

MAI/JUNI  
2022

*Das Wirtschaftsmagazin  
von Rödl & Partner*

# ENTRE PRENEUR

## INTERNATIONALISIERUNG





Interview mit Dr. Heidi Friedrich-Vache <i>„Umsatzsteuer – Eine Steuer im internationalen Waren- und Dienstleistungsverkehr“</i>	4
Forum Global Spezial	10
Rechtsberatung <i>Whistleblowing in der EU – Referentenentwurf des BMJ konkretisiert die EU-Richtlinie</i>	14
Steuerberatung <i>Verluste in Krisensituationen – Steuerliche Maßnahmen für betroffene Unternehmen</i> <i>Globale Mindestbesteuerung – So bereiten Sie sich vor</i>	22
Business Process Outsourcing <i>Joint Audits – Die steuerliche Außenprüfung überschreitet Grenzen</i>	30
Unternehmens- und IT-Beratung <i>International implementiert – Einführung eines ERP-Systems</i>	38
Wirtschaftsprüfung <i>Fremdwährungssicherung – Der Einsatz von Sicherungsgeschäften</i> <i>Tatort Unternehmen – Betrugs- und Unterschlagungsprüfungen</i>	46
Gastkommentar von Prof. Dr. Thomas Jäger <i>„Geopolitische Entwicklungen bestimmen den Handel“</i>	54
„Guten Appetit!“ – Ein Blick über den Tellerrand	58



Das Thema Whistleblowing sowie die Umsetzung von internen Meldesystemen bleibt v.a. für Global-Player brisant.

Dr. Michael Braun und Katja Müller

Das BMF hat auf den Krieg in der Ukraine reagiert und ein erstes Schreiben, primär zur Anerkennung des gesamtgesellschaftlichen Engagements, veröffentlicht.

Dr. Susanne Kölbl und Dr. Susann Sturm

Joint Audits eröffnen für Steuerpflichtige die Möglichkeit komplexe, grenzüberschreitende Sachverhalte im Vorfeld zu klären und damit eine Doppelbesteuerung zu vermeiden.

Nathalie Noder

Ziel internationaler ERP-Einführungen ist es, Prozesse und Datenflüsse in strukturierter Form über alle Länder und Niederlassungen hinweg in ein System zu bringen.

Andreas Palsbröker

Unternehmen sehen sich heutzutage regelmäßig mit Wirtschaftskriminalität konfrontiert – nicht zuletzt aufgrund ihrer internationalen Beziehungen.

Roger Haynaly

# Umsatzsteuer

## Eine Steuer im internationalen Waren- und Dienstleistungsverkehr

Dr. Heidi Friedrich-Vache antwortet

### Welche Entwicklungen lassen sich im globalen Warenverkehr feststellen?

Nach unserem Empfinden wächst das gesellschaftspolitische Bewusstsein für Klimaschutz und Nachhaltigkeit rapide. Das lässt sich auch im internationalen Warenverkehr feststellen: Es entstehen neue Produkte oder gar neue Wirtschaftszweige, z. B. in den Segmenten Erneuerbare Energien oder Recycling. Wir merken das durch verstärkte Anfragen von Unternehmen. Ebenfalls auffallend ist, dass aus branchenfremden Industriezweigen in den beiden Bereichen investiert und Innovationen gefördert werden – in Windparks, im Solarmarkt oder zur Elektromobilität.

Diese Veränderung ökonomischer Strukturen mit der Verschiebung der industriellen Leitbranchen und die ständige (Weiter-)Entwicklung von Wirtschaftssektoren, Technologien sowie Bezahlssystemen ist in den letzten Jahren doch beachtlich. Dem wirtschaftlichen Umfeld muss sich die Umsatzsteuer anpassen, effiziente und auch pragmatische Wege der Zuordnung von Umsätzen zu einem Land finden und damit die Sicherung des Steueraufkommens erreichen.

Zugleich bewegt sich viel regulatorisch, um v. a. die Ziele Klimaschutz und Nachhaltigkeit voranzubringen: Auf nationaler Ebene sind erst jüngst Schreiben der Finanzverwaltung zur umsatzsteuerlichen Bemessungsgrundlage für die Nutzung von (Hybrid-)Elektrofahrzeugen und (Elektro-)Fahrrädern sowie für Dienst-(Elektro-)Fahrrädern ergangen. Mag es auch nur ein kleiner Baustein sein, zeigt er doch die vielen neuen, innovativen Geschäfte, für die schnelle Guidance auch von Seiten der Finanzverwaltung zur Umsatzbesteuerung verlangt ist.

Flankierend wird bei den indirekten Steuern insbesondere die Einführung von Environmental Taxes (Umweltsteuern) diskutiert, etwa im Be-

reich der CO<sub>2</sub>-Steuer, der Plastiksteuer (für international tätige Unternehmen, selbst wenn sie in Deutschland derzeit noch nicht umgesetzt ist) sowie der Carbon Border Adjustment. Die uneinheitliche Umsetzung der verschiedenen Steuern auf Transaktionsbasis sowie länderspezifische Aufzeichnungs- und Erklärungspflichten werden erneut große Herausforderungen für Unternehmen sein, ebenso wie der Plan auf europäischer Ebene, die E-Rechnung nach italienischem Vorbild einzuführen. Das ist auch im deutschen Koalitionsvertrag zur Umsetzung in dieser Legislaturperiode vorgesehen, um den Warenverkehr weiter umsatzsteuerlich grenzüberschreitend zu beobachten.

### Wie robust sind internationale Handelsbeziehungen vor dem Hintergrund des zunehmend angespannteren Klimas?

Internationale Handelsbeziehungen stehen vielfältig auf dem Prüfstand. Sie sind nicht robust, wenn man damit eine längere Halbwertszeit meint. Es bedarf enormer Durchsicht, Gespür und Agilität für Unternehmen. Etwa die Corona-Pandemie hat in vielen Branchen aufgezeigt, wie fragil Lieferketten sein können. Was zuvor unwahrscheinlich – gar undenkbar – erschien, ist heute Realität: Lieferzeiten haben sich stark verlängert, Produktions- / Lagerstrukturen werden aktuell stark geändert und zu vielen Ländern ganze Liefer- bzw. Einfuhrwege, teils Direktvertriebe neu angedacht und implementiert. Das bedeutet umsatzsteuerlich, fast alle wesentlichen Geschäftsvorfälle neu zu beurteilen, ständig neue umsatzsteuerliche Erfassungen in weiteren Ländern bei Änderungen vorzusehen.

“ Die Umsatzsteuer muss sich einem dynamischen Wirtschaftsumfeld anpassen, effiziente Wege der Zuordnung von Umsätzen zu einem Land finden und so die Sicherung des Steueraufkommens erreichen. ”

„Robust“ ist heute wie folgt zu verstehen: stark und agil zu sein im ständigen Beobachten und Anpassen, ohne von der bisherigen stabilen Struktur zu verlieren. Gesetzgeber versuchen dabei, etwaige negative Folgen von Krisen durch steuerliche Instrumente abzumildern, den Handel und Verbrauch von bestimmten Waren sowie Dienstleistungen nicht zu gefähr-



Dr. Heidi Friedrich-Vache

*Dr. Heidi Friedrich-Vache leitet bei Rödl & Partner den Geschäftsbereich „Umsatzsteuerberatung|VAT Services“. Einer ihrer Schwerpunkte liegt in der laufenden Umsatzsteuerberatung weltweit tätiger Unternehmensgruppen (v.a. zum Supply-Chain-Management und Risikomanagement im Bereich Umsatzsteuer sowie zu VAT Compliance allgemein). Zudem leitet sie nationale sowie internationale Umsatzsteuer-Projekte, berät bei M&A- und Immobilien-Transaktionen und bei der Durchführung von Umsatzsteuer-Checks.*

*Sie verfasst zahlreiche Fachartikel und ist Autorin im Umsatzsteuerkommentar Reiß/Kraeusel/Langer. Zudem ist Dr. Heidi Friedrich-Vache Referentin bei vielen Veranstaltungen –bspw. spricht sie bei unserer diesjährigen Außenwirtschaftsveranstaltung „Forum Global“:*

## 23. FORUM GLOBAL am 30. Juni 2022

Dr. Heidi Friedrich-Vache referiert um 16:00 Uhr: „Aktuelle Entwicklungen im Umsatzsteuerrecht – Pläne der EU-Kommission und Highlights vom EuGH“.



den – was gerade bei Umsatzsteueranpassungen häufig sehr gut gelingt. Beispielhaft sei nur genannt, dass in vielen Staaten Zölle und (Einfuhr-) Umsatzsteuer auf medizinisches Equipment oder Umsatzsteuersätze zuletzt vielfältig auf Elektrizität und Gas für den Privatbedarf oder für Stromlieferungen allgemein (z. B. Elektrofahrzeuge) gesenkt wurden.

### Sehen Sie große regionale Unterschiede?

Derzeit sehen wir selbstverständlich die sehr angespannten Handelsbeziehungen zu Russland. Wie sich die politische Lage und damit einhergehend die wirtschaftlichen Beziehungen in den nächsten Jahren entwickeln werden, ist nur schwer vorherzusehen. Erwähnt sei außerdem der Brexit. Allein der nach dem Ausstieg notwendige, stark erhöhte, administrative Aufwand zur Erstellung von Formularen und Anträgen für Einfuhren nach UK, die Anpassungen im ERP-System und in den AGBs sowie die Zollbelastungen für bestimmte Produkte haben die Handelsbeziehungen stark belastet.

Hingegen rückt die Europäische Union immer stärker gesellschaftspolitisch und wirtschaftlich zusammen. Gerade im Bereich der Umsatzsteuer wird die Harmonisierung der Umsatzsteuer-Regime in den Mitgliedstaaten vorangetrieben. So wurde mit der Einführung des sog. One-Stop-Shop-Verfahrens Mitte 2021 ein weiterer Meilenstein umgesetzt. Es ist nun möglich, für bestimmte Umsätze seine umsatzsteuerlichen Pflichten in der ganzen EU durch Abgabe von nur einer Erklärung in nur einem EU-Mitgliedstaat zu erfüllen. Das System soll sukzessive für alle denkbaren B2C- und B2B-Geschäftsvorfälle, Lieferungen und Dienstleistungen ausgeweitet werden.

### Was sind die maßgeblich steuerlichen Parameter im grenzüberschreitenden Zusammenspiel?

In den letzten Jahren sind die (umsatz-)steuerlichen Parameter für unsere Mandanten viel stärker bei ihrer Projektplanung in den Fokus gerückt. Entscheidend sind die entstehenden administrativen Kosten, der zeitliche Aufwand und ggf. anfallende (behördenseitige) Gebühren sowie (Berater-) Kosten bei einem grenzüberschreitenden Projekt. Diese Befolgungskosten stellen einen nicht unerheblichen Parameter für Unternehmer dar; sind sie bekannt, können sie eingepreist und mit ihnen umgegangen werden.

Mangels harmonisiertem Umsatzsteuerrecht – ebenso nicht gänzlich etwa in den Formalien in der EU – sind häufig verschiedene Rechnungs-

layouts, Deklarationspflichten, Fristigkeiten, oder rein technisch gesehen, unterschiedlichen Melde-Formate zu beachten. Die Vielzahl an Differenzierungen ist nicht mehr handhabbar für Unternehmen, was die EU-Kommission bereits erkannt hat und mit ihren Action Plans entgegenwirken möchte. Die Bewegung müssen wir zuversichtlich begleiten.

#### Warum wirken umsatzsteuerliche Fragestellungen aus Unternehmersicht häufig kompliziert?

Umsatzsteuerliche Fragestellungen schlagen recht häufig auf und lassen die Umsatzsteuer kompliziert wirken, weil sie als sog. „Verkehrssteuer“ auf (fast) jeder Transaktion eines Unternehmens anfällt. Es entstehen somit aus Unternehmersicht schlicht mehr Berührungspunkte (samt „komplexen“ Fragestellungen) im daily business.

#### Welchen Rat geben Sie Ihren Mandanten angesichts der Komplexität?

Komplexität wird grob definiert mit vielen Komponenten, die auf verschiedene Weise miteinander interagieren können. Fragestellungen – komplexe oder umfangreiche – sollten daher abgeschichtet und modular in den Komponenten angegangen werden, mit Gesamtblick und zugleich Augenmaß an Auswirkungen, auch zum zeitlichen und finanziellen Aufwand für Unternehmen in Abwägung zu Risiken. Meist wirkt die Fragestellung durch Strukturierungen und Vorabüberlegungen zu einem Set-up und sinnigem Roll-out gleich nicht mehr so komplex. Wir arbeiten für unsere Mandanten mit offenem Brainstorming – meist bereits interdisziplinär in Besetzung mit Anwälten, Zollexperten usw. –, wozu uns unsere Erfahrung in grenzüberschreitenden Roll-outs sowie in der Betreuung von Unternehmen fast aller Branchen und Größen hilft. Mit unseren Auslandskollegen erfolgen zu Beginn Vor-Sondierungen; wir entwickeln als deutsche Kümmerer, was uns als Rödl & Partner auszeichnet, die Ideen zum Set-up, zu Gestaltungen und Beurteilungsumfängen, unterlegen alles mit einem durchdachten Projekt- und Zeitfahrplan.

Dieses Vorgehen funktioniert erfahrungsgemäß gerade bei internationalen Fragestellungen sehr gut. So ist es oft sinnvoller eine umsatzsteuerliche Beurteilung eines in mehreren Ländern relevanten Sachverhalts anhand der Priorisierung nach geplanten Umsätzen erst einmal nur für ein Land oder aus deutscher Sicht vorzunehmen, anstatt in allen Zielländern. In der Regel lassen sich nach diesem Master eine Struktur und der beste Umgang mit den Themen identifizieren.



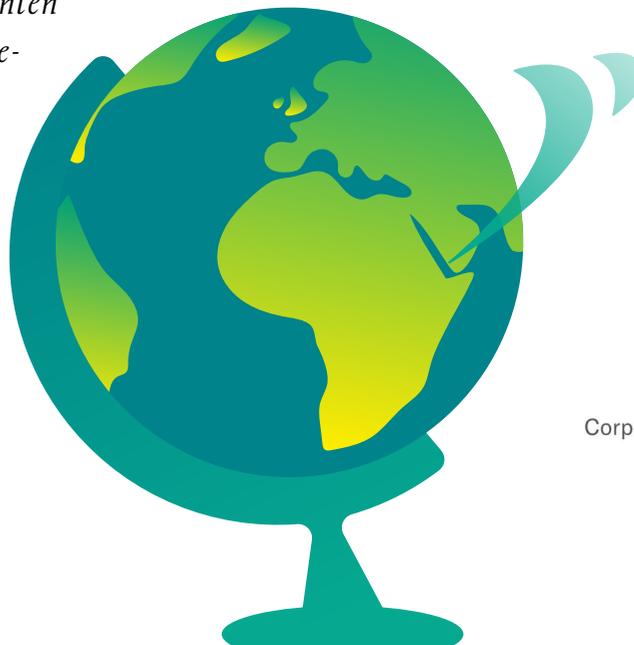
## 23. Forum Global

### Von der Themenumfrage zum Vortragsprogramm

Das diesjährige 23. Forum Global (FG) findet am 30. Juni 2022 statt. Wir freuen uns, Sie aufgrund der aktuellen Lockerungen der durch die Corona-Pandemie beschlossenen Restriktionen, wieder in unserem Stammhaus in Nürnberg begrüßen zu dürfen – der persönliche Kontakt ist durch nichts zu ersetzen!

Neben dem vielseitigen Vortragsprogramm mit 24 spannenden Themenblöcken – darunter vier Paneldiskussionen – haben Sie die Möglichkeit, sich auf unserer Themen- und Regionenmesse umfassend über verschiedene Fachthemen zu informieren.

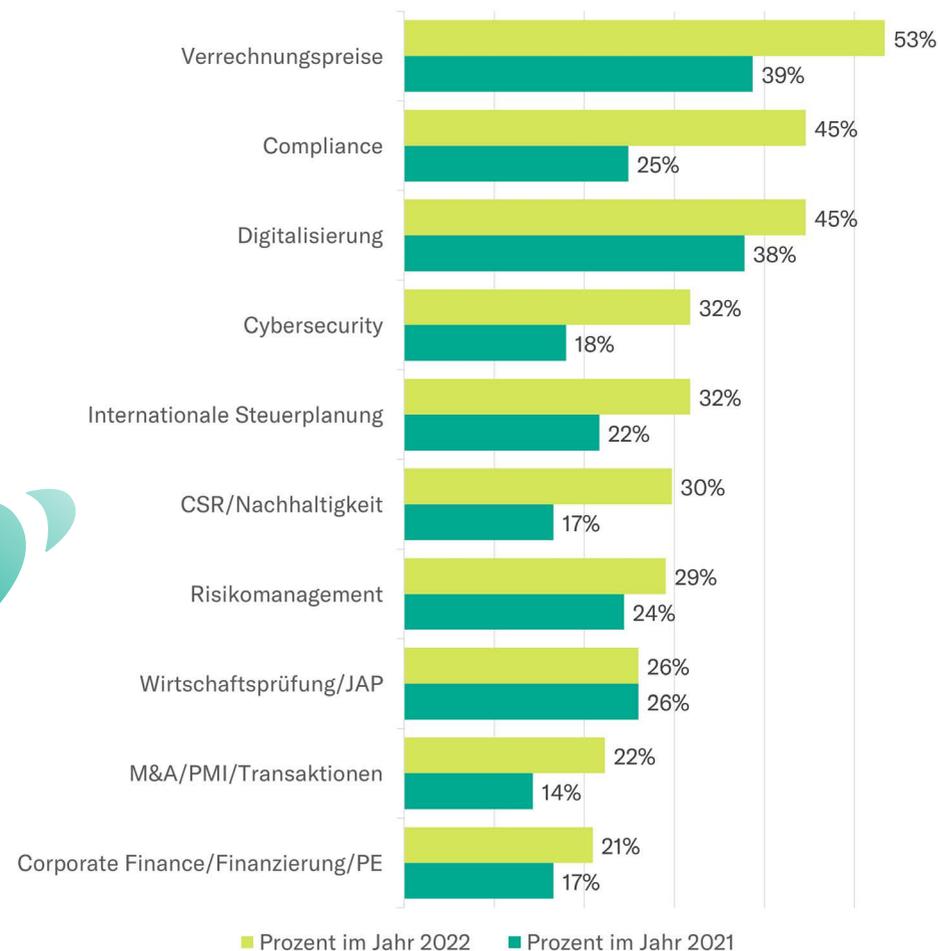
Wie jedes Jahr haben wir unsere Mandanten nach ihren Präferenzen zu den Vortragsthemen gefragt. An der diesjährigen Umfrage haben 148 Personen mit insgesamt 2.452 Meinungsbeurteilungen teilgenommen. Für die rege Beteiligung möchten wir uns herzlich bei Ihnen bedanken. Die Themenumfrage zu unserer Außenwirtschaftsveranstaltung gab wie jedes Jahr wertvolle Einblicke in die Themen- und Regionen-Präferenzen unserer Mandanten.

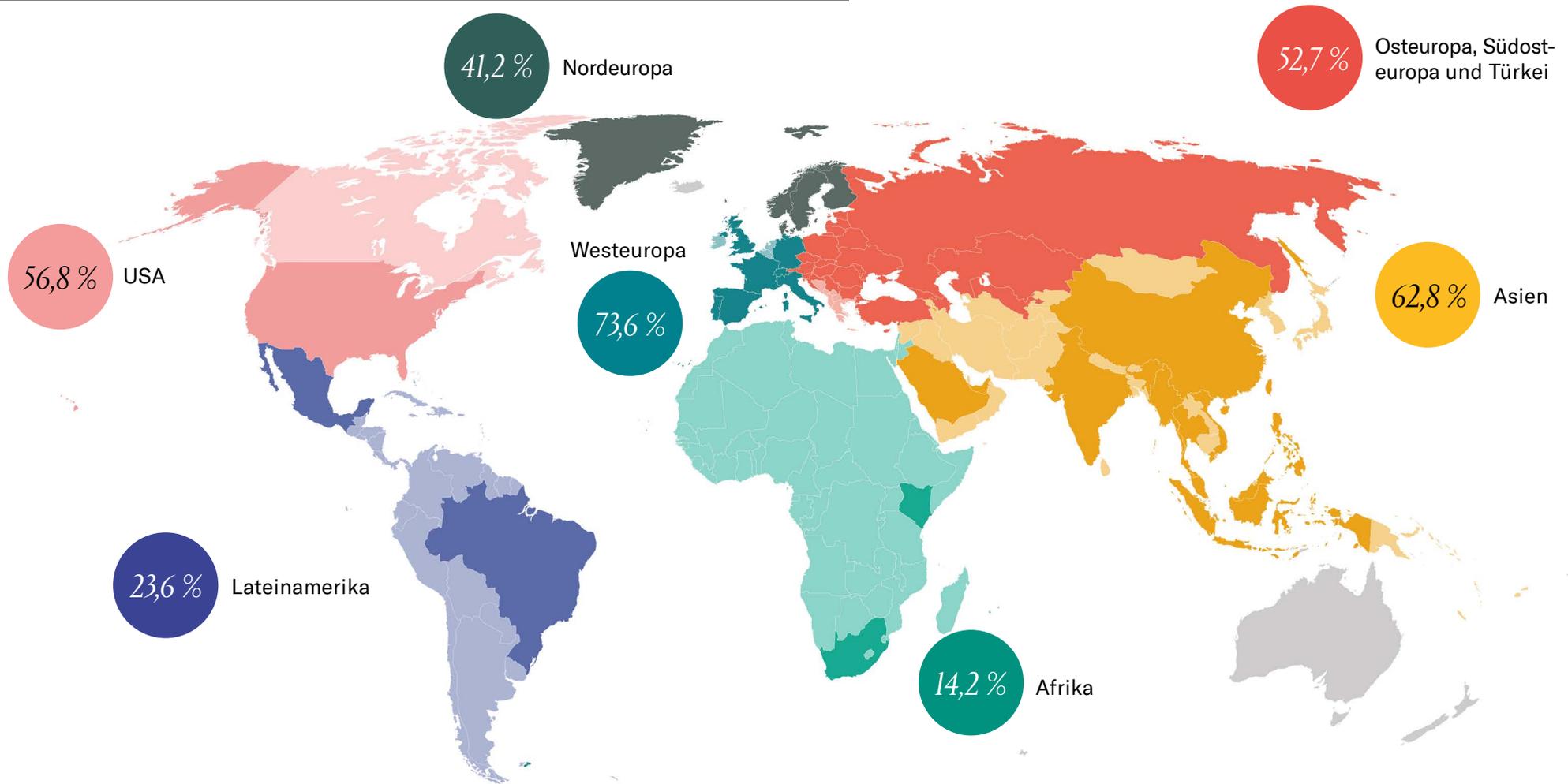


### Beliebteste Themen

In diesem Jahr sind wir von unserer üblichen Themen-Regionen-Matrix abgewichen. So eröffnete sich den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit, ihr Interesse auch für bestimmte Fachgebiete ohne einen Länderbezug auszudrücken.

### Ergebnisse der Themenumfrage 2022 im Vergleich zu 2021





### *Beliebteste Regionen*

Zur (Mehrfach-)Auswahl standen in unserer Umfrage die Regionen Afrika, Asien, Lateinamerika, Nordeuropa, Osteuropa und Südosteuropa (inkl. Türkei), USA sowie Westeuropa. Im Vergleich zu den Vorjahren ist das Interesse für die europäischen Regionen deutlich gestiegen, Spitzenreiter ist Westeuropa mit rund 74 Prozent.

### *Lesen Sie mehr*

Alle Ergebnisse unserer Themenumfrage finden Sie im [Forum Global Barometer 2022](#).

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre und würden uns freuen, Sie beim Forum Global begrüßen zu dürfen!

[Programm und Anmeldung »](#)

# Whistleblowing in der EU

## Referentenentwurf des BMJ konkretisiert die EU-Richtlinie

Von Dr. Michael Braun und Katja Müller  
Rödl & Partner Hof

*Der Fall Edward Snowden – einer der wohl bekanntesten Whistleblowing-Skandale unserer Zeit – hat nicht nur Spionagepraktiken von Geheimdiensten ans Tageslicht gebracht, sondern auch die Missstände im Umgang mit den Hinweisgebern aufdeckt. Die EU sah sich daher in der Pflicht, gemeinsame Mindeststandards zum Schutz solcher Hinweisgeber zu schaffen – sowohl zur Prävention und Abschreckung von Verstößen als auch als Anreiz für künftige Meldungen von Verstößen von öffentlichem Interesse.*

Bereits 2019 hat die EU die sog. „Whistleblowing-Richtlinie“ verabschiedet. Ihr grundlegendes Ziel ist der Schutz des Hinweisgebers vor Repressalien sowie die Schaffung einer einheitlichen Compliance-Kultur. Seitdem hatten die Mitgliedstaaten bis zum 17. Dezember 2021 Zeit, die Vorgaben in nationales Recht umzusetzen. Allerdings hat die große Mehrheit der Mitgliedstaaten die Frist ungenutzt verstreichen lassen und bislang eine Umsetzung in nationales Recht nicht vorgenommen. Da auch Deutschland zu diesen Staaten gehört – ein erster Gesetzesentwurf aus dem Jahre 2020 wurde durch die Union abgelehnt und trat daher nicht in Kraft – wurde von der EU-Kommission bereits ein Vertragsverletzungsverfahren gegen die Bundesrepublik Deutschland rechtshängig gemacht.



Wann und in welchem Umfang die Mitgliedstaaten die Richtlinie umsetzen werden, bleibt also abzuwarten. Seit dem 13. April 2022 liegt jedoch in Deutschland ein neuer Referentenentwurf des Bundesministeriums der Justiz vor, der nicht nur eine konforme Umsetzung vorsieht, sondern in einigen Punkten auch deutlich über die Vorgaben hinausgeht. War bereits die EU-Richtlinie selbst Anstoß für deutsche Unternehmen, sich intensiv mit dem Thema Whistleblowing und dem Vorhalten von Meldesystemen auseinanderzusetzen, so ist der nunmehr vorgelegte Referentenentwurf ein deutlicher Fingerzeig, umgehend interne Meldesysteme im Unternehmen zu implementieren und zu etablieren.

Zwar mag das bevorstehende Gesetzgebungsverfahren zu Anpassungen des Referentenentwurfs an der einen oder anderen Stelle führen; ein Trend wird sich aber voraussichtlich nicht nur verdeutlichen, sondern in einigen Punkten sogar verstärken: Der Schutz der Arbeitnehmer als Hinweisgeber gegenüber dem Arbeitgeber wurde bereits in den letzten Jahren in der Rechtsprechung immer stärker hervorgehoben und durch den Gesetzgeber wann immer möglich auch in das Gesetz übernommen. Daher ist davon auszugehen, dass die in dem Entwurf enthaltenen Anforderungen an den Arbeitgeber mit Blick auf Hinweisgeber aus den Reihen der eigenen Arbeitnehmer so oder in ähnlicher Form, womöglich mit noch strengeren Voraussetzungen, in Zukunft umzusetzen sein werden. Hervorzuheben sind insbesondere:



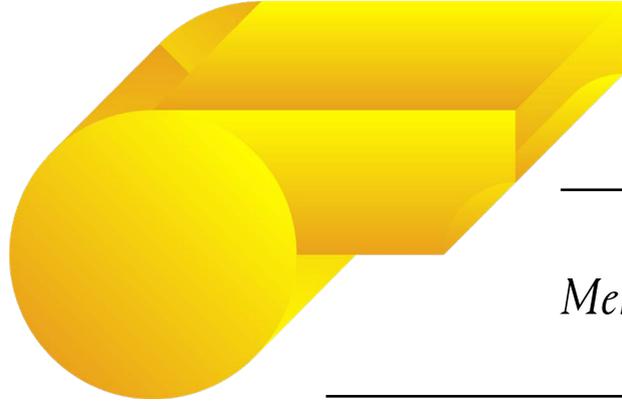
---

## *Anwendungsbereich*

---

Während der sachliche Anwendungsbereich der EU-Richtlinie lediglich ausgewählte, explizit aufgeführte Verstöße erfasst – etwa gegen europäische Umweltschutzvorschriften –, stellt der Referentenentwurf nun ausdrücklich strafbewehrte sowie bußgeldbewehrte

Verstöße aller Art unter den Schutz des Gesetzes. Und zwar solche, die nach nationalem oder europäischem Recht dem Schutz der Rechte von Beschäftigten bzw. ihrer Vertretungsorgane dienen.



---

## Meldesysteme

---

Nach § 12 des Entwurfs sind Arbeitgeber verpflichtet, eine Stelle einzurichten und zu betreiben, bei der Arbeitnehmer – nicht zwingend anonym – aber unter Wahrung der Vertraulichkeit ihrer Identität einen Verstoß melden können: eine sog. „interne Meldestelle“. Das gilt bis auf einige Ausnahmen für Arbeitgeber mit i. d. R. mindestens 50 Beschäftigten. Mehrere Arbeitgeber, die i. d. R. zwischen 50 und 249 Arbeitnehmer beschäftigten, können eine gemeinsame interne Meldestelle einrichten und sie zusammen betreiben. Das befreit den einzelnen Arbeitgeber jedoch nicht von der Pflicht zur Prüfung der Meldung über Ermittlung weiterer Informationen bis zur Ergreifung angemessener Folgemaßnahmen, wie interne Untersuchungen. § 17 Abs. 2 Satz 2 des Referentenentwurfs sieht dazu insbesondere vor, dass die Rückmeldung des Arbeitgebers an den Hinweisgeber die Mitteilung geplanter sowie bereits ergriffener Folgemaßnahmen und die Gründe dafür enthalten muss. Das stellt eine Verschärfung gegenüber der EU-Richtlinie dar, die lediglich eine Rückmeldung vorsieht.

Arbeitnehmer müssen jedoch nicht zwingend die ihnen vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellten internen Meldesysteme nutzen. Nach § 7 des Entwurfs können Personen, die beabsichtigen einen Verstoß zu melden, vielmehr wählen, ob sie sich an eine solche interne oder eine externe Meldestelle wenden möchten. Zudem ist es dem Arbeit-



*Dr. Michael Braun*  
RECHTSANWALT,  
FACHANWALT FÜR ARBEITS-  
RECHT, WIRTSCHAFTS-  
JURIST (UNIV. BAYREUTH)

+49 9281 6072 70  
michael.braun@reodl.com

nehmer auch unbenommen, sich zusätzlich an eine externe Meldestelle, wie die BaFin oder das Bundeskartellamt zu wenden, wenn die interne Meldestelle das Verfahren etwa eingestellt hat.

Vor dem Hintergrund scheint es umso wichtiger zu sein, im Unternehmen allein aufgrund des bestehenden Eigeninteresses interne Meldesysteme zu schaffen und das Vertrauen der Mitarbeiter in sie zu stärken, um „im Falle eines Falles“ kurzfristig von etwaigen Verstößen oder auch bei etwaigen Falschmeldungen Kenntnis zu erlangen und gegebenenfalls selbst Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Gelangt eine Meldung an externe Meldestellen, die u. a. befugt sind, das Verfahren an zuständige Behörden zur weiteren Untersuchung abzugeben, ist diese Chance vertan.

---

## Schutz des Hinweisgebers

---

Hinweisgeber werden auch dann unter den Schutzbereich des Gesetzes fallen, wenn die von ihnen gemeldeten Informationen zwar objektiv falsch sind, der Arbeitnehmer aber Grund zu der Annahme hatte, die offengelegten Informationen entsprächen der Wahrheit.

Der Arbeitnehmer ist daher dem Arbeitgeber lediglich bei vorsätzlicher oder grob fahrlässiger Falschmeldung zum Ersatz des entstandenen Schadens verpflichtet. Auch kann der Arbeitnehmer nicht für die Beschaffung oder den Zugriff auf gemeldete Informationen belangt werden, sofern das nicht eine eigenständige Straftat darstellt.

## 23. FORUM GLOBAL am 30. Juni 2022

Dr. Michael Braun referiert um 14:45 Uhr zum Thema „Whistleblowing in der EU – Ein arbeitsrechtlicher Praxisbericht“.

Der Referentenentwurf sieht demgegenüber jedoch vor, dass der Arbeitgeber Schadensersatz zu leisten hat, wenn er dem hinweisgebenden Arbeitnehmer Repressalien auch nur androht. Die Definition der Repressalien im Referentenentwurf als Handlungen oder Unterlassungen im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit, die eine Reaktion auf eine Meldung oder eine Offenlegung sind und durch die der hinweisgebenden Person ein ungerechtfertigter Nachteil entsteht bzw. entstehen kann, ist deutlich weitreichender, als das in der EU-Richtlinie der Fall ist. Der Entwurf sieht sogar die Vermutung einer Repressalie vor, wenn eine hinweisgebende Person nach einer Meldung oder Offenlegung eine Benachteiligung im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Tätigkeit erleidet. Die Beweispflicht, dass es sich nicht um eine Strafmaßnahme aufgrund eines Hinweises handelt, trägt dann der Arbeitgeber. Der dem Arbeitnehmer eingeräumte Schutz im Referentenentwurf ist damit auch an dieser Stelle gegenüber der EU-Richtlinie weiter.

In einem solchen Fall handelt der Arbeitgeber zudem ordnungswidrig und muss mit einer Geldbuße von bis zu 100.000 Euro rechnen. Der Gesetzesentwurf konkretisiert die EU-Richtlinie also auch in Punkto Sanktionen.

---

## *Harmonisierung innerhalb der EU*

---

Das Beispiel Deutschland macht deutlich, dass die von der EU angestrebte Harmonisierung des Schutzes von Hinweisgebern wohl nur bei grundlegenden Fragestellungen erreicht werden wird, nationalen Gesetzgebern aber v. a. zur Erweiterung des Anwendungsbereichs und des Schut-

umfangs für Hinweisgeber Spielraum bleibt. Für international agierende Unternehmen wird die Errichtung eines einheitlichen Meldesystems, das den Anforderungen insbesondere aller EU-Länder gleichermaßen gerecht wird, dadurch deutlich erschwert. Da aus heutiger Sicht auch nicht absehbar ist, ob, wann und wie die übrigen EU-Länder die Richtlinie tatsächlich umsetzen, bleibt des Thema Whistleblowing sowie die Umsetzung von internen Meldesystemen v. a. für Global-Player weiter brisant.



# Verluste in Krisensituationen

## Steuerliche Maßnahmen für betroffene Unternehmen

Von Dr. Susanne Kölbl und Dr. Susann Sturm  
Rödl & Partner München

*Im Zuge des Krieges in der Ukraine stehen derzeit zahlreiche deutsche Unternehmen vor der Frage, welche Maßnahmen zur Abbildung der wirtschaftlichen Situation, besonders bei sich anhäufenden Verlusten von Auslandsengagements, getroffen werden können. Zwischenzeitlich hat auch das BMF auf den Krieg reagiert und am 17. März 2022 ein erstes Schreiben, primär jedoch zur Anerkennung des gesamtgesellschaftlichen Engagements, veröffentlicht. Weitere Maßnahmen sind denkbar, aber ungewiss.*

Im Folgenden soll ein Überblick über ausgewählte Maßnahmen aus ertragsteuerlicher Sicht gegeben werden.

---

### Wertminderung bei Verlusten aus einer Beteiligung

---

Für Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens, wie Beteiligungen an ausländischen Kapitalgesellschaften, sieht das Steuerrecht bei voraussichtlich dauernder Wertminderung ein Wahlrecht zum Ansatz des niedrigeren Teilwerts vor. Bei börsennotierten Gesellschaften geht die Finanzverwaltung von einer voraussichtlich dauernden Wertminderung aus, wenn der Börsen-

wert unter die Anschaffungskosten gesunken ist und der Kursverlust die Bagatellgrenze von 5 Prozent übersteigt (vgl. BMF-Schreiben vom 2. September 2016). Anderenfalls stellt die Finanzverwaltung darauf ab, ob die Gründe für eine niedrigere Bewertung voraussichtlich anhalten werden. Anhaltspunkte für eine Wertminderung im Zusammenhang mit



dem Krieg in der Ukraine ergeben sich aus den nachteiligen Folgen des Krieges im technischen, marktbezogenen, ökonomischen oder gesetzlichen Umfeld, die zu Verlusten führen können. Zu potenziellen Ursachen von Verlusten gehören Produktionseinschränkungen, Marktzugangsbeschränkungen infolge von Sanktionen, Betriebsunterbrechungen, Enteignungen, Zerstörung und Diebstahl von Wirtschaftsgütern.

Innerhalb der Steuerbilanz führt die Teilwertabschreibung zunächst zu einem Aufwand, der außerhalb der Bilanz wieder hinzugerechnet wird, wenn eine Kapitalgesellschaft an einer anderen Kapitalgesellschaft beteiligt ist (§ 8b Abs. 3 S. 3 KStG). Die Teilwertabschreibung ist somit steuerlich erfolgsneutral. Kommt es in späteren Jahren jedoch zu einer Wertaufholung, gelten 5 Prozent des Zuschreibungsbetrags als nicht abzugsfähige Betriebsausgaben, die zu versteuern sind (§ 8b Abs. 2 S. 3 i.V.m. § 8b Abs. 3 S. 1 KStG). Bei Kapitalgesellschaften mit Beteiligungen an anderen Kapitalgesellschaften ist es zum aktuellen Zeitpunkt somit nicht ratsam, von dem steuerlichen Wahlrecht einer Teilwertabschreibung Gebrauch zu machen. Wird die Beteiligung an der Kapitalgesellschaft dagegen im Betriebsvermögen einer natürlichen Person oder einer Personengesellschaft mit natürlichen Personen als Gesellschaftern gehalten, gilt das Teileinkünfteverfahren (d. h. Teilwertabschreibungen sind zu 60 Prozent erfolgswirksam).

---

## Wertminderung bei nicht-werthaltigen Gesellschafterdarlehen

---

Auch bei Forderungen aus Darlehen gegenüber verbundenen ausländischen Unternehmen oder Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, kann eine Wertminderung eintreten. Gründe dafür können mangelnde Liquidität beim Darlehensnehmer als Folge von Verlusten oder Verfügungsbeschränkungen bei liquiden Mitteln sein. Das Steuerrecht sieht in dem

Zusammenhang bei voraussichtlich dauernder Wertminderung ein Wahlrecht zum Ansatz des niedrigeren Teilwerts vor. Innerhalb der Steuerbilanz führt die Teilwertabschreibung zu einem Aufwand. Außerbilanziell kann es jedoch zu einer Hinzurechnung kommen. So besteht ein steuerliches Abzugsverbot für Wertminderungen aus Gesellschafterdarlehen, wenn der Darlehensgeber eine Kapitalgesellschaft ist und zu mehr als einem Viertel am Grund- oder Stammkapital des Darlehensnehmers beteiligt ist bzw. war (§ 8b Abs. 3 S. 4 KStG). Von dieser Hinzurechnung kann abgesehen werden, wenn dem Darlehensgeber der Drittvergleich gelingt (§ 8b Abs. 3 S. 6 KStG).

Besonderheiten im internationalen Kontext ergeben sich zudem durch die neuere Rechtsprechung des BFH, derzufolge Teilwertabschreibungen auf unbesicherte Gesellschafterdarlehen auf Basis von § 1 Abs. 1 AStG korrigiert werden können und ein Konzernrückhalt grundsätz-



Dr. Susanne Kölbl

STEUERBERATERIN,  
DIPLOM-KAUFFRAU

+49 89 9287 805 53  
susanne.koelbl@roedl.com

lich nicht ausreicht. Darüber hinaus kann bei Privatpersonen § 17 Abs. 2a EStG zur Anwendung kommen, wonach Darlehensverluste unter bestimmten Voraussetzungen als nachträgliche Anschaffungskosten der Beteiligung im Teileinkünfteverfahren zu 60 Prozent abzugsfähig sind. Die steuerliche Erfolgswirksamkeit von Wertminderungen auf Gesellschafterdarlehen hängt somit stark von dem Beteiligungsverhältnis und den Darlehensbedingungen ab.

---

## Berücksichtigung finaler Verluste

---

Bei ausländischen Betriebsstätten werden bei Doppelbesteuerungsabkommen Gewinne wie auch Verluste grundsätzlich von der inländischen Besteuerung freigestellt (sog. Freistellungsmethode). Anders als bei Anwendung der Anrechnungsmethode scheidet damit eine steuerwirksame Berücksichtigung der Betriebsstättenergebnisse im Inland. Unter Berufung auf die EuGH-Rechtsprechung gestattete der BFH jedoch lange Zeit den Abzug ausländischer

Betriebsstättenverluste, wenn sie im Betriebsstättenstaat als „final“ galten (d.h. wenn sie dort nicht mehr berücksichtigt werden konnten). Mit der Änderung seiner Rechtsprechung gab der BFH diese Ansicht im Jahr 2017 auf und lehnte sich dabei an die geänderte EuGH-Rechtsprechung im Zusammenhang mit der Entscheidung „Timac Agro Deutschland GmbH“ an. Unerwartet legte der BFH nun aber bei einer Entscheidung zu finalen Verlusten einer Betriebsstätte in Großbritannien dem EuGH mehrere Rechtsfragen zur Vorabentscheidung vor. In seinen kürzlich veröffentlichten Schlussanträgen schlägt Generalanwalt Collins vor, die Fragen zu verneinen. Nach seiner Auffassung ist im Fall von Freistellungsbetriebsstätten der Untergang finaler Verluste gerechtfertigt und steht der Niederlassungsfreiheit nicht entgegen. Mit Spannung darf erwartet werden, ob der EuGH die Einschätzung von Generalanwalt Collins teilt.

---

## Fazit

---

Es bleibt abzuwarten, ob das BMF / der Gesetzgeber mit weiteren Maßnahmen auf die aktuelle Situation reagieren werden. Wünschenswert wäre, eine steuerlich erfolgswirksame Teilwertabschreibung bei Beteiligungen an oder Forderungen gegenüber ausländischen Kapitalgesellschaften ausnahmsweise zuzulassen, wenn es bei ihnen aufgrund des Krieges zu Verlusten und Liquiditätsschwierigkeiten kommt.

# Globale Mindestbesteuerung

## So bereiten Sie sich vor

Von Anna Luce  
Rödl & Partner Nürnberg

Im Dezember 2021 hat die OECD Mustervorschriften für die Umsetzung der globalen Mindestbesteuerung veröffentlicht. Zeitgleich legte die EU-Kommission einen Richtlinienvorschlag vor, mit dem die Mindestbesteuerung gleichmäßig in allen EU-Ländern eingeführt werden soll. Im Kern soll ein Besteuerungsniveau für Unternehmensgewinne von 15 Prozent erreicht werden, indem Gewinne niedrigbesteuerteter Gruppeneinheiten bei der Konzernmutter auf dieses Niveau hochgeschleust werden. Der Zeitplan für die Umsetzung ist denkbar knapp. In der EU wird nach dem aktuellen Diskussionsstand der Erlass der nationalen Umsetzungsgesetze bis zum 31. Dezember 2023 gefordert, mit einer verpflichtenden Anwendung grundsätzlich ab 2024.

Für betroffene Unternehmen stellt sich die Herausforderung, ein extrem ambitioniertes Steuerprojekt innerhalb kürzester Zeit managen zu müssen. Daher stellt sich die Frage: Was ist zu tun?



---

## Betroffenheitsanalyse

---

Alle Unternehmen sollten so schnell wie möglich die Anwendung der EU-Richtlinie prüfen. Betroffen sind alle Unternehmensgruppen und ihre Einheiten mit einem Konzernumsatz von mindestens 750 Mio. Euro – unabhängig von der Rechtsform (juristische Personen, Personengesellschaften und Betriebsstätten) und bei einer europäischen Obergesellschaft sogar unabhängig davon, ob es sich um eine nationale oder grenzüberschreitende Unternehmensgruppe handelt.

Erhoben wird die Mindeststeuer in erster Linie bei der obersten Muttergesellschaft, die die Mindeststeuer für alle ihre niedrigbesteuerten Einheiten zu zahlen hat (sog. „Income Inclusion Rule“, kurz: IIR). Das gilt ebenso für Personengesellschaften als Muttergesellschaft, obwohl sie steuerlich transparent behandelt werden. In bestimmten Fällen können aber auch zwischengeschaltete Muttergesellschaften zur Mindeststeuer herangezogen werden. Zusätzlich können alle in der EU belegenen Einheiten steuerpflichtig nach der Undertaxed Payment Rule (UTPR) werden, wenn die Erhebung der Mindeststeuer bei der obersten Muttergesellschaft nicht zum Mindeststeuerniveau von 15 Prozent führt.

Daher müssen im ersten Schritt alle betroffenen Einheiten identifiziert werden.

---

## Compliance-Pflichten

---

Gruppen-Unternehmen werden nicht nur für die Muttergesellschaft eine besondere Steuererklärung abgeben müssen, die sämtliche Informationen zur Erhebung der Mindeststeuer für die gesamte Gruppe umfassen muss. Sie ist 15 Monate nach Ablauf des Geschäftsjahres einzureichen, in der EU also wohl erstmalig bis zum 30. Juni 2026. Für Einheiten innerhalb eines Landes besteht die Möglichkeit, die Erklärung befreiend von einer Einheit abgeben zu lassen. Eine Vereinfachung für eine grenzüberschreitende befreiende Abgabe der Mindeststeuererklärung durch die oberste Muttergesellschaft ist grundsätzlich möglich, aktuell aber noch nicht umgesetzt.

Alle Einheiten müssen daher sicherstellen, dass sie ihren eigenen Compliance-Pflichten nachkommen können.

---

## Datenerhebung

---

Für jede Einheit müssen die Grundlagen zur Ermittlung der effektiven Steuerbelastung erhoben werden. Dazu ist eine umfangreiche spezifische Ermittlung der Bemessungsgrundlage und der einzubeziehenden Steuern erforderlich, die

sowohl von der handelsrechtlichen Rechnungslegung als auch von der steuerlichen Gewinnermittlung z. T. ganz erheblich abweicht.

Ausgangspunkt ist der Konzernabschluss der Gruppe, wenn er in einem anerkannten Rechnungslegungsstandard, z. B. IFRS oder europäische Local-GAAPs, also insbesondere deutsches HGB, erstellt ist. Maßgebend ist die sog. HB II der jeweiligen Einheit (also vor Konsolidierungsmaßnahmen). Das Nettoergebnis wird durch zahlreiche Korrekturen ermittelt, wie die Eliminierung erfasster Steuern, Dividenden und Veräußerungsgewinne. Bei den einzubeziehenden Steuern gibt es ebenfalls eine Vielzahl von Korrekturen des ausgewiesenen Ertragssteueraufwands, z. B. für Steuern auf Sachverhalte, die im Nettoergebnis korrigiert wurden oder für unsichere Steuerpositionen. Wichtig wird die Erfassung und Modifikation von latenten Steuern, insbesondere im Verlustfall werden.

Daher muss – auch wenn sich tatsächlich keine Mindeststeuer ergibt – für jede Einheit identifiziert werden, welche Korrektursachverhalte zur Anwendung kommen und wo / wie die dafür erforderlichen Daten beschaffbar sind bzw. sogar erst noch erfasst werden müssen. Je heterogener die Rechnungslegung ist, desto aufwendiger und herausfordernder wird die Datenbeschaffung sein. Daher sollte insbesondere eine betroffene oberste Muttergesellschaft entsprechende Prozesse für sich und sämtliche Tochtergesellschaften schaffen.

Zur Ermittlung der effektiven Steuerbelastung findet ein sog. jurisdictional blending statt, d. h. Bemessungsgrundlagen und Steuern aller Einheiten in einem Land werden addiert und ein effektiver Steuersatz für das jeweilige Land ermittelt. Liegt er unter 15 Prozent, wird

---

## Steuerberechnung

---



*Anna Luce*

DIPLOM-KAUFFRAU,  
STEUERBERATERIN

+49 911 9193 1042  
anna.luce@roedl.com



in Höhe der Differenz, für jede Einheit, eine Mindeststeuer bei der obersten Muttergesellschaft erhoben – ebenfalls mit diversen Modifikationen, z. B. einem Carve-out für substanzhaltige Einheiten. Um daher die zusätzliche Steuerbelastung für eine oberste Muttergesellschaft zu bestimmen, ist eine umfassende Veranlagungssimulation erforderlich. Die Steuerplanung und -berichterstattung betroffener Unternehmensgruppen muss umfangreich ausgebaut und die Frage der digitalen Unterstützung durch bisherige Berichtssysteme oder ein eigenes Reporting-Tool geklärt werden.

---

## Gestaltungsansätze

---

Alle Unternehmensgruppen im Schwellenbereich können die Anwendung ggf. noch etwas hinauszögern, da die Schwelle von 750 Mio. Euro zweimal innerhalb von 4 Jahren überschritten sein muss. Erwogen werden kann auch eine Reorganisation hin zu zwei neben-

einanderstehenden, für die Mindestbesteuerung unabhängigen Gruppen unterhalb der Schwelle. Internationale Standorte, die maßgeblich wegen der Niedrigbesteuerung gewählt wurden, sind zu überdenken. Für die Umsetzung müssen Übergangsregelungen beachtet werden, die auch für aktuelle Transaktionen zu späteren Auswirkungen auf die Mindeststeuer führen können.

# Joint Audits

## *Die steuerliche Außenprüfung überschreitet Grenzen*

Von Nathalie Noder  
Rödl & Partner Nürnberg

*Steuerliche Außenprüfungen dürfen in Zukunft nicht nur Grenzen überschreiten, sondern sollen das sogar explizit tun. Die sog. „Joint Audits“ sollen den Finanzverwaltungen der beteiligten Staaten mehr Informationen über grenzüberschreitende Sachverhalte liefern. Das ist auch im Interesse der Unternehmen und kann zu einer effizienteren Kommunikation zwischen deutschen und ausländischen Finanzbehörden sowie den Unternehmen führen.*

Unter sog. „Joint Audits“ versteht man koordinierte bi- und multilaterale steuerliche Außenprüfungen, die bei der zwischenstaatlichen Amtshilfe durchgeführt werden. An einem Joint Audit sind mindestens zwei Staaten beteiligt, die eine Prüfung auf dem Gebiet der direkten Steuern gleichzeitig oder gemeinsam durchführen.

Durch Joint Audits soll die Informationstransparenz für die Finanzverwaltungen, aber auch für den Steuerpflichtigen, erhöht werden. Die Erwartungshaltung bei der Einführung der Joint Audits beinhaltete nicht nur die Vermeidung einer doppelten Nichtbesteuerung von Einkünften, sondern insbesondere die Vermeidung einer Doppelbesteuerung für den Steuerpflichtigen. Trotz zahlreicher Doppelbesteuerungsabkommen und weiterer Instrumente zur Lösung von Besteuerungskonflikten, kann es bei komplexen Sachverhalten immer noch zu unterschiedlichen Bewertungen seitens der Finanzbehörden zweier Staaten mit einer daraus folgenden Doppelbesteuerung für das Unternehmen kommen. Im Nachhinein hat das Unternehmen kaum Möglichkeiten, um die Doppelbesteuerung aufzuklären. Bei international tätigen Unternehmenskonzernen kann das dazu führen, dass derselbe Sachverhalt innerhalb eines Konzerns in zwei oder mehr Ländern unterschiedlich gehandhabt wird.

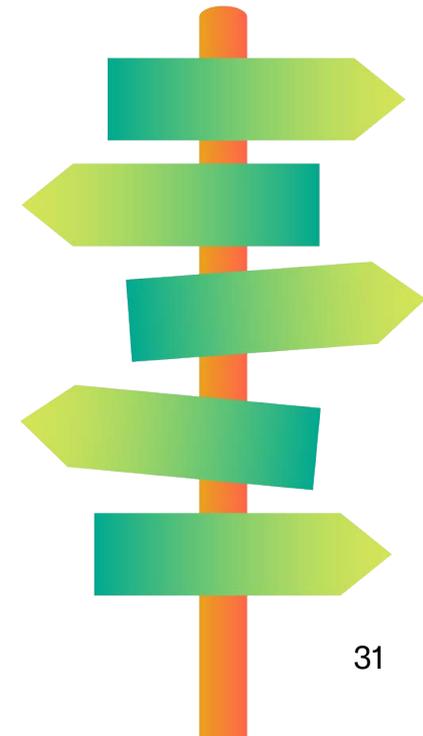
Das Ziel von Joint Audits ist eine Streitvermeidung im Vorfeld, statt einer späteren Streitbeilegung. Durch die gemeinsame Ermittlung des Sachverhalts sollen spätere Konflikte aufgrund eines unterschiedlichen Verständnisses des Sachverhalts vermieden werden.

---

## *Simultanprüfungen versus Joint Audits*

---

Man unterscheidet zwischen verschiedenen Arten der koordinierten Außenprüfungen. Innerhalb der koordinierten Außenprüfungen (sog. Joint Audits im weiteren Sinne) wird zwischen gleichzeitigen steuerlichen Außenprüfungen (sog. Simultanprüfungen) und gemeinsamen steuerlichen Außenprüfungen (sog. Joint Audits im engeren Sinne) unterschieden.



Bei einer gleichzeitigen steuerlichen Außenprüfung führen die beteiligten Finanzbehörden eigenständige Steuerprüfungen nach ihren nationalen Vorschriften und begrenzt auf ihr Zuständigkeitsgebiet aus. Die dadurch erlangten Informationen werden zeitnah mit den Finanzbehörden des anderen Staates ausgetauscht. Das ist nur möglich, wenn die Prüfungen nahezu gleichzeitig ablaufen.

Die gemeinsame steuerliche Außenprüfung wird mit den ausländischen Finanzbehörden zeitgleich und gemeinsam durchgeführt. Grundsätzlich werden auch dabei im jeweiligen Hoheitsgebiet eigenständige Außenprüfungen durchgeführt. Allerdings legen die teilnehmenden Steuerverwaltungen die Schwerpunkte und Strategie für die Ermittlungsmaßnahmen zusammen fest.

---

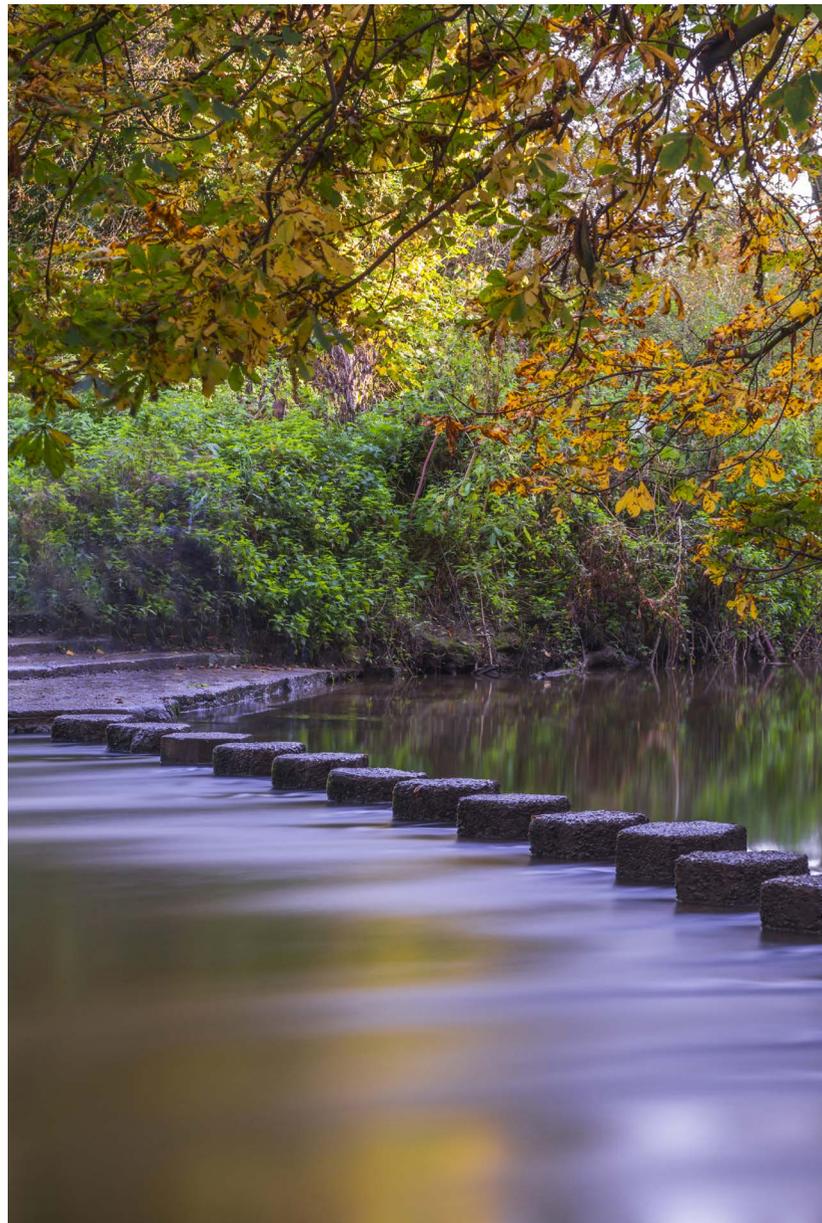
## Rechtliche Rahmenbedingungen

---

Innerhalb der EU wurden die rechtlichen Voraussetzungen für Joint Audits mit der EU-Amtshilferichtlinie (Richtlinie 2011/16/EU des Rates vom 15. Februar

2011 über die Zusammenarbeit der Verwaltungsbehörden im Bereich der Besteuerung) geschaffen. Sie wurde in Deutschland mit dem EU-Amtshilfegesetz vom 26. Juni 2013 (EUAHiG) in nationales Recht umgesetzt. Die Verbindung in das nationale Steuerrecht wurde in § 117 AO implementiert.

Derzeit werden lediglich gleichzeitige Prüfungen in § 12 EUAHiG gesetzlich geregelt. In Kombination mit den Regelungen zur Anwesenheit ausländischer Bediensteter in §§ 10, 11 EUAHiG und zum Informationsaustausch in §§ 4 bis 6 EUAHiG werden die



*Nathalie Noder*  
STEUERBERATERIN

+49 911 9193 2507  
nathalie.noder@roedl.com

rechtlichen Grundlagen für eine gemeinsame Prüfung gelegt. Die ausländischen Bediensteten dürfen nicht nur mit anwesend sein („passives Prüfungsrecht“), sondern gem. § 10 Abs. 3 EUAHiG auch Personen befragen und Aufzeichnungen prüfen („aktives Prüfungsrecht“). Für ein aktives Prüfungsrecht wird allerdings die Zustimmung der Personen benötigt.

Im Falle von Drittstaaten ist ein Joint Audit gegebenenfalls über Art. 26 des Doppelbesteuerungsabkommens oder anderer Übereinkommen möglich.

## *Ablauf in der Praxis*

Ein Joint Audit kann von verschiedenen Seiten angestoßen werden. So kann die deutsche oder ausländische Finanzbehörde ein Joint Audit einleiten oder

aber der Steuerpflichtige selbst regt die Durchführung eines Joint Audits an. Es gibt allerdings kein gesetzlich normiertes Antragsrecht des Steuerpflichtigen, d. h. der Steuerpflichtige kann der Finanzverwaltung nur den Vorschlag zur Durchführung eines Joint Audits unterbreiten.

Ein Ersuchen aus dem Ausland soll nach Auskunft von der deutschen Finanzverwaltung hingegen nur abgelehnt werden, wenn verfahrensrechtlich eine Prüfung in Deutschland nicht mehr möglich ist, noch nicht alle üblichen Informationsquellen ausgeschöpft wurden oder ein Handels-, Gewerbe- / Berufsgeheimnis bzw. ein Geschäftsverfahren preisgegeben werden würde.

In Deutschland ist das Bundeszentralamt für Steuern, Referat Bp III 8, das zentrale Verbindungsbüro zur Koordinierung von Joint Audits.

Einem Joint Audit können deckungsgleiche Prüfungszeiträume unterliegen, die in den betroffenen Staaten verfahrensrechtlich noch änderbar sind. Eine Mindestgrenze für den Umsatz/Gewinn des teilnehmenden Unternehmens oder für den Umfang der Prüfungshandlungen existiert nicht. Grundsätzlich stehen Joint Audits allen Unternehmen offen.



Der Fall wird durch einen verantwortlichen Koordinator / eine verantwortliche Koordinatorin aus dem Referat Bp III 8 des Bundeszentralamts für Steuern betreut. Auskunftsgemäß werden im Durchschnitt drei Arbeitstreffen benötigt, die jeweils ein bis zwei Tage umfassen. Bilaterale Joint Audits sollen regelmäßig innerhalb weniger als eines Jahres abgeschlossen werden können. Bei multilateralen Joint Audits verlängert sich die Prüfungszeit.

Die Durchführung soll regelmäßig in englischer Sprache erfolgen. Eine Ausnahme stellt der Fall dar, dass Deutsch die Muttersprache aller an dem Verfahren beteiligten Finanzverwaltungen ist.

Am Ende eines Joint Audits soll ein gemeinsam abgestimmtes Ergebnisprotokoll über die gemeinsame Außenprüfung erarbeitet werden. Das stellt dann allerdings lediglich die Grundlage für die nationalen Betriebsprüfungsberichte dar. Falls keine Einigung erzielt werden kann, bleibt dem Steuerpflichtigen gegebenenfalls noch die Möglichkeit eines Verständigungsverfahrens.

---

## Künftige Entwicklungen

---

Durch die Richtlinie (EU) 2021 / 514 des Rates vom 22. März 2021 zur Änderung der Richtlinie 2011 / 16 / EU über die Zusammenarbeit der Verwaltungsbehörden im Bereich der Besteuerung (sog. DAC-7-Richtlinie)

soll die gemeinsame Prüfung nun ebenfalls eine eigenständige Gesetzesregelung bekommen.

In Art. 3 Nr. 26 wird die gemeinsame Prüfung definiert: „Der Ausdruck ‚gemeinsame Prüfung‘ bezeichnet behördliche Ermittlungen, die gemeinsam von den zuständigen Behörden von zwei oder mehr Mitgliedstaaten und in Bezug auf eine oder mehrere Personen von gemeinsamem oder ergänzendem Interesse für die zuständigen Behörden dieser Mitgliedstaaten durchgeführt werden.“ Im neuen Art. 12a werden weitere Bestimmungen zur Durchführung der gemeinsamen Prüfung in die EU-Amtshilferichtlinie integriert.

Die Neuregelungen für die gemeinsamen Prüfungen sind bis 31. Dezember 2023 in nationales Recht umzusetzen und spätestens ab dem 1. Januar 2024 anzuwenden.

---

## Ausblick

---

Die ersten Joint Audits wurden hauptsächlich im Bereich der Verrechnungspreise durchgeführt. Grundsätzlich stehen aber alle grenzüberschreitenden Sachverhalte im Bereich der direkten Steuern einem Joint Audit offen. Insbesondere innerhalb Europas soll zwischen den Mitgliedstaaten die Informations-transparenz bei der Besteuerung weiter verbessert werden. Die Joint Audits sollen deshalb zur „Routine“ werden und weiter ausgebaut werden.

Damit soll aus der Sicht der Finanzverwaltung natürlich auch grenzüberschreitenden Steuerstrukturierungen zuvorgekommen werden, die zu einer doppelten Nichtbesteuerung von Einkünften führen könnten. Allerdings eröffnen Joint Audits für Steuerpflichtige auch die Möglichkeit komplexe, grenzüberschreitende Sachverhalte im Vorfeld zu klären und damit eine Doppelbesteuerung zu vermeiden.

---

## Bitte beachten Sie

---

Das Bundeszentralamt für Steuern stellt auf seiner Homepage ausführliche Informationen zum Thema „Joint Audit“ zur Verfügung.

# International implementiert

## Einführung eines ERP-Systems

Von Andreas Palsbröker  
Rödl & Partner Münster



Ein Enterprise Resource Planning-System (kurz: ERP-System) ist eminent für die Digitalisierungsstrategie eines Unternehmens und gewinnt an Bedeutung, wenn sich ein Unternehmen internationalisiert. Die Aufgabe besteht in der Verzahnung der wichtigsten Unternehmensprozesse, die eine frühzeitige bedarfsgerechte sowie zielgerichtete Ressourcen- und Unternehmenssteuerung ermöglicht. Das ERP-System bildet somit das Herzstück der Unternehmenssteuerung. Bei der Implementierung spielen zudem strategisches Change Management und die damit verbundene Einbindung aller involvierten Mitarbeiter von Projektbeginn an eine entscheidende Rolle.

Bereits nationale ERP-Implementierungen sind sehr umfangreiche Projekte; ERP-Einführungen in einem internationalen Kontext erhöhen die Komplexität nochmals – über Grenzen und Zeitzonen hinweg stellen sie bei Administration, Organisation und beim Project Management erheblich höhere Ansprüche an das Team. Viele international tätige Unternehmen haben eine heterogene IT-Infrastruktur mit einer Vielzahl verschiedener Anwendungen, die je nach Land und Niederlassung unterschiedlich betrachtet werden müssen. Durch die Unterschiedlichkeit der Systeme laufen viele Prozesse nicht effizient ab. Ziel der Implementierung ist es, die Unternehmenssteuerung unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Prozessanforderungen in verschiedenen Niederlassungen zu vereinheitlichen. Dafür ist es relevant, sich vorab über länderspezifische Vorgaben und Richtlinien zu informieren.

---

### Wichtige Faktoren bei internationalen Roll-outs

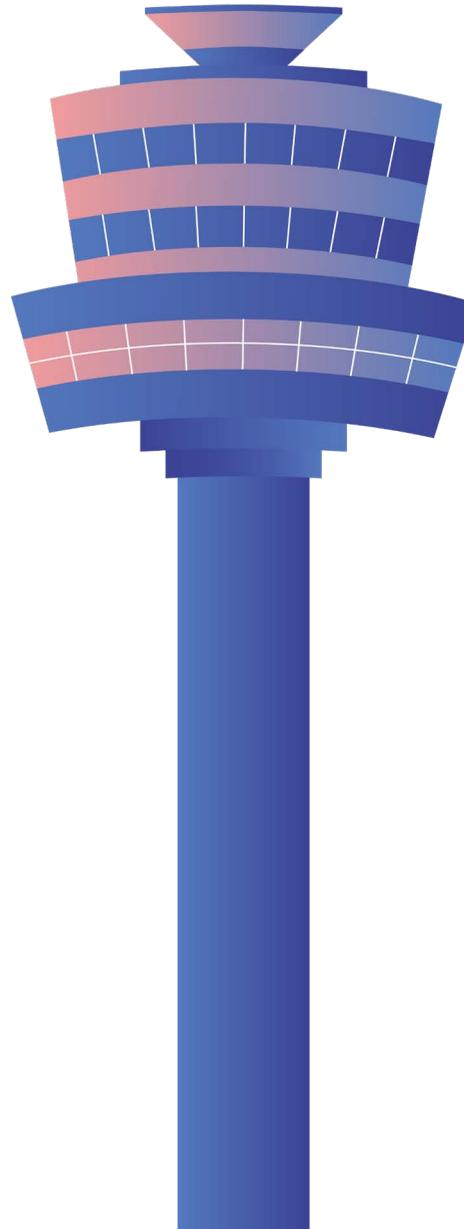
---

Die Auswahl der passenden ERP-Lösung muss ganz am Anfang des internationalen Projekts stehen und alle Anforderungen der Länder erfüllen. Das kann fiskale, legale oder Compliance-Themen betreffen. In

manchen Ländern sind spezielle Zertifizierungen notwendig, damit bspw. die Finanzbuchhaltung anerkannt wird. Zudem ist die Verfügbarkeit von bestimmten Sprachversionen wichtig: In einigen Unternehmensbereichen (Produktion, Lager, Logistik) ist die jeweilige Landessprache Pflicht.

Für den Erfolg des Projektes und das Erreichen einer einheitlichen, globalen Lösung ist es nicht nur bedeutend, die richtigen Systeme zu identifizieren, sondern die relevanten Geschäftsprozesse sowie ihre internationalen Unterschiede und Abhängigkeiten zu verstehen. Prozesse sowie Datenflüsse im Unternehmen müssen durchdacht und in strukturierter Form, im Idealfall in einem Business Process Management System, erfasst und für das Zielsystem optimiert werden. Fehler in der Anforderungsdefinition bzw. der Implementierung führen zu Problemen im Unternehmensablauf. Eine gewissenhafte und hochkonzentrierte Aufnahme aller Anforderungen ist die Grundlage eines ERP-Einführungsprojektes, um möglichst viele Probleme von vornherein ausschließen zu können. Die Einführung der Systeme geht somit immer mit einem gewissen Risiko einher, das im Vorhinein betrachtet und abgewogen werden muss.

Globale Templates können als Erfolgsfaktor für die internationale Implementierung gesehen werden. Sie verfolgen das Ziel, Überschneidungen der Prozesse in allen involvierten Niederlassungen herzustellen, um länderspezifischen Unterschieden sowie Prozessen entgegenzuwirken. Wenn diese Faktoren berücksichtigt werden, können alle Systeme international vereinheitlicht und die Geschäftsprozesse angeglichen werden.



*Andreas Palsbröcker*

GESCHÄFTSFÜHRER RÖDL DYNAMICS GMBH

+49 731 725573 02

andreas.palsbroecker@roedel-dynamics.com

Vor dem eigentlichen ERP-Projekt empfiehlt es sich, eine Prozess-Strukturierung und Harmonisierung durchzuführen. Schon zu Beginn sollte der gesamte Lebenszyklus betrachtet werden: Wie wird bspw. der Support im Betrieb sichergestellt? Unterschiedliche Sprachen, Zeiten und Zeitzonen sind zu beachten, ebenso müssen Supportfenster und Wartungsarbeiten sowie das Einspielen von Updates geplant sein. Auch der Faktor Mensch – also die Mitarbeitenden – dürfen nicht vergessen werden. Verschiedene Kulturen fordern ein aktives Change Management, das die Implementierung begleitet und die Team-Mitglieder über Organisationsstrukturen und -abläufe der entsprechenden Länder aufklärt, wodurch eine transparente Kommunikation gewährleistet werden kann. Unternehmen sollten deshalb verschiedene Punkte beachten und typische Fallstricke bewusst umgehen, um mit der Einführung eines neuen ERP-Systems die gesteckten Ziele zu erreichen und die eigene Digitalstrategie umzusetzen.

---

## *Change Management als wesentlicher Erfolgs- faktor*

---

Eine entscheidende Rolle bei der Einführung und der Umsetzung von ERP-Systemen spielen neben der Technologie hauptsächlich die Menschen, die täglich mit den Systemen arbeiten. Die Technologie trägt nur etwa 30 Prozent zu einer

erfolgreichen ERP-Implementierung bei. Die Menschen sind der maßgebliche Faktor für eine gelungene Projektrealisierung.

„Das haben wir schon immer so gemacht, deshalb bleibt es auch so.“ – Mit dieser Einstellung kann ein Unternehmen nicht wachsen und sich nicht weiterentwickeln. Damit ein Veränderungsprozess stattfinden kann und ein Unternehmen anpassungsfähig bleibt, müssen alle Beteiligten unbedingt an einem Strang ziehen. Oft steht die technische Implementierung im Vordergrund und wird daher auch privilegiert behandelt; während die Anwendenden, die das neue System am Ende nutzen sollen, kaum in das Projekt eingebunden werden. Die Vorgehensweise ist besonders in Implementierungsprojekten fatal. Umso wichtiger ist es, das Change Management langfristig in die Unternehmensstrukturen und -abläufe zu integrieren. Das bedeutet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an in das Projekt eingebunden werden. Ist das Change Management aktiver Teil der Implementierung, ist die Wahrscheinlichkeit der Erreichung der Projektziele deutlich höher, als ohne.

Bei der Implementierung sind drei Elemente relevant: Das erste Element stellt die zuvor angesprochene Einbindung der am Projekt beteiligten Mitarbeitenden dar. Dadurch wird ihr Fachwissen einbezogen, sodass ein genaueres Verständnis für die Gesamtprozesse erreicht und somit ein besseres Gesamtergebnis bei der Implementierung erzielt werden kann. Zugleich wird durch spezielle Pläne für Kommunikation, Training und Coaching eine schnellere Adaption ge-

währleistet. Zweitens reduziert aktives Change Management in ERP-Projekten das finanzielle Risiko des Unternehmens, da durch die Ausarbeitungen von verschiedenen Szenarien u. a. auf Krisenszenarien schneller und ruhiger reagiert werden kann. Gerade bei monetär aufwendigen Projekten ist die Sicherheit, auf mögliche Krisen vorbereitet zu sein, ein wichtiger Aspekt, der in der Planung nicht vernachlässigt werden darf. Das letzte Element umfasst



### 23. FORUM GLOBAL am 30. Juni 2022

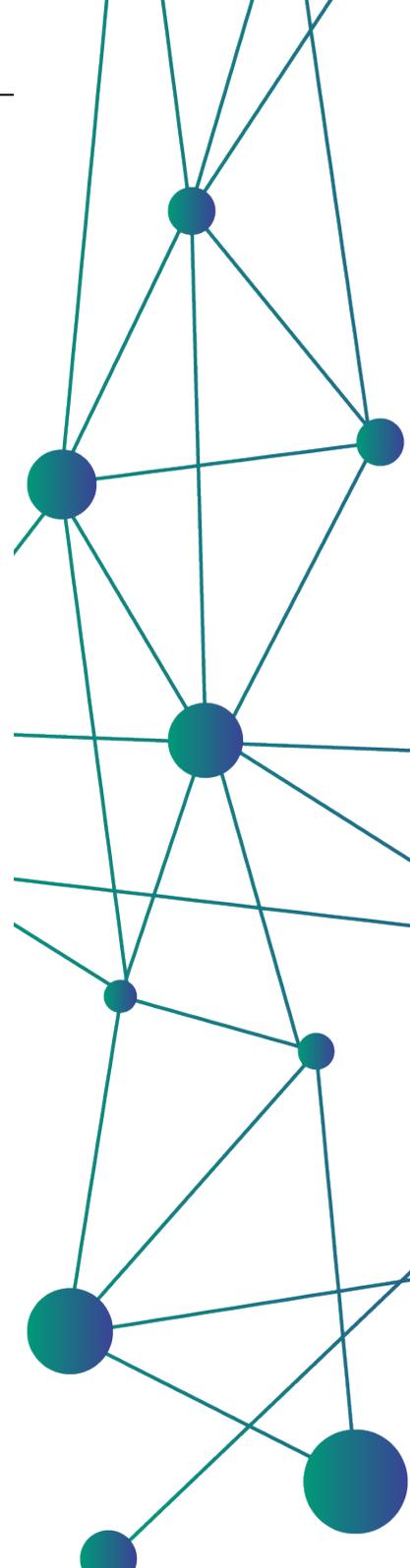
Vortrag zum Thema „Operationalisierung von Verrechnungspreisen in ERP-Systemen“ um 11:15 Uhr.

ein gutes Zeitmanagement, da die Implementierung von ERP-Systemen langwierig sein kann. Sowohl die zusätzliche Belastung der eingebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch die allgemeine Projektdauer, die bei ERP-Implementierungen von vielen Monaten bis sogar einigen Jahren anhalten kann, werden berücksichtigt. Eine ausgezeichnete Kommunikation ist essenziell, damit besonders auf der Zielgeraden kein Projektfrust eintritt, der schlimmstenfalls hohe Kosten zur Folge hat. Unter Berücksichtigung dieser drei Elemente kann das Change Management maßgeblich dazu beitragen, das neue System schnell zu adaptieren und langfristig zu nutzen.

## Fazit

Ziel internationaler ERP-Einführungen ist es, Prozesse und Datenflüsse in strukturierter Form über alle Länder und Niederlassungen hinweg in ein System zu bringen. Um möglichst viele Probleme und Risiken von vorneherein ausschließen zu können, ist die hochkonzentrierte Aufnahme aller relevanten Anforderungen, die Grundlage des ERP-Einführungsprojektes. Der Erfolgsfaktor Mensch sollte bei der Implementierung im Fokus stehen – nur durch sein Zusammenspiel mit der Technologie wird ein derartiges Projekt in einem internationalen Umfeld erfolgreich.

Die Erfahrungen aus der Krise zeigen, wie schnell eine Pandemie das Leben und die Wirtschaft verändern kann. Plötzlich ist es notwendig, Geschäftsprozesse innerhalb kürzester Zeit anzupassen, virtuelle Arbeitsräume zu schaffen und die Organisation mittels digitaler Instrumente zu befähigen und aufrecht zu erhalten. Die Möglichkeit des Zugriffs aus der Distanz und somit eine leistungsstarke IT-Infrastruktur bilden die Basis für erfolgreiches Krisenmanagement. Dabei bildet ein leistungsfähiges, adaptierbares ERP-System das Herzstück der Unternehmenssteuerung und somit die Grundlage für den Geschäftserfolg.



## Bitte beachten Sie

Beim internationalen ERP-Roll-out sind einige wichtige Merkmale zu berücksichtigen:

- Relevante Geschäftsprozesse sowie internationale Unterschiede und Abhängigkeiten müssen verstanden werden.
- Globale Templates und kulturelle Unterschiede sollten unbedingt beachtet werden.
- Es muss ein aktives Change Management stattfinden.

Für die erfolgreiche Implementierung von Microsoft Dynamics 365 entwickelten wir, basierend auf unseren Erfahrungen aus den Projekten, „Rödl EVOLVE®“ – eine agile Einführungsmethodik, die oben genannte Merkmale berücksichtigt, einen sehr frühen praktischen Start der User im System ermöglicht und in vier festen Phasen den Projekterfolg sicherstellt.

# Fremdwährungssicherung

## Der Einsatz von Sicherungsgeschäften

Von Karsten Luce  
Rödl & Partner Nürnberg

*Der Außenhandel hat für deutsche Unternehmen traditionell eine sehr große Bedeutung. Die internationale Verflechtung bietet einerseits viele Chancen durch den Zugang zu den internationalen Märkten, andererseits sind damit auch erhebliche Risiken unterschiedlichster Art verbunden. Verstärkt werden sie durch die aktuellen Einflüsse der Pandemie sowie die Auswirkungen des Kriegs in der Ukraine. Der Umgang mit den entstehenden Fremdwährungsrisiken spielt dabei eine große Rolle.*

Für die Minimierung oder Vermeidung der Fremdwährungsrisiken besteht die Herausforderung zum einen darin, eine wirtschaftlich sinnvolle Sicherungsstrategie auszuarbeiten und sie zum anderen auch entsprechend im Jahresabschluss abzubilden. Eine sinnvolle und umsetzbare Währungssicherungsstrategie zu entwickeln stellt viele betroffene Unternehmen vor eine entsprechende Herausforderung. Um das bewältigen zu können, muss zunächst Klarheit darüber bestehen, aus welchen Transaktionen welche Art und in welchem Umfang Fremdwährungsrisiken entstehen. Diese Risiko-Inventur bildet dann die Basis für eine für den jeweiligen Einzelfall passende Sicherungsstrategie und sollte v. a. unter Berücksichtigung eines ausgewogenen Grads an Kosten und Nutzen der Absicherung erfolgen. Dafür kommen sowohl eine „natürliche Sicherung“ durch gegenläufige Währungsströme in Frage, als auch der Einsatz von Derivaten.



Unabhängig von der Entscheidung über die Art der Absicherung, ist in jedem Fall ein detailliertes Verständnis über deren Wirkungsweise unabdingbar. Insbesondere beim Einsatz von Derivaten zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass die Anforderung nicht durchgängig erfüllt ist. V. a. durch den Abschluss von komplexen Derivaten entstehen oft über den eigentlichen Sicherungszweck hinausgehende Chancen und Risiken.

---

### *Bilanzielle Abbildung*

---

Neben der betriebswirtschaftlichen Sichtweise stellt sich spätestens mit Beginn einer Sicherungsbeziehung die Frage nach deren bilanzieller Abbildung. Sowohl nach dem Handelsrecht als auch nach den International Financial Reporting Standards (IFRS)



gibt es eine Reihe von Vorschriften und Grundsätzen, die zu beachten sind.

Unabhängig von den angewandten Rechnungslegungsgrundsätzen müssen das Grund- und Sicherungsgeschäft in jedem Fall über vergleichbare Risiken verfügen. Nur so ist sichergestellt, dass die Sicherungsbeziehung auch wirklich geeignet für den beabsichtigten Zweck ist. Die kombinierte Wirkung führt dazu, dass bspw. jegliches Währungsänderungsrisiko oder nur Kursverluste abgesichert werden.

Besonders im Zusammenhang mit Währungssicherungsgeschäften tritt in der Praxis immer wieder das Problem auf, dass für Sicherungsgeschäfte keine Standardderivate, sondern komplexe Derivate verwendet werden. Ihr Einsatz verlangt einerseits ein sehr genaues Verständnis über die jeweilige Wirkungsweise. Andererseits ist deren Einsatz und ihre Notwendigkeit in jedem Fall nochmals zu hinter-

fragen. Denn nur so kann sichergestellt werden, dass ein geeignetes Sicherungsgeschäft vorliegt.

Zusätzlich ist unbedingt die Wirksamkeit bzw. Effektivität der Sicherungsbeziehung zu überprüfen. Grundgeschäft und Sicherungsinstrument müssen derart aufeinander abgestimmt sein, dass bei einer gleichgerichteten Veränderung eines Einflussfaktors eine zwangsläufige Kompensation des Risikos durch das gegenläufige Geschäft stattfindet. Für den Effektivitätsnachweis sind meist mathematische Berechnungen notwendig, bei denen eine Modellierung und Bewertung von Derivaten verlangt werden. Das erforderliche finanzmathematische Wissen sowie der Zugriff auf Zins- und Währungskursdaten stellen für die Unternehmen in der Praxis eine entsprechende Hürde bei der Umsetzung der Bilanzierung dar, die frühzeitig aus dem Weg geräumt werden sollten. Die damit verbundenen Kosten sollten bereits bei der Entwicklung einer effizienten Sicherungsstrategie berücksichtigt werden.

---

## Fazit

---

Zur Absicherung von Fremdwährungsrisiken sind wirtschaftlich sinnvolle Sicherungsgeschäfte auszuwählen. Dazu muss ein genaues Verständnis über deren Wirkungsweise vorhanden sein. Zusätzlich sind für die Bilanzierung weitere Anforderungen zu erfüllen, die zeitnah erörtert werden müssen. Der damit verbundene Aufwand darf nicht unterschätzt werden.



*Karsten Luce*  
WIRTSCHAFTSPRÜFER, S  
TEUERBERATER

+49 911 9193 2521  
karsten.luce@roedl.com

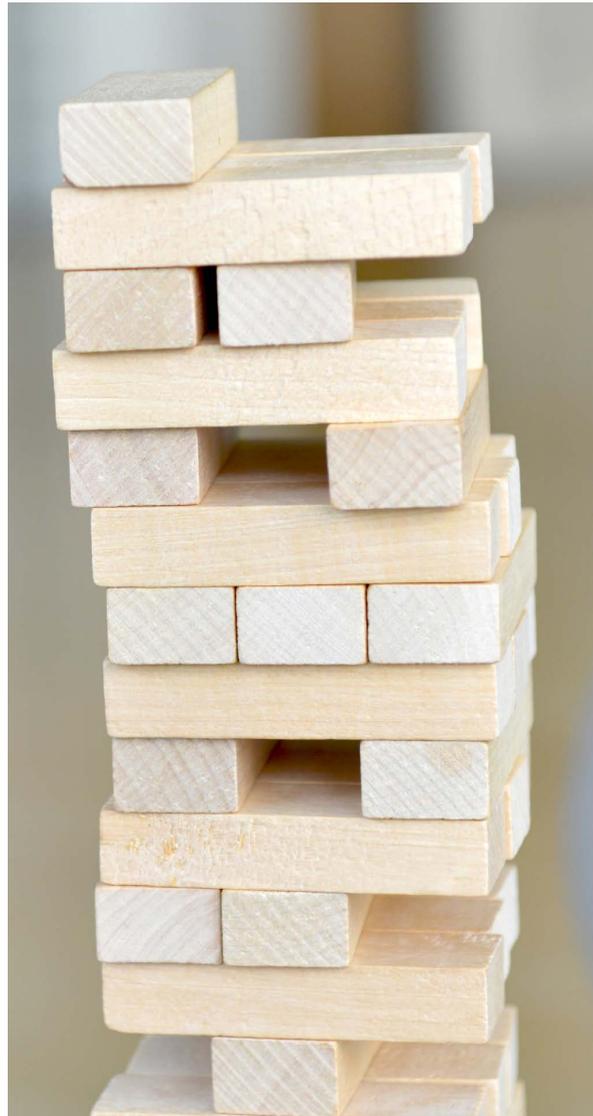
# Tatort Unternehmen

## Betrugs- und Unterschlagungsprüfungen

Von Roger Haynaly  
Rödl & Partner Shanghai

*Grenzüberschreitendes Wirtschaften bedeutet für viele Unternehmen Chancen und Risiken zugleich. Die Möglichkeiten in der Außenwirtschaft öffnen den Akteuren dabei viele Türen – doch hinter einer Tür kann sich auch eine Gefahr verstecken. Wirtschaftskriminalität sowie betrügerische Handlungen sind bspw. Themen, mit denen sich Unternehmen, nicht zuletzt aufgrund ihrer internationalen Beziehungen und der damit verbundenen wachsenden Komplexität von Geschäftsvorgängen, heutzutage regelmäßig konfrontiert sehen.*

Wirtschaftskriminalität hat zwei entscheidende Ursprünge: Zum einen „Angriffe von außen“, z. B. durch Cyberkriminalität; zum anderen „Angriffe von innen“. Verstanden werden darunter betrügerische Handlungen gegen ein Unternehmen durch die gesetzlichen Vertreter oder eigene Mitarbeiter. Der Betrug am Arbeitsplatz ist dabei eine der am weitesten verbreiteten „internen“ Bedrohungen in Form von Wirtschaftskriminalität. Für Unternehmen stellt sich oft die Frage, wie solchen Risiken am besten begegnet werden kann. Bei der Aufarbeitung oder zur Vorbeugung kann eine Betrugs- und Unterschlagungsprüfung (BUP) notwendig sein.



Anlässe für eine solche Sonderprüfung können konkrete Verdachtsmomente, Beschuldigungen zu einer begangenen Tat oder präventive Maßnahmen zur Verhinderung einer wirtschaftskriminellen Handlung sein. Mithilfe einer Betrugs- und Unterschlagungsprüfung wird das Schadensausmaß und die Auswirkungen im Unternehmen ermittelt, um ggf. arbeitsrechtliche Maßnahmen einzuleiten oder Schadensersatzansprüche geltend machen zu können. Weiter sollen Schwachstellen im Internen Kontrollsystem (IKS) aufgedeckt werden, um künftige Betrugsfälle verhindern zu können.

---

### Auftrag: Identifikation

---

Betrügerische Handlungen sind fast immer vorbereitet und in Transaktionen integriert, die den Anschein der Ordnungsmäßigkeit erwecken. Das aufzudecken ist kein leichtes Unterfangen. Nur wer im Umgang mit dem Zahlenmaterial des Unternehmens bzw. der gesamten Unternehmensgruppe weltweit versiert ist, kommt dabei weiter. Aufgrund seiner Unabhängigkeit und hohen Integrität ist der Wirtschaftsprüfer die Idealbesetzung für eine Betrugs- und Unterschlagungsprüfung.

Ob als Einzelauftrag oder im Fahrwasser der Internen Revision bzw. anderer Ermittler („Shadow Audit“) – die Durchführung einer schnellen und geräuschlosen Betrugs- sowie Unterschlagungsprüfung verlangt ein hohes Maß an Diskretion und Fingerspitzengefühl bei der Gratwanderung zwischen Vorwarnung eines Verdächtigen und Beunruhigung unbescholtener Mitarbeiter.

Was den Umfang einer solchen Untersuchung angeht, gibt es keine formalen Mindestanforderungen. Betrugs- und Unterschlagungsprüfung beinhalten typischerweise u. a. elektronische Datenanalysen, systematische Analysen von Kennzahlen und Berichten, gezielte Einzelfallprüfungen bei verdachtsgründenden Buchungen, aber insbesondere auch Interviews.

---

## Prüfungsergebnisse und Handlungsempfehlungen

---

Das Ergebnis der Prüfung kann entweder als Einzelbericht oder eingebettet in eine Matrix nach Vorgabe des Auftraggebers präsentiert werden. Typische Prüfungsergebnisse sind:

1. Betrug oder Unterschlagung werden erkannt und der Verdacht ist begründet! Für die Geschäftsleitung sind dann die folgenden Fragen zu beantworten: Wer ist der Täter und hat er allein agiert? Wie hoch ist der Schaden? Was sind die Gründe für die Tat? Warum wurde der Vorfall nicht früher erkannt? Was kann man jetzt tun (Schadensbegrenzung)?
2. Betrug oder Unterschlagung können nicht festgestellt werden und Verdachtsmomente, die Anlass zur Prüfung gaben, werden entkräftet! Dann ist zumindest zu klären, ob ein eventuell bestehendes Hinweisgebersystem (Whistleblowing) überarbeitet werden muss, um z. B. das Risiko falscher Anschuldigungen zu reduzieren.
3. Eine Unterschlagung wird nicht festgestellt oder es gibt Hinweise, die sich weder beweisen noch entkräften lassen, aber es werden Schwächen im Internen Kontrollsystem festgestellt! Hier An der Stelle müssen künftige Unterschlagungsmöglichkeiten aufgedeckt und beseitigt werden – ein Prozess, der von der Einführung ethischer Kodizes bis zu detaillierten arbeitsorganisatorischen Regelungen reichen kann.



Roger Haynaly

WIRTSCHAFTSPRÜFER, STEUERBERATER,  
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANT (USA)

+86 21 6163 5305  
roger.haynaly@roedl.com



Egal wie das Ergebnis einer Betrugs- und Unterschlagungsprüfung ausfällt: Es bringt mehr Sicherheit und stellt verloren gegangenes Vertrauen wieder her.

---

## Fazit

---

Insbesondere mittelständisch geprägte und international aktive Unternehmen sind sehr anfällig für Betrug und Unterschlagung, weil durchgängige und funktionierende interne Kontrollen meist nicht etabliert sind. Die Geschäftsführungen sind in zunehmendem Maße gefordert, eine aktive Rolle bei der Prävention und der Aufdeckung von unternehmensschädigenden Handlungen einzunehmen. Eine Unterschlagungsprüfung kann die gesetzlichen Vertreter bei dieser Aufgabe entscheidend unterstützen.

# Geopolitische Entwicklungen bestimmen den Handel

Prof. Dr. Thomas Jäger kommentiert



*Wenige Länder haben wirtschaftlich und sozial so stark von der Globalisierung der letzten Jahrzehnte profitiert wie Deutschland. Die enge globale Vernetzung der deutschen Wirtschaft, die sich an stets hohen Ex- und Importquoten sowie weltweiten Investitionen zeigt, ist ein konstitutiver Bestandteil der sozio-ökonomischen Ordnung Deutschlands und wird von der Bundesregierung weiterhin als wichtiges Ziel außenwirtschaftspolitischen Handelns angesehen.*

Die weltweite Vernetzung ist jedoch in den letzten Jahren unter heftigen Druck geraten, weil Krisen und Gegenkräfte auf sie einwirkten. Die Finanzkrise legte offen, dass eine unzureichend kontrollierte Vernetzung globale Schockwellen auslösen kann, wenn an einer Stelle Fehlhandeln zum Einsturz führt. Die Staatsschuldenkrise setzte die Eindämmung deutscher Exporte auf die internationale Tagesordnung. Die Pandemie förderte den Gedanken der Resilienz und damit die Verlagerung von Produktionsstätten. Sie unterbrach zugleich – was bis dato andauert – die globalen Lieferketten und führte zu Problemen in Produktion und Handel. Der Krieg gegen die Ukraine löste weitgehende Sanktionen und Embargos aus, deren Wirkungen auf Russland gegenwärtig ebenso wenig endgültig abgeschätzt werden können wie die Rückwirkungen auf die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft.

Alle Krisen zeigten in unterschiedlichen Dimensionen auf, dass die Wirkungen politischer und geopolitischer Disruptionen bei der Ausgestaltung der Globalisierung in der Phase zuvor nicht ausreichend beachtet wurden. Die Staaten und Unternehmen waren häufig nur unzureichend vorbereitet. Das führte im ersten Schritt zu erheblichen Kosten und löste danach die Gefahr aus, im Gegenhandeln über das Ziel hinauszuschießen. Deshalb muss die Bundesregierung aktuell mit einem 360-Grad-Blick darauf achten, dass

Prof. Dr. Thomas Jäger (Universität zu Köln)

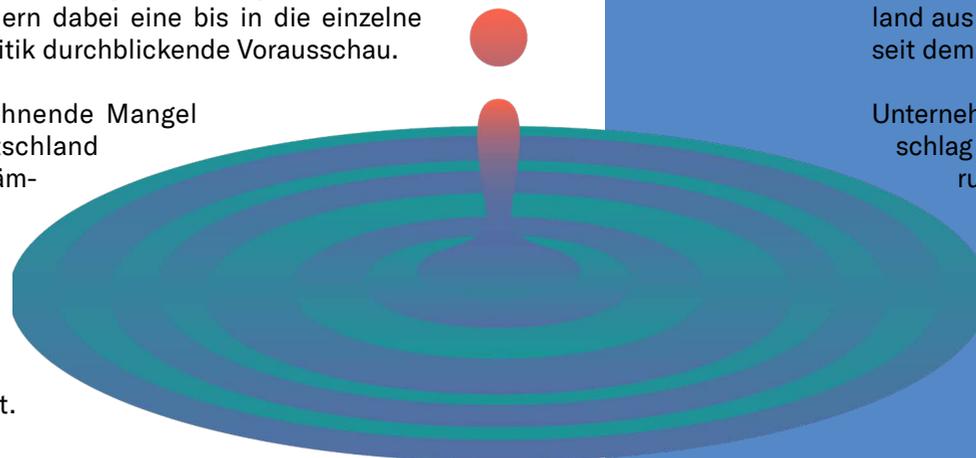
*Prof. Dr. Thomas Jäger (geboren: 1960) ist deutscher Politikwissenschaftler. Seit 1999 ist er Inhaber des Lehrstuhls für internationale Politik und Außenpolitik an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. Er ist Mitglied der Nordrhein-Westfälischen Akademie der Wissenschaften und der Künste und Herausgeber der Zeitschrift für Außen- und Sicherheitspolitik.*



die Schlussfolgerungen aus diesen Krisen nicht dazu führen, die Kräfte zu unterstützen, die auf die Zurückdrängung der Globalisierung gerichtet sind. Denn hinter der gegenwärtigen geopolitischen Auseinandersetzung um die Bedeutung von Einflussphären steht auch die Suche nach regionalen Wirtschaftszonen. Das würde den wirtschaftlichen Handlungsradius und die Interessen der deutschen Unternehmen insgesamt schädigen. Dass die aktuellen Sanktionen darauf gerichtet sind, regionale Einflusszonen abzuwehren und dabei gleichzeitig wirtschaftlichen Austausch unterbinden, ist ein Paradoxon, das sich in der Zeit auflösen soll. Das und die übrigen Wirkungen der Krisen bringen es mit sich, dass Unternehmen stärker als in den letzten Jahren politische Entwicklungen berücksichtigen müssen – und das heißt im guten Fall, dass sie sie voraussehen und in ihr Handeln einpassen müssen. In vielen Bereichen wird es sich um die Anpassung von Programmen und Strategien handeln, weil die politischen Vorgaben schwer zu durchbrechen oder zu ignorieren sind.

Konkret wird das derzeit an der Energiepolitik der Bundesregierung deutlich, die insbesondere von der deutschen Industrie einen raschen Anpassungsprozess unter großer Unsicherheit erwartet. Sie bezieht sich nicht nur auf Bezugsquellen, sondern auch auf die Produktionskosten und Preisgestaltung. Komplexe Systeme, wie es die verschiedenen Segmente der globalisierten Wirtschaft darstellen, verhindern dabei eine bis in die einzelne Wirkung der neuen Energiepolitik durchblickende Vorausschau.

Der sich schon lange abzeichnende Mangel an Facharbeitskräften in Deutschland stellt eine andere Aufgabe, nämlich Deutschland als Einwanderungsland für Fachkräfte attraktiv darzustellen. Die hohe Bedeutung des Zusammenspiels von Nation-Branding und anziehenden Arbeitschancen ist bekannt.

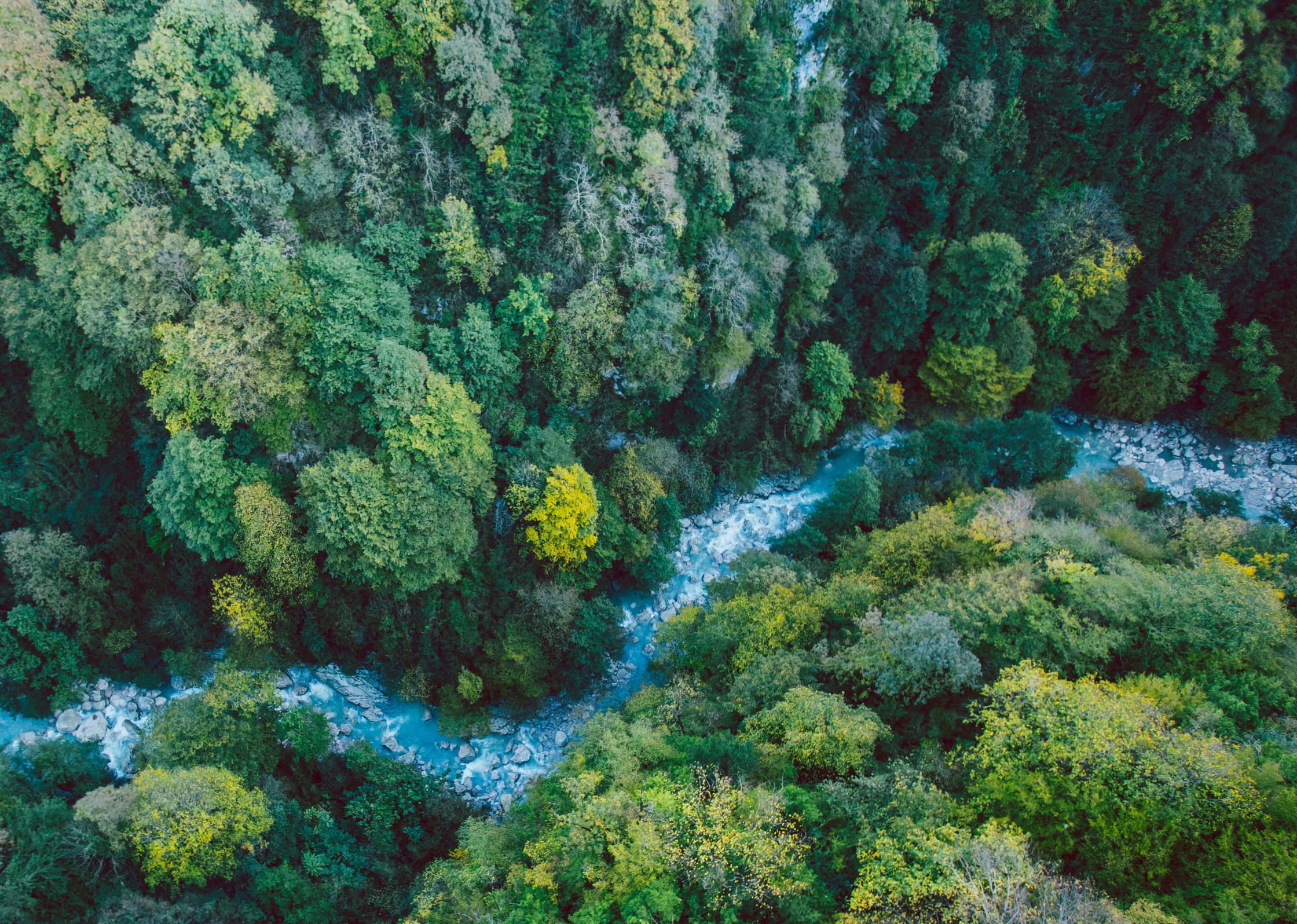


Umgesetzt wurde sie bisher nur in einem bescheidenen Maß, so dass sich daraus ein akutes Problem entwickelt hat.

Das sind nur zwei Beispiele für die gestiegene Bedeutung politischer und geopolitischer Entwicklungen für die konkreten Chancen deutscher Unternehmen in einer Globalisierung, die in den nächsten Jahren weiter unter Druck bleiben wird. Die nächsten Katastrophen lassen sich nicht voraussehen. Hier können Staat und Gesellschaft vor allem wachsam und auf alles gefasst sein. 2019 hatte niemand die Doppelkrise von Pandemie und Krieg in Europa erwartet. So weiß auch niemand, was als nächstes kommt.

Absehen lassen sich jedoch einige Entwicklungen im geopolitischen Konfliktfeld. So werden die Spannungen mit Russland intensiv bleiben, solange die Regierung ihr Ziel weiterverfolgt, Europa zu ihrem Einflussgebiet zu erklären. Russland wird weiter die Zerschlagung von Nato und EU anstreben, weshalb heftige Disruptionen in der EU nicht auszuschließen sind. Nationalpopulistische Tendenzen sind weiterhin vorhanden. Radikalisierungstendenzen aus unterschiedlichen Quellen sind zu beobachten. China und die USA können ihren Wettbewerb um internationale Dominanz jederzeit intensivieren. Die lange gehegte Vorstellung, dass sich Deutschland aus diesem Konflikt heraushalten könnte, ist spätestens seit dem Angriff Russlands zerstoßen.

Unternehmen und ihre Arbeitnehmer zahlen derzeit den Aufschlag für die geopolitische Unaufmerksamkeit der Regierung in zwei Jahrzehnten. Sie suggerierte Beruhigung und steckte an. Geopolitische Fragen hatten bei Unternehmensentscheidungen bisher untergeordnete Bedeutung. Das hat sich geändert. Die Globalisierung wird nicht aufgehoben, aber sie lässt sich in Zukunft nur unter Einschluss intensiver geopolitischer Konkurrenz gestalten. Das wird auch auf Unternehmensentscheidungen Einfluss nehmen.



„Guten Appetit!“

## Ein Blick über den Tellerrand

*Auch wenn sich auf Geschäftsreisen oft nur wenig Gelegenheiten für Sightseeing oder das Kennenlernen der örtlichen Kultur bieten, kommt man mit einem besonderen Kulturgut i.d.R. ganz von allein in Kontakt: mit landestypischen Speisen und Essgewohnheiten. So vielfältig wie die Länder, so unterschiedlich sind auch ihre Geschmäcker, Speisen und Tischsitten. Wir zeigen Ihnen, wie Sie beim Lunch mit Geschäftspartnern weltweit eine gute Figur machen. Wagen Sie mit uns einen Blick über den eigenen Tellerrand.*

### Deutschland: Ellenbogen vom Tisch

Die deutsche Küche ist sehr vielfältig und weist viele regionale Besonderheiten auf. Typisch deutsche Gerichte reichen von Königsberger Klopsen in Nordostdeutschland über Spätzle und Maultaschen in Schwaben bis hin zu Weißwürsten und Schweinebraten mit Klößen in Bayern. Weltweit am bekanntesten und als „typisch deutsch“ gelten übrigens die Königsberger Klopse.

Schlürfen, Schmatzen und Rülpsen am Tisch sind verpönt. Auch Geklapper mit Besteck und Geschirr sollte möglichst vermieden werden und die Hände mit den Handgelenken auf dem Tisch sichtbar sein. Die Ellenbogen sollten beim Essen nicht auf dem Tisch aufgestützt werden.

### China: Vorsicht mit den Stäbchen

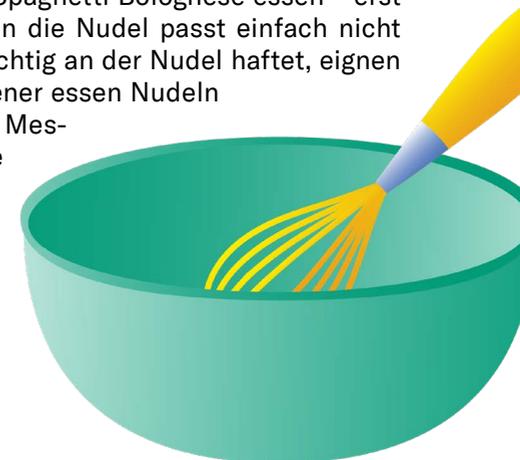
Was anderwo verpönt ist, gilt in China als Kompliment: Schlürfen und Rülpsen beim Essen zeigen dem Koch, dass dem Gast das Essen schmeckt und er sich wohlfühlt. Beim Essen aber sollten die Stäbchen keinesfalls gekreuzt oder in den Reis gesteckt werden – das ist nur bei einem Leichenschmaus zu Ehren des Toten gestattet. Auch sollten die Stäbchen nicht aneinander gerieben oder abgeleckt werden.

祝您有个好胃口

### Italien: Hier geht es um den richtigen Dreh

Wohl kein echter Italiener würde Spaghetti Bolognese essen – erst recht nicht mit einem Löffel. Denn die Nudel passt einfach nicht zur Sauce. Damit die Bolognese richtig an der Nudel haftet, eignen sich z. B. eher Rigatoni. Und: Italiener essen Nudeln nur mit einer Gabel – Löffel und Messer sollten also schnell beiseite gelegt werden. Auch dürfen die Spaghetti in Italien weder abgesehen noch abgebissen werden. Spaghetti essen ist also gar nicht so einfach.

*Buon appetito!*



## *Schweden: Das Land der Fleischbällchen*

Die traditionellen schwedischen Fleischbällchen Köttbullar werden aus gemischtem Hackfleisch, Zwiebeln, Semmelbröseln, Eiern, Wasser, Salz und Pfeffer hergestellt. Serviert mit Kartoffeln, einer braunen Sauce und Preiselbeeren ist das schwedische Nationalgericht besonders bei Familienfesten beliebt. Ganz wichtig: Entgegen der in Deutschland weit verbreiteten Artikulation werden die Fleischbällchen korrekt „Schöttbüllar“ ausgesprochen.

## *USA: Willkommen im Wilden Westen*

In den USA sind Frühstück und Abendessen oft besonders üppig. Neben Cornflakes in allen erdenklichen Variationen frühstücken die Amerikaner auch gerne Donuts, Pancakes oder Muffins. Am Abend genießt man einen Burger oder im Sommer besonders gerne ein Barbecue im großen Kreis, mit Freunden, Nachbarn und der Familie.

In den USA wird oft nur mit einer Hand gegessen. Einer Legende nach ist das auf die Zeit des Wilden Westens zurückzuführen. Da man sich stets in Acht nehmen musste, blieb eine Hand wohl auch während des Essens auf der Waffe. Daher soll es rühren, dass bis heute viele Amerikaner ihr Essen zerschneiden und es anschließend nur mit einer Gabel, einhändig zu sich nehmen. Die andere Hand liegt heute meist einfach im Schoß.



## *Brasilien: Vielfalt auf den Tellern*

So facettenreich wie der brasilianische Karneval ist auch die Küche. Brasilien erstreckt sich über vier Klimazonen und vereint u. a. afrikanische, portugiesische und indianische Einflüsse. Während an den Küsten im tropischen Norden gerne Fisch und Meeresfrüchte serviert werden, ist die Küche im Inneren des Landes mit Früchten und Wurzeln afro-brasilianisch geprägt. Weiter im Süden sind Fleischgerichte vom Grill beliebt. „Die brasilianische Küche“ ist also kaum zu definieren.

## *Spanien: Müll auf dem Boden*

Spanien ist bekannt für seine Tapas. Oft gibt es in den Bars zum ersten Getränk ein Häppchen kostenlos. Vor vielen Servietten und Olivenkernen auf dem Boden sollte man sich dabei keinesfalls abschrecken lassen, sondern erst recht eintreten – offenbar sind die Tapas gut und die Bar ist sehr beliebt. Die Entsorgung der Abfälle auf dem Boden gehört in Spanien eben einfach dazu.

Das gemeinsame Essen findet in Spanien grundsätzlich später statt. Das Mittagessen beginnt selten vor 14:30 Uhr, das Abendessen meist nicht vor 22:00 Uhr. Im Restaurant sollte man darauf warten, vom Kellner einen Platz zugewiesen zu bekommen. Sich einfach selbst einen freien Tisch zu suchen oder zu fragen, ob man sich an einem Tisch dazusetzen kann, wird in Spanien wenig geschätzt.

*¡Buen provecho!*

---

## *Frankreich: Essen als Kulturerbe*

---

Gutes, ausgiebiges Essen gehört in Frankreich zur Lebensart. Die „Haute Cuisine“ Frankreichs gilt als Schlemmerparadies für Feinschmecker und Gourmets. So wurde die französische Küche sogar zum UNESCO-Kulturerbe erhoben. Unsere französischen Nachbarn legen übrigens besonders großen Wert auf die korrekte Verwendung des Bestecks – nur das Baguette darf keinesfalls mit dem Messer geschnitten, sondern sollte mit der Hand in kleine Stücke gebrochen werden.

Auch in unserem Nachbarland gibt es einige Besonderheiten, die es zu beachten gilt: Auch wenn die Suppe heiß ist, sollte man sie nicht durch Pusten versuchen abzukühlen. Auch wenn der Käse noch so gut schmeckt, sollte die Käseplatte nie komplett geleert werden. Auch wenn das Essen besonders mundet, sollten Geräusche wie Schmatzen beim Essen unbedingt vermieden werden.

---

## *Neuseeland: Land der Kiwi(s)*

---

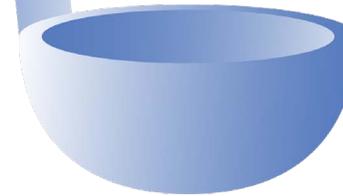
Pavlova, eine mit Sahne und Kiwi gefüllte Baiser-Torte, gilt als berühmtestes Dessert Neuseelands – jedoch wird sie auch von Australien als Nationalgericht beansprucht. Übrigens erhielt die Kiwi erst mit dem Export von Neuseeland in die USA ihren heutigen Namen. 1962, zu Zeiten des Kalten Krieges, herrschte eine antikommunistische Stimmung im Land, weswegen die exotische Frucht unter ihrem ursprünglichen Namen „Chinesische Stachelbeere“ nicht angenommen wurde. Auf der Suche nach einem neuen Namen fiel die optische Ähnlichkeit der kleinen Frucht zum neuseeländischen Nationalsymbol, dem Kiwi-Vogel, ins Auge – seither verkauft sich die Kiwi auch in den USA sehr gut.

---

## *Indien: Etwas Scharfes auf den Tellern*

---

Weder mit Löffel noch mit Gabel essen die Menschen in Indien. Die Speisen werden mit den Fingern und einem Stück Fladenbrot, z. B. Naan oder Roti, verzehrt. Aber nicht mit der linken Hand! Denn sie gilt in Indien als unrein. Vor den verschiedenen Gängen sollte man sich zudem mehrmals die Hände waschen. Übrigens stammt auch das laut Forbes Traveler schärfste Gericht der Welt aus Indien: Phaal, ein Curry-Hühnchen mit Bhut Jolokia Chili – laut Guinness-Buch dem schärfsten Chili weltweit.




---

## *Japan: Schlürfen, Schmatzen und Rülpsen*

---

Reis ist in Japan Grundnahrungsmittel und den Japanern heilig. Am Ende jedes Essens gibt es noch 2 Schälchen Reis pur, die nach Möglichkeit aufgegessen werden sollten. Von den übrigen Speisen kann gerne ein Anstandsrest übrig gelassen werden. Das in Deutschland als Inbegriff der japanischen Küche geltende Sushi wird in Japan nur zu besonderen Anlässen verspeist.

Japaner essen traditionellerweise an niedrigen Tischen, auf dem Boden sitzend. Männer setzen sich dabei in den Schneidersitz, Frauen am besten auf die Fersen. Schlürfen, Schmatzen und Rülpsen sind – ähnlich wie in China – in Japan ausdrücklich erwünscht, um dem Koch ein Kompliment zu machen. Mit den Stäbchen jedoch darf keinesfalls Essen aufgespießt oder auf andere Leute gezeigt werden, auch Ablecken oder Kauen auf den Stäbchen ist verpönt.

*Itadakimasu!*



Ausgabe Juni 2022  
ISSN 2199-8345

## HERAUSGEBER

Rödl GmbH  
Rechtsanwaltsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft  
Äußere Sulzbacher Str. 100  
90491 Nürnberg  
www.roedl.de

## VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

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

## REDAKTION

Unternehmenskommunikation  
Anja Soldan (anja.soldan@roedl.com)  
Birgit Kraus (birgit.kraus@roedl.com)  
Thorsten Widow (thorsten.widow@roedl.com)

## Geschäftsfelder

Patrick Satzinger (Rechtsberatung)  
Britta Dierichs (Steuerberatung)  
Nathalie Noder (Business Process Outsourcing)  
Sabrina Jattke (Unternehmens- und IT-Beratung)  
Justyna Wellhöfer (Wirtschaftsprüfung)

## LEKTORAT, LAYOUT &amp; MAILING

Unternehmenskommunikation  
Anja Soldan (anja.soldan@roedl.com)  
Nadine Schöllmann (nadine.schoellmann@roedl.com)  
Anita Imgrund (anita.imgrund@roedl.com)

## INTERNET

[www.roedl.de/entrepreneur](http://www.roedl.de/entrepreneur)

## ERSCHEINUNGSWEISE

4-mal im Jahr



Unser Wirtschaftsmagazin *Entrepreneur*  
Oktober-Ausgabe 2022

## Marke



Dieses Wirtschaftsmagazin 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.

*Seien Sie dabei!*

Am 30. Juni 2022 laden wir Sie herzlich zu unserem 23. Forum Global ein.

*Freuen Sie sich auf 24 spannende Vorträge und den persönlichen Austausch mit unseren internationalen Experten. Zwei Highlights im Programm sind unsere Paneldiskussionen um 10:00 Uhr zu „Mobile Working“ und um 17:15 Uhr zum Thema „Gelungener Fremdvergleich“. Lesen Sie mehr zu Programm und Anmeldung auf unserer Homepage.*



Rödl GmbH  
Rechtsanwaltsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

Äußere Sulzbacher Str. 100  
90491 Nürnberg

[www.roedl.de](http://www.roedl.de)

*Folgen Sie uns auch auf LinkedIn »*

