

»AR1265631

Internationale Expansion: Was Aufsichtsräte wissen sollten

Michael Daub

Bei der Expansion ins Ausland prüfen Aufsichtsrat und Unternehmensleitung, welche Geschäftsfelder möglich und welche strategischen Schritte dafür notwendig sind – von Standorten bis zur Finanzierung. Der Aufsichtsrat beteiligt sich daran in seinen Funktionen der Kontrolle und Beratung des Vorstands. Was in der Praxis dagegen immer wieder vernachlässigt wird, sind die Finanzprozesse in den ausländischen Tochtergesellschaften. Dabei sind multinationale Unternehmen von einheitlichen Kennzahlen abhängig.

I. Erfordernis verlässlicher Kennzahlen

In internationalen Unternehmen sind standardisierte Finanzprozesse über die gesamte Organisation hinweg Voraussetzung für verlässliche Kennzahlen wie Umsatzrentabilität, Working Capital oder Eigenkapitalrentabilität. Das bedeutet, die Finanzprozesse in den einzelnen Gesellschaften auch im Ausland müssen aufeinander abgestimmt sein, etwa das konzernweite Reporting und Controlling. Dabei kommt es auf die einheitliche Übermittlung von Reporting- und buchhaltungsrelevanten Zahlen an. Auf Basis dieser Zahlen trifft die Unternehmensleitung strategische Entscheidungen, kann Schwachstellen in einzelnen Ländergesellschaften erkennen oder Wachstum ausbauen und sichern. Diese Kennzahlen werden auch im Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats diskutiert.

Steht ein Schritt ins Ausland an, wägen Vorstand und Aufsichtsrat sorgfältig ab und analysieren Chancen und Risiken. Hier kommen in international ausgerichteten Unternehmen nahezu standardisierte Vorgänge zum Tragen, jeder weiß, was zu tun ist. Nur die Finanzprozesse werden dabei oft zu wenig beachtet. Auch der Aufsichtsrat ist hier in der Pflicht: Während die Unternehmensleitung zwar für die praktische Umsetzung der Finanzthemen zuständig ist, muss sich auch der Aufsichtsrat ein eigenes Bild verschaffen, um seine Überwachungsaufgabe zu erfüllen. Denn der Aufsichtsrat muss sich vor den Aktionären für Expansionsentscheidungen verantworten.

Was also kann er tun, um die Einheitlichkeit und Verlässlichkeit von Zahlen zu fördern? Wo müssen der Prüfungsausschuss und dessen Vorsitzender hinsehen, um mögliche Unregelmäßigkeiten zu erkennen?

II. Internationale Expansion – Wo müssen Aufsichtsräte hinsehen?

1. Die strategische Entscheidung über eine Expansion

Der Aufsichtsrat entscheidet mit darüber, wie ein Unternehmen sich verändert und ob es in neue Märkte eintritt. So entsteht die Idee für eine internationale Expansion

häufig im Aufsichtsrat selbst oder in seiner strategischen Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung.

Ein Maschinenbauunternehmen aus Süddeutschland entschied sich z.B., ein Werk in der Slowakei zu gründen. Mehrere Wettbewerber waren dort erfolgreich, viele Unternehmen der Branche angesiedelt. Der Schritt erschien dem CEO nahezu als notwendig. Der CFO war dagegen kritischer, schlug zunächst Alternativen vor. War es möglich, den Markt von anderen Standorten aus zu bedienen? Wegen des weiten Transportwegs und zu langer Auslieferzeit leider nicht. So rechnete er das Vorhaben genau durch und schließlich legte es der Vorstand geschlossen dem Aufsichtsrat vor.

Was tut der Aufsichtsrat in solchen Situationen? Um die Situation richtig einschätzen zu können, hilft es dem Aufsichtsrat, auch die Finanzprozesse zu untersuchen, u.a. dahingehend, ob sie sich in die Systeme des Gesamtunternehmens integrieren lassen werden.

Häufig bereiten Aufsichtsrat und Unternehmensleitung die Entscheidung über zwei oder drei Jahre vor, bevor es an die konkrete Einführung der Auslandsinvestition geht, und entwickeln die Strategien: Welche Potenziale gibt es, wie lassen sich Erfolge vor Ort erzielen? Genügt es, ein Vertriebsteam aufzubauen, oder ist womöglich ein eigenes Werk notwendig?

In dieser Phase der Entscheidung ist das Risiko für Aufsichtsrat wie Unternehmensleitung, die Marktsituation falsch einzuschätzen, am größten. Es ist umso höher, je ungenauer das Management vorgeht, womöglich Informationen unsauber aufbereitet und somit auch deren Einordnung durch den Aufsichtsrat erschwert oder ungewollt verfälscht. Denn häufig sehen die „Vertriebler“ die Chancen sehr positiv, manchmal zu optimistisch. Es braucht deshalb einen besonnenen CFO, der näher am Markt ist als der Aufsichtsrat und der die Situation realistisch analysieren kann. Es braucht aber einen ebenso besonnenen Aufsichtsrat, der kritische und logische Rückfragen stellt, um einzu-

schätzen, ob das Vorhaben ein Erfolg werden kann oder nicht. Fast unumgänglich sind oftmals Besuche vor Ort.

2. Die Einführungsphase

Gerade in der Einführungsphase sollte der Aufsichtsrat die Finanzen und Geschäftszahlen sehr genau beobachten und bewerten: Umsatz, Marge, Operating Profit, EBITDA, EBIT, Investitionen, Cash, Working Capital, immer auch im Vergleich zur Planung. Aufgrund seiner Erfahrung und seiner Kenntnisse des Unternehmens kann er häufig sehr gut einschätzen, ob alles so stimmen kann. Hat er Zweifel, muss er für Klärung sorgen.

Wenn sich das Geschäft nicht so entwickelt wie vom Vertrieb geplant und vorhergesagt, muss sich der Aufsichtsrat mit der Unternehmensleitung darüber verständigen und sich genau über den Status des Unternehmens im Land informieren. Auch muss er bei der lokalen Geschäftsführung nachforschen, wie die Lage steht.

3. Die Prüfungspflicht beim Jahresabschluss

Der Abschlussprüfer präsentiert dem Aufsichtsrat das Ergebnis seiner Jahresabschlussprüfung. Dabei geht er üblicherweise auch auf die Ländergesellschaften und Beteiligungen ein und benennt dortige Schwachstellen. Der Abschlussprüfer erklärt die Zahlen umfangreich und kritisch – Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Cash Flow – und er benennt eventuelle Unregelmäßigkeiten.

Obwohl dies ein originäres Thema für den CFO ist, muss auch der Aufsichtsrat darauf achten, wie gut die Prozesse funktionieren. Deutliche Warnsignale sind etwa, wenn das Berichtswesen nicht vollständig ist oder im Nachgang geändert wird, z.B. in der Folgeperiode, oder wenn zu spät berichtet wird, die Erklärungen für Abweichungen unplausibel oder nicht eindeutig sind. Dann sollte der Aufsichtsrat alarmiert sein.

Der Aufsichtsrat kann auch entscheiden, wann eine Ländergesellschaft unter besonderen Gesichtspunkten zu prüfen ist. Er sieht sich dann die Interne Revision gründlich an, kontrolliert mögliche Sonderthemen und lässt prüfen, ob die internen Regularien der Unternehmensgruppe Anwendung finden. Welche Standorte gehen womöglich lockerer damit um? Sollte dort die Einhaltung gesondert kontrolliert werden? Wurden dem Aufsichtsrat z.B. alle Investitionen gemeldet, die über der festgelegten Summe der Entscheidungsbefugnis liegen? Wie sind die Zahlen zustande gekommen, basieren sie auf einheitlichen Finanzprozessen?

4. Einheitliche Finanzprozesse in den Ländern

Die Prozesse müssen auch bis zum entferntesten Sitz in Australien oder Neuseeland sauber funktionieren: Sind die unterschiedlichen Systeme gut integriert und aufeinander abgestimmt, gehen keine Informationen verloren. Das lässt

sich auch daran erkennen, dass die Zahlen immer stimmen und das Reporting pünktlich und inhaltlich richtig ist. Der Aufsichtsrat kann sich dann im Laufe einer Expansion den Stand der Integration vom CFO berichten lassen – ohne operativ einzugreifen.

So kommt es auf den Informationsfluss und die einheitliche Übermittlung von Reporting- und buchhaltungsrelevanten Zahlen an. Beispielsweise fließen die bis zum letzten

Arbeitstag fakturierten Umsätze einer Berichtsperiode in das Berichtswesen dieser Periode ein. Dabei ist es wichtig, dass der Umsatz auch realisiert wurde, also die Ware ausgeliefert und an den Kunden übergeben wurde. Es passiert aber oft, dass der Umsatz zwar fakturiert, die Ware

aber noch nicht an den Kunden übergeben wurde. Dann ist der Umsatz erst dann auszuweisen, wenn die Ware rechtlich an den Kunden übergeht. Das muss im unternehmensweiten ERP-System für alle Ländergesellschaften entsprechend eingerichtet sein.

Wenn der CFO hierauf nicht seine volle Aufmerksamkeit lenkt, kann es passieren, dass er inkonsistente Zahlen berichtet, dass Kosten nicht richtig berücksichtigt oder Rückstellungen nicht korrekt gebildet werden. Auch die periodengerechte Abgrenzung oder Zuordnung von Umsatz und Materialeinsatzkosten muss sauber erfolgen: Umsätze und die dazu gehörenden Kosten des Materialeinsatzes müssen in der gleichen Periode berichtet werden. Geschieht das nicht, so wird ein falsches Ergebnis für die Periode (z.B. einen Monat) berichtet. Dann erhält der Aufsichtsrat falsche Informationen über das Ergebnis der Gesellschaft. Das muss der Aufsichtsrat bemerken und gemeinsam mit dem CFO auf entsprechende Korrekturen hinwirken. Auch wenn die Verantwortung für solche Themen grundsätzlich beim Vorstand liegt, muss der Aufsichtsrat sich bis zu einem gewissen Punkt auch damit beschäftigen, um seiner Überwachungsfunktion sachgerecht nachkommen zu können.

III. Fazit

Auch der Aufsichtsrat muss bei internationalen Expansionen ein genaues Augenmerk auf die Finanzprozesse und Unternehmenszahlen legen. Auch wenn dies sehr detailliert und aufwendig erscheint, ist es doch unerlässlich, selbst den Überblick zu behalten und entsprechend mit der Unternehmensleitung zusammenzuarbeiten. Mitdenken, hinterfragen, auch die vom CFO berichteten Zahlen kritisch zu betrachten – von der Besichtigung der Situation vor Ort, einheitlichen Finanzprozessen bis hin zur Freigabe weiterer Investitionen gilt es, selbst im Thema zu bleiben und auch darauf zu achten, ob die Organisation moderat mitwächst und qualifiziertes Personal dafür anwirbt – oder auch durch Rationalisierungen den Gegebenheiten angepasst wird. ■

Autor:

Michael Daub, Berater und Interim Manager für internationale Finanzprozesse, Aichtal.

METATAGS: zeitschrift_AR; ressort_BTR; doctype_aus; SituaID_1269631; RowID_0; angelegt_20180221