

The background of the entire page is filled with abstract, hand-drawn scribbles in yellow and teal. The scribbles vary in density and style, with some being more organized and others more chaotic. A prominent teal scribble is located in the lower-left quadrant, while a large, dense yellow scribble is in the upper-right. The overall effect is a vibrant, textured backdrop.

DIE 5 ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Andere Länder, andere Sitten! Diese einfache Formel wird im Geschäftsleben häufig vergessen und spielt (im Mittelstand) bei den Fragen des Zuschnitts des Steuerungs- und Überwachungskonzepts zumeist keine Rolle. Zu spät wird dem deutschen Unternehmer dann bewusst, dass in der Auslandsgesellschaft ein anderer Hintergrund, sei dieser nun historisch, gesellschaftlich, politisch oder wie auch immer geartet, existiert. Anstatt dies mit falsch verstandener Toleranz als landestypisch zu akzeptieren, muss darauf mit gezielten Maßnahmen, vor allem aber mit einem Verständnis für die Hintergründe und Besonderheiten reagiert werden.

Unter sozio-kulturellem Umfeld versteht man die Summe aus allen kulturellen, sozialen und politischen Interessen und Bedürfnissen einer Gesellschaft bzw. einer gesellschaftlichen Gruppe und mithin eines jeden Einzelnen. Die Wortverbindung sozio-kulturell bezeichnet den engen Zusammenhang zwischen sozialen und kulturellen Aspekten gesellschaftlicher Gruppen und ihren Wertesystemen. Sozio-kulturelle Einflüsse, die regional unterschiedlich sind, spiegeln sich auch in einem Unternehmen wider. So sind alle Mitarbeiter, ob nun Führungskraft oder nicht, durch das spezifische sozio-kulturelle Umfeld, in welchem sie aufgewachsen sind, geprägt und bringen diese Prägung in das Unternehmen hinein und beeinflussen hierdurch die Abläufe und den Umgang im Unternehmen.

Nehmen wir nur ein ganz kleines Beispiel: Wenn ein Spanier „mañana“ sagt, ist damit zumeist nicht gemeint, dass eine Sache „morgen“ erledigt sein wird. Vielmehr wird er damit nur zum Ausdruck bringen wollen, dass es in jedem Fall nicht heute sein wird.

Es ist daher äußerst hilfreich, wenn man sich als Unternehmer mit den Besonderheiten auseinandersetzt und diese bei der Ausgestaltung und Umsetzung des Führungsstils sowie der Steuerungs- und Überwachungsmechanismen und -instrumente berücksichtigt. Dies gilt sowohl für die individuelle Ebene als auch für die weiter gefasste Gesellschaftsebene.

Für Letzteres können beispielsweise ein Blick in den Korruptionsindex sowie die Frage nach der grundsätzlichen Sozialisierung einer Gesellschaft dem Unternehmer eine wichtige Orientierung geben.

**Andere Länder, andere Sitten.
Umdrehen der Blickrichtung.**

- Vertrauenskultur vs. Hierarchie
- Entscheidungsspielräume vs. klare Ansage
- Individualität vs. Gruppendisziplin
- Überwachung vs. „lange Leine“
- Prävention vs. Schadensbeseitigung
- Erwartungen der Mitarbeiter an den deutschen Arbeitgeber

CPI 2017: Tabellarisches Ranking

Rang	Land/Gebiet	CPI-Wert 2017	Anzahl der Quellen	Standardabweichung	Vertrauensintervall 90%		CPI-Wert 2016
					untere Grenze	obere Grenze	
1	Neuseeland	89	8	2,4	85	93	90
2	Dänemark	88	8	2,75	83	93	90
3	Finnland	85	8	2,84	80	90	89
4	Norwegen	85	8	1,83	82	88	85
5	Schweiz	85	7	1,71	82	88	86
6	Singapur	84	9	2,26	80	88	84
7	Schweden	84	8	2,27	80	88	88
8	Kanada	82	8	1,49	80	84	82
9	Luxemburg	82	6	2,08	79	85	81
10	Niederland	82	8	2,23	78	86	83
11	Großbritannien	82	8	1,7	79	85	81
12	Deutschland	81	8	1,87	78	84	81

(CPI: Corruption Perceptions Index)

Grundsätzlich sollte sich der Unternehmer die folgenden Fragen stellen:

- Vertrauenskultur oder hierarchischer Führungsstil?
- Entscheidungsspielraum oder klare Ansage?
- Individualität oder Gruppendisziplin?
- Überwachung oder „lange Leine“?
- Prävention oder Schadensbeseitigung?
- Was sind die Erwartungen der Mitarbeiter im Land an einen deutschen Arbeitgeber?

Gesellschaften und damit auch die Menschen in Unternehmen im Ausland sind oftmals wesentlich hierarchieorientierter organisiert. Demzufolge erwarten die Führungskräfte und Mitarbeiter, dass sie klare Anweisungen bzw. Regeln für die Bewältigung ihres beruflichen Alltags erhalten. Verstärkt wird diese Ausrichtung teilweise dadurch, dass es mit dem Aspekt, für ein deutsches Unternehmen zu arbeiten, unmittelbar verbunden wird. Typische, mit deutschen Unternehmen oder Deutschen an sich assoziierte Eigenschaften sind Ordnung, klare Regelungen, Disziplin, Pünktlichkeit und Detailversessenheit.

Auch das Vieraugenprinzip lässt sich aus kulturellen Gründen häufig nicht eins zu eins umsetzen. In vielen Ländern, gerade in Mittel- und Ost-Europa oder Asien, gilt: Wer als CEO an der Spitze des Unternehmens steht, zeichnet allein. Dies prägt die Handlungs-

weise der Führungskraft in gleicher Weise wie die der Mitarbeiter. Die Führungskraft erwartet, allein entscheiden zu dürfen und die Mitarbeiter leiten die Verantwortung sowie Kontrolle auf die Führungskraft über und fühlen sich hierdurch meist nicht veranlasst, von ihnen wahrgenommene Unregelmäßigkeiten kritisch zu hinterfragen.

Diese abstrakten Beispiele zeigen bereits, wie wichtig es ist, die jeweiligen Besonderheiten zu kennen, sich mit ihnen auseinanderzusetzen und sie in der täglichen Praxis zu berücksichtigen. Es gibt nicht die eine Lösung, und das Überstülpen von im Mutterunternehmen „bekannten und bewährten“ Handlungsmustern schlägt meist fehl bzw. verhindert die Möglichkeit, Einsicht und Verständnis auf allen Ebenen zu entwickeln, welche schlussendlich die wirksamste Form ist, eine mitdenkende und kommunikationsstarke Unternehmensstruktur zu gestalten.

In unserem Länderteil dieses Buches werden Sie viele praktische Beispiele finden, wie unterschiedlich der gleiche Sachverhalt aus unterschiedlichen Blickwinkeln erscheinen und bewertet werden kann.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Eine Herausforderung, wenn nicht gar Bedrohung für (international) wachsende Unternehmen ist die Zunahme von Anonymität und die damit einhergehende Bürokratisierung. Dieser Herausforderung lässt sich mit der Schärfung und Bewahrung einer soliden Unternehmenskultur begegnen.

Dem Wert „Vertrauen“ kommt dabei ein wesentlicher Effekt zu. Vertrauen ist die Basis für eine (Unternehmens-)Kultur, die nicht mit Verboten operiert, sondern das Wohlverhalten in den Mittelpunkt stellt. Denn zunehmend geht es im Wettbewerb – egal in welcher Branche – nicht nur um „harte“ Faktoren, wie Umsatz, Anzahl der Standorte oder Mitarbeiter, sondern um Kriterien, wie Kompetenz, Kundenorientierung, soziale Qualifikation. Diese letztgenannten Kriterien lassen sich nicht erzwingen bzw. reglementieren. Sie sind vielmehr Ausfluss und Ergebnis einer intakten Unternehmenskultur.

Das Führungsverständnis eines Unternehmens sollte sich daher aus dessen Unternehmensphilosophie, der Unternehmenskultur und der strategischen Positionierung unmittelbar ableiten. Verantwortung kann nicht delegiert werden, sondern jeder einzelne Mitarbeiter trägt mit seinem Verhalten unmittelbar zum Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens bei und beeinflusst damit dessen weitere Entwicklung.

Unternehmenskultur ist daher der Nährboden für ein wirksames Risikomanagement und notwendiger „Lückenfüller“ für die Bereiche, die sich mit Regularien und Strukturen nicht regeln lassen. Der Unternehmenskultur kommt somit für die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und mithin den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens eine absolute Schlüsselfunktion zu.

Jedes Unternehmen hat zwangsläufig eine Unternehmenskultur. Sie ist weit mehr als nur ein Abbild des internen Betriebsklimas. Unternehmenskultur ist ein maßgeblicher Faktor für das Fremdbild und die Reputation des Unternehmens. Sie sollte daher nicht zufällig entstehen; sie ist die Grundlage für effiziente, d. h. zielorientierte Strukturen und Prozesse.

Nachfolgende Übersicht zeigt am Beispiel von Rödl & Partner die wesentlichen Aspekte der Unternehmenskultur:

Unsere Rödl & Partner - Unternehmenskultur

Unsere Werte sind die Grundlage

- Vertrauen ist die Basis.
- Ohne Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit kein Vertrauen.
- Wir begegnen einander mit gegenseitigem Respekt.
- Keine Verbote. Wir pflegen eine Kultur des Wohlverhaltens.
- Wir sind Dienstleister.

Recht und Normen setzen den Rahmen

- Professional Services Firm - Umfeld
- Berufsrecht
- Haftung
- Interessenkollision
- Vertraulichkeit
- Verschwiegenheit

Unsere Einstellungen geben Orientierung

- Mensch im Mittelpunkt
- Der agile Kümmerer für mittelständisch geprägte Weltmarktführer
- Wir sind EIN Unternehmen
- Mut zur Veränderung

Internes Betriebsklima • Fremdbild / Reputation • Effiziente Strukturen und Prozesse

Insbesondere in der heutigen Zeit sind die Bedrohungslagen für Unternehmen vielfältig und wer einem Unternehmen – ob von innen oder außen – schaden will, findet immer neue Wege und Möglichkeiten. Dies zeigen aktuell die Abgasmanipulation in der Automobilindustrie oder der Umgang mit Ransomware („Locky“) bzw. den berühmten „Überweisungs-E-Mails“ in vielen deutschen Unternehmen. Im Fall der Abgasmanipulation war es unter anderem eine falsch ausgeprägte Fehlerkultur, im Fall von „Locky“ und den „Überweisungs-E-Mails“ herrschten eine gewisse Gleichgültigkeit und eine fehlende konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit gegebenenfalls erst auf den zweiten Blick ungewöhnlichen Sachverhalten, die den jeweiligen Unternehmen großen Schaden zufügten.

Ein klassisches und mithin starres, regelbasiertes Steuerungs- und Überwachungssystem ist daher heute nicht mehr zeitgemäß. Schutz kann nur durch ein durch die Unternehmenskultur getragenes, sich ständig weiterentwickelndes System, welches vorhandene Strukturen und Parameter fortlaufend hinterfragt und nachjustiert, erreicht werden. Gefragt ist hierbei jeder Einzelne – von der Führungskraft bis zum Mitarbeiter.

Allerdings ist auch das modernste Steuerungs- und Überwachungssystem lediglich ein Instrument. Um zu Wirksamkeit zu gelangen, muss es genutzt, vor allem aber gelebt werden. Gelebt wird es durch die mit diesem System fest verbundene, laufende Kommunikation und Berichterstattung, die aktiv gefördert werden muss. Eine erste Form der Überwachung erfährt es durch die zeitnahe Beschäftigung mit den erhaltenen Informationen, Erkenntnissen und Berichten sowie den daraus resultierenden Maßnahmen wie Anpassung der Richtlinien, Durchsprechen identifizierter Risiken und Abstimmung über die weitere Vorgehensweise. Dies geschieht, bei intakter Unternehmenskultur, durch schnelle Kommunikationswege, eine positive Fehlerkultur, eine lernende Organisation sowie die Bereitschaft eines jeden im Unternehmen, Verantwortung zu übernehmen und mitzudenken – auch über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinaus.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Eine objektive und realistische Einschätzung der Fähigkeiten des Managements gilt – beim Gang ins Ausland – für die vorhandenen personellen Ressourcen im Mutterunternehmen in gleicher Weise wie für das Management einer Tochtergesellschaft. Denn Beteiligungscontroller im Mutterhaus, die sich grundsätzlich um die Steuerung der Auslandsgesellschaften und die Unterstützung des lokalen Managements kümmern sollten, sind häufig mit operativen Buchhaltungsthemen belastet und müssen daher – gezwungenermaßen – das Controlling hinten anstellen.

Der Vertriebsprofi, der vom Mutterunternehmen entsendet oder im jeweiligen Land rekrutiert wurde, um den Markt zu erschließen, spricht der lokale Manager, muss nicht zwingend ein guter Verwalter und „Zahlenmensch“ sein. Dies führt nicht selten dazu, dass wesentliche und für die Gesamtsteuerung unerlässliche betriebswirtschaftliche, aber auch andere Informationen nicht oder jedenfalls verspätet im Mutterunternehmen ankommen und so ein proaktives Handeln erschweren oder sich nur noch zum Reagieren eignen.

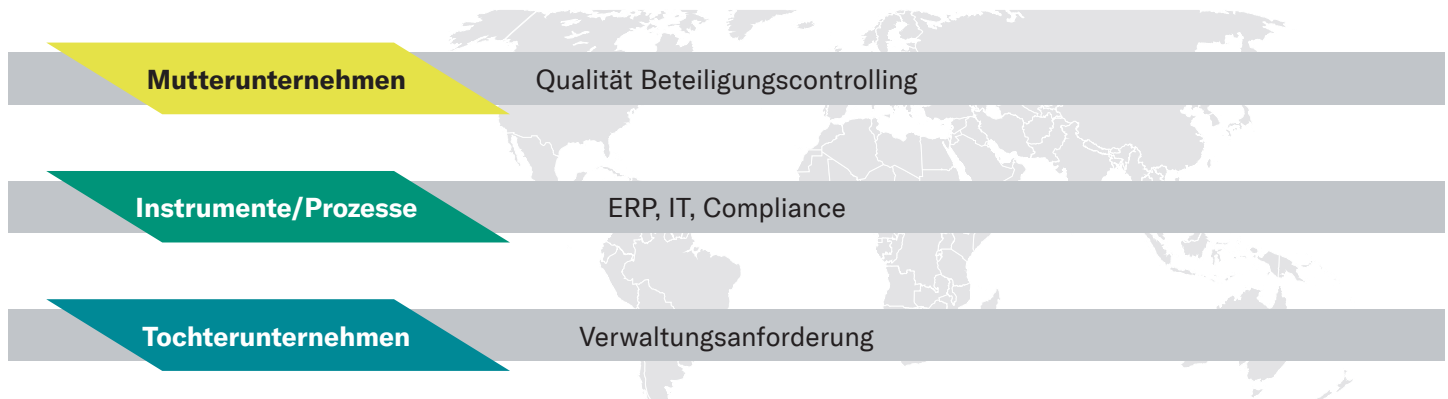
Die Besetzung von Führungspositionen ist niemals wirklich einfach. Bei der Expansion ins Ausland kommt diesem Thema eine ganz besondere Bedeutung zu. Dabei hat sich der

Unternehmer, für die Besetzung der Position des Leiters der ausländischen Tochtergesellschaft, im Wesentlichen die folgende zentrale Frage zu stellen:

Entsende ich einen Manager, der unsere Unternehmenskultur kennt, oder entscheide ich mich für einen lokalen Manager, der zwar das Land kennt, dafür aber nicht mit der Unternehmenskultur vertraut ist?

Oftmals entsenden deutsche Mittelständler zu Beginn ihres Engagements im Ausland einen ihrer bewährten erfahrenen Manager, oder jedenfalls einen Mitarbeiter aus dem erweiterten Führungskreis. Die Vorteile liegen darin, dass diese Personen das Unternehmen kennen und daher die Firmenphilosophie und die Kenntnis über Produkte oder Dienstleistungen repräsentativ vertreten. Doch die Mitarbeiter kennen zumeist weder den Markt und das Wettbewerbsumfeld, noch sind sie mit den jeweiligen landestypischen geschäftlichen Gepflogenheiten vertraut. Dies kann den so wichtigen Start am neuen Standort deutlich erschweren. Fällt die Entscheidung auf einen lokalen Manager, liegen die Herausforderungen genau umgekehrt.

In der Konsequenz sind die Anforderungen, die an den Leiter einer ausländischen Tochtergesellschaft gestellt werden, sehr hoch. Denn dieser soll neben dem fachlichen Profil, welches zumeist technisch oder vertrieblich 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. Die Erfüllung des bestehenden Anforderungsprofils gleicht daher nicht selten der Quadratur des Kreises.



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.

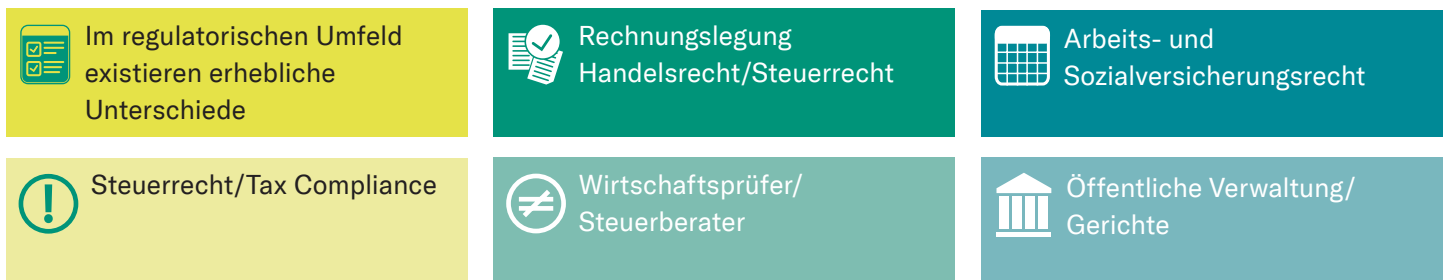
Nicht zuletzt wegen der schlanken Strukturen versteht es sich für den mittelständischen Unternehmer von selbst, die Mitarbeiter vor Ort nicht mit Bürokratie zu belasten, sondern ihnen Freiräume zu gewähren. Dabei vertraut er darauf, dass die dortigen Führungskräfte genau wissen, was zu tun ist, und entsprechend handeln. Mit anderen Worten: Der Standort ist zwar klein und weit weg, aber im Grundsatz funktioniert er wie das Mutterunternehmen zuhause.

Gerade der Irrglaube, der Auslandsstandort würde wie das Mutterunternehmen funktionieren, führt dann auch dazu, dass das Beteiligungscontrolling, wie oben beschrieben, äußerst schlank bis – aufgrund der anderweitigen Aufgabenstellungen – gar nicht besetzt ist.

In der Gesamtsicht spricht vieles dafür, dass der Mittelstand oft bereits durch seine personelle Ausstattung oder die Bewertung und Einschätzung derer Fähigkeiten in seinen Auslandsgesellschaften nicht über das Erfahrungs- und Kompetenzpotenzial verfügt, welches das Geschäft vor Ort, aber auch die durch Eigenverantwortung und Vertrauen geprägte Führungsorganisation erfordern.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

In anderen Ländern herrschen nicht nur andere Sitten, auch das regulatorische Umfeld ist ein anderes.



Dies betrifft unter anderem Bereiche der Rechnungslegung, des Steuer- und Arbeitsrechts und der öffentlichen Verwaltung. Hier stets auf dem aktuellen Stand zu sein und

Entwicklungen und Tendenzen rechtzeitig zu erkennen, um dann entsprechende Vorkehrungen und Maßnahmen zu ergreifen, ist für ein erfolgreiches Auslandsengagement von immenser Wichtigkeit.

Ein markantes Beispiel aus der Rechnungslegung bzw. der Berichterstattung ist die Überleitung der GuV aus dem angelsächsischen Umsatzkostenverfahren in das deutsche Berichtsformat des Gesamtkostenverfahrens.

Im Arbeitsrecht ist – soweit es um strenge Regulierung von Arbeitgebern geht – das französische Arbeitsrecht ein gern herangezogenes Beispiel. Zu nennen sind hier: die systematische Tarifgebundenheit jeder Aktivität mit deren entsprechenden Auswirkungen (insbesondere Mindestvergütung, Kündigungsfristen, Kündigungsentschädigungen, zusätzliche Krankenversicherung und soziale Vorsorge, die Arbeitszeit usw.).

Für den Bereich Steuern sei Italien genannt. Die Abführung von Steuern erfolgt in Italien unter zahlreichen Abweichungen zur deutschen Praxis. Anstelle der Abfolge „Steuererklärung – Steuerfestsetzungsbescheid – Steuerzahlung“ muss in Italien zunächst (zu den jeweils nicht verlängerbaren Fristen) die Steuerzahlung anhand der eigenen Berechnungen erfolgen, sodann erfolgt (zu nicht verlängerbaren Fristen) die Abgabe der Steuererklärung, in deren Folge es zu einer Steuerkontrolle kommen kann. Sollten hierbei unterlassene, zu geringe oder (auch nur um einen Tag) verspätete Steuerzahlungen festgestellt werden, werden Strafzahlungen in nicht unerheblicher Höhe fällig.

Weitere wesentliche Unterschiede bestehen beispielsweise bei der Möglichkeit, Grundbesitz zu erwerben. Dies ist in China nicht möglich. Vielmehr erhält man hier ein sogenanntes Land Use Right Certificate sowie ein Property Ownership Certificate. Darüber hinaus sind Eigenkapitalausstattungs Voraussetzungen, Liquiditätsausstattung sowie Ausschüttungsmöglichkeiten je nach Land zu beleuchten.

Auch wenn es um den Umgang mit Behörden geht, gehen die Uhren in anderen Ländern häufig anders. Es ist daher ratsam, sich vor Erschließung eines Landes sowie bei der laufenden Geschäftstätigkeit eng mit in dem Land erfahrenen Personen abzustimmen. Dabei muss die erste erhaltene Antwort auf eine Fragestellung oder eine ausgesprochene Empfehlung nicht immer die zielführende und einzig richtige sein. Eine zweite Meinung einzuholen, um die erhaltenen Informationen zu verproben, kann Zeit und Geld sparen und Überraschungen vermeiden.

Letztlich ist zu empfehlen, sich über die aktuellen Entwicklungen auf der Ebene der Legislative, Exekutive und Judikative auf dem Laufenden zu halten. Denn es kommt nicht selten vor, dass der zunächst angedachte Geschäftsaufbau und der laufende Betrieb aufgrund der sich teilweise schnell ändernden Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Visa-Fragen, Betriebsstättenproblematik und/oder Zollfragen sind hier nur einige zu nennende Aspekte, die weitreichende Auswirkungen haben können.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS- UND ÜBERWACHUNGSTRUMENTE

Wahrscheinlich stellen Sie sich nun die Frage, ob Sie Ihre gesamte Controlling- und Überwachungsstruktur ändern und eine ganze Reihe neuer Instrumente implementieren müssen, um auch bei Ihren ausländischen Tochtergesellschaften gut und sicher aufgestellt zu sein.

Wir können Sie beruhigen, denn dem ist nicht so. Stattdessen empfehlen wir Ihnen, die in Ihrem Unternehmen bereits vorhandenen Controlling- und Überwachungsinstrumente auf andere Weise zu nutzen, sie sinnvoll zu verknüpfen, um hierdurch eine schlanke und wirkungsvolle Lenkungs- und Kontrolllandschaft zu etablieren. Denn das reine Vorhalten von Stabsstellen, wie Interne Revision, Compliance Abteilung, Controlling, Qualitätsmanagement, Unternehmensplanung etc. sorgt noch nicht für eine wirkungsvolle Steuerung des Unternehmens und seiner Auslandsgesellschaften.

Stellen Sie sich die Kontrollinstrumente in Ihrem Unternehmen einfach wie die Instrumente in einem Orchester vor. Auch hier nutzt es wenig, wenn man begnadete Solokünstler nebeneinander setzt und diese miteinander musizieren lässt. Ein Orchester ist nämlich mehr als die Summe der einzelnen Musiker und Instrumente. Es geht um das Zusammenspiel, das Aufeinanderhören, das Sichzurücknehmen oder In-den-Vordergrundtreten – je nachdem, wie es das jeweilige Stück verlangt. Und wenn wir gerade bei diesem Bild sind, dann lassen sich die jeweiligen Länder, in denen Sie mit Ihrem Unternehmen aktiv sind, mit Konzertsälen vergleichen, die immer eine unterschiedliche Akustik aufweisen, sodass, um das Stück zur vollen Entfaltung zu bringen, je nach Umfeld nachjustiert werden muss. Sie als Unternehmer und Dirigent sitzen dabei am Mischpult und haben die Möglichkeit, die Regler je nach Bedarf zu steuern und hierdurch einen auf das Umfeld abgestimmten optimalen Klang zu erzeugen.

In der Praxis lässt sich häufig feststellen, dass sich bei der Mehrzahl der Unternehmen bezüglich der Steuerung von Auslandsgesellschaften ein systematisches Risikomanagement – und mithin der orchestrale Gesamtklang – noch nicht durchgesetzt hat.

Wichtig zu wissen ist, dass Sie das Orchester nicht alleine zu führen brauchen, sondern sich Ihres Wirtschaftsprüfers, als konstruktiv kritischen Begleiter, bedienen können. Am Beispiel der Jahresabschlussprüfung möchten wir Ihnen zeigen, dass sich vorhandene Instrumente einfach und ohne viel Aufwand in eine effektive und effiziente Kontroll- und Überwachungslandschaft einbinden lassen und hierdurch deutlichen Mehrwert schaffen können.

Der Jahresabschlussprüfer hat sowohl im Mutterunternehmen als auch an den Auslandsstandorten einen tiefen Einblick in einzelne Geschäftsvorfälle sowie in die Geschäftsprozesse im Ganzen. Zudem verfügt er sowohl über ein tiefes Verständnis des Geschäftsmodells seiner Mandanten als auch über die regionalen Besonderheiten und ist daher ein wertvoller Partner – nicht nur bei der Internationalisierung und der Unterstützung der Steuerung Ihres Unternehmens im In- und Ausland.

Durch die sinnvolle Verzahnung der Jahresabschlussprüfung mit weiteren Kontroll- und Überwachungsinstrumenten kann der Abschlussprüfer Informationen aus dem Risikomanagement nutzbar machen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse auch wieder in das Risikomanagement zurückspielen. Dadurch können zahlreiche Schwachstellen in der Steuerung und Überwachung von Auslandsgesellschaften durch eine „optimierte“ Jahresabschlussprüfung reduziert oder sogar beseitigt werden. Wir haben für diesen Ansatz den Begriff Smart Audit geprägt. Die Durchführung einer derartig „optimierten“ Jahresabschlussprüfung stellt hohe Anforderungen an den Jahresabschlussprüfer. Diese liegen vornehmlich in der weltweiten Verfügbarkeit qualifizierter Prüfer für die verschiedenen Aufgabenstellungen.

Von daher ist ein weiterer wichtiger Aspekt die Frage, wie eine weltweite Jahresabschlussprüfung organisiert sein sollte? Macht es Sinn, dass in jedem Land unterschiedliche lokale Abschlussprüfer tätig werden, oder gibt es gute Gründe für eine weltweite Jahresabschlussprüfung aus einer Hand? Wie bereits festgestellt, bilden die einheitliche Beurteilung und Bewertung von Sachverhalten auf der lokalen, nationalen Ebene (natürlich unter Berücksichtigung der landesspezifischen Besonderheiten) sowie eine gleiche Wissensbasis und ein stetiger ungehinderter Informationsfluss zwischen Mutter- und Tochterunternehmen wichtige Faktoren im Hinblick auf die Überwachung und Steuerung der ausländischen Tochtergesellschaften. Diese Aspekte werden zumeist dadurch erschwert, dass die lokale Abschlussprüfung und die Konzernabschlussprüfung von unterschiedlichen Gesellschaften durchgeführt werden. Dabei ist die Bestellung eines einheitlichen internationalen Abschlussprüfers sowohl für den jeweiligen nationalen Abschluss als auch für die Konzernabschlussprüfung (bzw. freiwillige Gruppenabschlussprüfung) zweckmäßig, weil damit eine einheitliche Perspektive auf HB I und HB II gelegt wird. Nur

so können die Geschäftsvorfälle, Bilanz- und GuV-Posten insgesamt einheitlich beurteilt werden. Trennt man die beiden Funktionen lokale Prüfung und Konzernprüfung, besteht die Gefahr, dass der Konzern-/Gruppenprüfer zu sehr auf den Ergebnissen der lokalen Prüfung aufbaut, d. h., deren Zustandekommen nicht mehr substantiell hinterfragt. Zudem sind der Informationsfluss und die Informationsgeschwindigkeit vielfach stark beschränkt – von etwaig nicht vorgenommenen Übersetzungen der lokalen Berichte ganz zu schweigen –, wodurch es zu Informationsdefiziten kommt.

Nachfolgendes Schaubild verdeutlicht die soeben beschriebene Situation und zeigt den Mehrwert einer unternehmensweiten „Jahresabschlussprüfung aus einer Hand“:

Jahresabschlussprüfung		
„normale Prüfung“	Risiken	Mehrwert der „Prüfung aus einer Hand“
<ul style="list-style-type: none"> • GF der Tochtergesellschaft beauftragt den Abschlussprüfer • Jahresabschlussprüfer der Tochtergesellschaft prüft lediglich den Einzelabschluss • Weitergabe von prüfungsrelevanten Informationen unterbleibt bzw. erfolgt schleppend • Voneinander abweichende Kapazitäten und mangelnde Flexibilität der Jahresabschlussprüfer 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Unabhängigkeit, ggf. kollusives Zusammenwirken • Fehlende Vollständigkeit. • Richtigkeit und Verständlichkeit der Jahresabschlussinformationen für die Konzernsicht • Unzureichende Beurteilungsbasis für konzernabschlussrelevante Sachverhalte • Verzögerungen im Informationsfluss für die Konzernprüfung 	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit eines zentral bestellten Abschlussprüfers • Kein Informationsverlust vom Einzel- zum Konzernabschluss (für den Konzernabschluss relevante Aspekte können bis auf die Einzelabschlusssebene konkret nachverfolgt werden) • Einheitliche und auf die Anforderungen des Mandanten abgestimmte Berichterstattung • Aufeinander abgestimmte Prüfungsplanung; schneller Informationsfluss
Lokaler Prüfer kennt nur nationales Recht	Fehlendes HGB-Know-How; Ansatz und Bewertungsfehler in der HBII	Kenntnis des lokalen Rechts und des HGB

Vor diesem Hintergrund haben wir, Rödl & Partner, in den letzten Jahren unsere internationale Prüfungspraxis konsequent ausgebaut und an den Bedürfnissen deutscher weltweit agierender mittelständischer Unternehmen ausgerichtet. Unsere Dienstleistungen, sowohl im Bereich der Wirtschaftsprüfung als auch in der Steuer- und Rechtsberatung, können hierdurch optimal in ein ganzheitliches Enterprise Risk Management unserer Mandanten eingeflochten werden und so, gemeinsam mit ihnen, ganz gezielt das Risk Assessment betreiben und die einzelnen Risikomanagement-Werkzeuge (auf Mandanten- und unserer Seite) optimal aufeinander abgestimmt einsetzen.