

Professionelles Know How für Markteintritts - Strategien

Markteintritt Russland: Was müssen Sie über Ihren künftigen russischen Partner wissen, bevor Sie mit Ihm zusammenarbeiten?

Was müssen Sie über Ihren russischen Partner wissen, bevor Sie mit ihm zusammenarbeiten?

Summary	3
A. Probleme, die bei der Geschäftstätigkeit in Russland auf Sie zukommen	4
1. Urteile deutscher Gerichte sind in Russland nicht vollstreckbar	4
2. Die Höhe der Bestechungsgelder steigt dramatisch an	4
3. Eigentum an Immobilien erwerben ist möglich, ausgenommen in Moskau	4
4. Die Energieversorgung kann Ihre Investition verzögern	5
5. Der russischen Zoll ist nach wie vor unberechenbar	5
6. Das Bankensystem ist noch schwach und unterentwickelt	5
B. Worauf Sie sich bei Ihrem Risikomanagement einstellen sollten	5
1. Sammeln Sie Informationen über Vertragsgestaltung	5
2. Bestimmen Sie die wesentlichen Kriterien für Ihren Standort	6
3. Suchen Sie gute Kontakte zu Ihren zuständigen Behörden.....	6
4. Nur die besten Manager sind gut genug.....	6
5. Bauen Sie eine Beziehung zu Ihren Geschäftspartnern auf	6
6. Recherchieren Sie über Ihren künftigen Geschäftspartner	6
C. Was müssen Sie über Ihr künftiges Partnerunternehmen wissen?	7
1. Ohne INN Code keine eindeutige Identifikation des Unternehmens	7
2. Existiert die Gesellschaft wirklich?	7
3. Wer sind die wirklichen Eigentümer und Entscheider?	8
4. Daten über wirklichen Umsatz, Verflechtungsgrad und Geschäftsfelder.....	8
5. Vertragstreue, Reputation, Verhaltensweisen gegenüber dem Gesetz	9
6. Finanzdaten sind oft sehr intransparent	9
7. Kreditwürdigkeit lässt sich nicht in ein Rating pressen	9
D. Was müssen Sie über Ihre künftigen Gesprächspartner wissen?	9
1. Was darf Ihr Gesprächspartner unterschreiben?	10
2. Was hat er in seinem Leben bisher gemacht?.....	10
3. Hat er Berufserfahrung, besitzt er Vermögen?	10
4. Gab es Konflikte mit dem Gesetz oder mit der Steuergesetzgebung?.....	10
E. Wie beurteile ich die Datenqualität der Auskunfteien?	10
1. Daten über die Schattenwirtschaft dürfen nicht fehlen.....	11
2. Die Qualität von Wirtschaftsdaten in Schwellenländern lässt sich definieren.....	11
3. Quellen, aus denen der Spezialist einer Auskunftei schöpft	12
Anhang: Wichtige Adressen und Links	13

Summary

Die Prüfung der Geschäftsdaten eines neuen Kunden oder Partners gehört in den westlichen Industrieländern zur guten Ordnung des Risikomanagements: Bevor man den künftigen Kunden, vor allem seine Kreditfähigkeit nicht kennt, darf nicht ausgeliefert werden. In Schwellenländern mit höherem Risiko und ungewohnten Geschäftspraktiken wie Russland sind die Recherchen von geschäftlichen und persönlichen Daten umso wichtiger, da es Prozesse gibt, die wir unter dem Begriff „**Korruption**“ zusammenfassen. Prof. Rhodenstock beschrieb den Sachverhalt in einem Vortrag bei der IHK „ Korruption ist etwas, von dem wir in Deutschland wenig verstehen...“, ganz zu schweigen von der hohen Wirtschaftskriminalität.

Russland ist im **Corruption Perceptions Index** 2008 von Transparency International (http://www.transparency.de/Tabellarisches_Ranking.813.0.html) auf Rang 147 (von 180 Plätzen) abgesunken, hinter Ländern wie Bangladesch und dem Osttimor und vor Ländern wie Kenia und Laos.

11% der in Osteuropa tätigen Unternehmen geben in einer Befragung der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE) an, dass sie bei der Auftragsvergabe Bestechungsgelder zahlen müssen, um berücksichtigt zu werden (Korruption ist ein hartes Geschäft, MOE Januar 2006, S. 10). Wollen Sie in St. Petersburg auch nur ein Café in normaler Stadtlage eröffnen, benötigen Sie € 60.000, € 30.000 für die Ausstattung und weitere € 30.000, um erpresserische Beamten zu schmieren (FAZ 24. Juni 2006, S. 5).

Um so mehr verwundert es, wenn deutsche Vorzeigeunternehmen bei offiziellen Anlässen ihr russisches Engagement gebetsmühlenhaft als nahezu problemlos, wenn auch oft langwierigen Markteintritt beschreiben, bei dem die russischen Behörden stets sehr hilfreich waren, wenn es um die Beschaffung von Land, Energieanschlüssen und die diversen erforderlichen Genehmigungen ging. Stolpersteine gab es nicht oder sie werden verschwiegen.

Da es keine Transparenz über die kleinen und großen Fallstricke in der Markterschließung Russlands gibt, soll Ihnen der folgende Artikel konkrete Hinweise darauf geben, worauf Sie bei der Geschäftsentwicklung besonders achten müssen und was Sie über ein Unternehmen, künftige Partner oder verbundene Personen wissen sollten.

Der Autor hat in einer Wirtschaftsauskunftei in Russland gearbeitet und selbst erfahren, wie vielfältig die Fallstricke und Unwägbarkeiten im russischen Geschäftsleben sein können und will in dem folgenden Beitrag einige Tipps für Mittelständler geben, wie man durch systematische Vorarbeiten vor der Geschäftsanbahnung Fehler vermeiden kann. In der geschäftlichen Praxis werden allerdings Auskünfte erst dann eingeholt, wenn es bereits zu gravierenden Problemen gekommen ist.

Helmut G. Hofmann

E-Mail: hofmann@hofmannconsult.com

Internet: www.hofmannconsult.com

A. Probleme, die bei der Geschäftstätigkeit in Russland auf Sie zukommen

Prüfen Sie sich, ob Sie über die folgenden Sachverhalte ausreichendes Wissen oder auch kompetente Fachleute haben, um den Markteintritt abzusichern:

1. Urteile deutscher Gerichte sind in Russland nicht vollstreckbar

Russische Richter stammen aus dem unteren Drittel der ausgebildeten Juristen und haben eine niedrige gesellschaftliche Stellung. Viele sind deshalb nicht abgeneigt, ihr geringes Salär aufzubessern. Die Exequatur, der Transfer eines Urteils aus einem Staat in den anderen, wird in allen osteuropäischen Ländern oft mit einem Jahr Verzögerung durchgeführt. Deutsche Gerichtsurteile werden in Russland generell nicht anerkannt. Möglicherweise werden nur Schiedsgerichtsurteile nach dem New Yorker Übereinkommen von 1958 anerkannt. Als Schiedsgerichtsorte sollte man bei den Vertragsinhalten die Städte Wien, Zürich, Paris, Stockholm vorschlagen. Das Auffinden des Schuldnervermögens ist die Aufgabe des Gläubigers! Auch die findigste Auskunft und Detektei dürfte Probleme haben, Immobilien oder Vermögensteile festzustellen, wenn sie der Schuldner bereits ins Ausland verschoben hat.

2. Die Höhe der Bestechungsgelder steigt dramatisch an

Das Beamtenheer in Russland ist nicht nur ein Hemmschuh bei der Registrierung des Unternehmens, sondern auch ein Kostenfaktor: Aus einer Befragung von 2700 Unternehmen, die in Russland arbeiten, geht hervor, dass sich kleine Unternehmen im Schnitt pro Jahr etwa 23 Überprüfungen gefallen lassen müssen, „... und besonders die Feuerwehr, die Polizei und die Steuerbehörden halten dabei die Hand auf, dass pro Beschäftigten etwa 400 Dollar Schmiergeld fällig werden ...“ (Handelsblatt 30.03.05, Nr. 61, S. B2).

Die „Alltagskorruption“ (informelle Zuwendungen an Verkehrspolizei, Ärzte, Beamte) hat sogar nachgelassen, aber der Umfang der illegalen Geschäfte zwischen Geschäftswelt und Bürokratie ist explosionsartig angewachsen: von 33 Milliarden in 2001 auf 316 Milliarden in 2005, das ist mehr als das Zweieinhalbfache des Staatshaushaltes. Dabei hat sich die Höhe des durchschnittlichen Bestechungsgeldes von \$ 10.000 auf \$ 136.000 erhöht. (INDEM-Foundation, Moskau: www.indem.ru "Diagnostics of corruption in Russia: 2001-2005"). Rezepte, wie man diesen Machenschaften entgehen kann, gibt es nicht. Auf der einen Seite sollten Sie Kosten in Ihrem Business Case vorsehen, auf der anderen Seite Erpressungen nicht mitmachen bzw. durch einen langen zeitlichen Atem aushebeln, soweit möglich.

3. Eigentum an Immobilien erwerben ist möglich, ausgenommen in Moskau

Der Erwerb von Immobilien ist seit 2001 möglich, ausgenommen in Moskau. Es ist nach wie vor ein langwieriger Prozess, besonders beim Kauf landwirtschaftlich genutzter Flächen. Die Umschreibung in gewerblich genutztes Gebiet ist oft ein schwieriger Prozess, den man nur mit einem geübten Rechtsberater angehen sollte. Der Verkauf von Waldflächen wird nur einmal um Jahr entschieden. Wenn Sie den Erwerb von Beteiligungen und Immobilien planen, sind im Rahmen von Due Diligence frühere Privatisierungsverfahren für das ausgewählte Grundstück zu prüfen: die Privatisierung ist in Russland nicht

ordnungsgemäß verlaufen, Sie sollen keine späten Überraschungen erleben. Mängel in der Privatisierung aus der Vergangenheit können den Rechtserwerb an privatisiertem Vermögen in Frage stellen.

4. Die Energieversorgung kann Ihre Investition verzögern

Zusammen mit dem Grundstückserwerb muss die Energieversorgung abgesichert werden, da es in Russland auch in den Großstädten Probleme in der Bereitstellung der Anschlüsse und in der laufenden Versorgung mit Strom, Wasser / Abwasser und Gas kommt. Engpässe sind im Hochsommer und im Winter an der Tagesordnung. auch bei der Versorgung mit Wasser und Abwasser. Faire Preise sind dabei nicht garantiert.

5. Der russischen Zoll ist nach wie vor unberechenbar

Als besonders korrupt unter den russischen Behörden gilt der russische Zoll, dessen Arbeitsweise sogar bei öffentlichen Symposien im Beisein russischer Honorationen gerügt wird. Russische Zöllner müssen pro Monat ein bestimmtes Budget an Gebühren abliefern, Willkür und Unregelmäßigkeiten sind an der Tagesordnung. Es gibt allerdings Dienstleister, mit deren Hilfe Rechnungen und Packlisten zollgerecht aufbereitet werden und die Entzollung im Terminal in Moskau problemlos abgewickelt werden kann.

6. Das Bankensystem ist noch schwach und unterentwickelt

Wir gehen davon aus, dass bei Beginn einer Geschäftsbeziehung ausschließlich westliche Banken zu Finanzierungsfragen hinzugezogen werden. Ausführungen über das Bankensystem würden hier zu weit führen. Als echter Innovator hat sich die Bank Raiffeisen International, Wien, einen Namen gemacht. Die Beurteilung der Kreditwürdigkeit von russischen Unternehmen ist schwierig, da es viele Möglichkeiten gibt, sich intransparent darzustellen (siehe meine Ausführungen über Management und Unternehmenskennzahlen).

B. Worauf Sie sich bei Ihrem Risikomanagement einstellen sollten

Wenn Sie bei Ihrer Markteintrittsstrategie nach der Exportphase vor Ort unternehmerisch selbst tätig werden wollen, sollten Sie vor der Gründung einer Niederlassung in eine Repräsentanz investieren. Sie wären auf Ihrem Zukunftsmarkt präsent, aber noch nicht unternehmerisch tätig im Sinne der Steuergesetzgebung. Sie könnten sich so auf den eigenen Marktauftritt optimal vorbereiten. Für Ihr Risikomanagement haben wir die wesentlichen Problembereiche kurz angeschnitten. Dabei geht es nicht um die Definition der klassischen Marketing Strategien mit Produkt / Preis / Kommunikations- / und Distributionsstrategie und um die Finanzierung, sondern um die Sondierung allgemeiner Risiken:

1. Sammeln Sie Informationen über Vertragsgestaltung

Beschaffen Sie sich rechtzeitig Kenntnisse über die Regelungen bei der Gestaltung und beim Scheitern einer Beziehung. Wählen Sie für die Gestaltung der Verträge und der Wahl der optimalen Rechtsform, auch für den Fall der Trennung einen Rechtsbeistand, der genaue Kenntnisse und Erfahrungen über den Verlauf von Gerichtsverfahren besitzt.

2. Bestimmen Sie die wesentlichen Kriterien für Ihren Standort

Im Idealfall haben Sie bereits eine Marketingstrategie, aus der hervorgeht, wer Ihre wichtigsten „Stakeholders“ (Gruppen von Personen und Institutionen, die Ihr Unternehmen braucht wie Kunden, Mitarbeiter, Behörden, Lieferanten etc.) sind. Außerdem wissen Sie bereits, dass man einen Elefanten nicht auf einmal essen kann: Ihre Strategie weist eine Reihe wichtiger Phasen des Markteintritts auf, wie Sie den russischen Markt schichtenweise entwickeln werden, in welchen Regionen Ihre Marktsegmente sitzen.

Die üblichen Standortfaktoren sind die Marktnähe, die benötigten Fachkräfte, das erforderliche Land mit sämtlichen Anschlüssen (Energie, Verkehr, Kommunikation) und eine zugängliche Administration.

3. Suchen Sie gute Kontakte zu Ihren zuständigen Behörden

Die Negativzahlen über Schmiergelder geben einen Hinweis, wie wichtig gute Beziehungen zu den lokalen Behörden sind. Suchen Sie stets gute Verbindungen zur lokalen Administration (für Genehmigungen, laufende Abgaben, Zulassungen, Steuern, Gebühren und Lösungen bei möglichen Unregelmäßigkeiten). Bauen Sie Netzwerke auf mit Firmen, die am selben Standort tätig sind und erfüllen Sie Ihre Verpflichtungen als Steuerzahler peinlichst genau. Beobachten Sie aufmerksam, wie andere internationale Firmen von den Behörden behandelt werden, erfüllen Sie penibel alle Ihrer Verpflichtungen, kennen Sie Ihre Rechte. Weigern Sie sich strikt bei Bestechungsversuchen, sonst werden Sie erpressbar. In besonders dreisten Fällen sollten Sie vor Gericht gehen. Nicht alle Gefälligkeiten sind Bestechungen. Der Autor ist sich bewusst, dass diese Spielregeln nicht immer der Praxis standhalten.

4. Nur die besten Manager sind gut genug

Entsenden Sie Ihre besten und bewährten Mitarbeiter, es müssen in der so unterschiedlichen Geschäftskultur echte Entscheidungen in ungewohnter Umgebung getroffen werden. Auch haben Sie den russischen Markt wegen seiner überdurchschnittlichen Margen gewählt, seinem Wachstumspotential, das wir in Mitteleuropa nicht mehr aufweisen können. Sparen Sie nicht am Management, und entwickeln Sie russische Mitarbeiter für künftige Schlüsselpositionen.

5. Bauen Sie eine Beziehung zu Ihren Geschäftspartnern auf

Entwickeln Sie ein vertrauensvolles Verhältnis zu Ihren künftigen Geschäftspartnern, investieren Sie in ein gutes persönliches Verhältnis. Der Aufbau einer guten Beziehung braucht in Russland mehr Zeit als in den westlichen Industrieländern.

6. Recherchieren Sie über Ihren künftigen Geschäftspartner

Wenn Sie einen möglichen Geschäftspartner kennen lernen, sollten Sie seine wirkliche Stellung in der Organisation, seine wirklichen Kompetenzen und auch seine wirklichen Vermögensverhältnisse sehr gut kennen. Versorgen Sie sich mit umfangreichen Daten über Ihre Gesprächspartner, deren Unternehmen und über die Märkte, in denen sie tätig sind. Untersuchen Sie genau, woher die Daten kommen. Westliche Quellen ignorieren in der Regel Prozesse, die ungesetzlicher Natur sind und unter die Begriffe „Korruption“ bzw.

„Schattenwirtschaft“ fallen. Lokale Dienste kennen die besonderen Verfilzungen der Prozesse und können Sie auf Hindernisse hinweisen, die bei uns nicht aktuell sind.

Der Autor hat diese Daten für Unternehmen und Personen strukturiert. Werden sie abgefragt, sorgen sie für die nötige Transparenz, die Sie bei Ihren Geschäftsanbahnungen brauchen:

C. Was müssen Sie über Ihr künftiges Partnerunternehmen wissen?

Sehen Sie die Listung der folgenden Daten auch als Checklist für andere Schwellenländer. Die Interpretation dürfte in allen GUS Staaten ähnlich sein.

1. Ohne INN Code keine eindeutige Identifikation des Unternehmens

Am Anfang jeder Recherche über ein russisches Unternehmen steht die Klärung der Registrierung, der faktischen Existenz der Gesellschaft.

Es kommt in Russland sehr oft vor, dass es zwei oder mehrere Firmen mit derselben Firmierung, auch sehr ähnlichen Logos gibt, entweder an unterschiedlichen Orten oder auch an demselben Ort. Eindeutiges

Erkennungsmerkmal der Gesellschaft sind die Staatliche

Hauptregistrierungsnummer der Gesellschaft (OGRN) und die Steuernummer (INN). Beide werden von der Finanzbehörde vergeben. Sollten man Ihnen eine

OKPO Nummer geben wollen, bestehen Sie auf der OGRN, die OKPO

Kennzeichnung ist nicht mehr aktuell. Diese offiziell vergebenen Nummern

werden vom „Staatlichen Komitee der Russischen Föderation für Statistik“ in Moskau koordiniert und geben jedem Unternehmen, jeder Niederlassung eine

einmalige Identifikation. Beide Nummern müssen im Handelsregisterauszug vermerkt sein. Alle juristischen Personen, darunter auch Niederlassungen,

werden ins Statistikregister eingetragen, das EGRJL (United State Register of Juridicial Persons). Die Firmierungen in russischer Sprache sind obligatorisch.

Ein Beispiel für die Kodierung:

The Bank of Russia	OGRN:	1027739223687
	OKPO:	40204899
	INN:	7727065444

Natürlich gehören auch die üblichen Adressdaten zu den Ident Daten. Es empfiehlt sich, auch diese Daten zu überprüfen, um zu wissen, ob das fragliche Unternehmen auch wirklich unter der Adresse zu finden ist. Die Feststellung der Adressen gehört zur Routine der Auskunfteien. In einzelnen Fällen braucht man eine Detektei, um den wahren Sitz einer Gesellschaft festzustellen. Prüfen Sie alle ihnen bekannten Adressdaten, es könnte sein, dass Ihr Verhandlungspartner unter den offiziellen Koordinaten nicht auffindbar ist.

2. Existiert die Gesellschaft wirklich?

Für die Gründung einer russischen Aktiengesellschaft (ZAO) oder einer GmbH (OOO) sind keine wesentlichen finanziellen Voraussetzungen erforderlich. Das Mindestkapital für eine Kapitalgesellschaft beträgt etwa 270 Euro. Es kann sein, dass diese Gesellschaften nur kurzfristig für einen bestimmten Zweck gegründet werden, sie gelten auch oft als „Zero Sales Companies“ oder „Eintages-Gesellschaften“. Man erkennt sie daran, dass sie keinen Gewinn erwirtschaften, keinen Umsatz machen, kein Eigenkapital haben und von

keinem Wirtschaftsprüfer geprüft werden. Das Management ist nicht erreichbar, unabhängige Notare zu ihrer Vertretung gibt es nicht. Solche Unternehmen dienen oft der Steueroptimierung, ihre Existenz an sich ist sogar rechtmäßig. Unter dem Deckmantel dieser Eintags Gesellschaften können aber auch Geldwäsche, Haftungsbeschränkungen und betrügerische Machenschaften stecken. Sie sollten also wissen, seit wann das Unternehmen ins Handelsregister eingetragen worden ist, welche Rechtsform und welche Mehrheiten beim Aktienbesitz vorliegen. Die Beschaffung des Handelsregisterauszugs sollte zur normalen Geschäftspraxis auch in Russland gehören.

3. Wer sind die wirklichen Eigentümer und Entscheider?

Das Handelsregister genießt zwar öffentlichen Glauben, reflektiert aber nicht immer die wahren Machtverhältnisse in den Gesellschaften. Was nicht immer so klar ist, ob das Management in den Publikationen auch das faktische Management ist und – wichtiger noch, ob die offiziell genannten Eigentümer die wirklichen Eigentümer sind, die die wirkliche Kontrolle ausüben. Oft sind die im Handelsregister ausgewiesenen Aktionäre und Geschäftsführer nicht die wahren Entscheidungsträger, sondern die so genannten „grauen Kardinäle“. Die gesellschaftliche Kontrolle verbirgt sich in KMU's (SMC's) oft hinter verschiedenen natürlichen Personen bzw. off-shore Gesellschaften (in Zypern oder BVI / British Virgin Islands, usw.). Bei Verschweigen dieser Zusammenhänge müssen Sie eine Detektei hinzuzuziehen (Nörr Stiefelhofer Lutz, internes Referat April 2005, www.hk-cciaa.bz.it/618.pdf) Wenn andere Personen als der Generaldirektor einer OOO (GmbH) die Gesellschaft bei einer Transaktion vertritt, benötigen sie eine schriftliche bzw. notarielle Vollmacht. Wenn es um große Transaktionen (beispielsweise 25% des Bilanzwertes einer Gesellschaft) geht, ist die Zustimmung der Gesellschafter notwendig. Vollmachten sollten deshalb möglichst frühzeitig und korrekt angefordert werden. Das kann bei großen Gesellschaften viel Zeit in Anspruch nehmen.

4. Daten über wirklichen Umsatz, Verflechtungsgrad und Geschäftsfelder.

Es sollte Ihnen klar sein, mit welchen Geschäften die Firma ihren Umsatz tätigt und welche Zweigstellen und Beteiligungen zum Unternehmen gehören. Russischen Auskunfteien ist es möglich, durch die Analyse der Recherchen der Transaktionen der Unternehmen mit ihren Banken mehr zu erfahren. Zu den üblichen Daten gehören die Zahl der Beschäftigten und der Umsatz, wobei hier nicht immer die wahren Zahlen veröffentlicht werden. Es ist wichtig, den wirklichen Umsatz zu erfahren. Hier liegt eine klare Schwachstelle in den Analysemethoden westlicher Auskunfteien: diese Dienste rufen oft den aktuellen Jahresumsatz und andere Daten jährlich einmal ab und werben mit dem Datenbestand von zigtausenden von Unternehmen. Ein klassisches Beispiel dafür, wie der Bock zum Gärtner gemacht wird. Prüfen Sie bei den Auskunfteien ab, welche Daten über das fragliche Unternehmen vom Unternehmen selbst publiziert worden sind, und wie sie unter Verwendung anderer Quellen (z.B. Steuerämtern) auf Plausibilität geprüft worden sind. Dasselbe gilt für Informationen über Absatzmärkte, Hauptwettbewerber und Marktanteile. Lassen Sie sich Referenzkunden nennen.

5. Vertragstreue, Reputation, Verhaltensweisen gegenüber dem Gesetz

Soft facts wie Vertragstreue, Beteiligung an kriminellen Handlungen, oder die Einhaltung der Steuergesetze spielen bei der Beurteilung von Unternehmensvertretern eine Schlüsselrolle. In den Berichten der westlichen Auskunfteien werden Sie diese Informationen aber nicht finden. Nur die lokalen russische Agenturen greifen auf Quellen mit diesen Inhalten zu. Der Autor erhielt bei einer Anfrage von einer internationalen prominenten Wirtschaftsauskunftei die klare Antwort: „... Informationen über die Schattenwirtschaft gibt es, wir berichten aber nicht darüber ...“. Der Autor hatte die Gelegenheit, bei seiner Arbeit in einer russischen Auskunftei die CV einer hochgestellten russischen Führungskraft eines Verkehrsunternehmens nachzulesen. Der eigenhändige Griff zur Waffe, der mehrfache Konflikt mit dem Gesetz und mehrere Gerichtsverfahren gehörten zum Inhalt. Solche Dinge sind zwar nicht an der Tagesordnung, aber es ist gut zu wissen, dass es Quellen über Daten abseits der Piste gibt, und wo man sie abrufen kann, wenn man sie braucht.

6. Finanzdaten sind oft sehr intransparent

Bilanzdaten sind in Russland im Prinzip Pflicht und erhältlich, aber sie sind oft sehr dürftig und unvollständig, wenn wir sie mit unseren Standards vergleichen. Dasselbe gilt für die Darstellung des Betriebsvermögens, die Schulden und die wirklichen Eigentümer des Vermögens. Auch hier sollte man sich nicht auf eine öffentliche Quelle verlassen, sondern eine Auskunftei bemühen. Wenn es um eine bessere Kenntnis der Steuerschulden, der Zahlungsdisziplin und erfolgte Sanktionen geht, sind russische Agenturen die bessere Wahl.

7. Kreditwürdigkeit lässt sich nicht in ein Rating pressen

Wieweit der potentielle Partner seine Zahlungsverpflichtungen einhalten kann und einhalten will, kann man aus den bisherigen Daten abschätzen. Eine qualifizierte Beurteilung ist aber nur möglich, wenn zusätzliche Quellen befragt werden wie Finanzbehörden, Justizbehörden, Richter, Katasterämter, Banken, eigene Detektei, Statistische Ämter, Verbände, Führungskräfte aus Unternehmen, auch das Innenministerium. Nicht alle Quellen werden jedes Mal systematisch herangezogen, die Bedeutung des Einzelfalls bestimmt die Zahl der Plausibilitätsprüfungen. Jedenfalls lassen sich aus den gesammelten Daten wesentliche Schlüsse über die Kreditwürdigkeit ziehen. Passen Sie auf, wenn Ihnen ein Rating vorgeschlagen wird nach westlichem Muster. Der Autor vertritt die Auffassung, dass die russischen Verhältnisse noch viel zu intransparent und zu wenig vergleichbar sind, für ein Rating nach bestimmten Standards. Langfristig kann es sein, dass das Gesetz über Kredithistorie (seit 01.06.2005 in Kraft) mehr Transparenz über die Bonität des potentiellen Geschäftspartners bringt. Bis diese Daten aber exakt erfasst und damit nachprüfbar und vergleichbar werden, dürfte es einige Jahre dauern.

D. Was müssen Sie über Ihre künftigen Gesprächspartner wissen?

Die meisten Anfragen, die den Autor als Vertreter einer russischen Wirtschaftsauskunftei erreichen, beziehen sich auf Personen, meist höhere Führungskräfte von großen Organisationen. Oft werden die Auskünfte erst dann in Auftrag gegeben, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist. Deshalb

sollt man den Gesprächspartner schon vor der Verhandlung kennen und seine Herkunft durchleuchten.

1. Was darf Ihr Gesprächspartner unterschreiben?

Wenn Sie eine Visitenkarte erhalten, heißt das noch lange nicht, dass die Identdaten und der Titel der Realität entsprechen. Lassen Sie ermitteln, welche Funktion der Gesprächspartner wirklich ausfüllt, und fragen Sie nach seinem persönlichen Umfeld (wo und wie wohnt er, eventuell mit welchem Lebenspartner). Wenn es nicht der Generaldirektor selbst ist, sollten Sie prüfen, ob er eine notarielle Unterschriftsberechtigung hat.

2. Was hat er in seinem Leben bisher gemacht?

In gut recherchierten Lebensläufen stehen nicht nur die beruflichen Stationen der Entwicklung, sondern auch der Lebenswandel und das Ausmaß an kriminellen Handlungen. So dürfte es große Diskrepanzen zwischen den publizierten und realen Lebensläufen geben.

3. Hat er Berufserfahrung, besitzt er Vermögen?

Schwierig wird es, wenn Sie als Geschädigter innerhalb einer rechtlichen Auseinandersetzung nach dem Privatvermögen suchen. Dies bleibt ein unlösbares Problem auch für eine gute Auskunft, da es zu viele Wege gibt, Vermögen ins Ausland zu schaffen. Eine weitere Suche erübrigt sich dann.

4. Gab es Konflikte mit dem Gesetz oder mit der Steuergesetzgebung?

Was direkt mit der Wirtschaftskriminalität und der täglichen Korruption zu tun hat, sind die Kontakte mit Personen und Unternehmen mit kriminellem Verhalten. Auch Steuerhinterziehungen und Gerichtsverfahren sind hier interessant, auch nicht eingehaltene Partnerverträge. Diese Angaben sind sicher eine Frage des Vertrauens, kann man sie doch nicht einfach überprüfen. Auch ist nicht jeder potentielle Vertragspartner immer als korrupt einzustufen, aber in verschiedenen Märkten (z.B. Metallmärkte) häufen sich solche Elemente und es gut zu wissen, wen man vor sich hat.

Natürlich sind auch diese Daten nur Anhaltspunkte zur Einordnung einer Persönlichkeit. Nicht alle russischen Führungspersonen sind vorbelastet. Viele Geschäftskontakte mit russischen Händlern, Unternehmern sind außerordentlich stabil, auch sind viele russische Unternehmer sehr genau in der Einhaltung von Zahlungszielen. Auch kann man die „Chemie“ zum Gesprächspartner nicht in ein Profil pressen, Menschenkenntnis und kulturelle Toleranz sind ganz entscheidend. Je häufiger Sie Ihren russischen Gesprächspartner außerhalb der Geschäftsräume treffen, wenn Sie die russische Gastfreundschaft erwidern, haben Sie eine gute Basis zur Beurteilung seiner Zuverlässigkeit und Loyalität zu Ihren Abmachungen.

E. Wie beurteile ich die Datenqualität der Auskünfte?

Bei gängigen Produkten und Dienstleistungen entscheidet der Kunde über Qualität. Produkte sind auf dem Markt, die kann er vergleichen, testen, und zurückgeben. Vertrauliche Daten aus einem Wirtschaftsraum, dessen Geschäftsprozesse sich von den Industrieländern unterscheiden, sind Vertrauenssache. Wenn es um kritische Entscheidungen geht, spricht nichts

gegen die Einholung von zwei Gutachten, selbst in der westlichen Marktforschung werden wichtige Daten stets auf Plausibilität geprüft und mehrere Quellen benützt. Es ist deshalb wichtig, nachzufragen, wie die Daten recherchiert werden, und aus welchen Quellen.

1. Daten über die Schattenwirtschaft dürfen nicht fehlen

Wenn Sie eine geschäftliche Situation in einem Land mit gravierend unterschiedlicher Geschäftsethik beurteilen müssen, können Sie die Augen vor den „Abweichungen“ nicht verschließen. Eine entscheidende Forderung an die Arbeit der Auskunftei muss es deshalb sein, dass das Personal aktive Vorschläge macht, über Besonderheiten, die uns nicht einfallen würden. Aus diesem Grund ist von den westlichen Informationsdiensten abzuraten, da sie mit ihren „klinisch sauberen“ Reports eine Situation nicht umfassend darstellen.

2. Die Qualität von Wirtschaftsdaten in Schwellenländern lässt sich definieren

Die einfachsten Faktoren, die wir in Schwellenländern als „Qualität recherchierter Daten“ bezeichnen würden, sind folgende:

- § Für die vollständige Darstellung einer Situation müssen sie die **Erscheinungen der Schattenwirtschaft abdecken** (kriminelle Handlungen, Steuerschulden, Vertragstreue)
- § Damit nicht der Bock zum Gärtner gemacht wird, müssen Informationen **aus unabhängigen oder rechtlich verifizierten Quellen** stammen: Daten, die von den Unternehmen routinemäßig abgefragt werden (Umsatzentwicklung, Zahl der Beschäftigten), sind nicht akzeptabel, bevor sie mit anderen Quellen auf Plausibilität geprüft werden.
- § Entsprechend dem Grundsatz solider Marktforschung, gehört **lokale Expertise zur Bewertung der Daten** und die Prüfung auf Stimmigkeit mit mehreren Quellen.
- § Vielfach werden in Russland Daten aus veralteten Datenbankdaten entnommen, es muss sich dabei keinesfalls um KGB Informationen handeln. Der Vermutung, viele vertrauliche Daten kommen aus KGB Quellen, ist übrigens nicht relevant und wird meist von Leuten geäußert, die mit der Materie nicht vertraut sind. **Aktualität ist ein Qualitätskriterium** und sollte den Daten mitgeliefert werden Bei Neugründungen erhält das Moment der Aktualität ein besonderes Gewicht.
- § Viele Wirtschaftsauskunfteien haben Rating-Systeme, um mit einem Ranking eine Qualifikation (z.B. Kreditwürdigkeit) aufzuzeigen. Das mag in der industriellen westlichen Welt gerade noch funktionieren, in einer Wirtschaft wie Russland muss diese Methode versagen: **Gut ausgearbeitete Auskünfte zeigen qualitative Zusammenhänge** auf mit Kenntnis der lokalen Bedingungen. So sind viele Bilanzen für unsere Verhältnisse außerordentlich dünn befüllt, und nur mit lokaler Kenntnis kann man solche magere Zahlen interpretieren.

3. Quellen, aus denen der Spezialist einer Auskunftsei schöpft

Nicht alle Quellen sind öffentlich zugänglich, sowohl im finanzwirtschaftlichen Bereich (monatliche Transaktionen eines Unternehmens) oder bezüglich juristischer oder steuerrechtlicher Fakten. Zu den üblichen Quellen gehören (die Listung gibt keine Priorität vor) folgende Institutionen:

Öffentliche Institutionen	Private Institutionen
Finanzbehörden	Banken
Innenministerium	Anwaltskanzleien
Wirtschaftsministerium	Marktforschungsinstitute
Katasterämter	Unternehmensberater
Justizbehörden, Richter	IHK, AHK
Handelsregisterauszüge	Führungskräfte
Polizei	Verbände
Statistische Ämter	Detekteien

Abbildung 1: Quellen, aus denen Wirtschaftsauskünfte entstehen

Sie müssen kein Spezialist in Sachen Recherche von Unternehmensdaten werden, aber Sie sollten sich bei allen Entscheidungen immer vor Augen halten, dass in Russland ein bestimmter Teil der Geschäfte mit Unternehmen und öffentlichen Ämtern immer noch von dem „Phänomen Korruption“ durchzogen sind, und dass die Wirtschaftskriminalität hoch ist. Über Korruption spricht man nicht, schon gar nicht bei öffentlichen Auftritten bei der Präsentation von Erfolgsgeschichten. Die einfachste Art, sich zu schützen, liegt erst einmal in der sorgfältigen Prüfung aller Daten über die jeweiligen Gesprächspartner. Wir tun das routinemäßig in den westlichen Industrieländern, wir sollten es auf dem unsicheren Terrain der osteuropäischen Geschäftsanbahnung dann mit doppelter Akribie tun.

Wählen Sie lieber eine kleine Auskunftsei aus, die Ihren Auftrag mit Sorgfalt bearbeitet und Sonderwünsche entgegen nimmt und auch Vorschläge macht. Große Unternehmen haben ihre standardisierten Abläufe und berücksichtigen die Besonderheiten der russischen Geschäftspraktiken viel zu wenig.

Anhang: Wichtige Adressen und Links

Botschaft der Russischen Föderation
Handelsvertretung
Unter den Linden 55-61
10117 Berlin
Tel. +4930 / 2 34 30 34

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland
Ul. Mosfilmowskaja 56
119285 Moskau, Russland
Tel. 007 095 937 95 00
E-Mail gerembeco@aha.ru
Internet: www.deutschebotschaft-moskau.ru

Das Außenwirtschaftsportal
Nordrhein-Westfalen
Internet: www.localglobal.de

Bundesagentur für Außenwirtschaft
1 Kasatschi per. 7
11907 Moskau, Russland
Tel. 007 095 234 49 56

Delegation der Deutschen Wirtschaft Moskau
1 Kasatschi per. 7
RF-119017 Moskau
Tel. 007 095 234 49 50
E-Mail: ahk@dihk.ru
Internet: www.ahk.de

Delegation der Deutschen Wirtschaft St. Petersburg
Volkhovskiy pereulok, 4 A
199004 Sankt Petersburg
Russische Föderation
Tel: +7 812 323 79 91
Fax: +7 812 323 04 70
E-Mail: info@petersburg-ahk.ru
Internet: www.petersburg.russland.ahk.de

Delegation der Deutschen Wirtschaft Außenstelle Novosibirsk
Ul Lenina 21, Hotel „Sibir“, Zimmer 729
RF-63-0004 Novosibirsk-4
Tel. 007 3832 23 46 56
E-Mail: die@center-f1.ru
Internet: www.ahk.de

Delegation der Deutschen Wirtschaft Außenstelle Kaliningrad
Predstawitelstwo Nemezkoj Ekonomiki
W Rossiskoi Federazii -
Otdelenie Kaliningrad
Ul. Kutusowa 39
RF-236010 Kaliningrad
Tel. 007 01 12 21 15 38
E-Mail: service@hkhamb-ahk-kaliningrad.com
Internet: www.hkhamb-ahk-kaliningrad.com

Deutsch-Russisches Zentrum Forum e.V.
Pohlstraße 7
10785 Berlin
Tel. +4930 / 2 63 90 70
E-Mail: info@deutsch-russisches-forum.de
Internet: www.deutsch-russisches-forum.de

Europäische Investitionsbank
100 Boulevard Konrad Adenauer
L-2950 Luxemburg
E-Mail: info@eib.org
Internet: www.eib.org/lending/accession

Generalkonsulat der Russischen Föderation
Wirtschaftsabteilung
Seidlstraße 28
80335 München
Tel. +4989 / 59 57 15

Gesellschaft für internationale
Wirtschaftliche und wissenschaftliche
Zusammenarbeit mbH
Haus der Wirtschaft
Willi-Bleicher Str. 19
D-70174 Stuttgart
Tel. +49711 / 22 78 70
Fax +49711 / 2 27 87 22
Internet: www.bw-i.de

HofmannConsult
Wirtschaftsauskünfte GUS
Helmut G. Hofmann, Dipl. Kfm., M.B.A.
Mittenwalder Str. 33
82467 Garmisch-Partenkirchen
Tel. +49170 / 4567 369
E-Mail: hofmann@hofmannconsult.com
Internet: www.hofmannconsult.com

INDEM Foundation, Russland

Bolshoi Tlatoustinkii pereulok 8/7, Rooms 1-8
Moskau, 101000
Tel. +4907 095 624-2409
E-Mail: fond@indem.ru
Internet: www.indem.ru

Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf
Russland Kompetenzzentrum Düsseldorf
Marktinformationen, Geschäftskontakte,
Markteinstiegsberatung, Veranstaltungen
Ernst-Schneider-Platz 1
40212 Düsseldorf
Frau Naira Kreher
Tel. (0211) 3557 300
Fax: +49211 / 35 57 – 401
E-Mail: kreher@duesseldorf.ihk.de

Repräsentanz der Industrie- und Handelskammer der Russischen Föderation
Leipziger Straße 63
10117 Berlin
Tel. +4930 / 2 04 42 02
E-Mail: hik@russia.de
Internet: www.russia.de

Statistische Unterlagen:
The Russian Federation
Internet: www.gks.ru

TÜV Berlin-Brandenburg
Gesellschaft für Zertifizierung in Europa mbH
Budapester Str. 31
10787 Berlin
Tel. +4930 / 26 01 21 10
E-Mail: Service@din-gost.de
Internet: www.din-gost.de

TÜV Rheinland
Standort Berlin
Alboinstr. 56
12103 Berlin
Tel. +4930 / 75 62 13 63
E-Mail: Trps.berlin@de.tuv.com

Unternehmensdaten:
Internet: www.Standardandpoors.ru

Verband der deutschen Wirtschaft
In der Russischen Föderation
Frau Dr. Andrea Knoop
1. Kasatschi Pereulok, 7

109017 Moskau
Tel. 007 095 234 49 53
E-Mail: buero@vdwrus.msk.ru
Internet: www.vdw.ru

Visumbeschaffung:
VISUM DIREKT OHG
Hinter Hoben 143
D-53129 Bonn
Tel. +49228 / 539790
Kopenhagener Str. 40
D-10437 Berlin
Tel. +4930 / 4 43 19 96

Zentrum für Deutsch-Russische Wirtschaftskooperation – ZDRW
Postfach 10 39 15
40030 Düsseldorf
Königsallee 60g
40212 Düsseldorf
Tel. +49211 / 1 38 56 61

Zentrum zur Förderung von Auslandsinvestitionen
Russland ZFAR
Hanauer Landstraße 182f
60314 Frankfurt am Main
Tel. +4969 / 2 47 72 90
Internet: www.fipc.ru