



RUSSISCHE FÖDERATION



Russische Föderation



Trotz einer Vielzahl an Höhen und Tiefen in den letzten Jahren, sowohl auf politischer als auch wirtschaftlicher Ebene, hatte eine bestimmte Größe durchweg Bestand: der stabile Handel zwischen Deutschland und Russland. Deutschland ist der zweitwichtigste Partner Russlands – hinter der Volksrepublik China. 2017 brachte ein Plus von gut 23 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Nicht nur die Ressourcen des Landes machen es interessant für mittelständisch geprägte deutsche Unternehmen, sondern auch der sich ständig weiterentwickelnde Dienstleistungssektor. Vertreter aus den verschiedensten Branchen entdecken den Markt vermehrt für sich, weil sie entweder in anderen Märkten an ihre Grenzen stoßen oder direkt von russischen Kunden kontaktiert werden. „Made in Germany“ hat nach wie vor einen hohen Stellenwert bei russischen Verbrauchern und Geschäftspartnern. Das erleichtert deutschen Unternehmen den Eintritt in den Markt.

Russlands Wirtschaft wächst im zweiten Jahr in Folge. Nach dem Durchschreiten der Talsohle wuchs das Bruttoinlandsprodukt 2017 laut Prognose um 1,5 Prozent. Für 2018 erwartet der Internationale Währungsfond (IWF) eine Steigerung um 1,7 Prozent. Das Inflationsziel der Zentralbank liegt 2018 bei 3,5 bis 4 Prozent, Ende 2017 senkte sie den Leitzins auf 7,75 Prozent. Der stabile Rubel macht insbesondere den Kauf von deutschen Erzeugnissen wieder erschwinglich.

Mit den Präsidentschaftswahlen und der Fußball-WM stehen 2018 gleich zwei Großereignisse auf der Agenda. Auch wenn man mit Kursänderungen in der Politik im Anschluss an die Präsidentschaftswahlen rechnet, wird Russland seine 2014 eingeschlagene Richtung der Importsubstitution nicht verlassen. In 22 strategisch wichtigen Branchen sollen die Erzeugnisse lokal in Russland produziert werden.

Weitere Mittel zur Förderung des Wirtschaftswachstums sind die Digitalisierung, die Förderung des Exports und die Erhöhung der Arbeitsproduktivität. Mittelfristig soll die Ausfuhr von Nicht-Rohstoffen gesteigert werden.

Erstmals seit drei Jahren wuchsen die Bruttoanlageinvestitionen um gut 4 Prozent. Gemäß den Prognosen der Zentralbank wird sich dieser Trend fortsetzen. Ausländische Direktinvestitionen legten ebenfalls wieder zu. Deren Zustrom in den russischen Nicht-Finanzsektor überschritt die Marke von 30 Milliarden US-Dollar im Jahr 2017. Unter den wichtigsten Investoren nimmt Deutschland den siebten Platz ein.

Mit Förderinstrumenten wie dem Sonderinvestitionsvertrag versucht man mehr Investoren zu gewinnen. Diese erhalten für zehn Jahre gleichbleibende rechtliche Bedingungen, Steuervergünstigungen und Zugang zu öffentlichen Ausschreibungen. Zudem wird das Unternehmen mit seinem gesamten Produktportfolio als lokaler Produzent anerkannt.

Keine Bewegung gibt es nach wie vor in der Sanktionsfrage. Die Europäische Union verlängerte die sektoralen Sanktionen gegen Russland wegen der Ukraine Krise bis zum 31. Juli 2018, die russischen Gegensanktionen laufen bis Ende 2018. Darüber hinaus hängen die neuen US-Sanktionen gegen Russland wie ein Damoklesschwert über den Investitionsplänen von Unternehmen.

Luft nach oben gibt es weiterhin beim privaten Konsum. Obwohl die Reallöhne wieder stiegen, sanken die frei verfügbaren Geldeinkommen 2017 das vierte Jahr in Folge. Für 2018 prognostiziert das Finanzministerium einen Anstieg der Bruttoreallöhne um 4 Prozent und der verfügbaren Geldeinkommen um 1 bis 1,2 Prozent. Mit Lohnerhöhungen bei Staatsdienern und Ärzten sollen Impulse für den Konsum gesetzt werden.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Beim Betrachten des sozio-kulturellen Umfelds in Russland muss man bedenken, dass die Mentalität der heutigen Russen zum wesentlichen Teil durch 70 Jahre sozialistische Planwirtschaft geprägt ist. Obwohl seit dem Zusammenbruch der Sowjetunion bereits eine neue Generation herangewachsen ist und viele russische Unternehmen und Banken mit Begeisterung moderne Managementmethoden studieren und einführen, spiegeln sich die alten Verhaltensmuster in den Lebens- und Arbeitsweisen der russischen Mitarbeiter auch heute noch wider.

Zudem besteht eine Diskrepanz zwischen deutscher und russischer Einstellung zu Macht und Hierarchie. Historisch bedingt sind flache Hierarchien in russischen Unternehmen eher eine Seltenheit. Das Hierarchiebewusstsein ist zentraler Bestandteil des russischen Kulturstandards. Die Entscheidungskompetenz liegt allein bei der Geschäftsführung, genauso wie die damit einhergehende Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen. Obwohl Eigeninitiative, Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken als Erfolgsbringer in immer mehr Privatunternehmen gefördert werden, erwarten viele russische

Mitarbeiter eindeutige Ansagen und bringen eher eine passive Arbeitseinstellung mit. Deshalb besteht in vielen Unternehmen nach wie vor eine hohe Machtdistanz. Dabei ist Autorität essenziell für das Führungspersonal. Ob durch fachliche Kompetenz, Führungstalent oder persönliche Integrität und Reife – die Führungskraft muss stets überzeugen.

Auf der anderen Seite spielen zwischenmenschliche Beziehungen, sowohl horizontal zwischen den gleichgestellten Mitarbeitern als auch vertikal zwischen dem Mitarbeiter und seinen Vorgesetzten, eine wichtige Rolle. Von einer Führungskraft erwartet man Empathie für persönliche Bedürfnisse und Belange. Dabei besteht einerseits das Risiko, dass die Führungskraft als eine Vaterfigur empfunden wird, andererseits neigt auch die Führungskraft oft zum Paternalismus.

Auch unter den Kollegen wird auf eine kollegiale und kameradschaftliche Atmosphäre großen Wert gelegt, unterstützt durch den Umstand, dass Russland nicht zu den individualistischen, sondern eher zu den kollektivistischen Nationen gehört. Das hat sowohl Vor- als auch Nachteile. Einerseits wird die Teamarbeit dadurch erleichtert, andererseits wird manchmal eine Teamleistung dort erbracht, wo eine persönliche Leistung und die Verantwortung dafür erwartet wurden.

Dieselbe Wurzel hat auch das Bestreben einiger russischer Mitarbeiter, für die Lösung eigener Probleme „das Kollektiv“ heranzuziehen oder ihre Gehälter mit den Kollegen zu diskutieren.

Überwachung oder „lange Leine“? Wie überall auf der Welt erfordern Anfänger immer ein Quantum mehr an Kontrolle. Je kompetenter der Mitarbeiter wird, umso leichter ist er bereit, seinen Bereich eigenständig zu bearbeiten.

Prävention oder Schadenbeseitigung? Leider entspricht die Schadenbeseitigung eher dem russischen Charakter als die Prävention, obwohl hier in den letzten 25 Jahren ein großer Fortschritt zu verzeichnen ist. Das russische „Avosj“ (= hoffen wir, dass nichts Schlechtes passiert) führt jedoch immer noch häufig dazu, dass im letzten Moment oder schon nach Ablauf eines Termins Korrekturmaßnahmen bzw. Rettungsaktionen beschlossen werden müssen.

Von einem deutschen Arbeitgeber erwarten die Mitarbeiter in erster Linie Stabilität, Professionalität und eine fortgeschrittene Unternehmenskultur, deren Bestandteile klare Regeln, Integrität, Compliance und Respekt gegenüber jedem Mitarbeiter sind. Einhaltung von Fristen zur Gehaltsauszahlung, angemessenes und in erster Linie „weißes“

Gehalt, Auszahlung der vereinbarten Boni und Prämien sowie das „Sozpaket“, welches freiwillige Sozialleistungen des Arbeitgebers, wie Krankenversicherung, Zuzahlungen zu den gesetzlich vorgeschriebenen Auszahlungen im Krankheitsfall, Kindergeld u. Ä., beinhaltet, sind das Erste, was ein russischer Mitarbeiter von einem kultivierten deutschen Arbeitgeber erwartet. Als Zweites besteht die Erwartung an das Management nach Klarheit bei der Aufgabenstellung, Coaching im Prozess sowie Prüfung und Kontrolle der Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter. Außerdem verbindet man in Russland das Bild eines guten Arbeitgebers mit Entwicklungsmöglichkeiten, die dem Mitarbeiter eröffnet werden, sei es beim Fördern der Karriere mit entsprechender Gehaltsentwicklung oder durch Fort- und Weiterbildungen.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Die Unternehmenskultur lässt sich aus der Unternehmensphilosophie ableiten. Dadurch werden die Werte und die Positionierung eines Unternehmens sowohl nach innen als auch nach außen übertragen und verständlich. Das beinhaltet eine klare Kommunikation und Förderung der gewünschten Verhaltensmuster, die jeden Einzelnen im Unternehmen zum Träger dieser Unternehmenskultur machen. Die wichtigste Rolle gilt dabei dem Management, das die proklamierten Werte aktiv vorleben muss. Dieses Verhalten wird außerdem in Form von Richtlinien und Betriebsregeln beschrieben sowie festgelegt und wirkt sich auf die interne Kommunikation, auf die Art, wie mit Fehlern umgegangen wird, aus.

Wenn z. B. ein Vorgesetzter einen seiner Mitarbeiter von heute auf morgen kündigen will, wird er das im Unternehmen beschlossene Prozedere – klare Begründung und Freigabe der Geschäftsleitung – nicht umgehen können. Auf diese Weise wird der Willkür vorgebeugt und das Bewusstsein der Verantwortlichkeit bei den Teamleitern gefördert.

Die moderne Unternehmenskultur ist ohne ein ständiges Feedback nicht mehr vorstellbar. Dabei geht es in erster Linie nicht um jährliche Mitarbeitergespräche, sondern um tagtägliche Rücksprachen zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter und das Nachjustieren von Zielen, Vorgehensweisen und Verhaltensweisen.

Ein Teil der fortgeschrittenen Unternehmenskultur ist außerdem die Matrixorganisation, die dadurch gekennzeichnet ist, dass jeder Schlüsselmitarbeiter einen fachlichen Vorgesetzten in der Muttergesellschaft hat, disziplinar aber an die lokale Führungskraft berichtet. Bei gravierenden Entscheidungen wird die lokale Geschäftsleitung informiert oder hat gar das letzte Wort.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

„Global denken, lokal handeln“ – diese Maxime kann wesentlich zum Geschäftserfolg in Russland beitragen. Das lokale Management sollte das Vertrauen des Mutterhauses genießen und den nötigen Entscheidungsspielraum haben, der für das operative Geschäft unabdingbar ist.

Der lokale Manager handelt somit oft als Alleinunternehmer, während er sich mit den Werten des Unternehmens und seiner Unternehmenskultur identifiziert und diese vorlebt.

Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, kompetente, unternehmerisch denkende und teamfähige Mitarbeiter um sich zu haben bzw. zu entwickeln, die an einem Strang ziehen und sich ebenfalls mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren.

Das stellt hohe Anforderungen an das lokale Management, das nicht nur eine marktspezifische Strategie hat, sondern über soziale Kompetenz und Coaching-Fähigkeiten verfügen muss.

Das Vertrauen des Mutterhauses ist die wichtigste Voraussetzung. Deshalb ist ein ausgefeiltes Auswahlprozedere von größter Bedeutung.

In den letzten Jahren hat sich in Russland der Trend entwickelt, mehr und mehr lokale Kräfte an die Spitze der Tochtergesellschaften zu setzen. Aus unserer Erfahrung funktioniert das Zusammenwirken von zwei Geschäftsführern noch besser. Einer von ihnen als entsandter des Mutterhauses kennt das Produkt und die Unternehmenskultur und genießt als erfahrener Mitarbeiter der Muttergesellschaft das Vertrauen der globalen Geschäftsleitung. Der andere, russische Geschäftsführer verfügt über Markt- und Mentalitätskenntnisse und versteht das regulatorische Umfeld. Das Vier-Augen-Prinzip lässt sich dabei am einfachsten realisieren und ist die beste Garantie gegen eventuellen Missbrauch. Die Möglichkeit, zwei Geschäftsführer einzusetzen, wurde im September 2014 gesetzlich eingeführt.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Laut der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) ist die Entwicklung der Rechtsstaatlichkeit in Russland positiv. Nicht nur die legislative Basis habe sich deutlich verbessert, sondern auch die Rechtsumsetzung und die Verwaltungspraxis.

In der Vergangenheit wurde eine Reihe von Gesetzen verabschiedet, die auf die Verbesserung der Transparenz der Rechtsprechung sowie auf die Effektivität und Qualität bei der Verhandlung von Rechtssachen ausgerichtet sind. So wurden Gesetze über die Anwendung des Mahnverfahrens im Rahmen eines Arbitrageverfahrens, über die Anwendung des vereinfachten Rechtsprechungsverfahrens im Zivilverfahren sowie über die Erweiterung des Verzeichnisses von Ansprüchen, die im Mahnverfahren verhandelt werden können, verabschiedet, um die Rechtsprechung zu beschleunigen und die Belastung der Richter zu senken.

Auch für ausländische Investitionen und bei der Errichtung von Produktionsstätten hat sich viel getan. Mit der Verabschiedung des Föderalen Gesetzes Nr. 488-FZ „Über die Industriepolitik in der Russischen Föderation“ sollen Tätigkeiten im Industriebereich gefördert werden. Dazu gehören die Gewährung von Finanz-, Informations- und Beratungshilfen, die Förderung von wissenschaftlichen, technischen und innovativen Tätigkeiten durch eine Unterstützung der Personalentwicklung einschließlich deren Außenhandelstätigkeit und die Gewährung staatlicher und kommunaler Vergünstigungen.

Ein wichtiges Instrument zur Investitionsförderung ist der viel beschriebene Sonderinvestitionsvertrag (SPIK).

Daneben sind auch positive Tendenzen in der Zivilgesetzgebung zu verzeichnen. Zu den Novellen zählen unter anderem die Vereinbarungen über die Gewährung einer Option auf Vertragsabschluss, die Zusicherungen über Sachverhalte und die unabhängige Garantie, die die Bankgarantie ersetzt.

Die Reform betraf auch Vorschriften über juristische Personen (Körperschaften), die in öffentliche und nichtöffentliche Gesellschaften aufgeteilt wurden. Während die Regulierung der öffentlichen Unternehmen weiterhin größtenteils zwingenden Charakter hat, sind die Vorschriften über die nichtöffentlichen Unternehmen flexibler geworden. Nun können bei nichtöffentlichen Unternehmen die Grundsätze des „Vier-Augen-Prinzips“ (mehrere Generaldirektoren), die unproportionale Verteilung von Aktien (Anteilen) bzw. Stimmen, die flexible (dispositive) Bildung von Verwaltungsorganen, die Bestimmung ihrer Zuständigkeiten und Tätigkeitsgrundsätze sowie weitere hier nicht genannte Grundsätze, umgesetzt werden.

Auch die Reformen im Arbeits-, Steuer- und Verwaltungsgesetz werden von Analysten als vielversprechend bewertet. Das Arbeitsrecht weist einige Besonderheiten bei Urlaubs-

und Gehaltszahlungsregelungen auf, ist jedoch verständlich, wenn auch sehr formalistisch. Die Einhaltung von Arbeitsrechtsnormen wird auch staatlich überwacht.

1999 und 2001 wurde in Russland das Steuerrecht in einem einzigen Steuergesetzbuch kodifiziert und modernisiert. Herausgekommen ist ein relativ übersichtliches und modernes Steuerrecht mit wettbewerbsfähigen Steuersätzen. So wurde im Einkommensteuerrecht eine „Flat-Rate“ von 13 Prozent eingeführt (für beschränkt Steuerpflichtige: 30 Prozent). Allerdings gibt es praktisch keine Sonderausgaben und Werbungskosten. Die Einkommensteuererklärung „auf dem Bierdeckel“ ist insoweit in Russland Realität. Das Umsatzsteuersystem mit Sätzen von 18 Prozent (regulär) und 10 Prozent (ermäßigt, für bestimmte Waren) ist in seiner Systematik dem EU-Umsatzsteuerrecht sehr ähnlich, auch wenn es im Detail Unterschiede gibt. Das Ertragssteuerrecht sieht einen Gewinnsteuersatz von 20 Prozent vor, wobei bei Investitionen in den Regionen häufig reduzierte Steuersätze gelten.

Im Verfahrensrecht ist zu beachten, dass in Russland grundsätzlich eine Verjährungsfrist von drei Jahren gilt. Innerhalb dieser Frist können Steuererklärungen durch den Steuerpflichtigen relativ problemlos korrigiert werden. Ebenso finden in diesem Zeitraum die Steuerprüfungen durch die Steuerbehörden statt. Nach Ablauf der drei Jahre ist jedoch eine Bestandskraft eingetreten, die kaum noch durchbrochen werden kann. Das führt zu einer Rechtssicherheit, kann jedoch bei internationalen Sachverhalten zu Doppelbesteuerungsproblemen führen, da in Deutschland häufig erst viel später die entsprechenden Besteuerungszeiträume geprüft werden. Korrekturen in Russland sind dann in der Regel nicht mehr möglich.

In den letzten Jahren haben die russischen Steuerbehörden verstärkt in die IT-Infrastruktur investiert. Im Rahmen des IT-Systems erfolgen automatisierte Risikoanalysen, auf deren Grundlage diejenigen Steuerpflichtigen ausgewählt werden, bei denen eine Außenprüfung stattfindet. Die Online-Kassenkontrolle sowie eine Verwaltungskonzentration der Sozialversicherungsbehörden unter der Kontrolle des Finanzministeriums sind weitere Maßnahmen, um die Effizienz der Steuerbehörden zu steigern.

Bei Streitigkeiten mit den Steuerbehörden hatten bis vor einigen Jahren Steuerpflichtige vor Gericht in der Regel recht gute Chancen. Änderungen im Gerichtssystem sowie eine bessere Vorbereitung der Steuerbehörden führen inzwischen jedoch dazu, dass die Mehrzahl der Verfahren in Steuersachen zu Ungunsten des Steuerpflichtigen ausgeht. Zumindest ist die Verfahrensdauer relativ kurz: In der Regel vergehen von der streitgegenständlichen Steuerprüfung bis zur dritten Gerichtsinstanz nicht mehr als zwei Jahre.

Auch wenn Russland nicht Mitglied der OECD ist, machen die Entwicklungen im internationalen Steuerrecht auch nicht vor Russland Halt. Seit 2012 gelten in Russland Verrechnungspreisregelungen, die weitestgehend den OECD-Standards entsprechen. Abweichungen, die zu Doppelbesteuerungsrisiken führen können, gibt es jedoch noch im Bereich Betriebstätten, da Russland den Authorized OECD Approach (AOA) nicht umsetzt. Im Rahmen der G20 ist Russland auch am BEPS-Aktionsplan beteiligt und setzt ihn schrittweise um. Im Jahr 2018 wird es voraussichtlich zum ersten Datenaustausch bei Finanzdaten kommen. Das Masterfile-Konzept und das Country-by-Country-Reporting werden von Russland ebenfalls umgesetzt. Auch das Multilaterale Instrument (MLI) zur Anpassung der bestehenden Doppelbesteuerungsabkommen wurde von Russland unterzeichnet, sodass dessen Regelungen bei der Steuerplanung in Russland in Zukunft auch zu berücksichtigen sind.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die positiven Tendenzen in der Gesetzgebungs- und Rechtsprechungstätigkeit Russlands auch weiterhin zur Verbesserung des Geschäftsklimas beitragen und ausländische Investoren anziehen werden.

Auch im Bereich der Rechnungslegung sind umfassende gesetzliche und regulatorische Rahmenbedingungen zu beachten, sodass die Rechnungslegung in Russland mit erheblichem Aufwand und einigen Fallstricken verbunden ist.

Das Rechnungswesen ist sehr stark steuerlich ausgeprägt und gesetzlich geregelt. Die gesetzlichen Anforderungen ändern sich oft und zum Teil auch sehr kurzfristig. Insgesamt ist das russische Wirtschaftsleben sehr bürokratisch geregelt, was sich auch auf die Rechnungslegung auswirkt: Der buchhalterische Kontenrahmen ist gesetzlich vorgeschrieben, die Buchungssystematik unterscheidet sich wesentlich von der westlichen. Nach lokalen Vorschriften erstellte Abschlüsse entsprechen nicht den für viele Unternehmen benötigten Vergleichbarkeitskriterien und weisen die notwendige Aufschlüsselung von Erträgen und Aufwendungen nicht immer korrekt aus. Zudem gilt in Russland zwingend das Umsatzkostenverfahren, welches sich in Deutschland nach wie vor geringer Beliebtheit erfreut. Daher ist für Konzernbilanzierungszwecke in der Regel die Überleitung der lokalen Rechnungslegungsdaten auf die den internationalen Standards entsprechenden Abschlüsse erforderlich.

Die Kommunikation mit den russischen Steuerbehörden und anderen Stellen ist häufig schwierig, denn diese handeln oft sehr restriktiv. Erfolgt die Übermittlung der Abschlüsse und Steuererklärungen durch das Unternehmen nicht fristgemäß, sind teils empfindliche Strafen und Verzugszinsen vorgesehen. Gleiches gilt bei Nichteinhaltung des vorgesehe-

nen Verfahrens oder Verweigerung bzw. Nichtabgabe von Meldungen oder Dokumentationen. Hier gilt: „Unkenntnis schützt vor Strafe nicht“, und im russischen Rechnungswesen oder auch bei der Zollabwicklung sind sehr viele solcher speziellen Regelungen vorgesehen.

Es gibt eine sehr hohe Prüfungsdichte seitens der lokalen Steuerbehörden, insbesondere was die Umsatzsteuer- und die Körperschaftssteuer betrifft. Die gesetzlich vorgeschriebenen Abschlüsse und Steuererklärungen für russische Behörden und die Sozialversicherung sind sehr umfangreich und weisen trotz entgegenstehender Regierungsankündigungen leider weiterhin die Tendenz zur Ausweitung auf.

Falls eine Gesellschaft der Wirtschaftsprüfungspflicht unterliegt, sind die erteilten Prüfungsvermerke zwingend der Statistikbehörde vorzulegen.

Dies alles führt dazu, dass die russische Buchhaltung im Vergleich zu westlichen Ländern mehr Personal benötigt, um ihren Verpflichtungen gewissenhaft nachkommen zu können. Der Arbeitsmarkt gibt aber leider nur unzureichend die hierfür notwendigen Fachkräfte her, insbesondere solche mit Fremdsprachkenntnissen und Kenntnissen der internationalen Rechnungslegungsstandards. Darüber hinaus steht den Mitarbeitern eine sehr kurze gesetzliche Kündigungsfrist von 14 Kalendertagen zu.

Auch die russische Wirtschaftsprüfung wurde in den letzten zwei Jahren (2016–2017) durch eine Reihe von wesentlichen Ereignissen geprägt.

Erstens wurde im Jahr 2016 eine Reform im Bereich der selbstregulierenden Organisationen (SRO) durchgeführt mit dem Ergebnis, dass es nur noch zwei große selbstregulierende Organisationen auf dem russischen Wirtschaftsprüfungsmarkt gibt.

Zweitens erfolgte in Russland eine offizielle Umstellung auf die International Standards of Auditing (ISA). Damit wurden die früher geltenden Federal Standards of Auditing Activities (FSAD) ungültig. Die Implementierung der ISA bekräftigt die Integration der russischen Wirtschaftsprüfung auf internationaler Ebene. Die eingeführte Verfahrensweise dürfte die Qualität und das Ansehen der Wirtschaftsprüfung erhöhen.

Drittens hat die Regierung Mitte 2017 angefangen, die Regulierung, Überwachung und Aufsicht über die Wirtschaftsprüfungstätigkeit vom Finanzministerium auf die Zentralbank Russlands (Bank Rossii) zu übertragen. Ein entsprechender Gesetzesentwurf wurde zum Ende des Jahres im Parlament eingebracht, der zudem wesentliche Ver-

schärfungen bei den Schwellenwerten für die gesetzlich zwingende Wirtschaftsprüfung vorsieht.

Im Ergebnis wird es dazu kommen, dass künftig nur noch eine SRO der Wirtschaftsprüfer in Russland vorhanden sein wird. Es scheint kein Zufall, sondern eine gut geplante Aktion des Staates zu sein, eine SRO auf dem Markt zu belassen und zu kontrollieren. Der Grund ist klar: Der Staat wird einheitlich zum Haupteigentümer von Unternehmen – und auf dem Wirtschaftsprüfungsmarkt zum Investor und zur Regulierungsbehörde. Im Rahmen seiner Tätigkeit folgt der Wirtschaftsprüfer den Interessen von Eigentümern und Investoren. Die Spielregeln werden auf dem russischen Wirtschaftsprüfungsmarkt also ausschließlich durch den Staat bestimmt.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass die Zukunft der Wirtschaftsprüfung den innovativen IT-Technologien gehört. Die Wirtschaftsprüfung der IT-Systeme und der buchhalterischen EDV-Datenbanken wird an Bedeutung gewinnen; eine elektronische Wirtschaftsprüfung wird die Zukunft sein. Es reicht heute nicht aus, Wirtschaftsprüfungen fach- und sachgerecht zu beherrschen und die Branche des Geschäftspartners zu verstehen. Es ist wichtig zu erkennen, welche Instrumente zur Automatisierung in der Rechnungslegung vom Kunden verwendet werden.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS- UND ÜBERWACHUNGSTRUMENTE

Die Führungskultur in gewerblichen Unternehmen in Russland hat sich im Vergleich zu der europäischen Praxis erst seit relativ kurzer Zeit (seit ca. 25 Jahren) unter dem Einfluss von unterschiedlichen Unternehmenskulturen wie der US-amerikanischen, deutschen, japanischen und koreanischen herausgebildet. Dies hat die Denkweise von Mitarbeitern und der lokalen Geschäftsleitung nachhaltig beeinflusst. Um eine hohe Wettbewerbsfähigkeit und Stabilität am Markt zu gewährleisten, müssen die Verwaltungs- und Kontrollsysteme ausbalanciert werden und für alle Parteien verständlich sein.

Zudem müssen ein effektives Motivations- und Sanktionierungssystem sowie ein Feedbackkanal geschaffen werden. Dies darf jedoch nicht zu zusätzlichen Barrieren und Hindernissen für die geschäftliche Entwicklung des Unternehmens und zu einer sinkenden Mitarbeiterinitiative führen. Gleichzeitig müssen der Schutz vor Missbrauch und ein hohes Compliance-Niveau gewährleistet sein.

Merkposten

Bei geschäftlichen Aktivitäten in Russland treffen Unternehmer auf landestypische Besonderheiten, die ihren Ursprung größtenteils in der Geschichte Russlands haben, welche die Menschen und ihre Einstellung nachhaltig geprägt hat. Mentalität, gesellschaftliche und kollegiale Umgangsformen, Führungsverhalten sowie staatliche und gesetzliche Regulierung unterscheiden sich wesentlich von den Bedingungen, wie sie in Deutschland üblich sind, obwohl in den letzten Jahren starke Veränderungstendenzen erkennbar sind. Deshalb ist bei einem geschäftlichen Engagement in Russland der sprichwörtliche „Sprung ins kalte Wasser“ nicht empfehlenswert. Vielmehr sind eine gründliche Vorbereitung und die Planung und Unterstützung durch erfahrene Russlandkenner unabdingbare Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt sowie für die standhafte Behauptung im derzeitigen rauen russischen Markt.

Die Rechte des Generaldirektors sind z. B. durch einen Verfügungsrahmen von 50.000–100.000 Euro pro Geschäft, gegebenenfalls durch einen Arbeitsvertrag ohne Außenwirkung einzuschränken. Bei Anschaffungen sind unter Umständen Ausschreibungen unter der Aufsicht der Muttergesellschaft durchzuführen. Die Controlling-Maßnahmen sind so oft wie möglich direkt vor Ort in Russland vorzunehmen. Sofern die Möglichkeit besteht, ist das sogenannte Matrix-Management-System zu verwenden. Die Mitarbeiter sind unter Beteiligung der Teams aus dem Mutterhaus, insbesondere in den Bereichen Compliance und Unternehmenswerten zu schulen.