

Finanzabteilung auf Reisen

Die Globalisierung erhöht den Druck auf Unternehmen, sich immer internationaler auszurichten. Auch die Finanzabteilung ist gezwungen, diesem Weg zu folgen. Englischkenntnisse, Auslandserfahrung und Dienstreisen bis ans andere Ende der Welt sind dabei wichtige Aspekte.

Von Karl Markel

CFOs treffen sich liebend gern mit anderen Finanzchefs, um über das tägliche Geschäft, die aktuellen Probleme und den Berufsstand zu philosophieren. Im Moment diskutieren die CFOs bei ihren Treffen nicht nur die Euro- und Staatsschuldenkrise, sondern auch immer wieder organisatorische Fragestellungen des CFO-Bereichs. Ein aktuelles Thema dabei ist, wie international die eigene Finanzabteilung aufgestellt ist. Denn deren Weiterentwicklung ist angesichts der immer stärker werdenden Globalisierung eine Herzensangelegenheit des CFOs.

In einer globalen Welt

Dabei hat die Internationalisierung der Finanzabteilung verschiedene Dimensionen: interkulturelle Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ländern, unterschiedliche Sprachen, weltweit verstreute Tochtergesellschaften und die damit verbundenen Cross-Border-Finanzierungen. Das sind nur Einzelaspekte, denn die Entwicklung der Kommunikationstechnologie ermöglicht und erfordert es, an nahezu jedem

Ort und zu jeder Zeit präsent zu sein. Neue Wachstumsmärkte zwingen exportorientierte Unternehmen dazu, sich selbst international aufzustellen, um überhaupt noch wettbewerbsfähig zu sein. Denn wer ste-

>>

Die Feinheiten des ungarischen Steuersystems sind nicht sofort zu durchschauen.

henbleibt, fällt zurück und droht von der Bildfläche zu verschwinden. Aber auch mittelständische Firmen, die nur in Deutschland tätig sind, sind längst in ein internationales Liefergeflecht eingebunden. Der Kampf um den Zugang zu Rohstoffen ist entbrannt. Aufgrund des Fachkräftemangels liegen die Unternehmen weltweit im Wettstreit um die besten Talente. Die Bezüge an Waren unterliegen meist dem Wechselkursrisiko. Und wenn die Konjunktur in den Wachstumsmärkten nicht entsprechende Zuwachsraten aufweisen kann, ist das auch im Binnenmarkt zu spüren.

Dieser Druck, sich zunehmend international aufstellen zu müssen, ist auch bei

der organisatorischen Ausrichtung der Finanzabteilung spürbar. Erst ab einer bestimmten Umsatzgröße rechnet sich die Gründung einer eigenen Gesellschaft für das operative Geschäft im Ausland. Oft

sind es nur Repräsentanzen, die in neuen und noch fremden Märkten für das Unternehmen aktiv sind. Treasury, Controlling und Rechnungswesen werden in der Regel von der Unternehmenszentrale aus gesteuert, aber lokale Ansprechpartner und Finanzmanager vor Ort sind unverzichtbar. Die Finanzabteilung ist deshalb darauf angewiesen, ein Netzwerk

<<

in dem jeweiligen Zielland aufzubauen. Das beinhaltet eine adäquate Rechtsvertretung, Steuer- sowie Personalberatung und Kontaktpersonen mit lokalen Branchenkenntnissen. Diese sogenannten Locals helfen, bekannte Anfangsfehler nicht zu wiederholen und dem eigenen Geschäft den entsprechenden Schwung zu verleihen.

Auslandsaufenthalt von Vorteil

Wenn das Geschäft im Ausland anläuft und sich zu einem eigenen Standbein entwickelt, sind die Kapitalbeschaffung und die Liquiditätssteuerung auf den globalen



iStock

Märkten zwei der Hauptaufgaben der Finanzabteilung. Die CFO-Mannschaft muss jederzeit in der Lage sein, auch schwierige Auslandseinsätze durchzuführen. Man denke nur an Probleme einer Konzerntochter beim Jahresabschluss und der damit drohenden Testateinschränkung mit Wirkung auf den Konzern. Jeder, der solch eine Situation schon miterlebt hat, weiß eine schnelle „Eingreiftruppe“ aus der Bilanzierung zu schätzen. Doch hier fangen oftmals die Probleme an: Welcher Bilanzierer in Deutschland hat schon Erfahrung in der chinesischen Rechnungslegung? Auch die Feinheiten des ungarischen Steuersystems sind nicht sofort zu durchschauen. Deshalb muss es in jeder Finanzabteilung robuste, verlässliche Fachexperten geben, die in der Lage sind, mit Hilfe von lokalen Ressourcen und dem eigenen Know-how Probleme zu lösen.

Echte Auslandserfahrung erwirbt ein Finanzmitarbeiter durch Managementverantwortung vor Ort, die mindestens ein Jahr dauert. In diesem Zeitraum muss der Finanzmanager einen Jahresabschluss erstellen, eine komplette Planungsperiode hinter sich bringen und aller Voraussicht nach das eine oder andere unvorhersehbare Problem lösen. Jeder, der das schon durchgemacht hat, entwickelt ein gutes Verständnis für das Machbare. Hier kann der zukunftsorientierte CFO das Talent-

management in seiner eigenen Abteilung vorantreiben. Denn diese Ressourcen wollen geplant und entwickelt werden, damit sie zum benötigten Zeitpunkt auch verfügbar sind. Außerdem ist es im Finanzbereich heutzutage obligatorisch, fließend Englisch zu sprechen.

Dienstreisen, ein heikles Thema

Auch nach einem längeren Auslandsaufenthalt ist es wichtig, das eigene Verständnis für fremde Kulturen fortwährend zu pflegen und weiterzuentwickeln. Ein mitunter heikles Thema in der Finanzabteilung ist die Reisetätigkeit der Finanzmitarbeiter. Der CFO hat üblicherweise seine „Assets“ am anderen Ende des Erdballs schon mehrmals gesehen. Aber wie sieht das mit den Mitarbeitern der Abteilungen aus? Eine moderne Finanzabteilung hat sich auf die Fahnen geschrieben, Risiken rechtzeitig zu antizipieren und entsprechend gegenzusteuern. Das funktioniert aber nur, wenn sich alle handelnden Personen weltweit kennen und ohne Vorurteile anerkennen. Natürlich kann das durch jährliche Meetings der Fach- und Führungskräfte aller Tochtergesellschaften in der Zentrale erfolgen. Aber das tiefe Verständnis der lokalen Probleme bekommt ein Finanzmanager erst, wenn er

oder sie sich vor Ort ein Bild gemacht hat. Gerade für die Servicefunktion der Finanzabteilung gegenüber den Tochtergesellschaften ist es hilfreich, sich untereinander zu kennen. Denn es bleibt oft wenig Zeit zur Abstimmung, und mit der Distanz wird es umso schwieriger.

Jeder CFO ist bei der Aufstellung und der damit verbundenen Internationalisierung der Finanzabteilung jedoch seines eigenen Glückes Schmied! Da er die Budgethoheit im Unternehmen besitzt, ist er jederzeit in der Lage, die aus seiner Sicht notwendigen Ressourcen, Schulungen und Reisen zur optimalen Aufstellung seiner Abteilung auch sicherzustellen. Denn die beste Organisation und das beste System sind nichts wert, wenn sie nicht durch das Personal, durch die Mitarbeiter der Finanzabteilung, gestützt werden. ||



Karl Markel
ist Geschäftsführer
der treasury executives
53° gmbh.

markel@te-home.de