

Arbeiten in ... Ukraine

„Wichtig ist nicht das „Wie“ eines Projektes, sondern dass es überhaupt realisiert wird.“



Dipl.Ing. IKN CRB Dipl. Ing. FCSI DVP
Manfred Ronstedt, (Ronstedt Hotel
Concepts)

Fünf Fragen an Dipl.Ing. IKN CRB Dipl. Ing. FCSI DVP
Manfred Ronstedt, (Ronstedt Hotel Concepts)

1. Sie haben zwei Marken-Hotel-Projekt in der Ukraine realisiert, in einem Markt, der anderen Gesetzen als den uns hierzulande vertrauten folgt. Können Sie die unseren Lesern ein wenig beschreiben?

In Ländern wie der Ukraine gelten Gesetze nicht viel, oder nur dann, wenn sie jemand potentes durchsetzen will. Auch gibt es zu jedem Gesetz eine anderes, welches das Gegenteil fordert oder die Anwendung des ersten Gesetzes unmöglich macht.

Die Vorschriften und Regeln stammen im Kern aus den Zeiten der Sowjetunion und bilden deren technische, ökonomische und soziale Verhältnisse ab. Dazu kam eine Flut neuer Verordnungen, die mit den alten Vorschriften oft gar nicht zusammenpassen. Der ausländische Planer sollte sich um das alles nicht kümmern, er durchdringt das Vorschriftengewirr doch nicht. Dafür gibt es örtliche „Genehmigungshelfer“, Personen mit guten Behördenkontakten, die jeder Bauherr anheuert, der ein Projekt zur Genehmigung und durch die Abnahmen bringen will. Teil der Genehmigungsprozeduren sind Kompromisse, die oft wenig bis gar nicht logisch und nachvollziehbar sind. Aber mit Logik zu argumentieren, ist in der Regel zwecklos. Man kann mit den Bauherren dann diskutieren, ob man es während des Baues nicht doch noch etwas abändern kann.

Der ausländische Planer tut gut daran, nach den ihm bekannten „best practice“-Regeln zu planen. Da die von Ausländern geplanten Projekte auch meist solche sind, die den Anforderungen internationaler Standards genügen sollen, ist dies hilfreich.

2. Bis zu 12 Jahre Projektplanungszeit haben Sie erlebt. Womit hängt das zusammen?

Das ist dem Umstand geschuldet, dass die wirtschaftliche und politische Entwicklung in diesem Lande alles andere als eine kontinuierliche ist. Sie gleicht eher einer Achterbahnfahrt, und Finanzierungsmöglichkeiten, politischer Wille sowie die wirtschaftlichen Aussichten eines größeren Projektes wechseln schneller, als es realisiert werden kann. Das gilt manchmal auch für das Portemonnaie des Bauherren.

Es ergibt sich also häufiger konzeptioneller Umplanungsbedarf, und ehe ein Projekt durch die undurchsichtigen Genehmigungsverfahren durch ist, wird es schon wieder umgeplant.

Die Bauherren wissen um ihren Wettlauf mit der Zeit natürlich, und fangen daher oft so schnell wie möglich an zu bauen. Ein Hotelprojekt wird gerne mal als Bürogebäude beantragt, weil das vielleicht im Augenblick schneller zu genehmigen und auch finanzieren ist, und während des Rohbaues auf Hotel umgeplant. Funktionale Bedenken zählen da herzlich wenig, wichtig ist nicht das „Wie“, sondern dass es überhaupt realisiert wird.

3. Sie verfügen auch über extensive Erfahrungen in Russland. Wie würden Sie die Unterschiede im Arbeiten zwischen beiden Ländern beschreiben?

Die Rechtsunsicherheit in der Ukraine ist größer als in Russland, da die politischen Verhältnisse unstabiler sind. Wer in Russland ein von den Behörden

ARBEITSBEDINGUNGEN

Die Einreise ist visafrei. Da man immer einen lokalen Kollegen als Co-Planer haben sollte, ist es meist auch nicht nötig, formell ein Zweigbüro oder eine Niederlassung zu etablieren. Ein eigener lokaler Mitarbeiter lässt sich auch dort gegen Kostenerstattung an den Kollegen einstellen, deutsche Mitarbeiter vor Ort müssen meist nicht dauerhaft präsent sein, sondern pendeln.

Niemand erwartet russische oder ukrainische Sprachkenntnisse. Es gibt eine gute Auswahl an qualifizierten und preiswerten Dolmetschern, oft wird auch auf der Auftraggeberseite gut genug Englisch oder gar Deutsch gesprochen. Selbst sollte man aber Englisch gut genug für seine geschäftlichen Belange beherrschen.



Nicht zu toppender Resort-Standort Nähe
Tchernobyl



Perfekter Standort für Businesshotel



Arbeiten in ... Ukraine

Schreiben Sie uns oder rufen Sie an,
wenn Sie selbst über interessante
Auslandserfahrungen verfügen und
Lust haben, sie unseren Lesern vor-
zustellen. Tel. (030) 47031-273,
btaleiter@wiley.com



Frontage-night Ramada Encore Kiev



Stand vor der Renovierung

freigegebenes Projekt bearbeitet, muss weit weniger fürchten, dass deren Beamten bald gegen andere ausgetauscht werden, die andere Freunde haben ... Andererseits kann man in Russland nicht die „internationale Keule“ schwingen, dazu ist das Nationalbewusstsein zu groß, als dass der Verweis auf internationale best practice beeindrucken würde.

4. Wie geht man damit um, seinen Auftraggeber nicht zu kennen und was folgt daraus für die Arbeit?

Der anonyme Auftraggeber ist ein typisches Phänomen der GUS-Staaten. Meist stehen der Bauherrngesellschaft mehr oder weniger qualifizierte Vertrauensleute vor, die entweder aus der Verwandtschaft rekrutiert werden oder auch schon mal der Geschäftsführer eines im Besitz des Bauherren befindlichen Nachtclubs sein können ... Die Gründe sind unterschiedlicher Natur; nicht unbedingt steckt der Wunsch dahinter, die Mittelherkunft zu verschleiern. Auch durchaus honorige Investoren halten sich bedeckt, um nicht aufzufallen und Argwohn oder Neid von Konkurrenten zu erregen.

Der formelle Auftraggeber hat dann in der Regel seinen Sitz in einem Steuerparadies, der ukrainische Präsident Poroshenko hat es laut den Panama-Papers genauso gemacht.

Die Kommunikation mit dem Bauherren ähnelt daher manchmal der „stillen Post“. Weder sind die wirklichen Ziele und Wünsche des Bauherren bekannt, noch kann ihm der Planer seine Planungsideen direkt vermitteln. Hier hilft es nur, ungefragt proaktiv zu agieren, selber seinen eigenen „Designer's Brief“ aufzusetzen, und dem Bauherren zukommen zu lassen. Das ist für die ukrainischen Bauherren ungewohnt, aber ich habe die Erfahrung gemacht, dass so ein persönlicher Kontakt entstand, der schließlich zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit wurde.

5. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den Fachplanern und gibt es Unterschiede im Verständnis der Aufgaben eines Planers?

Ein Ukrainischer Planer liefert Pläne, ein deutscher hat einen Werkvertrag und ist für das Gelingen des Werkes verantwortlich. Der Ukrainer hat oft genug die leidvolle Erfahrung gemacht, dass seine Pläne nur der Genehmigung dienen und die Bauausführung dann nach augenblicklicher Zielrichtung und Kassenlage abgewandelt wurde.

Koordination der Fachplaner untereinander ist unbekannt. Jeder zieht seinen Auftrag durch, liefert seine Pläne ab und geht. Wir deutsche Planer führen einen heroischen Kampf um eine sinnvolle Planungsabstimmung mit den unwilligen lokalen Planungsbeteiligten und haben am Ende durchaus Teilerfolge, aber die Nerven und das Planungsbudget werden überstrapaziert.



8 Jahre nach Baubeginn ...



Standort in Citylage

AUF EIN WORT

Die Ukraine ist bekannt für eine entspannte Lebensart, gutes Essen und ein gemächliches Tempo im Geschäftsleben. Wenn Donald Trump Recht hat mit dem Ausspruch „only losers take lunch“, so ist die Ukraine ein Land von Verlierern. Sie gewinnen dafür allerdings einiges an Lebensqualität. Wer also etwas Zeit und Neugier mitbringt, kann ein Land mit reicher Kultur und freundlichen, interessanten Menschen kennenlernen, an der Nahtstelle vom alten Europa zu den Weiten Asiens. Ihr Horizont ist weitgespannt und der Ideenreichtum, mit dem die Ukrainer ihr schwieriges Leben meistern, kennt keine Grenzen.

Der große Optimismus der Ukrainer führt zu weit mehr Planungen als realisierten Projekten. Ehe das erste Hotel auch nur begonnen war, wurden schon Pläne für eine ganze Hotelkette entwickelt und meine Standortbesichtigungen waren ein schönes, abwechslungsreiches Reiseprogramm. Mancher ukrainische Manager schien das genauso zu sehen und genoss mehr die touristischen Aspekte dieser „Standortprüfungen“, als dass eine zielgerichtete Development-Aktivität entwickelt wurde.

Der zeitliche Horizont ist für diese Aktivitäten dabei durchaus begrenzt, denn man wechselt in der Ukraine schnell den Arbeitgeber. Mit der so gewonnenen Expertise heuert man beim nächsten gerade frisch reich gewordenen Investor an, und so weiter und so fort. Deswegen blicken die Russen gerne auf die Ukrainer herab und nehmen sie nicht immer ernst.

Umso mehr Respekt benötigen mir die Investoren ab, die es tatsächlich schaffen, anspruchsvolle Bauprojekte zu realisieren. Dazu gehört auch Patriotismus, denn wer sein Geld in diesem Lande investiert, statt es in Steueroasen zu schaffen, tut es oft nicht nur aus Renditeüberlegungen heraus, sondern auch aus dem Wunsch, seinem Lande etwas zu geben und manchmal ja auch wiederzugeben.