

V&S-Interview

„Internationalisierung wird für KMU eine zentrale Herausforderung“

Anders als Großkonzerne, die ihre eigenen Steuer- und Rechtsexperten für solche Angelegenheiten haben, ist der Mittelstand vermehrt auf externe Beratung angewiesen. V&S sprach mit Stephan Neubauer, Partner der optegra:hhkl Treuhand GmbH (Red.)

V&S: Herr Neubauer, Internationalität wird in allen Branchen immer wichtiger. Welche Herausforderungen stellen sich dadurch?

Stephan Neubauer: Die Globalisierung der Wirtschaft stellt dann besondere Anforderungen an das Management eines Unternehmens, wenn dieses sich entschließt, international zu agieren. Heute kann sich kaum noch ein Unternehmen diesem Phänomen verschließen. Und auch, wenn es selbst nicht international tätig werden will oder kann, muss sich das jeweilige Unternehmen im Heimatmarkt vermehrt mit dem internationalen Wettbewerb auseinandersetzen. Für Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften bedeutet diese Entwicklung, dass sie insbesondere zwei wesentliche Kompetenzen mitbringen beziehungsweise weiterentwickeln müssen.

Basis ist natürlich die fachliche Kompetenz: Unsere Berater müssen genaue Kenntnisse der Gesetze und Verordnungen in den verschiedenen Ländern haben. Da gibt es ja selbst innerhalb Europas trotz der EU noch enorme Unterschiede, vor allem in der Steuergesetzgebung. Gerade wenn man über Landesgrenzen hinweg tätig ist, kann es sehr kompliziert werden.

Auch spezielle Kenntnisse über die einzelnen Zielmärkte sind essenziell, um den Kunden zum Beispiel bei der Gründung einer Niederlassung sinnvoll unterstützen zu können. Vor allem muss man natürlich ständig auf dem Laufenden bleiben, was solche Dinge wie die internationalen Rechnungslegungsvorschriften angeht, die zum Beispiel für



„Ein Großteil der Arbeit fällt allein in den Bereich ‚Kommunikationshilfe‘ – um überhaupt erst einmal die richtige Basis für eine weitere Zusammenarbeit zu schaffen.“

Stephan Neubauer, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Gründungsgesellschafter der optegra:hhkl, Köln und München;

www.optegra.de

manche Unternehmen noch keine Pflicht sind, aber trotzdem immer öfter angewendet werden.

V&S: Ihr Beratungsunternehmen hat sich auf den Mittelstand spezialisiert. Welche Besonderheiten gibt es in diesem Bereich in Bezug auf internationales Agieren? Wo liegen die Schwerpunkte?

Stephan Neubauer: Die Internationalisierung wird für den Mittelstand zur zentralen Herausforderung. Und damit kommt solchen mittelständischen Unternehmen mitunter sogar ein Wettbewerbsvorteil zu: Externe Berater auf dem freien Markt, wie optegra:hhkl, müssen immer auf dem neuesten Stand der Entwicklungen sein. Die Globalisierung stellt den Mittelstand auch vor die Frage, ob sich das Unternehmen allein oder in einer Kooperation über die Grenzen hinweg bewegen soll.

Entschließt man sich für den Schritt in neue Märkte, ergeben sich viele zusätz-

liche unternehmerische Herausforderungen. Mittelständische Unternehmen agieren somit in einem immer komplexeren Umfeld, in dem detailliertes Spezialwissen in verschiedensten Fachbereichen eine Voraussetzung für den Unternehmenserfolg ist.

Die Schwerpunkte liegen hier ganz klar bei rechtlichen Themen wie Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht und Vertragsrecht, gerade bei Markteintritt und Gründung einer Auslandstochter, begleitet von den Fragestellungen im Rahmen der internationalen Besteuerung im Zielstaat und bei den bilateralen Beziehungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft, zum Beispiel bei Finanzierung, Entsendung von Mitarbeitern, Verrechnungspreisgestaltung und Dividendenbesteuerung.

V&S: Ist der Mittelstand schwerer zu beraten als Großunternehmen, die schon länger international aktiv sind? Wenn ja, warum?

Stephan Neubauer: So pauschal lässt sich das nicht beantworten. Es kommt ja immer auf die individuellen Voraussetzungen an. Grundsätzlich würde ich aber sagen, dass es eher leichter ist, mittelständische Unternehmen zu beraten. Der Mittelstand hat weniger Berührungspunkte mit externen Beratern und ist offener für unsere Vorschläge. Gerade weil Großunternehmen ihre eigenen Abteilungen und Fachpersonal haben, erweist sich die Beratung manchmal als schwierig.

V&S: Wie stellen Sie sicher, dass Ihre deutschen Kunden auch im Ausland beziehungsweise Ihre internationalen Kunden in Deutschland auch entsprechend gut beraten sind?

Stephan Neubauer: Das Stichwort heißt Vernetzung. Als Gründungsmitglied der NIS-Global-Gruppe, können wir einen umfassenden Service bieten. Das globale Netzwerk besteht heute aus zahlreichen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in mehr als 20 Ländern mit über 1 000 Mitarbeitern. Aufgabe dieser Zusammenarbeit ist es, Mandanten, die in mehreren Ländern Tochtergesellschaften, Betriebsstätten oder einzelne Mitarbeiter haben oder aufbauen möchten, weltweit zu betreuen.

V&S: Aber internationale Beziehungen und Kontakte zu ausländischen Partnern hat doch mittlerweile jede Wirtschaftsprüfungsgesellschaft?

Stephan Neubauer: Kontakte sind ja nicht automatisch auch persönliche Kontakte. Der fundamentale Unterschied besteht darin, dass wir nicht bloß eine Liste mit Kontakten weitergeben, sondern direkte Kontakte zu Beratern herstellen, die wir in den meisten Fällen persönlich kennen und dabei selbst in allen Phasen Ansprechpartner bleiben, Dreh- und Angelpunkt des Projektes. So bleiben wir unserem Anspruch treu, kompetenter Berater auf Augenhöhe zu sein. Bei länderübergreifenden Projekten stellen wir individuell internationale Teams aus dem Netzwerk zusammen.

Darüber hinaus haben wir mit dem India Desk beziehungsweise dem Japan/Asia Desk eine sehr effektive Plattform geschaffen, auf der unsere Kunden mit internationalen Experten zusammentreffen können. Hier in Köln ist das Japan Desk zum Beispiel mit einer Kollegin besetzt, die aus unserem Partnerunternehmen SCS Global in Tokio zu uns gekommen ist. Da fühlen sich die japanischen Unternehmer vor Ort gleich viel besser betreut. Durch diese Vertretung vor Ort wird die Kommunikation erleichtert und die Reaktionszeiten verkürzt, was sich wiederum auf die Effektivität des Vorhabens auswirkt.

V&S: Warum konzentrieren Sie sich gerade auf Japan und Indien?

Stephan Neubauer: Unser Hauptmarkt für das sogenannte Inbound-Geschäft nach Deutschland ist nach wie vor seit vielen Jahren die USA. Dieser Markt wird seit Langem sehr gut durch das NIS-Global-Netzwerk für uns abgedeckt. Japan ist durch die starke Präsenz seiner Unternehmen in Deutschland, speziell in Düsseldorf, ein sehr interessanter Markt. Darüber hinaus kümmern wir uns natürlich auch um neue Wachstumsmärkte, wie Indien. Über unsere Asien-Aktivitäten konnten wir darüber hinaus auch bereits einige kleinere chinesische Firmen als Kunden gewinnen. Auch dort beginnen die mittelständischen Firmen in den Europäischen Markt zu dringen. Bei der Überbrückung der interkulturellen Unterschiede und bei Sprachbarri-

eren hilft uns unsere junge chinesische Mitarbeiterin.

V&S: Können Sie anhand eines Beispiels ihre Unterstützung erläutern?

Stephan Neubauer: Die meisten Unternehmen kommen zu uns, weil sie einen mittelständischen Berater bevorzugen, oder wechseln von größeren Berater-Firmen, da sie bei uns ein für sie besser passendes Preis-Leistungsverhältnis erwarten. Dabei konzentriert sich die Nachfrage überwiegend auf unsere klassischen Dienstleistungen in den Bereichen Steuerberatung, Abschlussprüfung und Rechnungswesen.

Darüber hinaus helfen wir gerade in jüngster Zeit auch vermehrt ausländischen Firmen beim Markteintritt, zum Beispiel bei der Marktanalyse, der Personalsuche sowie der Gründung der deutschen Tochtergesellschaft oder Niederlassung. Dazu ist es natürlich erforderlich zu wissen, welche „Kanäle“ die Firmen unterschiedlicher Herkunftsländer für einen Markteintritt bevorzugen. Das sind zum Beispiel bei japanischen Firmen völlig andere Wege als bei chinesischen oder indischen Firmen. Unsere diesbezügliche Erfahrung hilft unseren Kunden und ermöglicht es uns, deren Vertrauen zu gewinnen. Die bilateralen Belange stimmen wir dann direkt mit unseren Partnern zum Beispiel in Tokio oder Delhi ab, damit die Kunden auf beiden Seiten, im Ursprungsland und im Zielland ihrer Investition, adäquat und aufeinander abgestimmt, das heißt ausgewogen, beraten werden.

V&S: Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit diese internationalen Netzwerke im Sinne des Kunden funktionieren?

Stephan Neubauer: Innerhalb unseres Netzwerkes finden regelmäßig globale Treffen statt, die die internationale Zusammenarbeit und das Vertrauen untereinander stärken. Durch die persönlichen Treffen können wir uns aufeinander einstellen und den kontinuierlichen Austausch am Leben halten. Auch durch die „Entsendung“ von Mitarbeitern der internationalen Partner wird das Netzwerk gestärkt und die Betreuung für den Kunden vertieft. So fühlen sich die Kunden wirklich ernst

genommen. Der Mandant arbeitet immer direkt mit einem unserer lokalen Ansprechpartner zusammen und das zu den lokal vereinbarten Konditionen. Außerdem wurde NIS Global für den Dienst an unseren gemeinsamen Mandanten gegründet und ist kein Unternehmen, das selbst Gewinne erwirtschaften soll – das überzeugt auch unsere Mandanten.

V&S: Was machen Sie anders als andere Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften?

Stephan Neubauer: Einfach gesprochen machen zwei Dinge unsere Besonderheit aus: die Spezialisierung und die Internationalität. Zur Internationalität habe ich im Laufe dieses Gespräches die wesentlichen Elemente und Erfolgsfaktoren, wie Erfahrung, Vernetzung mit kompetenten, verlässlichen internationalen Partnern et cetera bereits erwähnt.

Spezialisierung ist heute aufgrund der komplexen branchen- und marktspezifischen Besonderheiten unerlässlich – ganz zu schweigen von der zunehmenden Komplexität speziell bei den Themen der internationalen Besteuerung. Hier ist der traditionelle Berater, der das gesamte Know-how seiner Kanzlei bei einigen wenigen Personen bindet, sicher schnell überfordert. Wir verstehen unter Spezialisierung ein interdisziplinäres Service-Portfolio, das aus Sicht des Kunden sinnvoll aufeinander abgestimmt ist und ihm zur möglichst umfassenden Lösung seiner Fragestellungen verhilft. Spezialisierung heißt für uns weiterhin, dass jede fachliche Disziplin und spezielle Orientierung innerhalb einer Disziplin durch hierfür gezielt ausgebildete Partner und Mitarbeiter verantwortet wird.

Nur so vertraut der Kunde einer breiten interdisziplinären Ausrichtung im Sinne eines „One-Stop-Shops“, da er neben dem für ihn zuständigen Mandatsführer für jedes Thema einen oder mehrere kompetente und spezialisierte Ansprechpartner hat. Beispiele für unsere spezielle Expertise sind: Internationale Besteuerung, Internationale Rechnungslegung, Fondskonzeption und -verwaltung, Personalberatung und -vermittlung, Outsourcing von Verwaltungsprozessen sowie Transaktionsberatung. **V&S**