

Besetzung von Führungspositionen für internationale Unternehmen in der Russischen Föderation

Autor: Christian Tegethoff¹

Stand: 1.3.2016

Inhaltsübersicht:

A. Einleitung

B. Besetzung von Führungspositionen

I. Definition „Führungsposition“

II. Anforderungen an Führungskräfte in internationalen Unternehmen in Russland

III. Besonderheiten des russischen Personalmarkts für Führungskräfte

IV. Methoden der Führungskräftegewinnung

1. Empfehlungen und persönliche Netzwerke
2. Stellenausschreibungen/ Internet
3. Personalvermittlung
4. Executive Search

V. Auswahl und Referenzeinholung

C. Expatriates

Zitierweise: Tegethoff, C., Besetzung von Führungspositionen für internationale Unternehmen in der Russischen Föderation, O/L-1-2016, http://www.ostinstitut.de/documents/Tegethoff_Besetzung_von_Fhrungspositionen_fr_internationale_Unternehmen_in_der_Russischen_Fderation_OL_1_2016.pdf.

¹ Christian Tegethoff, Geschäftsführer CT Executive Search, Moskau/Berlin.

Tegethoff-**Besetzung von Führungspositionen für internationale Unternehmen in der Russischen Föderation**, Ost/Letter-1-2016 (März 2016)

A. Einleitung

Unternehmen bestehen aus Menschen – und auch in Russland ist die Gewinnung und Bindung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern für den Geschäftserfolg entscheidend.

Dieser Beitrag stellt die Spezifika des russischen Führungskräftemarktes dar, der sich über die letzten 25 Jahre mehrfach erheblich gewandelt hat. Er gibt außerdem einen Überblick über die Werkzeuge, die rekrutierenden Unternehmen bei der Kandidatensuche zur Verfügung stehen und beschreibt, wie Unternehmen bei der Kandidatenauswahl vorgehen.

B. Besetzung von Führungspositionen

I. Definition „Führungsposition“

Die Definition der Begriffe „Führungsposition“ oder „Führungskraft“ ist in der Literatur und in der Presse keineswegs einheitlich. Teilweise wird zwischen „Managern“ und „Führungskräften“ unterschieden, meist werden die Begriffe synonym verwendet.

Eine „Führungsposition“ im Sinne dieses Artikels ist jedwede Position in einem Unternehmen, die die disziplinarische Aufsicht und Kontrolle über eine beliebige Anzahl von Mitarbeitern beinhaltet.

Der Begriff wird hier branchenübergreifend verwendet, die Termini „Manager“ und „Führungskraft“ werden synonym gebraucht. Zu den „Führungskräften“ zählen hier Positionen des mittleren und höheren Managements gleichermaßen.

II. Anforderungen an Führungskräfte in internationalen Unternehmen in Russland

Die Anforderungen an Führungskräfte in den *emerging markets* unterscheiden sich von denen in den entwickelten Volkswirtschaften.

Können rekrutierende Unternehmen etwa in Deutschland, den USA, Frankreich oder Großbritannien auf einen großen Pool an gut ausgebildeten Mitarbeitern zurückgreifen, so ist die Personaldecke in China, Brasilien oder Russland wesentlich dünner.

Dies betrifft zum einen die „technische Seite“ des Anforderungsprofils. Während es etwa in Deutschland ein engmaschiges Netz an Ausbildungsberufen und Hochschulausbildungen² mit

² Vgl. Liste der Hochschulstudiengänge: http://www.rshu.ru/university/documents/docs/zakon/perechen_specialnostey.pdf (abgerufen am 1.3.2016), Quelle: Ministerium für Bildung und Wissenschaft Russlands. Tegethoff-**Besetzung von Führungspositionen für internationale Unternehmen in der Russischen Föderation**, Ost/Letter-1-2016 (März 2016)

vielfältiger Schwerpunktsetzung gibt, so sind in Russland Berufsbilder wie beispielsweise der Mechatroniker unbekannt³.

Rekrutierende Unternehmen sind deshalb gezwungen, ihre Anforderungen an die Spezifik der geforderten Ausbildung abzusenken und offen für Quereinsteiger aus angrenzenden Fachbereichen zu sein.

Zum anderen stellt der interkulturelle Kontext Führungskräfte, die im eigenen Land für ein ausländisches Unternehmen arbeiten, vor mindestens ebenso bedeutsame Herausforderungen.

Russischen Kandidaten mit ausschließlicher Berufserfahrung in lokalen Unternehmen fällt es oft schwer, sich in internationalen Unternehmensstrukturen zurechtzufinden. Besonders auffällig sind hier drei Themenbereiche: Compliance, internes Berichtswesen und Mitarbeiterführung.

Unter dem Schlagwort „Compliance“ wird hier unter anderem das Bewusstsein um die Tatsache verstanden, dass es sich bei der Nichtbeachtung von gesetzlichen Auflagen, dem Arrangement von Kickback-Geschäften oder der Aushändigung von geldwerten Geschenken um Straftatbestände handeln kann, die sowohl in den Heimatländern der Unternehmen, als auch in Russland strafrechtliche Konsequenzen haben können. Herangehensweisen, wie sie zum Teil in russischen Unternehmen gepflegt werden, können nicht auf das Geschäftsgebaren ausländischer Firmen übertragen werden.

Eng mit dem kulturellen Kontext verwoben sind die Bereiche Berichtswesen und Mitarbeiterführung. Traditionellerweise wird in russischen Unternehmen ein Top-Down-Stil gepflegt; dieser zeichnet sich überspitzt formuliert dadurch aus, dass Vorgesetzte Anordnungen ausgeben, die von den unterstellten Instanzen widerspruchs- und kommentarlos auszuführen sind. Internes Feedback nach oben wird in diesem Modell weder erwartet noch gegeben.

Durch den intensiven Personalaustausch zwischen russischen und ausländischen Unternehmen in den letzten 25 Jahren haben sich die Managementstile zwar etwas angeglichen und die russischen Niederlassungen internationaler Firmen haben sich punktuell an die lokale Mentalität angepasst. Allerdings bestehen insbesondere weltweit tätige Konzerne darauf, dass die globalen Richtlinien an Führung und interner Verwaltung auch in Russland durchgesetzt werden. In jedem Fall müssen russische Führungskräfte in der Lage sein, sich an die jeweiligen Unternehmensgepflogenheiten anzupassen.

Zumindest in Moskau und St. Petersburg gibt es verhältnismäßig viele Führungskräfte, die über die für die Arbeit in einem ausländischen Unternehmen notwendigen Fremdsprachenkenntnisse

³ Vgl. Liste der Ausbildungsberufe: <http://www.gosthelp.ru/text/OK01694Obshherossijskijkl.html> (abgerufen am 1.3.2016), Quelle: Ministerium für Arbeit und Soziales sowie Gosstandard.

verfügen. Englischkenntnisse sind gewöhnlich ausreichend, nur wenige deutsche und österreichische Unternehmen bestehen bei ihren russischen Mitarbeitern auf Deutschkenntnissen.

III. Besonderheiten des russischen Personalmarktes für Führungskräfte

Die weitaus größte Zahl von ausländischen Unternehmen⁴ beschränkt ihre Aktivitäten auf den Vertrieb von Produkten, oft unterstützt durch eine lokale Serviceorganisation.

Aufgrund der zentralistischen Verkehrsinfrastruktur und der Konzentration an unternehmensrelevanten Entscheidungsträgern in Moskau und St. Petersburg sind die mit Abstand meisten ausländischen Unternehmen in den beiden Metropolen vertreten.

Während nur sehr wenige internationale Hersteller von Investitionsgütern in Russland produzieren, so gibt es in den Bereichen Lebensmittelproduktion, Verpackung und Automobilbau eine ganze Reihe von Werken im Lande.

Im Laufe der letzten 20 Jahre haben sich einige Branchencluster herausgebildet: Kraftfahrzeuge- und -teile werden v.a. in den Gebieten Leningrad, Kaluga, dem Wolgaraum (Gebiete Samara und Ulyanovsk) sowie in der Republik Tatarstan gefertigt. Nahrungsmittel und Verpackungen werden rund um Moskau, St. Petersburg und an diversen anderen Standorten westlich des Urals hergestellt.

Trotz dieser Clusterbildung ist die Anzahl von international erfahrenen russischen Führungskräften in praktisch jeder Region jenseits von Moskau und St. Petersburg gering.

Dies impliziert, dass Unternehmen, die für ihre Provinzstandorte international erfahrene Führungskräfte suchen, die Kandidatensuche grundsätzlich landesweit anlegen müssen. Sie müssen notgedrungen bereit sein, die mit einem Umzug verbundenen Kosten und Unwägbarkeiten in Kauf zu nehmen

In der Praxis ergeben sich somit zwei Arbeitsmärkte: ein lokaler für diejenigen Arbeitskräfte, die vor Ort gewonnen werden können, und einer für die „importierten“ Führungskräfte aus anderen Gebieten Russlands. Letztere müssen meist mit Geld und geldwerten Vorteilen zum Umzug bewogen werden und können im Einzelfall ein Vielfaches dessen verdienen, was den lokalen Kollegen bezahlt wird. Generell ist die geographische Mobilität von Personal in Russland gering.

⁴ Die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer gibt die Anzahl der Firmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in Russland unter Berufung auf die russische Steuerbehörde im Jahr 2014 mit 6.000 an, für das Jahr 2015 werden 5.583 Firmen genannt. Vgl.: <http://russland.ahk.de/news/single-view/artikel/weniger-deutsche-unternehmen-in-russland/?cHash=6a5640b7f6a9df43a30f5a5c3d1e120a> (abgerufen am 1.3.2016). Nach Angaben von Rosstat belief sich die Zahl an Firmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung in Russland im Jahr 2015 auf 23.705 Unternehmen. Vgl.: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/inst-preob/tab-opi1.htm (abgerufen am 1.3.2016).

Besonders anspruchsvoll ist es, Kandidaten aus Moskau und St. Petersburg zum Umzug in die „Provinz“ zu bewegen: Kandidaten in solchen Situationen gerieren sich oft als Expatriates im eigenen Land und erwarten deutliche finanzielle Kompensationen für die Bereitschaft, das wahrgenommene kulturelle Gefälle zwischen den beiden Metropolen in Kauf zu nehmen.

Der russische Arbeitsmarkt war viele Jahre lang mit dem Begriff „Jobhopping“ assoziiert. Der Begriff bezeichnet eine geringe Loyalität von Mitarbeitern und deren Bereitschaft, eine Stelle angesichts von Abwerbeversuchen aus dem Marktumfeld aufzugeben.

In der Rückschau waren die Jahre 2000 bis 2008 von sehr hoher Nachfrage nach Mitarbeitern in praktisch allen Bereichen geprägt, während das Angebot an kurzfristig einsetzbaren lokalen Managern gering war. Diese hohe Nachfrage bei einem geringen und nur langsam wachsenden Angebot hat dafür gesorgt, dass die suchenden Unternehmen sich finanziell überboten haben⁵, um sich die dringend benötigten Führungskräfte zu sichern. Diese Episode ist oft mit einem „Krieg um die besten Köpfe“ beschrieben worden.

Dieser „War for Talent“ war in der Automobilbranche besonders augenfällig: führende internationale Automobilhersteller haben innerhalb weniger Jahre große Werke in Russland etabliert⁶ und eine Vielzahl von Zulieferern dazu bewogen, ebenfalls lokale Produktionsstätten aufzubauen. Der daraus resultierende Engpass an qualifizierten Managern und Spezialisten mit Automotive-Hintergrund an Standorten wie Kaluga und Togliatti hat das beschriebene Jobhopping begünstigt: viele Lebensläufe von Automobilspezialisten weisen in den Jahren 2005 bis 2008 jährliche Positionswechsel bei dreißigprozentigen Gehaltszuwächsen aus – manche Manager haben es innerhalb von drei Jahren vom Schichtleiter zum Werksleiter gebracht.

Eine erste, deutliche Zäsur nach den Boomjahren war der wirtschaftliche Einbruch 2008/2009. In Kandidateninterviews jener Zeit wurde deutlich, dass potentiell wechselwillige Kandidaten die Stabilität und langfristige Perspektive des neuen Arbeitgebers höher schätzten, als die Aussicht auf kurzfristige Gehaltssprünge.

Diese Tendenz hat sich seit dem wirtschaftlichen Abschwung der Jahre 2014 und 2015 weiter verfestigt: das Thema Jobhopping ist in Russland praktisch erledigt, angesichts der unübersichtlichen Wirtschaftslage bewerten Kandidaten in bestehender Anstellung mögliche Alternativen zurückhaltend und unter dem Gesichtspunkt der Stabilität.

⁵ Die monatlichen Durchschnittsgehälter sind von 2001 bis 2008 von 3.240 Rubel auf 17.290 Rubel gestiegen. Quelle: Rosstat, vgl. http://www.gks.ru/scripts/db_inet/dbinet.cgi (abgerufen am 1.3.2016).

⁶ Ford 2002 in Vsevolozhsk/Gebiet Leningrad, GM/Avtovaz im selben Jahr in Togliatti, VW 2007 in Kaluga.

IV. Methoden der Führungskräftegewinnung

1. Empfehlungen und persönliche Netzwerke

In den 1990er Jahren standen rekrutierenden Unternehmen kaum externe Hilfsmittel zur Verfügung, um Vakanzen zügig und auf der Grundlage objektiver Auswahlkriterien zu besetzen. Entsprechend empfehlen Business-Ratgeber jener Zeit⁷ den Rückgriff auf persönliche Netzwerke und Referenzen der bereits bestehenden Mitarbeiter, um Kandidaten zu ermitteln.

Die wichtigsten Nachteile eines solchen unkoordinierten Verfahrens sind die Förderung firmeninterner Netzwerke und die geringe Chance, fachlich qualifizierte Kandidaten identifizieren zu können. Etwa seit Mitte der 2000er Jahre haben Personalverantwortliche auch in Russland vergleichbare Mittel zur Besetzung von Positionen zur Hand, wie ihre Kollegen in Europa oder den USA.

2. Stellenausschreibungen/Internet

Stellenausschreibungen in der Presse sind in Russland nicht mehr üblich. Wurden Führungspositionen vor zehn Jahren noch regelmäßig in Publikationen wie „Vesti“, „Kommersant“ und der „Moscow Times“ annonciert, so sind Stellenausschreibungen inzwischen nahezu komplett in das Internet migriert.

Die Seite www.headhunter.ru hat sich hier schnell eine marktbeherrschende Stellung erarbeitet. Die Plattform erlaubt suchenden Unternehmen nicht nur die Platzierung eigener Stellenausschreibungen, sondern auch die Online-Recherche in einer Datenbank von knapp 20 Millionen Lebensläufen, die im Laufe der Jahre von Stellensuchenden hochgeladen worden sind.

Ohne datenschutzrechtliche Bedenken geben die Nutzer hier eine Vielzahl von Informationen über sich preis, oft inklusive Klarnamen, Ist-Gehältern, Fotos, dem beruflichen Werdegang und den Kontaktdaten samt Wohnadresse. Das Spektrum der veröffentlichten Lebensläufe reicht vom Buchhalter bis hin zum Vizepräsidenten namhafter Industriekonzerne.

Ehemals populäre Portale wie www.job.ru oder www.superjob.ru haben kontinuierlich an Relevanz verloren, sie finden aber zur Besetzung geringer qualifizierter Positionen noch Verwendung.

Das soziale Netzwerk www.linkedin.com findet in Russland zunehmend Verbreitung. Sowohl suchende Unternehmen, als auch Personalberatungen nutzen das Netzwerk zur Identifikation und Ansprache potentieller Kandidaten.

⁷ Denz/Eckstein/Schmieder, Business mit Russland: Ein Ratgeber für Einsteiger, Bern/Stuttgart/Wien 2001.
Tegethoff-**Besetzung von Führungspositionen für internationale Unternehmen in der Russischen Föderation**, Ost/Letter-1-2016 (März 2016)

3. Erfolgsabhängige Suche

Wie in vielen anderen Schwellenländern auch dominieren in Russland Personalagenturen den Markt, die sog. „erfolgsabhängige“ Geschäftsmodelle verfolgen.

Erfolgsabhängig arbeitende Personalagenturen berechnen dem Auftraggeber nur dann ein Honorar, wenn einer der von der Agentur präsentierten Kandidaten vom Auftraggeber rekrutiert wird. Die parallele Beauftragung mehrerer Agenturen zur Besetzung ein und derselben Vakanz durch den Auftraggeber ist üblich.

Oft bieten erfolgsabhängig arbeitenden Agenturen Unternehmen proaktiv Kandidaten an, in der Hoffnung, Interesse wecken und ein Honorar berechnen zu können, wenn einer der vorgeschlagenen Kandidaten eingestellt wird. Die Zahl der in Russland arbeitenden Personalagenturen ist unbekannt, es handelt sich aber um einen sehr wettbewerbsintensiven Markt mit vielen Teilnehmern. Der wirtschaftliche Abschwung seit 2014 mit der zurückgehenden Zahl an Vakanzen hat die Branche schwer getroffen; mit Michael Page hat ein namhafter internationaler Anbieter den russischen Markt verlassen.

4. Executive Search

Der Executive-Search-Ansatz unterscheidet sich von der erfolgsabhängigen Suche durch seine konsultative Herangehensweise und die hohe Verbindlichkeit der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber- und -nehmer.

Bei Übernahme eines Suchauftrages entwickeln Auftragnehmer und Personalberater gemeinsam ein Anforderungsprofil, das von den Marktspezifika und der Geschäftsstrategie abgeleitet wird. Anschließend führt die Personalberatung auf exklusiver Grundlage die vertrauliche Suche nach Kandidaten durch; die Beratung verpflichtet sich zur Zusammenarbeit, bis eine für den Auftraggeber zufriedenstellende Lösung für die Vakanz gefunden wird.

Das Honorar für diese Art der Personalberatung ist in der Regel in drei gleich großen Raten zahlbar, die entsprechend dem Projektfortschritt berechnet werden. Als Projektmeilensteine werden in der Regel der Start der Suche, die Präsentation der empfohlenen Kandidaten und die Unterzeichnung des Arbeitsvertrags definiert.

Executive Search ist international zur Besetzung von Managementrollen und wichtigen Expertenpositionen etabliert. Unternehmen schätzen die gründliche und langfristige Bearbeitung von Schlüsselvakanz, die somit optimal besetzt werden können.

Executive Search wird in Russland fast ausschließlich von internationalen Personalberatungen angeboten, die meist mit ausländischen Auftraggebern zusammenarbeiten. In Moskau sind fast alle international führenden Executive-Search-Häuser mit eigenen Büros vertreten.

V. Personalauswahl und Referenzeinholung

Die Verfahren zur Einholung von Referenzen und bei der Kandidatenauswahl entsprechen in Russland weitgehend den internationalen Gepflogenheiten.

Besetzungsverfahren für Führungspositionen umfassen mehrere (mindestens zwei) Interviewrunden, in denen die fachlichen Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften der Kandidaten eruiert werden sollen. In Abhängigkeit von der konkreten Position kommen zusätzlich auch formale Tests zum Einsatz – typisch sind etwa Tests zur fachlichen Qualifikation von Hauptbuchhaltern oder Controllern.

Der Einsatz von Persönlichkeitstests, etwa auf Grundlage von Big-Five-Modellen, ist nicht Standard, aber sowohl bei russischen wie internationalen Unternehmen nicht unüblich und wird von Kandidaten akzeptiert.

Besonders globale Konzerne aus den Konsumgüter- und Pharmaziebereichen haben auch in Russland elaborierte Talent-Management-Strukturen aufgebaut, in denen die Potentiale und Entwicklungsbedarfe der Mitarbeiter mithilfe von Assessment Centern und anderen Verfahren kontinuierlich erhoben werden. Auf Grundlage dieser Daten finden dann interne Laufbahn- und Nachfolgeplanungen statt, die intern transparent kommuniziert werden.

Vergleichbare Prozesse gibt es bisher nur bei wenigen russischen Unternehmen, allerdings gibt es einzelne Konzerne in den Bereichen Metallurgie und Telekommunikation, die sich um die Einführung entsprechender Talent-Management-Instrumente bemüht haben.

Die Ausstellung von schriftlichen Arbeitszeugnissen ist in Russland nicht üblich und auch nicht gesetzlich vorgeschrieben. Stattdessen sollen die Arbeitsbücher („trudovaja knižka“) Aufschluss über den beruflichen Werdegang der Arbeitnehmer geben. Beim Arbeitsbuch handelt es sich um ein offizielles Dokument, das mit Aufnahme der ersten beruflichen Station vom Arbeitgeber ausgestellt wird und sich während der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses in der Personalabteilung des Unternehmens befindet. Im Arbeitsbuch notiert werden Anfang und Ende der einzelnen beruflichen Stationen, die exakten Positionsbezeichnungen nach dem internen Stellenplan sowie die Gründe für die Beendigung der Arbeitsverhältnisse.

In der Praxis eignet sich das Arbeitsbuch aber nur sehr bedingt als Referenz, um die tatsächlichen Gründe für das Ausscheiden eines Arbeitnehmers beurteilen zu können. In den Arbeitsbüchern werden häufig die Formulierungen „Aufhebung des Arbeitsverhältnisses in beiderseitigem Einvernehmen“ oder „auf Wunsch des Arbeitnehmers“ angegeben.

Arbeitgeberseitige Kündigungen sind in Russland an hohe gesetzliche Hürden geknüpft, andererseits ist der Vermerk einer verhaltensbedingten Entlassung im Arbeitsbuch für den Arbeitnehmer bei der

Suche nach einer neuen Beschäftigung hinderlich. In diesem Kontext einigen sich Arbeitgeber- und –nehmer oft auf eine einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Die mündliche Referenzeinholung bei früheren Vorgesetzten ist in Russland weit verbreitet und vor allem bei Führungspositionen üblich. In der Regel erfolgt die Kontaktaufnahme mit den Referenzgebern durch das einstellende Unternehmen (bzw. durch die eingeschaltete Personalberatung) in Abstimmung mit dem jeweiligen Kandidaten.

C. Expatriates

In den 1990er Jahren griffen ausländische Unternehmen notgedrungen auf Expatriates zurück. Verstanden werden darunter Mitarbeiter, die für einen bestimmten Zeitraum ins Ausland entsandt werden – dabei kann es sich entweder um firmeneigene Mitarbeiter handeln, oder Spezialisten, die eigens zur Entsendung rekrutiert werden.

Bei diesem „klassischen“ Expatriate-Modell besteht ein Arbeitsverhältnis mit der Unternehmenszentrale und wird im Heimatland entlohnt. Typischerweise erhält der Mitarbeiter eine Auslandszulage, oft auch Wohn- und Schulgeld, diverse Risikoversicherungen und eine Umzugsbeihilfe.

Als Expatriates werden aber auch nicht-entsandte Mitarbeiter bezeichnet, die im jeweiligen Gastland entweder in lokalen Unternehmen oder den örtlichen Niederlassungen ausländischer Unternehmen arbeiten.

Der großen Anzahl an auf den russischen Markt drängenden internationalen Unternehmen stand in den 1990er Jahren nur eine geringe Anzahl von russischen Führungskräften gegenüber, die sich zum Einsatz in einer ausländischen Firma geeignet hätten.

Aufgrund dieser Konstellation und aus der Notwendigkeit heraus, einen gewissen Know-How-Transfer nach Russland zu leisten, erfreute sich das Expatriate-Modell in dieser Phase großer Beliebtheit.

Der Anteil der Expatriates in der Führungsstruktur der Unternehmen hat dann seit den frühen 2000er Jahren in dem Maße abgenommen, wie sich eine Schicht von international einsetzbaren russischen Managern gebildet hat.

Für die entsendenden Unternehmen ist das Expatriate-Modell insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten aufgrund der relativ hohen Kosten unattraktiv. Nachdem bereits in der Krise von 2008/2009 viele Expatriates das Land verlassen haben, kam es in den Jahren 2014 und 2015 zu einem

regelrechten Exodus von ausländischen Führungskräften – das betraf sowohl diejenigen Expatriates in russischen Unternehmen⁸, wie auch die in internationalen Firmen⁹.

Angesichts des massiven Rubelkursverfalls¹⁰ bei einer für viele Firmen schlechten Umsatzlage haben etliche Unternehmen ihre Expatriates entweder zurückgerufen oder deren Arbeitsverträge auf Rubelbasis umgestellt.

©Ostinstitut Wismar, 2016
Alle Rechte vorbehalten
Der Beitrag gibt die Auffassung des Autors wieder

Redaktion:
Prof. Dr. Otto Luchterhandt,
Dimitri Olejnik,
Dr. Hans-Joachim Schramm
Prof. Dr. Andreas Steininger

Ostinstitut Wismar
Philipp-Müller-Straße 14
23966 Wismar
Tel +49 3841 753 75 17
Fax +49 3841 753 71 31
office@ostinstitut.de
www.ostinstitut.de

ISSN: 2366-2751

⁸Vgl: http://de.rbth.com/2015/08/01/russische-unternehmen-bauen-expat-stellen-ab_346221 (abgerufen am 1.3.2016).

⁹ http://www.dp.ru/a/2015/09/27/IEkspati_uletajut_na_jug/ (abgerufen am 1.3.2016).

¹⁰ Euro/Rubel-Wechselkurs am 10. Februar 2014: 1:47, am 10. Februar 2016: 1:88. Quelle: Zentralbank Russlands.