehmen für die Zukunft in Russland?**

Wir gehen gezielt in ausgesuchte Regionen, um auch dort für unsere Kunden ansprechbar zu sein. Neben unseren Aktivitäten in Moskau, sind wir fast monatlich in einer Region vor Ort, wo wir thematische Seminarveranstaltungen organisieren. Die Präsenz planen wir in den Folgejahren noch weiter auszubauen.

In den uns vertrauten Branchen übernehmen wir zunehmend operative Aufgaben in den Projekten und damit ein höheres unternehmerisches Risiko. Das marktfähige Produkt eines ausländischen oder russischen Partners gepaart mit unseren strukturellen unternehmerischen Fähigkeiten sind dabei aus unserer Sicht die richtigen Komponenten für nachhaltigen Erfolg.