



AUSLANDSGESELLSCHAFTEN ERFOLGREICH STEUERN



Der Mittelstand – längst international

Die deutsche Wirtschaft ist so robust wie eh und je und strotzt vor Selbstvertrauen. Trotz des baldigen EU-Austritts der Briten, Donald Trumps Wahlsieg und nachfolgender protektionistischer Anstrengungen und Drohungen sowie signifikanter geopolitischer Irritationen geht es Deutschland nach wie vor ausgezeichnet. Das verdanken wir nicht zuletzt dem international tätigen Mittelstand, der als Rückgrat unsere Wirtschaft stärkt.

Zahlreiche mittelständische Unternehmen sind Weltmarktführer. Verantwortungsvolles, zielorientiertes und nachhaltiges Handeln sind zentrale Werte, die im täglichen Geschäft erlebbar werden. Das kräftigt die Marke, lässt deutsche Familienunternehmen im internationalen Wettbewerb bestehen, macht sie gar unverzichtbar, wie das Qualitätssiegel „Made in Germany“ beweist. Unsere Weltmarktführer zeichnen sich durch Verlässlichkeit aus. Das Wort „Stillstand“ existiert in ihrem Sprachgebrauch nicht. Durch seine flexible Reaktion auf Marktchancen und seine Innovationskraft festigt der Mittelstand mit unternehmerischem Denken die Kundenbindung immer wieder aufs Neue.

Die dynamischen Wachstumsregionen der Erde ziehen Investoren, so auch den deutschen Mittelstand, an und stellen gleichzeitig höchst unterschiedliche Anforderungen, was Rechtsnormen, Prüfungsstandards oder steuerliche Besonderheiten betrifft. Going Global und ein Eintritt in diese Märkte wollen daher gut geplant sein.

Auch künftig werden Internationalität und Internationalisierung wesentliche Teile und wichtige Wachstumstreiber des erfolgreichen Geschäftsmodells deutscher Unternehmen bleiben. Eigene Vertriebs- und Produktionstochtergesellschaften im Ausland bedeuten eine größere Nähe zum Kunden. Ein Ansprechpartner vor Ort, der bestens vertraut ist mit den jeweiligen Gepflogenheiten, stärkt das Vertrauensverhältnis. Aktuelle landesspezifische Entwicklungen hat man viel eher im Blick und kann so unmittelbar auf Veränderungen reagieren – und ist dem Kunden deshalb ein verlässlicher und kompetenter Partner.

Bereits heute übersteigen die Umsätze aller internationalen Tochtergesellschaften regelmäßig den des Mutterunternehmens. Von der Mutter unterscheiden sich die Auslands-töchter in Größe, Entstehungsweise, Einbettung in den jeweiligen Geschäfts- und Kulturkreis, Einstellungen sowie Erwartungen der Mitarbeiter, gelebter Unternehmenskultur, Entfernung zum Mutterunternehmen, politischem und regulatorischem Umfeld, Qualität des Compliance- und Risikomanagements und verfügbarer IT-Infrastruktur.

Summe Umsatz TU > Umsatz MU



- Entstehungsweise, Größe
- Entfernung zum Mutterunternehmen
- Einbettung in lokalen Kulturkreis
- Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter
- Gelebte Unternehmenskultur
- Politisches und regulatorisches Umfeld
- Verfügbare IT-Infrastruktur
- Qualität der Verwaltungsprozesse im Mutterunternehmen

D. h., jede Internationalisierung ist mit Wachstum und neuen Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen verbunden. In der Praxis sehen wir jedoch häufig, dass die internen Prozesse nicht im gleichen Maße mitwachsen wie der Umsatz. Das gilt vor allem für das Finanz- und Rechnungswesen und das Risikomanagement. Hinzu kommt, dass die in Deutschland bewährten Handlungsmuster im Bereich Personalwirtschaft nicht passen. Die neuen im Ausland beschäftigten Mitarbeiter sind nicht langjährig mit dem Unternehmen sozialisiert; die räumliche Distanz der Tochtergesellschaft zum Stammhaus erschwert die persönliche Kommunikation. Der Grad an „intuitiver Organisation“ nimmt ab und deshalb müssten grundsätzlich die formale Organisation und die Überwachung der Ordnungsmäßigkeit der Prozesse verstärkt werden. Das wiederum passt nicht zur – insbesondere im Mittelstand – etablierten Vertrauenskultur. Missverständnisse, Fehler und wirtschaftliche Schäden sind vorprogrammiert. Die unternehmerische Erwartung und die ausländische Realität passen nicht mehr zusammen.

Um dem wirtschaftlichen Erfolg zur Nachhaltigkeit zu verhelfen, ist es notwendig, sich aktiv mit den Besonderheiten von ausländischen Tochtergesellschaften auseinanderzusetzen. Es ist ein Irrglaube, bewährte Strukturen und Steuerungsprozesse, die im Mutterunternehmen funktionieren, maßstabsgetreu auf alle Tochtergesellschaften übertragen zu können. Die Unterschiede zwischen Mutterunternehmen und internationalen Tochtergesellschaften sind vielfältig. Dies gilt sowohl im rechtlichen als auch im tatsächlichen Bereich. Bereits die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft erfolgt nach rechtlichen Vorschriften, die sich von Land zu Land teilweise erheblich voneinander unterscheiden. Gleiches gilt für das regulatorische Umfeld eines jeden Landes. Gegenüber dem Stammhaus sind die Tochterunternehmen viel kleiner. Gewohnte Strukturen und Abläufe können praktisch nicht

implementiert werden, da die Infrastruktur eine ganz andere ist und häufig zu schlanken Strukturen zwingt. Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist darüber hinaus der Mensch. Die Erschließung neuer, ausländischer Märkte bringt zwangsläufig das Kennen- und Verstehenlernen eines neuen Geschäfts- und Kulturkreises mit sich. Die unterschiedliche Sozialisierung der Gesellschaft wirkt sich unmittelbar auf die Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter und somit auch die gelebte Unternehmenskultur aus.

Die Internationalisierung stellt die Steuerungsprozesse im Gesamtunternehmen somit auf den Prüfstand. Schwächen in der Organisation des Mutterunternehmens potenzieren sich bei den Tochtergesellschaften. Ein nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg erfordert die aktive Auseinandersetzung mit den Besonderheiten bei der Gründung, insbesondere im laufenden Betrieb der Tochtergesellschaften.

Wir, Rödl & Partner, sind ebenfalls ein mittelständisches, international tätiges Unternehmen. Aufgrund unserer langjährigen Erfahrung, die wir aus unserer eigenen Internationalisierung und aus der Beratung unserer Mandanten gewonnen haben, haben wir fünf Faktoren ausfindig gemacht, auf die es bei der Erschließung neuer Märkte und der Gründung und Steuerung – nicht nur – von Auslandsgesellschaften ankommt.

Zentraler Ausgangspunkt:

Mensch und Kultur bestimmen die Anforderungen an das Steuerungs- und Überwachungskonzept.

Unklarheiten und Schwächen in der Organisation des Mutterunternehmens potenzieren sich in ausländischen Tochtergesellschaften.

5 Erfolgsfaktoren für ein wirksames Steuerungs- und Überwachungskonzept

- Verständnis für das sozio-kulturelle Umfeld
- Unternehmenskultur in den Mittelpunkt stellen
- Realistische Einschätzung der Fähigkeiten des Managements
- Regulatorisches Umfeld verstehen
- Intelligente Integration des Wirtschaftsprüfers in die Überwachung

Ziel sowie gleichzeitig auch Ausgangspunkt für eine nachhaltige Steuerung des Unternehmens mit seinen Auslandsgesellschaften sind die Berücksichtigung und die sinnvolle Verknüpfung der fünf Faktoren zu einem wirksamen, effizienten und effektiven Enterprise Risk Management (ERM), welches gerade nicht die bürokratischen Strukturen, sondern Mensch und Kultur in den Mittelpunkt des Steuerungskonzepts stellt. Dieser Ansatz kommt vor allem „Hidden Champions“ entgegen, die sich mehr als Unternehmer denn als durchorganisierte, hierarchische Großkonzerne verstehen.

Auf den folgenden Seiten möchten wir Ihnen die 5 Erfolgsfaktoren näher bringen und Ihnen zeigen, wie Sie diese in einem wirksamen Enterprise Risk Management zusammenführen.