

# Fehler bei mittelständischen Investitionen in Tschechien



Andreas Roters

Jedes Jahr investieren in Tschechien deutsche Unternehmen 13 Milliarden Kronen. Dabei wird ein nicht unerheblicher Anteil von mittelständischen Unternehmen getragen. Hinzu kommt eine nach wie vor große Anzahl von deutschen Start-Up-Unternehmen in der Tschechischen Republik. Welche typischen Fehler treten bei Investitionen in Tschechien immer wieder auf?

Mittelständler sind in der Durchführung von Auslandsinvestments zum Teil unerfahren. Ausländische Unternehmen müssen jedoch nicht nur bei deren Gründung, sondern auch im Laufe der Entwicklung der unternehmerischen Tätigkeit eine Reihe von Ansprüchen erfüllen. Diese werden seitens der Gesetzgebung bzw. aufgrund der Marktsituation an sie gestellt. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Unternehmer Fehler begehen, die ihre unternehmerische Entwicklung beeinträchtigen können.

Bei näherer Betrachtung von Investitionen in Tschechien fällt immer wieder auf, dass diese zu wenig geplant werden. Auch die Durchführung wird nicht ausreichend überwacht und der Erfolg der Investitionen zu wenig kontrolliert. Es sollte eine betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Planung und Koordinierung des Investitionsprozesses durchgeführt werden. Das beinhaltet eine klare Investitionsrechnung, wobei der Prozess auch durch eine Steuerplanung optimiert werden sollte. Des Weiteren sind die rechtlichen Rahmenbedingungen zu klären. Dazu gehört z. B. auch bei Unternehmens- und Immobilienerwerben eine klare und rechtssichere Vertragsformulierung.

## Human Resources werden häufig unterschätzt

In Tschechien herrscht zurzeit eine durchschnittliche Arbeitslosenquote von 5,3 Prozent. Es gibt Regionen, wie Prag, in denen nahezu Vollbeschäftigung herrscht.

Das Problem geeignetes Personal zu gewinnen wird oft deutlich unterschätzt. Hinzu kommt, dass es zurzeit in Tschechien deutlich schwieriger ist, Personal nachhaltig zu binden und zu motivieren. Deshalb sollte während der Investitionsvorbereitung frühzeitig begonnen werden, Personal zu suchen und zu rekrutieren.

Dabei sind auch die Personalkosten von erheblicher Bedeutung, die je nach Region und Ausbildungsstand stark schwanken können.

Fest steht aber, dass insbesondere in Prag, aber auch in anderen Regionen, die Vergütungen in den letzten Jahren deutlich gestiegen sind. Vermutlich werden diese auch noch weiter steigen und auch diese Situation ist bei der Planung des Investments zu berücksichtigen.

## Wie findet man das richtige Management?

Ein wesentlicher Gesichtspunkt ist die Auswahl des Managements vor Ort. Hier gibt es bei mittelständischen Unternehmen im Wesentlichen zwei Varianten.

Zum einen wird ein tschechischer Geschäftsführer/eine tschechische Geschäftsführerin engagiert, der/die direkt für die deutsche Muttergesellschaft verantwortlich ist. Im anderen Fall schickt das deutsche Unternehmen selbst einen deutschen Manager zur Unternehmensführung nach Tschechien.

Bei der Personalauswahl sollte in beiden Fällen besonderer Wert auf die Qualifikation gelegt werden. Tschechen, die z. B. gute Deutschkenntnisse haben, wird schnell Führungsverantwortung übertragen, ohne den fachlichen Anforderungen gewachsen zu sein.

Unternehmer schenken dem Management oftmals zu schnell zu viel Vertrauen, ohne die Kompetenzen der Personen richtig vertraglich zu vereinbaren und ihre Tätigkeit zu kontrollieren. Dies ist insbesondere bei kleineren Betrieben, und dort bei Geschäftsführern von Gesellschaften mit beschränkter Haftung, der Fall. Ein Geschäftsführer, der rechtlich wirksam bestellt ist, bei dem keine vertraglich klaren Regelungen über dessen Rechte und Pflichten vereinbart wurden und dessen Ausübung der Geschäftsführerfunktion seitens der Gesellschafter nicht kontrolliert wird, kann der Gesellschaft nicht unerheblich schaden. Dies führt dann unter Umständen zu hohen Verlusten sowie zu weiteren daraus resultierenden negativen Konsequenzen. Es kommen auch immer wieder Verstöße gegen Verpflichtungen bei der Ausübung der Managementfunktion vor, die sogar strafrechtliche Folgen haben können.

## Interkulturelle Unterschiede werden oft unterschätzt

In der zweiten Variante werden vielfach deutsche Manager ohne die notwendigen Kenntnisse über das Land nach Tschechien entsandt. Auch das Wissen über kulturelle Unterschiede und die entsprechenden fach-

lichen Voraussetzungen muss mitgebracht werden, um ein Auslandsinvestment verantwortlich durchführen zu können.

Beide Situationen beinhalten für den deutschen Investor ein nicht unerhebliches Verlustrisiko und können im schlimmsten Fall dazu führen, dass das ganze Vorhaben scheitert.

Ein wesentliches Augenmerk sollte auch auf die Standortwahl gelegt werden. Vielfach hat man den Eindruck, dass die Erreichbarkeit des deutschen Managements und die Nähe zu Prag die wesentlichen Kriterien für die Wahl des Standorts sind. Dabei werden Fragestellungen wie die Situation am Arbeitsmarkt, Eigentumsrechte, Transportmöglichkeiten und andere Faktoren oft vernachlässigt.

Wie überall in der Welt gibt es auch zwischen Tschechen und Deutschen kulturelle Unterschiede. Über diese sollte man sich bereits bei der Planung des Investments informieren, um die landestypischen Gepflogenheiten zu kennen und zu berücksichtigen. So verbessert sich deutlich die Verhandlungsführung mit potentiellen Geschäftspartnern und auch für die Mitarbeiterführung sind diese Kenntnisse unabdingbar.

Um die Investition in Tschechien nachhaltig erfolgreich durchzuführen, nutzen ausländische Unternehmer in der Regel Dienstleistungen von Rechtsanwälten, Personalagenturen, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern usw. Auch hier sollte darauf geachtet werden, dass der Investor Partner findet, die nicht nur der deutschen Sprache mächtig sind, sondern auch entsprechende Referenzen und Qualifikationen nachweisen können. Noch stärker als in Deutschland muss sich der Unternehmer im Ausland auf die Kompetenz und Zuverlässigkeit seiner Berater verlassen können.

## Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser

Weiterhin sollte man bei einer Investition in Tschechien prüfen, inwieweit Subventionsmöglichkeiten bestehen. Investoren sollten aber immer darauf achten, dass auch in Tschechien die Subventionierung von Investments an bestimmte Bedingungen geknüpft ist. Diese Bedingungen können jedoch von den Investoren aus verschiedensten Gründen nicht immer eingehalten werden, so dass die entsprechenden Mittel dann nicht mehr fließen. Um dieses Szenario zu vermeiden, ist es wichtig, sich mit den Fördermöglichkeiten und den Regularien der Zuteilung vertraut zu machen.

Gerade bei mittelständischen Unternehmen widmet man sich nach der Investition zu wenig der notwendigen Erfolgskontrolle. Für deutsche Investoren und Mutterunternehmen ist es wichtig, ein zeitnahes und aussagekräftiges Controllingssystem aufzubauen. Dabei ist es erforderlich, die Zahlen aus dem tschechischen Rechnungswesen so zusammenzufassen, dass eine Erfolgskontrolle durch die Muttergesellschaft erfolgen kann. Das bedeutet, dass die einzelnen EDV-Systeme, insbesondere die verwendeten Softwaresysteme, kompatibel sein sollten. Für den langfristigen Erfolg der Investition ist das monatliche Reporting der tschechischen Gesellschaft unerlässlich.

Die Internationalisierung zwingt die Unternehmen auch die besonderen steuerlichen Regelungen in Tschechien und Deutschland zu beachten. Steuerliche Problematik wird immer wieder unterschätzt bzw. gar nicht erkannt. Insbesondere die deutsche Finanzverwaltung überprüft seit langem sehr genau die Verrechnungspreise zwischen deutschen Mutterunternehmen und tschechischen Tochterunternehmen. Bei Betriebsprüfungen in Deutschland, werden dazu immer häufiger sogenannte Fachprüfer für Auslandsbeziehungen hinzugezogen. Diese Entwicklung wird bei der Vereinbarung von Verrechnungspreisen in mittelständischen Konzernen oft vernachlässigt. Hier kann es in einzelnen Fällen, insbesondere bei den deutschen Mutterunternehmen, zu empfindlichen Steuernachforderungen der deutschen Finanzverwaltung kommen. Deshalb müssen frühzeitig Lösungen erarbeitet werden, die einer Überprüfung durch die Finanzverwaltung beider Länder standhalten.

Neben den hier geschilderten exemplarischen Problemen gibt es sicherlich noch eine Fülle weiterer, die ebenso erwähnenswert wären. Aber letztendlich gilt, dass eine gute Vorbereitung und eine präzise Durchführung der Investition in Tschechien die wesentlichen Faktoren fuer die Rendite und den Erfolg des Vorhabens sind. Das haben schon in den letzten Jahren viele mittelständische deutsche Unternehmen beweisen können.

*Pavla Zavadilová  
Steuerberaterin  
Zavadilová & Kollegen  
Steuerberatungsgesellschaft s.r.o.  
Brünn Prag  
E-Mail: zavadilova@zavadilova-kol.cz  
www.zavadilova.cz*

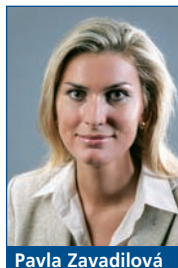
*Andreas Roters  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater  
Anochin Roters & Kollegen GmbH & Co.  
KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Hannover Celle Magdeburg  
E-Mail: roters@ark-celle.de  
www.Anochin-Roters-Kollegen.de*

# Jak úspěšně investovat v Česku

## Chyby při investování do malých a středně velkých podniků

Německé firmy investují v České republice ročně 13 miliard korun, z toho nemalá část připadá na malé a středně velké firmy. Navíc je v České republice zakládán velký počet nových německých firem.

Jaké chyby se při investování v České republice často opakují?



Pavla Zavadilová

**M**alé a středně velké firmy často nemají mnoho zkušeností se zahraničními investicemi. Zahraniční firmy musí při založení a během podnikatelské činnosti splnit řadu nároků, které jsou na ně z hlediska zákonů a situace na trhu kladeny. Není tedy divu, že se dopouštějí chyb, které mají vliv na jejich další vývoj a prosperitu.

Při bližším pohledu na investice v České republice je čím dál zřejmější, že nejsou dobře naplánovány, nedohlíží se na průběh jejich realizace a není kontrolována jejich úspěšnost. Investiční proces by měl být ekonomicky, daňově a právně plánován a koordinován. K tomu patří přesný plán investice, který by měl být také daňově optimalizován. Dále je nutné přesně vymezit právní rámec investice, například jasné a právně doladěné formulace smluv při nákupu podniků a nemovitostí by měly být základní podmínkou.

### Lidské zdroje jsou často podceňovány

V České republice je v současnosti nezaměstnanost ve výši 5,3 procent. V některých regionech, například v Praze, je nezaměstnanost téměř nulová.

Problém se získáváním personálu je v investičních projektech velmi podceňován. V České republice je v současné době velmi těžké personál dlouhodobě vázat a motivovat. Při přípravě investice je nutné začít s vyhledáváním personálu s dostatečným předstihem.

Velký význam mají také osobní náklady. Osobní náklady se velmi liší v jednotlivých regionech a také je výrazně ovlivňuje stupeň

požadovaného vzdělání. Zejména v Praze, ale i v jiných regionech v poslední době výrazně vzrostly náklady na personál a pravděpodobně budou růst i nadále. Také tento stav je nutné při plánování investic vzít v úvahu.

### Jak nalézt správný management?

Významným bodem je volba vedení firmy. U malých a středních firem jsou v podstatě dvě možnosti. Při první z nich je jmenován český jednatel, který je zodpovědný přímo německé mateřské firmě. Druhou možností je vyslání německého manažera pověřeného vedením firmy v České republice.

Při vyhledávání personálu by měl být v obou případech kladen důraz zejména na kvalifikaci. Často je velmi rychle svěřena odpovědnost za vedení firmy Čechům, kteří dobře mluví německy bez ohledu na stupeň odborného vzdělání a úroveň a úspěšnost dosavadní praxe.

V prvním případě dávají společníci managementu malých společností s ručením omezeným příliš velkou důvěru, aniž by řádně smluvně určili jejich kompetence a kontrolovali jejich činnost. Jednatel, který je podle zákona jmenován a u kterého nejsou smluvně jasně určena pravidla, práva a povinnosti a není zajištěna kontrola výkonu funkce ze strany společníků, může společnost významně poškodit a způsobit velké ztráty a z toho plynoucí následné problémy. Opakovaně dochází k porušování povinností při výkonu funkce, které mohou mít i trestně právní důsledky.

### Interkulturní rozdíly jsou často podceňovány

V druhém případě jsou často do České republiky vysláni německí manažeři, kteří nemají znalosti o zemi, kultuře ani odpovídající odborné předpoklady zodpovědně vést zahraniční investici. Obě možnosti představují pro

německé investory významné riziko a mohou vést ke ztroskotání celého projektu.

Velká pozornost by měla být věnována volbě místa, kde bude investice realizována. Mnohdy vzniká dojem, že dosažitelnost a blízkost Prahy jsou významnými kritérii pro volbu místa. Situace na trhu práce, vlastnická práva, podmínky pro dopravu a další kritéria se ke škodě věci zanedbávají.

Jako všude na světě jsou i mezi Čechy a Němci kulturní rozdíly. Už při plánování investice je nutné se o nich informovat a zohlednit místní zvyklosti. Tento postup ulehčuje jednání s potenciálními obchodními partnery a je bezpodmínečně nutný při vedení zaměstnanců.

Zahraniční firmy využívají zpravidla služeb právníků, auditorů, daňových poradců atd. Při výběru dlouhodobého partnera by se kromě jazykových předpokladů mělo dbát především na odpovídající reference a doložení kvalifikace. Více než v Německu jsou podnikatelé v zahraničí odkázáni na kompetentnost a spolehlivost svých poradců.

### Jak prověřovat realnost a návratnost investice

Při investici by měla být také prověřena možnost investičních pobídek. Je nutné vzít na vědomí, že i v České republice jsou dotace vázány na spl-

nění určitých podmínek. Může se stát, že tyto podmínky z nejrůznějších důvodů nemohou být investory splněny a dotace pak nejsou vyplaceny nebo musí být vráceny. Je proto nutná přesná analýza podmínek pro dotace a realnosti jejich splnění.

Zejména u malých a středně velkých firem se věnuje malá pozornost vyhodnocení úspěšnosti investice. Pro německé investory a mateřské firmy je důležité vytvořit včasný a dostatečně vypovídající controlling. Přitom je žádoucí výstupy z českého účetnictví upravit tak, aby mohla mateřská společnost kontrolovat výsledky. To znamená, že by jednotlivé informační systémy a zejména software měly být kompatibilní. Nepostradatelný je rovněž měsíční reporting.

Při mezinárodních investicích je nutné si všimnout také specifických daňových pravidel v České republice a v Německu. Daňová problematika je neustále podceňována nebo dokonce úplně zanedbávána. Delší dobu je známo, že zejména německá daňová správa velmi přesně zkoumá zúčtovací ceny mezi německou mateřskou firmou a českou dceřinou firmou. Daňovou kontrolu v Německu čím dál častěji provádějí tzv. odborníci na zahraniční vztahy. Tento trend je při nastavení zúčtovacích cen v menších a středních koncernech často podceňován. V jednotlivých případech, zejména v německých mateřských

firmách, může dojít k citelným doměrkům ze strany německých finančních úřadů. Je proto nutné včas vypracovat koncept, který obstojí při kontrolách finančních úřadů obou zemí.

Vedle zde popsaných příkladů existuje jistě ještě celá řada dalších problémů, které by stály za zmínku. Přesto by se potenciální investoři neměli nechat odradit, protože se ukazuje, že dobře připravená a precizně provedená investice v České republice celkově dlouhodobě vede k lukrativní ziskovosti jednotlivých investičních záměrů. To v posledních letech dokázala už spousta malých a středně velkých podniků.

*Pavla Zavadilová  
daňová poradkyně  
Zavadilová & Kolegové  
Daňová společnost s.r.o.  
Brno Praha  
E-mail: zavadilova@zavadilova-kol.cz  
www.zavadilova.de*

*Andreas Roters  
auditor, daňový poradce  
Anochin Roters & Kollegen  
GmbH & Co. KG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Hannover Celle Magdeburg  
E-mail: roters@ark-celle.de  
www.Anochin-Roters-Kollegen.de*

## zeitconcept®

s.r.o. personální služby

- **Sie suchen für ein Entwicklungsprojekt einen Spezialisten?**  
Hledáte specialistu pro vývojový projekt?
- **Sie haben einen Engpass in der Produktion oder Montage?**  
Potýkáte se s kapacitními nedostatky ve výrobě nebo v montáži?
- **Sie benötigen kaufmännisch qualifizierte Mitarbeiter?**  
Potřebujete obchodní specialisty s kvalifikovanými předpoklady?

Dann haben Sie mit zeitconcept den richtigen Ansprechpartner gefunden! Wir sind Spezialisten in der Personaldienstleistung und bieten unseren Kunden maßgeschneiderte Lösungen für modernes Personalmanagement:

Im Bereich Personalvermittlung unterstützen wir Sie bei der Suche nach qualifizierten Fach- und Führungskräften. Im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung sichern Ihnen unser umfangreicher Mitarbeiterpool den schnellstmöglichen Personaleinsatz.

Kontaktieren Sie uns und profitieren auch Sie von unserem Know-how!

*Pak jste ve firmě zeitconcept našli toho správného partnera! Jsme specialisté v oblasti personálních služeb a nabízíme našim klientům na míru šitá řešení pro moderní personální management:*

*V oblasti zprostředkování personálu Vám poskytneme podporu při hledání kvalifikovaných odborných a vedoucích pracovníků. V rámci přenechávání zaměstnanců Vám naše rozsáhlé zdroje spolupracovníků nabízí maximálně rychlé využití personálu.*

*Kontaktujte nás a získejte i Vy výhody z našeho know-how!*



zeitconcept s.r.o.  
personální služby  
Černická 7  
301 00 Plzeň

Tel. 377201010  
Fax 377201019  
pilsen@zeitconcept.com  
www.zeitconcept.com/cz