

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



RUSSLAND – GESCHÄFTSERFOLG DURCH LOKALISIERUNG?



S. 2

INTERVIEW:

Tobias Lüpke

„ANZAHL DER SONDERINVESTITIONSVERTRÄGE
SPRICHT FÜR VORHANDENES INTERESSE“ ▶



S. 3

ANALYSE:

Christian Tegethoff

UNTERNEHMEN MÜSSEN WEITERHIN VIEL IN
AUSBILDUNG INVESTIEREN ▶

„ANZAHL DER SONDERINVESTITIONSVERTRÄGE SPRICHT FÜR VORHANDENES INTERESSE“

Welche Überlegungen sind für ein Unternehmen mit dem Thema „Lokalisierung“ aus juristischer Sicht verknüpft?

Grundsätzlich sind diese Überlegungen nicht neu – vielmehr begannen sie bereits vor Jahren mit den so genannten „Industriemontagevereinbarungen“, die insbesondere in der Automobilindustrie Investoren aus dem Ausland nach Russland bringen sollten. Industriemontagevereinbarungen beruhen auf einer Vielzahl von Regierungs- und Ministerverordnungen und sind als individuelle Vereinbarungen zwischen dem Investor und einer staatlichen Stelle ausgestaltet.

Im Rahmen der später einsetzenden Spannungen ist in Russland entschieden worden, die Lokalisierungsbemühungen weiter voranzutreiben, was zum Gesetz „über die Industriepolitik“ vom 30. Juni 2015 geführt hat. Es schafft, flankiert vom Auslandsinvestitionsgesetz und lokalen Gesetzen, den rechtlichen Rahmen für die Lokalisierung und auch die Sonderinvestitionsverträge.

Der Sonderinvestitionsvertrag wäre aus deutscher Sicht vermutlich als ein klassischer öffentlich-rechtlicher Vertrag zwischen dem Unternehmen und dem Staat einzustufen, wobei aus russischer Sicht dieser eher als ein zivilrechtlicher Vertrag mit dem Staat auf der einen Seite eingestuft wird. In Russland ist eine Beteiligung des Staates an einem zivilrechtlichen Vertrag gemäß Artikel 2 Pkt. 1 des Russischen Zivilgesetzbuches ausdrücklich vorgesehen.

Verträge beinhalten immer Rechte und Pflichten für beide Seiten. Da der russische Staat im Rahmen dieser Verträge auf der einen Seite gewisse Privilegien oder Zusicherungen macht (Steuervergünstigungen auf föderaler und regionaler Ebene, Vorteile bei der Pacht staatlichen Vermögens, Subventionen aus dem föderalen bzw. regionalen Haushalt), möchte er natürlich auf der anderen Seite auch Zusicherungen zu Investitionen und Know-How-Transfer, zur Schaffung neuer Arbeitsplätze und Errichtung neuer Werke etc. sehen. Diese müssen dann auch eingehalten werden, die Nichteinhaltung ist sanktioniert.

Investoren müssen sich sehr genau überlegen, ob sie solche rechtlichen und wirtschaftlichen Verpflichtungen, die auch über einen langen Zeitraum von bis zu zehn Jahren durchgehalten werden müssen, eingehen wollen und können.

Welchen Kriterien muss eine Produktion entsprechen, um als „lokalisiert“ zu gelten?

Das kommt darauf an, auf welcher Grundlage die Beurteilung erfolgt. Nach der Regierungsverordnung vom 17. Juli 2016 Nr. 719 „Über die Kriterien zur Anerkennung von Industrieprodukten als solche, die keine Entsprechung in Russland haben“ gilt, dass alle in der Anlage zu dieser Regierungsverordnung aufgeführten Erzeugnisse kein Pendant in Russland haben und daher als „Made in Russia“ gelten. Diese Liste ist mehrere Seiten lang und enthält acht Sektionen mit einigen hundert genau aufgelisteten Erzeugnissen. Es lohnt sich, diese Liste einmal aufmerksam zu studieren.



Tobias Lüpke

MBA | Law/Tax, Partner,
Lawyer-Tax Lawyer |
Head of CIS M&A Transaction
Law Practice / Foreign Desks
Leader bei Ernst & Young (CIS)
B.V., Moskau

Eine andere Art und Weise, ein Erzeugnis als „Made in Russia“ einzustufen, ist die Bemessung des Anteils der Wertschöpfung in Russland. Festgemacht wird dies über den Endpreis des jeweiligen Produktes – der Anteil der importierten Rohwaren oder Halbfertigerzeugnisse darf einen bestimmten Grenzwert nicht überschreiten, der von Produkt zu Produkt verschieden ist.

Inwieweit sind die Regelungen zum Sonderinvestitionsvertrag (SPIK) zur Lokalisierung für Unternehmen interessant und welche Planungssicherheit wird geboten?

Mit Stand Ende Februar 2017 sind bereits acht SPIKs, darunter drei mit deutscher Beteiligung, unterschrieben worden. 73 weitere Projekte mit russischer und ausländischer Beteiligung befinden sich in verschiedenen Phasen der Ausarbeitung bzw. Auswertung durch die relevanten Regierungsstellen.

Aus unserer Sicht spricht diese Anzahl von Projekten für ein durchaus vorhandenes Interesse, das Thema Lokalisierung im Rahmen eines Sonderinvestitionsvertrages anzugehen. Auch in Hinblick auf einen weiteren Absatz von Produkten „Made in Russia“ in der Eurasischen Wirtschaftsunion (EAWU) wird die Lokalisierung in Russland interessant.

Mangels Erfahrung (der erste SPIK wurde am 17. Juni 2016 unterschrieben) ist es momentan schwer einzuschätzen, inwieweit eine gewünschte Rechts- und Planungssicherheit für ausländische Unternehmen durch die o.g. gesetzlichen Rahmenbedingungen sichergestellt wird. Aber es gibt mehrere positive Zeichen in diese Richtung. Es ist eine große Herausforderung für die Beteiligten – nicht nur für ausländische Investoren, sondern auch für den russischen Staat.

INTERVIEW

UNTERNEHMEN MÜSSEN WEITERHIN VIEL IN AUSBILDUNG INVESTIEREN

Wie hat sich der russische Arbeitsmarkt seit 2014 verändert?

Der russische Arbeitsmarkt der frühen 2000er Jahre und der ersten Zeit nach der Finanzkrise von 2009 war überhitzt – einer großen Zahl von ins Land kommenden ausländischen Firmen stand ein äußerst begrenztes Angebot von qualifizierten lokalen Führungskräften gegenüber. In der Folge haben sich die Unternehmen einen regelrechten „War for Talent“ geliefert, um ihre Vakanz zu besetzen. Entsprechend hoch waren die Fluktuationsraten und die alljährlichen Gehaltssteigerungen, die nicht immer in einem vernünftigen Verhältnis zur Produktivität der Mitarbeiter standen.

Mit den politischen und wirtschaftlichen Verwerfungen, die vor drei Jahren begannen, hat sich dieses Bild gründlich geändert. Insbesondere Führungskräfte haben auf dem gegenwärtigen Arbeitsmarkt deutlich weniger Möglichkeiten als früher, weil die Nachfrage bei russischen und internationalen Unternehmen nach wie vor eher



Christian Tegethoff

Geschäftsführer
CT Executive Search

gering ist. Rekrutierende Unternehmen, die in Russland investieren wollen und eine langfristige Karriereperspektive bieten, haben deshalb gute Karten. Gleichzeitig hat die Loyalität der Mitarbeiter zugenommen – in schwierigen Zeiten überlegen sie zweimal, ob sich ein Arbeitgeberwechsel lohnt.

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 und eine gezielte Entwicklung ihrer Führungskräfte ein Personalreservoir geschaffen, das internationalen Vergleichen standhält.

Wie haben sich die Vergütungen in Russland entwickelt?

Der Rubelkurs hat sich in den letzten Wochen und Monaten zwar gegenüber Euro und Dollar 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 sogar ein reales Minus ergeben hat – vor allem 2015. Damals gab es bei einer offiziellen Inflationsrate von knapp 13 Prozent statistisch eine Gehaltssteigerung von nur 4,5 Prozent.

Im Managementbereich sehen die Zahlen allerdings ganz anders aus. Nach Angaben des Job-Portals Headhunter.ru sind die Vergütungen der russischen Top-Manager 2015 nominell sogar um 20 Prozent gestiegen. Ein Grund dafür mag sein, dass diese Mitarbeiter zum Teil in Euro oder Dollar fixierte Arbeitsverträge hatten oder es zumindest verstanden haben, vor dem Hintergrund des fallenden Rubelkurses Gehaltserhöhungen zu verhandeln. Allerdings sind die Vergütungen dieser Gruppe im letzten Jahr auch nur noch um 2 Prozent gestiegen.

Welche spezifischen HR-Herausforderungen stellen sich Unternehmen, die in Russland produzieren wollen?

Im Bereich der Führungskräfte hat sich die Situation wie beschrieben spürbar verbessert. 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 Rekrutierung von Führungskräften weiterhin schwieriger.

Unternehmen, die in Russland produzieren wollen, müssen immer noch viel in Aus- und Weiterbildung investieren. Die Berufsausbildung im technischen Bereich entspricht meist nicht dem, was die Firmen aus ihren Heimatmärkten gewohnt sind. In Clustern mit vielen internationalen Unternehmen mag die Situation zwar etwas besser sein, weil es hier bereits ein Reservoir an mehr oder weniger „fertigen“ Facharbeitern gibt. Es gibt inzwischen auch einige Unternehmen, die in Zusammenarbeit mit der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer und lokalen Berufsschulen nach

dem deutschen Dualen System ausbilden – dabei handelt es sich aber zurzeit noch eher um einzelne Leuchtturmprojekte.

Wann kann die Entsendung oder Verpflichtung eines Expatriates sinnvoll sein?

Schon vor den Entwicklungen ab 2014 ist die Zahl der Expatriates in Russland rückläufig gewesen. Der „Trend zur Ortskraft“ hat sich dann im Zuge von Kostenreduzierungen noch einmal massiv beschleunigt. Die Unternehmen haben in den letzten drei Jahren viele Expats entlassen oder die Arbeitsverträge auf Rubelbasis umgestellt, um das Wechselkursrisiko für die Arbeitgeber zu eliminieren.

Bisher ist keine Renaissance des klassischen Expat-Modells erkennbar, also die Beschäftigung eines Ausländers auf Grundlage eines Entsendungsvertrags mit dem Mutterhaus. Entsendungen sind auf wenige Kontexte beschränkt – etwa dort, wo es um Wissens- und Technologietransfer geht, beispielsweise im Rahmen einer Produktionsansiedlung.

Manche Großunternehmen besetzen Schlüsselpositionen im Rahmen ihres globalen Talent Managements routinemäßig mit Expatriates – dort haben dann übrigens auch Russen die Möglichkeit, in andere Länder zu „rotieren“.

Schließlich kommen Expatriates aus dem Mutterhaus oder anderen internationalen Standorten gelegentlich als „Feuerwehreute“ zum Einsatz, wenn es in der russischen Niederlassung Probleme gibt.

Viele Unternehmen sind bei der Besetzung von Schlüsselpositionen, wie etwa der des Generaldirektors oder Werkleiters, übrigens durchaus an deutschen bzw. westeuropäischen Kandidaten interessiert. Diese sollten dann allerdings im Idealfall bereits als „lokale Expatriates“ in Russland leben und bereit sein, auf Grundlage eines russischen Arbeitsvertrags tätig zu werden..



EXECUTIVE SEARCH

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

CT Executive Search ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf den emerging markets. Unsere Kompetenz ist es, die richtigen Kandidaten für Führungspositionen zu finden und Schlüsselpositionen ideal zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dabei greifen wir auf ein Beratungsnetzwerk zurück, das die Märkte Asiens, Russland und die anderen Länder der Eurasischen Wirtschaftsunion sowie den Mittleren Osten umfasst.

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

