

## Das Ende der Romantik

### Drei Kapitel aus der Geschichte der deutsch-russischen Beziehungen in der Ural-Region

Wiktor Belimow

#### Kapitel 1

#### Baden-Württemberg

Als Aushängeschild der Freundschaft zwischen Ural und Deutschland wird gemeinhin die Verbindung des Gebiets Swerdlowsk mit dem Land Baden-Württemberg betrachtet. Alles begann im November 1991, als der russische Präsident **Boris Jelzin** Deutschland einen offiziellen Besuch abstattete. Als Sieger des Putsches fühlte er sich sicher, als Herr über ein Land, das dringend Waren und Investitionen benötigte (und das heißt neue Ansätze für die Außenwirtschaftspolitik) jedoch nicht so ganz. Jelzin entschied sich, zu seiner Unterstützung einen der russischen Gouverneure mitzunehmen. Folgerichtig fiel die Wahl auf den Leiter der Exekutive des Mittleren Urals **Eduard Rossel**: erstens ist er ein Landsmann und zweitens ein Deutscher. Im Laufe des Besuchs in Stuttgart, der Hauptstadt Baden-Württembergs, regten die Deutschen an, Kontakte zwischen den Regionen anzubahnen. Und da kam Rossel wie gerufen. Dem unlängst für Ausländer geöffneten Gebiet Swerdlowsk bot sich die realistische Chance, mit der Gestaltung einer eigenen Außenwirtschaftspolitik zu beginnen und sich im Westen ein Image aufzubauen.

Im April 1992 kam eine Delegation von Beamten aus Jekaterinburg nach Stuttgart. Da das neue Russland Kurs auf die Marktwirtschaft genommen hatte, einigten sich beide Seiten darauf, ein Projekt zum Aufbau der kleinen und mittleren Unternehmen in Angriff zu nehmen. Und bereits im August kam eine von den Behörden in Baden-Württemberg eingeladene Gruppe deutscher Berater nach Jekaterinburg, um die Arbeitsbedingungen für kleine und mittlere Unternehmen zu untersuchen. An der Gangway wurden die Gäste von Mitarbeitern des Zentrums für Unternehmensförderung (ZSP), einem neuen Gremium der Gebietsregierung, das eigens für die Umsetzung der Stuttgarter Beschlüsse geschaffen wurde, in Empfang genommen.

Das Zentrum ist bis zum heutigen Tag das markanteste und konkreteste Ergebnis der Freundschaft zwischen dem Gebiet Swerdlowsk und dem Land Baden-Württemberg. Ein Gründungsvater des Zentrums war **Alexander Saborow**, zunächst als stellvertretender Direktor, später als Direktor. Er erinnert sich: „In der ersten Zeit hatten wir überhaupt keine Vorstellung davon, was wir konkret zu tun hatten. Und da stürmen sechs Deutsche mit Fragebögen für Unternehmer auf uns ein: Was für Straßen haben Sie, was für ein Geschäftsklima usw. Insgesamt 100 Fragen. Wir mussten ihnen jeden Tag 18 Firmenleiter ‚liefern‘, die sich bereit erklärten, ein Interview zu geben. Wer sich dieser Zeit erinnert, wird die Schwierigkeit der Aufgabe verstehen: die Privatwirtschaft war damals gerade erst im Aufbau und fürchtete sich vor jedem Geräusch .... Mehr schlecht als recht bekamen wir das hin. Schon damals begriff ich eine wichtige Sache: Wenn du nicht bereit bist, dein eigenes zum deutschen Geld hinzu zu legen, wird es keine gemeinsame Sache geben und keine der vermeintlich kostenlosen Beratungen wird etwas nützen. Um sich auf den Partner zuzubewegen, musst auch du Ressourcen haben. Diesen Gedanken hat sich glücklicherweise auch die Gebietsleitung zu eigen gemacht: Für die Förderung der Zusammenarbeit wurden Haushaltsmittel zugewiesen. Obendrein verfügte Rossel, das Zentrum für Unternehmensförderung mit der Funktion, kleine und mittlere Unternehmen zu finanzieren, auszustatten. Die Deutschen waren übrigens anfangs befremdet: Bei ihnen machen das die Banken ....“

In den Jahren, in denen das Zentrum tätig war, erhielten mehr als dreihundert kleine Produktionsunternehmen im Gebiet Swerdlowsk Organisations- und Förderkredite. Beinahe alle Gelder wurden in den Haushalt zurückgeführt. Alexander Saborow erläutert den Erfolg des Projekts folgendermaßen:

„Von Anfang an hatten wir vereinbart, Kredite nur zu vergeben, wenn eine positive Expertise der Bank vorlag. Die Kollegen aus anderen Regionen machten sich über uns lustig: Selbst, so sagten sie, könnt ihr wohl nicht entscheiden, wem ihr Geld gebt und wem nicht. Ja, wir haben den Gewinn mit den Bankern geteilt, aber dafür war die Kreditvergabe bei uns absolut ehrlich und transparent. Und niemand von der höheren Gebietsleitungsebene hat je bei uns angerufen und gebeten: ‚Alexander Wladimirowitsch, sei ein Freund und schieb dieser Firma ein paar Millionchen rüber‘.“

Beim Aufbau der kleinen Unternehmen im Ural hat auch das von deutschen Experten entwickelte Fach-Lehrprogramm „Pyramide“ geholfen, dessen Herzstück darin bestand, dass der Neuunternehmer die Schulung mit einem kompletten Geschäftsplan abschloss.

Dank der gemeinsamen Bemühungen entstand 1997 in Jekaterinburg ein Servicecenter für Holzbearbeitung (die heutige Handelsmarke „Zentroles“). Seine Maschinenausstattung im Wert von 1 Mill. DM erhielt das Gebiet Swerdlowsk als Geschenk von der Regierung Baden-Württemberg. Das Zentrum fertigte nicht nur Endprodukte (zum Beispiel Fenster und Türen), sondern leistete auch Ausbildungsdienste und diente als Ausstellungsplattform für deutsche Holzbearbeitungsmaschinen. Letzteres ermöglichte den Deutschen in der Ural-Region im Bereich Absatz von Holzbearbeitungsmaschinen Fuß zu fassen und ihren Hauptkonkurrenten, den Italienern, zuvorzukommen.

Nach den Worten Alexander Saborows stellten sich die Deutschen das Servicecenter für Holzbearbeitung als einen planwirtschaftlich-defizitären Betrieb vor, der zu vergleichsweise niedrigen Preisen Dienstleistungen für die kleinen und mittleren Unternehmen erbringt. Doch die russische Seite erklärte, dass angesichts des Haushaltsdefizits kein Gouverneur ein Produktionsobjekt langfristig staatlich finanzieren würde. Bald darauf versiegten auch die staatlichen Gelder für das Zentrum für Unternehmensförderung selbst. Für die Obliegenheiten des Zentrums (Personalschulung) musste Saborow einen Teil der Ressourcen aus dessen „Kreditabteilung“ hinüberholen. Mit der Streichung der Finanzierung (aus dem Gebietshaushalt flossen regelmäßig Gelder in das Projekt) wurde auch die Anzahl der gemeinsamen Programme gekürzt. Das Projekt wurde für erfolgreich beendet erklärt, und die Deutschen verkündeten, dass nach ihrer Kalkulation die erste Phase der Partnerschaft mit dem Gebiet Swerdlowsk abgeschlossen sei (zur Verwunderung der Russen, bei denen Projekte bekanntlich kein Ende kennen). Aus Stuttgart kam der Vorschlag, die zweite Phase einzuläuten und einen gemeinsamen Regierungsausschuss für wirtschaftliche Zusammenarbeit zu schaffen. Diese Idee scheiterte jedoch an den abstrusen Eitelkeiten der Beamten: Jedes Gebietsministerium meinte, dass ausgerechnet es die Hauptrolle dabei spielen müsse.

„Der Gedankenaustausch mit einer Menge interessanter Leute in Deutschland und bei uns war eine konkrete und lebendige Geschichte“, erinnert sich Alexander Saborow. „Die Deutschen ‚kratzten‘ den provinziellen Firnis von uns gewöhnlichen Ural-Burschen ab, die, wie wir sagen, nie etwas Süßeres als eine Mohrrübe gegessen haben. Mir scheint, dass ich die deutsche Mentalität ein wenig kennen gelernt habe. Ich habe zum Beispiel begriffen, dass es für einen Deutschen eine Katastrophe ist, wenn unvorhergesehene Umstände seine ordentlich und stilvoll vorbereiteten Pläne durchkreuzen. Bei uns aber konnte es einem verantwortlichen Beamten irgendeiner gemeinsamen Arbeitsgruppe einfallen, mitten in einer Sitzung zu verkünden: ‚Mir ist da gerade ein Gedanke gekommen, lasst uns den einmal diskutieren.‘ Die Deutschen waren entsetzt und schlugen vor, diesen „Gedanken“ auf die Tagesordnung für die nächste Sitzung zu setzen .... Außerdem haben sie eine große Vorliebe dafür, sich mit Details zu beschäftigen. Ich erinnere mich lebhaft an Momente, in denen wir einander einfach nicht verstehen konnten. So ist für den Deutschen völlig klar, dass der Leiter eines holzbearbeitenden Unternehmens ein Holzfachmann sein muss, und eine Kleinräucherei muss von einem Fleischer geführt werden. Mit dieser Logik versuchten sie auch die Lehrprogramme umzusetzen. Wir aber wussten, dass ein russischer Betriebsleiter sich weder mit Holz noch mit Fleisch beschäftigt. Er geht zu den Banken, in die Verwaltung, zum Finanzamt und schlägt sich mit den Anliegern herum .... Natürlich liegt die Ursache dafür in unserer unterentwickelten Infrastruktur. In Deutschland lassen sich viele Probleme durch einen Anruf bei einem Anwalt oder Berater lösen, aber bei uns muss ein Direktor bis heute alles wissen und sich mit Aufgaben beschäftigen, die sich einem deutschen Betriebsleiter gar nicht erst stellen ....“

Das Ende der „baden-württembergischen Periode“ begann exakt vor der Finanzkrise des Jahres 1998. Heute erinnert sich derjenige, der dieses Kapitel der neueren Geschichte der Beziehungen zwischen der Ural-Region und Deutschland schrieb, seiner Arbeit gern. „Das war eine der schönsten Zeiten meines Lebens,“ sagt Alexander Saborow. Zugleich bekennen die direkten Beteiligten einschließlich Saborow selbst, dass das Potenzial der Beziehungen zwischen dem Gebiet Swerdlowsk und Baden-Württemberg bei weitem nicht ausgeschöpft wurde. So ging die Idee, die deutschen Erfahrungen mit der beruflichen Ausbildung von Jugendliche zu übernehmen, in den Tiefen des Gebietsbildungsministeriums unter. Heute zahlt die Industrie für die behördliche Trägheit von gestern, da sie ihr Ausbildungssystem eilig aus dem Boden stampfen muss. Den ineffektiven Staatsapparat allerdings, der gierig Haushaltsgelder verschlingt, hat niemand abgeschafft.

Einer der ehemaligen Beschäftigten des Zentrums für Unternehmensförderung hat anonym folgenden Kommentar abgegeben: „Einen Rückgriff auf die Ideen, die zwischen Stuttgart und Jekaterinburg zu der Zeit kursierten, als das Gebiet Swerdlowsk und Baden-Württemberg kooperierten, wird es nicht geben. Die Zeit ist passé. Auf beiden Seiten gab es reichlich Naivität. Wir wollten einfach so säckeweise Investitionen bekommen und über sie nach eigenem Gutdünken verfügen. Für die Kollegen aus Stuttgart wäre es wohl besser gewesen, sich weniger auf die russischen Partner zu verlassen und zu versuchen, eine eigenständige Wirtschaftsvertretung ihres Bundeslandes in Jekaterinburg zu eröffnen. Deshalb bleibt

heute nur, für Treffen mit administrativem und politischem Hintergrund ‚PR zu machen‘ und sie als echte Wirtschaftskooperation darzustellen.“

## Kapitel 2 Peter Jaerisch

Ein weiteres Wahrzeichen der neuen Beziehungen zwischen der Ural-Region und Deutschland ist das im Zentrum von Jekaterinburg gelegene Swerdlowsker Elektromechanische Werk (SEMS). Mitte der neunziger Jahre gehörte es zum westdeutschen Elektrokonzern AEG. Das Werk war zu diesem Zeitpunkt bereits privatisiert. Um die Eigentümerinteressen zu vertreten, kam der Russisch sprechende Dresdener Ingenieur **Peter Jaerisch** in den Ural. Er übernahm die Position des stellvertretenden Generaldirektors. „Natürlich war es eine ganz bewusste Entscheidung in das SEMS zu investieren“, erinnert sich Herr Jaerisch. „Die AEG erwarb nämlich zuvor ein ähnliches Werk in Dresden, das viele Anlagen für Mittelspannungs-Verteilernetze in die Sowjetunion geliefert hatte. Bestrebt sich die Märkte im Osten zu erhalten, kam die AEG zu dem Schluss, dass dies am einfachsten und sichersten über den Kauf eines Konkurrenten in Russland zu bewerkstelligen sei. Es war also Berechnung, aber es war auch Enthusiasmus dabei. Denn das Werk sah alles andere als gut aus. Es war viel zu tun im Hinblick auf die Modernisierung der Produktions- und Steuerungstechniken. Ich fuhr in den Ural, um dort eine interessante Tätigkeit vorzufinden und ich bekam sie.“

Bald darauf wurde die AEG (das SEMS eingeschlossen) ein Teil des französisch-deutschen Alstom Konzerns, der mit einem Investitionsprogramm in den Ural kam. Im Jahr 2000, als die Gesamtsumme der Investitionen 5 Millionen Dollar erreichte, wurde Alstom SEMS in einen Skandal hineingezogen, über den in der ganzen Welt berichtet wurde. Es handelte sich dabei um den ersten Versuch einer Entprivatisierung im heutigen Russland. Dank der Unterstützung der französischen und deutschen Behörden sowie der unnachgiebigen Haltung der Präsidentenvertretung im Föderalkreis Ural konnten die Aktionäre einigen russischen Behördenvertretern darlegen, dass die widersprüchlichen Rechtsnormen, nach denen die Privatisierung vorgenommen wurde, nicht ein Problem des ausländischen Investors, sondern des Staats darstelle, der diese Rechtsnormen in Kraft gesetzt hat. Die Beschäftigten des Werks übrigen haben damals die Aktionäre und den von ihnen ernannten neuen Generaldirektor Peter Jaerisch unterstützt.

Heute gehört das Werk zur französischen AREVA-Gruppe, die sich auf Atomergietechnik spezialisiert hat, wird aber nach wie vor von dem Deutschen Peter Jaerisch geleitet. Seine russischen Direktorenkollegen nennen ihn einen „Stoßarbeiter der kapitalistischen Arbeit“. Und in der Tat steht das Unternehmen gut da. Das erste, was Jaerisch gelang, war eine deutliche Senkung der Energiekosten. Die Werksgebäude wurden renoviert, die Wärme entwich nicht mehr durch die Ritzen. Die Anlagen wurden so ergonomisch wie möglich angeordnet. Ein Gasheizwerk wurde gebaut: „Im Herbst gibt es Tage, an denen es draußen schon recht kühl ist, aber die Zentralheizung noch nicht läuft“, erklärt der Direktor. „In dieser Zeit nimmt in vielen Industriebetrieben der Arbeitsausfall zu, da die Arbeiter krank werden. Durch unsere autonome Wärmeversorgung haben wir diesen Missstand beseitigt.“

All diese „Kleinigkeiten“ – Energieeinsparung, Logistik, Arbeitsorganisation und -sicherheit, ordentliche Ernährung – machen das aus, was man Wettbewerbsvorteil nennt. Die Produktpaletten des Werks von vor fünf Jahren und heute unterscheiden sich wie Himmel und Erde. Viele neue Erzeugnisse sind herausgebracht worden, die im Gebrauch sicherer und zuverlässiger sind. Interesse an den Produkten des Werks zeigen die Erdöl- und Erdgaskonzerne, darunter auch westliche, die in Russland tätig sind. Ein gutes Beispiel dafür, dass die Region Ural-Westsibirien ein Teil des globalen Wirtschaftsgefüges geworden ist, habe ich am Schwarzen Brett des Verwaltungsgebäudes der „AREVA AG – Energieübertragung und -verteilung“ gefunden. Der Manager der Zweigstelle Neftejugansk des Unternehmens „Salym Petroleum Development NV“ (Niederlande), Herr Iwanow, schreibt: „Lieber Peter, wir danken der Mannschaft eures Unternehmens, die auf dem Ölfeld Sapadno-Salymk gearbeitet hat (es folgt die Liste der Namen: Maximow, Sachwatajew, Tjotkin u.a. – Anm. d. Red.). Die Arbeiten wurden auf hohem professionellen Niveau termingerecht und mit hoher Qualität ausgeführt.“ Am gleichen Brett entdeckte ich übrigens eine Liste mit den Geschäftszielen des Unternehmens: Jahresumsatz 685,5 Mio. Rubel; operative Einnahmen 24,3 Mio. Rubel; Reingewinn 55,5 Mio. Rubel.

Heute beträgt der durchschnittliche Arbeitslohn in der „AREVA AG – Energieübertragung und -verteilung“ 18.000 Rubel (ohne leitende Angestellte). Der Kollektivvertrag gehört zu den drei besten im Gebiet Swerdlowsk. Das Unterstützungsprogramm für die Rentner ist das bestausgestattete für den Bereich Maschinenbau in der Region.

**„Dr. Jaerisch, haben Sie die russische Seele, das russische Leben und die russische Art, Menschen zu führen gut kennen gelernt?“**

„Ein Top-Manager sagte einmal zu mir: ‚Peter, merkst du etwa nicht, dass viele unserer Mitarbeiter deine Gutheit missbrauchen, dass man die Russen strenger führen muss, dass sie stets gerissen agieren?‘ Ich antwortete ihm Folgendes: ‚Okay, Alexander, vielleicht hat mein Führungsstil gewisse Nachteile. Aber man kann ihm auch manche positiven Momente abgewinnen. Und diese können wiederum in deinem „russischen“ Stil fehlen. In deinem Bereich gleichst du meine Fehler aus, und ich gleiche deine aus. Kann das nicht im Ganzen einen positiven Effekt ergeben?‘ In der Tat nahm ich in der ersten Zeit Dinge wahr, auf die andere einfach nicht achteten: eine schmutzige Flagge, verwelkte Blumen, ein über das Betriebsgelände fliegender Fetzen Papier. Aber ich allein hätte im Unternehmen keine völlig andere Atmosphäre schaffen können. Heute spürt man sie überall, das bemerken sowohl die Arbeiter als auch die Ingenieure. Die Veränderungen sind das Resultat gemeinsamer Arbeit und sie haben sich allmählich eingestellt, mit dem verbesserten Lebensstandard, den verbesserten Arbeitsbedingungen und mit der Einführung neuer Produkte. Im Großen und Ganzen habe ich das Gefühl, dass wir hier etwas sehr Gutes gemacht haben. Die Kombination von Managern verschiedener Nationalität hat, so scheint es, ein gutes Ergebnis gebracht. Ich bin mit denen, die die Nationen in faule und arbeitsame einteilen, überhaupt nicht einverstanden. Meiner Meinung nach hängt alles vom Wollen des jeweiligen Managers ab und nicht von seiner Nationalität.“

**„Sie wohnen in derselben Zweizimmerwohnung wie noch vor acht Jahren und Sie fahren ein russisches Auto. Ihr einziges ‚Privileg‘ sind 14 Heimreisen im Jahr nach Deutschland zu Ihrer Ehefrau und den beiden Söhnen. Wollten Sie nie alles aufgeben und zurück nach Hause fahren?“**

„Vor kurzem bin ich im Flugzeug nach Frankfurt mit dem Chefchirurgen einer Jekaterinburger Klinik ins Gespräch gekommen. Er sagte: ‚Peter, weißt du, dass du zu uns gekommen bist, ist nicht schlimm. Schlimm ist, dass du bis jetzt nicht wieder weggegangen bist. Du bist einfach verrückt!‘ Ich wurde damals nachdenklich und kam zu folgendem Schluss. Natürlich ist nicht jeder bereit, 10–15 Jahre zu warten bis es in Russland die selben Lebensverhältnisse wie in Europa gibt. Ich kann den russischen Wissenschaftler verstehen, der ins Ausland geht und dort an einem Tag seinen Lohn für drei Monate verdient. Aber ich achte diejenigen, die in Russland bleiben. Weshalb? Einfach deshalb, weil sie im Leben nicht den leichten Weg suchen.“

Kapitel 3  
Ordnung

Die heutigen Geschäftskontakte zwischen Deutschland und Russland sind von einem gesunden Pragmatismus geprägt. Die deutschen Unternehmen, die wohl stärker als andere unter der russischen Finanzkrise gelitten haben, dringen energisch auf die regionalen Märkte unseres Landes vor. Zum einen treibt sie die von einem Nachfragerückgang begleitete Wirtschaftskrise daheim an, zum anderen locken die russischen Reformen (in den Bereichen Energie, Verkehr, kommunaler Wohnungsbau, Gesundheit usw.), da sie eine umfassende technische Modernisierung erfordern. Außerdem muss man den russischen Unternehmen helfen, sich auf den Wettbewerb im Rahmen der WTO vorzubereiten. Dabei geht es um die Umsetzung kapitalintensiver Programme für die Erneuerung der Maschinenausstattung sowie für den Umweltschutz. Für die Ural-Region sind alle diese Arbeitsfelder aktuell. Doch nur das ausländische Unternehmen, das eine genau formulierte Arbeitsstrategie für die potenziellen Kunden und einen verlässlichen Partner in Russland hat, kann diese besetzen.

Die Russen müssen sich davon lösen, in einem ausländischen Investor einen Mäzen mit einem unerschöpflichen Geldvorrat zu sehen. Die mittleren europäischen Unternehmen folgen überall der Regel, dass ein Projekt, das im Laufe von drei Jahren keine ersten Erträge abwirft, erneut auf den Prüfstand kommt.

„Zweifelsohne ist der Ural mit seinem starken Maschinenbaukomplex für uns eine strategische Region“, sagt der Generaldirektor der „Stankoproekt“ GmbH (gehört zum deutschen Unternehmen Arinstein) **Igor Fischeljow**. Seine Mannschaft und er liefern, modernisieren und reparieren Werkzeugmaschinen. In Polen fertigt Arinstein für den russischen Markt optimal zugeschnittene Werkzeugmaschinen – was das Preis-Leistungs-Verhältnis angeht. Doch die praktischen Deutschen wissen, dass sie ohne zuverlässigen Service im harten Konkurrenzkampf um den russischen Abnehmer gegenüber den Tschechen, Italienern und anderen Europäern nicht bestehen können. Deshalb wird „Stankoproekt“ auf dem Markt für Ausbildungsdienstleistungen aktiv. In Jekaterinburg errichtet das Unternehmen ein großes Werkzeugmaschinenzentrum, das nicht nur als Ausstellungsplattform dienen, sondern sich auch mit der

Ausbildung von Ingenieuren für Werkzeugmaschinen mit NC-Steuerung befassen wird. Die Studenten der Hochschulen des Gebiets Swerdlowsk werden hier kostenlos unterrichtet. „Das kann man mit Fug und Recht als eine soziale Leistung bezeichnen“, erklärt Igor Fischeljow, „doch verhehlen wir nicht, dass es hier auch eine pragmatische Komponente gibt: Wir schaffen uns die zukünftigen loyalen Abnehmer.“

„Stankoproekt“ hat Werkzeugmaschinen für Lehrzwecke an Uralwagonsawod, die AG „Pnewmostrojmaschina“ und die Wissenschaftliche Produktionsvereinigung „Majak“ geliefert. Der Wunsch der Industriebetriebe im Ural, Unterrichtsklassen einzurichten ist durchaus vernünftig. So werden keine Werkzeugmaschinen blockiert, die in der eigentlichen Produktion eingesetzt sind. Merkwürdig ist nur, warum der Staat mit seinem System der Berufsausbildung von all dem so weit entfernt ist. Nach den Worten Fischeljows erwirbt Indonesien in Deutschland Tausende von Werkzeugmaschinen für Lehrzwecke, Russland keine einzige.

Schaubilder, die die Entwicklung des Außenhandelsgeschäfts der Subjekte des Föderalkreises Ural mit Deutschland illustrieren, zeigen deutlich, dass: a) unsere Beziehungen nicht durch Kontinuität gekennzeichnet sind; b) die Region in erheblichem Maß die Funktion einer Rohstoffbasis für die hochtechnisierte deutsche Wirtschaft erfüllt. Möglicherweise wäre dieses Verhältnis auch für ein anderes Land interessant, doch die Deutschen wollen eine stabile, aufrichtige und kreative Partnerschaft. Deshalb lassen sie sich gern auf eine Finanzierung der Unternehmen ein, auf eine Stundung der Zahlungen, auf Leasingpläne, auf die Weitergabe neuer Marketing- und Logistikverfahren. In Fragen der Unternehmensführung sind die Deutschen auf Kooperation ausgerichtet. Entgegen der weit verbreiteten Meinung gibt es in ihren Unternehmen nicht mehr Bürokratie als in allen anderen auch. „Ich habe niemals ein derart demokratisches System der Unternehmensführung gesehen“, sagt **Pawel Neganow**, Generaldirektor der AG „Würth-Ural“ (gehört zum deutschen Konzern Würth, Montage- und Befestigungssysteme). „Bürokratie gibt es bei uns genau so viel, wie notwendig ist. Es gibt die grundlegende Organisationsdokumentation und es gibt die Möglichkeit, die einschlägigen Erfahrungen, die Würth in seiner jahrzehntelangen Tätigkeit auf allen Kontinenten außer der Antarktis gesammelt hat, nachzulesen. Aber niemand schreibt mir vor, etwas so und nicht anders zu machen.“

Igor Fischeljow ist sich sicher: „Die Strategie für unsere zukünftige Entwicklung ist das gemeinsame Produkt. Wir können das Beste aus Deutschland und aus Russland nehmen.“ Aus Gesprächen mit Fachleuten, die in gemeinsamen deutsch-russischen Unternehmen tätig sind, wissen wir, dass die Deutschen zwar an Funktionen, aber nicht an Gehältern und am Sozialpaket zu sparen gewillt sind. In deutschen Unternehmen sind Ausbildungs- und Praktikumprogramme sehr gut ausgebaut.

Einen Deutschen als Partner zu gewinnen, ist jedoch nicht einfach. Natürlich, sie sind keine Japaner, die Jahre auf eine einhundertprozentige Garantie warten. Die Deutschen sind flexible Pragmatiker, doch sie sind nicht bereit, sich dem Erstbesten an den Hals zu werfen. „Im vergangenen Jahr war ich auf einem deutsch-russischen Wirtschaftsforum in Baden-Baden“, erinnert sich Igor Fischeljow. „Der Andrang von deutscher Seite war groß. Die Unternehmer lauschten mit großem Interesse ihren Kollegen, die bereits auf dem russischen Markt tätig sind. Die Augen leuchteten, aber gleichzeitig sah man, dass man sich noch fürchtet. Wenn man mich in Deutschland fragt, wie man nach Russland gehen soll, antworte ich: Warten Sie nicht auf eines – auf absolute Garantien. Bei uns sind die persönlichen Beziehungen zum Kunden wichtiger, als die formalen. Vieles gründet auf gegenseitigem Vertrauen. Wenn ein Deutscher das begreift, dann wird er Erfolg in Russland haben.“

Die Angst in der Gesellschaft ist in vielem ein Resultat der Wirkung der Medien. In der deutschen Presse wird in der Regel über Russland entweder Schlechtes oder gar nichts geschrieben. Nur ein Beispiel: Kürzlich wurde in Leipzig ein russisches Generalkonsulat eröffnet, unser Außenministerium ließ ein schönes Gebäude errichten. Aber die Lokalpresse übergang das Ereignis einfach.

Es ist klar, dass vollwertige Beziehungen des direkten Kontakts zwischen den Menschen und neuer Formen seiner Organisation bedürfen, die nicht auf einen „Beamtentourismus“ abzielen, sondern auf eine konkrete, für beide Seiten vorteilhafte Zusammenarbeit. Solche Formen entwickelt zur Zeit das Uraler Beratungsbüro „Aljans“ mit Unterstützung des Ministeriums für internationale und außenwirtschaftliche Beziehungen des Gebiets Swerdlowsk. Die Grundidee besteht darin, zukünftigen deutschen und russischen Partnern ein Dienstleistungspaket in den Bereichen Geschäftsplanung, Marketing, Logistik und Psychologie anzubieten. Das könnte die Lösung für die Probleme sein, die mit dem sprunghaften Wachstum, wie es für Russland charakteristisch ist, zusammenhängen (Bedarf an neuen Konzepten der Unternehmensführung) sowie mit dem Mangel an Auftraggebern, unter dem die deutschen Unternehmen leiden. „Wir müssen den Unternehmen aus Deutschland und dem Ural helfen, einander besser zu verstehen“, sagt die Direktorin von „Aljans“ **Tatjana Majorowa**. Als Projektpartner fungiert das Beratungsunternehmen rönnecke trainings (Leipzig). Außerdem sind 300 Absolventen der Praktika des

Präsidentenprogramms involviert, die in europäischen Unternehmen geschult wurden, eine genaue Vorstellung vom Arbeitsstil in der westlichen Wirtschaft erhalten haben und heute in Unternehmen der Ural-Region arbeiten. Sie können den russischen Managern sagen, wie der Deutsche denkt. Derzeit bereiten „Aljans“ und rönnecke trainings die Reise einer Gruppe von Unternehmern aus Sachsen nach Jekaterinburg vor, die im November stattfinden wird. Anschließend wird ein Gegenbesuch aus dem Ural erfolgen.

„Wir haben damit angefangen, dass wir im Ural Beratungen zu Fragen des Projektmanagements für russische Unternehmer organisierten. Wichtig ist, dass die Menschen einander bei den Zusammentreffen verstehen“, sagt der Inhaber von rönnecke trainings **Dirk Rönnecke**. „Wenn man so will, ist das eine Art kleine Diplomatie. Wir sind darauf vorbereitet, nicht nur über für Deutschland typische Geschäftsverfahren zu sprechen, sondern auch darüber, was eigentlich von einem deutschen Unternehmer zu erwarten ist und was er von einem russischen erwartet. Die Deutschen haben diesen Begriff ‚Ordnung‘. Das ist eine ganze Philosophie, ein Denkmuster. Hierzu gehört, dass man ein genaues Angebot mit Angabe des möglichen gemeinsamen Gewinns in Rubeln oder Euro erwartet, dass man sich eine pünktliche Reaktion des Partners auf Anfragen und Briefe erhofft und vieles andere mehr, das den Eindruck ernsthafter Absichten hinterlässt. Der Deutsche ist ein Realist par excellence. Er ist nicht geneigt, global zu denken, wohingegen dem Russen dies gut gelingt. Er erwartet konkrete Initiativen und nicht nur die Phrase ‚wir laden zur Zusammenarbeit ein‘.“

Wichtig ist der Hinweis, dass das Projekt „Aljans“ und rönnecke trainings auf kleine und mittlere Wirtschaftskontakte zielt, d.h. auf Projekte von 100.000 bis 4 Mio. Euro sowie auf regionale Zusammenarbeit. „Ich werde nicht müde den Kollegen in Leipzig gegenüber zu wiederholen, dass es für den Unternehmer besser ist, einen Platz in der Sonne in der Region zu haben als einen im Schatten in der Hauptstadt“, schmunzelt Herr Rönnecke.

Das ist wohl auch für die Ural-Region der richtige Ansatz. Denn in den Gängen des DaimlerChrysler Hauptquartiers wird man sich hundert Paar Schuhe ablaufen können und doch bei den dortigen Top-Managern niemals ein liebevolles Gefühl für die Natur des Urals oder das Lied über die lockige Eberesche entfachen können. In der globalisierten Wirtschaft ist das Gebiet Swerdlowsk für die Riesenkonzerne genau so ein Stück Land wie die Provinz Sichuan. Darum ist es realistisch, sich um die kleinen und mittleren Unternehmen zu bemühen, bei denen übrigens gerade Deutschland stark ist. (Hier muss darauf hingewiesen werden, dass ein mittleres deutsches Unternehmen namhafte Uraler Werke, was den Umsatz angeht, durchaus in die Tasche stecken kann.)

Was kann die deutsche Wirtschaft der Ural-Region geben? In erster Linie eine Vorstellung von Qualitätsstandards in Produktion und Unternehmensführung, die Deutschland den ersten Platz unter den exportierenden Ländern eingebracht haben. Von Deutschland kann man lernen, Handel zu treiben, hochwertige Dinge zu produzieren, Abfall zu verwerten, Energie zu sparen und – zu guter Letzt – zu organisieren! Kein Witz: Vor zwei Jahren versuchten die Deutschen bei Holzverarbeitern im Gebiet Kirow Einweg-Eichtische für ein Bierfest zu ordern. Ein Versuchsmuster konnten die noch normgerecht fertigen, doch weiter ging die Sache nicht voran: Bei der Fließbandfertigung war jede zweite Tischplatte krumm.

Was muss der Ural der deutschen (lies: ausländischen) Wirtschaft geben? Darüber haben wir mehrmals geschrieben (s. z.B. den Artikel „Sehkorrektur“, Nr. 48 vom 22.12.03). Natürlich ruft die Infrastruktur immer noch viele Klagen hervor. Die Experten bekennen, dass Jekaterinburg Moskau allmählich die Aufmerksamkeit der Investoren abringt. Doch das ist weniger ein Verdienst Jekaterinburgs als eine Unzulänglichkeit der Hauptstadt: Auf dem Weg nach Scheremetjewo kann man einen halben Tag verlieren, zum Jekaterinburger Flughafen Kolzowo fährt man eine halbe Stunde. „Warum fliegen aus Moskau 10 Maschinen am Tag nach Deutschland und aus Jekaterinburg fünf in der Woche?“, fragt uns aus Berlin Mark Arinstein, Inhaber des Unternehmens Arinstein, den wir gebeten haben, sich zu Mitteln und Wegen zu äußern, wie die deutsch-russischen Beziehungen in der Ural-Region zu verbessern sind. Was soll man ihm antworten? Oder auch dem Offiziellen einer Delegation aus Rheinland-Pfalz, der den Ural im September besuchte und meinte, dass die Straße von Perm nach Jekaterinburg „schlicht eine Katastrophe“ sei ...?

Selbstverständlich muss man das Problem der Landzuweisung irgendwie lösen. Dem Investor anzubieten, ein Grundstück zu pachten und auf ihm ein Werk zu errichten und erst dann über seinen Kaufpreis zu verhandeln, ist gleichbedeutend mit der Aussage: „Verschwinde!“ Was er auch tun wird, nachdem er seinen Blick sagen wir einmal auf das benachbarte Kasachstan gerichtet hat.

Weiter. Offenbar ist die Zeit vorbei, in der man für einen jeden raren Investor persönlich Spielregeln aufstellen und seine Vorhaben begleiten musste. Natürlich kann man individuell Hilfe versprechen, für den Fall übermäßiger Schikanen der Steuerinspektion. Doch besser wäre allen, den heutigen und den zukünftigen Investoren, damit geholfen, wenn man von vornherein Regelungen schüfe, die nicht mehr zulassen, das Beamte für böses Blut beim ehrlichen Steuerzahler sorgen.

Natürlich ist ein umfassendes, verständliches und transparentes Kooperationssystem der verschiedenen Organisationen und Institutionen – von sich selbst regulierenden Verbänden und Industrie- und Handelskammern bis hin zu Pass-, Visa- und Migrationsdiensten – unverzichtbar. Ein solches auf das konkrete Resultat abzielendes System muss das Gerüst bilden für das, was man eine regionale Außenwirtschaftspolitik nennt. Dann werden vielleicht identische Angaben über Reisen, Konsultationen und Beratungen nicht mehr von dem einen in den anderen Bericht übernommen. Dann, so wagen wir zu hoffen, wird man sich der konkreten Zahlen nicht mehr schämen müssen und diese zurückhalten, wie es die Behörden in Baschkirien getan haben. Sie lehnten es glattweg ab, uns Angaben zum Handelsumsatz mit Deutschland zur Verfügung zu stellen.

Und ein Letztes. Bei den Vorbereitungen für diese Ausgabe wiesen viele deutsche Experten darauf hin, dass deutsche Unternehmer Informationen über positive Erfahrungen in Russland schmerzlich vermissen. D.h. man muss diese Erfahrungen nicht nur schaffen, sondern auch der Öffentlichkeit bekannt machen, indem man diejenigen würdigt, die in unserem Land Geld auch selbst verdienen und dazu beitragen, dass es eine neue Entwicklungsstufe erreicht. Im Jahr 1895 hat Nikolaus II. den Repräsentanten der Firma Siemens, Carl von Siemens, für seine großen Verdienste um den Aufbau des Telegraphennetzes in den Adelsstand erhoben. Ein durch und durch praktischer Entschluss.