



Unternehmen:

AOZT Schwarzkopf, Moskau
Kosmetik, Haar- und Körperpflege;
Vertriebs-Tochtergesellschaft der damaligen
Schwarzkopf GmbH, Hamburg

Info zum Unternehmen:

Schwarzkopf ist heute eine Dachmarke des Henkel-Konzerns, unter der verschiedene Haarkosmetikmarken des Unternehmensbereichs Beauty Care zusammengefasst sind. Schwarzkopf-Produkte werden in mehr als 125 Ländern vertrieben.

Hoechst AG hielt eine Mehrheitsbeteiligung an der Schwarzkopf GmbH, Hamburg, die 1995 vom Düsseldorfer Henkel-Konzern übernommen wurde. Dadurch wurde Henkel zu einem der führenden europäischen Anbieter im Bereich Haarkosmetik.

Zeitraum:

Februar 1994 – Februar 1996

Rolle:

- Finanzdirektor der AOZT Schwarzkopf, Moskau
- Verwaltungsleiter der Repräsentanz und des Konsignationslagers der Schwarzkopf GmbH in Moskau
- Expatriate in Moskau

Verantwortungsbereich:

- Finanz-, Verwaltungs- und Logistikbereich der Tochtergesellschaft AOZT Schwarzkopf,
- Finanz-, Verwaltungs- und Logistikbereich der Repräsentanz sowie des Konsignationslagers der Schwarzkopf GmbH Hamburg in Moskau
-

Situation, Aufgabe, Ziel:

- Schwarzkopf nutzte die Sommerolympiade 1980 in Moskau sehr geschickt, um ihre Produkte in der Sowjetunion bekannt und beliebt zu machen. Es folgte eine Dekade der passiven Marktbearbeitung, in der die staatliche sowjetische Außenhandelsorganisation jährlich in einem Umfang von 200.000 DM direkt aus Hamburg beliefert wurde.
- Mit dem Zusammenbruch der Sowjetunion im Dezember 1991 erfolgte die Entscheidung, den russischen Markt aktiv zu bearbeiten. In einem ersten Schritt wurde 1992 ein Büro mit einem Expat Manager, einer russischen Sekretärin und einem russischen Fahrer sowie ein Konsignationslager von der Hans Schwarzkopf GmbH, Hamburg angemietet. Des Weiteren wurde eine Niederlassung mit dem steuerlichen Status „Repräsentanz“ registriert. Der Umsatz ex Konsignationslager Moskau stieg im Zeitraum 1992/93 auf ca. 2 Mio. DM.
- Im dritten Schritt sollte als Ziel des Projektes eine funktionierende Handelsgesellschaft gegründet und aufgebaut werden mit ab Lager Geschäft und Rubel-Fakturierung.

Herausforderung

- Green Field Approach, Pionier-Situation, zusätzlich in schwierigstem legislativem, regulatorischem und wirtschaftlichem Umfeld in der Übergangsphase von der Sowjetunion zur Russischen Föderation. Keine Erfahrungswerte vorhanden, alles musste von Null erarbeitet werden
- Faktisch nicht vorhandene Rechtssicherheit, „Wild-East-Goldgräberstimmung“ mit allen Vor- und Nachteilen
- Hyperinflation mit 1.700 % Inflation pro Jahr
- Steuerliches Betriebsstätten Risiko für die Hans Schwarzkopf GmbH, Hamburg in der Russischen Föderation, das unter keinen Umständen schlagend werden durfte.

Durchführung:

- Bestandaufnahme in den Bereichen Außenstände/Warenbestand Konsignationslager, Geschäftsausstattung Schwarzkopf Repräsentanz, Kapitalausstattung und Finanzierungsbedarf der Vertriebsgesellschaft. Sichtung der Registrierungs- und Berichtspflichten der Repräsentanz und Vertriebsgesellschaft gegenüber den russischen Behörden
- Auswahl und Einführung der modularen Standardsoftware iSCALA einschließlich paralleler Hartwährungsbuchhaltung („Inflation Accounting“) mit den Modulen Financial Accounting, Costing, Asset Accounting, Sales, Logistics.
- Beschaffung und Installation eines PC-LAN (local area network) für iSCALA, Einstellung und Schulung des benötigten lokalen Personals mit der Ausnahme von Vertriebsmitarbeitern
- Übertragung der Assets der Repräsentanz auf die Vertriebsgesellschaft unter Beachtung des Betriebsstätten-Risikos.
- Dazu Ausarbeitung eines Übertragungskonzepts mit lokalen Steuerberatern und Steueranwälten
- Vorbereitung und Durchführung der abschließenden Steuerprüfung der Repräsentanz durch die russischen Steuerbehörden nach ihrer Abmeldung
- Durchführung der Due Diligence im Rahmen des Verkaufs der Mehrheitsbeteiligung von Hoechst an Henkel und Übergabe des Verwaltungs-, Finanz- und Logistikbereichs an den neuen Eigentümer Henkel

Ergebnis:

- Vertriebsgesellschaft AOZT Schwarzkopf erfolgreich gegründet, 16 lokale Mitarbeiter eingestellt und in PC-Benutzung, Buchhaltung, Logistik, Fakturierung etc. geschult
- iSALA erfolgreich implementiert, PC-Netzwerk beschafft und erfolgreich in Betrieb genommen.
- Für die Hans Schwarzkopf GmbH Aktivitäten von 1992 – 1994 die abschließende Bestätigung des steuerlichen Status „Repräsentanz“ von den russischen Steuerbehörden erhalten, das vorhandene Betriebsstätten-Risiko wurde erfolgreich abgewehrt.
- Erfolgreiche administrative/logistische Unterstützung des steilen Wachstumskurs von 2 Mio. DM in 1992/93 auf 16 Mio. DM im Zeitraum 1994/95.