

Gestaltungsaufgaben für globale Puzzlespieler

Unternehmensprozesse international agierender Konzerne verteilen sich immer stärker rund um den Globus. Damit steigt die Herausforderung, das richtige Zusammenspiel zwischen den Einheiten zu erkennen und umzusetzen, um transparente und effiziente Unternehmensstrukturen zu entwickeln.

Eine globale Wirtschaft verlangt global agierende Unternehmen. Doch mit jedem zusätzlichen Produktionsstandort, mit jedem neuen Vertriebsnetz, mit unterschiedlichen Finanzstrukturen und individuellen Absatzmärkten wird diese Aufgabe komplexer. Ein globaler Blickwinkel ist erforderlich, um das eigene Unternehmen mit dem sogenannten Global Footprint effizient zu steuern. Diese Herausforderung schlägt sich heute in allen wichtigen Konzernbereichen nieder: vom Forschungslabor über das Kostenmanagement bis hin zur Finanzbuchhaltung.

Insbesondere von den Finanzvorständen, den CFOs, werden internationale Antworten erwartet. Über die allgemeine Unternehmensstrategie hinaus steuern sie direkt die Unternehmensprozesse, überwachen die Kostenstrukturen und finanzieren diejenigen Wachstumsbereiche im Konzern, die neue Zukunftsperspektiven schaffen sollen. Die derzeit vorherrschende wachstumsorientierte Internationalisierungsstrategie vieler Konzerne fordert alle Aspekte der Unternehmenssteuerung heraus.

Entscheidend für den Erfolg ist die richtige Zusammensetzung des Unternehmens-Puzzles. Erst das richtige Zusammenspiel der unterschiedlichen nationalen Konzerngesellschaften und der jeweiligen Prozessstrukturen entscheidet darüber, ob ein Unternehmen sein Potenzial voll ausschöpft, welches es an seinen Standorten weltweit vereint. Schon ein paar falsche Puzzleteile können dazu führen, dass das gesamte Bild – die eigene „Business Performance“ – gestört ist.

Der wirtschaftliche Aufstieg der Emerging Markets bietet den CFOs bei dieser Herausforderung neue Alternativen. Die Märkte erweitern die Palette der verfügbaren Standorte für einzelne Unternehmensprozesse – und stechen dennoch in dreierlei Hinsicht aus dem Pulk der Wettbewerber heraus, wenn es darum geht, die eigene Unternehmenssteuerung international erfolgreich zu gestalten.

Zunächst bieten die Wachstumsmärkte neue Einsparpotenziale, wenn einzelne Unternehmensprozesse in ein kostengünstigeres Produktionsumfeld verlagert werden. Darüber hinaus bieten die Emerging Markets Wachstumschancen, wenn neue Binnenmärkte für den Absatz der eigenen Produkte erschlossen werden können und die Wirtschaftskraft der Länder rasant wächst. Und schließlich bieten die Emerging Markets die Chance, von erfolgreichen Prozesslösungen in diesen Ländern zu profitieren, wenn diese für die Steuerung und Integration im Gesamtkonzern weltweit genutzt werden können.

Schon heute sind einige der Emerging Markets bei wichtigen Unternehmensprozessen mit Europa konkurrenzfähig. Der Outsourcing-Standort Indien ist dafür ein gutes Beispiel. Er zeigt, dass die Wachstumsmärkte in einigen Bereichen bereits die Rolle des Lernenden hinter sich gelassen haben und europäischen Konzernen ihrerseits wichtige Impulse für die eigene Unternehmenssteuerung geben können.

Zukünftig werden weitere hochwertige Arbeitsschritte eines Unternehmens in



den Wachstumsmärkten abgewickelt werden.

An erster Stelle stand die arbeitsintensive Produktion, dann folgten die ersten F&E-Abteilungen. Inzwischen werden vermehrt wichtige Steuereinheiten des Konzerns, zum Beispiel Kalkulations- und Controlling-Abteilungen, verlagert.

„Wir sehen hier einen Trend, der sich momentan stark beschleunigt“, sagt Prof. Dr. Jochen Pampel, Leiter des Bereichs Financial Management bei KPMG. Notwendig sei, dass die Unternehmen Vertrauen in die Produktions- und Dienstleistungskapazitäten in den Emerging Markets sowie in die jeweiligen Absatzmärkte entwickelten. „Dann spricht nichts dagegen, auch sogenannte ‘sensible’ Unternehmensteile im Ausland anzusiedeln.“

Während anfangs noch Lohnkostenvorteile das Outsourcing maßgeblich vorantrieben, spielen inzwischen Ausbildung und Qualifikation der Mitarbei-

ter in den Wachstumsmärkten eine wichtige Rolle. Der Kostenvorteil ist oft ein Auslöser, wird jedoch in seiner Wirkung häufig überschätzt. Wichtiger sind Effizienzsteigerungen, organisatorische Veränderungen oder Schritte in Richtung Automatisierung, durch die das Investment in den neuen Märkten optimal für den Gesamtkonzern genutzt werden kann. Die verschiedenen Beratungsangebote des Bereichs Business Performance Services bieten der Unternehmensführung dabei – über die Lohnkostenschiene hinaus – zusätzliche Stellschrauben, um die Leistungsfähigkeit der einzelnen Konzerneinheiten zu steigern.

Die Entwicklung dieser Stellschrauben, der einzelnen Unternehmensprozesse, zerfällt dabei in zwei unterschiedliche Aufgabenbereiche. Auf der einen Seite stehen die Prozesse, die im Rahmen der Konzernintegration – meist mit Unterstützung von geeigneten IT-Tools – standardisiert werden. Sie liefern der Unternehmensführung mehr Transparenz und erschließen so neue Verbesserungspotenziale. Auch in den Emerging Markets gilt es, die weltweit kompatiblen Standards schnell durchzusetzen. Anders sieht es bei der Implementierung dieser Lösungen aus. Hier wird es immer darum gehen, dass die Umsetzung von Managern und Beratern geleistet wird, die sich besonders gut auf die landesspezifischen und kulturellen Gegebenheiten einstellen können.

Die Beispiele zeigen, dass sich die internationale Ausrichtung eines Unternehmens auch im Zusammenspiel der Unternehmenseinheiten und seiner Steuer- und Finanzprozesse widerspiegeln muss. Je stärker ein Konzern weltweit agiert, desto weniger spielen vertraute europäische, insbesondere deutsche Finanzmethodiken eine Rolle. Das internationale Unternehmen, aber auch der international ausgerichtete Mittelstand, wird eine Entwicklung in Richtung einer internationalen Rechnungslegung erleben, sodass es für das Unternehmen wichtig wird, eine einheitliche, internationale Sprache zu sprechen. Der Beratungsansatz des Bereichs Business Performance Services ist auf diese Anforderungen ausgerichtet und spiegelt sich in der globalen Aufstellung der KPMG-Fachleute in 148 Ländern weltweit wider. ■

Drei Fragen



Prof. Dr. Jochen Pampel,
Leiter des Bereichs Financial
Management bei KPMG

1 Welche Herausforderungen stellen die Emerging Markets an die Steuerung und das Berichtswesen eines Unternehmens?

Die Ausdehnung der Unternehmensaktivitäten auf immer neue Wachstumsmärkte, zum Beispiel die BRIC-Staaten, hat die laufende Internationalisierung globaler Konzerne beschleunigt. Dadurch wächst die Herausforderung für die Unternehmensführung noch stärker, das externe und interne Berichtswesen global zu vereinheitlichen. Erst mit der dabei gewonnenen Transparenz ist es möglich, die einzelnen Prozesse effizient auf die weltweiten Standorte zu verteilen und die Kostenvorteile und Leistungssteigerungen zu erschließen, die tatsächlich in der wachstumsorientierten Globalisierungsstrategie vieler Unternehmen stecken.

2 Was bedeutet es, verschiedene nationale Berichtsstandards global zu vereinheitlichen?

Bei der Konsolidierung des internationalen Berichtswesens eines Unternehmens steckt die Herausforderung im Detail und in der Umsetzung. Bei unserer Beratung arbeiten wir zum Beispiel daran, dass verschiedene Aufwandsarten nach gleichen Maßstäben definiert werden und dass generell vergleich-

bare Daten auch wirklich entsprechend vergleichbare Inhalte haben. Mit unseren Dienstleistungen unterstützen wir Unternehmen etwa mit der Entwicklung weltweit einzusetzender Manuals und Kriterienkataloge. Insbesondere bei der Nutzung von Shared Service Centern gilt es, die Buchungsunterlagen des Unternehmens global auf einheitlichen Standards aufzusetzen.

3 Welchen Nutzen können Unternehmen aus diesen Anstrengungen ziehen?

Durch die Optimierung der jeweiligen Finanzprozesse erhält der CFO das notwendige Wissen, um den Konzern aus einem zusammenhängenden, globalen Blickwinkel zu analysieren und zu steuern. Auf Basis dieser Daten kann die Finanzorganisation das interne und externe Finanz- und Berichtswesen effektiver gestalten, sodass der Anteil vergangenheitsorientierter Arbeit abnimmt. Die gewonnenen Freiräume kann der CFO dann nutzen, um sich dank besserer Transparenz und aktuellerer Datenlage bei zukunftsgerichteten Aspekten der Unternehmenssteuerung einzuschalten, zum Beispiel bei der Beratung des CEO bei strategischen Investments, zur Wertsteigerung des Unternehmens sowie in der Kommunikation mit externen Anlegern und Investoren.