

# Gewappnet für den Ernstfall

Der russische Bankensektor ist stabil – so das Ergebnis eines Stresstestes

Wer den Schwankungen der Finanzmärkte Gesetzmäßigkeiten entlocken will, erkennt oft Zeichen, wo andere nur Zufälle sehen. So Mitte September, als der 31-jährige Derivatehändler der Schweizer Bank UBS, Kweku Adoboli, seinem Arbeitgeber einen Verlust von zwei Milliarden Euro bescherte. Im Januar 2008 trat der damals ebenfalls 31-jährige Jérôme Kerviel mit dem Rekordverlust von 4,9 Milliarden Euro die erste Welle der Finanzkrise los. Ist nun die zweite Welle fällig? In Russland sieht das Gros der Analysten und Finanzpolitiker den Realitäten entspannt ins Auge: Wieder einmal kommt die Unsicherheit aus dem Westen. Russland werde auch die derzeitigen Turbulenzen überstehen. Auf dem diesjährigen Bankenforum in Sotschi deutete zudem die Zentralbank die Ergebnisse eines Stresstestes des Bankensystems als positiv.

Von Jochen Stappenbeck

„Sogar einem Menschen, der mit beiden Händen seine Augen zudrückt, ist klar, dass die Rezession, deren Ende 2010 erklärt wurde, in Wirklichkeit nur vorübergehend von den „Zauber-künstlern“, den Währungsbehörden, unter den Teppich gekehrt wurde. Die Krise dauerte die ganze Zeit an. Es reichte, nur ein wenig die Druckerpresse in den USA anzuhalten, und schon kam diese offensichtliche Tatsache an den Märkten an.“ Mit diesen blumigen Worten drückte der Sberbank-Analyst Nikolaj Kaschtschew gegenüber der Nachrichtenagentur RIA Nowosti aus, was die meisten russischen Experten denken: Die Märkte werden weiter volatil bleiben, aber das Überraschungsmoment nimmt ab und damit die Gefahr eines großen Flächenbrandes.

Unter dem Eindruck der aktuellen Marktkorrektur des Bankensektors wartete das neunte

Internationale Bankenforum in Sotschi Anfang September mit einer Besonderheit auf: Die russische Zentralbank veröffentlichte die Ergebnisse eines Stresstestes der russischen Banken. Angenommen wurde ein 20-prozentiger Einbruch binnen eines Monats – allerdings nicht des russischen, sondern des europäischen Aktienmarktes. In der Folge würden die russischen Banken in diesem Crash-Monat mit Verlusten von umgerechnet 8,5 Milliarden Euro konfrontiert werden. Das wäre laut Zentralbank aber angesichts eines für 2011 geschätzten Jahresgewinnes von umgerechnet 22 Milliarden Euro zu verschmerzen. Das Bankensystem wurde insgesamt als stabil bewertet.

Dennoch wurden auch Probleme ausgemacht. Vor allem der Mangel an Liquidität beunruhigte die Währungshüter. Das Kapital, mit dem der Markt im Ernstfall



Schlafende Hunde vor der Sberbank. Nach dem Urteil der führenden russischen Banker müssen sie auch nicht geweckt werden.

schnell mit Geld versorgt werden kann, wird stetig weniger. Die Zentralbank erwartet auch in Zukunft eine weitere Verknappung liquider Mittel. Dabei entfällt ein Drittel der Liquidität auf die Sberbank. Im Notfall, wie der stellvertretende Direktor der Abteilung für Finanzstabilität der Zentralbank, Sergej Moissejew, betonte, müsse die Sberbank den Geldmarkt stabilisieren, indem sie Kreditlimits im Falle eines Liquiditätsschocks aufrechterhalte.

Die Sonderrolle der Sberbank lässt Rückschlüsse auf Liquidi-

tätsprobleme anderer großer Finanzhäuser zu, zumal Moissejew hervorhob, dass die kleinen und mittleren Banken dank ihres Geschäftsmodells den Risiken einer Liquiditätsknappheit weniger stark unterworfen seien. Entsprechend setzt die Zentralbank nicht allzu sehr auf die Solidarität der Banken untereinander. Sie wäre notfalls ebenso bereit, Liquidität aus eigenen Kräften zu garantieren.

Nach dem Standpunkt der Zentralbank stünde es Russland auch heute wieder an, wie schon vor

der Krise 2008, für sich den Titel „Hort der Stabilität“ zu reklamieren. So sieht es der erste Stellvertretende Vorsitzende der Zentralbank, Alexej Uljukajew, und fasste die Erkenntnisse des Forums in Sotschi zusammen: „Wir sind eine offene Wirtschaft und die globalen Ereignisse beeinflussen uns jetzt und auch in Zukunft. Aber ein marginaler Effekt ist im makroökonomischen Sinn nicht allzu signifikant. Er muss berücksichtigt werden, mit ihm muss man rechnen, aber prinzipielle Korrekturen in die Politik und die Wirtschaft wird er nicht einbringen.“

Indes legten andere Zahlen auf dem Forum in Sotschi nahe, dass prinzipielle Korrekturen im System durchaus zu erwägen sind: Die Kapitalflucht aus Russland, die 2008 einsetzte, ist noch nicht gestoppt. In der Periode von Januar bis Juni dieses Jahres gab es einen Netto-Kapitalabfluss von 22,6 Milliarden Euro. Im selben Zeitraum des Vorjahres waren es 25,5 Milliarden Euro und 2009, im Höhepunkt der Krise, verließen 41,2 Milliarden Euro das Land. Das letzte Jahr mit einem Nettozufluss an Kapital war das Jahr 2007. Damals brachten Investoren 60 Milliarden Euro nach Russland. Obwohl ein Zusammenhang mit der Liquidität des Bankensystems nicht auszuschließen ist, wurde der Faktor der Kapitalflucht beim Stresstest nicht berücksichtigt.

## Outsourcing oder eigener Buchhalter

Tipps für die Buchhaltung im Russlandgeschäft

Deutsche Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeit in Form einer eigenen Tochtergesellschaft, Repräsentanz oder Betriebsstätte nach Russland ausweiten möchten, kommen an der russischen Buchhaltung nicht vorbei. Denn alle in Russland registrierten Unternehmen, einschließlich Vertretungen ausländischer Gesellschaften, sind gesetzlich dazu verpflichtet, eine Buchhaltung zu führen. Diese Pflicht besteht auch dann, wenn das Unternehmen keine kommerzielle Tätigkeit ausführt. Eine wichtige Frage bei der Planung des Russlandgeschäfts ist also – Buchhaltungs-Outsourcing oder eigener Hauptbuchhalter in Russland? Welche Kriterien bei dieser Frage eine Rolle spielen und was es sonst noch zu beachten gilt, wird im Folgenden erläutert.

Von Anton Schneider

Je größer eine Firma und je mehr Mitarbeiter, desto sinnvoller ist es, eigene Buchhalter einzustellen. Zur effizienten Auslastung einer Buchhalterposition sollte auch ein gewisses Maß an Arbeitsaufwand nicht unterschritten werden. Ein weiterer Faktor betrifft das Erfahrungsniveau, das der Investor auf dem russischen Markt besitzt. Verfügt er bereits über eine Vertretung in Russland oder ist es sein erster Eintritt in eine für ihn fremde Absatzregion? Kann er auf das Know-how eines künftigen Partners vor Ort zurückgreifen oder ist er bei seinem geschäftlichen Unterfangen auf sich allein angewiesen? Die Beschaffung eines geeigneten Hauptbuchhalters kann mit erheblichem Aufwand und Risiken einhergehen und setzt einschlägiges Wissen voraus.

Ein russischer Buchhalter sollte sich mit den Standards der internationalen Rechnungslegung (IFRS, US GAAP) aus-

kennen. Er muss die Fremdsprachen Deutsch oder Englisch sicher beherrschen, um eine reibungsfreie Kommunikation mit der Muttergesellschaft zu gewährleisten. Optimalerweise besitzt er mehrjährige Erfahrung als Hauptbuchhalter bei einer internationalen Firma. Die Suche nach Personal mit dem entsprechenden Qualifikationsprofil nimmt in der Regel viel Zeit in Anspruch. Außerdem sollte sie durch einen schriftlichen, fachlichen Eignungstest untermauert werden. Mittelständische Unternehmen können dies meist nur unter Inkaufnahme unverhältnismäßig hoher Kosten umsetzen. Deshalb entscheiden sie sich meist für das Outsourcing.

Als ausschlaggebend zugunsten einer Ausgliederung der Buchhaltung erweisen sich häufig die Kosten und der zeitliche Aufwand, die bei Einarbeitung und Kontrolle des Buchhalters sowie der Abwicklung bürokratischer Verfahren anfallen.

Damit umgeht man, den Hauptbuchhalter selbst auf seine Eignung und seine Arbeitsergebnisse überprüfen zu müssen. Vor allem in der Anlaufphase sind alle Kräfte darauf konzentriert, das Geschäft schnellstmöglich in die Gewinnzone zu befördern. Erfahrungsgemäß ist dies der unprofitabelste Abschnitt im Russlandgeschäft deutscher Firmen. Die Buchhaltung als arbeitsintensiver und bürokratischer Organisationsbereich eignet sich dabei besonders gut für das Outsourcing. Ausgaben werden reduziert und der Aufbau des Leistungskerns beschleunigt.

Ein wichtiger Nutzen des Outsourcing für deutsche Unternehmen in Russland liegt in der Verlagerung der Haftung auf die Outsourcingfirma. Zudem ermöglicht es die Verschlankung von Strukturen und die Konzentration auf die wesentlichen Geschäftsfelder. Der Effizienzgewinn, der sich daraus ergibt, kann das Wertschöpfungsergebnis dauerhaft optimieren. Insbesondere mittelständischen Firmen ermöglicht der hohe Spezialisierungsgrad von Outsourcing-Unternehmen Kosteneinsparungen von bemerkenswertem Umfang. Die Ausstattung der Outsourcingdienstleister mit der modernsten Buchhaltungssoftware, ihre Qualitätsstandards und –Kontrollen und die Qualifikation sowie fortlaufende Weiterbildung

ihrer Mitarbeiter bilden dafür die Grundvoraussetzung.

Bei der Wahl eines Partners, dem man die Buchhaltung seiner Firma anvertraut, sollte man darauf achten, dass

1) dieser mit den Belangen ausländischer und insbesondere deutscher Unternehmen in Russland vertraut ist,

2) eine Kommunikation in deutscher oder englischer Sprache mit den zuständigen Buchhaltern möglich ist,

3) die Angestellten über ausreichend zeitlichen Spielraum verfügen, in einem persönlichen Gespräch Rede und Antwort zu stehen.

Bei Abschluss eines Vertrages mit einem Buchhaltungsdienstleister sollten Sie ebenso Ihre künftige Firmenentwicklung im Auge haben. Etwa die Perspektive einer Geschäftserweiterung, der Einstellung weiterer Mitarbeiter etc. Fordern Sie auch eine Preisgestaltung über zusätzlich anfallende Leistungen an. Arbeitsabläufe und der Status der geleisteten Arbeit sollten nachverfolgbar sein. Dadurch vermeiden Sie, dass die Kosten spirale nach oben getrieben, die Qualität sinkt und im äußersten Fall die Operativität Ihrer Firma in Russland gefährdet wird.

Lesetipp: „Buchhaltung und Steuern in Russland“, Juni 2011, Informationsbroschüre von RUFIL CONSULTING, kostenlos erhältlich unter [www.rufil-consulting.de](http://www.rufil-consulting.de)

**RC RUFIL CONSULTING**  
Accounting & Management in Russia

### BUCHHALTUNG IN RUSSLAND

STEUERERKLÄRUNGEN

MANAGEMENT REPORTING

### AUF DEUTSCH



RUFIL OOO  
115054 Moskau, Russland  
Oserkovskaya Nabereshnaya, 50/1  
Tel: +7 (495) 233 01 25  
+7 (495) 221 26 65  
Fax: +7 (495) 221 26 67  
Ansprechpartner:  
Philipp Rowe  
[rowe@rufil-consulting.com](mailto:rowe@rufil-consulting.com)

[WWW.RUFIL-CONSULTING.COM](http://WWW.RUFIL-CONSULTING.COM)