



TSCHECHISCHE REPUBLIK





Tschechische Republik

Quick Facts

- Hauptstadt: Prag
- Währung: Tschechische Krone (CZK)
- Fläche: 78,864 qkm
- Einwohnerzahl: 10,6 Millionen
- Erwerbstätige Bevölkerung: 5,4 Millionen
- Inflation: 2,5 %
- Brutto-Durchschnittslohn: 29.050 CZK; entspricht ca. 1.148 EUR
- Arbeitslosenquote: 2,5 %
- Wachstumsrate Bauindustrie: 1,9 %
- Wachstumsrate Industrie: 8,5 %

Rechtliches und wirtschaftliches Umfeld

Die Tschechische Republik verfügt über ein voll ausgebildetes Rechtswesen, und für die Rechtspflege sind die Strukturen und Finanzen vorhanden.

Seit dem Fall der Mauer vor 25 Jahren hat sich die Tschechoslowakei, und dann die Tschechische Republik, mit einer hohen Geschwindigkeit entwickelt und das Rechts- und Verwaltungssystem nach Vorgabe der EU effektiver, schneller und transparenter gestaltet sowie die Rechtsordnung an die europäischen Erwartungen angepasst. In diesem Bestreben wurden verständlicherweise viele Gesetze modifiziert und ersetzt.

Die Tschechische Republik bemüht sich seit jeher, die behördlichen Prozesse einfacher, schneller und transparenter zu gestalten und investiert insbesondere in E-Government-Plattformen, d. h. in internetbasierte Seiten, die die Kommunikation mit Behörden und Gerichten (elektronische Briefkästen für Unternehmen) sowie Anträge (z. B. Handelsregister, Immobilienkataster) und Steuererklärungen vereinfachen und beschleunigen.

Steuer im Vergleich zu Deutschland

Körperschaftsteuer

Der Körperschaftsteuer in Tschechien beträgt 19 Prozent. Im Vergleich zu der deutschen Körperschaftsteuer, die 15 Prozent beträgt, ist diese also um vier Prozent höher. In Tschechien gibt es jedoch keinen Solidaritätszuschlag und keine Gewerbesteuer. Die effektive

Steuerbelastung der juristischen Person in Deutschland bewegt sich also von ca. 30 bis 33 Prozent.

Unter Berücksichtigung der steuerlich nicht abzugsfähigen Aufwendungen ist der effektive Steuersatz in Tschechien ca. 23 Prozent und damit wesentlich niedriger als die Steuerbelastung der Gewinne der juristischen Personen in Deutschland.

Die steuerlich nicht abzugsfähigen Aufwendungen sind vor allem die Bewirtungs- und Repräsentationskosten, der Zugang von Rückstellungen und von Wertberichtigungen.

Die Körperschaftsteuervorauszahlungen sind üblicherweise quartalsmäßig abzuführen.

Die EU-Mutter-Tochter-Richtlinie bezüglich der Gewinnausschüttung wurde in das CZ-Körperschaftsteuergesetz voll implementiert. Die Gewinnausschüttung ist von der Steuer befreit (min. zehn Prozent Anteil für minimal zwölf Monate), jedoch fünf Prozent von dem ausbezahlten Betrag werden als steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen angesehen.

Lohnsteuer

Die Lohnsteuer beträgt 15 Prozent vom sogenannten Super-Bruttolohn, was ca. 20 Prozent des Bruttolohns entspricht. Bei der Berechnung der Lohnsteuer sind auch persönliche Verhältnisse der einzelnen Personen zu berücksichtigen, die die Höhe der Lohnsteuer beeinflussen können. Die Lohnsteuer ist linear, eine Form der progressiven Besteuerung ist die sogenannte Solidaritätssteuererhöhung, die sieben Prozent beträgt. Der Solidaritätssteuererhöhung unterliegen die Einkünfte, die monatlich ca. 100.000 CZK überschreiten.

Umsatzsteuer

Der Umsatzsteuersatz beträgt 21 Prozent, für Lebensmittel wird aber ein niedrigerer Steuersatz in Höhe von 15 Prozent appliziert. Die Umsatzsteuererklärung wird auf monatlicher Basis abgegeben.

Quellensteuer

Die Quellensteuer wird auf die grenzüberschreitenden Zahlungen laut dem DBA zwischen Deutschland und Tschechien appliziert. Zum Beispiel für die Miete von Sachanlagen beträgt diese Steuer fünf Prozent.

Logistik – konkurrenzfähige Infrastruktur

Die Tschechische Republik verfügt über eines der modernsten Verkehrsnetze in Mittel- und Osteuropa. Dank ihrer geografischen Lage wurde sie zum natürlichen Kreuzpunkt für wichtige Transitkorridore. Die Tschechische Republik gehört zu den bestentwickelten Ländern weltweit, was die Verkehrsnetzdicke betrifft. Der Transportleistungsbedarf bei einer zu überbrückenden Distanz von max. 1.400 km ist bei allen möglichen interessanten Standorten erfüllt.

Formen von Investitionsfördermittel in der Tschechischen Republik

Investoren im Bereich der verarbeitenden Industrie, strategischer Dienstleistungen und Technologiezentren (sowohl bestehende Investoren als auch neue Teilnehmer) genießen nun einen Einkommensteuererlass mindestens 25 Prozent. Eine finanzielle Unterstützung bei der Generierung neuer Arbeitsstellen ist bis zu 300.000 CZK pro neuer Arbeitsstelle möglich. Des Weiteren gibt es Zuschüsse für Schulungen und Umschulungen.

Arbeitnehmermarkt – Verfügbarkeit

Durch die Mitgliedschaft in der Europäischen Union sind im Bereich Arbeitsrecht aufgrund zahlreicher europäischer Vorgaben die Standards in vielen Bereichen angepasst worden und mit für Investoren aus dem EU-Ausland vertrauten Kodifikationen vergleichbar.

Im Vergleich mit deutschen Verhältnissen würden wir aus unserer Erfahrung gern erwähnen, dass das Thema „Gewerkschaften“ in der Tschechischen Republik (noch) nicht so ausgeprägt ist, wie man dies aus Deutschland kennt.

Der Mindestlohn beträgt 12.200 CZK monatlich (73,20 CZK pro Stunde). Im tschechischen Rechtssystem ist jedoch eine garantierte Lohnhöhe festgesetzt. Die Höhe des Lohns wird von der Höhe der Verantwortung und der Art der Funktion der jeweiligen Arbeitsstelle abgeleitet. Die Lohnsteuer wird monatlich abgeführt. Gemäß aktueller Zahlen des Tschechischen Statistischen Amtes für das Jahr 2017 beträgt die monatliche Durchschnittsvergütung in Tschechien 29.050 CZK (ca. 1.148 Euro). Zwischenjährlich ist der Wert um 4,2 Prozent real gestiegen. Es handelt sich um den größten Anstieg seit 2007.

Die Sozial- und Krankversicherung wird vom Arbeitgeber mit einem größeren Anteil getragen und ist monatlich abzuführen. Insgesamt beträgt diese Belastung 34 Prozent vom Bruttolohn. Zudem ist die obligatorische Unfallversicherung zu applizieren. Die Höhe der Versicherungsprämie wird von der Art der Arbeitsstelle abgeleitet (<1 Prozent des Bruttolohns).

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Die Tschechische Republik ist ein Industrieland und über die Grenzen Europas hinweg bekannt für ihre Automobilindustrie, Glaskunst und Brauereien.

Mit der Karlsuniversität in Prag besitzt die Tschechische Republik die älteste Universität in Mitteleuropa. Der Zugang zu Bildung steht allen Gesellschaftsschichten offen und es finden sich gut qualifizierte Mitarbeiter in allen Industriezweigen.

Trotz der Tatsache, dass zumindest in Prag und einigen größeren Regionalstädten eine ganze Reihe von Ausländern lebt (nicht zu vergessen die vielen Touristen, die Prag und die Tschechische Republik jedes Jahr besuchen), ist die tschechische Gesellschaft nicht sehr multikulturell, was sich in der derzeitigen tschechischen Flüchtlingspolitik widerspiegelt.

Aufgrund der rund 400 gemeinsamen Jahre im Herrschaftsgebiets der Habsburger haben sich die österreichische und tschechische Kultur gegenseitig stark beeinflusst. Der Einfluss der Reformen von Maria Theresia in der Staats- und Bildungspolitik ist nicht zu verkennen.

Die tschechische Kultur steht der österreichischen sehr nah, näher noch als der deutschen Kultur. So verlangt es auch in der Tschechischen Republik die Höflichkeit, im gesellschaftlichen Verkehr bei der Anrede Titel zu nennen. Auch werden sowohl in der deutschen und der tschechischen Sprache oft die gleichen Sprichwörter verwendet.

In Tschechien wird sehr viel Wert auf ein angenehmes soziales Klima und eine positive Atmosphäre gelegt. Direktes Auftreten, wenn Deutsche z. B. „ohne Umschweife“ direkt auf den Punkt kommen, wird als unhöflich angesehen. Es wird erwartet, dass zunächst eine emotionale Bindung zwischen den Mitarbeitern oder Geschäftspartnern als Basis für eine gute Zusammenarbeit aufgebaut wird. Es ist nicht unüblich, dass Freundschaften vertikal zwischen verschiedenen Hierarchiestufen geschlossen werden. Die Grenzen zwischen Privatem und Geschäftlichem verschwimmen.

Fachliche Kritik wird daher oft nicht als solche aufgefasst, sondern eher persönlich genommen. Direkte Kritik wird vermieden, da diese als unhöflich angesehen wird. Vielmehr

wird versucht, Kritikpunkte informell zu lösen, Konflikten aus dem Weg zu gehen oder auszusitzen. Unzufriedenheit wird daher auch nicht gern offen kommuniziert, sondern muss vielmehr der Körpersprache entnommen werden. Aufgrund der freundschaftlichen Verhältnisse überwiegt ein informeller Führungsstil.

Improvisationsfähigkeit wird in Tschechien als durchaus positive und wesentliche Eigenschaft angesehen, die Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Erfindungsreichtum bedeutet. Dieses führt dazu, dass enge Vorgaben als Beschränkung empfunden werden können sowie Richtlinien und Standards eher als Rahmen gesehen werden, in dem man sich bewegen kann, denn als starre Vorgaben. Der Sinn der Vorgaben wird hinterfragt und nicht als gegeben hingenommen.

Das Erreichen des Ziels bzw. die Erledigung der Aufgaben stehen im Vordergrund, nicht die Art, wie das Ziel bzw. die Aufgabe erreicht werden. Unwägbarkeiten werden als unvermeidbarer Bestandteil des (unternehmerischen) Lebens angesehen, welche Improvisation erfordern: Dieser Ansatz führt dazu, dass Planungen bis ins kleinste Detail und unter Abwägung aller nur erdenklichen Risiken als einengend und lebensfremd empfunden und somit bisweilen eher lax durchgeführt werden. Diese Einstellung führt aber auch dazu, dass in Tschechien Probleme angegangen und gelöst werden, die in Deutschland als unlösbar angesehen werden.

Auch wenn Flexibilität grundsätzlich als positive Eigenschaft angesehen wird, gilt diese weniger im Zusammenhang mit der Wahl des Arbeitsortes. In Tschechien herrscht langfristig eine sehr hohe Eigenheimquote und momentan die niedrigste Arbeitslosenquote Europas. Nicht nur daher ist es schwer, potenzielle Arbeitnehmer wegen einer Arbeitsstelle zu motivieren, den Wohnort zu wechseln oder zum Arbeitsort zu pendeln. Insbesondere in der jüngeren Generation wird verstärkt Wert auf eine Work-Life-Balance gelegt, was auch offen in Vorstellungsgesprächen thematisiert wird.

Nicht zu vernachlässigen ist schließlich und endlich der Einfluss der Landessprache: Tschechen ist durchaus bewusst, dass bei einer Einwohnerzahl von ca. 10,5 Millionen und den Schwierigkeiten, die die tschechische Sprache Ausländern bereitet, eine fließende Beherrschung durch Investoren eher die Ausnahme sein wird. Insofern sind viele Tschechen bemüht, Englisch, aber auch die deutsche Sprache zu erlernen. Allerdings wird schon das ernsthafte Bemühen, sich wenigstens Grundkenntnisse der tschechischen Sprache anzueignen, sehr positiv aufgenommen. Insofern kann diese Geste eine deutlich positive Wirkung bei der Klärung eventuell aufkommender Probleme oder Meinungsverschiedenheiten haben, die weit über das rein Sprachliche hinausgeht.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

In der Tschechischen Republik werden die Unternehmenskultur und das Arbeitsumfeld meist durch ausländische Gesellschaften beeinflusst, die in dieser Hinsicht auf Erfahrungen aufbauen können und diese auch konsequenter durchsetzen. Auf eine eigene, besondere Unternehmenskultur legen bis zu 70 Prozent der in Tschechien aktiven ausländischen bzw. internationalen Unternehmen wert. Die Unternehmenskultur befindet sich gleichwohl im Fluss und wird quer durch Branchen und Unternehmensbereiche immer wieder neu geformt. Mehr und mehr Führungskräfte tschechischer Unternehmen lassen sich von den Zentralen ausländischer Muttergesellschaften inspirieren und möchten ihren Arbeitnehmern eine interessante Unternehmenskultur bieten. Beinahe die Hälfte aller tschechischen Gesellschaften sieht in der Arbeitsatmosphäre und in einer guten Unternehmenskultur einen Grundstein für die Zufriedenheit ihrer Arbeitnehmer.

Als wichtigste Aspekte gelten in diesem Zusammenhang die Kultur des Arbeitsumfeldes, die Offenheit des Managements gegenüber den Mitarbeitern, ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis innerhalb der Firma und die Art und Weise der Kommunikation im Rahmen des Unternehmens. Die Unternehmenskultur spiegelt sich in der alltäglichen Atmosphäre am Arbeitsplatz, im Engagement der Mitarbeiter, in der Art der Zusammenarbeit, der Mitarbeiterführung und der Delegation von Aufgaben wider.

Eine gute Unternehmenskultur kann die Fluktuation der Mitarbeiter deutlich senken, was mit Blick auf die aktuell sehr niedrige Arbeitslosigkeit in der Tschechischen Republik und auf fehlende Fachkräfte ein Schlüsselfaktor für die Entwicklung von Unternehmen darstellen kann. Die konkrete Ausgestaltung der Unternehmenskultur gehört eindeutig zu den Hauptbereichen, die die Gewinnung neuer Arbeitskräfte, die Attraktivität des Arbeitgebers und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter beeinflussen können.

Arbeitnehmer, deren Hauptmotivation nicht allein in der Gehaltshöhe besteht, sind zufriedener, leistungsfähiger, kreativer und weniger wechselwillig, sofern sich das Unternehmen auf die Definierung einer klaren Unternehmenskultur konzentriert. Die Erwartungen tschechischer Arbeitnehmer sind oft auch persönlicher Natur, sie schätzen soziale Beziehungen, eine positive Atmosphäre und emotionale Führung. Für ausländische Gesellschaften lohnt sich daher ein Investieren in Zeit und Energie, um Regeln nicht nur für harte Erfolgsfaktoren wie Umsatz, Rendite, das Verhältnis der Personalkosten, den Marktanteil etc. zu formulieren, sondern auch Rahmenbedingungen für weiche Faktoren zu schaffen, die das Klima im Unternehmen, die Zufriedenheit und das Engagement der Arbeitnehmer begünstigen.

Im eigentlichen Sinne des Wortes ist die Unternehmenskultur tschechischer Unternehmen eher diffus und zeichnet sich durch die Verknüpfung von Arbeit und Freizeitaktivitäten aus.

Zu den durch Arbeitnehmer präferierten Attributen einer Unternehmenskultur von auf dem tschechischen Markt aktiven Gesellschaften zählen insbesondere:

- ein gutes soziales Klima in der Gesellschaft,
- eine Orientierung auf soziale Beziehungen,
- eine einfache Führungsstruktur,
- klar beschriebene und vorab gegebene Möglichkeiten eines Aufstiegs im Unternehmen,
- Offenheit des Managements gegenüber den Arbeitnehmern,
- Förderung einer informellen Kommunikation am Arbeitsplatz,
- Akzeptanz einer Work-Life-Balance.

Im Vergleich zu deutschen Arbeitnehmern, die die Interessen der Firma oft ungeachtet der eigenen Meinung und subjektiver Gefühle verteidigen, für die eine extreme Loyalität kennzeichnend ist und die ihr Vertrauen zum Arbeitgeber eher auf der Grundlage positiver Erfahrungen denn auf der Grundlage von Sympathien aufbauen, ist für tschechische Arbeitnehmer für eine Zusammenarbeit die soziale Komponente, wie etwa ein angenehmes Arbeitsklima, manchmal wichtiger als die Aufgabe an sich. Emotionen, und dies auch in der Arbeitswelt, haben für Tschechen in der Kommunikation häufig einen herausgehobenen Platz. Sie schätzen daher gute Beziehungen und eine soziale Kultur am Arbeitsplatz.

Für die Ausformung einer guten, klar definierten und für Arbeitnehmer sozial attraktiven Unternehmenskultur einer tschechischen Gesellschaft bestehen keine eindeutigen Schablonen. Jedoch sind unter dem Gesichtspunkt der Attraktivität für Beschäftigte jene Unternehmen erfolgreicher, die sich auf ein gewisses gesundes Gleichgewicht zwischen sozialem Umfeld und den Anforderungen eines Investors/Eigentümers konzentrieren – im Gegensatz zu Firmen mit einem dauernden internen Druck und entsprechenden Spannungen, ohne soziale Komponenten. Selbstverständlich können auch diese Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sein, jedoch müssen sie ihren Erfolg in der Regel durch mehr finanzielle Anreize und Benefits erkaufen.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Die universitäre Ausbildung im Bereich Wirtschaft und anderen für Management-Funktionen geeignete Fachbereiche erfolgt auf einem im EU-Vergleich konkurrenzfähigen Niveau. Zahlreiche Universitäten (staatlich und privat), MBA-Schulen und andere Ausbildungsstät-

ten stellen eine Ausbildung sicher, die für die Übernahme von Managementpositionen bei international aufgestellten Unternehmensgruppen als sehr gut bezeichnet werden kann.

Vorteil und gleichzeitig Nachteil der jüngeren Management-Generation ist aus unserer Erfahrung, dass es gegenüber Deutschland häufiger zu einem Wechsel des Arbeitgebers kommt. Dies kann bedingt sein durch unterschiedliche Vergütungspakete, die in der Wahrnehmung von gerade jungen Führungskräften häufig eine wesentliche Rolle bei der Wahl des Arbeitgebers spielen. Als vorteilhaft kann man sehen, dass diese Managementgeneration unterschiedliche Managementstrukturen kennengelernt hat und die Erfahrungen zumeist positiv und konstruktiv einbringt.

Das tschechische Managementpersonal ist aus unserer Erfahrung motiviert und versucht, eigene Ideen und Erfahrungen einzusetzen; auch dies ist im Einzelfall vorteilhaft oder nachteilig. Nachteilig kann in dieser Hinsicht sein, dass es teilweise eine der Bestrebungen gerade der jungen Managementgeneration ist, Prozesse zu vereinfachen (Vorgaben insoweit zu ignorieren bzw. zu „modifizieren“) und standardisierte Prozesse aus dem Ausland gern auf Sinn und Zweck zu prüfen. Es kann vorkommen, dass das Managementpersonal „das Rad neu erfinden möchte“, was nicht in Übereinstimmung mit den praktizierten Standards des Unternehmens sein könnte. Hier ist anzuraten, in der „Eingewöhnungsphase“ des neuen Managements die Einhaltung der Unternehmensstandards zu überwachen und zu verlangen.

Die Sprachkenntnisse können als sehr gut bezeichnet werden. Gerade bei der jüngeren Managementgeneration kann eine solide Beherrschung der englischen Sprache vorausgesetzt werden. Etwas schwieriger ist es mit der deutschen Sprache, die in den vergangenen Jahren nach unserer Erfahrung an Popularität eingebüßt hat. Zwar finden sich noch immer Bewerber, die sowohl in englischer als auch deutscher Sprache verhandlungssicher sind, allerdings sinkt die Zahl (wodurch zudem die Vergütungserwartungen entsprechender Kandidaten steigen). Englisch- oder Deutschkenntnisse sind bei der „älteren“ Generation (d. h. der Generation, die vor bzw. kurz nach der Wende in das Berufsleben eingestiegen ist) deutlich seltener anzutreffen.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Seit ihrem Beitritt zur Europäischen Union im Jahr 2004 ist die Tschechische Republik in das System der europäischen Regelungen eingebunden: Die Grundfreiheiten, die in dem Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union festgelegt sind, führten auch in der Tschechischen Republik zu einer weitgehenden Harmonisierung der Gesetzgebung.

Dennoch gibt es eine Reihe von Unterschieden und Eigenheiten, die von einem Investor erfordern, sich an die lokalen Gegebenheiten anzupassen.

Trotz der jährlich enger werdenden gegenseitigen Zusammenarbeit zwischen den europäischen Staaten ist immer noch eine Vielzahl von Dokumenten aus anderen Staaten, die in beglaubigter Form vorzulegen sind, mit einer Überbeglaubigung in Form einer Apostille zu versehen. Deutschland bildet hier leider keine Ausnahme. Insofern sind deutsche notarielle Urkunden, beglaubigte Handelsregisterauszüge oder auch Führungszeugnisse, die bei der Eintragung eines Geschäftsführers vorzulegen sind, zu apostillieren.

Tschechische Gesellschaften sind grundsätzlich verpflichtet, ihre Finanzbuchhaltung in Übereinstimmung mit dem Gesetz Nr. 563/1991 und den 23 tschechischen buchhalterischen Standards zu führen. Dabei hat die gesetzliche Form für einen Jahresabschluss nach dem tschechischen Recht eine andere Form und Gliederung, als man sie aus Deutschland kennt. Dies führt regelmäßig zu einem Überleitungsbedarf, da auch der Kontenrahmen unterschiedlich ist und nicht zuletzt die Tschechische Republik noch nicht den Euro eingeführt hat, was zwangsläufig in Kursdifferenzen resultiert.

Diese Differenzen im Detail setzen sich auch im sonstigen rechtlichen Umfeld fort: Obwohl die im unternehmerischen Umfeld gängigen Rechtsformen in vielem den deutschen Gesellschaftsstrukturen gleichen, ist es doch in der Tschechischen Republik nicht möglich, eine Gesamtvertretung einer GmbH nach tschechischem Recht (s.r.o.) durch einen Geschäftsführer zusammen mit einem Prokuristen festzulegen. Die Bestellung lediglich im Ausland ansässiger Geschäftsführer kann Fragen nach dem Ort der tatsächlichen Geschäftsführung aufwerfen, die wiederum wesentliche Auswirkungen auf die steuerliche Position der Gesellschaft haben können.

Gerade die Steuergesetzgebung ist in den letzten Jahren einem permanenten Wandel unterworfen, die zu einer deutlichen Erhöhung der Komplexität geführt hat, was die grundlegenden Steuersätze von 19 Prozent für die Körperschaftsteuer und 15 Prozent für die persönliche Einkommensteuer fast als Ausnahmetatbestände erscheinen lässt. Gerade bei der persönlichen Einkommensteuer bei Einkünften aus abhängiger oder selbständiger Tätigkeit sorgt die „Solidaritätsabgabe“ von sieben Prozent bei Beträgen über 1.438.992 CZK (Angabe für 2018) für erhöhten Erläuterungsbedarf, gleiches gilt für die Figur des „Superbruttogehalts“ (d. h. Nettoeinkünfte zuzüglich der Sozialversicherungsbeiträge von Arbeitnehmer und Arbeitgeber) als Berechnungsgrundlage der Einkommensteuer aus abhängiger Tätigkeit.

Im Bereich der Mehrwertsteuer war insbesondere die Einführung der elektronischen Erfassung von Bargeschäften mittels internetbasierter direkter Kommunikation mit den Finanzbehörden Grund einer vehement geführten öffentlichen Diskussion.

Es steht leider nicht zu erwarten, dass die für 2019 geplante komplette Novelle des Einkommensteuergesetzes hier zu einer wesentlichen Vereinfachung der Regelungen führen wird.

Generell ist allerdings anzumerken, dass die Tschechische Republik im Bereich der E-Governance bereits deutlich weiter ist als Deutschland. Die gesamte Kommunikation mit Behörden oder Gerichten erfolgt im Regelfall über einen elektronischen Datenbriefkasten, der mandatorisch für jede Gesellschaft eingerichtet wird; Handelsregister samt Urkundensammlung, Insolvenzregister, Grundbücher, Markenregister oder Gewerberegister – um nur einige zu nennen – sind per Internet einsehbar.

In diesem Zusammenhang kommt einem professionellen Berater, der auch über die erforderlichen deutschen Sprachkenntnisse verfügt, eine nicht unerhebliche Bedeutung zu. Da die in den elektronischen Datenbriefkasten eingehenden behördlichen Schriftstücke mit dem Abruf, spätestens aber innerhalb von zehn Tagen nach Eingang in den Datenbriefkasten, als zugestellt gelten und diese Dokumente lediglich in tschechischer Sprache gehalten sind, ist die Einschaltung eines solchen Beraters in das Monitoring des Datenbriefkastens zu empfehlen.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS- UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Investoren stehen vor der Frage, in welchem Umfang Steuerungs- und Überwachungssysteme der Unternehmensgruppe in tschechischen Tochtergesellschaften und Betriebsstätten implementiert und laufend aktualisiert werden sollen.

Die konkrete Ausgestaltung der Maßnahmen ist vom Einzelfall abhängig. Unsere Erfahrungen zeigen jedoch, dass folgende Aspekte eine wichtige Rolle bei der Implementierung von Steuerungs- und Überwachungssystemen spielen:

- Einheitliche und zentralisierte ERP-Systeme erleichtern die effektive Implementierung von operativen Geschäftsprozessen und steuernden Unterstützungsprozessen mit einem hohen Standardisierungsgrad. In der tschechischen Praxis kann die Akzeptanz dieser zentralen Maßnahmen unter anderem daran scheitern, dass Zweck und

Merkposten

Der positive Effekt aus dem Bemühen, zumindest Grundkenntnissen der tschechischen Sprache zu erlernen, sollte nicht unterschätzt werden.

Die Frage der Gewinnung und des Haltens von geschulten Arbeitskräften ist von zentraler Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg.

Eine Kombination aus der Gewährung von Freiräumen für das tschechische Management und der Einführung eines effizienten, aber nicht „gängelnden“ Kontrollsystems führt zu den besten Ergebnissen.

Funktionsweise der zentralen Einstellungen und Maßnahmen nur unzureichend kommuniziert werden. Sofern lokale Besonderheiten (z. B. im rechtlichen Umfeld) nicht als Abweichungen vom zentralen Standard berücksichtigt werden, kann sich bei den tschechischen Mitarbeitern das Gefühl einstellen, dass der tschechischen Einheit ein Standard übergestülpt wurde, der den lokalen Gegebenheiten nicht angemessen ist. In kleineren Tochtergesellschaften werfen die lokalen Geschäftsführer regelmäßig auch die Frage nach der Angemessenheit des Kosten-Nutzen-Verhältnisses auf.

- Unternehmensgruppen mit dezentral organisierten Geschäftsprozessen und heterogenen IT-Lösungen sind gut beraten, diese im Hinblick auf ihre Angemessenheit, Funktionsfähigkeit und Sicherheit zu überprüfen. Nach unseren Erfahrungen ist ein verlässlicher Überblick über Stärken und Schwächen der Prozessabläufe unbedingt erforderlich, um unangenehme Überraschungen zu vermeiden. Im Sinne der Steigerung der Prozesseffizienz sollten die unterschiedlichen IT-Systeme über Schnittstellen und Systemintegratoren verknüpft werden.
- Besonders schwierig gestaltet sich die Einbindung tschechischer Tochtergesellschaften in ein gruppenweites Steuerungs- und Überwachungssystem dann, wenn ein bestehendes Unternehmen im Wege des Share Deals erworben wird und der Alteilhaber (oftmals der Gründer) als Minderheitsgesellschafter im Management der Gesellschaft verbleibt. Basierend auf unseren Erfahrungen ist eine möglichst schnelle und enge Einbindung in die gruppenweiten System- und Prozessstrukturen am besten geeignet, unangenehme Überraschungen zu vermeiden. Nach unseren Erfahrungen gilt insbesondere in diesen Fällen der Merksatz: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.
- Vor diesem Hintergrund kommt auch der internen Revision eine wichtige präventive und aufdeckende Bedeutung zu. Dies schließt auch effektive Kontrollmaßnahmen zur Aufdeckung doloser Handlungen ein.