

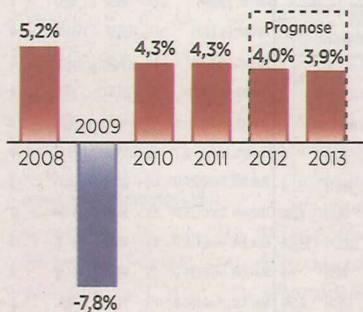
## KENNZAHLEN



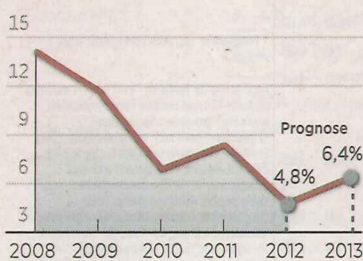
### Viele Investitionshemmnisse

Russland hat in den vergangenen Jahren ein recht zügiges Wirtschaftswachstum erlebt, allerdings kämpfen Unternehmen mit vielen Problemen. Dazu zählen fehlende Fachkräfte und Behördenwillkür. Das brems nötige Investitionen.

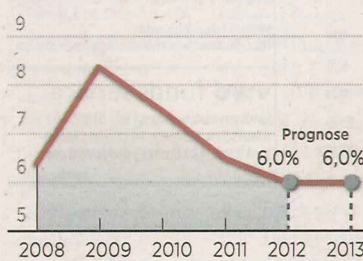
### BIP-Veränderung in Prozent



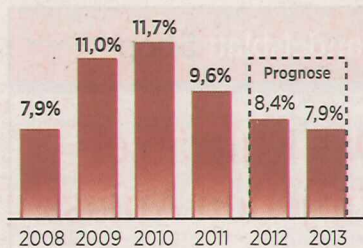
### Inflation in Prozent



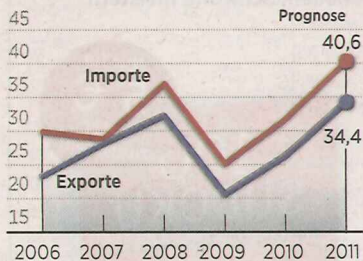
### Arbeitslosenquote in Prozent



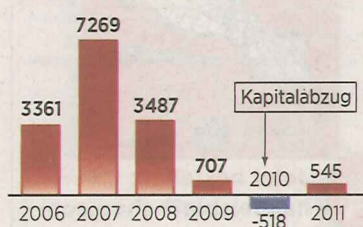
### Staatsverschuldung in Prozent des BIP



### Deutsche Importe/Exporte in Mrd. Euro



### Deutsche Direktinvestitionen in Russland, in Mrd. Euro



Quellen: EU-Kommission, Destatis, Deutsche Bundesbank

Handelsblatt

# Selbsthilfe gegen Fachkräftemangel

Weil das russische Bildungssystem zu theorielastig ist, bildet Volkswagen seine Mitarbeiter am Standort Kaluga selbst aus.

► **Fehlende Fachkräfte sind ein großes Problem für viele ausländische Konzerne.**

► **VW importiert deshalb das duale Bildungssystem aus Deutschland.**

Oliver Bilger  
Kaluga

Wenn die Verantwortlichen bei Volkswagen im russischen Kaluga das Qualitätsempfinden ihrer Mitarbeiter stärken wollen, setzen sie sie auf Parkbänke. Auf einer Bank, die im Schulungsraum neben der Produktionshalle steht, liegen leere Getränkedosen und zerknüllte Verpackungen, daneben quillt eine Mülltonne über. Die andere Parkbank ist blitzblank geputzt, der Abfalleimer nebensächlich leer. Wo möchten Sie lieber sitzen?, lautet die rhetorische Frage, die der Trainer den Arbeitern stellt.

Spielerisch wird hier ein ernstes Ziel verfolgt. Volkswagen hat zuletzt 230 000 Autos in Russland verkauft, 118 000 davon wurden in Kaluga, südwestlich von Moskau produziert. Russen mögen Volkswagen, manche Kunden möchten jedoch lieber einen Wagen, der in Deutschland montiert wurde, statt ein Fahrzeug aus dem russischen Werk. Dabei verspricht das Unternehmen überall diesel-

ben Qualitätsstandards. Um diese zu erreichen, ist es mit Schulungen auf der Parkbank alleine natürlich nicht getan. Hier beginnt ein Problem, das viele ausländische Unternehmen haben: Sie brauchen gut ausgebildete Fachkräfte - doch die sind äußerst rar in Russland.

Für viele Unternehmen ist das eines der größten Probleme auf dem Markt. Der Grund: Das Bildungssystem ist sehr theorielastig, Praxis kommt so gut wie nicht vor. Deshalb müssen viele Mitarbeiter nach der Ausbildung noch zusätzlich angeleitet werden. Viele deutsche Firmen, darunter Metro, Mercedes, Bosch und Siemens, haben in der Vergangenheit eigene Ausbildungsmodelle mit russischen Partnern entwickelt.

Ein zusätzliches Problem trifft vor allem Fahrzeugbauer wie Volkswagen: In Russland gibt es zwar Automechaniker, aber neue Berufsbilder wie der Kfz-Mechatroniker sind hier noch keine anerkannten Berufe.

Volkswagen versucht das zu ändern. Oliver Wolf, Personalleiter in Kaluga, nennt den Dialog mit der Regierung „hoffnungsvoll“. Doch sind in den vergangenen 20 Jahren gerade mal fünf neue Berufsbilder anerkannt worden. Der Staat zeige wenig Interesse an Veränderung, bemängeln an-

## ARBEITSMARKT

**Vollbeschäftigung** Die Arbeitslosenquote in Russland liegt offiziell bei 6,5 Prozent. In Ballungszentren wie Moskau, Sankt Petersburg und dem Auto-Standort Kaluga herrscht hingegen Vollbeschäftigung. Gesucht werden gut ausgebildete Mitarbeiter besonders in den Bereichen Maschinenbau, IT, im Bausektor, im Handel und im Automobilsektor.

**Bewerbermangel** Dort gibt es deutlich mehr Stellen zu besetzen als Bewerber. Der durchschnittliche Bruttolohn in der Automobilbranche liegt derzeit bei knapp 700 Euro im Monat - über dem Landesdurchschnitt von 600 Euro. Im vergangenen Jahr sind die Reallöhne um 4,2 Prozent gestiegen.

## Der Preis des Öls

Undichte Leitungen verursachen in Russland große Umweltschäden. Besonders TNK-BP steht in der Kritik - laut Experten zu Unrecht.

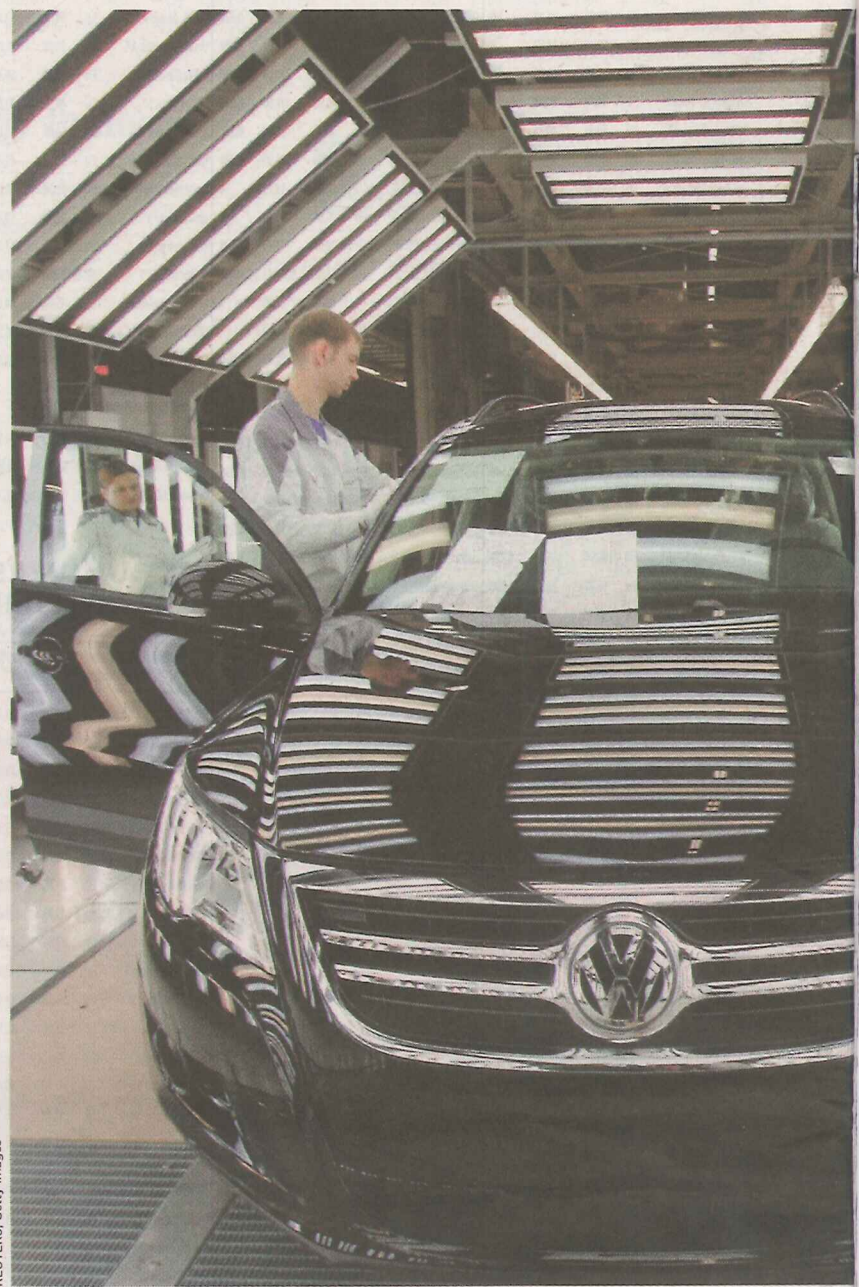
Oliver Bilger  
Moskau

Die genauen Hintergründe liegen wie so oft im Unklaren, nur Vermutungen machen die Runde. TNK-BP, das Joint Venture des britischen BP-Konzerns und einiger russischer Oligarchen, ist zur Zielscheibe der Behörden geworden. Vor kurzem attackierte Umweltminister Jurij Trutnew den drittgrößten Ölförderer Russlands. Das Unternehmen

sei verantwortlich für 784 Fälle von Ölverschmutzung in den Flussläufen von Ob und Jenissei in Sibirien im vergangenen Jahr. Ursache des auslaufenden Öls sei der schlechte Zustand der veralteten Pipelines.

Auffällig an der Kritik des Ministers war vor allem der Vergleich mit anderen Unternehmen, die in Sibirien Rohöl fördern, etwa Surgutneftegaz, Lukoil oder Baschneft. Bei ihnen, so Trutnew, habe es im vergangenen Jahr keine 30 vergleichbaren Zwischenfälle gegeben. Die Behörden sollen nun juristisch gegen TNK-BP vorgehen. Das Unternehmen müsse „einen Plan entwerfen, die Fernleitungen zu ersetzen“, erklärte Trutnew.

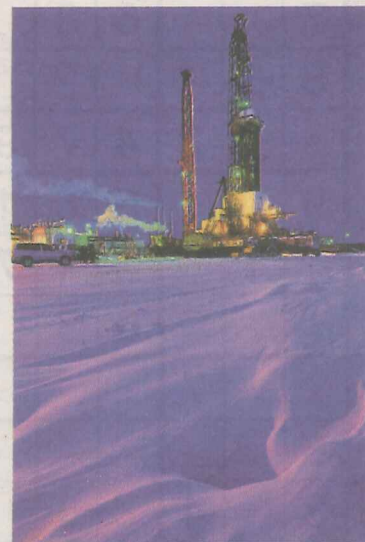
Energieminister Sergej Schmatko legte nach und kritisierte die



VW-Produktion in Kaluga: Das Unternehmen schult seine Mitarbeiter systematisch.

re Unternehmen. Die Regierung sieht vor allem die Wirtschaft selbst in der Pflicht. „Fachkräfte fehlen in allen Bereichen“, sagt Jana Siroka, Leiterin der Personalentwicklung bei VW. Das Unternehmen schult seine Angestellten regelmäßig. Zusätzlich hat Volkswagen das aus Deutschland bekannte duale Bildungssystem nach Kaluga geholt. Vor zwei Jahren hat in Kaluga

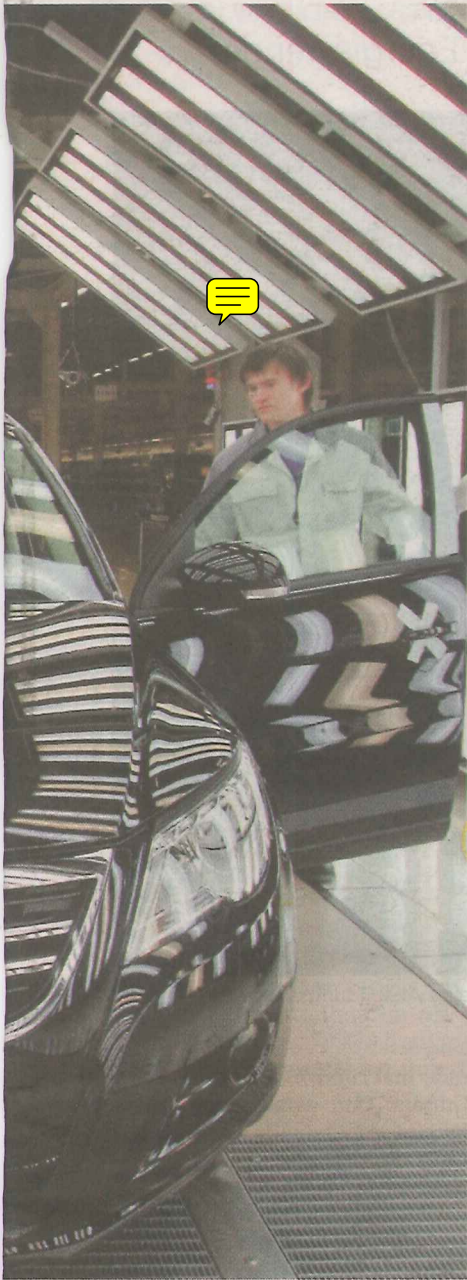
der erste Lehrgang von Kfz-Mechatronikern mit der Ausbildung begonnen, in Kooperation mit dem „Kolleg für Informationstechnologien und Verwaltung“. Im Juni werden die Teilnehmer ihre Lehre abschließen. Inzwischen werden auch Fahrzeuglackierer sowie Konstruktions- und Fertigungsmechaniker im dualen System angeleitet. Die Facharbeiter erhalten am Ende neben einem



Ölförderung in Sibirien: 784 Fälle von Ölverschmutzung.



# angel



tischen Kurse an der Hochschule wechseln sich ab mit Praxisphasen im Kolleg und im Betrieb von Volkswagen. Acht Ingenieure soll die erste Runde am Ende hervorbringen.

Am Kolleg in Kaluga stehen insgesamt 350 Ausbildungsplätze zur Verfügung. Weit mehr Schulabgänger bewerben sich jedes Jahr um einen Platz, nicht nur die Azubis von Volkswagen. Die Ausbildung ist begehrt, denn sie erhöht die Chancen auf einen gut bezahlten Arbeitsplatz, gerade in Kaluga, wo sich mehrere Automobilhersteller und Zulieferer angesiedelt haben.

## Die Loyalität der Mitarbeiter ist eine andere als in Deutschland.

Oliver Wolf,  
VW-Personalleiter in Kaluga

Die guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt können jedoch zum Problem werden für den Arbeitgeber. „Die Loyalität der Mitarbeiter ist eine andere als in Deutschland“, sagt Personalleiter Wolf. Die Fluktuation sei in Russland höher. Für viele Betriebe ist das oft ärgerlich: Die Firma trägt die Kosten der Ausbildung, hat dann aber wenig von der Arbeitskraft. Mit speziellen Angeboten versuchen Firmen deshalb, die Angestellten zu halten. Bei Volkswagen zählen der Transport für Mitarbeiter aus der Region, kostenlose Verpflegung und eine zusätzliche Krankenversicherung dazu.

Noch etwas macht manchem Unternehmen in Russland zu schaffen: Wer wegen seiner Ausbildung gute Jobchancen hat, kann auch hohe Gehaltsansprüche stellen. In manchen Fällen liegen diese sogar über deutschen Lohnvorstellungen. Deswegen holen einige Unternehmen inzwischen wieder ihre Fachleute aus Deutschland, die trotz satter Auslandszuschläge mitunter günstiger sind als ihre russischen Kollegen.

Diplom des Kollegs ein Zertifikat der Auslandshandelskammer, das sie als Fachkraft ausweist.

Erst im Frühjahr ist ein weiteres Programm gestartet, bei dem Volkswagen und das Kolleg noch die Moskauer Technische Baumann-Universität als Kooperationspartner hinzugeholt haben. Das „Studium im Praxisverbund“ bildet Mechatroniker mit zusätzlichem Uni-Diplom aus. Die theore-

größte davon ist Samotlor in der Region Chanty-Mansijsk, das seit den 60er-Jahren betrieben wird. Entsprechend veraltet ist die Infrastruktur in der Tundra.

Das Joint Venture erhält Unterstützung durch unabhängige Experten. TNK-BP sei eines der aktivsten Unternehmen im Land, wenn es um Aktionen für die Umwelt gehe, loben sie. Der Zustand der Pipelines unterscheide sich nicht nennenswert von den Leitungen der Konkurrenz.

Inzwischen besteht der Verdacht, dass die Vorwürfe gegen TNK-BP politisch motiviert sein könnten. Klare Anhaltspunkte gibt es jedoch nicht. In Medien wird eine Verbindung zu der vor einem Jahr gescheiterten Kooperation zwischen BP und Rosneft konstru-

iert. Die Oligarchen hinter TNK-BP machten dagegen Front. Doch vor kurzem vereinbarte der US-Riese Exxon Mobil eine Zusammenarbeit mit dem Staatskonzern Rosneft, um Vorkommen in der Arktis auszubeuten. Deswegen gilt dieser Zusammenhang als unwahrscheinlich.

Der Streit lenkt aber die Aufmerksamkeit auf Umweltsünden und den Zustand der Rohrleitungen in Sibirien. Allein im Einzugsgebiet der Flüsse Ob und Jenissei verseuchen laut Minister Trutnew jedes Jahr bis zu 500 000 Tonnen Öl die Natur. Laut Greenpeace treten pro Jahr fünf Millionen Tonnen Öl aus Leitungen aus. Bei Verschmutzungen durch Erdöl belegt Russland den traurigen Spitzenplatz.

# Warten auf die Privatisierung

Der Staat zögert, Anteile an der größten Bank des Landes zu verkaufen.

Oliver Bilger  
Moskau

Für kurze Zeit sah es so aus, als würde in der unendlichen Geschichte „Privatisierung russischer Staatsbetriebe“ das Kapitel Sberbank schneller enden, als es bei anderen Firmen der Fall ist. Seit geraumer Zeit bastelt die Regierung an Plänen für eine große Privatisierungsoffensive, die 20 Milliarden Euro in die Staatskasse spülen soll, aber schon mehrfach verschoben wurde.

Mit dem Verkauf kleinerer Anteile von Staatsunternehmen hat die öffentliche Hand seit Jahresbeginn gerade mal 64 Millionen Euro eingenommen. Mit der Sberbank sollte es endlich an ein Filetstück gehen - doch müssen sich Interessenten zunächst weiter gedulden.

Die Regierung will 7,6 Prozent der größten Bank Russlands veräußern, die derzeit die Zentralbank hält. Damit bliebe dem Staat lediglich noch eine hauchdünne Kontrollmehrheit. Und selbst die könnte die Regierung womöglich abgeben.

Zumindest hat Dmitrij Medwedjew, noch in seiner Funktion als Präsident, Regierung und Zentralbank beauftragt Gesetzänderungen vorzulegen, mit denen der Staat seine Anteile an den größten Banken des Landes auf weniger als 50 Prozent verringern kann. Natalja Orlowa, Chefökonomin der Alfa-Bank, glaubt daran noch nicht: „Niemand erwartet, dass der Staat seine Kontrolle abgibt“, sagt sie.

Im Moment sind solche Überle-

gungen ohnehin verfrüht. Der Verkauf der Aktien der russischen Sparkasse sollte bereits im vergangenen Herbst starten. Das Aktienpaket soll einen Wert von 5,5 Milliarden Dollar haben. Der Teilverkauf des Branchenprimus gilt als Wegbereiter für die nächste große Privatisierungsrunde. Doch der Ausstieg des Staates wurde zunächst wegen schlechter Konjunkturaussichten verschoben.

Jetzt gibt es eine weitere Verzögerung. Der zuletzt kolportierte Termin für den Beginn der Roadshow - Mitte April - verstrich. Dabei hatte Alexej Uljukajew, Vize-Chef der Zentralbank, verkündet: „In der Theorie können die Aktien jederzeit platziert werden.“

Nur: Die Praxis sieht anders aus. Ende April erklärte Vize-Premier Igor Schuwalow, man wolle nichts überstürzen. Im Sommer oder im Herbst gebe es ein kleines Zeitfenster. Die Sberbank-Privatisierung habe oberste Priorität, ist aus der Regierung ist zu hören. Sobald das neue Kabinett gebildet sei, soll ein Privatisierungsplan verabschiedet werden. Experten vermuten, dass der Staat abwartet, bis er noch mehr Geld mit dem Verkauf einnehmen kann.

Sberbank-Chef German Gref erklärte indes, eine Privatisierung

seines Hauses sei auch erst im kommenden Jahr möglich. Die Sberbank sei „moralisch bereit“, zur Seite zu treten und dem Konkurrenten VTB den Vortritt zu lassen. Die Bank steht ebenfalls auf der Privatisierungsliste.

An Russlands zweitgrößtem Finanzinstitut hält der Staat noch 75,5 Prozent. Vergangenes Jahr wurden bereits zehn Prozent der Aktien an Privatkunden verkauft.

In diesem Jahr waren bislang Verkäufe in gleichem Umfang geplant. Doch inzwischen ist auch aus der VTB zu erfahren, dass ein Verkauf noch in diesem Jahr unwahrscheinlich ist.

Zuletzt beschäftigten die VTB ganz andere Aktiengeschäfte: Auf Geheiß von Wladi-

mir Putin kaufte die Bank während des vergangenen Präsidentschaftswahlkampfes Wertpapiere von Kleinanlegern zurück, die seit dem Börsengang 2007 Verluste erlitten hatten. 65 Prozent der Investoren von damals beteiligten sich an dem Rückkauf zum Ausgabepreis, der mehr als doppelt so hoch ist wie der momentane Kurs. Insgesamt kostete der Rückkauf das Institut 295 Millionen Euro. Ruinieren wird das die Bank freilich nicht: Sie verdiente im vergangenen Jahr knapp 1,5 Milliarden Euro.

## 20 Mrd.

Euro will Moskau nach eigenen Angaben durch die Privatisierung von Staatsbetrieben einnehmen. Aber bislang kommt die Offensive kaum voran.

Quelle: Russische Regierung

Investment Banking  
Central- und Osteuropa.  
rechnen für sich.

VimpelCom  
RUB 35,000,000,000  
Bond Programme due 2015  
Lead Manager  
March 2012  
Russia

EUROMONEY 2011  
Best Regional Bank in Central and Eastern Europe

Die Raiffeisen Bank International verfügt über ausgezeichnete Kundenbeziehungen in Österreich und Zentral- und Osteuropa. Investoren, zu denen wir weltweit enge Kontakte pflegen, schätzen unser regionales Know-how und unseren Marktzugang. Emittenten profitieren von unserer zuverlässigen Platzierungskraft zu besten Konditionen. [www.rbinternational.com](http://www.rbinternational.com)

Raiffeisen Bank International