

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

RUSSLAND



## RUSSLAND – SANKTIONEN ALS GESCHÄFTSKILLER?



S. 2

### INTERVIEW:

**Christian Tegethoff**

„ERSTAUNLICH WENIG KRITIK AN IMPORTSUBSTITUTION“ ▶



S. 4

**Stephan Schulte**

„TROTZ SCHWIERIGKEITEN EIN INTERESSANTER MARKT“ ▶



S. 6

**Jens-Uwe Klemens**

„ZU VERNÜNFTIGER ZUSAMMENARBEIT ZURÜCKKOMMEN“ ▶

## „ERSTAUNLICH WENIG KRITIK AN IMPORTSUBSTITUTION“

### Wie wirken sich die Russlandsanktionen auf Ihre Arbeit konkret aus?

Die Rekrutierung von Führungskräften ist weder von den „westlichen“, noch von den russischen Sanktionen direkt betroffen.

Wir spüren die Auswirkungen allerdings indirekt durchaus. Besonders kleinere europäische Unternehmen sind verunsichert, was die Risiken eines Engagements auf dem russischen Markt betrifft. Hier besteht sicherlich die Gefahr, dass Unternehmen Chancen ungenutzt liegen lassen, weil sie sich statt in Russland auf anderen Märkten engagieren.

Einige unserer Kunden sind von den Exportverboten direkt betroffen – etwa, weil sie in den russischen Verteidigungssektor geliefert haben. Diese Aktivitäten sind unter dem bestehenden Sanktionsregime selbstverständlich unmöglich geworden. Der Verkauf von Dual-Use-Gütern ist aufgrund der damit verbundenen Prüfungen heute deutlich aufwändiger.

Ein Problem für europäische Unternehmen sind sicherlich auch die US-amerikanischen Sanktionen. Deren Bestimmungen sind oft derart vage formuliert, dass Risiken aus deren möglicher extraterritorialer Wirkung kaum sicher abzuschätzen sind. Hinzu kommt, dass stets mit einer Verschärfung der amerikanischen Sanktionen gerechnet werden muss. Die daraus resultierende Unsicherheit ist für die Unternehmen belastend, vor allem für solche mit nennenswerten Aktivitäten in den Vereinigten Staaten.

Mache Firmen verzichten deshalb ganz auf Geschäfte in Russland - ein Beispiel ist das eines deutschen Immobilienunternehmens, das die Akquise von Objekten in Moskau und St. Petersburg erwogen hatte. Nach längerer Überlegung hat die Firma von einem Markteinstieg in Russland Abstand genommen, ausdrücklich unter Verweis auf Risiken aus möglichen künftigen US-Sanktionen.

### Welche Rückmeldungen erhalten Sie von Ihren Mandanten zu den Auswirkungen der Sanktionen auf das Russlandgeschäft?

Leider werden in der öffentlichen Debatte in Deutschland – wie übrigens auch in Russland – regelmäßig mehrere Sachverhalte vermischt, die eigentlich voneinander getrennt betrachtet werden müssten.

Zum einen gibt es die westlichen Sanktionen. Diese richten sich gegen Geschäfte mit bestimmten russischen Branchen, den Export bestimmter Produkte und Transaktionen mit namentlich gelisteten Personen und Institutionen. Dazu kommen russische Gegensanktionen, die vor allem den Import von Lebensmitteln aus den westlichen Ländern verbieten.



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

Parallel dazu verfolgt die russische Regierung eine Politik der Importsubstitution. Zusammenfassend geht es darum, den Warenimport nach Russland zu reduzieren und Unternehmen dazu zu bringen, in Russland zu produzieren.

Nach meiner Wahrnehmung hat die Importsubstitution größeren Einfluss auf die Geschäftstätigkeit europäischer Unternehmen, als dies bei den Sanktionen der Fall ist. Letztlich handelt es sich bei dem Importsubstitutionsprogramm um ein Bündel von protektionistischen Maßnahmen, mit denen ausländische Lieferanten bei Ausschreibungen mit staatlicher Beteiligung gegenüber lokalen Wettbewerbern benachteiligt werden.

Von Seiten europäischer Unternehmen und Wirtschaftsverbände ist dazu erstaunlich wenig Kritik zu hören. Stattdessen wird oft lautstark die Rücknahme der westlichen Sanktionen verlangt, deren schädliche Auswirkungen auf die deutsche und europäische Wirtschaft mit hohen Milliardenbeträgen beziffert werden.

Für mich ist fraglich, ob diese überwiegend auf Selbstauskünften der Unternehmen beruhenden Angaben sauber zwischen Sanktionsschäden und Einbußen trennen, die sich aus der Importsubstitution und der generell durchwachsenen Konjunktur in Russland ergeben.

Unklar ist, ob die russische Regierung die Importsubstitutionspolitik im Fall einer Rücknahme der Sanktionen einstellen würde. Persönlich habe ich hier große Fragezeichen.

### **Welche Faktoren bestimmen die Arbeit auf dem russischen Markt?**

Neben der Importsubstitution und den Sanktionen ist es vor allem der schwache Rubel, der das Geschäftsumfeld in Russland in den letzten Jahren geprägt hat.

Im Vergleich zu 2013 hat der Rubel gegenüber Euro und Dollar um fast 40 Prozent an Wert verloren. Dies führte zu einer massiven Verteuerung von Importwaren für den russischen Kunden, der sich in der Folge verstärkt bei lokalen Produzenten umgesehen hat.

Die Wettbewerbsfähigkeit der russischen Wirtschaft und des Standorts Russland ist in den letzten Jahren aus Kostensicht deutlich gestiegen. Angesichts geringerer Lohn- und anderer Faktorkosten ist die Produktion in Russland attraktiver geworden. Davon profitieren natürlich auch ausländische Unternehmen, wenn sie sich für eine Lokalisierung entscheiden.

Ein eher hemmender Faktor ist das seit längerem schleppende Wirtschaftswachstum. Im ersten Quartal 2019 ist die Wirtschaft nur um 0,5 Prozent gewachsen, für das Gesamtjahr erwartet das Wirtschaftsministerium 1,3 Prozent. Das sind für Russland schwache Zahlen; kurzfristig ist nicht erkennbar, woher Impulse für höhere Wachstumsraten kommen sollten.

Das ressourcenreiche Russland bietet trotzdem eine Vielzahl von Chancen, die jedes Unternehmen für sich prüfen sollte. Die ganz überwiegende Zahl der internationalen Firmen hat Russland auch während der Turbulenzen ab 2014 nicht verlassen, sondern arbeitet weiter an der Realisierung der Potentiale, die der Markt zu bieten hat.

## „TROTZ SCHWIERIGKEITEN EIN INTERESSANTER MARKT“

### Welchen Sanktionen unterliegen die Geschäfte von Symrise in Russland?

Unsere Produkte unterliegen keinen westlichen Sanktionen, wohl aber den russischen Gegenseanktionen auf Argarprodukte, zu denen übrigens auch Salz gerechnet wird.

Wir haben unsere Rohstoffe früher unter anderem aus Europa und den Vereinigten Staaten importiert, dies ist nun nicht mehr möglich. Heute kaufen wir weltweit oder, wenn es eben geht, lokal ein. Das ist nicht einfach, weil bei vielen Anbietern die von uns benötigte Qualität nicht da ist oder es die benötigten Verarbeitungstufen nicht gibt.

Lange haben wir zum Beispiel kein Zwiebelpulver in entsprechender Vermahlung und Geschmack gefunden. Dieses ist ein entscheidender Faktor: Wenn Sie einen Fußballabend planen oder Ihrem Date Kartoffelchips mit erbsengroßen Knoblauchstückchen servieren, dann kann die Sache schnell vorbei sein!

So kaufen wir Zwiebelpulver heute in China und importieren Salz unter anderem aus Weißrussland. Entscheidend ist bei Salz neben der Korngröße auch die Form der Chloride – wenn die nicht passt, dann funktioniert es chemisch nicht, und Sie bekommen am Ende einen zitronengelben Paprikachip.

### Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus den Sanktionen für Ihre Branche?

Grundsätzlich ist die Lokalisierung im Lebensmittelsektor zu begrüßen. Wieso sollte ein Land wie Russland sich nicht selbst ernähren? Die lokale Produktion von Lebensmitteln ist sicher ein Schritt in die richtige Richtung.

Ich möchte aber auch deutlich sagen, dass wir schon vor Verhängung der Sanktionen in Russland investiert haben. Politische Rahmenbedingungen sind kein stabiler Faktor. Wir richten uns bei Investitionsentscheidungen nicht nach der politischen Wetterlage, sondern nach dem Marktpotential und realen Geschäftschancen. Wenn der Businessplan nicht stimmt, helfen auch die Rahmenbedingungen nicht.

Die Lokalisierung ist in Russland inzwischen zwar zu einem nationalpatriotischen Dogma geworden, aber unter dem Strich ist der Ansatz richtig, zu investieren. Allerdings sind in Russland hergestellte Produkte inzwischen manchmal sogar teurer, als die frühere Importware.

Das ist eine der Schattenseiten der Sanktionen, die Wettbewerb aus dem Markt genommen haben, und weniger Wettbewerb bedeutet sehr schnell auch höhere Preise. Auch die russische Regierung kann die Gesetze des Marktes eben nicht einfach außer Kraft setzen.



### Stephan Schulte

ist Geschäftsführer der russischen Landesgesellschaft der Symrise AG. Das M-DAX-Unternehmen beschäftigt sich mit der Produktion von Duftstoffen und Aromen, die vor allem in Nahrungsmitteln und Hygieneprodukten verwendet werden. Symrise betreibt eine Produktion bei Moskau und beschäftigt etwa 125 Mitarbeiter in Russland.

**Welche weiteren Faktoren behindern die Geschäftstätigkeit in Russland?**

Ganz klar Bürokratismus und Korruption. Wir sehen uns mit zahlreichen Audits diverser Kontrollorganisationen konfrontiert, die mit teils widersprüchlichen gesetzlichen Regelungen hantieren. Dadurch weiß man als Unternehmen oft nicht genau, wo man steht.

Die Korruption ist immer noch ein riesiges Geschäft - nach meiner Wahrnehmung nimmt sie eher zu als ab – allen Bauernopfern zum Trotz. Auch als deutsche Firma darf man nicht unbedingt auf mildere Behandlung durch die Behörden hoffen.

**Wie schätzen Sie das Potential und die Perspektiven des russischen Marktes für Ihr Unternehmen ein?**

Wir sehen den Markt weiterhin positiv, gegessen wird auch in der Krise. Durch die Lokalisierungs politik und die Sanktionen ist der Druck auf unsere Kunden groß, in Russland zu produzieren. Gemessen am europäischen Markt ist der Pro-Kopf-Verbrauch in unserem Segment noch relativ niedrig, zusammen mit dem Lokalisierungsdruck ergibt sich für uns ein Wachstumspotential, das interessanter ist als in den traditionellen gesättigten Märkten.

Wir investieren jedenfalls trotz aller politischen Turbulenzen weiter – am 11. Juli werden wir eine Produktionslinie für Flüssigaromen in Betrieb nehmen.

**Für wann rechnen Sie mit einer Rücknahme der gegenseitigen Sanktionen?**

Ich wundere mich immer über das Gezeter darüber, dass die Sanktionen unwirksam seien und deswegen zwingend wegmüssten. Entweder man akzeptiert sie grundsätzlich als politisches Mittel, der derzeitige amerikanische Präsident setzt sie ja offenbar auch als ökonomische Waffe ein, oder eben nicht, darüber kann und muss man streiten. Gewinner jedoch gibt es selten, deswegen sind Alternativen im Umgang miteinander gefragt und irgendjemand muss den ersten Schritt tun.

Die Historie hat aber auch eins gelehrt: Sanktionen wirken, wenn überhaupt nur langfristig, das haben die Beispiele Südafrika und Iran gezeigt. Aber das waren noch andere Zeiten und wir sollten von den Politikern durchaus mehr Phantasie und Kreativität erwarten, politische Differenzen auf anderen Wegen zu schlichten.

Die Bedingungen für eine Rücknahme der Sanktionen werden vom Westen ja gebetsmühlenhaft wiederholt. Die Dinge müssten sich im Sinne von Minsk-2 bewegen, der Knackpunkt ist derzeit die Situation in der Ostukraine. Der Schlüssel zur Lösung liegt sicherlich auch, aber nicht nur, bei Russland. Wenn sich beide Seiten nicht bewegen, dann wird es wohl noch einige Zeit dauern, bis die Sanktionen fallen.

Trotz aller Schwierigkeiten ist Russland ein interessanter Markt – mit der richtigen Strategie lassen sich die Potentiale verwirklichen.

## „ZU VERNÜNFTIGER ZUSAMMENARBEIT ZURÜCKKOMMEN“

### Wie gehen die Russland-Geschäfte in Zeiten von Sanktionen und Importsubstitution?

Alles in allem sind unsere Betriebe momentan gut ausgelastet. Wir verkaufen vor allem in die Glasindustrie und an Gießereien. Andere interessante Zielbranchen sind der Baustoffbereich und die Kunststoffindustrie. In den letzten zwei Jahren hat sich die Nachfrage verbessert. Wir erwägen sogar eine Erweiterung unserer Produktionskapazitäten.

Allerdings sind die Marktpreise für unsere Rohstoffe auf einem Niveau, welches einen langfristigen Substanzerhalt schwer darstellbar macht. Die Preise müssten für ein nachhaltiges Wirtschaften und notwendige Investitionen in hohe Produktqualitäten deutlich höher liegen.

Wir haben in Russland in den vergangenen zehn Jahren mit einer hohen Volatilität leben gelernt. Bis 2009 sahen die Wachstumsraten vielversprechend aus. Nach der Krise erlebten viele zunächst eine relativ schnelle Erholung des Marktes.

Ab 2014 offenbarten sich, auch hervorgerufen durch den Konflikt um die Ukraine, einige wirtschaftliche Verwerfungen. Aber auch hier ging es durch gezielte Fördermaßnahmen zumindest teilweise wieder bergauf. Zurzeit leben wir eher in einer gewissen Unsicherheit zum weiteren Fortgang – auch, aber nicht nur bedingt durch Sanktionen.

Wir müssen abwarten, wie es weitergeht. Kurzfristig bin ich nicht übermäßig optimistisch. Mittel- und langfristig glaube ich, dass Russland sein Potenzial entfalten wird. Wenn wir nicht optimistisch wären, hätten wir 2018 auch nicht unsere vierte Produktionsstätte im Gebiet Wladimir in Betrieb genommen.

### Welchen Sanktionen unterliegen die Geschäfte der Quarzwerke in Russland?

Wir unterliegen den Sanktionen in den meisten Fällen nicht direkt, da wir mit unseren russischen Betrieben hier lokal produzieren. Somit gelten wir nach russischer Lesart mit unseren Gesellschaften im Land als einheimisches Unternehmen. Unsere Treue wird sehr geschätzt.

Längerfristig sehe ich aber als Konsequenz aus Protektionismus und Sanktionen ein verringertes Wirtschaftswachstum – übrigens nicht nur für Russland, sondern für alle Seiten.

Unsere russischen Kunden sind mit dringend benötigten Modernisierungen ihrer Werke vorsichtig oder haben momentan beschränkten Zugriff auf finanzielle und technologische Quellen. Das bremst ein generelles Wachstum und davon werden wir schlussendlich am Beginn der Lieferkette auch betroffen sein. Ich hoffe daher auf Vernunft aller Seiten und eine schnelle Rückkehr zur Normalität.



### Jens-Uwe Klemens

ist Geschäftsführer der Quarzwerke GmbH mit Sitz in Frechen. Das mittelständische Familienunternehmen baut seit 135 Jahren mineralische Rohstoffe ab, bereitet diese auf und handelt die aufbereiteten und veredelten Produkte. Die Quarzwerke sind seit über zehn Jahren im russischen Markt aktiv, betreiben in Russland vier Werke und beschäftigen dort knapp 500 Mitarbeiter.

**Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus Ihrer Sicht aus den Sanktionen?**

Protektionistische Maßnahmen erscheinen kurzfristig für einige positiv, weil die schwächere einheimische Industrie zunächst vor Wettbewerb geschützt wird und einen neuen Impuls bekommt. Einige glauben, dass dies zur schnellen Entwicklung beitragen wird. Vielleicht ist dem auch so. Langfristig funktioniert es allerdings nicht, weil Innovationen und technologische Schübe ausbleiben. Wettbewerb hilft bekanntlich, sich zu stärken.

Heute verzeichnen wir in Russland ein jährliches Wirtschaftswachstum von 1-2 Prozent, bräuchten aber eher 5 Prozent und mehr. Schlussendlich ist das unbefriedigend für Unternehmen, die Arbeitnehmer, deren Gehälter nicht wachsen, und den Staat – kurzum alle Stakeholder. Die Konjunktur zieht nicht an. Mittel- bis langfristig wirken sich Sanktionen und Marktabschottung negativ aus.

**Welche weiteren Faktoren behindern die Geschäftstätigkeit in Russland?**

Ich betrachte das aus Sicht eines wirtschaftlich aktiven Unternehmens. Es gibt auch regionale Unterschiede. Der Markt ist aber oftmals nicht transparent. Die Verwaltung arbeitet in vielen Bereichen wenig effizient. Die Infrastruktur wäre vielerorts zu verbessern. Ich würde mir hier insgesamt eine liberalere Wirtschaftsordnung mit stärkerem Fokus auf Entwicklung wünschen.

Ein weiteres Thema ist die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte, vor allem abseits der Zentren. Das Ausbildungsniveau ist, was die theoretischen Grundlagen angeht, zufriedenstellend. Es wird aber noch zu wenig nach dem wirklichen Bedarf der Industrie ausgebildet. Hier gibt es einige gute Initiativen, die auch von Mitgliedsunternehmen der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer vorangetrieben werden.

Positiv möchte ich aber die Finanzpolitik der Zentralbank hervorheben, die offenbar kluge Wege gefunden hat, Rubelkurs und Inflation zu stabilisieren. Finanzpolitisch steht Russland meiner Meinung nach auf einem soliden Fundament.

**Wie schätzen Sie das Potential und die Perspektiven des russischen Marktes für die Quarzwerke ein?**

Wir hätten nicht in Russland investiert, wenn wir nicht zuerst Chancen sehen würden. Ich sehe langfristig sehr wohl das riesige Potential des Landes mit all seinen Ressourcen.

Allerdings braucht Russland Modernisierung und höhere Effizienz in allen Bereichen. Dafür ist u.a. ein Ende von Protektionismus und Sanktionen erforderlich. Russland benötigt einen fairen Anschluss an den Weltmarkt, zum gegenseitigen Vorteil. Aufgrund der regionalen Gegebenheiten und Geschichte bietet sich dafür eine sich kontinuierlich vertiefende Kooperation zwischen Russland und der Europäischen Union an.

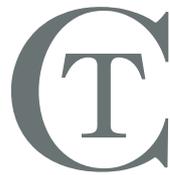
## **Für wann rechnen Sie mit einem Fall des gegenseitigen Sanktionsregimes?**

Das sollten Sie die Politik fragen! Machen wir uns nichts vor, momentan scheint mir der Blick auf Russland sehr einseitig geprägt zu sein. Manche, an das Sanktionsregime geknüpfte Bedingungen erscheinen mir nicht realistisch. Hier müssen andere Möglichkeiten entwickelt werden, um die Verhältnisse zu verbessern.

Teile der deutschen Politik handeln aus meiner Sicht nicht logisch. Im Endeffekt werden aber z.B. mit der frisch unterzeichneten Absichtserklärung zur „Effizienzpartnerschaft“ oder der Unterstützung von Nord Stream 2 richtige Impulse gesetzt.

Ich denke, dass die Sanktionen nicht kurzfristig verschwinden werden. Ich möchte an alle Seiten appellieren, die Latte für eine Lösung niedriger zu hängen. Meiner Meinung nach sollten alle Beteiligten so schnell wie möglich zu einer vernünftigen Zusammenarbeit zurückkehren, aus der alle Vorteile ziehen werden.

---



## 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

