

#12013

INFOCUS:



# Russland zurück aus der Kälte

– der Gigant wird in die globale Wirtschaft integriert

Es waren 18 Jahre Verhandlungen nötig, doch im August 2012 wurde Russland endlich Mitglied der Welthandelsorganisation WTO. Dies war der erste ernsthafte Schritt auf dem Weg, diese riesige Föderation, die so groß wie ein ganzer Kontinent und der neungrößte Wirtschaftsraum der Welt ist, in die Weltwirtschaft zu integrieren. Aber wie sieht es aus, wenn man heutzutage in Russland Geschäfte macht, und was spielt sich in der dortigen Elektronikbranche ab? In dieser Ausgabe von „In Focus“ werfen wir einen genaueren Blick auf diese Fragen.

Um einen Eindruck vom Geschäftsklima in Russland zu erhalten, sprachen wir mit Lidia Kochetova, Head Corporate Banking International bei Nordea Russland.

**Es herrscht die weit verbreitete Ansicht, dass Russland von grassierender Korruption geprägt ist. Wie sieht die Situation in Wirklichkeit aus, wenn man Geschäfte machen will?**

– Korruption ist etwas, das in den meisten Ländern existiert. Es ist wahr, dass dies auch in Russland ein Thema ist, aber man kann dieses Problem umgehen. Das Problem entsteht durch die umfangreiche Bürokratie des Landes, aber man muss keine Gesetze brechen, um in Russland geschäftlichen Erfolg zu haben. Man muss sich von den richtigen Leuten Hilfe holen, die wissen, wie man Dinge auf legale Weise erledigt, ohne dass es übermäßig lange dauert oder zu viel kostet. Manchmal braucht man etwas Geduld, und man muss bereit sein, die Verwaltungsgebühren zu bezahlen, aber man kann mit der Bürokratie umgehen, ohne Bestechungsmethoden anwenden zu müssen.

**Wie würden Sie das Geschäftsklima in Russland beschreiben? Wie hat es sich im Laufe der Zeit verändert?**

– In den 25 Jahren, die seit den Tagen der Perestroika verstrichen sind, hat sich viel geändert. Heutzutage ist die Kluft zwischen unserem geschäftlichen Ansatz und der Art und Weise, wie in Europa Geschäfte gemacht werden, geschrumpft. Die russische Gesetzgebung hat sich radikal gewandelt und viele der Prinzipien und Normen übernommen, die in anderen europäischen Ländern gelten. Das Wirtschaftssystem hat mehrere große Krisen überstanden und ist gestärkt aus diesen hervorgegangen. So wurde zum Beispiel das Bankensystem von Grund auf umgebaut.



Lidia Kochetova erläutert, dass angesichts der komplizierten bürokratischen Verfahren in Russland Geduld eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg in diesem Markt darstellt. Außerdem empfiehlt sie auch, die Unterstützung örtlicher Fachleute in Anspruch zu nehmen.

– Was die Flexibilität anbelangt, ist Russland immer noch im Rückstand gegenüber dem Westen, aber wir sind dabei, zu lernen. Ein Großteil unserer Währungsregularien wurde geändert oder abgeschafft. Neue Antimonopolgesetze wurden entwickelt und umgesetzt. Das Geschäftsklima ist nun offener, und es bietet sich eine Vielzahl von Geschäftschancen. Und man darf nicht vergessen, dass sich die Föderation über 10

Zeitzonen erstreckt und eine Bevölkerung von 140 Millionen Menschen umfasst, die aus den verschiedensten Nationen besteht. Aus diesem Grund können Veränderungen nicht über Nacht erfolgen.

**JÄHRLICHES WACHSTUM DES REALEN BIP IN %**



Vor der Finanzkrise des Jahres 2008, durch die das Land schwer getroffen wurde, wies Russlands Wirtschaft ein starkes Wachstum auf. Das Jahr 2010 markierte den Beginn einer Erholungsphase, die durch stärkeres Wachstum als in vielen anderen Ländern gekennzeichnet war.

– Die Veränderungen können schon an sich zur Herausforderung werden, da sich Unternehmen auf neue Anforderungen, neue Herangehensweisen usw. einstellen müssen, die mit diesen Änderungen verbunden sind, zum Beispiel ERP-Systeme oder neue Methoden der Buchhaltung. Menschen, die an ein stabileres Umfeld gewöhnt sind, würden dies möglicherweise als anstrengend empfinden. Aber man muss verstehen, dass Unternehmen und die Industrie ebenso wie die Föderation als Ganzes einem fortlaufenden Entwicklungsprozess unterliegen.

**Erzählen Sie uns doch bitte etwas über geschäftliche Chancen und über die Risiken.**

– Russlands Wirtschaft basiert auf Bodenschätzen und Rohstoffen. Daher gibt es unzählige Möglichkeiten, in einem der vielen anderen Sektoren tätig zu werden. Alles, was mit Consumer-Produkten zu tun hat, ist höchst willkommen, ganz unabhängig von der Qualität. Dies gilt insbesondere, da die Russen dazu neigen, ihr Geld auszugeben, anstatt es zu sparen oder zu investieren. Ein weiterer Bereich, in dem noch viel Arbeit getan werden muss, ist Infrastruktur aller Art. Hier sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt.

– Eine Stolperfalle, die ich bereits erwähnte, ist die Bürokratie. Das System erzeugt einen kontinuierlichen Strom verschiedenster offizieller

Dokumente. Ein anderes Problem ist die Tatsache, dass sich das Steuersystem immer noch im Aufbau befindet und daher in gewisser Weise inkonsistent ist. In manchen Fällen erlaubt es zu viel Spielraum zur Interpretation, während es in anderen Fällen wiederum zu streng ist. Auf diesem Gebiet ist auf jeden Fall qualifizierte Unterstützung nötig.

**– Wir sind ein solider Markt, der ein schnelles Wachstum aufweist. Man sollte Russland keinesfalls unterschätzen. Es bietet enormes Potenzial für weiteres Wachstum und ist ein guter Ort, um Geschäfte zu machen.**

**LIDIA KOTCHETOVA, HEAD CORPORATE BANKING INTERNATIONAL, NORDEA RUSSLAND**

**Was sind die Voraussetzungen für den Erfolg in Russland?**

– Die Voraussetzungen sind im Prinzip die gleichen wie an jedem anderen Ort der Welt. Ein entscheidender Faktor ist die Anwesenheit vor Ort. Als Erstes würde ich einem Unternehmen empfehlen, in Russland eine Zweigniederlassung mit eigener Rechtspersönlichkeit zu gründen. Im nächsten Schritt müssen Sie dann die richtigen Menschen finden, die an Ihre Geschäftsidee glauben und loyal sind. Sie müssen über ein klares Geschäftskonzept verfügen, das Sie an die Bedingungen vor Ort anpassen können. Hören Sie auf das, was Ihre Mitarbeiter in Russland Ihnen erzählen. Es gibt ein russisches Sprichwort, das Folgendes besagt: ‚Wenn du in ein anderes Kloster reist, versuche nicht, deine eigenen Regeln mitzunehmen.‘

**In welchem Maße wirkt sich die politische Situation in Russland auf die Wirtschaft aus?**

– Im Großen und Ganzen ist die Situation stabil. Russland ist eine wich-

tige Wachstumswirtschaft, und sein politischer Einfluss nimmt ebenso zu. Durch den Wechsel zur Marktwirtschaft und dank hoher Öl- und Gaspreise hat sich die Wirtschaft unter Putins Führung stabilisiert und ist in vielen Bereichen gewachsen. Wir konnten eine erhebliche Stärkung der Zivilgesellschaft und deutliche Verbesserungen beobachten. – Heutzutage ist Russland der größte Handelspartner der EU – nach den USA und China – und erzielt regelmäßig Wachstumsraten, die fast an das Niveau Chinas heranreichen. Ich denke, es ist an der Zeit, dass Russland sein Image als „langsame Gesellschaft“ hinter sich lässt. Wir sind ein solider Markt, der ein schnelles Wachstum aufweist. Man sollte Russland keinesfalls unterschätzen. Es bietet enormes Potenzial für weiteres Wachstum und ist ein guter Ort, um Geschäfte zu machen.

**Wie würden Sie den Einfluss des Staates auf die Wirtschaft beschreiben?**

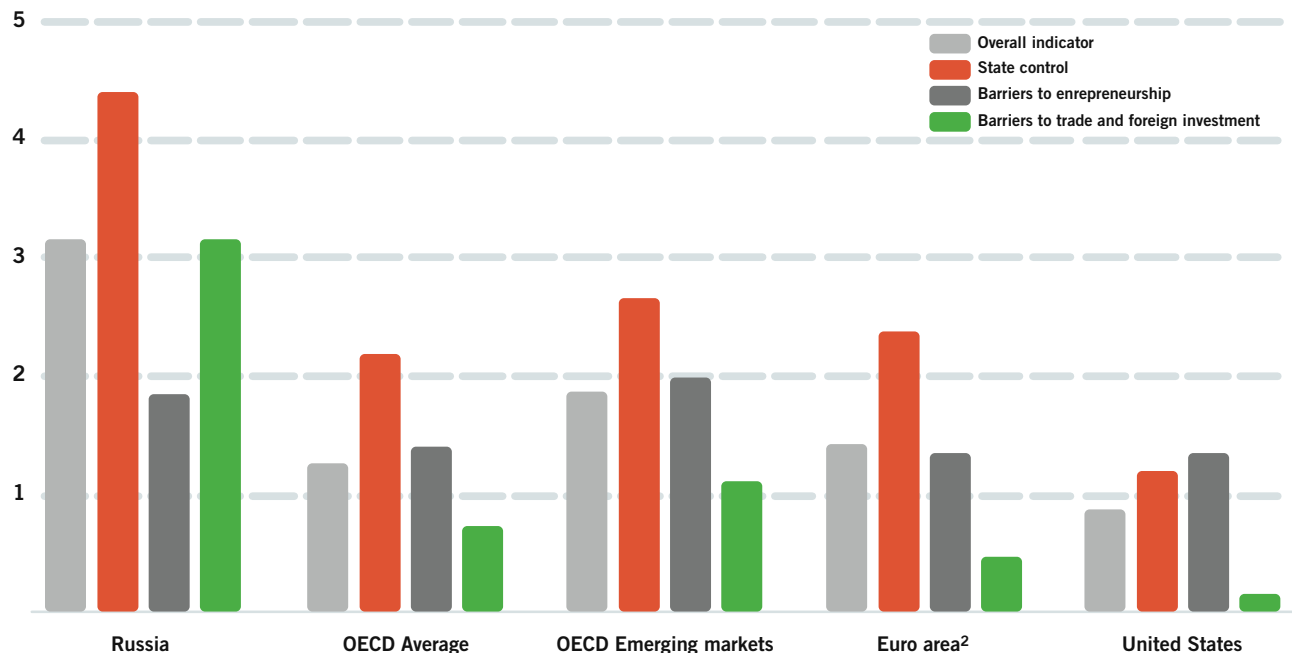
– Es gibt einige sehr starke Unternehmen, die sich in staatlicher Hand befinden, und das ist ein Sektor, der von stärkerem Wettbewerb profitieren würde. Die russische Wirtschaft braucht ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und Großunternehmen. Kleine Unternehmen werden durch die Gesetzgebung und andere bürokratische Hürden behindert. Auf der anderen Seite kann ein Umfeld mit einer Reihe staatlich kontrollierter Unternehmen wiederum Chancen für andere Marktakteure schaffen, zum Beispiel im Bereich der IT und bei der Infrastruktur. Auf diese Weise würden sowohl ortsansässige als auch ausländische Unternehmen profitieren.

**Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung in einem Zeitraum von fünf bis zehn Jahren?**

– Ich denke, wir sind auf dem richtigen Weg, was die Integration in die Weltwirtschaft und die Integration in die europäische Wirtschaft betrifft. Unser endlich erfolgter Beitritt zur WTO ist der Beweis dafür. Wir werden nach und nach einen Abbau der Importzölle und Ähnliches erleben. In zehn Jahren werden wir wesentlich enger in die globale Wirtschaft integriert sein, was sowohl für Russland als auch für ausländische Unternehmen von Vorteil sein wird. Es wird Zeit brauchen, aber wir werden das Ziel erreichen.

OECD'S PRODUCT MARKET REGULATION INDICATOR (2009)

Note: Index scale of 0-6 from least to most restrictive.



Eine im Wirtschaftsbericht für Russland 2009 veröffentlichte OECD-Studie zum russischen Güter- und Dienstleistungsmarkt zeigt die wichtige Rolle auf, die der Staat in der Wirtschaft spielt.

## Großes Entwicklungspotenzial für die russische Elektronikbranche

Semyon Lukachev ist Managing Director bei Altonika, einem Kunden von NCAB und führenden EMS-Unternehmen in Russland mit über 300 Mitarbeitern. Altonika hat sich auf Elektronik außerhalb des Consumer-Sektors spezialisiert, und konzentriert sich unter anderem auf Elektronik für den Automobilsektor, medizinische Geräte, Sicherheitssysteme und die Telekommunikationsbranche. Das Unternehmen stellt jedes Jahr über 4,5 Millionen Produkte her. Wir baten Semyon Lukachev, uns seine Einschätzung zur russischen Elektronikbranche zu erläutern.

### Wie groß ist die russische Elektronikbranche?

– Es ist sehr schwierig, eine exakte Analyse des Marktes zu erstellen, da viele Unternehmen in eine Reihe kleinerer Unternehmenseinheiten aufgeteilt sind und nur schwer feststellbar ist, welche dieser Einheiten lediglich Holdinggesellschaften darstellen. Viele Hersteller konzentrieren sich ausschließlich auf den Inlandsmarkt. Ausgehend vom Import an Komponenten kann ich meine persönliche Schätzung der produzierten Volumina abgeben. Ich schätze, dass sie im Bereich von 250 Millionen Dollar jährlich liegen, wobei diese Zahl sowohl EMS- als auch OEM-Unternehmen umfasst.

### Wo befinden sich die wichtigsten Wachstumszentren der Elektronikbranche?

– Das Wachstum findet hauptsächlich in den Regionen um Moskau und um Sankt Petersburg statt. Es gibt einen Trend zur Verlagerung nach außen, weg von den Städten selbst, die Unternehmen bleiben jedoch in diesen Regionen.



Semyon Lukachev wünscht sich eine Vereinfachung der Zollverfahren, um den Export zu ermöglichen und Altonika in die Lage zu versetzen, EMS-Aufträgen aus dem Rest von Europa annehmen zu können.

### Wie wichtig ist dieser Sektor für die russische Wirtschaft?

– Der Elektroniksektor macht nur einen sehr kleinen Teil der Wirtschaft aus. Der größte Teil der Produktionsaktivitäten in diesem Sektor hängt mit der Rüstungsproduktion zusammen. Es gibt nur sehr wenige Produkte, die für den Endkundenmarkt hergestellt werden. Das muss jedoch nicht so bleiben. Der gegenwärtige Stand der Dinge ist zum großen Teil der fehlenden Unterstützung der russischen Regierung für unsere Branche geschuldet.

– Wegen der vielen aufwändigen Zollverfahren ist es äußerst kompliziert, unsere Produkte zu exportieren. Wir sind nicht in der Lage, EMS-Aufträge aus anderen Teilen Europas zu akquirieren. Niemand in Europa ist willens, zwei bis drei Wochen lang auf die Zollabfertigung zu warten. Wenn Russland seine Zollbestimmungen und weitere Bedingungen verbessern würde, würde die Elektronikbranche hier sehr schnell wachsen. Seit zehn Jahren warten wir nun schon auf Veränderungen, aber es hat sich nichts getan.

– Als Ergänzung zu unserem Produktionsbetrieb in Russland wird Altonika im April ein Werk in Lettland eröffnen. Im Gegensatz zur hiesigen Situation hat die lettische Regierung eine günstige Plattform geschaffen, die uns den Ausbau unserer geschäftlichen Aktivitäten

ermöglicht. Unser Umzug bedeutet auch im Hinblick auf die Logistik einen großen Schritt nach vorn, da wir die Lieferung unserer Komponenten durchführen können, ohne die Zollabfertigung abwarten zu müssen.

### Gibt es neben den Zollbestimmungen noch weitere Faktoren, welche den Export von Elektronikprodukten aus Russland in die EU verhindern?

– Ich glaube, dass viele russische Unternehmen noch nicht die richtige Einstellung haben, um über den inländischen Markt hinauszublicken. Ich habe viele interessante Produkte gesehen und die Kunden gefragt, warum sie nicht versuchen, diese Produkte zu exportieren. Manchmal sagen sie, der russische Markt würde ihnen reichen, und manchmal fehlt ihnen das Knowhow. Ich denke aber, ihnen fehlt auch die Weitsicht.

### Wie würden Sie die Outsourcing-Trends in Russland beschreiben?

– Outsourcing ist in Europa deutlich stärker verbreitet, als es hier der Fall ist. Bei größeren Projekten hat es sich für die Produkthersteller als wirtschaftlich sinnvoller erwiesen, eigene Produktionsanlagen einzurichten. Es ist keine einfache Aufgabe, EMS-Unternehmen zu finden, welche die Qualität und die Kapazität liefern können, die für die Massenfertigung in mittlerem und großem Maßstab benötigt werden.

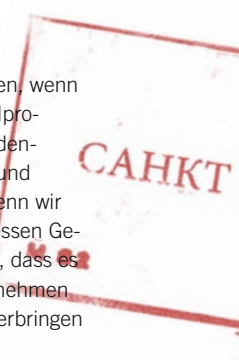
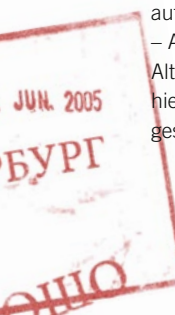
– Gleichzeitig gibt es einen steigenden Bedarf an hochwertigen EMS-Dienstleistungen, und Altonika, das sich auf diese Nische spezialisiert hat, wächst rasant. Wir erhalten Aufträge von russischen Unternehmen, die früher nach China vergeben wurden. Dies liegt hauptsächlich an unseren Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und daran, dass wir uns eng am Marktgeschehen bewegen. Ich sehe hier ein erhebliches Potenzial. Russland vergibt jährlich Produktionsaufträge im Umfang von 200 Millionen Dollar an ausländische Zulieferer.

### Wie viele EMS-Unternehmen gibt es in Russland?

– Es ist nicht so einfach, das Originalprodukt zu identifizieren, wenn es um EMS-Hersteller geht, da viele Unternehmen, die Endprodukte herstellen, auch EMS-Dienstleistungen anbieten – jedenfalls versuchen sie es. Allerdings nimmt keiner der großen und bekannten Kunden diese Dienstleistungen in Anspruch. Wenn wir ein EMS-Unternehmen als ein Unternehmen definieren, dessen Geschäftstätigkeit sich auf EMS konzentriert, würde ich sagen, dass es höchstens 10 von ihnen gibt. Wenn man jedoch alle Unternehmen hinzuzählt, die behaupten, dass sie EMS-Dienstleistungen erbringen können, sind es alles in allem ungefähr 50 Firmen.

### Wie stark sind EMS-Unternehmen in die Designphase eingebunden?

– Wir beobachten beide Extreme. Wir haben Kunden, bei denen wir nichts ändern dürfen. Und dann gibt es auch diejenigen, die viel Forschungs- und Entwicklungsarbeit durchführen und neue Geräte entwickeln. Diese Kunden beziehen uns in den Designprozess ein, sodass wir gemeinsam mit ihren Teams die optimale Lösung für die Massenfertigung entwickeln können. Dies ist die Arbeitsweise, die Altonika bevorzugt. Je größer ein Projekt ist, desto eher möchten wir einbezogen werden, um Probleme in der Fertigung vermeiden zu



können. Allerdings arbeiten nicht alle russischen EMS-Unternehmen auf diese Art und Weise. Kleinere Unternehmen nehmen einfach die Daten des Kunden und beginnen mit der Produktion.

**Wenn wir unseren Blick speziell auf Leiterplatten richten, welche Arten von Leiterplatten werden in Russland hergestellt?**

– Hauptsächlich doppelseitige Platinen, die im Allgemeinen von einfacherer Qualität sind. Die staatlichen Unternehmen, die hauptsächlich für die Rüstungsindustrie produzieren, erhalten hohe Zuschüsse vom Staat. Sie verwenden diese Zuschüsse, um modernste Ausrüstung zu erwerben, und produzieren mit Starrflex-Leiterplatten und Multilayer-Platten die neueste Technologie. Bei Altonika ist der Trend ähnlich, es werden fortschrittlichere Arten von Leiterplatten produziert. Wenn es jedoch um große Volumina geht, importieren wir die Leiterplatten.

**Wie würden Sie die Qualität der Leiterplattendesigns Ihrer Kunden beschreiben?**

– Das unterscheidet sich von Fall zu Fall. Manchmal beginnen wir von Grund auf neu. In anderen Fällen erhalten wir bereits ein hervorragendes Design. In den letzten 20 Jahren wurden große Fortschritte in Forschung und Entwicklung erzielt, aber wir erhalten noch immer ziemlich viele schlechte Designs. Wir führen stets eine Suche nach Fehlern durch. Das kostet Zeit, es muss jedoch getan werden.

**Welche Anforderungen stellen die EMS-Unternehmen an die Leiterplattenzulieferer?**

– Wir erwarten Unterstützung durch ihre Ingenieure. Wir könnten die Aufträge direkt dem Werk erteilen, aber wir brauchen hier vor Ort Ingenieure, die mit den Ingenieuren unserer Kunden in Russland kommunizieren können. Dies ist die Aufgabe des Leiterplattenzulieferers, da es nicht zu unserem Kerngeschäft gehört. Der Zulieferer ist derjenige, der das erforderliche Fachwissen besitzt.

**– Die Elektronikbranche verfügt über ein bedeutendes Wachstumspotenzial.**

SEMYON LUKACHEV, MANAGING DIRECTOR BEI ALTONIKA

**Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung?**

– Ich denke, wir werden steigende Produktionskosten in China erleben, was neue Möglichkeiten für EMS-Unternehmen eröffnet, die sich näher am europäischen Markt befinden. In Zukunft werden die Transportkosten und Ähnliches verstärkt in den Fokus geraten.



Altonika produziert Elektronik für den Automobilssektor, medizinische Geräte, Sicherheitssysteme, die Telekommunikationsbranche sowie für weitere Anwendungen.

Einkäufer werden Hersteller auswählen, die sich näher an ihren Märkten befinden, und sie werden wettbewerbsfähige Preise erhalten. In Russland werden Verbesserungen in der Produktionssituation stattfinden, was zu einem angemesseneren Preisniveau führen wird. Die Aufgabe der Eigentümer und der EMS-Unternehmen wird darin bestehen, neue Angebote zusammenzustellen und die Vorteile zu erläutern, die sie im Hinblick auf geografische Nähe und den Zeitfaktor bieten können.

**Fragen, weltweit gestellt: Welche Auswirkungen hat die Bürokratie auf das Geschäftsklima in Ihrem Land? Erwarten Sie in nächster Zukunft Veränderungen?**



**CHINA  
ANDY LIU**

Managing Director, NCAB Group China

– Die Bürokratie ist nur eine von vielen Herausforderungen, denen sich Unternehmen in China gleichzeitig stellen müssen. Weitere Probleme sind zum Beispiel die Suche nach geeigneten Kandidaten für Führungspositionen sowie mehrdeutige Gesetze und Bestimmungen. Ich denke, es ist unmöglich, all diese Herausforderungen auf einmal zu bewältigen. In einer immer stärker globalisierten Wirtschaft werden sich die Unternehmen jedoch auf den Mehrwert konzentrieren und Druck auf die Behörden ausüben, damit diese die Bürokratie abbauen.



**MAZEDONIEN  
SLOBODAN SOKOSKI**

Managing Director, NCAB Group Mazedonien

– Aufgrund der Integration in die EU werden gegenwärtig die Gesetze im ehemaligen Jugoslawien angepasst und überarbeitet. Es wurden viele neue Gesetze eingeführt, um die Verfahren für Unternehmen und die Industrie zu vereinfachen, aber sie müssen auch in der Realität überprüft und getestet werden. Unternehmer sind gezwungen, sich mit Bürokraten auseinanderzusetzen, die unangemessen agieren und ihre Machtposition ausnutzen. Es geht viel Zeit verloren, um die Antworten zu suchen oder die erforderlichen Dokumente zusammenzustellen. Meine Hoffnung besteht darin, dass sich die Dinge im Laufe der Zeit verbessern werden.



**FRANKREICH  
CAROL OUCHAKOFF**

Managing Director, NCAB Group Frankreich

– Frankreich verfügt über eine der teuersten Bürokratien in der EU. Unternehmen sind gezwungen, einen Großteil ihrer Zeit und ihres Geldes für Dokumentation und Verwaltungstätigkeiten aufzuwenden. Die Bürokratie bleibt auch in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation unflexibel, in der allein im Jahr 2012 24.000 Arbeitsplätze in der verarbeitenden Industrie wegfielen, womit seit 2009 insgesamt 120.000 Arbeitsplätze verloren gegangen sind. Dies stellt eine ernsthafte Bedrohung für unsere Wettbewerbsfähigkeit dar. Der Abbau der Bürokratie würde einen starken Impuls für Kleinunternehmen und Unternehmen mittlerer Größe bedeuten.

# Russland – die Zukunft gestalten

HANS STÄHL  
CEO, NCAB GROUP



Russland hat einen umfassenden Ausbau- und Entwicklungsprozess durchlaufen. Um die enorme Geschwindigkeit zu erfassen, mit der sich die Dinge gewandelt haben, muss man nur daran zurückdenken, dass hier vor einem Vierteljahrhundert ein totalitärer Staat und Planwirtschaft geherrscht haben. Privatunternehmen waren nicht gestattet. Ich habe die Sowjetunion dieser Zeit selbst erlebt und kann nur sagen, dass sie heute wie eine ganz andere Welt aussieht. Eines der vielen Zeichen ist zum Beispiel die steigende Zahl russischer Touristen, die Urlaubsziele auf der ganzen Welt bereisen.

NCAB ist bereits seit 10 Jahren in Russland präsent. In dieser Zeit hat sich vieles verändert, und nicht zuletzt die Elektronikbranche. Heutzutage haben sich die Unternehmen in diesem Sektor etabliert und in ihren Rollen auf bestimmte Nischen spezialisiert. Und das Endprodukt profitiert davon im Hinblick auf Effizienz und Kosten. So

nutzen beispielsweise OEM-Unternehmen heute EMS-Unternehmen als Zulieferer, die ihrerseits Spezialisten wie NCAB beauftragen, anstatt selbst Leiterplatten einzukaufen.

Außerdem möchte ich betonen, dass eine der Voraussetzungen für den Erfolg in Russland darin besteht, über gute ortsansässige Mitarbeiter zu verfügen, die für das Unternehmen arbeiten. Wir haben es geschafft, in Russland ein hervorragendes Team zu formieren, das sich ganz auf die Lieferung hochwertiger Leiterplatten konzentriert.

Ich bin überzeugt davon, dass Russland ein attraktiver Produktionsstandort für ausländische Unternehmen sein wird. Eines Tages in nicht allzu ferner Zukunft werden wir sehen, dass die russische Regierung die Vereinfachung ihrer Verwaltungsverfahren angeht und auf diese Weise die Durchführung geschäftlicher Aktivitäten erleichtern wird.

Sie würden gern mehr  
über die Elektronikbranche  
in Russland erfahren?

- » [Nordea's continuous analysis of Russia](#)
- » [IMF: Russian reports and forecasts](#)
- » [Russian Federation and the WTO](#)

## Themen, die in früheren Ausgaben behandelt wurden

Lesen Sie frühere Ausgaben unseres Newsletters. Klicken Sie auf den Link, um den Newsletter in Ihrem Browser zu öffnen. Sie finden alle unsere Newsletter unter: [www.ncabgroup.com/newsroom/](http://www.ncabgroup.com/newsroom/)

» **Blick in die Zukunft: Westeuropa**

2012 12 19 | NYHETSREVY 4 2012

» **Der amerikanische Markt**

2012 10 24 | NEWSLETTER 3 2012

» **Reformen**

2012 06 25 | NEWSLETTER 2 2012

» **Nachhaltigkeit**

2012 04 05 | NEWSLETTER 1 2012

» **Kundenservice**

2011 12 15 | NEWSLETTER 4 2011

» **Qualitätssicherung**

2011 11 09 | NEWSLETTER 3 2011

## Behandeln wir die falschen Themen?

Wir sind stets auf der Suche nach interessanten Themen, auf die wir einen genaueren Blick werfen sollten. Es gibt ein Thema, über das Sie mehr erfahren möchten, oder Sie möchten uns einen Kommentar zu dem zukommen lassen, was wir geschrieben haben? Kontaktieren Sie uns und teilen Sie uns Ihre Anregungen mit.

Email: [sanna.rundqvist@ncabgroup.com](mailto:sanna.rundqvist@ncabgroup.com)