

INTERNATIONALISIERUNG

SO TICKT DER MITTELSTAND



Internationalisierung – So tickt der Mittelstand

Der Unterschied zwischen Mittelstand bzw. Familienunternehmen und Konzernen ist einfach: Schon der Ausdruck Familienunternehmen macht es deutlich. Mittelständler sind Unternehmer und keine Manager. Unternehmer verfolgen keinen nüchternen Shareholder Value. Im Mittelpunkt steht das Wohlergehen des Unternehmens, seiner Mitarbeiter und der Menschen in der Region. Es wird eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens gepflegt. Die Mitarbeiter sind lange im Betrieb; man sieht sich täglich und arbeitet intensiv zusammen. Interessante Aufgabenfelder, große Kompetenzen und im Zweifelsfall kurze Wege zum Chef sichern ein nachhaltiges Engagement. Weil jeder leistet, was Aufgabe und Situation erfordern, brauchen Mittelständler eigentlich keine Richtlinien. Richtlinien sind etwas für Großkonzerne, in denen Stabsabteilungen existieren und sich Verwalter gerne hinter den zentralen Vorgaben verstecken. Unternehmer steuern keine Portfolios, sondern sie betreiben ein konkretes Geschäft. Vertrieb und Technik arbeiten Hand in Hand für erstklassige, kundenorientierte Leistungen. Große Finanzressorts und Stabsabteilungen brauchen die Kunden und damit auch der Unternehmer nicht. Verwaltung bringt kein Geschäft.

Auch bei der Internationalisierung des Geschäfts bleiben die Mittelständler ihrer Linie treu. Ohne große bürokratische Strukturen und mit der Maxime einer ausgeprägten Vertrauensorganisation werden Auslandsmärkte erschlossen. Selten werden Mitarbeiter für längere Zeit ins Ausland entsendet. Lokale Führungskräfte, die Land und Leute kennen, sollen das Geschäft verantworten. Die Anforderungen, die an die lokalen Führungskräfte gestellt werden, sind dabei sehr hoch: Der für das Tochterunternehmen gesuchte General Manager soll neben dem fachlichen Profil, welches zumeist technisch oder vertrieblisch definiert ist, auch noch die Qualitäten eines selbständigen Unternehmers mitbringen. Das entspricht nicht nur dem unternehmerischen Selbstverständnis des Mittelstands, sondern auch der schlichten Notwendigkeit: Der gesuchte Kandidat muss ohne die Einbindung in eine große Unterstützungsorganisation das Geschäft weit entfernt vom Mutterhaus selbständig aufbauen und führen. Bei der Rekrutierung des General Managers ist man sich dieses besonderen Anforderungsprofils in der Regel bewusst. Ist man daher bei dessen Gehalt im lokalen Vergleich noch großzügig, versteht es sich von selbst, dass das kaufmännische Inventar nur wenig kosten darf. So genügen ein ausgebildeter Kaufmann und eine Buchhalterin, zu den lokal üblichen Gehältern. Weiteres Einsparpotenzial bietet die Wahl eines lokalen Wirtschaftsprüfers, der seine Dienste zu einem Bruchteil des Honorars internationaler Organisationen erbringt.

Während die Mitarbeiter zu Hause durch einen mehrjährigen Sozialisierungsprozess geprägt wurden, sind die ausländischen Führungskräfte regelmäßig Quereinsteiger und setzen häufig, auch mangels klarer Vorgaben, andere Maßstäbe bei Geschäftspraktiken. Schnell ist dem Unternehmer bewusst, dass man in der Auslandsgesellschaft ein anderes Verständnis von Sorgfalt

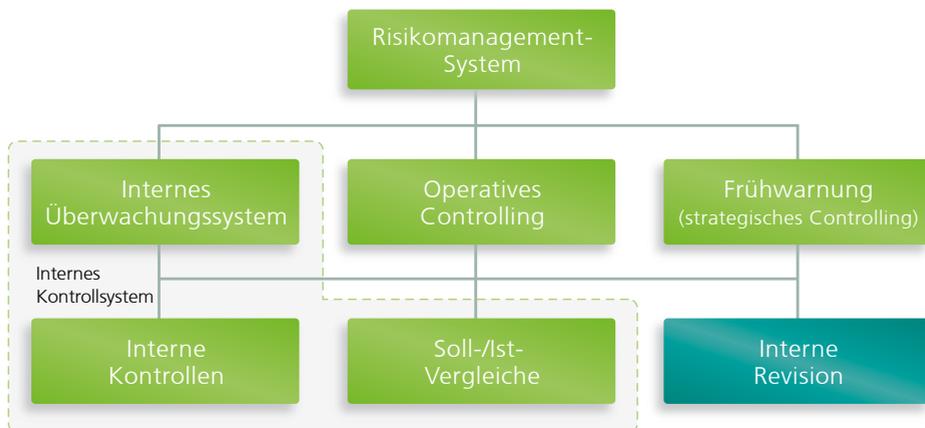
und Zuverlässigkeit hat. Anstatt darauf mit gezielten Maßnahmen zu reagieren, wird diese Erkenntnis in weltmännischer Toleranz als typisch für das Land akzeptiert. Ohne die ausländischen Führungskräfte ins falsche Licht zu stellen, ist festzustellen, dass man sie nicht so gut kennt wie die Mitarbeiter zu Hause. Das Vieraugenprinzips kann aus kulturellen Gründen häufig nicht einzu-eins umgesetzt werden. In vielen Ländern, gerade in Mittel- und Ost-Europa oder Asien gilt: Wer als CEO an der Spitze des Unternehmens steht, zeichnet alleine.

Die skizzierte Personalausstattung des ausländischen Tochterunternehmens folgt dem unternehmerischen Selbstverständnis, das auch die Führung und Organisation des Mutterhauses bestimmt: Technisch/vertrieblicher Fokus im unternehmerischen Handeln und Beschränkung des kaufmännischen Bereichs auf das Notwendigste. Gegenüber dem Stammhaus ist das ausländische Tochterunternehmen viel kleiner, und seine Strukturen müssen deswegen noch schlanker sein.

Nüchtern betrachtet gilt, dass viele Mechanismen der mittelständischen Vertrauensorganisation bei der Führung entfernter Auslandsgesellschaften nicht funktionieren oder es zumindest viel länger dauert, bis diese ihre Wirkung entfalten. In dem Maße aber, in dem das Funktionieren der Vertrauensorganisation nicht mehr gänzlich unterstellt werden kann, erwachsen Risiken. Hinzu kommt, dass sich ein systematisches Risikomanagement bis heute nicht durchgesetzt hat. Das zentrale Kontrollinstrument ist das Berichtswesen, das sich an der Steuerungsphilosophie des Stammhauses orientiert. Eine schlanke Ergebnisrechnung steht im Mittelpunkt des monatlich erstellten Berichtspakets. Die Berichte kommen nicht aus einem globalen ERP-System; es handelt sich um eine manuell oder halbautomatisch erstellte Excel-Datei mit hoch aggregierter Zeilenstruktur. Für die Analyse der monatlichen Berichte stehen im Stammhaus nur wenige Kapazitäten zur Verfügung. Beteiligungscontrolling wird nebenbei gemacht.

Betreffend die Zahlungsabwicklung ist es in den vielen deutschen Unternehmen üblich, pro Monat ein bis zwei Zahlungsläufe auszulösen. In der Regel werden dann durch das Buchhaltungssystem Zahlungsaufträge in ein elektronisches Bankensystem eingespielt und die erfolgten Zahlungen auf dem gleichen Weg zurückgemeldet und gebucht. Im besten Fall ist dieser Ablauf geschlossen und voll im System dokumentiert. Demgegenüber erfolgen in vielen Ländern Zahlungen noch manuell auf der Basis von Formularen, ausgedruckten Zahlungsaufträgen, überreichten Schecks und sogar noch auf der Basis von Wechseln. Ganz abgesehen von den damit verbundenen Produktivitätsnachteilen stellen diese Abläufe keine vollständige Dokumentation und Nachvollziehbarkeit im IT-System sicher. Vielmehr bedürfen sie einer sorgfältigen Papierablage, die nur durch persönliche Einsichtnahme zu kontrollieren ist. Weil eine persönliche Einsichtnahme für eine Vertrauensorganisation eher untypisch ist, eröffnen sich dolosem Verhalten ungeahnte Möglichkeiten.

Befördert werden diese Umstände durch systematische Schwachstellen im Risikomanagement. Unternehmensweite ERP-Systeme sind eher selten. Vielmehr existiert eine über die Jahre organisch gewachsene internationale Buchhaltung, die aus zahlreichen lokalen Finanzbuchhaltungsprogrammen besteht. Das operative Controlling beschäftigt sich mehr mit Unternehmensplanung, Ad-hoc-Betreuung von Krisenfällen oder Buchhaltungsfragen bei Tochtergesellschaften. Für eine geplante und systematische Auseinandersetzung mit Abweichungen bleibt in der Regel wenig Zeit. Das strategische Controlling im Sinne der Überwachung geeigneter Frühwarnindikatoren in den verschiedenen Märkten und Bereichen mithilfe geeigneter Instrumente wie Wettbewerberbewertung, Trendbeurteilung etc. findet in den wenigsten Fällen systematisch statt.



Gleiches gilt für die Interne Revision. In der Praxis kann man im Mittelstand geradezu eine Aversion gegen die Interne Revision ausmachen. Die Kontrolle bzw. Überwachung der Ordnungsmäßigkeit von Geschäftsprozessen wird als kontraproduktiv zur Vertrauenskultur empfunden. Die Einrichtung von Stabsabteilungen wie z. B. die Interne Revision wird als übermäßige Bürokratisierung bzw. als eine nicht zielführende Investition betrachtet. Damit unterscheidet sich der Mittelstand im Unternehmensaufbau deutlich von Großkonzernen, die eigene Stabsabteilungen wie etwa Recht, Compliance, Unternehmensentwicklung, Risikomanagement und Interne Revision unterhalten. Im Mittelstand werden diese Aufgaben von den Geschäftsführern bzw. den weiteren Führungskräften regelmäßig in Personalunion übernommen. Die Gefahr besteht dabei weniger im Nichtvorhandensein von Stabsabteilungen als vielmehr in dem zumeist schleichend damit einhergehenden Informations- und Know-how-Defizit.

Aber nicht nur im Aufbau und Betrieb, sondern auch bei der Gründung von Auslandsgesellschaften unterscheiden sich die Vorgehensweisen beim Mittelstand im Vergleich zu börsennotierten Konzernen. Mittelständler reduzieren die Inanspruchnahme externer Berater in den Bereichen

Recht, Steuern und Wirtschaft regelmäßig auf das absolute Mindestmaß. Die Führungskräfte vertrauen auf die eigene Recherche. Häufig werden auch Entwürfe für Gesellschaftssatzungen und Anstellungsverträge selber erstellt; die Aufgabe des Beraters soll sich auf das „schnell Drüberschauen“ beschränken.

Im Falle des Erwerbs eines ausländischen Unternehmens oder eines Teilbetriebs ist die Durchführung einer sogenannten Due Diligence mithilfe qualifizierter Berater immer noch nicht die Regel. Mit eigenem Personal werden Untersuchungen und Überprüfungen der finanziellen, wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Situation des Zielobjekts vorgenommen. Dabei kann es schon passieren, dass landestypische Besonderheiten übersehen werden. Mitunter kann das zu gravierenden Folgen wie zweifelhaftem Eigentum an Grundstücken oder Maschinen, kostenintensiven Kündigungsprozeduren oder fehlenden Anspruchsgrundlagen für Vertragsmängel führen.

Unsere kurze, an einigen Stellen bewusst überzeichnende, Bestandsaufnahme zur Vorgehensweise des Mittelstand bei der Internationalisierung wollen wir nicht als Kritik verstehen. Wir wollen unsere langjährigen Erfahrungen, die wir aus unserer eigenen Internationalisierung und aus der Beratung unserer Mandanten gewonnen haben, zum Nutzen aller Beteiligten einbringen. Das Patentrezept für den nachhaltigen Erfolg auf Auslandsmärkten ist der Dialog und der Erfahrungsaustausch unter Gleichgesinnten. Wir, Rödl & Partner, zählen uns als mittelständische Unternehmer zu diesem Kreis.