

DER 10-PUNKTE PLAN



Punkt 1

Vertrauen bei der deutschen Geschäftsleitung gewinnen

Es ist im Ausland wesentlich einfacher, persönliche Beziehungen und Vertrauen zu Deutschen aufzubauen als in Deutschland. Mangelnde Sprach- und Kulturkenntnisse und die damit verbundene Unsicherheit verleiten manchen deutschen Unternehmer dazu, bei der Auswahl der Vertrauenspersonen weniger wählerisch zu sein.

Dies lässt sich gezielt einsetzen, wobei folgende Maßnahmen vertrauensfördernd sind:

- › Gute deutsche Sprachkenntnisse
- › Aufbau persönlicher Beziehungen etwa über die Verwendung von Vornamen (in Deutschland in der Regel ein besonderer Vertrauensbeweis), Einladungen in Restaurants, zur Familie nach Hause, zur Jagd oder auch in andere Lokalitäten sowie Gegenbesuche in Deutschland, gerne auch mit der Familie

Anmerkungen:

- › Gute Deutschkenntnisse sind kein Ersatz für fachliche Kenntnisse und sind insbesondere keine Garantie für eine integre Persönlichkeit.
- › Die Abgrenzung zwischen traditioneller Gastfreundschaft und deren Missbrauch ist für Nicht-Einheimische nahezu unmöglich; Angst, dass das Ablehnen einer Einladung als Beleidigung gewertet wird, muss niemand haben. Geschäftspartner werden dies akzeptieren, weil man aus einem anderen Kulturkreis kommt.



Empfehlungen:

- › Einführung von Compliance-Regelungen, auf die gegebenenfalls verwiesen werden kann.
- › Annahme von persönlichen Einladungen prüfen und gegebenenfalls mit Fachkundigen abstimmen.
- › Bereits vor der Einstellung von leitenden Mitarbeitern oder dem Eingehen geschäftlicher Beziehungen stets einen Integritätscheck durchführen (selbstverständlich unter Beachtung der Persönlichkeitsrechte).

Punkt 2

Eindruck bei der deutschen Geschäftsleitung machen

In Deutschland herrscht tendenziell eher eine Kultur der Bescheidenheit. Auch spielen persönliche Beziehungen nicht in dem Maße eine Rolle, wie dies immer noch gerade in ehemaligen sozialistischen Staaten der Fall ist, weshalb diese weniger aktiv gepflegt werden. Umso mehr wirkt jedoch das ungewohnte zur Schau tragen von Attributen des (scheinbaren) Erfolgs und verleitet so zu dem Schluss, dass es sich beim Gegenüber um eine erfolgreiche und machtvolle Persönlichkeit handelt.

Hierzu bieten sich an:

- › Erwähnung von Bekanntschaften und Verwandtschaften mit Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, Richtern, Polizei etc.
- › Verschaffung von Terminen mit Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, Politikern, Celebrities etc.
- › Mitgliedschaften in Vereinigungen
- › Auszeichnungen/Zertifikate
- › Luxusgüter (Autos, Uhren, Kleidung, Häuser, Hotels/Urlaube)
- › Insiderinformationen/Gute Beziehungen zu Behördenmitarbeitern

Anmerkungen:

- › Das Wissen um die Rolle von Statussymbolen in Transformationsländern mit extremer gesellschaftlicher Spaltung ermöglicht deren richtige Einordnung.
- › Die hohe finanzielle Belastung, die durch den (oftmals kreditfinanzierten) Erwerb und Unterhalt von Statussymbolen verbunden ist, kann zu existenzbedrohenden finanziellen Zwangslagen führen. Hierdurch sinkt die Schwelle für das Begehen z.B. von Unterschlagungshandlungen und der Mitarbeiter/Partner ist anfälliger für Erpressungen (z.B. im Rahmen von Wirtschaftsspionage).
- › Natürlich sind gerade gute Beziehungen für den Aufbau des unternehmerischen Netzwerkes und den Erfolg entscheidend – sie stellen jedoch auch ein erhöhtes Risikopotenzial etwa für unzulässige Vorteilsgewährung bzw. -nahmen dar.



Empfehlungen:

- › Es sollte regelmäßig geprüft werden, ob die Lebensverhältnisse von Partnern/Angestellten der Einkommens- und Lebenssituation angemessen sind.
- › Hinweisen auf finanzielle Notsituationen (z. B. Darlehensanfragen und Vorschüsse; Verlust des Kfz; Umzug; Gehaltspfändungen) sollte nachgegangen und diese gegebenenfalls mit dem Mitarbeiter/Partner besprochen werden.
- › das Erreichen von nicht über das Ergebnis messbaren Erfolgen.

Punkt 3

Kontrolle über die rechtlichen Verhältnisse der ausländischen Tochtergesellschaft gewinnen

Es ist anzustreben, die rechtlichen Verhältnisse vor Ort zugunsten der eigenen Interessen zu gestalten bzw. eine zu große Einflussnahme der deutschen Seite über rechtliche Gestaltungen zu vermeiden. Zum Erfolg führen kann hierbei folgendes Vorgehen, unterstützt von geeigneten Argumenten:

- › Selbst erledigen („Eine Gesellschaftsgründung ist sehr einfach bei uns – das machen wir immer selbst und da gab es noch nie Probleme.“)
- › Ein für die deutsche Seite ungünstiger Vertrag („Wir übernehmen das – wir haben einen sehr guten Anwalt/Notar, der den Vertrag aufsetzt.“)
- › Anwalt ist Freund/Bekannter („Der macht es für uns (kosten)günstiger.“)
- › Vertragsschluss vor dem Notar („Wir lassen unseren Vertrag vom Notar beurkunden, dann ist garantiert alles korrekt und sicher.“)
- › Schiedsgericht (national) („Für die Streitschlichtung vereinbaren wir das örtliche Schiedsgericht für Handelssachen – die staatlichen Gerichte taugen alle nichts.“)
- › Vertragsstrafen („Solche Vertragsstrafen sind bei uns üblich.“)
- › 50/50-Beteiligungen („Das ist gerecht.“)
- › Minderheitsbeteiligungen („Es ist eine große Motivation für mich, wenn auch ich einige Anteile an der Gesellschaft halte.“)

Anmerkungen:

- › Eine notarielle Beurkundung bedeutet zwar grundsätzlich ein Mehr an Sicherheit; diese ist jedoch kein Ersatz für die qualifizierte Erstellung des Vertrages. Darüber hinaus ist zu beachten, dass in einigen Ländern die Pflicht des Notars zur Neutralität und Aufklärung im Vergleich zu Deutschland wesentlich eingeschränkter ist; eine inhaltliche Prüfung von Unterlagen findet teilweise nicht statt oder unterliegt unklaren oder zumindest uneinheitlichen Maßstäben.
- › Örtliche Schiedsgerichte sind (anders als international anerkannte Schiedsgerichte) in der Regel beherrscht von bestimmten Personen bzw. lokalen Interessengruppen und damit nicht zu empfehlen. Ein Instanzenzug wird i. d. R nicht eröffnet. Staatliche Gerichte stellen (sofern nicht internationale Schiedsgerichte vereinbart werden sollen) meist das „kleinere Übel“ dar.



Empfehlungen:

- › Keine 50/50-Beteiligungen ohne Regelungen für den Fall eines „Deadlock“. Andernfalls kann die Gesellschaft handlungsunfähig werden, da z. B. ein nicht länger gewollter Geschäftsführer nicht abberufen bzw. ein neuer nicht bestellt werden kann. Da in einer solchen Situation nur noch eine Liquidation und damit gegebenenfalls der Verlust der Investition verbleibt, besteht ein erhebliches Erpressungsrisiko.
- › Die Einräumung von Beteiligungsrechten (z. B. für Mitarbeiter) sollte sorgfältig abgewogen werden, da auch Minderheitsbeteiligungen (etwa im Fall einer Veräußerung der Anteile) zu erheblichen Problemen führen können.
- › Ein kompetenter und von örtlichen Interessenskonflikten freier Berater verschafft Ihrem Engagement die rechtlichen Voraussetzungen, die Ihnen die notwendige Sicherheit und Kontrolle ermöglichen.

Punkt 4

Sich als kostenbewusst gerieren

Gerade deutsche Mittelständler sind sehr kostenbewusst. Über das Kostenargument lässt sich in der Regel vermeiden, dass Berater und sonstige Dienstleister einbezogen werden, die den Interessen der deutschen Seite Geltung verschaffen.

- › Kein Vertrag „Einen Vertrag hat hier niemand – der kostet nur Geld und im Streitfall funktionieren die Gerichte sowieso nicht, sondern es kommt nur auf die richtigen Beziehungen an.“/ „Warum Vertrag? Ich dachte wir vertrauen uns, mein lieber Freund!“)
- › Beim Festgehalt moderat zeigen – hohe Ergebnisbeteiligung („Ich möchte mich an meinem Erfolg messen lassen und habe das nötige Selbstvertrauen.“)

Anmerkungen:

- › Hohe Ergebnisbeteiligungen bei niedrigem Grundgehalt verleiten zur Ergebniskosmetik.



Empfehlungen:

- › Gesundes Verhältnis von Grundgehalt, Ergebnisbeteiligungen und Erfolgsprämien für das Erreichen von nicht über das Ergebnis messbaren Erfolgen.

Punkt 5

Kontrolle über das Zahlenwerk der ausländischen Tochtergesellschaft sicherstellen

Es ist sicherzustellen, dass Kontrollmöglichkeiten von deutscher Seite bzw. durch Prüfer und externe Personen möglichst eingeschränkt werden.

Hierzu dienen folgende Maßnahmen:

- › Keine externe Buchhaltung („Das ist hier völlig unüblich/das gibt immer Ärger/das ist zu teuer und bringt nichts.“)
- › Keine Durchführung der Jahresabschlussprüfung bzw. von Reviews
- › Falls Prüfungspflicht besteht: lokale Wirtschaftsprüfer („Die Wirtschaftsprüfung ist nur lästige Pflicht und hat sowieso keinen Informationswert, weshalb man ruhig den billigsten Anbieter wählen kann.“/„Wir kennen einen Prüfer, der ohne Probleme den Bestätigungsvermerk erteilt.“)
- › Ausschreibung der Wirtschaftsprüfung mit anschließender Steuerung des Ausschreibungsverfahrens, sodass der gewünschte WP den Zuschlag zu einem überhöhten Preis erhält; Kick-back-Zahlung an den Ausschreibungsorganisator
- › Einstellung von Freunden/Verwandten/abhängigen Personen als Buchhalter/CFO
- › Regelmäßiger Hinweis auf undurchsichtige Buchhaltungsregelungen, zahlreiche ungeklärte Fragen
- › Regelmäßige Vorlage von deutsch-/englischsprachigen Reports (z. B. aus technischen Gründen bzw. mangels Personal- oder Übersetzungskapazitäten) nicht möglich

Anmerkungen:

- › Die Ansicht, ein Buchhaltungsoutsourcing sei nur zu Beginn einer Tätigkeit sinnvoll, ist unzutreffend. Hierdurch wird ein wichtiges und unvoreingenommenes Kontrollinstrument aus der Hand gegeben. Bei einer Einbeziehung sämtlicher Kosten einer eigenen Buchhaltung (IT, Personalsuche, Krankheit etc.) ist diese oftmals nur unwesentlich teurer.
- › Eine unabhängige und qualifizierte Jahresabschlussprüfung gibt (etwa über den Management Letter) wichtige Informationen über die wirtschaftlichen Verhältnisse der Gesellschaft und den Zustand der Buchhaltung.



Empfehlungen:

- › Zentrale Beauftragung einer internationalen Prüfungsgesellschaft mit der Jahresabschlussprüfung/freiwillige Jahresabschlussprüfung bzw. Review, wenn nicht prüfungspflichtig.
- › Outsourcing von Finanz- und Lohnbuchhaltung sowie des Reporting an ein internationales Buchhaltungsunternehmen, das bei Fragen die erforderlichen Auskünfte kurzfristig erteilt und auch die Überleitung von lokalen GAAP in HGB bzw. IFRS beherrscht, um Verständnis und Vergleichbarkeit sicherzustellen.

Punkt 6

Erfolge vorweisen

Die Erfahrung zeigt, dass beim Nachweis von Erfolgen die Anforderungen im Hinblick auf Transparenz und Kontrolle auf ein Minimum reduziert werden können.

Dabei lassen sich Erfolge zumindest kurz- und manchmal auch mittelfristig relativ leicht herbeiführen, z. B. wie folgt:

- › Einen hohen Forderungsbestand ausweisen – ohne dass dieser rechtlich und wirtschaftlich begründet wäre
- › Nur in geringem Umfang Wertberichtung von Forderungen vornehmen („in X-Land nicht oder nur ganz schwierig möglich“)
- › „Unabhängige“ Wertgutachten erstellen lassen (z. B. zum Umlauf-/Anlagevermögen)
- › Umsatz und Wachstum um jeden Preis, weshalb auf Sicherheiten verzichtet wird
- › Angebliche eigene Verdienste regelmäßig berichten und ebenso regelmäßig vorgebliche Fehler und Versäumnisse von externen Beratern darstellen („Die machen und können nichts, kosten aber viel Geld.“)



Empfehlungen:

- › Auch wenn eine positive wirtschaftliche Entwicklung zu verzeichnen ist, sollten Compliance- und Kontrollmaßnahmen nicht vernachlässigt werden.
- › Siehe Empfehlungen zu Punkt 5.

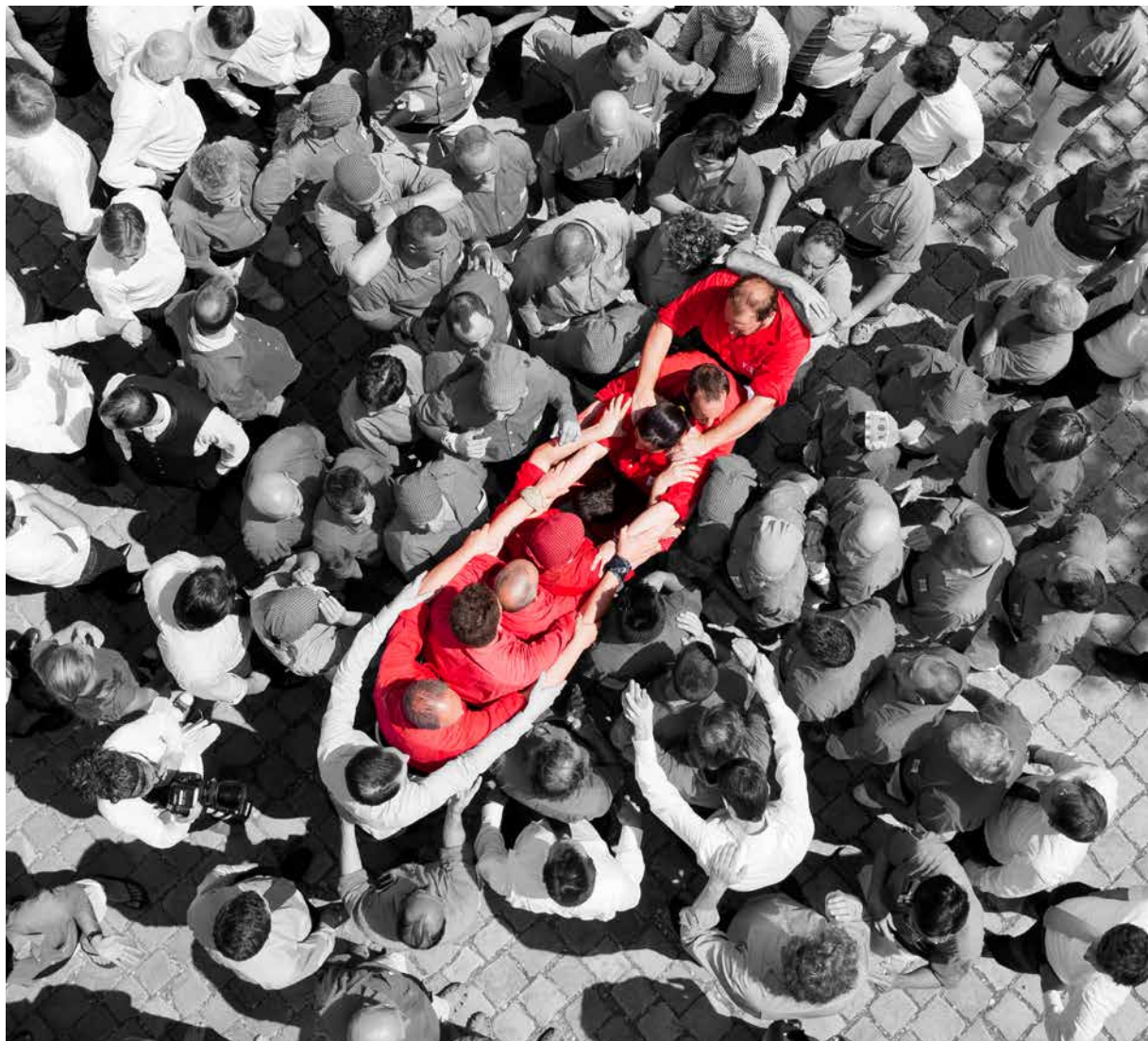
Punkt 7

Rettungsschirm in eigener Sache aufbauen

Früher oder später ist damit zu rechnen, dass dolose Handlungen aufgedeckt werden.

Um negative Folgen für sich zu vermeiden, sollte man rechtzeitig Maßnahmen ergreifen, um auf eine solche Situation vorbereitet zu sein:

- › Sein Gegenüber erpressbar machen: Vorschlag von Tricks, um Steuer-/Sozialabgaben zu „sparen“
- › Vorschlag, die ausländische Gesellschaft zur Steueroptimierung im Heimatland einzusetzen
- › Anlegen von Schwarzgeldkassen (z.B. über Tagesgelder von Mitarbeitern für angebliche Dienstreisen)
- › Mitwisserschaft zu Vorteilsgewährung/Bestechung
- › Doppelanstellung in Unternehmen und Niederlassung/Sicherstellung der Vertretungsmacht bei Entlassung als Geschäftsführer



Empfehlungen:

- › Null-Toleranz bezüglich Schwarzgeldkassen und Bestechung.
- › Klare Vorgaben und Transparenz auf allen Ebenen; entsprechende Dokumentationsanforderungen.
- › Steueroptimierung nur auf der Grundlage von entsprechenden unabhängigen Gutachten zur Unbedenklichkeit.

Punkt 8

Die eigene Position (aus)nutzen

Aus einer über die vorherigen Punkte gestärkten Position heraus, gilt es diese zum eigenen Interesse zu nutzen.

Möglich sind etwa:

- › Nutzung von Betriebsvermögen für eigene Zwecke (Maschinen, Tanken, Räumlichkeiten)
- › Gründung von Unternehmen durch Strohänner, die in wirtschaftlicher Beziehung zur Gesellschaft stehen
- › Abrechnung von Gehältern und Leistungen über Auslandsfirmen
- › Schwarzverkauf
- › Beschäftigung von Familienmitgliedern/Freundeskreis
- › Anlegen von „Ghosts“
- › Urlaube als Schulungen/Ausbildung
- › Forderung von Kick-backs bei Auftragsvergabe etc.
- › Unzulässige Gewährung von vermögenswerten Vorteilen
- › Einschalten von „Vermittlern“ (insbesondere für das Auslandsgeschäft)
- › „Charity“ zur Erlangung öffentlicher Aufträge
- › Ankauf von Betriebsvermögen (z. B. Grundstücke) zu überbewerteten Preisen
- › Aufbau einer eigenen Kundendatenbank (siehe goldener Ausstieg)
- › Forderung nach finanzieller Unterstützung durch Geschäftspartner
- › Forderung nach Finanzierung

Anmerkung:

- › Es geht nicht nur um die direkte Bereicherung, sondern auch um Complianceverstöße, die vordergründig dem Unternehmen nützen (Einrichtung einer Schwarzgeldkasse, deren Mittel als Bestechungsgelder für die Auftragserteilung verwendet werden), können das Unternehmen erheblich schädigen (z. B. Ausschluss von der Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen).



Empfehlungen:

- › Dem Vorbringen des Verantwortlichen, doch nur im Interesse des Unternehmens gehandelt zu haben, muss durch entsprechende Schulungen und schriftliche Compliance-Vorgaben präventiv begegnet werden.

Punkt 9

Laufende Verteidigung

Bei Nachfragen („Die Ertragssituation ist nach den Büchern ausgezeichnet – warum habt Ihr keine Liquidität und benötigt ständig Gesellschafterdarlehen?“) oder für den Fall, dass ein konkreter Verdacht auf compliancewidrige Handlungen geäußert wird, lässt sich wie folgt argumentieren:

- › „Nur so kann man in X-Land Geschäfte machen.“
- › „In X-Land ist alles viel komplizierter als in Deutschland.“
- › „Wenn ihr Erfolge wollt, dann müsst ihr mich schon machen lassen.“
- › „Das versteht ihr nicht und das wollt ihr auch gar nicht wissen.“
- › „In X-Land muss man das so machen.“ (ist immer zu überprüfen)



Punkt 10

Der goldene Ausstieg

Wenn eine Entdeckung wahrscheinlich wird, gilt es den Abschied anzustreben und bei dieser Gelegenheit in finanzieller Hinsicht nochmals das Maximum für sich herauszuholen:

- › Drohkulisse aufbauen: siehe erpressbar machen (Punkt 7)
- › Drohung mit Insolvenz; Skandal; persönliche Konsequenzen für zuständigen Mitarbeiter auf deutscher Seite, gegebenenfalls auch mit Selbstmord drohen
- › Urlaubsansprüche für angeblich nicht genommene Urlaube geltend machen
- › Mit behördlichen Untersuchungen drohen (Arbeitssicherheit etc.)
- › Hohe Abfindung verlangen
- › Arbeitsrechtliche Situation ausnutzen (in einigen Ländern ist für den Fall einer zu geringen Auszahlung von Ansprüchen vorgesehen, dass das Arbeitsgehalt fortzuzahlen ist, bis sämtliche Ansprüche beglichen sind/Aufrechnungen mit Gegenansprüchen des Unternehmens sind unwirksam)
- › Mitnahme von Personal/Wissen/Kunden
- › Plünderung der Schwarzgeldkasse
- › Blockade von Entscheidungen bei Beteiligung
- › Anteilsverkauf



In der Hoffnung, dass Sie noch nicht Ihren Hausjustiziar oder gar die Staatsanwaltschaft informiert haben, möchten wir dieses Kapitel schließen. Wichtig war uns, Ihnen einen anderen Blickwinkel auf die Geschäftstätigkeit im Ausland zu verschaffen – heraus aus der Sicht der Unternehmensleitung im zumeist weit entfernten Deutschland, hinein in die weite Welt der chancen-, aber auch risikoreichen ausländischen Wachstumsmärkte.

Wir möchten nochmals betonen, dass die beschriebenen Handlungs- und Vorgehensweisen und die diesen innewohnende Schädigungsabsicht zulasten des deutschen Geschäftspartners keinesfalls die Regel darstellt. Individuelles Fehlverhalten kann nie Beurteilungsmaßstab für einzelne Regionen oder Länder sein. Schwarze Schafe gibt es überall; entscheidend ist nur, sie und ihre Handlungsmuster zu erkennen. Wobei dies im Wirtschaftsleben deutlich schwerer fällt als in der Schafherde. Denn neben schwarz und weiß gibt es dort eine breitgefächerte Farbpalette.

Im nächsten Abschnitt wollen wir noch konkreter werden und Ihnen anhand realer Sachverhalte aus verschiedenen Ländern Beispiele für Probleme im Betrieb von Auslandsgesellschaften aufzeigen. Wir beginnen immer mit einem allgemeinen Überblick zu steuerungsrelevanten Aspekten des jeweiligen Landes. Daran schließen sich Beispiele aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuern, Recht, Verwaltung und zu Fraud bzw. Wirtschaftskriminalität an.

Im Anschluss an die Praxisberichte der Länder haben wir zudem 5 Beispiele aus unserer internationalen Wirtschaftsprüfungspraxis aufbereitet.