

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

RUSSLAND



## INTERNATIONALE SPEZIALISTEN IN RUSSISCHEN UNTERNEHMEN



S. 2

AKTUELL:

**Christian Tegethoff**  
INTERNATIONALE EXPERTEN  
HABEN IN RUSSLAND  
KONJUNKTUR ►



S. 4

**Julia Baranova**  
"WIR HABEN IMMER  
GUTE ERFAHRUNGEN MIT  
AUSLÄNDISCHEN  
SPEZIALISTEN GEMACHT" ►



S. 3

INTERVIEW:

**Dmitry Vorobyev**  
„INTERNATIONALE SPEZIALISTEN  
KÖNNEN ORGANISATIONEN  
OPTIMIEREN UND UNTERNEH-  
MEN RICHTIG AUFSTELLEN" ►



S. 5

**Samuel Tricot**  
"MOSKAU IST ANDEREN  
EUROPÄISCHEN STÄDTEN SEHR  
ÄHNLICH" ►



S. 6

**Kai-Uwe Gundermann**  
„MAN KANN DIE LEUTE GUT  
MITNEHMEN, WENN SIE  
SICH MIT ENTSCHEIDUNGEN  
WOHLFÜHLEN" ►

## INTERNATIONALE EXPERTEN HABEN IN RUSSLAND KONJUNKTUR

Seit den 1990er Jahren sind Tausende, wenn nicht Zehntausende ausländische Manager und Spezialisten nach Russland gekommen, um hier in den Tochterfirmen der internationalen Unternehmen zu arbeiten. Dabei waren sie mit dem Aufbau der Landesgesellschaften befasst, gewährleisteten den Technologietransfer und die Implementierung internationaler Standards und Prozeduren.

Aber auch viele russische Konzerne haben sich der Dienste ausländischer Experten versichert und sind daran interessiert, sich deren Kenntnisse nutzbar zu machen.

Die Motivationen zur Verpflichtung von Expatriates sind dabei vielfältig, wie Gespräche mit unseren Mandanten ergeben haben. Folgende Beweggründe zur Beschäftigung von ausländischen Spezialisten lassen sich unterscheiden:

- Expats als Träger von internationalen „best practices“. Viele russische Unternehmen haben in den letzten 20 Jahren den Sprung auf die internationale Bühne der Wirtschaft geschafft. Vor allem Unternehmen, deren Aktien an Börsenplätzen wie New York, London oder Hong Kong gehandelt werden, mussten ihre internen Prozesse auf die dort geforderten Transparenz- und Effizienzstandards bringen.
- Expats als Kulturmittler an internationalen Schnittstellen. Immer dort, wo russische Unternehmen mit internationalen Partnern eng zusammenarbeiten müssen, können ausländische Spezialisten interessant sein. Und so finden sich insbesondere in den Exportabteilungen russischer Unternehmen Ausländer, die das Unternehmen auf den Märkten vertreten, aber auch generell in den Abteilungen für internationale Geschäftsentwicklung. Eine weitere wichtige Schnittstelle ist der Finanzbereich – Unternehmen mit globaler Kapitalbasis versichern sich zur Interaktion mit Banken, Kreditgebern und Investoren oft der Unterstützung internationaler Experten.
- Erfahrene Manager als Aufsichtsräte. In Aufsichtsräten vertreten die ausländischen Mitglieder längst nicht immer die Interessen ausländischer Aktionäre, sondern werden auch von russischen Anteilseignern wegen ihrer internationalen Perspektive und des globalen Netzwerks geschätzt. Auch können sie das lokale Unternehmen mit den Marktbegleitern in anderen Ländern vergleichen und auf dieser Grundlage Empfehlungen geben. Tatsächlich sind in Russland fast 30 Prozent aller Aufsichtsräte Ausländer – ein im europäischen Vergleich sehr hoher Wert.
- Internationale Experten als Know-How-Träger. Die meisten Expatriates, die zurzeit nach Russland kommen, sind als Spezialisten für genau umrissene Technologien, Produktionsverfahren oder auch finanzielle und regulatorische Fragestellungen begehrt. Die gegenwärtige wirtschaftliche Situation und die politische Akzentsetzung auf Importsubstitution begünstigt Unternehmen, die ihre Fertigungstiefe in Russland ausbauen wollen. Nicht wenige stoßen dabei allerdings an technische Grenzen, die sie durch die gezielte Gewinnung von Wissensträgern durchbrechen können. ►



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

Die von uns befragten Unternehmen haben durchweg gute Erfahrungen mit internationalen Experten gemacht, wie auch die Berichte in diesem Newsletter zeigen. Suchende Unternehmen greifen bei der Rekrutierung internationaler Spezialisten entweder auf eigene Kontakte zurück oder wenden sich an Personalberatungen, die mit den besonderen Anforderungen solcher Projekte vertraut sind. CT Executive Search bietet Beratungsleistungen sowohl für rekrutierende Unternehmen an, als auch für Spezialisten, die sich für einen Einsatz in Russland interessieren.

Für die meisten Ausländer, die sich für einen Einsatz in Russland entschieden haben, fiel das Fazit positiv aus. Probleme in dem fremden kulturellen Umfeld sind für die meisten durch positive Aspekte kompensiert worden - Beispiele dafür liefern die Interviews in diesem Newsletter.

---

## „INTERNATIONALE SPEZIALISTEN KÖNNEN ORGANISATIONEN OPTIMIEREN UND UNTERNEHMEN RICHTIG AUFSTELLEN“

### Wie hat sich das Geschäft für Uralkhimplast in den Jahren 2014 und 2015 entwickelt?

Wir sind weder direkt von den Sanktionen, noch von den Konflikten in der Ukraine betroffen. Im Jahr 2014 haben wir gute Ergebnisse erreicht und konnten Dividenden ausschütten. Nach der Umsetzung eines Effizienzplans sieht das Geschäft im laufenden Jahr sogar noch positiver aus; unsere Ergebnisse im ersten Quartal waren besser als kalkuliert.

Der unbeständige Rubelkurs beeinflusst unsere Geschäfte nicht sehr stark, da wir keine maßgeblichen Mengen im- oder exportieren. Es gibt sogar positive Auswirkungen für uns: wegen der sinkenden Importe nach Russland können viele unserer Kunden ihre Produktion steigern. Darüber hinaus ist unser Kundenportfolio gewachsen, da jetzt viele Unternehmen lokale Produkte kaufen wollen anstatt zu importieren, um das Währungsrisiko zu umgehen.

### Beschäftigt Uralkhimplast internationale Spezialisten?

Zurzeit haben wir in Russland keine Spezialisten aus dem Ausland. Doch profitieren wir vom internationalen Management der Uralkhimplast Holding in Wien, welche fast 97% der Firmenanteile besitzt. Die europäischen Direktoren nehmen aktiv an Geschäfts- und Strategieentscheidungen teil. Wenn wir diese Ressourcen in Wien nicht nutzen könnten, dann wären wir vermutlich gezwungen, im russischen Unternehmen in Nizhny Tagil internationale Spezialisten einzustellen. Der Einfluss der ausländischen Direktoren ist besonders wertvoll im Zusammenhang mit internationalen Fragen, wie zum Beispiel neue Projekte, Supply Chain oder Finanzierung. Für unserem Werksbetrieb in Nizhny Tagil suchen wir meistens russische Manager und Spezialisten, die in multinationalen Unternehmen in- und außerhalb von Russland Erfahrung gesammelt haben. ►

### INTERVIEW



#### Dmitry Vorobyev

ist CEO der OAO Uralkhimplast, einem der größten Hersteller von Kunstharzen und Kunststoffen in der Russischen Föderation. Das Unternehmen mit über 1.100 Angestellten hat seinen Hauptsitz in Nizhny Tagil in der Region Sverdlovsk.

## **Weshalb stellen russische Unternehmen häufig internationale Manager ein?**

Ausländische Manager sind immer dann wertvoll, wenn es um einen Technologietransfer geht oder ein russisches Unternehmen internationalen Normen und Verfahren angepasst werden soll. Ich habe als CFO in Patra, einer Heineken-Brauerei in Jekaterinburg, gearbeitet. Damals ging es um die Integration in die Heineken-Gruppe und es waren viele Expats in diesen Prozess involviert.

## **Gibt es für russische Unternehmen besondere Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit internationalen Spezialisten?**

Ja, weil die internationalen Spezialisten in der Regel ein hohes Maß an Unterstützung und Hilfe im alltäglichen Leben benötigen. Es gibt manche, die nicht in extremen Situationen leben können – und wie man weiß, ist das Leben in Russland immer eine extreme Situation. Sie verstehen oft nicht, wann es sinnvoll ist Druck auszuüben und wann es besser ist, zu verhandeln. Aber alles in allem sind internationale Spezialisten durch ihre systematische Art gerade bei der Optimierung einer Organisation und der Neuaufstellung von Unternehmen von hohem Wert. Allerdings würde ich eher dazu neigen, einen ausländischen Spezialisten auf eine beratende Position oder als Projektmanager einzustellen, als eine Linienposition mit ihm zu besetzen.

## **Warum könnte das Arbeiten in einem russischen Unternehmen für ausländische Spezialisten attraktiv sein?**

Das Gehalt ist ein wichtiger Faktor, russische Unternehmen zahlen oft sehr gut. Doch abgesehen von der guten Vergütung ist Russland für Menschen, die auf der Suche nach Herausforderungen sind und motiviert sind, gute Ergebnisse in einem schwierigen Umfeld zu erreichen, ein sehr interessantes Land. Außerdem bietet Russland immer noch die Möglichkeit, international bewährte Methoden auf einem neuen Markt umzusetzen.

---

## „WIR HABEN IMMER GUTE ERFAHRUNGEN MIT AUSLÄNDISCHEN SPEZIALISTEN GEMACHT“

### **Wie viele ausländische Spezialisten beschäftigen Sie zurzeit in Ihrem Unternehmen?**

Unser Unternehmen beschäftigt derzeit drei ausländische Spezialisten. Einer ist aus Litauen, er hat mehrere Jahre Erfahrung in mittelständischen Unternehmen in Großbritannien gesammelt. Ein weiterer ist Schweizer und arbeitet als Produktionsleiter bei uns. Der dritte Spezialist ist Pole. Er arbeitet nicht Vollzeit, sondern hat eher eine beratende Funktion. Er arbeitet unserem Zuckergeschäft. Früher hatten wir außerdem noch auch einen amerikanischen Spezialisten.

### **Warum stellen Sie ausländische Spezialisten ein?**

Hauptsächlich stellen wir ausländische Spezialisten wegen ihrer umfangreichen Erfahrung in internationalen Unternehmen ein. Unser polnischer Berater ist bereits siebenzig Jahre alt und hat sein ganzes Leben in der Zuckerindustrie in Polen gearbeitet. Er unterstützt uns dabei, die Effizienz unserer Zuckerfabriken zu optimieren. ►



### **Julia Baranova**

ist Leiterin der Personalabteilung bei Rusagro, einem der größten russischen Lebensmittelunternehmen in den Bereichen Zucker, Fleisch und der Öl- und Fettindustrie. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Moskau und hat mehr als 10.000 Angestellte.

Wir stellen die ausländischen Spezialisten abhängig von ihren Aufgaben kurz- oder langfristig ein. Der litauische Spezialist ist für drei Jahre angestellt, um uns bei einem Start-up im Schlachtereibereich zu helfen.

### **Welche Erfahrungen haben Sie mit ausländischen Spezialisten gemacht? Gibt es spezifische Probleme bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Mitarbeitern?**

Wir haben immer sehr gute Erfahrung mit ausländischen Spezialisten gemacht. Wir sind sehr glücklich, dass unsere ausländischen Spezialisten alle sehr gut Russisch sprechen. Das ist sehr hilfreich für die Kommunikation, da sie sich durch die Sprachkenntnisse mit den Muttersprachlern auch auf persönlicher Ebene verbinden können. Das wiederum ist gut für das Arbeitsklima. Wir hatten einmal einen Expat aus den USA, der die Sprache leider nicht gelernt hat, was die Zusammenarbeit enorm erschwert hat. Wir empfehlen unseren ausländischen Spezialisten, einen Sprachkurs zu besuchen. Das Erlernen der Sprache ist keine Frage von Geld oder Zeit, man muss jedoch interessiert und motiviert sein und die Vorteile sehen, die einem diese Sprachkenntnisse bringen.

### **Warum interessieren sich Ausländer für die Arbeit in Ihrem Unternehmen?**

Ich denke, jeder hat eine andere Motivation im Ausland zu arbeiten. Generell ist es die Herausforderung, Erfahrung auf einem neuen Markt zu sammeln. Der russische Markt ist nicht so stabil wie der europäische. Manche der Expats wollen eine Art Mentor sein. Ich denke jedoch, dass die größte Motivation die hohen Gehälter und die niedrigen Steuern in Russland sind.

---

## „MOSKAU IST ANDEREN EUROPÄISCHEN STÄDTEN SEHR ÄHNLICH“

### **Wie sind Sie auf die Idee gekommen, für eine russische Firma in Russland zu arbeiten? Was hat Sie zur Aufnahme der Arbeit bewogen?**

Ich habe in der USB Investment Bank über zehn Jahre Erfahrung mit der EMEA-Region einschließlich Russland gesammelt, also war ich bereits vertraut mit dem russischen Markt. Ein ehemaliger Kollege rief mich eines Tages an und hat mich überzeugt, nach Moskau zu kommen und mit ihm zur Sberbank zu wechseln. Er wusste, dass ich auf der Suche nach einer Veränderung und einem neuen Abenteuer war. Im Grunde habe ich den Job in Moskau angenommen, weil ich eine neue Herausforderung suchte, noch flexibel genug bin und ich mich außerdem über das Angebot gefreut habe.

### **Was hat die Sberbank von Ihnen erwartet und warum wurde die Position nicht mit einem Russen besetzt?**

Die Sberbank benötigt Know-how von internationalen Fachleuten, die erfahren im Umgang mit der Finanzkontrolle sind, um ihre „Global Market Finance“ auf internationalen Standard zu bringen. ►



### **Samuel Tricot**

ist Global Markets Business Area CFO bei der Sberbank CIB in Moskau. Seit Ende Januar 2015 arbeitet er in Moskau, nachdem er 13 Jahre für die USB Investment Bank in Paris und Zürich gearbeitet hat. Sberbank CIB ist eine Tochtergesellschaft der Sberbank, der größten und staatlich kontrollierten Bank Russlands.

Die Position, die ich besetzt habe, wurde speziell für mich geschaffen. Es ist eine Position für einen ausländischen Spezialisten, der in der Lage ist, eine Verbindung zwischen der Verwaltungsseite für Finanzen und dem Frontoffice zu schaffen. Das Frontoffice, üblicherweise Vertrieb und Handel, ist meistens mit Expats besetzt. Meine fließenden Französisch- und Englischkenntnisse erleichtern hier die Kommunikation. Mein Vorgesetzter stammt zwar aus Neuseeland, aber die anderen Mitarbeiter in meiner Abteilung sind Russen.

### **Welche Eigenschaften sind für einen Ausländer wichtig, um in einem russischen Unternehmen erfolgreich arbeiten zu können?**

Man muss neugierig und geduldig sein. Der Lebensstil und die Sprache sind so anders, dass man sich erstmal daran gewöhnen muss. Die Menschen hier sind recht sensibel, ist man zu harsch, dann erreicht man sein Ziel nicht. Aber das sind Dinge, die man mit Geduld und Optimismus leicht lernen kann. Außerdem sollte man Russisch lernen, das erleichtert einem nicht nur den Alltag, sondern auch die Arbeit im Unternehmen.

### **Ist Moskau im Vergleich zu anderen Metropolen eine lebenswerte Stadt?**

Moskau ist anderen großen europäischen Städten sehr ähnlich. Die Stadt bietet einem ein umfangreiches kulturelles Angebot. Da die französische Kultur in Moskau sehr beliebt ist, ist das Leben hier gerade als Franzose sehr schön. Der Stadtkern ist sehr westlich, fährt man jedoch weiter raus, dann erscheinen Architektur und Lebensstil immer fremder. Im Ganzen würde ich jedem empfehlen, nach Moskau zu kommen.

---

„MAN KANN DIE LEUTE GUT MITNEHMEN,  
WENN SIE SICH MIT ENTSCHEIDUNGEN  
WOHLFÜHLEN“

### **Wie sind Sie auf die Idee gekommen, für eine russische Firma in Russland zu arbeiten? Was hat Sie zur Aufnahme der Arbeit bewogen?**

Vor meiner Zeit in Russland habe ich für Accenture gearbeitet. Dort wurde dann jemand gesucht, der zur Leitung eines Supply-Chain-Management-Projekts bei Sibur nach Russland gehen wollte. Ich hatte zuvor ein ähnliches Projekt bei Sabcin in Saudi-Arabien geleitet. Es ging um eine interessante Aufgabe – den Aufbau einer neuen Organisation innerhalb von Sibur, also habe ich zugesagt. Und so bin ich dann Vollzeit in Russland tätig geworden.

Nach Abschluss des Projekts hat Sibur dann jemanden für das „continuous improvement“ gesucht. Als nach langer Suche kein Geeigneter gefunden werden konnte, hat Sibur mir den Job angeboten. Mir kam das gerade recht, denn ich hatte während des Accenture-Projekts meine jetzige Frau kennengelernt und wollte in Russland bleiben. ►



**Kai-Uwe Gundermann**

ist Supply-Chain-Direktor bei Rusvinyl, einem Gemeinschaftsunternehmen des russischen Chemiekonzerns Sibur mit der belgischen Solvay. Zuvor hat der Deutsche die Abteilung „Continuous Improvement“ bei Sibur aufgebaut und geleitet.

## **Welche Erwartungen hatte Sibur bei Ihrer Einstellung, warum wurde kein Russe auf die Position gesetzt?**

Es gab keine Russen, die den Job von der Qualifikation her machen konnten. Gefordert waren ein internationales Verständnis und eine ganzheitliche Definition von Supply Chain Management. Meine Mission war es, SCM als Funktion aufzubauen und als internes Projekt zum Erfolg zu bringen.

Nach Projektabschluss hat mich Sibur dann intern zu Rusvinyl versetzt, dem bei Nizhny Novgorod angesiedelten Joint Venture mit Solvay.

## **Welche Besonderheiten haben Sie im Vergleich zu einem europäischen Arbeitgeber festgestellt?**

Meines Erachtens sind Entscheidungswege in russischen Unternehmen anders, das Ganze wirkt wie eine Mischung aus amerikanischem und sowjetischem Führungsstil, der sehr gefühlsgetrieben ist. Man kann die Leute gut mitnehmen, wenn sie sich mit Entscheidungen wohlfühlen. In Europa werden Entscheidungen weniger angefochten, in Russland müssen die Leute überzeugt werden, sonst gibt es einen „Italian strike“.

Sehr wichtig ist die interne Politik. Man kann seine Ziele durchsetzen, wenn man intern vernetzt ist. Natürlich kann man auch „top-down“ anordnen, aber das funktioniert nur kurzfristig, bei kleineren Entscheidungen.

Russen sind stark fixiert auf Einkommen und Boni. Wenn jemand mit einer Entscheidung seinen Bonus vergrößern kann, dann wird er die Entscheidung mittragen. Die Leute sind grundsätzlich loyal, aber wenn sie sich nicht entwickeln können, dann sind sie schnell weg. In Deutschland dagegen fängt man an und bleibt die ersten 20 Jahre erstmal da.

Die Kommunikation ist in Russland aufwändiger, als in Deutschland. Jeder ist Überzeugtäter, man muss die Leute persönlich mitnehmen, es reicht nicht, nur über die jeweiligen Vorgesetzten zu gehen. Deshalb funktionieren Matrixorganisationen in Russland nicht. Einer ist der Chef, der Entscheider über relevante Punkte. So etwas wie Burnout gibt es in Russland übrigens nicht. Die Leute gehen gesünder mit ihrer Arbeit um. Man nimmt Stress nicht von der Arbeit mit nach Hause. Russen können Stress gut abbauen, dabei helfen die Familie und das Privateben. Man schreit sich bei der Arbeit schon mal an, aber dadurch ist dann die Spannung auch raus und man kann vernünftig weiterarbeiten.

## **Welche Eigenschaften sind für einen Ausländer wichtig, um in einem russischen Umfeld erfolgreich arbeiten zu können?**

Man muss Russisch sprechen können. Als ich begonnen habe, sprachen alle im Projekt Englisch, denn das war auf Vorstandsebene aufgehängt. Die einfachen Mitarbeiter sprechen kein Englisch. Weil Kommunikation in Russland so wichtig ist, muss man Russisch sprechen können, vielleicht nicht perfekt, aber substantiell. Man sollte offen, nicht engstirnig sein. Es gibt typisch russische Entscheidungen, die man als Europäer zuerst nicht versteht. Wenn man länger dabei war, dann sieht man aber, dass sie funktionieren können. Als Schreibtischtäter kommt man in Russland nicht weiter, man braucht persönlichen Kontakt und muss sich mit den Menschen auseinandersetzen wollen und können. ►

Die „Russisch Seele“ tickt nicht viel anders als die deutsche; jedenfalls sind wir uns viel näher als beispielsweise China oder Saudi-Arabien. Russische Verhandlungstaktiken ähneln übrigens stark den italienischen.

### **Sind Moskau und Nizhny Novgorod lebenswerte Städte?**

Mein Lebensmittelpunkt ist in Moskau, aber ich habe eine Wohnung in Nizhny Novgorod, wo ich drei Tage in der Woche verbringe.

In Moskau wird man gut aufgenommen, das Umfeld ist ausländerfreundlich. Ich lebe im Zentrum und nehme die gigantischen Ausmaße der Stadt nicht immer wahr. Vom Verkehr her, aber auch von den Möglichkeiten, erinnert Moskau an London. Übrigens ist es hier auch ähnlich teuer. Vom Angebot her ist Moskau eine normale Weltstadt, man darf allerdings nicht erwarten, dass in den Restaurants Englisch gesprochen wird.

Nizhny Novgorod ist mit seiner Lage an Wolga und Oka und mit seiner Architektur sehr schön. Die Stadt hat über eine Million Einwohner, aber kein Luxushotel, obwohl wegen der Industrie sehr viel internationales Publikum da ist. Es gibt zwar gute Restaurants, man merkt aber doch, dass die Stadt Provinz ist.

---