

Legal wirtschaften trotz lähmender Bürokratie

Als Kleinunternehmer in Russland – ein Erfahrungsbericht

Von Walter Denz

In Russland hat sich ein dynamischer unternehmerischer Mittelstand entwickelt. Auch Ausländern bieten sich Chancen, wie der Autor dieses Beitrags aus Erfahrung weiss. (Red.)

Fernab von Erdöl, Gas, Oligarchen und den grossen Schlagzeilen hat sich in Russland ein Mittelstand entwickelt, der Jahr für Jahr an Grösse und Kaufkraft zulegt. Viele dieser Mittelständler sind ehemalige Klein- und Kleinunternehmer, die durch die chaotischen Zustände Anfang der neunziger Jahre gezwungen wurden, es auf eigene Faust zu versuchen. Die risikobereiten Pioniere von damals bilden den Kern einer dynamischen und robusten KMU-Landschaft, ohne die es den russischen Mittelstand nicht gäbe.

Nahe am Abgrund

Genauere Zahlen kennt man nicht; die in Russland stark verankerte Schattenwirtschaft lässt Statistiker verzweifeln. Vor allem KMU, bei denen der oder die Inhaber zugleich eine operative Rolle spielen, zeigen häufig wenig Neigung, sich an die offiziellen Spielregeln zu halten. So werden Löhne oft unter Umgehung der Lohnnebenkosten in bar ausbezahlt. Geschummelt wird auch beim zu versteuernden Gewinn, was angesichts der rigorosen Kontrollen auf den ersten Blick schwierig scheint – die Unternehmer wissen aber um den Appetit der unterbezahlten Kontrollorgane auf ein Zusatzeinkommen. Man arrangiert sich mit den Behörden so, wie man es immer getan hat.

Risiken werden dabei in Kauf genommen. Korruption mag in Russland tief verankert und weit verbreitet sein – legal ist sie nicht. Steuerhinterziehung und Bestechung können hohe Gefängnisstrafen zur Folge haben. Anonyme Hotlines des Finanzamtes erleichtern die Denunziation durch unzufriedene Mitarbeiter oder Konkurrenten. Mitwisser fragwürdiger Buchführungsmethoden können in der Lage sein, die Geschäftsführung zu erpressen. Russische Unternehmer mögen darauf unzimpflich reagieren, unter Druck geratende westliche Geschäftsleute laufen dagegen Gefahr, ihre Handlungsfähigkeit



Bauern und Landarbeiter protestieren in Moskau gegen Korruption und das Konfiszieren von Land.

ALEXANDER NATRUSKIN / REUTERS

zu verlieren. Auch der Autor dieses Artikels hat zu lange auf seine Mitarbeiter gehört und war bereit, allgemein akzeptierte Praktiken anzuwenden, ohne sich über die Risiken im Klaren zu sein. Die Existenz seines Unternehmens war dadurch einmal unmittelbar bedroht. Die Erfahrung, ganz nahe am Abgrund gestanden und den Sumpf der russischen Justiz aus nächster Nähe betrachtet zu haben, festigte die Überzeugung, dass es auch in Russland sinnvoll und möglich ist, peinlich genau gesetzeskonform zu wirtschaften.

Bewusst fragwürdige und unklare Regeln

Sich an die offiziellen Regeln und geltenden Gesetze zu halten, ist allerdings einfacher gesagt als getan. Die Regulierungswut russischer Behörden hat nicht nur Auswirkungen auf der Kostenseite, indem die Firmen immer mehr Leute einstellen müssen, die nur dazu da sind, den zunehmenden Papierhunger des Apparates zu stillen. Gumpiparagrafen, idiotische Ausführungsverordnungen, übertriebener Formalismus und grosszügige Ermessensspielräume für die Beamten verunsichern die Unternehmer; sie können nie ganz sicher sein, was legal ist und was nicht. Das ist gewollt, denn erst damit haben die Behörden ihre Klientel fest im Griff («na krjutschke» – am Haken, wie das die Russen nennen).

Der vorausblickende Unternehmer wird sich, so gut es geht, an die geltenden Regeln halten, um die Angriffsflächen klein zu halten. Er wird auch immer den Dienstweg wählen, wenn er sich um eine Lizenz oder eine Bewilligung bewirbt. In einem Land, in dem Fahrausweise und Dokortitel gekauft werden können, ist das keine Selbstverständlichkeit. Damit der Gang durch die Institutionen nicht zum Horrortrip wird, sind flankierend informelle Kontakte notwendig, ohne die der Dienstweg oft in einer Sackgasse endet. Ob

punktuell mit Geschenken oder Zahlungen nachgeholfen werden muss, hängt von der konkreten Behörde und der Qualität der informellen Kontakte ab. Meistens – nicht immer – geht es am Ende auch ohne Geldzahlungen. Man erhält den Eindruck, dass sich die Beamten gegenüber Ausländern tendenziell mehr genieren, die hohle Hand zu machen, und dass sie sich manchmal aus Mitleid mit dem unwissenden Westler mässigen.

Attraktive Steuern – komplizierte Banken

Westliche Geschäftsleute zeigen sich oft über die vergleichsweise attraktiven Steuersätze in Russland überrascht. Die Einkommenssteuer wird als Flat Tax und Quellensteuer von bloss 13% abgeführt. KMU profitieren von einer vereinfachten Steuergesetzgebung: Sie können sich entweder gewinnbesteuern lassen (zum Satz von 15%) oder müssen zwischen 3% und 6% des fakturierten Umsatzes bezahlen. Von der Mehrwertsteuer sind sie befreit, können aber auch keinen Vorsteuerabzug geltend machen. Die Lohnnebenkosten halten sich mit rund 14% Arbeitgeberanteil in Grenzen. Auch das sind handfeste Anreize, die Schattenwirtschaft hinter sich zu lassen.

Weniger appetitlich präsentiert sich der von der Zentralbank und den Behörden zur Bekämpfung der Geldwäscherei an sehr kurzer Leine gehaltene Bankensektor. Auf den Unternehmer, der sich hier an die Spielregeln halten will, kommen einige Überraschungen zu. Der Rubel mag offiziell frei konvertierbar sein, an der steinzeitlichen Valuta-Kontrolle, die den Import und Export harter Währungen regelt, hat sich aber nichts geändert. Um etwa eine Euro-Zahlung aus dem Ausland entgegennehmen zu können, muss der Bank innerhalb kurzer Frist eine ganze Reihe von Papieren als Beleg für die Rechtmässigkeit der Zahlung vorgelegt werden. Dazu gehören Ori-

ginal-Rechnungen mit der exakten Summe und weitere Papiere, die für jede Überweisung neu angefertigt werden müssen. Namen und Adresse des Auftraggebers müssen peinlichst genau mit den Angaben des Vertragspartners übereinstimmen, sonst drohen ruinöse Strafen bis hin zur Beschlagnahme der Überweisung durch die Zentralbank. Viele russische Unternehmen behelfen sich mit Konti im Ausland, was verboten ist. In Russland tätige westliche Banken sind kaum eine Alternative, da auch sie Valuta-Kontrollen unterliegen. Unkomplizierter sind Zahlungen mit Kreditkarten, die direkt in Rubel umgerechnet werden, weshalb die Valuta-Kontrolle nicht greift.

Macht der Behörde

Je mehr Macht eine Dienststelle hat, desto anstrengender wird der Umgang mit ihr. Als Anbieter von Sprachkursen und Reisen kommt der Autor nicht darum herum, sich oft mit den komplizierten Einreiseformalitäten zu befassen. Die Behörden bewilligen Visumgesuche nur, wenn diese mit einem der über 80 aufgelisteten zulässigen Beweggründe übereinstimmen. Erst mit der Original-Bewilligung in der Hand kann der Geschwister im Heimatland einen

Visumsantrag stellen. Die bei der Migrationsbehörde akkreditierte Sprachschule steht unter ständiger Kontrolle und muss jederzeit nachweisen können, wo sich der Schüler befindet und was er in Russland genau tut. Es genügt nicht, dass der Schüler seinen Kurs bei einer Sprachreise-Agentur gebucht hat und mit einem Voucher einreist. Es muss ein direktes Vertragsverhältnis zwischen Schule und Schüler bestehen, sonst fehlt die rechtliche Grundlage des Aufenthaltes. Die Folgen können von drakonischen Geldstrafen bis zur Deportierung des ahnungslosen Schülers reichen. Das zeigt, wie ernst man den Apparat nehmen muss (Behördenangelegenheiten sind Chefsache) und wie arbeitsintensiv der Umgang mit der russischen Bürokratie sein kann. Mit einer klugen Prozessoptimierung und gezielten Investitionen im IT-Bereich kann man zwar den durch die Behörden verursachten Zusatzaufwand einigermaßen in den Griff kriegen. Geld kostet er trotzdem.

Erfolg ist machbar

Es wäre vermessen zu behaupten, ein Engagement in Russland sei risikofrei. Die Erfahrung zeigt aber, dass es möglich ist, innerhalb des Systems nicht nur zu überleben, sondern auch relativ schnell zu expandieren – bei respektablem Gewinnmargen. Risiken lassen sich begrenzen, und gerade Ausländer sind gut beraten, sich an den geltenden Gesetzesrahmen zu halten, auch wenn Berater und russische Geschäftspartner es manchmal besser zu wissen scheinen. Natürlich sind informelle Kontakte wichtig, um voranzukommen. Und natürlich haben es Ausländer schwerer, sich ein eigenes Netzwerk aufzubauen, vor allem wenn sie weder Sprache noch Kultur kennen. Gefragt sind Geduld, Einfühlungsvermögen und ein langer Atem. Erfolg zu haben, ist in Russland aber möglich.

Walter Denz

pf. Der 1965 in Zürich geborene Walter Denz studierte in St. Gallen Staatswissenschaften. Nach einem Postgraduate-Kurs an der London School of Economics kam er über studentische Austauschprogramme mit Russland in Kontakt. 1992 begeisterte er sich für die Idee, in St. Petersburg eine Sprachschule für Russisch aufzubauen. Zusammen mit einem Kollegen startete er 1992 mit 50 000 Fr. Kapital. Das Geld war nach einem Jahr fast aufgebraucht. Heute kontrolliert und leitet Denz die Liden & Denz Language Centers St. Petersburg und Moscow, die grösste private Sprachschule für Russisch in Russland, und das Swiss Travel House, ein Reisebüro in St. Petersburg.

Kompetent oder Experte ?

Alternative Capital Enhancement

Luxemburgische SICAV zugelassen in der Schweiz als "Fonds mit besonderen Risiken".

10 Fonds für einen massgeschneiderten Zugang zu alternativen Anlagen

ACE Long Short Fund (USD)

Kumulierte Performance über 3 Jahre vom 30/04/2004 bis zum 30/04/2007 (Referenzindex*: +30,09%)

+50,90%

ACE Long Short Fund USD	Referenzindex*
Performance 2007 (bis zum 30/04/2007)	+5,65% +4,90%
Performance 2006	+15,47% +10,40%

*Referenzindex: HFR Fund Of Funds Composite USD.

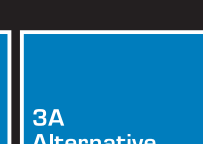
3A SA (Alternative Asset Advisors)

Mitglied der SYZ & CO Gruppe

Genf | Zürich | Lugano | Locarno

www.3-a.ch

Die SYZ & CO Gruppe besteht aus mehreren Gesellschaften, unter anderem Bank SYZ & CO AG und 3A SA.



ALTERNATIVE CAPITAL ENHANCEMENT (ACE) ist eine luxemburgische SICAV (Société d'Investissement à Capital Variable) zugelassen in der Schweiz als "Fonds mit besonderen Risiken". ACE besteht aus einer Familie von mehreren Hedge-Dachfonds, die verschiedenen alternativen Anlagestrategien entsprechen. Eine Anlage in ACE birgt erhebliche Risiken. Die mit einer Anlage in Hedge Fonds verbundenen Risiken sind mit denen von traditionellen Aktienfonds, die in börsenkotierte Wertpapiere investieren, nicht vergleichbar. Die Erreichung der Anlageziele kann von ACE nicht garantiert werden. Die Anlageergebnisse können zudem beträchtlichen Schwankungen unterliegen, und die Anleger gehen das Risiko ein, den ganzen Anlagebetrag oder einen Teil davon zu verlieren. Potenzielle Anleger sollten sorgfältig prüfen, ob der Kauf von Anteilen für sie auf Grund ihrer finanziellen Situation in Frage kommt (siehe Abschnitt «Risikofaktoren» des Verkaufsprospekts). Der Verwaltungsrat der ACE ist jedoch bemüht, die Risiken durch eine strenge Auswahl der Anlagen im Rahmen eines Due-Diligence-Verfahrens zu minimieren (siehe Abschnitt «Vermögensverwaltung» des Verkaufsprospekts). Auf der Grundlage von Jahresabschlüssen können keine Anteile gezeichnet werden. Zeichnungen besitzen nur dann Gültigkeit, wenn sie auf der Grundlage des aktuellen Verkaufsprospekts erfolgen. Potenzielle Anleger können am Sitz der ACE kostenlos folgende Unterlagen anfordern: Die Satzung, den Verkaufsprospekt, den Jahresbericht und die Halbjahresberichte sowie eine Aufstellung der Wertpapierbestandsveränderungen im Portefeuille jedes Einzelfonds während der betreffenden Periode. In der Schweiz sind die Unterlagen beim Vertreter erhältlich. Die börsenrechtliche Bekanntmachung findet in der Schweiz in Le Temps und im Schweizerischen Handelsamtsblatt. Die historische Performance stellt keinen Indikator für die laufende oder zukünftige Performance dar. Die Performanceindikatoren lassen die bei der Ausgabe und Rücknahme der Anteile erhobenen Kommissionen und Kosten unberücksichtigt. Vertreter und Zahlstelle in der Schweiz: Bank SYZ & CO AG, rue du Rhône 30, CH-1204 Genf.