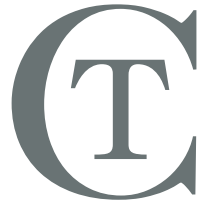


FEBRUAR 2015



EXECUTIVE SEARCH



NEWSLETTER INTERNATIONAL

RUSSLAND

VERFÜGBARKEIT VON SANIERERN | PRAXISBEISPIEL "TURNAROUND"

RECHTLICHE ASPEKTE BEI RESTRUKTURIERUNGEN

## KOSTENBEWUSSTE MANAGER SIND IN RUSSLAND RAR

Nach langen Jahren des Wachstums steckt die russische Wirtschaft nun wieder einmal in der Krise.

Während die Probleme von 2008/2009 auf die weltweiten Turbulenzen im Zuge der Finanzkrise zurückzuführen waren, so gehen die aktuellen Verwerfungen auf politische Spannungen und die daraus resultierenden Sanktionen zurück. Massiv verstärkt wird der Abschwung durch den Ölpreisverfall, der die russische Währung nach unten gezogen hat.

Sind die in Russland tätigen Manager gut auf Krisenbewältigung vorbereitet? Die Antwort muss eher „nein“ lauten – denn etwa ab dem Jahr 2000 ging es ganz überwiegend darum, Wachstum zu gestalten. Die damaligen Problemthemen hießen Personalrekrutierung, Aus- und Weiterbildung sowie Bindung von Mitarbeitern. Hinzu kamen Einkaufs- und Logistikfragen. Die Einführung effizienter und kostenbewusster Strukturen stand bei diesem Szenario meist zurück.

Mancher in Russland aktive Manager tut sich zurzeit auch deshalb schwer, sich auf die neuen Zeiten einzustellen. Die in Expansionsphasen benötigten Kompetenzen decken sich nur teilweise mit denen, die einen Sanierer ausmachen: Analysefähigkeiten und die Entschlossenheit, harte Schnitte auch gegen Widerstände auszuführen.

In vielen Ländern stehen den Unternehmern in kritischen Phasen spezialisierte Manager zur Verfügung, die oft auf Interimsbasis tätig werden, um eine genau umrissene „Turnaround“- oder „Downsizingmission“ zu meistern. Spezialisierte Agenturen vermitteln den Kontakt zu Sanierern auf Zeit.

In Russland ist dieses Modell kaum verbreitet. Russische Führungskräfte bevorzugen Festanstellungen und stehen gewöhnlich nur dann zu einem Interimseinsatz bereit, wenn keine langfristige Position in Aussicht ist. Das Selbstverständnis eines russischen „Generaldirektors“, das auch eine patriarchalische Komponente hat, ist kaum mit dem Interimskonzept in Einklang zu bringen.

Umso gefragter sind in dieser Zeit die wenigen im Lande vorhandenen Führungskräfte mit Rekonstruierungsexpertise, die als Manager auf Zeit oder auch langfristig zur Verfügung stehen. In Russland vernetzte Personalberatungen können den Kontakt zu solchen Experten vermitteln.

Personalberatung ist auch dann gefragt, wenn es um Potentialanalysen innerhalb eines Unternehmens geht – etwa dann, wenn Kürzungen erwogen werden. Objektive Instrumente der Personalanalyse können das Management bei seinen Entscheidungen unterstützen und verhindern, dass diejenigen Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, die eigentlich gebraucht werden. Strukturierte Personalbeurteilungen helfen auch, im Unternehmen vorhandene Potentiale zu identifizieren – nicht selten schlägt in Krisenzeiten die Stunde der zweiten Reihe, wenn es an der Unternehmensspitze zu Umbauten kommt.



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

## “EINE RESTRUKTURIERUNG MUSS MAN SCHNELL MACHEN”

**Sie haben einen Werksaufbau geleitet und an einer Restrukturierung in Russland teilgenommen. Welche Mission hatten Ihnen die Eigentümer jeweils mit auf den Weg gegeben?**

Die Janoschka Holding hat 2004 die Eröffnung einer Fertigung in Russland beschlossen, weil wichtige Zigarettenproduzenten Werke in Russland gebaut hatten. Nach der Standortanalyse haben wir eine Produktionsabteilung in Pavlovsk bei St. Petersburg übernommen, die über eine zuverlässige Versorgungsinfrastruktur verfügte. Hinzu kamen die räumliche Nähe zu wichtigen Kunden und die Verfügbarkeit von guten Mitarbeitern in der Gegend. Heute wird mit 90 Mitarbeitern auf 4.000 Quadratmetern produziert.

Bei dem Restrukturierungsprojekt ging es hauptsächlich darum, die Operations zu verbessern. Kurzfristig musste die Cashsituation verbessert werden, und langfristig sollte natürlich eine Nettorendite erwirtschaftet werden. Offiziell hatte mich der Vorstand zum Berater des CEO bestellt. Die rein russische Firma hatte 350 Mitarbeiter an drei Standorten und war eines der drei größten Unternehmen in seinem Markt. Zur Zeit meines Einstiegs war das Geschäft defizitär und die Cashsituation sehr angespannt.

**Welche Maßnahmen haben Sie im Rahmen der Restrukturierung eingeleitet?**

Der erste Schritt war eine schonungslose Ist-Analyse auf Grundlage von Kennzahlen, wie Maschinenauslastung, Reklamationsquote, Auslastungsgrad und vielen anderen. Diese Daten mussten zum Teil erstmalig ermittelt und dann zusammengeführt werden. Dabei hat sich auch gezeigt, dass es im Unternehmen starkes Silodenken und Bereichsopportunismus gab, den wir angehen mussten.

Weitere Themen waren die Verbesserung der Kommunikation zwischen dem mittleren Management und den Mitarbeitern in der Produktion. Wir haben die Maschinenwartung auf fortlaufende Instandhaltung anstatt des vorherrschenden „trouble managements“ umgestellt. Enorme Effizienzgewinne waren auch durch simple logistische Maßnahmen möglich, wie das räumliche Umgruppieren von Maschinen. Durch Verbesserung von Abläufen haben wir den Stellenplan um 60 Mitarbeiter gekürzt.

**Es ist oft davon die Rede, dass in russischen Unternehmen ungewöhnlich viel Personal beschäftigt wird. Was steckt dahinter?**

Ich möchte das als „Eventualitätsdenken“ bezeichnen – „wir brauchen doch die Leute“. Dabei handelt es sich um den recht sowjetischen Impuls, Leute für den Notfall vorzuhalten, etwa bei einem plötzlich auftauchenden hohen Krankenstand. Hinzu kommt: je mehr Mitarbeiter, desto mehr Prestige. ►



**Thomas Zoher**

Geschäftsführer Bases & Sleeves Janoschka Holding GmbH

Thomas Zoher hat zwischen 2005 und 2013 den Aufbau der Janoschka Pavlovsk GmbH bei St. Petersburg geleitet, die Tiefdruckzylinder für die Verpackungs- und Tabakindustrien herstellt. Parallel dazu war er im Auftrag einer internationalen Private-Equity-Firma an der Restrukturierung eines russischen Produzenten von Polymerverpackungen beteiligt.

## **Welche spezifischen Aspekte sind bei der Führung eines Unternehmens in Russland zu beachten?**

Russische Mitarbeiter ticken anders, offene und transparente Kommunikation ist nicht sehr verbreitet. Aber es gilt auch: man muss die Leute respektieren, dann wird man ebenfalls respektiert. Ein wichtiger Punkt ist hierbei sicherlich das Erlernen der Landessprache, ohne Kenntnisse des Russischen wird man es schwer haben, zu den Mitarbeitern durchzudringen.

Bei der Planung gilt zu beachten, dass es in Russland sehr schwer ist, Leistungen auszulagern, wie etwa Produktionsschritte. Qualität wird oft nicht geliefert und ist kaum einklagbar.

Ansonsten empfiehlt es sich, Schnittstellen konsequent zu überwachen. Unsere Einkäufer wussten stets: wenn etwas anrücklich wird, dann seid ihr weg.

## **Ist es rechtlich schwierig, Mitarbeiter zu entlassen?**

Die von uns abgebauten Stellen wurden im Wesentlichen über Personalleasing besetzt. Hier müssen nur die entsprechenden Verträge mit dem Dienstleister gekündigt werden.

Bei anderen Kündigungen müssen gute rechtliche Voraussetzungen geschaffen werden, sonst gibt es oft Probleme. Die russischen Mitarbeiter wissen, was ihnen zusteht und gehen vor Gericht.

## **Welche Maßnahmen haben Sie im Hinblick auf Mitarbeiterführung ergriffen?**

Eine Priorität war, Silodenken aufzubrechen bzw. zu verhindern. Wir haben bei Janoschka dazu einen Open-Space-Ansatz verfolgt, der für viele russische Mitarbeiter ein Tabubruch war. Russische Führungskräfte lieben es oft, in großen Einzelbüros zu sitzen und dort ungestört ihren Dingen nachzugehen.

Wichtig ist, hier mit gutem Beispiel voranzugehen – so habe ich mir mein Büro mit zwei Kollegen geteilt. Man darf nicht Wein trinken und Wasser predigen. Während der Boomjahre lief Mitarbeiterbindung auch und gerade über die Vergütung. Zu Beginn stand ständig jemand auf der Matte und sagte: „ich will mehr Geld oder ich bin weg“. Wir haben als Antwort ein verbindliches Bonussystem eingeführt, das von beiden Seiten vereinbarte Ziele für ein Jahr umfasste. Während dieses Jahres gab es grundsätzlich keine Nachverhandlungen. Grundlage waren ausführliche Feedbackgespräche, damit wir wissen, was die Mitarbeiter treibt, und diese wissen, was das Unternehmen will. Damit bin ich gut gefahren

## **Ist in Russland derselbe Managementstil angezeigt wie in Deutschland?**

Ich habe mir in Russland einen etwas restriktiveren Managementstil angeeignet. Es ist wichtig, auf zwischenmenschliche Disziplin am Arbeitsplatz zu achten. Russen neigen dazu, ihre Macht auszuspielen, Europäer sind da eher liberaler. ►

Ein paar Grundprinzipien habe ich eingebaut: Alkoholkonsum führt zu Kündigung, und wer weg ist, kommt nicht mehr zurück.

Bewährt hat sich eine erfolgsabhängige Vergütung, die bis zu 45 Prozent des Gesamtpakets betragen konnte.

## **Welche Tipps können Sie Managern geben, denen eine Restrukturierung in Russland bevorsteht?**

Eine Restrukturierung muss man schnell machen, schnelle Effekte erzielen. Die Phase der Unsicherheit für die Mitarbeiter, während der Ist-Analyse, sollte möglichst kurz sein – Angst steigert die Produktivität nicht!

Ansonsten: man muss kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren – präsent und greifbar sein für die Leute.

---

## RECHTLICHE ASPEKTE BEI UMSTRUKTURIERUNGEN

### **Auf welche Weise können Gehaltskürzungen rechtlich gestaltet werden?**

Gehaltskürzungen und Kurzarbeit spielen in Russland in Krisenzeiten eine erhebliche Rolle für Unternehmen, um Personalkosten zu reduzieren - sowohl für inländische als auch ausländische.

Das russische Arbeitsrecht ist tendenziell arbeitnehmerfreundlich. Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten haben Arbeitgeber insbesondere ihren Gehaltszahlungspflichten nachzukommen. Einen freiwilligen Gehaltsverzicht lehnen Arbeitnehmer meist ab. Es ist daher für Unternehmen wichtig zu wissen, welche rechtlichen Instrumente zur Personalkostenreduzierung zur Verfügung stehen. Wichtigste Instrumente sind die Einführung eines verkürzten Arbeitstages oder einer verkürzten Arbeitswoche – die für eine Dauer von bis zu sechs Monaten eingeführt werden können. Das Gehalt wird für diesen Zeitraum proportional zur geleisteten Arbeitszeit gekürzt.

Allerdings kann eine verkürzte Arbeitszeit nur unter engen Voraussetzungen eingeführt werden. Die Arbeitszeitverkürzung hat dazu zu dienen, Massenentlassungen zu verhindern und Arbeitsplätze zu erhalten. Gleiches gilt bei Änderungen von „organisatorischen oder technischen Arbeitsbedingungen“. Darüber hinaus hat formell der Betriebsrat bzw. die Gewerkschaft der Einführung von Kurzarbeit zuzustimmen. Arbeitnehmer können der Einführung von Kurzarbeit widersprechen. In diesem Fall kann der Arbeitsvertrag vom Arbeitgeber gekündigt werden. Insgesamt sind die Verfahren formell ausgestaltet und vom Arbeitgeber entsprechend zu dokumentieren. Hierzu gehört auch eine vorherige ordnungsgemäße Benachrichtigung des Arbeitsamtes (Arbeits- und Beschäftigungsdienst). ▶



**Thomas Brand**  
Managing Partner,  
Brand & Partner

Darüber hinaus besteht noch die – begrenzte - Möglichkeit für Arbeitgeber, einseitig Gehälter zu kürzen. Eine einvernehmliche Kürzung durch Abschluss einer Zusatzvereinbarung mit dem Arbeitnehmer ist stets möglich, insbesondere wenn die Dienstpflichten gekürzt werden.

Eine einseitige arbeitgeberseitige Gehaltskürzung ist nur möglich, falls sich die organisatorischen oder technologischen Arbeitsbedingungen ändern und dies Auswirkungen auf das individuelle Arbeitsverhältnis hat. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, den Arbeitnehmer zwei Monate im Voraus über die geplanten Maßnahmen zu informieren. Arbeitnehmer, die mit den neuen Arbeitsbedingungen nicht einverstanden sind, können ihrerseits kündigen, wenn der Arbeitgeber nicht in der Lage ist, ihnen eine Arbeitsstelle mit dem vorherigen Gehalt zu bieten. Die Änderungen sind in einer Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag zu regeln.

Wenn der Arbeitnehmer den Vorschlag ablehnt, ist der Arbeitgeber verpflichtet, dem Arbeitnehmer eine der Qualifikation des Arbeitnehmers entsprechende freie Stelle oder eine freie niedrigere Stelle anzubieten. Wenn keine vakanten Stellen vorhanden sind, kann das Arbeitsverhältnis gekündigt werden.

### **Wie können Unternehmen, die Personalkosten senken wollen, Mitarbeiter entlassen?**

In Krisensituationen sind betriebsbedingte Kündigungen möglich. Diese erfolgen in Russland über eine „Kürzung der Mitarbeiterzahl“ oder des „Stellenplans“. Diese Unternehmensentscheidungen unterliegen nach russischem Recht grundsätzlich keiner gerichtlichen Überprüfung. Allerdings unterliegen betriebsbedingte Kündigungen einer Missbrauchskontrolle (z.B. wenn diese nur dazu diente, einen unerwünschten Mitarbeiter „loszuwerden“ und seine Stelle später durch einen anderen Mitarbeiter besetzt wird). Darüber hinaus hat die Sozialauswahl fehlerfrei zu erfolgen und für einige Arbeitnehmergruppen besteht Sonderkündigungsschutz (Alleinerziehende, Schwerbehinderte etc.).

Hauptvorteil gegenüber personenbedingten Kündigungen ist, dass dem Arbeitnehmer bei einer betriebsbedingten Kündigung keine persönlichen Pflichtverletzungen nachgewiesen werden müssen. Der Arbeitgeber kann selbstständig entscheiden, ob es notwendig ist, den Personalbestand zu kürzen. Die Mitarbeiter sind mindestens zwei Monate vor der Kündigung zu benachrichtigen. Sofern vakante Stellen vorhanden sind, hat der Arbeitgeber diese den Arbeitnehmern anzubieten.

Da das Kündigungsverfahren recht kompliziert und formell ist und bei Massenentlassungen besondere Benachrichtigungspflichten bestehen, versuchen viele Arbeitgeber mit ihren Mitarbeitern Aufhebungsvereinbarungen abzuschließen. Diese erlauben eine jederzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Allerdings hat der Arbeitnehmer die Aufhebungsvereinbarung freiwillig und ohne Druck seitens des Arbeitgebers zu unterzeichnen. Andernfalls kann er auf Wiedereinstellung klagen. Bei Kündigung wegen Stellenabbaus ist eine gesetzlich zwingende Abfindung zu zahlen. Auch Aufhebungsvereinbarungen sehen daher stets eine Abfindung vor, die sich zumeist an der gesetzlichen Abfindung orientiert und zwischen zwei und fünf Monatsgehältern beträgt.

Generaldirektoren russischer Tochtergesellschaften können jederzeit fristlos auf Grundlage eines Abberufungsbeschlusses gekündigt werden. Bei verschuldensunabhängigen Kündigungen steht ihnen eine gesetzliche Mindestabfindung von drei Monatsgehältern zu.

In der Krise haben einige deutsche Tochterunternehmen in Russland mit rückläufigen Umsätzen zu kämpfen, wollen sich aber vielleicht trotz drohender Verluste nicht vom Markt zurückziehen. Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es?

Viele russische Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen haben derzeit diverse Probleme zu meistern. Aufgrund des schwachen Rubelkurses werden ausländische Waren für die russischen Käufer immer teurer – dies und der Abschwung der russischen Wirtschaft insgesamt führen häufig zu Umsatzrückgängen. Nicht selten wird bei den russischen Kunden das Geld knapp – offene Forderungen werden nicht beglichen. Dies wirft die Frage auf, wie Tochtergesellschaften finanziert werden können.

Eine Finanzierung kann durch zusätzliche Stammkapitaleinlagen, Einlagen in das Gesellschaftsvermögen sowie Darlehen erfolgen. Die Einbringung einer Stammkapitaleinlage in bar wird nicht besteuert. Für eine Stammkapitalerhöhung ist eine formelle Satzungsänderung und Anmeldung zum Handelsregister erforderlich. Negatives Eigenkapital kann durch eine Stammkapitalerhöhung nicht ausgeglichen werden.

Die Einbringung einer Einlage in das Gesellschaftsvermögen ist von der Gewinnsteuer befreit, falls der Gesellschafter, der diese Einlage einbringt, mehr als 50% des Stammkapitals hält. Die Einlage wird aufgrund eines Gesellschafterbeschlusses getätigt. Das Stammkapital wird dadurch nicht erhöht. Die Gesellschaftereinlage eignet sich insbesondere dazu, negatives Eigenkapital steuerneutral auszugleichen bzw. Liquidität zuzuführen. Möglich ist auch eine Schuldenerlass. Es sind aber steuerliche Aspekte zu berücksichtigen.

Eine Finanzierung ist auch über Gesellschafterdarlehen möglich - hierbei sind die Unterkapitalisierungsvorschriften zu beachten. Nach dem russischen Steuerrecht sind Zinsen bei der Berechnung der Gewinnsteuerbemessungsgrundlage beschränkt abzugsfähig.

### **In Krisensituationen lässt häufig auch die Zahlungsmoral nach. Worauf müssen Unternehmen, die mit russischen Partnern Geschäfte machen, achten?**

Um Forderungen in Russland erfolgreich geltend machen zu können, müssen eine Reihe von Faktoren beachtet werden. Dabei gilt vor allem, dass Grundlage für jedes Liefergeschäft ein schriftlicher Vertrag sein sollte – ohne diesen ist die Durchsetzung vor russischen Gerichten schwierig, insbesondere bei Außenhandelsverträgen. Auch sämtliche Bestellungen und Lieferdokumente sollten immer in Papierform und im Original vorliegen. E-Mails werden von russischen Gerichten oft nicht akzeptiert. Selbstverständlich sollten auch Informationen über die Solvenz des Schuldners vorliegen. Oft ist die Vereinbarung eines Schiedsgerichtes, z.B. bei der Handelskammer der Russischen Föderation in Moskau (MKAS) ratsam. Es sollte eher früher als später geklagt werden. Denn auch in einem laufenden Prozess kann man sich mit

dem Schuldner über einen Zahlungsplan einigen und einen gerichtlichen Vergleich schließen, aus dem vollstreckt werden kann. Sollte der Schuldner insolvent sein, können die Forderungen im Insolvenzverfahren angemeldet werden.

## VERANSTALTUNGEN

### Seminar: „Strategien für das Russlandgeschäft in schwierigen Zeiten“

#### Seminar

**Termin:** 16. März

**Ort:** Stuttgart

**Veranstalter:** IHK Stuttgart, gemeinsam mit CT Executive Search und Brand & Partner

### Unternehmerreise „Turbinenfertigung“ nach Russland

#### Delegationsreise

**Termin:** 22.03.2015 - 26.03.2015

**Ort:** Rybinsk, Russland

**Veranstalter:** Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH (WFS)

### Unternehmerreise „Innovative Produktionsausrüstungen / -technologien im Maschinen- und Anlagenbau“ nach Russland

#### Delegationsreise

**Termin:** 20.04.2015 - 26.04.2015

**Ort:** Sankt Petersburg, Russland

**Veranstalter:** Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH (WFS)

### Seminar: „Marktüberblick und Krisenmanagement“

**Termin:** 22. April 2015

**Ort:** Pforzheim

**Veranstalter:** IHK Nordschwarzwald in Zusammenarbeit mit CT Executive Search und Brand&Partner

### Seminar: Krisenmanagement und Entwicklungschancen

**Termin:** 28. April 2015

**Ort:** Villingen-Schwenningen

**Veranstalter:** IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg in Zusammenarbeit mit CT Executive Search und Brand&Partner

### Russische Föderation: Fahrzeugcluster, Innovationscluster Metall-Keramik-Kunststoff

#### Fachseminar

**Termin:** 18.05.2015 - 21.05.2015

**Ort:** Moskau, Russland

**Veranstalter:**

Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz  
Branchenschwerpunkt: Fahrzeugbau, Metall, Keramik, Kunststoff