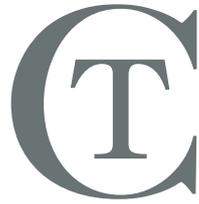


OKTOBER 2014



EXECUTIVE SEARCH



NEWSLETTER INTERNATIONAL

RUSSLAND

INTERVIEW | RUSSLAND 2014/2015: EINSTIEGSMÖGLICHKEITEN ERKENNEN  
UND NUTZEN | VIER-AUGEN-PRINZIP NUN AUCH IM RUSSISCHEN RECHT  
AKTUELL | VERANSTALTUNGEN

## „LANGFRISTIG WIRD RUSSLAND WEITER SEINEN WEG GEHEN, DA BIN ICH MIR SICHER“

### Welche Rolle spielt Russland für die Otto Gruppe?

Russland ist einer der wichtigsten Wachstumsmärkte und hat aufgrund seiner Größe, der Entwicklung der letzten Jahre und seines Status als Emerging Market eine besonders wichtige Rolle für die Otto Gruppe.

Die Otto Gruppe ist seit 2006 mit einer eigenen Gesellschaft in Russland aktiv und hat sich seitdem zu einer Unternehmensgruppe mit sieben juristischen Einheiten und mehr als 2.000 Mitarbeitern entwickelt. Damit ist die Otto Gruppe einer der führenden Multichannel-Händler in Russland.

Wir erfüllen mit unseren Marken Otto, Bonprix, Quelle, Witt, Nadom Group, Lascana und Domalina russlandweit und auch über die Grenze nach Kasachstan die Wünsche unserer Kunden und erzielen damit im Jahr 2013 einen Umsatz von ca. 550 Mio. Euro. Meine Hauptaufgabe ist dabei die Führung des Managements der operativen Einheiten und die Weiterentwicklung unserer Aktivitäten in diesem spannenden und herausfordernden Markt.

### Wie läuft das Geschäft im Jahr 2014 im Vergleich zu 2013?

2014 ist natürlich nicht das leichteste Jahr und ich bin froh, schon die Krise in den Jahren 2008/2009 erlebt zu haben, um die Erfahrungen für die aktuelle Situation nutzen zu können. Auf der einen Seite sehen wir, dass die meisten unserer Geschäfte in Rubel nach wie vor ein sehr solides Wachstum zum Vorjahr erzielen können. In anderen Business Units ist es natürlich schwierig, die Ergebnisse des Vorjahres zu liefern. Das gleiche können wir auch in Gesprächen mit Marktmitbewerbern spüren und es ist eine alte Weisheit: in Krisen werden die Starken stärker und die Schwachen schwächer. Wir sind sehr froh, dass der Großteil unserer Aktivitäten in Russland bereits fest etabliert ist und auch in dieser Situation eine stabile Geschäftsentwicklung zeigt.

Aber natürlich geht auch an uns die momentan schwierige politische und wirtschaftliche Situation nicht problemlos vorbei. Das größte Problem für uns ist dabei der Rubelkurs, der uns schon seit dem vierten Quartal 2013 das Leben schwer macht. Da sowohl unsere Produkte als auch viele Serviceleistungen von uns in Euro abgerechnet werden, haben wir einen enormen Druck auf der Kostenseite, dem wir mit einer Vielzahl von Maßnahmen entgegenwirken. Aus diesem Grunde haben wir schon Anfang dieses Jahres ein umfangreiches Maßnahmenpaket entwickelt und auch schnell umgesetzt, dessen positive Ergebnisse wir schon im laufenden Jahr sehen können. ►



**Martin Schierer**

CEO Otto Group Russia

Martin Schierer ist für die Aktivitäten der Otto Gruppe in Russland verantwortlich. Die Otto Gruppe ist ein weltweit agierendes Unternehmen, das in mehr als 20 Ländern mit über 120 Firmen in den Feldern Multichannel, Finanzdienstleistungen und Logistik aktiv ist. Schierer lebt seit sechs Jahren in Moskau. Der gebürtige Bayer ist verheiratet und hat zwei Kinder.

### **Wie wirken sich die Sanktionen auf das Geschäft aus?**

Die Sanktionen wirken sich zum derzeitigen Zeitpunkt nicht direkt auf unser Geschäft aus. Allerdings werden die von den Sanktionen getriebenen Preissteigerungen die Kaufkraft unserer Kunden senken, was sich negativ auf deren Konsumverhalten auswirken wird.

Ich glaube nach wie vor fest an die Kauf Freude der Verbraucher in Russland. Deren finanzieller Spielraum könnte jedoch in absehbarer Zeit eingeschränkt werden. Umso wichtiger ist es, mit starken Geschäftskonzepten am Markt zu bestehen, aber auch alle Prozesse und Kostenthemen in den Unternehmen so effizient wie möglich zu gestalten.

### **Wie ist der Ausblick für die nächsten Jahre?**

Das ist eine der aktuell schwierigsten Fragen. Langfristig wird Russland weiter seinen Weg gehen, da bin ich mir absolut sicher. An den Grundthemen hat sich nichts verändert: der Markt ist mit über 140 Mio. Einwohnern groß und noch nicht gesättigt. Es gibt eine wachsende Mittelschicht und eine große Affinität zu Europa. Deswegen sehe ich der Zukunft positiv entgegen.

Allerdings wird die absehbare Zukunft nicht leicht werden und es kommt nun darauf an, in dieser schwierigen Zeit die Geschäfte so gut wie irgend möglich zu steuern. Das erfordert auf der einen Seite das Beharren auf geschäftsstrategisch getroffenen Entscheidungen und auf der anderen Seite eine hohe Flexibilität, um alle nicht geschäftsstrategischen Felder zu durchdenken und eventuell neue Wege zu gehen. Diesen Spagat muss das Management in einer solchen Situation aushalten. Aber seien wir einmal ehrlich: das ist es doch, was Emerging Markets so spannend macht.

### **Wie unterscheidet sich der russische vom deutschen Konsumenten?**

Wenn wir über die Otto-Kunden sprechen, dann reden wir in erster Linie von Frauen – hüben wie drüben machen Frauen gut 80% der Kunden aus, unser Sortiment ist ja sehr textillastig.

Russinnen haben schon andere Bedürfnisse bezüglich der Waren, denen wir gerecht zu werden versuchen. Sie sind generell mutiger, was Farben betrifft, bevorzugen figurbetonte und modische Bekleidung. In Russland liebt man natürliche Materialien wie Baumwolle, Leder und Seide, Synthetik ist nicht so der Renner. In einigen unserer Konzepte kreieren wir eigene Artikel, die den russischen Geschmack treffen. Insgesamt ist der russische Verbraucher empfänglicher für Verkaufsanreize wie etwa Rabatte, die Werbung ist generell schriller als in Deutschland.

### **Was sind die Hauptgründe für russische Verbraucher, Waren per Katalog oder Internet zu bestellen?**

Bequemlichkeit ist stets der Hauptgrund dafür, sich für diesen Weg zu entscheiden. Der Käufer ist unabhängig vom Wetter, von Öffnungszeiten und der Parkplatzsuche. Er kann vom Sofa aus die Konsumwelt erobern und die Waren im gewohnten Umfeld an- bzw. ausprobieren.

Auch gibt es gerade in Russland in kleineren Städten sehr wenige Einkaufsmöglichkeiten – über E-Commerce hat der Konsument Zugang zu einer riesigen Warenauswahl. ►

## Internet-Szene: Was tut sich, was hat sich verändert?

Internet hat sich in den letzten Jahren extrem rasant in Russland entwickelt. Als ich 2008 in Russland zu arbeiten begonnen habe, hatten wir in unseren Otto-Geschäften in Russland einen Internetanteil vom Gesamtumsatz von ca. 15%. Nun liegt er bei ca. 60% und in einigen unserer Geschäftseinheiten bei über 80%.

In den Jahren 2008 und 2009 gab es noch sehr wenig Konkurrenz. Nur sechs Jahre später haben wir jede Menge russische Mitbewerber und auch ausländische Unternehmen, die über grenzüberschreitende Geschäfte den Markt bedienen. Die Start-up Szene hat sich rasant entwickelt und E-Commerce ist ein fester Bestandteil in der russischen Einkaufslandschaft geworden. Durch die zunehmende Zahl von Internetunternehmen hat sich natürlich auch das Umfeld darauf eingestellt, etwa im Hinblick auf Lieferservices, Bezahlssysteme usw.

Das hilft der Entwicklung dieses Industriezweiges in Russland einen großen Schritt weiter.

Russland hat Deutschland hinsichtlich der Anzahl an Internetanschlüssen vor knapp zwei Jahren überholt und wird auch im E-Commerce weiter zulegen. Das erfordert allerdings Vertrauen vom Verbraucher in sichere Liefer- und Bezahlwege. Kurzum: Alles ist professioneller, größer, schneller geworden - allerdings gibt es noch sehr viel zu tun. Gut für uns.

## ÜBERSICHT

## RUSSLAND 2014/2015: EINSTIEGS- MÖGLICHKEITEN ERKENNEN UND NUTZEN

Vor dem Hintergrund der Ukrainekrise und der politischen Spannungen zwischen Russland und „dem Westen“ hat sich die wirtschaftliche Situation 2014 merklich verändert. Die stürmische Entwicklung der russischen Wirtschaft und der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen haben deutliche Dämpfer bekommen.

Dies belegen nicht nur diverse Statistiken, fallende Rubelkurse und eingebrochene Außenhandelsbilanzen. Die Krise ist auch für den Spaziergänger auf dem Petersburger Nevsky-Prospekt augenfällig: auf 500 Metern Top-Lage finden sich vier leere Ladenlokale, die zur Vermietung stehen.

Das wäre im letzten Jahr noch undenkbar gewesen, und in Moskau sieht die Situation mancherorts ähnlich aus, etwa auf der Tverskaya-Straße. Bürozentren, die jahrelang so gut wie keinen Leerstand kannten, müssen vielerorts um Mieter kämpfen. Vermieter berichten davon, dass Firmen zusammenrücken und weniger Fläche anmieten, andere Unternehmen schließen ihre Vertretungen gleich ganz. ►



**Dr. Reinhard Kohleick**  
Beirat CT Executive Search

Weniger augenfällig sind die Auswirkungen des russischen Importverbots von „westlichen“ Lebensmitteln. Zwar fehlt nun Käse aus französischer oder holländischer Produktion im Supermarktregal, manche der bekannten Marken sind allerdings weiterhin vertreten: Streichkäse von Hochland etwa, und die großen Brands der internationalen Lebensmittelkonzerne. Diese Unternehmen, die in Russland produzieren und damit als lokale Produzenten gelten, dürfen sich als Gewinner des Importstopps fühlen.

Als Reaktion auf die Importbeschränkungen nutzt die finnische Molkerei Valio die Gunst der Stunde und baut nun eine Produktionslinie im Leningrader Gebiet auf, in Gatschina. Andere europäische Unternehmen der Milchwirtschaft beobachten den russischen Markt genau und führen zum Teil Verhandlungen über den Einstieg in russische Unternehmen.

Allerdings leiden die Lebensmittelproduzenten unter demselben Problem, mit dem auch andere Branchen (etwa die Automobilbauer) in Russland zu kämpfen haben – der geringen Zuliefertiefe im Land. Die Sanktionen tragen zusätzlich dazu bei, dass dieses Problem in den Vordergrund rückt.

Zwar ist es vorteilhaft, wenn die Konkurrenz von Einfuhr- bzw. Ausfuhrbeschränkungen betroffen ist. Schmerzlicher dagegen ist, wenn die zur Produktion benötigten Rohstoffe nicht mehr importiert werden können und im Lande gar nicht, oder nur zu sehr hohen Preisen, bezogen werden können. Ohne Milch kein Käse.

Die geringe Qualität des Zulieferangebots wird vor dem Hintergrund der Sanktionen umso schmerzlicher bewusst, als dass sie eben nicht mehr (oder kaum mehr) durch entsprechende Einfuhren wettgemacht werden kann. Diese aus der Not geborene Nachfrage nach lokalen Produkten hat durchaus stimulierende Auswirkungen für russische Hersteller von Rohstoffen und Komponenten. Die russische Landwirtschaft sieht sich seit Verkündung der Lebensmittelsanktionen im Aufwind und investiert kräftig in den Ausbau der Kapazitäten.

Unternehmen, die sich trotz der wenig ermutigenden politischen Entwicklungen für einen Expansionskurs entscheiden, haben verschiedene Fundamentaldaten auf ihrer Seite, die zumindest mittelfristig wieder zum Tragen kommen sollten. Russland ist und bleibt das bevölkerungsreichste Land in Europa. Die enormen natürlichen Ressourcen, zu denen nicht nur Öl und Gas gehören, garantieren ein gewisses Wohlstandsniveau, unter welches das Land bei allen Problemen kaum mehr zurückfallen kann. Vergessen wird in der aktuellen Debatte auch oft, dass viele internationale Unternehmen in den letzten Jahren glänzend in Russland verdient haben. Mit Ausnahme von Branchen, die besonders hart getroffen worden sind, kann gelegentlich durchaus von einem Jammern auf hohem Niveau gesprochen werden.

Aufgrund der aussichtsreichen Fundamentaldaten muss Russland in der strategischen Planung aller Unternehmen daher weiterhin eine Rolle spielen. ►



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

Firmen, die sich jetzt in Erwartung eines mittelfristigen Aufschwungs in Stellung bringen wollen, haben aus mehreren Gründen Rückenwind:

- Der starke Euro und die gesunkene Nachfrage ermöglichen den Kauf oder die Anmietung von Immobilien zu geringeren Preisen;
- Niedrigere Bewertungen bedingen günstige Einstiegs- oder Übernahmemöglichkeiten von russischen Zielunternehmen;
- Die schwächere Nachfrage nach Personal bietet gute Möglichkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und diese auch langfristig zu halten.

In Zeiten, in denen das Petersburger Ford-Werk 700 Mitarbeiter entlässt und Volkswagen seine russischen Kollegen in den Urlaub schickt, sind die Karrierechancen auch für bewährte lokale Führungskräfte gering. Entsprechend fällt es expandierenden Firmen leichter, gute Mitarbeiter zu rekrutieren und die eigenen zu halten. Das war in den Zeiten des Booms oft schwierig: Chancen gab es an jeder Ecke und Gehaltssteigerungen von 20 oder 30 Prozent bei einem Firmenwechsel waren eher die Regel, als die Ausnahme.

Das sind gute Nachrichten für die Firmen, deren Branchen (wie die Lebensmittelproduzenten) von den Sanktionen ohnehin eher begünstigt werden. Aber auch Firmen, deren Verkäufe zurzeit unter Druck stehen, können profitieren.

Denn letztlich stehen Unternehmen heute vor der Aufgabe, die kurzfristigen Schwierigkeiten gegen die langfristigen Perspektiven des russischen Marktes abzuwägen. Für viele kann die richtige Antwort darin liegen, sich vorsichtig, aber antizyklisch zu verhalten und die derzeitigen Rahmenbedingungen als Einstiegsmöglichkeit zu nutzen. Nur dann ist man vorbereitet, wenn der Aufschwung wieder einsetzt - um dann schrittweise mit dem expandierenden Markt weiter zu wachsen.

Als Beispiel lässt sich der Einzelhandel nennen, der vor Jahren noch über überbezahlte Mieten mit kurzer Vertragslaufzeit klagte. Jetzt ist die Situation wesentlich entspannter und langfristige Verträge sind zu günstigeren Konditionen verhandelbar. Zudem haben westliche Einzelhändler vielfach in Sachen Effizienz die Nase vorne – und die russischen Platzhirsche manchmal noch nicht gelernt, auch mit geringeren Margen und steigenden Kreditkosten zu wachsen. Der Markteintritt kann also selektiv durchaus sinnvoll sein.

Ein Blick in die Geschichte gibt weiteren Anlass zur Zuversicht: auf die Gründung der russischen Siemens-Tochter 1855 fiel im Folgejahr die Niederlage Russlands im Krimkrieg. Wenig später bekam das Unternehmen den Zuschlag zum Bau der ersten großen Telegraphenlinie im Land – ausgerechnet zwischen Moskau und der Krim und gerade wegen des verlorenen Krieges. Für die noch kleine Siemens war dies der erste bedeutende internationale Auftrag.

Siemens blieb Russland trotz Revolutionen, Bürgerkrieg und zwei Weltkriegen stets verbunden. In den letzten Jahren war das Unternehmen dann an zahlreichen profitablen großformatigen Projekten im Energie- und Infrastrukturbereich beteiligt; so hat Siemens auf der Grundlage des ICE den „Sapsan“ gebaut, der heute wie ein Uhrwerk zwischen Moskau und St. Petersburg pendelt.



## VIER-AUGEN-PRINZIP NUN AUCH IM RUSSISCHEN RECHT

Am 1. September 2014 sind Änderungen des Zivilgesetzbuches der Russischen Föderation (ZGB RF) in Kraft getreten, die Kapitalgesellschaften in verschiedener Hinsicht betreffen, etwa in Bezug auf die Gründung, Reorganisation und Liquidierung.

Besonders wichtig für ausländische Investoren ist hierbei das so genannte „Vier-Augen-Prinzip“ im Rahmen der Vertretung juristischer Personen, dessen rechtswirksame Gestaltung jetzt ermöglicht ist, und damit faktisch dem deutschen Äquivalent angenähert wird.

### 1. UMSETZUNG DES „VIER- AUGEN-PRINZIPS“ IN RUSSLAND

Gemäß der früheren Fassung des ZGB RF verfügte eine Gesellschaft als juristische Person nur über ein einziges Einzelexekutivorgan (meist Direktor, Generaldirektor oder Präsident genannt). Wenn die Handlungen im Namen der Gesellschaft von einer anderen Person ausgeführt wurden, so wurde diejenige als Vertreter der Gesellschaft nur dann anerkannt, wenn sie eine entsprechende Vollmacht des Einzelexekutivorganes vorweisen konnte.

Nach der nun neuen Fassung des ZGB RF können mehrere Einzelexekutivorgane, die unabhängig voneinander oder aber nur gemeinsam handeln, sowie die Übertragung der Befugnis eines Einzelexekutivorganes an mehrere gemeinschaftlich handelnde Personen, durch die Satzung vorgesehen werden (Art. 65.3 des ZGB RF). Damit können bereits jetzt aus rechtlicher Sicht, z.B. bei einer Neugründung, zwei Einzelexekutivorgane bestellt und ihnen z.B. eine Gesamtvertretungsberechtigung erteilt werden.

Allerdings ist im Moment noch unklar, auf welche Weise eine solche Aufteilung der Befugnisse im Rahmen der Anmeldung bei den Registerbehörden (Finanzamt), in die Praxis umgesetzt wird. Fraglich ist, ob diese Angaben in das Einheitliche staatliche Register der juristischen Personen der RF eingetragen oder nur in den internen Dokumenten der Gesellschaft angegeben werden.

Zurzeit fehlen auch noch die entsprechenden Vordrucke, um beispielsweise zwei einzel- oder gesamtvertretungsberechtigte Einzelexekutivorgane zur Anmeldung einzureichen.



**Tobias Lüpke**, MBA  
Partner, Rechtsanwalt,  
Fachanwalt für Steuerrecht,  
Head of German Business  
Center,  
Legal Service Group CIS



Dr. jur. **Grigory Talanov**  
Director



**Yulia Shmagina**  
Senior Associate

Sollten im Rahmen des Geschäftsverkehrs bereits jetzt zwei einzel- oder gesamtvertretungsberechtigte Einzelexekutivorgane auftreten, so ist es zur Vermeidung von Streitigkeiten empfehlenswert, bei der Zusammenarbeit mit Vertragspartnern ausführlicher die Direktorenbefugnisse zu prüfen. Dazu kann Einsicht in die Satzung und sonstige internen Dokumente der Gesellschaft (etwa die Geschäftsordnung für den Generaldirektor) genommen werden.

## **2. WIE IST ES UM DIE HAFTUNG DER GESCHÄFTSFÜHRER BESTELT?**

Bei der Anwendung des „Vier-Augen-Prinzips“ ist auch fraglich, nach welchen Kriterien eine Haftung zu beurteilen ist. Hier kann der Beschluss Nr. 62 des Obersten Arbitragegerichts der RF „Über einige Fragen der Schadenersatzleistung durch die Personen, die den Organen einer juristischen Person angehören“ vom 30. Juli 2013 („Beschluss“) herangezogen werden. Dieser Beschluss erklärte die konzeptionellen Ansätze, die die Wirtschaftsgerichte bei der Beilegung von Streitigkeiten über den Ersatz von einer Gesellschaft zugefügten Schäden durch Mitglieder der Verwaltungsorgane dieser Gesellschaft verfolgen müssen.

Nach dem Inkrafttreten des genannten Beschlusses wurde (-n):

- der Kreis der Personen, die berechtigt sind, einen Schadenersatz zu beantragen, ausgeweitet. Unter anderem können es nun auch Gesellschafter sein, die einen Anteil an der Gesellschaft erworben haben, sogar nach der rechtswidrigen Handlung des Direktors;
- die Regeln der Beweislastverteilung bezüglich des Bestehens oder Nichtbestehens der Umstände, die eine Haftung des Managements zur Folge haben, festgelegt. So muss nun der Direktor im Rahmen der Beweislastverteilung nachweisen, dass seine Handlungen gewissenhaft und angemessen gewesen sind;
- die Kriterien, nach denen Sorgfalt und Vernünftigkeit Maßstab für eine Tätigkeit des Managements sind, bestimmt (siehe hierzu auch Seite 2 der GBC Mitteilung Nr. 23 von Dezember 2013).

Es wird mit Interesse zu beobachten sein, wie sich die Aufteilung der Befugnisse der Direktoren und deren Haftungsumfang vor dem Hintergrund des Beschlusses weiter entwickeln werden, insbesondere ob die Direktoren als Einzelschuldner oder als Gesamtschuldner haften werden.

## **3. ANGEWENDETE KRITERIEN**

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt prüfen und beurteilen russische Gerichte, inwiefern das Ausführen der jeweiligen Handlung zum Verantwortungsbereich des jeweiligen Einzelexekutivorgans gehörte (oder im ordentlichen Geschäftsgang dazu gehören sollte). Dabei werden der Umfang der Tätigkeit einer juristischen Person und der Charakter der entsprechenden Handlung sowie anderes mehr berücksichtigt.

In diesem Zusammenhang ist es notwendig:

- ein wirksames und transparentes internes Verfahren zur Fassung von Beschlüssen und Zustimmungen der Einzelexekutivorgane auszuarbeiten, zu etablieren oder zu vervollkommen;
- ein genaues Verfahren zur Aufteilung der Befugnisse der Direktoren in der Satzung und/oder anderen internen Richtlinien, z.B. einer Geschäftsführungsordnung, darzustellen;
- ein klares Führungssystem in der Gesellschaft einzurichten.

Wir empfehlen bei der Bearbeitung dieser recht komplexen Fragen gut überlegt vorzugehen. Eine gründliche fachliche Beratung mit Analyse der Situation im jeweiligen Unternehmen sollte die Grundlage für Entscheidungen bezüglich der Firmenvertretung sein.

---

AKTUELL

## DR. REINHARD KOHLEICK UNTERSTÜTZT CT ALS BEIRAT

**Dr. Kohleick** ist seit 1995 ununterbrochen auf den russischen Investment- und Technologiemarkten aktiv. Er arbeitete als Direktor und später als Chief Executive Officer und Managing Director für die Private Equity Firma Quadriga Capital Russia, die er zum Ende des Jahres 2013 verließ.

Dr. Kohleick ist einer der erfahrensten Manager der russischen Private Equity Industrie. Er war im Aufsichtsrat zahlreicher Portfoliounternehmen tätig. Hierzu zählen unter anderem Nizhpharm (Arzneimittel), Speech Technology Center (Spracherkennungs-Software), TD Era (Drogeriemärkte) und Okil (Verpackung). Er war Mitglied der Investmentkomitees der Quadriga Capital Private Equity Fund II und III, die Management Buy-Outs in den DACH-Ländern finanziert haben.

Neben seiner Beiratsfunktion bei CT Executive Search ist Dr. Kohleick Investor und Aufsichtsratsmitglied bei NPO Analitika, einem russischen High-Tech-Unternehmen, das Dienstleistungen für den Einzelhandel anbietet. Weiterhin ist Dr. Kohleick Vorstandsmitglied bei Landco S.A., einer Gesellschaft, die eine proprietäre Technologie zur Wasseraufbereitung sowie Engineering-Dienstleistungen für Biogasanlagen in den Ländern der ehemaligen Sowjetunion anbietet.

Herr Kohleick ist promovierter Physiker und hält einen MBA der Henley Business School.

Dr. Kohleicks Expertise ist insbesondere wertvoll für Mandanten aus der Finanz- und Investmentbranche, dem Handel und dem Hochtechnologiebereich.

---

## VERANSTALTUNGEN

### Exportmarkt Russland - Potentiale und Herangehensweisen

**Seminar**

**Termin:** 06.11.2014

**Ort:** Villingen-Schwenningen, Deutschland

**Veranstalter:** IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg

### Arbeits- und Geschäftskultur in Russland: Geheimnisse der russischen Seele

**Seminar**

**Termin:**

11.11.2014

**Ort:** Koblenz, Deutschland

**Veranstalter:** IHK Koblenz

### Generaldirektoren-Recht und Geschäftsführerhaftung in Russland

**Seminar**

**Termin:** 12.11.2014

**Ort:** Berlin, Deutschland

**Veranstalter:** Osteuropaverein der deutschen Wirtschaft e.V.

### Russland – Chance oder Risiko?

**Seminar**

**Termin:** 13.11.2014

**Ort:** Siegen, Deutschland

**Veranstalter:** IHK Siegen

### Osteuropa Wirtschaftstag

**Informationsveranstaltung**

**Termin:** 20.11.2014

**Ort:** Berlin, Deutschland

**Veranstalter:** Osteuropaverein der deutschen Wirtschaft e.V.

### Zollforum Mittelhessen Spezial: Russland

**Informationsveranstaltung**

**Termin:** 03.12.2014

**Ort:** Gießen, Deutschland

**Veranstalter:** IHK Gießen-Friedberg, IHK Lahn-Dill (Dillenburg), IHK Limburg

### Russland-Konferenz

**Informationsveranstaltung**

**Termin:** 27.01.2015

**Ort:** Düsseldorf, Deutschland

**Veranstalter:** IHK zu Düsseldorf