

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

RUSSLAND



## RUSSLAND – FRISCHER WIND NACH DEN WAHLEN?



S. 2

INTERVIEW:

**Christian Tegethoff**

EINSATZMÖGLICHKEITEN FÜR EXPATRIATES IN  
RUSSLAND ▶



S. 3

**Andreas Schwabe**

„EINE AUSSICHT AUF DEUTLICHEN SANKTIONS-  
RÜCKBAU BESTEHT DERZEIT NICHT“ ▶



S. 6

**Wladimir Nikitenko**

„WM-GASTGEBERLAND WIRD SICH VON SEINER  
BESTEN SEITE ZEIGEN“ ▶

## EINSATZMÖGLICHKEITEN FÜR EXPATRIATES IN RUSSLAND

**Seit 2014 haben viele internationale Firmen Ausländer abgezogen oder auf lokale Verträge umgestellt. Beobachten Sie nun wieder eine Zunahme von Expatriate-Verträgen?**

Eine Renaissance des „klassischen“ Expatriate-Modells – also eine Anstellung im Mutterhaus mit Entsendung ins Ausland – lässt sich in Russland nicht beobachten. Unternehmen, die Führungspositionen in Russland besetzen wollen, setzen fast ausschließlich auf russische Kandidaten oder suchen unter den Ausländern, die bereits vor Ort leben und auf Grundlage eines lokalen Vertrags arbeiten wollen.

Vor allem Mittelständler entsenden praktisch überhaupt keine Führungskräfte mehr. Etwas anders ist das Bild in Konzernen. Hier ist es weiterhin üblich, dass sensible Positionen in der Verwaltung, etwa in der Geschäftsführung oder dem Finanzbereich, über zeitlich befristete Entsendeverträge besetzt werden.

### **Welche Chancen bieten sich ausländischen Spezialisten bei russischen Unternehmen?**

Europäer kommen bei russischen Unternehmen heutzutage in erster Linie als Berater zum Einsatz, weniger in klassischen Linienfunktionen.

Viele russische Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass es europäischen Führungskräften schwerfällt, sich in russische Strukturen zu integrieren und dort langfristig erfolgreich zu sein.

Ausländische Manager mit Erfahrung in russischen Unternehmen berichten davon, dass ihnen vor allem das Fehlen von firmeninternen Netzwerken und der spezifische Managementstil zu schaffen gemacht haben. Wenn dann noch eine Sprachbarriere hinzukommt, wird es kompliziert.

Dennoch ist die Expertise europäischer Manager und Spezialisten in Russland weiterhin gefragt. Uns erreichen häufig Anfragen von russischen Unternehmen, die an der Verpflichtung von technischen Spezialisten interessiert sind.

Meist geht es dabei um konkrete Projektumsetzungen im Zusammenhang mit Investitionen - etwa in eine Käseproduktionslinie, in Treibhäuser für den Gemüseanbau oder die Erschließung einer Lagerstätte. Zur Planung, Inbetriebnahme und Effizienzsteigerung wird dann internationale Expertise benötigt, weil entsprechende russische Spezialisten fehlen oder beim Wettbewerb arbeiten.

Tatsächlich kamen entsprechende Anfragen in den letzten Jahren vor allem aus der Landwirtschaft und der Lebensmittelbranche, in die ja massiv investiert worden ist. Internationale Expertise wird darüber hinaus aber auch in Bereichen wie Metallurgie, Bergbau, Handel und Maschinenbau immer wieder angefragt.



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

## **Was kann ich tun, wenn ich mich für den Einsatz in einem russischen Unternehmen interessiere? Welche Voraussetzungen sollte ich erfüllen?**

CT Executive Search befasst sich mit der Suche von Beratern für russische Unternehmen, die einen internationalen Experten verpflichten wollen. Wir verfügen über eine entsprechende Beraterdatenbank, die ständig aktualisiert und ausgebaut wird. Bei Interesse an einem Beratereinsatz wäre es also sinnvoll, sich bei uns zu melden. Die Beratungsanfragen aus der russischen Wirtschaft sind sehr vielfältig, die geforderte Expertise ist oft sehr spezifisch. Wir haben bereits einen Veterinär mit Expertise in der Schweinezucht gesucht, einen Spezialisten für Contract-Mining sowie einen Einzelhandels-Experten, der das Sortiment einer regionalen Lebensmittelkette unter die Lupe nehmen sollte.

Potentielle Berater sollten langfristige Industrieerfahrung mitbringen und anerkannte Experten in ihrem jeweiligen Bereich sein.

Neben Möglichkeiten für solche „technischen Spezialisten“ gibt es auch einen Markt für Strategieberater. Typische Mandate wären etwa Beratungen in Internationalisierungsfragen – eignen sich die Produkte des Unternehmens für den Export? Welche Märkte sind interessant, wie können sie bearbeitet werden?

Auch Finanzspezialisten können angefragt werden, etwa im Zusammenhang mit der Akquise von Eigen- oder Fremdkapital.

Russischkenntnisse sind in jedem Fall hilfreich, aber insbesondere im technischen Beratungsbereich sind Englischkenntnisse meist ausreichend.

---

## **„EINE AUSSICHT AUF DEUTLICHEN SANKTIONEN-RÜCKBAU BESTEHT DERZEIT NICHT“**

### **Welche Auswirkungen hat die Wiederwahl von Präsident Putin auf die wirtschaftliche Entwicklung in Russland?**

Das hängt ganz vom Pfad der Wirtschaftspolitik ab, die nach den Wahlen eingeschlagen wird.

Grundsätzlich sehe ich drei Szenarien: Das wahrscheinlichste (ca. 60% subjektive Wahrscheinlichkeit) ist, dass wir wenig Änderungen in der Wirtschaftspolitik sehen.

Damit wären auch die unmittelbaren Auswirkungen der Wiederwahl überschaubar: Das Finanzministerium fährt weiterhin einen Sparkurs, das Haushaltsdefizit erreicht in den kommenden Jahren eine schwarze Null und die Zentralbank senkt die Leitzinsen nur langsam auf ein Niveau zwischen 6 und 7 Prozent ab.



**Andreas Schwabe**

Senior Economist CEE,  
Raiffeisenbank International  
AG, Wien

Gleichzeitig dürften nur wenige Privatisierungen erfolgen, der Einfluss des Staates und der Staatskonzerne auf die Wirtschaft sollte sehr hoch bleiben. Reformen würden auf das Notwendigste begrenzt, z.B. eine Anpassung des Rentenalters. Zu diesem Szenario würden mittelfristige Wirtschaftswachstumsraten nahe dem aktuellen Niveau von 1 bis zwei Prozent passen.

Weitaus weniger wahrscheinlich (ca. 15%) ist es, dass nach den Wahlen ein deutlicher wirtschaftlicher Reformkurs eingeschlagen wird. Ein solcher Kurs könnte etwa Privatisierungen, Bürokratieabbau und eine stärkere Bekämpfung von Monopolen auf föderaler und regionaler Ebene umfassen.

Eine solche Politik würde jedoch auf deutliche Widerstände treffen, da die Profiteure des jetzigen Wirtschaftssystems mit Einbußen zu rechnen hätten. Auch wären soziale Härten und Entlassungen schwer vermeidbar. Bei Wachstumsraten um 3 Prozent würden Ergebnisse erst nach einer Talsohle von 1 bis 2 Jahren langsam sichtbar. Das gute Abschneiden Putins könnte dem Kreml aber das notwendige Selbstvertrauen zu Reformen geben.

Eine dritte Variante (25% Wahrscheinlichkeit) wäre die verschärfte Entwicklung zu einer noch mehr von Staat und Monopolen dominierten Wirtschaft und einem fortgesetzten Trend zum Isolationismus. Dies könnten die Stagnationstendenzen in der russischen Wirtschaft noch weiter verstärken und das Wirtschaftswachstum weiter schwächen. Ein wichtiges Signal, wohin die Reise geht, wird die Bekanntgabe des Premierministers nach der Inauguration des Präsidenten geben.

### **Welche Konsequenzen hat das Wahlergebnis auf die europäisch-russischen Wirtschaftsbeziehungen? Mit welcher Entwicklung rechnen Sie hinsichtlich der Sanktionen und der Importsubstitutionspolitik?**

Für die europäisch-russischen Wirtschaftsbeziehungen hat das Wahlergebnis wahrscheinlich nur begrenzte Auswirkungen. Mit den bestehenden Sanktionen haben sich die Marktteilnehmer wohl oder übel abgefunden bzw. angepasst.

Eine Aussicht auf deutlichen Sanktions-Rückbau besteht derzeit nicht. Eher stehen die Zeichen auf gewisse weitere Eskalation in den Beziehungen, was punktuell auch zu neuen restriktiven Maßnahmen führen könnte. Gleichzeitig fällt der Großteil des Handels weiterhin nicht unter Sanktionen.

Allerdings hat Russland als (Neu)Investitionsstandort gelitten. Auch sollte man vorsichtig sein, von möglichen wirtschaftlichen Reformschritten in Russland auf eine außenpolitische Entspannung zu schließen. Auch russische (Wirtschafts-)Liberalen stehen größtenteils wohl hinter der Außenpolitik ihres Präsidenten.

Die Importsubstitutionspolitik hat wie erwartet für einige Branchen in Russland die Konkurrenz vermindert und gewisse Impulse gegeben. Dies lässt sich anhand der Lebensmittelbranche demonstrieren, welche trotz der Rezession in den Jahren 2015-2017 im Schnitt um 3,9% pro Jahr zulegen konnte, während die verarbeitende Gewerbe insgesamt mit einem Produktionsrückgang von 0,7% pro Jahr in diesem Zeitraum leicht rückläufig war.

Russland braucht, gerade wenn es mehr Produkte selbst herstellen möchte, Produktionsanlagen aus dem Ausland. Diese werden ja gerade auch von deutschen Maschinenbauunternehmen angeboten.

Insgesamt ist eine reine Importsubstitutionspolitik, die auf Abschottung zielt, langfristig wahrscheinlich wenig zielführend. Ohne internationalen Konkurrenzdruck profitieren weniger die inländischen Konsumenten, sondern nur die Produzenten. Eine globale Exportstrategie – zumindest im zweiten Schritt – wäre hier wohl zweckdienlicher.

### **In Russland ist viel von gesteigener Wettbewerbsfähigkeit infolge des schwächeren Rubels die Rede. Inwieweit ist es russischen Unternehmen gelungen, Anteile auf dem Weltmarkt zu gewinnen?**

Interessanterweise hat die russische Wirtschaft nur wenig von der starken Rubelabwertung profitieren können. Der reale handelsgewichtete Wechselkurs, ein Maß für die Stärke des Rubels im Vergleich zu den Währungen der Handelspartner, hat zwischen 2013 und 2015 um 40% nachgegeben, also die preisliche Wettbewerbssituation Russlands international deutlich verbessert.

Inzwischen hat der Rubel nominal real wieder aufgewertet, der reale Wechselkurs liegt aber noch immer rund 20% unter dem Niveau von 2013.

Allerdings kann Russland die bessere Wettbewerbsposition nur begrenzt umsetzen, da die Exportstruktur noch immer von Öl, Gas und anderen Rohstoffe dominiert wird, bei denen es (mit Ausnahme der Lohnkosten) mehr auf die Entwicklung der Rohstoffpreise, als auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit ankommt.

Auch wenn der Anteil von Öl und Gas inzwischen auf etwas unter zwei Drittel der Exporte gesunken ist, so machen diese weiterhin den Löwenanteil der Exporte aus. Nimmt man die anderen Rohstoffe hinzu, so liegt der Anteil der Rohstoffe an den Güterexporten noch immer über 80%.

Die russischen Exporte haben sich im letzten Jahr zwar wieder erhöht, aber dies liegt vor allem an der Erholung der Rohstoffpreise. In einem begrenzten Maß konnten jedoch die Exporte von russischen Anlagen zulegen: Ihr Exportanteil stieg um drei Prozentpunkte von 5% auf rund 8% der Warenexporte. Der nominelle Exportwert des Sektors hat im Jahre 2017 aber gerade erst wieder das Niveau von 2013 erreicht. Eine Eroberung der Weltmärkte sieht anders aus.

### **Inwieweit haben sich die Hoffnungen erfüllt, welche die russische Regierung in die Importsubstitution gesetzt hat?**

Die Erwartungen an die Exportsubstitution waren in der Anfangsphase wahrscheinlich übertrieben. Ich denke, dass eine etwas pragmatischere Haltung im Umgang mit dieser Politik die Oberhand gewinnen wird.

Die Politik kann im Sinne einer „Industriepolitik“ mit der Importsubstitution gewisse Lenkungsimpulse setzen, ich bin aber weiterhin skeptisch, ob dies der beste wirtschaftspolitische Weg für Russland ist!

## „WM-GASTGEBERLAND WIRD SICH VON SEINER BESTEN SEITE ZEIGEN“

### Welche Dienstleistungen bietet die Deutsch-Russische AHK an?

Die AHK bietet über ihre Dienstleistungstochter unter der Marke DEinternational eine Reihe von Services an, die Unternehmen beim Eintritt auf den russischen Markt und auch auf dem weiteren Weg vor Ort unterstützen. Das beginnt bei der Vermittlung interessanter Geschäftspartner und Messebegleitungen, geht dann über erste Delegationsreisen nach Russland, um sich im Land ein Bild zu machen. Dann folgen Marktanalysen und Unterstützung bei der Standortsuche, wenn ein Unternehmen überlegt, vor Ort vertreten zu sein.

Das ist dann üblicherweise der Zeitpunkt, zu dem Firmen Mitglied der AHK werden. Die Dienstleistung können alle Firmen buchen, AHK-Mitgliedsunternehmen erhalten aber einen Rabatt.

Unsere Juristen helfen dabei, die Bonität potenzieller Vertragspartner oder Verträge zu prüfen, bei der Firmengründung und beim Erhalt von Arbeitserlaubnissen und -visa. Auf der Website der AHK gibt es ein Stellenportal, auf dem Firmen ihre Jobangebote veröffentlichen können. Darüber hinaus hilft DEinternational auch aktiv, passende Mitarbeiter in Russland zu finden und bietet zusammen mit Partnern Fortbildungen für bestehendes Personal an.

Firmen, die ohne viel Risiko zunächst den russischen Markt ausprobieren möchten, bieten wir die Dienstleistung „Geschäftspräsenz“. Dabei stellen wir ein Büro in Moskau oder St. Petersburg und einen persönlichen und zweisprachigen Projektmanager für die Vertriebsaktivitäten in Russland, das Unternehmen wird AHK-Mitglied und kann auf vielfältige Kontakte und Informationen zugreifen. So kann man schrittweise und mit einem überschaubaren Zeit- und vorher genau festgelegten Finanzaufwand auf dem russischen Markt Fuß fassen, ohne eine eigene Firma registrieren zu müssen. Erfahrungsgemäß ist das auch deutlich günstiger, als sich in einem fremden Umfeld selbst darum zu kümmern.

### Welche Dienstleistungen werden von den Unternehmen zurzeit am stärksten nachgefragt? Worin sehen Sie die Gründe?

Wir sehen, dass viele Firmen in der Krise vorsichtiger geworden sind und vor der Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft in Russland lieber auf die Büroflächen der AHK und die Dienstleistung „Geschäftspräsenz“ setzen. Damit einher geht auch, dass häufiger die Bonität von Geschäftspartnern im Vorfeld geprüft wird. Auch Inkasso beim Einzug ausstehender Forderungen in Russland wird häufiger genutzt.

Bei der Personalsuche stellen wir vermehrte Anfragen fest, allerdings werden fast ausschließlich lokale Mitarbeiter gesucht. Entsendungen ins Ausland gibt es kaum noch.



**Wladimir Nikitenko**

Geschäftsführer DEinternational,  
Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (AHK), Moskau

### **Wie kann die AHK Unternehmen bei der Lokalisierung unterstützen?**

Bei der Lokalisierung, also dem Aufbau einer Produktion vor Ort in Russland, unterstützt die AHK auf allen Ebenen. Zunächst informieren wir über die aktuelle Gesetzgebung zum Thema - unter anderem in unseren Publikationen, unserem Nachrichten-Newsletter „AHK-Morgentelegramm“ und auf unseren Fachveranstaltungen. Dann tauschen sich die AHK-Mitglieder einmal im Monat in unserem Lokalisierungskomitee aus.

Im Rahmen der Regionalarbeit der AHK vermitteln wir Kontakte zu Entscheidungsträgern und Infrastrukturanbietern in den Regionen, bieten die Möglichkeit zu Reisen dorthin und führen gemeinsam mit der deutschen Botschaft regelmäßig Dialoge mit Gouverneuren.

Die AHK begleitet Unternehmen zudem zu Ministerien und gibt auch in Einzelfällen politische Rückendeckung, indem sie im Namen der deutschen Wirtschaft auftritt. Die AHK führt regelmäßig Umfragen unter ihren Mitgliedern durch, bei der auch nach der Investorenattraktivität bestimmter Regionen gefragt wird, und auf deren Grundlage sie sich für die Verbesserung des Geschäftsklimas in Russland einsetzt.

### **Was macht die Kammer im Jahr der WM in Russland?**

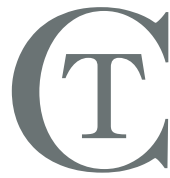
Wir freuen uns sehr, dass die WM 2018 in Russland ausgetragen wird. Und wir sind sicher, dass sich das Gastgeberland von seiner besten Seite zeigen wird. Die deutsche Mannschaft fährt nach Russland, um den Weltmeistertitel zu verteidigen, davon zeigen sich auch die AHK-Mitglieder in unserer aktuellen Geschäftsklima-Umfrage überzeugt.

Die AHK will im WM-Jahr aufzeigen, dass Deutschland nicht nur im Fußball stark ist und dass die deutsche Wirtschaft auch ein Meister der Investition in die russische Wirtschaft ist. Das geschieht über das Multimedia-Projekt „Die Russland-Meister“ - eine Leistungsschau der deutschen Wirtschaft in Russland.

Das Projekt besteht zum einen aus einem Bildband, gestaltet von berühmten Fotografen aus beiden Ländern, in denen die Geschichte von 35 deutschen Unternehmen in Russland erzählt wird. Darunter sind weltweit bekannte Konzerne, Mittelständler, aber auch Start-ups.

Zum anderen wird es ein modernes Online-Portal geben. Die Präsentation des Projekts findet am 22. Mai im GUM auf dem Roten Platz statt. Ausgewählte Fotos, die die deutschen Firmen vor Ort zeigen, werden dann auf den Fußgänger-Boulevards Alter Arbat und Tschistoprudny Boulevard im Zentrum Moskaus der Öffentlichkeit in einer Ausstellung präsentiert.

Mit unserer Veranstaltungsreihe „Business & Sport“ reisen wir bereits jetzt mit Delegationen zu den russischen Austragungsorten der WM und in ehemalige deutsche WM-Städte, um dort den Dialog zwischen Wirtschaft und Politik zum Thema Sport zu vertiefen.



## EXECUTIVE SEARCH

### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN DEN EMERGING MARKETS

**CT Executive Search** ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in 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 Research Capacities

