

Russland und Ukraine: Investieren in der Krise?

Einblicke, Perspektiven und Lessons learned – Was ist zu tun?

Dr. Uwe Kumm, Partner, Managing Partner für Russland, GUS und Baltikum
Roland Berger Strategy Consultants

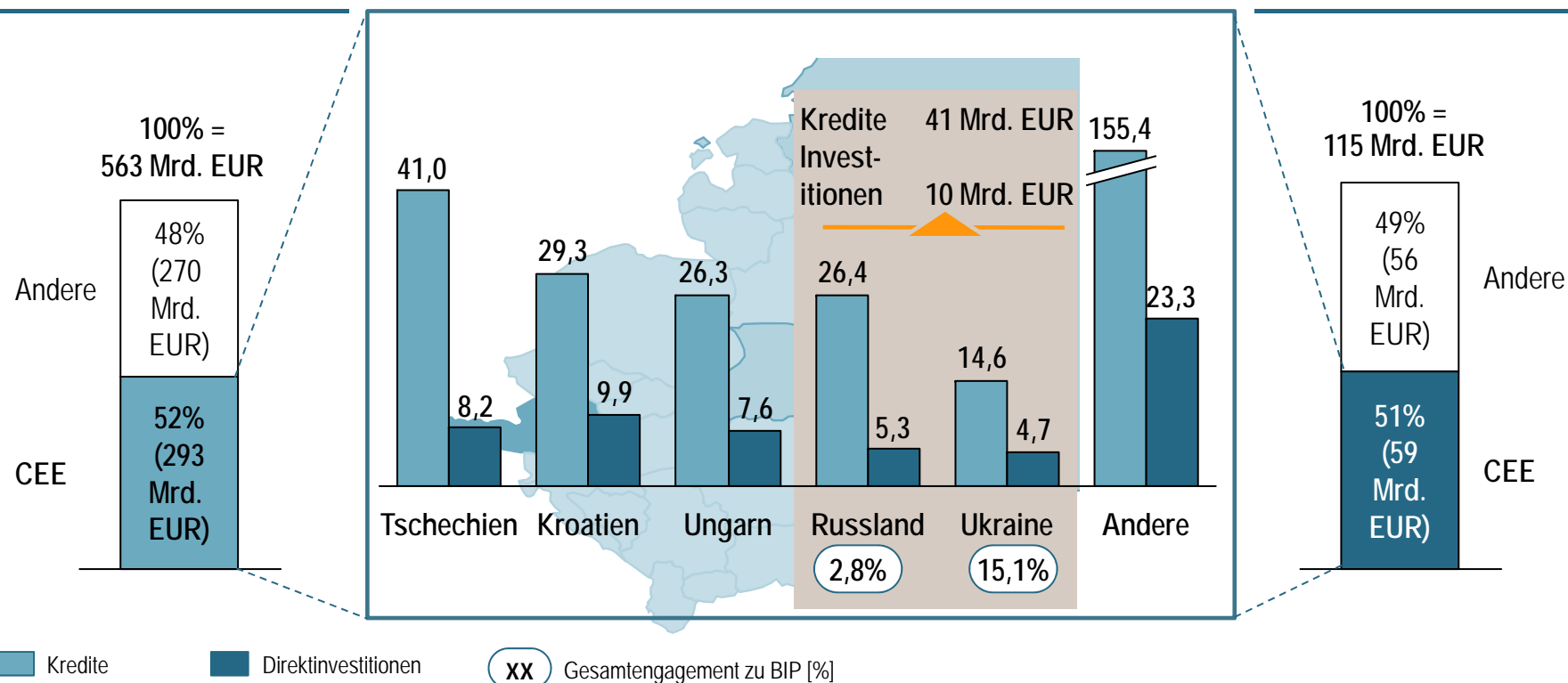
28. April 2009

Österreichs Gesamtengagement in Russland und der Ukraine beträgt ca. 50 Mrd. EUR

Österreichs Engagement in Zentral- und Osteuropa, [Mrd. EUR]

BANKKREDITE AN DAS AUSLAND, 2008 [MRD. EUR]

DIREKTINVESTITIONEN, KUMULIERT BIS 06/2008 [MRD. EUR]



INHALT

A

Ursachen für die Wirtschaftskrise in Russland und der Ukraine

B

Aussichten und Perspektiven für die russische Wirtschaft

C

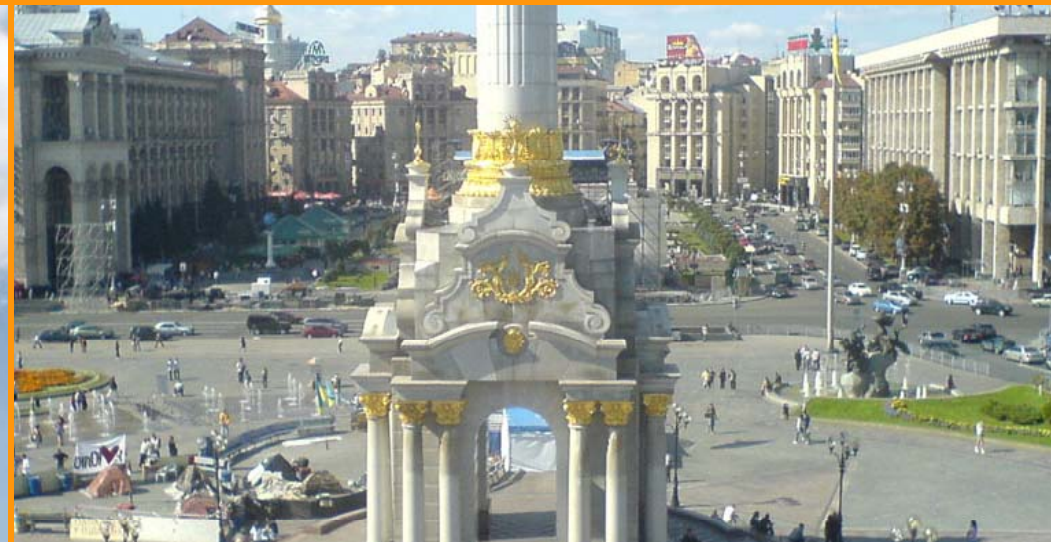
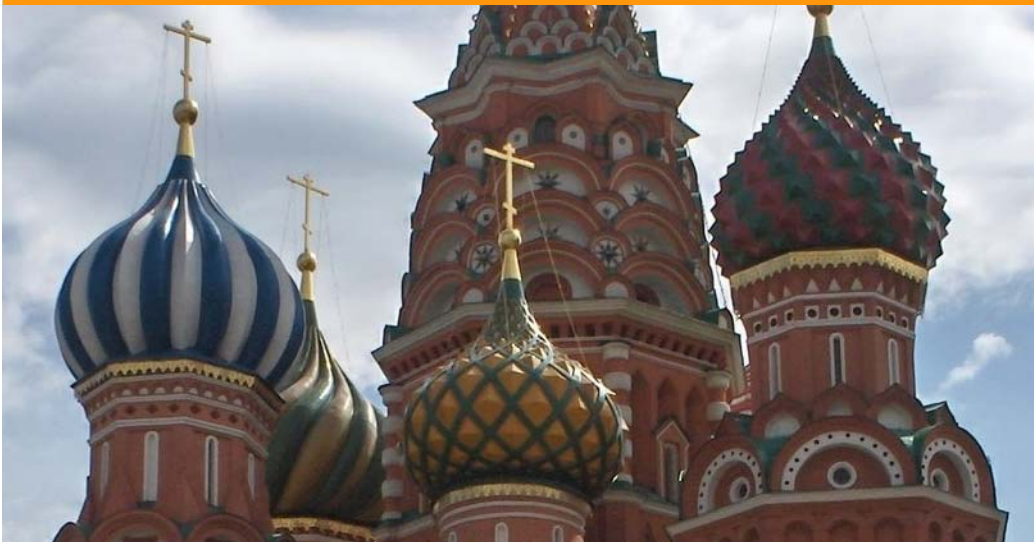
Aussichten und Perspektiven für die ukrainische Wirtschaft

D

Lessons learned – Was ist zu tun?

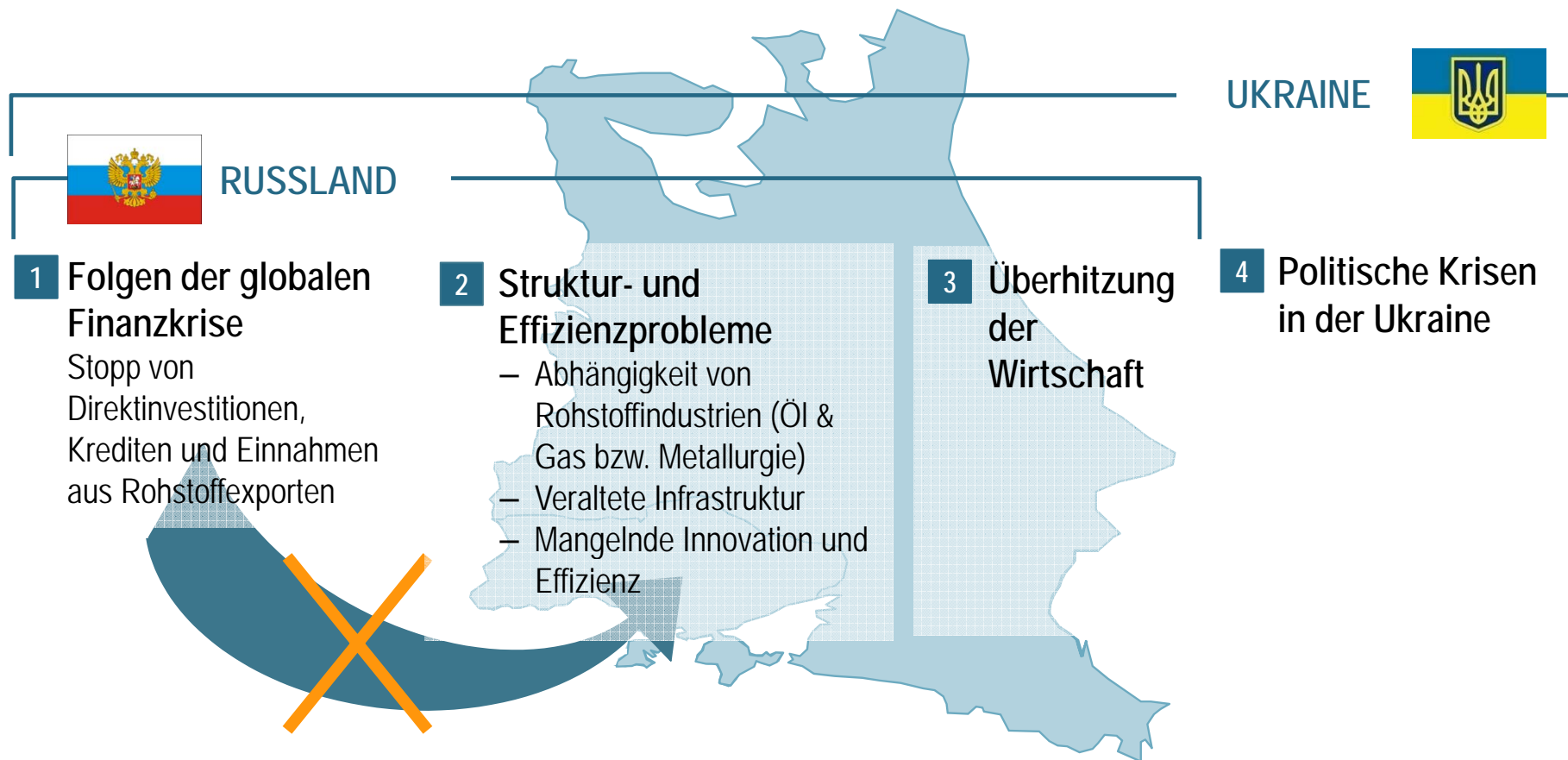
A

Ursachen für die Wirtschaftskrise in Russland und der Ukraine



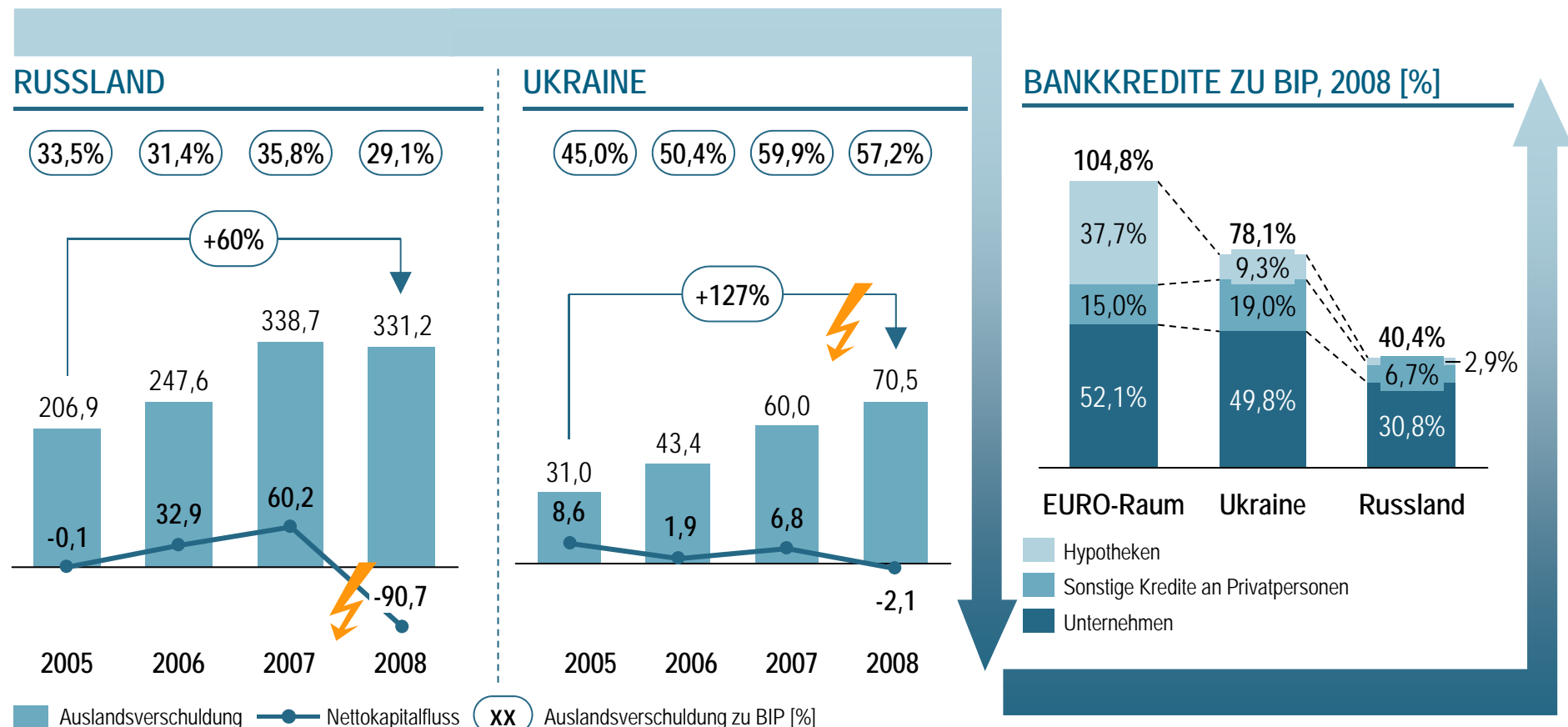
Gründe für den Absturz liegen nicht nur in der globalen Finanzkrise – interne Probleme wurden jahrelang vernachlässigt

Gründe für die Wirtschaftskrise in Russland und Ukraine



Kapitalabfluss und Auslandsverschuldung beider Länder sind problematisch – interne Verschuldung ist jedoch in Russland auf relativ niedrigem Niveau

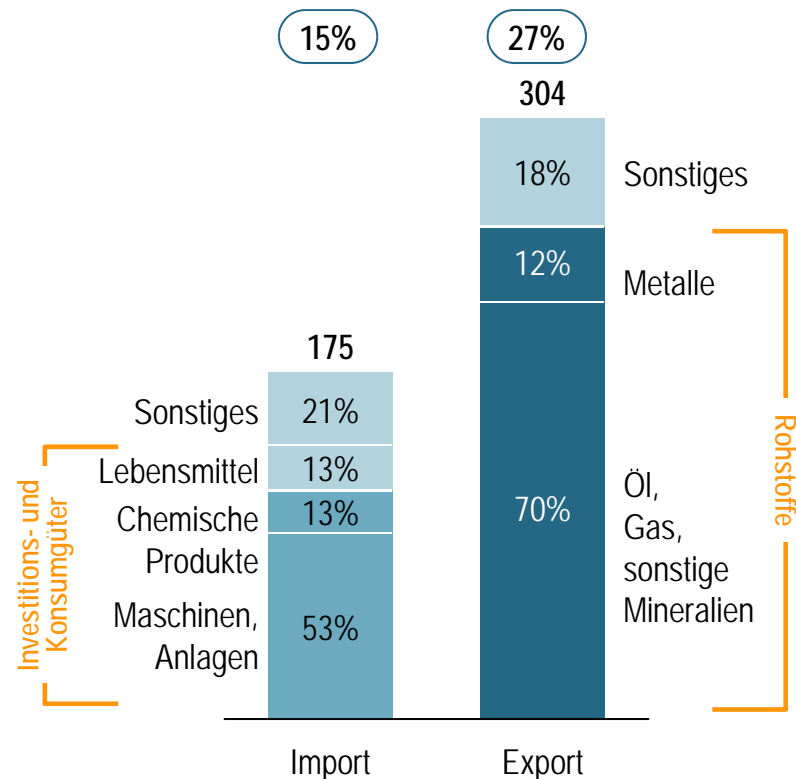
Nettokapitalzufluss, Auslandsverschuldung und Bankkredite, [Mrd. EUR, % zum BIP]



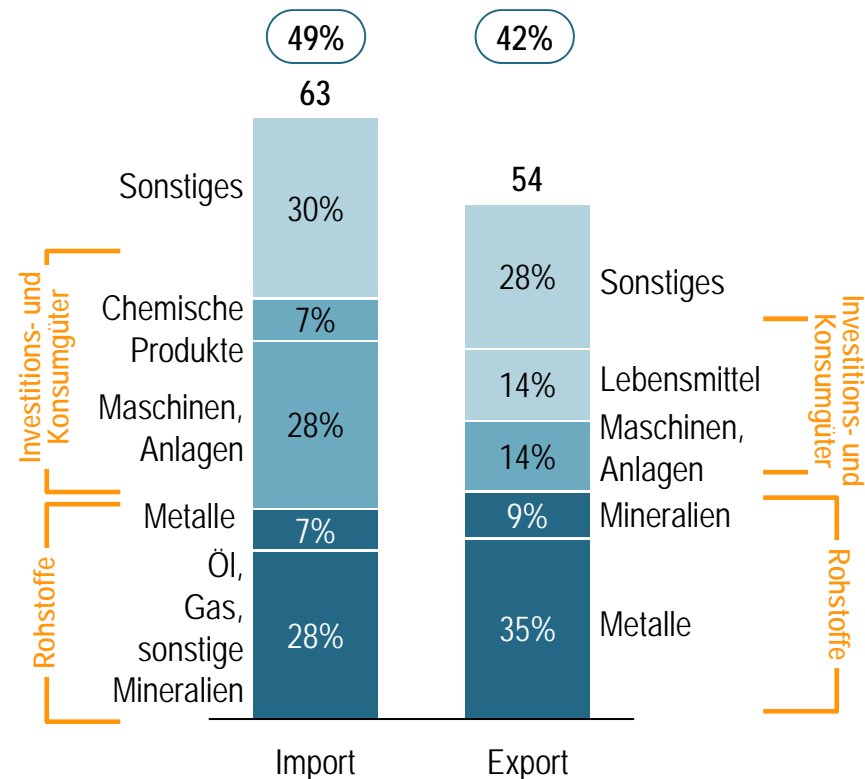
Konzentration auf exportorientierte Rohstoffindustrien – Produkte mit hoher Wertschöpfung werden hauptsächlich importiert

Export- und Importstruktur

RUSSLAND, 2008 [Mrd. EUR]



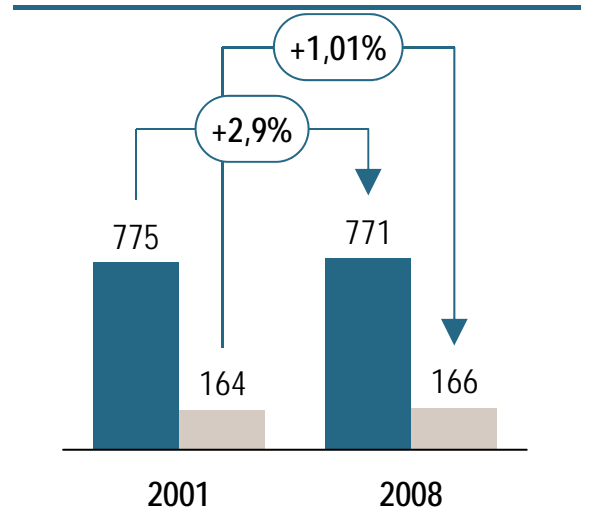
UKRAINE, 2008 [Mrd. EUR]



Die Infrastruktur beider Länder wurde stark vernachlässigt – zur Zeit sind Investitionen nur noch eingeschränkt möglich

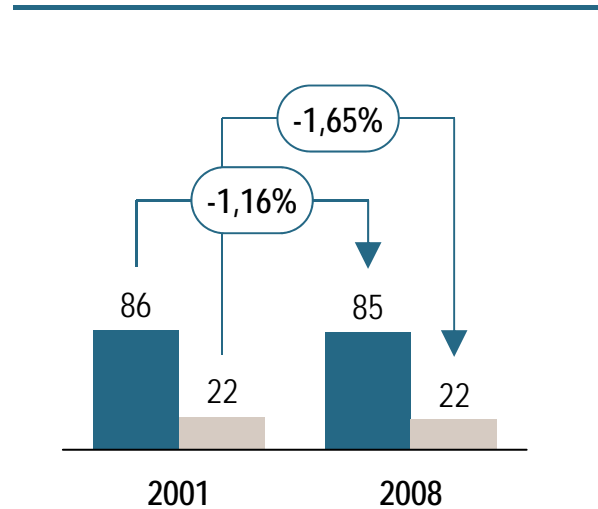
Entwicklung Infrastruktur RUS/UKR

BEFESTIGTE STRASSEN, 2001-2008 [Tsd. km]



- > 1/3 der Strassen sind nur bedingt benutzbar; Transkontinentale Verbindungen teilweise unterbrochen
- > 98 m/km² Straße im europäischen Teil Russlands und 270 m/km² in der Ukraine – sehr klein im Vergleich zu Deutschland oder Österreich (650 m/km² und 1,3 km/km²)

EISENBAHNNETZ, 2001-2008 [Tsd. km]



- > Veraltetes Schienennetzwerk, geringe Durchschnittsgeschwindigkeit (46 km/h)
- > 11 m/km² liegen im europäischen Teil Russland und 36 m/km² in der Ukraine – sehr wenig im Vergleich zu Deutschland oder Österreich (116 m/km² und 74 m/km²)

■ Russland

■ Ukraine

REDUZIERUNG DER INVESTITIONEN

⚡ RUSSLAND

- > Die geplanten Staatsinvestitionen in die Transportinfrastruktur wurden für 2009 um 28% gesenkt
- > Die Regierung versucht aktiv Privatinvestoren für die Projekte zu gewinnen (z.B. PPPs)

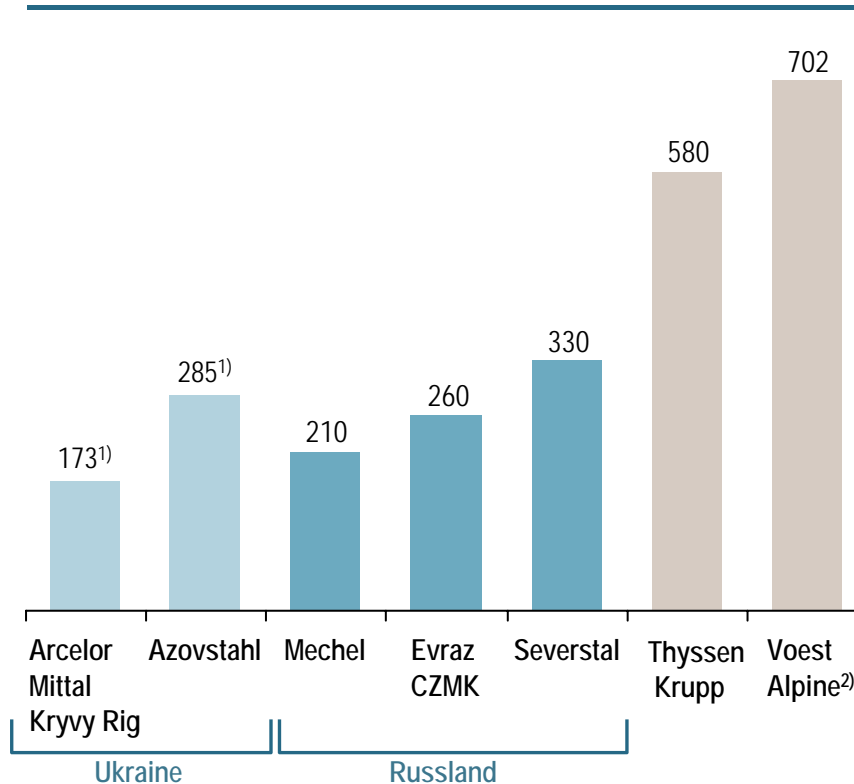
⚡ UKRAINE

- > Die Pläne für den Ausbau der Infrastruktur werden nicht veröffentlicht
- > Die Regierung besitzt keine Gelder, um massive Infrastrukturinvestitionen durchzuführen

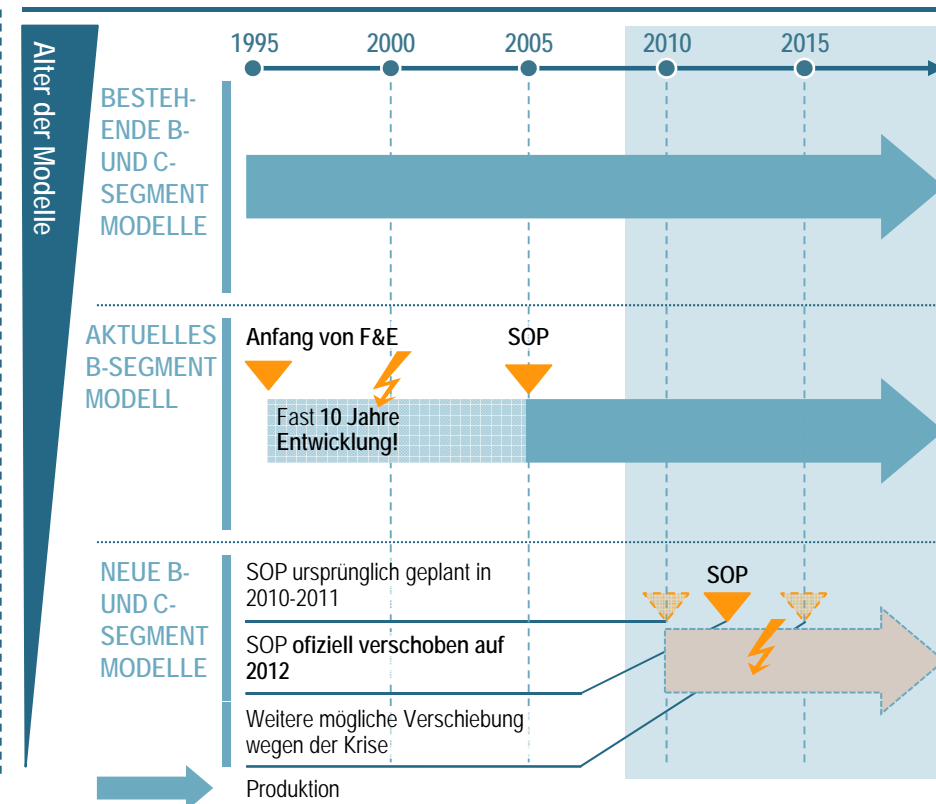
Bereits vor der Krise lag die Effizienz und Innovationskraft weit hinter der westl. Unternehmen – Krise verschärft die Lage

Beispiele für Effizienz und Innovationskraft

PRODUKTIVITÄT VON STAHLUNTERNEHMEN, 2007
 [TONNE STAHLPRODUKTION JE MITARBEITER]



ENTWICKLUNG UND MARKTEINFÜHRUNG NEUER AUTOMODELLE IN RUSSLAND



1) Stahl (Schmelzertrag), ohne Gußeisen 2) nur Stahl-Segment

Quelle: IWF, WSA, Unternehmensdaten, Presse, Roland Berger Strategy Consultants

Die Wirtschaft war stark überhitzt – Unternehmen wurden zu überhöhten Preisen gekauft und zum Teil hohe Verluste realisiert

M&A: Volumen und Multiples im Bankensektor

AUSGEWÄHLTE M&A-DEALS IM RÜCKBLICK

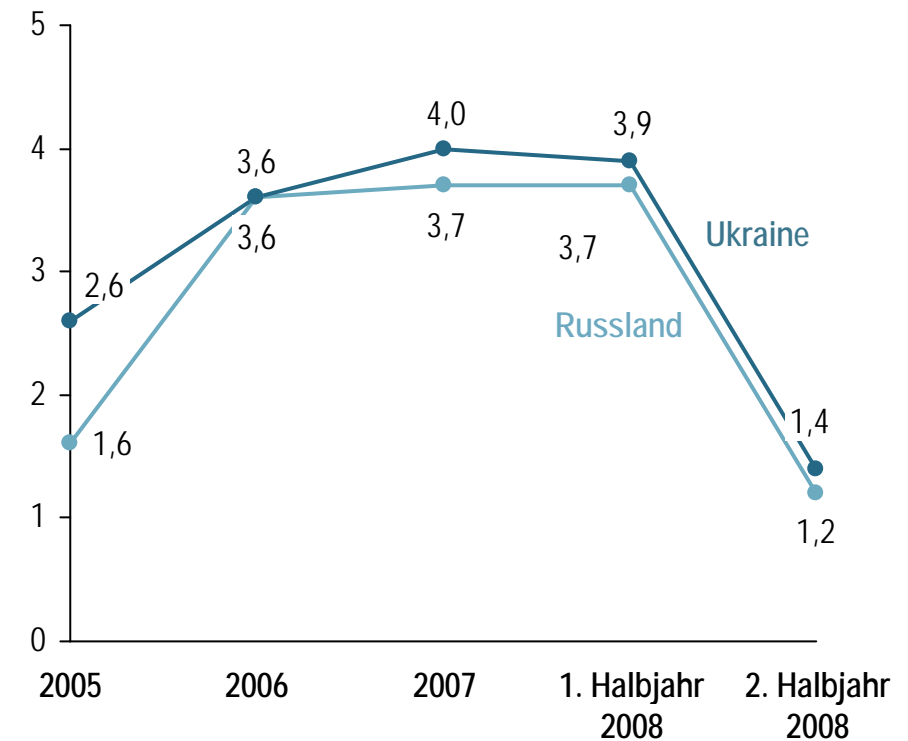
BEISPIEL - ENERGIESEKTOR

- > 2007/08 Auflösung von RAO UES - Due Diligence oftmals ungenügend ausgeführt
- > Großer europäischer Energieversorger erwirbt Mehrheit an russischem Stromerzeuger für >4 Mrd. EUR
- > Ende 2008 ist der Marktwert um 90% gefallen (Preise für Stromerzeugungskapazitäten von über 500 USD/kWh auf deutlich unter 150 USD/kWh im Durchschnitt gefallen)

BEISPIEL - BASEL/DERIPASKA

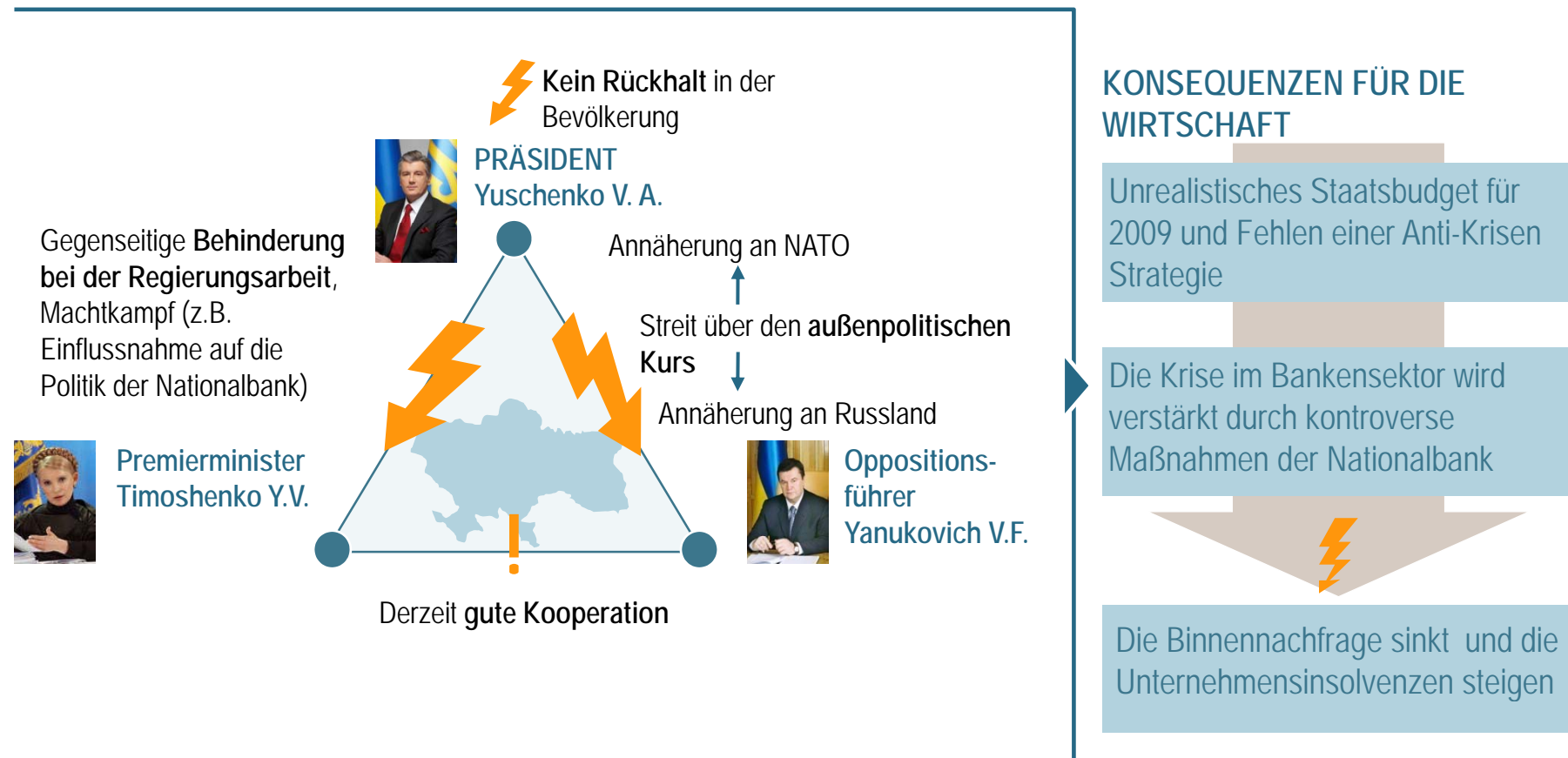
- > Beteiligung an Hochtief mit ca. 10% im Mai 2007 – Verkauf im Oktober 2008 Verlust ca. 300-350 Mio. EUR
- > Beteiligung an Magna International für ca. 1,5 Mrd. USD, davon ca. 900 Mio. USD kreditfinanziert – aktueller Wertverlust ca. 50%

MULTIPLES IM BANKENSEKTOR [KAUFPREIS ZU EIGENKAPITAL]



Die politische Instabilität der Ukraine beeinflusst die Wirtschaft in der aktuellen Krise besonders stark

Überblick über die politische Situation in der Ukraine



B

Aussichten und Perspektiven für die russische Wirtschaft



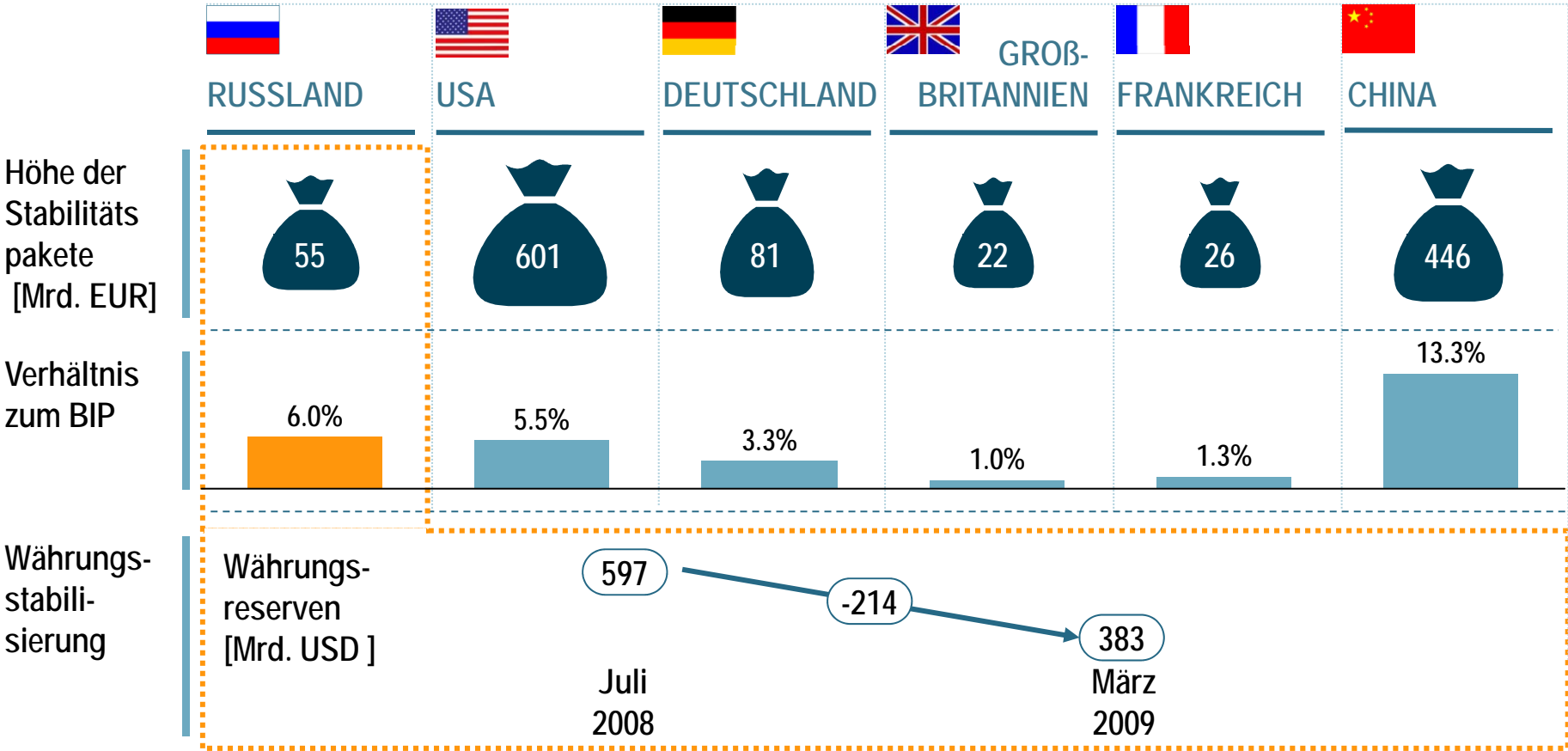
Der Staat hat finanziell auf die Krise reagiert – Wirkung auf die Realwirtschaft ist unzureichend

7 Thesen zur russischen Wirtschaft und einzelnen Sektoren

- | | | |
|--|---|---|
| REAKTION AUF
DIE KRISE | 1 | Eingeleitete Hilfsmaßnahmen der russischen Regierung weisen in die richtige Richtung – Die Stabilitätsmaßnahmen stützen jedoch in erster Linie Staatsunternehmen |
| | 2 | Gründung von Staatsholdings ist kurzfristig ein möglicher Schritt zur Stabilisierung! Mittel- und langfristig ist aber wieder eine größere Autonomie der Wirtschaft gefordert |
| PERSPEKTIVEN FÜR
AUSGEWÄHLTE SEKTOREN | 3 | Mittelfristig werden steigende Ölpreise einen erneuten Wirtschaftsaufschwung ermöglichen |
| | 4 | Das russische Bankensystem ist durch finanzielle Stützungsmaßnahmen teilweise abgesichert – Grundsätzliche Stabilisierung erfordert verbessertes Risikomanagement und Effizienz |
| | 5 | Bauindustrie wird wieder anziehen – Ausfälle im Hochbau können teilweise durch Infrastrukturbau kompensiert werden |
| | 6 | Insbesondere der Lebensmitteleinzelhandel kommt bisher ohne große Verluste durch die Krise – Lokalisierung der Produkte wichtig |
| | 7 | Trotz aktuell dramatischer Rückgänge hat die Automobilbranche gutes Potential – insbesondere die lokale Produktion westlicher Hersteller gewinnt |

Mit 55 Mrd. EUR wurde ein bedeutendes Stabilitätsprogramm verabschiedet – zusätzlich wurde die Währung mit ca. 150 Mrd. EUR gestützt

Staatliche Stabilitätspakete ausgewählter Länder, Stand April 2009



Bildung von Staatsholdings in strategischen Branchen wirkt kurzfristig stabilisierend – Eine langfristige Lösung?!

Ausgewählte Beispiele strategisch wichtiger Branchen und von Staatsholdings

42 STRATEGISCH WICHTIGE BRANCHEN

- Rüstungsproduktion
- Atomenergie
- Nanoindustrie
- Flugzeugbau
- Fluglinien
- Transportpipelines
- Stromübertragung
- Strassenbau, etc.

STRATEGISCHE STAATSHOLDINGS

- Rostechologii
- Rosatom
- Rosnanotech
- OAK
- Rosavia
- Transnefteprodukt
- Rusenergobyt
- Avtodor, etc.

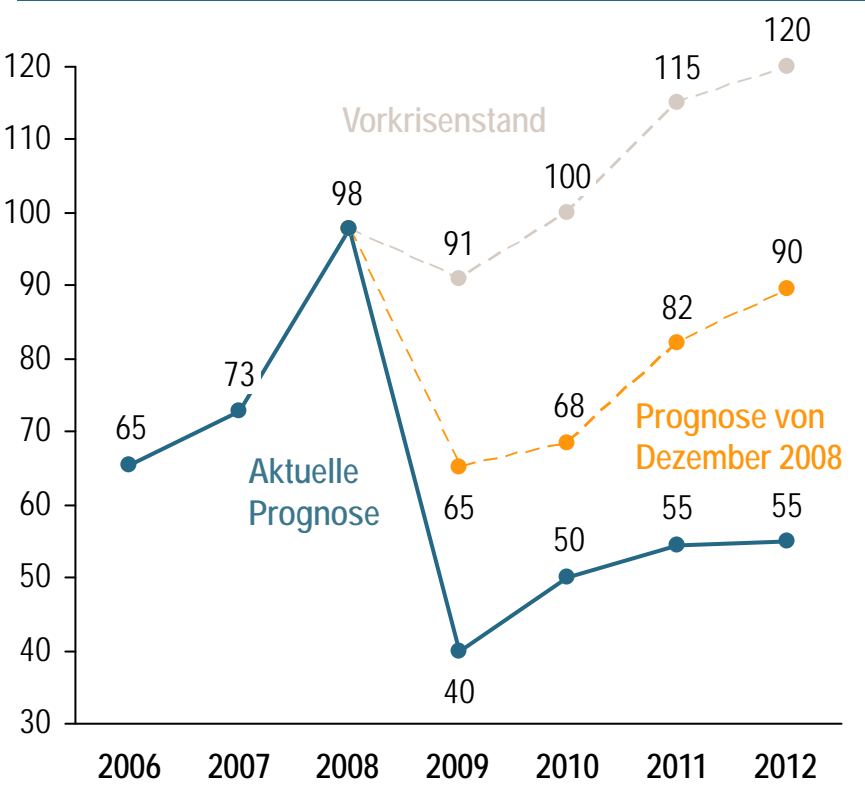
KOMMENTARE

- +** Kurzfristig betrachtet – Stabilisierung russischer Wirtschaft
- Staatsholdings und Regulierungen bremsen Zufluss von Kapital, Technologie & Know-how nach Russland
- Langfristig betrachtet – Behinderung des Wettbewerbs durch Staatsholdings – größere Autonomie der Wirtschaft gefordert

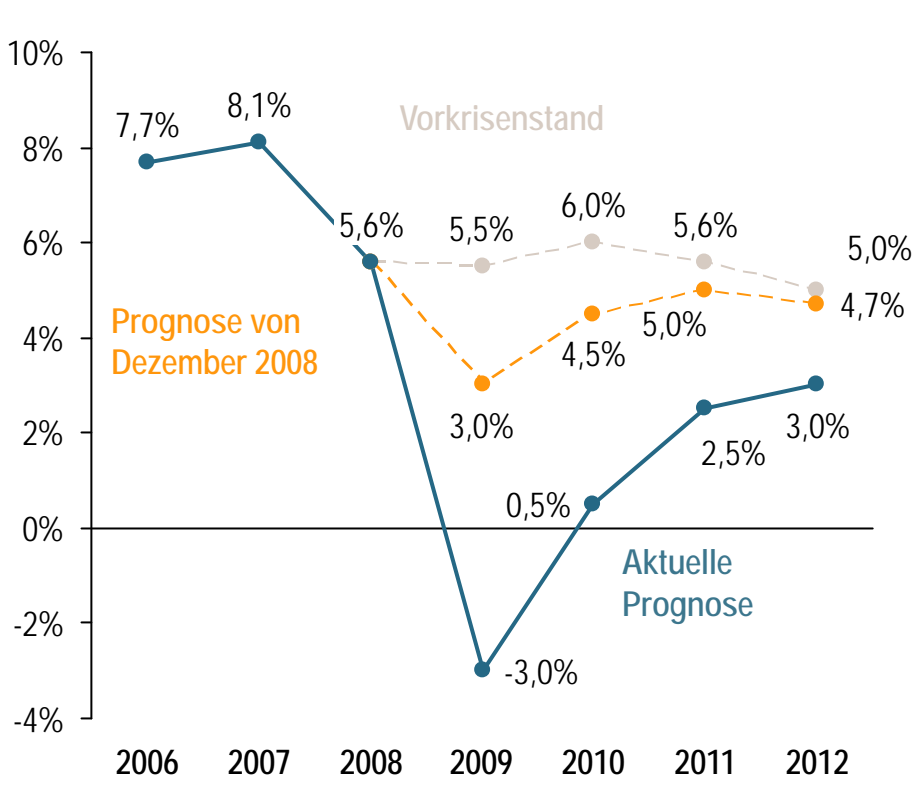
Die Stabilisierung der Weltwirtschaft und nachkrisislich steigende Ölpreise – Potenzial für die russische Wirtschaft

Szenarien für Ölpreis- und BIP-Entwicklung

ÖLPREISENTWICKLUNG [USD/BARREL, BRENT]

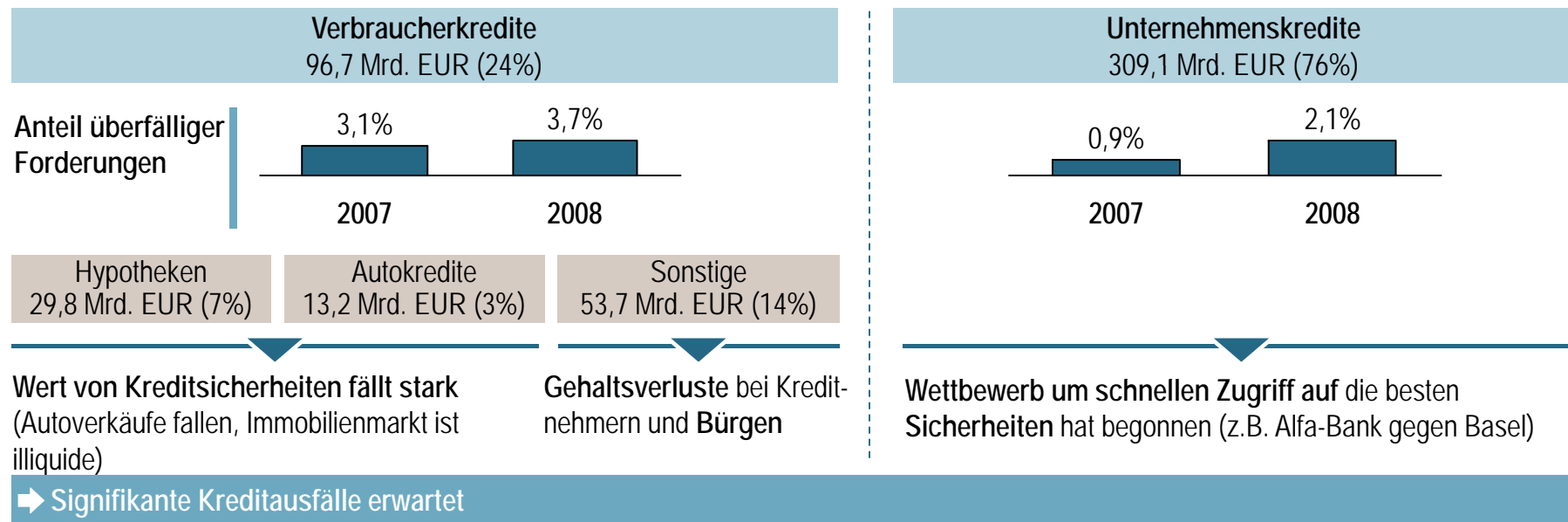


JÄHRLICHES WACHSTUM DES BIP [%]



Unzureichende Transparenz zu vorhandenen und erwarteten Kreditrisiken in den Banken

Ausstehendes Kreditvolumen an Verbraucher und Unternehmen, 2008



Analyse des Kreditportfolios, Clustering und Priorisierung nach Risikohöhe und Ausfallwahrscheinlichkeit

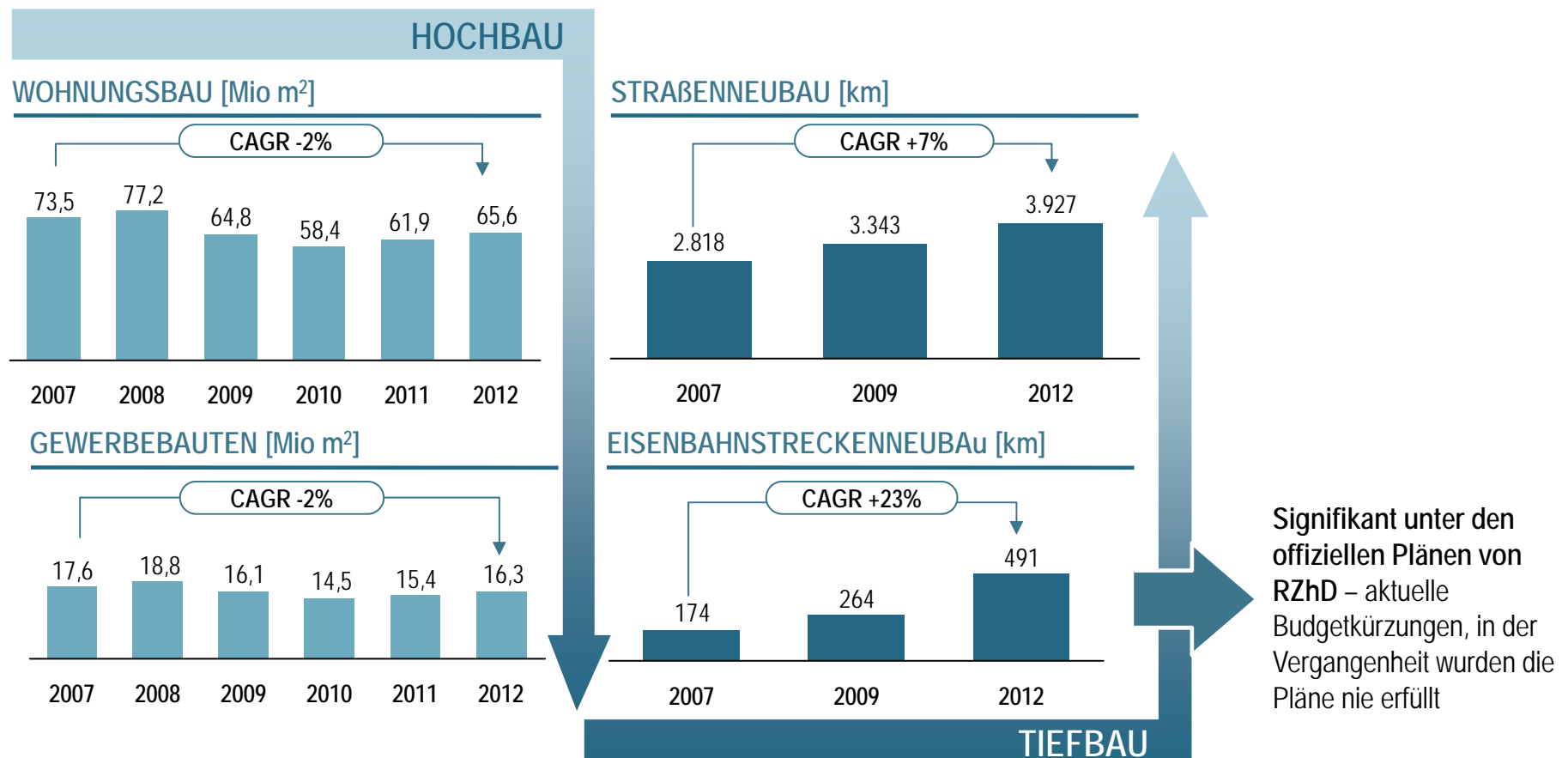
Entwicklung von Maßnahmen für die priorisierten Kreditcluster, parallel kurzfristige Restrukturierungsaudits für identifizierte Problemkunden

Verbraucherkredite: Verkauf von Sicherheiten (Wohnungen, Autos), Betrieb von Aktiva (Wohnungsvermietung, Car-Leasing), Kreditverlängerung, Forderungsverkauf

Unternehmenskredite: Sicherheitenverwertung, **Sanierung**, Restwertabschreibung

Die Rückgänge im Hochbau werden teilweise durch Intensivierung des Tiefbaus kompensiert – Regierungspläne jedoch zu optimistisch

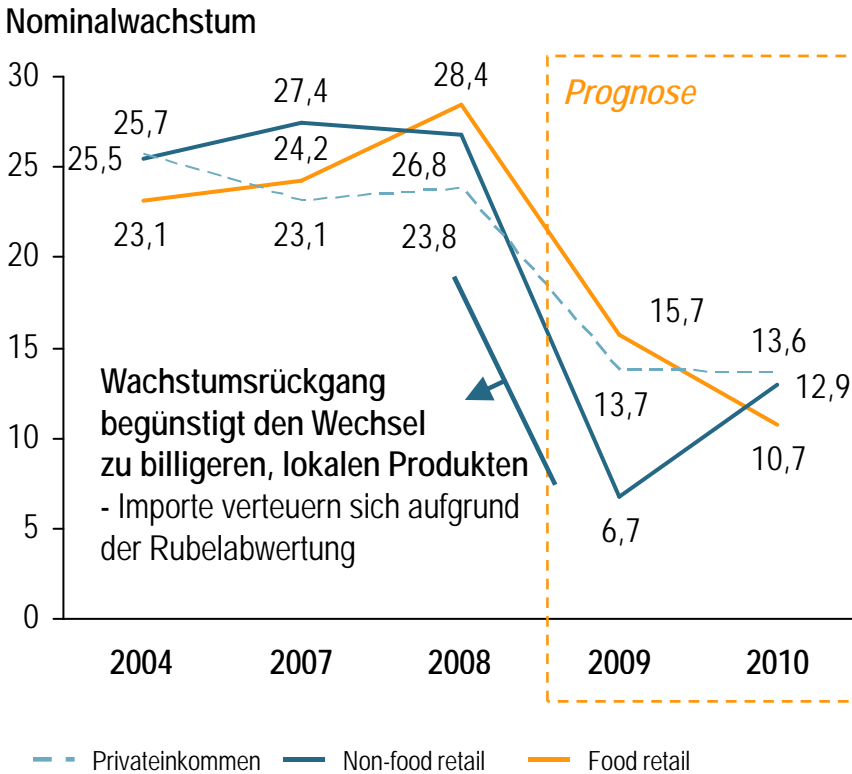
Prognosen für den russischen Bausektor



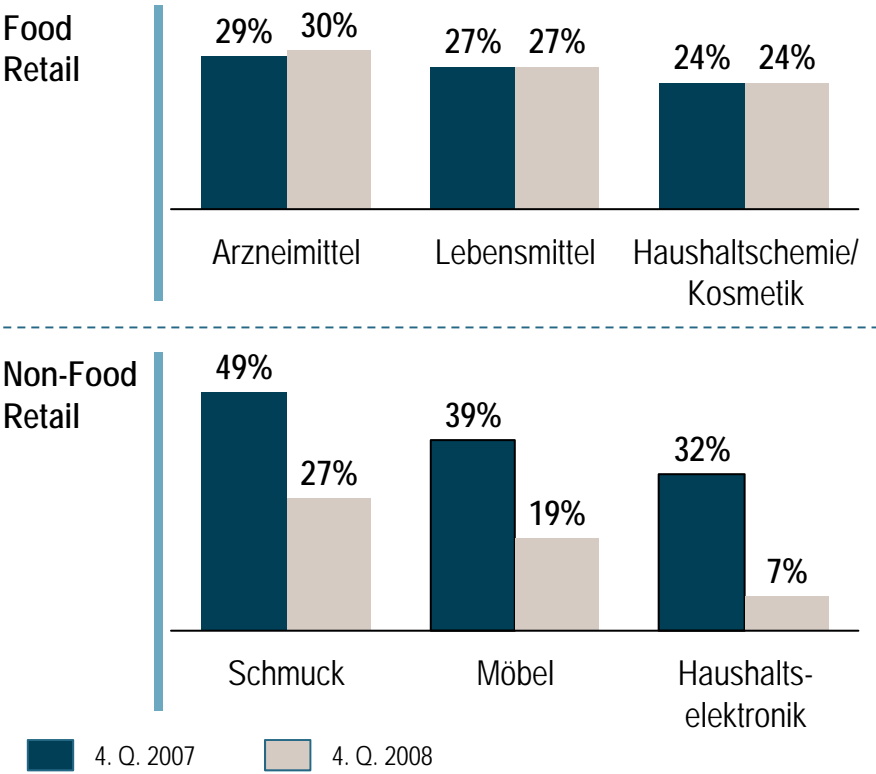
Der Einzelhandel wird durch sinkende Privateinkommen belastet – der Lebensmitteleinzelhandel und lokale Produkte können profitieren

Aussichten im Einzelhandel

WACHSTUM VON EINZELHANDEL UND PRIVATEINKOMMEN, 2004-2010 [% zum Vorjahr]

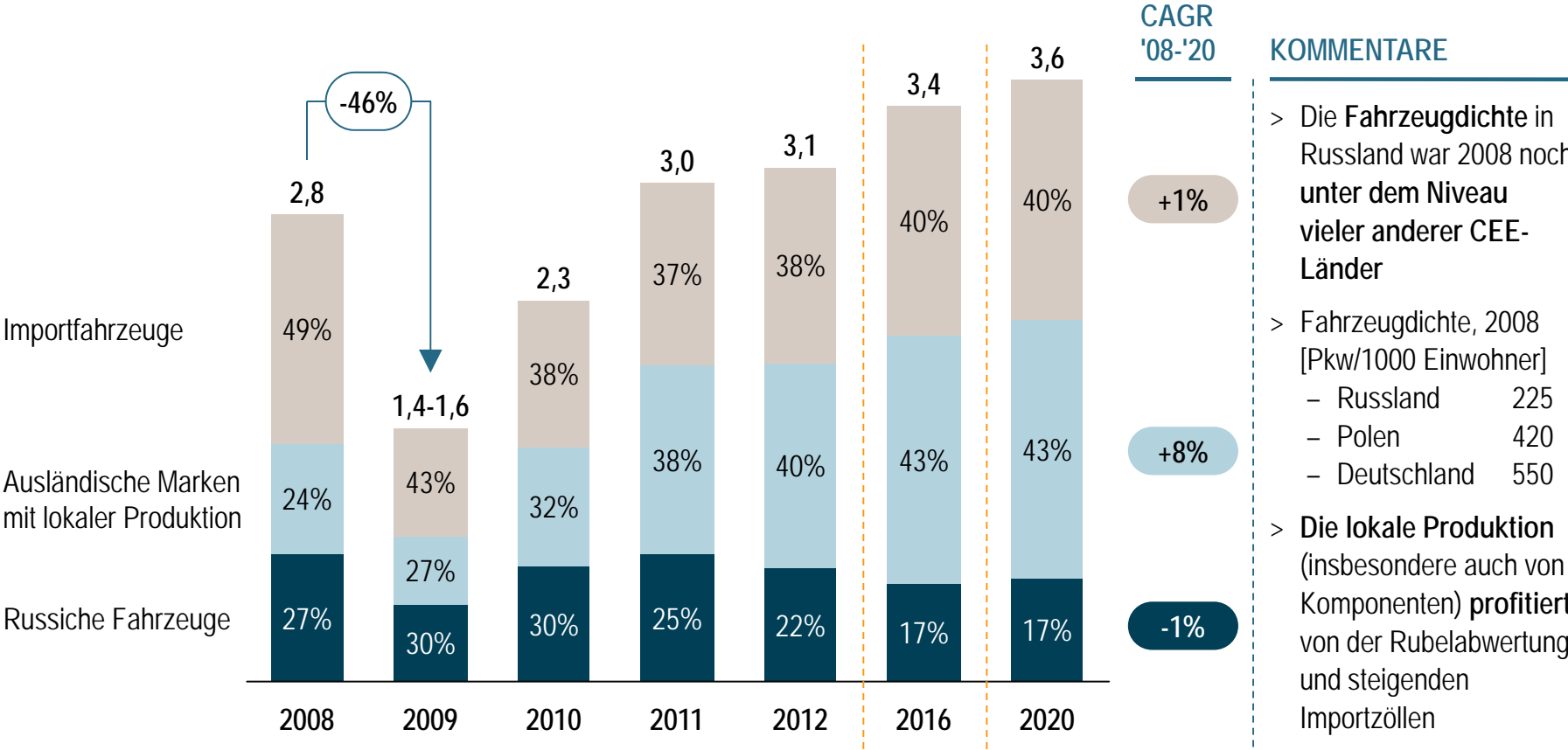


UMSATZWACHSTUM NACH EINZELHANDELSSEKTOREN, 4. Q. 2007 vs. 4. Q. 2008 [% im Vergleich zum Vorjahr]



2009 werden die Pkw-Verkäufe in Russland um 40-50% zurückgehen – eine relativ schnelle Markterholung bis 2011 ist möglich

Entwicklung von Verkäufen von Neufahrzeugen, 2008-2020 [Mio. Pkw]



C

Aussichten und Perspektiven für die ukrainische Wirtschaft



Die Ukraine benötigt externe Hilfe, um die Auswirkungen der Krise zu lindern – viele Industrien haben substantielle Probleme, aber es gibt auch Lichtblicke

6 Thesen zur ukrainischen Wirtschaft und einzelnen Sektoren

1

Nach einer **scharfen Korrektur** wird die **ukrainische Wirtschaft** stagnieren bzw. wieder langsam wachsen – **Hilfskredite sind notwendig**

2

Der **Zustand der ukrainischen Banken** wird sich weiter verschlechtern – Maßnahmen zur Risikominimierung notwendig

3

Die **ukrainische Stahlindustrie** hat in den letzten Jahren von der Substanz gelebt – Hohe Investitionen zum Bestandserhalt notwendig

4

Der **Hochbau** ist quasi zum Erliegen gekommen – Infrastrukturbau kann nur beschränkt kompensieren

5

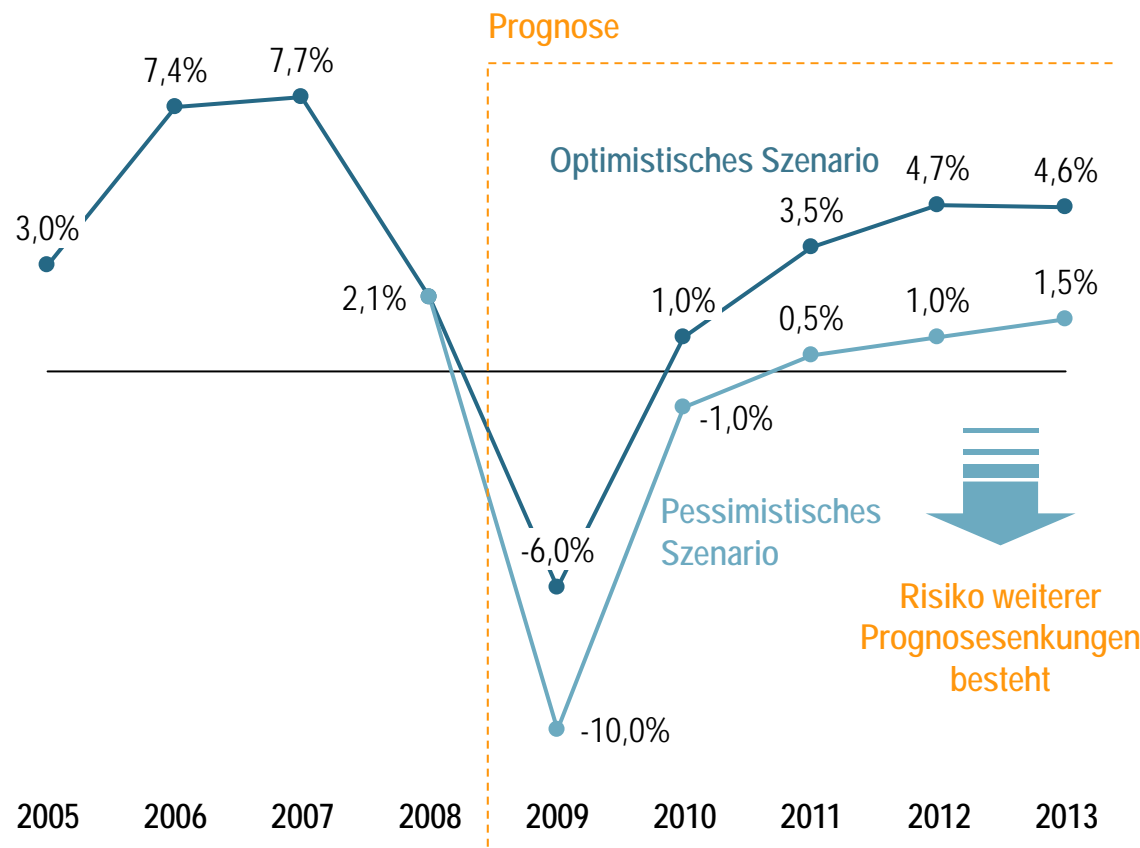
Die **ukrainische Landwirtschaft** hat nach jahrelangen Ertragsrückgängen ein **Rekordjahr 2008** erlebt – dank neuer Investitionen ist **weiteres Wachstumspotenzial vorhanden**

6

Die Ukraine bietet **attraktive Tourismusregionen** – die notwendige Infrastruktur muss aufgebaut werden

Nach einer scharfen Korrektur wird die ukrainische Wirtschaft stagnieren bzw. im besten Fall wieder langsam wachsen

Reales BIP-Wachstum – Ukraine, 2005-2013



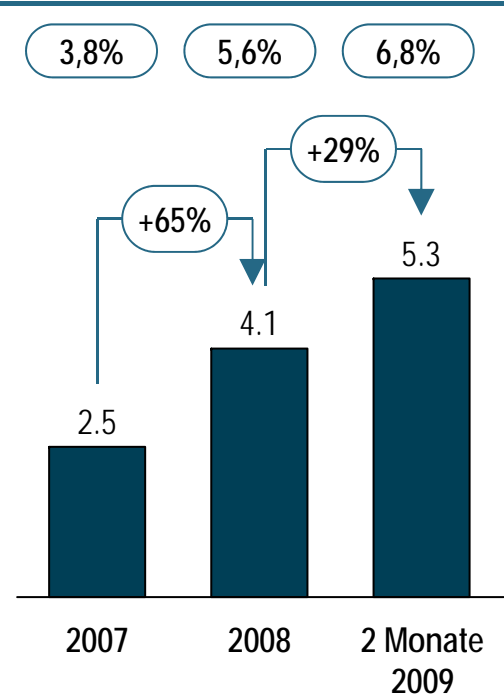
WESENTLICHE FAKTOREN ZUM WACHSTUM DER WIRTSCHAFT

- > Einigung über die Auszahlung der zweiten Hälfte des zugesagten **IWF-Kredits** (insgesamt 16 Mrd. USD) – Faktisch **einzig** Mittel zur **Wirtschaftsförderung**
- > **Politische Stabilität**
- > Wiederbelebung der **globalen Rohstoffnachfrage** (insb. Metalle)
- > Stabilisierung der **internen Nachfrage und des Konsums**
- > Wiederaufnahme der **Kreditvergabe an die Realwirtschaft**

Der Zustand der ukrainischen Banken wird sich weiter verschlechtern – Maßnahmen zur Risikominimierung notwendig

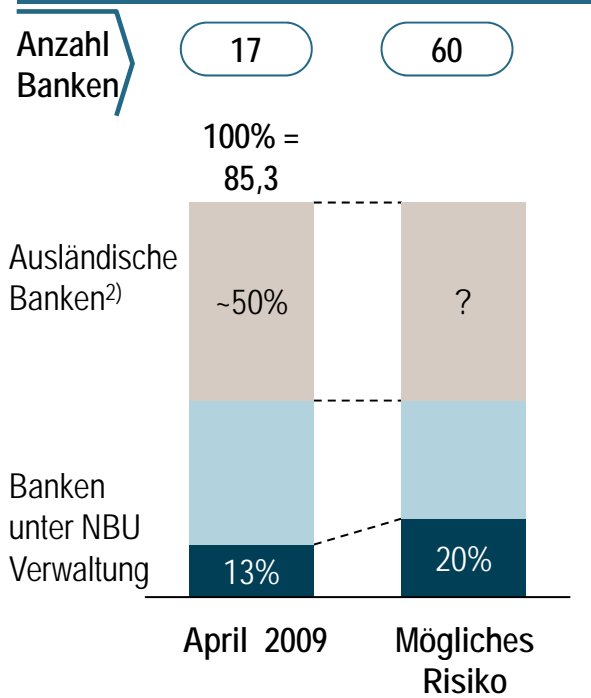
Entwicklung von Kreditausfallrisiken und Bankenpleiten

RÜCKSTELLUNGEN FÜR KREDITAUSFÄLLE [Mrd. EUR]



xx% Anteil an den ausstehenden Krediten

BANKAKTIVA UNTER NBU VERWALTUNG¹⁾ [Mrd. EUR]



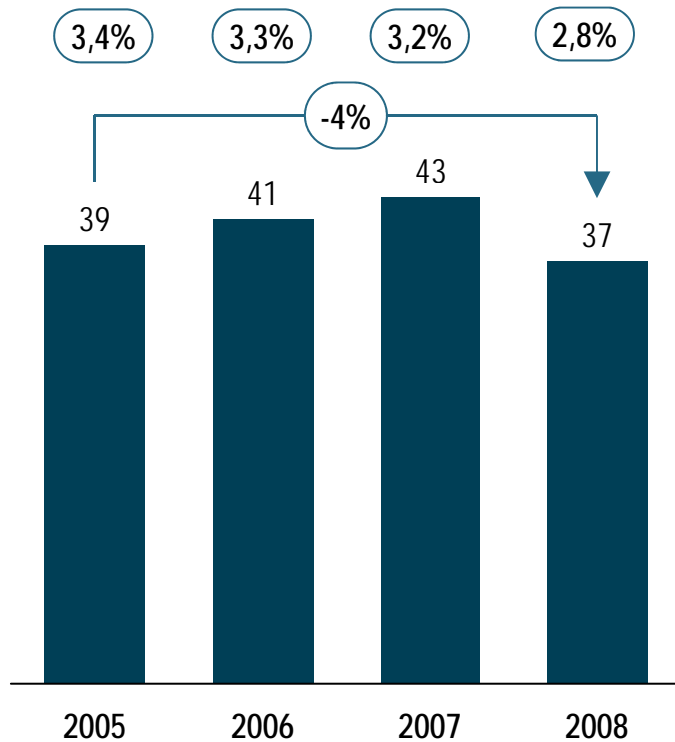
- > Notwendige Maßnahmen:
 - > Realistische Bewertung des Ausfallrisikos
 - > Aufbau von Work-out Einheiten, Verbessern des Risikomanagements
 - > Restrukturierung von Kreditnehmern – Sicherstellung der Kapitaldienstfähigkeit
 - > Banken benötigen Kapitalerhöhungen, auch in Form von Übernahmen (z.B. Prominvestbank durch VEB)
 - > NBU hat 26 "systembildende" Banken bestimmt, die nachkapitalisiert werden sollen
 - > Aktionäre von 19 Banken machen die Kapitalerhöhung selbst, während der Staat ins Kapital der restlichen 7 eintritt (mit gleichzeitiger Verwaltung)

1) NBU Verwaltung (inkl. schon bestimmt geplante) und NBU Kuratoren Stand 17.04.2009 2) Einschätzung; auch teilweise ausländische Banken

Quelle: NBU, IWF, Presse, Roland Berger Strategy Consultants

Die ukrainische Stahlindustrie hat in den letzten Jahren von der Substanz gelebt – Hohe Investitionen zum Bestandserhalt notwendig

Stahlproduktion in der Ukraine, 2005-2008 [Mio. t]



xx% Weltmarktanteil

HAUPTHERAUSFORDERUNGEN

VERALTETE TECHNOLOGIE

- > Siemens-Martin-Öfen stellen 45% der ukrainischen Stahlproduktionskapazitäten
- > Nur 34% des produzierten Stahls werden mit der Strangusstechnik produziert

ENERGIEINTENSIVE PRODUKTION

- > Im Durchschnitt verbrauchen ukrainische Werke 20% mehr Energie für die Produktion einer Tonne Stahl im Vergleich zu EU-Werken

ABGESCHRIEBENE STAHLWERKE

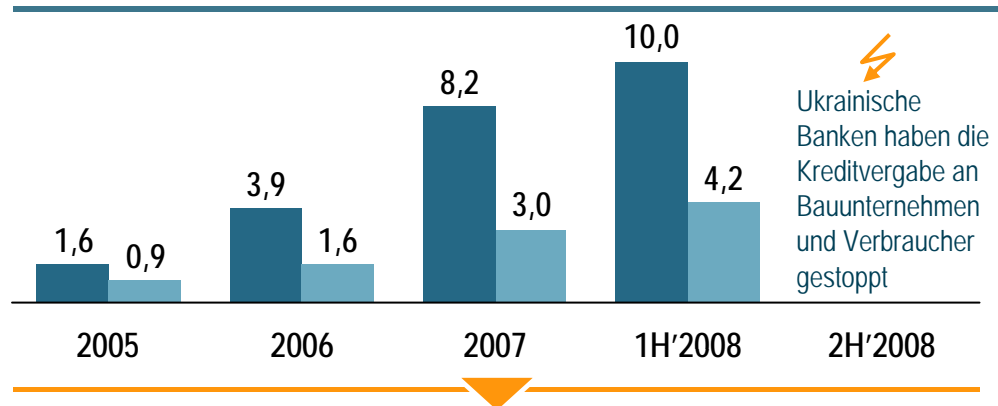
- > Die Anlagen ukrainischer Produzenten sind zu 65% abgeschrieben, 54% bei den Koksöfen und 90% der Walzwerke

Jetzt sind Investitionen in neue Anlagen notwendig, um im nächsten Stahlzyklus keine weiteren Marktanteile zu verlieren

Der Hochbau ist quasi zum Erliegen gekommen – Infrastrukturbau kann nur beschränkt kompensieren

Ukrainischer Bausektor – Überblick

KREDITVERGABE AN DEN BAUSEKTOR [Mrd. EUR]



BÜROS

- > Ca. 90% aller Projekte und Baustellen sind konserviert worden
- > Die Mieten sind um 40-60% gefallen, der Leerstand beträgt mehr als 15% in Großstädten

LAGERHÄUSER

- > Ca. 50% aller Projekte sind verschoben
- > Nur geringe Mietrückgänge, da weiterhin ein Defizit besteht

WOHNUNGEN

- > Die Verkaufszahlen sind um bis zu 90% zurückgegangen
- > Die Preise in den Großstädten sollen um 20-50% in 2009 fallen

■ Kredite an die Bauindustrie

■ Hypotheken

TRENDS IM INFRASTRUKTURBAU

- > Die Ukraine beginnt erst das Potenzial als Transportkorridor zwischen Ost und West zu erkennen und sucht aktiv internationale Investoren für Infrastrukturprojekte

GAS PIPELINE NETZWERK

- > Die Regierung hat nicht ausreichend Geld, um das Pipeline-Netzwerk weiterzuentwickeln und ist in Gesprächen mit der EU und den USA über ein 2-3 Mrd. EUR Investitionsprojekt

STRASSEN

- > Ukravtodor hat Kredite über ca. 2,1 Mrd. EUR im Zeitraum 2004-2008 erhalten, um das Straßennetz zu modernisieren

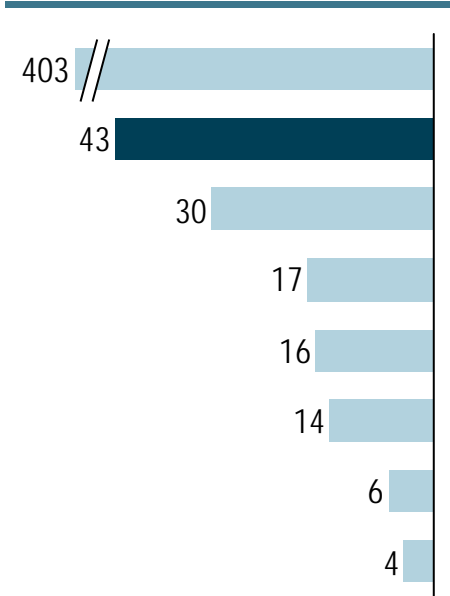
EISENBAHN UND HÄFEN

- > Alle Investitionsprogramme von Staatsunternehmen wurden gestoppt

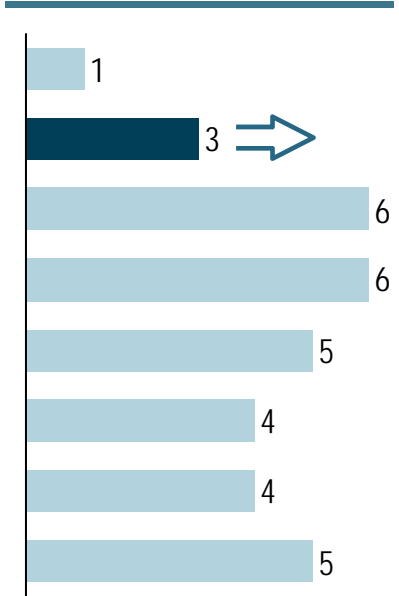
Die ukrainische Landwirtschaft hat ein Rekordjahr 2008 erlebt – weiteres Wachstumspotenzial in der Weiterverarbeitung muss realisiert werden

Ukrainische Landwirtschaft - Überblick

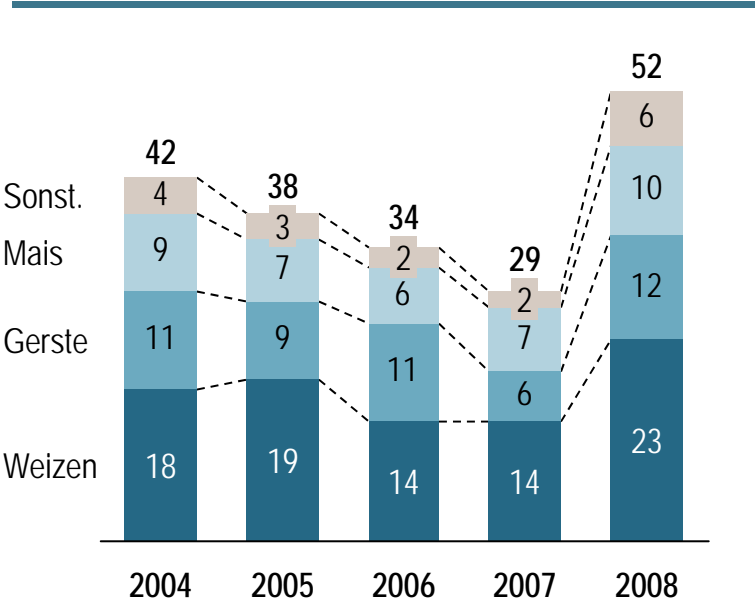
ACKERLAND [Mio. ha]



GETREIDEERTRAG [t/ha]



GETREIDEPRODUKTION [Mio. t]



- > 2008 wurden über 1 Mrd. USD in den Sektor investiert
- > Über 2/3 des Exports von Lebensmitteln sind Primärprodukte

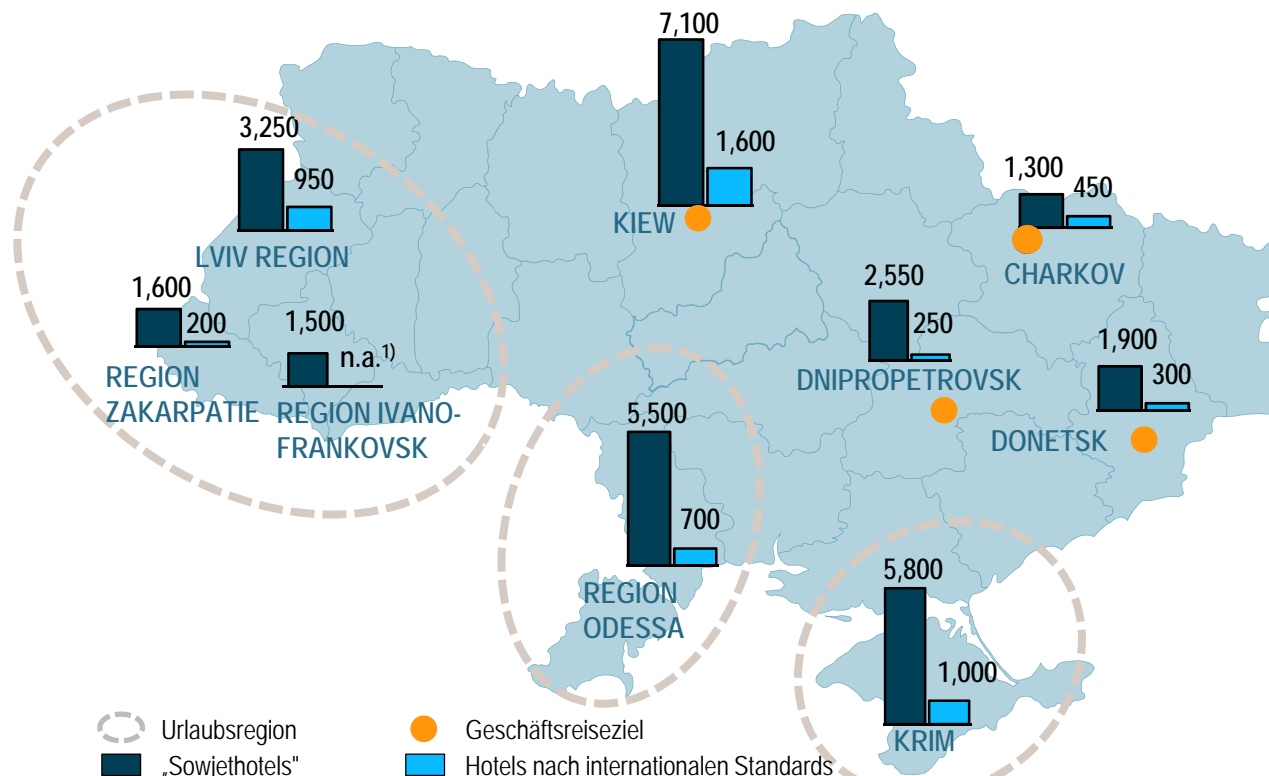
- > Nächster Schritt ist der **Aufbau der Weiterverarbeitung vor Ort** – Erhöhung der Wertschöpfung und Diversifikation der Wirtschaft

Die Ukraine bietet attraktive Tourismusregionen – die notwendige Infrastruktur muss aufgebaut werden

Hotelkapazitäten nach Regionen in der Ukraine, 2008

GESAMTHOTELKAPAZITÄT UND KAPAZITÄT MODERNER ZIMMER

KOMMENTARE

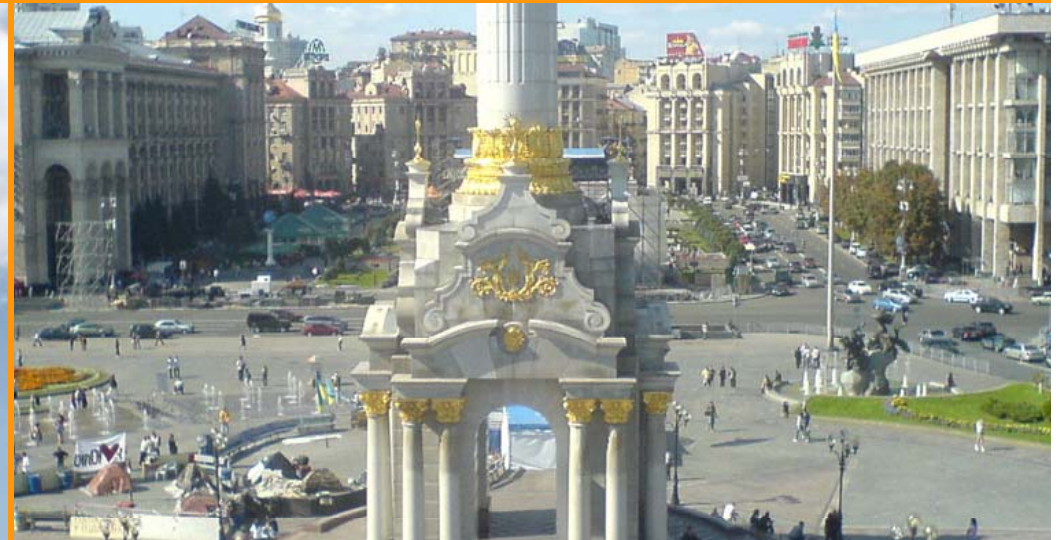
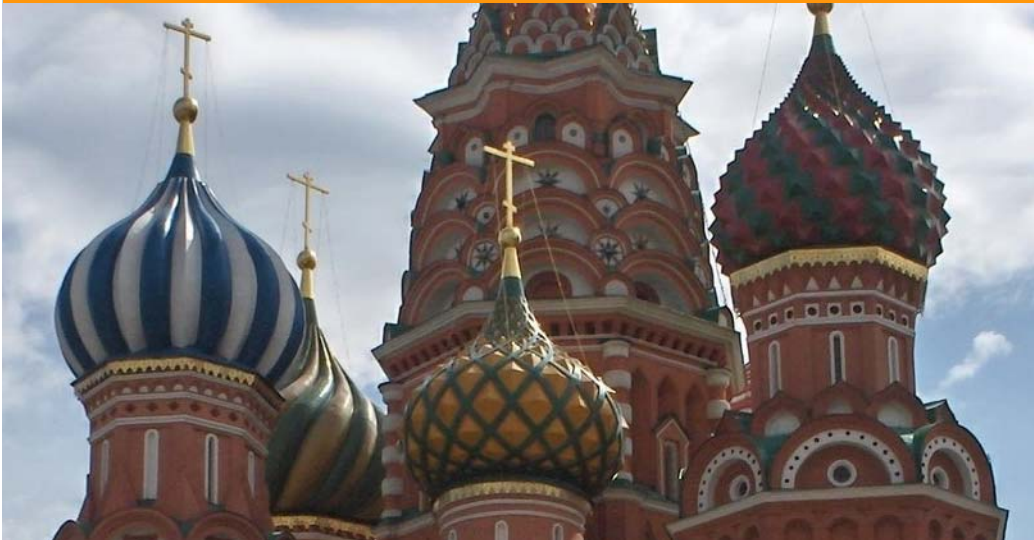


- > Konzentration von 95% der hochwertigen Hotelzimmer (60% der Gesamtkapazitäten) in traditionellen Urlaubsregionen und Geschäftsreisezielen
 - Westliche Regionen (Winter Resorts)
 - Südliche Regionen und Krim (Sommer Resorts)
 - Kiew, Dnipropetrovsk, Charkov, and Donetsk (Geschäftsreisen)
- > Chronisches Defizit von Hotels nach internationalen Standards in allen Preisklassen, sogar in den genannten Regionen

1) Keine genaue Statistik verfügbar, viele kleine Pensionen
 Quelle: Ukrstat, Presse, Roland Berger Strategy Consultants

D

Lessons learned – Was ist zu tun?



Russland und Ukraine bieten weiterhin interessante Möglichkeiten – jetzt werden die Weichen für das zukünftige Wachstum gestellt

Lessons learned

BANKEN

- > Banken sind noch **nicht auf signifikante Kreditausfälle vorbereitet** – Deutliche Ausfallraten erwartet
- > **Schnelles Handeln** minimisiert das Risiko und **sichert Wettbewerbsvorteile**
- > **Pragmatischer Ansatz** hat sich bei der Umsetzung bewährt:
 - **Kreditportfolioanalyse** (Clustering, Priorisierung)
 - **Spezifische Maßnahmenpläne** für identifizierte Cluster gemäß Priorität aufstellen
 - Parallel die **Restrukturierung von kritischen Problemkunden** beginnen
 - Implementierung von Maßnahmen und Anpassung von Risikomanagementprozessen

UNTERNEHMEN

- > Nahezu alle Industrien haben mit Rückgängen zu kämpfen
- > Bestehende Marktposition sichern durch **Anpassung der Kostenstrukturen und Effektivitätssteigerungen**
- > Grundsätzlich bietet **Russland größere Chancen** und stärkeres Wachstumspotential **als die Ukraine**
- > Vorbereiten für den kommenden Aufschwung – **Markt genau beobachten** und die zukünftige **Strategie festlegen**

STAAT (RUSSLAND/UKRAINE)

- > Aktive Umsetzung **kurzfristiger Konjunkturförderung** intensivieren
- > Mittelfristig hin zur Umsetzung **gezielter Wirtschaftskonzepte** – Anlagenmodernisierung und Diversifikation in Sektoren mit hoher Wertschöpfung vorantreiben
- > Schaffung eines stabilen Marktumfeldes gewährleisten (Finanzsystem, Währung, Rechtssicherheit)
- > **Begrenzung des Staatseinflusses** auf die Wirtschaft
- > **Politische Stabilisierung in der Ukraine** notwendig

Unsere Ansprechpartner in Moskau

DR. UWE KUMM



Managing Partner für Russland,
GUS und Baltikum

Competence Centers: Metallurgy, Oil
and Gas, Energy

uwe_kumm@de.rolandberger.com

BORIS FIRSOV



Partner

Competence Centers: Automotive,
Infocom

boris_firsov@ru.rolandberger.com

JOHANNES BÖRNER



Partner

Competence Centers: Financial
Services in Russland und GUS

johannes_boerner@ru.rolandberger.com

DR. OLGA SAGIROVA



Partner

Competence Centers: FMCG,
Construction, Transportation,
Tourism

olga_sagirova@ru.rolandberger.com



ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS

1st Tverskaya-Yamskaya ul. 5,
125047 Moscow, Russia

Tel. +7 495 721 19 51

Fax +7 495 721 19 54

We deliver **results**

Roland Berger
Strategy Consultants