

1995  
2020 BAYERN IN  
RUSSLAND  
25 JAHRE  
ERFOLG

**OWC**  
Außenwirtschaft

**OstContact**  
Das Außenwirtschaftsmagazin

Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie





THE



DIE NEUE  
BMW 5er LIMOUSINE.

# Die Repräsentanz des Freistaats Bayern in Russland – Ihr zuverlässiger Partner

Unser Team informiert und vermittelt seit 25 Jahren hilfreiche Kontakte, steht bayerischen Unternehmen als deutschsprachiger Ansprechpartner vor Ort zur Verfügung und unterstützt sie so bei der Erschließung neuer Exportmärkte oder beim Auf- und Ausbau von Vertriebsstrukturen im Ausland.

Wir helfen bei der unmittelbaren Kontaktvermittlung und Anbahnung von Geschäftsverbindungen in Zusammenarbeit mit der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer und anderen relevanten Einrichtungen vor Ort sowie mit russischen Behörden, Verbänden und Institutionen.

Wir stellen mit unseren Dienstleistungen eine „Erst- und Grundversorgung“ sicher und bearbeiten alle Anliegen der Unternehmen persönlich, vertraulich und unentgeltlich. Wenn Sie spezialisierte Dienstleister für Marktstudien, Rechtsberatung und konkrete Investitionen benötigen, können wir Ihnen diese gerne kostenlos vermitteln. Die Dienstleister selbst werden in der Regel gegen Bezahlung tätig.

## Unser Leistungsspektrum im Einzelnen:

- Allgemeine Bewertung von Geschäftsmöglichkeiten und Marktentwicklungen in Ihrer Zielbranche in Russland
- Suche nach neuen Geschäftspartnern, Kontaktvermittlung und Adressenrecherche
- Bereitstellung von sonstigen Kontakten, z. B. zu Dienstleistern
- Hilfestellung bei der Kommunikation mit Behörden, Wirtschaftsverbänden oder anderen Institutionen in der gesamten Russischen Föderation, Funktion eines „Türöffners“
- Hilfestellung bei der Suche nach einem geeigneten Produktionsstandort bzw. einer Niederlassung in Russland

Darüber hinaus ist die Repräsentanz in Moskau Ansprechpartner für russische Unternehmen mit Interesse an Geschäftsverbindungen nach Bayern bzw. für jene, die Investitionsvorhaben im Freistaat umsetzen wollen. Dies beinhaltet unter anderem die Bereitstellung wirtschaftlicher Daten und Informationen zu staatlichen Fördermöglichkeiten oder Hilfe bei ersten Kontakten zu Behörden und Verbänden sowie wichtigen Netzwerken in Bayern.

**Wir freuen uns auf Ihre Anfrage!**

### Andreas Brunnbauer

Bayerischer Repräsentant in Russland



### Dr. Anastasia Nosova

Projektmanagerin



## Repräsentanz des Freistaats Bayern in der Russischen Föderation

Pyatnitskaya ulitsa 18c3  
115035 Moskau

Telefon: +7 495 786 26 59

E-Mail: [info@bayern.ru](mailto:info@bayern.ru)

Web: [www.bavariaworldwide.de/de/russland](http://www.bavariaworldwide.de/de/russland)

Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie



# Grußwort

In den bayerisch-russischen Beziehungen haben wir Höhen und Tiefen überwunden, erlebten Phasen der intensiven Zusammenarbeit, genossen bei Delegationsreisen und Besuchen herzliche Gastfreundschaft, ließen den bayerischen Löwen sowie den russischen Bären hochleben und konnten mit der Wirtschaft auf erfolgreiche Geschäfte anstoßen. Heute gibt es wieder einen besonderen Grund zur Freude und einen gebührenden Anlass, miteinander zu feiern: 25 Jahre Bayerische Repräsentanz in Moskau. Wir können auf diese langjährige Erfolgsgeschichte sehr stolz sein.

Russland ist und bleibt ein Wirtschaftspartner, der Bayern wichtig ist. Unsere Unternehmen spielen gerade in diesen Tagen als robuste, tragfähige Brücke zwischen Deutschland und Russland eine wesentliche Rolle. Sie schaffen es hervorragend, abseits der tages- und weltpolitischen Agenda den bilateralen Wirtschaftsmotor am Laufen zu halten. Ob Handel oder Produktion vor Ort – bayerische Produkte, Dienstleistungen, Technologien und Know-how stehen in Russland hoch im Kurs. Das beweisen die zahlreichen bayerischen Unternehmen, die mit Mut und Zuversicht ihre Geschäfte in Russland vorantreiben. Sie engagieren sich, sehen gerade jetzt gute Chancen und sind erfolgreich mit dem, was sie tun.

Mir ist es ein großes Anliegen, den Handel mit Russland weiter zu fördern, die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen zu vertiefen und gemeinsam erfolgreich an Projekten zu arbeiten. Ich konnte mich bei Delegationsreisen in die russischen Regionen selbst vom großen Potenzial der Zusammenarbeit überzeugen. Unsere zahlreichen Russland-Aktivitäten sind ein Signal an die bayerische Wirtschaft, dass sie mit der Unterstützung der Staatsregierung auch weiterhin rechnen kann.

Was schafft mehr Verständnis füreinander als der stete Dialog? Dialog erfordert Gesprächsbereitschaft, Präsenz und Beharrlichkeit. All das hat Bayern in seiner Zusammenarbeit mit Russland früh verstanden und entsprechend gehandelt. Deshalb setzen wir uns auch auf politischer Ebene aktiv für die Pflege unserer Beziehungen ein, ganz besonders im Rahmen unserer seit 1991 bestehenden Partnerschaft mit der Stadt Moskau.

Wir haben viel erreicht. Nicht immer sofort und auf direktem Weg, aber mit der nötigen Portion an Geduld und Ausdauer. Und wir können auch weiterhin eine gute Partnerschaft pflegen, wenn wir zielgerichtet handeln und gemeinsam an

tragfähigen Lösungen arbeiten – ob auf Ebene der Politik oder der Wirtschaft.

Auch und gerade jetzt, wenn wir die persönlichen Begegnungen pandemiebedingt einschränken müssen, nimmt unsere Repräsentanz als Anlaufstelle für die bayerisch-russischen Beziehungen eine zentrale Rolle ein. Sie stellt umfassende Marktinformationen zu Bayern und Russland zur Verfügung, vermittelt Kontakte und bringt interessierte Geschäftsleute zusammen. Vermehrt werden nun auch digitale Veranstaltungsformate angeboten. Das hilft, aus der Distanz auf dem Laufenden zu bleiben und bietet zudem die Chance, die russischen Regionen noch mehr mit einzubeziehen.

An zukunftsrelevanten Feldern der Zusammenarbeit mangelt es nicht: Modernisierung der Industrie, Digitalisierung, Umwelt und Klima, Energie, Mobilität. Gemeinsam lassen sich Herausforderungen leichter bewältigen, Innovationen auf den Weg bringen und Barrieren überwinden.

Wir haben unsere Beziehungen immer lebendig gehalten. Ich stehe den Unternehmen gerne weiterhin als Wegbereiter und Türöffner zur Verfügung. Für die nächsten Jahre wünsche ich mir, dass wir durch die engen wirtschaftlichen Bande wieder zu neuer, gemeinsamer Stärke finden.



**Hubert Aiwanger, MdL**  
Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft,  
Landesentwicklung und Energie

# Grußwort

Liebe Freunde!

Heute haben wir einen weiteren Grund zur Freude: Die Repräsentanz des Freistaats Bayern in der Russischen Föderation feiert ihr 25-jähriges Bestehen.

Russland und Bayern verbinden eine reiche, jahrhundertalte Geschichte. Trotz manchmal schwieriger Zeiten für beide Seiten kann man konstatieren, dass wir gute Freunde und Partner geworden sind.

Eine wichtige Rolle bei der Entwicklung partnerschaftlicher Beziehungen zwischen unseren Ländern spielt auch der Bereich Kultur und Kunst. Als Beispiel genügt es hier, die beiden Stardirigenten Kirill Petrenko und Valerij Gergiew zu nennen, die für die Aufführungen der Bayerischen Staatsoper und der Münchner Philharmoniker verantwortlich sind.

Die Beziehungen zwischen Russland und Bayern beruhen aber nicht nur auf der komplexen Verflechtung von Geschichte sowie politischen und kulturellen Bindungen, sondern auch auf intensiven Handelsbeziehungen. Bayern gilt als das wirtschaftlich stärkste deutsche Bundesland. Dies wurde auch bei einem Treffen zwischen Ministerpräsident Dr. Markus Söder und dem russischen Präsidenten Wladimir Putin Ende Januar dieses Jahres nochmals unterstrichen. Von besonderer Bedeutung für Russland war dabei die Tatsache, dass der bayerische Besuch, wenn man von den zahlreichen Veröffentlichungen in der deutschen Presse ausgeht, auch von Bundeskanzlerin Angela Merkel gutgeheißen wurde.

Bayern ist ein aktiver Investor in die russische Wirtschaft, was den Grundstein für viele gemeinsame Projekte legt. So nimmt Moskau traditionell an der Internationalen Immobilienmesse „Expo Real“ in München teil, die eines der größten Investitionsforen der Welt ist und den Aufbau und die Stärkung der internationalen Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Investitionen und des Finanzsektors fördert.

Neben engen wirtschaftlichen Beziehungen ist es notwendig, auch die Perspektiven unserer Länder in der wissenschaftlichen Zusammenarbeit zu betrachten. Die Idee des Erfahrungsaustauschs durch die Entwicklung von Studentenprogrammen und die Zusammenarbeit zwischen Universitäten verfolgen wir gerne weiter. Gute Perspektiven sehen wir auch in der hohen Kompetenz Bayerns in Umweltschutz und Ökologie. Es ist zu betonen, dass es in Moskau keinen Industriezweig gibt, in dem unsere Unternehmen nicht zusammenarbeiten würden.

Bayern und Deutschland gehören heute zu den wichtigsten Wirtschaftspartnern Moskaus. Und selbst bei der Zahl der Touristen muss Deutschland nur Besuchern aus China den Vortritt lassen.

Leider wurden aufgrund der sich verschlechternden epidemiologischen Situation in der Welt die Moskauer Wirtschaftstage in Bayern und andere wichtige gemeinsame Projekte verschoben. Aber wir hoffen, dass sich die Situation in naher Zukunft stabilisieren wird und wir mit der Umsetzung der geplanten Aktivitäten beginnen können.

Wir glauben, dass unsere Partnerschaft und unsere freundschaftlichen Beziehungen es uns ermöglichen werden, weitere Bereiche gemeinsamer Aktivitäten zu erschließen und uns zu neuen Siegen zu führen.



**Sergey Cheremin**

Minister der Moskauer Stadtregierung, Leiter des Departments für außenwirtschaftliche und internationale Beziehungen der Stadt Moskau

# Wirtschaftskooperation zwischen Bayern und Russland...

Die bayerisch-russischen Wirtschaftsbeziehungen stellen eine außerordentliche Erfolgsgeschichte dar, die sich über viele Jahrzehnte entwickelt hat. Beide Seiten leisteten dazu ihren Beitrag – von den Anfängen in den 1980er-Jahren bis heute. Selbst bei politisch unterschiedlichen Auffassungen erfolgte in regelmäßigen Gesprächen ein Austausch zu Themen, die hier wie dort auf großes Interesse stießen, ob Wirtschaft und Handel oder Technologien und Innovationen. Im Dialog lernten alle Beteiligten, die Sichtweisen des Gegenübers besser zu verstehen und konnten so gemeinsame Projekte erfolgreich umsetzen. Dies war früher und ist auch jetzt noch das Erfolgsrezept für eine gelingende Völkerverständigung.

Nach der deutschen Wiedervereinigung und dem Ende der Sowjetunion vervielfachte sich der bayerische Außenhandel mit Russland innerhalb eines Jahrzehnts. Ein wichtiger Meilenstein war 1995 die Eröffnung der bayerischen Repräsentanz in Moskau durch das Wirtschaftsministerium. Ziel war es, den Markteintritt bayerischer Unternehmen unterstützend zu begleiten. Bayern gilt hier als Vorreiter und war als erstes Bundesland mit einem eigenen Büro in Russland vertreten.

## **Mit Beharrlichkeit erfolgreich durch Krisen**

Der damalige Wirtschaftsminister Wiesheu besuchte ab 1997 jährlich mit einer Unternehmerdelegation Moskau. Aufgrund der sich dynamisch entwickelnden Beziehungen und des gegenseitigen Interesses wurde 1998 im nächsten Schritt eine ständige Arbeitskommission Bayern-Moskau eingerichtet.

Auf diesen stabilen Fundamenten konnten auch die folgenden Krisen erfolgreich gemeistert werden. Sei es die Rubelkrise 1998/99, während der die bayerischen Wirtschaftstage in Moskau wie geplant stattfanden und weiterhin großes Interesse hervorriefen oder die Finanzkrise von 2007/08. Selbst in diesen schwierigen Zeiten blieben die bayerischen Unternehmen dem russischen Markt treu und verstärkten mittelfristig sogar ihre Aktivitäten. Mit zunehmender wirtschaftlicher Dynamik wurde 2012 dann ein neuer Außenhandelsrekord von 13 Milliarden Euro erreicht, der allerdings nur kurze Zeit anhielt.

Im Zuge einer aufkommenden erneuten Schwäche der russischen Wirtschaft sowie der Ukraine Krise mit den bekannten Folgen sanken die Exporte in den Jahren bis 2015 stark. Der Außenhandel ging um 45 Prozent auf 7,1 Milliarden Euro zu-

rück. Bis Anfang 2020 erholte sich dieser wieder auf 8,5 Milliarden Euro – bevor mit der Corona-Pandemie der nächste wirtschaftliche Einbruch zu bewältigen war.

## **Gegenseitiger Austausch auf Augenhöhe**

Die Details des wirtschaftlichen Austauschs verdeutlichen den gegenseitigen Nutzen für beide Länder:

Auf der einen Seite benötigt Bayern als rohstoffarmes Land für seine Wirtschaft viele Rohstoffe, vor allem Energieträger, die aus Russland importiert werden und zu einem großen Teil des Außenhandels beitragen. Auf der anderen Seite kann Bayern Russland technologische Lösungen anbieten, die innovativ und global wettbewerbsfähig sind. Produkte „Made in Bavaria“ werden in Russland wertgeschätzt. Die hohe Qualität und Zuverlässigkeit der Produkte sowie der umfassende Service überzeugen bei der vertrauensvollen Kooperation mit russischen Partnern. So werden vor allem bayerische Fahrzeuge, Maschinen, Elektrotechnik und chemische Erzeugnisse nach Russland exportiert.

Bayerische Unternehmen sind in Russland seit vielen Jahren mit eigenen Produktionsstätten vertreten. Sie führen deutschlandweit die Liste der langfristigen Investitionen in Russland an und produzieren vor Ort unter anderem Autos, Baumaterialien und Milcherzeugnisse.

Diese Entwicklung beruht auf Gegenseitigkeit: Es besteht hohes Interesse russischer Unternehmen am Wirtschaftsstandort Bayern. In den letzten Jahren haben weitere russische Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit in Bayern auf- und ausgebaut. Aktuell sind über 350 Firmen mit russischer Kapitalbeteiligung erfolgreich in bayerischen Landen tätig.

## **Förderung durch erprobte Instrumente**

Diese Erfolgsgeschichten konnten auch realisiert werden, weil der Freistaat Bayern den Unternehmen mit Rat und Tat zur Seite steht und den aktiven Austausch fördert. Regelmäßig organisiert das bayerische Wirtschaftsministerium Delegationsreisen nach Russland, zuletzt im Oktober 2019 in die wirtschaftsstarken Regionen Tatarstan und Uljanowsk. Im Rahmen des Programms „Bayern – Fit for Partnership“ lernen russische Entscheidungsträger in Bayern Technologien und potenzielle Geschäftspartner in ihren Branchen kennen. So besuchte 2019 eine russische Delegation den Freistaat,

# ... eine Erfolgsgeschichte

um sich mit „Best practice“-Beispielen im Bereich Abfallwirtschaft vertraut zu machen. Zudem kommen häufig hochrangige Delegationen aus russischen Regionen nach Bayern, pflegen die politischen Kontakte und bringen bayerische und russische Unternehmen zusammen.

Die bayerischen Messegesellschaften sind mit ihren renommierten Veranstaltungen auch in Russland vertreten und bieten dort der internationalen Fachöffentlichkeit eine gute Geschäftsplattform. Von der Wirtschaft ebenfalls gut nachgefragt werden die bayerischen Gemeinschaftsbeteiligungen an Messen in Russland, die vor allem kleinen und mittleren Unternehmen eine persönliche Präsentation am Messestand ermöglichen.

Verstärkt werden die genannten Bereiche der Zusammenarbeit durch die Bayerische Repräsentanz in Moskau, die sowohl russischen als auch bayerischen Geschäftspartnern vor Ort zur Seite steht.

## Partnerschaft mit der Stadt Moskau

Der Freistaat pflegt besonders enge Beziehungen zur Hauptstadt Russlands. 1991 wurde das erste Protokoll über die Zusammenarbeit mit Moskau unterzeichnet. In den Folgejahren

entwickelte sich so bei regelmäßigen Delegationsbesuchen und Wirtschaftstagen in Moskau und Bayern ein attraktiver Rahmen für einen lebendigen Austausch.

Dieser Wille zur Kooperation hält bis heute an und wurde zuletzt beim Besuch von Ministerpräsident Dr. Markus Söder in Moskau Ende Januar 2020 bestätigt. Dabei vereinbarten Bayern und Moskau eine Weiterentwicklung ihrer wirtschaftlichen und kulturellen Beziehungen.

Beide Regionen sind weltweit bekannt für ihre Historie und überlieferten Traditionen. Die herzliche russische Gastfreundschaft und das bayerische Lebensgefühl scheinen sich gut zu ergänzen. Für eine erfolgreiche Partnerschaft ist es darüber hinaus nötig, sich selbst immer wieder neue Ziele zu setzen und diese gemeinsam zu realisieren. Unternehmen schaffen es auch in politisch unsicheren Zeiten, tragfähige Brücken zwischen den Menschen in Bayern und Russland zu bauen und die bilateralen Beziehungen mit Leben zu erfüllen. Dies gelang in der Vergangenheit gut und ist auch für die Zukunft zu wünschen.



# „Russland gehört zu den Schlüsselmärkten der BMW Group“

**Der Automobilmarkt in Russland ist in ständiger Bewegung und erlebt so manchen Umbruch. Wir fragten Stefan Teuchert, Präsident und CEO der BMW Group Russia, wie er die aktuelle Lage einschätzt und welche Prognose er wagen würde.**

**Herr Teuchert, Sie sind bereits seit mehr als zwei Jahren wieder in Russland und haben zuvor zwischen 2010 und 2013 schon Erfahrungen auf dem hiesigen Markt gesammelt. Wie haben sich die Rahmenbedingungen für Automobilhersteller seitdem verändert und wie beurteilen Sie die aktuellen Entwicklungen?**

Als ich 2010 nach Russland kam, erholte sich der Markt gerade von der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009, die Verkäufe von Neuwagen hatten sich halbiert. Gleichzeitig wurde deutlich, dass das Premiumsegment viel stabiler und weniger anfällig für negative Faktoren ist. Der Absatz der BMW Group auf dem russischen Markt ging 2009 um nur elf Prozent zurück, und ein Jahr später verzeichneten wir schon wieder ein zweistelliges Wachstum und verkauften mehr Autos als vor der Krise. Wenn wir auf die letzten zehn Jahre zurückblicken, wird jedoch deutlich, dass sich der Markt dramatisch verändert hat. Es gibt positive Veränderungen, z. B. hat sich der Anteil des Premiumsegments in diesem Zeitraum verdoppelt und liegt nun bei etwa zehn Prozent. Aber es gibt auch Veränderungen im negativen Sinne. Zunächst einmal ist

hier die Rubelabwertung zu nennen, die sich auf die Preisgestaltung und die Produktionskosten auswirkt, die Investitionsrisiken erhöht und uns dazu zwingt, langfristige Pläne ständig zu überprüfen. Aber auch die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen für Investoren haben sich geändert. Das Verkaufsvolumen selbst ist deutlich zurückgegangen, und es hat sich gezeigt, dass die Pläne für ein Marktwachstum auf drei bis vier Millionen Autos noch nicht erfüllt sind. Generell kann ich sagen, dass ich keine anderen Länder kenne, in denen der Automobilmarkt so häufigen und starken Schwankungen unterworfen wäre wie in Russland. Das macht die Arbeit sowohl extrem schwierig als auch sehr interessant.

**Welche Unterstützung erfahren Sie bei Ihrer Arbeit durch das Land Bayern und explizit durch die Bayerische Landesvertretung hier vor Ort?**

BMW ist eine bayerische Traditionsmarke, und wir sind froh, seit 25 Jahren eine Repräsentanz des Freistaates in Moskau zu haben. Wir freuen uns, an den von der Repräsentanz organisierten geschäftlichen und kulturellen Veranstaltungen teilzunehmen und schätzen die Partnerschaft und die freundschaftlichen Beziehungen zwischen Bayern und Moskau als sehr wichtig ein. Die Bayerische Vertretung unterhält regelmäßige Kontakte mit der Moskauer Stadtregierung, was Möglichkeiten für einen offenen Dialog zwischen den Wirtschaftskreisen beider Länder bietet.

Stefan Teuchert



**BMW produziert bisher Fahrzeuge auf dem Territorium des Avtotor-Werkes in Kaliningrad und hatte eine Zeitlang geplant, ein eigenes Autowerk in Russland zu errichten. Woran sind diese Pläne schlussendlich gescheitert?**

Im vergangenen Jahr feierten wir in der Tat den 20. Jahrestag der Zusammenarbeit mit Avtotor. Die BMW Group war das erste Unternehmen im Premiumsegment, das die Automobilmontage in Russland organisiert hat, was zeigt, wie wichtig dieser Markt für uns ist. Als unser Verkaufsvolumen 40.000 Autos überstieg, dachten wir über eine Erweiterung der lokalen Produktion in Russland nach. Seit 2012 haben wir verschiedene Projekte analysiert und auf verschiedenen Ebenen mit Regierungsbehörden verhandelt. Während dieser Zeit wurden die Bedingungen der SPIK-Investitionsverträge mehrmals geändert und die Umsetzung des Projekts schließlich

wirtschaftlich nicht mehr machbar. Der russische Markt ist jedoch nach wie vor einer der Schlüsselmärkte für die BMW Group, sodass wir jetzt weiter nach einer geeigneten Lösung für die lokale Produktionsentwicklung suchen.

**Oft beklagen westliche Unternehmen das nicht immer zufriedenstellende Niveau der russischen Zulieferer. Hat sich dieses über die letzten Jahre verbessert? Entspricht es mittlerweile deutschen Standards?**

Als Anfang und Mitte der 2000er-Jahre die ersten ausländischen Fabriken gegründet wurden, war die Industrie der Zulieferer im Land wirklich unterentwickelt. Aber in den letzten zehn-15 Jahren wurden viele Niederlassungen großer westlicher Lieferanten eröffnet. Außerdem haben russische Unternehmen auch die Qualität ihrer Produkte verbessert, um den Anforderungen der Automobilhersteller gerecht zu werden. Daher hat sich die Situation sicherlich verbessert. Für BMW ist die Qualität des Autos eine kompromisslose Priorität. Wir überwachen strengstens die Einhaltung aller Standards und der Produktionstechnologie. Unser russischer Partner Avtotor ist von TÜV Management Service zertifiziert.

**Wie zuversichtlich blickt BMW im Allgemeinen auf den russischen Automobilmarkt 2021?**

Als in diesem Frühjahr in Russland, wie in vielen anderen Ländern, strenge Maßnahmen zur Corona-Bekämpfung eingeführt wurden, wurde die Prognose für Neuwagenverkäufe auf die negative Seite korrigiert. Nach verschiedenen Schätzungen wurde ein Rückgang der Verkäufe in Höhe von 20 bis 50 Prozent erwartet. Doch bereits in den Sommermonaten begann sich der Markt zu erholen. Nach den Ergebnissen des dritten Quartals ist der Absatz der BMW Group in Russland um acht Prozent gestiegen, für neun Monate haben wir den Absatz nur um zwei Prozent reduziert. Es gibt jetzt einen Nachfrageansturm, der sowohl darauf zurückzuführen ist, dass viele Kunden ihre Käufe im Frühjahr verschoben haben, als auch auf die Erwartung einer weiteren Abwertung des Rubels. Ich bin zuversichtlich, dass wir dieses Jahr mit einer wichtigen Feststellung abschließen werden: BMW ist jetzt führend im Premiumsegment, und das Interesse an unseren Autos nimmt ständig zu. Was 2021 angeht, so ist es sehr schwierig über die Aussichten zu sprechen. Der Automarkt wird von vielen Faktoren abhängen, von der Situation am Devisenmarkt bis hin zu den mit der Coronavirus-Pandemie verbundenen Risiken. Ich hoffe, dass wir im nächsten Jahr von unangenehmen Überraschungen verschont bleiben und sich der Markt weiter erholen wird.

**Welche Entwicklung erwarten Sie im hochpreisigen Segment, in dem BMW seine Fahrzeuge mehrheitlich anbietet?**

Wie ich bereits erwähnt habe, ist das Premiumsegment in Russland weniger krisenanfällig und entwickelt sich reibungslos. Seit 2008 hat der Automarkt drei starke Rückgänge erlebt, während der Anteil des Premiumsegments weiter gestiegen ist. Wir verbessern auch unsere Position: In den ersten neun Monaten des Jahres 2020 liegt der Anteil der BMW Group in diesem Segment bei über 33 Prozent und hat im Vergleich zum Vorjahr um zwei Prozent zugenommen. Die Premiumklasse der SUVs entwickelt sich dabei aktuell am schnellsten. Für uns ist dies der Hauptumsatzträger: Die Mo-

dellreihe X zieht mehr als 70 Prozent der Nachfrage an, und von Januar bis September stiegen deren Verkäufe um 17 Prozent, trotz des langen Lockdowns im Frühjahr.

**Vor Kurzem ist in Russland zwischen Moskau und St. Petersburg die erste Autobahn eröffnet worden, die für autonomes Fahren ausgelegt ist. Wie sehen Sie die Zukunft in diesem Bereich?**

Die BMW Group entwickelt diese Technologie seit Jahren und plant im kommenden Jahr die weitere Entwicklung des autonomen Fahrens auf Grundlage unserer iNext-Technologie.. Es ist offensichtlich, dass diese Technologie bald in unser Leben treten wird. In Russland bieten wir aktuell autonome Fahrssysteme der ersten und zweiten Ebene für unsere Modelle an, die eine adaptive Geschwindigkeitsregelung und einen aktiven Spurhalteassistenten beinhalten. Damit Technologien mit einem höheren Automatisierungsgrad im Land entstehen können, müssen Infrastruktur und Gesetzgebung entwickelt werden. Bis dahin werden noch einige Jahre vergehen. Tatsächlich gibt es jetzt ein Hochgeschwindigkeitsnetz, das Moskau und St. Petersburg verbindet, und wir begrüßen dieses Ereignis. Aber es gibt noch keine anderen Autobahnen dieses Niveaus, sie befinden sich erst im Entwurfsstadium. Darüber hinaus entspricht selbst in großen Städten die Straßeninfrastruktur manchmal nicht den vorgeschriebenen Anforderungen, denn für ein unbemanntes Auto ist es wichtig, klare Markierungen, lesbare Schilder, interaktive Ampeln usw. zu haben. Dennoch bin ich sicher, dass diese Probleme rechtzeitig gelöst werden, und wir auch auf russischen Straßen völlig autonom fahrende BMWs sehen werden.

## Rödl & Partner

### GEMEINSAM ERFOLGREICH



Die geographischen Ausmaße der Russischen Föderation sind gewaltig. Den Überblick über die nahezu unbegrenzten Geschäftsmöglichkeiten zu behalten, erfordert einen verlässlichen Partner, der diese Aufgabe übernimmt – gerade in anspruchsvollen Zeiten. Dieser Partner sind wir – seit 1992 beraten wir unsere Mandanten bei ihren Russland-Engagements sowohl in der Rechts- und Steuerberatung als auch in der Wirtschaftsprüfung und dem Business Process Outsourcing, außerdem bieten wir Übersetzungsleistungen an. Die großen Entfernungen immer im Blick, betreuen wir die Geschäfte unserer Mandanten von den Metropolen Moskau und St. Petersburg aus.

Als Rechtsanwälte, Steuerberater, Unternehmens- und IT-Berater und Wirtschaftsprüfer sind wir an 109 eigenen Standorten in 49 Ländern vertreten. Unsere Mandanten vertrauen weltweit unseren 5.200 Kolleginnen und Kollegen.

#### Ihre Ansprechpartner

DR. ANDREAS KNAUL

Partner, Niederlassungsleiter Russland und Mittelasien  
Leiter Rechts- und Steuerberatung

Tel.: +7 495 933 51 20  
andreas.knaul@roedl.com

[www.roedl.com/ru](http://www.roedl.com/ru)

# Knauf in Russland: Eine bayerische Erfolgsstory

Die Geschichte der internationalen Knauf-Gruppe begann in den 30er-Jahren des 20. Jahrhunderts in den Gipsminen von Schengen und an den Ufern der Mosel in Perl, wo das erste von den Bergbauingenieuren Alfons und Karl Knauf gegründete Werk der Gesellschaft Rheinische Gipsindustrie und Bergwerksunternehmen entstand. Ihre ersten Kunden waren Zementwerke in den Industrieregionen an Rhein und Ruhr. Aber wirkliche weltweite Bekanntheit und weltweite Anerkennung erwarb man sich bereits als Gesellschaft Knauf mit Hauptsitz in der mittelalterlichen Kleinstadt Iphofen in Nordbayern.

Die ideologische Konfrontation zwischen dem Westen und dem Osten schloss die Zusammenarbeit in einigen wissenschaftlichen und technischen Bereichen nicht aus. Seit 1970 tauschten Dr. Alfons Knauf und Dr. Franz Wirsching regelmäßig wissenschaftliche Erfahrungen mit einigen Wissenschaftlern und Institutionen der Sowjetunion aus. Ende der 70er-Jahre wurde als Fortsetzung dieser Beziehungen eine Repräsentanz des Unternehmens Knauf Engineering in Moskau eröffnet.

Mit dem Beginn wirtschaftlicher Transformationen und einer Veränderung des staatlichen Systems interessierte sich Knauf für die Möglichkeit einer Beteiligung an der Gipsindustrie in Russland. Vertreter der Gesellschaft besuchten einige Unternehmen und nahmen an den ersten Verhandlungen teil. Die Schlussfolgerungen waren enttäuschend: Die meisten Fabriken waren in einem schlechten Zustand, es gab keine Möglichkeit, Ersatzteile zu kaufen, über lange Zeit fand keine Wartung statt, die Produkte waren nicht gefragt, da Sortiment und Qualität nicht den Anforderungen der Zeit entsprachen.

Dessen ungeachtet und trotz des erheblichen Risikos beschlossen die Inhaber der Gesellschaft Knauf, die Produktion in Russland aufzunehmen. Ausschlaggebend war das kolossale Potenzial des russischen Marktes.

Später erinnerte sich der Mitinhaber des Unternehmens Knauf und geschäftsführende Gesellschafter, Nikolaus Knauf, daran, dass sein Wunsch, den Vorteil der freien Marktwirtschaft gegenüber dem administrativen Kommandosystem aufzuzeigen, ein besonderer Anreiz für ihn war und dass ihn die Tatsache, dass er erst wenige Jahrzehnte später die ersten positiven Ergebnisse aus dem Geschäft in Russland erwartete, nicht aufhielt.

In der ersten Phase war das Unternehmen an einer Kapital-Beteiligung bei bereits bestehenden Baustoffherstellern interessiert, die über Investitionsausschreibungen erworben wurde. Das erste Beispiel dieser Art war der Erwerb eines Aktienpakets am Moskauer Kombinat für Wärmedämm- und Gipsprodukte (TIGI) im Jahr 1993.

Knaufs Angebote waren stets die besten. Für den Gewinn einer Ausschreibung war weniger die Bewertung der zu erwerbenden Aktien als vielmehr ein erfolgreiches Investitionsprogramm zur Entwicklung des Unternehmens von Bedeutung. In seinen Projekten bot Knauf eine qualitativ hochwertige Modernisierung bestehender Produktionsanlagen an, um ein Produkt von höchster Qualität zu produzieren, das vom Markt nachgefragt wird. Gleichzeitig wurde den Besonderheiten der einzelnen Betriebe, den Arbeitsbedingungen der Belegschaften und Umweltfragen große Aufmerksamkeit gewidmet.

1995 wurde von einigen deutschen Unternehmen, darunter auch Knauf, der Verband der Deutschen Wirtschaft gegründet, der als Vorgänger der AHK Moskau gilt.

Seit Anfang des Engagements in Russland beteiligt sich Knauf auch an zahlreichen sozialen Projekten. Die Wiedererrichtung der vom Großvater des Dichters Fjodor Tjutschew in der Region Brjansk erbauten Familienkirche ist ein gemeinsames Wohltätigkeitsprojekt aller russischen Knauf-Unternehmen. Die Kirche wurde während des Zweiten Weltkriegs vollständig zerstört und dank den Bemühungen der Gesellschaft Knauf zum Jahr 2003 wiederaufgebaut, als die Weltgemeinschaft den 200. Jahrestag der Geburt von F. I. Tjutschew beging.

Im Dezember 2003 wurde im Münchner Finanzgarten in Anwesenheit des russischen Außenministers Igor Iwanow und des bayerischen Ministerpräsidenten Dr. Edmund Steuber ein Tjutschew-Denkmal enthüllt, das mit der Unterstützung der Gesellschaft Knauf geschaffen worden war.

Bis 2020 investierte Knauf in die russische Wirtschaft über 1,6 Milliarden Euro. Das Familienunternehmen verfügt über mehr als 20 Produktionsanlagen, die von Grund auf neu gebaut oder komplett rekonstruiert wurden sowie sechs Vertriebsdirektionen in verschiedenen Regionen. Russland war das erste Land, in dem das Projekt des modularen Bauens von Knauf gestartet wurde.

Alexey Vasiliev

Im Jahr 2018 feierte Knauf ein Jubiläum: 25 Jahre Präsenz in Russland. Mittlerweile ist das Unternehmen Marktführer in Russland bei Ausbaustoffen und modernen Bautechnologien.



Knauf ist zwar mit Gipsprodukten groß geworden, aber mittlerweile auch im Bereich des modularen Bauens aktiv. Bereits 2015 wurde ein Versuchshaus auf dem Gelände des Werkes in Krasnogorsk errichtet.



Knauf hatte 1993 begonnen, eine eigene Produktion in Russland aufzubauen. Inzwischen beschäftigt das Unternehmen dort etwa viertausend Menschen und betreibt fünfzehn Werke. Fast jährlich kommen neue dazu.



# Hochland: In Russland weiter auf Wachstumskurs

Der Allgäuer Käsehersteller Hochland ist seit Mitte der 1990er-Jahre mit seinen Produkten auf dem russischen Markt vertreten. Seit dem Jahr 2000 wird Hochland-Schmelzkäse in Russland produziert, zuletzt auch in einem neuen Werk bei Pensa.

Mitte dieses Jahres hat das Allgäuer Familienunternehmens Hochland in der Kleinstadt Belinskij bei Pensa eine neue Käsefabrik eröffnet. Es ist das dritte Werk des deutschen Herstellers in Russland, neben der Fertigungsstätte

in Raos in der Region Moskau und Prochorowka in der Region Belgorod.

## **Pensa bietet gutes Gesamtpaket**

Die Stadt Pensa liegt 650 Kilometer südöstlich von Moskau, ist aber sowohl von der Hauptstadt als auch von anderen wichtigen Regionen in Russland leicht erreichbar. Zudem verfügt das Gebiet über die erforderlichen Mengen an hochwertiger Rohmilch und eine ausreichende Anzahl an quali-

Die Hochland-Käsefabrik in der Stadt Belinskij bei Pensa. Das Mitte 2020 eröffnete Werk stellt Käse aus russischer Milch mithilfe deutscher Technologien her.



fizierten Arbeitskräften mit Erfahrung in der Milch- und Lebensmittelindustrie. „Wir haben ein Brownfield gesucht, also eine existierende Käserei, und mussten erst einmal eine finden, die in etwa unseren Vorstellungen entsprach, sowohl von der Größe als auch von ihrem Zustand“, begründet der Russland-Chef von Hochland, Alexej Prokhorow, die Entscheidung pro Pensa.

#### Investition in die Zukunft

Hochland hatte die ehemalige sowjetische Käsefabrik in Belinskij bereits im Jahr 2017 erworben und anschließend mit einer umfassenden Modernisierung begonnen. Dazu wurden rund 30 Millionen Euro investiert. Unter anderem wurden alle Energiesysteme komplett umgebaut, neue Umspannanlagen installiert und die „betagte“ Fabrik vollständig mit moderner Technik ausgestattet. Entstanden ist schließlich ein ganz neues Werk, das Käse aus russischer Milch mithilfe deutscher Technologien produziert.

Mit der Modernisierung der neuen Fertigungsanlage führt Hochland die Tradition der Käseherstellung in der Region fort. Neben den 50 neuen Arbeitsplätzen, die Hochland mittelfristig schaffen wird, entwickelt das Unternehmen auch die Milchwirtschaft der Region, indem es mit Rohmilchzeugern zusammenarbeitet. Derzeit entstehen in der Region zahlreiche Milchviehbetriebe, und viele der existierenden Milchlieferanten sind bereit, zu expandieren. Darunter ist unter anderem Rusmolko mit einem jährlichem Produktionsum-

fang von über 75.000 Tonnen, einer der größten Milchproduzenten des Landes.

#### Markt mit Potenzial

Mittlerweile sei Hochland ein „Schlüsselspieler“ auf dem russischen Käsemarkt, wie Alexej Prokhorow betont. 1994 habe das Unternehmen zunächst mit dem Export aus Deutschland angefangen und ab 2000 schließlich Schritt für Schritt eine lokale Produktion aufgebaut. Aktuell sind bei Hochland in Russland mehr als 1.300 Mitarbeiter beschäftigt. In Zeiten der westlichen Sanktionen gegen Russland und russischen Gegensanktionen habe sich diese erfolgreiche Lokalisierungsstrategie sogar positiv auf die Marktanteile des Unternehmens in Russland ausgewirkt.

Und der Markt wachse weiter, wie Prokhorow hervorhebt: „Wir sind fest davon überzeugt, dass da noch viel Luft nach oben ist. Das betrifft sowohl die Mengen als auch die Qualität.“

#### Hochland

**1927** Gründungsjahr  
**1,59** Milliarden Euro Umsatz (2019)  
**5.439** Mitarbeiter weltweit  
**13** Standorte

# KNAUF HOW

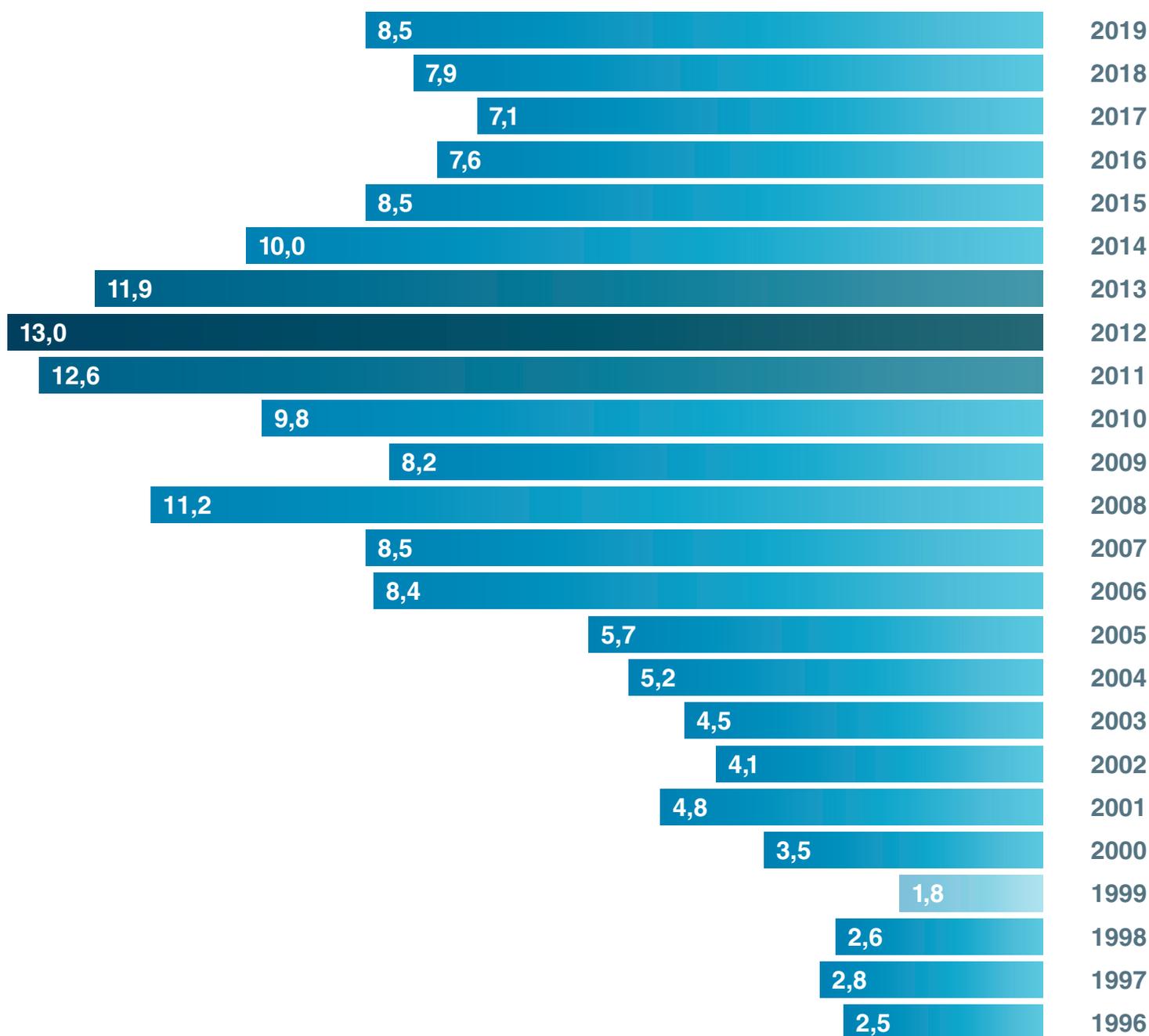
## WE KNOW HOW

You wonder how to start with a single factory and become a powerful corporation, which produces more than 160 types of construction materials? How to create jobs for more than 4,000 Russians? How to become the number one foreign investor in the Russian construction market? How to feel at home on a vast Russian land?

KNAUF KNOWS HOW. This is our **knaufHOW**

# Außenhandel Bayern-Russland

## Gesamtvolumen des bayerisch-russischen Außenhandels

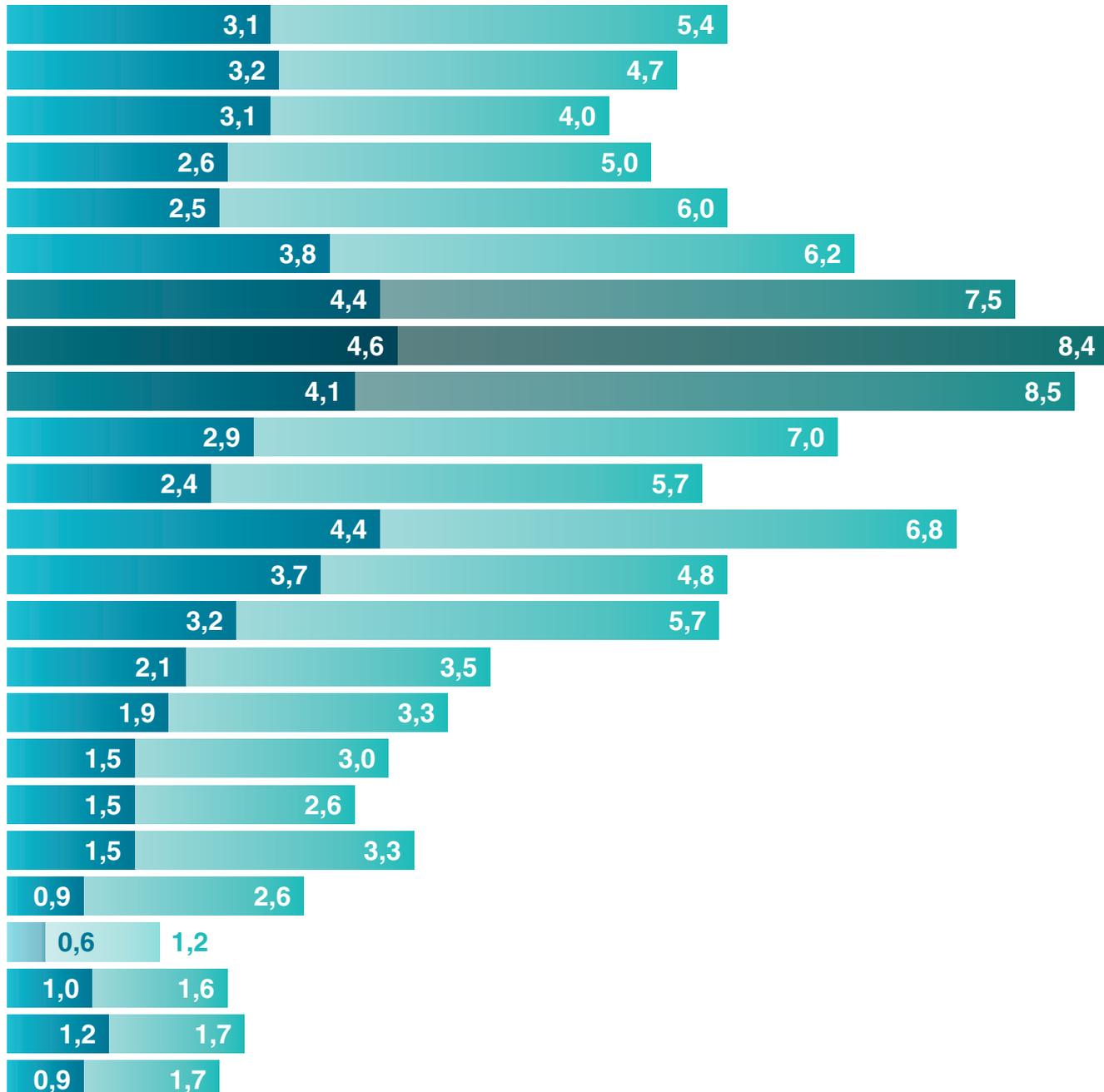


# 1996-2019

in Mrd. EUR

## Ausfuhr Bayerns nach Russland

## Einfuhr Bayerns aus Russland



# Wie man in Russland Verhandlungen auf Augenhöhe führt

**Russische Geschäftsleute sind bekannt für harte Verhandlungen. Deutsche Unternehmer sollten für erfolgreiche Gespräche die kulturellen Eigenheiten kennen und die Spielregeln beachten.**

## **Regeln für den Geschäftskontakt**

Viele Deutsche neigen bei ersten Gesprächen mit ihren russischen Kollegen oder Geschäftspartnern dazu, oberlehrerhafte Positionen einzunehmen. Doch althergebrachte Klischees, Besserwisserei und der „erhobene Zeigefinger“ sind fehl am Platze. Genauso wie Sprüche: „In Deutschland ist das alles viel besser, effektiver, ordentlicher.“ Deutsche wurden in Russland immer besonders hoch geschätzt, vielleicht mehr als jedes andere Volk. Umso verletzend wirken herablassende Bemerkungen über Missstände in Russland im Allgemeinen oder in den Betrieben russischer Partner im Speziellen. Die Krim-Annexion, der Krieg in der Ostukraine oder Russlands Einsatz in Syrien werden am besten vollkommen ausgespart, sofern das irgend möglich ist.

## **Grundsätzliche Verhaltensweisen**

Deutsche Unternehmer sollten sich vor ihren russischen Kunden als interessanter und kompetenter Netzwerkpartner präsentieren, mit dem es sich lohnt, in Verbindung zu stehen. Form und Etikette spielen dabei eine wichtige Rolle: Russen erwarten von ihren Geschäftspartnern adrette Kleidung sowie teure und stets blank geputzte Schuhe. Einer Dame in Russland zur Begrüßung die Hand zu reichen oder einen Kuss auf die Wange zu geben ist verpönt. Kavaliershandlungen dafür umso willkommener: in den Mantel helfen, die Wagentür öffnen und vor allem Komplimente. Deutsche Geschäftsfrauen sollten damit rechnen, dass ihre russischen Verhandlungspartner nicht nur sachlich argumentieren, sondern dass diese auch persönliche Komplimente machen. Ein Lächeln und/oder ein „Spasibo“ (Danke) sind dann angebracht.

Russen sind extrem technikaffin. Wer sich in den Bereichen Mathematik, Physik und Technik wohlfühlt, darf das Gespräch getrost in diese Richtung lenken. Ansonsten eignen sich Anmerkungen zum Wetter, Sport oder zu Autos, um in ein Gespräch einzusteigen. Humor ist zwar erwünscht, aber es setzt sich auch in Russland immer mehr die Devi-

se durch: „Leiser ist besser“. Warnung: Wenn Russen Witze machen, dann manchmal sehr derb oder auch auf Kosten von Minderheiten.

## **Die erste Begegnung mit dem Geschäftspartner**

Netzwerke und Beziehungen spielen in Russland eine große Rolle. Die beste Chance, Kontakte in Russland anzubahnen, ist über Messebesuche. Die russische Hauptstadt Moskau gehört zu den Städten mit den meisten deutschen Messebeteiligungen weltweit. Selbst in den Regionen gibt es Messebeteiligungen der Fachverbände, der Länder und des Bundes (siehe <http://www.auma.de>). Solche Chancen sollten sich deutsche Unternehmen nicht entgehen lassen.

Eine gute Vorbereitung der Verhandlungen mit dem Geschäftspartner ist das A und O. Imagebroschüren und Produktkataloge müssen auf Russisch vorhanden sein. Dasselbe gilt für Visitenkarten. Englisch ist zwar im Kommen, aber nicht jeder Entscheider ist begabt in Fremdsprachen. Daher gilt: Ohne Russisch lassen sich Verhandlungen kaum führen.

Mögliche Treffen sollten sich Besucher aus Deutschland mehrfach bestätigen lassen. In Russland werden fixe Gesprächstermine oder Meetings gern kurzfristig umgeworfen oder verschoben, teilweise ohne Absage. Vor allem im staugeplagten Moskau kommt das häufig vor. Umso wichtiger ist es für Deutsche, selbst pünktlich zu sein – das wird erwartet.

Telefonate sind wichtig, Faxe noch wichtiger. Weniger aussichtsreich sind E-Mails an die allgemeine Firmenadresse. Nur wenn es einen direkten Kontakt mit konkreter Mailadresse gibt, dann ist eine Antwort wahrscheinlich.

Besprechungen laufen in Russland meist streng hierarchisch ab. Bei offiziellen Verhandlungen sitzen sich die Fachverantwortlichen der beiden Parteien auf der Breitseite eines Tisches gegenüber. In der Mitte nehmen die Verhandlungsführer beider Seiten Platz, daneben sitzen Dolmetscher und die Fachexperten: Finanzleute, Juristen, Ingenieure und auf russischer Seite sogar manchmal Buchhalter. Es gibt meist eine klare Agenda und einen straffen Zeitplan, auch wenn dieser nicht immer strikt eingehalten wird.

Bei der Begrüßung sprechen sich russische Geschäftsleute mit Vor- und dem Vatersnamen an. Deutsche Geschäftspartner werden beim ersten Kontakt aus russischer Sicht übertrieben höflich mit „Gospodin“ angesprochen. Zu

Deutsch: Herr. Schwenken deutsche Geschäftsleute gleich zum Vorn- und Vatersnamen über, gibt das Pluspunkte. Russische Geschäftsleute werden dann ebenfalls zum Vornamen übergehen und dennoch beim „Sie“ bleiben.

Nach der Begrüßung durch den Gastgeber tragen die Verhandlungsführer zunächst ihre Eingangsstatements vor. Man bedankt sich für die Einladung, erklärt warum man gekommen ist, welche Ziele man verfolgt. Und schon geht es in die eigentliche Verhandlung.

Soll dem russischen Geschäftspartner eine kleine Aufmerksamkeit überreicht werden, eignen sich am besten Geschenke mit starkem regionalen Bezug. Ein Päckchen Lebkuchen, Wein oder Likör aus dem heimischen Landkreis kommen am besten an. Für Frauen eignen sich nach wie vor Blumen oder Pralinen. Mit leeren Händen dazustehen – das geht nicht. Denn die ersten Verhandlungen finden meist in Russland statt. Hinterher lädt die russische Seite oft zum Bankett – auf eigene Kosten. Hier ist eine kleine Aufmerksamkeit angebracht. Hochpreisiger Alkohol ist als Geschenk nicht mehr nötig. Auch billige Massenware wie USB-Sticks sind out.

Ein weiterer Tipp: Niemals Firmeninterna und für die Verhandlungen nicht unbedingt notwendige Daten auf Laptops und Smartphones zu Gesprächen mitnehmen! Auch Zugriff auf in Cloud-Servern hinterlegte Daten sollte vermieden werden. Der Grund: Wirtschaftsspionage, Hacking und Phishing treten in Russland gehäuft auf. Daher sollten deutsche Un-

ternehmer ein einfaches Präsentationslaptop und ein extra Handy benutzen. Manchmal zeichnen russische Manager Verhandlungen auf, ohne ihre Geschäftspartner vorher darüber informiert zu haben.

#### Ablauf von Besprechungen

Russische Geschäftsleute denken traditionell in kurzen Zeitspannen. Sie erwarten, dass sich Investitionen innerhalb von zwei bis drei Jahren amortisieren, weil sie ständig fürchten müssen, dass sich die Rahmenbedingungen in Russland verändern. Entsprechend direkt, sachbezogen und hart ist der Stil in Verhandlungen. Etwa wenn es um ihre Einlagen bei Joint-Venture-Unternehmen geht. Umso wichtiger ist es, klare Positionen zu formulieren und zum Punkt zu kommen.

Trotz einer weit verbreiteten „Trial and Error“-Haltung in der Produktion wollen viele russische Gesprächspartner bei Verträgen jeden einzelnen Punkt detailliert durchverhandeln. Marathonsitzungen sind die Folge. Im Unterschied zu wirklichen Verhandlungsrunden sind Entscheidungsmeetings im Grunde reine Formsache. Diskussionen in solchen offiziellen und meist größeren Runden sind verpönt. Das Wesentliche wie Preis und Zahlungsmodalitäten sollten bereits im Vorfeld ausgehandelt sein.

Deutsche Unternehmen sollten sich vorab über die Kompetenzen des Verhandlungspartners informieren. Viele Entscheidungen darf nur der Generaldirektor treffen. Stellvertretende Direktoren und Abteilungsleiter haben – im Gegensatz

## Die SPINNER-Gruppe produziert über 1.000 Präzisionsmaschinen pro Jahr.

Mehr als 60% der Produktion werden in über 60 Länder weltweit geliefert.



zu Deutschland – oft wenig Befugnisse. Deswegen bleiben ohne Generaldirektor in den Verhandlungen oft viele Punkte offen, die dann im Nachgang geklärt werden müssen.

Ein allzu vertrauter oder gar kumpelhafter Verhandlungsstil ist Gift. Je größer die russische Partnerfirma, desto wichtiger ist die Etikette. Außerdem kritisieren Russen relativ banale Mängel oder haben tatsächlich irrationale Sorgen. Darauf sollten deutsche Geschäftsleute gefasst sein. Es gibt aber auch begründete Einwände, die man ernst nehmen sollte. Die extremen klimatischen Bedingungen, die schlecht ausgebauten Straßen, Stromausfälle und viele andere Widrigkeiten zwingen russische Einkäufer zur Vorsicht. Der Einwand „Das ist Russland“ oder „In Russland ist das aber anders“ fällt bei fast jedem Meeting mit deutschen Geschäftsleuten.

In Russland herrscht eine andere Streitkultur als in Deutschland. Bei auftretenden Problemen sollten deutsche Geschäftsleute konstruktive Lösungsansätze einbringen und keine offene Konfrontation mit dem Gegenüber suchen, die oft sehr emotional erwidert wird. Sachliche Kritik ist hingegen möglich, im Rahmen eines positiven Gesprächskontextes.

Im Zuge der Lokalisierungs politik ist es in Russland gegenwärtig politisch opportun, einen möglichst hohen lokalen Anteil oder per se ein Produkt „Made in Russia“ zu fordern. Deutsche Vertriebsmitarbeiter sollten auf entsprechende Anfragen vorbereitet sein und vorab klären, welche Bauteile vor Ort bezogen werden können.

Ein Verhandlungsprotokoll ist sehr ratsam, mündliche Abmachungen zählen nichts. Am besten ist es, selbst mitzuschreiben, denn auch die Gegenseite wird bei offiziellen Gesprächen Protokoll führen. Im Anschluss senden sich die Vertragsparteien die Protokolle so lange gegenseitig zu, bis eine abgestimmte Version vorliegt. Für die Kommunikation sollten eine Telefon- und Faxnummer sowie ein Ansprechpartner vereinbart werden. Die Faxe sollten nummeriert sein und die nötigen Unterschriften und Stempel aufweisen. Jede seriöse Firma führt Faxeingangs- und -ausgangsbücher. Dasselbe Prozedere ist auch bei Verträgen ratsam.

Im Nachgang der Verhandlungen sollte der Gesprächsfaden nicht abreißen. Zu langes Schweigen könnte der russische Geschäftspartner als Desinteresse auffassen.

### **Geschäftssessen**

Russen sind sehr gastfreundlich. Nach harten Verhandlungsrunden gibt es oft eine Einladung zu einem Bankett. Trifft man sich auswärts in einem Restaurant, so schlägt die russische Seite in aller Regel das Lokal vor. Als deutscher Gast sollte man allerdings getrost darauf hinwirken, dass es nicht unbedingt die teuerste Gaststätte sein muss. Die Bezahlung in Restaurants übernimmt meist die russische Seite. Beim zweiten Besuch – der durchaus auf deutschem Boden stattfinden kann – übernimmt das deutsche Unternehmen die Rechnung. Dabei bezahlt die einladende Seite immer die komplette Rechnung. Den Betrag pro Person zu teilen, ist in Russland ein Tabubruch. Zudem übernimmt immer der Mann die Zeche – russische Damen bezahlen niemals. Beim Trinkgeld sind fünf bis zehn Prozent üblich.

### **Der private Umgang**

Deutsche Geschäftsleute sind gut beraten, die russische Gastfreundschaft und Herzlichkeit anzunehmen und zu er-

widern, gerade wenn sich engere Beziehungen und ein Vertrauensverhältnis herausgebildet haben. Auf privater Ebene entstehen zwar langsam, aber dafür umso intensiver freundschaftliche Beziehungen, die lebenslang halten können. Wer hoch in der Gunst seines Geschäftspartners steht, der wird womöglich sogar zu einem Besuch der Familie auf die Datscha eingeladen. Datschen sind die typischen Ferienhäuser der Russen außerhalb der großen Städte. Überhaupt: Der Kontakt zur ganzen Familie gilt als großer Vertrauensbeweis. So eine Gelegenheit sollte man sich bei angenehmen Geschäftspartnern nicht entgehen lassen.

Beliebte Gesprächsthemen unter Freunden und vertrauten Geschäftspartnern sind Familie, Sport und Reisen. Vorsicht vor politischen Äußerungen – das kann schnell schief gehen. Gerade bei den Themen wie Ukraine-Konflikt, Syrien-Krieg oder Flüchtlingspolitik können schnell zwei Welten aufeinanderprallen.

Der Beitrag ist im April 2019 erstmals von Germany Trade and Invest (GTAI) publiziert worden. Der Originalartikel ist unter folgendem Link abrufbar: <https://t1p.de/ncw3>

## \* Dos and Don'ts

- \* In Russland kommt es auf die Etikette an.
- \* Russische Geschäftsleute fordern einen Umgang auf Augenhöhe.
- \* Fehl am Platz sind althergebrachte Russland-Plattitüden und Besserwisserei.
- \* Zentrale Anliegen sollten deutsche Geschäftsleute in den Verhandlungen durchsetzen.
- \* Deutsche Tugenden werden von russischer Seite geradezu erwartet.
- \* Verhandlungsergebnisse sollten immer schriftlich fixiert werden.
- \* Diskussionen über die Krim-Annexion, die Kriege in der Ukraine und in Syrien sowie die deutsche Flüchtlingspolitik sind zu vermeiden.

# ECA-gedeckte Exportfinanzierungen in Russland

Die Bayerische Landesbank („BayernLB“), mit ihrer jahrzehntelangen Erfahrung als Spezialfinanzierer mit Fokus auf Sektoren wie Energie, Mobilität, Technologie, Maschinen- & Anlagenbau, Bau- & Grundstoffe, begleitet ihre Kunden seit über 20 Jahren auf dem russischen Markt.

Für deutsche Hersteller war Russland stets ein bedeutendes Exportland. Auch in Zukunft soll dieser Markt für deutsche Exporte trotz angespannter geopolitischer Lage an Bedeutung gewinnen, denn spätestens seit den letzten Jahren wird durch die russische Regierung die technologische Modernisierung der lokalen Industrie angekurbelt. Für unsere Kunden bedeutet dies eine riesige Markterweiterung, welche jedoch auch maßgeschneiderte Finanzierungslösungen erfordert, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Wir als BayernLB helfen hierbei unseren Kunden, die ideale Finanzierungslösung zu finden. Dank der langjährigen erfolgreichen Zusammenarbeit unseres Exportfinanzierungsteams mit allen maßgeblichen Exportkreditversicherern können wir auf länderspezifischen Absicherungsmechanismen für politische und wirtschaftliche Risiken zurückgreifen und somit die globalen Geschäftsbeziehungen unserer Kunden unterstützen.

Für weitere Fragen das breite Spektrum an ECA-gedeknten Finanzierungslösungen und sonstigen Handelsfinanzierungen in Russland betreffend, steht Ihnen unsere Repräsentanz in Moskau gern beratend zur Verfügung und richtet Ihre projektspezifischen Finanzierungsanfragen direkt an das zuständige Team der BayernLB .

## Svyatoslav BULANENKOV

### BayernLB | Head of Representative Office Moscow

2 Krasnopresnenskaya embankment, entrance 6, office 502, Moscow, 123610

T +7495 151 6764 ext. 101 | M Russia +7985 644 05 25 | M Germany +49 151 102 39 304

Svyatoslav.Bulanenkov@bayernlb.de

Web: bayernlb.de



## Wenn der Export an der Finanzierung hängt.

### Unser Angebot: Maßgeschneiderte Exportfinanzierungen für Ihr Auslandsgeschäft

Käufer machen die Auftragsvergabe zunehmend von der Finanzierung abhängig. Wir unterstützen Ihre Absatzfinanzierung – mit Bestellerkrediten, Multi-Source-Finanzierungen und Forfaitierungen – einschließlich der Abwicklung von Akkreditiven und Garantien. ► bayernlb.de

## Impressum

Herausgeber und Geschäftsführender Gesellschafter:  
Ulf Schneider (v.i.S.d.P.)

Kooperationspartner:  
Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung  
und Energie, Prinzregentenstraße 28, 80538 München  
Postanschrift: 80525 München  
Telefon 089 2162-0, Telefax 089 2162-2760  
info@stmwi.bayern.de  
www.stmwi.bayern.de

Executive Consultant: Frank Ebbecke  
Verantwortlicher Redakteur: Dimitri Kling

OWC-Verlag für Außenwirtschaft GmbH  
Ritterstraße 2 B, 10969 Berlin  
Telefon: +49 30 615089-0 / Fax: +49 30 615089-29  
E-Mail: info@owc.de

Gerichtsstand: Berlin, Amtsgericht Charlottenburg, HRB 170362 B

