

„Teuer und zeitaufwendig“

Ladenbauer Bernhard Schweitzer operiert seit zehn Jahren auf dem russischen Markt. „Russland ist ein faszinierendes Land mit großen unternehmerischen Möglichkeiten“, sagt er – trotz Korruption und fehlendem wirtschaftlichen Unterbau.

ff: Herr Schweitzer, Sie sind einer von zwei Südtiroler Unternehmern, der in Russland eine eigene Niederlassung unterhält. Was hat Sie nach Russland gebracht?

Bernhard Schweitzer: Wir sind jetzt seit rund zehn Jahren vor Ort. Die Initiative ist von meinem Vater ausgegangen, der als Präsident der Indexport seinerzeit viel mit Russland zu tun hatte. Er hat einige interessante Kontakte für unser Unternehmen aufgebaut und erste Aufträge erhalten. Es zeichnete sich schnell ab, dass mit einem eigenen russischen Tochterunternehmen die Abwicklung unserer Projekte sehr viel leichter und effizienter über die Bühne geht.

Ist Russland ein einträglicher Markt? Für uns ist es ein guter Markt, auf dem wir schon zahlreiche Projekte realisieren konnten. In Spitzenjahren betrug unser Umsatz bis zu 15 Millionen Euro. Dann kam die Finanzkrise von 2007/2008, der eine Wirtschaftskrise folgte. In den Jahren 2009 bis 2011 haben wir unsere russische Tochtergesellschaft darum auf Standby-Modus geschaltet, mit einer Kernmannschaft von fünf Mitarbeitern. Zum Glück haben wir nicht gleich das Handtuch geworfen, denn die vergangenen beiden Jahre haben die Geschäfte wieder kräftig angezogen. Wir haben unser Team ausbauen können und beschäftigen heute rund 15 Mitarbeiter. Unseren Geschäftspartnern ist wichtig, dass wir vor Ort präsent sind.

Es heißt, dass Beziehungen in Russland für das Geschäft mehr zählen als anderswo. Ist Russland Chefsache? Wenn ich in Moskau bin, versuche ich



Bernhard Schweitzer, Chef der Naturner Schweitzer Group.

mich mit unseren Großkunden zu treffen. Aber ich könnte nie allen Einladungen nachkommen. Ich habe gute Mitarbeiter, die sich um solche Kontakte kümmern. Dadurch, dass wir europaweit einen guten Namen haben, kommen die Kunden zu uns und nicht umgekehrt. Wir haben viele westliche Kunden im Einzelhandel, die in Russland unsere Unterstützung beim Ausbau ihres Filialnetzes suchen. So konnten wir die ersten Pilotprojekte für die Textilwarenkette H&M in Russland umsetzen; heute liefern wir für Nespresso jedes Jahr bis zu 30 Shops aus oder richten für Handelsketten wie Metro Geschäftsstellen ein. Jüngst haben wir ein Ralph-Lauren-Geschäft im Zentrum von Moskau und ein Luxuslebensmittelkaufhaus in St. Petersburg für die Azbuka-Kette realisiert.

Ihre Arbeiten für westliche Unternehmen hat Ihnen die russische Kundschaft zugeführt? Ja. Wir haben inzwischen eine russische Stammkundschaft und arbeiten mehrheitlich für eine russische Klientel.

Ist der russische Markt anders als andere Märkte? Er ist komplizierter. Das fängt schon bei der ganzen Zoll-Problematik an. Wir müssen das ganze Material, das wir für

unsere Projekte brauchen, importieren. Letztes Jahr haben wir rund 90 LKW-Ladungen für eine Summe von rund 3 Millionen Euro verzollt. In Russland macht der Zoll 20 Prozent des Warenwerts aus und schafft eine Unmenge an Bürokratie. Grundsätzlich braucht es sehr viel Geduld, alles ist viel langsamer, schwerfälliger und teurer. In jüngster Vergangenheit ist es etwas besser geworden, und da wir schon länger auf dem Markt sind, finden wir uns mittlerweile gut zurecht. Wir kennen die lokalen Spielregeln und halten uns an diese. Ob wir heute ein Projekt in Wolgograd oder in Paris realisieren, macht für uns keinen großen Unterschied. Es macht mittlerweile Spaß, in Russland zu operieren. Wir haben aber lange darum gekämpft.

Was fällt Ihnen an Russland auf? Eine fast gewaltsame Ordnung und Disziplin. Ich wundere mich immer wieder, wie ruhig und sauber Moskau ist. Außerdem werden Projekte in Russland – sofern sie nicht von ausländischen Unternehmen verantwortet sind – von Personen des politischen Establishments vorangetrieben, es agieren alteingesessene Seilschaften, die sich immer wieder neu formieren. Anders in der Ukraine: Dort gibt es mehr Privatinitiative. In Russland fehlt mir auch ein wenig die Aufbruchstimmung, das unternehmerische Engagement, man lebt keine unternehmerischen Träume. Es gibt so gut wie kein Kleinunternehmertum.

Es gibt keine Kleinbetriebe, auf die Sie für Ihre Projekte zurückgreifen könnten? Tischlereien oder metallverarbeitende Betriebe, die gut produzieren, sie sind

so gut wie nicht existent, und falls es sie gibt, dann sind sie schlecht organisiert. Deshalb kommen ja viele Kunden zu uns und kaufen westeuropäische Qualität ein. Es fehlt der wirtschaftliche Unterbau, um das Potenzial, das Russland zweifelsohne hat, nachhaltig zu nutzen. Russland ist nämlich ein faszinierendes Land mit großen Möglichkeiten.

Es fehlt ein breiter Modernisierungsschub? Modernisierung findet zwar statt, aber fast gewaltsam, von oben aufgezwungen. Es gibt parallel dazu keine Modernisierung der Gesellschaft.

Inwieweit sind die politische Krise rund um den Krim-Konflikt zwischen der EU und Russland und die drohenden Wirtschaftssanktionen ein Problem für Ihr Unternehmen? Momentan haben wir kein Problem. Wir haben neue Aufträge, die laufen. Auch unsere Partner gehen nicht davon aus, dass es Schwierigkeiten geben könnte. Die Auswirkungen der politischen Spannungen spüren wir allenfalls in der Ukraine, wo drei gute Kunden von uns ihre Projekte aus verständlichen Gründen gestoppt haben.

In der Duma, dem russischen Parlament, soll bereits an Gesetzesentwürfen gearbeitet werden, um im Bedarfsfall Kapital von ausländischen Unternehmen zu beschlagnahmen. Russland ist von der westlichen Welt abhängig. Die Rohstoffe haben zwar Geld ins Land gebracht, aber Öl und Gas müssen weiterhin verkauft werden, um die Wirtschaft am Laufen zu halten. Das Säbelrasseln hilft Russland nicht, und schon gar nicht der Wirtschaft im Westen. Man ist voneinander abhängig.

Russland steht auf dem Korruptionssindex ganz vorn. Inwiefern spürt man das als ausländischer Unternehmer? Wir sehen die Korruption nahezu täglich. Aber wir haben diesbezüglich eine ganz einfache Unternehmenspolitik. Erstens: Wir ignorieren alle Avancen, die uns diesbezüglich gemacht werden. Lieber lassen wir die Finger von einem Projekt. Man muss Aufträge nicht um jeden Preis annehmen. Zweitens: Wenn wir auf Baustellen konkrete Schwierigkeiten bekommen, dann geben wir die Problematik an unsere Bauherren weiter. Wie diese dann das Problem lösen, entzieht sich unserer Kenntnis und interessiert uns auch nicht. Wir müssen und

würden niemals jemanden schmieren, um zu Aufträgen zu kommen. Wir sind in der glücklichen Lage, uns unsere Partner selber aussuchen zu können.

Welche Ratschläge haben Sie für Südtiroler Unternehmer, die in Russland Fuß fassen wollen? Man muss sich gut vorbereiten. Man sollte wissen, dass die ersten drei Jahre nicht einfach sind. Es braucht in der Regel eine ganze Weile, um die Spielregeln zu verstehen. Die Anfangszeit war für uns sehr schwierig, weil wir viele Fehler gemacht haben. Business zu machen, ist in Russland teuer und zeitaufwendig. Es fängt damit an, wie man die Ware ins Land bringt. Geschäfts-termine brauchen ihre Zeit: In Moskau zum Beispiel sollten nicht mehr als zwei Termine am Tag vereinbart werden, denn es gibt permanent Staus. Investitionen in dieses Land fruchten nur auf lange Sicht.

Ist das die Urproblematik Russlands, dass es nur Rohstoffe exportiert, wenig selbst produziert und so die Wertschöpfung vergibt? Ja, das jedenfalls ist meine Erfahrung. ■

Interview: Markus Larcher



Foto: Schweitzer Group

Ein Duty-Free-Geschäft der „RegStaer“-Kette in Moskau: Erstellt vom Naturner Ladenbauer Schweitzer.

Bernhard Schweitzer: Der 43-jährige Unternehmer steht an der Spitze der Schweitzer-Gruppe, die mittlerweile weltweit tätig ist und in Sachen Ladenbau zu den Schwergewichten gehört. Bernhard Schweitzer, Absolvent der renommierten Wirtschaftskaderschmiede Bocconi, ist auch der alleinige Inhaber des Naturner Unternehmens. Weltweit beschäftigt man über 700 Mitarbeiter, der Umsatz der Gesellschaft Schweitzer Project belief sich 2012 auf rund 70 Millionen Euro. Zu den Kunden gehören globale Player wie H&M, Nespresso oder Ralph Lauren. Hauptgesellschaften der Schweitzer Gruppe sind neben der Schweitzer Project (Ladenbau) die Interforce GmbH (Innenausbau, Montage) und die Interstore Design (Geschäftsdesign). In Russland ist man seit 2006 mit einer eigenen Gesellschaft präsent.