



Stephan Fittkau

RAM Engineering + Anlagenbau GmbH

„Ich fühle mich in Russland wie ein Kind in der Schokoladenfabrik – man weiß nicht, wohin man zuerst greifen soll.“

Wie wählen Sie ihren Außenauftritt?

Eine Möglichkeit ist, dass man sich ruhig verhält. So, als ob man im Prinzip nicht da wäre. Das kann und wird funktionieren. Wir arbeiten anders. Ich schlage ein Rad wie ein Pfau und warte darauf, welche Herausforderungen sich daraus ergeben.

Und, hilft's?

Ja! Damit fordert man die Wettbewerber heraus. Wollte ich everybody's darling sein, führte das zur völligen Gesichtlosigkeit. Man wird nicht mehr wahrgenommen.

Wer sind ihre Wettbewerber?

Klassische Projektplaner, Projektleiter und Engineering-Gesellschaften. Der Wettbewerb findet auf drei Ebenen statt.

- Deutsche Unternehmen, die sich genau in unserem Business-Bereich bewegen.
- Die Engineeringabteilungen oder outgesourceten Abteilungen großer deutscher, europäischer und russischer Unternehmen.
- Projektleistungsunternehmen.

Die russischen Staatsunternehmen, die nach dem Systemwechsel in der Sowjetunion über riesige Ingenieurabteilungen verfügten, mussten überleben und haben sich – weil sie nicht 500 oder 1000 Ingenieure gleichzeitig entlassen konnten – unter anderem auf Dienstleistungen für westliche Unternehmen verlegt. Deren großer Vorteil besteht in der genauen Kenntnis der GOST- und SNIP-Normen.

An Projektleistungsunternehmen besteht nicht nur in Europa auch in Russland ein großer Mangel. In Russland reden wir über vier oder fünf, unter denen wir augenblicklich die jüngsten und kleinsten sind. Ein Wettbewerber hat sich gerade aus dem Markt „katapultiert“, die anderen beiden sind hoch erfolgreich. Der Markt ermöglicht ein irrsinniges Wachstum.

Der Markt besteht auch hier wieder aus drei Bereichen:

- klassische Konstruktion von neuen Anlagen, Erneuerung von Anlagen und Konstruktion von Teilen
- Projektmanagement – das ist der zur Zeit am stärksten nachgefragte Artikel im Industrieberatungsbereich. Konstruieren können die Russen selbst, aber sie sind auf Grund der Historie, der Qualifikation und ihres Organisationsverhaltens kaum in der Lage Projekte so zu führen, dass der zeitliche und der Kostenrahmen eingehalten werden.
- Effizienz- und Produktivitätssteigerung von vorhandenen Anlagen und Betrieben.

Wo liegen für Sie die größten Schwierigkeiten nach Russland zu kommen?

Die größte Schwierigkeit besteht noch nicht einmal darin herzukommen, sondern anzukommen. Die ersten Monate war ich zwar physisch in Russland, aber überhaupt nicht angekommen. Am Anfang glaubte ich auch, als Deutscher muss man erst einmal allen zeigen, wo's lang geht. Das habe ich schnell abgelegt... ablegen müssen. Natürlich wird erwartet, dass Deutsche zielgerichtet, dynamisch und geradlinig sind, aber angepasst an die russische Mentalität. Aber, völlig angepasst, weich und wie das Wasser überall herum fließen, um ja nicht anzuecken, das nimmt man ihnen auch nicht ab.

Sind Sie schon an diesem Punkt?

Ich sehe ihn schon. Er ist an einigen Stellen zum Greifen nah, an anderen Stellen noch wie ein Schleier. Aber, wenn man dem russischen Gegenüber klar macht, dass man sich auf Russland einlässt, ein Unternehmen gründen will, Leute einstellt, Steuern zahlt, Geld verdienen will – dann bekommt man fast jede Unterstützung. Was überhaupt nicht geht, sich in einem Hotel einmieten, versuchen den Rahm abzuschöpfen, das schnell verdiente Geld nach Deutschland oder in die Schweiz zu

überweisen. Die Russen sagen: Sei ein Teil unserer Gesellschaft, beschäftige und qualifiziere unsere Leute, hör auf zu meckern, verdiene Geld.

Was sind Ihre Ziele in Russland?

Ich möchte unser Unternehmen in Russland etablieren – als großes, wichtiges Unternehmen in der ersten Reihe. Engineering ist in Russland augenblicklich schwer zu verkaufen. Projektmanagement ist ein noch vollkommen unüberschaubarer Markt. Jeden Tag starten neue Projekte, die Projektleitung und Umsetzung stellt dann oft die Herausforderung dar, an der sich der Erfolg bzw. Misserfolg misst. Ein noch überhaupt nicht erschlossenes Marktsegment ist operational excellence, früher hätte man geplante Wartung und Instandhaltung gesagt. Eigentlich dürfte man gar nicht darüber sprechen, um andere nicht auf Ideen zu bringen. Aber der Markt ist so riesig, dass man es doch darf. Operational excellence meint aber auch die Optimierung von Prozessen. In Russland existieren tausende technische Unternehmen mit ereignisbezogener Instandsetzung: ein Teil, eine Maschine fällt aus und erst in diesem Moment wird darüber nachgedacht, wie kann ich das Problem beheben. Wen rufe ich an, wer kann helfen, wo gibt es ein Ersatzteil – das dauert vierzehn Tage oder länger und kostet sehr viel Geld.

Was wir machen ist eine technical due diligence: Wir analysieren ein Unternehmen, qualifizieren das technische Personal, machen eine Bestandsaufnahme über die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Firma und dann entwickeln wir einen Investitionsplan, ein Ersatzteilmanagement, ein Qualifikationsmanagement, ein Reparaturmanagement ohne Ausfallzeiten; kurz gesagt wir tunen die Unternehmen.

Das hört sich nicht schlecht an. Wer will so etwas?

Die Frage heißt nicht, ob die russischen Partner es wollen. Russen sind sehr intensiv am Geldverdienen interessiert, und unsere Leistung sorgt dafür, dass dieser Umstand des Geldverdienens erhalten bleibt. Außerhalb der Turbokapitalismusstädte Moskau und St. Petersburg wächst auch die soziale Kompetenz der Unternehmer. Unter anderem auch deshalb, weil die regionalen Politiker von den Unternehmern verlangen, dass sie sich um die Firmen, die Mitarbeiter, die Region kümmern. Damit wird der Zwang immer größer.

Welche Branchen wollen Sie bedienen?

Ganz ungeschützt gesprochen, den gesamten Industriebereich. Aber, RAM kommt historisch gesehen aus dem

Öl- und Gasbereich. Wir sind der hauptsächliche EPCM – Partner für eines der großen Petroindustriunternehmen in Westeuropa. Seit ca. 20 Jahren haben wir uns sehr erfolgreich in Richtung Stahl, Zement, Kraftwerke aller Energieformen entwickelt.

Aber das sind doch 80 Prozent der russischen Industrieproduktion?

Das ist unser Problem. Der Markt ist so groß, dass einem schwindlig werden könnte. Ich fühle mich in Russland wie ein Kind in der Schokoladenfabrik – man weiß nicht, wohin man zuerst greifen soll.

Bitte konkret, gibt es schon Projekte?

Firmen kann ich natürlich nicht nennen, aber ja, es gibt schon Projekte. Allerdings sind diese Projekte gleich wieder so riesig, wie die Erwartungshaltung, innerhalb kürzester Zeit alle Probleme lösen zu können. In drei, vier Wochen sollten nach Möglichkeit hunderte Ingenieure vor Ort sein.

„Wollte ich everybody's darling sein, führte das zur völligen Gesichtlosigkeit. Man wird nicht mehr wahrgenommen.“

Das geht natürlich auch nicht, aber ich kann auf ein gigantisches Ingenieurteam in Deutschland zurückgreifen. Aber, die Konsequenz ist klar: In den nächsten zwei bis drei Jahren muss ich zwei- bis dreihundert eigene Mitarbeiter in Russland verfügbar haben.

Für welche Einsatzgebiete?

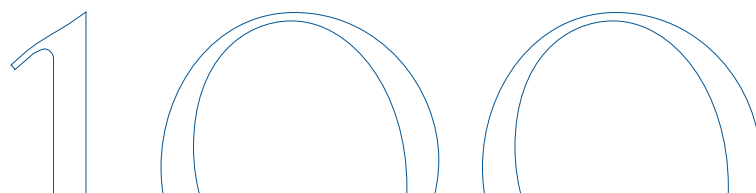
Stahlerzeugung und –verarbeitung, Kraftwerke, Öl, Gas.

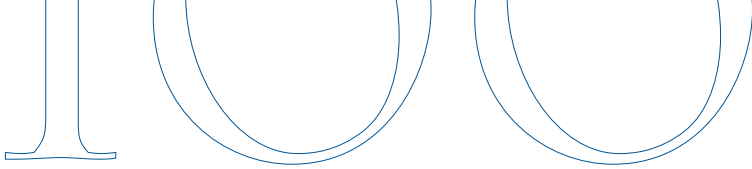
Personal aus Deutschland zu rekrutieren oder in Russland könnte in der Praxis schwierig werden?

Dem widerspreche ich ganz entschieden. Man bekommt in Russland ganz hervorragendes Personal. Dafür muss man die Augen aufmachen, den Leuten keine Märchen erzählen und sie ernst nehmen. Ich zeige den Menschen unsere Vision von der Zukunft der Firma und ihren Anteil daran.

Mitarbeiter können aber von Visionen ihren Lebensunterhalt schlecht bestreiten?

Selbstverständlich bezahlen wir den Mitarbeitern einen marktadäquaten Lohn. Viel wichtiger ist jedoch der soziale Background und den leisten wir.



**Ist die Ausbildung der russischen Ingenieure Weltspitze?**

Wo ist denn die Spitze der Welt? Hier oder dort – im Westen? Die russischen Ingenieure sind gut ausgebildet und man könnte sie sofort im Westen einsetzen. Wir beschäftigen an unserem deutschen Sitz osteuropäische Ingenieure, die überall einsetzbar sind. Die physikalisch-mathematische Grundausbildung ist hervorragend und die Arbeitseinstellung der Russen ist erfreulich unternehmensnah.

Im Augenblick investieren Sie Geld. Ab wann wollen/werden Sie welches verdienen?

Am Anfang stellt man einen Businessplan für das start-up auf und überlegt sich wie lange es dauern darf bis ein hocheklärungsbedürftiges Produkt wie unseres Gewinn bringen kann. Unsere westlichen Planer gehen davon aus,

dass man den ersten Rubel im besten Fall nach 18 Monaten verdienen kann, realistischerweise nach 30 bis 36 Monaten. Ich bin im achten Monat und im zwölften Monat werden die ersten Rechnungen beglichen sein. Trotzdem leide ich – so wie fast alle meine Kollegen bzw. Marktbegleiter – unter dem beständigen Erklärungsbedarf, dass in Russland alles länger dauert. Der Bürokratismus ist hoch entwickelt.

Sie sind wie lange in Russland?

Acht Monate.

Sie wollen wie lange bleiben?

Ich fühle mich hier wohl. Ich mag das Land und die Menschen, und ich habe keine Planung. Wenn ich es eingrenzen sollte wahrscheinlich fünf bis acht Jahre, aber mein Ziel ist in Russland zu bleiben, solange es mir gefällt.