

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



RUSSLAND – IST DIE TALSOHLE DURCHSCHRITTEN?



S. 2

INTERVIEW:

Andreas Schwabe

„DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT BLIEB DEM
RUSSISCHEN MARKT TREU“ ▶



S. 4

ANALYSE:

Christian Tegethoff

ARBEITSMARKT SORGT FÜR RÜCKENWIND ▶



S. 5

INTERVIEW:

Valery Shatalin

„LOKALE VERWALTUNGEN WIDMEN
AUSLÄNDISCHEN UNTERNEHMEN GROSSE
AUFMERKSAMKEIT“ ▶

„DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT BLIEB DEM RUSSISCHEN MARKT TREU“

Wie beurteilen Sie die bisherigen Ergebnisse der russischen Importsubstitutionspolitik? Gehen Sie davon aus, dass sie langfristig beibehalten wird?

Die russische Wirtschaft verlässt langsam die Rezession. Für dieses Jahr sehen wir wieder ein Wachstum über von 1 Prozent - wenn nicht sogar mehr.

Während die Rohstoffförderung im letzten Jahr bereits um 2,5 Prozent zugelegt hat, so stagnierte das verarbeitende Gewerbe noch. Dies ist jedoch bereits eine sichtliche Verbesserung gegenüber 2015, als der Ausstoß noch um 5 Prozent zurückging. Makroökonomisch ist die Stabilisierung des Ölpreises auf Niveaus über 50 Dollar der wichtigste Faktor für diese Erholung – die Effekte der Politik der Importsubstitution sind hierfür eher untergeordnet.

Allerdings gibt es eine breite Streuung der Ergebnisse nach Branchen. So wuchs die lebensmittelverarbeitende Industrie um 2,4 Prozent in 2016, nach einem Plus von 2 Prozent im Vorjahr. Auch stieg die Agrarproduktion in 2016 um 4,8 Prozent an. Die Herstellung von Landmaschinen stieg gar um fast ein Viertel. Für diese positiven Entwicklungen im russischen Agrar- und Lebensmittelsektor spielen die russischen Gegensanktionen, d.h. der Einfuhrstopp von Lebensmitteln aus der EU, eine unterstützende Rolle.

Allerdings haben auch andere Sektoren zugelegt, was für eine breitere Wirtschaftserholung spricht. Die russische Chemieindustrie und die Herstellung von Kunststoffen weisen hohe Zuwachsraten von über 5 Prozent auf. Die Textil- und Lederwarenbranche wuchs 2016 ebenfalls um über 5 Prozent.

Es gibt allerdings auch weiterhin Sorgenkinder: Sektoren wie die erdölverarbeitende Industrie und die Fahrzeugindustrie schrumpften auch 2016. Die Zahl der produzierten Pkw ging im letzten Jahr um 7,4 Prozent auf 1,1 Millionen Fahrzeuge zurück.

Die Bruttoanlageinvestitionen waren wohl auch 2016 noch leicht rückläufig, damit könnten übermäßige Erwartungen in die positiven Effekte einer Importsubstitutionspolitik enttäuscht worden sein. Eine Abkehr von der Politik der „Importsubstitution“ in Russland ist kurzfristig eher unwahrscheinlich – insbesondere wenn die westlichen Sanktionen und russischen Gegenaktionen vorerst in Kraft bleiben. Zudem könnten sich Tendenzen zu mehr Protektionismus nach der Wahl von Präsident Trump in den USA global verstärken. Hier wäre Russland dann in einem gewissen Sinne ein Vorreiter.

Welche Chancen und Herausforderungen bieten sich ausländischen Unternehmen unter den neuen Rahmenbedingungen seit 2014?

Wichtigste Herausforderung auf dem russischen Markt war der mit dem Rubelverfall und der Rezession einhergehende Kaufkraftverlust. Hier sollte sich die Lage mit einer etwas positiveren Wirtschaftsentwicklung und einem Anspringen der Konsumnachfrage in diesem Jahr verbessern.

Mit einem geschätzten Potenzialwachstum von 1 bis 2 Prozent pro Jahr und einem relativ großen Binnenmarkt sollte der russische Markt auch für die Zukunft eine gewisse Attraktivität für ausländische Unternehmen aufweisen. Der russische Rubel



Andreas Schwabe

Senior Economist bei der
Raiffeisen International AG

hat sich auf ein neues Gleichgewichtsniveau um 60 Rubel zum Dollar eingependelt. Statistiken über Direktinvestitionen geben einen Hinweis über die Attraktivität des Marktes: Nach Statistiken der deutschen Bundesbank haben deutsche Unternehmen in den ersten drei Quartalen in 2016 wieder knapp über 2 Milliarden Euro in Russland investiert – und damit mehr als im ganzen Jahr zuvor.

Dies ist auf den ersten Blick eine positive Entwicklung. Allerdings bestanden rund drei Viertel dieser Investitionen – mehr als im letzten Jahr - aus reinvestierten Gewinnen, was wohl teilweise auf den schwächeren Rubel seit Ende 2014 zurückzuführen ist. Die Summe der eigentlichen Neuinvestitionen nach Russland dürfte also deutlich geringer ausgefallen sein.

In den Jahren seit 2012 pendeln die Neuinvestitionen nach Russland recht stabil um die 500 bis 600 Millionen Euro pro Jahr (mit einem positiven Ausreißer bei 1,3 Milliarden Euro in 2013). Dieser Wertebereich scheint auch für 2016 realistisch. Dies lässt erkennen, dass die Investitionstätigkeit deutscher Unternehmen in Russland im Hinblick auf Neuanlagen durch die Krise in 2015 und 2016 wenig gelitten hat. Die deutsche Wirtschaft blieb dem russischen Markt also treu.

Andererseits muss man aber auch sagen, dass der Anteil des russischen Marktes an den deutschen Direktinvestitionen im Ausland sehr klein ist. Dieser liegt seit dem Jahr 2012 zwischen 0,7 und 1,3 Prozent der deutschen Neuanlagen im Ausland. Russlands Volkswirtschaft umfasst etwa 3 bis 3,5 Prozent der Weltwirtschaft. Daraus kann man schließen, dass Russland es bislang nicht schafft, Auslandsinvestitionen aus Deutschland entsprechend der Größe seiner Volkswirtschaft anzuziehen.

Welche Bedeutung hat die Begründung der Eurasischen Wirtschaftsunion für europäische Unternehmen? Welche neuen Möglichkeiten ergeben sich daraus?

Die Auswirkung der Eurasischen Wirtschaftsunion auf den postsowjetischen Raum blieb bislang begrenzt. Von der Größe der Wirtschaft her ist Russland klar dominierend.

Eine signifikante Zunahme von Handel zwischen den Teilnehmern oder positive Wachstumseffekte durch die Union konnte bislang nicht eindeutig festgestellt werden. Während Russland das Projekt teilweise auch als politisches Integrationsprojekt sehen möchte, sind die Führer der anderen Teilnahmestaaten sehr vorsichtig und auf ihre Autonomie bedacht. Sie wollen die Integration strikt auf wirtschaftliche Themen beschränken.

Zudem zeigt der andauernde Streit zwischen Russland und Weißrussland um Gaspreise, dass die Eurasische Wirtschaftsunion bilaterale Spannungen nicht aufheben kann.

Allerdings ist es für ein abschließendes Urteil noch zu früh und die Etablierung regelbasierter zwischenstaatlicher Zusammenarbeit in der Region ist sicherlich eine positive Entwicklung und hat weiteres Potential.

In gewissen Bereichen schafft die Eurasische Wirtschaftsunion einheitlichere Bedingungen auch für Unternehmen, die in mehreren Mitgliedsländern aktiv sind, oder von einem der Mitgliedsländer Aktivitäten in anderen Ländern betreuen. Aufgrund der relativen Größe der anderen Mitglieder im Vergleich zu Russland dürften die positiven wirtschaftlichen Effekte jedoch begrenzt sein.

ARBEITSMARKT SORGT FÜR RÜCKENWIND

Hohe Lohnkosten bei überschaubarer Produktivität, Job-Hopping und geringe Verfügbarkeit von Personal, zumal in den Regionen – der russische Arbeitsmarkt war für investitionswillige Unternehmen lange Zeit mit einer Vielzahl von Problemen behaftet.

Vor allem die niedrige Loyalität der Mitarbeiter hat den Unternehmen während der Boomjahre nach 2000 zu schaffen gemacht – eine große Zahl von expandierenden Firmen stand seinerzeit einem vergleichsweise kleinen Angebot an qualifizierten Kandidaten gegenüber, die sich ihren Arbeitgeber fast aussuchen konnten.

Dieses Bild hat sich im Zuge der Entwicklungen ab 2014 gründlich geändert, die Verhältnisse haben sich praktisch in das Gegenteil verkehrt:

- 1. Vergütung:** Der Rubelkurs hat sich in den letzten Wochen und Monaten zwar gegenüber Euro und Dollar teilweise erholt, gemessen am Kurs vom Herbst 2013 steht aber weiterhin ein Minus von knapp 40 Prozent zu Buche. In Euro gemessen ist die Beschäftigung von russischen Mitarbeitern deshalb wesentlich günstiger geworden. Angesichts der wirtschaftlichen Flaute fielen die Gehaltszuwächse in den meisten Unternehmen in den letzten zwei Jahren moderat aus, so dass sich für die Beschäftigten unter Berücksichtigung der Inflation in den Jahren 2014 und 2015 statistisch sogar ein reales Minus ergeben hat.
- 2. Mitarbeiterbindung/Loyalität:** Insbesondere Führungskräfte haben auf dem gegenwärtigen Arbeitsmarkt deutlich weniger Möglichkeiten als früher, da die Nachfrage bei russischen und internationalen Unternehmen nach wie vor eher gering ist. Rekrutierende Unternehmen, die in Russland investieren wollen und eine langfristige Karriereperspektive bieten, haben deshalb gute Karten bei der Personalsuche. Gleichzeitig hat die Loyalität der Mitarbeiter zugenommen – in schwierigen Zeiten wissen sie Stabilität und Verlässlichkeit zu schätzen. Gleichzeitig gibt es schlicht weniger Angebote im Markt und damit weniger Anlass, einen Weggang in Erwägung zu ziehen.
- 3. Die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal** nimmt im Führungskräftebereich, aber auch im Produktions- und Verwaltungsbereich von Jahr zu Jahr zu. Vor allem die im Land vertretenen ausländischen Unternehmen haben in den letzten 25 Jahren durch Aus- und Weiterbildung in allen Bereichen und eine gezielte Entwicklung ihrer Führungskräfte ein Personalreservoir geschaffen, das keine internationalen Vergleiche scheuen muss. Allerdings ist dieses Potential ungleich im Land verteilt: günstig ist die Situation in Städten und Regionen mit einer hohen Dichte an internationalen Unternehmen, in entlegeneren Regionen ist die Mitarbeiterrekrutierung weiterhin ein anspruchsvolles Unterfangen.



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

Situation für Expatriates unverändert

Für Expatriates ist die Situation weiterhin nicht einfach. Im Zuge von Kostenreduzierungen sind viele in den Jahren 2014 und 2015 entlassen worden, anderen wurden die Arbeitsverträge auf Rubelbasis umgestellt, um das Wechselkursrisiko für die Arbeitgeber zu eliminieren.

Bisher ist keine Renaissance des klassischen Expat-Modells, also die Beschäftigung eines Ausländers auf Grundlage eines Entsendungsvertrags mit dem Mutterhaus, erkennbar.

Allerdings sind viele Unternehmen bei der Besetzung von Schlüsselpositionen, wie etwa die des Generaldirektors oder Werkleiters, durchaus an deutschen bzw. westeuropäischen Kandidaten interessiert. Diese sollten dann allerdings im Idealfall bereits in Russland leben und bereit sein, auf Grundlage eines lokalen Arbeitsvertrags tätig zu werden. Meist sind die suchenden Unternehmen sowohl für russische, als auch für ausländische Kandidaten offen.

Deutsche können bei Gehaltsverhandlungen um etwa ein Drittel höhere Vergütungen durchsetzen als russische Kandidaten; die früher üblichen komfortablen Pakete mit hohen fixen und variablen Bezügen und Zulagen für Wohn-, Schul- und Reiseauslagen gehören fast überall der Vergangenheit an.

Die Unternehmen haben jedenfalls auch bei Verhandlungen mit ausländischen Kandidaten eine starke Position.

„LOKALE VERWALTUNGEN WIDMEN AUSLÄNDISCHEN UNTERNEHMEN GROSSE AUFMERKSAMKEIT“

Warum sollte ein ausländisches Unternehmen in Russland produzieren?

Ich glaube, dass es in den heutigen Zeiten viele Gründe für den Aufbau einer Produktion in Russland gibt, trotz der gegenwärtigen politischen Situation, und vielleicht gerade wegen der besonderen Bedingungen

Wenn die Marktbedingungen den Produktionsaufbau grundsätzlich erwägenswert erscheinen lassen, dann bietet Russland dem Investor eine Reihe von Vorteilen. Dazu gehören Steueranreize für Produktionsprojekte und ein wettbewerbsfähiges Gehaltsniveau für Arbeiter, Ingenieure und Führungskräfte.

Vor welchen spezifischen Fragen und Problemen stehen Unternehmen beim Aufbau einer Produktionsstätte in Russland?

Europäische Unternehmen folgen oft dem Motto: „Wir haben in verschiedenen europäischen Ländern gearbeitet und unsere Projekte erfolgreich umgesetzt – also werden wir mit unserer Herangehensweise auch in Russland erfolgreich sein.“

INTERVIEW



Valery Shatalin

Kaufmännischer Leiter des Industrieparks Stupino-1.

Der Industriepark befindet sich 80 km südlich von Moskau und stellt Land und Dienstleistungen für Produktions- und Logistikanlagen bereit.

Ja, Russland hat in den 25 Jahren seit dem Zusammenbruch der Sowjetunion einen langen Weg in Richtung Marktwirtschaft zurückgelegt. Aber das bedeutet nicht, dass hier die gleichen Regeln und Vorgehensweise funktionieren, die in Europa gelten.

Aus meiner Sicht ist deshalb die Auswahl der richtigen Berater erfolgsentscheidend. Diese sollten über hohe Qualifikation und viel Erfahrung verfügen, wobei es sich um namhafte internationale Firmen oder auch kleine lokale Beratungen handeln kann. Wichtig ist auch, Unterstützung bei staatlichen Institutionen und Entwicklungsagenturen anzufordern, etwa den regionalen Entwicklungsagenturen. Dies erleichtert die Arbeit zweifellos.

Welche Aspekte sind bei der Wahl eines Produktionsstandorts zu berücksichtigen?

Die entscheidenden Faktoren bei der Standortwahl sind Absatzmärkte, Rohstoffe, die logistische Anbindung und, vielleicht am wichtigsten, die Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Als nächstes muss eine detaillierte juristische und technische Prüfung des Standorts erfolgen, egal, ob es sich um ein Greenfield- oder Brownfieldprojekt handelt. Dazu gehört eine gründliche Überprüfung der Eigentumsverhältnisse an Grund und Boden sowie den bestehenden Gebäuden. Auch die Dokumente über die Strom-, Gas- und Wasserversorgung sollten sorgfältig analysiert werden. All dies spart Zeit und Kosten und liefert eine Entscheidungsgrundlage für oder gegen einen bestimmten Standort.

Wie reagieren die Gebietsadministrations vor dem Hintergrund der Importsubstitutionspolitik auf potentielle ausländische Investoren?

Die lokalen Verwaltungen widmen ausländischen Unternehmen große Aufmerksamkeit. Jeder versteht, dass neue Unternehmen Arbeitsplätze schaffen und den Wohlstand der jeweiligen Region mehrten. Dies gilt ja nicht nur für die in den Unternehmen unmittelbar Beschäftigten, sondern für alle Glieder der Wertschöpfungskette. Wir können diese positive Haltung aufgrund unserer Zusammenarbeit mit den kommunalen, regionalen und föderalen Behörden bestätigen. Wie bereits gesagt, gibt es in den Regionen Ministerien und Entwicklungsagenturen, die die Arbeit sehr unterstützen. In unserem Falle sind dies das Ministerium für Investitionen und Innovationen und die Entwicklungsagentur des Moskauer Gebiets.

Welche spezifischen Vorteile bietet Stupino-1 den Unternehmen?

Zu den Vorteilen gehört die Tatsache, dass alle Voraussetzungen für einen sofortigen Aufbau der Produktionsanlagen geschaffen sind – sowohl für russische, als auch für ausländische Unternehmen.

Wir haben eine vollständige Infrastruktur, inklusive Elektrizitäts-, Gas- und Wasserversorgung. Die Verkehrsanbindung ist gegeben, es gibt schnelle Telekommunikationsanschlüsse. Für Sicherheit und Zugangskontrolle ist gesorgt.

Außerdem bieten wir die Lösung aller Fragen an, die nicht direkt mit der Produktion verbunden sind. Dies ist besonders für Unternehmen interessant, die neu nach Russland kommen. So sind wir bereit, ein Projekt von Anfang an (Auswahl des Grundstücks), über die Abwicklung der lokalen Verwaltungsprozeduren (Erhalt von Genehmigungen) und das Projektmanagement bis hin zur Abnahme des fertigen Produktionsgebäudes und des Erhalts der entsprechenden Dokumente zu begleiten. Wir unterstützen auch bei der Beantragung und dem Erhalt von Vergünstigungen, die von der regionalen und föderalen Gesetzgebung vorgesehen sind.



EXECUTIVE SEARCH

EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN ASIEN, RUSSLAND/GUS UND DEM MITTLEREN OSTEN

CT Executive Search unterstützt seine Mandanten bei der Rekrutierung von internationalen Schlüsselpositionen im Management.

Dabei unterscheiden wir uns durch eine klare Fokussierung auf die Emerging Markets und auf Branchen, in denen unsere Berater aufgrund ihrer langjährigen Arbeit zuhause sind.

Sie sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen.

HELSINKI

Partner Office
Paciuksenkatu 27
00271 Helsinki, Finland

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

TEHRAN

CT Executive Search
Iran Desk
Teheran/Berlin/Moscow

SHANGHAI

Partner Office
Suite 919, 993 West Nanjing Rd.
Shanghai 200041, China

BERLIN

CT Executive Search LLC Liaison Office
10117 Berlin, Germany

NEW DELHI

Partner Office
301 Eros Corporate Tower
Nehru Place
New Delhi 110 019

DUBAI

CT Executive Search
Middle East Desk
Dubai/Berlin/Moscow

