



RUSSLAND

## RUSSLAND



Russland bleibt für Deutschland – auch in der Krise – ein wichtiger Handelspartner. Derzeit ist das Investitionsklima jedoch stark eingetrübt. Ursache sind die insgesamt schwierigen Rahmenbedingungen: Das wirtschaftliche Umfeld ist von Rezession, verstärkt durch den niedrigen Ölpreis, und dem darauf folgenden Rubelverfall geprägt. Die gegenseitigen Sanktionen, die aufgrund des Ukraine-Konflikts erlassen wurden, tragen zur Verschärfung der Situation bei. 2015 ist die Wirtschaftsleistung deutlich eingebrochen. Für das Jahr 2016 prognostiziert die Weltbank ein negatives Wirtschaftswachstum von -0,6 Prozent, für das Jahr 2017 aber bereits ein leichtes Wachstum von +1,3 Prozent.

Nach Angaben der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) hat sich die Zahl der in Russland tätigen deutschen Unternehmen um 7 Prozent verringert. Waren es im Jahr 2014 noch ca. 6000 deutsche Unternehmen, verzeichnete die russische Steuerbehörde im vergangenen Jahr rund 5600 registrierte Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung. Deutschland bildet jedoch weiterhin die größte ausländische Kaufmannschaft im Land. Zu Recht, denn langfristig überwiegen die Chancen. Darüber hinaus darf man die Auswirkungen der Sanktionen nicht überschätzen, da diese oftmals nur punktuelle Wirksamkeit entfalten, in erster Linie für russische Unternehmen im Finanzsektor. Die Mehrzahl der deutschen Unternehmen ist in ihrer Geschäftstätigkeit von den Sanktionen nicht direkt betroffen.

Der russische Markt bleibt angesichts seiner Größe und des Entwicklungspotenzials für ausländische Investoren lukrativ. Das Land verbessert stetig die Investitions- und rechtlichen Rahmenbedingungen für Geschäftstätigkeiten; Bürokratieabbau und Korruptionsbekämpfung werden vorangetrieben, wenn auch noch nicht intensiv genug. Im Doing-Business-Index 2016 der Weltbank konnte Russland seinen Rang im Vergleich zum Vorjahr um weitere elf Plätze auf den 51. von insgesamt 189 verbessern und führt damit erneut die BRICS-Staaten an. Es wird jedoch bemängelt, dass das Ranking einige wichtige Bereiche mit hohem Reformbedarf nicht erfasst. Um der Rezession entgegenzuwirken, verfolgt die russische Regierung eine Politik der Importsubstitution, durch die die Abhängigkeit vom Import reduziert werden soll. Für Unternehmen, die jetzt Produktionsstätten in der Russischen Föderation aufbauen, können sich gute Chancen bieten. Zu den Branchen mit einem positiven Ausblick zählen unter anderem Chemie, Landwirtschaft und Lebensmittel.

Insbesondere der hohe Modernisierungsbedarf in der Industrie und zukünftige Großprojekte in den Bereichen Sport und Bergbau eröffnen neue Chancen für deutsche Unternehmen. Darüber hinaus kann der Markteintritt in Russland interessant sein vor dem Hintergrund der Liberalisierung der Handelsbeziehungen innerhalb der Eurasischen (Wirtschafts-)Union. Der Wegfall von Zöllen vereinfacht die Expansion in die russischen Nachbarstaaten, die ehemaligen GUS-Staaten. Zudem schaffen höhere und mit Europa vergleichbarere Qualitäts- und Sicherheitsstandards zusätzliche Anreize für deutsche Investoren.

## Gesellschaftsformen und Gründung

Das russische Gesellschaftsrecht ist mit dem deutschen Gesellschaftsrecht vergleichbar. Es existiert eine Bandbreite an Gesellschaftsformen, die den deutschen Gesellschaftsformen weitgehend ähnlich sind.

### Wirtschaftsgesellschaften

Wirtschaftsgesellschaften können in der Rechtsform der Aktiengesellschaft oder der Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet werden. Die Gesellschafter/Aktionäre haften nicht für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft und tragen das Verlustrisiko im Zusammenhang mit der Gesellschaftstätigkeit im Rahmen der ihnen gehörenden Anteile am Stammkapital/an Aktien.

Die zivilrechtliche Haftung für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft kann den Gesellschaftern/Aktionären in den folgenden Fällen auferlegt werden: Gesellschafter/Aktionäre, die ihre Anteile/Aktien nicht vollständig bezahlt haben, haften solidarisch für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft im Rahmen des Wertes des nichtbezahlten Teils der ihnen gehörenden Anteile am Stammkapital der Gesellschaft bzw. an Aktien. Die Hauptgesellschaft kann solidarisch für die Geschäfte der Tochtergesellschaft haftbar gemacht werden. Im Falle der Zahlungsunfähigkeit (Insolvenz) der Gesellschaft haften die Gesellschafter/Aktionäre im Falle mangelnder Vermögensmasse subsidiär für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft, falls die Gesellschaft infolge ihrer Handlungen und/oder Unterlassungen für zahlungsunfähig (insolvent) erklärt wurde. Außerdem haften die Gesellschafter/Aktionäre in Form der Erstattung von Verlusten, die die Gesellschaft durch ihr Verschulden zu erleiden hatte.

Gesellschafter der Wirtschaftsgesellschaften können natürliche und juristische Personen sowie öffentlich-rechtliche Körperschaften sein. Die Wirtschaftsgesellschaft kann als alleinigen Gesellschafter/Aktionär keine andere Wirtschaftsgesellschaft haben, die lediglich aus einer Person besteht. Durch die russische Gesetzgebung ist die Beteiligung ausländischer Investoren an russischen Gesellschaften, die Tätigkeitsarten von strategischer Bedeutung für die Landesverteidigung und die Staatssicherheit, Bank- und Versicherungstätigkeiten sowie einige andere Tätigkeitsarten ausüben, eingeschränkt.

Die Gesellschafter/Aktionäre oder einige von ihnen sind berechtigt, untereinander einen Vertrag über die Ausübung ihrer gesellschaftsrechtlichen Rechte (Mitgliedschaftsrechte) abzuschließen (Gesellschaftervereinbarung), gemäß dem sie sich verpflichten, diese Rechte auf eine bestimmte Weise wahrzunehmen und/oder auf die Ausübung der aufgeführten Rechte zu verzichten, darunter auf den Gesellschafter-/Hauptversammlungen auf eine bestimmte Weise abzustimmen, andere Handlungen in Bezug auf die Verwaltung der Gesellschaft abgestimmt durchzuführen,



Anteile am Stammkapital der Gesellschaft/Aktien zu einem bestimmten Preis oder beim Eintritt bestimmter Umstände zu erwerben oder zu veräußern oder auf die Veräußerung von Anteilen/Aktien bis zum Eintritt bestimmter Umstände zu verzichten. Wenn die Gesellschaftervereinbarung zwischen den ausländischen Gesellschaftern/Aktionären oder russischen und ausländischen Gesellschaftern/Aktionären abgeschlossen ist, kann sie einem ausländischen Recht unterliegen.

Bei der Bezahlung des Stammkapitals einer Wirtschaftsgesellschaft sind Geldmittel mindestens in Höhe des Mindeststammkapitals einzubringen. Die geldliche Bewertung nichtgeldlicher Einlagen ins Stammkapital der Wirtschaftsgesellschaft muss durch einen unabhängigen Gutachter erfolgen. Um die Vorteile des deutsch-russischen Doppelbesteuerungsabkommens nutzen zu können, empfiehlt sich ein Stammkapital von mindestens 80.000 Euro.

### **Gesellschaft mit beschränkter Haftung – OOO (Obschtschestwo s ogrannitschennoj otwetstvennostju)**

Die meisten Investoren bevorzugen eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die der deutschen GmbH sehr ähnelt. Die Zahl der Gesellschafter der OOO darf 50 nicht überschreiten. Das Mindestkapital der OOO beträgt 10.000 Russische Rubel (ca. 140 Euro). Die Frist der Bezahlung der Anteile am Stammkapital der Gesellschaft bei ihrer Gründung darf vier Monate ab dem Zeitpunkt der staatlichen Registrierung der Gesellschaft nicht überschreiten.

Das höchste Führungsorgan der OOO ist die Gesellschafterversammlung. Die Leitung des laufenden Geschäfts der Gesellschaft wird durch das Einzelexekutivorgan der Gesellschaft vorgenommen. Bei einer OOO, die mehr als 15 Gesellschafter hat, muss eine Revisionskommission gebildet bzw. ein Revisor gewählt werden. Durch die Satzung der OOO kann auch die Gründung zusätzlicher Organe vorgesehen werden: kollektives Exekutivorgan (Vorstand, Direktion usw.), Direktorerrat (Aufsichtsrat). Zur Gründung einer OOO ist die Entscheidung der Gesellschafter über die Gründung der Gesellschaft und die Satzung erforderlich. Falls die OOO durch mehrere Gründer gegründet wird, schließen diese untereinander einen Vertrag über die Gründung der OOO ab, der das Verfahren der Ausübung der gemeinsamen Tätigkeit zur Gründung der Gesellschaft, die Höhe des Stammkapitals der Gesellschaft, die Höhe und den Nominalwert des Anteils von jedem der Gründer der Gesellschaft sowie die Höhe, das Verfahren und die Fristen zur Bezahlung solcher Anteile am Stammkapital der Gesellschaft reguliert.

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung gilt mit dem Moment der Eintragung im Einheitlichen Staatlichen Register Juristischer Personen (Handelsregister) als juristische Person gegründet. Die Registrierung der Gründung erfolgt durch Steuerbehörden, die für die Führung des Handelsregisters zuständig sind. Gleichzeitig mit der Registrierung erfolgt die Registrierung der Gesellschaft als Steuerzahler und als Versicherungsnehmer beim Pensionsfonds und Sozialversicherungsfonds

sowie bei den Statistikbehörden. Zur Registrierung einer OOO, die durch eine oder mehrere ausländische Gesellschaften gegründet wurde, ist die Vorlage eines apostillierten Handelsregistersauszuges über diese Gründer erforderlich.

## **Aktiengesellschaften**

2014 wurden Rechtsformen der offenen (OAO) und geschlossenen (ZAO) Aktiengesellschaften abgeschafft. Anstelle der ZAO und OAO werden Aktiengesellschaften in öffentliche und nicht-öffentliche Gesellschaften aufgeteilt.

Die nicht öffentliche Aktiengesellschaft ist vergleichbar mit einer kleinen deutschen AG. Die öffentliche Aktiengesellschaft ist wie ein großes Investitionsvorhaben konzipiert. Die öffentliche Gesellschaft ist berechtigt, Aktien und Emissionswertpapiere, die in ihre Aktien umgewandelt werden können, durch offene Zeichnung zu platzieren. Die Aktien der nichtöffentlichen Gesellschaft und Emissionswertpapiere, die in ihre Aktien umgewandelt werden können, können nicht durch offene Zeichnung platziert oder auf eine andere Weise einem unbeschränkten Personenkreis zum Erwerb angeboten werden. Durch die Satzung der nicht öffentlichen Gesellschaft können Beschränkungen bezüglich der Anzahl der Aktien, die einem Aktionär gehört, deren Gesamtnennwert sowie die Höchstanzahl an Stimmen, die einem Aktionär gewährt werden können, festgelegt werden. Hinsichtlich einer Veräußerung der Aktien kann eine Notwendigkeit des Erhalts der Zustimmung der Aktionäre vorgesehen werden. Den Aktionären bzw. der Gesellschaft kann ein Vorkaufsrecht für die Aktien der Gesellschaft gewährt werden.

Das Mindestgrundkapital der öffentlichen Gesellschaft muss 100.000 Rubel (ca. 1.400 Euro) betragen. Das Mindestgrundkapital der nicht öffentlichen Gesellschaft muss 10.000 Rubel (ca. 140 Euro) betragen. Bei der Aktiengesellschaft sind drei obligatorische Organe vorgesehen: Gesellschafterversammlung, Einzelexekutivorgan, Revisionskommission (Revisor). Die Bildung des Direktorenrates in einer Aktiengesellschaft mit einer Anzahl an stimmberechtigten Aktionären von weniger als 50 ist nicht obligatorisch, falls eine solche Aktiengesellschaft nicht öffentlich ist. Durch Besonderheiten wie die Verpflichtung der Übertragung der Führung des Aktionärsregisters an einen externen Registrator, die Hinzuziehung eines Wirtschaftsprüfers zur Prüfung und Bestätigung der Richtigkeit der Jahresabschlüsse sowie durch strenge Regulierung der Vorbereitung, Einberufung und Durchführung der Hauptversammlung und der Arten der Bestätigung ihrer Beschlüsse ist die Attraktivität der Wahl der Aktiengesellschaft als Rechtsform im Vergleich zur OOO stark vermindert.

## **Personengesellschaften**

Personengesellschaften sind rechtlich vorgesehen, die praktische Bedeutung dieser Formen ist aber sehr gering. Sie entsprechen im Wesentlichen den deutschen Formen der Offenen Handelsgesell-

schaft (polnoje towarischtschestwo, wörtlich übersetzt: volle Gesellschaft) und der Kommanditgesellschaft (towarischtschestwo na were, wörtlich übersetzt: Gesellschaft auf Vertrauen).

### **Wirtschaftspartnerschaft**

Seit dem Jahr 2012 existiert eine weitere Form von Unternehmen, die Wirtschaftspartnerschaftsgesellschaft (WP). Gemäß dem Vorhaben des Gesetzgebers sollte diese Form besonders für Joint Ventures zwischen russischen und ausländischen Investoren geeignet sein. Die rechtliche Basis orientiert sich an den Regelungen der amerikanischen Limited Liability Company bzw. der britischen Limited Liability Partnership sowie der deutschen Kommanditgesellschaft auf Aktien. Die Einführung dieser neuen Rechtsform sollte diejenige Flexibilität ermöglichen, die internationale Investoren erwarten. Für eine Wirtschaftspartnerschaft sind der Verzicht auf das Prinzip der Verhältnismäßigkeit der Einlagen ins Vermögen des Unternehmens und die Beteiligung an seiner Verwaltung, die Ungebundenheit der internen Organisation und das Fehlen eines gesetzlich bestimmten Mindesteinlagekapitals kennzeichnend. Die Gesellschafter sind frei bei der Bestimmung der Fristen, der Höhe und der Art der Einlagen. Bisher sind die Wirtschaftspartnerschaften allerdings noch kaum verbreitet.

### **Liquidation einer Gesellschaft**

Die Gesellschaften werden aufgelöst durch einen entsprechenden Gesellschafterbeschluss oder einen Beschluss des Organs der Gesellschaft, das dazu laut Gründungsdokument berechtigt ist (darunter im Zusammenhang mit dem Ablauf der Frist oder mit dem Erreichen des Zwecks für die bzw. für den die Gesellschaft gegründet wurde), durch einen Gerichtsbeschluss oder infolge der Erklärung der Gesellschaft für insolvent. Die freiwillige Liquidation einer Gesellschaft ist ein langwieriger und bürokratischer Prozess, der zehn bis 16 Monate dauern kann. Die Gesellschafter sind verpflichtet, die Liquidationshandlungen zulasten des Vermögens der Gesellschaft auszuführen. Falls das Vermögen der Gesellschaft dafür nicht ausreichend ist, müssen die Gesellschafter diese Handlungen auf eigene Kosten durchführen. Die Liquidation und die Existenz der Gesellschaft gelten ab dem Zeitpunkt der Eintragung der Liquidation der OOO ins Handelsregister als beendet. Ferner wird eine Gesellschaft aus dem Handelsregister ausgeschlossen und ihre Tätigkeit als eingestellt betrachtet, wenn innerhalb eines Jahres keine Steuererklärung eingereicht wurde und keine Transaktionen auf mindestens einem Bankkonto durchgeführt wurden.

### **Arbeitsrecht und Kündigungsschutz**

Die Ähnlichkeit zwischen dem russischen und dem deutschen Arbeitsrecht beschränkt sich auf einige grundlegende Strukturen. Das russische Arbeitsrecht ist formalistisch geprägt. Rechtshistorisch ist der Arbeitnehmerschutz sehr stark.

Ausländer dürfen in der Russischen Föderation bei Besitz entsprechender Aufenthaltstitel und Erlaubnisse beschäftigt werden. Wird der Ausländer als ein sogenannter hochqualifizierter Spezialist beschäftigt, gestaltet sich das Verfahren zur Erhaltung der Arbeitserlaubnis am einfachsten. Als hochqualifizierter Spezialist gilt, wer ein Einkommen von über 167.000 Rubel pro Monat bezieht. Die Regelarbeitszeit beträgt 40 Stunden pro Woche bzw. acht Stunden pro Arbeitstag bei einer fünftägigen Arbeitswoche. Überstunden sind nur mit schriftlicher Zustimmung des Arbeitnehmers möglich, die nicht vorab, etwa im Arbeitsvertrag, erteilt werden kann. Der Lohn ist zweimal monatlich in Rubel auszuzahlen. Der gesetzlich festgelegte Mindesturlaub beträgt 28 Kalendertage. Mindestens ein Teil des Urlaubs muss durchgehend 14 Kalendertage dauern.

Die Probezeit darf höchstens drei, bei leitenden Angestellten und der Geschäftsleitung höchstens sechs Monate betragen. Im Unterschied zum deutschen Recht hat der Arbeitgeber die Kündigungsgründe bei einer Kündigung in der Probezeit darzulegen. Daher empfiehlt es sich, die Probezeitregelungen, insbesondere bei leitenden Angestellten, gut zu durchdenken.

Der Kündigungsschutz erstreckt sich auch auf leitende Angestellte und die Geschäftsleitung. Die Arbeitgeberkündigung in der Form, wie man sie in Deutschland kennt, ist in der Russischen Föderation eher selten. In formeller Hinsicht stellt das russische Recht erhebliche Anforderungen an die Arbeitgeberkündigung. Bereits kleine Fehler im Kündigungsverfahren führen regelmäßig zur Unwirksamkeit der Kündigung. Arbeitgeber sind daher gezwungen, eine einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses unter Zahlung einer Abfindung anzustreben.

## Geschäftsleitung

Bei Unternehmen, zu denen unter anderem Wirtschaftsgenossenschaften und Wirtschaftsgesellschaften oder Wirtschaftspartnerschaften gehören, wird ein Einzelexekutivorgan (Direktor, Generaldirektor, Vorsitzender, Präsident usw.) gebildet. Seit 2014 ist es möglich, das in Deutschland gängige Vier-Augen-Prinzip einzusetzen. Durch die Satzung des Unternehmens kann die Übertragung der Befugnisse des Einzelexekutivorgans an mehrere gemeinsam handelnde Personen oder die Bildung mehrerer Einzelexekutivorgane, die unabhängig voneinander handeln, vorgesehen werden. Als Einzelexekutivorgan des Unternehmens kann sowohl eine natürliche, als auch eine juristische Person auftreten. Bei Wirtschaftsgesellschaften können die Funktionen eines Einzelexekutivorgans an den Verwalter/die Verwaltungsgesellschaft übertragen werden. Die in Deutschland gängige Prokura kennt das russische Recht nicht. Die Geschäftsleitung der Wirtschaftsgesellschaften erfolgt in der Regel durch den Generaldirektor/Direktor. Er vertritt die Gesellschaft ohne Vollmacht nach außen, vertritt ihre Interessen, schließt Rechtsgeschäfte und erlässt Anweisungen, die für alle Mitarbeiter verbindlich sind. Der Generaldirektor hat die Gesellschaft von Gesetzes wegen nach bestem Wissen und Gewissen zu vertreten. Alle von ihm verursachten Schäden hat er der Gesellschaft zu ersetzen.

Die Vertretungsmacht des Generaldirektors kann durch die Satzung der Gesellschaft, durch ein internes Dokument der Gesellschaft (Verordnung über den Generaldirektor) und den Anstellungsvertrag beschränkt werden. Es wird empfohlen, die Satzung der Gesellschaft, die Steuer- nummer- und die Registrierungsurkunde der Gesellschaft beim erstmaligen Abschluss von Geschäften zur Kenntnis zu nehmen. In der Praxis kommen dieser Pflicht nur wenige nach.

Erfahrungsgemäß vernachlässigen es viele deutsche Unternehmen, die Tätigkeit des Generaldirektors wirksam zu kontrollieren. Eine der typischen Folgen dieser Vernachlässigung ist die Veruntreuung des Vermögens des russischen Tochterunternehmens. Dies erfolgt häufig durch das Eingehen von fiktiven Verbindlichkeiten gegenüber Briefkastenfirmen. Einige deutsche Unternehmen versuchen, ihrem Misstrauen gegenüber den russischen Generaldirektoren Abhilfe zu schaffen, indem sie die Befugnisse des Generaldirektors in hohem Maße einschränken. Diese Einschränkung kann allerdings die Handlungsfähigkeit der Gesellschaft stark beeinträchtigen: Beispielsweise bei Ausschreibungen von durch den Staat kontrollierten Betrieben wird der künftige Geschäftspartner nicht auf die nach der Satzung erforderliche Zustimmung der Gesellschafter warten wollen; er wird die Gesellschaft einfach nicht als Teilnehmer an der Ausschreibung zulassen. Aus diesem Grund ist ein ausbalanciertes System von Befugnissen und Kontrollmechanismen für das russische Unternehmen zwingend erforderlich. Im russischen Recht genießt der Generaldirektor die Stellung eines Arbeitnehmers, daher gilt für ihn der Kündigungsschutz. Die Kündigung ist zwar aufgrund eines Gesellschafterbeschlusses jederzeit möglich, aber mit der Auszahlung einer Abfindung in Höhe von mindestens drei Monatsgehältern verbunden. Die Trennung zwischen der gesellschaftsrechtlichen Stellung des Generaldirektors und seinem Schutz als Arbeitnehmer ist in der Russischen Föderation nicht klar gezogen. Der Schutz des Generaldirektors als Arbeitnehmer führt dazu, dass er im Falle einer unwirksamen Kündigung auch seine gesellschaftsrechtliche Stellung wiedererlangen kann. Dies könnte aber für das Unternehmen fatale Folgen haben. Aus diesem Grund sollte die Kündigung eines Generaldirektors im Vorfeld wohl geplant und achtsam umgesetzt werden.

## **Berufszugang, Erlaubnisse zu bestimmten Arten unternehmerischer Betätigung**

Der Zugang zu einigen Arten unternehmerischer Betätigungen ist nur bei Vorhandensein bestimmter Erlaubnisse möglich. Hierzu zählen beispielsweise Tätigkeiten im Bank- und Versicherungswesen und in der Telekommunikation. Die Voraussetzungen zum Zugang zu diesen Betätigungsfeldern sind entweder in dem Gesetz über Erlaubnisse zu bestimmten unternehmerischen Betätigungsarten oder in fachspezifischen Gesetzen, wie dem Gesetz über das Versicherungswesen, geregelt. Der Zugang zu einigen Betätigungsfeldern ist nur bei einer Mitgliedschaft in einer Selbstverwaltungskörperschaft (einer Art Berufskammer) möglich. Dies trifft beispielsweise für die Bauwirtschaft zu.



## Schutz geistigen Eigentums

In der Russischen Föderation wird auf den Schutz geistigen Eigentums zunehmend Wert gelegt. Die Regelungen über geistiges Eigentum und dessen Schutz sind kodifiziert und entsprechen im Wesentlichen den in Deutschland bestehenden Standards, da Russland Mitglied des internationalen Übereinkommens auf dem Gebiet geistigen Eigentums und gewerblichen Rechtsschutzes ist.

## Datenschutz: Speicherung personenbezogener Daten

Die Änderungen im Datenschutzgesetz, die zum 1. September 2015 in Kraft getreten sind, sehen erhebliche Änderungen hinsichtlich der Aufbewahrung und Nutzung personenbezogener Daten von Bürgern der Russischen Föderation vor. Für Unternehmen, die in der Russischen Föderation tätig sind, ergeben sich in diesem Zusammenhang Fragen zur Anwendung der im Gesetz festgelegten Mechanismen, wie z.B. die Aufzeichnung, Speicherung, Extraktion und grenzüberschreitende Übertragung personenbezogener Daten. Die besondere Aktualität der Gesetzesänderungen ist dadurch bedingt, dass diese nicht nur Unternehmen betreffen, die in der Russischen Föderation mit Tochterfirmen oder Filialen vertreten sind, sondern auch ausländische Unternehmen, deren Tätigkeit sich auf das Gebiet der Russischen Föderation erstreckt, insbesondere im Vertrieb von unternehmenseigenen Waren und Dienstleistungen über das Internet.

Bei Verstößen gegen das Datenschutzgesetz ist Roskomnadsor (Föderaler Dienst für die Aufsicht im Bereich der Kommunikation, Informationstechnologie und Massenkommunikation) berechtigt, den Zugang zu Informationen, die bei Verstoß gegen die Gesetzgebung der Russischen Föderation im Bereich personenbezogener Daten gesammelt und verarbeitet wurden, auf dem Gerichtsweg einzuschränken bzw. zu sperren. Dies könnte für Unternehmen in der Russischen Föderation schwerwiegende Folgen haben, da durch ein solches Verfahren oftmals ein Zeit- und Geldverlust sowie eine Reputationsschädigung einhergehen. Außerdem können Bußgelder bis zu 10.000 Rubel für jeden einzelnen Gesetzesverstoß verhängt werden. Für die Zukunft sind bereits erhebliche Erhöhungen der Bußgelder geplant.

## Compliance

Für international agierende Unternehmen ist ein funktionierendes Compliance-Management-System heutzutage unerlässlich, um die Unternehmenstätigkeit langfristig sicher und erfolgreich zu gestalten und Risiken wie strafrechtlich relevantes Handeln, Bußgelder und negative Schlagzeilen zu vermeiden. Es schafft auch Sicherheit für Gesellschafter und Aktionäre sowie für die handelnden Unternehmensverantwortlichen und dient zur Minimierung bzw. zur Vermeidung von zivilrechtlichen Haftungsansprüchen. Vor besonderen Anforderungen stehen russische Tochtergesellschaften europäischer Unternehmen; europäische Unternehmen sind mit den russischen

Gesetzen in der Regel doch wenig vertraut. Weiterhin ist auch die extraterritoriale Anwendung von US-Recht im Blickwinkel zu behalten. Zum 1. Januar 2013 wurde in das Föderale Gesetz „Über die Bekämpfung der Korruption“ der Artikel 13.3 eingeführt, welcher Unternehmen verpflichtet, Maßnahmen zur Verhinderung von Korruption auszuarbeiten und umzusetzen. Zu diesen Maßnahmen gehört unter anderem die Ausarbeitung von internen Akten und Vorschriften von Unternehmen.

## Wirtschaftsprüfung

Der Abschluss des Vertrages mit dem Wirtschaftsprüfer und – je nach Rechtsform der zu prüfenden Gesellschaft – auch die Höhe seines Honorars müssen durch die Gesellschafter/Aktionäre genehmigt werden. Der Wirtschaftsprüfer kann auch für mehrere Jahre bestellt werden. Die Höhe des Wirtschaftsprüferhonorars ist nicht gesetzlich geregelt. Die Jahresabschlussprüfung ist obligatorisch unter gewissen Voraussetzungen, insbesondere für Unternehmen/Körperschaften mit einem Umsatz im vorangegangenen Geschäftsjahr von über 400 Millionen Rubel oder einer Bilanzsumme am vorangegangenen Bilanzstichtag von über 60 Millionen Rubel. Die Überschreitung einer der beiden Größenmerkmale in einem Jahr reicht folglich aus, um für das darauffolgende Geschäftsjahr – nicht für das Jahr der Überschreitung – die Prüfungspflicht auszulösen. Ebenso gilt die Prüfungspflicht gegebenenfalls größenunabhängig für bestimmte Rechtsformen, beispielsweise für Aktiengesellschaften, Banken und sonstige Kreditorganisationen, Versicherungsgesellschaften oder Börsen.

## Einkommensteuer

Der generelle Einkommensteuersatz für Steuerresidenten beträgt 13 Prozent. Als Steuerresidenten gelten Personen, die sich länger als 183 Tage pro Jahr in der Russischen Föderation aufhalten. Besteuerungsgrundlage für Residenten ist grundsätzlich das weltweite Einkommen. Nichtresidenten sind nur beschränkt steuerpflichtig mit ihrem Einkommen aus russischen Quellen. Der Steuersatz für Nichtresidenten beträgt 30 Prozent. Eine Ausnahme gilt für sogenannte „Hochqualifizierte Spezialisten“. Diese werden hinsichtlich der Besteuerung ihres Gehalts von Anfang an wie Residenten behandelt.

## Umsatzsteuer

Das Umsatzsteuerrecht in der Russischen Föderation ist mit dem deutschen in etwa vergleichbar. Der generelle Umsatzsteuersatz beträgt 18 Prozent. Für einige Lebensmittel und Kinderware gilt ein Steuersatz von 10 Prozent. Beim Export von Waren gilt der Umsatzsteuersatz von 0 Prozent. Der Exporteur hat aber erhöhte Nachweis- und Dokumentationspflichten für diesen Satz gegenüber der Steuerbehörde. Die Umsatzsteuererklärung ist vierteljährlich bis zum 20. des Folgemonats nach dem Quartalsende abzugeben.

## Gewinnsteuer

Die Gewinnsteuer, die mit der Körperschaftsteuer in Deutschland etwa vergleichbar ist, wird mit einem einheitlichen Satz von 20 Prozent auf den Gewinn des Unternehmens berechnet.

## Vermögensteuer

Eine russische Besonderheit stellt die Vermögensteuer dar. Diese Steuer ist von Gesellschaften zu entrichten, in deren Besitz sich Immobilien und/oder vor dem 1. Januar 2013 erworbene Mobilien befinden. Die Höhe des Steuersatzes wird auf regionaler Ebene von den Subjekten der Russischen Föderation (vergleichbar mit den deutschen Bundesländern) bestimmt. Der maximale Steuersatz beträgt dabei 2,2 Prozent vom Jahresdurchschnittswert der Vermögensmaße des Unternehmens. Die Steuer ist vierteljährlich zu entrichten.

## Devisenrecht

Das russische Devisenkontrollrecht ist sehr streng und formal. Die Kontrollfunktionen nehmen die Zentralbank der Russischen Föderation und die Banken, bei denen Konten unterhalten werden, wahr. Zahlungen zwischen Residenten in der Russischen Föderation in Fremdwährungen sind verboten. Jedoch dürfen juristische und natürliche Personen die Fremdwährung uneingeschränkt erwerben. Um der eigenen Haftung gegenüber der Zentralbank vorzubeugen, stellen die Banken oft überhöhte und manchmal unrechtmäßige Anforderungen an die Ausgestaltung der Rechtsbeziehung zwischen dem Residenten, der das Konto bei der Bank unterhält, und seinem ausländischen Geschäftspartner. Die Banken missachten häufig, dass der Vertrag einem anderen Recht unterstellt ist, und fordern die Erfüllung der Formalitäten, die das russische Vertragsrecht für russische Verträge vorsieht. Bei Devisenkontrollen muss man einen langen Atem haben und davon ausgehen, dass jeder Fall ein Einzelfall ist.

# PRAXISBEISPIELE

## Recht

### Sachverhalt:

Im Jahr 2012 gründete ein ausländisches Unternehmen aus der Lebensmittelbranche zusammen mit zwei russischen Staatsangehörigen in der Russischen Föderation ein Joint Venture in Form einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Die Gesellschafteranteile am Stammkapital des Joint Venture wurden wie folgt aufgeteilt: 50 Prozent im Besitz des ausländischen Unternehmens, je 25 Prozent im Besitz der beiden natürlichen Personen. Auf Vorschlag der russischen Partner wurde ein russischer Staatsangehöriger, mit dem die russischen Partner bereits früher zusammengearbeitet hatten, zum Generaldirektor bestellt. Die Gesellschafter vereinbarten, das Joint Venture durch Darlehen mit einer Laufzeit von zehn Jahren zu finanzieren, und schlossen einen entsprechenden Darlehensvertrag ab. Außerdem wurde mit dem Joint Venture ein Exklusivvertriebsvertrag für die Waren des ausländischen Unternehmens geschlossen.

Im Jahr 2014 erfuhr das ausländische Unternehmen von finanziellen Schwierigkeiten des Joint Venture. Das Joint Venture beglich Rechnungen für aus dem Ausland gelieferte Waren nicht. Außerdem stellte sich heraus, dass die durch die russischen Partner gewährten Darlehen bereits zurückbezahlt worden waren, während das Darlehen des ausländischen Unternehmens immer noch nicht getilgt war. Der Generaldirektor berief sich darauf, dass die beiden Partner einflussreiche Personen seien, die ihm drohen würden. Das ausländische Unternehmen plante, die Rückzahlung besagter Darlehen anzufechten, die Forderungen im Zusammenhang mit den gelieferten Waren beizutreiben und das Joint Venture auf Kosten der Gesellschafter zu liquidieren.

Der Generaldirektor informierte das ausländische Unternehmen darüber, dass die russischen Gesellschafter mit potenziellen Käufern über den Verkauf ihrer Gesellschaftsanteile zum Preis von 130.000 Euro verhandeln würden. Als das ausländische Unternehmen vom Generaldirektor Informationen verlangte, fälschten die russischen Gesellschafter ein Protokoll der Gesellschafterversammlung, durch welches sie eine Reihe von Änderungen in die Gesellschaftssatzung einbrachten, und schieden auf der Grundlage der gefälschten Satzung aus der Gesellschaft aus. Der Generaldirektor kündigte.

### Was kann man jetzt tun?

In dieser Situation ist ein Strafverfahren wegen der Fälschung des Protokolls der Gesellschafterversammlung einzuleiten. Die finanziellen Schwierigkeiten des Joint Venture können als Grundlage dafür dienen, vom Generaldirektor Schadenersatz für den Schaden zu verlangen, der der Gesellschaft durch sein Verschulden zugefügt wurde. Außerdem kann auf Antrag des ausländischen Unternehmens ein Insolvenzverfahren eingeleitet werden, wodurch die russischen Gesellschafter sowie der Generaldirektor gesamtschuldnerisch für die Verbindlichkeiten des Joint Venture haftbar gemacht und auf den Entzug von Vermögen aus dem Joint Venture ausgerichtete Rechtsgeschäfte und Handlungen angefochten werden können.

### Was hätte man von Beginn an anders machen sollen?

Dieses Beispiel zeigt ganz deutlich, wie entscheidend die Rolle des Generaldirektors in der Russischen Föderation ist. Dieser sollte stets sorgfältig ausgesucht werden. Eine Beteiligung an der Tochtergesellschaft sollte nur dann ermöglicht werden, wenn tatsächlich eine Vertrauensbasis geschaffen worden ist. Zusätzlich ist die Etablierung eines Kontrollsystems und eines transparent laufenden (am besten monatlichen) Berichtswesens erforderlich. Die Finanzierung durch die Muttergesellschaft sollte ausschließlich anhand konkreter, nachvollziehbarer Berechnungen durchgeführt werden.

Die Führung des handelsrechtlichen und steuerlichen Rechnungswesens sowie das laufende Reporting sollten daher vorzugsweise unabhängigen, fachkundigen Experten überlassen werden, die sowohl die obligatorischen Anforderungen vor Ort kennen als auch im Sinne der Compliance im Interesse der Gesellschafter handeln können. Erst durch eine hochqualitative fachliche Betreuung kann den lokalen und internationalen Bilanzierungsstandards entsprochen werden.

In diesem Falle hätte das ausländische Unternehmen bei der Gründung des Joint Venture auf einen Gesellschafteranteil von mindestens 51 Prozent bestehen und die Bestellung eines von den russischen Partnern abhängigen Generaldirektors verhindern müssen. Außerdem hätte eine Gesellschaftervereinbarung geschlossen werden sollen, die unter anderem die Beschlussfassung durch die Gesellschafter in Deadlock-Situationen geregelt hätte. Die Gesellschaftssatzung kann die notarielle Beurkundung der Teilnahme von Gesellschaftern auf der Gesellschafterversammlung vorsehen, wodurch die Fälschung von Beschlüssen dieses Organs hätte verhindert werden können. Anstelle der Einstellung eines Hauptbuchhalters zur Führung der handelsrechtlichen Rechnungslegung hätte ein spezialisiertes Outsourcing-Unternehmen eingesetzt werden sollen. Außerdem hätte der Jahresabschluss des JV von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer testiert werden können. Des Weiteren hätte das ausländische Unternehmen die Lieferung der Waren über die nicht unter ihrer Kontrolle stehende fremde Gesellschaft ausschließlich gegen Vorkasse durchführen können.



## Steuern

### Sachverhalt:

Ein in Österreich ansässiges Unternehmen lieferte eine Anlage im Wert von 90 Millionen Euro nach Sibirien. Dabei fand keine vertragliche Preisaufteilung zwischen den Lieferanteilen und den lokalen Leistungsanteilen (Supervision, Beratung und Service) statt. Die seitens des Anlagekäufers abgeführten Zollabgaben und die Einfuhrumsatzsteuer bezogen sich ebenfalls auf die Gesamtsumme, ohne dass dabei zwischen den einzelnen Leistungselementen differenziert wurde.

Zudem wurde nicht berücksichtigt, dass unter anderem die Durchführung von bestimmten Leistungen nach den Bestimmungen des russischen Steuergesetzbuchs einer steuerlichen Registrierungspflicht unterliegt sowie zur Begründung einer Betriebsstätte führen können, die in der Russischen Föderation beschränkt gewinnsteuerpflichtig ist.

Das Unternehmen hatte sich weder steuerlich registriert noch wurden Gewinnsteuer- oder Umsatzsteuererklärungen abgegeben. Darüber hinaus wurden für die lokalen Leistungen teilweise russische Subunternehmer eingesetzt, für die die russische Umsatzsteuer gezahlt, aber kein Vorsteuerabzug geltend gemacht wurde. Die Steuerbehörde setzte für den Vertragspartner des Unternehmens (hier galt mangels steuerlicher Registrierung das Reverse-Charge-Verfahren) nunmehr eine Umsatzsteuer für die lokalen Leistungsanteile an, die dieser auf das österreichische Unternehmen „umlegen wollte“, und nahm bei Letzterem die Begründung einer Betriebsstätte an, wobei eine Gewinnsteuer für die vor Ort erbrachten Leistungen nachberechnet wurde. Grundlage der Nachbesteuerung war mangels transparenter Vertragsgestaltung eine Schätzung. Zudem legte die Steuerbehörde Strafen und Zinsen fest.

### Was kann man jetzt tun?

Bei der Prüfung des Vorgangs wurde von Rödl & Partner zunächst die steuerliche Bewertung durchgeführt. Aufgrund der intransparenten Vertragsgestaltung stand der Steuerbehörde ein besonders weiter Beurteilungsspielraum zu. Durch die Schaffung einer entsprechenden Dokumentationslage ist es gelungen, die einzelnen Leistungen zu trennen und steuerlich unterschiedlich zu behandeln, was zur Verringerung der steuerlichen Bemessungsgrundlage geführt hat. Dem Unternehmen ist jedoch trotzdem ein Schaden in Millionenhöhe entstanden, da Gewinnsteuer abgeführt werden musste und zudem Zinsen und Strafen aufgrund der Nichtdeklarierung angefallen sind. Der damit verbundene zeitliche und finanzielle Aufwand hätte jedoch bereits mit einfachen Mitteln vermieden werden können.

## Was hätte man von Beginn an anders machen sollen?

Es ist von besonderer Relevanz bei der Durchführung grenzüberschreitender Lieferungen mit lokalen (russischen) Leistungsanteilen, bei der Vertragsgestaltung stets auf eine klare Abgrenzung der einzelnen Leistungselemente (Lieferung und lokale Leistung) zu achten. Eine transparente Vertragslage und eine detaillierte Darstellung der einzelnen Leistungen ermöglichen zudem eine bessere Einschätzung des Betriebsstättenrisikos. Beachtung finden muss ferner die steuerliche Registrierungspflicht für ausländische Unternehmen, die auf dem Territorium der Russischen Föderation tätig sind. Wird die Registrierungspflicht nicht beachtet, muss ebenfalls mit Strafen gerechnet werden. Daneben sollte der Umfang der eingesetzten Subunternehmer eingeschätzt werden, da der damit zusammenhängende mögliche Vorsteuerabzug fallweise einen erheblichen Umfang erreichen kann, dessen Geltendmachung jedoch unter anderem an die steuerliche Registrierung in der Russischen Föderation geknüpft ist.

## Business Process Outsourcing (Gründung einer Tochtergesellschaft in der Russischen Föderation)

### Sachverhalt:

Nach der Gründung einer Tochtergesellschaft in der Russischen Föderation überzeugte der russische Generaldirektor die ausländische Muttergesellschaft davon, eine von ihm mitgebrachte Buchhalterin für die Buchführung der Tochtergesellschaft einzusetzen. Der Generaldirektor argumentierte damit, dass ein russischer „Chef-Buchhalter“ alles selbst erledigen könne, ein Outsourcing dieser Aufgabe in der Russischen Föderation nicht üblich und ein externer Steuerberater mit den Besonderheiten des russischen Steuerrechts nicht vereinbar sei. Dass die Beteiligungscontroller der Muttergesellschaft hier nicht nachgehakt hatten, war wohl der erste wirkliche Fehler des Unternehmens. Der ständige Verweis auf die komplexe russische Buchhaltungs- und Steuermaterie passt eigentlich nicht dazu, alles selbst machen zu wollen und zu können.

Die deutschen Manager sowie das Controlling der Muttergesellschaft verließen sich aufgrund der ausdrücklichen Empfehlung des russischen Generaldirektors voll und ganz auf die Mitteilungen und Berichte der Buchhalterin. Wie sich später herausstellte, wurden diese aber zugunsten des russischen Generaldirektors sowie seiner Buchhalter gefälscht, was erst im Rahmen der obligatorischen Wirtschaftsprüfung aufgefallen ist.

Es stellte sich heraus, dass schon bei der Gründung der Tochtergesellschaft der Generaldirektor über seinen Sohn sowie weitere Verwandte eigene Gesellschaften gründen ließ, die die Artikel aus dem Lager der russischen Tochtergesellschaft stark verbilligt aufgekauft und mit einem auf

dem Markt üblichen Preis an den Endkonsumenten weiterverkauft hatten. Folglich hatte die russische Tochtergesellschaft erhebliche Abzüge in ihren Erlösen zu verbuchen. Außerdem wurden die Kundenkontakte über die eigenen Gesellschaften des Generaldirektors und nicht über die russische Tochtergesellschaft geführt.

Außerdem wurde dem Generaldirektor die Suche und Anmietung geeigneter Büro- und Lager Räume überlassen. Dies nutzte er aus, um einige ihm selbst gehörende Räume an die russische Tochtergesellschaft zu einem deutlich übersteuerten Preis zu vermieten. Begründet wurden die hohen Mietpreise damit, dass der Mietspiegel in Moskau generell sehr hoch sei.

Nachdem die Übervorteilung von der Muttergesellschaft entdeckt wurde, aber noch bevor die Muttergesellschaft den russischen Generaldirektor kündigen konnte, übertrug der Generaldirektor einige weitere Kunden auf seine eigenen Gesellschaften. Diese Kunden konnten kurzfristig einen bedeutend großen Teil der Waren der russischen Tochtergesellschaft vergünstigt erwerben.

Der zugefügte Schaden für die russische Tochtergesellschaft wird auf mehrere Hunderttausend Euro geschätzt.

### **Was kann man jetzt tun?**

Angesichts der Schwere der durch den Generaldirektor begangenen Verstöße muss als Maßnahme seine Kündigung eingeleitet und im Folgenden ein Schadensersatzanspruch erhoben werden.

Außerdem ist es notwendig, ein effektives System der internen Kontrolle, der Kontrolle der Zuverlässigkeit und der Qualität des Rechnungswesens sowie die Einhaltung der Compliance-Anforderungen auf allen Ebenen der wirtschaftlichen Tätigkeit der russischen Gesellschaften einzuführen.

### **Was hätte man von Beginn an anders machen sollen?**

Die Neigung, persönlich verbundene Buchhalter einzusetzen, ist bei russischen Managern sehr verbreitet. Oftmals bringen die Generaldirektoren Mitarbeiter aus der Finanzabteilung, die ihnen treu verbunden sind, von ihren früheren Arbeitgebern mit. Bereits bei den ersten Anzeichen einer solchen Situation sollten bei der ausländischen Muttergesellschaft die Alarmglocken läuten.

Die Muttergesellschaften sollten von Anfang an strenge Kontrollen in allen Etappen der Gründung einer Tochtergesellschaft in der Russischen Föderation durchführen. Die jährliche Wirtschaftsprüfung kann immer nur rückwärtsgerichtet agieren und Missstände aufdecken. Hier kommt das Outsourcing ins Spiel, welches eine ordnungsgemäße Abwicklung der einzelnen

Geschäftsbereiche gewährleisten kann und nicht nur als operative, sondern auch als strategische Methode wirkt. Das Outsourcing der Buchhaltung ermöglicht, das sogenannte Vier-Augen-Prinzip im Interesse der Muttergesellschaft anzuwenden.

## Wirtschaftsprüfung

### Sachverhalt:

Rödl & Partner wurde mit einer Sonderprüfung einer Tochtergesellschaft einer deutschen Mittelstandsgruppe beauftragt, um herauszufinden, warum diese trotz einer auf den ersten Blick soliden Bilanz und guter Kennzahlen in ernste Liquiditätsschwierigkeiten geraten war. Der Jahresabschluss der Tochtergesellschaft war stets von einer örtlichen russischen Prüfungsgesellschaft ohne Einschränkungen testiert worden.

Im Rahmen der Prüfungen wurde festgestellt, dass die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, welche 90 Prozent der Bilanzsumme ausmachten, fast vollständig nicht werthaltig waren. Eine größere Summe betraf Anzahlungen an zweifelhafte Firmen ohne belegbare Gegenleistungen. Ein weiterer größerer Teil war teilweise bereits mehrere Jahre überfällig und offenbar uneinbringlich. Auf der Passivseite der Bilanz entdeckte man nach Abgleich der Salden mit den Steuerbehörden eine größere Summe nicht gebuchte Steuerrückstände. Im Bereich Rückstellungen stellte sich heraus, dass die Firma in über 40 Rechtsstreitigkeiten als Beklagte verwickelt war, deren Risiken bis dato in der Bilanz noch nicht abgebildet waren. Aber die auch sonst üblichen Verpflichtungen wie z. B. für Urlaub oder Abschlussprüfung waren nicht gebildet.

Aufseiten der Gewinn- und Verlustrechnung zeichnete sich ein ganz ähnliches Bild. Den größten Problemposten stellte hier der Personalaufwand dar. Nach Sichtung der Dokumente arbeiteten einige Mitarbeiter regelmäßig auf der Basis bezahlter Überstunden oder am Wochenende, allerdings waren keinerlei hierfür notwendigen Dokumente wie schriftliche Einverständniserklärungen der betroffenen Mitarbeiter oder Anweisungen der Geschäftsführung vorhanden. Bei der Durchsicht der Arbeitsverträge im Vergleich mit den bezahlten Gehältern kamen weitere Unregelmäßigkeiten ans Licht. Neben Unstimmigkeiten zwischen der vereinbarten und der ausbezahlten Gehaltshöhe hatten einige Mitarbeiter, darunter auch aus der mittleren Verwaltungsebene, Zusatzverträge mit der Gesellschaft geschlossen, in welchen sie sich zu zusätzlichen Dienstleistungen verpflichteten, beispielsweise zur Reinigung des Lagers. Die im Personalaufwand hierfür ausgewiesene Summe war im Verhältnis zur Größe des Unternehmens durchaus beträchtlich.

Auch in den restlichen Bilanzpositionen fanden sich sowohl technische als auch formale Fehler (im Wesentlichen fehlende Dokumente) in den Buchungen. Aufgrund von Stichproben in den

Vorjahresabschlüssen lag die Wahrscheinlichkeit nahe, dass dieselben oder ähnliche Fehler ebenso in den Vorjahren gemacht wurden.

### Was kann man jetzt tun?

Im Ergebnis der Prüfung mussten Korrekturen vorgenommen werden, die sich in einem beträchtlichen Ausmaß auf das (bis dahin noch positive) Ergebnis negativ auswirkten. Aus dem gerade noch bestehenden Gewinn wurde für das betreffende Geschäftsjahr ein deutlicher Verlust, der sogar zu einem negativen Eigenkapital führte. Außerdem wurden korrigierte Steuererklärungen eingereicht und entsprechende Steuernachzahlungen eingeleitet, wofür die Gesellschaft entsprechende Finanzmittel bei der Muttergesellschaft beschaffen musste. Die Muttergesellschaft stand zudem vor der Wahl, auch noch die Vorjahre eingehend prüfen zu lassen oder das Risiko einer drohenden Steuerprüfung abzuwarten. Außerdem musste sie Gegenmaßnahmen treffen, um die Situation des negativen Eigenkapitals zu bereinigen. Schließlich galt es auch noch über personelle Konsequenzen nachzudenken und deren Umsetzung möglichst ohne der Gesellschaft weiteren Schaden zuzufügen. Zu guter Letzt musste ein Konzept gefunden werden, damit sich die Fehler der Vergangenheit nicht wiederholten.

### Was hätte man von Beginn an anders machen sollen?

Angesichts des Ausmaßes an Feststellungen in der Bilanz war jedem bewusst, dass das interne Kontrollsystem gleich an mehreren Stellen versagt hatte. Auch wenn Generaldirektoren im Außenverhältnis relativ unbeschränkt handeln können, sind im Innenverhältnis, z. B. durch Regeln im Arbeitsvertrag, klare Begrenzungen zu setzen. Durch Funktionstrennungen und die Genehmigungspflicht durch weitere Personen für bestimmte Geschäfte lassen sich missbräuchliche Gestaltungen, aber auch leichtfertige Zugeständnisse gegenüber Kunden bereits wirksam eindämmen. Eine weitere Kontrolle kann auf der Ebene des Mutterhauses erfolgen, z. B. durch die Abgabe eines detaillierten Monatsreportings. Letztendlich sollte aber bei der Wahl der letzten Kontrolle durch eine unabhängige Instanz, dem Wirtschaftsprüfer, am wenigsten gespart werden. Die allermeisten entdeckten Fehler wären einem gewissenhaften Prüfer bereits im Zuge der Jahresabschlussprüfung aufgefallen, und ein Großteil des sich über mehrere Jahre erstreckenden Schadens hätte so verhindert werden können. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass nach den Vorschriften der russischen Gesetzgebung nicht etwa der Vertreter der russischen Gesellschaft den Abschlussprüfer bestimmt, sondern der Eigentümer.