



# INTERNATIONALE WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

# PRAXISBEISPIELE

## Joint Venture

### Sachverhalt:

Ein mittelständisches Produktionsunternehmen unterhält ein Joint Venture mit einem lokalen Partner in Brasilien. Ziel ist die Marktbearbeitung in Südamerika, ausgehend von einem Stützpunkt in Brasilien. Im Laufe der Zeit werden unterschiedliche Veränderungen im Joint-Venture-Vertrag diskutiert. Bei einer eher nebensächlichen Änderung der Joint-Venture-Verhältnisse wird der deutschen Gesellschaft eine Änderung der Regelungen zu den Verkaufsrechten untergeschoben. Das bestehende Vorkaufsrecht für den Anteil des Joint-Venture-Partners wurde aufgehoben. Die deutsche Gesellschaft sieht sich mit dem Entzug der Zugriffsmöglichkeit auf die weiteren Anteile und damit die Geschäftsmöglichkeiten in Südamerika konfrontiert.

### Was kann man jetzt tun?

Die deutsche Gesellschaft muss unverzüglich rechtlichen Rat vor Ort in Brasilien einholen. Es sind Maßnahmen zu ergreifen, um die kurzfristige Veräußerung von Gesellschaftsanteilen durch den Joint-Venture-Partner zu verhindern. Darüber hinaus ist zu überprüfen, inwieweit die damalige Vertragsänderung vorsätzlich und gegebenenfalls in betrügerischer Absicht vorgenommen wurde.

### Was hätte man von Beginn an anders machen sollen?

Bei jeglichen rechtlichen Änderungen von Joint-Venture-Verträgen mit ausländischen Geschäftspartnern sind zwingend lokale Rechtsberater mit entsprechender Kenntnis der Materie und gegebenenfalls entsprechender Kenntnis der Geschäftspraktiken vor Ort einzuschalten.

## Die Vertriebsniederlassung

### Sachverhalt:

Ein mittelständisches Unternehmen unterhält eine Vielzahl von kleinen Vertriebsniederlassungen in der Form eigener Tochtergesellschaften im europäischen Ausland. Aufgrund der Organisationsstruktur der Gruppe und der Größe der einzelnen Gesellschaften ist der Geschäftsführer der Muttergesellschaft auch gleichzeitig Geschäftsführer bei den einzelnen Vertriebstochtergesellschaften.

Rein aus logistischen Gründen ist der Geschäftsführer nicht in der Lage, seine rechtlichen Pflichten in den einzelnen Tochtergesellschaften ausreichend zu erfüllen. Aufgrund der geringen Personalausstattung der Tochtergesellschaften kann das Grundprinzip für eine funktionsfähige Überwachung, d. h. ein Vieraugenprinzip und eine Funktionstrennung, häufig nicht eingehalten werden.

### Was kann man jetzt tun?

Zunächst ist es aus organisatorischer Sicht erforderlich, eine lokale und rechtlich angemessene Vertretung der jeweiligen Vertriebsgesellschaft sicherzustellen. Die Geschäftsführungsfunktion muss sowohl auf einen Vertreter der Gesellschaft vor Ort als auch auf den Geschäftsführer der Muttergesellschaft übertragen werden. Für wichtige Geschäfte ist grundsätzlich eine gemeinsame Zeichnung der beiden Geschäftsführer erforderlich. Hierzu ist ein Katalog für zustimmungspflichtige Geschäfte zu definieren.

Darüber hinaus ist im Rahmen der Prüfung oder einer gesonderten Beauftragung durch die Tochtergesellschaften auf die Schwachstellen im internen Kontrollsystem und die damit verbundenen Risiken bzw. Möglichkeiten von Fehlverhalten explizit hinzuweisen.

### Was hätte man von Beginn an anders machen sollen?

Für Vertriebseinheiten in solch geringen Größen stellt sich oftmals die Frage, ob die organisatorische Verankerung vor Ort in der Form einer eigenen Tochtergesellschaft erfolgen muss. Insbesondere im europäischen Ausland ist hier die Möglichkeit einer integrierten Betriebsstättenstruktur zu überlegen. Organisations- und Steuerungsprozesse lassen sich dann gegebenenfalls auch unter Berücksichtigung von steuerlichen Vorteilen besser abbilden.

## „Buchgeld“

### Sachverhalt:

Ein mittelständisches deutsches Unternehmen unterhält eine Vertriebsniederlassung als eigene Gesellschaft in einem europäischen Nachbarland. Die Vertriebsgesellschaft besteht lange und war in ihrer Tätigkeit auf geringem Niveau sehr erfolgreich. Sie hat erhebliche liquide Mittel angesammelt, die von der Muttergesellschaft aus unterschiedlichen Gründen jedoch nicht ausgeschüttet wurden. Der Geschäftsführer war in den letzten Jahren ein langjähriger Mitarbeiter der Muttergesellschaft. Aufgrund der geringen Bedeutung für den Gesamtkonzern wird die kleine Vertriebsgesellschaft nicht durch einen Abschlussprüfer geprüft, sondern nur durch einen lokalen Steuerberater bei der Abschlusserstellung begleitet.

Als die Muttergesellschaft sich doch dazu entscheidet, die erwirtschafteten Mittel ausschütten zu lassen, stellt sie fest, dass die hohen Bestände an Zahlungsmitteln nur auf dem Papier bestanden und der Geschäftsführer die Mittel in den letzten Jahren in dubiose Finanzgeschäfte mit dem Versprechen auf hohe Renditen investiert hat. Am Ende ist ein Verlust im siebenstelligen Bereich entstanden.

### Was kann man jetzt tun?

Zur Aufklärung des Sachverhaltes ist ein Spezialteam, bestehend aus Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten, das sogenannte White-Collar-Crime-Team, einzusetzen. Dieses Team sucht im Rahmen einer forensischen Untersuchung Grundlagen für die zivil- und strafrechtliche Verfolgung des ehemaligen Geschäftsführers.

### Was hätte man von Beginn an anders machen sollen?

Auch noch so kleine Tochtergesellschaften sollten grundsätzlich nicht von der Prüfung durch einen Abschlussprüfer ausgeschlossen werden. Zwingend notwendige Prüfungshandlungen, wie die Einholung von Bankbestätigungen, hätten viel früher auf die nicht vorhandenen liquiden Mittel hingewiesen. Darüber hinaus hätte die Möglichkeit bestanden, mit dem Konzernabschlussprüfer spezifische Untersuchungshandlungen in den kleinen Tochtergesellschaften zu vereinbaren. Beispielsweise ergibt sich die Möglichkeit, die Einholung von Bankbestätigungen auch bei nicht geprüften Tochtergesellschaften zu organisieren. Solch einfache, kostengünstige Maßnahmen können gegebenenfalls dazu beitragen, große Schäden zu vermeiden.

## Nahestehende Dritte

### Sachverhalt:

Ein international tätiges deutsches Produktionsunternehmen unterhält Tochtergesellschaften in einer Vielzahl von Ländern, unter anderem in Indien und Russland. Über die Zeit hinweg tauchen immer wieder anonyme Hinweise aus den jeweiligen Ländern auf, dass die lokalen Geschäftsführer unsaubere Geschäfte tätigen, d. h., dass sie insbesondere Beziehungen zu nahestehenden Personen zu ihrem Vorteil und zum Nachteil der Gesellschaft ausnutzen. Die Vorwürfe werden auf anonyme Art sehr polemisch vorgetragen, liefern jedoch Anhaltspunkte, die sie auch als glaubwürdig erscheinen lassen.

### Was kann man jetzt tun?

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, auf diese Vorwürfe mit expliziten Sonderuntersuchungen seitens einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zu reagieren. Faktisch ist eine Unterschlagungsprüfung vor Ort durchzuführen. Dies führt jedoch häufig dazu, dass das Vertrauensverhältnis mit den handelnden Personen vor Ort zerstört wird.

Alternativ bietet sich die Möglichkeit an, im Rahmen einer laufenden Abschlussprüfung, soweit ohne größeres Aufsehen möglich, auf die spezifischen Hinweise zu reagieren und gezielte Untersuchungshandlungen durchzuführen. Erst bei dezidierten Kenntnissen, die die anonymen Vorwürfe bestätigen, wären die Untersuchungen im Hinblick auf eine tatsächliche Unterschlagungsprüfung auszuweiten.

### Was hätte man von Beginn an anders machen sollen?

Grundsätzlich lassen sich solche Situationen nicht vermeiden, da insbesondere anonyme Hinweise auch aufgrund persönlicher Themen vor Ort (z. B. Neid) entstehen können. Gleichwohl ist es denkbar, dass in den Ländern, die häufig für ihre engen verwandtschaftlichen Beziehungen bekannt sind, Abschlussprüfungsaufträge grundsätzlich um spezifische Untersuchungshandlungen erweitert werden. Damit kann kontinuierlich auf solche möglichen Sachverhalte reagiert werden. Diese Vorgehensweise erhält damit eine gewisse Normalität im Konzern und hat in gewisser Weise auch präventive Wirkungen. Rödl & Partner bietet solche Prüfungserweiterungen im Rahmen des International Financial & Performance Audit an.

## „Papier ist geduldig“

### Sachverhalt:

Ein international tätiges deutsches Industrieunternehmen hat für seine weltweit tätigen Tochtergesellschaften ein dezidiertes Bilanzierungshandbuch herausgegeben. Dieses Bilanzierungshandbuch beinhaltet auch konkrete Regeln zur Bewertung des Vorratsvermögens.

Bei einer intensiveren Untersuchung hat sich herausgestellt, dass die dezidierten Regeln zur Bewertung der Vorratsbestände von lokalen Gesellschaften häufig nicht angewandt wurden und die lokalen Abschlussprüfer darauf auch meist nicht in angemessener Weise hingewiesen haben. Eine gewünschte einheitliche Bilanzierung und Bewertung im Konzern hat damit nicht notwendigerweise stattgefunden.

### Was kann man jetzt tun?

Zur Sicherstellung einer konzerneinheitlichen Bilanzierung und Bewertung im Konzern sind sowohl Maßnahmen aufseiten der Gesellschaft als auch aufseiten des Abschlussprüfers erforderlich.

Die Gesellschaft hat ihre einzelnen Einheiten im Ausland auf die Einhaltung der Vorschriften hinzuweisen, wobei dies einhergehen muss mit einer Schulung der entsprechenden Mitarbeiter und einer Beschäftigung seitens der Muttergesellschaft mit den spezifischen Sachverhalten vor Ort. Gleichzeitig hat der Konzernabschlussprüfer auf die einzelnen Abschlussprüfer einzuwirken und sicherzustellen, dass diese als Maßstab für ihre Beurteilung auch tatsächlich die Vorschriften der Konzernbilanzierungsrichtlinie heranziehen. Eine Berichterstattung zu diesem Sachverhalt hat explizit zu erfolgen. Ergänzend bietet sich an, alle Beteiligten bei einem gemeinsamen Erfahrungsaustausch zusammenzubringen.

### Was hätte man von Beginn an anders machen sollen?

Aus diesem Sachverhalt ist ersichtlich, dass die Umsetzung weltweit einheitlich gültiger Vorschriften nicht von alleine erfolgreich sein kann. Das Verhalten der einzelnen Beteiligten im konkreten Fall basiert in fast allen Fällen nicht auf böser Absicht oder Missachtung, sondern letztlich auf der fehlenden Heranführung an die Thematik. Aufgrund der in lokalen Einheiten häufig anderen geltenden Vorschriften wird die Notwendigkeit der Anpassung an die Muttergesellschaft nicht als so bedeutend empfunden. Insoweit ist es erforderlich, dass die Muttergesellschaft die einzelnen Gesellschaften auf diese Notwendigkeit hinweist und die jeweiligen Länderbetreuer sich auch mit der spezifischen Umsetzungsmöglichkeit vor Ort und den damit einhergehenden Problemen auseinandersetzen.

Darüber hinaus sind die entsprechenden Abschlussprüfer vor Ort auf die Notwendigkeit der Sicherstellung dieser Umsetzung hinzuweisen. Die Sicherstellung einer konzerneinheitlichen Bilanzierung und Bewertung nach dezidierten Vorschriften kann nie ein Selbstläufer sein, sondern erfordert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, an dem alle Beteiligten von Anfang an mitwirken müssen.