



FEBRUAR 2017

ENTREPRENEUR

IM FOKUS: OUTSOURCING

AUS UNSEREN GESCHÄFTSFELDERN...

RECHTSBERATUNG Vorteile und Chancen beim Legal Process Outsourcing | Einsatz von Expatriates

STEUERBERATUNG Tax Compliance Management | Externe Spezialisten im Personalbereich

STEUERDEKLARATION UND BPO Chancen ergreifen im digitalen Zeitalter

UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG IT-Auslagerung und Carve-out | Rechnerwolke in der Praxis

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG Rechnungslegung in der Cloud | Risiken vermeiden: BPO in Russland

3 EDITORIAL

4 RECHTSBERATUNG

- 4 **Legal Process Outsourcing – Vorteile und Chancen externer Rechtsberatung**
- 5 **Einsatz von Expatriates – Outbound, Inbound und originärer Arbeitskräfteeinsatz**

6 STEUERBERATUNG

- 6 **Tax Compliance Management – Kooperation mit externen Beratern**
- 7 **Externe Spezialisten im Personalbereich – Abwendung von Haftungsfragen**

8 STEUERDEKLARATION UND BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

- 8 **Chancen ergreifen – Business Process Outsourcing im digitalen Zeitalter**

10 UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

- 10 **IT-Auslagerung und Carve-out – Chancen für den Mittelstand**
- 11 **Die Rechnerwolke in der Praxis – Geschäftsprozesse in der Cloud**

12 WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

- 12 **Rechnungslegung in der Cloud – So profitiert der Mittelstand**
- 13 **Business Process Outsourcing in Russland – Risiken vermeiden und Effizienz steigern**

14 INTERVIEW

- 14 **Ulrich Schäfer: „Service Level Agreements – Erfolg durch zeitgemäße Mandantenbetreuung“**

16 GASTKOMMENTAR

- 16 **Stephan Fricke: „Shared Services – Strategische Partnerschaften im Mittelstand“**

17 EINBLICKE

- 17 **Fakten zum Outsourcing**

IMPRESSUM – ENTREPRENEUR



Ausgabe Februar 2017
ISSN 2199-8345

Herausgeber:
Rödl & Partner GbR
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
Tel.: +49(911)9193-0
www.roedl.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Prof. Dr. Christian Rödl
christian.roedl@roedl.de
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg

Redaktion:

Unternehmenskommunikation:

Anja Soldan
anja.soldan@roedl.de

Ines Seitz
ines.seitz@roedl.de

Katharina Merkel
katharina.merkel@roedl.de

Thorsten Widow
thorsten.widow@roedl.de

für die Geschäftsfelder:

Patrick Satzinger
patrick.satzinger@roedl.de

Britta Dierichs
britta.dierichs@roedl.de

Michael Kolbenschlager
michael.kolbenschlager@roedl.de

Dr. Andreas Schmid
andreas.schmid@roedl.de

Grafiken:

Nadine Viehmann
nadine.viehmann@roedl.de

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.



Liebe Leserin, lieber Leser,

das Outsourcing von immer komplexer werdenden, Ressourcen bindenden Prozessen, die nicht die Kernkompetenz von Unternehmensbereichen berühren, liegt aktuell stark im Trend. Viele Anlässe sind fremdgesteuert und haben nichts mit dem eigentlichen Produkt oder Geschäft zu tun: Hat man sich gerade erst intensiv mit den Verrechnungspreisen beschäftigt, folgt mit BEPS eine Neuordnung der Betriebsstättenbesteuerung, die in vielen Branchen für Verunsicherung und Handlungsbedarf sorgt. Hat man sich diesem Thema annähern können, kommt mit der Neufassung des Anwendungserlasses zu § 153 AO die nächste große Herausforderung: Es ist ein innerbetriebliches Kontrollsystem einzurichten, das der Erfüllung steuerlicher Pflichten dient.

Dabei sind diese Themen nicht nur mit der „deutschen Brille“ auf nationaler Ebene zu betrachten; sie sind grenzüberschreitend und interdisziplinär zu bearbeiten. Wir haben es überall mit steigenden Anforderungen an Tax Compliance und das Rechnungswesen zu tun. An Fachkräften, die sich solcher Themen annehmen können, herrscht jedoch allgemeine Knappheit. In vielen Arbeitsmärkten, in die deutsche Unternehmen investieren oder investiert haben, grassiert der Mangel an Spezialisten – z. B. in der internationalen Rechnungslegung, dem Steuerrecht, aber auch in der klassischen Buchhaltung.

Die Digitalisierung, die wir in der Oktober-Ausgabe des Entrepreneur diskutiert haben, birgt auch hier enorme Chancen für eine Vernetzung von Ressourcen, für neue Kollaborations- und Business-Process-Outsourcing-Modelle. Die Zeiten, in denen der Begriff BPO als vertrieblich motiviertes Synonym für einzelne Dienstleistungen wie Buchhaltung oder Lohn- und Gehaltsabrechnung simplifiziert wurde, sind der Einsicht gewichen, dass gerade bei internationalen Aktivitäten die enge Vernetzung aller am Prozess Beteiligten heute unumgänglich ist – und das unabhängig davon, ob die Ressourcen im eigenen Unternehmen oder bei einem Dienstleister liegen.

Viele Konzerne haben das bereits erkannt und integrieren im Rahmen ihrer digitalen Agenda ihre Geschäftspartner intensiv in die Prozesslandschaft: Der Weiterentwicklung der unternehmerischen Organisation wird sich auch der Mittelstand schwer entziehen können.

In diesem Sinne wünschen wir eine inspirierende Lektüre.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr



Dr. Peter Bömelburg

LEGAL PROCESS OUTSOURCING

Vorteile und Chancen externer Rechtsberatung

Von Dr. Anne Mushardt und Kathrin Weinbeck,
Rödl & Partner Nürnberg und Regensburg

In Zeiten medienwirksamer Wirtschaftsskandale erfreut sich die Einrichtung unternehmenseigener Rechtsabteilungen nach wie vor größter Beliebtheit. Die Inhouse-Beratung bietet viele Vorteile, stößt aber angesichts der branchenübergreifend zunehmenden Regelungsdichte an ihre Grenzen. Das Hinzuschalten externer Rechtsberater durch Legal Process Outsourcing (LPO) bedeutet für viele Unternehmen einen entscheidenden Marktvorteil.

Die Vorteile des Zusammenspiels von interner und externer Rechtsberatung liegen auf der Hand: Während der Unternehmensjurist mit den unternehmensinternen Strukturen und Abläufen bestens vertraut ist, bearbeitet der externe Anwalt Rechtsfragen mit der nötigen Distanz. Die Rechtsabteilung des Unternehmens wirkt als eine Art Filter: Die Unternehmensjuristen entscheiden – in Abstimmung mit der Geschäftsführung – ob sie die juristischen Aufgabenstellungen aufgrund ihrer vielseitigen Rechtskenntnisse selbst effizient bearbeiten

sammenarbeit führt dazu, dass die externen Spezialisten immer besser mit der spezifischen Denkweise und Struktur des Unternehmens vertraut werden. Durch die Symbiose der ganzheitlichen Sichtweise des Unternehmensjuristen und der Spezialkompetenzen der externen Fachspezialisten werden qualitativ hochwertige Ergebnisse erzielt.

Für die Unternehmen ist zudem ein weiterer Aspekt relevant: Mit der Auslagerung der Rechtsberatung geht auch die Auslagerung eines Haftungsrisikos bei schwer einschätzbaren Rechtsfragen einher. So ist ein Geschäftsführer regelmäßig verpflichtet, im Rahmen seiner Sorgfaltspflicht rechtliche Risiken zu identifizieren (bzw. identifizieren zu lassen). Damit schafft er eine fundierte Entscheidungsgrundlage und beugt seiner eigenen Haftung vor.

Beispiele für LPO

Die Fragestellungen, die auf den externen Berater ausgelagert werden können, sind breit gefächert. Es kommt im Einzelfall immer auf die spezifische Ausgestaltung des Unternehmens, der Rechtsabteilung und damit auf die Bedürfnisse des Mandanten an.

Ausgelagert werden i. d. R.

- › die Prüfung und Optimierung von Auftragsbedingungen oder Verträgen (Lieferverträge, Arbeitsverträge, Mietverträge),
- › gesellschaftsrechtliche Fragen,
- › Corporate Housekeeping (Abstimmung von Satzungen, Vorbereitung von Haupt- bzw. Gesellschafterversammlungen),
- › M&A-Transaktionen,

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Komplizierte Rechtsfragen können durch Auslagerung an externe Dienstleister effizient bearbeitet werden.
- › Die Zusammenarbeit zwischen interner Rechtsabteilung und externen Beratern sollte gefördert werden.

- › gewerblicher Rechtsschutz, Datenschutz- und Vertriebsrecht sowie Litigation oder auch
- › Themen, die aus Geheimhaltungsgründen nicht von der internen Rechtsabteilung bearbeitet werden sollen (z. B. Anstellungsverträge für Geschäftsführer).

Vermeehrt wird auch die rechtliche Aufarbeitung internationaler Sachverhalte extern vergeben. Die hinzugezogenen Berater können hier auf ihr bestehendes Netzwerk von Experten in aller Welt zugreifen und so das Unternehmen am effektivsten unterstützen.

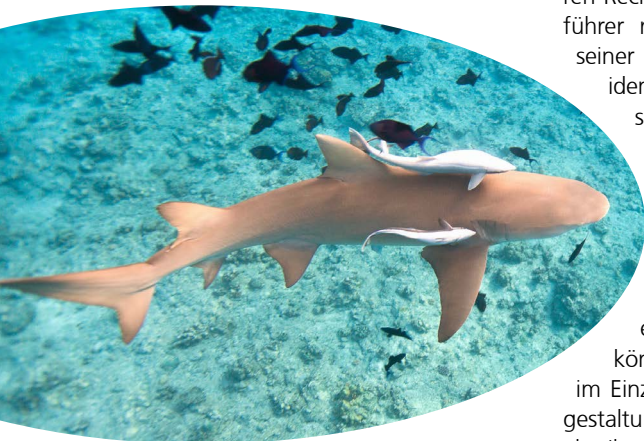
Fazit

Der Umfang der ausgelagerten Rechtsberatung sollte stets zwischen den Parteien abgestimmt werden und umfasst – je nach Bedarf – die einzelfallbezogene Rechtsberatung, das Projektmanagement sowie das Entwerfen von Verträgen, Gutachten, Stellungnahmen etc. Besonderes Augenmerk sollte auf die enge Abstimmung zwischen dem Inhouse-Juristen und dem externen Dienstleister gelegt werden, um eine optimale Lösung zu finden.



Kontakt für weitere Informationen

Dr. Anne Mushardt
Rechtsanwältin, Wirtschaftsjuristin
(Univ. Bayreuth)
☎ +49 (911) 91 93 – 16 03
✉ anne.mushardt@roedl.de



können oder ob das Thema an einen entsprechenden Spezialisten delegiert werden soll.

Die dauerhafte enge Abstimmung der Rechtsabteilung mit der externen Rechtsberatung gewährleistet eine effiziente Sachverhaltsaufklärung und zügige Arbeitsabläufe. Dadurch spart das Unternehmen zum einen Personalkosten und Ressourcen, zum anderen werden maßgeschneiderte Lösungen gefunden, die die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens berücksichtigen. Die langfristige Zu-

EINSATZ VON EXPATRIATES

Outbound, Inbound und originärer Arbeitskräfteeinsatz

Von **Nadja Roß-Kirsch**, Rödl & Partner Eschborn

Internationale Mitarbeiterereinsätze stellen Unternehmen regelmäßig vor Herausforderungen. Die rechtlichen Vorgaben sind selbst innerhalb Europas noch weitestgehend uneinheitlich geregelt und die korrekte Abführung von Steuern und Sozialabgaben ist diffizil, so dass sich Outsourcing in diesem Bereich besonders anbietet.

Die Zahl internationaler Mitarbeiterereinsätze bspw. in Form von Entsendungen (Outbound), der Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer im Inland (Inbound) oder der originäre Einsatz von Mitarbeitern im Ausland nimmt seit Jahren konstant zu. Dabei sind neben organisatorischen Themen eine Reihe rechtlicher und steuerrechtlicher Fragen zu lösen.

Unterlagen und Entsendungsrichtlinien

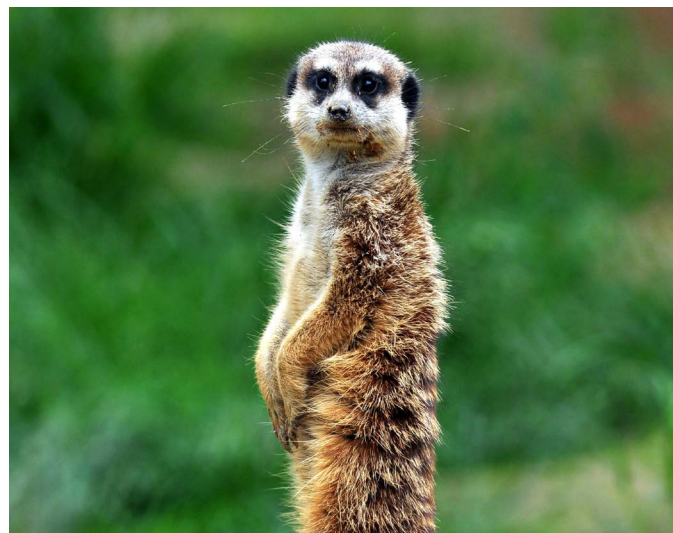
Neben der Beantragung des evtl. notwendigen Aufenthaltstitels (Arbeitsvisum, Blaue Karte EU etc.) oder der Abgabe erforderlicher Meldungen ist auch auf eine korrekte Vertragsgestaltung zu achten, wobei das lokale Recht am Einsatzort berücksichtigt werden muss. Darüber hinaus gilt es zu klären, in welchem Land der Mitarbeiter steuer- und sozialabgabenpflichtig wird. Voraussetzung ist hierfür die Kenntnis der ggf. einschlägigen Sozialversicherungsabkommen und der Abkommen zur Vermeidung der Doppelbesteuerung (DBA) sowie die Berücksichtigung weiterer steuerlicher Aspekte (Betriebsstättenrisiko, Verrechnungspreise). Außerdem sollte ein umfassender Versicherungsschutz sichergestellt werden, um ein Haftungsrisiko des Arbeitgebers zu vermeiden.

Des Weiteren empfiehlt sich bei einer Vielzahl von Mitarbeiterereinsätzen im Ausland die Einführung von Entsenderichtlinien, die einheitliche Regelungen schaffen. So z. B. zum Steuerausgleich (Tax Protection oder Tax Equalization) oder zum Ausgleich höherer Lebenshaltungskosten („Cost of Living Allowance“, kurz: COLA). Selbst im Fall von Dienstreisen ins Ausland sind infolge der

Fürsorgepflicht und der damit verbundenen Haftung des Arbeitgebers eine Reihe von Aspekten zu bedenken und ein präventives Sicherheitskonzept sowie ein ausreichender Versicherungsschutz sicherzustellen. Das gewinnt insbesondere infolge gestiegener Risiken (Terror, Krieg, Kriminalität, Naturkatastrophen) zunehmend an Bedeutung.

Beratung bei Entsendungen

Die meisten mittelständischen Unternehmen verfügen unternehmensintern über keine hinreichenden personellen Ressourcen, um die Fülle an Themen neben dem üblichen Tagesgeschäft effizient zu bearbeiten. Selbst Konzerne mit größeren Rechts- und Steuerabteilungen setzen in diesem Bereich



zumindest teilweise auf externe Beratung, da die eigenen Mitarbeiter i. d. R. nur mit dem deutschen Rechts- und Steuersystem vertraut sind. Folglich bietet sich ein vollständiges oder zumindest partielles Outsourcing der mit den Mitarbeiterereinsatz verbundenen rechtlichen und steuerlichen Themen an.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Eine rechtzeitige Planung (mit mind. 3 Monaten Vorlaufzeit) und frühzeitige Antragstellungen sind wichtig.
- › Die zuständigen Abteilungen sollten eingebunden werden.
- › Achten Sie auch auf die Fürsorgepflichten bei Dienstreisen.
- › Berücksichtigen Sie klare vertragliche Regelungen und zwingende landesrechtliche Vorgaben.
- › Steuern und Sozialabgaben sind korrekt abzuführen.
- › Schließen Sie Zusatzversicherungen ab.



Kontakt für weitere Informationen

Nadja Roß-Kirsch
Rechtsanwältin, Fachanwältin für
Arbeitsrecht

☎ +49 (61 96) 7 61 14 – 726

✉ nadja.ross-kirsch@roedl.de

TAX COMPLIANCE MANAGEMENT

Kooperation mit externen Beratern

Von **Tanja Creed**, Rödl & Partner Nürnberg

Nahezu jeder unternehmerische Prozess tangiert heute irgendeine Steuerart. Da verwundert es nicht, dass die Fehleranfälligkeit exponentiell steigt. Zeitgemäßes Tax Compliance-Management ist daher mehr als die richtige und pünktliche Erfüllung der Steuererklärungspflichten.

Im Ergebnis verlangt das regulatorische Umfeld maßgeschneiderte Prozesse, die die Flut an immer neuen Vorschriften erfüllen und die Steuerkosten gering halten. Es gilt, die Steuerfunktion als festen Bestandteil der Corporate Governance zu verankern – gerade in mittelständisch geprägten Unternehmen, bei denen regelmäßig nicht nur die unternehmerischen Belange relevant sind. Das richtige Outsourcing geeigneter Aufgaben kann dazu einen wertvollen Beitrag leisten.

Outsourcing-Strategie: Formen, Kernpunkte

Zunächst muss identifiziert werden, welche Form des Outsourcing sinnvoll ist. Parade-Lösungen gibt es nicht. Vielmehr bestimmen bestehende Strukturen, Kapazitäten und Notwendigkeiten sowie die Compliance-Kultur (also der Status Quo) und letztlich das Budget, was im Einzelfall passt. Eine Softwarelösung wird nur so gut sein wie der Prozess, den sie unterstützt.

In der Praxis sind häufig Mischformen anzutreffen. Sie reichen vom modifizierten „Full

Scope Outsourcing“ bis hin zur gelegentlichen Vergabe von Einzelanfragen. Egal, welchen Weg man beschreitet – wichtig ist vor dem Hintergrund der Diskussion um „Ent-haftung“, dass die intern verbleibenden Auf-gaben mit Fachkompetenz und ausreichend Ressourcen erfüllt werden.

Bei Konzentration auf betriebliche Kernpro-zesse ist ein Full Scope Outsourcing denkbar, bei dem die Finanz- und Lohnbuchhaltung sowie damit verbundene Prozesse bis hin zur Jahresabschlusserstellung und Steuerdeklaration ausgelagert werden. Der Dienstleister fungiert als externes Shared Services Center, greift auf die internen IT-Systeme zu und steht bei laufenden Anfragen sowie für die Betreuung der Steuer-, Sozialversicherungs- und Wirtschaftsprüfer zur Verfügung. Prozesse können standardisiert und kontinuierlich verbessert, die fachliche Qualität erhöht und Reaktionszeiten verringert werden. Kommt ein globaler Serviceprovider zum Einsatz, ermöglicht das die Bündelung von Informationen und die Sicherung von Know-how. Eine einheitliche IT-Plattform/Cloud-Lösung sichert ein optimales Workflow-Management.

Auch einzelne wiederkehrende Aufgaben bzw. Prozesse – typischerweise der Steuer-erklärungsprozess, das Reporting (lau-fende/latente Steuern bzw. Steuerpla-nung) und die Berichterstattung, das Steuercontrolling (Messung von Kennzahlen, Nebenleistungen, Fristüberschreitungen etc.) sowie die Aufbewahrung – können systematisiert ausgelagert werden. Governance-Tätigkeiten wie die Übernahme der Steuerrevision, ein ganzheitlicher Tax Review, die Entwicklung steuerlicher Hand-lungsanweisungen bzw. Richtlinien oder spezielle Risikoscreenings einzelner Steuerarten werden oft extern vergeben.



Kontakt für weitere Informationen

Tanja Creed
Steuerberaterin, Master of International Taxation
☎ +49(911)91 93 – 1059
✉ tanja.creed@roedl.de

Vorgehensweise bei externer Vergabe

Die schlankste Art des Outsourcing ist die Vergabe einzelner Projekte oder Anfragen an Berater, z. B. bei Umstrukturierungen und Unternehmenstransaktionen, bei der Umstellung operativer Prozesse, der Einführung neuer Produkte, der Erschließung neuer Märkte, einer IT-Systemumstellung sowie bei Finanzierungsvorhaben und wesentlichen Vertragsabschlüssen.

Je mehr betriebliche Aufgaben ausgelagert werden, desto sorgfältiger muss der Auswahlprozess des Dienstleisters sein. Nach Eruierung des internen Status Quo sollte ein systematisiertes Verfahren, bspw. in Form einer Ausschreibung, stattfinden. Frühzeitig sind Tätigkeitsbereiche sowie Schnittstellen zum Dienstleister zu definieren und Verantwortungs-bereiche abzugrenzen. Auf eine angemessene Dokumentation ist ebenfalls zu achten.

Es ist ein Verfahren zu entwickeln, um dem Dienstleister die benötigten Informationen aus allen relevanten betrieblichen Bereichen zukommen zu lassen. Umgekehrt sind die vom Dienstleister erwarteten Daten und Informationen zu beschreiben. Ein adäqua-tes Change-Management, Monitoring und Benchmarking sind zu installieren.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Eine präzise Aufnahme des internen Status Quo (Compliance Kultur, Fachkompe-tenz, Ressourcen, Budget) ist essenziell.
- › Tätigkeitsbereiche, Verantwortlichkei-ten und Schnittstellen sind zu definie-ren sowie eine Outsourcing-Strategie zu entwickeln.
- › Externe Dienstleister sollten systemati-siert ausgewählt werden.
- › Eine saubere Dokumentation, Bench-marking und Monitoring sind wichtig.



EXTERNE SPEZIALISTEN IM PERSONALBEREICH

Abwendung von Haftungsfragen

Von **Susanne Hierl**, Rödl & Partner Nürnberg



Im Personalbereich bestehen vielfältige Möglichkeiten, sich externer Spezialisten zur Auslagerung spezifischer Themenstellungen zu bedienen. Sie helfen v. a. dabei, Haftungsfragen in bestimmten Bereichen zu begegnen und Schäden vom Unternehmen abzuwenden.

Outsourcing bietet sich bei der Personalabteilung für Themen an, die entweder aufgrund ihres seltenen Auftretens einen hohen Zeitaufwand für eine effektive Einarbeitung erfordern oder sehr haftungsträchtig sind. In solchen Situationen kann es hilfreich sein, sich externe Unterstützung zu holen.

Prüfungsfokus: Freelancer und Selbständige

Ein Beispiel für eine sinnvolle Möglichkeit, Outsourcing in der Personalabteilung einzusetzen, besteht im Zusammenhang mit dem Einsatz von Freelancern und Selbstständigen bzw. bei der Vergabe von Subunternehmerleistungen im Unternehmen. Das gilt nicht nur bei Einsätzen über Ländergrenzen hinweg. Es handelt sich um Dienste, die Unternehmen oftmals in Anspruch nehmen, die jedoch meist nicht als übermäßig haftungsträchtig wahrgenommen bzw. nicht mit der erforderlichen Aufmerksamkeit bedacht werden. Die Behörden (Zoll bzw. Sozialversicherungsträger) greifen solche Themen allerdings verstärkt auf, da es hier durch die Divergenz der bisherigen und der tatsächlich richtigen Handhabung meist gute Mehrergebnisse zu erzielen gibt.

Das betrifft nicht nur Unternehmen der Bau-branche, denn die Fälle geraten unabhängig von Branchenzugehörigkeiten verstärkt in den Prüfungsfokus. Es gibt in dem Zusammenhang steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Themenstellungen, die zu beachten sind, um für das Unternehmen Haftungsgefahren abzuwenden. Meist geht es dabei um die Abführung von Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen

(im richtigen Land) bzw. um Antrags- und Nachweispflichten oder die Einhaltung des Mindestlohns, die aufgrund fälschlicherweise angenommener Fallkonstellationen nicht beachtet werden.

Durch die unterlassene Abführung, den fehlenden Einbehalt und die mangelhafte Dokumentation eröffnen sich mitunter strafrechtliche Themenstellungen und Fragen der Durchgriffshaftung für Organe.

Achtung: Einsatzbedingungen und Kontrolle

Beim Einsatz von Subunternehmern und Freelancern ist darauf zu achten, dass sie auch tatsächlich eine Dienstleistung durchführen (können) und nicht in das Unternehmen eingegliedert werden. Sollten die Voraussetzungen nicht eingehalten werden, kann es zur Annahme von Scheinselbständigkeit oder illegaler Arbeitnehmerüberlassung kommen.

Wichtig ist also, vor Beginn der Zusammenarbeit die Bedingungen für den Einsatz zu klären, also ob die ggf. erforderlichen Erlaubnisse vorliegen und auch die vertraglichen Regelungen darauf abgestimmt sind. Ebenso wichtig ist eine regelmäßige Kontrolle der tatsächlichen Durchführung, denn sonst könnte auch Organisationsverschulden ein Thema sein.

Prüfung von Abgaben und Haftungsrisiko

Outsourcing im Personalbereich kann von einer Übernahme der Eignungsprüfung des Dienstleis-

ters über die Erstellung von Verträgen und von Checklisten zum Risikomanagement sowie der Beantragung von Erlaubnissen bis hin zur Überprüfung der tatsächlichen Durchführung reichen. Auch die Prüfung der ordnungsmäßigen Abführung von Sozialabgaben und Steuern durch den Subunternehmer bzw. Freelancer ist ratsam. Die Sicherstellung eines compliancegerechten Verhaltens des Subunternehmers ist zur Vermeidung der Inanspruchnahme bspw. im Rahmen der Generalunternehmerhaftung essenziell.

Ein (auch nur partielles) Outsourcing in den genannten Bereichen kann das Haftungsrisiko erheblich vermindern. Sofern Fehler durch Prüfungen aufgedeckt wurden, ist die Berichtigung für die Vergangenheit oftmals mit sehr hohen Kosten und unangenehmen Verfahren verbunden, die bei sorgfältiger Vorabprüfung und entsprechender Durchführung vermieden worden wären.



Kontakt für weitere Informationen

Susanne Hierl
Rechtsanwältin, Fachanwältin für Steuerrecht
☎ +49(911)91 93 – 1081
✉ susanne.hierl@roedl.de

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Nehmen Sie den Ist-Zustand auf.
- › Erstellen Sie saubere vertragliche Regelungen.
- › Prüfen Sie Erlaubnispflichten und ggf. Antragstellungen.
- › Überwachen Sie die Zahlung der Sozialversicherungsbeiträge und der Lohnsteuer durch Subunternehmer und Freelancer.
- › Unterziehen Sie auch die ordnungsgemäße Durchführung aller Anweisungen sowie die eingeführten Kontrollmechanismen einem regelmäßigen Monitoring.



CHANCEN ERGREIFEN

Business Process Outsourcing im digitalen Zeitalter

Von **Monika Völkel**, Rödl & Partner Plauen

Die Digitalisierung hat sich längst im Privatleben und besonders in der Geschäftswelt etabliert. Kommunikation findet nahezu ausschließlich elektronisch statt – Festnetztelefon und Brief haben ausgedient. Das wirkt sich zweifelsohne auf die Geschäftsprozesse im Unternehmen selbst, aber auch auf die Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten und Kunden aus. Die Industrie 4.0 ist in vollem Gange und das bleibt nicht ohne Folgen.

Mit den dynamischen Entwicklungen in der Arbeitswelt entstehen neue Geschäftsmodelle, gemäß dem Motto „Konzentration auf die eigene Kernkompetenz“. So kooperieren bspw. der Automobilhersteller Daimler und der Autovermieter Europcar in dem Carsharing-Konzept „car2go“ – das Auto zum Mitnehmen.

Über eine Applikation (kurz: App) kann der Kunde nach einem mietbaren Fahrzeug in der Nähe suchen; den Vertrag schließt er online über die App ab. Am Ende des Monats erhält der Kunde per E-Mail seine Abrechnung über die Dienstleistung und die gefahrenen Kilometer. Das Angebot kann derzeit in ca. 30 Innenstädten in 9 Ländern wahrgenommen werden und veranschaulicht, wie digitale Geschäftsmodelle unseren Alltag beeinflussen.

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle

Um in der neuen Geschäftswelt mithalten zu können, ist eine Modernisierung der bewährten Prozesse Grundvoraussetzung. Denn sie beeinflusst die gesamte Wertschöpfungskette im Unternehmen wie Einkauf, Produktion, Logistik, Vertrieb und Service. Auch das Finanz- bzw. Rechnungswesen sind betroffen: Wenn die Daten zwischen den Geschäfts-

partnern digital ausgetauscht werden, kommen sie auch in der Buchhaltung digital an.

Noch ist allerdings zu beobachten, dass Unternehmen zwar schon digital mit ihren Geschäftspartnern vernetzt sind und die Produktion über ein modernes ERP-System gesteuert wird, in der Buchhaltung aber durchaus das Papier die Oberhand behält.

Einerseits sind die Arten der Abrechnungsbelege sehr heterogen. Sie liegen in Papier- oder elektronischer Form vor, z.T. aber auch als digitale Datensätze, deren Anteil stetig steigt. Wird der Prozess des Rechnungswesens andererseits tiefer betrachtet, zeigt sich, dass bspw. Freigaben von Rechnungen und Zahlungsläufen oder die Aufstellung des Jahresabschlusses häufig noch mit Printbelegen unterstützt werden. Das wird sich durch die neuen Geschäftsmodelle zwangsläufig ändern: Wenn Belege nicht mehr in Papierform vorliegen, muss auch das Rechnungswesen digital werden. Für manche Unternehmen ist das eine große Herausforderung.

Klassisches und modernes BPO

Die Digitalisierung macht Geschäftsprozesse schlanker und effizienter. Darüber hinaus öff-

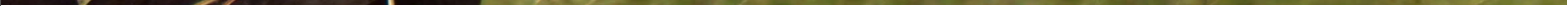
net sie den Unternehmen eine wichtige Tür: Man kann sich von den Teilen des Geschäftsprozesses lösen, die andere besser können – sie werden ausgelagert.

Bisher hat man unter Outsourcing verstanden, dass ganze Teilbereiche des Unternehmens abgegeben werden. Klassiker sind die Auslagerung des IT-Systems an einen IT-Hosting-Partner oder der Logistik an ein Speditionsunternehmen. Ziel ist es, Kosten einzusparen und sich von Abläufen zu lösen, die nicht zu den eigenen Stärken gehören.

Wie modernes Outsourcing funktionieren kann, zeigt das eingangs erwähnte Beispiel „car2go“, bei dem 2 Unternehmen ihre Fachbereiche zu einem neuen Angebot kombinieren.

Pionier Informationstechnologie

Durch die Digitalisierung nehmen die beschriebenen Abläufe neue Dimensionen an – die Informationstechnologie ist auch hier Vorreiter. Der Begriff „Cloud“ hat sich etabliert und ist nicht mehr aus dem Geschäftsleben wegzudenken. Bevor ein Unternehmen in der Vergangenheit über die Einführung einer neuen Anwendungssoftware zur Unterstützung des Geschäftsprozesses entschieden hat, muss-



te geprüft werden, ob u. a. die bestehende Hardwareausstattung geeignet und hierfür überhaupt das entsprechende Know-how vorhanden war. Heute gibt es für unterschiedliche Software-Lösungen eine App, mit der man die Anwendungen bequem über das Internet als „Software as a Service“ (kurz: SaaS) beziehen und nutzen kann.

Betreiber der App ist ein Unternehmen, dessen Spezialgebiet genau diese IT-Lösung ist. Es bietet die notwendige Infrastruktur, wodurch ein größerer Kundenkreis als zuvor erreicht wird.

Veränderungen im Rechnungswesen

Diese Entwicklung macht sich nun auch im Rechnungswesen bemerkbar. Ein gutes Beispiel ist der Fakturierungsprozess: Von den Kunden werden die Rechnungen mittlerweile in unterschiedlichsten Formaten angefordert. Der eine möchte seine Ausgangsrechnung klassisch in Papierform per Post erhalten, ein anderer möchte ein PDF-Dokument und wieder ein anderer die Rechnung im EDI-Format (EDI kurz für „Electronic-Data-Interchange“).

Der Gesetzgeber hat die unterschiedlichen Formen möglich gemacht. Da der Kunde König ist, möchte man als Unternehmen den Wünschen gerne nachkommen; das ist jedoch eine größere Herausforderung für das eigene ERP-System. So stellt sich die Frage: Warum nicht outsourcen? Die Daten für den Faktu-

rierungslauf sind digital und lassen sich einem Geschäftspartner leicht bereitstellen, der genau diese Aufgabe des Rechnungsversands in unterschiedlichen Formaten übernimmt.

Chancen und Herausforderungen

Outsourcing schafft neuen Raum für Ideen. Das ist verlockend, aber nur erfolgreich, wenn gewisse Spielregeln beachtet werden.

Um den Einfluss der Digitalisierung – und die daraus resultierende Auslagerungschance – auf das eigene Unternehmen einschätzen zu können, muss man die Branche und das Umfeld sowie die Wirkung auf die eigene Wertschöpfungskette kennen. Nur dann können strategische Entscheidungen getroffen werden, z. B. wie das eigene Produkt weiterentwickelt werden muss, um gegen den Wettbewerb zu bestehen. Der Schlüssel ist das Wissen über die eigenen Stärken.

Weitere zwingende Herausforderungen für erfolgreiches BPO sind ein modernes ERP-System, das einen reibungslosen Datenaustausch ermöglicht, sowie strukturierte Prozesse (Stichwort: **Lean Management**) entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Weitere wichtige Bausteine für den Erfolg eines neuen „gescherten“ Geschäftsprozesses sind eine klare Aufgabenverteilung, die Festlegung von Verantwortlichkeiten in „Service-Level-Agreements“ und „Segregation of

Duties“. So wird das Risiko der Zusammenarbeit für beide Seiten handhabbar.

Fazit

Die Vorteile des BPO und die damit einhergehende Konzentration auf Kernkompetenzen liegen auf der Hand: Skalierung von Kosten, Minimierung von Risiken und die Modernisierung des Geschäftsmodells. So kann man die Herausforderung Industrie 4.0 bestens meistern und in der neuen Geschäftswelt bestehen.



Kontakt für weitere Informationen

Monika Völkel
Diplom-Betriebswirtin (FH),
Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin
☎ +49 (37 41) 163–260
✉ monika.voelkel@roedl.com

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Erarbeiten Sie die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens.
- › Stellen Sie für ein erfolgreiches Outsourcing sicher, dass Sie über ein modernes ERP-System verfügen.

IT-AUSLAGERUNG UND CARVE-OUT

Chancen für den Mittelstand

Von **Markus Merk**, Rödl & Partner Stuttgart

Mittelständische Unternehmen sind gefordert, den immer kürzer werdenden Innovations- und Veränderungszyklen in der IT gerecht zu werden. Oft steht die Frage im Raum, ob sie dem gewachsen sind und wie sie zu einer strategischen Make-or-buy-Entscheidung kommen.

Aktuell treiben einige Trends das Thema IT-Outsourcing in Unternehmen voran: Digitalisierung und Industrie 4.0 werfen bspw. die Frage auf, wie Organisation,

Unternehmen häufig undurchsichtig. Outsourcing dagegen ermöglicht eine 100-prozentige Transparenz, eine gute Prognostizierbarkeit sowie eine zuverlässige Budgetierung.



Prozesse und Applikationen an der digitalen Transformation ausgerichtet werden können. Beim Thema Einsparungen und Investitionen müssen sich Unternehmen entscheiden, welche operativen Lösungen sie anstreben wollen.

Aus Transparenz- und Compliance-Sicht ist die Frage nach den rechtlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Möchte das Unternehmen zudem (international) expandieren, wird die IT-Integration neuer Standorte ein Thema sein.

Vorteile des IT-Outsourcing

Das Auslagern der IT bietet v. a. im Rechenzentrums- und Infrastrukturbereich entscheidende Vorteile: So sind IT-Kosten in mittelständischen

Durch eine Auslagerung lassen sich zudem die Kosten mit einfachen Erhöhungen und Reduzierungen an den Geschäftsverlauf anpassen. Zudem bietet das Outsourcing Kostenvorteile durch Skaleneffekte und Flexibilität: Eine Shared-Infrastruktur ist i. d. R. immer kostengünstiger als eine dedizierte Infrastruktur. Sie fokussiert nicht mögliche künftige Bedarfsplanung, sondern die tatsächlich benötigten IT-Ressourcen.

Wachsende, international tätige Unternehmen können dank dem IT-Outsourcing einen Rund-um-die-Uhr-Betrieb sicherstellen. Oftmals wird auch ein Carve-out angestrebt, also die Abspaltung von Geschäftsbereichen.

Carve-out: Gründe und Chancen

Kombiniert mit einem IT-Outsourcing ermöglicht ein Carve-out die strategische Verbesserung von Struktur und Organisation: Die Abhängigkeit von der IT kann aufgelöst werden, denn oft ist die IT ein Unternehmen im Unternehmen und kann nur bedingt von der Führung gesteuert werden. Auch macht das IT-Outsourcing bei einem Carve-out unabhängig von eigenem Schlüsselpersonal. Mittelständische Unternehmen finden v. a.

außerhalb von Ballungsräumen kein geeignetes IT-Personal.

Ein weiterer Vorteil ist, dass IT-Provider über ihre Services i. d. R. automatisch höchste zertifizierte Security-Standards, z. B. ISO 27001 (liefert die interne IT meist nicht) und notwendige Dokumentationen liefern.

Fazit

Ob mit oder ohne Carve-out: Für mittelständische Unternehmen ist vor dem IT-Outsourcing entscheidend, ihre derzeitige IT-Situation zu analysieren. Geplante strategische Veränderungen sollten mit einem ausgewählten IT-Partner auf Augenhöhe angestrebt werden.



Kontakt für weitere Informationen

Markus Merk
Geschäftsführer der Rödl IT Operation GmbH,
cloudgermany.de GmbH
☎ +49(711)78 19 14-430
✉ markus.merk@roedl.de

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Kürzer werdende Innovations- und Veränderungszyklen in der IT fordern den Mittelstand heraus.
- › Neue Trends treiben das Thema IT-Outsourcing in Unternehmen voran.
- › Das Auslagern der IT bietet Vorteile in den Rechenzentrums- und Infrastrukturbereichen und reduziert Kosten.
- › Bei einem Carve-out ermöglicht IT-Outsourcing, Struktur und Organisation strategisch zu verbessern.

DIE RECHNERWOLKE IN DER PRAXIS

Geschäftsprozesse in der Cloud

Von **Mathias Lücking**, Rödl & Partner Nürnberg/Köln

Die Digitalisierung der Wirtschaft ist auf dem Vormarsch und das Cloud-Computing einer ihrer Eckpfeiler: In der Cloud nutzen Unternehmen IT-Services, die nicht lokal installiert sind, sondern online aufgerufen werden. Das ist besonders sinnvoll, wenn Geschäftsprozesse ausgelagert werden sollen (bekannt als „Business Process Outsourcing“, kurz: BPO).

Das Outsourcing von Buchhaltung, Controlling und Reporting ermöglicht es Unternehmen, sich vollständig auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und zugleich zeitnah verlässliche und aussagekräftige Daten zu erhalten, um die Unternehmenssteuerung zu unterstützen.

- › Ineffiziente Prozessabläufe
- › Unzufriedene Mitarbeiter
- › Geringe Produktivität
- › Schlechte Datenqualität

Um diese Risiken zu minimieren, bietet S/4HANA ein umfassendes Nutzererlebnis: Moderne Oberflächentechnologien wie Fiori und HTML5 machen es bspw. intuitiv und effizient bedienbar. Zudem kann sich der Anwender sowohl per Desktop-Rechner als auch per Smartphone und Tablet über aktuelle Geschäftszahlen informieren und sie multidimensional auswerten. Des Weiteren ist die Echtzeit-Verarbeitung der zentral und redundanzfrei gehaltenen Daten leistungsstark.

Wenn Drittsysteme dennoch erhalten bleiben sollen, können sie über Webservices angebunden werden. So entsteht eine für den Anwender passgenaue, integrierte Systemlandschaft. Die Cloud-Lösung kann zusätzlich zu den Bereichen Finanzwesen, Controlling und Reporting bedarfsgerecht ergänzt werden, z.B. um Beschaffungsprozesse und Auftragsmanagement.

Wettbewerbsvorteile

BPO in der Cloud ist aufgrund der Flexibilität und Skalierbarkeit speziell für mittelständische oder schnell wachsende Unternehmen sehr attraktiv, da Investitionsrisiken reduziert werden und eine Anpassung an konjunkturelle oder saisonale

Cloud-Lösung: Vorteile und Alternativen

Die Bündelung von BPO-Services und SAP-Expertise bietet entscheidende Vorteile: So können Unternehmen und deren Dienstleister weltweit in Echtzeit auf ihre Geschäftszahlen zugreifen, parallel zum BPO-Service Belege direkt im System erfassen und selbst bestimmen, welchen Umfang das Outsourcing haben soll.

Die Cloud-Lösung bietet 2 Alternativen:

- › Die Private Cloud, bei der eine kundenspezifische Entwicklung möglich ist und
- › die Public Cloud, die auf einer einheitlichen, zentralen Entwicklungsplattform basiert.

Der Vorteil der Public Cloud besteht darin, dass Weiterentwicklungen (z.B. neue SAP-Apps) grundsätzlich von allen Kunden in der Cloud genutzt werden können.

Cloud-Plattform SAP S/4 HANA

Um ein modernes und leistungsfähiges Cloud-System realisieren zu können, ist die verwendete Plattform entscheidend. Eine der modernsten auf dem Markt, die für Cloud-Computing genutzt werden kann, ist SAP S/4HANA. Benutzerunfreundliche Systeme dagegen verursachen eine Reihe von Nachteilen:

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Cloud-Computing ist einer der Eckpfeiler der Digitalisierung und bei BPO eine sinnvolle Lösung.
- › BPO ermöglicht es Unternehmen, sich vollständig auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren.
- › BPO in der Cloud ist speziell für mittelständische oder schnell wachsende Unternehmen attraktiv.

Schwankungen schnell möglich ist. Außerdem entstehen Kostenvorteile durch Einsparungen, Prozesseffizienz sowie reduzierte Kapitalbindung und steuerungsrelevante Zahlen und Daten werden transparent.



Kontakt für weitere Informationen

Mathias Lücking
Diplom-Betriebswirt, Geschäftsführer der Rödl System Integration GmbH
☎ +49 (221) 949 909 – 525
✉ mathias.luecking@roedl.com



RECHNUNGSLEGUNG IN DER CLOUD

So profitiert der Mittelstand

Von Dr. Andreas Schmid und Frank Wehrfritz, Rödl & Partner Nürnberg und Kulmbach

Aus Sicht des Wirtschaftsprüfers sind Cloud-Computing oder zumindest dessen Vorstufen gelebte Realität. Seit Langem lagern mittelständische Unternehmen z. B. die Lohnbuchhaltung und auch die gesamte Finanzbuchhaltung an externe Dienstleister wie Steuerberater und Wirtschaftsprüfer aus. Alternativ erledigen „Shared Service Center“ die Rechnungslegung zentral für viele Einheiten eines Konzerns. Der Datenaustausch erfolgt hierbei per Inter- oder Intranet und die Datenhaltung in externen Rechenzentren.

Cloud-Anwendungen für die Rechnungslegung können speziell für mittelständische oder schnell wachsende Unternehmen vorteilhaft sein: Der flexible und skalierbare Einsatz solcher Lösungen ermöglicht es,

- › Investitionsrisiken zu reduzieren,
- › schnell bspw. auf saisonale oder konjunkturelle Schwankungen zu reagieren
- › und im Verhältnis zu traditionellen Inhouse-Lösungen kostentransparent zu arbeiten.

Beim Ersatz von angejahrten Inhouse-Lösungen ergibt sich die Chance, ein professionelles IT-Management zu implementieren: So kann gegebenenfalls ein höheres Sicherheitsniveau erreicht werden – etwa bei Zutritts- und Zugangskontrollen, Schutz vor Katastrophen und Backup. Voraussetzung ist allerdings, dass die Vereinbarungen mit dem Cloud-Anbieter sorgfältig gestaltet und die entsprechenden Risiken ausgeschaltet werden.

Worauf achtet der Abschlussprüfer?

Wenn mittelständische Unternehmen Bereiche in eine Cloud-Lösung auslagern, wie

- › rechnungsrelevante Geschäftsprozesse,
- › die Verarbeitung von rechnungslegungsrelevanten Geschäftsvorfällen
- › bzw. die Bereitstellung rechnungslegungsrelevanter Unterlagen (z. B. die Belegerfassung)
- › oder gar den gesamten Abschlusserstellungsprozess,

dann muss der Abschlussprüfer ein Verständnis gewinnen, wie die betreffenden Dienstleistungen beschaffen sind und wie sie sich auf das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem auswirken. Das ist die Voraussetzung, um die mit der Auslagerung verbundenen Risiken falscher Angaben im Abschluss identifizieren und beurteilen zu können. Nur so kann adäquat mit entsprechenden Prüfungshandlungen darauf reagiert werden. Art und Umfang

der vom Abschlussprüfer durchzuführenden Tätigkeiten in Zusammenhang mit der Auslagerung hängen von der jeweiligen Gestaltung ab.

Insbesondere achtet der Abschlussprüfer darauf, welche Kontrollen das auslagernde Unternehmen in Zusammenhang mit den ausgelagerten Dienstleistungen selbst vornimmt. Sind diese Kontrollen – etwa in Form stichprobenartiger Nachrechnungen und Plausibilitätschecks – bereits angemessen ausgestaltet und



Kontakt für weitere Informationen

Frank Wehrfritz
Diplom-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer,
Steuerberater
☎ +49 (92 21) 90 61 – 0
✉ frank.wehrfritz@roedl.com

wirksam, ist eine weitergehende Prüfung beim Dienstleister nicht erforderlich. In anderen Fällen, wenn – z. B. bei massenhafter Verarbeitung gleichartiger Geschäftsvorfälle – die beim Dienstleister eingerichteten Kontrollen besonders bedeutsam sind, muss sich der Abschlussprüfer auch hiermit vertraut machen und sich dazu ein Urteil bilden.

Vorteile zertifizierter Cloud-Lösungen

Hilfreich ist es vor diesem Hintergrund, wenn die eingesetzte Cloud-Lösung zertifiziert ist, bspw. wenn eine Berichterstattung über eine entsprechende Prüfung beim Dienstleister durch einen Wirtschaftsprüfer vorliegt. Ist das nicht der Fall oder deckt die Berichterstattung nicht alle relevanten Aspekte ab, muss der Abschlussprüfer gegebenenfalls ergänzende Prüfungshandlungen beim Dienstleister vornehmen bzw. durch einen anderen Prüfer vornehmen lassen. Entsprechend muss der Cloud-Nutzer mit dem Dienstleistungsunternehmen vertraglich Prüfungs- und Kontrollrechte vereinbaren.

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer kennen die Anforderungen an die Prüfbarkeit und die sonstigen Vorschriften, die von einer Cloud-Lösung im Rechnungswesen eingehalten werden müssen. Sie sollten deshalb rechtzeitig in den Prozess der Auswahl, Gestaltung und Implementierung einer Cloud-Anwendung einbezogen werden – auch, um unliebsame Überraschungen bei der Abschlussprüfung zu vermeiden.



BUSINESS PROCESS OUTSOURCING IN RUSSLAND

Risiken vermeiden und Effizienz steigern

Von Leonid Dimant, Rödl & Partner Moskau

Die Rechnungslegung ist in Russland detailliert gesetzlich geregelt und sehr stark steuerlich geprägt. Dabei ändern sich die Anforderungen häufig und meist auch sehr kurzfristig. Um Fallstricke zu vermeiden, empfiehlt sich für in Russland tätige ausländische Unternehmen das Outsourcing des handelsrechtlichen und steuerlichen Rechnungswesens an spezialisierte Gesellschaften.

Das russische Wirtschaftsleben ist insgesamt sehr bürokratisch geregelt. Das gilt auch für die Rechnungslegung. Der Kontenrahmen für die Buchführung ist gesetzlich vorgeschrieben, wobei sich die Buchungssystematik wesentlich von der in Westeuropa unterscheidet. Nach lokalen Vorschriften erstellte Abschlüsse sind somit nicht international vergleichbar; nicht immer werden Erträge und Aufwendungen vergleichend zugeordnet. Zudem ist in Russland zwingend das Umsatzkostenverfahren vorgeschrieben, das sich in Deutschland nach wie vor nur geringer Beliebtheit erfreut. Daher ist für die Einbeziehung in einen Konzernabschluss i. d. R. die Überleitung der lokalen Rechnungslegungsdaten auf internationale Standards erforderlich.

Besonderheiten des Rechnungswesens

Die Kommunikation mit den russischen Steuerbehörden und anderen Stellen ist häufig schwierig, sie handeln oft sehr restriktiv. Erfolgt die Übermittlung der Abschlüsse und Steuererklärungen durch das Unternehmen nicht fristgemäß, sind z. T. empfindliche Strafen und Verzugszinsen vorgesehen. Gleiches gilt, wenn Verfahrensvorschriften nicht beachtet oder vorgeschriebene Meldungen und Dokumentationen nicht abgegeben werden. Hier gilt: „Unkenntnis schützt vor Strafe nicht“ – wobei es im russischen Rechnungswesen oder auch bei der Zollabwicklung sehr viele spezielle Regelungen gibt, die es zu beachten gilt.



Kontakt für weitere Informationen

Leonid Dimant
Leiter BPO Russland
☎ +7(495)933 – 51 20
✉ leonid.dimant@roedl.pro

Rödl & Partner

Die Prüfungsdichte seitens der lokalen Steuerbehörden ist sehr hoch – besonders was die Umsatz- und die Körperschaftsteuer anbelangt. Für die gesetzlich vorgeschriebenen Abschlüsse und Steuererklärungen sowie die Sozialversicherung sind sehr umfangreiche Angaben verpflichtend und trotz gegenteiliger Regierungsankündigungen nimmt der Umfang tendenziell weiterhin zu. Falls eine Gesellschaft der Pflicht zur Abschlussprüfung unterliegt, sind die erteilten Prüfungsvermerke zudem zwingend der Statistikbehörde vorzulegen.

Die genannten Punkte führen dazu, dass eine russische Buchhaltung im Vergleich zu westlichen Ländern mehr Personal benötigt, um ihre Verpflichtungen gewissenhaft und qualitativ hochwertig erfüllen zu können. Auf dem Arbeitsmarkt sind die hierfür notwendigen Fachkräfte allerdings nicht ausreichend verfügbar; das gilt besonders für Kräfte, die Fremdsprachen beherrschen und Kenntnisse in den internationalen Rechnungslegungsstandards besitzen. Hinzu kommt eine sehr kurze gesetzliche Kündigungsfrist von 14 Kalendertagen seitens der Mitarbeiter.

Outsourcing als Problemlösung

Um die beschriebenen Probleme in den Griff zu bekommen und sich vollständig auf ihr Kerngeschäft konzentrieren zu können, entscheiden sich viele in Russland tätige ausländische Gesellschaften für das Outsourcing des handelsrechtlichen und steuerlichen Rechnungswesens. Spezialisierte Gesellschaften wie Rödl & Partner gewährleisten dabei den Unternehmen die Betreuung und Beratung durch sehr gut aus- und ständig fortgebildete Fachkräfte, die die Vorgänge im Unternehmen und ihre Abbildung im Rechnungswesen stets auch aus Compliance-Sicht würdigen.



Damit können erfahrungsgemäß bestehende steuerliche und rechtliche Risiken minimiert werden.

Darüber hinaus haben sich in den letzten Jahren das Outsourcing von Controlling-Prozessen (u.a. Planung, Kostenrechnung, Berichtswesen) an Fremdunternehmen sowie der Rückgriff auf ausgelagerte Management-Informationssysteme – v.a. für im Ausland tätige Tochterunternehmen – als kostensparend und effizienzsteigernd erwiesen.

Ein effektives Berichtswesen liefert gezielt und termingerecht die benötigten, eindeutigen und auf die individuellen Anforderungen speziell zugeschnittenen Informationen. Wesentliche Vorteile, die ein Outsourcing des internen Berichtswesens liefert, sind u.a. die Kosten- und Risikosenkung, Flexibilität und bestmögliche Erfüllung spezifischer Rechtsvorschriften.

Rödl & Partner in Russland begleitet Mandanten beim Outsourcing von Unternehmensfunktionen und unterstützt sie zudem bei der Durchführung sowohl der obligatorischen als auch der durch die Muttergesellschaften initiierten freiwilligen Wirtschaftsprüfung.

„SERVICE LEVEL AGREEMENTS“

Erfolg durch zeitgemäße Mandantenbetreuung

Ulrich Schäfer antwortet

☑ **Welche Dienstleistungen verstehen wir eigentlich unter modernem „Business Process Outsourcing“ (BPO)?**

Im Allgemeinen ordnen wir dem Geschäftsbereich BPO alle unsere Aktivitäten aus den Themenfeldern Buchhaltung, Steuerdeklarationen sowie Lohn- und Gehaltsabrechnung zu. Die eigentliche Abgrenzung zwischen einer klassischen Dienstleistung wie der Buchhaltung und dem BPO definiert sich über die Art der Umsetzung. Jedes Projekt macht eine umfangreiche, detaillierte Prozessanalyse notwendig. Je mehr das System und die Daten miteinander vernetzt

☑ **Inwieweit hat die Digitalisierung bereits Einzug gehalten?**

Die Digitalisierung hat in allen Bereichen unserer BPO-Leistungen Einzug gehalten. Lassen Sie mich ein paar Beispiele nennen: Es gibt kaum noch Mandanten, bei denen nicht ein immer größerer Anteil an Dokumenten nur noch digital zur Verfügung steht. Wir als Dienstleister binden dabei allerhand Vorkonzepte an die Buchhaltungssoftware – egal, ob es sich hierbei um Warenwirtschaftssysteme bei Produktionsunternehmen oder um Kassensysteme in Gastronomie und Hotellerie handelt.

aber doch eine sehr rasante: Unternehmen verschlanken sich seit vielen Jahren, teilweise einfach aus der Not heraus, gutes Management-Personal zu finden. Ein Manager, der für mehrere Länder zuständig ist, wird kaum jede einzelne Eingangsrechnung persönlich mit Füller und Tinte abzeichnen können. Gleichzeitig ist in Zeiten der sog. „Chef-Mail“-Betrugsmafia eine E-Mail nicht unbedingt das geeignete Medium, um Zahlungen und Rechnungen freizugeben. Entsprechend sind Systeme notwendig, die alle Ereignisse dokumentieren und über die man Rechte und klare Zuständigkeiten vergeben kann.

» Von der „Waschkorb“- oder „Pendelordner“-Buchhaltung sind wir schon meilenweit entfernt. «

sind, desto mehr braucht es ein klares Verständnis für verbindliche Abläufe und Prozesse. Das ist die Erwartungshaltung unserer Mandanten. Nur so lassen sich Projekte langfristig inhaltlich und finanziell planen.

Auch der gesamte Bereich Kreditorenmanagement – also die Prozesse zur Prüfung und Zahlung von Eingangsrechnungen – findet immer seltener in Papierform statt. Das ist keine besonders überraschende Entwicklung,

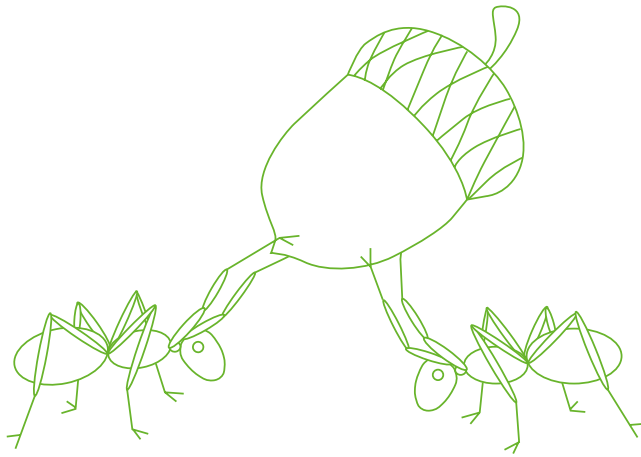
Ebensolche Systeme bieten wir in unserem Portfolio an und setzen sie gezielt in BPO-Projekten ein. Sie sind skalierbar und funktionieren bei kleinen Unternehmen so gut wie bei großen. Auch im Bereich Tax Compliance wird man heute kaum ein Land finden, in dem Deklarationen nicht elektronisch abgegeben werden müssen. Die vorherige Aggregation und Überleitung von Daten kann nicht mehr manuell erfolgen, sondern wird vollständig elektronisch aus den Buchhaltungsdaten abgeleitet.

Gemeinsam mit den Mandanten haben wir nicht nur das Endergebnis und die damit verbundenen Kosten im Visier. Wir sehen uns vielmehr den gesamten Prozess an, dokumentieren und verbessern ihn, um ihn anschließend in die Prozesslandschaft des Mandanten einzubetten. Die erfassten Abläufe werden in einem „Service Level Agreement“ festgehalten, an dem wir uns auch messen lassen wollen.

☑ **Welche Bereiche werden davon am häufigsten ausgelagert?**

Meist handelt es sich um die Auslagerung von Bereichen, die sich mit der Erfüllung aller lokalen Pflichten im Bereich der Steuererklärungen, Buchhaltung, Payroll und sonstiger Compliance wie Intrastat-Meldungen für ganze Unternehmensgruppen, Tochtergesellschaften, Betriebsstätten, Niederlassungen oder Repräsentanzen beschäftigen.





Von der „Waschkorb“- oder „Pendelordner“-Buchhaltung sind wir also meilenweit entfernt.

☑ Ist BPO v.a. ein Thema für international agierende Unternehmen?

Die Komplexität bei stark globalisierten Unternehmen ist durchaus höher als bei denen, die sich auf wenige Länder konzentrieren. Aber die Motivation, sich über BPO überhaupt Gedanken zu machen, hat meist die gleichen Hintergründe und geht weit über eine reine Betrachtung der Kosten hinaus. Wenn ich einen neuen Markt erschließen will, dann möchte ich mir i.d.R. keine Gedanken über neue und unter Umständen komplexe Buchhaltungs- und Steuerthemen machen. Das gebe ich dann lieber an einen Spezialisten, dem ich vertraue. Vielleicht ist es auch einfach nicht mehr möglich, die Compliance-

sprachlichen Gründen wie die Region Deutschland-Österreich-Schweiz oder englischsprachige Länder. Hier lässt sich oft die Tendenz beobachten, das in Deutschland „mitzumachen“, sprich die ausländische Tochtergesellschaft in der deutschen Buchhaltung zu integrieren oder es zumindest zu versuchen. Ein solcher Shared-Service-Ansatz kann funktionieren, bedarf aber sehr genauer Planung und Koordination. Man muss beachten, dass die Compliance Anforderungen eines Landes über die reine Anwendung der richtigen Sprache im Buchungstext weit hinausgehen und die Steuererklärung am Ende oft von extern eingekauft wird.

Daneben gibt es selbstverständlich Länder, die sowohl sprachlich als auch inhaltlich sehr komplexe Anforderungen an die Buchhaltung stellen – z.B. Russland und China.

» Interne Anforderungen der Mandanten steigen unabhängig von neuen Gesetzen. «

Anforderungen in einem bestimmten Land mit eigenen Mitarbeitern abzudecken oder ein eigens angestellter Spezialist, z.B. für das monatliche IFRS-Reporting, lässt sich nicht finden bzw. rechnet sich nicht.

Hier stellt sich für viele Unternehmen erst gar nicht die Frage, ob das große Risiko oder die hohen Investitionen, die eine eigene Organisation mit sich bringen würde, eingegangen werden sollen.

Eher weniger Mandanten denken aus Kostengründen über BPO nach. Jedoch kommt schon noch vor, dass ein Unternehmer nach mehreren Jahren im Markt festgestellt hat, dass seine eigene Buchhaltungsabteilung vor Ort stärker gewachsen ist, als es gesund gewesen wäre. In einem solchen Fall kann Outsourcing natürlich auch aus Kostengesichtspunkten eine Möglichkeit sein, die Situation zu relativieren.

☑ Variiert der BPO-Bedarf unserer Mandanten in den verschiedenen Ländern?

Es gibt sicher einige Länder, die als weniger komplex angesehen werden – bspw. aus

☑ Worin liegen künftig die größten Herausforderungen?

Wir haben 3 dominante Trends identifiziert: Die Digitalisierung ist zweifelsohne wesentlicher Treiber technischer Innovationen, egal ob es um die Anbindung von Systemen oder den Austausch von Daten innerhalb des Unternehmens und mit Behörden geht. Darüber hinaus spielt die Professionalisierung und Zentralisierung der Mandanteninformationen eine wichtige Rolle. Interne Anforderungen der Mandanten steigen unabhängig von neuen Gesetzen – und das parallel zu möglichst schlanken zentralen Strukturen. Nicht zu vergessen: Auch das Wachstum



Ulrich Schäfer

Ulrich Schäfer leitet seit vielen Jahren das Geschäftsfeld „BPO International“ bei Rödl & Partner. Er ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und legte seine Examen nach dem Abschluss als Diplom-Betriebswirt an der Georg Simon Ohm Hochschule ab. Er ist bereits seit 1999 im Unternehmen tätig.

Ulrich Schäfer ist zudem Mitglied des Führungskreises Business Process Outsourcing. Er berät vorwiegend internationale Unternehmen beim In-/Outsourcing – zu seinen Fachgebieten zählen das Rechnungswesen, IT-gestützte Geschäftsprozesse, Compliance, internationales Steuerrecht und die Wirtschaftsprüfung.

Als Experte im Bereich BPO ist Ulrich Schäfer außerdem Autor diverser Fachbeiträge auf www.roedl.de und teilt sein Wissen als Referent bei unseren zahlreichen Veranstaltungen – u.a. beim jährlich stattfindenden „[Forum Going Global](#)“ in Nürnberg.

der Unternehmen und die Erschließung neuer Märkte ist eine zusätzliche Herausforderung. Funktionierende Konzepte und Tools, die diese Trends unterstützen und mit denen wir den Mandanten bei der Umsetzung ihrer globalen Strategien auch wirklich helfen können, sind jetzt und in der Zukunft unentbehrlich.

„SHARED SERVICES“

Strategische Partnerschaften im Mittelstand

Stephan Fricke kommentiert

Shared Services haben in Deutschland eine lange Tradition. Alle großen und ein Gros der mittelständischen Unternehmen betreiben in irgendeiner Form sog. Captive Organisationen – also „Shared Service Center“. Sie haben sich in den letzten Jahren, teilweise Jahrzehnten bewährt, stehen aber mittlerweile in Sachen Leistungsfähigkeit und Effektivität auf dem Prüfstand – und das zu Recht.

Lange Tradition hat eben auch, dass deutsche Unternehmen bei effizienter Organisation und Administration im internationalen Vergleich – entgegengesetzt der vielbeschworenen deutschen Effizienz – nicht führen. Hier besteht Handlungsbedarf. Die Gute Nachricht ist, dass die Bedingungen heute besser sind als je zuvor.

Nearshoring-Märkte als Standort

Während Indien vor Jahren der einzige Markt war, der mit sog. Outsourcing in Verbindung gebracht wurde, hat sich die Situation zwischenzeitlich grundlegend geändert. Die Möglichkeiten, die sich heute in den Nearshoring-Märkten in Ost- und Südwesteuropa ergeben, sind weit besser als die Option nach Indien auszulagern. Aber auch innerhalb Deutschlands sind zahlreiche IT- sowie Geschäftsprozessdienstleister aktiv,

die wiederum durch eigene Standorte in Nearshoring-Märkten von dem dortigen, oft besseren Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern und günstigeren Bedingungen profitieren.

Erfahrene Anbieter und Transparenz

Die Anbieterlandschaft hat sich in den letzten Jahren insofern zum Positiven verändert, dass deutsche Unternehmen heute im wahrsten Sinne des Wortes die Qual der Wahl haben. Denn tatsächlich ist eines der meist genannten Probleme geeignete Anbieter zu identifizieren. Dennoch verzeichnen wir auch hier Fortschritte, denn es sind eine ganze Reihe von qualifizierten Unternehmen in den Märkten aktiv, die dank besserer Kommunikationsmöglichkeiten und Erfahrungen mittlerweile deutlicher wahrgenommen werden.

Auch in Sachen Transparenz sind Kooperationen mit externen Dienstleistern heute weitaus besser als noch vor einigen Jahren. Anbieter haben sich nicht zuletzt durch die sich verändernde Konkurrenzsituation den Bedürfnissen des Marktes angepasst. Und in Deutschland gehört neben einschlägigen Erfahrungen und aussagekräftigen Referenzen auch eine erweiterte Transparenz zu den Grundanforderungen an einen Anbieter.

Wichtige Kriterien sind die Erfahrung und das Wissen in den jeweiligen Prozessen bzw. Technologien. Auch hier sehen wir, dass die Anbieter über teils so weitreichende Erfahrungen verfügen, dass es für einige Kundenunternehmen und selbst Shared Service-Organisationen im Vergleich fast unmöglich scheint, gleichwertige Kompetenzen In-House zu entwickeln.



Stephan Fricke

Stephan Fricke ist Vorstand sowie Vorsitzender des Beirats des „Deutschen Outsourcing Verbands e.V.“. Er sammelte Erfahrungen in verschiedenen Management-, Marketing- und Kommunikationsbereichen in Deutschland, Österreich und Osteuropa.

Stephan Fricke arbeitete für international tätige Technologie-Forschungsorganisationen, globale Service-Anbieter und Software-Unternehmen. Aktuell fokussiert er sich auf die Kooperationsmöglichkeiten im deutschen Markt für „Information Technology Outsourcing“- und „Business Process Outsourcing“-Services.

Als Herausgeber des „Outsourcing Journals“ teilt er zudem seine Erfahrungen und Expertise mit international agierenden Unternehmen.

Hybride Modelle

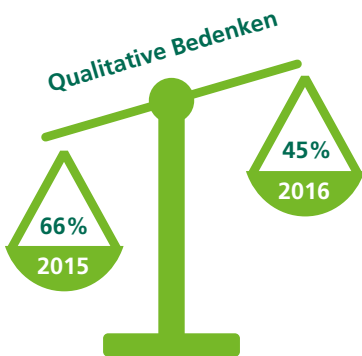
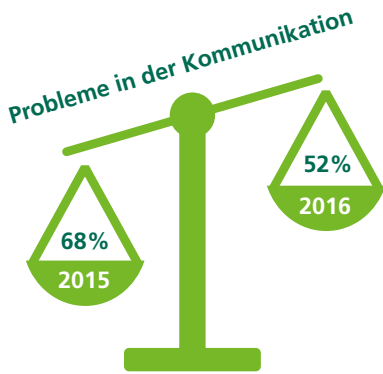
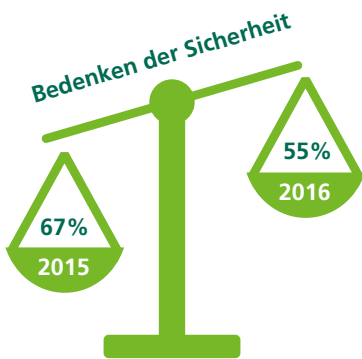
Die Modelle für die Nutzung der Vorteile, die die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern bietet, sind vielfältig. Speziell für unseren Markt nennenswert sind hybride Modelle. Hierbei gehen Shared Service-Organisationen Kooperationen mit externen Dienstleistern ein und erweitern somit sehr schnell ihre Leistungsfähigkeit. Zudem erhalten sie Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern, erreichen mehr Flexibilität und v.a. Zugang zu Prozesskenntnissen und Technologie-Know-how. Letztendlich kann die Shared Service-Organisation damit ihren internen Kunden auch neue Leistungen anbieten und bestehende weiter optimieren.



Fakten zum Outsourcing

Veränderungsprozesse werden schneller und der Markt wettbewerbsintensiver. Um den Anforderungen gewachsen zu sein, setzen viele Unternehmen zunehmend auf die Auslagerung von Geschäftsprozessen. Beflügelt wird der Outsourcing-Markt durch die Digitalisierung, die viele Unternehmen vor neue, vielfältige Herausforderungen stellt. Daher ist es nicht überraschend, dass die IT der Bereich ist, der am häufigsten ausgelagert wird. Bei der Entscheidung für einen geeigneten Dienstleister spielten laut einer Studie der IDG Business Research Services 2016 v. a. ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis (45 Prozent), technologisches Know-how (45 Prozent) und die Branchenkompetenz (37 Prozent) eine wichtige Rolle.

BPO-HEMMNISSE AUF 1 BLICK



Quelle: IDG Research Services: Studie Sourcing 2016

LÄNDERVERGLEICH 2015



Vietnam ist das geeignetste Land für Outsourcing. Das ist das Ergebnis der aktuellsten Untersuchung von Cushman & Wakefield. Der Wirtschaftsstandort überzeugte v. a. durch niedrige

Kosten sowie eine Vielzahl an politischen und wirtschaftlichen Reformen. Die Philippinen, die 2014 einen Umsatz von 15 Mrd. US-Dollar im Bereich BPO verzeichneten, erreichten den 2. Platz. Bulgarien stach besonders durch sein gutes Geschäftsumfeld hervor und landete auf Platz 3.

Für die Untersuchung werden die Kategorien Geschäftsumfeld, Kosten und Risiken analysiert. Das Ranking bezieht sich auf Faktoren wie Lohn- und Immobilienkosten oder auch politische und ökonomische Risiken.

Quelle: Cushman & Wakefield: Where in the world? Business process outsourcing and shared service location index, 2015.

Wirtschaftlichkeit / Kostensenkung 58%

Verfügbarkeit von Ressourcen (24/7) 38%

Mangelndes internes Know-how 33%

Schnellere Projektumsetzung 27%

Zusätzliche (personelle) Ressourcen zur Projektbewältigung 26%

TRIEBKRÄFTE 2016

Weitere Motive für Outsourcing sehen Unternehmen in der Globalisierung bzw. Internationalisierung ihres Geschäftsmodells (19 Prozent) sowie dem Personalmangel bei Fachkräften in Deutschland (19 Prozent). Auch steigender Innovationsdruck (17 Prozent) wird als Ursache für zunehmende Auslagerung erachtet.

Quelle: IDG Research Services: Studie Sourcing 2016





Der **Familienunternehmertag und Start-up-Convention** von Rödl & Partner feiert am Donnerstag, den 30. März 2017, im Lenkwerk in **Bielefeld** Premiere – seien Sie dabei!

In interdisziplinären und internationalen Workshops und Vorträgen erwarten Sie u. a. diese Themen:

- > Erbschaftsteuerreform 2016 – Was bleibt von der Steuerfreiheit erhalten?
- > Stolperfallen bei der Internationalisierung – Auslandsgesellschaften richtig steuern
- > Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für Familienunternehmen
- > My way to success – Von der Gründung bis zum erfolgreichen Börsengang

Diskutieren Sie mit Experten aus unseren weltweiten Niederlassungen und freuen Sie sich auf packende Vorträge vom Wirtschaftsweisen Prof. Dr. Peter Bofinger und FIFA-Schiedsrichter-Legende Urs Meier.



Am 4. und 5. Mai feiert die **Rödl & Partner Steuerkonferenz 2017** in Kooperation mit der **Verlag Dr. Otto Schmidt KG** in Frankfurt am Main Premiere.

Mit der Veranstaltung möchten wir einen neuen Meilenstein in der Steuerfachwelt setzen und insbesondere den Austausch zwischen der Finanzverwaltung, den Finanzgerichten und der Unternehmenspraxis zu aktuellen steuerrechtlichen Entwicklungen befördern.

Dazu haben wir eine exklusive Auswahl an Experten eingeladen – so z. B. Dr. Roland Wacker (Vorsitzender des I. Senats am BFH), Dr. Thomas Eisgruber (Ministerialrat im BayStMF) und Ferdinand Huschens (Bundesfinanzverwaltung).



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellers und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellers und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellers de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Rödl & Partner

www.roedl.de