



Foto: Thinkstock/IHK

Zahlen sind international? Die Ziffern schon, aber die Interpretation ist kulturell geprägt.

## Auch Zahlen sind nicht überall gleich

**Bilanzierung** Was Mittelständler bei der Internationalisierung beachten müssen

Auslandsgeschäft – die große Chance und neue Wachstumsmärkte erhoffen sich auch viele kleinere und mittelständische Unternehmen. Wer internationalisiert, prüft dabei ganz genau die möglichen Geschäftsfelder und plant strategische Schritte. Was aber ebenso passen muss – und in der Praxis nur wenig beachtet wird – ist der Umgang mit den Geschäftszahlen und die Zusammenarbeit der Finanzverantwortlichen über die Ländergrenzen hinweg. Worauf sollen Mittelständler achten?

schen Vertriebsgesellschaft erscheinen einfach zu unplausibel, oder basieren sie auf einer anderen Berechnung? Er bricht das Gespräch ab, eine wichtige Entscheidung wird nicht getroffen – mit erheblichen Konsequenzen.



**Michael Daub**  
Interim Manager  
Aichtal  
[www.michaeldaub.eu](http://www.michaeldaub.eu)

### Sich auf die Zahlen verlassen können – aus allen Ländergesellschaften

Es ist schon vorgekommen, dass der Geschäftsführer im Meeting die Daten anzweifelt: Die Deckungsbeiträge aus der spani-

schon Konzern führen flächendeckend SAP ein – und die meisten Zweifel an den Daten haben sich erledigt. Doch auch für kleinere Unternehmen lohnt sich ein unternehmensweites Finanzsystem, über das sich Daten einheitlich aufbereiten lassen. Denn in aller

Regel muss eine Unternehmensgruppe auch als Ganzes zum Beispiel ein Budget erstellen. Dafür, aber auch fürs Cash Management oder weitere Themen wie Darlehensaufnahmen ist Einheitlichkeit für international tätige Unternehmen entscheidend.

Manchmal zögern aber die lokalen Verantwortlichen die Vereinheitlichung der Finanzsysteme hinaus. Sie sehen das als unnötigen Zeitaufwand, vielleicht sogar als übermäßige Kontrolle durch die Zentrale. Dann zählt offene Kommunikation und die Haltung: die Unternehmensgruppe als Ganzes ist stark, nicht jeder Standort für sich.

Im Zweifel sind die Entscheidungsträger an einen Tisch zu bringen, je nach Organisation die lokalen Geschäftsführer, Managing Directors, Finance Directors, Regio-

nal- oder Divisionsverantwortliche. Die zentrale Geschäftsleitung stellt ihnen das einheitliche System mit allen Vor- und Nachteilen für sie selbst vor und stellt klar, was bis wann implementiert werden und wann das System spätestens live sein muss. Dabei ist natürlich auf die Belange der Länder einzugehen – in Italien oder Frankreich kann zum Beispiel im August einfach nichts Großes umgesetzt werden. Trotzdem gibt es keine Sonder-Behandlung, am Ende sollte allen klar sein, dass das Interesse der Gesamtorganisation Vorrang hat.

### Unterschiedliche kulturelle Auffassungen

Doch es gibt in den Ländern oft unterschiedliche Auffassungen darüber, was Zahlen und Termine bedeuten. Das stellte ein CFO fest, nachdem er mit seinem Pendant in Spanien einen Termin für die Abgabe des Budgets vereinbart hatte: Die Vereinbarung war dort flexibel ausgelegt worden, die Zahlen nicht fertig. Das Budget des Gesamtunternehmens wurde mit zwei Wochen Verspätung erstellt und den Banken präsentiert. So etwas ist immer schlecht.

Deshalb ist es essentiell, Vorgaben sehr genau zu formulieren. Einmal hatte die Muttergesellschaft in den USA eine Excel-Tabelle für ein Steuer-Reporting nach Deutschland geschickt. Dort wurde es nach bestem Gewissen ausgefüllt – doch die entscheidenden Informationen fehlten. Die Amerikaner waren zu sehr von sich selbst ausgegangen und zu unerfahren mit der Realität in anderen Län-



### Checkliste Ein international einheitliches Finanzsystem etablieren

- › Ist allen Ländergesellschaften klar, warum einheitliche Strukturen bei den Finanzen so wichtig sind?
- › Wurde ein detaillierter Projektplan erstellt und abgestimmt, lokal wie zentral, und mit internen wie externen Terminen abgeglichen?
- › Sind alle benötigten Mitarbeiter und Ressourcen verfügbar? – Rechtzeitig Urlaube, Fortbildungen, andere Projekte checken.
- › Wurde die Projektstruktur eindeutig und klar kommuniziert – mit Projektplan, Ressourcen etc.?
- › Wurden alle Beteiligten in den Softwareauswahlprozess eingebunden? Wurden dafür auch lokale Anforderungen gesammelt und berücksichtigt? – Checkliste erstellen!
- › Bildet das Finanzsystem alle lokalen Rechnungslegungsvorschriften ab? Ist es in den benötigten Sprachversionen vorhanden, die

- Menüführung vollständig übersetzt und eingerichtet?
- › Wurden einheitliche Definitionen und Kennzahlen für die Gruppe erstellt? P&L, Bilanz, Working Capital, Cash Flow sollten sehr genau beschrieben sein.
- › Gab es lokale Trainings für das System in der jeweiligen Sprache?
- › Werden die Ländergesellschaften von den zentralen Funktionen fachlich und organisatorisch unterstützt – vor, während und nach der Einführung?
- › Sinnvoll auch: wurde ein Erfahrungsaustausch der Anwender organisiert?
- › Management involvement: hält der CFO in der Zentrale regelmäßig Kontakt mit den Finanzverantwortlichen vor Ort, ganz besonders am Anfang?
- › Werden Wünsche, Anforderungen und Kommentare der ausländischen Gesellschaften und Verantwortlichen ernst genommen? ◀

dern, so dass die Vorgaben für sie selbstverständlich waren. Die deutschen Buchhalter mussten nach einer hektischen Telefonkonferenz das Steuer-Reporting in einer Nachtschicht vervollständigen. Eine eindeutige Aufgabenstellung hätte hier viel Zeit erspart. Wer sich zu Beginn die Mühe für einheitliche Finanzstrukturen macht und dafür

klar mit allen Beteiligten kommuniziert, das Gesamtinteresse in den Vordergrund rückt und dann auch noch die kulturellen Besonderheiten vor Ort berücksichtigt, wird es sehr viel leichter mit den Finanzen auf internationaler Ebene haben. Damit die Zahlen am Ende nicht nur einheitlich, sondern auch gut sind. ◀