

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



## BEIRÄTE – GEBALLTE KOMPETENZ FÜR SCHWIERIGE MÄRKTE



S. 2

### ÜBERSICHT:

**Christian Tegethoff**

BESETZUNG VON BEIRÄTEN FÜR  
OSTEUROPA, ASIEN UND DEN  
MITTLEREN OSTEN ▶



S. 4

### INTERVIEW:

**Dr. Alireza Azimzadeh**

„KOMPETENZ PASSGENAU  
AN BORD HOLEN“ ▶



S. 6

### INTERVIEW:

**Frank Schauff**

„KNOW-HOW UND KONTAKTE  
AN DAS UNTERNEHMEN BINDEN“ ▶

## BESETZUNG VON BEIRÄTEN FÜR OSTEUROPA, ASIEN UND DEN MITTLEREN OSTEN

Was ist ein Beirat, und was tut er? Ein Beirat ist, wie der Name sagt, ein Gremium mit rein beratender Funktion.

Anders als das Management hat ein Beirat keine Entscheidungsbefugnisse. Im Unterschied zu Aufsichtsräten haben Beiräte auch keine formelle Kontrollfunktion. Beiräte haben keinerlei Governance-Aufgaben oder gesetzliche Verantwortlichkeiten – damit ist freigestellt, wer als Beirat fungiert, wie häufig er zusammentritt und mit welchen Themen sich die Mitglieder befassen. Wahlen, Amtszeitbeschränkungen und Offenlegung der Beiratsvergütung sind nicht erforderlich.

### Beiräte: Inhouse-Berater und Netzwerker

Die Zielsetzungen der Beiräte sind von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Manche Firmen sind an Informationen über neue technische Entwicklungen interessiert, andere erhoffen sich eine Stärkung ihre Netzwerke in die Politik oder einen Reputationsgewinn. Ein entsprechend besetzter Beirat kann aber auch dabei helfen, Kenntnisse über Auslandsmärkte zu entwickeln und die Geschäftskultur des jeweiligen Ziellandes zu verstehen.

Die meisten Unternehmen entscheiden sich für die Einrichtung von Beiräten, wenn erfahrene Außenstehende das Wissen und die strategische Planung des Managementteams bereichern können.

Beiräte können als „Sparringspartner“ fungieren, indem sie die Annahmen des Managements in Frage stellen, beispielsweise in fachlichen oder technischen Fragen. Kurz: Beiräte sind eine Möglichkeit, Expertenrat zu nutzen, ohne eine externe Beratungsfirma zu beauftragen. Unternehmen und Beirat sitzen im selben Boot – sie arbeiten langfristig zusammen und sind vereint in ihrem Interesse am Unternehmenserfolg.

### Beiräte in den Emerging Markets

Länder wie Indien, China, der Iran oder Russland sind insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen ein schwieriges Umfeld. Es ist nicht leicht, mit den stetigen Veränderungen im regulatorischen Bereich und der wechselhaften Konjunktur Schritt zu halten.

Die Landesgesellschaften vor Ort sind mitunter klein, das dortige Management ist oft im Tagesgeschäft zu absorbiert, um den Blick auf strategische Themen richten zu können. In einer solchen Konstellation ist die Installierung eines lokalen oder auch regionalen Beirats sinnvoll.

Die Beiräte – erfahrene lokale Manager aus dem jeweiligen Unternehmensumfeld oder den relevanten Zielbranchen – unterstützen das lokale Management mit ihrer Erfahrung, indem sie die „Vogelperspektive“ einbringen und als Coaches der Geschäftsführung fungieren.



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

Mit ihrem auf Erfahrung gründenden Marktverständnis helfen die Beiräte, kostspielige Fehler zu vermeiden und den direkten Weg zum Ziel zu identifizieren.

Ein geschickt besetzter Beirat kann außerdem sein Kontaktnetzwerk zur Verfügung stellen, um Beziehungen zu Kunden und anderen Stakeholdern aufzubauen und zu pflegen. Renommiertere Namen helfen, die Sichtbarkeit des Unternehmens zu vergrößern und das Image zu verbessern. Diese Stärken helfen bei der Arbeit mit (potenziellen) Kunden, staatlichen Organen und ganz generell bei der strategisch angelegten Marktbearbeitung.

Als vertrauenswürdige und geschätzte Advokaten ihres jeweiligen Marktes können die Beiräte helfen, das Verständnis für die lokalen Spezifika in der Unternehmenszentrale zu fördern. Damit unterstützen sie das Ländermanagement bei der Wahrnehmung seiner interkulturellen Brückenfunktion.

### **Wann ist ein Beirat in Osteuropa und den Emerging Markets sinnvoll?**

Zu den typischen Aufgaben eines regional- oder länderzuständigen Beirats gehören:

- Vermittlung von Marktverständnis und Unterstützung bei der Strategieentwicklung;
- Kontaktpflege zu Schlüsselkunden, bspw. auf Ebene der Eigentümer;
- Pflege von Kontakten in Politik und Verwaltung;
- Unterstützung bei der Interaktion mit Joint-Venture-Partnern;
- Anbahnung von Kontakten zu potentiellen Kunden und Partnern.

Entscheidend für den Nutzwert des Beirats ist die konsequente Besetzung mit Persönlichkeiten, die die jeweils benötigten Kompetenzen und Netzwerke mitbringen.

### **Wie können Beiräte effektiv besetzt werden?**

CT Executive Search unterstützt Unternehmen bei der Identifikation und Ansprache von Kandidaten für die Beiratsposition.

Dabei handelt es sich in der Regel um Persönlichkeiten aus der lokalen Wirtschaft und/oder Politik, die Kraft ihrer Erfahrung Mehrwert für internationale Unternehmen bringen können. Wir machen bei der Suche von unseren Netzwerken in Ländern wie Russland, der Ukraine, China oder Indien Gebrauch, um Beiräte zusammenzustellen, die den Unternehmenserfolg messbar steigern.

Dabei kann es sich sowohl um ganze Gremien handeln, als auch um Einzelbeiräte, die in Zusammenarbeit mit der lokalen oder internationalen Unternehmensleitung konkrete Aufträge umsetzen.

## „KOMPETENZ PASSGENAU AN BORD HOLEN“

### Inwieweit sind Beiräte im Iran verbreitet? Wie gestaltet sich die Beiratsarbeit üblicherweise?

Beiräte sind im Iran als eigene Institution nicht sonderlich bekannt. Allerdings werden die typischen Funktionen eines Beirats, vor allem die Beratung und Kontaktabbau, auf andere Weise abgebildet.

Die Vorstände und Aufsichtsräte iranischer Unternehmen sind oftmals mit mehr Personen besetzt, als dies in anderen Ländern der Fall ist. Ein Grund dafür ist, dass einige dieser Positionsinhaber eher Aufgaben wahrnehmen, die in anderen Ländern von Beiräten abgedeckt werden.

Auch arbeiten viele iranische Unternehmen mit langfristig an das Unternehmen gebundenen Beratern, die beispielsweise als „Advisor to the Managing Director“ bezeichnet werden. Nach europäischem Verständnis können solche Posten letztlich als Beiräte angesehen werden.

### Welche Erfahrung haben Sie in der Beiratsarbeit?

Ich habe viele Jahre im Vorstand mehrerer privatwirtschaftlicher Unternehmen gearbeitet, wobei die Tätigkeit mit der eines Beirats vergleichbar gewesen ist.

Zu den Aufgaben gehörte etwa die Beratung der Geschäftsführung in strategischen und operativen Fragen. In manchen Konstellationen habe ich dabei dezidiert die Interessen der Aktionäre vertreten.

Besonders interessant war eine Aufgabe in einem deutsch-iranischen Gemeinschaftsunternehmen. Hier gab es verschiedene herausfordernde Situationen, bei deren Bewältigung ich die deutsche Seite unterstützen konnte, ohne die iranische Seite zu verletzen, und so eine Balance gewährleisten.

### Können Sie Beispiele dafür anführen, wie Unternehmen konkret von Beiräten profitiert haben?

Viele iranische Unternehmen aus dem nicht-staatlichen Bereich wollen Chancen im Ausland nutzen, auch vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Turbulenzen im eigenen Land. Sie wollen sich internationalisieren, verfügen aber nur über wenige geeignete interne Ressourcen. Als Zielmärkte sind für iranische Unternehmen meist die Nachbarländer im Nahen und Mittleren Osten interessant, mitunter auch die afrikanischen Märkte.



### Dr. Alireza Azimzadeh

ist Gründer der Rechts-, Unternehmens- und Finanzberatungen Persia Associates, Persia Consulting und Persia Financial mit Sitz in Teheran. Dr. Azimzadeh fungiert gleichzeitig als Repräsentant des deutschen „Bundesverbandes für mittelständische Wirtschaft“ für den Iran und hält aufsichtsrats- und beiratsähnliche Positionen in diversen Unternehmen. In seiner Beiratsfunktion für CT Executive Search unterstützt Dr. Azimzadeh Besetzungsmandate im Iran und den angrenzenden Ländern.

Wie können die Potentiale solcher Länder genutzt werden? Wie kann der Markteintritt aussehen? Gibt es vielleicht vor Ort geeignete Partner? Wie sind die rechtlichen Voraussetzungen?

Die meisten Unternehmen greifen in dieser Situation auf einen oder mehrere individuelle Berater zurück, anstatt auf eine Beratungsfirma. Letztlich handelt es sich bei diesen Beratern um Beiräte – in diesem konkreten Fall um gestandene Persönlichkeiten mit Kompetenz in den Bereichen Export und internationales Business Development.

Es gibt aber auch Beispiele von ausländischen Unternehmen, die sich der Dienste eines Beirats versichern. In der Phase der Öffnung nach Unterzeichnung des Atomabkommens im Jahr 2015 herrschte beispielsweise große Nachfrage nach Beratung für den Markteintritt.

Wie kommt man mit der National Iranian Oil Company ins Geschäft? Wie sehen die Entscheidungs- und Vertriebswege in die iranische Ölwirtschaft aus? Beiräte mit Hintergrund in der öl- und petrochemischen Industrie konnten bei solchen Fragen weiterhelfen und Firmen mit ihren Netzwerken dabei unterstützen, Entscheidungsträger zu identifizieren und Türen zu ihnen zu öffnen.

## **Welche Empfehlungen können Sie Unternehmen geben, die einen Beirat einrichten wollen?**

Persönlich bin ich der Meinung, dass die allermeisten Unternehmen von einem klug besetzten Beirat profitieren würden - das betrifft iranische und internationale Unternehmen gleichermaßen.

Ich finde es erstaunlich, dass vor allem ausländische Firmen im Iran relativ selten von dieser Möglichkeit Gebrauch machen, Kompetenzen und Netzwerke an das Unternehmen zu binden.

Zur Unterstützung internationaler Geschäfte ist es entscheidend, die Beiräte nicht „zu breit“ aufzusetzen, sondern passgenau die benötigten Kompetenzen an Bord zu holen. Von einem nur in Deutschland angesiedelten „Internationalisierungsbeirat“, der sich allgemein mit den Aktivitäten im Ausland befasst, würde ich beispielsweise abraten.

Es empfiehlt sich eher, für jedes Land oder jede Region Einzelbeiräte aufzusetzen. Diese können dann mit Persönlichkeiten besetzt werden, die vor Ort vernetzt sind, die Gegebenheiten kennen und deshalb konkret unterstützen können.

Kontinuierliche, dem Unternehmen langfristig verpflichtete Beratung empfiehlt sich natürlich ganz besonders in Märkten wie dem Iran mit seinem in vielerlei Hinsicht komplizierten und sich ständig verändernden Umfeld.

## „KNOW-HOW UND KONTAKTE AN DAS UNTERNEHMEN BINDEN“

### Welche Aufgaben waren konkret mit Ihren Beiratsmandaten verbunden?

Bei der Expobank habe ich die Beiratstätigkeit als unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats absolviert. Meine Agenda bei der Expobank war stark von Finanzfragen geprägt. Die vierteljährlichen angesetzten Aufsichtsratssitzungen haben sich mit der Finanzsituation der Bank befasst, etwa Kreditrisiken oder Bilanzierungsfragen. Darüber hinaus ging es natürlich auch um strategische Fragen, etwa um Antworten auf die Krise der Jahre 2014 und 2015. Hinzu kamen Themen im Bereich der Unternehmensführung.

Für mich persönlich hat auch der Bereich der Regierungsbeziehungen eine Rolle gespielt, vor allem nach der Akquisition von Tochterbanken in Tschechien und Lettland. Das Thema einer Expansion nach Westeuropa hatte sich dann allerdings mit Verhängung der Sanktionen gegen Russland erledigt.

Bei dem Bauzulieferer habe ich mich vor allem mit finanziellen Fragestellungen und der allgemeinen Marktsituation befasst, die sich in den letzten Jahren in Russland ja sehr dynamisch entwickelt hat. Daneben haben auch technische Fragen eine Rolle gespielt, dieses Unternehmen produziert in mehreren Fabriken in Russland.

Ich habe die Arbeit als hochinteressant empfunden. Die Aufgabe hat mir interessante Einblicke in den Alltag eines Unternehmens gewährt, das in Russland produziert, sein Geschäft entwickelt und expandiert. Ich glaube, dass ich im Rahmen meiner Beiratstätigkeit Impulse insbesondere im Bereich der Corporate Governance setzen und auch bei der Pflege von Regierungsbeziehungen hilfreich sein konnte.

### Mit welchem zeitlichen Aufwand war die Beiratstätigkeit für Sie verbunden?

Zunächst einmal gab es vierteljährliche Sitzungen, die jeweils etwa einen halben Tag in Anspruch nahmen. Hinzu kamen zusätzliche Sitzungen von Arbeitsgruppen, die entweder permanente Einrichtungen waren oder ad hoc zu Sonderthemen einberufen wurden. Natürlich mussten diese Sitzungen auch vor- und nachbereitet werden – insgesamt darf der Aufwand für eine Beiratstätigkeit nicht unterschätzt werden.

### Wer waren Ihre Ansprechpartner in den jeweiligen Unternehmen?

Bei dem Bauzulieferunternehmen habe ich mit der lokalen Geschäftsleitung zusammengearbeitet. Diese hatte auch den Anstoß für die Kooperation gegeben, selbstverständlich in Abstimmung mit der europäischen Unternehmenszentrale.

Bei der Expobank hatte ich vornehmlich mit dem CEO und dem Präsidenten des Verwaltungsrates zu tun. Meine Tätigkeit hatte hier ja die Form einer Mitgliedschaft im Aufsichtsrat.



### Frank Schauff

war bis Ende April 2020 als CEO der Association of European Businesses (AEB) in Moskau tätig. Er fungierte als Beirat in mehreren Unternehmen in Russland, darunter ein westeuropäischer Bauzulieferer und die russische Expobank. Er ist außerdem als Beirat von CT Executive Search tätig.

## Wie waren die Beiräte zusammengesetzt, in denen Sie gearbeitet haben?

Bei dem Bauzulieferer war ich der einzige Beirat in Russland, zusammengearbeitet habe ich mit verschiedenen Mitgliedern des Managementteams – etwa den Verantwortlichen für Produktion, Recht oder Personal.

Bei der Expobank war ich das einzige unabhängige Mitglied im Aufsichtsrat, die anderen Mitglieder haben jeweils Anteilseigner vertreten.

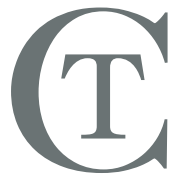
## In welchen Kontexten empfiehlt sich die Einberufung eines Beirats?

Beiräte können zur Besetzung von Themen nützlich sein, für die es im Unternehmen keine internen Ressourcen gibt. Ein Beirat kann bei der strategischen Orientierung helfen, indem er eine andere Perspektive einbringt und spezifische Kenntnisse mitbringt, die dem Unternehmen helfen können. Letztlich handelt es sich um „Insourcing“ von Beratungskompetenz – externes Know-How und Kontaktnetzwerke werden an das Unternehmen gebunden und können kontinuierlich abgerufen werden. Übrigens griffen viele russische Firmen auf ausländische Beiräte und unabhängige Aufsichtsräte zurück, um internationale Expertise in die Führungsteams zu holen, ihre Unternehmensführung zu verbessern und die Internationalisierung ihrer Geschäftsmodelle voranzutreiben.

Allerdings hat dieser Trend im Gefolge der Russlandsanktionen insbesondere von Seiten der USA einen starken Dämpfer bekommen – heutzutage besteht die Furcht, Ziel von Strafmaßnahmen zu werden und dann die ausländischen Beiräte aus den Gremien entlassen zu müssen.

Etwas überraschend ist vielleicht, dass ausländische Unternehmen in Russland recht selten auf die Unterstützung von Beiräten zurückgreifen. Ich glaube, dass in Russland arbeitende Unternehmen gerade in unsicheren Zeiten von einem klug zusammengesetzten Beirat in strategischer Hinsicht profitieren könnten.

---



## EXECUTIVE SEARCH



### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN OSTEUROPA UND DEN EMERGING MARKETS

**CT Executive Search** ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in Osteuropa und den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in Osteuropa, Russland/GUS, Afrika, dem Mittleren Osten und Asien effektiv zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dazu greifen wir auf ein weit verzweigtes internationales Beratungs- und Research-Netzwerk zurück.

#### MOSCOW

CT Executive Search LLC  
Central Office  
Shlyuzovaya nab. 8,1  
115114 Moscow, Russia  
Telephone: +7 499 678 2111  
E-Mail: office@ct-executive.com

- ★ CT Executive Search Central Office
- CT Executive Search Liaison Locations
- International Partner Offices/ Research Capacities

