

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

RUSSLAND



RUSSLAND – MIT SPUTNIK IN DEN AUFSCHWUNG?



S. 2

INTERVIEW:

Tadzio Schilling

„RUSSLAND IST NACH WIE VOR
EIN AUFSTREBENDER MARKT“ ▶



S. 4

Dr. Michael Zipfel

„DIE PANDEMIE HAT DAS VERHALTEN
DER KUNDEN SCHNELL VERÄNDERT“ ▶



S. 7

Christian Tegethoff

„ATTRAKTIVITÄT DES STANDORTS WIRD
UNTERSCHÄTZT“ ▶

„RUSSLAND IST NACH WIE VOR EIN AUFSTREBENDER MARKT“

Die politischen Beziehungen zwischen Russland und der Europäischen Union gelten momentan als sehr angespannt. Inwieweit wirkt sich dies auf die wirtschaftlichen Beziehungen aus?

In der Tat sieht es im Moment nicht besonders rosig aus: Unsere Volkswirtschaften und Gesellschaften stehen derzeit vor vielfältigen Herausforderungen. Zu den jüngsten Trends gehört das Wiederaufleben des Protektionismus, während Kooperation und Handel, die von klaren und fairen Spielregeln geprägt sind, an Dynamik verlieren.

Die derzeitige Krise im Bereich der öffentlichen Gesundheit und der Wirtschaft, die durch die COVID-19-Pandemie verursacht wird, wird langfristige Auswirkungen auf Geschäftsmodelle und Lieferketten haben. Gleichzeitig ist bereits klar, dass Moskau und Brüssel sowohl in absoluten Zahlen, als auch im Vergleich zu anderen politischen Akteuren geschwächt daraus hervorgehen werden - auch wenn es Russland im Vergleich zu verschiedenen EU-Mitgliedstaaten deutlich besser ergangen ist.

Andererseits erfordern die immer sichtbarereren Folgen des Klimawandels robuste langfristige Strategien zur Eindämmung und Anpassung sowie modernste umweltfreundliche Technologien und Investitionen. Wir gehen daher davon aus, dass die Zusammenarbeit in Bereichen wie der Entwicklung erneuerbarer Energiequellen, der Steigerung der Energieeffizienz sowie der Verringerung des CO₂-Fußabdrucks den russisch-europäischen Wirtschaftsbeziehungen neue Impulse verleihen wird.

Wie beurteilen Sie die Importsubstitutionspolitik der russischen Regierung? Betrachten Sie sie als Diskriminierung europäischer Unternehmen oder als Chance?

Im Jahr 2020 haben wir definitiv den Beginn einer neuen Welle strengerer Lokalisierungsanforderungen und -richtlinien beobachtet. Während die Lokalisierung einerseits natürlich Chancen für europäische Unternehmen in Russland bietet, so ist sie andererseits auch für viele von ihnen ein Problem, da die Lokalisierungskosten häufig den potenziellen Nutzen überwiegen. Entsprechend ist eine Lokalisierung für die Unternehmen in solchen Fällen wirtschaftlich unrentabel.

Dementsprechend könnten bestimmte Unternehmen gezwungen sein, den russischen Markt zu verlassen, wenn sie zum äußersten gedrängt würden. Natürlich ist leicht verständlich, warum Russland den Wunsch hat, die Abhängigkeit von ausländischen Gütern zu verringern und seine eigene Produktionsbasis zu stärken. Während einige Branchen erst am Anfang des Weges stehen, sind andere bereits recht weit fortgeschritten.

Jüngste Gesetzesinitiativen wie der aktualisierte SPIC-Mechanismus oder die Verabschiedung des Gesetzes zum Schutz und zur Förderung von Investitionen bieten ausländischen Investoren neue Möglichkeiten. Angesichts dieser Änderungen muss die AEB auch ihre Lobbyarbeit anpassen, um eine bessere Koordinierung zwischen sektoralen und sektorübergreifenden Komitees zu gewährleisten.



Tadzio Schilling

ist Geschäftsführer der Association of European Businesses (AEB) in Russland. Die AEB wurde 1995 gegründet und ist ein unabhängiger, gemeinnütziger Verband mit über 500 europäischen und russischen Mitgliedsunternehmen.

Inwieweit haben sich die Hoffnungen erfüllt, die die russische Regierung in das chinesische Engagement gesetzt hat? Sind chinesische und russische Unternehmen an die Stelle der europäischen Lieferanten getreten?

Während Russland seit 2012 vom drittgrößten zum fünftgrößten Handelspartner der EU abgestiegen ist, bleibt die EU für Russland weiterhin der größte Handels- und Investitionspartner. Der bilaterale Warenaustausch belief sich im vergangenen Jahr auf 174 Mrd. Euro – das sind rund 40% des russischen Außenhandels.

Allerdings sind China und Russland definitiv näher zusammengerückt, wie der Hohe Vertreter der EU, Herr Borrell, kürzlich in seinem Blog erwähnt hat. Sie haben es sich zum Ziel gesetzt, ihre technologische Unabhängigkeit vom Westen zu stärken.

Ein Schlüsselaspekt in ihren bilateralen Beziehungen ist Energie. China braucht Öl und Gas, die es unter anderem aus Russland importiert, während Moskau versucht, seine Energieexporte zu diversifizieren. Aufgrund der globalen Trends wird es jedoch immer schwieriger, Investoren für umweltschädliche Projekte zu finden. Das derzeitige Wirtschaftsmodell, das auf dem Verkauf von Kohlenwasserstoffen basiert, ist für die russische Wirtschaft auf lange Sicht eindeutig nicht mehr tragbar.

Gleichzeitig haben europäische Unternehmen in den letzten zehn Jahren aktiver in „grüne“ Technologien investiert und erneuerbare, kohlenstoffarme und energieeffiziente Industrien entwickelt. Darüber hinaus werden „grüne“ Technologien zu einem neuen Wettbewerbsvorteil und viele europäische Unternehmen bringen Umwelttechnologien auf den russischen Markt, die sie weltweit anwenden. Wir sind daher der Ansicht, dass Russland und die EU diese Gelegenheit nicht ungenutzt lassen und ihre Zusammenarbeit verstärken sollten, beispielsweise im Bereich der Smart-Grid- oder Smart-City-Technologien oder der Produktion von grünem Wasserstoff

Wie bewerten Sie die Bemühungen der russischen Regierung zur Förderung des Exports?

Im vergangenen Jahr hat sich der russische Präsident die Aufgabe gestellt, bis 2030 ein reales Wachstum der nicht-ressourcenbasierten und nicht-energiebasierten Exporte zu erzielen, um ihren Anteil auf über 70 Prozent zu erhöhen.

Für ein Land, in dem Kohlenwasserstoffe immer noch ein wichtiger Exportartikel sind, wirkt dieser Plan sehr ehrgeizig. Eine Reihe von Branchen in Russland haben jedoch hohes Exportpotential. Neben den Agrarexporten gibt es eine positive Dynamik bei den Lieferungen von Pharmazeutika, Kunststoffen, der Leichtindustrie sowie bei den Exporten der Metallurgie.

Für eine erfolgreiche Exportförderung sind verschiedene Aspekte von entscheidender Bedeutung. Dazu gehören eine möglichst breite Diversifizierung der Exportgüter, eine größere Fertigungstiefe, die aktive Nutzung von digitalen Lösungen in der Exportverwaltung und die Implementierung eines integrierten Ansatzes über den gesamten Zyklus - von Produktion und Vertrieb bis hin zu den Themen Wartung und Service.

Und natürlich ist es notwendig, günstige Bedingungen für Unternehmen zu schaffen, die bereit sind, auf den Auslandsmärkten anzutreten.

Die Investitionstätigkeit der europäischen Wirtschaft war in den letzten Jahren verhalten. Was müsste passieren, um mehr Unternehmen zu Direktinvestitionen zu bewegen?

Nach den von der Zentralbank veröffentlichten Daten hat Russland im Jahr 2020 die niedrigsten ausländischen Direktinvestitionen erhalten. Seit Mitte der neunziger Jahre hat Russland in allen anderen Jahren, einschließlich der Krisenjahre, ein höheres Niveau an ausländischen Direktinvestitionen gehabt. Die Faktoren dahinter waren natürlich globaler Natur. Überraschend war allerdings, dass die ausländischen Direktinvestitionen global nur um 42% geschrumpft sind, während sie in Russland um 95% zurückgingen.

Gleichzeitig ist zu beachten, dass die europäischen Investoren Russland gegenüber sehr loyal sind. Auch während der Pandemie haben mehrere europäische Unternehmen weiter in Russland investiert und ihre laufenden Projekte erfolgreich abgeschlossen.

Russland ist nach wie vor ein aufstrebender Markt und zieht viel Aufmerksamkeit und Interesse seitens der europäischen Wirtschaft auf sich.

Wir erwarten, dass dies 2021 nicht anders sein wird. Dabei hoffen wir, dass sich die neuen Regierungsinitiativen hinsichtlich des Investitionsklimas und die Maßnahmen zur Unterstützung des Exports positiv auswirken.

„DIE PANDEMIE HAT DAS VERHALTEN DER KUNDEN SCHNELL VERÄNDERT“

Wie ist die Transgourmet in Russland aufgestellt? Welche Kunden werden vor Ort bedient?

SELGROS ist mit elf Großflächenmärkten in Moskau und im europäischen Teil Russlands vertreten. Global Foods bedient seine russischen Kunden zwischen Sotschi und Jekaterinburg, dabei geht es um reines Auslieferungsgeschäft.

Bei SELGROS sprechen wir die klassischen Endkunden im Abholgeschäft an. Dabei punkten wir vor allem mit Frische, unter anderem mit unseren eigenen Metzgereien. Wir sind ein Spezialist für kulinarisch interessierte Kunden. Darüber hinaus sind wir im Abholgeschäft auch ein Partner für professionelle Abnehmer – etwa Restaurants und Hotels. Für diese Kunden bieten wir auch die Zustellung aus den Märkten heraus an und werden dieses Angebot auch noch weiter ausbauen.

Global Foods konzentriert sich ausschließlich auf professionelle Kunden, etwa Kantinen und andere Großverbraucher. Hier liefern wir nicht aus den Selgros-Märkten heraus, sondern haben eine eigene Logistikstruktur und der Kunde sagt uns direkt, was er benötigt und wir besorgen es für ihn.



Dr. Michael Zipfel

ist Russlandchef der zur Transgourmet-Holding gehörenden Unternehmen SELGROS Cash & Carry und Global Foods, das sich auf die Belieferung von Großkunden im HoReCa-Bereich spezialisiert. Dr. Zipfel lebt und arbeitet seit neun Jahren in Moskau, wo er sich unter anderem im Vorstand der Deutschen Schule engagiert hat.

Durch die Angebote für Endkunden und professionelle Abnehmer sind wir sehr breit aufgestellt und haben die Möglichkeit, ein großes Sortiment an frischen Produkten anzubieten – das unterscheidet uns von anderen Anbietern.

Wie hat sich die Corona-Situation auf das SELGROS-Geschäft ausgewirkt? Welche Konsequenzen hatte sie für Sie persönlich?

Für die Endverbraucher waren wir ein wichtiger Faktor, um ihre Versorgung sicherzustellen. Mit unseren großflächigen Märkten waren wir in der Lage, covidsichere Besuche zu ermöglichen und die Kunden haben es uns gedankt.

Verbraucher, die die Zahl ihrer Einkäufe aus Angst vor einer Infektion reduziert haben, sind oft zu uns gekommen, weil sie bei uns das gesamte benötigte Sortiment vorgefunden haben.

Gleichzeitig hat das Geschäft unserer Profikunden unglaublich gelitten und das haben wir an den Verkäufen gemerkt. Im Gesamtumsatz hat sich dies allerdings kaum niedergeschlagen, weil das Geschäft mit den Endkunden zugenommen hat.

Wir haben unsere Profikunden nach Kräften unterstützt, beispielsweise durch günstigere Zahlungsbedingungen oder die kostenlose Zustellung auch von kleineren Bestellungen. Beide Kundengruppen haben honoriert, dass wir stark auf Corona-Prävention gesetzt haben.

Persönlich habe ich als Expatriate unter den Reiseeinschränkungen gelitten, konnte aber auf unser starkes Managementteam in Russland zählen. Natürlich mussten wir zunächst die Vor- und Nachteile des Führens auf Distanz erlernen und den Umgang mit Zoom und Skype einüben.

Ich bin unter den gegebenen Umständen zufrieden - wir konnten trotz allem unsere Projekte umsetzen und ich habe großen Respekt davor, wie unsere Mitarbeiter mit der Situation umgegangen sind.

Inwiefern hat sich das Einkaufsverhalten der russischen Konsumenten in den vergangenen zwölf Monaten geändert?

Die Pandemie hat das Verhalten der Kunden sehr schnell verändert. Der Endkunde hat die Großfläche für sich entdeckt - er ging seltener einkaufen, aber dafür mit dem großen Einkaufskorb. In unseren großen Märkten, in denen sich leicht Abstand halten lässt, haben sich die Kunden auch unter Covid-Bedingungen wohl gefühlt.

Die Kunden haben sich auf frische Produkte, Konserven und auch regionale Artikel konzentriert, letztere sind viel besser gelaufen als sonst. Hier mussten wir uns schnell mit den Lieferanten abstimmen und eng zusammenarbeiten, um die richtigen Produkte in den Regalen zu haben. Zu Beginn der Krise war erkennbar, dass sich die Kunden erst einmal finden mussten. Das Geld saß lockerer, gekauft wurde mehr als sonst – beispielsweise Nudeln oder Toilettenpapier.

Nun rückt der Preis stark in den Fokus. Der Kunde kann inzwischen mit der Krise umgehen, entsprechend kommen jetzt die Themen wieder zurück, die schon vor der Pandemie relevant waren: Preis, Qualität, Nachhaltigkeit.

Welche Rolle spielt aus Ihrer Sicht E-Commerce im Lebensmitteleinzelhandel?

Der Trend ist ganz klar das Zusammenspiel zwischen Offline und Online. Dazu gehört eine Multi-Channel-Ausrichtung: Sie müssen Ware stationär haben und auch über einen Webshop verkaufen können.

Letzteres ist besonders beim Thema Frische anspruchsvoll. Verschiedene Online-Händler haben sich im letzten Jahr in den Lebensmittelbereich vorgewagt, allerdings nicht allzu weit und mit überschaubarem Erfolg.

Wir glauben, dass die Online-Kommunikation wichtiger wird als die Warenströme, die online vertrieben werden. Sonderangebote, gezielte digitale Marketingstrategie, In-Store-Kommunikation, Coupons – das sind die Schlagworte.

Wir hatten schon vor Corona eigene Aktivitäten in dieser Richtung, aber die Dinge haben sich beschleunigt und auch wir haben mehr Gas gegeben im Webshop-Bereich. Global Foods hat bereits einen Webshop und im Endkundenbereich starten wir in diesem Jahr mit zwei Portalen.

Wie haben sich seinerzeit die russischen Sanktionen im Lebensmittelbereich für Sie ausgewirkt?

Uns ist es damals gelungen, schnell auf die neue Situation zu reagieren. Unsere Aufgabe war es, auch unter den Sanktionsbedingungen die bestmögliche Versorgung unserer Kunden sicherzustellen. Etwa 1.000 Artikel aus unserem Sortiment wurden sanktioniert, davon etwa die Hälfte aus dem Molkereibereich. Da mussten wir sehr schnell neue Lieferanten finden. Rückblickend ist es überraschend, wie schnell wir das geschafft haben.

Die Sanktionen haben alle getroffen, auch den gesamten Wettbewerb. Deshalb kann ich nicht sagen, dass wir besonders gelitten hätten. Unsere Umsätze sind jedenfalls nicht massiv eingebrochen.

Welche Trends sehen Sie im russischen Einzelhandel und welche Entwicklung erwarten Sie in den nächsten drei Jahren?

Zunächst einmal hat der gesamte Retail gezeigt, dass wir mit Krisen umgehen können. Ein Versorgungsproblem hat es in Russland zu keinem Zeitpunkt gegeben.

Inzwischen kommen die Vorkrisenthemen wieder auf, zu denen übrigens auch in Russland der Umweltschutz und der Schutz kleinerer Betriebe durch die Politik zählen. Gleichzeitig werden einige Trends, die sich 2020 beschleunigt haben, nicht mehr verschwinden und auch nicht wieder an Bedeutung verlieren. Dazu gehören etwa die Themen Onlinehandel, Click&Collect und die Digitalisierung im Marketing.

Gesunde Ernährung, Qualität und Preis sind die drei grundlegenden Fragen, die uns auch in den nächsten drei Jahren beschäftigen werden.

Bei aller Digitalisierung: Der wichtigste Erfolgsfaktor für alle unsere Aktivitäten sind unsere Mitarbeiter in den Märkten. Als Unternehmen lebt und stirbt man mit dem Engagement der Mitarbeiter.

„ATTRAKTIVITÄT DES STANDORTS WIRD UNTERSCHÄTZT“

Wie ist die Lage auf dem russischen Führungskräftemarkt? Mit was für Projekten befassen Sie sich im Moment?

In Russland arbeiten wir überwiegend für Unternehmen des gehobenen Mittelstands, meist aus dem deutschsprachigen Raum, Finnland oder Skandinavien. Viele dieser Auftraggeber sind im industriellen Bereich tätig – etwa im Maschinen- oder Anlagenbau, der Herstellung von technischen Komponenten oder dem baunahen Bereich. Die Mehrzahl betreibt nur Vertrieb und Service in Russland, einige betreiben hier aber auch Produktionsstätten. Hinzu kommen Hersteller von Konsumgütern und Einzelhandelsunternehmen.

Wir sind oft mit der Rekrutierung von Geschäftsführern beauftragt, die über Erfahrung mit dem Aufbau und der Leitung von Vertriebsgesellschaften verfügen. Hinzu kommen Positionen auf der lokalen C-Ebene, wie Vertriebsleiter, CFOs und andere administrative Funktionen. Auch Werks- und Produktionsleiter gehören zu den häufiger gesuchten Profilen.

Die Nachfrage war über die letzten zwölf Monate wechselhaft. Zur Zeit des ersten Lockdowns ist die Rekrutierungstätigkeit praktisch gänzlich zum Erliegen gekommen. Das gilt für Russland genauso wie für Deutschland. Unsere Kunden haben damals einige der laufenden Mandate vorübergehend eingefroren und abgewartet, bis klarer wurde, in welche Richtung sich die Dinge entwickeln.

Unter dem Eindruck der international verhängten Reisesperren haben die meisten Unternehmen ihre Expansionspläne verschoben. Das gilt nicht nur für Russland, sondern auch für Märkte wie Indien, den Mittleren Osten und auch Ostmitteleuropa.

Spätestens im vierten Quartal wurde für uns erkennbar, dass viele produzierende Unternehmen die operativen Herausforderungen offenbar gemeistert hatten. In vielen Branchen ist die Geschäftslage auf der Vertriebsseite ja geradezu überraschend gut.

Und so beobachten wir, dass Unternehmen ihre langfristigen Strategien wiederaufnehmen – und damit auch die Erschließung und weitere Durchdringung von Auslandsmärkten. Die Anfang April beschlossenen Einreiseerleichterungen für Bürger bestimmter Staaten, darunter auch deutsche Staatsangehörige, werden diese Aktivitäten weiter befeuern.

Wie attraktiv ist der Standort Russland aus der HR-Perspektive? Wo kann Russland hier punkten?

Meiner Meinung nach wird die Attraktivität des Produktionsstandorts international dramatisch unterschätzt.

Russland kann heute auch und gerade bei den Lohnkosten punkten – die Abwertung des Rubels hat Russland zu einem im internationalen Vergleich günstigen Standort gemacht. Die Gehaltsnebenkosten sind moderat, der Einkommensteuersatz von 13% für die meisten Gehaltsgruppen ist überaus wettbewerbsfähig.



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

Gleichzeitig verfügen die russischen Hochschulabsolventen insbesondere der technischen Fächer über ein hohes Ausbildungsniveau. Positionen im technischen Vertrieb oder Service sowie im Bereich der Produktionsingenieure können deshalb vielerorts verhältnismäßig leicht besetzt werden.

Mich wundert etwas, dass dieses Potential von der deutschen Wirtschaft nicht stärker genutzt wird – etwa durch den Aufbau von Forschungs- und Entwicklungszentren oder Shared-Service-Centern im IT-Bereich. Hier setzen die Firmen zurzeit eher auf Standorte wie Rumänien oder auch Indien, als auf das russische Potential.

Die Zurückhaltung der Mehrheit sorgt dafür, dass die Mutigen aus dem Vollen schöpfen können, wenn es um die Rekrutierung geht. Europäische Unternehmen, die in Russland in Produktion oder F&E investieren, haben bei der Personalsuche gute Karten. Gerade deutsche Unternehmen haben trotz aller politischen Verwerfungen weiterhin den Ruf, gute Arbeitgeber zu sein. Die Verfügbarkeit von motivierten Mitarbeitern ist damit ein weiterer Vorteil für den Standort Russland.

Bei nüchterner Betrachtung, die sich von den tages- und außenpolitischen Turbulenzen nicht beirren lässt, spricht aus HR-Perspektive viel für einen Produktionsaufbau in Russland. Neben der Belieferung des Binnenmarktes bieten sich dann auch interessante Exportmöglichkeiten, etwa in die Länder der Eurasischen Wirtschaftsunion oder in den Mittleren Osten.

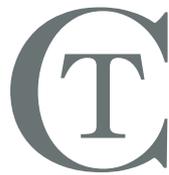
Welche Rolle spielen Expatriates heute für deutsche Unternehmen in Russland?

Unter dem Eindruck der Ereignisse von 2014ff. haben viele internationale Firmen Ausländer abgezogen oder auf lokale Verträge umgestellt. Eine Renaissance des „klassischen“ Expatriate-Modells – also eine Anstellung im Mutterhaus mit Entsendung ins Ausland – hat sich in Russland seitdem nicht beobachten lassen.

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. Die Zahl dieser fest in Russland lebenden Experten ist allerdings im Schwinden begriffen – die (fast ausschließlich in Moskau oder St. Petersburg) in Russland verbliebenen Expats haben aufgrund der coronabedingten Reisebeschränkungen kein einfaches Jahr hinter sich.

Vor allem Mittelständler entsenden praktisch überhaupt keine Führungskräfte mehr für den längerfristigen Einsatz. Eine Ausnahme stellen natürlich Produktionsaufbau oder andere Aktivitäten dar, die mit Technologie- oder Know-How-Transfer verbunden sind.

Etwas anders ist das Bild in Konzernen. Hier kommt es weiterhin vor, dass sensible Positionen in der Geschäftsführung oder dem Finanzbereich über zeitlich befristete Entsendeverträge besetzt werden. Es handelt sich aber auch hier eher um Einzelfälle, als die Regel.



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

