



SLOWAKEI





## Slowakei

In Bezug auf das Tempo des wirtschaftlichen Wachstums gehört die Slowakei zu den am schnellsten wachsenden EU-Ländern. Klein- und mittelständische Unternehmen bilden dabei ein unabdingbares Element des wirtschaftlichen Organismus der Slowakei. Sie gelten als untrennbarer Bestandteil der slowakischen Marktwirtschaft, vor allem, da sie dank ihrer erheblichen Innovationsaktivitäten zur Flexibilität und zum Konkurrenzpotenzial beitragen. Die Stellung von Klein- und mittelständischen Unternehmen in der Slowakei ist direkt proportional insbesondere zum Gesamtniveau und zur Stabilität des Unternehmensumfelds und wird davon erheblich beeinflusst.

Das Unternehmensumfeld in der Slowakei erlebt seit 1993 erhebliche Veränderungen. Vor allem seit der Durchführung von wesentlichen strukturellen Reformen in der Slowakei im Jahr 2002 wurde das Unternehmensumfeld in der Slowakei grundsätzlich verbessert, und zwar in allen Kennzahlen und Bereichen.

Wichtige Faktoren für Investoren sind: sicheres Unternehmensumfeld, einfache und übersichtliche Gesetzgebung, niedrige Verwaltungs- und Steuerbelastung, starke unterstützende Infrastruktur und guter Zugang zum Kapital.

Im Rahmen des globalen Wettbewerbs strebt die Slowakei an, ständig zu wachsen und ausländische Investoren anzulocken. Die Tatsache, dass die Slowakei ein attraktiver Ort für Unternehmer ist, wird durch zahlreiche Investitionen, die in den vergangenen Jahren getätigt wurden, bewiesen. Deutsche Unternehmer stehen dabei nicht im Hintergrund und ihre Aktivität in der Slowakei bekräftigt ebenso die Attraktivität der Slowakei.

Zu den wesentlichen komparativen Vorteilen der Slowakei zählen laut deutscher Unternehmer eindeutig die Lage in Mitteleuropa und die gute Zugänglichkeit. Ein weiterer Vorteil der Slowakei ist die für sie relativ billige und zugleich qualifizierte Arbeitskraft, wobei auch das hohe Anpassungsvermögen der Mitarbeiter an verschiedene Unternehmenskulturen und Führungsarten sowie deren Fleiß als vorteilhaft angesehen werden.

Im Allgemeinen sehen die deutschen Investoren die Slowakei als einen sich dynamisch entwickelnden Markt, der neben den genannten Gründen für die Investoren auch weitere Vorteile bietet wie die offizielle Währung Euro, die Verfügbarkeit von Unternehmensräumen sowie eine politische und wirtschaftliche Stabilität, durch die die Investitionen und die Möglichkeit der Gewinnung von Investitionsanreizen gesichert werden.

Die Slowakei erlangt ihre Attraktivität und Stellung auch dadurch, dass sie ihren regulatorischen Rahmen des Unternehmensumfelds ständig verbessert und die makroökonomische, politische sowie rechtliche Stabilität stärkt. Dies geschieht unbestritten auch infolge der Mitgliedschaft der Slowakei in der Europäischen Union sowie in der Europäischen Währungsunion, die grundsätzlichen Angleichungseinfluss hat und erhebliche Änderungen im Bereich der Gesetzgebung, Steuerreform und der aktiven Politik des Arbeitsmarkts determiniert.

Der Arbeitsmarkt ist jedoch auch in der Slowakei nicht konstant. Die Menschen neigen selbstverständlich zur Arbeitsmigration. Dies betrifft nicht nur weniger qualifizierte Arbeitskräfte, sondern auch talentierte. Die Gesellschaften sind sich bewusst, dass der Kampf um Arbeitnehmer und vor allem um Talente in der ganzen EU härter wird, und das Spitzenmanagement beginnt zu verstehen, dass hinter dem Erfolg der Unternehmung ohne Zweifel qualitativ hochwertige Mitarbeiter stehen.

## DIE ERFOLGSFAKTOREN

### 1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

So wie in vielen anderen Ländern gilt auch in der Slowakei das Sprichwort „Andere Länder, andere Sitten“. Obwohl es sich um eine von Generation zu Generation in vielen Ländern weitergegebene Weisheit handelt, ob in gleicher oder ähnlicher Fassung, ist in jedem davon ihre reale Bedeutung anders. Sitten und Bräuche, die für einen Staat spezifisch sind, können in einem anderen als fremd und mit den eigenen Bräuchen und Sitten als nicht konform betrachtet werden. Einzelne Gesellschaften haben somit andere Vorstellungen darüber, was für „anders“ gehalten werden kann. Eine solche Vielfaltigkeit ist das Ergebnis einer unterschiedlichen historischen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklung. Also wie ist es eigentlich in der Slowakei?

Das Unternehmensumfeld ist nur ein Teil des Gesellschaftsumfelds, das von gleichen Faktoren beeinflusst wird. Wenn wir uns also verschiedenen Prinzipien, die bei der Arbeitsweise von Unternehmen in der Slowakei angewendet werden, widmen, können wir die Heranführung an die gesamte gesellschaftliche und politische Lage, die nach wie vor einen erheblichen Einfluss auf deren Entwicklung hat, nicht vermeiden.

Die Slowakei als ein Zentralstaat in Mitteleuropa wurde im vergangenen Jahrhundert im Wesentlichen durch eine sozialistische Denkweise beeinflusst, die in zahlreiche Sphären

des Gesellschaftslebens eingedrungen ist. Trotz der Änderung des politischen Regimes blieben viele Verfahrens- und Verhaltensweisen in Unternehmen unverändert.

Die ältere Generation, die während des sozialistischen Regimes gearbeitet hat, erwartete vom Arbeitgeber eher klare Anweisungen als Diskussionen über die Möglichkeit der weiteren Vorgehensweise. Sie waren gewöhnt, eher zu gehorchen, als eigene Problemlösungen zu initiieren oder angenommene Vorschläge der Kritik zu unterziehen. Es gab keinen Raum für selbständige Entscheidungen. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Mitarbeiter fachlich untauglich oder unzureichend qualifiziert waren, sondern dass das damalige System ihnen nicht ermöglicht hat, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.

Infolge politischer Veränderungen in den 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts hat sich die Situation erheblich geändert. Durch Markterschließung wurden der Zufluss von ausländischem Kapital und neuen Firmenkulturen gesichert, was die Mitarbeiter zu besseren Leistungen angeregt hat. Die Mitarbeiter konnten ihre Fähigkeiten und Meinungen offen zeigen und darlegen, wodurch sie nicht nur für slowakische, sondern auch für ausländische Arbeitgeber attraktiver wurden. Die junge Generation erfüllt heute die höchsten Anforderungen der internationalen Arbeitgeber. Junge Menschen haben kein Problem damit, sich ins Ausland zu begeben, um dort zu arbeiten, und sie können ihre Fähigkeiten auch auf ausländischen Arbeitsmärkten anwenden, wo sie als ausgesuchte Arbeitskräfte gelten.

## **2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN**

In der Slowakei hat die Gestaltung der Unternehmenskultur erst in der Hälfte der 90er-Jahre des vorigen Jahrhunderts begonnen. Damals lag die Priorität auf der Kundenorientierung. Nach und nach haben die Manager allerdings verstanden, dass dieser Begriff viele andere Elemente umfasst. Eine arbeitnehmerorientierte Firmenkultur setzte ein. Es handelte sich um eine geeignete Motivation und unterstrich die Fähigkeit der Arbeitnehmer, auf strategische Änderungen zu reagieren. Die Gesamtzufriedenheit der Arbeitnehmer am Arbeitsort nahm zu. Nach der Markterschließung hat man damit begonnen, den Elementen der slowakischen Firmenkultur die Elemente der ausländischen Investoren hinzuzufügen. In vielen Fällen kam es sogar dazu, dass slowakische Unternehmen die Firmenkultur des Investors ganz übernommen haben.

Das Niveau der Firmenkultur wird immer öfter zum Kriterium für die Auswahl der Arbeitsstelle. Die Arbeitnehmer wählen ihre zukünftige Stelle nicht nur aufgrund von wirtschaftlichen Indikatoren, sondern berücksichtigen das firmeninterne, gesellschaftliche Umfeld: standardübergreifende Vergütung bei Stressbedingungen oder lieber ein angenehmes

Arbeitsklima mit guten Beziehungen am Arbeitsort? Die meisten Menschen bevorzugen heute eine Tätigkeit in einem angenehmen Arbeitskollektiv, das ihnen genug Raum für die Anwendung und Entwicklung ihrer Fähigkeiten bietet.

### 3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Die Frage der Einschätzung der Fähigkeiten des Managements ist von einer breiteren Perspektive aus zu betrachten. Der wichtigste Faktor ist dabei die Ausbildung, die mit sozialen Fertigkeiten und Führungsqualitäten ergänzt werden muss. Eine Hochschulausbildung ist unabdingbar. Studien zeigen, dass in der Slowakei beinahe jeder Absolvent nach ersten Stufe seiner Hochschulbildung noch ein weiteres Diplom erwirbt und infolgedessen in den Arbeitsmarkt mit höchster Wahrscheinlichkeit erst mit dem Magister- bzw. Ingenieurtitel eintritt. In den letzten Jahren ist das postgraduale Weiterbildungsprogramm MBA (Master of Business Administration) in den Vordergrund gerückt, das ausschließlich in einer Fremdsprache erfolgt, und wie bereits aus der Bezeichnung hervorgeht, überwiegend für die Vertreter des Mittel- und Topmanagements vorgesehen ist. Wegen der ausländischen Investoren bzw. infolge des Handels mit ausländischen Firmen ist die Kenntnis von Fremdsprachen für die slowakischen Manager ein Muss. Englische oder deutsche Sprachkenntnisse sind bereits seit einiger Zeit eine Grundvoraussetzung.

Aufgrund der ausländischen Investitionen in der Slowakei, mussten sich die slowakischen Manager an die Firmenkulturen der Investoren anpassen, die vor allem Tschechen, Österreicher, Ungarn und Deutsche sind. Den Erfahrungen nach können wir sagen, dass die Managerposten meistens von Slowaken bekleidet werden, obwohl es auch Fälle gibt, wo der Investor bzw. das ausländische Unternehmen den Manager aus dem Heimatland stellt. Die Praxis zeigt ebenso, dass slowakische Manager imstande sind, nicht nur fremde Unternehmen zu führen, sondern auch eigene, international bekannte Unternehmen aufzubauen, z. B. B. ESET, Sygic, AeroMobil etc.

### 4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Für die Slowakei wie auch für sonstige EU-Länder gilt, dass die Rechtsnormen im Bereich der Unternehmenstätigkeit mit den Grundsätzen des EU-Rechts kompatibel sein müssen. Die Slowakei erlangt ihre Attraktivität und Stellung auch dadurch, dass sie ihren regulatorischen Rahmen des Unternehmensumfelds ständig verbessert, transparenter gestaltet und vereinfacht. Um den rechtlichen Rahmen der Unternehmung zu verbessern und ihre Stabilität zu erhöhen, wurden verschiedene Institute eingeführt, die die Rechtsetzungspolitik verbessern, den Verwaltungsaufwand reduzieren, Bedingungen für

gerechte Streitbeilegung ohne unnötige Verzögerungen schaffen, um die Qualität und Leistungsfähigkeit des Systems des Justizwesens zu verbessern und die Verwaltungsverfahren bei Aufnahme der Unternehmenstätigkeit und Sicherstellung von allen Erfordernissen für Existenzgründer zu vereinfachen.

Derzeit kann jedoch der Stand des regulatorischen Rahmens aufgrund der großen Anzahl und der relativen Unübersichtlichkeit der Rechtsnormen noch längst nicht für ideal bzw. optimal gehalten werden. Ein besonderes Kapitel in der Slowakei stellt vor allem die unzureichende und nicht eindeutige Auslegung und die ziemlich häufigen Novellierungen von Rechtsnormen dar. Deshalb ist es erforderlich, über ein hohes Anpassungsvermögen zu verfügen, diese Änderungen zu kennen und darauf vorbereitet zu sein.

Andererseits muss man feststellen, dass bei den Unternehmern ein unzureichender Informationsstand über die Möglichkeiten, die ihnen die slowakische Rechtsordnung und die öffentliche Anstalten bieten, vorherrscht. Hier gilt der Spruch: „Das Glück bevorzugt den, der vorbereitet ist.“ Bei Existenzgründern sind daher unzureichende Kenntnisse und Informationen, die den Unternehmenserfolg erschweren, häufig anzutreffen.

In den letzten Jahren kam es in der Slowakei zum Abbau von verschiedenen Verwaltungs- und legislativen Hindernissen, was von den Unternehmern jedoch ungenügend genutzt wird. Würden die Unternehmer an die angebotenen Möglichkeiten verantwortungsvoll herantreten, könnte dies zur Verbesserung ihres Unternehmensprofils und der Ergebnisse wesentlich beitragen.

Zu den letzten bedeutendsten legislativen Änderungen, die das Unternehmensumfeld beeinflussen, gehören:

- Elektronische Kommunikation mit Behörden und Gerichten (z. B. elektronischer Zahlungsbefehl);
- Breite Nutzung der elektronischen Signatur durch Unternehmenssubjekte;
- Neue Regelung der Zivilprozessordnung;
- Einführung von neuen Instituten ins Handelsgesetzbuch und Straffung der Forderungseintreibung für die Gläubiger.

Geplant sind weitere Maßnahmen, die den Unternehmern ihre Tätigkeit vereinfachen sollen. Obwohl viele legislativen Änderungen primär erhöhte Ansprüche an Unternehmer stellen, die diese auch erfüllen, tragen sie im Endeffekt zur Verbesserung des Unternehmensumfelds und zur Eliminierung der Unternehmer, die das System missbrauchen, bei.

## 5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS- UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

### Erfolgreiche Einschaltung des Wirtschaftsprüfers

Ihrem Charakter nach zählen die Wirtschaftsprüferdienstleistungen zu den Bestätigungsleistungen. Eine unabhängige Bestätigung seitens des Wirtschaftsprüfers verleiht den gewährten Informationen, der Berichterstattung, den Prozessen und der Geschäftsführung Kreditwürdigkeit. Vom Wirtschaftsprüfer ist daher zu erwarten, dass er den Empfängern seiner Dienstleistungen zusichert, dass die von ihm geprüften Bereiche keine bedeutenden Unrichtigkeiten enthalten und dass ein etwaiges Risiko von ihm auf ein akzeptabel niedriges Niveau herabgesetzt wurde, was ebenso die Grundlage für die positive Form seiner Äußerung bildet (Bestätigungsvermerk).

Wirtschaftsprüferdienstleistungen haben im gegenwärtigen wirtschaftlichen Umfeld eine unvertretbare Stellung auch trotz der Tatsache, dass dieser Beruf streng reguliert wird. Die Verschärfung betrifft vor allem Unternehmen der öffentlichen Hand (Banken, Versicherungsanstalten) sowie die Erbringung von ungeprüften Dienstleistungen. Seitens des Regulators wird bestimmt, welches Unternehmen den Jahresabschluss von einem Wirtschaftsprüfer prüfen lassen muss. Bei Unternehmen, die dieser Pflicht nicht obliegen, steigt das Bewusstsein, dass die Kooperation mit einem Wirtschaftsprüfer ihnen ebenso einen Mehrwert bringen kann – in Form der Bewertung der eingestellten Prozesse wie die Beurteilung der Risikosteuerung, der internen Prüfungen und die Auswertung der Leistungsindikatoren.

Der Beruf des Wirtschaftsprüfers begeht im Jahr 2018 in der Slowakei seinen 25. Geburtstag und kann sich über den Respekt freuen, den er sich im Laufe der Jahre erworben hat – und das nicht nur bei inländischen Unternehmern. Die Entscheidung der Verantwortlichen, dass die slowakische Wirtschaftsprüfergemeinschaft anstelle der slowakischen Prüfungsgrundsätze die internationalen Prüfungsgrundsätze zu verwenden beginnt, erwies sich als eine kluge Entscheidung. Die Tatsache, dass diese Grundsätze allgemein anerkannt sind, ermöglichte den Wirtschaftsprüfern, vertrauenswürdiger Partner zu sein und dies nicht nur für slowakische, sondern auch für ausländische Gesellschaften. Die obligatorische ständige Weiterbildung in Verbindung mit einer permanenten Prüfung der Arbeitsqualität erhöht die Vertrauenswürdigkeit des lokalen Wirtschaftsprüfers. Der Beruf des Wirtschaftsprüfers stellt derzeit zunehmend die Position eines komplex fundierten Beraters dar, der die Anforderungen des Mandanten kennt sowie den Unternehmensgegenstand und den Bereich, in dem sein Mandant unternehmerisch tätig ist, detailliert versteht.

Vor allem dort, wo der Wirtschaftsprüfer längere Zeit tätig ist und wo eine gute Zusammenarbeit klappt, hat der Wirtschaftsprüfer die Übersicht über alle durchgeführten Handelsgeschäfte sowie über die einzelnen Verfahren – ob in der geprüften Gesellschaft oder auf der Ebene der Gruppengesellschaften. Die gründliche Kenntnis des Mandanten zusammen mit der Kenntnis des Wettbewerbsumfelds, in dem sein Mandant tätig ist, stellt eine der Voraussetzungen für die Steigerung des Mehrwertes seitens des Wirtschaftsprüfers dar. Wichtig ist, dass sich der Wirtschaftsprüfer in Bezug auf die jeweilige Branche mit den Trends, dem möglichen Einfluss neuer Technologien bzw. mit den Erfolgsfaktoren anderer Gesellschaften im betreffenden Bereich bekannt macht.

Als eine Form des Mehrwerts des Wirtschaftsprüfers – neben der Prüfung der Finanzberichte – bieten sich folgende Faktoren an:

- Vorschläge zur Beseitigung von Schwachstellen in der Gesellschaft,
- Ermittlung von ineffizienten und unwirtschaftlichen Transaktionen,
- Verbindung von Feststellungen mit der Beseitigung von Schwachstellen.

Moderne Prüfungsverfahren legen außer üblichen Tätigkeiten (Prüfung des Jahresabschlusses, der Bilanz, der Ergebnisrechnung, des Lageberichts etc.) den Schwerpunkt auf den Bereich der Steuerung von Risiken, deren Identifizierung, auf die Risikovorsorge und -bewertung, auf die Überprüfung der Zuverlässigkeit des IT-Systems, auf die richtige Datenverarbeitung und -auswertung sowie auf die Überprüfung von Prozessen.

In der Gegenwart wird vom Wirtschaftsprüfer erwartet, dass er in Bezug auf seine Stellung und den unbeschränkten Informationszugang ein Partner wird, der die Kundenerwartungen in einem sich schnell ändernden Unternehmensumfeld erfüllen kann. Diese Position kann der Wirtschaftsprüfer durch seine Kooperation mit Fachleuten aus dem Bereich Steuern, Recht und gegebenenfalls mit Sachverständigen erhöhen. So kann er seine Aufgabe eines strategischen Beraters für seine Mandanten bewältigen.

Die Stellung des Wirtschaftsprüfers ist vor allem in mittleren Unternehmen wichtig, wo er einige Funktionen „ersetzt“, die in großen Unternehmen intern besetzt werden, wie z. B. interner Wirtschaftsprüfer bzw. Kontrolleur. Eine Sonderstellung hat der Wirtschaftsprüfer in Unternehmen mit Produktions- oder Montagecharakter, deren einzige Aufgabe die Produktion ist. In diesen Gesellschaften gibt es wenige Verwaltungskräfte, und vom Wirtschaftsprüfer wird erwartet, dass er ein Partner bei Entscheidungen im Bereich des weiteren Vorgehens der Gesellschaft ist.

Durch die Verknüpfung der Prüfung von Finanzberichten mit sonstigen Instrumenten zur Kontrolle und Überwachung kann der Entstehung von Mängeln bei der Geschäftsführung wesentlich vorgebeugt werden.

Dank der Standardisierung von Prüfungsverfahren, der Sicherstellung der Qualitätskontrolle, der Aneignung und dem Verständnis der Konsolidierungsverfahren wird der lokale Wirtschaftsprüfer zum Partner bei der Erstellung von Konzernabschlüssen für Muttergesellschaften. Mit seiner Teilnahme an der Vorbereitung des Konzernabschlusses wird er Bestandteil des weltweiten Wirtschaftsprüferteams.

## Merkmale

Obwohl die Slowakei in allen Bereichen ein attraktiver Investitionsstandort ist, sollte künftig die geografische Platzierung der Investition beachtet werden, da sich die Kapazität des Arbeitsangebots in einzelnen Regionen unterscheidet.

Die meisten Gesellschaften in der Slowakei haben bereits verstanden, dass die Unternehmenskultur ein bedeutender Unterscheidungsfaktor auf dem Markt sein kann, die im Endeffekt über Erfolg/Misserfolg entscheidet.

Die Arbeitgeber können auf dem slowakischen Arbeitsmarkt qualitativ hochwertige Arbeitnehmer mit großem Potenzial erwarten, sie sollten sich jedoch der Tatsache bewusst sein, dass ihnen geeignete Arbeitsbedingungen und Vergütung zu gewähren sind.

Slowakische Manager haben nachgewiesen, dass sie sich nicht nur in inländischen, ausländischen, sondern auch in länderübergreifenden Gesellschaften angemessen einbringen können.

Unternehmen und Investoren sollten von den Möglichkeiten der slowakischen Rechtsordnung und öffentlicher Institutionen Gebrauch machen.