

LOKALISIERUNG IN RUSSLAND: DER WEG INS DRITTE ROM – ODER NACH CANOSSA?

ÜBER LOKALISIERUNG WIRD IN RUSSLAND BEREITS SEIT DEM ZERFALL DER UDSSR INTENSIV DISKUTIERT. STANDEN ZUNÄCHST UNTER DEM ASPEKT DER ANGESTREBTE TRANSFORMATION DES LANDES IN EINE MARKTWIRTSCHAFT DEUTLICH ÖKONOMISCHE KRITERIEN BEI AUSLÄNDISCHEN INVESTOREN IM VORDERGRUND, SO SIND ES SPÄTESTENS SEIT DEM UMSCHALTEN DES KREMLS AUF EINE AUTARKIEORIENTIERTE STRATEGIE DER IMPORTSUBSTITUTION NUN VERSTÄRKT POLITISCH MOTIVIERTE ÜBERLEGUNGEN DER MARKTABSICHERUNG, DIE WESTLICHE UNTERNEHMEN BEI IHREN INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN ZUGRUNDE LEGEN (MÜSSEN). / GEORG SCHNEIDER, SWILAR

Zum einen zwingen makroökonomische Realitäten wie ein auf Dauer relativ niedrig gehaltener Rubelkurs dazu, Wertschöpfungsanteile an Erzeugnissen nach Russland zu verlagern, um so durch erhoffte Kostenreduzierungen die bisher dort hin exportierten Produkte weiter verkaufbar zu gestalten, zum anderen lockt der russische Staat mit spezifischen Vergünstigungen dann einzelner Pionierprofiteure durch den Sonderinvestitionsvertrag (SPIK).

In einzelnen Branchen wie der Landwirtschaft wird die staatliche Zwangsjacke dann noch gepolstert durch Subventionen der Endabnehmer, sofern das Erzeugnis einen gewissen lokalen Wertschöpfungsanteil nachweisbar überschreitet. Dem strengen Blick eines an einem funktionierenden Wettbewerb ausgerichteten Ordnungspolitikers kann dieses Modell natürlich nicht standhalten. Von der Zielstellung Marktwirtschaft im Sinne einer innovativen und sich selbst organisierenden Wettbewerbsordnung scheint sich die russische herrschende Klasse bis auf wenige Ausnahmen jedoch verabschiedet zu haben. Der Trend zu mehr Protektionismus scheint gar noch zuzunehmen. Das kann man bedau-

ern, aber als bereits im Land befindlicher oder neuer Investor gilt es nun, Lösungen für diese Konstellation zu erarbeiten. Lokalisierung kann unter bestimmten Gegebenheiten eine gute bis sehr gute Lösung darstellen. Welche Herausforderungen sich dabei ergeben, soll im Folgenden dargestellt werden.

LOKALISIERUNG WEGEN IMPORTSUBSTITUTION

Die russische Regierung unternimmt nicht zuletzt aus Gründen des Zahlungsbilanzschutzes erhebliche Anstrengungen, Importe zurückzudrängen. Mitunter erscheint dies angesichts der Wirtschaftsstruktur des Landes etwas verkrampft, denn viele importierte Erzeugnisse lassen sich kurz- und auch mittelfristig nicht im Land herstellen. Dazu sind die technologischen Lücken einfach zu groß.

Gleichwohl haben die staatlichen Unternehmen die Auflage erhalten, bei ihren Einkäufen konsequent auf lokal erzeugte Produkte zurückzugreifen. Schwerpunktmäßig richtet sich das Interesse des Kremls auf die Branchen von Fahrzeugbau (Kfz, Nfz, Landmaschinen), Maschinenbau, Pharma und teilweise Leichtindustrie sowie seit kurzem auch Software. Zu diesen Bereichen existieren

inzwischen umfangreiche gesetzliche und öffentlich zugängliche administrative Regelungen.

Manch deutsches Unternehmen (Claas, Wilo, Daimler ...) hat einen SPIK unterschrieben. Aufgrund der Anforderungen an die Investitionshöhe und die ganz spezielle Gestaltung des „Gebens und Nehmens“ scheint dieses Instrument nur für wenige Unternehmen ein geeignetes Instrument zu sein. Die geringe Anzahl derartiger Verträge scheint dies zu bestätigen. Ebenso sollte sich jeder Investor fragen, wie sehr die dort ausgehandelten Bedingungen angesichts einer wenig normenorientierten politischen Führung tatsächlich dauerhaft belastbar sind.

LOKALISIERUNG ALS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER KÖNIGSWEG?

Unter dem Kriterium der Wirtschaftlichkeit erscheint es sinnvoll, die Prozesse einer Verlagerung bzw. des Neuaufbaus einer lokalen Wertschöpfung zu differenzieren in die direkte Lokalisierung und die sich dann ggf. anschließende Nationalisierung. Denn gerade im Fahrzeugbau hat es sich – wie im jüngsten



Die Nationalisierung ist insofern davon abzugrenzen, als dass dann in die Wertschöpfungskette auch lokale russische Zulieferer integriert werden (sollen). Spätestens hier wird es nun spannend.

NATIONALISIERUNG ALS UNTERNEHMERISCHE HERAUSFORDERUNG

Bereits der Blick auf die Import- und Exportstatistik Russlands zeigt, dass wenige technologisch anspruchsvolle Güter ausgeführt, dafür aber umso mehr von diesen eingeführt werden. In den letzten Jahren hat Russland gar durch hohe Exporte von Getreide oder auch chemische Grundstoffe wie PVC glänzt.

Tauchen in den jüngsten Statistiken Hochtechnologiegüter wie Autos auf, so ist das nicht unwesentlich dem Umstand geschuldet, dass z.B. Konzerne wie VW in Kaluga große Fertigungskapazitäten im Land aufgebaut haben, die Erzeugnisse aber aufgrund der Kaufkrafteinbußen im Land in dem gefertigten Ausmaß nicht mehr absetzbar sind und nun unter dem Aspekt zu rettender Deckungsbeiträge exportiert werden.

Diese Tatsachen verweisen darauf, dass Russland eine schwache Zuliefererstruktur insbesondere im Bereich technologisch anspruchsvollerer Güter aufweist. Die russische Regierung hat das durchaus auch erkannt und mehr oder weniger offiziell eingestanden. Denn ihre 2015 veröffentlichten Ziele der Importsubstitution für 18 Wirtschaftszweige lassen erkennen, wo die Regierung auf eine eher schnelle lokale Fertigung hofft und wo sie selbst kaum Möglichkeiten sieht.

Westliche Unternehmen können sich somit und unter Bezug auf diese Zielvorgaben gegen politische Forderungen der Lokalisierung wehren. Für im Land aktive Einkäufer, die gezielt nach Erzeugnissen suchen, die auf importierten Maschinen gefertigt werden, ergibt sich die Möglichkeit, gezielt nach potentiellen Lieferanten suchen zu können. Denn die Zollstatistiken lassen sich exakt über die Zolltarifnummern nach Produkten und deren Empfängern auswerten.

Zur bestehenden technologischen Lücke kommen weitere Effekte, die den westlichen Einkäufer (ver-)zweifeln lassen: Mindestens in der Startphase und in der Regel bei westlichen KMUs sind die zu ordernden Losgrößen eher gering. Dazu passen aber die Fertigungskapazitäten vieler russischer Betriebe nicht. Ein weiterer Schwierigkeitsgrad entsteht durch die meist hohe Innovationsrate des westlichen bzw. deutschen Mittelstandes, der viele russische Zulieferer nicht folgen können. Ein weiterer nicht unwesentlicher Aspekt besteht darin, dass westliche Einkäufer in westlichen Marktlogiken denken. Russland ist jedoch ein Verkäufermarkt. Forderungen nach Flexibilität und Qualität laufen daher sehr oft ins Leere. Andererseits lehnen es westliche Unternehmen oft ab, an den Produktanforderungen Abstriche zu machen und so sich dem Markt anzupassen. Dies aber könnte gerade jetzt angesichts der wirtschaftlichen Lage im Land eine Strategie des Überwinterns sein, welche auch gegen die immer präsenter werdende chinesische Konkurrenz helfen könnte. Also nicht: Was ist das technisch beste Produkt, sondern what is good to market!

Lokalisierung und Nationalisierung können gangbare und teilweise sogar sehr gute Wege sein, den russischen Markt zu erhalten und weiter auszubauen. Als sinnvolle Strategie hat sich u.a. erwiesen, die lokalen Kapazitäten so aufzubauen, dass sie „atmen“ können. Bleibt der Rubel schwach, so wird eher lokal und gemäß der Zahlungsfähigkeit der russischen Kunden gefertigt. Bei stärkerer Rubelentwicklung kann dann auch auf den teureren Import von technologisch anspruchsvolleren Gütern zurückgegriffen werden.

Für die Einkäufer im Land stellt sich die herausfordernde Aufgabe, das innovative und privat geführte KMU zu finden, welches an der Weiterentwicklung seiner Technologie zusammen mit einem westlichen Partner Freude hat. Das bedeutet oft: Viel Lauf- und Wühlarbeit, mit dem Erfordernis, sich auf russische Realitäten und Mentalitäten einzustellen – ohne die Qualitätsanforderungen an das zu beschaffende Teil zumindest langfristig aus den Augen zu verlieren. Dann wird aus Canossa doch noch Rom.)

Beispiel von Daimler– wieder gezeigt, dass Lokalisierung zunächst eine Verlagerung von Wertschöpfungselementen innerhalb einer Firmenstruktur bedeutet. Konkret: Ein Unternehmen baut seine Erzeugnisse nicht mehr im Ausland zusammen und liefert diese nach Russland, sondern liefert die erforderlichen Teile SKD oder CKD und montiert vor Ort.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass dieser Schritt nur dann zu einer Kosteneinsparung führt, wenn eher einfache oder manuelle Tätigkeiten verlagert werden können. Dann kommen Lohnkostenvorteile insbesondere in der russischen Provinz zum Tragen. Bei kapitalintensiven Prozessen entstehen in der Regel eher zusätzliche Kosten aufgrund meist fehlender Economies of Scale und dem Bedarf an teuren ausländischen Spezialisten u.a. zur Produktionssteuerung und Qualitätssicherung.