



# „Wir werden nie aufgeben“

Rund 2000 deutsche Firmen sind in der **Ukraine** aktiv, viele wollen trotz des russischen Einmarschs bleiben und weiter produzieren. Die Herausforderungen sind gewaltig, die Gefahren für die Mitarbeiter oft enorm. Eine Reise zu Unternehmen im absoluten Ausnahmezustand.

**TEXT** ANDREAS MACHO, CRINA BALEA, ISABELLE WERMKE

**D**ie Sonne ist gerade über den Feldern im Norden Rumäniens aufgegangen, als Peter Fadigati seinen Seat vor der Schranke stoppt. Fadigati, Rollkragenpullover, Funktionsjacke und runde Brille, reicht dem rumänischen Grenzer seinen italienischen Pass. Der mustert das Papier. Dann blickt er Fadigati an: „Warum fahren Sie in die Ukraine?“ Es klingt freundlich, aber auch verwundert. Wer will schon freiwillig in der Ukraine?

„Ich manage zwei Fabriken. Die muss ich am Laufen halten“, sagt Fadigati. Der Beamte winkt ihn durch. Wenige Meter weiter stoppt ihn der ukrainische Zöllner. Ein kurzes Gespräch, ein kurzer Blick in den Kofferraum, dann winkt auch er den Manager weiter. „Slava Ukraini“, ruft Fadigati, „Ruhm der Ukraine“. Dann rollt er über die Grenze.

Kilometer für Kilometer nähert sich Fadigati nun seinem Arbeitsplatz. Für den

#### Im Bunker

Prettl-Manager Peter Fadigati (l.) hat den Luftschutzbunker unter seiner Fabrik reaktiviert. In den Werken (r.) werden Kabelbäume gefertigt. Einige Mitarbeiter sind geflohen

deutschen Autozulieferer Prettl führt der Manager zwei Werke im Süden des Landes, in den Orten Chernivtsi und Kamianets-Podilskyi. An den Standorten will Prettl unbedingt festhalten – trotz Krieg. Fadigati soll den Betrieb sicherstellen, solange es geht.

Putins Krieg hat Tausende Ukrainer das Leben gekostet und Millionen aus dem Land getrieben. Bis zu 30 Prozent der Infrastruktur sollen laut ukrainischen Angaben zerstört oder schwer beschädigt worden sein, darunter 300 Brücken und 8000 Kilometer Straße. Unter den Belastungen droht die Wirtschaft zu implodieren – was das Leid der Bevölkerung noch steigern würde.

Betroffen vom Krieg sind auch die Dependancen deutscher Unternehmen. Der Technologiekonzern Siemens ist hier ebenso vertreten wie der Chemiekonzern BASF und die Handelskette Metro. Auch Gipsfabrikant Knauf, Konsumgüterhersteller Henkel und Heizungsbauer Viessmann sind hier aktiv. Die Deutsch-Ukrainische Industrie- und Handelskammer (AHK Ukraine) listet rund 2000 Firmen mit deutscher Beteiligung auf. An ihnen hängen 50 000 Arbeitsplätze.

Wie viele Unternehmen noch arbeiten, wie sie ihre Mitarbeiter schützen und die Lieferketten in Gang halten, ist selbst für die

AHK schwer zu ermitteln. Auf Anfrage erklärt ihr Vorsitzender Alexander Markus erst, dass er keine Aussagen machen wolle. „Ich möchte nicht, dass die am Tag nach der Veröffentlichung eine Bombe auf ihre Fabrik bekommen“, schreibt er. Schließlich gibt er eine Schätzung ab: Etwa 70 Prozent der produzierenden deutschen Unternehmen seien noch aktiv. Insgesamt liefe die Produktion derzeit noch besser als erwartet.

So hätten sich etwa die Lieferketten inzwischen relativ gut eingespielt. Wichtig sei, dass Unternehmen auf eine Liste von Produzenten kritischer Güter aufgenommen würden. Nur dann dürften Banken die nötigen Finanzierungen freigeben. Einige Dienstleistungsanbieter hätten zumindest Teile ihrer Mitarbeiter außer Landes oder in die relativ sichere Westukraine gebracht. Dort könnten sie oft ihre Arbeit fortsetzen. „Bei produzierenden Unternehmen ist das natürlich nur sehr begrenzt möglich“, sagt Markus. Das Risiko ist hoch: „Menschen, die sich in einer Fabrik befinden, sind ein größeres Ziel.“

Einige deutsche Unternehmen hat der Krieg direkt getroffen. Einen Standort von Viessmann in Kiew haben Bomben getroffen, Henkel beklagt den Tod eines Mitarbeiters. Unternehmen, die trotzdem präsent



FOTOS: SERHII KHASHCHYUK FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE (3); GETTY IMAGES/AN ADOLU AGENCY

bleiben wollen, sehen das auch als Zeichen der Solidarität. Doch was verlangt dieses Bekenntnis den Verantwortlichen vor Ort ab?

### Panzersperrren säumen den Weg

Fadigati steuert seinen Seat über eine neu gebaute Straße, kleine Dörfer und Wälder ziehen an den Fenstern vorbei. Der Manager hat es eilig. Von 22 Uhr bis 6 Uhr ist Ausgangssperre, das setzt ihn unter Druck.

Durch die Windschutzscheibe fällt der Blick bald auf erste Panzersperren, alle paar Kilometer stehen sie am Straßenrand. Auch mit Sandsäcken gesicherte Stellungen säumen Fadigatis Route. Polizeiwagen haben Autos angehalten, die Beamten fahnden nach russischen Saboteuren. In einem der Dörfer, durch das Fadigati fährt, säubern Arbeiter die Straße. Reinigung mitten im Krieg? Fadigati wundert sich nicht. „Die Ukrainer wollen so viel Normalität aufrecht erhalten wie möglich. Das nimmt den Menschen etwas von der Angst“, sagt er.

Nach gut 120 Kilometern türmen sich auf der Straße plötzlich weiße Sandsäcke, hinter denen ukrainische Soldaten mit Sturmgewehren hervorlugen. Die Straßen in



**Kriegswirtschaft**  
Metro-Filialleiter Vasyl Hrynkiv hat das Sortiment seines Kiewer Großmarktes an den Krieg angepasst

die Stadt Kamjanez-Podilskyj sind gesichert wie Festungen. Als Fadigati auf eine Stellung zufährt, winkt ihm eine Soldatin zu. Man kennt ihn hier als den Mann, der beschlossenen hat, dem Krieg nicht zu weichen. Vor einer Fabrikhalle stoppt Fadigati den Seat. Ganz oben steht in roten Lettern Prettl.

400 Kilometer nordöstlich von Fadigati will auch Vasyl Hrynkiv die Stellung halten. Der Mann, blaue Weste und kurz geschorene Haare, führt durch den von ihm geleiteten Metro-Großhandel im Süden Kiews. Am Eingang stapeln sich Kisten, durch die Gänge schallt ukrainische Volksmusik. Seit Kriegsbeginn läuft die hier, statt der üblichen Popmelodien.

Der 24. Februar, der Tag des russischen Angriffs, hat für Hrynkivs Geschäft alles verändert. „Wir haben das Sortiment sofort umgestellt. Niemand braucht im Moment teure Luxusartikel“, sagt er und führt zu den Vorratsstapeln in der Mitte des Marktes, zu Zucker und Öl, zu Dosen mit Fleisch und Fisch. „Wir konzentrieren uns auf die Grundbedürfnisse der Kunden“, sagt Hrynkiv.

Von 26 Metro-Märkten in der Ukraine sind noch 21 funktionstüchtig. Erst gab es Lieferschwierigkeiten, jetzt können sie die Versorgung mit Basisprodukten sichern. Die Märkte in umkämpften Städten wie Mariupol, Charkiw, Mykolaev und Chernihiv mussten schließen, zum Markt in Mariupol hat die Geschäftsleitung keinen Kontakt mehr. Telefon und Internet funk-

## „Auf die Pipelines nach Europa zielen sie bisher nicht“

Der ukrainische Öl- und Gaskonzern **Naftogaz** muss trotz des Kriegs die Energieversorgung gewährleisten. Wie geht das? Chef Juri Vitrenko über Kollegen in Lebensgefahr, Zusammenarbeit mit Russen – und die Deutschen.

TEXT FLORIAN GÜBGEN

### Naftogaz ist mit rund 52 000 Mitarbeitern das größte Öl- und Gasunternehmen in der Ukraine. Wie schaffen Sie es, den Betrieb aufrechtzuerhalten?

Es ist schwierig, ein Unternehmen zu führen, wenn Mitarbeiter täglich der Gefahr ausgesetzt sind, bei der Arbeit getötet zu werden. Unsere Anlagen, vor allem in der Ostukraine, wo sich die Kämpfe verschärfen, werden zerstört.

### Wo mussten Sie die Versorgung stoppen?

In einigen stark zerstörten Gebieten. Aber die Ukraine ist ein großes Land. In den meisten Teilen des Landes können wir noch liefern. Für die Bürger sind die Energiekosten ein Problem. Allein im März mussten wir unsere Kunden mit insgesamt 1,3 Milliarden Dollar subventionieren. Für viele Menschen war auch das eine Frage des Überlebens – im März war es sehr kalt.

### Können Sie die Industrie versorgen?

Die Energie ist nicht das Problem. Das Problem ist, dass viele der großen Unternehmen ihren Betrieb einstellen mussten. Dort, wo die Infrastruktur nicht beschädigt ist, können wir genügend Ressourcen bereitstellen.

### Woher bezieht Naftogaz Gas?

Im März haben wir Gas vom europäischen Markt importiert. Aber derzeit produzieren wir selbst genug, um den Bedarf der ukrainischen Kunden zu decken. Wir befüllen sogar Speicher.

### Wie schützen Sie Ihre Pipelines?

Es gibt einen Unterschied zwischen den Transitpipelines, die von Russland Richtung Westen durch die Ukraine führen, und unseren lokalen Verteilnetzen. Bisher haben die Russen die lokalen Verteilnetze ins Visier genommen. Es ist Teil ihrer Taktik, dass sie Zivilisten unter Druck setzen, indem sie die Versorgung mit Strom, Gas und Wasser unterbrechen. Auf die Pipelines nach Europa zielen sie bisher nicht.

### Sie verschonen die Pipelines, weil Gazprom auf diesem Weg immer noch Gas nach Europa schickt, laut Vertrag bis zu 40 Milliarden Kubikmeter im Jahr. Arbeiten Ihre Mitarbeiter mit Gazprom-Leuten zusammen?

Ja, obwohl wir uns im Krieg befinden, kommunizieren wir ständig mit Gazprom, um den Gastransit nach Europa sicherzustellen. Wir tauschen technische Infor-

### AUF HEIKLEM POSTEN

Seit April 2021 ist Juri Vitrenko, 45, Chef des staatlichen Konzerns Naftogaz, zuvor war er einige Monate lang kommissarisch Energieminister. Im vergangenen Jahr hatte Vitrenko immer wieder vor einer Inbetriebnahme von Nord Stream 2 gewarnt.

tionieren nicht, mehrere Angestellte werden vermisst.

Bleiben oder gehen wird angesichts solcher Erlebnisse zur Gewissensfrage. Siemens zählt zu den Unternehmen, die ihre Mitarbeiter bei der Flucht unterstützt und den Vertrieb im Land selbst aufgegeben haben. Der Münchner Konzern hat ein Werk im polnischen Warschau so umgebaut, dass dort Flüchtlinge aus der Ukraine untergebracht werden können. Zuflucht finden hier längst nicht alle. Männer zwischen 18 und 60 dürfen die Ukraine nicht verlassen.

Andere Unternehmen halten am Standort Ukraine fest. So hat der Online-Ersatzteilhändler Autodoc Programmierer aus Odessa mit eigenen Bussen in sicherere Teile des Landes evakuiert. Von dort arbeiten sie weiter an ihren Computern.

### Der erste Tag ohne Alarm

Es ist kurz vor 9 Uhr morgens, als Prettl-Manager Fadigati sein Büro erreicht. Neben an, in einer Lagerhalle, schrauben Hunderte Frauen und wenige Männern Kabelbäume

## „Wir müssen den Menschen zeigen, dass wir bleiben“

**PETER FADIGATI**  
Manager, Autozulieferer Prettl

zusammen. In Ungarn, Deutschland und anderen Ländern werden diese später in Modellen von BMW, Fiat und anderen Markenherstellern verbaut werden.

Auf Fadigatis Laptop poppt ein Teams-Call auf. Ein amerikanischer Kunde besteht auf einer täglichen Runde. Zusammen mit Konkurrenten aus anderen Teilen der Ukraine soll Fadigati ihm ein Update geben. Eine Konkurrenzfirma nahe Kiew, die Kabelbäume für einen deutschen Autobauer produziert, muss für diesen Tag einen kompletten Ausfall melden. Fadigati hat mehr Glück: „Gestern war sehr gut. Es gab das erste mal seit Tagen keinen Raketenalarm.“

Rund um den Globus hat der studierte Ingenieur Fabriken für Autozulieferer geführt und aufgebaut. In China hat er vor Jahren gegen den Ausbruch des Lungenvirus SARS gekämpft, das ukrainische Werk hat er durch die Coronapandemie gebracht. Der Krieg ist seine mit Abstand größte Herausforderung. Er bedeutet fragile Lieferketten, ständigen Raketenalarm und permanente Sorge um rund 2000 Mitarbeiter.

„Ich bin einfach nur sprachlos, wie bedingungslos die Ukrainer für ihr Land einstehen“, sagt Fadigati. „Wir müssen den Menschen zeigen, dass wir auch in schwierigen Zeiten bei ihnen bleiben. Nie waren ausländische Investoren so wichtig wie jetzt.“

Fadigati will dafür selbst ein Beispiel geben. Bis auf kurze Besuche bei seiner Familie in Italien ist er vor Ort, meist sieben Tage die Woche. Zu 80 Prozent konnte er die Produktion in beiden Werken bislang aufrechterhalten. Um die Ausfälle wegen der ständigen Alarme auszugleichen, kommen viele Mitarbeiter sogar sonntags in die Fabrik. Freiwillig. „Der Krieg hat uns alle zusammenschweißt“, sagt Fadigati. Aber hilft das auf Dauer? Während Prettl an den Werken in ▶



### Wer stoppt das Gas?

Viele Ukrainer kritisieren Vitrenko dafür, dass Naftogaz weiter den Transit von russischem Gas organisiert

mationen aus, Daten. Wir versuchen, den persönlichen Austausch auf das Mindeste zu reduzieren, aber natürlich gibt es persönliche Kontakte. Und ja, es ist schwierig, unseren Mitarbeitern zu erklären, warum wir den Gastransit nicht stoppen. Auf allen Ebenen unseres Unternehmens gibt es Ärger darüber. Mitarbeiter fragen: Die haben unser Land angegriffen. Warum sollten wir ihnen helfen, Geld zu verdienen, um uns zu töten? Es gibt Anrufe von Politikern, Bürgermeistern und Regierungsbeamten, die uns unter Druck setzen, damit aufzuhören. Manche beschimpfen mich als Kollaborateur.

### Was sagen Sie denen?

Wir versuchen, unser Verhalten zu erklären. Wenn wir den Transit stoppen, kann Gas durch andere Pipelines

fließen, die Jamal-Europa-Pipeline oder sogar Nord Stream 2. Und wir sagen, dass die Ukraine auf internationale Partnerschaften und internationale Hilfe angewiesen ist. Wenn Deutschland uns bittet, den Transit fortzusetzen, müssen wir zuhören. Und, auch das ist Teil der Wahrheit, solange wir Gas transportieren, werden die Russen die Pipelines nicht bombardieren.

### Sind die Lieferungen nach Europa durch die russische Offensive im Donbass gefährdet?

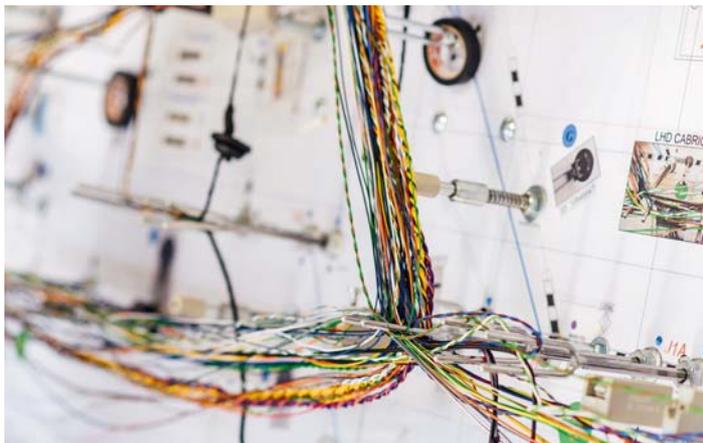
In den zuvor besetzten Gebieten Lugansk und Donezk sind keine aktiven Transitpipelines bedroht. Aber wenn der Betrieb in kürzlich besetzten Gebieten in der Region Lugansk unterbrochen wird, kann das den Transit beeinträchtigen. Wir schätzen, dass ein Drittel der aus Russland über die Ukraine exportierten Menge ausfallen wird, wenn die Besatzungstruppen nicht aufhören, den Betrieb unserer Stationen dort zu stören.

### Sie selbst stoppen den Transit nicht, aber von Deutschland fordern Sie ein umfassendes Energieembargo?

Ich verstehe, dass das schmerzhaft wäre für Deutschland, für Europa, für uns. Aber wenn es um wirksame Sanktionen gegen Russland geht, ist ein Embargo gegen alle Energieimporte der einzige Weg. Wir erwarten auch die Lieferung der modernsten, am besten gepanzerten Waffen und finanzielle Hilfen – auch um unsere Kunden weiterhin mit Energie versorgen zu können.

### Deutschland sträubt sich, schwere Waffen zu liefern.

Aber diese schweren Waffen sind wichtig, weil Deutschland technologisch das fortschrittlichste Land in Europa ist, der führende Hersteller. Wir brauchen diese Waffen, um uns gegen die russische Aggression zu verteidigen. ■



der Ukraine festhält, baut das Unternehmen auch Produktionslinien in anderen Ländern auf. Für den Fall der Fälle.

In Kiew haben die Sirenen in der Nacht wieder geheult. Das Lächeln von Metro-Manager Hrynkiv konnte das nicht brechen. Der ostentative Optimismus ist Teil der Taktik des Filialleiters. „Meine Aufgabe ist es, ein beruhigende Atmosphäre für das ganze Team zu schaffen. Ich kann es mir nicht erlauben, Panik zu verbreiten“, sagt er.

Für den Fall von Raketenangriffen während der Geschäftszeiten stehen für die Mitarbeiter Bunker in der Nähe der Filialen bereit. Das Management zahlt die Löhne, unabhängig davon, ob die Angestellten zur Arbeit erscheinen oder nicht. In umkämpften Gebieten, in denen Metro seinen Service noch anbieten kann, bekommen die Mitarbeiter den doppelten Lohn. Metro-Angestellte, die eingezogen werden oder freiwillig kämpfen, werden von dem Konzern unterstützt. „Wir haben Helme und schussichere Westen bereitgestellt“, sagt Hrynkiv. Er betont, dass auch Frauen aus seinem Markt freiwillig in den Krieg gezogen sind.

Elena Vdovychenko, Chefin von Metro in der Ukraine, präsentiert eine lange Liste von Spenden ihres Arbeitgebers für Armee und Zivilisten: 84 Tonnen Grundnahrungsmittel, 28 Tonnen Fleisch und Fisch finden sich dort, auch 14 Tonnen Hygieneprodukten. Möglich wurde diese Hilfe durch die Spenden von Metro-Märkten rund um den Globus. „Ich war beeindruckt, wie sehr uns die Mitarbeiter aller Länder unterstützt haben“, sagt Vdovychenko. Sogar Metro in Japan hat einen Fonds eingerichtet.

Die wichtigste Hilfe leistet der Konzern jedoch dadurch, dass er die Märkte offen hält. Für viele Ukrainer lebenswichtig ist auch die Präsenz des Medizinkonzerns Fresenius Medical Care. Der Großteil der ukrainischen Mitarbeiter ist weiterhin vor Ort,

#### Mangelverwaltung

Die Lieferketten für die Kabelbaumproduktion aufrechtzuerhalten, fordert Prettl-Manager Fadigati (M.)

sie sollen das Geschäft so gut es geht weiter betreiben und die Dialyseklinik in Cherkasy geöffnet halten. Zwei weitere Kliniken in den umkämpften Städten Charkiw und Tschernihiw hatte der Konzern trotz Bombardements über Wochen offen gehalten. Ende März sei es dann gelungen, die Patienten zusammen mit ihren Angehörigen zu evakuieren.

#### Schutz vor Atomangriffen

Prettl-Manager Fadigati ist mittlerweile in der Fabrik in Chernivtsi angekommen. Am Eingang kommt ihm eine Einkaufsmanagerin entgegen. „Wie geht es deinem Mann“, fragt Fadigati sie. Er weiß, dass er einberufen wurde und nun an der Front kämpft. „Gestern hat er sich gemeldet. Es geht ihm gut“, antwortet sie. Alle zwei Tage dürfen die ukrainischen Soldaten sich in der Regel bei ihren Familien melden. Nur wo sie kämpfen, dürfen sie nicht erzählen. „Er wird zurückkommen. Er weiß, dass ich ihn sonst umbringe“, sagt die Mitarbeiterin.

Jeder in der Fabrik geht anders damit um, dass der Krieg ihnen jede Sekunde alles rauben könnte, was ihnen wertvoll ist: den Mann, die Eltern, die Kinder, das eigene Leben. Manche überspielen es. Doch die Anspannung und der ständige Raketenalarm haben sich tief in die Gesichter gegraben. Fast alle haben schwarze Ringe unter den Augen. Viele wollen und können nicht darüber sprechen, wie sie die Situationen erleben.

Manager Fadigati steigt über endlose Treppen in den Keller unter der Fabrik. Mit jedem Stockwerk wird die Luft kühler, das

Licht fahler, der Geruch muffiger. Fadigati windet sich durch eine Tür aus massivem Stahl, dem Eingang zum Bunker. Errichtet im Kalten Krieg, soll der selbst atomaren Angriffen standhalten können.

„Ich hätte niemals in meinem Leben gedacht, dass wir diesen Bunker brauchen würden“, sagt Fadigati. Doch seit dem 24. Februar weiß er es besser. Mitarbeiter und Nachbarn rennen nun fast täglich in den Keller, harren bis zu zweieinhalb Stunden aus, während oben Sirenen heulen. Weder in Chernivtsi noch in Kamianets-Podilskyi sind bislang Raketen eingeschlagen. Im näheren Umkreis schon.

Mitarbeiter, die ihre Familien ins Ausland bringen wollten, hat Fadigati unterstützt, in seinem Seat hat er Frauen und Kinder über die Grenze gebracht. Wie oft er die Strecke gefahren ist, weiß er nicht mehr. Nur diese Szenen, wenn Männer sich von ihren Frauen und Kindern mitten auf der Straße vielleicht für immer verabschieden, die wird er wohl nie mehr vergessen. Die Zeit im Bunker versucht er indes so erträglich wie möglich zu gestalten. Letztens hatte er ein paar Kinderbücher dabei. „Die Menschen haben das Essen nicht angerührt, so sehr waren sie in die Zeichnungen versunken“, sagt Fadigati.

Das größte Problem für sein Geschäft sieht er in den Lieferketten, er hat eine neue Taktik gefunden, um mit den Staus an der Grenze umzugehen. Statt Lkw setzt er nun Sprinter ein. „Damit können wir die Kabelbäume schneller über die Grenze bringen“, sagt er. An den beiden Prettl-Werken will er festhalten. „Die Ukrainer werden ihr Land niemals aufgeben. Und wir werden diese Werke niemals aufgeben.“

Fadigati bereitet schon die nächste Fahrt nach Rumänien vor. Auch wenn Lebensmittel und Medikamente ausreichend vorhanden sind, muss er einige Dinge holen. Ganz oben auf der Liste: Kinderbücher. ■