

» Artikel



Personalsuche in der russischen Provinz

Mehr und mehr internationale Unternehmen gehen dazu über, Produktionsstätten oder zumindest Service-Zentren in Russland aufzubauen. Während sich die Vertriebsorganisationen zumeist in Moskau ansiedeln, so finden die personalintensiveren Aktivitäten in den übrigen Regionen statt.

Von Christian Tegethoff, Director Russia & CIS, OOO „Kienbaum“

Gebiete wie das Moskauer Umland, St. Petersburg und die Region Leningrad, Kaluga, die Wolgaregion mit Nizhny Novgorod und Samara sowie die Republik Tatarstan gehören dabei zu den beliebtesten Ansiedlungsgebieten für den Produktionsaufbau. Natürlich spricht viel dafür, ein Werk nicht gerade im teuren Moskau aufzubauen, sondern in Regionen, die ein ordentliches Arbeitskräftereservoir bei vertretbaren Lohnkosten anbieten. Allerdings stellt die Verpflichtung von Spezialisten und qualifizierten Führungskräften außerhalb von Moskau besondere Anforderungen an die Personalsuche.

Die Situation in Russland ist dabei der in anderen Emerging Markets vergleichbar. Ähnlich wie in China, Brasilien oder Indien konzentrieren sich die internationalen Unternehmen in einigen wenigen Zentren. Diese Zentren sind wirtschaftlich deutlich weiter entwickelt als die übrigen Landesteile und den weiter abgelegenen Regionen auch bezüglich der kulturellen Angebote und des Ausbildungsniveaus an Schulen und Universitäten überlegen. Was in China für Schanghai, Guangzhou und Peking gilt, trifft in ähnlicher Weise auch auf Russland zu. Hier ist Moskau das unangefochtene Zentrum, mit Abstrichen kann allenfalls noch St. Petersburg mithalten.

Das wirtschaftlich-kulturelle Gefälle zwischen Metropole und Provinz sorgt dafür, dass nur wenige Kandidaten zum Wegzug aus den Zentren bereit sind, um eine Position außerhalb anzutreten. Gleichzeitig ist die Personaldecke bezüglich Führungskräften, etwa Geschäftsführer, Finanzdirektoren, Produktions- oder Personalleiter in den Regionen sehr dünn.

1. Kandidaten mit Erfahrung in rein russischen Strukturen eignen sich in der Regel nicht zum Einsatz in internationalen Unternehmen. Die Stichworte sind hier Fremdsprachenkenntnisse, Führungsstile, fehlende Erfahrung in modernen Produktionsumgebungen sowie Compliance-Verständnis.
2. Gleichzeitig ist die Nachfrage nach Managern, die die oben genannten Anforderungen erfüllen, in den Zielregionen sehr hoch- alle internationalen Unternehmen sind an eben diesen Kandidaten interessiert.
3. Das führt zu einem Paradox: die internationalen Unternehmen, die sich zuerst in einer bestimmten Region niederlassen, schaffen sich die benötigte Mitarbeiterbasis selbst, indem sie russische Arbeitskräfte ausbilden. Genau dieses Reservoir an ausgebildeten Managern ist es dann, das nachfolgende Unternehmen zur Ansiedlung in diese Region bewegt und den Konkurrenzkampf um die ausgebildeten Fachleute befeuert.

Besonders gut ist dieses Phänomen zurzeit in der Automotive-Branche zu beobachten, wo eine Vielzahl von Automobilbauern und Zulieferern gleichzeitig Werke in Russland aufbaut. Ähnliches gilt aber auch für andere Branchen, die sich aktiv entwickeln, wie etwa die Lebensmittel- oder Verpackungsindustrie.

In der Praxis bedeutet dies, dass Unternehmen sich nicht darauf verlassen können, in „ihrer“ Region passende Führungskräfte zu finden. Fast immer wird zur Besetzung dieser Positionen eine

Personalberatung eingeschaltet, die auf ein Kontaktnetz zu potentiellen Kandidaten zurückgreifen und russlandweite Direktsuchen durchführen kann.



Dabei gelten einige Faustregeln:

1. Die Mobilität von Führungskräften sollte differenziert betrachtet werden. Umzüge innerhalb der selben Makroregion (etwa von Togliatti nach Ulyanowsk oder innerhalb des Leningrader Gebiets) kommen relativ häufig vor. Auch sind Kandidaten in der Regel zum Umzug in die Zentren Moskau und St. Petersburg bereit, sofern die Unternehmen zur Kompensation der deutlich höheren Lebenshaltungskosten bereit sind.
2. Umgekehrt finden sich nur wenige Kandidaten, die aus Moskau oder St. Petersburg in andere Landesteile umziehen möchten. Ausnahmen sind unter Umständen ledige und kinderlose Kandidaten sowie Personen, die sich durch einen solchen Schritt einen Karrieresprung erhoffen. In jedem Fall erwarten diese Kandidaten, die sich gleichsam als „Expatriates“ im eigenen Land fühlen, eine deutliche Aufstockung ihrer Bezüge.

Insgesamt sollte beim Vergütungsthema genau hingeschaut werden. Während Arbeiter und Facharbeiter in der Provinz tatsächlich deutlich weniger verdienen als ihre Kollegen in den Zentren, so gilt dies für Führungskräfte allenfalls bedingt. Die Gründe dafür ergeben sich aus dem oben Gesagten: die Knappheit an qualifizierten Managern in der Provinz bei gleichzeitiger großer Nachfrage haben dafür gesorgt, dass die dortigen Führungskräftevergütungen inzwischen praktisch Moskauer Niveau erreicht haben.

» Artikel



Wie transparent ist die Direktorenvergütung in Mittel- und Osteuropa?

Die Kienbaum Management Consultants (KMC) beschäftigen sich derzeit intensiv mit der Transparenz der Direktorenvergütung in Mittel- und Osteuropa (MOE). Nicht nur in der DACH-Region werden die Themen Corporate Governance und Managergehälter derzeit intensiv diskutiert, sondern auch in den MOE-Ländern wird dies ein immer wichtigeres Thema.

Von Maria Smid, Seniorberaterin und Leiterin des Kompensationszentrums Osteuropa, Kienbaum Beratungen GmbH, Wien

Um die Qualität der Offenlegung der Direktorenvergütungen umfassend zu analysieren, hat die KMC deshalb zusammen mit dem Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelle Führung von ESCP Europe eine Studie erstellt.

Ergebnisse der Studie sind:

- **Polen** ist das Land mit der strengsten Regulierung der Direktorenvergütung. Es ist das einzige untersuchte Land, in dem Aktiengesellschaften verpflichtet sind, individualisierte Vorstandsvergütung offenzulegen. Ähnliche Gesetze gelten in der **Tschechischen Republik** und **Russland**, sie beziehen sich in diesen Ländern allerdings auf die Offenlegung der Gesamtvergütung der exekutiven Organe.
- **Polnische** Aktiengesellschaften mit staatlicher Mehrheitsbeteiligung unterliegen einer direkten Regulierung der Direktorenvergütungen. Diese setzt Obergrenzen für Gehälter in den entsprechenden Unternehmen und legt Vergütungsbestandteile fest, welche an Direktoren solcher Unternehmen ausgezahlt werden können.
- Auch in **Rumänien** gibt es eine gesetzliche Gehaltsdeckelung für Manager in Staatsunternehmen, wobei die Offenlegungsstandards weit unter denen in Polen liegen.
- Die **EU** ist Triebkraft für Offenlegung der Direktorenvergütungen in MOE

Corporate-Governance-Systeme beeinflussen Offenlegungspraktiken: Die Studie hat ergeben, dass zwischen den herrschenden Leitungsstrukturen beträchtliche Unterschiede herrschen, die im Fall der ausgewiesenen Gesamtvergütungen die Transparenz der offengelegten Managementgehälter beeinflussen. In Russland sind beispielsweise Vorsitzende des Management-Komitees (exekutives

Organ) oft auch im Aufsichtsorgan (in Russland: Verwaltungsrat oder Board of Directors) vertreten, was zum Beispiel in Deutschland oder Österreich per Gesetz verboten ist. Diese fehlende Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat trägt zur mangelnden Transparenz der Direktorenvergütung bei, denn somit sind keine zuverlässigen Schätzungen zu Vergütungen von einzelnen Direktoren in beiden Gremien möglich.

» Artikel



Haftung des Generaldirektors einer OOO nach russischem Recht

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (OOO) ist in Russland, ähnlich wie es in Deutschland der Fall ist, die am häufigsten gebrauchte Rechtsform bei der Gründung einer Gesellschaft. Auch viele ausländische Investoren bevorzugen diese Rechtsform.

Von Tsurab Tsereteli, Niederlassungsleiter Rödl & Partner St. Petersburg

Allerdings ist in den letzten Jahren proportional zu der steigenden Zahl von OOOs auch die Anzahl der erhobenen Klagen gegen die Leitungsorgane der Gesellschaften gestiegen. Meist handelte es sich hierbei um Klagen im Zusammenhang mit der sog. Innenhaftung, die sowohl eine Gesellschaft, als auch ein einzelner Gesellschafter beim hierfür zuständigen Gericht erheben können.

Die Geschäftsführung obliegt in der Regel einem Einzelexekutivorgan (am häufigsten Generaldirektor genannt) oder einem Kollegialorgan (Vorstand, Direktion). Gesetzlich vorgeschrieben ist allerdings, dass es in einer OOO stets einen Einzelexekutivorgan (Generaldirektor) geben muss, der die Gesellschaft nach außen vertritt. Die meisten seiner Rechte und Pflichten sind dem Zivilgesetzbuch der Russischen Föderation (ZGB), dem Föderalen Gesetz „Über Gesellschaften mit beschränkter Haftung“ Nr.14-FZ (GmbHG), sowie dem Arbeitsgesetzbuch der Russischen Föderation (ArbGB) zu entnehmen.

Aus praktischer Sicht kommen hierbei jedoch Regelungen zur Haftung des Generaldirektors viel zu kurz. Dass eine Haftung grundsätzlich bestehen muss, ergibt sich aus der Stellung als Vertreter der Gesellschaft nach außen. Unklar bleibt jedoch, für welche Handlungen konkret, wem gegenüber und in welchem Umfang, der Generaldirektor haftet.

Regelungen zur Haftung des Generaldirektors in der Satzung der Gesellschaft oder aber auch in dem zwischen Gesellschaft und Generaldirektor geschlossenen Arbeitsvertrag sind möglich und rechtlich zulässig. Im Übrigen ist der Generaldirektor in jedem Fall gem. Art. 53 Abs. 3 ZGB sowie

Art. 44 GmbHG verpflichtet, im Interesse der Gesellschaft gewissenhaft und vernünftig zu handeln. Hierüber hat er gemäß Art. 32 Pkt. 4 GmbHG der ihm übergeordneten Gesellschafterversammlung Rechenschaft abzulegen, um einem möglichen Missbrauch der Vertretungsmacht entgegenzuwirken.

Der Generaldirektor haftet der Gesellschaft gegenüber aus dem Grundsatz des gewissenhaften und vernünftigen Handelns (Art. 53 Abs. 3 ZGB, Art. 44 GmbHG) für Schäden, die der Gesellschaft durch sein schuldhaftes Handeln entstanden sind. Voraussetzungen für den Schadensersatzanspruch der Gesellschaft sind das Vorliegen einer Handlung, die zu einem konkret zu beziffernden Schaden geführt hat, ein Ursachenzusammenhang zwischen Handlung und Schaden sowie ein entsprechendes Verschulden auf Seiten des Handelnden.



Die Handlung des Generaldirektors kann sowohl in einem rechtswidrigen Tun als auch in einer rechtswidrigen Unterlassung liegen. Besteht eine Verpflichtung des Direktors zum Tätigwerden, steht das Unterlassen dieser Handlung einem aktiven Tun gleich. Zu den Handlungen des Generaldirektors, die einen Schadensersatzanspruch auslösen können, zählen unter anderem Handlungen, die dem geltenden russischen Recht widersprechen und damit rechtswidrig sind, Handlungen ohne entsprechende Bevollmächtigung und insbesondere Handlungen, die für die vertretene Gesellschaft nachteilig sind.

Der durch die Handlung der Gesellschaft entstandene Schaden ist in konkreter Höhe anzugeben. Ein lediglich pauschal geltend gemachter Schadensersatzanspruch ist damit auch nach russischem Recht bereits unzulässig und wenig erfolgversprechend. Die Beweislast trägt, wer sich auf den Schaden beruft, also die Gesellschaft. Kann sie den ihr entstandenen Schaden nicht konkret bestimmen, so geht dies zu ihren Lasten.

Schwieriger als der Schadenshöhenachweis ist der Nachweis des Ursachenzusammenhangs zwischen der Handlung des Generaldirektors und dem entstandenen Schaden. Sein Handeln muss insoweit ausschließlich oder überwiegend dazu geführt haben, dass bei der Gesellschaft der geltend gemachte Schaden eingetreten ist. Liegen andere Ursachen für den Schadenseintritt vor, ist eine zivilrechtliche Haftung des Generaldirektors bereits aus diesem Grund ausgeschlossen.

Schließlich setzt der Schadensersatzanspruch ein Verschulden des Generaldirektors voraus. In der russischen Rechtsprechung besteht jedoch bislang Uneinigkeit, ob auf die subjektive Sicht des Handelnden oder auf eine objektive Betrachtung abzustellen ist. Die wohl überwiegende Ansicht tendiert hier zur objektiven Betrachtung der Schuldfrage, wonach ein Verschulden des Direktors nur dann ausgeschlossen ist, wenn er alles Erforderliche und Mögliche getan hat, um den Schadenseintritt abzuwenden. Fahrlässig handelt er jedoch, wenn er nicht das im Geschäftsverkehr übliche Maß an Sorgfalt und Umsicht aufbringt (Art. 401 Ziff. 1 Abs.2 ZGB).

Liegen alle o. g. Voraussetzungen vor, steht der Gesellschaft als zwingende Rechtsfolge ein Schadensersatzanspruch gegenüber ihrem Exekutivorgan zu. Diesen kann gem. Art. 44 Pkt. 5 GmbHG neben der Gesellschaft selbst, auch jeder Gesellschafter geltend machen.

Haftungsbeschränkungen des Generaldirektors ergeben sich jedoch aus Art. 44 Pkt. 3 GmbHG, wonach geschäftliche Gepflogenheiten und andere Umstände des Einzelfalls entsprechend zu berücksichtigen sind. Diese geschäftlichen Gepflogenheiten, sog. Business Judgment Rules, gewähren dem Direktor im Rahmen seiner unternehmerischen Tätigkeit einen gewissen Spielraum. Hat er objektiv nachvollziehbar im Sinne des Unternehmens gehandelt, so kann und darf er persönlich nicht zur Haftung herangezogen werden. Diese Haftungsbeschränkung ist jedoch in den



Gesetzen der Russischen Föderation noch nicht festgeschrieben, sondern allenfalls gewohnheitsrechtlich anerkannt. Nichtsdestotrotz findet es zunehmend Berücksichtigung in den Entscheidungen der Gerichte und gewinnt dadurch immer mehr an Bedeutung.

Gemäß Art. 56 Ziff. 3 Abs. 2 ZGB haftet der Generaldirektor einer russischen OOO subsidiär insbesondere für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft im Konkursfall, wenn die Insolvenz der Gesellschaft durch ihn herbeigeführt wurde und das Vermögen der Gesellschaft für die Befriedigung der Verbindlichkeiten der Gesellschaft nicht ausreicht. Auch hier ist das Verschulden des Generaldirektors Voraussetzung für das Entstehen eines Anspruchs. Kann er beweisen, dass er gewissenhaft und vernünftig im Interesse des Schuldners gehandelt hat, entfällt der Anspruch. Darüber hinaus trägt der Generaldirektor gem. Art. 9 des Insolvenzgesetzes eine sog. Insolvenzantragspflicht. Kommt er dieser Verpflichtung nicht nach, kann gem. Art. 10 des Gesetzes

auch in diesem Fall ein Schadensersatzanspruch seitens der Gesellschaft gegen ihn geltend gemacht werden.

Nach dem Ordnungswidrigkeitengesetz kann das Exekutivorgan auch für ordnungswidrige Handlungen im Zusammenhang mit der Verwaltung der Gesellschaft oder im Zusammenhang mit der Verletzung der Rechte der Gesellschafter herangezogen werden. In diesem Fall droht ihm als regelmäßig verhängte Sanktion ein Bußgeld, im schlimmsten Fall aber auch eine sog. „Disqualifizierung“. Diese hat nach russischem Recht zur Folge, dass die Person für eine bestimmte Zeit nicht mehr leitende Stellen besetzen darf. Die Disqualifizierung kann für die Dauer von sechs Monaten bis zu drei Jahren ausgesprochen werden.

Im Rahmen der Haftung des Generaldirektors ist außerdem zu beachten, dass der Generaldirektor Angestellter der Gesellschaft ist und damit als solcher auch den arbeitsrechtlichen Bestimmungen unterliegt. Für disziplinar Verstöße kann die Gesellschaft als Arbeitgeber gem. Art. 192 ArbGB Disziplinarmaßnahmen verhängen. Darunter fallen der Verweis, die schriftliche Abmahnung und letztendlich die Entlassung aus entsprechenden Gründen. Im Übrigen sind die arbeitsrechtlichen und die gesellschaftsrechtlichen Regelungen des russischen Rechts insoweit aufeinander abgestimmt, dass die gesellschaftsrechtliche Abberufung des Direktors zwangsläufig auch zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses gem. Art. 278 und Art. 279 ArbGB führt.



Neuer Berater: Semen Cherkasov verstärkt seit Juni das Moskauer Team

Herr Cherkasov ist für die Abwicklung von Direktsuchen in Russland und anderen Ländern der GUS zuständig. Er betreut Projekte überwiegend in der Automobilindustrie, in den Branchen Bau und Maschinenbau sowie generell im Industriebereich. Außerdem arbeitet Herr Cherkasov mit einer Reihe von GUS-fokussierten Private Equity-Fonds, für deren Portfoliounternehmen er Suchen auf Board-Ebene durchführt.

[Semen Cherkasov, Research Consultant, OOO „Kienbaum“](#)

Herr Cherkasov hat Betriebswirtschaft an der Staatlichen Moskauer Universität für Zivile Luftfahrt studiert. Vor seinem Wechsel zu Kienbaum hat er mehrere Jahre für eine internationale Executive-Search-Beratung in Moskau gearbeitet.

» V e r a n s t a l t u n g e n A u g u s t

25.08.2011

Konferenz, Potsdam: Außenwirtschaftskonferenz Berlin-Brandenburg

<http://www.potsdam.ihk24.de/international/anlagen/HTMLs/1372330.html>

29.08.2011

Informationsveranstaltung, Koblenz: Russland - Chancen für den Mittelstand

http://www.ihk-koblenz.de/System/VstTermine/1444492/tg_29_08_2011_34788.html

30.08.2011

Informationsveranstaltung, Limburg: Wirtschaftstag Russland

http://www.ihk-limburg.de/Site%20komplett/Toplinks/Veranstaltungen/veranstaltungen_inhalt.htm

08.09.2011

Informationsveranstaltung, Hannover: Gesprächskreis Ostgeschäft: Erfahrungen und Umgang mit der Bürokratie in Russland

<http://www.hannover.ihk.de/veranstaltungen/detailseite/veranstaltung/gespraechskreis-ostgeschaeft-2.html>

29.09.2011 – 30.09.2011

Seminar, Frankfurt a.M. (unter Beteiligung von Christian Tegethoff): Führungskompetenz in Russland

<https://management-forum.de>

» K o n t a k t d a t e n

OOO Kienbaum

Leningradskoe Shosse, 16A

125171 Moskau

Tel.: +7 495 228 45 51

Fax: +7 495 777 00 86

russia@kienbaum.com

www.kienbaum.ru

Weitere Informationen finden Sie unter www.kienbaum.de und www.kienbaum.com.