

Hochschule Mittweida (FH)
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Diplomarbeit

Chancen und Risiken des russischen Logistikmarktes aus der Sicht deutscher Logistikunternehmen

eingereicht bei

Prof. Dipl.-Volkswirt Otto H. Hammer

am 01.Juli 2009

Von:

Valeriy Horenshteyn

Mariannenstr.105

04315 Leipzig

E-Mail: vhorens@htwm.de

Matrikelnummer: BW05w1

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
2. Grundlagen der Logistik.....	2
2.1. Begriffsbildung.....	3
2.2. Ziele und Aufgaben der Logistik.....	3
2.3. Gliederungsprinzipien der Logistik.....	4
2.4. Physische Logistik	5
2.4.1. Transport.....	5
2.4.2. Lagerung.....	8
2.4.3. Verpackung	9
2.5. Historische Entwicklung der Logistik	9
2.5.1. Trends und Entwicklungen des Logistikmarktes	10
2.5.2. Supply Chain Management	10
2.5.3. Globalisierung und Internationalisierung.....	11
2.5.4. Wichtige Faktoren der internationalen Standortwahl.....	14
3. Der Logistikmarkt in Russland.....	14
3.1. Allgemeine Informationen zu Russland.....	15
3.1.1. Geopolitische Lage.....	15
3.1.2. Daten und Fakten	17
3.2. Regionale Rahmenbedingungen	21
3.2.1. Zentraler Föderalbezirk (Großraum Moskau)	21
3.2.1.1. Güterverkehr/Logistik	22
3.2.1.2. Verkehrsinfrastruktur.....	22
3.2.1.3. Standort für ausländische Unternehmen	23
3.2.2. Föderalbezirk Nord-West	23
3.2.2.1. St. Petersburg	23
3.2.2.2. Nowgorod	24
3.2.2.3. Kaliningrad.....	24
3.2.3. Föderalbezirk Ural	24
3.2.3.1. Jekaterinburg.....	25
3.2.3.2. Chanti-Mansisk und Tjumen	25
3.2.4. Föderalbezirk Wolga.....	25

3.2.5. Südrussischer Föderalbezirk.....	25
3.2.6. Föderalbezirk Sibirien.....	26
3.2.7. Föderalbezirk Ferner Osten.....	26
3.3. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	26
3.3.1. Wirtschaftswachstum.....	27
3.3.2. Wirtschaftsstruktur	27
3.3.3. Außenwirtschaft	28
3.3.3.1. Deutsch-Russischer Außenhandel	29
3.3.4. Ausländische Investitionen	30
3.4. Aktuelle Lage in der Verkehrswirtschaft.....	31
3.4.1. Verkehrsträger Straße	33
3.4.2. Verkehrsträger Schiene	34
3.4.3. Seeschifffahrt.....	35
3.4.4. Binnenschifffahrt.....	36
3.4.5. Luftfracht	37
3.4.6. Containerverkehre.....	38
3.5. Logistikmarkt in Russland.....	39
3.5.1. Der Markt für Logistikdienstleistungen	39
3.5.2. Logistikimmobilien und Umschlagsmarkt.....	40
3.5.3. Logistikunternehmen	42
3.6. Entwicklung der Verkehrsinfrastruktur	43
3.6.1. Straßen.....	43
3.6.2. Eisenbahnnetz.....	44
3.6.3. Wasserstraßennetz.....	45
3.6.4. Flughäfen	46
3.6.5. Pan-europäische Verkehrskorridore in Russland	46
4. Markteintritt in Russland	47
4.1. Investieren in Russland	48
4.2. Gründung von Gesellschaften	48
4.2.1. Kooperationen mit russischen Unternehmen	50
4.3. Business auf Russisch	51
4.3.1. Vernetzung.....	51
4.3.2. Mafia	52
4.3.3. Korruption.....	52
4.3.4. Zahlungsmoral	53

4.3.5. Akquisition von Kontakten	53
4.3.6. Preisgestaltung	54
4.4. Steuern und Abgaben	54
5. Bedeutung der russischen Logistikmarktes für deutsche Logistikunternehmen	55
5.1. Stärken deutscher Logistik	60
5.2. Aktuelle und zukünftige Entwicklung in der deutschen Logistik	63
6. Allgemeine wirtschaftliche Chancen und Risiken des russischen Marktes	67
6.1. Russland Wirtschaft: Chancen	68
6.2. Russland Wirtschaft: Risiken	69
6.3. Chancen und Risiken für deutsche Logistikunternehmen auf dem russischen Markt ..	70
6.4. Logistikmarkt: Chancen	71
6.5. Logistikmarkt: Risiken	71
6.6. Zukunft der Logistik in Russland	73
6.7. Handlungsempfehlungen	73
7. Schluss	75
A: Anhang	76
Literaturverzeichnis.....	84

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Russische Föderation.....	16
Abbildung 2: Wirtschaftswachstum.....	20
Abbildung 3: Wichtige Handelspartner	20
Abbildung 4: Wichtige Handelspartner	20
Abbildung 5: Anteil der wichtigsten Wirtschaftsbereiche am BIP (2003; %).....	28
Abbildung 6: Russlands Einfuhr und Ausfuhr 2002 nach Ländern.....	28
Abbildung 7: Zufluss ausländischer Investitionen nach Russland (in Mio. €)	30
Abbildung 8: Bestand ausländischer Investitionen in Russland, 2003 (in Mio. €).....	30
Abbildung 9: Branchenverteilung der Investitionen in Russland 2004.....	31
Abbildung 10: Russlands wichtigste Investoren 2004 in %	31
Abbildung 11: Modal Split (in tkm) im Güterverkehr, 2003.....	32
Abbildung 12: Güterverkehrsaufkommen im Straßengüterverkehr (in Mio. t), 2003	33

Abbildung 13: Güterverkehrsleistung im Straßengüterverkehr (in Mrd. tkm), 2003	33
Abbildung 14: Aufteilung des Güterverkehrsaufkommens nach Regionen (in Mio. t), 2003	34
Abbildung 15: Güterverkehrsaufkommen im Schienengüterverkehr (in Mio. t), 2003	35
Abbildung 16: Güterverkehrsleistung im Schienengüterverkehr (in Mrd. tkm), 2003	35
Abbildung 17: Güterverkehrsaufkommen in der Binnenschifffahrt (in Mio. t), 2003	36
Abbildung 18: Güterverkehrsleistung in der Binnenschifffahrt (in Mrd. tkm), 2003	37
Abbildung 19: Güterverkehrsaufkommen in der Luftfracht (in Mio. t), 2002.....	37
Abbildung 20: Güterverkehrsleistung in der Luftfracht (in Mrd. tkm), 2002.....	37
Abbildung 21: Struktur der Lagerflächen in Russland.....	40
Abbildung 22: Unternehmensstruktur in der Logistik in Russland.....	42
Abbildung 23: Leistungsprofil von Logistikunternehmen in Russland.....	43

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Vergleich der Verkehrsmittel	8
Tabelle 2: Umsetzungsprobleme bei Internationalisierung (in %)	13
Tabelle 3: Auswirkungen auf die Logistik beim internationalen Markteintritt eines Produktionsunternehmens.....	14
Tabelle 4: Grunddaten Russland.....	19
Tabelle 5: Übersicht der wichtigsten Städten Russland	21
Tabelle 6: Deutsch-russischer Außenhandel nach wichtigsten Branchen 2003 (in Mrd. €)	29
Tabelle 7: Modal Split in Russland (2006)	32
Tabelle 8: Containerumschlag nach Verkehrsträgern (in Mio. t), 2003.....	38
Tabelle 9: Verkehrsinfrastruktur in Russland (2004).....	43
Tabelle 10: Investitionen in den Straßenbau ^{(1) Schätzung, ^{2) Prognose)}.....}	44
Tabelle 11: Containerumschlag bei GPI in 2008.....	59
Tabelle 12: Die 20 größten Luftfrachtpediteure nach Umsatz	62
Tabelle 13: Acht "Megatrends" als Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns....	66
Tabelle 14: Swot-Analyse Russland	70

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BIP	Bruttoinlandsprodukt
CKD-Fertigung	Completely Knocked Down
CRP	kontinuierliches Warenversorgungsprogramm
DBA	Doppelbesteuerungsabkommen
EAN	International Article Number
EDIFACT	Electronic Data Interchange For Administration, Commerce and Transport
ESF	Europäische Sozialfonds
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
ISO	International Standards Organization
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
IZDW	Informationszentrum der Deutschen Wirtschaft
IWF	Internationale Währungsfonds
JIT	Just-in-Time
KEP	Kurier, Express und Paketdienste
Logcinet	Logistics Centres International Net
LPI	Logistics Performance Index
MKAD	Moskau-Ringautobahn
MOE-Staaten	Mittel- und osteuropäische Staaten
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OOCL	Orient Overseas Container Line
RF	Russische Föderation
RFID	Radio-Frequency-Identification
RShD	russische Eisenbahngesellschaft
RUB	Russischer Rubel
SCM	Supply Chain Management
TEU	Twenty-foot Equivalent Unit
VDW	Vereinigung Deutscher Wissenschaftler
USD	United States Dollar
USP	unique selling proposition

1. EINLEITUNG

Die Marktsättigung, eine größtenteils abgeschlossene Aufteilung der Marktanteile in Deutschland und andere Gründe zwingen viele Hersteller, in Richtung Osteuropa zu schauen. Die aktuelle Tendenz zur Internationalisierung und Exportorientierung betrifft sehr stark auch die Logistikbranche. Durch die EU-Osterweiterung, die Verlagerung der Produktionsstandorte von Industrieunternehmen in MOE-Staaten sowie nach Russland und den zunehmenden Transit zwischen West und Fernost entstehen neue Märkte, neue Investitionsstandorte und damit insgesamt hohe Wachstumspotentiale für Logistikunternehmen.

Wenn die Produzenten ihre Standorte ins Ausland verlagern, müssen auch die Logistikdienstleistungen "mittransportiert" werden oder sie werden vor Ort gesucht. Manche Unternehmen bauen ihre Geschäfte im Ausland gemeinsam mit dem bestehenden Partner aus, deren Zuverlässigkeit und Leistungsqualität durch die jahrelange gemeinsame Zusammenarbeit bekannt ist. Viele deutsche Logistikunternehmen engagieren sich bereits auf den osteuropäischen Märkten. Als ein potenzieller Standort wird oft Russland ausgewählt.

Russland gehört zu den dynamischen Wirtschaftsregionen der Welt und wird seine Position in den nächsten Jahren voraussichtlich weiter ausbauen. Für die deutsche Wirtschaft, vor allem die Transport- und Logistikbranche bedeutet das neue Chancen in diesem Markt. Insbesondere in den erwarteten Veränderungen der Güterstruktur des Warenaustausches mit einem wachsenden Anteil von hochwertigen Industriegütern werden die Potenziale für künftige Geschäftstätigkeiten gesehen.¹

Die vorliegende Arbeit will Unternehmern und Managern eine fundierte Entscheidungsgrundlage bieten, die sich für einen Markteintritt in Russland noch nicht endgültig entschieden haben, weil ihnen eine konkrete Vorstellung bzw. ein umfassendes Gesamtbild vom russischen Logistikmarkt fehlt.

Vor dem oben dargestellten Hintergrund stellt sich in dieser Arbeit die Hauptaufgabe, Chancen und Risiken auf dem russischen Logistikmarkt zu erfassen. Die Zielsetzung dieser Ausarbeitung ist es, eine umfassende Analyse des russischen Logistikmarktes vorzunehmen und mögliche Erfolgs- und Risikofaktoren für deutsche Logistikunternehmen daraus abzuleiten.

Insbesondere stehen folgende Fragen im Mittelpunkt dieser Arbeit:

Welche Tendenzen herrschen in der Logistikbranche vor?

Welche Besonderheiten bezüglich der Bereiche Transport, Lagerimmobilien, und Partnerschaftsbildung hat der russische Logistikmarkt im Vergleich zu westlichen Märkten?

Was sind die Beweggründe für deutsche Logistikanbieter, in Russland zu investieren?

Welches sind die Einflussfaktoren auf die Entscheidung über den Eintritt auf den russischen Logistikmarkt und dessen weitere Bearbeitung?

Worin bestehen die Chancen und Risiken deutscher Logistikunternehmen im Russland-Geschäft?

Gang der Untersuchung:

¹ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 8

Die Arbeit ist ausgehend von ihrer Fragestellung und Bearbeitung forschend und klärend angelegt auf der Grundlage empirischer Erhebungen und sekundärer Daten.

Ausgehend von der Problemstellung besitzt die Arbeit folgenden Aufbau: Im zweiten Hauptkapitel werden zu Beginn die Grundlagen der Logistik erläutert. Schwerpunkte dieses Kapitels sind allgemeine Logistikdefinitionen. Mit Hilfe von allgemeinen Theorieansätzen zur Logistik lässt sich die Logistikbranche in Russland untersuchen. Im Kapitel drei wird zunächst die Situation Russlands insgesamt unter Einbeziehung insbesondere logistikrelevanter Aspekte, der geopolitischen Lage sowie der sozialwirtschaftlichen Entwicklung, behandelt. Im Rahmen des dritten Kapitels wird ein umfassender Überblick über den aktuellen Stand der Logistik in Russland gegeben. Dieser Überblick dient gleichzeitig als Ausgangsbasis zur tiefen Betrachtung der einzelnen Sektoren des Marktes, wie z. B. Verkehrswirtschaft und Logistikimmobilien. Im vierten Kapitel wird den Markteintritt in russischen Markt beschrieben. Zu Beginn des fünften Kapitels werden zunächst kurz die Stärken der deutschen Logistik behandelt. Um die Attraktivität Russlands in Bezug auf die Wahl als Logistikstandort zu prüfen, werden dann im sechsten Kapitel die Rahmenbedingungen analysiert, mit denen deutsche Logistikunternehmen bei der Erschließung und Bearbeitung des russischen Marktes konfrontiert werden. Die anschließende Betrachtung der Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmen führt unmittelbar zu einer Diskussion der Marktrisiken.

2. GRUNDLAGEN DER LOGISTIK

Die wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen Jahre hat zur Bildung komplexer Unternehmensnetzwerke und Güterstromsysteme geführt – dabei haben die Globalisierung von Beschaffung, Produktion und Absatz sowie die Arbeitsteilung zugenommen. Zusätzlich wurde die Komplexität der internationalen Logistiksysteme in vielen Bereichen durch fortschreitende Produktvariationen und -differenzierungen verstärkt. Hinzu kommt, dass sich viele Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und ihre Fertigungstiefen reduzieren. Die effiziente Steuerung der so entstandenen weltweiten Güterströme hat dabei sowohl zu einer höheren betriebswirtschaftlichen, als auch zu einer höheren volkswirtschaftlichen Bedeutung der Logistik geführt.²

Die fortschreitende Internationalisierung eröffnet den Unternehmen in Deutschland durchaus neue Chancen. Um in den neuen Märkten erfolgreich Fuß zu fassen, ist eine durchdachte Logistik zwingend notwendig.

Eine leistungsfähige internationale Logistik schafft die Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Durch besondere logistische Leistung lassen sich darüber hinaus sogar Wettbewerbsvorteile generieren. Denn Zielgrößen wie Lieferfähigkeit, Lieferzeit und Termintreue spielen in der stark auf Effizienz ausgerichteten Wirtschaft auch im globalen Kontext eine übergeordnete Rolle.

Durch die Internationalisierung wächst die Logistik in ihrem Aufgabenumfang und wird mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören insbesondere die Abwicklung

² Vgl. <http://www.dhldiscoverlogistics.com/cms/de/course/trends/macroeconomics.jsp>

des wachsenden Beschaffungsanteils aus Emerging Markets sowie die Erschließung neuer Märkte durch eigene Unternehmensaktivität vor Ort.³

Die Lastkraftwagen, Eisenbahnzüge und Schiffe, die all die Waren des täglichen Lebens transportieren und die dieses Leben angenehm machen, gehören zu dem globalen Logistiksystem, das Teil unserer Industriegesellschaft ist.

Logistik als eigenständige Disziplin wurde ursprünglich im militärischen Bereich entwickelt und steht heute in der Volkswirtschaft und im Betrieb für die Gestaltung und Ausführung des gesamten Materialflusses und des begleitenden Informationsflusses.

Mit der Entwicklung der Logistik wurden die Märkte vergrößert, so dass heute Produkte weltweit gekauft- und verkauft werden.⁴

Aus der zunehmenden Globalisierung und Technologieentwicklung resultiert auch ein hoher Marktdruck. Denn die Kunden werden immer anspruchsvoller und lernen schnell, positive Erfahrungen von einem Teilmarkt auf den anderen zu übertragen. Unternehmen müssen sich deshalb genau auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ausrichten. Gegenüber Wettbewerbern können sich Unternehmen dabei vor allem mit differenzierten, auf Marktsegmente zugeschnittenen Problemlösungen abheben. Dazu sind neben Produktinnovationen auch zunehmend Prozessinnovationen in der Logistik notwendig.⁵

2.1. BEGRIFFSBILDUNG

Unter **Logistik** wird die integrierte Planung, Gestaltung, Abwicklung und Kontrolle von Lagerungs- und Transportvorgängen sowie der dazugehörigen Informationsflüsse innerhalb und zwischen Unternehmen, vom Unternehmen zum Kunde sowie der Entsorgungswege verstanden.⁶

2.2. ZIELE UND AUFGABEN DER LOGISTIK

Ziel der Logistik ist die sichere Versorgung mit Materialien und Gütern zu optimalen Kosten und Beständen, also die sechs R der Logistik zu erfüllen, und

- die richtige Menge
- der richtigen Objekte
- am richtigen Ort
- zum richtigen Zeitpunkt
- in der richtigen Qualität
- zu den richtigen Kosten

bereitstellen.

³ Vgl. Straube (2007), S. 1

⁴ Vgl. Koether (2006), S. 21

⁵ Vgl. <http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/trends/microeconomics.jsp>

⁶ Vgl. Fortman/Kallweit (2007), S. 20

Logistik gehört zu den Voraussetzungen, damit Arbeitsteilung und Warenaustausch funktionieren. Nutzen von Arbeitsteilung und Warenaustausch ist immer eine Steigerung der Produktivität und des Wohlstandes.

Logistik und Materialverfügbarkeit betrifft buchstäblich alle: Produzenten, Dienstleister wie Handel und Spediteure, aber auch Haushalte und Verbraucher, die ihre Versorgung sichern und z.B. Vorräte anlegen. Bestände oder Vorräte sind die wichtigsten Stellgrößen der Logistik. Die Sicherung der Lieferfähigkeit mit minimalen Vorräten ist die logistische Hauptaufgabe.⁷

2.3. GLIEDERUNGSPRINZIPIEN DER LOGISTIK

Die Logistik gliedert sich in folgende betriebliche Funktionen:

- **Disposition** (Bedarfsermittlung, Auftragsabwicklung),
- **Lagerhaltung** (Bestandsverantwortung, Lagervorgänge),
- **Verpackung**,
- **Transport**(innenbetrieblicher und außerbetrieblicher Transport),
- **Informationsverarbeitung**.⁸

Der Ablauf wird fortgesetzt durch einen Materialstrom und demnach lässt sich die Logistik wie folgt gliedern:

- **Beschaffungslogistik** – befasst sich mit allen Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Materialfluss vom Beschaffungsmarkt bis zum Eingangslager oder direkt in die Produktion. Es stellt damit das Bindeglied zwischen der Distributionslogistik des Lieferanten und der Produktionslogistik im eigenen Unternehmen dar. Die Aufgaben sind die Festlegung von Anlieferungsarten, -zeiten und -orten, die Disposition und Bedarfsermittlung, die Festlegung von Transporteinrichtungen, Fragen der Transportkostenermittlung oder Fragen des Make-or-Buy.
- **Produktionslogistik** – befasst sich mit alle Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Material- und Informationsfluss von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen vom Rohmateriallager zur Fertigung sowie von Halbfabrikanten und Zukaufteilen durch die Stufen des Produktionsprozesses, einschließlich aller Zwischenlagerungen bis zum Endproduktlager.
- **Distributionslogistik** – befasst sich mit allen Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Warenfluss vom Fertigwarenlager zum Absatzmarkt einschließlich der Betrachtung der dazugehörigen Informationen.
- **Lagerlogistik** – stellt das Lager in den Mittelpunkt. Damit sind die Fragestellungen verbunden, ob überhaupt ein Lager benötigt wird, dann Standortüberlegungen und Organisation des Lagers.
- **Entsorgungslogistik** – befasst sich mit der Verwertung von Abfallprodukten, Ausschuss, überschüssigem Material, etc.⁹

⁷ Vgl. Koether (2006), S. 37-45

⁸ Vgl. Kluck (2008), S. 13

⁹ Vgl. Kluck (2008), S. 13-14

2.4. PHYSISCHE LOGISTIK

Aufgabe der **physischen Logistik** ist, die Güter zu transportieren, zu lagern und zu handhaben, damit sie am richtigen Ort verfügbar sind. Die physische Logistik plant, steuert und gestaltet somit den Materialflussteil der logistischen Kette.¹⁰

2.4.1. TRANSPORT

Ganz allgemein und fachmännisch gesprochen ist der Transport die Raumüberbrückung oder Ortsveränderung von Transportgütern mit Hilfe von Transportmitteln. Dabei lässt sich zwischen innerbetrieblichem und außerbetrieblichem Transport unterscheiden. Der innerbetriebliche Transport findet z. B. als Transport in einem Werk von einem Produktionsort zum anderen oder zwischen verschiedenen Bereichen eines Lagerhauses statt. Der außerbetriebliche Transport ist dagegen ein Transport vom Lieferanten zum Kunden, zwischen verschiedenen Werken oder zwischen verschiedenen Lagerhäusern eines Unternehmens. Beim außerbetrieblichen Transport besteht jedes Transportsystem aus dem Transportgut, dem Transportmittel und dem Transportprozess. Das Transportmittel ist dabei die „Hardware“ des Transportes und gibt an, womit die Güter transportiert werden sollen. Der Transportprozess hingegen ist die „Software“ des Transports und bezieht sich auf die ablauforganisatorischen Regelungen zur Steuerung des Transportprozesses. Für ein gegebenes Transportproblem müssen grundsätzlich zwei Fragen beantwortet werden:

Welches Transportmittel ist das günstigste?

Welcher Transportprozess ist der günstigste?

Die Lösung des Transportproblems besteht letztlich im Aufbau einer Transportkette. In einer Transportkette werden die Güter durch technisch und organisatorisch miteinander verknüpfte Vorgänge von einem Lieferpunkt A zu einem Empfangspunkt B transportiert.¹¹

Transport und Verkehr haben eine Schlüsselfunktion für die Sicherung der arbeitsteiligen Wirtschaft und Mobilität der Bevölkerung. Verkehrswirtschaft ist dabei als jener Teil der Volkswirtschaft zu begreifen, welcher der räumlichen Übertragung von Personen, Gütern und Nachrichten dient. Der Verkehr berührt dabei alle Bereiche des menschlichen Lebens sowie wirtschaftliche, persönliche, kulturelle und staatliche Interessen.¹²

Kostengünstige Transporte sind Voraussetzung für freien Warenaustausch, für Spezialisierung und damit für günstige Preise und Wohlstand.¹³

Je nach den Kundenwünschen werden verschiedene Lösungen von Logistikunternehmen entwickelt:¹⁴

¹⁰ Vgl. Koether (2006), S. 48

¹¹ Vgl. http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/tasks_functions/transport/definition.jsp

¹² Vgl. Holderied, S. I

¹³ Vgl. Koether (2006), S. 48-49

- Flexibler Haus-zu-Haus-Versand von Handelswaren
- Expressdienst von Stückgutsendungen
- Klassische und individualisierte Transport- und Lagerlösungen für Teil- und Komplettladungen
- Spezifischer Transport und Lagerung für hochwertige Produkte, frische Produkte, Gefahrgut usw.
- Schneller interkontinentaler Transport durch Luftfracht
- Günstiger interkontinentaler Transport durch Seefracht
- Kombination von Straßen- und Schienenverkehr
- Kombination von Luft- und Seefracht.

An den Transport werden z. B. durch unterschiedliche Transportentfernungen und -zeiten sowie ungleiche geografische Einflüsse besonders vielfältige Anforderungen gestellt. Die Transportbranche reagiert darauf mit einer Vielzahl unterschiedlicher Verkehrssysteme. Diese reichen vom Straßengüter-, Schienengüterverkehr auf dem Landweg über die Binnenschifffahrt und den Seeverkehr auf dem Wasserweg bis zum Luftverkehr:

- **Seeschifffahrt** – Mengemäßig wird der Großteil der ausgetauschten Güter via Seeschiff transportiert. So entfallen ausgehend von dem Wert der Güter 70 Prozent, ausgehend von deren Gewicht sogar über 90 Prozent der Grenzüberschreitenden Welthandels auf die Seefracht. Die Seeschifffahrt eignet sich besonders für den Transport von Massengüter wie bspw. den Rohstoffen Erdöl, Steinkohle, Mineralien oder Getreide. Diese Eigenschaft ergibt sich aus dem Vermögen der Seeschifffahrt, große Gütermengen über weite Distanzen zu günstigen Konditionen zu befördern. Gering ausgeprägt sind bei der Seeschifffahrt insbesondere die Aspekte der Schnelligkeit sowie der Netzbildungsfähigkeit.¹⁵
- **Luftfahrt** – Im Gegensatz zur Seefracht besitzt die Luftfracht, gemessen am Gewicht der transportierten Waren, den verschwindend geringen Anteil am Volumen internationaler Transporte von unter einem Prozent. Die dennoch nicht geringe Relevanz des Luftverkehrs wird jedoch unter Bezugnahme auf den Warenwert klar. Betrachtet man diesen, so beträgt der Anteil der Luftfracht ca. 40 Prozent. Die Ursache hierfür liegt in der Eignung der Luftfracht für, neben verderblichen oder kurzlebigen, kapitalintensiven Gütern. Besonders augenscheinlich wird dies bei dem Vergleich des durchschnittlichen Warenwertes einer Tonne Seefracht, welcher in 2006 bei 943 USD lag, und dem durchschnittlichen Wert einer Tonne Luftfracht, der in 2006 63.184 USD betrug, also das 67-fache. Die Luftfracht weist insbesondere Vorteile im Hinblick auf die Punkte Schnelligkeit, Sicherheit und Berechenbarkeit auf, besitzt ihre größte Defizite jedoch bei der Massenleistungsfähigkeit.¹⁶
- **Schienenfracht** – Der Landverkehr, also Schienen- und Straßenverkehr zusammen, macht bei der Betrachtung des internationalen Verkehrs einen Anteil von zehn Prozent gemessen am Gewicht der transportierten Güter bzw. 16 Prozent,

¹⁴ Vgl. http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/services/tts/tts_action.jsp

¹⁵ Vgl. Göpfert, I./Braun, D. (2008): S. 5-11

¹⁶ Vgl. Göpfert, I./Braun, D. (2008): S. 11-13

wenn der Wert der Güter zugrunde gelegt wird, aus. Der Schienenverkehr besitzt eine geringere Netzbildungsfähigkeit, weist im Vergleich zu dem Seeschiff eine höhere Schnelligkeit und eine geringe Massenleistungsfähigkeit aus.¹⁷ Der Schienenverkehr ist geeignet für Massengüterverkehr bzw. mehrere Wagenladungen oder viele Güterarten (Kohle, Rohstoffe) bei einer Entfernung ab 300 km. Der Straßengüterverkehr ist geeignet für Haus-zu-Haus Beförderung und flächendeckende Güterverteilung im 24-Stunden-Takt.¹⁸

- **Kombinierter Verkehr** – Die Gestaltung einer Transportkette unter Einbindung mehrerer Verkehrsmittel nutzt deren spezifische Stärken, erfordert aber besondere Überlegungen zur Vereinfachung des Ladungsumschlags beim Wechsel des Verkehrsmittels. Man spricht in diesem Fall vom „Kombinierten Ladungsverkehr“.¹⁹ Der kombinierte Verkehr hat zum Ziel, die Vorteile verschiedener Transportmittel sinnvoll miteinander zu verknüpfen und die für den Transport notwendige Verladung der Güter zu vereinfachen. Dabei werden im Hauptlauf große Mengen via Fernverkehr effizient und umweltfreundlich befördert – meist per Bahn oder Schiff. Beim Vorlauf und Nachlauf im Nahverkehr werden die Güter sehr flexibel mit dem LKW transportiert. Eine Voraussetzung für den kombinierten Verkehr ist ein effizienter Übergang des Transportgutes von Transportmittel zu Transportmittel mit möglichst geringen Umschlagsoperationen.²⁰

Güterverkehr im Vergleich: Ob per Straße, Schiene, Luft oder Wasser - Güter können auf vielen Wegen ihr Ziel erreichen. Dabei hängt die Wahl des geeigneten Güterverkehrsmittels von vielen Faktoren ab - beispielsweise von der Flexibilität, den Kosten und dem Transportvolumen. Das Verständnis der Vor- und Nachteile der einzelnen Transportmittel ist dabei wichtig, um das optimale Mittel wählen zu können.

Verkehrsmittel	Vorteile	Nachteile
Lkw	<ul style="list-style-type: none"> - Zeit- und Kostenersparnis im Nah- und Flächenverkehr - u.U. Zeitersparnis im Fernverkehr - Flexible Fahrplangestaltung - Eignung für spezifische Ladegüter - Anpassungsfähig bei Annahme- und Anlieferungszeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Zeitgenaue Fahrpläne - Witterungsabhängigkeit - Abhängigkeit von Verkehrsstörungen und Staus - Begrenzte Ladefähigkeit - Ausschuss bestimmter Gefahrgüter - Einschränkungen aufgrund von rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Sonn- und Feiertagsfahrten/ Verkehrsstörungsverbot von 0-22 Uhr) - ökologische Aspekte
Eisenbahn	<ul style="list-style-type: none"> - Höhere Geschwindigkeiten und kostengünstige Lösung bei größeren Entfernungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Fixkosten - Eingeschränktes Streckennetz - Gleisanschlüsse erforderlich

¹⁷ Vgl. Göpfert, I./Braun, D. (2008): S. 13

¹⁸ Vgl. http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/tasks_functions/transport/transport_comparison.jsp

¹⁹ Vgl. Koeter (2006), S. 321-324

²⁰ Vgl. http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/tasks_functions/transport/combined.jsp

	<ul style="list-style-type: none"> - Größere Einzelladegewichte als beim Lkw - Exakte Fahrpläne - Weitgehend störungsfrei - Gefahrgüter zulässig - Umweltfreundlich - Unabhängigkeit von Fahrverboten, z.B. sonntags und feiertags 	<ul style="list-style-type: none"> - Zusatzkosten bei Anmietung von Spezialwagen - Lange Transportzeiten im Wagenladungsverkehr - Monopolstellung des Hauptbetreibers
Binnenschiff-fahrt	<ul style="list-style-type: none"> - Große Einzelladegewichte - Große Laderäume - Angebot von Spezialschiffen - Günstige Beförderungskosten - Umweltfreundlich 	<ul style="list-style-type: none"> - Stark eingeschränktes Streckennetz - Ohne eigene Anlegestelle erhöhte Kosten durch gebrochenen Verkehr - Abhängigkeit von Wasserstand, Eisgang und Nebel
Seeschiffahrt	<ul style="list-style-type: none"> - Große Einzelladegewichte - Große Laderäume - Kostengünstiger Transport - Angebot von Spezialschiffen - Günstige Beförderungskosten - Umweltfreundlich 	<ul style="list-style-type: none"> - Beschränkung auf Seehafen - Hohe Kapitalbindungskosten - Langsam - Im Linienverkehr Abhängigkeit von festen Routen (anders bei Charter) - Seemäßige Verpackung der Güter - Abhängigkeit von Wasserstand, Eisgang und Nebel
Flugzeug	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Transportgeschwindigkeit, -frequenz und -sicherheit - Geringe Kapitalbindung (ca. zwei Zinstage) - Geringere Beschädigungs- und Diebstahlgefahr - Kostengünstig beim Transport von Teilen mit geringem Gewicht 	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Transportkosten - Relativ niedrige Beförderungskapazität - Netzbildung notwendig - Bodenzeiten ca. 73% der Gesamttransportzeit - Evtl. Spezialverpackung - Ökologische Aspekte
Kombinierter Verkehr	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung der spezifischen Vorteile der in einer Transportkette eingesetzten Verkehrsmittel 	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitverbrauch und Kosten durch Umschlagvorgänge - Bindung an Fahrpläne - Wartezeiten an Umschlagbahnhöfen

Tabelle 1: Vergleich der Verkehrsmittel²¹

2.4.2. LAGERUNG

Aus logistischer Sicht ist das beste Lager kein Lager, denn die Lagereinrichtungen kostet Platz und bindet Werte im Anlagevermögen. Zusätzlich binden die Lagerbestände Kapital im Umlaufvermögen. In der Realität sind Lager notwendig, denn es gibt gute Gründe, Bestände anzulegen.

²¹ Selbst erstellte Tabelle unter Verwendung von Daten aus der Quelle: Koeter (2006) und DHL Logbook

Die wichtigsten Leistungsgrößen eines Lagers sind:

- die Lagerkapazität (die maximal zu lagernde Menge),
- die Umschlagleistung (=Anzahl der ein- oder auszulagernden Artikel pro Zeiteinheit) oder die Zugriffszeiten auf ein bestimmtes Lagergut.²²

2.4.3. VERPACKUNG

Verpackung und Behälter werden unter dem Begriff Förder- und Lagerhilfsmittel zusammengefasst. Sie sollen Transport und Lagerung von Gütern vereinfachen. Dazu sollen sie möglichst leicht, kostengünstig, einfach zu handhaben und zu ersorgen sein.

Neben dieser Logistikfunktion prägt die Verpackung von Konsumgütern das Erscheinungsbild des Produkts und erfüllt damit auch eine Marketingfunktion.²³

2.5. HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER LOGISTIK

1. Ca. 2700 v.u.Z.: Materialtransporttechnik im Pyramidenbau. Tonnenschwere Bausteine wurden zur Baustelle befördert und zusammgebaut.
2. Ca. 300 v.u.Z.: Revolutionäre griechische Ruderschiffe - die neu geschaffene Grundlage für interkontinentale Handelstätigkeit.
3. Ca. 700: Beschaffungs-Logistik beim Aufbau der Mezquita-Moschee. Säulen wurden aus dem gesamten islamischen Weltreich nach Spanien transportiert.
4. Ca. 1200: Das internationale Unternehmensnetzwerk „die Hanseaten“ - die Kooperation für Transportbündelung und internationalen Seeverkehr.
5. Ca. 1500: Fortschrittlicher Postbetrieb in Europa - der erste Postversand mit genau festgelegter Laufzeit.
6. Ca. 1800: Erfindung von Fahrzeugen und Eisenbahn - Erweiterung logistischer Aufgabenbereiche durch neue Technologien und Transportmittel.
7. Ca. 1940: Militärische Logistik in den Weltkriegen - Übertragung von militärischen Logistikkonzepten auf die Wirtschaft.
8. 1956: Erfindung des Seecontainers - struktureller Wandel des Welthandels und Boom der internationalen Güterströme.
9. Ca. 1970 - 1980: Kanban- und Just-in-time-Konzepte - Logistikkonzeptionen mit besonderer Berücksichtigung der Beschaffung.
10. Ca. 1990: QR- und ECR-Technologien - Logistikkonzeptionen mit besonderer Berücksichtigung der Distribution. Gegenwart: Supply Chain Management - die Betrachtung der gesamten Logistikkette vom Vorlieferanten bis zum Endkunden.
11. Gegenwart: Fortschreitende Globalisierung - effiziente Logistik als Wettbewerbsvorteil in der Globalisierung.²⁴

²² Vgl. Koeter (2006), S. 50

²³ Vgl. Koeter (2006), S. 52

²⁴ Vgl. http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/origin/historical_development.jsp

2.5.1. TRENDS UND ENTWICKLUNGEN DES LOGISTIKMARKTES

Heutzutage spielt die Logistik eine wesentliche Rolle in der Wirtschaft. Dabei hat das Marktvolumen der Logistik in vielen Volkswirtschaften bereits eine beachtliche Größe erreicht. Weltweit erfolgreiche Unternehmen haben die Bedeutung der Logistik für die Wertsteigerung des Unternehmens längst erkannt. Dazu ist bei den Unternehmen, die in der Supply Chain zusammenarbeiten, eine Kundenorientierung zwingend erforderlich. Zukünftig wird die Bedeutung der weltweiten Logistikmärkte auch durch Einflüsse aus der Wirtschaft und Gesellschaft noch weiter ansteigen. Es wird bereits von Megatrends gesprochen, die auf die Logistik wirken. Solche Megatrends sind beispielsweise die zunehmende Globalisierung mit einer Internationalisierung von Beschaffung, Produktion und Absatz sowie der Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft. Hinzu kommen kürzer werdende Produktlebenszyklen sowie die wachsende Umweltsensibilität.²⁵

Neue Technologien sind häufig der Grundstein für logistische Innovationen. So zeichnet sich beispielsweise in der Intralogistik eine Tendenz von der zentralen Steuerung des Materialflusses zur Dezentralisierung und Modularisierung der Fördertechnik ab. Standardisierte mechanische Elemente, die frei miteinander kombiniert werden können, besitzen dabei jeweils eine eigene Energieversorgung. Die Entwicklungen im Bereich der Identifikations- und Kommunikationstechnologie stehen in einer engen wechselseitigen Beziehung zur Logistik. Einerseits ist die Logistik eines der wichtigsten betrieblichen Anwendungsfelder und mit ihren steigenden Anforderungen Auslöser für Weiterentwicklungen im Bereich der IT. Andererseits bilden neue technologische Möglichkeiten die Grundlage für die Entwicklung neuer Konzepte in der Logistik. Von logistischer Bedeutung sind dafür insbesondere Identifizierungssysteme wie Barcodes und die RFID-Technologie. So können z. B. mittels RFID-Tags an Paletten, Behältern und Paketen Echtzeitinformationen gespeichert und gesendet werden, um Warenflüsse effizient zu steuern. Darüber hinaus werden bereits Szenarien diskutiert, in denen intelligente Logistik-Objekte ihren Weg durch den Materialfluss selbstständig finden und somit den eigenen Güterfluss autonom steuern und organisieren. Die Integration verschiedener Anwendungen in Softwaresysteme bietet der Logistik weitere Chancen, die Abläufe des weltweiten Warenaustausches zu optimieren. So sind heute häufig bereits innerbetriebliche Warehousemanagementsysteme und Lösungen zur Tourenplanung mit Verkehrstelematik (Tourenplanung) Bestandteil der modernen Logistik. Auch innovative Ansätze zum Klimaschutz wie die Reduktion der Emissionen von Treibhausgasen spielen eine immer wichtigere Rolle.²⁶

2.5.2. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Das Supply Chain Management lässt sich vereinfacht als Abfolge oder Kette von Aktivitäten beschreiben, um Kunden und/oder Märkte erfolgreich zu bedienen – also effi-

²⁵ Vgl. <http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/origin/defintion.jsp>

²⁶ Vgl. <http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/origin/defintion.jsp>

zienter und effektiver zu arbeiten. Zu diesem Zweck werden die Ketten in einem und zwischen Unternehmen ganzheitlich betrachtet. Durch diesen Überblick sollen sich die "Supply Chains" aktiv, durchschaubar und über verschiedene Unternehmensbereiche hinweg, gestalten lassen. Als Supply Chains zählen einerseits die Verflechtung des Materialflusses innerhalb eines Unternehmens (z.B.: Produktion, Lagerung, Transport) sowie zwischen Unternehmen (z.B.: Milchbauer - Großhändler - Joghurthersteller - Einzelhandel - Kunde). Weitere Supply Chains im Sinne des SCM sind Informationsflüsse und Geldströme. Die wachsende Globalisierung hat Auswirkungen auf die gesamte Versorgungskette. Treibende Kräfte sind dabei vor allem eine zunehmende Homogenisierung der Wirtschaftsräume, steigende Kundenanforderungen und neue Entwicklungen in der Informationstechnologie. Um den heutigen Wettbewerbsanforderungen gerecht zu werden, muss über alle Stufen der Versorgungskette hinweg eine Optimierung des Lieferprozesses stattfinden - angefangen bei der Rohstoffgewinnung bis zum Endkunden. Dazu müssen alle beteiligten Unternehmen partnerschaftlich kooperieren. Dieser integrative Ansatz wird als Supply Chain Management bezeichnet.²⁷

Die heutigen Supply Chains sind aufgrund der Vielzahl von beteiligten Zulieferern, Dienstleistern und Kunden, die ihrerseits wiederum an anderen Supply Chains beteiligt sein können, sehr komplexe, interdependente Gebilde. Aufgrund der häufig vorkommenden netzwerkartigen Struktur der zusammenarbeitenden Unternehmen könnte eine Supply Chain daher treffender als Supply Network bezeichnet werden. Dabei sind die beteiligten Unternehmen in einem Supply Network nicht nur auf der Güterebene, sondern auch auf den Finanz-, Institutions-, Beziehungs- und Informationsebenen miteinander verknüpft. Zwischen den fünf Netzebenen besteht ein enges Zusammenspiel. Ziel dabei ist durch den Austausch von Gütern Gewinne zu erwirtschaften.²⁸

2.5.3. GLOBALISIERUNG UND INTERNATIONALISIERUNG

Die Welt wächst immer mehr zusammen. Politische und ideologische Grenzen verschwimmen, Handelsbarrieren werden abgebaut und Zölle abgeschafft. Zudem bieten innovative Informations- und Kommunikationstechnologien neue, grenzenlose Möglichkeiten. Durch diese fortschreitende Entwicklung steigt auch der Bedarf an Logistikleistungen enorm an. Für moderne Unternehmen wird die Logistik so zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Denn Kunden- und Lieferanten-Netzwerke können auf den gesamten Globus ausgeweitet werden. Gleichzeitig entsteht aber auch ein weltweit verschärfter Wettbewerb. So bietet die Globalisierung neben vielfältigen neuen Chancen auch einige neue Herausforderungen. In den letzten zwanzig Jahren haben sich die Voraussetzungen für den weltweiten Handel und Wirtschaftsverkehr erheblich verbessert. Viele politische, ideologische und zollbedingte Grenzen zwischen den Ländern und Regionen der Welt wurden abgeschafft. So ist z. B. der "Eiserne Vorhang" gefallen und die sozialistischen Wirtschaftsordnungen sind zusammengebrochen, während die Integration Europas weiter voranschreitet. Ähnliche Entwicklungen gibt es auch in anderen

²⁷ Vgl. http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/glossary/buchstabe_s.jsp#scm

²⁸ Vgl. <http://www.dhldiscoverlogistics.com/cms/de/course/management/scm/network.jsp>

Regionen wie z. B. in Südamerika (MERCOSUR), in Nordamerika (NAFTA) und im pazifischen Raum (ASEAN). Darüber hinaus werden weltweite Bemühungen um den Abbau von Handelsbarrieren zwar langsam, aber kontinuierlich ausgebaut. Unter anderem durch das weltweite allgemeine Zoll- und Handelsabkommen GATT und die Organisation für ökonomische Kooperation und Entwicklung OECD. Wesentlichen Anteil an den Verbesserungen haben zudem die enormen Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologie seit den 1990er Jahren. Neben der weltweiten Vernetzung über das World Wide Web ist dafür auch die Entwicklung weiterer, weltweit akzeptierter faktischer Standards verantwortlich, darunter Windows-basierte PC-Systeme, das EDIFACT und die EAN-Codierung. Diese Standards tragen dazu bei, dass Geschäftspartner schneller und kostengünstig gefunden werden und alltägliche Geschäftsprozesse wesentlich effizienter geworden sind als noch in den 1980er Jahren. Ergänzt werden diese Entwicklungen durch die fortschreitende Standardisierung im Bereich von Verpackungen und Ladegefäßen durch ISO. Für die Unternehmen der Industrie und des Handels ist es damit viel interessanter geworden, die Netzwerke ihrer Lieferanten und Kunden auch international weiter und weiter auszubauen. Denn Materialien, Arbeitskräfte, das Know-how und die Rahmenbedingungen für ihre Aktivitäten können sie sich in den Ländern und Regionen suchen, die ihnen das günstigste Preis- /Leistungsverhältnis bieten. Zollmodalitäten und Dokumentenabwicklungen sind dabei erheblich einfacher und Kommunikations- und Transportmöglichkeiten um ein Vielfaches schneller, kostengünstiger und zuverlässiger geworden. Die so gesunkenen Transaktionskosten sind der Grund dafür, dass sich immer mehr Unternehmen entscheiden, Wertschöpfungsprozesse weiträumig zu verlagern. Die Globalisierung eröffnet den Unternehmen nicht nur vielfältige Chancen, sie birgt auch einige Risiken. So ist in vielen Branchen ein verschärfter, weltwirtschaftlicher Wettbewerb entstanden. Auch auf angestammten Märkten müssen Unternehmen nun mit neuen Wettbewerbern aus aller Welt konkurrieren, die z. B. aufgrund geringerer Produktionskosten nicht selten massive Kostenvorteile haben. Mit diesen Entwicklungen steigt der Bedarf an Transport-, Lager-, Umschlags-, Kommunikations-, Planungs- und Steuerungsdienstleistungen kontinuierlich an. Zugleich verschärft sich der Druck auf die Unternehmen, die Qualität und die Kosten ihrer Leistungen zu optimieren. Die Logistik wird so zu einem der wichtigsten Stellhebel für das Überleben und den Erfolg der Unternehmen im globalen Wettbewerb.²⁹

Weltweit ist ein Wirtschaften ohne die Dienste der Logistikanbieter unvorstellbar. Die Relevanz und auch die Leistungsfähigkeit der Logistik hängen jedoch in erheblichem Maße von der Wirtschaftskraft und der Entwicklungsstufe eines Landes ab. Dabei ist z.B. die Bereitstellung einer intakten Infrastruktur ein entscheidender Faktor. So reicht die Palette an Logistikdienstleistern - abhängig von den Voraussetzungen eines Landes - von reinen Transportanbietern bis zu Anbietern moderner und komplexer Logistiksysteme. Gerade in den letzten Jahren haben einige Staaten durch hohes Wirtschaftswachstum Bedeutung in der Weltwirtschaft erlangt. Besonders hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang die Länder Brasilien, Russland, Indien und China. Diese, auch als BRIC-Staaten bezeichneten Länder, wiesen in der Vergangenheit ein Wirtschaftswachstum von rund 10 Prozent auf; dieses wird ihnen auch für die Zukunft prognostiziert. Darüber hinaus wird zukünftig mit einem weiteren Wachstum heutiger Schwellenländer

²⁹ Vgl. <http://www.dhldiscoverlogistics.com/cms/de/course/trends/influences/globalization.jsp>

auch die Bedeutung der Logistik in derzeit noch relativ unbedeutenden Ländern zunehmen.³⁰

Umsetzungsprobleme	reale Schwierigkeiten	vermutete Schwierigkeiten
Rechtssicherheit, Handelsbarrieren	54	72
Zu wenig (Markt-) Kenntnisse	52	73
Kulturelle Unterschiede	40	46
Währungsrisiken/Zahlungsfristen	38	44
Schutz geistigen Eigentums	27	28
Führungs-/Organisationsstruktur	24	40
Finanzierung	19	44

Tabelle 2: Umsetzungsprobleme bei Internationalisierung (in %)³¹

Internationalisierungsstrategie eines Produktionsunternehmens	Internationale Logistikstrategie
Indirekter Export durch inländisches Exportunternehmen und/oder ausländisches Importunternehmen	Das Unternehmen baut kein spezielles Logistiksystem im Ausland auf, sondern bewältigt die Güter- und Informationsflüsse mit seinem nationalen Logistiksystem bzw. mit fremden Logistiksystemen
Direkter Export durch Lizenzproduktion im Ausland	Der Aufbau eines internationalen Logistiksystems kann vermieden werden. Allerdings ist im Gegensatz zum indirekten Export mehr Einfluss auf den im Ausland anzubietenden Lieferservice möglich. Denn die zu erfüllenden Lieferserviceanforderungen können auch Bestandteil des Lizenzvertrages sein
Direkter Export mit Direktinvestitionen in Logistiksysteme im Ausland	Beim direkten Export kann das investierende Unternehmen ein klassisches Logistiksystem mit einem oder mehreren Lagerhäusern als Vorratslager oder Umschlaglager betreiben. Die ausländischen Kunden werden direkt vom Ursprungsland mit Hilfe schneller Transportmittel beliefert
Auslandsmontage bzw. -produktion durch Joint Ventures oder eigenes Werk	Ein typisches Beispiel für eine Auslandsmontage ist die „CKD-Fertigung“ in der Automobilindustrie. Fahrzeugkomponenten definierter Montagestufen werden zu Teilesätzen zusammengestellt und in bestimmte Länder zur Montage exportiert. Besondere Anforderungen werden bei der Versorgung der CKD-Montagewerke an die Verpackung, die Frachtkosten und die terminliche Abstimmung der Anlieferung gestellt. Besteht die Auslandsproduktion darin, dass in einem Kundenland für dieses Land produziert wird, dann resultieren daraus keine neuen Logistikprobleme für das investierende Unternehmen
Globale Unternehmen mit zentralisiertem und/oder dezentralisiertem Manage-	Globale Märkte mit homogenen Produkten können zu niedrigeren Logistikstückkosten führen, wenn aufgrund von Standardisierungseffekten Auftragsabwicklungs-,

³⁰ Vgl. http://www.dhldiscoverlogistics.com/cms/de/course/trends/global_comparison.jsp

³¹ Selbst erstellte Tabelle unter Verwendung von Daten aus der Quelle: Markt und Mittelstand (2008)

	Verpackungs-, Bestands- und Lagerhauskosten sinken. Sie können aber auch zu höheren Logistikstückkosten führen, wenn bei der Versorgung der Weltmärkte Kommunikations- und Transportkosten steigen
--	--

Tabelle 3: Auswirkungen auf die Logistik beim internationalen Markteintritt eines Produktionsunternehmens³²

2.5.4. WICHTIGE FAKTOREN DER INTERNATIONALEN STANDORTWAHL

Entscheidet sich ein Unternehmen, in ein Land oder in eine Region zu gehen, ist es dringend erforderlich, sich über die allgemeinen Rahmenbedingungen hinaus mit den länderspezifischen Besonderheiten auseinanderzusetzen. Das Logistiksystem muss sich dazu auf die unterschiedlichen Bedingungen speziell einstellen. Denn die einzelnen Regionen bzw. Länder sind zu verschieden, um mit der gleichen Strategie bedient werden zu können. Unterschiedliche Sprachen, Mentalitäten und Lebensgewohnheiten in anderen Ländern erschweren die Kommunikation in internationalen Logistikprozessen. Zudem wird die globale Logistik durch zum Teil große Differenzen in Gesetzen, Administrationen, technischen Entwicklungen und Infrastrukturen noch komplexer.³³

3. DER LOGISTIKMARKT IN RUSSLAND

Der Logistikmarkt in Russland ist hoch attraktiv: Im Vergleich zum GUS-Gesamtmarkt wächst er überdurchschnittlich. Der zunehmende Warenaustausch und die verstärkte Arbeitsteilung führen zu einer wachsenden Nachfrage nach Verkehrs- und logistischen Dienstleistungen. Die verstärkende Verlagerung von Produktionsstätten zu günstigeren Standorten in Russland führt schon heute zu einem deutlich steigenden Transportvolumen. Logistische Gesamtkonzepte, komplexe Logistik- und Mehrwert-Dienstleistungen werden verlangt. Auch die wirtschaftliche Verflechtung Russlands mit westeuropäischen Ländern wird diesen Trend noch einmal verstärken.

Der Eintritt in den russischen Logistikmarkt ist für deutsche Logistikunternehmen alles andere als einfach. Allerdings bietet der russische Logistikmarkt nicht nur große Chance für die ausländischen Unternehmen, sondern trägt auch das Risiko der unangenehmen Überraschungen, die durch mangelnde Kenntnis der jeweiligen Situation verursacht werden. Zweifellos spielt hierbei das genaue Marktwissen eine entscheidende Rolle. Eine umfassende Marktanalyse im Hinblick auf die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen ist eine der Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg vor Ort.³⁴

³² Tabelle entnommen aus der Quelle: <http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/management/management/international.jsp>

³³ Vgl. http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/management/management/country_specific.jsp

³⁴ Vgl. Dobarjginidze/Abelmann (2005), S. 8

Auf der Anbieterseite ist der russische Logistikmarkt stark fragmentiert, und es existiert kein eindeutiger Marktführer. Der Großteil der Anbieter zeichnet sich durch einen Mangel an Service und Erfahrung aus. Es fehlt an einem breiten Angebot von logistikrelevantem Wissen und an Professionalität. Keines der Unternehmen bietet Komplettlösungen aus einer Hand an, obwohl strategische Allianzen mit regionalen Anbietern geschlossen werden. Die Mehrheit der Anbieter hat die notwendigen Investitionen unterlassen, doch erfordert gerade der russische Markt für logistische Dienstleistungen volles Engagement der potenziellen Teilnehmer auf Anbieterseite.

Auf der Nachfrageseite fehlt es ebenfalls an Professionalität, doch ändert sich die Kriterien der Auswahl eines Logistikdienstleisters von einer Preisorientierung hin zu einem Fokus, der eher auf Sicherheit und Qualität liegt. Die Logistikzentren werden sich, abhängig von Wachstum in der jeweiligen Region, von Moskau in Richtung Osten verschieben. Im Jahr 2006 haben 74% aller Kunden noch immer mehr als sieben verschiedene logistische Dienstleister genutzt, der Trend geht jedoch eindeutig zu einer Reduktion der Zahl der genutzten Anbieter. In Zukunft wird die Nachfrage in Russland nach professionellen Dienstleistungen im Bereich Logistik zunehmen.³⁵

3.1. ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZU RUSSLAND

„Russland ist mit dem Verstand nicht zu begreifen, mit der gewöhnlichen Elle nicht zu messen; Russland hat einen besonderen Charakter, an Russland kann man nur glauben“³⁶.

Russlands Wirtschaftsbau ist nicht zu bremsen. Die robuste Konjunktur sorgt weiter für einen steigenden Bedarf an Büro-, Lager- und Industriebauten. Der Nachholbedarf ist enorm. Im Industriebau bieten sich bei zahlreichen Großprojekten gute Geschäftschancen für ausländische Unternehmen. Der Ausbau der Infrastruktur kommt erst jetzt richtig in Gang. Zusätzlichen Schub erhält die Branche durch die Milliardenprojekte in Sotchi, dem Austragungsort der Olympischen Winterspiele 2014.³⁷

3.1.1. GEOPOLITISCHE LAGE

Mit einer Fläche von 17,1 Mio. km² ist die Russische Föderation das größte Land der Erde. Russland umfasst 11 Zeitzonen und erstreckt sich von der Ostsee bis zum Pazifik und vom Nordpolar-Meer bis zum Schwarzen Meer. Dreiviertel seiner Oberfläche liegen östlich des Urals in Asien, wo Russland über gemeinsame Grenzen mit Kasachstan, der Mongolei, China und Nordkorea verfügt. Russland ist in 89 Territorialeinheiten (Subjekte der Föderation) eingeteilt; davon sind 21 Republiken, 1 autonomes Gebiet, 10 autonome Kreise, 6 Regionen, 49 Gebiete und 2 Städte mit Subjektstatus (Moskau und St.-Petersburg).

³⁵ Vgl. Göpfert/Braun (2008): S. 133

³⁶ Von russischen Dichter Fjodor Tjutschew

³⁷ Vgl. Russlands Wirtschaftsbau boomt der Bundesagentur für Außenwirtschaft (2008)



Abbildung 1: Russische Föderation³⁸

Die klimatischen Bedingungen variieren beträchtlich von einem Ort zum anderen. Russland kennt lange kalte Winter und kurze heiße Sommer. In Sibirien liegen die Durchschnittstemperaturen bei minus 18° C und können in Nord- und Ost-Sibirien bis auf minus 50° C sinken. Fast ein Drittel des russischen Bodens bleibt das ganze Jahr gefroren, ein weiteres Drittel taut im Sommer kaum auf.

Im europäischen Teil des Landes herrscht Kontinentalklima mit schneereichen Wintern, kurzem Frühjahr, heißen Sommern und goldenem Herbst. Die mittleren Temperaturen sind für Moskau im Januar -13° C (min. -25° C), im Juli +18° C (max. +30° C) bei einem Jahresdurchschnitt von +4,1° C. Die Luft ist im Winter in der Regel kalt und sehr trocken, im Sommer warm und feucht.³⁹

Ein Zentrum der liberalen Staatsidee besteht in der strengen Trennung zwischen Staat und Wirtschaft. Der „Nachwächter Staat“ hat nur die Aufgabe, Ruhe und Ordnung zu gewährleisten. Er soll sich auf keinen Fall in das Marktgeschehen einmischen, denn er verzerrt damit das Gleichgewicht. Der Staat ist als Marktteilnehmer omnipräsent, zum Teil offen, direkt und unverhohlen. Meist treten die staatliche Strukturen versteckt im Mantel der Privatwirtschaft auf. Das sind Gesellschaften, die sich in eine Rechtsform des Privatrechts kleiden, als GmbH, offene oder geschlossene Aktiengesellschaft, wo der Hauptaktionär aber eine von Staat kontrollierte Struktur ist. Über die Personalpolitik hält der Staat alle Kader der von ihm kontrollierten „privaten“ Gesellschaften an der Kandare. Das garantiert Stabilität. Ein gutes Beziehungsnetz in Politik und Staatsverwaltung ist gerade zu die Grundvoraussetzung für Erfolg in Beruf und Geschäft. Als Folge der allgemeinen Saatsgläubigkeit regelt der Staat alles bis in kleinste hinein. Das gibt den Beamten eine enorme Macht. Sie sind die einzig Allwissenden, die hoheitlich auftreten und dem Bürger abverlangen können, was immer ihnen in den Sinn kommt. Zum wesen dieses Beamtenstaates gehören zwei Elemente:

- Der Beamte vertritt nicht in erster Linie die Staatsinteressen, sondern seine persönlichen: der Staat bezahlt ihm ja nicht – er muss sich alles selbst verdienen

³⁸ Abbildung entnommen aus Dobarjginidze/Abelmann (2005), S. 9

³⁹ Vgl. Dobarjginidze/Abelmann (2005), S. 9

- Der Beamte muss nicht nur seinen Status erhalten, er möchte in der Hierarchie aufsteigen, denn je höher der Rang, desto mehr darf er nehmen.

Daraus folgt: Aus Karrieregründen würde er sich immer nach oben hin loyal verhalten. Er erwartet nicht nur Befehle von oben – sein Verhalten ist auch geprägt von vorauseilendem Gehorsam. Der Beamtenschaft schaffte Stabilität und ist eine sichere Klientel – und auch Wählerschaft.⁴⁰

3.1.2. DATEN UND FAKTEN

1. Marktindikatoren	
Bezeichnung	Russische Föderation; Kurzform: (<i>Russland</i> - RUS)
Staatsform	Föderative Republik
Fläche	17,1 Mio. km ²
Einwohner (Mio., jeweils zum 1.1.) 2008	142,0 (Prognose 2010: 140,6)
Bevölkerungsdichte	8,3 Einwohner/ km ²
Bevölkerungswachstum	-3,8% gegenüber 1990
Städtische Bevölkerung	73% (2002)
Ethnische Zusammensetzung	81,5% Russen, 3,0% Ukrainer, 15,5% Sonstige
Religion	82% Christen, 18% Muslime und Sonstige
Hauptstadt – Moskau	8,7 Mio. Einwohner (Agglomeration: 12 Mio.)
Geschäftssprachen	Russisch, Englisch, Deutsch
Rohstoffe: agrarisch	Getreide, Kartoffeln, Gemüse, Zuckerrüben, Holz
Rohstoffe: mineralisch	Erdöl, Erdgas, Kohle, Eisenerz, Bunt- und Edelmetalle
Mitgliedschaft in regionalen Wirtschaftszusammenschlüssen	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS), Eurasiatische Wirtschaftsgemeinschaft, Schwarzmeerkoope- rationsrat, Ostseerat
Währung: Bezeichnung Wechselkurs	Rubel (Rbl) März 2008: 1 US\$ = 25,5156 Rbl; 1 Euro = 37,0676Rbl
2. Wirtschaftslage	
Bruttoinlandsprodukt (nominal) (Mrd. Rbl) (Mrd. US\$)	2005: 21.624,6; 2006: 26.882,9; 2007: 32.988,6 2005: 763,7; 2006: 990,6; 2007: 1291,0
BIP je Einwohner (Rbl) BIP je Einwohner (US\$)	2005: 150.694; 2006: 188.256; 2007: 232.314 2005: 5.321,9; 2006: 6.936,8; 2007: 9.091,3
BIP-Entstehung (%)	2007: Dienstleist. 57,9; Verarbeitende Industrie 18,6; Bergbau 10,2; Bauwirtschaft 5,7; Land-/Forst- /Fischwirt. 4,6; Strom/Gas/Wasser 3,0
BIP-Verwendung (%)	2007: Privater Konsum 47,9; Staatsverbrauch 17,3; Verbrauch nichtkommerzieller Organisationen 0,6; Bruttoanlageinvestitionen 21,0; Lagerinvestitionen 3,5; Export 30,3; Import -21,9; Statistische Diskre- panz 1,3

⁴⁰ Vgl. Eckstein (2007), S. 34-41

Wirtschaftswachstum nach Sektoren (2007, real, in %)	Landwirtschaft +3,1; Bergbau +0,3; Verarbeitende Industrie +7,9; Strom, Gas, Wasser -0,3; Bauwirtschaft +16,4; Einzelhandel +12,0					
Wachstum der Industrieproduktion (Verarbeitende Industrie, real, in %)	2005: +5,7; 2006: +4,4; 2007: +6,3 2007: Nahrungsmittel, Getränke, Tabak +6,1; Textilien, Bekleidung -0,3; Leder, Schuhe -0,1; Holz- und Holzverarbeitende Industrie +6,2; Zellulose-Papier-Industrie +9,0; Chemieindustrie +6,1; Kunststoffe, Kautschuk +23,0; Nicht-metallische mineralische Erzeugnisse (Baustoffe) +10,8; Metallurgie und Metallwaren +2,0; Maschinen und Ausrüstungen +19,3; Elektrotechnik, Elektronik, Optik +12,8; Transportmittel inkl. Kfz +15,9; Sonstige +5,1					
Inflationsrate (Verbraucherpreise) (ggü. Dez. des Vorjahres, in %)	2005: 10,9; 2006: 9,0; 2007: 11,9; 2008: 7,0-9,5*; 2009: 6,0-7,0*; (ggü. Dez. des Vorjahres, in %) 2010: 5,0-6,0*; 2011: 5,0-5,8 (* Prognose)					
Arbeitslosigkeit (nach ILO, in %)	2005: 7,7; 2006: 7,3; März 2008: 6,4					
Durchschnittslohn (Rbl/Monat)	2005: 8.555; 2006: 10.736; 2007: 13.527					
Haushaltsüberschuss (% des BIP)	2005: +8,4; 2006: +8,1; 2007: +5,9 (Föderales Budget)					
Staatsprofizit (% des BIP)	2005: +7,4; 2006: +7,5; 2007: +5,4 (Konsolidiertes Budget Föderation + Regionen)					
Außenhandel (Zollstatistik, Mrd. US\$)		2005	%	2006	%	2007
	Einfuhr	98,7	+30,6	137,5	+39,3	199,7
	Ausfuhr	+44,9		241,5	+32,9	302,0
	Saldo			+142,8		+164,5
						+152,8
Einfuhrgüter (Anteil in %)	2007: Maschinen, Ausrüstungen, Transportmittel 48,6; Chemieprodukte und Kautschuk 14,0; Nahrungsmittel 13,7; Metalle und Metallprodukte 7,8; Bekleidung und Schuhe 4,1; Holz- und Holzprodukte 2,6; Sonstige 9,2					
Ausfuhrgüter (Anteil in %)	2007: Energieträger 65,0; Metalle und Metallprodukte 14,3; Chemieprodukte, Kautschuk 5,5; Maschinen, Ausrüstungen 5,3; Holz und Holzprodukte 3,6; Sonstige 6,3					
Außenwirtschaftliche Salden						
Leistungsbilanz (% des BIP, auf US\$-Basis)	2005: +11,1; 2006: +9,5; 2007: +6,1* (* vorläufige Angabe)					
Ausländische Direktinvestitionen Zufluss (Mio. US\$, lt. Rosstat)	2005: 13.072; 2006: 13.678; 2007: 27.797					
Bestand (zum Jahresende, Mio. US\$, lt. Rosstat)	2005: 49.751; 2006: 72.210; 2007: 103.060					
Hauptländer	2007: Zypern 34,4; Niederlande 34,2; Deutschland					

(Bestand, Anteil in %)	4,0; USA 3,5; Großbritannien 3,3; Brit. Virgin Islands 2,8; Schweiz 1,6; Frankreich 1,5; Sonst. 14,3					
Hauptbranchen (Zufluss, Anteil in %)	2007: Förderung von Bodenschätzen 50,1; Verarbeitende Industrie: 14,8; Immobilien, Vermietung, Consulting 11,8; Groß-/Einzelhandel, Reparatur 11,7; Finanzdienstleistung 4,0; Bauwesen 3,2; Transport, Kommunikation 2,1; Sonst. 2,3					
Länderbonität (gemäß Institutional Investor)	März 2008: Rang 44; Bonitätsindex 69,4; 6-Monats-Veränderung +1,9; 1-Jahr-Veränderung +3,2					
Brutto-Außenverschuldung (Mrd. US\$; jeweils Periodenende)	2005: 257,2; 2006: 310,6; 2007: 459,6					
Devisenreserven d. Nationalbank (Mrd. US\$; jeweils Periodenende)	2005: 137,0; 2006: 214,7; 2007: 384,7					
3. Beziehungen der EU zu Russland						
Außenhandel (Mio. Euro)						
	2005	%	2006	%	2007	%
Einfuhr d. EU	112.614	+39,5	140.839	+25,1	143.374	+1,8
Ausfuhr d. EU	56.876	+24,1	72.286	+27,1	89.039	+23,2
Saldo	-55.738		-68.553		-54.335	
Abkommen	Partnerschafts- und Kooperationsabkommen mit der EU, unterzeichnet am 24.06.1994, in Kraft seit 1.12.1997; lief Ende 2007 aus, wurde aber um ein Jahr verlängert.					
4. Beziehungen der Bundesrepublik Deutschland zu Russland						
Außenhandel (Mio. Euro)						
	2005	%	2006	%	2007	%
Dt. Einfuhr	22.284	+36,4	30.020	+34,7	28.773	-4,2
Dt. Ausfuhr	17.278	+15,3	23.363	+35,2	28.185	+2
Saldo	-5.006		-6.657		-588	
Deutsche Einfuhrgüter (2007, SITC, Anteil in %)	Erdöl 48,5; Erdgas 27,9; NE-Metalle 11,3; Eisen und Stahl 3,1; Chemische Erzeugnisse 2,5; Rohstoffe 1,6; Nahrungsmittel 0,43; Papier, Pappe 0,41; Maschinen 0,38; Sonstige 3,9					
Rangstelle	2007: Deutsche Einfuhr 10; Deutsche Ausfuhr 12; Umsatz 12					
Deutsche Direktinvestitionen in Russland (Mio. Euro)	Nettotransfer: 2005: +22; 2006: -2.598*; 2007: -6.699* Bestand: 2004: 3.813; 2005: 6.962*; 2006: 10.601* (Zunahme/Kapitalausfuhr: - , * vorläufige Angabe)					
Investitionsschutzabkommen	Es gilt das mit der Russischen Föderation geschlossene Abkommen vom 29.5.1996, grundsätzlich angewandt seit 30.12.1996. Zum bestehenden Abkommen wurde am 15.10.2007 ein Revisionsprotokoll unterzeichnet, für welches das Ratifikationsverfahren noch nicht abgeschlossen ist.					

Tabelle 4: Grunddaten Russland⁴¹

⁴¹ Selbst erstellte Tabelle unter Verwendung von Daten aus der Quelle: Bundesagentur für Außenwirtschaft (2008)

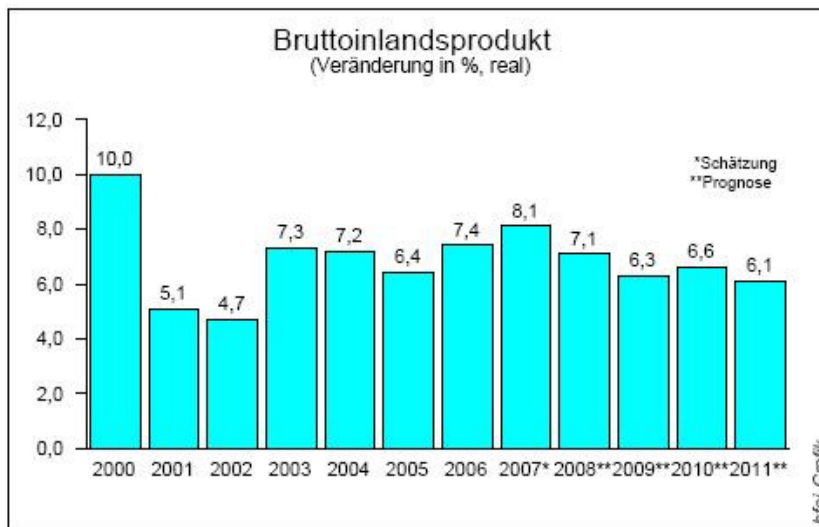


Abbildung 2: Wirtschaftswachstum⁴²

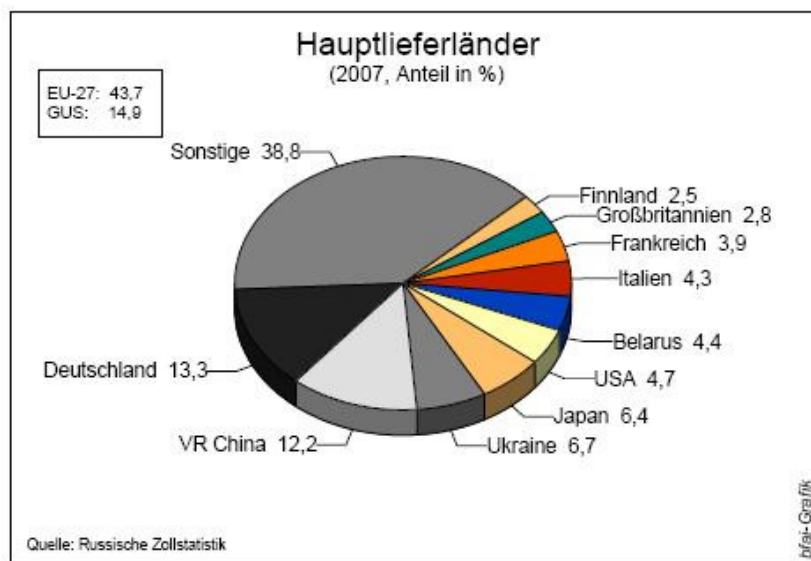


Abbildung 3: Wichtige Handelspartner⁴³

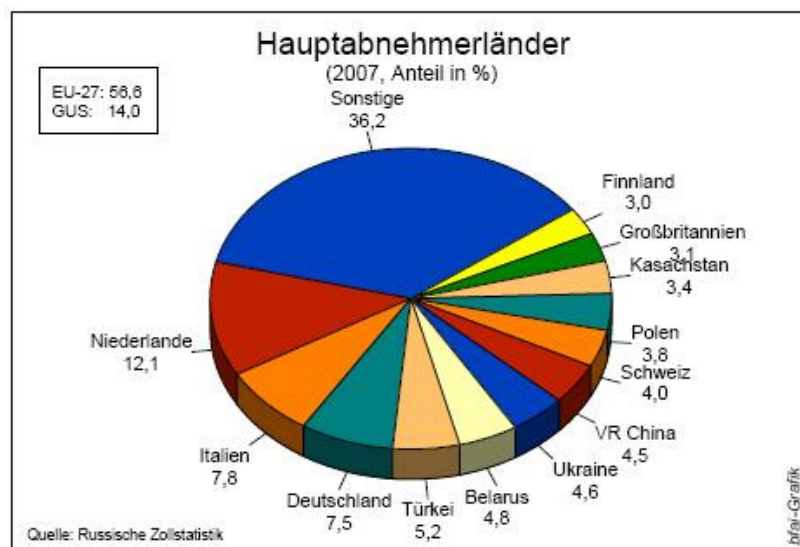


Abbildung 4: Wichtige Handelspartner⁴⁴

⁴² Abbildung entnommen aus der Quelle: Bundesagentur für Außenwirtschaft (2008)

⁴³ Abbildung entnommen aus der Quelle: Bundesagentur für Außenwirtschaft (2008)

Städte	Einwohnerzahl	Entfernung vom Moskau in km
Moskau	8,4 Mio.	
St. Petersburg	4,66 Mio.	651
Novosibirsk	1,4 Mio.	3.191
Nischnij Nowgorod	1,35 Mio.	439
Jekaterinburg	1,26 Mio.	1.667
Samara	1,16 Mio.	1.098
Omsk	1,15 Mio.	2.255
Kasan	1,1 Mio.	797
Ufa	1,09 Mio.	1.519
Tscheljabinsk	1,08 Mio.	1.919
Perm	1,01 Mio.	1.386
Rostow am Don	1,0 Mio.	1.226

Tabelle 5: Übersicht der wichtigsten Städten Russland⁴⁵

3.2. REGIONALE RAHMENBEDINGUNGEN

Die Regionen Russlands sind gefragte Investitionsstandorte für mittelständische Unternehmen aus Deutschland. Zu den besonderen Investitionsbedingungen einzelner Regionen zählen das jeweilige wirtschaftliche Umfeld, das stark unterschiedlich ausgeprägt ist, und die zum Teil eigens abgefassten regionalen Investitionsgesetze. Über die tatsächlichen Bedingungen für einen Investor entscheidet jedoch in der Praxis sein Kontakt mit der regionalen Administration. Inwieweit hier Zugeständnisse gemacht und gehalten werden, ist gleichzeitig auch eine Frage der lokalen Machtverhältnisse und der wirtschaftlichen Interessen der Akteure.⁴⁶

In den 89 föderalen Subjekten („Republiken“, „Gebieten“, „Bezirken“, und „Kreisen“) steht an der Spitze der Verwaltungsbezirke jeweils ein vom russischen Präsidenten „bevollmächtigter Vertreter“ mit einer eigenen Administration.

3.2.1. ZENTRALER FÖDERALBEZIRK (GROBRAUM MOSKAU)

Das Zentrale Fördergebiet liegt im Zentrum des europäischen Teils der Russischen Föderation. Die wichtigsten Wirtschaftsstandorte der Region befinden sich im Moskauer Gebiet. Moskau stellt den wichtigsten Finanz- und Wirtschaftsplatz Russlands dar. Von 2000 bis 2002 sind über 40% der gesamten ausländischen Investitionen in Russland nach Moskau geflossen, darin enthalten ist ein hoher Anteil von Handels- und Bankkrediten sowie Portfolioinvestitionen. Auch russische Investitionen sind in Moskau stark vertreten. Die wichtigsten Wachstumsbranchen sind die verarbeitende Industrie und der Einzelhandel.⁴⁷

⁴⁴ Abbildung entnommen aus der Quelle: Bundesagentur für Außenwirtschaft (2008)

⁴⁵ Tabelle entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.12

⁴⁶ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 13

⁴⁷ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 13

Dass die russische Hauptstadt zu den teuersten der Welt gehört, weißt inzwischen jeder. Besonders erstaunlich macht das der Immobilienmarkt mit Preisen bis 15.000 \$ pro m² für Luxuswohnungen in Stadtzentrum. Wohin an auch blickt, sieht man Reichtum in Form von unzähligen Luxuseinrichtungen, teuren Edelboutiquen, prachtvollen Neubauten und gut gekleideten Menschen. Russland war schon immer ein Imperium mit einem starken Zentrum. Alle Entscheidungen wurden in Moskau getroffen, hier war die Macht.⁴⁸

3.2.1.1. GÜTERVERKEHR/LOGISTIK

Moskau ist die wichtigste Handelsmetropole in der gesamten GUS-Region. 10% des gesamten russischen Güterverkehrs wird im Moskauer Gebiet abgewickelt. Das Güterverkehrsaufkommen ist in den letzten Jahren um 150% gestiegen. Jährlich werden dort rund 300 Tsd. t Güter umgeschlagen. Im ganzen Moskauer Gebiet macht das Güterverkehrsaufkommen 1,2 Mio. t aus. Der Anteil von Moskau an den gesamten russischen Importen beläuft sich auf rund 60%. In Moskau befinden sich über 60 Lastkraftwagenunternehmen. Die eingesetzte Fahrzeugflotte in der Hauptstadt umfasst ca. 3,3 Mio. LKW. Rund 63% aller Transportunternehmen in Russland sind im zentralen Föderalbezirk tätig. Der Anteil an einheimischem Dienstleistern an den in Moskau abgewickelten Güterverkehren beträgt nur 32,9%. Das Hauptproblem für den Mangel an Wettbewerbsfähigkeit der russischen Transporteure ist der schlechte Zustand der bestehenden Fahrzeugflotte. Nach Schätzungen von Experten sind 75% des eingesetzten rollenden Materials und 50% der LKW veraltet. Nur 8% der eingesetzten Fahrzeuge entsprechen der internationalen Norm Euro-Klasse 3. Aufgrund des schlechten technischen Zustands der Fahrzeugflotte wird besonders der grenzüberschreitende Verkehr in der Region beeinträchtigt. Über 70% dieser Transporte werden von Dienstleistern anderer Regionen oder sogar anderer Länder abgewickelt.⁴⁹

3.2.1.2. VERKEHRSINFRASTRUKTUR

Moskau verfügt über ein hoch entwickeltes Verkehrssystem. Das Straßen- und Fernstraßennetz sowie die Autobahnringe sind gut ausgebaut und werden ständig erweitert. Moskau umschließt eine 110 km lange ringförmige Autobahn. In Moskau kreuzen sich die wichtigsten Luft- und Binnenwasserwege. Die vier Flughäfen der Hauptstadt befinden sich auf dem Territorium des Moskauer Gebietes. Durch die Region verlaufen 11 zentrale Eisenbahnstrecken mit einer Gesamtlänge von rund 2.700 km. Im Moskauer Umland befinden sich 12 Lok- und 5 Wagendepots sowie 200 Bahnhöfe. Das Straßen- und Fernstraßennetz sowie die drei Autobahnringe sind gut ausgebaut und werden ständig erweitert (über 17.100 km; 95% Straßendecke fester Belag). In den kommenden Jahren wird in Moskau eine effiziente Verkehrsinfrastruktur mit gut entwickelten Logis-

⁴⁸ Vgl. Boll-Palievskaya (2007), S. 64-65

⁴⁹ Vgl. Dobarjginidze/Abelmann (2005), S. 14-15

tiksystemen entstehen. Die Einrichtung eines Rings von Logistikzentren rund um Moskau ist in der Planung. Die Güter, die den im Moskau angesiedelten Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, sowie die versandfertigen Produkte der zahlreichen Industriebetriebe in der Innenstadt sollen in Zukunft über die Logistikzentren außerhalb bewegt werden.⁵⁰

3.2.1.3. STANDORT FÜR AUSLÄNDISCHE UNTERNEHMEN

In der russischen Hauptstadt sind mehr als 600 Unternehmen mit ausländischem Kapital und 45.000 Klein- und Mittelständische Unternehmen tätig. Im Moskauer Gebiet sind insgesamt 130 deutsche Unternehmen angesiedelt. Vor allem Handelsketten wie Metro und die Heimwerkermärkte OBI haben erste Standorte im Moskauer Umland eröffnet. Andere große Ketten aus Deutschland wie Lidl, Aldi und weitere analysieren noch die Marktgegebenheiten. Das Investitionsvolumen von Handelsunternehmen betrug in den letzten Jahren mehr als 580 Mio. USD.⁵¹

3.2.2. FÖDERALBEZIRK NORD-WEST

3.2.2.1. ST. PETERSBURG

St. Petersburg stellt ein Wirtschaftszentrum des Nord-West Föderalbezirkes dar. In der Stadt wurde eine neue Wirtschaftsstruktur geschaffen. Das Wachstum in den Branchen Handel, Gastronomie, Bau und IT-Dienstleistungen begünstigte das Entstehen überdurchschnittlich vieler kleiner und mittelständischen Unternehmen. Deutsche Unternehmen sind am Außenhandel der Stadt mit führenden 16% beteiligt. Zu den wichtigsten Industriezweigen St. Petersburgs gehören die Metallverarbeitung, der Maschinen- und Fahrzeugbau sowie die Elektronik. Im Leningrader Gebiet hingegen sind es die Industriezweige Chemie/Petrochemie, Holzverarbeitung, Landwirtschaft und Bergbau. In den letzten Jahren sind in der Region erhebliche Investitionen in die Bereiche Logistik und Nahrungsmittelindustrie geflossen. Die Kommunikationstechnologie gehört auch zu den wachsenden Industriebranchen der Region. Zu den im Regionalbudget verankerten Investitionsanreizen gehören Investitions Garantien der Administration, Gewinnsteuerermäßigungen, vergünstigte Vermietung von Immobilien, Unterstützung und Beteiligung der Stadt an ausgewählten Investitionsprojekten. In der russischen Hafenstadt St. Petersburg wurden 2005 gleich drei neue große Logistikzentren errichtet. Für ca. 7 bis 8 Mio. USD wurde von der Bank PSB für den Logistik-Konzern Schenker Deutschland als zukünftigem Hauptmieter ein Frachtkomplex gebaut. Das Unternehmen belegt dort 8.500 m² Hallenfläche. Der Logistikdienstleister Inkotek eröffnete zwischen Hafen, Flughafen und Moskauer Chaussee gelegenes multifunktionelles Logistikzentrum für 30 Mio. USD mit 50.000 m² überdachter Fläche. Dritter im Bunde ist der Bahn-

⁵⁰ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005),S. 15-16

⁵¹ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005),S. 16

fracht-Dienstleister Ewrosib, der in St. Petersburg ein neun Hektar großes Frachtterminal eröffnete.⁵²

3.2.2.2. NOWGOROD

Das Gebiet und die Stadt Nowgorod liegen an den wichtigsten Verkehrsknoten zwischen Moskau und St. Petersburg. Hier herrscht ein anerkannt investitionsfreundliches Wirtschaftsumfeld. So unterhält die Region einen Fonds, der Investoren gegen gesetzliche Änderungen im Laufe ihres Engagements absichert. Zudem gibt es Gewinnsteuermäßigungen für die Anlaufphase des Projekts (bis zur Amortisation). Unter den rund 150 ausländischen Investoren sind viele mittelständische Firmen. Zu den wichtigsten Branchen zählen die Chemie- und Baustoffindustrie, Metallverarbeitung, Elektroindustrie und Landwirtschaft / Nahrungsmittelindustrie. Die wichtigsten Rohstoffe sind Holz und Wasserenergie.⁵³

3.2.2.3. KALININGRAD

Kaliningrad ist Russlands Grenzregion zu Polen und Litauen. Die Stadt ist wirtschaftlich geprägt durch die Fischverarbeitung, durch den Maschinen- und Fahrzeugbau, durch Werften, die Papierindustrie und die Nahrungsmittel verarbeitende Industrie. Das gesamte Gebiet hat den Status einer „Sonderwirtschaftszone“. Das Föderale Zielprogramm 2002-2010 sieht die Umsetzung verschiedener Infrastrukturprojekte vor, die z.T. aus internationalen Krediten gezahlt werden. Deutsche Investoren sprechen von Kaliningrad als einem günstigen Produktionsstandort, sehen darin jedoch eher einen eigenen Vorteil als ein Zeichen für die wirtschaftliche Dynamik der Region. In Kaliningrad gilt Zollfreiheit bei Warenimport und -export, wenn in lokaler Produktion bzw. Weiterverarbeitung ein Mehrwert von mind. 30% (Elektronik und moderne Technologien: 15%) geschaffen wird.⁵⁴

3.2.3. FÖDERALBEZIRK URAL

Die typische Wirtschaftsstruktur des Uralbezirks sind Großkombinate für Maschinen- und Anlagenbau, Erdöl- und Erzgewinnung sowie Metallverarbeitung, ergänzt durch die Nahrungsmittel und Textilindustrie. Inzwischen sind hier aber auch viele kleinere lokale Betriebe entstanden. Diese Entwicklung wird durch verschiedene internationale Finanzinstitutionen und regionale Fördereinrichtungen unterstützt.⁵⁵

⁵² Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 17

⁵³ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 18

⁵⁴ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 18

⁵⁵ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 19

3.2.3.1. JEKATERINBURG

Jekaterinburg ist Russlands viertgrößte Stadt. Sie ist stark industriell geprägt. Bis vor zehn Jahren war sie eine „geschlossene Zone“, für Ausländer und wirtschaftlichen Austausch unzugänglich. Inzwischen sind 130 ausländische Unternehmen vor Ort präsent, davon 23 aus Deutschland. Im Handel mit Deutschland dominieren Maschinen (Import) und Metallerzeugnisse (Export). Das Wirtschaftsförderprogramm der Regionalverwaltung konzentriert sich auf den Ausbau exportorientierter, technologisch hochwertiger Produktion und den Ausbau des Transport- und Logistikwesens.⁵⁶

3.2.3.2. CHANTI-MANSISK UND TJUMEN

Das Gebiet Chanti-Mansisk stellt die reichste Region Russlands dar. Rund 56% des russischen Erdöls werden hier gefördert. Das Nachbargebiet Tjumen konnte 2002 mit fast 19% den höchsten Anteil ausländischer Investitionen in Russland für sich verbuchen. Neben Erdöl und Gas ist in beiden Gebieten Holz der dritt wichtigste Rohstoff. Holz- und Chemieindustrie sind die Bereiche, die die Administration mit ausländischer Hilfe aufbauen will. Mittel des lokalen Budgets fließen v.a. in den (Wohnungs-)Bau.⁵⁷

3.2.4. FÖDERALBEZIRK WOLGA

Zu den wichtigsten Bereichen der regionalen Wirtschaft im Föderalbezirk Wolga gehören die Ölindustrie sowie die verarbeitende Industrie und der Dienstleistungssektor wächst weiter. Der Maschinenbau ist der wichtigste Teil der verarbeitenden Industrie.⁵⁸

3.2.5. SÜDRUSSISCHER FÖDERALBEZIRK

Der südliche Teil Russlands stellt eine landwirtschaftlich entwickelte Region dar. Die Nahrungsmittelindustrie ist der wichtigste Industriezweig, ergänzt durch Agrochemie und Agrarmaschinenbau. Die Wirtschaftsstruktur wird von Großbetrieben postsowjetischen Stils dominiert. Rostow ist das wirtschaftliche und administrative Zentrum. In Krasnodar gibt es einen Schwerpunkt im Weinanbau. Der Bezirk grenzt an das Schwarze Meer. Dort ist eine unter Russen beliebte Tourismusregion entstanden, jedoch mit einer schwach entwickelten Infrastruktur. Die Investitionsgesetze in Krasnodar gestatten zeitliche Aufschübe für die Abführung der Gewinnsteuer und eine Reduzierung derselben für Projekte, die von der Administration als „prioritär“ eingestuft werden. Der För-

⁵⁶ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 19

⁵⁷ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 20

⁵⁸ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 20

derzeitraum beträgt fünf Jahre. Außerdem gibt es verschiedene Ansätze wie z.B. Investitions Garantien, um Projekte zu unterstützen, die durch Leasing finanziert werden.⁵⁹

3.2.6. FÖDERALBEZIRK SIBIRIEN

Die Wirtschaft in Sibirien konzentriert sich auf die Rohstoffverarbeitung. Große Kombinate wie z.B. in der Metallverarbeitung müssen im Zuge steigender Energiepreise in die Modernisierung ihrer Anlagen investieren. Ihre Produkte wiederum machen sie als Kooperationspartner für deutsche Abnehmer interessant. Weitere Bereiche mit großem Investitionsbedarf sind Landtechnik, Infrastruktur und Bau/Sanierung. Die „Wissenschaftsstadt“ Novosibirsk verfügt über eine hohe Anzahl technischer Forschungseinrichtungen. Sie verfügen zum Teil über eigene Produktionsstätten, in denen technische Komponenten gefertigt werden. Starke Produktionssteigerungen konnten in Novosibirsk 2003 die Brennstoffindustrie, Eisen- und Stahlerzeugung, Buntmetallindustrie, Chemie/Petrochemie, Druckindustrie, Elektroenergiewirtschaft, Landwirtschaft sowie der Handel erzielen. Die Wirtschaft des Altai-Gebiets konzentriert sich Großteils auf den Maschinenbau sowie den Agrarmaschinenbau. Der Rest verteilt sich im Wesentlichen auf Chemie/Petrochemie, und Nahrungsmittelverarbeitung. Im Gebiet Altai befindet sich auch ein Deutscher Kreis. Er ist Teil der Sonderwirtschaftszone, die im Altai eingerichtet wurde. Investoren, die sich dort ansiedeln möchten, erhalten Steuererleichterungen.⁶⁰

3.2.7. FÖDERALBEZIRK FERNER OSTEN

Mit einer Fläche von 6,2 Mio. km² (36% der Gesamtfläche Russlands) ist der Föderalbezirk Ferner Osten die reichste Rohstoffregion mit einem hohen Eisen- und Buntmetallvorkommen. Die wichtigsten Wirtschaftsbereiche sind die NE-Metallindustrie, die Agrarindustrie sowie die Holzindustrie. Aufgrund der weiträumigen Verteilung der Produktionsstätten spielt der Güterverkehr eine entscheidende Rolle in der regionalen Wirtschaftsentwicklung. Mit einem Rohstoffvolumen von 11 Mrd. m³ Holz ist der Ostteil Russlands eine der reichsten Holzvorrat-Regionen weltweit. In der Region befinden sich die wichtigsten Unternehmen der Holzverarbeitenden Industrie Russlands.⁶¹

3.3. WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Russland unternahm beträchtliche Schritte beim Abbau der ordnungspolitischen und steuerlichen Belastungen von Unternehmen sowie beim Schutz der Rechte von Anlegern. Der wichtigste Schritt in den russischen Reformprozessen war die Einführung des neuen Zollkodexes, der eine Vereinfachung und größere Transparenz des Zollverfahrens

⁵⁹ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 21-22

⁶⁰ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 23

⁶¹ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 25

vorsieht. Besonders intensiv ist in den letzten Jahren die Verwaltungsreform vorangetrieben worden. Durch die Abschaffung von Doppelstrukturen und die Verschlinkung von Ministerien und Ämtern soll der Staat effektiver gemacht und sein Einfluss auf die Wirtschaft eingedämmt werden. Außerdem wurden Verbesserungen an den rechtlichen und ordnungspolitischen Rahmenbestimmungen für die Fremdkapitalmärkte eingeführt. Sie verfolgen das Ziel, diese mit den Verfahrensweisen internationaler Anleihemärkte in Übereinstimmung zu bringen.⁶²

3.3.1. WIRTSCHAFTSWACHSTUM

Russland war eines der ersten Länder der Welt, das einem sozialistisch-kommunistischen Anspruch folgte. Erst nach mehr als sieben Jahrzehnten realsozialistischer Entwicklung Anfang der 90-er Jahre begann Russland, sein gesellschaftliches und wirtschaftliches System auf die Grundlage demokratischer und marktwirtschaftlicher Prinzipien zu stellen. Seit fünf Jahren befindet sich die Wirtschaft Russlands auf Wachstumskurs. Zwischen 1998-2004 betrug der Zuwachs des BIP immerhin 38%. Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in Kaufkraftparitäten gerechnet stieg von 5.460 Euro 1999 auf 7.890 Euro 2003. Die Reallöhne nahmen in diesem Zeitraum um 86% zu.

Die Dynamik setzte sich auch 2004 mit einem erwarteten Zuwachs von 7% fort. Dynamisch zeigte sich zum Jahresbeginn 2004 auch der Privatverbrauch, der – nach 8,5% im Jahr 2003 – im 1. Quartal um 12% expandierte. Russlands Haushalte sind besonders konsumfreudig und geben im Durchschnitt rund 80% des verfügbaren Einkommens für den Konsum aus.⁶³

Nach der Kaufkraft-Parität liegt Russland bereits auf Platz 10 in der Weltwirtschaft.

3.3.2. WIRTSCHAFTSSTRUKTUR

Die Industrieproduktion ist im Jahr 2003 um 7% gestiegen. Das Wachstum im Dienstleistungssektor belief sich auf 7,4% und betrug damit einen Anteil von 60% am BIP, was ein deutlicher Ausdruck für die Reformfortschritte des Landes ist. Obwohl zwischenzeitlich Strukturveränderungen erkennbar sind, ist der Öl- und Gassektor in Russlands Wirtschaft weiterhin dominant. Mit Exporten von Öl, Ölprodukten und Erdgas erwirtschaftete das Land 2003 fast 74 Mrd. USD und damit mehr als die Hälfte der insgesamt erzielten Exporterlöse. Der Privatsektor ist an der Entstehung des BIP zu etwa 86% beteiligt. Der zeitweilig sehr schleppend verlaufende Privatisierungsprozess hat sich 2003 wieder beschleunigt. Dieser Privatisierungsschub dürfte nicht zuletzt durch das neue Privatisierungsgesetz ausgelöst worden sein, welches im Mai 2002 in Kraft trat. Ein wesentlicher Inhalt des Gesetzes ist die Aufhebung des Verkaufsverbots von Aktienpaketen an Ausländer oder an ausländischen Wertpapierbörsen. Diese frühere Bestimmung konnte nur durch die Gründung spezieller Privatisierungsgesellschaften

⁶² Vgl. Dobarjginidze/Abelmann (2005), S. 27

⁶³ Vgl. Dobarjginidze/Abelmann (2005), S. 28-29

umgangen werden, was für ausländische Investoren eine erhebliche Hürde darstellte. Förderlich für den weiteren Verlauf des Privatisierungsprozesses ist neben dem Privatisierungsgesetz auch das im Oktober 2001 verabschiedete Bodengesetz, das nunmehr auch ausländischen Investoren ermöglicht, solche Grundstücke zu erwerben, die zum Privatisierungsobjekt gehören. Ausgenommen sind landwirtschaftliche Flächen, deren Privatisierung in einem gesonderten Gesetz geregelt ist.⁶⁴

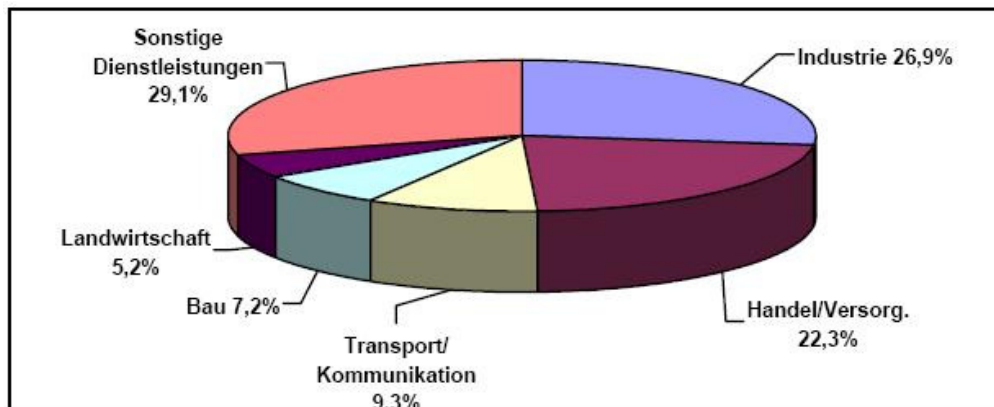


Abbildung 5: Anteil der wichtigsten Wirtschaftsbereiche am BIP (2003; %)⁶⁵

3.3.3. AUßENWIRTSCHAFT

Angetrieben vom Erdölgeschäft stiegen die Warenexporte 2003 um fast 27% und verbuchten mit 136 Mrd. USD einen neuen Rekord. Doch auch die Warenimporte verzeichneten angesichts der sehr lebhaften Binnennachfrage einen kräftigen Zuwachs von rund 24%. Damit wies die Handelsbilanz 2003 einen Überschuss von 60,5 Mrd. USD aus, der sogar noch leicht über dem des bisherigen Rekordjahres 2000 lag. Der Leistungsbilanzüberschuss erreichte mit 36 Mrd. USD allerdings nicht seinen damaligen Rekordwert. Gemessen am BIP betrug das Plus in der Leistungsbilanz 2003 stattliche 8,3%. Im bisherigen Jahresverlauf 2004 hat sich die dynamische Entwicklung des Außenhandels fortgesetzt. Der Anteil der EU am russischen Außenhandel beträgt knapp 40%, einschließlich der Beitrittsländer sogar rund 50%.

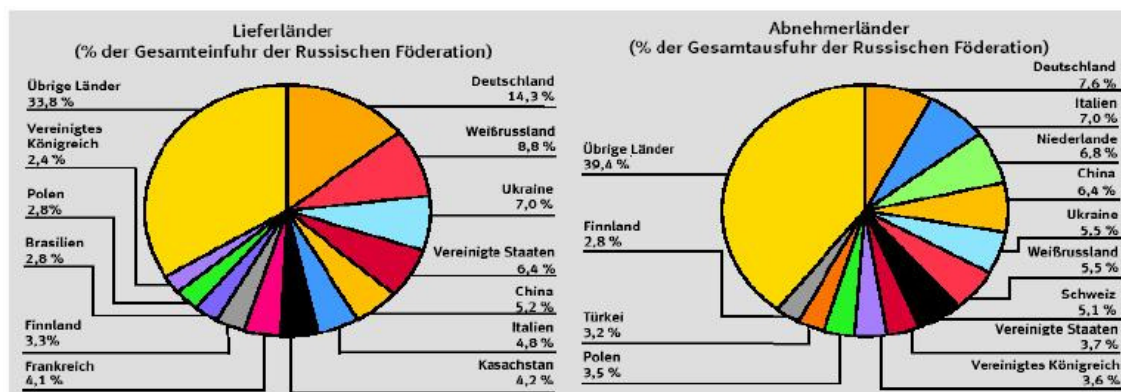


Abbildung 6: Russlands Einfuhr und Ausfuhr 2002 nach Ländern⁶⁶

⁶⁴ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 29-30

⁶⁵ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.30

⁶⁶ Quelle: Statistisches Bundesamt, 2003

Deutschland ist mit einem Anteil von rund 8% an den Exporten und rund 15% an den Importen Russlands wichtigster Handelspartner. Das deutsche Defizit im bilateralen Handel mit Russland sank 2003 auf knapp 1,3 Mrd. Euro.⁶⁷

3.3.3.1. DEUTSCH-RUSSISCHER AUßENHANDEL

Deutsch-Russische Zusammenarbeit entwickelt sich schnell und effizient. Unter den gemeinsamen Projekten sichert sich die Logistik jedoch einen ganz besonderen Patz. Logistik, als eine interdisziplinäre Branche in der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Forschung, gehört zu den treibenden Faktoren der Entwicklung deutsch-russischen Zusammenarbeit. Es ist in diesem Kontext daher nachvollziehbar, dass eben die Logistik zudem Gebiet geworden, zu dem schon zum viertem Mal der Deutsch-Russische Workshop (DR-LOG) organisiert wird. An dem DR-LOG nehmen die renommiertesten deutschen und russischen Wissenschaftler und Industrievertreter dieser Branche teil. Heutzutage ist DR-LOG eine der bedeutendsten deutsch-russischen Veranstaltungen und die Nummer 1 auf dem Gebiet der Logistik. Zu den wichtigsten wissenschaftlichen Themen der Veranstaltung zählen Supply Chain Management, Logistiknetzwerke, Produktionslogistik, Logistikdienstleistungen und Transport, Sicherheit und Risikomanagement in der Logistik und in SCM, logistische Informationssysteme, adaptive Supply Chains und virtuelle Unternehmen, Modellierung, Simulation und Optimierung logistischer Systeme sowie Controlling.⁶⁸

In Russland kommen knapp 15% der Warenimporte aus Deutschland. Traditionell bedeutend ist der russische Export nach Deutschland, der im Wesentlichen aus Erdöl und Erdgas besteht. Russland erzielt deshalb auch kontinuierlich einen Überschuss im Außenhandel mit Deutschland. Maschinenbauerzeugnisse dominieren die deutschen Exporte. Sie haben sich gegenüber dem Jahr 2000 um 78% erhöht. Weitere bedeutende Exportwaren sind chemische Erzeugnisse (+64%) sowie Straßenfahrzeuge und Teile (+111%).⁶⁹

Branche	Ausfuhr	Einfuhr
Maschinenbauerzeugnisse	2,5	0,1
Straßenfahrzeuge und Teile	1,6	0,0
Chemische Erzeugnisse	1,4	0,3
Elektrotechnische Geräte	1,0	0,0
Eisen-, Stahl- und NE-Metallerzeugnisse	0,3	1,4
Erdöl und Erdgas	0,0	9,5
Gesamt	12,1	13,4

Tabelle 6: Deutsch-russischer Außenhandel nach wichtigsten Branchen 2003 (in Mrd. €)⁷⁰

⁶⁷ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 30-31

⁶⁸ Vgl. Ivanov/Meinberg (2009), S. 9-10

⁶⁹ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 32

⁷⁰ Quelle: Deutsche Industriebank

3.3.4. AUSLÄNDISCHE INVESTITIONEN

Die Investitionen waren entscheidende Faktoren für das Wirtschaftswachstum Russlands in den letzten Jahren. Die ausländischen Direktinvestitionen in Russland erreichten in 2003 6,6 Mrd. Euro und waren damit fast doppelt so hoch wie im Vorjahr.

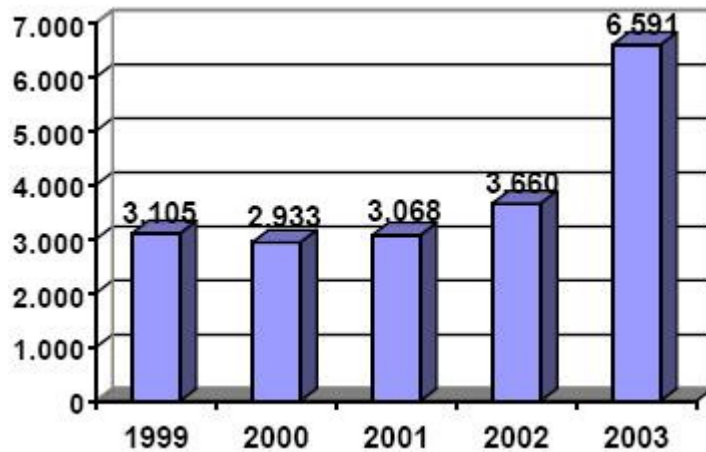


Abbildung 7: Zufluss ausländischer Investitionen nach Russland (in Mio. €)⁷¹

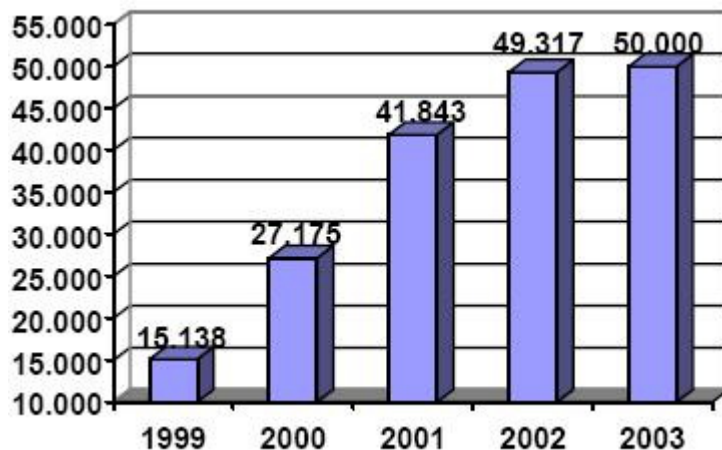


Abbildung 8: Bestand ausländischer Investitionen in Russland, 2003 (in Mio. €)⁷²

Nach der russischen Nationalbank erreichten die ausländischen Direktinvestitionen Ende 2003 schätzungsweise einen Wert von etwa 50 Mrd. Euro. Die wichtigsten Zielbranchen der ausländischen Investoren in Russland sind Industrie, Nahrungsmittelverarbeitung, Groß- und Einzelhandel. Trotzdem entwickelten sich junge Wachstumsunternehmen in den Logistik- und Technologiebereichen auch in wachsendem Maße zu attraktiven Investitionsmöglichkeiten. Die Branchenverteilung der Investitionen in Russland zeigt eine deutliche Schwerpunktsetzung von Unternehmen. Mit fast 27% der Investitionen konnte keine andere Branche als Industrie eine herausragende Stellung in Russland erreichen.

⁷¹ Quelle: Nationalbank Russland, 2004

⁷² Quelle: Nationalbank Russland, 2004

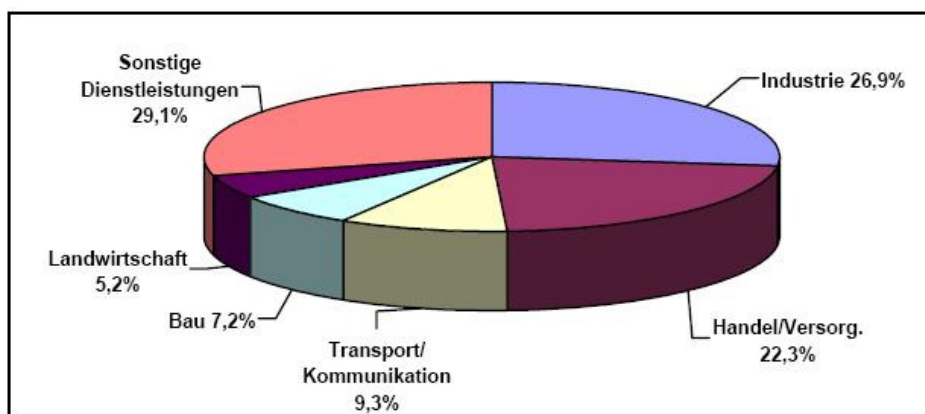


Abbildung 9: Branchenverteilung der Investitionen in Russland 2004⁷³

Deutschland ist mit über 10,3 Mrd. USD bei den akkumulierten Gesamtinvestitionen Spitzenreiter unter den ausländischen Investoren in Russland. Bei den Direktinvestitionen liegt Deutschland mit 2,5 Mrd. USD an fünfter Stelle.⁷⁴

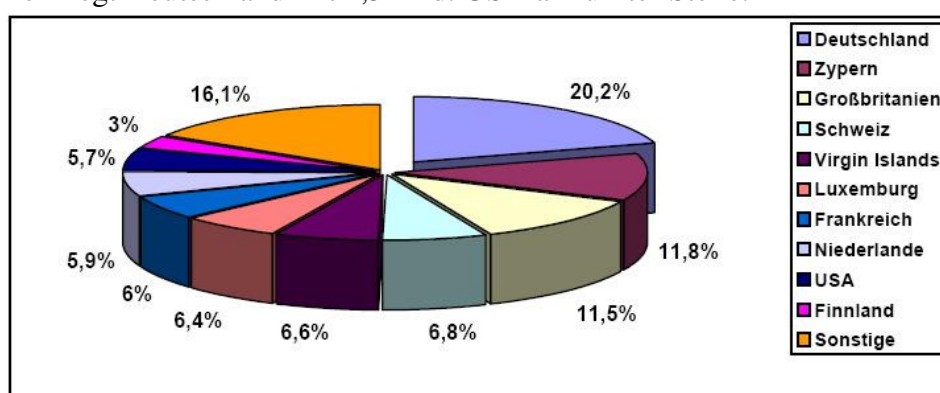


Abbildung 10: Russlands wichtigste Investoren 2004 in %⁷⁵

3.4. AKTUELLE LAGE IN DER VERKEHRSWIRTSCHAFT

Der Verkehr stellt das Rückgrat der russischen Wirtschaft dar. In 2002 ist der Anteil des Verkehrs am gesamten BIP um 8,1% angewachsen, wobei das Güterverkehrsaufkommen aller Verkehrsträger 2003 um 7,4% gestiegen ist. Der russische Verkehrsmarkt ist teilweise immer noch von den ehemaligen sowjetischen Organisationsstrukturen geprägt. Jedes Industrie- und Handelsunternehmen war früher für die Beschaffung und Distribution der Ware selbst verantwortlich. Dafür standen meist eigene Fahrzeugflotten für den Nahverkehr zur Verfügung. Im Fernverkehr musste die Bahn als Verkehrsträger genutzt werden. Der eigene Fahrzeugpark war deshalb in der Größe begrenzt. Umfangreiche Lagerflächen waren immer vorhanden. Rohstoffe wurden zum Teil in großen Mengen gelagert, da Lieferengpässe überbrückt werden mussten. Die produzierten Waren wurden ebenfalls gelagert und zur Verteilung in großen Partien selbst kommissioniert. Logistische Leistungen, wie Sammelguttransporte und Paketdienste, waren

⁷³ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.34

⁷⁴ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 33-34

⁷⁵ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.34

unbekannt. Die Tür-zu-Tür-Transporte, d.h. vom Lager des Herstellers zum Lager des Abnehmers, meist mit Gleisanschluss direkt per Bahn, herrschten vor. Durch die Mangelwirtschaft wurde eine Bevorratungsmentalität initiiert („Ein volles Lager ist ein gutes Lager.“). Die Handelsunternehmen waren ähnlich strukturiert. Der Auftrag lautete, „die produzierten Waren zum Käufer zu bringen“. Die Kapazitäten an diesen Standorten waren sehr groß, da über ein oder zwei Lager eine ganze Stadt oder Region versorgt wurde.

Die Privatisierung der Wirtschaft schreitet in Russland voran. Private Unternehmen, die ihre eigenen logistischen Strukturen entwickeln, haben sich vor allem im Einzelhandel und bei den Logistikdienstleistern etablieren können. Für einige staatliche Unternehmen hat sich in der logistischen Denkweise nicht viel geändert. Insbesondere bei den Joint-Venture-Unternehmen ist bereits zu beobachten, dass auf die logistischen Abläufe mehr Augenmerk gelegt wird.

Der russische Verkehrsmarkt unterscheidet sich ganz gravierend von westeuropäischen Märkten. Während in Westeuropa schon seit Jahrzehnten der Straßengüterverkehr der dominierende Verkehrsträger ist und die Bahn eine nachrangige Bedeutung hat, konnte der Lkw in Russland erst seit 2000 aufholen. Daher besitzt die Bahn in Russland einen überdurchschnittlich hohen Marktanteil.⁷⁶

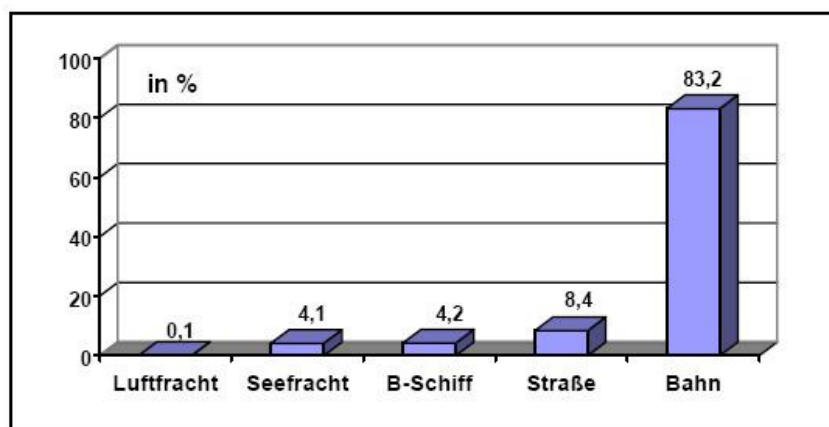


Abbildung 11: Modal Split (in tkm) im Güterverkehr, 2003⁷⁷

Verkehrsträger	Verkehrsaufkommen (Mio. t)	Verkehrsaufkommen (%)	Verkehrsleistung (Mrd. tkm)	Verkehrsleistung (%)
Beförderte Gütermenge	3220,9	100,00	4600,9	100,00
davon Eisenbahn	1311,0	40,70	1951,0	42,40
davon Straße	714,0	22,17	42,0	0,91
davon Binnenschiff	109,0	3,38	58,0	1,26
davon Luftfracht	0,9	0,03	2,9	0,06
davon Pipeline	1070,0	33,22	2499,0	54,32
davon Seeschiff	16,0	0,50	48,0	1,05

Tabelle 7: Modal Split in Russland (2006)⁷⁸

⁷⁶ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 35

⁷⁷ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.36

⁷⁸ Vgl. Göpfert/Braun (2008), S. 123

Experten schätzen das Marktvolumen für Logistikdienstleistungen in Russland für das Jahr 2006 auf 120 Mrd. USD, wobei die jährliche Zuwachsrates bei sechs bis sieben Prozent liegt. 2006 sollen dabei in der Branche 6000 Unternehmen vertreten gewesen sein, die zu 13 Prozent Lagerungsdienstleistungen, zu 55 Prozent Speditionsdienste und zu 32 Prozent Leistungen im Bereich Supply Chain Management erbracht haben. Im Jahr 2006 ist das Frachtaufkommen Russlands mit gut 3,2 Mrd. t im Vergleich zum Vorjahr um 5,3 Prozent angestiegen.⁷⁹

3.4.1. VERKEHRSTRÄGER STRAÙE

Seit 2000 ist in Russland der Trend zur Straße deutlich zu erkennen. Angesichts der veränderten Anforderungen in der verladenden Wirtschaft weist der StraÙengüterverkehr in Russland eine höhere Logistikkaffinität als die anderen Verkehrsträger auf. Besonders beim Transport kleinerer Mengen und bei der räumlichen Feinverteilung hat der Lkw in Russland erhebliche Flexibilitätsvorteile. Die Verkehrsleistung auf der Straße belief sich im Jahre 2003 auf 64,6 Mrd. tkm. Das Wachstum im Vergleich des Vorjahres betrug 4,6%.

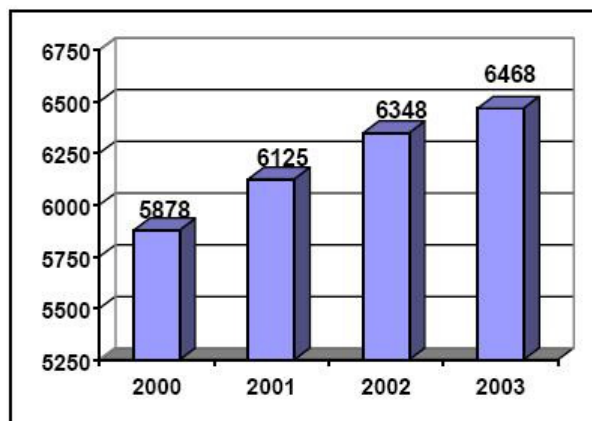


Abbildung 12: Güterverkehrsaufkommen im StraÙengüterverkehr (in Mio. t), 2003⁸⁰

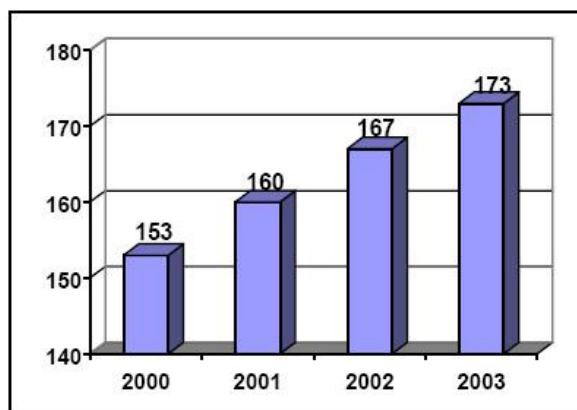


Abbildung 13: Güterverkehrsleistung im StraÙengüterverkehr (in Mrd. tkm), 2003⁸¹

⁷⁹ Vgl. Göpfert/Braun (2008), S. 121

⁸⁰ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.37

⁸¹ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.37

Alle Prognosen zur künftigen Güterverkehrsentwicklung auf der Straße in Russland weisen auf die hohen Wachstumsraten hin. Die Entwicklung der Produktion, steigende Pro-Kopf-Einkommen und ein überdurchschnittlich zunehmender Warenaustausch mit den westeuropäischen Ländern, liefern dafür schlagkräftige Argumente.⁸²

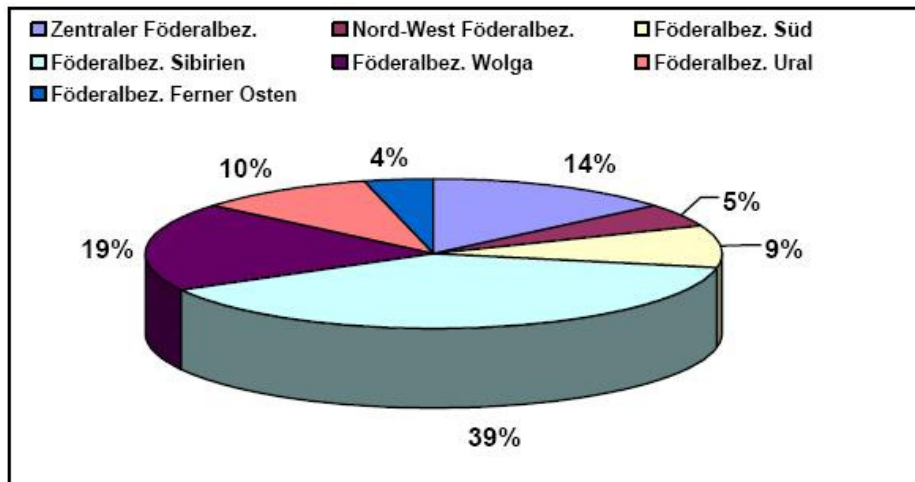


Abbildung 14: Aufteilung des Güterverkehrsaufkommens nach Regionen (in Mio. t), 2003⁸³

Für Distributionslogistik spielt der Straßentransport eine größere Rolle, da der Hauptteil der transportierten Güter auf der Schiene Massengüter sind und der Straßenverkehr, ohne das Massengut mit einzubeziehen, im Jahr 2004 für 80% aller Transporte verantwortlich war. So wird der Lkw im westlichen Teil Russlands für Strecken zwischen 800 und 1500 km bevorzugt. Also der Lkw ist am geeignetsten und flexibelsten für kleine Mengen, geringe Entfernungen und damit für die Feinstdistribution.⁸⁴

3.4.2. VERKEHRSTRÄGER SCHIENE

Als Massentransportmittel über lange Distanzen nimmt die Bahn in Russland einen wichtigen Teil des Verkehrsmarktes ein. Die geographischen Dimensionen und weiträumige Verteilung der Wirtschaftszentren stützen die Bedeutung der Bahn auch in Zukunft. Die Bahn in Russland erbringt rund 83,2% der gesamten Güterverkehrsleistung. Täglich werden dort 3,18 Mio. t. Güter auf der Bahn transportiert.

⁸² Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 36

⁸³ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.37

⁸⁴ Vgl. Göpfert/Braun (2008), S. 122

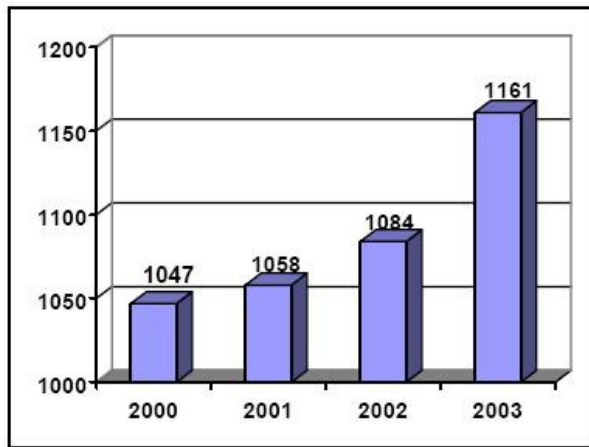


Abbildung 15: Güterverkehrsaufkommen im Schienengüterverkehr (in Mio. t), 2003⁸⁵

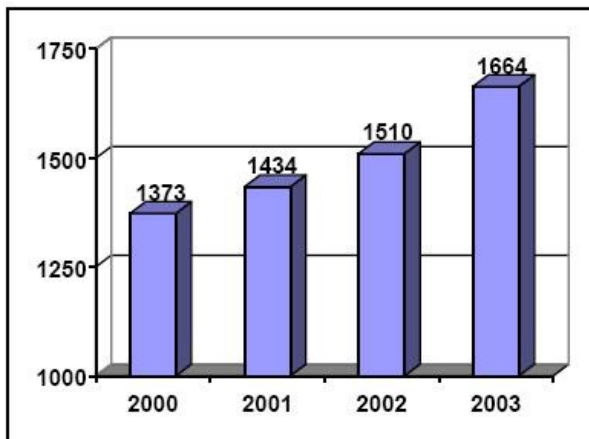


Abbildung 16: Güterverkehrsleistung im Schienengüterverkehr (in Mrd. tkm), 2003⁸⁶

Mehr als 25% der Güter werden über die Privatbahnen transportiert. Rund 30% des gesamten Güterwagen-Bestands in Russland ist bereits in der Hand dieser Unternehmen. Die Chancen – nach teilweise erfolgreicher Umstrukturierung – der Bahn in Russland in einem sich wandelnden Verkehrsmarkt sind insbesondere dann vorhanden, wenn es gelingt, die entscheidenden Systemvorteile gegenüber den Wettbewerbern – schnellere und günstigere Güterbeförderung großer massenhafter und gebündelter Gütermengen über weite Entfernungen – zu realisieren. Das setzt jedoch eine umfassende Kenntnis des derzeitigen und zukünftigen Marktgeschehens, die Entwicklung neuer, bedarfsge-rechter Produktionsideen sowie eine aktive und systematische Vermarktung der Leistungen voraus.⁸⁷

3.4.3. SEESCHIFFFAHRT

Die Seeschifffahrt gehört zu den stark wachsenden Verkehrsbranchen in Russland. Wesentlicher Grund dafür ist das dynamisch steigende Exportaufkommen an Rohöl und Mineralölerzeugnissen. Im Jahr 2003 betrug der Güterumschlag in den russischen Häfen

⁸⁵ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.38

⁸⁶ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.38

⁸⁷ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 38-41

285,7 Mio. t. Das bedeutet 10% mehr Güter im Vergleich zum Vorjahr. Ein noch stärkerer Zuwachs ist bei den Mineralölzeugnissen festzustellen, deren Umschlag um 30% auf knapp 163 Mio. t zunahm. Einheimische Reedereien in Russland leisten einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der Verkehrsbranche in Russland. Der Anteil von russischen Seeschiffahrtsgesellschaften am gesamten Güterumschlag beträgt rund 74%. Auftragsgebiet für russische Reedereien ist die ganze Welt. Über 50% der Schiffe der einheimischen Handelsflotte fahren unter ausländischer Flagge.⁸⁸

3.4.4. BINNENSCHIFFFAHRT

Die Binnenschiffahrt als Bestandteil des russischen Verkehrssystems weist die meisten Mängel auf. Die Schiffbarkeit der Flüsse und Kanäle wird durch meteorologische Einflüsse (Wasserstand) und mangelhaften Ausbau stark beeinträchtigt. Im Jahr 2003 hatte die Binnenschiffahrt in Russland nur ein geringes Wachstum zu verzeichnen. Die Güterstruktur der russischen Binnenschiffahrt ist vom Massengut geprägt. Hierbei bestimmen Güter wie Mineralölzeugnisse, Kohle, Koks, forstwirtschaftliche Erzeugnisse das Transportgeschehen. Die wichtigsten russischen Binnenhäfen sind: Archangelsk, Perm, Jaroslaw, Saratow, Tsheboksari. Die Binnenschiffahrt in Russland hat noch zahlreiche freie Kapazitäten sowohl auf den Verkehrswegen als auch in den Binnenhäfen. Sollen sie genutzt werden, müssen sich die Binnenhäfen und die Binnenschiffahrt auf die veränderten Bedürfnisse der Verloader einstellen. Dafür muss allerdings intensiv investiert werden, um den Umstrukturierungsprozess beschleunigen zu können.⁸⁹

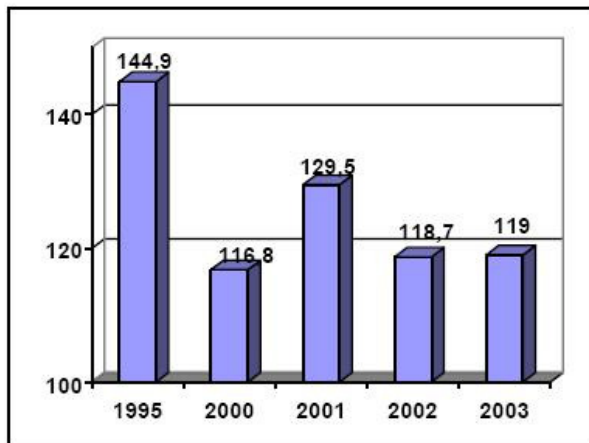


Abbildung 17: Güterverkehrsaufkommen in der Binnenschiffahrt (in Mio. t), 2003⁹⁰

⁸⁸ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 41-42

⁸⁹ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 42-43

⁹⁰ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.43

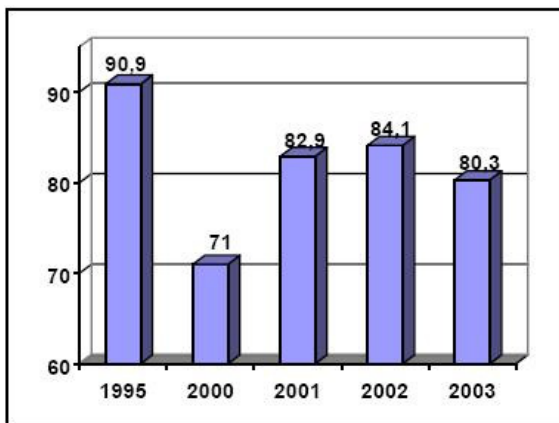


Abbildung 18: Güterverkehrsleistung in der Binnenschifffahrt (in Mrd. tkm), 2003⁹¹

3.4.5. LUFTFRACHT

In den letzten Jahren ist in Russland nur ein geringes Wachstum in der Luftfracht zu beobachten. Die Entwicklung der Leistung im Luftfrachtverkehr wird maßgeblich vom grenzüberschreitenden Verkehr bestimmt.

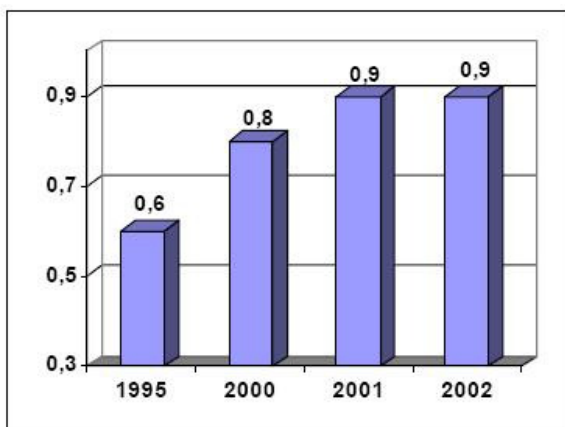


Abbildung 19: Güterverkehrsaufkommen in der Luftfracht (in Mio. t), 2002⁹²

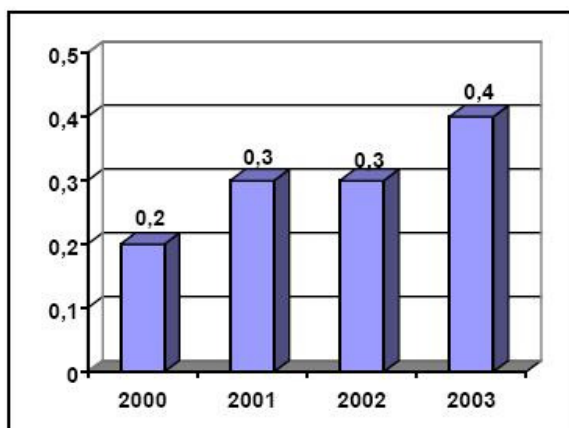


Abbildung 20: Güterverkehrsleistung in der Luftfracht (in Mrd. tkm), 2002⁹³

⁹¹ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.43

⁹² Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.44

Wegen der unpassenden technologischen Basis hat sich die Zahl der Fluggesellschaften in Russland seit 1994 von 383 auf 210 verringert. Allein im Jahr 2002 sind 29 Fluggesellschaften aus dem Markt geschieden.⁹⁴

3.4.6. CONTAINERVERKEHRE

Aus der Intensivierung der Auslandsaktivitäten Russlands mit den westeuropäischen Ländern resultiert ein starkes Wachstum der internationalen Containerverkehre. Die entscheidende Rolle in diesem Bereich spielt die Transsibirische Eisenbahnmagistrale (Transsib). Nach Angaben des russischen Verkehrsministeriums wurde auf dieser Strecke in den ersten 9 Monaten des Jahres 2004 ein Plus der Containerverkehre von 31,4% im Vorjahresvergleich erreicht. Der überwiegende Teil des Transitcontainerverkehrs über diese Route entfällt wie schon in den Vorjahren auf Beförderungen zwischen Finnland und Korea bzw. China. Die Steigerung des Güterverkehrsaufkommens im Bereich des Containertransportes in Russland intensiviert sich mit den Anstrengungen der Spediteure bei der Gewinnung entsprechender Frachtvolumina in der Region. Hierbei sind auch viele westeuropäische Unternehmen erfolgreich engagiert. Die Angebotsvielfalt im Containerverkehr von, nach und durch Russland ist generell gestiegen. Dazu gehören heute solche regulären Containerzüge wie "Ostwind", "Westwind", "Cardas", "Karpaty", "Baltic Transit", "Northern Lights" und weitere. Auch bei den Containertransporten auf See ist seit 2000 ein dynamisches Wachstum zu beobachten. So stieg der Containerumschlag in den russischen Häfen vom Januar bis Juli 2004 um 17,3% auf 8 Mio. t. Das stärkste Wachstum des Containerumschlags im Jahre 2004 war in den Häfen von St. Petersburg, Kaliningrad und Novosibirsk zu verzeichnen. Bis 2012 erwartet das Verkehrsministerium der RF ein Wachstum auf 5 Mio. TEU im Jahr.

Zu den Hauptexportgütern im Containerverkehr Russlands gehören neben Erdöl und Metallen auch Holzwaren, zunehmend Papier, Zellstoff und halbfertige Produkte aus diesen Rohstoffen. Importwaren, die via Hamburg nach Russland gelangen, sind u.a. Kraft- und Schmierstoffe, Maschinen, Nahrungsmittel, chemische Produkte und elektrotechnische Erzeugnisse. Für den schnellen Vor- und Nachlauf der Container auf dem Seeweg sorgen die zahlreichen Feederdienste. Zu den Reedern, die regelmäßige Verbindungen zwischen Hamburg und den russischen Häfen anbieten, gehören u.a. Team Lines, ESF, MaerskSealand, OOCL, Containerships OY, Samskip und Unifeeder.⁹⁵

Verkehrsträger	2000	2001	2002
Schiene	10,7	11,8	12,8
Straße	5,3	5,5	4,3
Seeschiff	2,0	2,6	2,7
B-Schiff	0,4	0,4	0,3

Tabelle 8: Containerumschlag nach Verkehrsträgern (in Mio. t), 2003⁹⁶

⁹³ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.44

⁹⁴ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 44

⁹⁵ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 45-46

⁹⁶ Tabelle entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.46

3.5. LOGISTIKMARKT IN RUSSLAND

Logistik entwickelt ein bedeutender Wirtschaftsfaktor in Russland. Der russische Logistikmarkt befindet sich im tiefgreifenden Wandel. Die Veränderungen werden insbesondere nachfrageseitig getrieben. Neben der intensivierten wirtschaftlichen Verflechtung mit den westeuropäischen Ländern macht sich die Veränderung der logistischen Anspruchsprofile von Produktion und Handel bemerkbar. Die Wettbewerbssituation von Unternehmen verladender Wirtschaft wird immer mehr von der Kostensituation geprägt. Die Logistikkosten werden ein immer entscheidenderer Faktor, insbesondere im Produktionssektor.

Der Logistikmarkt in Russland wird charakterisiert durch:⁹⁷

- einen fehlenden Wettbewerb und die relativ geringe Anzahl an Unternehmen, die sich als Logistikdienstleister auf dem Markt positionieren
- fehlende Transparenz des Logistikmarktes
- einen steigenden Outsourcing-Anteil in der Logistik
- eine relativ geringe Bedeutung der Logistik in der Industrie durch fehlendes Management und Logistik Know-how: Viele Industrieunternehmen in Russland denken in sowjetischen Stereotypen. Diese Unternehmen charakterisieren sich i.d.R. durch die enormen Transport- und Lagerkosten.
- ein starkes Investitionswachstum in der Logistikimmobilie.

In Zukunft soll die Entwicklung des Logistikmarktes in Russland den Strategien von Industrie und Handel hinsichtlich der Entscheidung über Produktionsstätten, Absatzregionen und Organisationsstrukturen folgen.

Hierbei sind folgende **Trends** zu berücksichtigen:⁹⁸

- der internationale Verkehr wächst stärker als der nationale Verkehr
- verkehrsträgerübergreifende multimodale Transportketten werden zunehmen
- branchenspezifische und innovative Logistikkonzepte werden verlangt
- der Konzentrationsprozess bei Industrie, Handel und Verkehrsgewerbe wird weiter voranschreiten
- Der zunehmende Wettbewerb unter den Akteuren der Transportwirtschaft wird sich auf den wachsenden nationalen und internationalen Austausch hochwertiger Güter mit relativ guten Transportpreisen konzentrieren.

3.5.1. DER MARKT FÜR LOGISTIKDIENSTLEISTUNGEN

In Russland beträgt das Marktvolumen für Logistik nach Schätzungen rund 120 Mrd. USD wobei dies alle Transport-, Lager-, Umschlags- und Mehrwertleistungen sowie die mit der logistischen Koordination verbundenen Aktivitäten umfasst. Dabei machen Spedition und Transporte über 55% des gesamten Logistikkolumens aus, Lagerei und Frachtumschlag 15%, der Rest entfällt auf die Logistikplanung/Administration, Auf-

⁹⁷ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 47

⁹⁸ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 48

tragsabwicklung sowie Supply-Chain-Management. Die wachstumsstärksten Bereiche werden die Logistikplanung und das Supply-Chain-Management sein.⁹⁹

3.5.2. LOGISTIKIMMOBILIEN UND UMSCHLAGSMARKT

Der Markt für Logistikimmobilien in Russland zeichnet sich durch zahlreiche veraltete Lagerflächen aus, die noch von den historisch gewachsenen Industriegebieten herrühren. Prozessveränderungen in Industrie und Handel, Umorientierung der Wirtschaft auf westeuropäische Märkte und Intensivierung des länderübergreifenden Verkehrs haben Auswirkungen auf die Entwicklungen von Logistikstandorten in Russland. Hieraus leiten sich folgende Trends für Logistikimmobilien ab:¹⁰⁰

- steigende Anforderungen an Standort und Gebäude
- wachsender Bedarf an modernen Objekten
- Tendenz zur Auslagerung logistischer Leistungen an Logistikdienstleister
- Preise und Mieten sind nicht nur lageabhängig, sondern auch objekttypabhängig. Zunehmendes Interesse nationaler und internationaler Investoren für moderne Objekte.

In den Markt für Lager- und Logistikflächen in Russland kommt zunehmend Bewegung, allerdings immer noch überwiegend aus dem Bereich der Eigennutzer. Die A- und B-Klasse-Lagerhäuser gehören in Russland meistens den „Verkäufermarkt“. C- und D-Klasse Lager sind überwiegend in der Hand des Käufermarktes.

Das Lager der Klasse A ist ein modernes einstöckiges Lager mit einem verkehrsgünstigen Standort in der unmittelbaren Nähe der Autobahn oder zentralen Magistralstraße, ausgerüstet mit den Sicherheits- und Ventilationsanlagen sowie mit modernen Steuerungssystemen. Das Lager der Klasse B stellt ein ausgebautes oder rekonstruiertes Lager mit Kommunikationsinfrastruktur und mit einem LKW-Abstellplatz dar. Die Lager der Klasse C sind umgebaute Produktionsgebäude oder -hallen mit einem Asphalt- oder Betonbelag und mit einer Heizungsanlage. Die Lager der Klasse D sind Objekte oder Hallen ohne Heizungsanlagen und Kommunikationsinfrastruktur.¹⁰¹

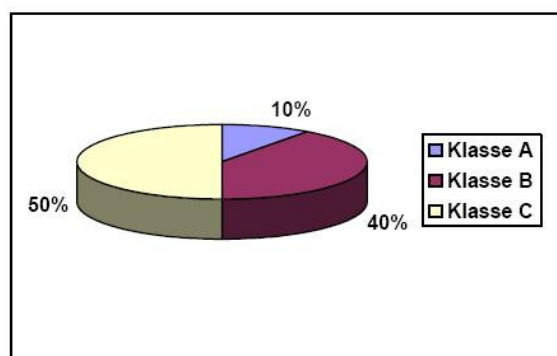


Abbildung 21: Struktur der Lagerflächen in Russland¹⁰²

⁹⁹ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 48

¹⁰⁰ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 49

¹⁰¹ Die Klassifikation der Lager wurde von dem Consultingunternehmen- „Knight Frank“ ausgearbeitet

¹⁰² Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.50

Das Marktvolumen der Dienstleistungen im russischen Lagergeschäft wird zurzeit auf 3 Mrd. USD geschätzt. Die Steigerung von Lagerflächen in Russland beträgt 20-30% jährlich. Die logistikgeeigneten Immobilien konzentrieren sich auf folgende Städten: Moskau, St. Petersburg, Jekaterinburg, Novosibirsk, Nizhni-Nowgorod, Samara, Rostow am Don, Krasnodar. Die Nachfrage nach A-Klasse-Lagerhäusern in diesen Städten ist besonders hoch. Der Raum Moskau zählt bereits heute zu den Regionen Russlands mit der höchsten Konzentration an Hallen- und Lagerflächen. Es überwiegen Eigennutzer, die sich längerfristig in der Region engagieren. Weitere Nutzer befinden sich bereits in weiterführenden Verhandlungen. I.d.R. werden die Grundstücke erworben, auf denen gemäß den jeweiligen Anforderungen ein Objekt errichtet wird.¹⁰³

Die Mietpreise liegen in der gesamten Region Moskau zwischen 120 und 140 USD/m² im Jahr. Die relativ große Spanne spiegelt kein Zentrums-Peripherie-Gefälle wider. Verkehrsanbindung und Objektqualität sind die bestimmenden Faktoren für den Mietpreis. Der Vermietungsmarkt für Hallen- und Lagerflächen ist schwerpunktmäßig auf das Stadtgebiet beschränkt. Die für moderne Lager geeigneten Flächen befinden sich außerhalb der MKAD. In den letzten Jahren sind die Verkehrsdichte sowie die Mietpreise für Lagerflächen erheblich gestiegen. Die namhaften Entwicklungsgesellschaften wie ProLogis, AIG/Lincoln und Henes beschäftigen sich intensiv mit dem russischen Logistikimmobilienmarkt. Sie haben eigene Logistikflächen bereits im Moskauer Raum erworben, um sie zukünftig an Logistikdienstleister zu vermarkten. Viele ausländische Logistikdienstleister und russische Unternehmen sind bestrebt, in Russland Logistikflächen zu kaufen.

Wenn die Unternehmen auf gemieteten¹⁰⁴ Flächen die Lager und Gebäude einrichten, besteht eine gute Chance in wenigen Jahren die Fläche zu einem akzeptablen Preis zu kaufen. Der Kaufpreis von Logistikflächen am MKAD beträgt zwischen 250.000 und 500.000 USD/ha.¹⁰⁵

Angetrieben von soliden Einkommenszuwächsen ist die Nachfrage am Moskauer Einzelhandelsimmobilienmarkt ebenfalls steigend. Zusätzlich engagieren sich in diesem Markt verstärkt internationale Ketten. Der Preis für erstklassige Einzelhandelsflächen beträgt rd. 3.000 USD/m² im Jahr. Die Miete für Standorte in Einkaufszentren beläuft sich auf etwa 2.250 USD/m² im Jahr. Damit sind die Mietpreise im Vergleich zu Mailand und Madrid hoch, jedoch ähnlich wie in Berlin und geringer als in Paris oder London. Während in den innerstädtischen Bezirken Gewerbeflächen nur eingeschränkt zu haben sind, bieten die Außenbezirke ausreichend Möglichkeiten zur Ansiedlung von Logistikeinrichtungen. Zum Teil befinden sich in den Gewerbe- und Industriegebieten bereits heute Lager- und Logistikflächen, die rd. 350.000 m² betragen. Nach Angaben der Moskauer Stadtverwaltung sind in Moskau rd. 950 mittelständische und große Industrie- und Produktionsunternehmen angesiedelt. Davon befinden sich 23% im zentralen Stadtbezirk.

In den letzten Jahren wurden von vielen ausländischen Unternehmen in Moskau alte Gewerbe und Industriegewerbe gemietet und für die Aufnahme der Produktion die alten

¹⁰³ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 50

¹⁰⁴ Die Mietzeit der staatlichen Grundstücke beträgt normalerweise 49 Jahre

¹⁰⁵ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 52-53

Produktionshallen modernisiert und nachgebessert. Einige davon (wie z. B. McDonalds, Coca-Cola) haben neue Produktionsstandorte eingerichtet.¹⁰⁶

3.5.3. LOGISTIKUNTERNEHMEN

Der Markt der russischen Logistikunternehmen ist stark fragmentiert. Die Umsetzung moderner logistischer Konzeptionen in der russischen Industrie und Produktion erhöht die Qualitätsansprüche an die Logistikdienstleister. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Systemeigenschaften sind nicht alle Verkehrsträger in Russland in gleicher Weise in der Lage, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Dies hat Konsequenzen für die Marktchancen der Anbieter. Straßengüterverkehrsunternehmen in Russland agieren im Markt für logistische Systemangebote recht erfolgreich, während komplexe Transportlösungen unter Beteiligung der Bahn eher Einzelfallcharakter aufweisen. Bei den Logistikdienstleistern in Russland ist generell eine stärkere Differenzierung der Leistungsprofile zu beobachten. Auf der einen Seite stehen die reinen Frachtführer, die über die Transportleistung hinaus kaum Zusatzdienste oder höherwertige logistische Leistungen anbieten. Demgegenüber versuchen Logistikdienstleister mit breiterem und komplexerem Leistungsprofil, sich aus eigener Kraft oder durch Kooperationen zu Systemdienstleistern zu entwickeln. Sie wollen für ihre Kunden aus Industrie und Handel umfassende logistische Leistungspakete anbieten. Dies kann z.B. die Übernahme der kompletten Distribution oder die Warenversorgung eines flächendeckenden Netzes bedeuten. Der Schwerpunkt liegt dann auf der Planung und Steuerung der Supply Chain und dem Betrieb eines expeditionellen Netzwerks. Reine Frachtführerleistungen werden in der Regel an Frachtführer oder Subunternehmer ausgelagert.¹⁰⁷

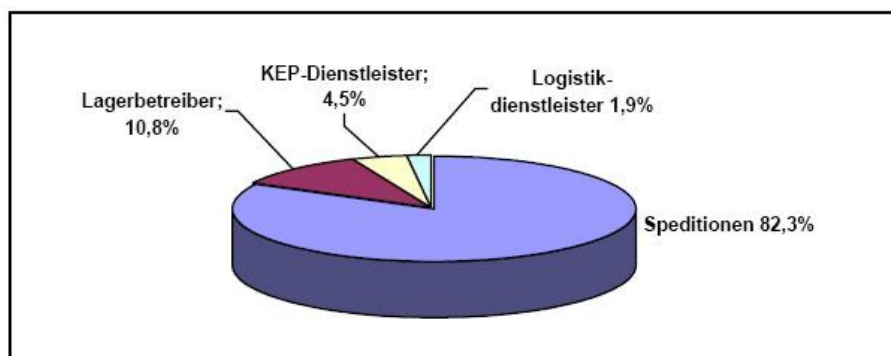


Abbildung 22: Unternehmensstruktur in der Logistik in Russland¹⁰⁸

Zurzeit existieren in Russland rund 150 große Logistikunternehmen, die im Bereich der klassischen Transportlogistik tätig sind. 63% dieser Transportunternehmen sind im Zentralen Föderalbezirk angesiedelt. Die wichtigsten Logistikdienstleister in Russland sind: National Logistic Company (NLK), Tablogix, ATL. Von den ausländischen Anbietern haben vor Ort FM Logistic, Wincanton Logistics, Kühne & Nagel, Schenker, Panalpina, Rewico eine Niederlassung aufgebaut. Rund 42,4 % der Logistikdienstleister

¹⁰⁶ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 54-56

¹⁰⁷ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 56-57

¹⁰⁸ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.57

in Russland verfügen über eine eigene Fahrzeugflotte. In der KEP-Branche sind es nur 8,3 %.

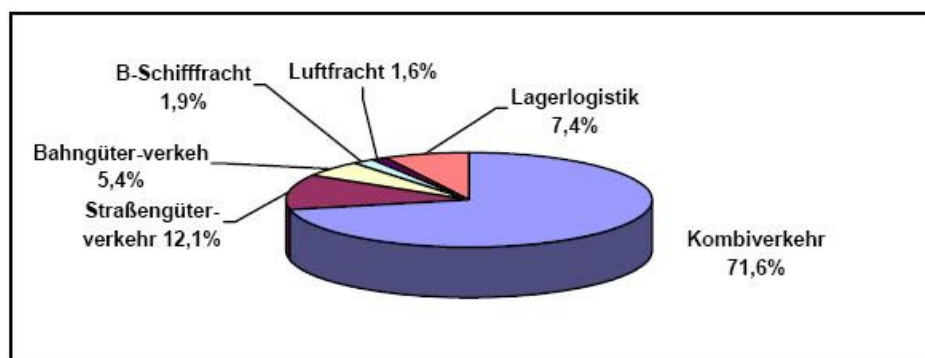


Abbildung 23: Leistungsprofil von Logistikunternehmen in Russland¹⁰⁹

Auch die Kontraktlogistik zeigt in Russland immer mehr Entwicklungspotenziale auf. Bei vielen großen Dienstleistern ist seit geraumer Zeit eine Intensivierung von Kontraktlogistikgeschäften zu beobachten. Auch viele Mittelständler wollen die Kontraktlogistikgeschäfte aufbauen, aber nur wenige schaffen es, den Ansprüchen der produzierenden Industrie gerecht zu werden.¹¹⁰

3.6. ENTWICKLUNG DER VERKEHRSINFRASTRUKTUR

Viele der umfangreichen Transportkapazitäten der Sowjetunion sind in den 1990er Jahren mit dem Abschwung der Wirtschaft verlorengegangen. Infolge der mangelnden Nutzung vorhandener Kapazitäten sind diese verkommen.¹¹¹

Straßennetz	738.000 km	43,4 km/1.000 km ²
davon Schnellstraßen	29.000 km	1,7 km/1.000 km ²
Schienennetz	85.000 km	5,0 km/1.000 km ²
davon elektrifiziert	43.000 km	2,5 km/1.000 km ²
Binnenwasserstraße	102.000 km	6,0 km/1.000 km ²
davon mit garantierter Tiefe	33.000 km	1,9 km/1.000 km ²
Anzahl Flughäfen mit befestigter Bahn	616	-
davon Bahnlänge über 3.047 m	51	-
Anzahl Seehäfen	42	-

Tabelle 9: Verkehrsinfrastruktur in Russland (2004)¹¹²

3.6.1. STRAßEN

Russland wird charakterisiert durch eine mangelnde Straßeninfrastruktur. Es besteht eine hohe verkehrsinfrastrukturelle Diskrepanz zwischen den Regionen sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Der Nachteil der russischen Verkehrsinfra-

¹⁰⁹ Abbildung entnommen aus Doborjginidze/Abelmann (2005), S.58

¹¹⁰ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 57-60

¹¹¹ Vgl. Göpfert/Braun (2008): S. 125

¹¹² Vgl. Göpfert/Braun (2008): S. 126

ruktur liegt auch darin, dass die bestehenden Verkehrssysteme kaum Netzwerkeffekte erzeugen.

Die wesentlichen Nachteile der russischen Straßeninfrastruktur sind unter anderem:

- der geringe Anteil der Autobahnen an der Gesamtlänge der Straßen mit befestigtem Fahrbahnbelag
- Fehlen multimodaler Güterumschlagspunkte
- beträchtlicher Rückstand bei Instandhaltung und Modernisierung von Straßen.

Das Straßennetz in Russland ist von sehr unterschiedlicher Qualität, sein Ausbau kann mit dem immer stärker werdenden Straßenverkehr nicht Schritt halten. Die Dichte des Netzes nimmt von West nach Ost stark ab: Je weit man sich von Moskau nach Osten entfernt, desto mehr verschlechtern sich die Straßenverhältnisse. Diese Entwicklung behindert eine reibungslose Abwicklung des Güterverkehrs in östlichen Regionen Russlands. Das gesamte öffentliche Straßennetz in Russland beträgt 593.000 km. Davon 93,1% mit befestigtem Fahrbahnbelag¹¹³.

Neun große Projekte befinden sich im Moment in Planung oder stehen kurz vor Baubeginn. Das Moskauer Straßenbauamt will vier Eisenbahnlinien mit Hochstraßen überdachen. Um den Straßenbau anzukurbeln, will die russische Regierung künftig verstärkt auf Mittel aus dem staatlichen Investitionsfonds zurückgreifen – wie etwa beim zentralen Autobahnring in Moskau.¹¹⁴

Investitionen in den Straßenbau in Russland (in Mrd. US\$)							
Jahr	2003	2004	2005	2006	2007 ¹⁾	2008 ²⁾	2009 ²⁾
Investitionssumme	7,3	7,3	8,8	15,1	20,8	23,5	25,7

Tabelle 10: Investitionen in den Straßenbau^{(1) Schätzung, 2) Prognose}¹¹⁵

Ein Großteil des Güterverkehrs zwischen Westeuropa und Russland wird über die Straße abgewickelt, im europäischen Teil des Landes ist das Straßenverkehrsnetz vergleichsweise gut ausgebaut. Auf den wichtigen Fernverkehrsachsen besteht großen Nachholbedarf. Die Transportstrategie bis 2010 sieht die Instandsetzung von 2.100 m Föderalstraßen und 25.400 km lokalen Straßen vor, auch Autobahnen sollen mit Hilfe großen Infrastrukturvorhaben ausgebaut werden. Dies ist vor dem Hintergrund der Relevanz des russischen Straßennetzes zu sehen, da Teile paneuropäischer Transportkorridore durch Russland führen.¹¹⁶

3.6.2. EISENBAHNNETZ

Russland verfügt über ein gut entwickeltes Schienennetz, das eine solide Basis für die Entwicklung des Güterverkehrsmarktes darstellt. Mit 85.500 km ist das Russische Bahnnetz das zweitgrößte weltweit. Die Hälfte des gesamten Netzes ist elektrifiziert und

¹¹³ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 62-63

¹¹⁴ Vgl. Hones bei Germany Trade and Invest (2008)

¹¹⁵ Tabelle entnommen aus Germany Trade and Invest

¹¹⁶ Vgl. Göpfert/Braun (2008): S. 127

zwar 50% davon mit Gleich- bzw. Wechselstrom. Der größte Teil der Strecke ist mit automatischen Blocksystemen und Streckenfernsteuerung ausgerüstet.

Das russische Magistralnetz ist ausschließlich im Besitz der Russischen Eisenbahnen AG. Es existieren aber auch interne Eisenbahnnetze mit einer Länge von rund 80.000 km, welche sich im Besitz der russischen Industrieunternehmen befinden.¹¹⁷

Die britische Wochenzeitung „The Economist“ schätzt, dass zehn Prozent aller russischen Schienen mangelhaft sind und die Hälfte des Schienennetzes einer dringenden Modernisierung bedarf. Die Investitionen, welche die russische Eisenbahngesellschaft bislang getätigt hat, waren mit einem Wachstum von nur 8,5% in 2006 knapp bemessen. Jedoch sollen laut einem Entwicklungskonzept der RShD bis 2030 minimal 324 Mrd. € und maximal 395 Mrd. € in 20.000 km Schienenwege und in die Modernisierung des Streckennetzes investiert werden. Dabei steht der Anschluss von Rohstofflagerstätten und Häfen im Vordergrund, aber auch Hochgeschwindigkeitsstrecken sollen gebaut werden. In Zukunft ist der Bau von 18 Container-Terminals im Rahmen des Ausbaus der Kapazitäten für den Containerverkehr auf der Transitstrecke Russlands, der Transsibirische Eisenbahn, geplant. Vereinbarungen zwischen RShD, der Deutsche Bahn AG und der chinesischen Eisenbahngesellschaft sind bereits getroffen.¹¹⁸

3.6.3. WASSERSTRABENNETZ

Die Gesamtlänge des Binnenwassernetzes in Russland beträgt 101,7 Tsd. km. 45 Tsd. km davon besitzen innerhalb des nach Leistungsfähigkeit klassifizierten Netzes maßgebliche Bedeutungen für den nationalen und grenzüberschreitenden Güterverkehr.

Seit 1990 ist in Russland ein Abbau des Bestands der Binnenschiffsflotte zu beobachten. Die Zahl der Binnenschiffe betrug in 2002 8.800. Davon waren 8.000 Güterschiffe und 800 Passagierschiffe.¹¹⁹

Die russische Regierung plante 2006 die Verdoppelung der Kapazitäten der russischen Seehäfen bis 2010. Um den Ausbau der Seehäfen voranzutreiben, kommen Großinvestoren in den Genuss von Steuervergünstigungen. Der Ausbau der russischen Häfen ist notwendig, um den wachsenden Handelsströmen gerecht zu werden. Nach einer Meldung aus dem November 2007 sieht das Transportministerium eine Erhöhung russischer Hafenskapazitäten auf jährlich 650 Mio. t bis 2015 vor, 2006 waren es noch 421 Mio. t. An erster Stelle kommen Häfen mit hoher Bedeutung für den Außenhandel, wie Murmansk (Barentssee), Ust-Luga, Kaliningrad, Baltijsk und Primorsk (Ostsee) und Wostoschniy sowie neue Häfen auf der Insel Sachalin (Pazifischer Ozean). Die 2006 am stärksten gefragten Binnenhäfen waren Rostow am Don sowie Astow.

Der intermodale Transport gewinnt, laut einer Studie aus dem Jahr 2005, auf dem russischen Markt zunehmend an Bedeutung. Wenn man die Ausdehnung des Landes in Betracht zieht, ist dieser auch die einzig sinnvolle Transportform, um Güter in die entle-

¹¹⁷ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 63-64

¹¹⁸ Vgl. Göpfert/Braun (2008): S. 126-127

¹¹⁹ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 64-65

gensten Gebiete zu befördern. Er nutzt dabei bspw. die Vorteile der Straße für kurze und die Vorteile der Bahn für lange Strecken aus.¹²⁰

3.6.4. FLUGHÄFEN

Angesichts der großen territorialen Ausdehnung des Landes ist der Luftverkehr für den Transportsektor der Russischen Föderation von einer besonderen Bedeutung.¹²¹

Die Zahl von Flughäfen ist in Russland seit 1992 von 1302 auf 496 drastisch verringert worden, wobei die Zahl internationaler Flughäfen von 19 auf 70 gestiegen ist. Die wichtigsten russischen Flughäfen sind: Sheremetyevo, Domodedovo, Wnukovo und Pulkovo. Die Flugzeugflotte Russlands umfasst zurzeit rd. 6.014 Flugzeuge, davon 1.954 Frachtflugzeuge. Im russischen Luftfrachtgeschäft dominieren zurzeit die einheimischen Luftfrachtunternehmen wie: Aeroflot, Sibir, Pulkovo, Tyumenaviatrans, Wolga-Dnjepr.¹²²

Der Luftverkehr gewinnt seit dem Rückgang in den 1990er Jahren nun immer mehr an Bedeutung, der Umbruch im Sektor ist jedoch noch nicht abgeschlossen, eine Konsolidierung der konkurrierenden staatlichen wie nichtstaatlichen Airlines zu größeren Gruppen wird aber erwartet. So entstand z.B. im Februar 2008 auf Anordnung des damaligen russischen Präsidenten Putin mit AirUnion ein neuer Luftfahrkonzern, der mehrere regionale Fluggesellschaften vereinigt. Analog zu den Fluggesellschaften verhält es sich mit den Flughäfen in Russland: auch hier konkurrieren mehrheitlich staatliche mit vereinzelt sehr erfolgreichen privaten Betreibern. Moskau stellt im Cargo-Bereich die wichtigste Drehscheibe im Luftverkehr dar. Im Jahr 2006 wurden immerhin 56% des Luftfrachtaufkommens über die drei Moskauer Flughäfen abgewickelt. Die russische Regierung verfolgt ein Konzept zur Entwicklung eines Netzes von acht bis zehn Drehkreuz-Flughäfen.¹²³

3.6.5. PAN-EUROPÄISCHE VERKEHRSKORRIDORE IN RUSSLAND

Um die Wettbewerbsfähigkeit Europas zu stärken und den Zusammenhalt der Mitgliedstaaten zu fördern, legte die Europäische Union im Juli 1996 die gemeinschaftlichen Leitlinien für den Aufbau der Transeuropäischen Verkehrsnetze bis 2010 fest. Entsprechend der geplanten Transeuropäischen Netzen existieren auch für die mittel- und osteuropäischen Länder die Verkehrsverbindungen so genannte pan-europäische Korridore, deren Aus- und Neubau aus Sicht der europäischen Verkehrspolitik oberste Priorität hat. Die pan-europäischen Korridore gelten als Grundlage der Verknüpfung von mittel- und osteuropäischen Ländern, darunter auch Russland, mit dem Transeuropäischen Netz. Die Korridore sollen die infrastrukturelle Erschließung der Mittel- und Osteuropas

¹²⁰ Vgl. Göpfert/Braun (2008): S. 128-129

¹²¹ Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006), S. 6

¹²² Vgl. Dobjorjginidze/Abelmann (2005), S. 65

¹²³ Vgl. Göpfert/Braun (2008): S. 128

nachhaltig verbessern. Drei pan-europäische Verkehrskorridore durchqueren das Territorium der Russischen Föderation:

- Korridor II von Berlin über Warschau, Minsk, Smolensk, Moskau nach Nishnij Nowgorod
- Korridor IX mit seinen beiden Zweigen, von Helsinki über St. Petersburg, Moskau, bzw. von St. Petersburg über Pskow nach Weißrussland
 - beide Zweige treffen sich in Kiew, um dann über Rumänien und Bulgarien nach Alexandroupoli in Griechenland zu laufen,
 - von Kiew wiederum geht ein Zweig nach Norden, der über Minsk, Vilnius mit einem Abzweig in Kaliningrad und mit dem anderen in Klaipėda endet.
- Durch das Kaliningrader Gebiet verläuft ebenfalls Korridor I auf dem Wege von Helsinki nach Gdansk.

Korridor I leitet seine Bedeutung aus dem intraregionalen Handel zwischen Westeuropa und dem Baltikum ab. Er hat bereits heute eine verbindende Wirkung zwischen den Anrainern der östlichen Ostsee untereinander und in deren Verkehr mit dem Westen.¹²⁴

4. MARKTEINTRITT IN RUSSLAND

„Die strenge der russischen Gesetze wird durch ihre Unverbindlichkeit gemildert.“¹²⁵

Die Gewaltenteilung, insbesondere zwischen Legislative und Exekutive, besteht nur theoretisch. Der Präsident kann mit den Erlassen Regelungen des Parlaments außer Kraft setzen, und umgekehrt kann das föderale Parlament dasselbe mit den Präsidentenerlassen machen. Eine weitere Quelle größerer Rechtsunsicherheit ist die unklare Gesetzgebungskompetenz der Föderationssubjekte.¹²⁶

Das Rechtssystem steht in kontinentaleuropäischen, römisch-rechtlicher Tradition. Die Gesetzgebung ist geprägt von einem überbordenden Positivismus; die Gesetze versuchen alles bis ins letzte Detail zu regeln.¹²⁷

Einen Erfolgsfaktor bildet das Verständnis für den Markt und die Interkulturelle Kompetenz.

Um den russischen Markt erfolgreich zu erobern, gelten die gleichen Regeln wie für ein erfolgreiches Geschäft in Deutschland.¹²⁸

- Planung der Tätigkeit mit Zeitplan und Budget
- Investitionen in Personal- und Finanzressourcen
- Geduld und Ausdauer
- Nutzung von Hilfen und Förderungen
 - Teilnahme an Ausbildungsveranstaltungen
 - Inanspruchnahme von Förderprogrammen

¹²⁴ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 66

¹²⁵ ein bekanntes Sprichwort

¹²⁶ Vgl. Eckstein (2007), S. 143-146

¹²⁷ Vgl. Eckstein (2007), S. 146-147

¹²⁸ Vgl. Sarodnick (2003), S. 77-78

- Qualität des Produktes und Qualität des Service

Russland ist ein Markt mit guten Expansionsmöglichkeiten. Große Chancen für KMU bieten sich besonders bei Nischenprodukten an. Vor Markteintritt ist es wichtig, sich genaueste Informationen über den Markt einzuholen. Russische Unternehmer sind sehr erzählfreudig. Durch Antworten auf direkte Fragen kann ein erster Eindruck über das jeweilige Marktsegment gewonnen werden.¹²⁹

4.1. INVESTIEREN IN RUSSLAND

Deutsche Unternehmen engagieren sich vorrangig in Moskau und St. Petersburg. Es zeichnet sich aber eine Tendenz ab, dass deutsche Unternehmen verstärkt in der Regionen aktiv werden. In Moskau existieren rund 1.270 Firmenrepräsentanzen, 775 deutsch-russische Gemeinschaftsunternehmen und 544 deutsche Tochtergesellschaften nach russischem Recht mit hundertprozentigem ausländischen Kapital. Damit bildet Deutschland die größte ausländische Unternehmerschaft in der russischen Hauptstadt. Im gesamten Russland sind rund 1.350 deutsch-russische Joint Ventures ansässig. Ca. 800 Tochterunternehmen mit 100% deutschem Kapital und 102 Niederlassungen dieser Unternehmen findet man im gesamten Russland. Aus Sicht des Verbandes der deutschen Wirtschaft in der Russischen Föderation werden durch deutsche Unternehmen einige Regionen deutlich unterschätzt. So verfügen die autonomen Gebiete Khantij-Mansijsk und Jamalo-Nenetsk aufgrund der steigenden Öl- und Gasförderung über sehr liquide und investitionswillige Unternehmen, zum Teil enorme Haushaltsüberschüsse und interessante Förderinstrumente für Investitionen. Auch der Ferne Osten bietet Ausbaupotenzial.¹³⁰

Wenn die Russische Wirtschaft einen nachhaltigen wirtschaftlichen Fortschritt erzielen möchte, ist sie auf Investitionen angewiesen. Das Investitionsklima in Russland hat sich in den letzten Jahren deutlich verbessert.

Die gesetzliche Grundlage bildet das Auslandsinvestitionsgesetz. Das Gesetz regelt:

- die Gleichstellung von ausländischen juristischen und natürlichen Personen mit russischen Personen, mit Ausnahmen im Banken- und Versicherungssektor
- den Schutz des Investors vor Rechtsveränderungen
- die Unverletzlichkeit der Investitionen
- das Recht, über die erzielten Gewinne frei zu verfügen.¹³¹

4.2. GRÜNDUNG VON GESELLSCHAFTEN

Durch die Einleitung der Reformen im Rechts- und Steuersystem ist die Gründung einer Gesellschaft in Russland deutlich einfacher geworden. Ein ausländischer Investor kann seine Investition in beliebiger Form tätigen, sofern sie nicht russischem Gesetz wider-

¹²⁹ Vgl. Sarodnick (2003), S. 78-80

¹³⁰ Vgl. Sarodnick (2003), S. 115

¹³¹ Vgl. Sarodnick (2003), S. 123

spricht. Ausländische Unternehmen müssen gemäß den Rechts- und Organisationsformen, die die russische Gesetzgebung vorsieht, gegründet werden. Wirtschaftliche Organisationen, an denen ausländische Investoren beteiligt sind, werden durch das Gesetz über ausländische Investitionen geschützt.

Mögliche Gesellschaftsformen bei Gründung eines Unternehmens in Russland sind:¹³²

- Repräsentanz
 - eine Vertretung oder eine Repräsentant ist die erste Stufe für den Markteinstieg. Eine Repräsentanz darf nicht kommerziell tätig werden und ist in erster Linie dafür da, die Interessen des Unternehmens in Russland zu vertreten, Werbung zu machen und Kontakte anzubahnen um eben auf dem Markt präsent zu sein. Repräsentanten sind keine juristische Personen und nach russischen Recht nicht steuerpflichtig. Zuerst muss eine Repräsentanz akkreditiert werden, also in das staatliche Register eingetragen sein
- Filiale
 - die Filiale übt im Namen des Unternehmens alle Funktionen oder Teil dieser Funktionen aus. Die Filiale kann eine Akkreditierung von bis zu fünf Jahren bekommen
- Tochtergesellschaft
 - Geschlossene Aktiengesellschaft (ZAO): Nur unter Einhaltung der Vorkaufsrechte von anderen Aktionären auf Dritte übertragbar.
 - Offene Aktiengesellschaft (OAO): Wenn verschiedene Partner ins Boot kommen ohne Beschränkungen auf Dritte übertragen werden können. Das Mindestkapital für eine offene AG mit Auslandsbeteiligung ist das 1000 fache des jeweils gesetzlich festgelegten Basislohns(ca. 3000 €). Eine Ein-Mann-AG ist zulässig.
 - Gesellschaft mit beschränkter Haftung (OOO): Wenn es um 100 %ges Tochterunternehmen geht. Mindestkapital für eine GmbH mit Auslandsbeteiligung ist das 100 fache des jeweils gesetzlich festgelegten Basislohns (ca. 300 €). Eine Ein-Mann- GmbH ist zulässig. Die russische Gesellschaft mit beschränkter Haftung, eine wichtige Gesellschaftsform für ausländische Investoren, wird mit Wirkung zum 1.Juli 2009 reformiert. Viele der Änderungen zielen darauf ab, die Rechtssicherheit und den Gestaltungsspielraum für die Verhältnisse unter den Gesellschaftern zu verbessern.¹³³
 - Gesellschaft mit zusätzlicher Haftung
 - Volle Genossenschaft
 - Kommanditgenossenschaft
- Joint Venture
 - Rechtsform für Organisationen, in der Ausländer zusammen mit russischen Partner Geschäfte machen. Die Experten abraten diese Rechtsform. Lieber eine offene AG mit russischen Partner zu Gründen.

¹³² Vgl. Boll-Palievskaya (2007), S. 95-102

¹³³ Vgl. Außenwirtschafts-Nachrichten (04/2009), S. 40

Für ausländische Investoren kommen erfahrungsgemäß für die Gründung eines Tochterunternehmens die ZAO und die OOO am besten in Betracht.¹³⁴

4.2.1. KOOPERATIONEN MIT RUSSISCHEN UNTERNEHMEN

- **Vorteile einer Kooperation:**¹³⁵
 - Nutzung der Marktkenntnis des russischen Partners
 - Ausnutzung der geschäftlichen und rechtlichen Kompetenz des russischen Partners
 - Übernahme von Kunden
 - Nutzung von Human Capital und verschiedener Netzwerke
 - Nutzung der Gebäude, Maschinen und Anlagen
- **Gefahren:**¹³⁶
 - Gefahren bei der Anbahnung
 - Unterschiedliche Geschäftsauffassung
 - Qualitätsrisiko
 - Abhängigkeit
 - Hoher Koordinationsaufwand
 - Abfluss von Wissen
 - Konkurrenz durch den russischen Partner
 - Bewertungsprobleme bei Sachgütern
 - Fachliche Defizite beim Personal
 - Keine funktionierende Netzwerke
 - Schwierige Ausstiegs- bzw. Auflösungsszenarien
- **Grundsätzliche Aspekte, die Gefahren des Scheiterns einer Kooperation eindämmen:**
 - Projekte sind Chefsache und werden nicht halbherzig angegangen
 - Der Partner ist sorgfältig ausgewählt
 - Die Partnerschaft beruht auf einer soliden Vertrauensbasis
 - Bei der Vorbereitung der Verträge wird sehr gründlich vorgegangen
 - Vertragsvereinbarungen sind klar definiert
 - Der personelle und zeitliche Aufwand für die Verhandlungen wird in ausreichendem Maße geplant
 - Durch das Erlernen der russischen Sprache und Inanspruchnahme eigener Anwälte und Berater wird die eigene Russlandkompetenz erhöht
- **Kriterien zur Auswahl des Geschäftspartner:**¹³⁷
 - Rechtsform
 - Höhe des Stammkapital
 - Gesellschafter

¹³⁴ Vgl. Doborjginidze/Abelmann (2005), S. 68

¹³⁵ Vgl. Sarodnick (2003), S. 125

¹³⁶ Vgl. Sarodnick (2003), S. 126-129

¹³⁷ Vgl. Sarodnick (2003), S. 129-130

- Qualifikation der Geschäftsführung
- Sitz der Gesellschaft
- Bekanntheitsgrad
- Branchenkenntnis und Erfahrung
- vorhandene Netzwerke und strategische Allianzen
- Anzahl der Mitarbeiter
- Kommunikationssprache
- Jahr der Firmengründung

4.3. BUSINESS AUF RUSSISCH

Das Ziel des russischen Arbeitnehmers besteht nicht in erster Linie darin, mit Arbeit und Leistung Geld zu verdienen. Seine Gedanken kreisen hauptsächlich darum, ohne Arbeit unter Ausnutzung von Beziehungen und Bekanntschaften zu Geld zu kommen. Es zieht sich wie ein roter Faden durch die russische Kulturgeschichte: einen anderen zu übertölpeln und reinzulegen ist geradezu ein Volkssport. Mit solchen Gebaren ist kein moralischer Vorwurf verbunden, sondern eher Bewunderung. Mit dem Opfer eines Betrugs hat man wenig Erbarmen, ja man lächelt über ihm. Wer reingelegt wird, muss sich über den Spott nicht sorgen.¹³⁸

4.3.1. VERNETZUNG

Nicht nur das gesellschaftliche Leben, auch das Geschäftsleben ist sehr personalisiert. Wichtige Geschäfte macht man in der Regel nicht mit dem Partner, der sich nach einer gründlichen Marktanalyse als der Optimalste hinsichtlich Preis, Liefersicherheit, Garantien und so weiter herausgestellt hat, sondern mit einem, zu dem man schon persönliche Beziehungen hat, sei es vom Skilaufen, von einer Abendparty oder als Empfehlung über einen Bekannten eines Bekannten. Geschäfte laufen über Beziehungsnetzwerke; das ist in Russland nicht anders als in anderen Teilen der internationalen Geschäftswelt. Wohl einzigartig aber ist, dass auch viel Selbstverständlichkeiten des Alltagsbedarfs nur über persönliche Netzwerke befriedigend geregelt werden können. Einfach nur so als zahlender Patient in eine private Klinik gehen und sich dort gegen teures Geld behandeln lassen? Nicht empfehlenswert! Die Ausrüstungen sind zwar gut und der Arzt gut ausgebildet – man wird jedoch dort nur als Geldautomat eingestuft. Der Arzt wird eine Nullacht-fünfzehn-Therapie verschreiben; weitere Details interessieren ihn nicht – soll man halt wieder kommen und nochmals zahlen. Ganz anders schaut es aus, wenn ein guter Bekannter des Arztes Sie dorthin empfohlen hat. Sie sind nur in Teil des Beziehungsnetzes, an dem der Arzt selbst auch teilhat. Jetzt beginnt die Sozialkontrolle zu spielen. Jetzt ist der Arzt darauf bedacht, dass er sich in seinem Beziehungsnetz das Image nicht verdirbt. Er wird sich äußerste Mühe geben, Sie nach allen Regeln der Kunst zu behandeln und zufrieden zu stellen. Nach diesem System ist das ganze gesellschaftliche Le-

¹³⁸ Vgl. Eckstein (2007), S. 87-91

ben organisiert. Bei einem Anstellungsgespräch werden viele Kandidaten nicht in erster Linie von ihren Fähigkeiten berichten, den Sprachen, den Computerkenntnissen, der Fachausbildung und den Diplomen – sie werden ihr Beziehungsnetz schildern, das sie mit einbringen werden: Bekanntschaften bei möglichen Kunden, bei der Polizei, den Steuerbehörden, in der Politik usw. Das Beziehungsnetz ist das größte Asset, das ein Russe hat. Der Unterhalt eines Beziehungsnetzes ist die zentrale und aufwändige Aufgabe eines jeden Russen.¹³⁹

4.3.2. MAFIA

In den Jahren 1992 bis 1995 gab es Probleme mit der staatlichen Ordnungsmacht. Sie war abwesend, existierte praktisch nicht mehr. Schutz und Sicherheit waren für die Bürger nicht mehr gewährleistet. Wie in einer Marktwirtschaft üblich, reagierte der Markt sofort. Verschiedene „Securitas“-Organisationen boten an, gegen Bezahlung in die Lücke einzuspringen und für den nötigen Schutz zu sorgen. Es bildeten sich Gruppierungen. Aber diese Zeiten ist schon längst vorbei. Ihre Arbeit hat wieder die Polizei übernommen. Das Problem ist schon mindestens zehn Jahre vom Tisch – aber in der westlichen Presse wird dieses Thema weiter gepflegt wie ein verhätscheltes Kind.¹⁴⁰

4.3.3. KORRUPTION

Am Gipfeltreffen der GUS fragt ein Korrespondent drei Zollbeamte aus Weißrussland, der Ukraine und Russland, wie lange sie zur Anschaffung einer westlichen Automarke bräuchten, z.B. BMW. Der Weißrusse holt einen Taschenrechner hervor, hebt schließlich den Kopf und meint: „Zwei Monate“. Der Ukrainer runzelt die Stirn und meint: „Anderthalb Monate“. Der Russe rechnet und rechnet und kommt schließlich zum Ergebnis: „Rund anderthalb Jahre.“ Erstaunt fragt der Korrespondent: „Warum so lange?“ – „Nun wissen Sie, BMW ist eine seriöse Firma, die Fabrikationshallen sind sehr teuer...“

Laut einer Untersuchung von 2001 haben russische Studenten 520 Mio. \$ Schmiergeld bezahlt, um einen Studienplatz an renommierten Universität zu bekommen oder zu Ende studieren zu können. Das bedeutet, dass Millionen junge russische Menschen die Bestechung als etwas ganz Normales sehen, als ein Instrument um Probleme zu lösen. Viele Unternehmen kalkulieren etwa 15% ihrer Ausgaben schon im Vorfeld für verschiedene Bestechungen. 2006 hatte Russland den „stolzen“ 125. Rang in Sachen Korruption.¹⁴¹

Natürlich ist Korruption in Russland ein Thema. Das beweisen schon die in regelmäßigen abständen wiederkehrenden Antikorruptionskampagnen, bei denen zur Befriedigung der Massen einige kleine Fische gefangen und an den Pranger gestellt werden.

¹³⁹ Vgl. Eckstein (2007), S. 137-141

¹⁴⁰ Vgl. Eckstein (2007), S. 162-164

¹⁴¹ Vgl. Boll-Palievskaya (2007), S. 56-60

Nutzen tun sie selbstverständlich nichts – es liegt am System. Und das System ist nun eindeutig ein anderes, bewusst von Peter dem Großen im 18. Jahrhundert eingeführt, ein Beamtenapparat, der in seinem Auftrage arbeitet, von ihm jedoch nicht bezahlt wird. Ausländer unterliegen mitunter einer Begriffsverwirrung. Was sie in Russland als Korruption bezeichnen, wird dort anders verstanden. Der Vorgang müsste übersetzt werden mit: „Einrichtung der marktwirtschaftlich ausgehandelten Verwaltungsgebühr“. Würde diese Gebühreneinrichtung für Verwaltungshandel in früheren Zeiten mit quittungsloser Barzahlung noch recht archaisch gehandhabt, so haben die Russen auch diesbezüglich vom Westen gelernt. Heute erfolgen die Dienstleistungen oft viel gesitteter. Wenn Ware verzollt werden muss, so beauftragt man eine spezialisierte Deklarationsfirma mit der Abwicklung aller Formalitäten. Man zahlt per Banküberweisung – und die Ware wird „optimal“ und fachgerecht verzollt. Dass die Firma den Zollbeamten gehört, muss mich nicht kümmern und geht mich auch nicht an. Man kann als ehernes Prinzip davon ausgehen: Der deutlich unterbezahlte russische Beamte wird ohne Zusatzgebühr in der Regel nicht tätig. Die Verwaltungsgebühr muss entrichtet werden.¹⁴²

4.3.4. ZAHLUNGSMORAL

„Ich habe mit russischen Kunden im Wesentlichen nur gute Erfahrungen gemacht. Ich wäre froh, ich könnte dasselbe von allen westlichen Kunden behaupten. Natürlich, aufpassen muss man überall.“¹⁴³

4.3.5. AKQUISITION VON KONTAKTEN

Die gängigsten Instrumente für die Akquisition von Kunden stehen für Russland genauso zur Verfügung wie für andere Märkte. Besondere Bedeutung besitzen in Russland die periodisch stattfindenden thematischen Messen. Vom Wirtschaftsaufschwung und hohen Modernisierungs- und Investitionsbedarf in Russland profitierte auch die Messewirtschaft. Von 2000 bis 2002 stieg die Zahl der Messen in Russland um ca. 25%. Diese populären Messen in den Messezentren Russlands haben bei Firmenkunden und Verbrauchern eine außerordentlich hohe Akzeptanz. Um sich eine dauerhafte Präsenz am Markt zu sichern, sind Teilnahmen ein Muss. Für Markteinsteiger sind Messen eine willkommene Variante, um einen Großen Schritt beim Kennenlernen des Marktes weiterzukommen und erstklassige Kunden zu akquirieren. Eine regelmäßige Messepräsenz beeinflusst das positive Image des Unternehmens und zeigt Marktstärke. Neben der Schaffung neuer Kundenkontakte werden auf Messen bereits bestehende Kontakte gepflegt. Weniger gängig für russische Messen ist der sofortige Abschluss von konkreten Verträgen. Der für die deutsche Wirtschaft mit Abstand attraktivste Messeplatz ist Moskau. Hier finden jährlich ca. 150 Messen für nahezu alle Branchen stat. Ebenso sind Werbung und Direktmailing eine praktizierte Form, um Kunden für sich zu gewinnen.

¹⁴² Vgl. Boll-Palievskaya (2007), S. 164-166

¹⁴³ Eckstein (2007), S. 166

Außenwerbung ist nur eine Variante von Werbemöglichkeiten in Russland. Gut etabliert haben sich Fachzeitschriften und Journale, die vorrangig eine bestimmte Zielgruppe ansprechen. Gern von der russischen Kundschaft genutzt, gibt es 500 Seiten starke, gedruckte Kataloge. Sie erscheinen wöchentlich. In diesen Katalogen steht nicht die Ware mit ihren Eigenschaften im Vordergrund, sondern ihr Preis. Zeitungswerbung erreicht ein Massenpublikum. Fernsehen und Rundfunk bieten eine kostenintensivere Möglichkeit zu werben. Eine Reihe von russischen Agenturen hat sich auf Direktmailing spezialisiert. In Vergleich zu Deutschland ist eine Direktmailing-Aktion noch relativ günstig durchzuführen. Adressdatenbanken stehen ausreichend zur Verfügung, die Lohnkosten sind gering und auch der Postversand kostet kein Vermögen. Nicht zu unterschätzen ist die Bedeutung des russischen Internets bei der Kundenbindung. Gerade in Russland zahlen sich die Vorteile des Internets, wie Schnelligkeit und umfassende Erreichbarkeit aus. In wenigen Minuten werden Informationen, unabhängig von Bürozeiten, über elf Zeitzonen geschickt. Es ist möglich, Produkte aktuell und anschaulich zu präsentieren. Es kann kommuniziert werden, ohne das Büro verlassen zu müssen. Erste Kundenkontakte entstehen ohne größeren finanziellen und zeitlichen Aufwand.¹⁴⁴

Die deutschen AHK sind ein weltweites Netzwerk für die Wirtschaft und Anlaufstelle für alle Unternehmen, die im Ausland tätig werden wollen. Die AHK-Büros bieten Service vor Ort, wenn es um wirtschaftliche Beläge von Unternehmen im Ausland geht.

4.3.6. PREISGESTALTUNG

Wer bereits mit russischen Geschäftsleuten Preisverhandlungen geführt hat, hat festgestellt, dass versucht wird, den Preis unrealistisch tief zu drücken. Vielen Unternehmen in Russland fehlt noch das richtige Gefühl für die Einschätzung von Preis, Qualität und Service. Die Unsicherheit und das Misstrauen wird manchmal mit überzogenen Rabattforderungen überspielt. Wer mit Großhändlern und Dealern auf dem russischem Markt arbeitet, ist gut beraten, bei der weiteren Preisgestaltung unterstützend vor Ort mitzuhelfen. Im Kampf um den Kunden lassen sich russische Unternehmen gern auf ein Preisdumping ein.¹⁴⁵

4.4. STEUERN UND ABGABEN

Das föderale Gesetz „Über ausländische Investitionen in der Russischen Föderation“ von 1999 garantiert und regelt grundlegende Rechte der ausländischen Investoren, wobei sie dieselben Rechte und Pflichten wie einheimische Investoren haben. Das Vermögen ausländischer Investoren darf grundsätzlich nicht enteignet werden. Die Investoren sind auch berechtigt, ihre Gewinne ins Ausland zu überweisen. Selbstverständlich nur dann, wenn sämtliche von der russischen Gesetzgebung festgelegten Steuern und Abgaben entrichtet worden sind.

¹⁴⁴ Vgl. Sarodnick (2003), S. 86-94

¹⁴⁵ Vgl. Sarodnick (2003), S. 86

Die wichtigsten Steuerarten sind:¹⁴⁶

- Gewinnsteuer: Im Rahmen ihres Programms zur Bekämpfung der Wirtschaftskrise hat die russische Regierung seit dem 01.01.2009 die Gewinnsteuer für Unternehmen von 24% auf 20% gesenkt; außerdem wurden die von der Steuer abzugsfähigen Beträge für bestimmte Unternehmenszwecke erhöht.¹⁴⁷

Besteuerungsgrundlage = Gesamtbetrag der Einkünfte der Gesellschaft – Gesamtbetrag der geschäftsbezogenen Ausgaben

- Die Mehrwertsteuer beträgt 18%
- Der aktuelle Steuersatz für die Einkommenssteuer beträgt 13%. Ausländer, die sich innerhalb eines Kalenderjahres mindestens 183 Tage in Russland aufhalten, werden zur Zahlung von russischer Einkommenssteuer herangezogen.
- Die Sozialsteuer beträgt je nach der Höhe des Einkommens von 2% bis 26%. Der Steuersatz sinkt mit zunehmender Höhe des steuerpflichtigen Gesamteinkommens.
- Der Steuersatz der Steuer auf das Vermögen von Unternehmen beträgt zur Zeit maximal 2,2%. Als Besteuerungsobjekte gilt sowohl bewegliches als auch unbewegliches Vermögen des Unternehmens, die gemäß dem russischen Buchhaltungssystem in der Bilanz als Anlagevermögen erfasst werden.

Das DBA erstreckt sich auch auf Dividendenausschüttungen, Zinserträge, Urheberrechte, Einkünfte aus Lizenzvergaben und die Enteignung von Vermögen.

5. BEDEUTUNG DER RUSSISCHEN LOGISTIKMARKTES FÜR DEUTSCHE LOGISTIK-UNTERNEHMEN

Denn Russland ist ein Land der unbegrenzten Möglichkeiten. Und damit auch der unbegrenzten Herausforderungen. Vom Ost-West-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft befragte Unternehmen, die in Russland aktiv sind, planen gut 50 Prozent dieses Jahr weitere Investitionen. Russlands Stärken liegen in den günstigen Arbeitskosten. Laut Föderalem Dienst für staatliche Statistik liegt das durchschnittliche Monatseinkommen der meist gut ausgebildeten und hoch motivierten Arbeitskräfte bei 300 bis 320 Euro. Die Stundenlöhne im Dienstleistungssektor liegen im Schnitt bei 1,70 Euro, im Industriesektor bei ca. 2,20 Euro.¹⁴⁸

Das russische Wirtschaftsministerium hat Anfang August 2008 seine überarbeitete Konzeption für die Konjunkturentwicklung bis 2020 vorgelegt. Demnach soll sich die Wirtschaftsleistung je Einwohner innerhalb der nächsten zwölf Jahre mehr als verdoppeln. In einem ersten Schritt will Russland seine Rolle als globale Macht in den Bereichen Energie, Transport und Landwirtschaft ausbauen. Ab 2012 sollen dann forschungsintensive, innovative Produkte das Wachstum voranbringen. Nach den Prognosen des russischen Wirtschaftsministeriums erreicht Russlands Wirtschaftsleistung 2020 gerechnet nach Kaufkraft-Paritäten 30.000 US\$ pro Kopf. Im Jahr 2007 kamen auf je-

¹⁴⁶ Vgl. Boll-Palievskaya (2007), S. 90-91

¹⁴⁷ Vgl. Außenwirtschafts-Nachrichten (04/2009), S. 39

¹⁴⁸ Vgl. Prokop, (2007), S. 46

den Einwohner 13.700 \$. Das optimistischste Szenarium der Entwicklungskonzeption sieht die Arbeitsproduktivität in den führenden Wirtschaftsbranchen Russlands um das Drei- bis Fünffache steigen, während sich die Energieintensität der Wirtschaft halbieren würde. Gleichzeitig klettern die Ausgaben für Forschung und Entwicklung auf einen Anteil von 3,5 bis 4% am Bruttoinlandsprodukt. Ziel ist es, ab 2015 zu den fünf größten Industrienationen der Erde zu gehören. Nach offiziellen Regierungsangaben wird Russland 2008 mit einem BIP-Volumen von 2 Bill. \$, gemessen nach Kaufkraft-Paritäten, weltweit an sechster Stelle liegen. Statt wie ursprünglich geplant in drei Etappen will Russland nun in zwei Zeitabschnitten den Sprung in die Zukunft schaffen. Laut dem Entwurf aus dem Wirtschaftsministerium soll in den Jahren 2008 bis 2012 zunächst die Basis für das künftige Wachstum gelegt werden. Dabei will sich Russland auf seine Rohstoffvorräte stützen, auf die Rolle als Transitland mit starkem Transportsektor sowie als wichtiger Agrarproduzent. Die schwache Infrastruktur und die unsichere Energieversorgung sollen als Bremsklötzer der Wirtschaftsentwicklung beseitigt werden. Im Vergleich zu 2007 könnte das BIP bis 2012 um 38% steigen, die Einkommen um 50% und die Bruttoanlageinvestitionen um bis zu 85%, heißt es in dem Konzept. In der zweiten Etappe (2012 bis 2020) bekommt Russland dann nach den Vorstellungen des Wirtschaftsministeriums das nötige technologische Rüstzeug, um zu den führenden Wirtschaftsmächten der Welt aufzurücken. Dabei wird vor allem der Staat als Finanzier einspringen müssen. Ein Schwerpunkt ist die Verbesserung der Lebensverhältnisse. Bei der Stromversorgung sind der Ausbau der Kernkraft, aber auch erneuerbare Energiequellen ausdrücklich genannt. Zwischen 2012 und 2020 soll das BIP nochmals um zwei Drittel wachsen, die Anlageinvestitionen sollen sich verdoppeln und die Realeinkommen um über 70% zulegen. Gleichzeitig muss Russland mehr in die Modernisierung der Produktionsanlagen und in die Verbesserung der Arbeitsproduktivität investieren, um international wettbewerbsfähig zu werden und den Arbeitskräftemangel auszugleichen. Der Anteil von Hightech-Produkten am Gesamtausstoß der Wirtschaft soll von derzeit 10 auf 20% im Jahr 2020 steigen.¹⁴⁹

„Bei der eigener Kundschaft gehe die Tendenz noch stärker als bisher in Richtung „Dienstleistung aus einer Hand“ – und zwar verkehrsträgerübergreifend und bezogen auf alle Relationen weltweit. Dies gelte auch für russische Verlader. Das wird alles professioneller. Wir sehen darin auch in der Krise eine Chance, den Kunden durch ganzheitliche Konzepte Vorteile zu bieten, ohne dass wir selbst große Margeneinbrüche haben.“¹⁵⁰

Bereits 2005 prognostizierte eine Studie von Roland Berger: „Der russische Automobilmarkt kann sich binnen zehn Jahren zu einem der wachstumsstärksten Fahrzeugmärkte der Welt entwickeln.“ „In der Automobilindustrie wird „die Musik künftig verstärkt in Russland spielen“, weil der dortige Markt gigantisch ist.“¹⁵¹ In der zentral- und osteuropäischen CEE-Staaten würden 2012 etwa 7,1 Mio. Fahrzeuge von den Bändern laufen, davon ein Großteil in Russland. Dies bleibe nicht ohne Folgen für die Logistik der

¹⁴⁹ Schulze, (2008), bei Germany Trade and Invest

¹⁵⁰ Mihm, M., Hellman East Europa (DVZ, Nr.48, 21.04.2009)

¹⁵¹ Vorstand des Instituts für Managementwissenschaften an der TU Wien und Leiter der Fraunhofer-Projektgruppe für Produktion- und Logistikmanagement, Prof. W. Sihn

Zulieferer. 60 bis 70 Prozent der Teile, die in Russland in ein Auto eingebaut werden, kämen aus der Westen. Dieser „Teiletourismus“¹⁵² – mit gestiegener durchschnittlicher Entfernung der Lieferanten in den vergangenen Jahren – verursachte ein Missverhältnis zwischen Produktion und Logistik: Bei einem in Russland produzierten Fahrzeug mit Herstellungskosten von 1200 EUR lägen die Logistikkosten für den Transport der Bauteile bei 1800 EUR. Zulieferer, die das russische Marktpotenzial nutzen wollen, sollen sich daher rasch vor Ort positionieren. „Russland bleibe der größte Wachstumsmarkt in Europa, wenngleich in geringerem Ausmaß als erwartet“.¹⁵³ Das Land schütze seinen Markt durch entsprechende Gesetze und zwingt Hersteller sowie Zulieferer zur Lokalisierung, da sie sonst „mit den enormen Kosten rechnen müssen“. Zudem stütze Russland die heimische Automobilindustrie durch drastisch erhöhte Zölle für importierte Gebrauchtwagen. Chancen für Zulieferer in Russland sieht der Magna-Experte in der Erreichung funktionierender Supply Chains, um dem Lokalisierungsbedarf gerecht zu werden. Das senke auch die Kosten bei ausländischen Lieferanten und Fahrzeugherstellern. Anzustreben sei die verstärkte Kooperation mit russischen Zulieferern sowie die lokale Produktion von Teilen und Baugruppen, die bisher importiert werden müssen, und die Erschließung der Märkte abseits der großen Städte.¹⁵⁴

Der florierende Einzelhandel sowie importierte Maschinen und Kfz-Teile aus Westeuropa katapultieren Russland in die Riege der wichtigsten Logistikstandorte weltweit. Der Markt ist insbesondere für deutsche Logistiker, Planer und Errichter von Lagerhallen sowie für Spediteure interessant. Denn wenn ihre Kunden aus Deutschland, Frankreich oder Italien auch auf dem russischen Markt einsteigen, übernehmen sie dort ebenfalls die Logistik. Mittlerweile bauen sogar immer mehr russische Firmen auf deutsches Logistik-Know-how. Die Automobilbranche in Russland ist einer der wichtigsten Kunden deutscher Speditionen und Logistiker. Kein Wunder: Um Einfuhrzölle zu umgehen, Marktbarrieren zu sprengen und besser auf spezielle Kundenwünsche eingehen zu können, fertigen immer mehr internationale Automobilkonzerne vor Ort. Und weil sie den überwiegenden Teil ihrer Komponenten aus Europa beziehen, sind Just-in-Time-Lieferungen sehr gefragt. Und genau damit haben deutsche Logistiker mehr Erfahrung als russische. Entsprechend groß ist der Zulauf. Das Föderale Zielprogramm der Regierung zur Entwicklung der Transportsysteme sieht zwischen 2010 und 2015 Ausgaben von 373 Mrd. Euro vor, davon sollen 227 Mrd. Euro von Privatfirmen kommen, den Rest wollen der föderale und die regionalen Haushälter beisteuern. Vor allem die Vorhaben im Schienengüterverkehr sind gigantisch: In diesen Sektor soll knapp die Hälfte aller Mittel fließen.¹⁵⁵

Die russische Logistikindustrie soll den modernen Anforderungen angepasst werden. Bis auf Moskau und St. Petersburg verfügen bedeutende Wirtschafts- und Industriestandorte kaum über leistungsfähig eingerichtete Logistikzentren. Das deutsche Consultingunternehmen für Logistikentwicklungen, die Fablog GmbH in Berlin und Moskau, wurde deshalb jetzt mit der Planung von Logistikparks und Container Yards in Perm, Jeka-

¹⁵² Sihn

¹⁵³ Lamprecht, Head of Supply Development Russia bei Magna Europa

¹⁵⁴ Vgl. Kudlizca, (2009)

¹⁵⁵ Vgl. Hones (2008)

terinburg, Krasnodar, Stupino und Naro-Fominsk beauftragt. Dienstleister und Investoren bieten sich damit Möglichkeiten, in wirtschaftlich prosperierenden innerrussischen Regionen tätig zu werden. Der Ural gilt als die wahre Schatzkammer Russlands. Für die Metropolen Perm und Jekaterinburg ist das der Nährboden ihrer industriellen Stärke. Chemie, Schwerindustrie, Maschinenbau, Hochtechnologie für den Flugzeugturbinenbau, Elektronik, Konsumgüter und Lebensmittelprodukte bilden das Fundament wirtschaftlicher Entwicklung. Perm als „logistisches Tor zu Sibirien“ und Jekaterinburg als „dritte Hauptstadt Russlands“ mit internationalem Flughafen und Anbindung an die Transsibirische Eisenbahn sind wichtige Versorgungadern für die Region. Dabei wird Jekaterinburg nach den neuesten Planungen der russischen Regierung mit sogenannten Dealer-Zentren einen Schwerpunkt für die Lebensmittelversorgung bilden. Diese Distributionszentren sollen von Fablog in neu zu bauenden Lagerhäusern entwickelt werden. In Krasnodar, unweit des Schwarzen Meeres, werden traditionell landwirtschaftliche Erzeugnisse wie Obst, Gemüse und Getreide für den russischen Markt und für den Export in rund 70 Länder angebaut. Daneben gibt es ein gezielt gefördertes Industriezentrum mit Raffinerien und Großbetrieben für die Herstellung von Werkzeugen und Landwirtschaftsmaschinen, in dem sich auch das Montagewerk des deutschen Landmaschinenherstellers Claas befindet. Mit zahlreichen Straßen-, Eisenbahn- und Luftverkehrswegen besitzt Krasnodar ein ideales Netz für den Güterumschlag. Für Fablog-Geschäftsführer G. Evers ist das Verkehrskonzept eine der wichtigen Voraussetzungen, eine funktionierende Logistik zu etablieren. In den vergangenen Jahren hat das Unternehmen in China in acht Industriegebieten Logistikparks realisiert. Eine ähnlich systematische Struktur soll nun auch für die Entwicklung russischer Logistikzentren gelten. Der Nachholbedarf in der russischen Logistik- und Transportinfrastruktur ist nach Meinung von Experten enorm hoch und wächst ständig.¹⁵⁶ „Es mangelt nicht nur an der Architektur, auch leistungsstarker Dienstleister fehlen. Ich denke, dass hier sehr gute Geschäftsbedingungen gerade für deutsche Logistiker vorhanden sind, denn im Vergleich zu Deutschland sind hier in Perm die Erlöse für logistische Dienstleistungen mehr als doppelt so hoch. Dadurch ergeben sich auch für Investoren lukrative Chancen, den der Return on Investment für Engagements in russische Logistikanlagen wird in der Regel kurzzeitig erreicht.“¹⁵⁷

„Auf jeden Fall werde die wirtschaftliche Flaute den russischen Logistikmarkt verändern. Generell verändere sich der russische Käufermarkt, die Tendenz gehe jetzt auch zum Outsourcing. Das Problem ist das Erbe der Sowjetunion – die lange Wege. Daher seien strategische Ausbauprojekte für die Infrastruktur sehr wichtig. Zwar sei die Moskauer Region noch immer das logistische Zentrum Russlands. Künftig werde die Logistik aber aus Moskau hinaus wachsen. Russland werde auch künftig interessant bleiben – auf der Seite für die Entwickler von Logistikimmobilien. Auf der anderen Seite als Voraussetzung für den gesamten deutschen Markt.“¹⁵⁸

Das Unternehmen Global Ports Investments Plc (GPI) rechnet mittelfristig mit einem weiter wachsenden Umschlagvolumen. So wird auch trotz Finanz- und Wirtschaftskrise

¹⁵⁶ Vgl. Musiol, (2009)

¹⁵⁷ Evers

¹⁵⁸ Leuschner, U., 000 Luxx Russia, (DVZ, Nr.48, 21.04.2009)

das Investitionsprogramm fortgesetzt. Im Vordergrund stehen dabei Kapazitätserweiterung sowie Ausbau und Modernisierung der Umschlagtechnik.¹⁵⁹

Terminal	Aufkommen in TEU	Veränderung in % zu 2007
OJSC Petrolesport (St. Petersburg)	532.000	44,4
Moby Dik Ltd (St. Petersburg)	219.000	7,2
Multi-link Terminals Oy (Finnland – Helsinki/Kotka)	175.000	25,1
Vostochnaya Stevedoring Company (Fernostküste/Vostochny Port)	400.000	8,0

Tabelle 11: Containerumschlag bei GPI in 2008¹⁶⁰

Erfahrungen deutscher Logistikplaner sind gefragter den je. Insbesondere für öffentlich-privat finanzierte und die damit in Verbindung stehende Zusammenarbeit privat organisierter Logistikdienstleister mit kommunalen Verwaltungen können deutsche Erfahrungen sehr hilfreich sein. Mit Logcinet wurde Anfang 2007 ein deutsch-russisches Konsortium geschaffen. Es hat sich zum Ziel gesetzt, nach deutschem Vorbild unter russischen Ausgangsbedingungen die gemeinsame Entwicklung und Errichtung von Logistikzentren in der Russischen Föderation voranzutreiben. In kürzester Zeit ist es Logcinet gelungen, sich mit der Planung von zwölf Logistikzentren im russischen Logistikmarkt fest zu etablieren. Eine wichtige Kernaufgabe für die gegenwärtigen und künftigen Planungsaktivitäten besteht in der Vernetzung der Logistikzentren untereinander, aber auch mit anderen europäischen Güterverkehrszentren. Sie wird von den deutschen und russischen Akteuren in drei Richtungen vorangetrieben:

- physische Vernetzung durch Ausbau der Verkehrsverbindungen auf Grundlage des steigenden Warenaustausches.
- Know-how-Transfer bei der Entwicklung neuer Logistikstandorte
- Aufbau von Partnerschaften sowohl bei den Planern solcher Zentren als auch zwischen den deutschen und russischen Verwaltungen, insbesondere auf der kommunalen Ebene. Das logistische Marktpotenzial in Russland und angrenzenden Ländern ist enorm groß. In Zusammenarbeit mit Logcinet werden gemeinsame Entwicklungschancen beim Aufbau wettbewerbsfähiger logistischer Systeme konsequent genutzt. Die Kooperation wird sich dabei weiterhin auf die Bereiche logistische Infrastruktur, Einsatz ökonomischer Transportmittel, einer effizienten Informationstechnologie und einer konsequenten Aus- und Weiterbildung konzentrieren. Dafür kooperiert Logcinet mit der „Euro Asian Logistic Association“ mit Sitz in Moskau. Neben kontinuierlich stattfindenden Weiterbildungsmaßnahmen in Regionen mit besonders hoher logistischer Bedeutung werden Logistikseminare für das obere russische Unternehmertum in Deutschland und Russland veranstaltet. So werden beispielsweise in Potsdam und Wiesbaden sowohl technische und organisatorische Logistikkompetenzen vermittelt als auch Exkursionen zu Logistikdienstleistern, Häfen und Flughäfen durchgeführt.¹⁶¹

¹⁵⁹ Vgl. Radloff, (2009)

¹⁶⁰ Quelle GPI

¹⁶¹ Vgl. Koch, (2007), S. 10

5.1. STÄRKEN DEUTSCHER LOGISTIK

„Deutschland spielt in der internationaler Logistikszenen eine hervorragende Rolle. Aber darauf dürfen wir uns nicht ausruhen. Deshalb muss Deutschland zum einen als Standort attraktiv bleiben, zum anderen aber auch die nötigen Voraussetzungen im Bereich der Infrastruktur schaffen.“¹⁶²

Der Umsatz der Logistikbranche in Deutschland lag 2007 bei 190 Mrd. EUR. Der nominale Umsatz legte seit 2001 um jahresdurchschnittlich etwa 4,5% zu. Damit zählt der Sektor zu den wachstumsstärkeren in Deutschland. Der deutsche Logistikmarkt ist mit einem Anteil von gut 20% der größte in der EU. Deutschland verfügt über viele Standortvorteile für die Logistik. Dazu zählen der relativ hohe Industrialisierungsgrad, die wirtschaftliche Offenheit, die zentrale Lage Deutschlands, seine polyzentrische Wirtschaftsstruktur sowie die qualitativ und quantitativ gute Verkehrsinfrastruktur. Die Kontraktlogistik zählt zu den am schnellsten wachsenden Segmenten in der Branche.

Der Logistikmarkt in Deutschland ist zwar nach wie vor von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt. Allerdings bilden sich mit dem zunehmenden Wunsch der Auftraggeber nach umfassenden Angeboten aus einer Hand mehr und mehr große und überregional bzw. international tätige Systemlogistiker heraus; die Konsolidierung schreitet voran. Der Wettbewerb ist umso intensiver, je „einfacher“ die angebotenen Tätigkeiten sind; dies gilt z.B. für reine Transporte von A nach B. Die beschleunigte Globalisierung führt automatisch zu mehr Logistikaufwand. Wichtige Ereignisse waren in diesem Zusammenhang der Fall des Eisernen Vorhangs, das wirtschaftliche Erblühen vieler Entwicklungs- und Schwellenländer. Industrieunternehmen nutzen schon seit Jahren die Möglichkeiten der internationalen Arbeitsteilung. Sie profitieren beim Aufbau von Produktionskapazitäten im Ausland von lokalen Standortvorteilen (z.B. niedrige Lohnkosten) und erschließen neue Absatzmärkte. Die Konzentration auf Kernkompetenzen führt nach wie vor zum Auslagern von Teilen der Wertschöpfungskette, was ein höheres Transportaufkommen zur Folge hat. Die dynamische Weltkonjunktur der letzten Jahre war ebenfalls ein Stimulus für die Logistik.¹⁶³

Deutschland bietet der Logistikbranche einige herausragende Standortvorteile. Dazu zählt der im Vergleich zu den westeuropäischen Nachbarländern hohe Industrialisierungsgrad. Industrielle Wirtschaftszweige fragen grundsätzlich mehr Transport- und sonstige Logistikdienste nach als der Dienstleistungssektor. Im Schnitt der letzten Jahre wuchs die Industrieproduktion in Deutschland sogar deutlich schneller als die Gesamtwirtschaft. Abgesehen davon macht allein schon die Größe der deutschen Volkswirtschaft das Land für Logistikunternehmen attraktiv. Die hohen Pro-Kopf-Einkommen in Deutschland sind ebenfalls positiv für Logistiker zu werten, da das lokale Absatzpotenzial für Industrie- und Handelsunternehmen von der Höhe der verfügbaren Haushaltseinkommen bzw. des privaten Verbrauchs abhängt. Begünstigt wird die deutsche Logistikbranche zudem von der internationalen Verflechtung Deutschlands. Unter den G8-Staaten hat kein anderes Land einen ähnlich hohen Anteil der Ex- und Importe am BIP; Deutschland ist Exportweltmeister und sein Außenhandel wächst sehr viel schneller als

¹⁶² Prof. Dr. Peer Witten, Vorsitzender der Bundesvereinigung Logistik (2007)

¹⁶³ Vgl. Ehmer/Heng/Heymann (2008), S. 1-3

das BIP. Ein im wahrsten Sinne des Wortes zentraler Vorteil des Logistikstandorts Deutschland ist ferner seine geographische Lage in der Mitte Europas mit neun direkten Nachbarstaaten. Diese Lage macht Deutschland zum wichtigsten Transitland in Europa und bietet gute Möglichkeiten für den Güterumschlag bei internationalen Transporten. Schließlich zählt die Verkehrsinfrastruktur in Deutschland zu den wesentlichen Vorteilen des hiesigen Logistikstandorts. Sowohl hinsichtlich der Qualität als auch der Quantität der Verkehrsinfrastruktur schneidet Deutschland im internationalen Vergleich gut ab, wenngleich in den letzten Jahren die Verkehrsleistung schneller wuchs als die entsprechende Infrastruktur. So verfügt das Land über eines der dichtesten Autobahn- und Schienennetze in Europa. Die Flug-, See- und Binnenhäfen gehören zu den größten und modernsten des Kontinents, und der Rhein ist die mit Abstand wichtigste Binnenwasserstraße der EU. Die Vorzüge Deutschlands als Logistikstandort werden durch eine Studie der Weltbank aus dem Jahr 2007 bestätigt. Die Weltbank untersuchte die Attraktivität von 150 Ländern als Logistikstandort und errechnete den so genannten Logistics Performance Index als Maß für die Attraktivität. Deutschland belegt in diesem Ranking den dritten Platz hinter Singapur und den Niederlanden. Die Rahmenbedingungen für die Logistikbranche in Deutschland sind also günstig. Aufgrund der polyzentrischen Wirtschaftsstruktur ist es auch nicht verwunderlich, dass sich eine Vielzahl von Logistikstandorten mit unterschiedlichem Schwerpunkt entwickeln konnte. So sind die beiden Seehäfen in Hamburg und Bremen bzw. Bremerhaven Deutschlands „Tore zur Welt“ und mit ihrer Anbindung an andere Verkehrsträger die wichtigsten Logistikstandorte im Norden des Landes. Auf sie entfielen 2007 rd. 56% des gesamten Güterumschlags an deutschen Seehäfen; beim Containerumschlag lag ihr Anteil sogar bei 99%. Annähernd 90% des Luftfrachtaufkommens in Deutschland werden über die Flughäfen von Frankfurt, Köln/Bonn, Leipzig/Halle und München abgewickelt. Der Großraum Berlin besitzt das Potenzial, seine Rolle als regionale Drehscheibe für Verkehre in Richtung Osteuropa auszubauen.¹⁶⁴

In den letzten Jahrzehnten gewann die Straße (einen Anteil von 70%) stetig zu Lasten von Schiene (knapp 18%) und Binnenschiff (etwa 10%). Wesentliche Gründe für den Bedeutungsgewinn der Straße liegen in der Flexibilität und Schnelligkeit des Lkw gegenüber den anderen Verkehrsträgern. Besonders stark ist in den letzten Jahren der grenzüberschreitende Straßengüterverkehr gestiegen.

Der starke Anstieg der Dieselpreise (+60% seit Anfang 2004) und die Lkw-Maut haben dazu beigetragen, dass die Güterverkehrsleistung auf der Straße in den letzten Jahren deutlich langsamer gewachsen ist als jene auf der Schiene. Maßgeblich hierfür waren vor allem private Eisenbahnverkehrsunternehmen, die ihre Verkehrsleistung seit 2002 um durchschnittlich über 40% pro Jahr steigerten. Die Eisenbahn spielt im Seehafenhinterlandverkehr eine enorm wichtige Rolle. Umgekehrt sind diese Verkehre auch wichtig für die Schiene: Über ein Viertel der im innerdeutschen Schienengüterverkehr transportierten Fracht entfielen 2007 auf Verkehre von und zu den großen Seehäfen Deutschlands.

Auf den ersten Blick ist die Luftfracht aufgrund des geringen Anteils an der gesamten binnenländischen Güterverkehrsleistung recht unbedeutend. Das liegt auch daran, dass

¹⁶⁴ Vgl. Ehmer/Heng/Heymann (2008), S. 3-5

die Luftfracht ihre Vorteile vor allem auf langen Distanzen ausspielen kann. Die Luftfracht zählt in Deutschland wie auch weltweit zu den am dynamischsten wachsenden Verkehrsträgern. Die immense Bedeutung des Sektors wird zudem beim Blick auf den wertmäßigen Anteil der Luftfracht am globalen Güterhandel deutlich, der etwa 35 bis 40% beträgt. Es werden also vor allem hochwertige und in der Regel zeitsensitive Erzeugnisse mit dem Flugzeug transportiert.¹⁶⁵

Bei einem insgesamt rückläufigen Markt sind Luftfrachtverkehre in Deutschland im vergangenen Jahr deutlich günstiger geworden. Führende Anbieter aufseiten der Spedition sind in Deutschland das Logistikunternehmen Kühne + Nagel sowie die Konzerntöchter Schenker und DHL.¹⁶⁶

Luftfrachtpediteure	Umsatz 2008 in Mio. EUR
1. Kühne + Nagel	116,4
2. Schenker International	112,7
3. Deutsche Post	109,5
4. Panalpina	53,7
5. Uti Worldwide	37,8
6. Dachser	29,9
7. DSV/ABX Logistics	37,8
8. K. H. Dietrich	25,9
9. Agility	22,7
10. United Parcel Service	22,0
11. Geis-SDV	14,2
12. Hellmann	13,4
13. Logwin	12,9
14. TNT Express	12,8
15. Hartrodt	12,6
16. Senator	12,5
17. Ceva Freight Management	11,3
18. Expeditors International	10,7
19. Röhlig	10,9
20. Streck	10,0

Tabelle 12: Die 20 größten Luftfrachtpediteure nach Umsatz¹⁶⁷

Im Gegensatz dazu entfallen auf den internationalen Seeverkehr über 90% des volumenmäßigen grenzüberschreitenden Güterhandels. Damit bildet die Seeschifffahrt das Rückgrat der Globalisierung. Das mit Abstand wachstumsstärkste Segment im Seeverkehr war in den letzten Jahren die Containerschifffahrt. Wesentliche Gründe für den Siegeszug der Containerschifffahrt sind die kurzen Be- und Entladezeiten der Schiffe sowie die guten Möglichkeiten des Weitertransports mit anderen Transportmitteln; dies wird durch die Standardisierung der Container ermöglicht.

Deutschland ist mit einem Anteil von 46% an der Verkehrsleistung der größte Binnenschifffahrtsmarkt innerhalb der EU. Der Duisburger Hafen ist der größte reine Binnenhafen in Europa. In Deutschland ist die Anbindung der Binnenhäfen an andere Verkehrsträger in den meisten Fällen gut. Auch im Seehafenhinterlandverkehr hat die Bin-

¹⁶⁵ Vgl. Ehmer/Heng/Heymann (2008), S. 5-6

¹⁶⁶ Vgl. Maruhn, (2009), S. 7

¹⁶⁷ Quelle: DVZ-Recherche auf Basis der Cass-Daten (2009)

nenschiffahrt als Zubringer und beim Weitertransport der Fracht zum Bestimmungsort eine kleine, aber beachtliche Funktion. Nicht zuletzt deshalb ist der Containerisierungsgrad auch in der Binnenschiffahrt in den letzten Jahren stetig gestiegen.¹⁶⁸

5.2. AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG IN DER DEUTSCHEN LOGISTIK

Die Belastungen durch die Personalkosten nehmen zu. Zusammen mit dem Energiepreisanstieg erzwingt dies Reaktionen der Logistiker. Diese forcieren zum einen die Konsolidierung in der Branche und begrenzen die Zentralisierung der Lagerwirtschaft. Personalkosten stellen bei der Beförderung von Gütern auf der Straße sogar noch vor dem Treibstoff den größten Kostenanteil. Schon die Verschärfung des Fahrpersonalrechts, bei der Änderungen der Lenk- und Ruhezeiten, die verschärfte Kontrolle ihrer Einhaltung sowie die verpflichtende Einführung eines digitalen Tachographen im Vordergrund standen, brachte erhebliche Zusatzbelastungen mit sich. Man rechnet mit einem Mehrbedarf von bis zu 50.000 Fahrern in Deutschland. Zusätzlich belastet die Altersstruktur der deutschen Kraftfahrer: nur 2,5% der Fahrer sind 25 Jahre alt oder jünger, 30% sind älter als 50. In wenigen Jahren wird sich der Bedarf an Fahrern daher noch drastisch erhöhen.¹⁶⁹

Die Transportbranche ist mittelständisch geprägt und von intensivem Wettbewerb gekennzeichnet. Da reine Transportleistungen sehr homogen sind, konkurrieren Anbieter in erster Linie über den Preis. Der Preisdruck in diesem Geschäft ist entsprechend hoch und die Margen niedrig. Ein steigender Preisdruck – sei es durch steigende Kraftstoff-, Maut- oder Personalkosten – erhöht für viele Unternehmen die Insolvenzgefahr. Die Insolvenzquote in der Branche ist überdurchschnittlich hoch, und es wird mit einem weiteren Anstieg in naher Zukunft gerechnet. Auf lange Sicht wird der Transportmarkt aufgrund niedriger Marktzutrittsschranken dennoch mittelständisch geprägt bleiben.

Immer mehr Logistikprojekte stellen die Zentralisierung der Lagerwirtschaft in den Vordergrund. Regionale Hubs im Zentrum einer gut ausgebauten Infrastruktur sollen Kosten sparen, indem intermodale Verkehrsströme gebündelt und höhere Transportauslastungen erreicht werden. Außerdem werden andere Standortvorteile wie niedrigere Lohnkosten genutzt, Reserve-Lagerbestände insgesamt reduziert und Größenvorteile durch verringerte Fixkosten ausgeschöpft. Auch die erwartete Konsolidierungsphase in der Branche spricht dafür, dass die zunehmend größeren Unternehmen in zentrale Lagereinrichtungen investieren, um Größenvorteile zu nutzen.

Schon immer umfasste die Logistik mehr als den bloßen Warentransport von A nach B. Der Transport gehört neben dem Umschlag und der Lagerung von Gütern zum Kerngeschäft der Branche. Hier erwirtschaftet sie in Deutschland über die Hälfte ihres Umsatzes. Darüber hinaus ist sie an der Planung beteiligt, beschäftigt sich mit strategischen Fragen der Beschaffung, Produktion und Distribution, steuert Informationsflüsse zwi-

¹⁶⁸ Vgl. Ehmer/Heng/Heymann (2008), S. 6-7

¹⁶⁹ Vgl. Ehmer/Heng/Heymann (2008), S. 9-10

schen Produzenten und Zulieferern und entsorgt Abfallprodukte oder übernimmt die Retourenabwicklung. Das Aufgabenspektrum vergrößert sich ständig.¹⁷⁰

Das Ziel, beim Auslagern von Logistikprozessen Kosten einzusparen, konkurriert mit dem Ziel der Leistungssteigerung. Logistiker reagieren mit verschiedenen Maßnahmen, um den erhöhten Anforderungen gerecht zu werden: **Standardisierte Prozesse** können leichter in Mengen verkauft werden als kundenindividuelle Lösungen nach Maß. Die **Automatisierung** verfolgt vor allem das Ziel der Kostensenkung. Gleichwohl gewinnt die **Informationslogistik** und damit Informationstechnik für die Branche gegenüber der reinen Transportlogistik weiter an Bedeutung. Das **Just-in-Time**-Konzept wird schon seit einigen Jahren in vielen Industriebranchen angewendet. Im Zuge der weltweiten Kooperation in der Wertschöpfung befassen sich viele Unternehmen mit der **RFID** Technologie.¹⁷¹

In den Interviews mit den Vertretern von Logistikunternehmen und Lieferanten zeigten sich weitere Treiber mit unterschiedlicher Wichtigkeit. Im Mittelpunkt der Befragungen standen drei zentrale Treiber:¹⁷²

1. Maut
2. EU-Osterweiterung
3. Globalisierung

Weiterhin wurden von den Interviewpartnern folgende Trends und Treiber genannt, die teilweise durch die oben genannten bedingt sind:

4. Treibstoffpreise
5. Neue Gateways
6. Abnehmende Laufzeiten der Kontrakte
7. Neustrukturierung der Netze
8. Konsolidierung des Anbietermarktes
9. Laderaumverknappung
10. Produktausweitung
11. Kleinere Losgrößen
12. Asset-light
13. Drittverwendung

Der deutsche Logistikmarkt trägt mit 26% den Hauptanteil am europäischen Umsatz¹⁷³ und nimmt im wahrsten Sinne des Wortes innerhalb Europas eine zentrale Rolle ein. So liegt nach dem Geographischen Institut Frankreichs der derzeitige Mittelpunkt der Europäischen Union in der Gemeinde Meerholz, einem Stadtteil von Gelnhausen in Hessen. Deutschland ist Transitland mit einer internationalen Spitzenstellung in den Bereichen Fahrzeug-, Verkehrs- und Transporttechnologien.¹⁷⁴ Die deutsche Logistikbranche stellt mit ca. 2,6 Millionen Beschäftigten und einem Gesamtumsatzvolumen von knapp 190 Mrd. Euro nach dem Handel und der Automobilindustrie den drittgrößten Wirt-

¹⁷⁰ Vgl. Ehmer/Heng/Heymann (2008), S. 10-11

¹⁷¹ Vgl. Ehmer/Heng/Heymann (2008), S. 13-15

¹⁷² Vgl. Fraunhofer-Arbeitsgruppe – Technologien der Logistik-Dienstleistungswirtschaft (2005)

¹⁷³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2007

¹⁷⁴ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2006

schaftszweig dar – sowohl nach Umsatz als auch nach Beschäftigung.¹⁷⁵ Sie zählt zu Deutschlands Top5-Zukunftsbranchen.¹⁷⁶ In keinem anderen europäischen Land findet man zudem eine derartige Präsenz an „global Playern“ der Logistik-Dienstleistungswirtschaft.¹⁷⁷ Eine Experten-Befragung im deutschen Logistik-Dienstleistungsmarkt versprach somit neben Vorteilen bestehender Kontakte auch zahlenmäßig beste Forschungsvoraussetzungen.¹⁷⁸

Die Logistikbranche wurde in den vergangenen Jahren von der zunehmenden Globalisierung geprägt. Durch diese ergeben sich immer größer werdende durchschnittliche Transportentfernungen. Zudem sind Logistikunternehmer gezwungen, ihren Auftraggebern bei deren Offshoring-Aktivitäten zu folgen – also bei der Verlagerung der Produktion in fern liegende Niedriglohnländer. Dazu müssen entsprechende Wegepotenziale ermöglicht werden und die Komplexität in strategischen, operativen sowie juristischen Belangen wird immer größer. Die veränderten geografischen Marktstrukturen zwingen die Logistikdienstleister darüber hinaus zu einem Überdenken bestehender Netzwerkstrategien. Mit der wachsenden Globalisierung und dem damit einhergehenden Wettbewerbsdruck werden die Unternehmen außerdem wirtschaftlich stark unter Druck gesetzt. Es gilt daher, Leertransporte zu vermeiden, Einsatzpläne möglichst effizient zu gestalten und Umschlagshäufigkeiten und -zeiten sowie Warenbeschädigungen und Personalkosten zu minimieren. Die gesamte Ablaufplanung muss daher optimiert, Lagerbestände reduziert und Verwaltungskosten so weit wie möglich gesenkt werden. Dabei sind jedoch stets die Forderungen der Auftraggeber zu gewährleisten, z. B. in Bezug auf Termينzuverlässigkeit, Liefertreue, Servicegrad, niedrige Einkaufspreise, kurze Auftragsdurchlaufzeiten, Flexibilität, Verfügbarkeit, Auslastung sowie Produktivität. In den vergangenen Jahren konnte so der Leerfahrtenanteil im Fernverkehr bereits auf rund 10 Prozent gesenkt werden konnte. Zudem gibt es seit einigen Jahren einen kontinuierlichen Trend zu einem gewachsenen Umweltbewusstsein – und damit verbunden eine gesteigerte Aversion gegen den stark umweltbelastenden Straßenverkehr.¹⁷⁹

Vier, die Logistik-Nachfrage bestimmende “Megatrends“:
1. Globalisierung der Produktion und des Wirtschaftsverkehrs - „Dislozierung“, wachsende Transportdistanzen, neue Kommunikations- und Integrationsbedarfe, gesteigerte Wettbewerbsintensität
2. Übergang zur postindustriellen Gesellschaft - Ende des Wachstums industrieller Güterproduktion, Individualisierung und Expansion der Service-Ökonomie
3. Beschleunigung der Taktraten wirtschaftlicher Aktivität in der „On Demand“-Welt - Sofortreaktion auf Kundenwünsche, Verkürzung von Technologie- und Produktzyklen, zeitbasierter Wettbewerb, Logistik-Güterstruktureffekt
4. Wachsende Umweltsensibilität - Recycling, Verlängerung logistischer Ketten, die Vision von der Kreislaufwirtschaft und zunehmende Aversion gegen den Straßentransport

¹⁷⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2007

¹⁷⁶ Vgl. IW Consult (2007)

¹⁷⁷ Vgl. Fraunhofer ATL, 2005

¹⁷⁸ Vgl. Zukunft der Logistik-Dienstleistungen in Deutschland 2025

¹⁷⁹ Vgl. http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/services/tts/tts_future.jsp

Vier, die Logistik-Angebotsmöglichkeiten verändernde „Megatrends“:
5. (Wieder-)Entdeckung der Erfolgswirkungen optimierter Struktur- und Prozessorganisation – „Pull“-orientiertes, ganzheitliches Management von „Supply Chains“ mit JIT und CRP
6. Deregulierung und Privatisierung ehemals öffentlicher Dienste der Kommunikation und des Verkehrs - Neue Anbieter, neue Leistungsangebotspakete, neue Konkurrenz
7. Konzentration auf Kernkompetenzen und Shareholder Value Denken - Ein Fokus auf Komplexitätsreduzierung und Outsourcing
8. Konzentration und Differenzierung der Branchenstruktur - „Polarisierung“ und „Hierarchisierung“: Wachstum der ganz Großen und der ganz Kleinen, neue Beziehungsstrukturen, mehrstufige Subunternehmerkaskaden

Tabelle 13: Acht "Megatrends" als Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns¹⁸⁰

Trends und Entwicklungen des Logistikmarktes in Deutschland und Europa:¹⁸¹

- Weiteres Wachstum bei „internationalen“ Transporten:
 - Forwarding,
 - Integrator and
 - Worldwide Container Operator Business
- Aber Umsatzstagnation in den meisten Ländern Westeuropas
- Außerdem Konzentration der Beschaffungs- und Distributionsnetze
- Fortschritt bei Internet- und RFID-Anwendungen
- Sich langsam entwickelnder Bedarf nach europaweiten Netzen
- Deshalb: weitere Konsolidierung bei den Stückgutnetzwerken (DB-Schenker, DHL, Dachser, Gefco, DFDS ...)
- Zu beobachtende Entwicklungen bei TNT und K+N sowie die Kooperationen in Deutschland
- Außerdem: die Integration der KEP-Netzwerke von UPS, DHL, TNT, DPD/Geopost, GLS/Royal Mail
- Aufbau spezieller Netzwerke temperaturgeführte Transporte, HighTech, Fashion etc.
- Mit Eintritt der „Hybriden“ und weiteren neuen Akteuren aus Bahn-, Finanz- und sonstigem Umfeld
- Wenig bis kein Wachstum beim Transportvolumen
- Aber: Wechsel von „make“ zu „buy“
- Gewinner: Kontraktlogistik mit einem Umschichtungsvolumen von 1,5 bis 2 Mrd. € allein in Deutschland
- Außerdem: Ausweitung des Geschäftes in „nicht“-logistische Bereiche

Mit der Konjunkturschwäche werden die Probleme des Logistik- und Transportgewerbes größer, die Kapazitäten auszulasten; dies gilt insbesondere für den vorhandenen Laderaum. Zudem dürften Preiserhöhungen schwerer durchzusetzen sein als in wirt-

¹⁸⁰ Tabelle entnommen aus Fraunhofer-Center for Applied Research on Technologies of the Logistics Service Industries ATL

¹⁸¹ Ergebnisse aus der Studie „Die Top 100 der Logistik“ – Fraunhofer-Center for Applied Research on Technologies of the Logistics Service Industries ATL

schaftlichen Aufschwungphasen. Unter dem Strich wird die Ertragslage – vor allem bei den weniger komplexen Logistiktätigkeiten – die Sorge der Branche bleiben. Der Wettbewerb in der gesamten Branche bleibt intensiv. Bei weiterhin hohen oder gar steigenden Energiekosten dürfte die Schiene ihren Anteil im Transportmarkt in Deutschland ausbauen. Die Binnenschifffahrt dürfte dagegen weiter an Bedeutung verlieren. In der Seeschifffahrt bleibt die Containerschifffahrt das am schnellsten expandierende Segment. Luftfracht und Kurzstreckenseeverkehr bleiben ebenfalls auf Wachstumskurs.

Unbestritten schreitet der Konsolidierungsprozess in der Branche voran. Vor allem in der mittelständischen Güterkraftverkehrsbranche bleiben Kooperationen, Firmenübernahmen und Insolvenzen prägend. Diese Entwicklung wird dadurch verstärkt, dass Auftraggeber zunehmend umfassende Angebote aus einer Hand und nicht mehr nur Transporte von A nach B wünschen. Dies begünstigt größere Unternehmen, da sie die Management und finanziellen Kapazitäten sowie die technischen Voraussetzungen haben, um die komplexen Ansprüche der Kunden befriedigen zu können. Gleichwohl bieten sich kleinen und mittelständischen Unternehmen auch in Zukunft viele interessante Betätigungsfelder. Dazu zählen maßgeschneiderte Nischenangebote oder Verkehre mit einem speziellen regionalen Fokus. Als Subunternehmer und reine Frachtführer spielen Kleinunternehmen auch in Zukunft eine wichtige Rolle. Hier wird der Preiskampf besonders hart ausgefochten.

Die internationale Arbeitsteilung erhält durch die Konjunkturschwäche und hohe Energiepreise allenfalls einen temporären Dämpfer. Der Globalisierungsprozess wird sich jedoch nicht umkehren lassen. Zwar wird den Transportkosten künftig ein größeres Gewicht bei der Standortwahl beigemessen werden. Letztlich bleiben niedrige Lohnkosten und das Erschließen neuer Märkte aber das wichtigere Argument.¹⁸²

6. ALLGEMEINE WIRTSCHAFTLICHE CHANCEN UND RISIKEN DES RUSSISCHEN MARKTES

Russland und Deutschland sind seit Jahrzehnten wichtige Partner in Wirtschaft, Handel, Politik und darüber hinaus. Viele Deutsche Unternehmen sind in Russland bereits aktiv und profitieren von der positiven Entwicklung der russischen Wirtschaft. Einige Unternehmer sehen zwar die Chancen des russischen Markts, schätzen ihn aber als zu riskant ein. Dabei hat sich die Situation in Russland im Vergleich zu den 90er Jahren deutlich verbessert. Auch die Politik unternimmt Einiges um die wirtschaftliche Zusammenarbeit von Russland und Deutschland zu fördern und Hindernisse aus dem Weg zu räumen.¹⁸³

¹⁸² Vgl. Ehmer/Heng/Heymann (2008), S. 15-16

¹⁸³ Vgl. <http://www.russlandjournal.de/wirtschaft/ratgeber>

6.1. RUSSLAND WIRTSCHAFT: CHANCEN

Es scheint jetzt in Russland „das Wachstumspotential für nahezu alle Branchen unerschöpflich“¹⁸⁴. Die Absatzchancen sind beinahe „märchenhaft“. Und genau hier – in dem großen „Hunger“ des russischen Konsumenten liegen die Chancen für westliche Unternehmen. Nicht nur Konsumgüter werden gebraucht, sondern auch das Know-how für die Logistik und Planung, IT-Lösungen, Zubehör und... „Made in Germany“ – das bedeutet für jeden Russen höchste Qualität, Zuverlässigkeit und Perfektion. Nicht nur die Qualität der Ware aus Deutschland steht in Russland hoch im Kurs, sondern auch Deutsche als Geschäftspartner sind sehr beliebt. Die Russen wissen die sprichwörtliche deutsche Zuverlässigkeit und das strategische Denken sehr zu schätzen. Jetzt ist es ein guter Zeitpunkt für mittelständische Unternehmen nach Russland zu gehen. Die meisten großen Konzerne sind schon längst da. Sie haben sozusagen den Weg freigeschaufelt. Diejenigen, die schon auf dem russischen Markt sind, können mit positiven Erfahrungen den anderen Mut machen.¹⁸⁵

Folgende Gründe sprechen für den Einstieg in das Russland-Geschäft:

- Die Wirtschaft in Russland wächst stark und stabil
 - Das Bruttoinlandsprodukt ist in Russland in den letzten Jahren stets gewachsen
- Russland ist ein großer Markt
 - Fast alle Branchen profitieren von der starken Binnenkonjunktur in Russland. Russische Endverbraucher haben großen Nachholbedarf im Konsumbereich
- Gute Investitionsbedingungen in Russland
 - Steigende Investitionen deuten darauf hin, dass immer mehr ausländische Unternehmen Vertrauen in den russischen Markt haben und langfristig investieren
- Rechtssicherheit in Russland steigt
 - Die Deutsch-Russische AHK weißt ausdrücklich darauf hin, dass die Rechtssicherheit in Russland in den letzten Jahren zugenommen hat. Auch die Analysten der US-Zeitschrift Forbes bewerten die in Russland durchgeführten Reformen beim Steuer-, Arbeits- und Verwaltungsgesetz als sehr positiv
- Russland hat ein gutes Steuersystem
 - Experten betonen, dass das Steuersystem in Russland von der Struktur und den Steuersätzen dem deutschen weit überlegen ist
- USP „Made in Germany“ (Qualität, Zuverlässigkeit, Service)

¹⁸⁴ Dr. A. von Knopp –viele Jahre Vorstandsvorsitzende des VDW in Russland

¹⁸⁵ Vgl. Boll-Palievskaya (2007), S. 85-86

6.2. RUSSLAND WIRTSCHAFT: RISIKEN

Russland befindet sich seit Jahren im Aufschwung. Das größte Risiko für deutsche Unternehmen besteht darin, die rasante Entwicklung des russischen Marktes zu verpassen. „Das Risiko der Abwesenheit ist heute höher, als das Risiko der Arbeit in Russland“¹⁸⁶. Denn die Konkurrenz schläft nicht. Nicht nur westliche Investoren treten verstärkt in den russischen Markt ein, sondern auch die einheimischen Unternehmen werden immer konkurrenzfähiger. Die Risiken sind für westliche Unternehmen auf dem russischen Markt dank der wirtschaftlichen und steuerlichen Reformen der Regierung wenn nicht deutlich geringer, so doch wenigsten kalkulierbarer geworden.¹⁸⁷

Wer in das Russland-Geschäft einsteigen will, sollte die dazu gehörigen Risiken kennen:

- Bürokratie, Verwaltung und Administration
 - Komplizierte und lange Genehmigungsverfahren, Korruption, Probleme bei der Zollabwicklung und Firmen-Registrierung sowie widersprüchliche Gesetzauslegung erschweren den Einstieg in den russischen Markt. Präsident Medwedew will die Korruption in Russland bekämpfen und sieht darin den Schlüssel zur Modernisierung Russlands in allen Bereichen
- Hohe Inflation in Russland
 - Eine hohe Inflation ist eine große Herausforderung für die russische Wirtschaft. Im ersten Halbjahr 2008 lag die Inflationsrate in Russland bei 8,7%
- Zurückbleiben hinter der technologischen Entwicklung
- Schwache Kapitalakkumulation und schlechte Managementfähigkeiten
- Russland ist kein Billigland
 - Die Kosten für Personal, für die Logistik, für Mieten und Immobilien sind in Russland in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Russland ist längst kein Billigstandort mehr. Unternehmen gehen nach Russland, um den Markt zu entwickeln, und nicht um Geld zu sparen
- Fachkräftemangel in Russland
 - Viele ausländische Firmen haben Schwierigkeiten, gut ausgebildete Mitarbeiter in Russland zu finden. Universitäten und Hochschulen bilden zwar gute Akademiker aus. Doch russische Uni-Absolventen sind für das tatsächliche Arbeitsleben oft nicht vorbereitet. Der Grund dafür ist die strikte Trennung zwischen theoretischer und praktischer Ausbildung in Russland. Ein duales Bildungssystem, bei dem junge Menschen an einer Berufsschule und parallel in einem Betrieb ausgebildet werden, gibt es in Russland nicht. Es ist vor allem schwer, in Russland qualifizierte Handwerker zu finden. Die deutsch-russische AHK versucht, gemeinsam mit der Regierung ein Pilotprojekt zur Implementierung des dualen Bildungssystems in Russland einzuführen

¹⁸⁶ GUS-Abteilungsleiter des Moskauer Büros von Ernst & Young Wartan Dilanjan

¹⁸⁷ Vgl. Boll-Palievskaya (2007), S. 86

- Das schwache Bankensystem
- Fehlende Möglichkeiten der Kreditsicherung
- Fehlende Vollstreckungsmöglichkeiten
- Hindernisse im Zoll- und Zertifizierungssystem
- Einstellung deutscher Mitarbeiter
- Fehlende Transparenz der russischen Unternehmen:

Region	durchschnittliche Informationsfreigabe von Unternehmensdaten
Westeuropa	70%
Japan	50-75%
Asia-Pacific	48-85%
Russland	35%
Lateinamerika	unter 33%

Es wäre aber falsch, sich davon abschrecken zu lassen. Denn viele Probleme können gelöst werden.

6.3. CHANCEN UND RISIKEN FÜR DEUTSCHE LOGISTIKUNTERNEHMEN AUF DEM RUSSISCHEN MARKT

Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
<ul style="list-style-type: none"> - 8 Jahre Wirtschaftswachstum - stabile Entwicklung in den Regionen - hohe Devisenreserven - Stabilisierungsfonds gut gefüllt - ausgeglichenes Staatsbudget 	<ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaft und Staatsbudget nach wie vor sehr abhängig von Rohstoffeinnahmen - zweithöchste Inflationsrate in Europa (über 13%) - Bürokratie und Korruption - zu wenig Unterstützung für Mittelstand
Opportunities (Chancen)	Threats (Risiken)
<ul style="list-style-type: none"> - weitere Diversifizierung der russischen Wirtschaft - boomende Regionen (z.B. Region Swerdlowsk; Region Krasnodar aufgrund der bevorstehenden Winterolympiade in Sotchi) - Wachstum im Immobilien- und Privatkundensektor, Verminderung der Abhängigkeit vom Firmenkundengeschäft - gestiegene Auslandsinvestitionen (Vorsicht: derzeit wegen Finanzkrise rückläufig) - wachsender Mittelstand - relativ niedrige Lohnkosten in den Regionen (außer Moskau und Sankt Petersburg) 	<ul style="list-style-type: none"> - langsame Implementierung von regulativen und rechtlichen Normen - exogene Schocks im Rohstoffsektor (Beispiele: Erdöl, Stahl), allerdings teilweise Kompensierung durch Stabilisierungsfonds - kein direkter Einfluss der Sub-Prime-Krise, jedoch indirekter negativer Einfluss auf Refinanzierungsmöglichkeiten

Tabelle 14: Swot-Analyse Russland¹⁸⁸

¹⁸⁸ Selbst erstellte Tabelle

6.4. LOGISTIKMARKT: CHANCEN

- Russland stellt sich als natürliche Brücke zwischen zwei Zentren wirtschaftlicher Hyperaktivitäten dar
- Gute Zukunftsperspektive
- Liquide Auftragsgeber (Staat und Wirtschaft)
- Die positive makroökonomische Werte
- Die politische Stabilität
- Die Erhöhung der Rechtsstaatlichkeit
- Der verbesserte Schutz der Eigentumsrechte
- Die Verbesserung im Steuersystem
- Die Möglichkeit der besseren Zusammenarbeit mit den regionalen Machtstrukturen
- Der Kampf gegen Monopole und Oligarchen
- Die sich entwickelnde neue Unternehmensstruktur
- Hoher Bedarf an Investitionsgütern
- Die Weiterentwicklung der Infrastruktur
- Das Straßennetz in der zentralen Region der Russischen Föderation ist im wesentlichen gut ausgebaut
- Wegfall der Grenzen und Vereinheitlichung von Rahmenbedingungen → Ländereübergreifende Transportdienstleistungen
- Die Qualität der Arbeitskräfte
- Hohe Rendite

6.5. LOGISTIKMARKT: RISIKEN

- Russischer Verkehrsmarkt unterscheidet sich auch bei Verkehrsträgern gravierend von westeuropäischen Märkten
- Die gigantische Größe des Landes
- Unterentwickelte Infrastruktur (Eine gut funktionierende Infrastruktur ist für die moderne Wirtschaft sehr wichtig. Unter Infrastruktur versteht man nicht nur das Verkehrs-, sondern auch das Kommunikationsnetz, die Energieversorgung und soziale Einrichtungen, wie z.B. Kindergärten, Schulen, Krankenhäuser, Sportanlagen, etc.)
- Von Region zu Region sehr unterschiedlich entwickelnde Infrastrukturen
- In der Russischen Föderation werden auf der ca. 17 Mio. km² großen Landesfläche ca. 900.000 km als Straße genutzt. Von diesen 900.000 km sind ca. 750.000 km mit einer festen Oberfläche versehen. Der Rest des Straßenlandes ist demzufolge nicht befestigt. Die russische Wirtschaft verliert aufgrund der zahlreich vorhandenen defekten und maroden Straßen etwa 15 Mrd. Euro jährlich.
- Insbesondere im Osten der Russischen Föderation das Straßennetz nicht wie in Zentralrußland befestigt
- Ein schwaches Verkehrsnetz
- Fehlen multimodaler Güterumschlagspunkte

- Die bestehenden Verkehrssysteme erzeugen kaum Netzwerkeffekte
- Relativ geringe Bedeutung der Logistik in Industrie durch fehlendes Management und Logistik Know-how – dadurch hohe Transport- und Lagerkosten
- Liegen die Transportkosten bei den Endverbraucherpreisen in Westeuropa bei 10-12 %, so bewegen sie sich in Russland in der Spanne zwischen 25 und 40 %. Dieses Phänomen erklärt sich zum Einen aus einer nach wie vor vorhandenen ineffektiven Logistik und zum Anderen daraus, dass das gesamte Equipment im russischen Transportwesen, insbesondere bei der Eisenbahn, dringend überholungsbedürftig ist
- Langsam steigender Anteil des Outsourcing
- Fehlender Wettbewerb und wenige Unternehmen, die sich im Logistiksektor positionieren
- Schwierig gestalteter Informationsfluss
- Veraltete Lagerflächen aus historisch gewachsenen Industriegebieten
- Mangelnde erstklassige Lagerflächen (Die hohe Nachfrage und das geringe Angebot an hochwertigen Lagerflächen treiben die Mietpreise in Russland nach oben. Der landesweit durchschnittliche Mietpreis lag Ende 2008 bei ca. 130 USD/m. m² Fläche im Jahr.)
- Nachfrage an Lagerflächen teilweise höher als Angebot
- Komplexe interne Logistikabteilungen in Unternehmen existieren kaum
- Noch stark vertreten: Prinzip Eigennutzer
- Komplexe Transportlösungen, insbesondere mit der Bahn noch Einzelfälle
- Moderne Logistik-Zentren, mit anderen Dienstleistungen existieren nicht, Nachfrage nach solchen Dienstleistungen besteht
- Schwierigkeiten bei der Einrichtung von Gas- und Stromversorgung
- Mangel an qualifiziertem Personal für den Logistiksektor, das den modernen Anforderungen der Branche entspricht (Es erhöht sich der Bedarf an Mitarbeiter mit operativ zu nutzenden fachlogistischen Kenntnissen und Fähigkeiten. Zunehmend werden auch Mitarbeiter mit Fremdsprachen- und IT-Kenntnissen gesucht. Die Nachfrage nach qualifizierten Logistikspezialisten in Russland steigt kontinuierlich und übertrifft das Angebot.)
- Mangelhafter Ausbildung im Logistikbereich
- Wenig Transparenz des Marktes
- Kultur und Geschichte von Russland
- Sich permanent ändernde gesetzliche und administrative Bestimmungen
- Die schleppende praktische Umsetzung der neuen Gesetze
- Das Fehlen von sicheren Regeln für den Erwerb von Grundstücken (Das gilt z.B. für die Nutzung bislang landwirtschaftlich genutzter Flächen als Industrieflächen.)
- Gesetzeverstöße von Behörden
- Das weiterhin hohe Maß an Bürokratie und Korruption

6.6. ZUKUNFT DER LOGISTIK IN RUSSLAND

Die Region Moskau ist und bleibt auch zukünftig das wichtigste Gebiet für Logistik im gesamten europäischen Teil Russlands. Neben der Metropole Moskau entwickelt sich aber auch die Logistik in anderen Regionen weiter. Das gilt vor allem für Jekaterinburg, Novosibirsk, Rostow am Don, Kazan und Samara. Nach Experteneinschätzung wird sich in den kommenden Jahren St. Petersburg nicht nur als Transitregion, sondern hauptsächlich als Produktionsstandort für den schnell wachsenden lokalen und regionalen Automobilmarkt entwickeln. Bei allen zukünftigen Planungen stehen logistische Serviceangebote im Mittelpunkt, die sich nicht mehr im jeweiligen Kern einer Stadt etablieren werden. Über 60% der Entwicklungen konzentrieren sich nicht mehr nur einseitig auf den Straßenverkehr, sondern beziehen von Anfang an den multimodalen Verkehr mit ein. Das heißt, beim Transport von dem Volumen nach größeren Sendungen steht die Schiene im Mittelpunkt der Infrastrukturplanung. Dies bedeutet, dass grundsätzlich alle zukünftigen logistischen Planungen die Anbindung der Schiene mit einbeziehen. Damit zeichnet sich ab, dass die Bedeutung des Schienengüterverkehrs in Russland stetig weiter ansteigt. Das Beratungsunternehmen Railistics ist sich aus dieser Gründen sicher, dass eine enorme Nachfrage nach methodisch abgesicherten und fachlich zukunftsweisenden Ideen und Konzeptionen in Russlands Logistikbereichen benötigt wird.¹⁸⁹

Der russische Logistikmarkt wandelt sich...

- ... vom Verkäufer- zum Käufermarkt
- ... von einer Preisfokussierung zu einer Qualitäts-/Servicefokussierung
- ... zu einem Markt mit wenigen Anbietern mit umfangreichen Serviceportfolios

Es vollzieht sich ein Wandel von einem Preisfokus bei der Auswahl der Logistikdienstleister hin zu einem Service/Qualitätsfokus. Qualität und Service werden zum entscheidenden Auswahlkriterium für Logistikdienstleister. Die Kunden wollen möglichst „alles aus einer Hand“ und verringern folglich die Anzahl ihrer Logistikdienstleister¹⁹⁰.

6.7. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Und so kann man die Probleme angehen:

- **Bürokratie, Verwaltung und Administration**¹⁹¹
 - Besuchen Sie Infoveranstaltungen rund um das Thema Russland in Deutschland (so können Sie sich mit anderen Unternehmern auszutauschen und erste Kontakte knüpfen. Persönliche Beziehungen und Netzwerke spielen in Russland eine große Rolle)
 - Bemühen Sie sich um politische Unterstützung (Geschäftsleute, die bei einem russischen Generalkonsulat ihr Projekt vorstellen, haben gute

¹⁸⁹ Vgl. Koch/Bakukin (2009)

¹⁹⁰ Vgl. Ruhnau/Ungerer/Jahns (2006)

¹⁹¹ Vgl. <http://www.russlandjournal.de/wirtschaft/ratgeber>

- Chancen die erste Unterstützung beim Einstieg in das Russlandgeschäft zu bekommen und wichtige Verbündete zu gewinnen)
- Suchen Sie Kontakt zu deutschen Firmen und Geschäftsleuten in Russland (Im Gegensatz zu Großkonzernen, ist es für kleine und mittelständische Unternehmen schwerer, in Russland Fuß zu fassen. Deutsche Unternehmer, die bereits in Russland aktiv sind, raten allen Russland-Neulingen Kontakte zu anderen deutschen Unternehmen aufzunehmen. So bekommt man wertvolle Tipps und kann von Geschäftsleuten mit Russland-Erfahrung lernen)
 - Wenden Sie sich an die Deutsch-Russische AHK in Russland (Die AHK vertritt Interessen deutscher Unternehmen in Russland. Hier bekommt man Beratung beim Geschäftsaufbau, bei der Suche nach Geschäftspartnern, bei der Akkreditierung sowie bei konkreten Problemen im Wirtschaftsalltag)
 - **Fachkräftemangel in Russland¹⁹²**
 - Bilden Sie Ihre Mitarbeiter selbst aus (Deutsche Firmen, die Lehrgänge für russische Mitarbeiter anbieten, sind mit den Ergebnissen sehr zufrieden. Kontaktieren Sie Bildungseinrichtungen aus der Region. Arbeiten Sie nach Möglichkeit individuelle Ausbildungsprogramme aus)
 - Laden Sie Schüler und Studenten aus der Umgebung zu Ihrer Firma ein (Informieren Sie sie über Verdienstmöglichkeiten, zeigen Sie ihnen Arbeitsplätze, erklären Sie den Leuten, was sie bei Ihnen machen und was sie erreichen können. Fördern Sie den Austausch zwischen bestehenden und potentiellen Mitarbeitern)
 - Nutzen Sie russische Netzwerke (Fragen Sie vertraute Personen und gute Mitarbeiter, ob sie jemanden empfehlen können)
 - **Zahlungsmoral¹⁹³**
 - Vorsicht ist geboten, wenn ein russischer Geschäftspartner größere Vorleistungen ohne Vorschuss oder Garantien fordert. Das ist nicht üblich, und der russische Geschäftsmann versteht das auch. Bei gewissen Geschäften – etwa dem „Schwarzanteil“ im Liegenschaftshandel, sind archaische Methoden üblich. Der Käufer hinterlegt in einem Banksafe mit zwei schlüsseln die vereinbarte Summe in Bargeld. Einen Schlüssel erhält der Käufer, der andere ist beim Verkäufer. Erst wenn die Kaufmodalitäten erledigt sind, geht man gemeinsam zum Safe
 - **Einstellung deutscher Mitarbeiter¹⁹⁴**
 - Ausländische Arbeitnehmer benötigen in Russland eine Arbeitserlaubnis. Keine Arbeitserlaubnis brauchen: ständig und zeitweilig in Russland wohnhafte ausländische Bürger; ausländische Mitarbeiter, die Montage- und Serviceleistungen für durch ihre Unternehmen gelieferte Ausrüstung erbringen; Beamte diplomatischer Vertretungen, Journalisten, Lehrer und

¹⁹² Vgl. <http://www.russlandjournal.de/wirtschaft/ratgeber>

¹⁹³ Vgl. Boll-Palievskaya (2007), S. 166-167

¹⁹⁴ Vgl. <http://www.russlandjournal.de/wirtschaft/ratgeber>

in Russland studierende ausländische Studenten mit Nebenverdienst. Es wird bemängelt, dass man in Russland nicht nach dem so genannten Schlüsselpersonal unterscheidet. Das Genehmigungsverfahren ist gleich, egal ob man einen Top-Manager oder einen einfachen Mitarbeiter aus Deutschland nach Russland holen will

- **Aussichten Logistikmarkt Russland**
 - Marktvolumen für Logistik schätzungsweise rd. 120 Mrd. USD
 - Wachstumsprognose ca. 15% p. a., besonders Logistikplanung und SCM
 - wachsender Bedarf an modernen Lagerimmobilien
 - Tendenz zur Auslagerung logistischer Leistungen an Logistikdienstleister
- „Logistikmarkt in Russland kann vor allem mit Expresslogistik punkten und – „wegen der weiten Distanzen“ – die Luftfracht die Boombereiche der nahen Zukunft sein.“¹⁹⁵

Erfolgreiche Unternehmen in Russland haben ...

- ... Business Strategien, die auf Effektivität und Innovation in Produkten und Märkten zielen
- ... Supply Chain Strategien, die auf Effektivität zielen
- ... eine Kohärenz zwischen Business- und Supply Chain Strategie
- ... starke Partner in der Logistik

Achten Sie bei der Auswahl der Region darauf, ob die lokale Administration den Ausbau von Infrastruktur unterstützt. Informieren Sie sich über konkrete Projekte und Vorhaben aus diesem Bereich. Daraus können sich auch gute Geschäftsmöglichkeiten ergeben. Die Regierung von St. Petersburg, zum Beispiel, unternimmt Einiges, um die Infrastruktur der Stadt zu verbessern. Auch deutsche Firmen sind an vielen Projekten beteiligt.

7. SCHLUSS

Russland verändert sich schnell, so dass Ansprüche und Infrastruktur auf relativ kurze Sicht europäisches Niveau erreichen könnten. Die Nachfrage nach und der Bedarf an logistischen Dienstleistungen sind zweifelsohne vorhanden – und steigen.

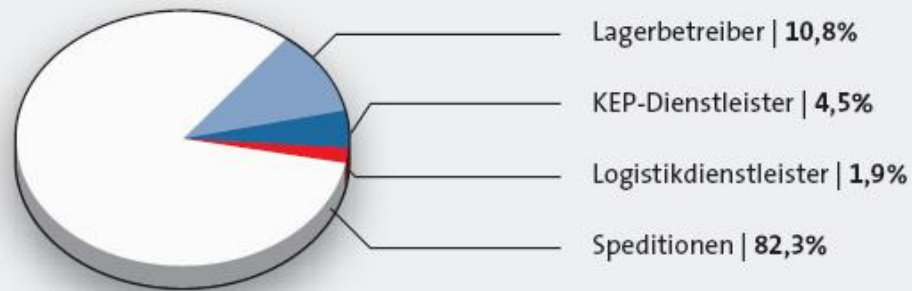
Zugleich besteht in Russland Investitionsbedarf, damit auch westliche Qualitätsstandards, in infrastruktureller wie in dienstleistender Hinsicht, überhaupt erst erfüllt werden können. Hier ist einerseits die Regierung des Landes gefragt, aber auch ein Engagement westlicher Dienstleister könnte es ermöglichen, dass Russland sich unter diesem Gesichtspunkt weiterentwickelt. Voraussetzung für ein ausländisches Engagement ist das passende Geschäftsklima, denn nicht zuletzt hat auch die Regierung Russlands ein Interesse an ausländischen Investitionen.

Festzustellen bleibt, dass Russland enormes Marktpotenzial für logistische Dienstleistungen bietet. Marktführer fehlen weitestgehend, und bei entsprechend vollem und überzeugendem Engagement ist der russische Markt für Logistik erfolgsversprechend.

¹⁹⁵ Prof. Jahns, C., European Business School

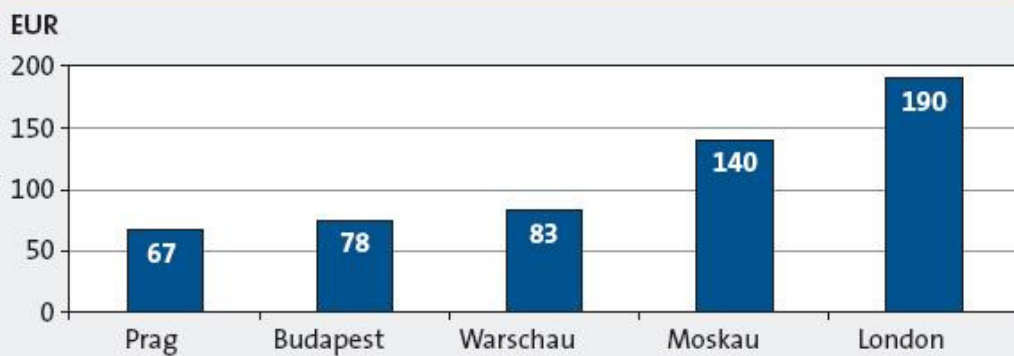
A: Anhang

Struktur des russischen Logistikmarktes



Quelle: SCI Verkehr GmbH

Mietpreise für Logistikimmobilien im Vergleich



Quelle: SCI Verkehr GmbH

Selection Criteria for Logistics Services Providers



Quelle: *Dynamic Supply Chains in Russia - Industries, Strategies, and Logistics Structures (2006)*

Die 25 attraktivsten Logistikstandorte Europas

	Rang 2008	Score 2008*	Rang 2006
Belgien	1	8,45	1
Niederlande	2	9,54	3
Ungarn	3	9,56	7
Tschechische Republik	4	9,57	4
Polen	5	9,76	5
Frankreich	6	10,25	2
Österreich	7	10,81	9
Deutschland	8	10,82	6
Slowakei	9	10,85	-
Italien	10	11,37	8
Großbritannien	11	12,25	10
Dänemark	12	12,31	-
Rumänien	13	12,49	-
Litauen	14	12,56	-
Portugal	15	13,11	12
Lettland	16	13,24	-
Spanien	17	13,44	15
Estland	18	13,81	-
Türkei	19	13,91	-
Ukraine	20	14,44	-
Finnland	21	14,93	-
Russland	22	15,27	13
Bulgarien	23	15,7	-
Irland	24	16,41	11
Schweden	25	16,49	14

Deutschland erreicht im Ranking der 25 attraktivsten Logistikstandorte nur Platz 8. Allesamt besser platziert die direkten westlichen und östlichen Nachbarn der Bundesrepublik

* Die 18 Faktoren, die in den Scorey-Modell einbezogen wurden, sind: Klima, Grundstückspreise, Seehäfen, Arseniklasten, Straßennetz, Verkehrsmittel, Eisenbahnnetz, Straßen-, Eisenbahn-, Luft- und Schifffahrt, Bevölkerungsdichte, Zugang zu 90 Ländern, Zugang zu 40 Ländern, Verkehrskosten von Grundstücken über 10.000 m². Quelle: Cushman & Wakefield, C&W European Distribution Report 2008

Quelle: Cushman & Wakefield, C&W European Distribution Report 2008

	Umsatz 2006	Veränderung zu 2005
1 Deutsche Post ¹⁾	17.884 Millionen Euro	10,6%
2 Deutsche Bahn (Transport & Logistik)	6.432 Millionen Euro	10,3%
3 Kühne + Nagel	1.974 Millionen Euro	11,1%
4 Dachser ²⁾	1.955 Millionen Euro	18,3%
5 Rhenus ²⁾	1.426 Millionen Euro	91,7%
6 IDS Logistik ¹⁾	1.420 Millionen Euro	15,4%
7 Volkswagen Transport ¹⁾	1.246 Millionen Euro	6,0%
8 UPS ²⁾	1.242 Millionen Euro	6,0%
9 Panalpina ²⁾	1.224 Millionen Euro	12,4%
10 Fiege ²⁾	1.210 Millionen Euro	26,8%
11 DPD	1.130 Millionen Euro	5,2%
12 Hermes Logistik Gruppe	1.016 Millionen Euro	11,9%
13 Hapag-Lloyd ²⁾	973 Millionen Euro	1,5%
14 Hellmann Worldwide Logistics	926 Millionen Euro	13,9%
15 Thiel Logistik	843 Millionen Euro	0,0%
16 HHLA ¹⁾	837 Millionen Euro	22,0%
17 Wincanton	750 Millionen Euro	5,6%
18 Senator Lines ¹⁾	740 Millionen Euro	5,9%
19 Arvato ¹⁾	668 Millionen Euro	11,0%
20 TNT ¹⁾	666 Millionen Euro	-25,6%
21 GLS ¹⁾	664 Millionen Euro	5,1%
22 Kraftverkehr Nagel ¹⁾	636 Millionen Euro	6,0%
23 BLG Logistics Group ¹⁾	561 Millionen Euro	8,3%
24 Eurogate	560 Millionen Euro	7,1%
25 Imperial Logistics	554 Millionen Euro	5,5%

1) Werte geschätzt
2) Teile der prozentualen Veränderungen sind mit einer geänderten Schätzbasis verbunden

Eine ausführliche Analyse zum Markt für Logistikdienstleistungen in Deutschland lesen Sie in der September-Ausgabe (09/07) des Fach- und Wirtschaftsmagazins LOGISTIK inside
Quelle: eigene Recherchen, Unternehmensangaben

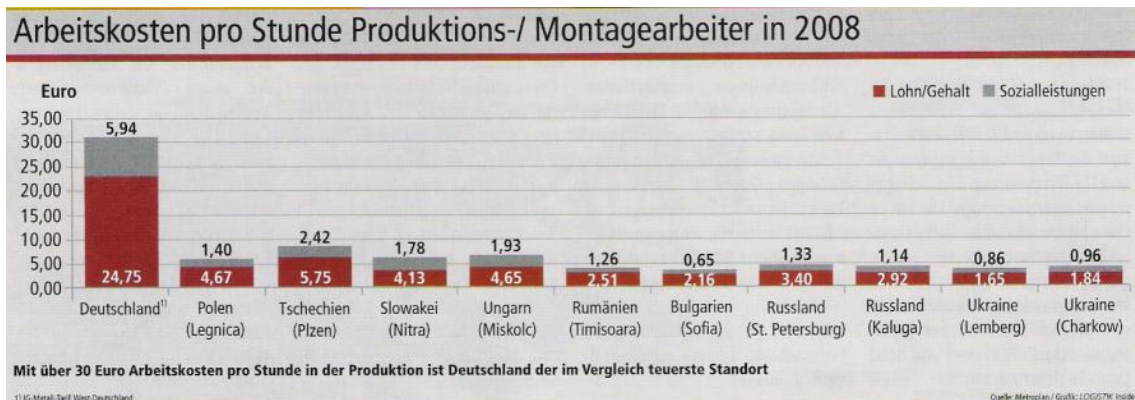
Quelle: LOGISIK inside (9/2007)

Die „Top“ Liste Welt

Rangplatz	Unternehmen	Land	Logistikumsatz 2004 (in Mrd. €)	Konzernumsatz 2004 (in Mrd. €)
1	United Parcel Service (KEP, Kontraktlogistik)	USA	30,5	30,5
2	Deutsche Post World Net (diversifiziert)	Deutschland	24,6 ^{*)}	43,2 + Exel = € 33 Mrd.
3	FedEx (KEP, Kontraktlogistik)	USA	20,5	20,5
4	Maersk A/S (Seefracht)	Dänemark	18,0 ^{*)}	22,3 + P&O Nedlloyd = € 22 Mrd.
5	Chinesische Eisenbahn	China	13,0	20,0
6	RZB (Eisenbahn)	Russland	12,4	14,7
7	Nippon Express (Spedition, diversifiziert)	Japan	12,0	12,0
8	Deutsche Bahn (inkl. Schenker) (Eisenbahn, Spedition, diversifiziert)	Deutschland	11,6	24,0
9	NYK Line (Seefracht)	Japan	11,2	11,8
10	Union Pacific (Eisenbahn)	USA	10,2	10,2
	Summe Top 10		163,9	208,9

Seite 30

Quelle: Fraunhofer-Center for Applied Research on Technologies of the Logistics Service Industries ATL



Quelle: LOGISIK inside (10/2008)

Interview mit dem Geschäftsführer des IZDW, Dr. Alexander Spaak¹⁹⁶

- Mit welcher Vorstellungen gehen Ihrer Erfahrung nach die deutschen Unternehmen nach Russland? – „Viele gehen davon aus, hier in Russland die gleichen Strukturen (sprich Großhandel, Einzelhandel, Zulieferer usw.) vorzufinden wie in Deutschland oder EU. Sie wollen einfach nach ihren Geschäftsmodellen in Russland weiterarbeiten. Unsere schwierige Aufgabe bei der Delegation der Deutschen Wirtschaft ist dann, die Leute dazu zu bringen, zu gucken, was real ist. Vieles muss erst aufgebaut werden, und das findet weniger Verständnis. [...] Die Langsamkeit der Entscheidungen wird deutschen Unternehmen zum Verhängnis.“
- Welche Fragen beschäftigen Ihre deutschen Kunden am meisten? – „Vor allem das die Fragen der Vertragsgestaltung, der Finanzierung und der Zuverlässigkeit der russischen Geschäftspartner.“
- Wie schätzen Sie den Zeitfaktor ein? – „Hier braucht alles viel mehr Zeit. Die meisten wollen aber nach dem Schema vorgehen, einen Tag anreisen, einen Tag Ge-

¹⁹⁶ Boll-Palievskaya (2007), S. 241-247

schäfte machen, einen Tag abreisen, und damit wäre alles erledigt. Das funktioniert leider nicht. Man muss die Zeit einfach mitbringen.“

- Was unterscheidet Ihrer Meinung nach Moskau vom restlichen Land? – „In Moskau herrscht Business as usual. In der Region dagegen braucht man wesentlich mehr Zeit, weil die Ausländer immer noch in erster Linie als Gäste gesehen werden. In Moskau spielt es überhaupt keine Rolle.“
- Das andere große Thema ist die Korruption in Russland. – „Wir sind ständig mit den Firmen, die hier investieren und gebaut haben, im Kontakt und sie sagen, dass dieses Thema für sie überhaupt kein Diskussionsgegenstand ist. Allerdings, wenn man einmal angefangen hat, hat man verloren.“
- Welche Vereinfachungen gibt es aus der Sicht der Investoren? – „Die Steuern sind einfach bezahlbar geworden. Die Reformen, die seit 2000 laufen, waren die Grundvoraussetzung für die normale unternehmerische Tätigkeit, dass auch die Russen hier wieder investieren.“
- Gibt es mentale Unterschiede im Businessverständnis zwischen Deutschen und Russen? – „Die Unterschiede sind schon da. Das sind z.B. die Frage der Geschwindigkeit des Geldverdienens und die Frage der Risikobereitschaft. Das Langfristige ist hier eher unbekannt. Man bewegt sich hier schneller und will dabei mehr für sich selber rausholen. In Russland gibt es eine große Diskrepanz zwischen dem geschriebenen und dem gelebten Recht. Die Statussymbole sind in Russland viel wichtiger als bei uns.“
- Wie sieht es in den Regionen aus? – „Die Kaufkraft in den Regionen ist deutlich gestiegen. Und die Marktwirtschaft ist jetzt auch im letzten Winkel angekommen.“

Interview mit dem Leiter der Moskauer Vertretung der Firma PALL, Peter Harlaß¹⁹⁷

- Gibt es große Unterschiede zu Westeuropa? – „Westeuropa und Russland darf man nicht vergleichen. Wenn Westeuropa seine Wurzeln im Römischen Reich hat, ist Russland sehr asiatisch geprägt. Daher rühren viele Missverständnisse. Was in der westlichen Welt als allgemeine Grundwerte gilt, ist hier nicht bekannt. Hier läuft vieles komplett anders. [...] Der grundsätzliche Denkfehler der westlichen Kultur ist, dass alle gleich sein müssen. Viele Konflikte rühren daher, dass man gegenseitig versucht, sich Ideologien, Weltbilder, Wertvorstellungen aufzudrücken, und der andere wärt sich dagegen.“
- Wie schätzen Sie die deutschen Geschäftsläute hier ein? – „Die deutsche Community schätze ich sehr stabil ein. Sie ist nicht so leicht ins Boxhorn zu jagen.“
- Machen also die deutschen Expatriats alles richtig? – „Was ich für einen Fehler halte ist, Leute hierher zu schicken, die von der Sprache und von der Kultur keine Ahnung haben. Denn so kann die Beziehungsebene nicht aufgebaut werden. Man muss also das Land verstehen, man muss was mit der Kultur anfangen können, etwas von der Geschichte wissen. Gerade für mittelständische Unternehmen, die in ihre Mittel doch eingeschränkt sind, ist es besonders wichtig, dass sie sich die richtigen Leute suchen, die eine Beziehung zu Russland haben.“

¹⁹⁷ Boll-Palievskaya (2007), S. 248-252

Interview mit dem Generaldirektor von CLAAS, Krasnodar, Dr. Ralf Bendisch¹⁹⁸

- Was macht Leben und Arbeiten in Russland aus? – „Von unserem Verständnis her steht hier eigentlich alles auf dem Kopf. Zum Beispiel das Verhältnis zwischen Lieferanten und Kunden. Als Kunde muss ich ständig betteln. Der Wettbewerb fehlt noch. Es gibt noch keine ausgeprägte Mittelschicht, keine Zulieferinfrastruktur, keinen Dienstleistungsbereich.“
- Wie haben Sie das Personal gesucht? – „Auf verschiedenen Wegen: Bekanntschaften, regionale Seiten im Internet und Agenturen. Regionale Personalagenturen sind ziemlich professionell.“
- Wie schaffen Sie es denn, gute Mitarbeiter zu halten? – „Wahrscheinlich ist es eine Mischung aus angenehmem Arbeitsklima, Unternehmensphilosophie und -kultur und Geld.“
- Worauf kommt es an bei der Mitarbeiterführung in Russland? – „Ich glaube Konsequenz ist wichtig. Nicht im Sinne von hart sein. Aber wenn man etwas will und sagt, muss man das auch durchziehen. Man muss zu spüren geben, dass man sich um die Leute kümmert. Dass man ihre Probleme annimmt und sieht.“
- Sie leben seit einigen Jahren in einer Region. Sehen Sie da die Unterschiede zu Moskau und Moskauer Region? – „Ich sehe große Unterschiede, eigentlich nur positive. In der letzten Zeit wächst die Lebensqualität in der Regionen. Ich war und bin viel unterwegs in verschiedenen Städten Russlands und bin sehr oft positiv überrascht. Auch die Menschen sind in den Provinzen anders. In Moskau sind sie abgebrühter und kälter, wie in allen Großstädten der Welt.“
- Was würden Sie einem Deutschen raten, der nach Russland gehen will? Was soll er mitbringen? – „Das deutsche Denken möglichst zu Seite legen. Und versuchen einfach zu verstehen. [...]“

Unternehmen	Straßengüterverkehr	Bahntransporte	Luftfracht	Kombinierter Verkehr	B-Schiff	Seefracht	Speditionsdienstleistungen	Lagerlogistik	Kommissionierung und Verpackung
ATL Holding	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SAIMAA LINES	x		x	x		x	x	x	x
Armadillo	x	x	x				x	x	x
Bait-Transit-Kontinent	x	x	x	x		x	x	x	x
Ewroaziatskaja Transportnaja Gruppa	x	x		x			x	x	x
Eltrans+							x	x	x
inkotek	x	x		x	x	x	x	x	x
INFOKOM	x						x	x	x
AZ Group	x	x	x	x			x	x	x
KAMAZawtodor	x	x			x		x		x

¹⁹⁸ Boll-Palievskaya (2007), S. 253-160

Junitrans	x	x					x	x	x
RBS ESHELON	x	x	x	x			x	x	x
Rusmarin	x	x	x	x		x	x	x	x
Russkaja Logistitsheskaja Sluschba	x			x	x	x	x	x	x
SAWA	x						x	x	
SIBTROJA	x			x			x		
Stok-Tran-service	x			x			x	x	x
Logistikzentrum Toliati	x	x	x	x			x	x	x
Trans-Logistik-Ekspress							x	x	x
Logistikzentrum Ural	x	x		x			x	x	x
United Logistik Service	x	x		x		x	x	x	x

*Leistungsspektrum der wichtigsten russischen Transportunternehmen,
Quelle: Handbuch Logistik Russland (2005), S. 59*

Unternehmen	Straßengüterverkehr	Bahntransporte	Luftfracht	Kombinierter Verkehr	B-Schiff	Seefracht	Speditionsdienstleistungen	Lagerlogistik	Kommissionierung und Verpackung
TABLOGIX							x	x	x
Agrosnab	x							x	
Belgrodsnab	x						x	x	x
Desna	x							x	
Süd Terminal	x						x	x	x
Nacionalnaja Logistitsheskaja Kompanija	x	x	x	x				x	
Rewiko-Russia	x							x	
Santens-Service								x	x
Staijlink								x	
FM Logistic	x	x	x	x			x	x	x
Energo Terminal Service	x							x	

*Leistungsspektrum der wichtigsten russischen Lagerlogistik-Dienstleister,
Quelle: Handbuch Logistik Russland (2005), S. 60*

Unternehmen	Kontraktlogistik	Exklusiv-Verträge	Kurzfristige Verträge
ATL Holding	100	100	0
SAIMAA LINES	80	5	15
Armadillo	80	5	15
Bait-Transit-Kontinent	95	1	4
Ewroziatskaja Transportnaja Gruppa	80	15	5
Eltrans+	60	30	10
Inkotek	60	10	30
INFOKOM	90	10	0
AZ Group	30	15	45
KAMAZawtodor	75	25	5

Junitrans	70	10	20
RBS ESHELON	50	10	40
Rusmarin	52	4	44
Russkaja Logistitsheskaja Sluschba	97	3	
SIBTROJA	74	16	10

Kooperationsformen mit Kunden, Quelle: Handbuch Logistik Russland (2005), S. 61

Kostenarten	Anteile in %
Transportkosten	42,0
+ Kosten für Lagerwirtschaft und Umschlag, einschl. der damit verbundenen Value-Added-Services (Mehrwertdienste, Zusatzleistungen) vor, nach und zwischen den Produktions- und Verkaufsaktivitäten	25,5
Zwischensumme TUL-Prozesse	67,7
+ Kosten für die Auftragsabwicklung der Logistikdienstleistungen (Transaktionskosten)	5,4
+ Kosten für Logistikplanung, Administration	5,2
+ Bestände-Vorhaltekosten (Zinsen-, Schwund- und Abwertungskosten)	21,7
Summe der erweiterten Logistikkosten	100,0

Struktur der erweiterten Logistikkosten, Quelle: „TOP 100 der Logistik“, Fraunhofer Arbeitsgruppe für „Technologie der Dienstleistungswirtschaft ATL“, Nürnberg, 2003

Technische Eigenschaft	Vorteil für die Logistik
•Es wird keine Sichtverbindung zwischen der Leseeinrichtung und dem Transponder benötigt	•Vereinfachte Umschlagvorgänge; die Informationsverarbeitung kann automatisch erfolgen; Diebstahl wird erschwert
•Es können mehrere Transponder (heute etwa 500 Chips) gleichzeitig ausgelesen werden.	•Automatisierte Erfassung von mehreren Packstücken, Reduzierung und Beschleunigung der Datenerfassung.
•Informationen werden automatisch abgefragt (z.B. durch Leseantennen an den Toren des Terminals).	•Die Datenqualität wird erhöht durch den Ausschluss menschlicher Fehler bei der Datenerfassung.
•Transponder können mehrfach beschrieben werden.	•Datenaktualisierungen oder -änderungen sind möglich.
•Transponder sind tendenziell widerstandsfähiger als Barcode-Etiketten, die beispielsweise durch Verschmutzung unlesbar werden können.	•Transponder sind für den Einsatz in rauen Umgebungsbedingungen geeignet.
•Bestimmte Transponder können über deutlich größere Entfernungen (heute bis 300 m) erkannt werden.	•Das ermöglicht beispielsweise die Erfassung von Containerinformationen auf einem Betriebsgelände und die elektronische Versiegelung von Containern (aktive Transponder).
•Transponder geben selbstständig Auskunft (aktive Transponder mit Batterie, die eigenständig Verbindungen aufbauen können).	•In einem Warenlager können Transponder automatisch darüber informieren, wenn Haltbarkeitsdaten von Produkten ablaufen.

<ul style="list-style-type: none"> •Transponder können mit Zusatzfunktionen versehen werden. 	<ul style="list-style-type: none"> •Verbindung von aktiven Transpondern beispielsweise mit Temperatursensoren zur Kontrolle, ob temperaturempfindliche Güter stets ausreichend gekühlt wurden oder mit Siegeln, die eine Unversehrtheitsprüfung zulassen.
---	--

Vor- und Nachteile RFID, Quelle: Zahlen/Daten/Fakten aus Spedition und Logistik, DSLV Deutscher Speditions- und Logistikverband e.V., 2005

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt und mich fremder Hilfe nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß veröffentlichtem oder unveröffentlichtem Schrifttum entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht.

Leipzig, 01.07.2009

LITERATURVERZEICHNIS

- Boll-Palievskaya, D. (2007): Der Russland Ratgeber – Leben, Arbeiten, Kultur & Business, 1. Auflage, Berlin, DG-Verlag
- Doborjginidze, G./Abelmann, P. (2005): Handbuch Logistik Russland, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen
- Eckstein, K.A. (2007): Geschäftserfolg in Russland – Business-Tipps vom Russland-Kenner Nummer 1, Zürich, Orell Füssli Verlag AG
- Fortmann, K.-L./Kallweit, A. (2007): Logistik, 2. Auflage, Stuttgart, W. Kohlhammer Verlag
- Göpfert, I./Braun, D. (2008): Internationale Logistik – In und zwischen unterschiedlichen Weltregionen, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler/GWV Fachverlage GmbH
- Holderied, C. (2005): Güterverkehr, Spedition und Logistik, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Ivanov, D./Meinberg, U. (2009): Logistics and Supply Chain Management: Modern Trends in Germany and Russia, 1. Auflage, Göttinger: Cuvillier Verlag
- Jahns, C./Darkow, I.-L./Weil, T. (2005): Logistics in Russia: Supply chains in a fast-changing environment, St. Gallen: Verlag Wissenschaft & Praxis
- Koether, R. (2006): Taschenbuch der Logistik, 2. Auflage, Leipzig: Fachbuchverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag
- Klug, D. (2008): Materialwirtschaft und Logistik, 3. Auflage, Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag
- Sarodnick, S./Brenner, H. (2003): Business-Guide Russland – Spielregeln, Fallstricke, Chancen; München, Neuwied, Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Zeitung/Zeitschrift

- Aktuelle Welt der Logistik, Fraunhofer-Center for Applied Research on Technologies of the Logistics Service Industries ATL
- Außenwirtschafts-Nachrichten (04/2009), AHK
- Ehmer P./Heng, S./Heymann, E (2008): Logistik in Deutschland – Wachstumsbranche in turbulenten Zeiten; Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research, 02.10.2008
- Hones, B. (2008): Deutsche Logistiker punkten in Russland – Einzelhandel und Industrie treiben Nachfrage nach Logistikleistungen voran/Bau von Lagerhallen boomt, in: Germany Trade and Invest, 26.08.2008
- Hones, B. (2008): Russland investiert Milliarden in neue Straßen, in: Germany Trade and Invest, 25.01.2008

- Koch, J. (2007): Logcinet plant den Bau russischer Logistikzentren, in: Deutsche Logistik-Zeitung (DVZ), 17.11.2007
- Koch, J./Bakukin, J. (2009): Die Aktivitäten verlagern sich weg von den Zentren in die Außenbezirke, in: Deutsche Logistik-Zeitung (DVZ), Nr. 48, 21.04.2009
- Kudlizca, P. (2009): Teiletourismus verursacht hohe Logistikkosten, in: Deutsche Logistik-Zeitung (DVZ), Nr. 48, 21.4.2009
- LogBes – Stand und Entwicklung der Logistik in Deutschland mit Schwerpunkt auf die Logistikbeschäftigung ausgewählter Marktsegmente (2005), Fraunhofer-Arbeitsgruppe – Technologien der Logistik-Dienstleistungswirtschaft (ATL)
- LOGISTIK inside 9/2007 und 10/2008
- Maruhn, E. (2009): Luftfracht Umsatz bricht doppelt so stark ein wie Menge, in: Deutsche Logistik-Zeitung (DVZ), Nr. 48, 21.04.2009
- Musiol, W. M. (2009): Fablog plant Logistikareale in fünf Metropolen, in: Deutsche Logistik-Zeitung (DVZ), Nr. 48, 21.4.2009
- Prokop, P. (2007): Mehr als Öl, Gas und Kaviar, in: Beschaffung aktuell, 5/2007
- Radloff, M. (2009): GPI investiert trotz Wirtschaftskrise, in: Deutsche Logistik-Zeitung (DVZ), Nr. 48, 21.4.2009
- Ruhnau, H./ Ungerer, F.-U./Jahns, C.(2006): Dynamic Supply Chains in Russia - Industries, Strategies, and Logistics Structures, 19.10.2006
- Schulze, G. (2008): Russland strebt Platz fünf in der Weltwirtschaft an, in: Germany Trade and Invest, 08.08.2008
- Staube, F. (2007): Weltweit vernetzt, in: Transport &Logistik, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 8.Juni 2007
- Umsetzungsprobleme bei Internationalisierung (2008), in: Markt und Mittelstand, 11/2008
- Witten, P. (2007): Die Logistik wird weiter wachsen, in: Transport &Logistik, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 8.Juni 2007
- Zahlen/Daten/Fakten aus Spedition und Logistik, (2005), DSLV Deutscher Speditions- und Logistikverband e.V.
- Zukunft der Logistik-Dienstleistungen in Deutschland 2025, Studie der Future Management Group AG und des Supply Management Institute SMI

Internet

- Bundesagentur für Außenwirtschaft (2008): Wirtschaftsdaten – Russische Föderation, <http://www.gtai.de>, Abruf am 17.03.2009
- DHL-Logbook: <http://www.dhl-discoverlogistics.com>, Abruf am 19.05.2009
- Russische Wirtschaft: Chancen, Risiken und Tipps zum Umgang mit Problemen (2009): <http://www.russlandjournal.de/wirtschaft/ratgeber>, Abruf am 04.03.2009