

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

RUSSLAND



## RUSSLAND – GESCHÄFTSERFOLG DURCH LOKALISIERUNG



S. 2

INTERVIEW:

**Wladimir Nikitenko**

„DAS RISIKO LOHNT SICH“ ▶



S. 4

**Christian Tegethoff**

„RUSSLAND IST WETTBEWERBSFÄHIGER  
GEWORDEN“ ▶



S. 5

ANALYSE:

**Thomas Brand et al.**

LOKALISIERUNG – VORGEHENSWEISE  
UND RECHTLICHER RAHMEN. ▶

## „DAS RISIKO LOHNT SICH“

### Welche Vorteile haben Unternehmen, die in Russland produzieren?

Wer in Russland produziert, profitiert vom riesigen Potenzial des größten Binnenmarkts Europas, einer relativ hohen Kaufkraft, dem Konsumverhalten der Bürger sowie der geografischen Nähe des russischen Markts zu Europa. Im europäischen Teil Russlands leben über 100 Millionen Menschen. Moskau und das Moskauer Gebiet sind mit ihrer Bevölkerung von 15 Millionen Menschen der größte Ballungsraum Europas.

Hinzu kommt, dass Russland seine Positionen im globalen Kampf um ausländische Direktinvestitionen (FDI) in den vergangenen Jahren nachhaltig verbessert hat. Im Doing Business-Ranking der Weltbank konnte sich das Land etwa auf Platz 35 vorarbeiten.

Insbesondere antizyklische Investitionen in den russischen Markt können das Vertrauen seitens russischer Partnern fördern und werden als Bekenntnis zu Russland auch seitens der Politik positiv aufgenommen. Außerdem eröffnen sie den Zugang zum System öffentlicher Einkäufe, für die meist eine lokale Produktion gefordert ist. Mit einem vergleichsweise hohen Staatsanteil in der russischen Wirtschaft sind diese durchaus wichtig. Oft ist Lokalisierung sogar der einzige Weg.

Die „Pharma 2020“-Strategie der russischen Regierung sieht zum Beispiel vor, dass 90 Prozent aller strategisch bedeutsamen und lebenswichtigen Medikamente lokal produziert werden. Mittelfristig sollen 50 Prozent der sonstigen Medikamente lokal produziert werden.

In den vergangenen Jahren sind die Kosten für Investitionsprojekte in Euro durch den Rubelverfall wesentlich gesunken – sowohl Baukosten als auch die Löhne für Fachkräfte. Gerade in Industrieparks und Sonderwirtschaftszonen wird oft damit geworben, dass die gesamte erforderliche Infrastruktur vorhanden ist. Russische Partner und Lieferanten sind zu Verhandlungen bereit.

Dass sich das Risiko lohnt, davon zeugt die große Anzahl deutscher Mittelständler, die momentan aktiv nach Produktionsstandorten suchen.

### Welche anderen Möglichkeiten der Lokalisierung außer dem Aufbau einer eigenen Produktionsstätte gibt es?

Neben einer eigenen Produktion sind auch Joint Ventures mit russischen Partnern eine beliebte Lösung. Auftragsfertigungen sind ebenfalls verbreitet. Eine weitere Option ist die Anmietung von Industrieflächen in Technoparks. Solche Optionen gibt es etwa in den Regionen Moskau, Kaluga oder Tatarstan.

Joint Ventures, wie zum Beispiel das Gemeinschaftsunternehmen von Daimler und Kamaz, DaimlerKamazRus, ermöglichen Kostenersparnisse in der Anfangsstufe. Ein russisches Unternehmen kann so seine Produktionsflächen und den Zugang zum Kundenstamm bereitstellen, der ausländische Investor neue Produktionstechnologien. Eine Win-Win-Situation, die eine gute Option ist, wenn der Partner einen Marktzugang hat.



**Wladimir Nikitenko**

Geschäftsführer DEinternational, Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (AHK), Moskau

Diese Variante birgt jedoch auch hohe Risiken. Und dabei spreche ich nicht von Industriespionage – dieses Thema wird überbetont und Russland ist hier sehr viel ungefährlicher als etwa China. Die Hauptursachen für einen Misserfolg deutsch-russischer Gemeinschaftsunternehmen liegen in der Mentalität begründet. Russische Gesellschafter sind gewöhnlich an der kurzfristigen Gewinnmaximierung durch minimale Investitionen interessiert, wobei deutsche Partner eher auf eine langfristige Planung orientiert sind. Langfristig kann dies aus unserer Sicht zu Problemen führen. Es ist daher empfehlenswert, sich rechtlich abzusichern. Ein Joint Venture sollte etwa besser nicht in Russland registriert werden.

Auftragsfertigung findet sich vor allem in der Pharma- und Leichtindustrie. Der deutsche Konzern Merck arbeitet zum Beispiel mit dem russischen Unternehmen Nanolek zusammen und lässt dort Medikamente herstellen. Auch in der Automobilindustrie gibt es Auftragsmontage.

### **Wie steht es in Russland um die Verfügbarkeit von Grundstücken und Infrastruktur für den Aufbau von Werken?**

Gut. Die Industriestandorte in Russland bieten schon heute eine qualitätsmäßig vergleichbare Infrastruktur an. Die Regionen liefern sich in den vergangenen Jahren einen regelrechten Wettbewerb um ausländische Investoren. Es gab deutliche Verbesserungen bei den Grundstücken, in punkto Infrastruktur - oft sind alle Netz-Anschlüsse bereits vorhanden – und auch Investitionsförderungen.

Künftig erwarten wir, dass sich das Werben mehr auf den Aufbau spezialisierter Industriecluster verschiebt und sich auf so genannte „Softfaktoren“ wie Wohnkomfort, Vertrauen in die regionale Verwaltung etc. verlagert.

Die besten Bedingungen bieten sogenannte „TOR“-Gebiete, Territorien vorrangiger Entwicklung, allerdings sind diese nicht in den zentralen Regionen zu finden.

### **Welche Ratschläge können Sie Unternehmen geben, die einen Produktionsstandort suchen?**

Zu Beginn ist es für das Unternehmen wichtig, die wichtigsten Kriterien für die eigene Produktion zu definieren: beispielsweise Anforderungen an Logistik, Kundennähe oder benötigte Rohstoffe. Anschließend sollte man sich an die Wahl möglicher Regionen machen.

Wie in Deutschland sind diese höchst unterschiedlich. Anschließend ist es sehr hilfreich, den persönlichen Kontakt zu den Landesregierungen/Gouverneuren der Region aufzunehmen und zu suchen. Es sollte ein eigenes Team für das Projekt benannt werden, das genug Zeit dafür hat.

Was wir zudem raten können, ist auf Erfahrungen von Unternehmen zurückzugreifen, die bereits vor Ort eine Produktion aufgebaut haben und über die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer Kontakt mit ihnen aufzunehmen.

## „RUSSLAND IST WETTBEWERBSFÄHIGER GEWORDEN“

### Wo finden potentielle Investoren Informationen zu Produktionsstandorten in Russland?

Informationen sind heute in einer ganzen Reihe von Quellen zu finden. Anders als früher sind Zahlen, Daten und Fakten heute leicht zugänglich, auch online und in englischer Sprache.

So publiziert beispielsweise die Association of Clusters and Technology Parks einen Navigator (<http://akitrf.ru/en/news/russian-special-economic-zones-business-navigator-published-in-english/>), der als Standorte geeignete russische Regionen vorstellt und auch einen Investitionsattraktivitätsindex enthält.

Die russische Agentur für Strategische Initiativen (ASI) bewertet 85 Regionen anhand von 45 Indikatoren, zu denen Zugang zu Gas, Wasser und Strom zählen, die Effizienz bürokratische Prozesse, steuerliche und finanzielle Aspekte sowie die Unterstützung von Investoren durch Politik und Verwaltung. Spitzenplätze belegen dabei neben der Republik Tatarstan und bekannten Regionen wie Moskau oder Kaluga auch unbekanntere Standorte, wie etwa das Gebiet Tjumen oder die Republik Tschuwaschien. ASI unterhält auch eine Online-Karte der Regionen mit Informationen zu den Standorten (<https://investinregions.ru/en/>).

Die Association of Industrial Parks veröffentlicht einen Investitionsführer, der auch digital zugänglich ist (<http://www.indparks.ru/en/industrial-parks/overview-of-industrial-parks-of-russia-2014/>).

### Welche Faktoren sind bei der Standortwahl ausschlaggebend?

Natürlich hat jedes Unternehmen andere Bedürfnisse, die sich aus den jeweiligen Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie der angestrebten Fertigungstiefe ergeben.

Dennoch gibt es einige Faktoren, die für alle Unternehmen von Bedeutung sind. Dazu gehören ein problemloser Zugang zu Gas, Wasser und Elektrizität und eine gute Anbindung an die überregionalen Verkehrswege.

Auch in Russland ist die Unterstützung durch Behörden und Politik für den Projekterfolg entscheidend. Unternehmen sollten deshalb Zeit einplanen, um ihr Vorhaben bei den lokalen und regionalen Entscheidungsträgern vorzustellen und sich der dortigen Unterstützung zu versichern.

### Ist Russland aus HR-Perspektive ein günstiger Standort?

Die Verfügbarkeit von qualifiziertem und motiviertem Personal sollte bereits bei der Standortsuche als ein Faktor berücksichtigt werden. Im Bereich der Fachkräfte gilt Russland nicht unbedingt als einfacher Standort. Neben einem zahlenmäßigen



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

Defizit an Facharbeitern beklagen Personaler auch regelmäßig das praxisferne russische Ausbildungssystem, so dass die Unternehmen ihre neuen Mitarbeiter meist noch selbst schulen müssen. Bei der Planung von Neuansiedlungen muss deshalb von vorneherein ein Zeitpuffer für diese Aufgaben berücksichtigt werden.

Insgesamt profitiert Russland von der beträchtlichen Zahl ausländischer Firmen, die sich in den letzten 20 Jahren im Land niedergelassen und massiv in die Personalarbeit investiert haben. Vor allem dort, wo sich bereits andere internationale Unternehmen angesiedelt haben, können Neankömmlinge auf einen Pool von qualifizierten Kandidaten zurückgreifen.

Die Mobilität ist in Russland allerdings gering. Falls vor Ort keine geeigneten Kandidaten gefunden werden, so können sich Firmen schwertun, Kandidaten von anderswo zum Umzug zu motivieren.

Generell ist Russland in Bezug auf Gehälter und Vergütungen in den letzten Jahren deutlich wettbewerbsfähiger geworden. Die Rubelabwertung seit 2014 hat den Faktor Arbeit vergünstigt, woran auch die nominellen Gehaltssteigerungen in den letzten vier Jahren nichts ändern konnten.

---

## LOKALISIERUNG – VORGEHENSWEISE UND RECHTLICHER RAHMEN

### Unter welchen Voraussetzungen gilt ein Produkt als „Made in Russia“?

In Zeiten von Sanktionen ist die Lokalisierung der Produktion in Russland ein Trend und Teil der Politik der Importsubstitution. Um die heimische Industriebranche zu stärken, wurden noch im Jahre 2015 zahlreiche Regeln durch das russische Industrieministerium verabschiedet, die als Ziel haben, die Produktion in 19 Branchen bis 2020 nach Russland zu verlegen. Die Produzenten von lokalen Produkten haben zahlreiche Präferenzen, darunter den erleichterten Zugang zu öffentlichen Ausschreibungen.

Um als Produkt „Made in Russia“ anerkannt zu werden, haben die Waren bestimmten Kriterien zu entsprechen. Diese Kriterien sind entweder:

- in speziellen Investitionsverträgen (näher dazu s. Pkt. 4) oder
- in der Verordnung der russischen Regierung Nr. 719 vom 17.07.2015 oder
- im Abkommen „Über die Regeln für die Bestimmung des Herkunftslandes von Waren in der GUS-Staaten“ vom 20.11.2009 festgelegt.

Am wichtigsten ist dabei die Verordnung Nr. 719 „Über die Bestätigung der Industrieproduktion auf dem Territorium der Russischen Föderation“ („Verordnung Nr. 719“). In der Verordnung Nr. 719 sind zahlreiche warenspezifische Kriterien für die wichtigsten Industriebereiche (Werkmaschinenbau, Radioelektronik, medizinische Erzeugnisse, Lichttechnik, Automobilbau, Möbel- und Holzverarbeitende Industrie etc.) festgeschrieben.

### ANALYSE



**Thomas Brand**

Partner, Brand & Partner



**Valeria Khmelevskaya**

Juristin und Steuerberaterin (RF),  
Partnerin, Brand & Partner

In der Verordnung Nr. 719 sind für bestimmte Kategorien von Produkten eigene Anforderungen für die Markierung „Made in Russia“ festgelegt, dazu gehören u.a.

- Registrierung innerhalb der Eurasischen Wirtschaftsunion,
- Verfügung über Rechte an der technologischen (Konstruktions-) Dokumentation,
- Verfügung über Servicezentren innerhalb der Eurasischen Wirtschaftsunion,
- Ausführung von bestimmten technologischen Vorgängen innerhalb der gesetzlich festgelegten Fristen,
- Einhaltung vom gesetzlich maximal zulässigen Anteil ausländischer Komponenten bei der Herstellung etc.

Seit 01.01.2018 darf der Anteil ausländischer Komponenten bei Werkzeugmaschinen 50% nicht übersteigen. Es ist auch eine Verringerung des Anteils bis auf 20% für bestimmte Erzeugnisse geplant. Der Lokalisierungsgrad in der Automobilindustrie soll gemäß der Strategie zur Entwicklung der Automobilindustrie bis 2025 (Verordnung der Regierung vom 28.04.18 Nr. 831- ) auf 70-85% erhöht werden.

In Bezug auf die Waren, die in der Verordnung Nr. 719 nicht aufgelistet sind, gilt nach wie vor das Abkommen „Über die Regeln für die Bestimmung des Herkunftslandes von Waren in den GUS-Staaten“ vom 20.11.2009 („Abkommen vom 20.11.2009“). Gemäß diesem Abkommen gilt als Herkunftsland der Staat, auf dessen Territorium die Ware vollständig hergestellt oder ausreichend bearbeitet bzw. verarbeitet wurde.

### **Welche Vorteile sind mit der Erlangung dieses Labels verbunden?**

Erstens ermöglicht die Erlangung des Labels „Made in Russia“ den Zugang zu öffentlichen Ausschreibungen, was für ausländische Hersteller sonst oft nicht realistisch ist. In der letzten Zeit wurden mehrere Beschränkungen für ausländische Produkte zur staatlichen Vergabe eingeführt. Betroffen sind insbesondere die Bereiche der Software, Radioelektronik, Pharmazie etc.

Zweitens werden die lokalen Produkte bei Gesellschaften mit staatlicher Beteiligung, die Waren infolge öffentlicher Ausschreibungen einkaufen, bevorzugt. So ist z.B. für Waren, die infolge eines Preiswettbewerbs eingekauft werden, ein Abzug von 15 % beim Angebot der Produkte „Made in Russia“ vorgesehen, sodass unter sonst gleichen Bedingungen ein lokales Produkt immer einen Preisvorteil vor ausländischen Produkten hat.

### **Wie sieht das Verfahren zur Beantragung des Labels „Made in Russia“ aus und wie lange dauert die Beantragung?**

Das Label „Made in Russia“ wird durch das russische Industrie- und Handelsministerium (rus. Minpromtorg) erteilt. Die Beantragung erfolgt in 2 Schritten: Zuerst ist das Gutachten der russischen Industrie- und Handelskammer über die Übereinstimmung mit den Anforderungen der Verordnung Nr. 719 ( „Gutachten“) oder – wenn die Waren in der Verordnung Nr. 719 nicht aufgelistet sind – das Zer-



**Maria Braun**

Juristin, Brand & Partner



**Roman Manko**

Jurist, Steuerberater,  
Brand & Partner

tifikat über die Herkunft der Ware nach der Form ST-1 gemäß den Regelungen des Abkommens vom 20.11.2009 („Zertifikat ST-1“) zu erhalten.

Nach Erhalt von einem von diesen Unterlagen ist noch der Antrag direkt beim Industrie- und Handelsministerium zu stellen.

## **I. Beantragung des Gutachtens/Zertifikats bei der russischen IHK**

Alle Anforderungen an den Antrag auf Erstellung des Gutachtens bzw. des Zertifikats ST-1 sowie eine detaillierte Beschreibung des Antragsverfahrens sind in den Regeln der russischen IHK Nr. 52 vom 30.05.2018 festgelegt, der die früher geltende Regelung Nr. 33 vom 28.04.2016 ersetzt hat.

Der Antrag hat u.a. folgende Angaben zu enthalten: Name des Antragstellers, Steuer- und Registrierungsnummer, Angaben zum Produkt (inkl. Klassifizierungsnummer nach dem Allgemeinen Klassifikator OK 034-2014) etc. Dem Antrag sind zahlreiche Begleitdokumente beizulegen, die Angaben über die Produktionsstätte, ihre Kapazitäten sowie Personal enthalten. Unter anderen sind zahlreiche Unterlagen zum technologischen Prozess vorzulegen (technische Bedingungen, Lizenzen, Informationen über Servicezentren etc.), die in der Verordnung Nr. 719 angegeben sind. Innerhalb von 3 Arbeitstagen nach Antragserhalt erfolgt seine Registrierung bei der IHK, die Information über die Registrierung wird auch auf der offiziellen Internetseite der IHK veröffentlicht.

Sollten die vom Antragsteller eingereichten Dokumente nicht vollständig sein, wird eine Nachfrage innerhalb von 10 Arbeitstagen nach der Registrierung des Antrags an den Antragsteller gerichtet. Die Rückmeldungsfrist beträgt 5 Arbeitstage und kann maximal noch um 10 Arbeitstage verlängert werden.

Wenn die eingereichten Unterlagen vollständig sind, erhält der Antragsteller innerhalb von 5 Arbeitstagen eine Benachrichtigung über die auswärtige Prüfung der Produktionsstätte, die mindestens 3 Tage vor der Prüfung an den Antragsteller zu richten ist. Wenn die im Antrag angegebenen Daten im Rahmen der Prüfung der Produktionsstätte nicht bestätigt werden, wird dem Antragsteller eine Ablehnung seines Antrags innerhalb von 5 Arbeitstagen gerichtet.

Sollten alle Angaben durch die auswärtige Prüfung bestätigt werden, wird dem Antragsteller ein Gutachten oder Zertifikat ST-1 innerhalb von 10 Arbeitstagen nach der Beendigung der Überprüfung und Verfassung des Überprüfungsprotokolls ausgehändigt. In Ausnahmefällen kann die Frist maximal um 10 Arbeitstage verlängert werden.

Das Gutachten bzw. Zertifikat ST-1 gilt ein Jahr unter der Bedingung, dass im Verlauf der genannten Frist die Erzeugnisse den durch die Verordnung Nr. 719 oder das Abkommen vom 20.11.2009 festgelegten Anforderungen entsprechen.

## II. Beantragung des Gutachtens beim russischen Industrie- und Handelsministerium

Nach Erhalt des Gutachtens oder Zertifikats ST-1 ist der Antrag auf die Anerkennung der Produkte als „Made in Russia“ beim russischen Industrie- und Handelsministerium (Minpromtorg) einzureichen.

Die Anforderungen an die Beantragung des Gutachtens von Minpromtorg sind in der Verordnung Nr. 719 festgelegt.

Der Antrag soll folgende Informationen enthalten:

- Name des Antragstellers
- Steuernummer (INN), Registrierungsnummer (OGRN)
- Anschrift
- Bezeichnung des Erzeugnisses (inkl. Klassifizierungsnummer nach der Allgemeinen Klassifikator OK 034-2014)
- Kopien der Bestätigungsunterlagen (Sonderinvestitionsvertrag oder Gutachten der IHK oder Zertifikat ST-1)
- Bescheinigung über industrielle, technologische etc. Merkmale der Erzeugnisse

Die Frist für die Bearbeitung des Antrags beträgt 5 Arbeitstage ab Antragserhalt. Noch 5 Arbeitstage sind für die Erstellung des Gutachtens erforderlich. Das erteilte Gutachten ist innerhalb von 1 Jahr gültig. Das Verzeichnis der ausgestellten Gutachten ist auf der Internetseite von Minpromtorg veröffentlicht: <https://gisp.gov.ru/pp719/p/pub/res/>.

### Wie funktioniert ein Sonderinvestitionsvertrag?

Die Föderale und regionale Gesetzgebung sieht derzeit verschiedene Unterstützungsmaßnahmen für ausländische Investoren vor. So hat das Gesetz vom 31. Dezember 2014 N 488-FZ „Über die Industriepolitik“ den Sonderinvestitionsvertrag – russisch kurz „SPIK“ genannt – als staatliche Unterstützungsgarantie für Großinvestoren eingeführt. Der SPIK schafft besondere Vergünstigungen und Anreize für Investoren – ob russische oder ausländische – in Russland zu investieren und ihre Produktion zu lokalisieren. Insbesondere die Steuerferien bezüglich der Gewinn- und Vermögensteuer sind hierbei für die Investoren wirtschaftlich interessant.

Investoren haben eventuell die Möglichkeit, einen SPIK auf föderaler, regionaler und lokaler Ebene abzuschließen. Zum Abschluss eines föderalen SPIK-Vertrages sind nur Investoren berechtigt, die mehr als RUB 750 Millionen in ein Projekt in Russland investieren. Die Vertragsdauer erstreckt sich bis zu dem Zeitpunkt der ersten Projekteinnahmen (EBIT), plus fünf Jahre. Es besteht eine Beschränkung von insgesamt zehn Jahren.

Neben dem Abschluss von SPIK auf föderaler Ebene ist auch der Abschluss von regionalen SPIK („rSPIK“) möglich. Wesentlicher Unterschied zwischen dem SPIK und dem rSPIK ist, dass die Mindestinvestitionssumme auf föderaler Ebene bei mindestens RUB 750 Mio., umgerechnet ca. EUR 10 Mio. liegt, bei rSPIK aber deutlich darunter liegen kann (in Tambov z.B. bei mindestens RUB 100 Mio., umgerechnet ca. EUR 1,3 Mio. oder Ekaterinburg RUB 10 Mio., also EUR 135.000) und somit



insbesondere für mittelständische Unternehmen interessant ist.

Der Abschluss der genannten Investitionsverträge kann den Investoren in einigen Fällen folgende Unterstützungsmaßnahmen garantieren:

- Minderung der Gewinnsteuer, Vermögensteuer, Einkommensteuer ua.;
- Befreiung von Pachtzahlungen;
- Bestandsgarantie der Steuersätze;
- Beschleunigte Abschreibung;
- Subventionen aus dem Fiskus;
- Unterstützung der wissenschafts-technischen und Innovationstätigkeit;
- Beratung und Informationsunterstützung;
- Entwicklung des Personalpotenzials;
- bevorzugte Beschaffung der Produktion für staatliche und lokale Bedürfnisse bei dem ausländischen Investor in Vergleich mit der Produktion, die in anderen Staaten hergestellt werden;
- Förderung des Exports der hergestellten Produktion ua.

Das Verfahren des Abschlusses vom föderalen SPIK beginnt mit einem Antrag des Investors beim russischen Ministerium für Industrie und Handel. Im Antrag sollen die Vergünstigungen aufgeführt werden, die sich der Investor vom Staat wünscht; gleichzeitig sind die Verpflichtungen des Investors aufzuführen und ausführliche Informationen zum geplanten Investitionsprojekt, wie z.B. Umfang der Investitionen, geplante Umsätze, Anzahl der zu schaffenden Arbeitsplätze, genutzte Technologien, zu erwartende anfallende Steuern, importierte Materialien u.a. in Form eines Businessplanes vorzulegen.

Das Industrieministerium überprüft den Antrag und hat innerhalb von 30 Arbeitstagen eine vorläufige Stellungnahme abzufassen. Diese Stellungnahme wird sodann an die sogenannte „zwischenbehördliche Kommission“ gesendet. Diese Kommission setzt sich aus Vertretern des Industrieministeriums, des Ministeriums für wirtschaftliche Entwicklung, des Finanzministeriums, des Energieministeriums sowie Verbandsvertreter u.a. zusammen.

Die Kommission prüft innerhalb von 60 Arbeitstagen, ob die Voraussetzungen für den Abschluss eines SPIK erfüllt sind. Ist die Entscheidung positiv, wird der Investor darüber benachrichtigt und erhält den Entwurf eines SPIK zur Abstimmung. Der Investor hat dann 10 Arbeitstage Zeit, den Entwurf zu unterzeichnen oder Änderungsvorschläge zu machen – oder die Unterzeichnung abzulehnen. Etwaige Änderungsvorschläge sind innerhalb von 10 Arbeitstagen zu verhandeln und zu beschließen.

Über Vergünstigungen für Investoren kann man sich über Internetseiten informieren, wo man abgesehen von Investitionsförderungsmaßnahmen in den verschiedenen Regionen auch ein Regionalranking finden kann. Unter diesem Link <https://www.investinregions.ru/de/> kann man auf Deutsch die Investitionsgesetzgebung, Unterstützungsmaßnahmen und die wirtschaftliche Lage nach Regionen finden. Auf dieser Internetseite <https://asi.ru/investclimate/rating/> befindet sich das Regionalranking der Investitionsattraktivität, das am 28. Mai 2018 durch die staatliche Agentur der strategischen Initiativen veröffentlicht wurde. So steht auf dem ersten Platz das Gebiet Tjumen, dann folgt Moskau. Die Republik Tatarstan steht auf dem dritten Platz.



## EXECUTIVE SEARCH

### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN DEN EMERGING MARKETS

**CT Executive Search** ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in 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 Research Capacities

