

Vorübergehende Stilllegung des Unternehmens

Wenn das Business vorläufig auf Null heruntergefahren werden muss

Für Unternehmer können Instabilität und Ungewissheit zu einer schweren Prüfung werden. Dabei sollte man keine voreiligen Entscheidungen treffen, sondern besser innehalten und sich umschauen. Wie geht das? Darüber sprachen wir mit der Stellvertreterin des Generaldirektors der Abteilung für Outsourcing von Businessprozessen bei der Firma Sapoznikov & Partner / Rödl & Partner, Swetlana Starzewa.

Sie leiten die Abteilung für Outsourcing. Wie schlug sich der Weggang zahlreicher ausländischer Firmen vom russischen Markt in diesem Leistungssektor nieder?

Anfangs wuchs die Nachfrage sprunghaft, die Firmen verkauften alles, was sie hatten. Dann begann der Rückgang, wie bei allen anderen auch. Aber das Outsourcing ist beständig, so wie die Buchhaltung. Die Vorzüge eines solchen Vorgehens liegen auf der Hand. Das ist eine Dienstleistung von hoher Qualität, die nicht dem Einfluss des Generaldirektors unterliegt, aber gerade jetzt sehr gefragt ist, wenn eine Trennung der Mutterfirma von den lokalen Geschäftssegmenten stattfindet.

Was meinen Sie mit Trennung?

Wir haben Situationen erlebt, wenn sich die russische Tochterfirma faktisch dem Firmensitz nicht mehr unterordnet. Einige russische Generaldirektoren begannen selbständig zu handeln, und die Mutterfirma bekam über Monate keinerlei Informationen, einschließlich der finanziellen. In solchen Fällen ist die Kontrolle der örtlichen Abteilungen sehr schwierig zu gewährleisten, deshalb wenden sich die im Ausland befindlichen Geschäftsinhaber an die Dienstleister für Outsourcing der Geschäftsprozesse um Hilfe. Die Situation ist natürlich sehr beklagenswert: die Fachleute von außen kommen in die Firma und sehen nicht selten, dass viele Aktiva zu einem unberechtigt niedrigen Preis verkauft worden sind, dass Parallelgeschäfte geführt werden. Aber die Muttergesellschaft haftet für die Verpflichtungen, wenn z.B. die Tochtergesellschaft Schulden angehäuft hat.

Sind Schulden jetzt ein ernsthaftes Problem?

Das Problem existiert, aber es ist bei Weitem nicht das Einzige. Die Informationssicherheit muss ebenfalls gewährleistet werden. Finanzen, Angaben in den Verträgen, Information über die Höhe der Gehälter – wenn die Betriebsbuchhaltung der Firma undichte Stellen bei solch diffizilen Daten zulässt, führt das zu Konflikten, ebenso wie das Hacken der Firmendatenbank. Durch Hinzuziehung von außerbetrieblichen Fachleuten kann man diese Informationen viel bes-



Swetlana Starzewa beschäftigt sich mit Outsourcing von Businessprozessen seit Jahren.

ser schützen, denn wir haben ein mehrstufiges Schutzsystem für digitale Aktiva geschaffen und verfügen über Sicherheitsexperten. Wenn wir in eine Firma kommen, beginnen wir die Probleme zu lösen. So überprüfen wir zum Beispiel alle nicht standardgemäßen und einmaligen Transaktionen, alle Geldabhebungen von Geschäftskonten, wenn so etwas vorgekommen ist. Es reicht oft aus, die Betriebsbuchhaltung gegen unsere auszutauschen, aber manchmal muss ein zeitweiliger Geschäftsführer eingesetzt werden. Das alles passiert mit Zustimmung der Mutterfirma, wir legen dort ständig Rechenschaft ab und zeigen die Risiken auf. Die Eigentümer sollen eine Vorstellung von den Risiken haben, wenn sie das Geschäft weiterführen wollen.

Und wenn sie das nicht wollen?

Die Entscheidung sieht in so einem Falle folgendermaßen aus – Übergang in den „Schlafmodus“. Das ist keine heutige Erfindung. Früher wurde das häufig bei einem Markteintritt angewendet. Eine Repräsentanz oder eine GmbH wurde angemeldet und ein nomineller Geschäftsführer ernannt. Die Firma schaute sich um und versuchte zu verstehen, ob man sie auf den russischen Markt lässt oder nicht. Im Gassektor wurde das oft so gehandhabt. Die Eigentümer hatten Visaerleichterungen, und sie haben zwei bis drei Jahre Partner gesucht. Danach wurde die Firma entweder geschlossen oder sie wuchs schnell.

Jetzt wird der „Schlafmodus“ bei der Einfrierung der Geschäftstätigkeit oder dem Weggang vom Markt angewendet. Sofort zur Liquidierung überzugehen, ist sehr gefährlich. Wenn es gute Bilanzen und viele Aktiva gibt, kann es zu großen Verlusten führen.

Was ist so gut am „Schlafmodus“?

Die Ausgaben zur Unterhaltung der Firma sind minimal. Transaktionen finden nur zwischen dem Hauptsitz und der Filiale zwecks Deckung der Ausgaben statt, der Generaldirektor hat eine 0,2 Stelle. Außerdem gestattet es der „Schlafmodus“, sehr schnell wieder „aufzuwachen.“ Ja, die Firmen durchleben jetzt eine sehr schwere Zeit, aber sie kann auch neue Möglichkeiten mit sich bringen. Mitbewerber verschwinden, der Platz auf dem Markt wird frei. Gewöhnlich dauert der Start der Firmen bis zu drei Monaten. Aber niemand wartet so lange auf den Markteintritt einer Firma. Wenn der Markt zu wachsen anfängt, muss man dafür gewappnet sein. Um den „Schlafmodus“ zu verlassen, muss man nichts Spezielles tun. Das Verlassen geht mit der Unterzeichnung des ersten Vertrages vonstatten. Alle Konten sind aktiv. Hier raten wir, den Interimsmanager durch einen neuen Generaldirektor zu ersetzen. Der Wechsel des Generaldirektors dauert 5-7 Tage.

Das klingt so, als ob es sehr einfach ist. Können die Firmen, die bis dato erfolgreich ein schwieriges Geschäft geführt haben, diese Probleme wirklich nicht ohne Outsourcing lösen?

Hier muss man einfach rechnen. Das Gehalt eines Buchhalters, der diese Position besetzt und die Abrechnungen abliefern kann, zwischen 120 und 130 Tausend Rubel betragen, zuzüglich der Steuern auf das Gehalt. Wenn die Buchhaltung von außen geführt wird, bedeutet das eine geringere finanzielle Belastung. Das betrifft auch den Generaldirektor. Außerdem ist es eine Frage der Sicherheit. Auf den Firmenkonten können beträchtliche Summen liegen. Diese müssen geschützt werden, in erster Linie

vor gewissenlosen örtlichen Direktoren. Bei uns erfolgt jede Zahlung mit Zustimmung des Hauptsitzes.

Sie haben erläutert, wie die Firma wieder „aufwachen“ kann. Aber wie wird sie liquidiert?

Die erste Etappe ist die Entscheidung darüber. Aber es gibt noch eine Nulletappe, die viele unterschätzen. Wenn die Entscheidung über eine Liquidierung ohne Vorbereitung getroffen wird, ist das ein ernsthafter Fehler der Eigentümer. Als Erstes muss man die Bilanzen öffnen und sie mit den Augen des Finanzamtes sehen. Man muss sich die Grundmittel ansehen – Gebäude, Ausrüstung, Fuhrpark, die oft nicht liquide sind. Sie zu einem annehmbaren Preis zu verkaufen ist problematisch, die Suche nach Käufern nimmt viel Zeit in Anspruch. Dann kommen Material und Vorräte an die Reihe. Das Material kann sehr spezifisch sein. Wenn es nicht vor der Liquidierung verkauft ist, wird es schwer, das zu tun. Man muss eine Ausschreibung machen.

Fällt der Ausverkauf auch unter die Verantwortung des Interimsmanagers?

Hier schalten sich Fachleute für die Liquidierung ein. Immobilienmakler, IT-Spezialisten, wenn es sich um Computertechnik handelt, usw. Manch einer ist bereit für ein paar Kopeken abzugeben, was Millionen wert ist, nur um schnell wegzukommen, aber die Mehrheit möchte doch auf den besten Preis warten. Und eben dabei hilft der „Schlafmodus“.

Man muss ja auch noch richtig verkaufen! Sind die Steuern auf diese Verkäufe bezahlt? Sie verkaufen Ihren Mitarbeitern ihre PCs, an denen sie gearbeitet haben. Läuft das alles über einen Kassensapparat? Wenn er nicht vorhanden ist,

bedeutet das einen groben Verstoß. Die Strafen für den Verkauf ohne Kassenzettel an Privatpersonen können Millionenhöhe erreichen.

Welche Fehler machen die Firmen bei der Liquidierung?

Und noch der Schuldenerlass. Der Hauptsitz hat der Tochterfirma Geld geliehen und dann beschlossen, sie zu liquidieren, erließ der eigenen „Tochterfirma“ die Schulden und schloss dieses Thema damit ab. Aber die Steuern dafür fallen in Russland nicht einfach so weg. Im Falle eines Verstoßes muss man die Steuern und 20 Prozent Strafe zahlen. Und die Außenkredite und Reklamationen müssen in der Nulletappe geklärt werden, weil solche Forderungen sich Monate hinziehen können. Die Gründe können beliebig sein, bis hin zu einem Kratzer am Möbel. Das ist wirklich passiert. Und die Fristen sind wichtig. Wenn man die Liquidierung nicht innerhalb von 12 Monaten durchgeführt hat, muss man wieder von vorne beginnen. Wenn man berücksichtigt, dass jetzt jede Firmenliquidierung, wo ausländische Inhaber beteiligt sind, von einer Regierungskommission genehmigt werden muss, kann sich der Prozess sehr lange hinziehen.

Wichtig ist auch, die administrative Verantwortung nicht außer Acht zu lassen. Da kann man schnell hineingeraten, zum Beispiel wenn die Gehälter nicht rechtzeitig gezahlt werden oder ein Verstoß gegen die Devisengesetzgebung vorliegt. Ausländer verstehen nicht immer den Ernst der Währungskontrolle. Und zwei administrative Verstöße bedeuten für den Ausländer ein Einreiseverbot nach Russland.

Bis zur Liquidierung muss man sich noch korrekt von seinen Mitarbeitern trennen. Des Weiteren muss vor dem Beginn der Liquidierung das Problem der Überweisung der Geldmittel geklärt werden: Wenn gegen die Bank Sanktionen verhängt wurden und sie keine Gelder überweisen kann, hängen diese dort fest. Ein neues Konto kann nach der Liquidierung nicht eröffnet werden. Der Betriebsbuchhalter ist nie mit solch einer Situation konfrontiert gewesen und kennt die unterirdischen Riffe nicht. Deshalb sind Outsourcing und „Schlafmodus“ besser.

Wenn der Firmenchef aber trotzdem keine externen Spezialisten hinzuziehen möchte, welchen Rat würden Sie ihm geben?

Sich darauf vorzubereiten, dass die Liquidierung seine Haupttätigkeit sein wird. Sie verschlingt alle Zeit und alle Kräfte, deshalb hilft der Einsatz von außerbetrieblichen Beratern maßgeblich bei der Senkung der Risiken und der Einsparung wertvoller Zeit.

Das Interview führte Igor Beresin.