

Metropole Moskau: Magnet für profitable Geschäfte

Wachstum mit Tücken

Markteintritt Logistik in Russland ist Chance und Herausforderung zugleich. Gute Perspektiven bietet der Einstieg in den Lagermarkt.

Deutschland hat sich in den vergangenen fünf Jahren zu dem mit Abstand wichtigsten Handelspartner Russlands entwickelt. Außer Rohprodukten werden Halbfertigerzeugnisse und Fertigprodukte importiert. Im Gegenzug exportiert Deutschland überwiegend hochwertige Fertigprodukte. Die Kaufkraft in Russland steigt auch außerhalb der Megazentren Moskau und St. Petersburg. Doch die alten Lieferketten und undurchsichtige Zollverfahren beeinträchtigen die Qualität der Lieferprozesse nach wie vor massiv.

Die Logistik rückt damit immer mehr in das kommerzielle Interesse russischer Geschäftsleute aus Industrie, Finanzen, Handel und Verkehr. Logistik wird zum Erfolgsfaktor – die weltweit anerkannte Kompetenz und Dominanz deutscher Logistiker und Unternehmen in diesem Segment erlangt immer stärkere Aufmerksamkeit. Das ausgezeichnete deutsch-russische Verhältnis verstärkt diesen Trend zusätzlich.

Die Entwicklung nachhaltig profitabler Geschäfte in Russland steht als Folge bei vielen westeuropäischen Logistikkonzernen ganz oben auf der Tagesordnung. Russlands Wirtschaft wächst seit mehreren Jahren zwischen sechs bis sieben Prozent jährlich. Nachdem anfänglich Moskau und St. Peters-

burg die wichtigsten Absatzzentren waren, erleben seit rund zwei Jahren Millionenstädte in den russischen Regionen wie Jekaterinburg oder Nishny Novgorod einen wahren Wirtschaftsaufschwung. Moderne Konsumtempel, aber auch Produktionsanlagen werden geplant und gebaut.

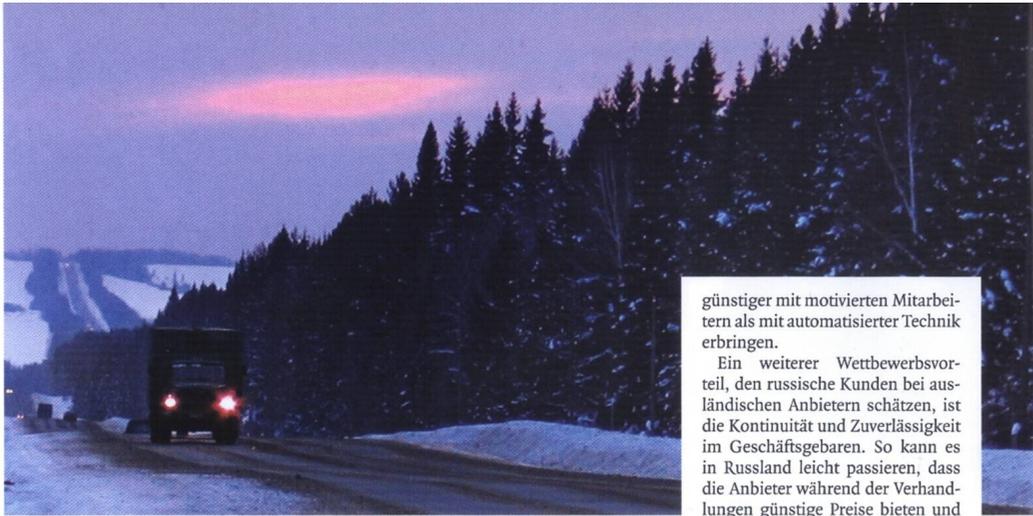
Als eine Konsequenz des wirtschaftlichen Aufschwungs steigt die Nachfrage nach modernen Lagerkapazitäten und zuverlässigen Transportsystemen rasant. Der russische Logistikmarkt ist ein Verkäufermarkt, der hohe Gewinne und schnelles Unternehmenswachstum verspricht. So jedenfalls beschreiben ihn die russischen Investoren, die immer auf der Suche nach zukunftsfähigen Geschäftsmodellen im Logistikmarkt sind.

Lagern hat gute Perspektiven

Erfahrene Anbieter von Lagerdienstleistungen haben in Russland sehr gute Chancen auf ein schnelles und erfolgreiches Unternehmenswachstum. Je mehr der eigenen Kunden auch in Russland tätig sind, desto erfolgreicher sollte der Markteintritt werden. Das Angebot an modernen Lagerhäusern ist knapp. In den vergangenen Jahren wurden rund um Moskau 2,7 Millionen Quadratmeter neue Lagerhallen gebaut. In Russland unterteilt ▶



Von Ralf Jahncke, Vorstand und Hauptaktionär der TransCare AG



Vereiste Trasse: Die Transkontinentale erstreckt sich über 10.000 Kilometer.

man die Lagerhallen in vier Gruppen: A, B, C und D. Die Kategorie D ist ein unbeheizter Hangar, meist aus Aluminium. Alte Fabrikhallen oder mehrstöckige Gebäude gehören je nach Zustand in die Kategorie C oder B. Oftmals sind keine Rampen vorhanden, die Böden uneben oder die Raumhöhe niedriger als fünf Meter. Ein A-Klasse-Lager ist ein Neubau mit modernen Sicherheitsvorkehrungen, Rampen, Klimakontrolle, ebenen Böden und etwa zwölf Meter hoch.

ROI in drei bis fünf Jahren

Der von den Investoren erwartete Return-on-Investment (ROI) liegt bei drei bis fünf Jahren. Nicht zuletzt deshalb sind die Mietpreise für A-Klasse-Lager rund um Moskau mit etwa 150 bis 180 Euro pro Quadratmeter all-inclusive Jahresmiete sehr teuer. Die Dienste zur Einlagerung, Lagerung und Auslagerung werden mit rund 0,5 bis 0,7 Euro pro Tag und pro Palette am Moskauer Markt verkauft. Da wird schnell klar, dass sich der Bau eines eigenen Lagers rechnet.

Viele geeignete Grundstücke rund um Moskau wurden von Baufirmen aufgekauft, die nun ihrerseits das Grundstück mit Lagerbau anbieten. Doch meist zu überzogenen Preisvorstellungen im Vergleich zur ge-

leisteten Qualität und den möglichen Umsätzen. Deshalb bauen viele Unternehmen heute weiter außerhalb von Moskau zu wesentlich günstigeren Konditionen.

Aber nicht nur die Lagergebäude sind knapp. Auch das Angebot an erfahrenen, zuverlässigen und IT-unterstützten Lagerdienstleistungen ist geringer als die Nachfrage. Die meisten russischen Firmen verfügen nur über das einfache Buchhaltungssystem 1S oder führen derzeit eine autonome Lagerverwaltungssoftware ein. Standards in den Prozessabläufen und der Qualitätskontrolle müssen erst erarbeitet werden. Besonders gefragt sind automatisierte Prozesse mit vielen Scannerstationen. Diese weisen Lagermitarbeiter exakt an und sollen jegliches eigenverantwortliches Denken und Handeln unterbinden.

Im Gegensatz zu Westeuropa herrscht in Moskauer Lagerhäusern das „Hire-and-Fire“-Prinzip. Meist werden Arbeiter aus Tadschikistan oder Usbekistan, teilweise auch illegal, beschäftigt. Mitarbeitermotivation und Identifikation mit dem Unternehmen sind auf der Ebene der Arbeiter unbekannt. Aber genau da liegt ein Wettbewerbsvorteil, den westeuropäische Unternehmen am russischen Markt anbieten können. Qualitativ hochwertige Dienstleistungen lassen sich wesentlich

günstiger mit motivierten Mitarbeitern als mit automatisierter Technik erbringen.

Ein weiterer Wettbewerbsvorteil, den russische Kunden bei ausländischen Anbietern schätzen, ist die Kontinuität und Zuverlässigkeit im Geschäftsgebaren. So kann es in Russland leicht passieren, dass die Anbieter während der Verhandlungen günstige Preise bieten und dann während der Vertragslaufzeit feststellen, dass die Gewinnmarge zu niedrig ist. Stimmt der Kunde den Preiserhöhungen nicht zu, wird das Geschäftsverhältnis trotz Vertrag meist beendet.

Zuverlässigkeit als Vorteil

Der russische Transportmarkt wird allein durch die Größe des Landes von der Bahn bestimmt. Die Russischen Eisenbahnen RZD befördern mehr als 80 Prozent aller Güter des Landes. Die Tarife für den Schienengüterverkehr werden politisch bestimmt. Private Investoren bieten überwiegend Spezialwagen an und organisieren als Spediteur den Bahntransport durch die

TIPP

Markteintritt

Um Chancen und Risiken der Geschäftserweiterung zu beurteilen, sind die wichtigsten Punkte:

- Wettbewerbsanalyse
- Beurteilung der Chancen des eigenen Geschäftsmodells
- Partneranalyse
- Umsatzplan
- Standortwahl und Mitarbeiter
- Finanzierung
- Marketingkonzept

www.transcare.de

RZD. Einzelne Unternehmen verfügen auch über eigene Lokomotiven und erledigen die Traktion zwischen den Produktionsstandorten ihrer Kunden selbstständig.

Kein kombinierter Verkehr

Der Einstieg ausländischer Unternehmen in den privaten Bahnmarkt in Russland ist entweder durch Unternehmenskauf oder durch Kooperationen sinnvoll. Langjährige Kontakte zu den Industriekunden und der RZD sind notwendig, um in diesem Marktfeld erfolgreich zu sein. Der Bahnmarkt ist – wie im Übrigen viele andere Märkte auch – durch ein komplexes Vorschriftenwerk gekennzeichnet.

Jahrelange Erfahrungen mit moderner Technik und effizienten Abläufen im Schienenverkehr machen ausländische Unternehmen als Kooperationspartner besonders interessant. Den kombinierten Verkehr mit Wechselbrücken gibt es in Russland nicht. Bisher werden Drei- oder Fünf-Tonnen-Container sowie 20- oder 40-TEU-Container als Standardboxen verwendet. Da fast alle Industrieunternehmen über Schienenanschluss verfügen, findet auch der Vor- und Nachlauf oftmals auf der Schiene statt. Im Straßenverkehr werden die Container einfach auf eine halbwegs passende Ladepritsche gestellt. Spezialfahrzeuge zum Containertransport sind nicht üblich. Auch die intermodalen Terminals sind bisher nicht auf effiziente Prozesse ausgelegt. Dies soll sich in Zukunft ändern.

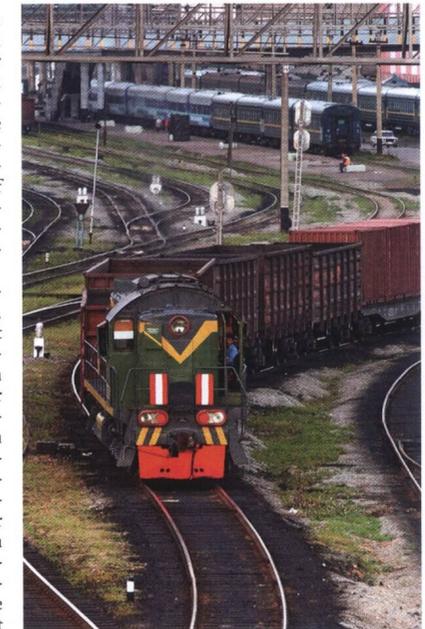
TransCare arbeitet seit geraumer Zeit im Auftrag der RZD-Führung und seines Präsidenten Vladimir Jakunin an der Entwicklung eines wettbewerbsfähigen Geschäftsmodells für den intermodalen Verkehr. In Blockzügen statt wie bisher im Einzelwagenverkehr sollen

die Container in einem für alle offenen Terminalnetzwerk transportiert werden. Die Kombination aus regelmäßigen, zuverlässigen Abfahrten, effizientem Umschlag an den Terminals und marktgerechten Preisen soll dem Straßenverkehr vor allem im europäischen Teil Russlands auf Entfernungen zwischen 500 und 2000 Kilometer Konkurrenz machen. In den neu gestalteten Containerterminals sollen private Firmen beispielsweise in Lagergeschäfte investieren können. Auch die Vermietung von Containern und der Vor- und Nachlauf werden privat organisiert. Hier bieten sich interessante Einstiegsmöglichkeiten in den russischen Logistikmarkt.

Der nationale Straßengüterverkehrsmarkt ist durch viele, kleine Unternehmen mit meist abgeschriebenen Fahrzeugen gekennzeichnet. Im Gegensatz zum internationalen Straßengüterverkehr wurde national weniger in die Erneuerung von Fuhrparks oder in moderne Lösungen zur Sendungsverfolgung investiert. Die meisten russischen Industrie- und Handelsunternehmen verfügen über einen großen Mitarbeiterstamm und engagieren die Fuhrunternehmer direkt. Das Konzept der Hauspedition, die für ihre Kunden alle Transporte organisiert, ist nicht populär. Oftmals verfügen Industrieunternehmen noch über einen beachtlichen Fuhrpark.

Es wird noch einige Zeit brauchen, bis sich westliche Logistikstandards im Speditionsgeschäft auch in Russland durchgesetzt haben. Im Gegensatz dazu hat sich der Sammelgutmarkt in den vorigen Jahren stark verändert. Noch vor drei bis vier Jahren wurden kleine Sendungen entweder lange gesammelt oder als Sonderfahrten transportiert.

Heute bauen internationale und russische Anbieter ihre Sammelgutnetzwerke aus. Wer in den russischen Sammelgutmarkt mit eigenen Niederlassungen einsteigen will, sollte sich beeilen. Schnelle



Ausländische Partner sind bei Kooperationen im Schienenverkehr willkommen.

res Wachstum ist durch Kooperationen zu erreichen.

Die Personalkosten liegen etwa 30 bis 50 Prozent unter den Vergleichswerten in Deutschland. Wer in Russland wirklich effizient wirtschaften will, muss vor allem in die Firmentreue und Motivation der Mitarbeiter investieren.

Ralf Jahncke
jahncke@logpunkt.de