



15 Jahre Distributionslogistik an der Wolga

Erfahrungen, Erfolgsfaktoren, Erwartungen

Michael Pötschke

25. Deutscher Logistik-Kongress, Berlin, 23.10.2008

■ arvato Bertelsmann

■ arvato in Russland

■ Russland von Innen

- Politische Rahmenbedingungen
 - Regierung
 - Gesetzgebung
 - Gesellschaft
- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 - Wirtschaftsentwicklung
 - Aktuelle Finanzkrise
 - Lohnentwicklung & Produktivität
 - Kaufkraft
 - Inflation
 - Infrastruktur

■ Erfahrungen

- Standort
- Rechtliche
- Steuerliche
- Administrative
- Medien
- Transport
- Personal
- Gebäude & Grundstücke
- Technik, Service & Wartung

■ Zukunftserwartungen

- Portfolio erweitern
- Neukunden gewinnen
- Wachstum managen

BERTELSMANN
media worldwide



Content

Services

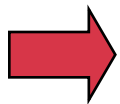
Direct-to-Customer

- 270 Unternehmen
- 54000 Mitarbeiter
- 37 Länder
- Umsatz 5,1 Mrd. €

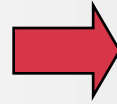




- 1990** **Übernahme Buchdruckerei GGP in Thüringen**
Kunde russischer, staatlicher Schulbuchverlag „Prosveschtschenje“
- 1991** Projekt „Russisches Schulbuch“
- 1993** Russischer Verlag „Terra“ beginnt Druck seiner Bücher in unseren Druckereien in Gütersloh und Pöbneck
- 1994** „Terra“ privatisiert Druckerei in Jaroslawl, lädt uns als Partner ein
- 1996** Von „Terra“ gegründeter Buchklub entwickelt sich rasant, Druckaufträge erreichen Rekordauflagen, es fehlt eine moderne Auslieferung
- 1997** **Entscheidung zum Aufbau einer Distribution durch Bertelsmann Industrie (heute arvato) in Russland, Standortsuche, Auswahl Jaroslawl, Gründung DZB, Bau von 10.000m², August 1997 Start Auslieferung**
- 1998** Rubelkrise, in der Folge Zusammenbruch des Terra-Buchklubs
- 1999** **Eintritt in Jaroslawler Buchdruckerei, Übernahme des Managements**
DZB startet Lettershop-Leistungen für Reader's Digest
- 2000** Investitionsprogramm, hochproduktive Buchdrucklinie von Gütersloh nach Jaroslawl
- 2003** Erster neuer Großkunde für Distribution – Buchversand-JV Weltbild/Burda „Moy Mir“
- 2004** Weiterer Versandhandelskunde „Yves Rocher“, wechselt von einem anderen Dienstleister
- 2005** Neukunde „WillemsFrance“
Neue DZB-Produktlinie Personalisierung/Kitting von SIM-Karten
- 2006** **arvato Replicator „Sonopress“ (jetzt arvato digital services) startet Produktion in Jaroslawl**
Quelle startet Versandhandel in Russland, wählt DZB als Dienstleister
- 2008** Start Abwicklung Kundenbindungsprogramme Microsoft
Neuer Versandhandelskunde „La Redoute“, wechselt von einem anderen Dienstleister



Services follow customer



Customers follow services

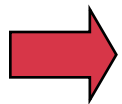


DZB-Logistikzentrum

Fläche Lager und Produktion	40.000m ²
Mitarbeiter	1300
Frauenanteil	90%
Overhead	65

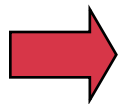
Verarbeitete Mengen 2008 (HR)

Ausgelieferte Pakete/Sendungen	12 500 000
Ausgelieferte Bücher	5 500 000
Ausgelieferte Warenstücke	75 000 000
Lettershop Mailings & Sets	25 000 000
Wareneingang / Monat	8 000 000
Lagerbestand	30 000 000
Ladenbelieferung	3 500 000



Wir wachsen mit unseren Kunden – im Ø um 35%p. a.

- Die Gastfreundschaft, russische Banja, Selbstlosigkeit und Großzügigkeit
- Die intellektuellen Ressourcen: Ärzte, Programmierer, Schachspieler, Ballett-Tänzer, Komponisten, Schriftsteller, Regisseure, Mathematiker, Maler, Musiker, Raketenkonstrukteure ...
- Die kulturelle Bildung, die Literaturkenntnisse und die Popularität eigener Künstler
- Die Größe des Landes und des Marktes
- Die riesige Diskrepanz zwischen Moskau und Russland, der russischen Provinz
- Die häufigen Ähnlichkeiten zur Mentalität der US-Amerikaner
- Die russischen Frauen
- Die Professionalität der russischen Diplomatie
- Die Kreativität und Effektivität der staatlichen PR-Maschinerie
- Die Zielstrebigkeit und Skrupellosigkeit beim Verfolgen von Zielen im Geschäftsleben
- Die Aufopferung und der Siegeswille russischer Sportler, Tennisspielerinnen
- Die Leidenschaft des Volkes
- Die Gewohnheit, Schwächen und Mängel als Besonderheiten Russlands zu verstehen
- Die Emotionalität der Russen (die „russische Seele“)
- Die Volksweisheiten, Anekdoten, Witze und der Humor



Russland ist spannend, sympathisch und widersprüchlich

Es gibt viele Sprüche, Klischees und Stereotype zu und über Russland. Einer stammt von dem Schriftsteller Fjodor Tjutschews:

„Mit dem Verstand ist Russland nicht zu begreifen. An Russland muss man einfach glauben.“

Russland kann man sehr wohl verstehen, aber wohl nur von Innen.

Nikolai Gogol (19. Jh.):

„In Russland gibt es zwei Übel: Narren und Strassen“

Narren gibt es überall, die Strassen aber sind eine Katastrophe und seit Gogol nicht besser geworden (35.000 Verkehrstote pro Jahr).

Die tatsächlichen Hauptprobleme Russlands sind jedoch:

- **historischer Minderwertigkeitskomplex**
- **grassierende Korruption**
Präsident Medwedew am 30. September 2008:
"Die Korruption prägt das Leben in Russland."
- **tief verwurzelter Alkoholismus**
Lebenserwartung Männer 57 Jahre

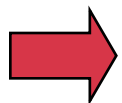


1991

Оксана Маркечко

Родина стереотипов о России – это сама Россия

В России алкоголизм, коррупция, авторитаризм – у нас сложилось четкое представление, что на Западе такой образ России – реальность. Но это наш собственный стереотип. К сожалению, родина стереотипов о России - это сама Россия.



Notwendig sind: Realismus, Augenmaß, keine Illusionen

■ Regierung

Stabilität und Berechenbarkeit der russischen Regierung hat in den 8 Jahren der Präsidentschaft Putins deutlich zugenommen, die der regionalen Regierungen allerdings nicht.

Außenpolitik: Putins Rede auf der Münchener Sicherheitskonferenz 2007

■ Demokratie

Stellv. Premier Iwanow auf dem 11. Wirtschaftsforum in St. Petersburg am 9. Juni 2007: „Wir planen die Demokratie in Russland im Jahre 2020 einzuführen.“

Bislang gibt es keine Parteien im westliche Sinne.

■ Gesetzgebung

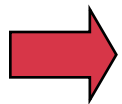
Die Gesetzgebung wird laufend ausgebaut und modernisiert. Rechtssicherheit nimmt zu. Allerdings viele Gesetze lückenhaft, nachlässig redigiert und unzureichend abgestimmt. Arbitrage funktioniert, aber zeitaufwändig.

■ Bürokratie

Das Ausmaß der Bürokratie hat in den vergangenen 8 Jahren auf allen Ebenen drastisch zugenommen, wird zu einem gravierenden Hemmnis der wirtschaftlichen Entwicklung.

Grundprinzipien der russischen Außenpolitik (Medwedew):

1. Vorrang des internationalen Rechts wird anerkannt.
2. Es wird nur eine multipolare Weltordnung akzeptiert.
3. Russland strebt nach freundschaftlichen Beziehungen zu Europa, den USA und anderen Ländern, will weder Konfrontation noch Isolation.
4. Russland schützt das Leben seiner Bürger, wo immer sie sich aufhalten. Aggressionen bleiben nicht unbeantwortet.
5. Russland besitzt wie jedes Land besondere Interessensphären auf der Welt, mit denen es partnerschaftlich zusammenarbeiten will.



Die politischen Bedingungen sind seit Putin stabil.



Quo vadis Russland?



Gesellschaft geprägt von

- riesiger Kluft zwischen Moskau und Regionen, zwischen Wohlhabenden und Geringverdienern
- allgemein niedrigem Lebensstandard, jedoch wachsender Mittelschicht
- kaum politische oder gewerkschaftliche Organisation, weit verbreitetes Desinteresse an Politik
- Fast keine Massenmedien im westlichen Sinne
- kommunistische Vergangenheit noch verwurzelt, nicht überwunden, in vieler Hinsicht auch nicht beabsichtigt
- Schicksalsergebenheit, Aberglaube
- Leidensfähigkeit, geringe Zukunftsgewissheit
- seit Putin: neuer Nationalstolz, Rolle und Bild der Armee
- Typisch für junge Generation: „Alles, jetzt und gleich“
- Neu: Interessen und Erwartungen der Ober- und Mittelschicht
- Risiko: Konsumentenkredite, Hypothekenkredite, Lieferkredite

„Das russische Volk schafft sich zunächst große Probleme, um diese dann heroisch zu überwinden.“

Oder: „Ein Russe bekreuzigt sich erst, wenn der erste Donner grollt.“

05.10.08 zitiert bei Wahl des „Namens Russlands“

Rang	Land	Index
1	Dänemark	9,3
2	Neuseeland	9,3
3	Schweiz	9,3
14	Deutschland	7,9
15	Norwegen	7,9
16	Irland	7,7
17	Großbritannien	7,7
18	Belgien	7,3
19	Japan	7,3
20	USA	7,3
147	Bangladesh	2,1
148	Kenia	2,1
149	Russland	2,1
150	Syrien	2,1
151	Weißrussland	2,0
180	Somalia	1,0

Quelle: Transparency International, 30.09.2008

Korruption und Bürokratie untergraben staatliche Maßnahmen, nationale Regierungsprogramme, die Entwicklung der KMU und Wirtschaft generell. Sie sind das Hauptproblem der russischen Gesellschaft.



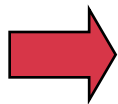
Vladimir Putin: "The state system today is weighed down by bureaucracy and corruption. What federal bodies in the regions with the support of regional and local authorities do is, in a word, "awful." People have to give bribes in every controlling institution – fire prevention, environmental services, medical permissions – you need to go to all of them, and it's just terrible."

(Kremlin.ru, February 8, 2008)

Price List of Bribes

- Post of governor = \$2 – \$5 million
- a place on a party list for State Duma election = \$1 – \$3 million
- getting legislation introduced in the Duma for consideration = \$250,000
- to win a state purchase order = 20% of the order's total value
- to participate in a national project = 30-40% of the project's total value
- For a private company to get a license = \$1 million-\$5 million
- For a small business to ensure a transaction is carried out = a third of the transaction's value
- For a small business to get "help" from officials = 10% of its total profits
- To get customs duties reduced = 30-50% of the sum on which the duties were assessed
- To win a case in a civil or an arbitration court = 10% of the awarded damages.

(Vedomosti, February 6, 2008)



Oberstes Gebot: „weiß“ arbeiten, Investitionen schützen!

40.000 Orte Russlands (25% aller Orte) haben bis heute keine ständige Straßenanbindung, obwohl immer größere Haushaltsmittel für Bau und Rekonstruktion von Landstraßen bereit gestellt werden – ca. 2 Mrd. \$ jährlich.



Vor 200 Jahren weilte Nikolai Karamzin in Frankreich und wurde von russischen Emigranten gefragt:
In zwei Worten, wie sieht es in der Heimat aus?
Karamzin antwortete: Sie stehlen.

Per Straße werden gegenwärtig 83% der Fracht- und 61% der Passagiertransporte abgewickelt.

Für das nationale Programm „Entwicklung des Transportsystems Russlands 2010-2015“ sind 170 Mrd. \$ eingeplant, ein Drittel davon für die Entwicklung des Straßensystems.

Zieht man alle Bestechungsgelder sowie gestohlenen Finanzmittel und Materialien ab, verbleibt etwa die Hälfte der Gelder, von denen minderwertige Strassen mit einer Garantiefrist von maximal 2 Jahren gebaut werden.

„Korruption, Korruption und nochmals Korruption“, kommentiert Alexander Lebedew. „Das staatliche Regelungssystem ist unfähig, irgendeine Frage zu lösen. Das betrifft alles – sowohl den Bau olympischer Objekte, die Entwicklung des Luftverkehrs oder der Nano-Technologie, als auch den Straßenbau. Dieses System ist so gestaltet, dass es keinerlei Kontrolle gibt.“

[Журнал «Деньги» № 36\(691\) от 15.09.2008](#)

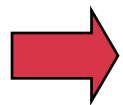


Tenderbedingungen

2007 wurden Änderungen in das Gesetz N94-FS aufgenommen (Gesetz über Staatsaufträge). Danach ist es nun **verboten**, von den Teilnehmern einer Ausschreibung Auskunft zu verlangen über:

- Qualifikation und Erfahrung,
- Produktionskapazitäten,
- Umfang des Maschinenparks,
- Personalressourcen,
- finanzielle Situation und andere Angaben zum Unternehmen.

Mit Verstand nicht zu begreifen ...



Korruption behindert Erneuerung der Verkehrs-Infrastruktur

In Russland regiert das Geld, das ganz große Geld.

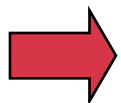
- 101 Milliardäre (offiziell). Die ersten 10 haben ein Vermögen von insgesamt 221 Mrd. \$



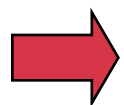
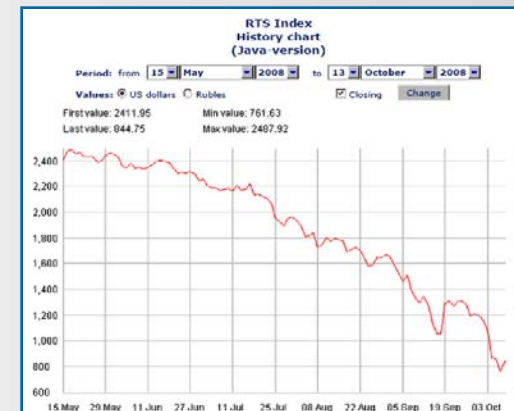
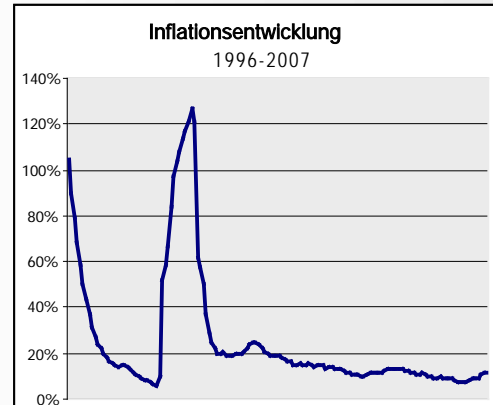
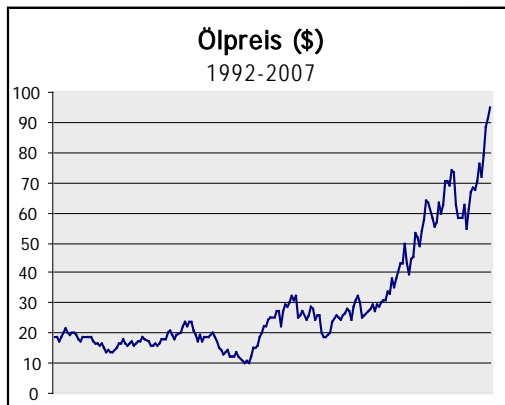
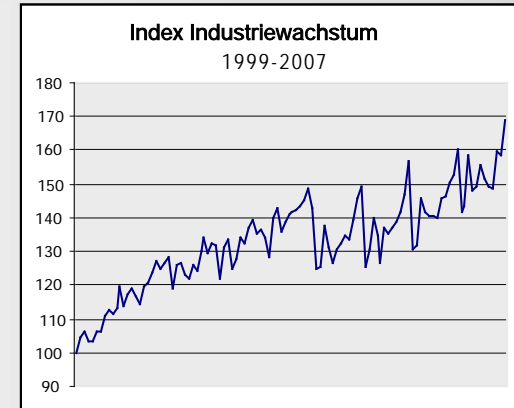
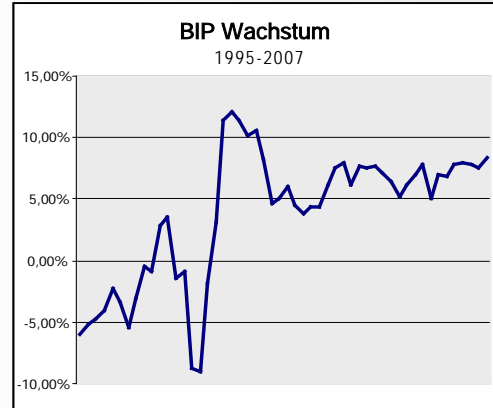
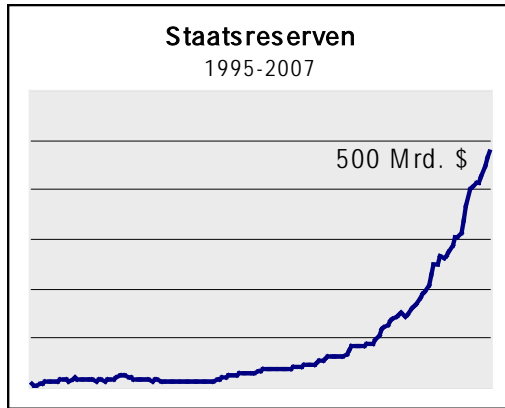
- 136.000 Multimillionäre (nur offizielle)
- Der reichste Mann Russlands hat die russische Aluminiumindustrie als Student aufgekauft, jetzt 40 Jahre alt, Vermögen 40 Mrd. \$.
- Die reichste Frau Russlands ist die Ehefrau des Moskauer Bürgermeisters Luschkow, Vermögen 4,2 Mrd. \$

Eigene Sicht der russischen Elite: in den 90er Jahren fand in Russland die „ursprüngliche Akkumulation des Kapitals“ (Karl Marx) statt, wie sie im 19. Jahrhundert auch in den USA ablief.

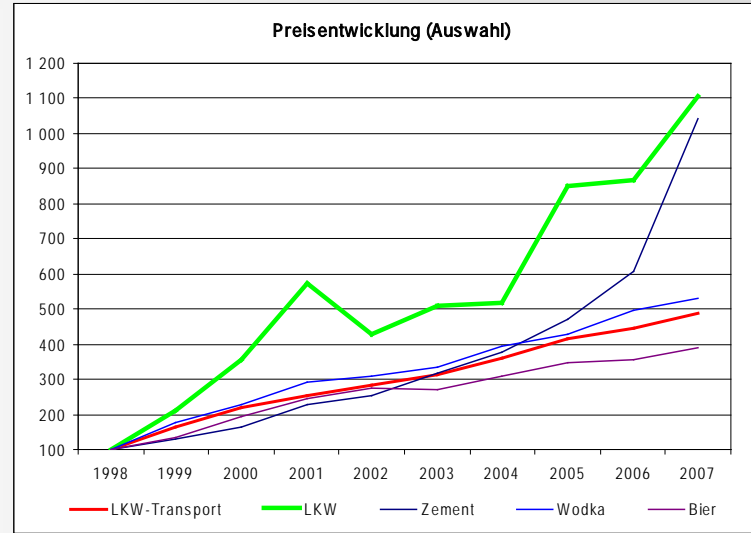
Häufiges Statement in jüngster Zeit: in den 90er Jahren suchten wir ausländische Partner als Investoren und Kapitalgeber. Jetzt brauchen wir sie nicht mehr, jetzt kaufen wir uns einfach alles - Manager, Fußballklubs, ausländische Firmen, Technologie... .



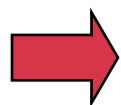
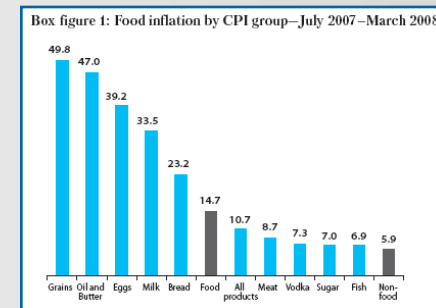
Es mangelt an Konkurrenz und Checks & Balances



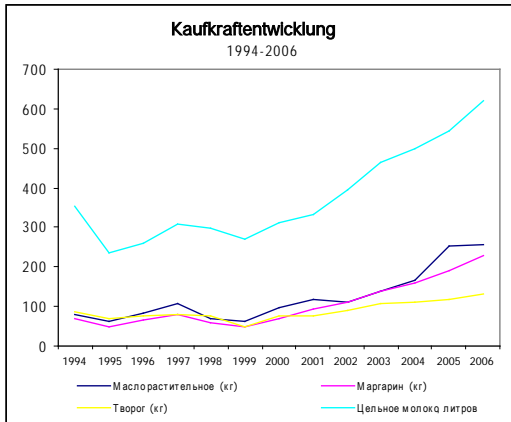
Wirtschaftsentwicklung bisher stabil, hängt stark vom Ölpreis ab



Der extreme Anstieg der Lebensmittelpreise im Herbst 2007 / Beginn 2008 hat den Lohndruck drastisch erhöht und zu nominalen Lohnerhöhungen im 1. HJ 2008 von 25-30% geführt.



Starker Anstieg Inflation – wird für 2008 offiziell 15% erreichen



Doki
АГЕНТСТВО НЕДВИЖИМОСТИ
(495) 500 00 01

По предварительной оценке,
594 973 - 657 602 USD

Параметры квартиры:
Метро: Сухареvская м.
Тип дома: Панельный
Этажность: Любая
Расстояние от метро: Любое
Общая площадь: 75
Состояние: Любое
Условия продажи: Любое

Еinkommensgruppen, März 2008

von	bis	Anteil
0 €	55 €	2,2%
55 €	110 €	11,2%
110 €	164 €	14,8%
164 €	219 €	13,9%
219 €	274 €	11,6%
274 €	411 €	19,7%
411 €	685 €	16,8%
685 €		9,8%

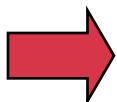
„Ein Drittel der Bevölkerung zählt jetzt zur Mittelschicht“

21.08.2008

Die Anzahl der Haushalte mit einem Jahreseinkommen von mehr als 20.000\$ hat sich nach Angaben der Versicherung „Rosgosstrakh“ auf 17,3 Mio. erhöht. Das sind ca. 47 Mio. Menschen, 45% mehr als ein Jahr zuvor. Um 88% habe sich die Zahl der Familien mit Einkommen über 0,5 Mio. \$ erhöht und um 57% derjenigen mit einem Jahreseinkommen über 1 Million Dollar.

©integrum

Ø Monatseinkommen, August 2008 = 485€ Ø Sparbetrag p. a. 500 €pro Kopf der Bevölkerung



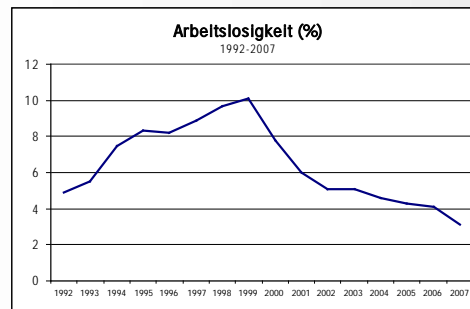
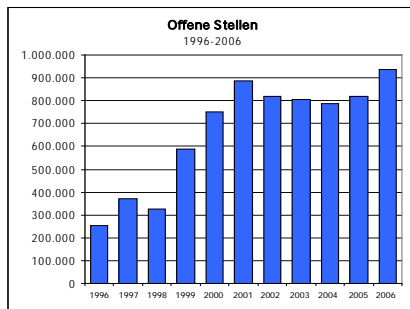
Realer Kaufkraftzuwachs kann 2008 12-15%erreichen

„Geheime russische Statistik“

Seit 2005 veröffentlicht das russische Statistikamt keine Zahlen mehr zur Arbeitsproduktivität. Aus der Prognose zur sozial-ökonomischen Entwicklung Russlands bis 2020 ist jedoch zu entnehmen, dass sie nur ein Sechstel der der USA beträgt. Bis 2020 soll sie auf das 2,5-fache steigen. Dieses Ziel ist nur bei grundlegender Modernisierung der Wirtschaft zu realisieren.

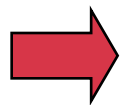
Einkommen wachsen jedoch deutlich schneller als die Produktivität. Nach Schätzungen beträgt das Verhältnis in diesem Jahr 28% zu 6% Zuwachs. Dies führt zu erheblichen inflationären Risiken.

Андрей БИРЮКОВ. « Газета » , 11.08.2008



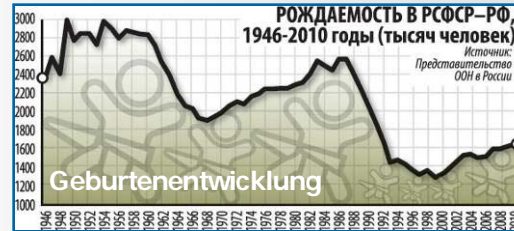
<u>Bevölkerung gesamt</u>	142.221.000
- im Arbeitsalter	90.152.000
- Rentner	29.351.000
<u>Berufstätige</u>	75.046.000
- Beschäftigte	70.813.000
- arbeitslos	4.232.000
<u>Wirtschaft</u>	
- Land und Forst	6.756.000
- Bodenschätze, Bergbau	1.038.000
- verarbeitende Industrie	11.381.000
- Strom und Gas	1.901.000
- Bauwesen	5.268.000
- Transportwesen	5.439.000
- Handel und Reparaturleistung	11.777.000
- Finanzwesen	1.044.000
- Immobilienleistungen	5.034.000
- Hotels, Gaststätten	1.214.000
Regierung, Armee, Behörden	7.317.800
Bildungswesen	5.988.000
Gesundheit, Soziales	4.588.000
Kommunalleistungen	2.555.000

(Quelle: Rosstat 2007)



Produktivität – größte Herausforderung der russischen Industrie

- Akuter AK-Mangel, insbesondere Facharbeiter
- Bildungssystem steht auf dem Kopf
- Bisher geringer Effekt privater Schulen und Ausbildungsstätten
- Mangel männlicher AK demographisch begründet
- AK-Bedarf wird vorwiegend durch Frauen gedeckt
- „fortgeschriebenes“ Arbeitsgesetzbuch aus Sowjetzeiten
- Kündigungsfrist 2 Wochen
- Jobhopping
- Gesundheitszustand / Fitness
- Niedrige Arbeitsintensität und Belastbarkeit, vor allem bei Männern
- Alkoholmissbrauch

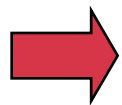


„Die russische Hypersterblichkeit“

Die demographischen Tendenzen Russlands in den vergangenen 20 Jahren zeigen ein Phänomen – **hohe Sterberate unter der arbeitsfähigen Bevölkerung** in Friedenszeiten.

MGU-Professor Valerie Elisarovy in einem Vortrag für die UNO: „Im Vergleich zu Ländern mit einem ähnlichen Wirtschaftswachstum liegt die Sterberate unter der arbeitenden Bevölkerung 3-5 Mal höher“.

„Ein großes Problem auch für ausländische Investoren und Arbeitgeber ist der **Alkoholismus**. Durch Alkoholismus sterben in Russland jährlich 426.000 Menschen. 29% aller Männer und 17% aller Frauen sterben an den Folgen von Alkoholmissbrauch.“

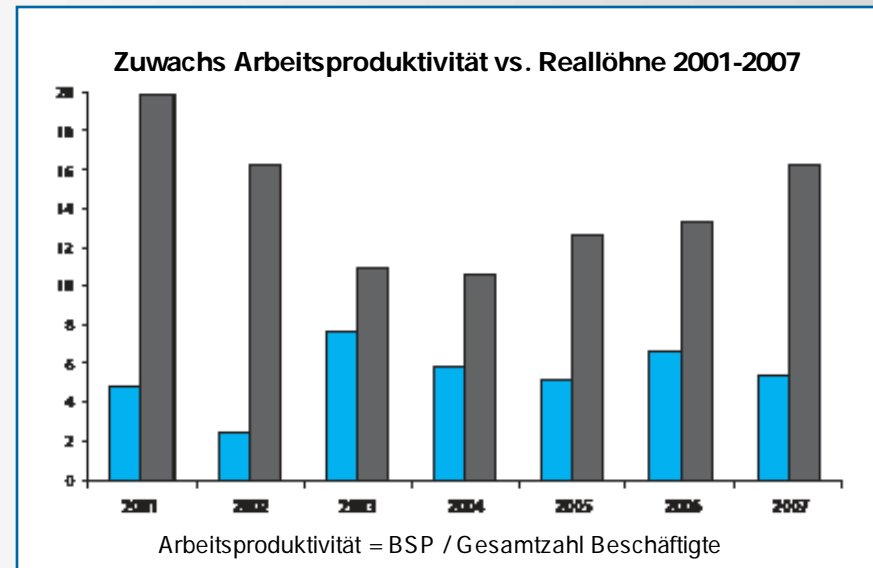


Personalmangel behindert Wirtschaftsentwicklung

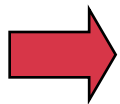
Eine Wirtschaft überhitzt, wenn ihre Produktionskapazität nicht mit der wachsenden Nachfrage Schritt halten kann.

- Zweistellige oder sich beschleunigende Inflation reagiert nicht auf die Geldpolitik
- Hoher Ausnutzung der Produktionsfaktoren (Kapital und Arbeit)
- Zuwachs Nominallöhne weit über der Inflation
- Reallohnzuwächse höher als Produktivitätssteigerung
- Infrastrukturhindernisse verteuern Lieferfluss
- Rapides Ansteigen von Immobilienpreisen, schneller als allgemeine Inflation
- Rapides Anwachsen der Importe und Verschlechterung der Zahlungsbilanz

The World Bank Group



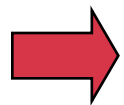
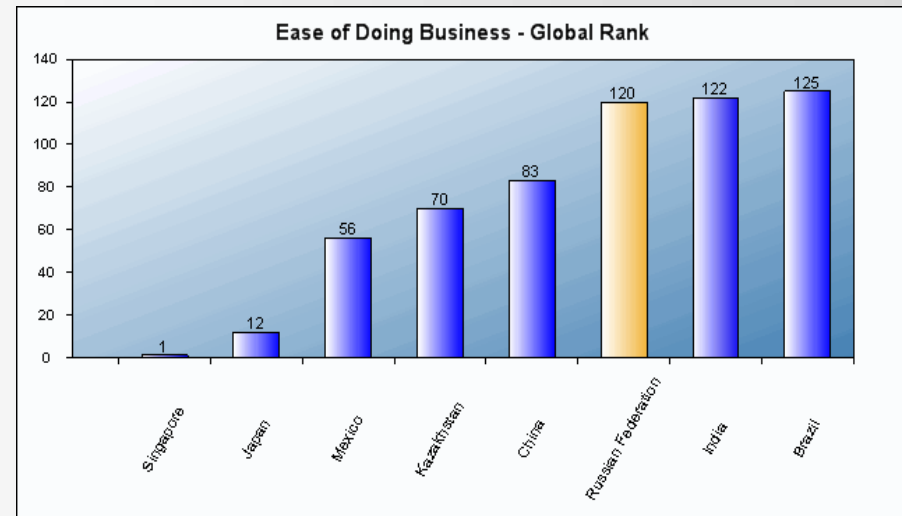
All diese Anzeichen bestehen heute in Russland. Die hohen Überschüsse aus den Ölexporten maskieren das schnelle Anwachsen der Importe und das Zahlungsbilanzdefizit im Nichtölbereich.



Russland schlittert in eine Krise, einziger Schutz ist der Ölpreis

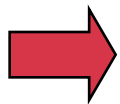
Doing Business 2009 in the Russian Federation

Ease of...	Rank of 180	Change
Doing Business	120	-8
Starting a Business	65	-13
Construction Permits	180	0
Employing Workers	101	-1
Registering Property	49	-3
Getting Credit	109	-7
Protecting Investors	88	-4
Paying Taxes	134	+2
Trade Across Borders	161	+1
Enforcing Contracts	18	0
Closing a Business	89	-6



Geschäftsbetrieb in Russland ist schwierig und aufwändig

- **Repräsentanz, Tochter, JV**
 - Nur Markterschließung, Vertrieb – Repräsentanz
 - Import von Produkten, Distribution – Tochtergesellschaft
 - JV mit russischem Partner – nur bei absolut zwingenden Gründen
 - Rechtsform – GmbH
- **Standort**
 - Repräsentanz, Vertriebsbüro – Moskau
 - Produktion – Städte im Umkreis von 500km von Moskau
- **Greenfield vs. Brownfield**
 - Vorzug Greenfield, jedoch erschlossen, regionale Investitionsförderung
 - Vorhandensein bzw. Bereitstellung Strom, Gas, Wasser (einschließlich „Limite“) entscheidend
 - Zur Sicherstellung Versorgungsinfrastruktur auch Brownfield möglich, aber Altlastenrisiken
 - Kein Kauf oder Übernahme eines alten russischen Betriebes – Restrukturierungsaufwand, Reparatur- und Investitionsstau, Belegschaft



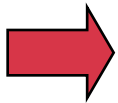
Erste Anlaufstelle – AHK und Komitees, 13 Jahre Erfahrung

Einsatz von Expatriates

- Besetzung der Führungspositionen hängt von der Bedeutung des Geschäftes ab.
- Transfer nicht nur von Know-how, sondern auch von Unternehmenswerten und -philosophie
- Supportteam in Deutschland (Finanzen, Einkauf, HR, Produktion u. a.)
- Sprache, Russisch-Kenntnisse unbedingt erforderlich
- Kosten (Moskau!!)
- Zeitraum Entsendung, Rotation, Wechsepartner (Urlaub!)
- Aufwand Arbeitsgenehmigung / Visa

Russische Manager

- Ausländische Firmen als Arbeitgeber attraktiv
- Generelles Ausbildungsniveau eher niedrig, wenig praxisorientiert, geringe kaufmännische Kenntnisse, schwache Englisch-Kenntnisse
- Training, Aus- und Weiterbildung zwingend erforderlich
- Bindung an das Unternehmen durch Incentives, Kredite, Entwicklungsperspektive
- Personalsuche über Agenturen empfehlenswert
- Junge, gut ausgebildete Fachkräfte mit sehr hohen Ansprüchen
- Gesamtkosten russischer Spitzenkräfte deutlich höher als deutsche Expats
- Neu: russische Aussiedler mit Ausbildung und Erfahrung von Deutschland nach Russland entsenden



„Russische“ Tochter oder deutsche Filiale in Russland?!

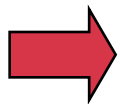
Was zahlen deutsche Unternehmen ihren Mitarbeitern in Russland?

Position	Ø Gesamtbezüge €p. a.
Generaldirektor/in	122.000
Geschäftsführer / stellv. Generaldirektor	61.200
Leiter der Repräsentanz	36.000
Sekretariat der GF	23.100
Jurist/in	44.200
Dolmetscher/in	17.600
Fahrer / Bote	16.100
Reinigungskraft	6.000
Controller/in	34.700
Hauptbuchhalter/in	44.100
Personaldirektor/in	43.600
Systemadministrator	23.500
Verkaufs-/Vertriebsdirektor	87.800
Marketingdirektor/in	33.200
Leiter/in Einkauf	28.400
Betriebs-/Fertigungsleiter	42.100

Quelle: Gehaltsumfrage 2007/2008 von AHK Moskau und Kienbaum



Deutsche Unternehmen finden immer schwerer geeignetes Personal für ihre Geschäfte in Russland. Der Arbeitsmarkt ist vor allem in den großen Metropolen leergefegt, in Moskau ist ein regelrechter Kampf um die besten Köpfe entbrannt. **Beim Gehalt können ausländische Firmen längst nicht mehr mit den Angeboten der großen russischen Konzerne mithalten.** Nun müssen sie andere Anreize schaffen, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.



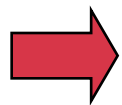
„Die Kader entscheiden alles!“ (Lenin/Stalin/Breschnew/Putin)

- **Kostenentwicklung**
 - Personal
 - Kredite
 - Materialien
 - Ausrüstungen & Ersatzteile (Import!!)
 - Transport
- **Flächenbedarf**
 - Anmietung – Kosten, Verfügbarkeit
 - Neubau – Kosten, Kredite, Zeit
- **Personalbedarf**
 - Deutsches Management
 - Russische Top-Manager
 - Spezialisten, Facharbeiter
 - Produktionspersonal
 - Schulungsaufwand, Know-how Transfer
- **Erfolgreiche Entwicklung der eigenen Kunden**
- **Zuverlässigkeit und Skalierbarkeit der Lieferanten**
- **Entwicklung von Transport, Post, Strassen, Eisenbahn**
- **Änderungen bei Behörden, Investitionsbedingungen (strategische Branchen)**
- **Änderungen in der Gesetzgebung, insbesondere Import/Export**

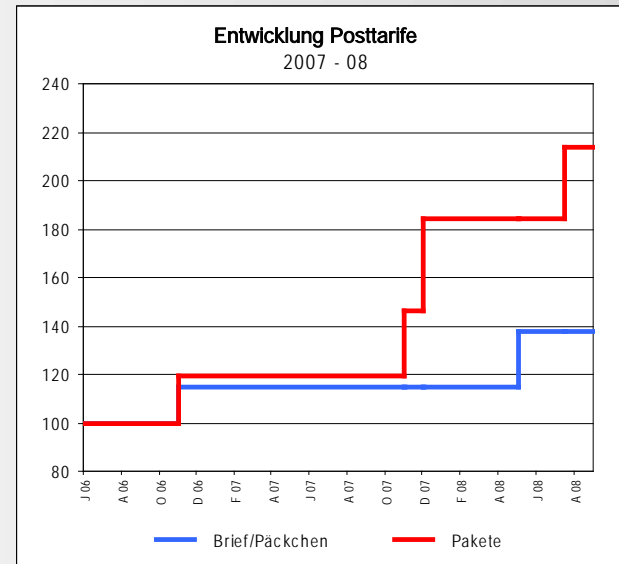
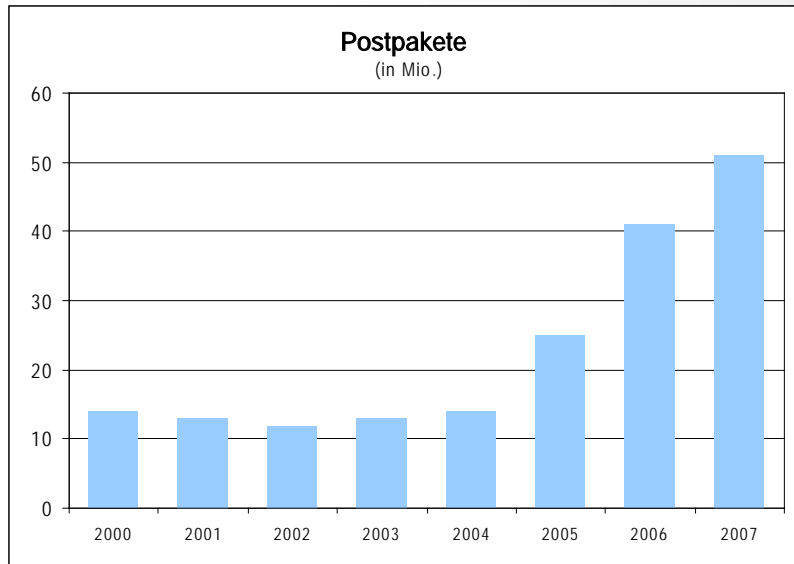
vorher



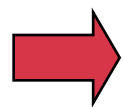
nachher



Wachstum managen, Risiken erkennen und begrenzen



- **Versandhandel heute: ca. €1,5 Mrd. Umsatz p. a. = 0,5%des EH-Umsatz**
- **2010: €3,5 bis €5 Mrd. = 2%des EH-Umsatz**



Jährliches Wachstum von 30-40% möglich, begrenzt durch Post



- Deutschland (noch) größter Handelspartner Russlands
- „Deutsche Tugenden“ = Vorbild und Maßstab
 - Ordnung
 - Sauberkeit
 - Effizienz
 - Qualität
 - Zuverlässigkeit
- Deutsche Produkte als „Maß der Dinge“ = beste Voraussetzungen für deutsche Firmen
- Offene, freundliche Haltung zu Deutschland

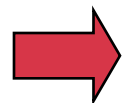
QUELLE

KNAUF

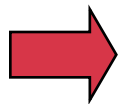
Henkel
A Brand like a friend

НЕМЕЦКОЕ КАЧЕСТВО ИЗ ПЕРВЫХ РУК
THOMAS
Made in Germany, since 1840

BORK



Beliebtheit deutscher Marken – großes Marktpotenzial



Informationen zu Russland sind inzwischen reichlich verfügbar

Full Service

The whole
is more than
the sum of its parts.

Michael Pötschke
CEO
Michael.Poetschke@Bertelsmann.ru

Tatjana Rysina
Director Key Account
rys01@Bertelsmann.ru

Distributionszentrum Bertelsmann
ul. Dekabristov 3
150029 Jaroslawl
Russische Föderation

Tel: +74852 451303
Fax: +74852 451364

www.arvato-russia.com