

Martin Wambach

Unternehmerische Erwartung trifft ausländische Realität –

Bestandsaufnahme, Erfahrungen und Empfehlungen zur Steuerung von Auslandsgesellschaften

ISBN 978-3-00-059547-9

4. Auflage 2018

Herausgeber:

Martin Wambach & Rödl & Partner Kranhaus 1, Im Zollhafen 18 50678 Köln Deutschland

Satz & Layout:

Rödl & Partner

Druck:

bis500druck Klicks GmbH, Ilmenau

© Rödl & Partner

Vorwort

Sehr geehrte Unternehmerin, sehr geehrter Unternehmer,

die 4. Auflage unseres Klassikers zur Internationalisierung haben wir bis auf den Titel "Unternehmerische Erwartung trifft ausländische Realität", der sich seit unserer ersten Auflage im Juni 2013 bewährt hat und unverändert gut den Nagel auf den Kopf trifft, komplett neu strukturiert.

Die neue Struktur orientiert sich am zentralen Ausgangspunkt, dass der Mensch und die Kultur die Anforderungen an das Steuerungs- und Überwachungskonzept der internationalen Repräsentanzen bzw. Tochtergesellschaften bestimmen. Aus diesem Verständnis heraus haben wir fünf zentrale Erfolgsfaktoren für ein wirksames Steuerungs- und Überwachungssystem entwickelt. Dazu gehören: (1) Das Verständnis für das sozio-kulturelle Umfeld. (2) Die Unternehmenskultur in den Mittelpunkt zu stellen. (3) Die Fähigkeiten des Managements des Mutter-, wie des Tochterunternehmens realistisch einzuschätzen. (4) Ein Verständnis für das regulatorische Umfeld und (5) Der Aufbau eines intelligenten Enterprise Risk Managements mit kluger Verzahnung mit dem Wirtschaftsprüfer. Unverändert gilt: Unklarheiten und Schwächen in der Organisation des Mutterunternehmens potenzieren sich in ausländischen Tochtergesellschaften.

Alle Teilbereiche sind so formuliert, dass unternehmerisch relevante Informationen gut verständlich auf den Punkt gebracht werden und mit konkreten Tipps für die Umsetzung verbunden werden. Grundlage hierfür sind unser Know-how und die Erfahrungen, die wir in über 30 Jahren eigener internationaler Geschäftstätigkeit sammeln konnten.

Vielen Dank an meine internationalen Kollegen, die zielstrebig und qualifiziert ihre wertvollen Beiträge eingebracht haben. Diese Form der partnerschaftlichen Zusammenarbeit über Niederlassungs- und Ländergrenzen hinweg zeigt den besonderen Geist, der uns, Rödl & Partner, so leistungsfähig, wie unverwechselbar macht.

Mein ganz besonderer Dank gilt Herrn Rechtsanwalt Dirk Adams, Köln, Deutschland, der seit der ersten Auflage als verantwortlicher Projektleiter mit großem Einsatz für die nötige Disziplin bei allen Beteiligten sorgt und mein Sparringspartner in der Redaktion ist.

Dankeschön an Frau Beate Kürstner-Heß (Marketing Manager Region Asien) sowie Herrn Thorsten Widow (Leiter unserer weltweiten Unternehmenskommunikation), die uns in Sprache, Layout und Veröffentlichung tatkräftig unterstützen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn auch diese 4. Auflage wieder auf Ihr geschätztes Interesse trifft und Sie uns mit zahlreichen Anregungen weitere Ideen vermitteln, wie wir Sie noch besser im internationalen Geschäft unterstützen können.

lhr

Martin Wambach

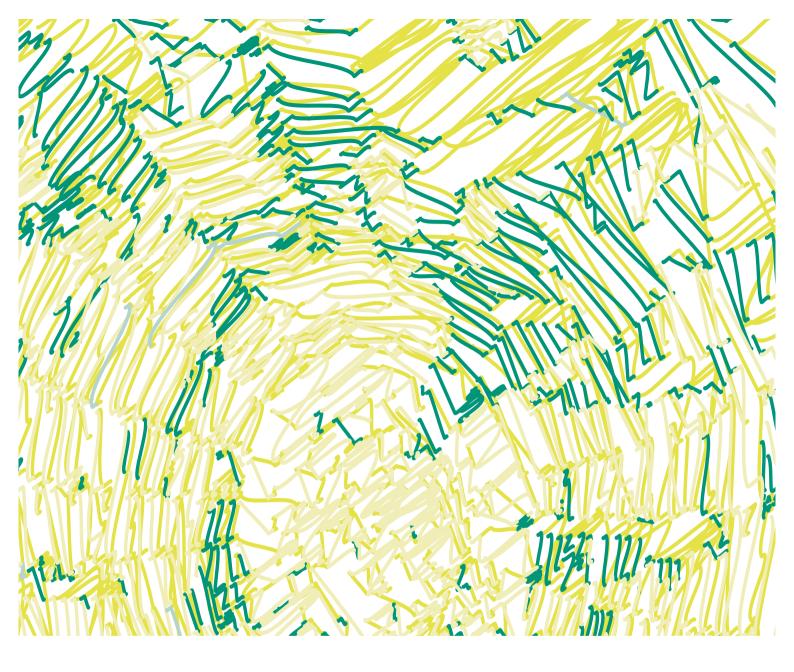
Inhalt

Auslandsgesellschaften erfolgreich steuern

Der Mittelstand – längst international

Die 5 Erfolgsfaktoren			11	
Modernes Enterprise Risk Management				
Autoren				
Rödl & Partner				
Länderteile				
Afrika	27	Nordische Staaten	181	
ASEAN	37	Österreich	191	
Baltische Staaten	45	Polen	197	
Brasilien	59	Rumänien	215	
Bulgarien	69	Russische Föderation	225	
China	74	Schweiz	237	
Frankreich	85	Slowakei	251	
Georgien	96	Slowenien	260	
Großbritannien	103	Spanien	268	
Hongkong	110	Tschechische Republik	279	
Indien	119	Türkei	291	
Iran	129	Ukraine	298	
Italien	137	Ungarn	309	
Kasachstan/Zentralasien	147	Vereinigte Staaten von Amerika (USA)	318	
Kuba	157	Vereinigte Arabische Emirate	329	
Mexiko	164	Weißrussland	335	
Moldau	172			

7 8



AUSLANDSGESELLSCHAFTEN ERFOLGREICH STEUERN



Der Mittelstand – längst international

Die deutsche Wirtschaft ist so robust wie eh und je und strotzt vor Selbstvertrauen. Trotz des baldigen EU-Austritts der Briten, Donald Trumps Wahlsieg und nachfolgender protektionistischer Anstrengungen und Drohungen sowie signifikanter geopolitischer Irritationen geht es Deutschland nach wie vor ausgezeichnet. Das verdanken wir nicht zuletzt dem international tätigen Mittelstand, der als Rückgrat unsere Wirtschaft stärkt.

Zahlreiche mittelständische Unternehmen sind Weltmarktführer. Verantwortungsvolles, zielorientiertes und nachhaltiges Handeln sind zentrale Werte, die im täglichen Geschäft erlebbar werden. Das kräftigt die Marke, lässt deutsche Familienunternehmen im internationalen Wettbewerb bestehen, macht sie gar unverzichtbar, wie das Qualitätssiegel "Made in Germany" beweist. Unsere Weltmarktführer zeichnen sich durch Verlässlichkeit aus. Das Wort "Stillstand" existiert in ihrem Sprachgebrauch nicht. Durch seine flexible Reaktion auf Marktchancen und seine Innovationskraft festigt der Mittelstand mit unternehmerischem Denken die Kundenbindung immer wieder aufs Neue.

Die dynamischen Wachstumsregionen der Erde ziehen Investoren, so auch den deutschen Mittelstand, an und stellen gleichzeitig höchst unterschiedliche Anforderungen, was Rechtsnormen, Prüfungsstandards oder steuerliche Besonderheiten betrifft. Going Global und ein Eintritt in diese Märkte wollen daher gut geplant sein.

Auch künftig werden Internationalität und Internationalisierung wesentliche Teile und wichtige Wachstumstreiber des erfolgreichen Geschäftsmodells deutscher Unternehmen bleiben. Eigene Vertriebs- und Produktionstochtergesellschaften im Ausland bedeuten eine größere Nähe zum Kunden. Ein Ansprechpartner vor Ort, der bestens vertraut ist mit den jeweiligen Gepflogenheiten, stärkt das Vertrauensverhältnis. Aktuelle landesspezifische Entwicklungen hat man viel eher im Blick und kann so unmittelbar auf Veränderungen reagieren – und ist dem Kunden deshalb ein verlässlicher und kompetenter Partner.

Bereits heute übersteigen die Umsätze aller internationalen Tochtergesellschaften regelmäßig den des Mutterunternehmens. Von der Mutter unterscheiden sich die Auslandstöchter in Größe, Entstehungsweise, Einbettung in den jeweiligen Geschäfts- und Kulturkreis, Einstellungen sowie Erwartungen der Mitarbeiter, gelebter Unternehmenskultur, Entfernung zum Mutterunternehmen, politischem und regulatorischem Umfeld, Qualität des Compliance- und Risikomanagements und verfügbarer IT-Infrastruktur.

Summe Umsatz TU > Umsatz MU



- Entstehungsweise, Größe
- Entfernung zum Mutterunternehmen
- Einbettung in lokalen Kulturkreis
- · Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter
- · Gelebte Unternehmenskultur
- Politisches und regulatorisches Umfeld
- Verfügbare IT-Infrastruktur
- Qualität der Verwaltungsprozesse im Mutterunternehmen

D. h., jede Internationalisierung ist mit Wachstum und neuen Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen verbunden. In der Praxis sehen wir jedoch häufig, dass die internen Prozesse nicht im gleichen Maße mitwachsen wie der Umsatz. Das gilt vor allem für das Finanz- und Rechnungswesen und das Risikomanagement. Hinzu kommt, dass die in Deutschland bewährten Handlungsmuster im Bereich Personalwirtschaft nicht passen. Die neuen im Ausland beschäftigten Mitarbeiter sind nicht langjährig mit dem Unternehmen sozialisiert; die räumliche Distanz der Tochtergesellschaft zum Stammhaus erschwert die persönliche Kommunikation. Der Grad an "intuitiver Organisation" nimmt ab und deshalb müssten grundsätzlich die formale Organisation und die Überwachung der Ordnungsmäßigkeit der Prozesse verstärkt werden. Das wiederum passt nicht zur – insbesondere im Mittelstand – etablierten Vertrauenskultur. Missverständnisse, Fehler und wirtschaftliche Schäden sind vorprogrammiert. Die unternehmerische Erwartung und die ausländische Realität passen nicht mehr zusammen.

Um dem wirtschaftlichen Erfolg zur Nachhaltigkeit zu verhelfen, ist es notwendig, sich aktiv mit den Besonderheiten von ausländischen Tochtergesellschaften auseinanderzusetzen. Es ist ein Irrglaube, bewährte Strukturen und Steuerungsprozesse, die im Mutterunternehmen funktionieren, maßstabsgetreu auf alle Tochtergesellschaften übertragen zu können. Die Unterschiede zwischen Mutterunternehmen und internationalen Tochtergesellschaften sind vielfältig. Dies gilt sowohl im rechtlichen als auch im tatsächlichen Bereich. Bereits die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft erfolgt nach rechtlichen Vorschriften, die sich von Land zu Land teilweise erheblich voneinander unterscheiden. Gleiches gilt für das regulatorische Umfeld eines jeden Landes. Gegenüber dem Stammhaus sind die Tochterunternehmen viel kleiner. Gewohnte Strukturen und Abläufe können praktisch nicht

implementiert werden, da die Infrastruktur eine ganz andere ist und häufig zu schlanken Strukturen zwingt. Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist darüber hinaus der Mensch. Die Erschließung neuer, ausländischer Märkte bringt zwangsläufig das Kennen- und Verstehenlernen eines neuen Geschäfts- und Kulturkreises mit sich. Die unterschiedliche Sozialisierung der Gesellschaft wirkt sich unmittelbar auf die Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter und somit auch die gelebte Unternehmenskultur aus.

Die Internationalisierung stellt die Steuerungsprozesse im Gesamtunternehmen somit auf den Prüfstand. Schwächen in der Organisation des Mutterunternehmens potenzieren sich bei den Tochtergesellschaften. Ein nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg erfordert die aktive Auseinandersetzung mit den Besonderheiten bei der Gründung, insbesondere im laufenden Betrieb der Tochtergesellschaften.

Wir, Rödl & Partner, sind ebenfalls ein mittelständisches, international tätiges Unternehmen. Aufgrund unserer langjährigen Erfahrung, die wir aus unserer eigenen Internationalisierung und aus der Beratung unserer Mandanten gewonnen haben, haben wir fünf Faktoren ausfindig gemacht, auf die es bei der Erschließung neuer Märkte und der Gründung und Steuerung – nicht nur – von Auslandsgesellschaften ankommt.

Zentraler Ausgangspunkt:

Mensch und Kultur bestimmen die Anforderungen an das Steuerungs- und Überwachungskonzept.

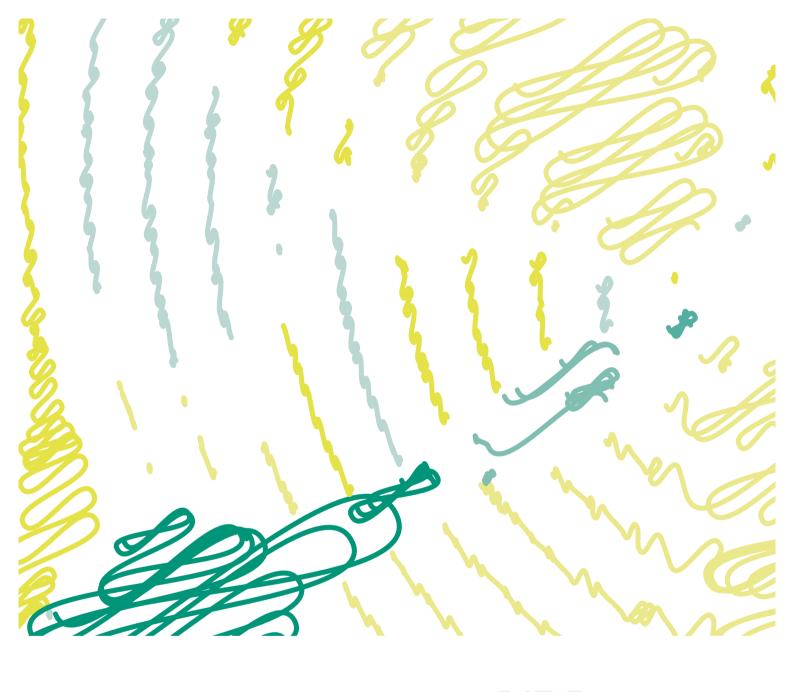
Unklarheiten und Schwächen in der Organisation des Mutterunternehmens potenzieren sich in ausländischen Tochtergesellschaften.

5 Erfolgsfaktoren für ein wirksames Steuerungs- und Überwachungskonzept

- Verständnis für das sozio-kulturelle Umfeld
- Unternehmenskultur in den Mittelpunkt stellen
- Realistische Einschätzung der Fähigkeiten des Managements
- Regulatorisches Umfeld verstehen
- Intelligente Integration des Wirtschaftsprüfers in die Überwachung

Ziel sowie gleichzeitig auch Ausgangspunkt für eine nachhaltige Steuerung des Unternehmens mit seinen Auslandsgesellschaften sind die Berücksichtigung und die sinnvolle Verknüpfung der fünf Faktoren zu einem wirksamen, effizienten und effektiven Enterprise Risk Management (ERM), welches gerade nicht die bürokratischen Strukturen, sondern Mensch und Kultur in den Mittelpunkt des Steuerungskonzepts stellt. Dieser Ansatz kommt vor allem "Hidden Champions" entgegen, die sich mehr als Unternehmer denn als durchorganisierte, hierarchische Großkonzerne verstehen.

Auf den folgenden Seiten möchten wir Ihnen die 5 Erfolgsfaktoren näher bringen und Ihnen zeigen, wie Sie diese in einem wirksamen Enterprise Risk Management zusammenführen.



DIE 5 ERFOLGSFAKTOREN



1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Andere Länder, andere Sitten! Diese einfache Formel wird im Geschäftsleben häufig vergessen und spielt (im Mittelstand) bei den Fragen des Zuschnitts des Steuerungs- und Überwachungskonzepts zumeist keine Rolle. Zu spät wird dem deutschen Unternehmer dann bewusst, dass in der Auslandsgesellschaft ein anderer Hintergrund, sei dieser nun historisch, gesellschaftlich, politisch oder wie auch immer geartet, existiert. Anstatt dies mit falsch verstandener Toleranz als landestypisch zu akzeptieren, muss darauf mit gezielten Maßnahmen, vor allem aber mit einem Verständnis für die Hintergründe und Besonderheiten reagiert werden.

Unter sozio-kulturellem Umfeld versteht man die Summe aus allen kulturellen, sozialen und politischen Interessen und Bedürfnissen einer Gesellschaft bzw. einer gesellschaftlichen Gruppe und mithin eines jeden Einzelnen. Die Wortverbindung sozio-kulturell bezeichnet den engen Zusammenhang zwischen sozialen und kulturellen Aspekten gesellschaftlicher Gruppen und ihren Wertesystemen. Sozio-kulturelle Einflüsse, die regional unterschiedlich sind, spiegeln sich auch in einem Unternehmen wider. So sind alle Mitarbeiter, ob nun Führungskraft oder nicht, durch das spezifische sozio-kulturelle Umfeld, in welchem sie aufgewachsen sind, geprägt und bringen diese Prägung in das Unternehmen hinein und beeinflussen hierdurch die Abläufe und den Umgang im Unternehmen.

Nehmen wir nur ein ganz kleines Beispiel: Wenn ein Spanier "mañana" sagt, ist damit zumeist nicht gemeint, dass eine Sache "morgen" erledigt sein wird. Vielmehr wird er damit nur zum Ausdruck bringen wollen, dass es in jedem Fall nicht heute sein wird.

Es ist daher äußerst hilfreich, wenn man sich als Unternehmer mit den Besonderheiten auseinandersetzt und diese bei der Ausgestaltung und Umsetzung des Führungsstils sowie der Steuerungs- und Überwachungsmechanismen und -instrumente berücksichtigt. Dies gilt sowohl für die individuelle Ebene als auch für die weiter gefasste Gesellschaftsebene.

Für Letzteres können beispielsweise ein Blick in den Korruptionsindex sowie die Frage nach der grundsätzlichen Sozialisierung einer Gesellschaft dem Unternehmer eine wichtige Orientierung geben.

Andere Länder, andere Sitten. Umdrehen der Blickrichtung.

- · Vertrauenskultur vs. Hierarchie
- Entscheidungsspielräume vs. klare Ansage
- Individualität vs. Gruppendisziplin
- · Überwachung vs. "lange Leine"
- Prävention vs. Schadenbeseitigung
- Erwartungen der Mitarbeiter an den deutschen Arbeitgeber

CPI 2	CPI 2017: Tabellarisches Ranking						
Rang	Land/Gebiet	CPI-	Anzahl	Standard-	Vertrauensintervall 90%		CPI-
		Wert 2017	der Quellen	abwei- chung	untere Grenze	obere Grenze	Wert 2016
1	Neuseeland	89	8	2,4	85	93	90
2	Dänemark	88	8	2,75	83	93	90
3	Finnland	85	8	2,84	80	90	89
4	Norwegen	85	8	1,83	82	88	85
5	Schweiz	85	7	1,71	82	88	86
6	Singapur	84	9	2,26	80	88	84
7	Schweden	84	8	2,27	80	88	88
8	Kanada	82	8	1,49	80	84	82
9	Luxemburg	82	6	2,08	79	85	81
10	Niederland	82	8	2,23	78	86	83
11	Großbritannien	82	8	1,7	79	85	81
12	Deutschland	81	8	1,87	78	84	81

(CPI: Corruption Perceptions Index)

Grundsätzlich sollte sich der Unternehmer die folgenden Fragen stellen:

- Vertrauenskultur oder hierarchischer Führungsstil?
- Entscheidungsspielraum oder klare Ansage?
- Individualität oder Gruppendisziplin?
- Überwachung oder "lange Leine"?
- · Prävention oder Schadensbeseitigung?
- Was sind die Erwartungen der Mitarbeiter im Land an einen deutschen Arbeitgeber?

Gesellschaften und damit auch die Menschen in Unternehmen im Ausland sind oftmals wesentlich hierarchieorientierter organisiert. Demzufolge erwarten die Führungskräfte und Mitarbeiter, dass sie klare Anweisungen bzw. Regeln für die Bewältigung ihres beruflichen Alltags erhalten. Verstärkt wird diese Ausrichtung teilweise dadurch, dass es mit dem Aspekt, für ein deutsches Unternehmen zu arbeiten, unmittelbar verbunden wird. Typische, mit deutschen Unternehmen oder Deutschen an sich assoziierte Eigenschaften sind Ordnung, klare Regelungen, Disziplin, Pünktlichkeit und Detailversessenheit.

Auch das Vieraugenprinzip lässt sich aus kulturellen Gründen häufig nicht eins zu eins umsetzen. In vielen Ländern, gerade in Mittel- und Ost-Europa oder Asien, gilt: Wer als CEO an der Spitze des Unternehmens steht, zeichnet allein. Dies prägt die Handlungs-

weise der Führungskraft in gleicher Weise wie die der Mitarbeiter. Die Führungskraft erwartet, allein entscheiden zu dürfen und die Mitarbeiter leiten die Verantwortung sowie Kontrolle auf die Führungskraft über und fühlen sich hierdurch meist nicht veranlasst, von ihnen wahrgenommene Unregelmäßigkeiten kritisch zu hinterfragen.

Diese abstrakten Beispiele zeigen bereits, wie wichtig es ist, die jeweiligen Besonderheiten zu kennen, sich mit ihnen auseinanderzusetzen und sie in der täglichen Praxis zu berücksichtigen. Es gibt nicht die eine Lösung, und das Überstülpen von im Mutterunternehmen "bekannten und bewährten" Handlungsmustern schlägt meist fehl bzw. verhindert die Möglichkeit, Einsicht und Verständnis auf allen Ebenen zu entwickeln, welche schlussendlich die wirksamste Form ist, eine mitdenkende und kommunikationsstarke Unternehmensstruktur zu gestalten.

In unserem Länderteil dieses Buches werden Sie viele praktische Beispiele finden, wie unterschiedlich der gleiche Sachverhalt aus unterschiedlichen Blickwinkeln erscheinen und bewertet werden kann.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Eine Herausforderung, wenn nicht gar Bedrohung für (international) wachsende Unternehmen ist die Zunahme von Anonymität und die damit einhergehende Bürokratisierung. Dieser Herausforderung lässt sich mit der Schärfung und Bewahrung einer soliden Unternehmenskultur begegnen.

Dem Wert "Vertrauen" kommt dabei ein wesentlicher Effekt zu. Vertrauen ist die Basis für eine (Unternehmens-)Kultur, die nicht mit Verboten operiert, sondern das Wohlverhalten in den Mittelpunkt stellt. Denn zunehmend geht es im Wettbewerb – egal in welcher Branche – nicht nur um "harte" Faktoren, wie Umsatz, Anzahl der Standorte oder Mitarbeiter, sondern um Kriterien, wie Kompetenz, Kundenorientierung, soziale Qualifikation. Diese letztgenannten Kriterien lassen sich nicht erzwingen bzw. reglementieren. Sie sind vielmehr Ausfluss und Ergebnis einer intakten Unternehmenskultur.

Das Führungsverständnis eines Unternehmens sollte sich daher aus dessen Unternehmensphilosophie, der Unternehmenskultur und der strategischen Positionierung unmittelbar ableiten. Verantwortung kann nicht delegiert werden, sondern jeder einzelne Mitarbeiter trägt mit seinem Verhalten unmittelbar zum Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens bei und beeinflusst damit dessen weitere Entwicklung.

Unternehmenskultur ist daher der Nährboden für ein wirksames Risikomanagement und notwendiger "Lückenfüller" für die Bereiche, die sich mit Regularien und Strukturen nicht regeln lassen. Der Unternehmenskultur kommt somit für die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und mithin den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens eine absolute Schlüsselfunktion zu.

Jedes Unternehmen hat zwangsläufig eine Unternehmenskultur. Sie ist weit mehr als nur ein Abbild des internen Betriebsklimas. Unternehmenskultur ist ein maßgeblicher Faktor für das Fremdbild und die Reputation des Unternehmens. Sie sollte daher nicht zufällig entstehen; sie ist die Grundlage für effiziente, d. h. zielorientierte Strukturen und Prozesse.

Nachfolgende Übersicht zeigt am Beispiel von Rödl & Partner die wesentlichen Aspekte der Unternehmenskultur:

Unsere Rödl & Partner - Unternehmenskultur

Unsere Werte sind die Grundlage

- · Vertrauen ist die Basis.
- Ohne Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit kein Vertrauen.
- Wir begegnen einander mit gegenseitigem Respekt.
- Keine Verbote. Wir pflegen eine Kultur des Wohlverhaltens.
- · Wir sind Dienstleister.

Recht und Normen setzen den Rahmen

- Professional Services Firm Umfeld
- Berufsrecht
- Haftung
- Interessenkollision
- Vertraulichkeit
- Verschwiegenheit

Unsere Einstellungen geben Orientierung

- Mensch im Mittelpunkt
- Der agile Kümmerer für mittelständisch geprägte Weltmarktführer
- · Wir sind EIN Unternehmen
- Mut zur Veränderung

Internes Betriebsklima • Fremdbild / Reputation • Effiziente Strukturen und Prozesse

Insbesondere in der heutigen Zeit sind die Bedrohungslagen für Unternehmen vielfältig und wer einem Unternehmen – ob von innen oder außen – schaden will, findet immer neue Wege und Möglichkeiten. Dies zeigen aktuell die Abgasmanipulation in der Automobilindustrie oder der Umgang mit Ransomware ("Locky") bzw. den berühmten "Überweisungs-E-Mails" in vielen deutschen Unternehmen. Im Fall der Abgasmanipulation war es unter anderem eine falsch ausgeprägte Fehlerkultur, im Fall von "Locky" und den "Überweisungs-E-Mails" herrschten eine gewisse Gleichgültigkeit und eine fehlende konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit gegebenenfalls erst auf den zweiten Blick ungewöhnlichen Sachverhalten, die den jeweiligen Unternehmen großen Schaden zufügten.

Ein klassisches und mithin starres, regelbasiertes Steuerungs- und Überwachungssystem ist daher heute nicht mehr zeitgemäß. Schutz kann nur durch ein durch die Unternehmenskultur getragenes, sich ständig weiterentwickelndes System, welches vorhandene Strukturen und Parameter fortlaufend hinterfragt und nachjustiert, erreicht werden. Gefragt ist hierbei jeder Einzelne – von der Führungskraft bis zum Mitarbeiter.

Allerdings ist auch das modernste Steuerungs- und Überwachungssystem lediglich ein Instrument. Um zu Wirksamkeit zu gelangen, muss es genutzt, vor allem aber gelebt werden. Gelebt wird es durch die mit diesem System fest verbundene, laufende Kommunikation und Berichterstattung, die aktiv gefördert werden muss. Eine erste Form der Überwachung erfährt es durch die zeitnahe Beschäftigung mit den erhaltenen Informationen, Erkenntnissen und Berichten sowie den daraus resultierenden Maßnahmen wie Anpassung der Richtlinien, Durchsprechen identifizierter Risiken und Abstimmung über die weitere Vorgehensweise. Dies geschieht, bei intakter Unternehmenskultur, durch schnelle Kommunikationswege, eine positive Fehlerkultur, eine lernende Organisation sowie die Bereitschaft eines jeden im Unternehmen, Verantwortung zu übernehmen und mitzudenken – auch über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinaus.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Eine objektive und realistische Einschätzung der Fähigkeiten des Managements gilt – beim Gang ins Ausland – für die vorhandenen personellen Ressourcen im Mutterunternehmen in gleicher Weise wie für das Management einer Tochtergesellschaft. Denn Beteiligungscontroller im Mutterhaus, die sich grundsätzlich um die Steuerung der Auslandsgesellschaften und die Unterstützung des lokalen Managements kümmern sollten, sind häufig mit operativen Buchhaltungsthemen belastet und müssen daher – gezwungenermaßen – das Controlling hinten anstellen.

Der Vertriebsprofi, der vom Mutterunternehmen entsendet oder im jeweiligen Land rekrutiert wurde, um den Markt zu erschließen, sprich der lokale Manager, muss nicht zwingend ein guter Verwalter und "Zahlenmensch" sein. Dies führt nicht selten dazu, dass wesentliche und für die Gesamtsteuerung unerlässliche betriebswirtschaftliche, aber auch andere Informationen nicht oder jedenfalls verspätet im Mutterunternehmen ankommen und so ein proaktives Handeln erschweren oder sich nur noch zum Reagieren eignen.

Die Besetzung von Führungspositionen ist niemals wirklich einfach. Bei der Expansion ins Ausland kommt diesem Thema eine ganz besondere Bedeutung zu. Dabei hat sich der

Unternehmer, für die Besetzung der Position des Leiters der ausländischen Tochtergesellschaft, im Wesentlichen die folgende zentrale Frage zu stellen:

Entsende ich einen Manager, der unsere Unternehmenskultur kennt, oder entscheide ich mich für einen lokalen Manager, der zwar das Land kennt, dafür aber nicht mit der Unternehmenskultur vertraut ist?

Oftmals entsenden deutsche Mittelständler zu Beginn ihres Engagements im Ausland einen ihrer bewährten erfahrenen Manager, oder jedenfalls einen Mitarbeiter aus dem erweiterten Führungskreis. Die Vorteile liegen darin, dass diese Personen das Unternehmen kennen und daher die Firmenphilosophie und die Kenntnis über Produkte oder Dienstleistungen repräsentativ vertreten. Doch die Mitarbeiter kennen zumeist weder den Markt und das Wettbewerbsumfeld, noch sind sie mit den jeweiligen landestypischen geschäftlichen Gepflogenheiten vertraut. Dies kann den so wichtigen Start am neuen Standort deutlich erschweren. Fällt die Entscheidung auf einen lokalen Manager, liegen die Herausforderungen genau umgekehrt.

In der Konsequenz sind die Anforderungen, die an den Leiter einer ausländischen Tochtergesellschaft gestellt werden, sehr hoch. Denn dieser soll neben dem fachlichen Profil, welches zumeist technisch oder vertrieblich definiert ist, auch noch die Qualitäten eines selbständigen Unternehmers mitbringen. Das entspricht nicht nur dem unternehmerischen Selbstverständnis des Mittelstands, sondern auch der schlichten Notwendigkeit. Der gesuchte Kandidat muss ohne die Einbindung in eine große Unterstützungsorganisation das Geschäft weit entfernt vom Mutterhaus selbständig aufbauen und führen. Die Erfüllung des bestehenden Anforderungsprofils gleicht daher nicht selten der Quadratur des Kreises.

Mutterunternehmen	Qualität Beteiligung	scontrolling	
	Maria		
Instrumente/Prozesse	ERP, IT, Comp	liance	
Tochterunternehmen	Verwaltungsanfo	orderung	

Die skizzierte Personalausstattung des ausländischen Tochterunternehmens folgt dem unternehmerischen Selbstverständnis, das auch die Führung und Organisation des Mutterhauses bestimmt: technisch/vertrieblicher Fokus im unternehmerischen Handeln und Beschränkung des kaufmännischen Bereichs auf das Notwendigste. Gegenüber dem Stammhaus ist das ausländische Tochterunternehmen viel kleiner, und seine Strukturen müssen deswegen noch schlanker sein.

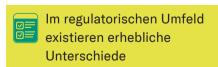
Nicht zuletzt wegen der schlanken Strukturen versteht es sich für den mittelständischen Unternehmer von selbst, die Mitarbeiter vor Ort nicht mit Bürokratie zu belasten, sondern ihnen Freiräume zu gewähren. Dabei vertraut er darauf, dass die dortigen Führungskräfte genau wissen, was zu tun ist, und entsprechend handeln. Mit anderen Worten: Der Standort ist zwar klein und weit weg, aber im Grundsatz funktioniert er wie das Mutterunternehmen zuhause.

Gerade der Irrglaube, der Auslandsstandort würde wie das Mutterunternehmen funktionieren, führt dann auch dazu, dass das Beteiligungscontrolling, wie oben beschrieben, äußerst schlank bis – aufgrund der anderweitigen Aufgabenstellungen – gar nicht besetzt ist.

In der Gesamtsicht spricht vieles dafür, dass der Mittelstand oft bereits durch seine personelle Ausstattung oder die Bewertung und Einschätzung derer Fähigkeiten in seinen Auslandsgesellschaften nicht über das Erfahrungs- und Kompetenzpotenzial verfügt, welches das Geschäft vor Ort, aber auch die durch Eigenverantwortung und Vertrauen geprägte Führungsorganisation erfordern.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

In anderen Ländern herrschen nicht nur andere Sitten, auch das regulatorische Umfeld ist ein anderes.













Dies betrifft unter anderem Bereiche der Rechnungslegung, des Steuer- und Arbeitsrechts und der öffentlichen Verwaltung. Hier stets auf dem aktuellen Stand zu sein und Entwicklungen und Tendenzen rechtzeitig zu erkennen, um dann entsprechende Vorkehrungen und Maßnahmen zu ergreifen, ist für ein erfolgreiches Auslandsengagement von immenser Wichtigkeit.

Ein markantes Beispiel aus der Rechnungslegung bzw. der Berichterstattung ist die Überleitung der GuV aus dem angelsächsischen Umsatzkostenverfahren in das deutsche Berichtsformat des Gesamtkostenverfahrens.

Im Arbeitsrecht ist – soweit es um strenge Regulierung von Arbeitgebern geht – das französische Arbeitsrecht ein gern herangezogenes Beispiel. Zu nennen sind hier: die systematische Tarifgebundenheit jeder Aktivität mit deren entsprechenden Auswirkungen (insbesondere Mindestvergütung, Kündigungsfristen, Kündigungsentschädigungen, zusätzliche Krankenversicherung und soziale Vorsorge, die Arbeitszeit usw.).

Für den Bereich Steuern sei Italien genannt. Die Abführung von Steuern erfolgt in Italien unter zahlreichen Abweichungen zur deutschen Praxis. Anstelle er Abfolge "Steuererklärung – Steuerfestsetzungsbescheid – Steuerzahlung" muss in Italien zunächst (zu den jeweils nicht verlängerbaren Fristen) die Steuerzahlung anhand der eigenen Berechnungen erfolgen, sodann erfolgt (zu nicht verlängerbaren Fristen) die Abgabe der Steuererklärung, in deren Folge es zu einer Steuerkontrolle kommen kann. Sollten hierbei unterlassene, zu geringe oder (auch nur um einen Tag) verspätete Steuerzahlungen festgestellt werden, werden Strafzahlungen in nicht unerheblicher Höhe fällig.

Weitere wesentliche Unterschiede bestehen beispielsweise bei der Möglichkeit, Grundbesitz zu erwerben. Dies ist in China nicht möglich. Vielmehr erhält man hier ein sogenanntes Land Use Right Certificate sowie ein Property Ownership Certificate. Darüber hinaus sind Eigenkapitalausstattungsvoraussetzungen, Liquiditätsausstattung sowie Ausschüttungsmöglichkeiten je nach Land zu beleuchten.

Auch wenn es um den Umgang mit Behörden geht, gehen die Uhren in anderen Ländern häufig anders. Es ist daher ratsam, sich vor Erschließung eines Landes sowie bei der laufenden Geschäftstätigkeit eng mit in dem Land erfahrenen Personen abzustimmen. Dabei muss die erste erhaltene Antwort auf eine Fragestellung oder eine ausgesprochene Empfehlung nicht immer die zielführende und einzig richtige sein. Eine zweite Meinung einzuholen, um die erhaltenen Informationen zu verproben, kann Zeit und Geld sparen und Überraschungen vermeiden.

Letztlich ist zu empfehlen, sich über die aktuellen Entwicklungen auf der Ebene der Legislative, Exekutive und Judikative auf dem Laufenden zu halten. Denn es kommt nicht selten vor, dass der zunächst angedachte Geschäftsaufbau und der laufende Betrieb aufgrund der sich teilweise schnell ändernden Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Visa-Fragen, Betriebstättenproblematik und/oder Zollfragen sind hier nur einige zu nennende Aspekte, die weitreichende Auswirkungen haben können.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Wahrscheinlich stellen Sie sich nun die Frage, ob Sie Ihre gesamte Controlling- und Überwachungsstruktur ändern und eine ganze Reihe neuer Instrumente implementieren müssen, um auch bei Ihren ausländischen Tochtergesellschaften gut und sicher aufgestellt zu sein.

Wir können Sie beruhigen, denn dem ist nicht so. Stattdessen empfehlen wir Ihnen, die in Ihrem Unternehmen bereits vorhandenen Controlling- und Überwachungsinstrumente auf andere Weise zu nutzen, sie sinnvoll zu verknüpfen, um hierdurch eine schlanke und wirkungsvolle Lenkungs- und Kontrolllandschaft zu etablieren. Denn das reine Vorhalten von Stabsstellen, wie Interne Revision, Compliance Abteilung, Controlling, Qualitätsmanagement, Unternehmensplanung etc. sorgt noch nicht für eine wirkungsvolle Steuerung des Unternehmens und seiner Auslandsgesellschaften.

Stellen Sie sich die Kontrollinstrumente in Ihrem Unternehmen einfach wie die Instrumente in einem Orchester vor. Auch hier nutzt es wenig, wenn man begnadete Solo-Künstler nebeneinander setzt und diese miteinander musizieren lässt. Ein Orchester ist nämlich mehr als die Summe der einzelnen Musiker und Instrumente. Es geht um das Zusammenspiel, das Aufeinanderhören, das Sichzurücknehmen oder In-den-Vordergrundtreten – je nachdem, wie es das jeweilige Stück verlangt. Und wenn wir gerade bei diesem Bild sind, dann lassen sich die jeweiligen Länder, in denen Sie mit Ihrem Unternehmen aktiv sind, mit Konzertsälen vergleichen, die immer eine unterschiedliche Akustik aufweisen, sodass, um das Stück zur vollen Entfaltung zu bringen, je nach Umfeld nachjustiert werden muss. Sie als Unternehmer und Dirigent sitzen dabei am Mischpult und haben die Möglichkeit, die Regler je nach Bedarf zu steuern und hierdurch einen auf das Umfeld abgestimmten optimalen Klang zu erzeugen.

In der Praxis lässt sich häufig feststellen, dass sich bei der Mehrzahl der Unternehmen bezüglich der Steuerung von Auslandsgesellschaften ein systematisches Risikomanagement – und mithin der orchestrale Gesamtklang – noch nicht durchgesetzt hat.

Wichtig zu wissen ist, dass Sie das Orchester nicht alleine zu führen brauchen, sondern sich Ihres Wirtschaftsprüfers, als konstruktiv kritischen Begleiter, bedienen können. Am Beispiel der Jahresabschlussprüfung möchten wir Ihnen zeigen, dass sich vorhandene Instrumente einfach und ohne viel Aufwand in eine effektive und effiziente Kontroll- und Überwachungslandschaft einbinden lassen und hierdurch deutlichen Mehrwert schaffen können.

Der Jahresabschlussprüfer hat sowohl im Mutterunternehmen als auch an den Auslandsstandorten einen tiefen Einblick in einzelne Geschäftsvorfälle sowie in die Geschäftsprozesse im Ganzen. Zudem verfügt er sowohl über ein tiefes Verständnis des Geschäftsmodells seiner Mandanten als auch über die regionalen Besonderheiten und ist daher ein wertvoller Partner – nicht nur bei der Internationalisierung und der Unterstützung der Steuerung Ihres Unternehmens im In- und Ausland.

Durch die sinnvolle Verzahnung der Jahresabschlussprüfung mit weiteren Kontroll- und Überwachungsinstrumenten kann der Abschlussprüfer Informationen aus dem Risikomanagement nutzbar machen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse auch wieder in das Risikomanagement zurückspielen. Dadurch können zahlreiche Schwachstellen in der Steuerung und Überwachung von Auslandsgesellschaften durch eine "optimierte" Jahresabschlussprüfung reduziert oder sogar beseitigt werden. Wir haben für diesen Ansatz den Begriff Smart Audit geprägt. Die Durchführung einer derartig "optimierten" Jahresabschlussprüfung stellt hohe Anforderungen an den Jahresabschlussprüfer. Diese liegen vornehmlich in der weltweiten Verfügbarkeit qualifizierter Prüfer für die verschiedenen Aufgabenstellungen.

Von daher ist ein weiterer wichtiger Aspekt die Frage, wie eine weltweite Jahresabschlussprüfung organisiert sein sollte? Macht es Sinn, dass in jedem Land unterschiedliche lokale Abschlussprüfer tätig werden, oder gibt es gute Gründe für eine weltweite Jahresabschlussprüfung aus einer Hand? Wie bereits festgestellt, bilden die einheitliche Beurteilung und Bewertung von Sachverhalten auf der lokalen, nationalen Ebene (natürlich unter Berücksichtigung der landesspezifischen Besonderheiten) sowie eine gleiche Wissensbasis und ein stetiger ungehinderter Informationsfluss zwischen Mutter- und Tochterunternehmen wichtige Faktoren im Hinblick auf die Überwachung und Steuerung der ausländischen Tochtergesellschaften. Diese Aspekte werden zumeist dadurch erschwert, dass die lokale Abschlussprüfung und die Konzernabschlussprüfung von unterschiedlichen Gesellschaften durchgeführt werden. Dabei ist die Bestellung eines einheitlichen internationalen Abschlussprüfers sowohl für den jeweiligen nationalen Abschluss als auch für die Konzernabschlussprüfung (bzw. freiwillige Gruppenabschlussprüfung) zweckmäßig, weil damit eine einheitliche Perspektive auf HB I und HB II gelegt wird. Nur

so können die Geschäftsvorfälle, Bilanz- und GuV-Posten insgesamt einheitlich beurteilt werden. Trennt man die beiden Funktionen lokale Prüfung und Konzernprüfung, besteht die Gefahr, dass der Konzern-/Gruppenprüfer zu sehr auf den Ergebnissen der lokalen Prüfung aufbaut, d. h., deren Zustandekommen nicht mehr substanziell hinterfragt. Zudem sind der Informationsfluss und die Informationsgeschwindigkeit vielfach stark beschränkt – von etwaig nicht vorgenommenen Übersetzungen der lokalen Berichte ganz zu schweigen –, wodurch es zu Informationsdefiziten kommt.

Nachfolgendes Schaubild verdeutlicht die soeben beschriebene Situation und zeigt den Mehrwert einer unternehmensweiten "Jahresabschlussprüfung aus einer Hand":

Jahresabschlussprüfung

"normale Prüfung"

- GF der Tochtergesellschaft beauftragt den Abschlussprüfer
- Jahresabschlussprüfer der Tochtergesellschaft prüft lediglich den Einzelabschluss
- Weitergabe von pr
 üfungsrelevanten Informationen unterbleibt bzw. erfolgt schleppend
- Voneinander abweichende Kapazitäten und mangelnde Flexibilität der Jahresabschlussprüfer

Risiken

- Fehlende Unabhängigkeit, ggf. kollusives Zusammenwirken
- · Fehlende Vollständigkeit.
- Richtigkeit und Verständlichkeit der Jahresabschlussinformationen für die Konzernsicht
- Unzureichende Beurteilungsbasis für konzernabschlussrelevante Sachverhalte
- Verzögerungen im Informationsfluss für die Konzernprüfung

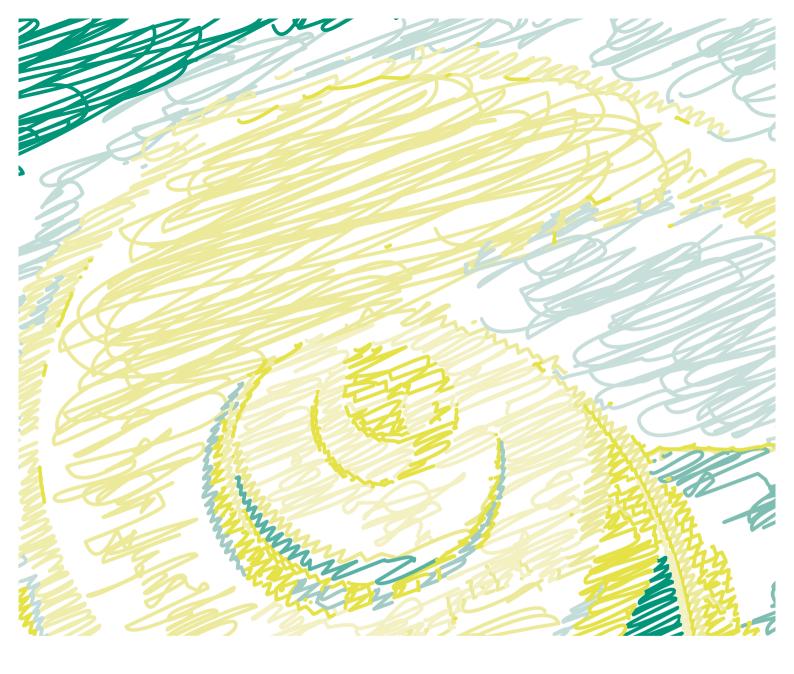
Mehrwert der "Prüfung aus einer Hand"

- Unabhängigkeit eines zentral bestellten Abschlussprüfers
- Kein Informationsverlust vom Einzel- zum Konzernabschluss (für den Konzernabschluss relevante Aspekte können bis auf die Einzelabschlussebene konkret nachverfolgt werden)
- Einheitliche und auf die Anforderungen des Mandanten abgestimmte Berichterstattung
- Aufeinander abgestimmte Prüfungsplanung; schneller Informationsfluss

Lokaler Prüfer kennt nur nationales Recht Fehlendes HGB-Know-How; Ansatz und Bewertungsfehler in der HBII

Kenntnis des lokalen Rechts und des HGB

Vor diesem Hintergrund haben wir, Rödl & Partner, in den letzten Jahren unsere internationale Prüfungspraxis konsequent ausgebaut und an den Bedürfnissen deutscher weltweit agierender mittelständischer Unternehmen ausgerichtet. Unsere Dienstleistungen, sowohl im Bereich der Wirtschaftsprüfung als auch in der Steuer- und Rechtsberatung, können hierdurch optimal in ein ganzheitliches Enterprise Risk Management unserer Mandanten eingeflochten werden und so, gemeinsam mit ihnen, ganz gezielt das Risk Assesment betreiben und die einzelnen Risikomanagement-Werkzeuge (auf Mandantenund unserer Seite) optimal aufeinander abgestimmt einsetzen.



MODERNES ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



Das moderne Enterprise Risk Management – aus 5 mach 1

Für Sie als Verantwortlicher für die Steuerung des Unternehmens samt seiner Auslandgesellschaften, haben sich das Aufgabengebiet und die Erwartungshaltung deutlich verändert. Bestand der Hauptteil Ihrer Tätigkeit vor knapp 10 Jahren noch zu 80 Prozent aus der Informationsbeschaffung und –integration, so wandelt sich dies zunehmend hin zu den Aufgaben des Treibens und Unterstützens von Geschäftsentwicklungen und Strategien sowie hin zum Absichern, Steuern und Reduzieren von Geschäftsrisiken, die künftig nahezu 65 Prozent der Tätigkeit ausmachen werden. Ein weiterer Teil der Tätigkeit wird die Kostenoptimierung sein, die jedoch mit knapp 10 Prozent zu Buche schlägt.

Es geht für Sie also darum, Megatrends, Marktentwicklungen und die Risikolandkarte im Blick zu haben und diese für die Entwicklung Ihres Unternehmens strategisch einzubinden.

Soeben haben wir Ihnen die 5 Erfolgsfaktoren erläutert, auf die es unserer Erfahrung nach ankommt, um Auslandsaktivitäten erfolgreich und nachhaltig zu gestalten. Wenn Sie diese Faktoren mit den bereits in Ihrem Unternehmen vorhandenen Kontrollinstrumenten wirksam zu einem modernen Enterprise Risk Management verknüpfen, steht dem sicheren Auslandsinvestment und der erfolgreichen Unternehmenssteuerung nichts mehr im Wege.

Für den Aufbau eines modernen Enterprise Risk Management bedarf es nicht viel. Die gute Nachricht ist, alles was Sie dazu brauchen, haben Sie bereits in der ein oder anderen Form: Compliance, Controlling, Risikomanagement, laufende Buchhaltung, Tax Compliance, Unternehmensplanung, Interne Revision, IT-Security/Datenschutz und das Internes Kontrollsystem.

Diese genannten Werkzeuge stehen jedoch bisher häufig nebeneinander und werden darüber hinaus auch nicht mit den 5 Faktoren verknüpft. Das ist bestenfalls ineffizient, schlimmstenfalls die Ursache für Fehlinformationen aufgrund fehlerhafter Kommunikation. Eine systematische Auseinandersetzung mit den Aufgaben und eingesetzten Instrumenten bietet hierbei enormes Potenzial, ein schlagkräftiges Steuerungssystem zu entwickeln. Fungieren Sie als Dirigent des Orchesters und bedienen Sie sich beispielsweise Ihres Jahresabschlussprüfers als Toningenieur für die Konzertsäle dieser Welt! Es kommt auf die passgenaue Mischung an.

Sprechen Sie unternehmensweit die "gleiche Sprache", d. h., vereinheitlichen Sie Prozesse, setzen Sie einheitliche und klare Grundparameter und bleiben Sie flexibel, die Instrumente einem Dirigenten gleich dem jeweiligen Stück anzupassen! Dies beugt Fehlinformationen und Missverständnissen vor.

Eine weitere wesentliche Verbesserung der Wirksamkeit erfährt das Enterprise Risk Managements durch den sog. "Digital Fit" mit dem Wirtschaftsprüfer. Der Begriff "Digital Fit" umfasst dabei drei Aspekte: (1) Die Einrichtung der optimalen technischen Schnittstelle zum sicheren Austausch prüfungsrelevanter Daten und die gemeinsame Nutzung hochsicherer Datenräume. (2) Der Zugang zu den technologiebasierten Prüfungsinstrumenten des Wirtschaftsprüfers. Dazu gehören Datenanalysen (Data Analytics), Process Mining, Machine Learning, künstliche Intelligenz. (3) Die Optimierung der Kommunikation und Nutzung der Remote-Funktionen zeitgemäßer Arbeitsorganisation. Allgemein lässt sich feststellen, dass Technologie immer mehr zum Treiber von Effizienz und Effektivität innerhalb und über die Unternehmensgrenzen hinweg wird.



Es sollte deutlich geworden sein, dass es bei einem modernen Enterprise Risk Management nicht um den Aufbau von Bürokratie, sondern um die Gestaltung effizienter und transparenter Strukturen geht. Hier können Datenanalysen eine erhebliche Hilfe sein. Dabei kann der Mittelstand einen Grad an Professionalität erreichen, der Großkonzernen verwehrt bleibt: Die Anzahl der Gesellschaften in einer mittelständischen Unternehmensgruppe ist begrenzt. Ebenso wird nicht permanent ein neues Unternehmen dazuge-

kauft und ein anderes abgestoßen. Und schließlich ist der kaufmännische Bereich nicht mit irgendwelchen Kapitalmarktberichten befasst. Was das Unternehmen weiß, dürfen in der Regel auch die Gesellschafter wissen.

Mit anderen Worten: Die dargestellten Maßnahmen sind im Mittelstand machbar. Vielmehr noch: Sie lohnen sich, weil eine hohe kaufmännische Qualität und Flexibilität mit viel weniger Bordmitteln als im Großkonzern erreicht werden können. Gleichwohl darf nicht verschwiegen werden, dass der Weg dorthin – zumindest auf den ersten Etappen – nicht ganz einfach ist. Und hier kann eine international aufgestellte Beratungs- und Prüfungsgesellschaft gute Dienste leisten.

Hier sind die Erfahrungen, die eine international aufgestellte Beratungs- und Prüfungsgesellschaft vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus mehreren Unternehmen und der eigenen Digitalisierung hat, von erheblichem Nutzen. Denn in der Regel wissen die eigenen Leute nicht, was überhaupt machbar ist. Sind diese einmal über die möglichen Optionen unterrichtet, wächst die Angst, dass bisherige Strukturen aufgebrochen werden und gegebenenfalls das eigene System, welches glücklicherweise einigermaßen stabil läuft, gefährdet ist, ohne dass die neue Lösung bereits verstanden wurde. Und es darf auch nicht verschwiegen werden, dass ein solches Projekt, ordentlich, aber nebenbei durchgeführt, einige Jahre in Anspruch nimmt.

Es empfiehlt sich daher, zusammen mit Fachleuten aus der Wirtschaftsprüfung, der Steuerberatung und der Rechtsberatung einen klaren Projektplan aufzustellen und diesen sukzessive gemeinsam mit den Kaufleuten der ausländischen Tochtergesellschaften abzuarbeiten.

Wenn Sie sich zusammenfassend eines merken wollen, dann dies: Die



…ist ein fortwährender Prozess, der unabhängig von allen Regeln und Instrumenten von der situativen Auseinandersetzung mit der Realität lebt

Die Permanente Selbsteinschätzung ist das Herz der nachhaltigen Optimierung!









Afrika

Afrika wächst. Mit einer weltweit einzigartigen Wachstumsrate von durchschnittlich fünf Prozent, steigenden Investitionen und einer zunehmenden politischen Stabilität in Sub-Sahara-Afrika, entdecken Investoren den Kontinent für sich neu. Die rasant wachsende Mittelschicht mit Interesse an europäischen Verbrauchsgütern, das technologische "Leap-Frogging" und der enorme Investitionsbedarf sowohl für Infrastruktur als auch zunehmend für das produzierende Gewerbe sorgen für signifikante Wachstumsraten auch über den traditionellen Rohstoffsektor hinaus.

Mit Ländern wie Nigeria, Ghana, Angola, Äthiopien, Mosambik oder Kenia werden Märkte erschlossen, die in den letzten Jahren, gemessen am Wirtschaftswachstum, zu den stärksten der Welt zählten. Laut Weltbank waren 2015 fünf afrikanische Länder weltweit unter den Top Ten der Länder, die sich im Doing Business Ranking verbessert haben. In Afrika gab es die meisten regulatorischen Reformen – 75 von insgesamt 230 weltweit. Die Weltbank bestätigt weiter, dass der Kontinent zur attraktivsten Region für Foreign Direct Investment (FDI) geworden ist, gleich nach Nordamerika. Ausländische Direktinvestitionen betrugen für den gesamten afrikanischen Kontinent, laut United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) 2016, 59 Milliarden US-Dollar. Afrikanische Start-ups hatten 2017 ein Rekordjahr mit der Sicherung von 195 Millionen US-Dollar an finanziellen Mitteln.

Ein weiterer interessanter Fakt zur Zukunft Afrikas: Die African Development Bank schätzt den informellen Sektor in Sub-Sahara Afrika auf etwa 55 Prozent. Dies birgt enormes Potenzial für Software-Anwendungen, Banking, Logistik- und Internetlösungen, die auf kleine und mittlere Unternehmen zugeschnitten sind. Die dynamische Entwicklung des Kontinents wird unterstützt durch die jüngsten digitalen Errungenschaften. Afrika hat nun erstmals eine digitale Durchdringungsrate von mehr als 15 Prozent, die unter anderem durch die neuen 16 Unterseekabel erreicht wird, welche Afrika mit Amerika, Europa und Asien verbinden.

Afrika ist durch die Flüchtlingsdebatte in Deutschland auf der politischen Agenda nach oben gerutscht. Es ist zu erwarten, dass die Anstrengungen der Bundesregierung, die Entwicklung des Kontinents sowie die deutsche Wirtschaft beim Einstieg in Afrika zu unterstützen, künftig effektiver gestaltet werden.

Äthiopien

Äthiopien ist einer der vielversprechendsten Zukunftsmärkte auf dem afrikanischen Kontinent. Die strikte Umsetzung der Wachstumspläne durch die Regierung ist im afrikanischen Vergleich einzigartig und stellt ein zunehmendes Maß an Schutz für Investoren dar. Das hervorragende Wirtschaftswachstum treibt besonders die Entwicklung der Infrastruktur- und Energiebranche voran. Zudem wird erwartet, dass noch weitere, bislang ausschließlich dem Staat vorbehaltene Wirtschaftszweige für den Privatsektor geöffnet werden. Dadurch ergeben sich Investitionsmöglichkeiten in einem der größten Märkte Ostafrikas und des gesamten Kontinents. Neben anderen ausländischen Investoren haben internationale Geschäftsbanken damit begonnen, eine lokale Präsenz zu etablieren. So ist z. B. die Commerzbank seit mehreren Jahren mit einem Repräsentanzbüro vor Ort.

Kenia

Kenia ist derzeit Afrikas Erfolgsstory. Das Land gilt, trotz der anhaltenden terroristischen Bedrohung, politisch als stabil. Die gerichtliche Überprüfung der Wahlen 2017 darf als eine bemerkenswerte Demonstration für eine funktionierende Demokratie und Gewaltenteilung in Afrika gelten.

Kenias Wirtschaft ist das "Powerhouse" in Ostafrika. Die rasante wirtschaftliche Entwicklung des Landes in den letzten zehn Jahren greift auch auf die umliegenden Nationen der East African Community über. Herausragend sind auch der äußerst dynamische kenianische Privatsektor, der B2B-Geschäfte wesentlich erleichtert, sowie die "Start-up"-Mentalität, die durch eine hervorragende IT-Infrastruktur zusätzlich gefördert wird. Kenia ist Vorreiter auf dem Kontinent für Innovationen im Bereich IT und Erneuerbarer Energien.

Ende 2014 eröffnete Rödl & Partner ein Büro in Nairobi, um die steigende Nachfrage nach professionellen Dienstleistungen direkt vor Ort bedienen zu können.

Nigeria

Nigeria gilt seit 2014 als die größte afrikanische Volkswirtschaft und kann eine jährliche Wachstumsrate von ca. sechs Prozent aufweisen. Der im März 2015 demokratisch vollzogene Regierungswechsel beweist, dass das Land auch politisch gereift ist. Die Unruhen im Nordosten des Landes, ausgelöst durch die terroristische Gruppe Boko Haram, haben den wirtschaftlichen Aufstieg Nigerias nicht beeinträchtigt. Rohstoffe prägen die Wirtschaft in starkem Maße. Das Land strebt allerdings danach, seine Abhängigkeit vom

Öl zu reduzieren und befindet sich nun auf einem guten Weg zur Diversifizierung der Wirtschaft. Das Bauwesen, die IT- und Telekommunikationsbranche, vor allem aber der Einzelhandel und Konsumgüter sind Bereiche, die von enormem Wachstum geprägt sind. Nigeria hat zudem als erstes Land den Energiesektor vollständig privatisiert und für Investoren geöffnet.

Südafrika

Südafrika ist eine der drei größten Volkswirtschaften in Afrika und gilt als führender Investitionsstandort des Kontinents. Der Markt bildet einen wichtigen Standort für die Investitionstätigkeit auch der deutschen Wirtschaft in ganz Afrika. Über 600 deutsche Unternehmen führen ihre Geschäfte in Südafrika und beschäftigen insgesamt über 90.000 Arbeitnehmer.

Südafrika investiert vermehrt auf dem afrikanischen Kontinent. Unternehmen aus der Maschinenbau- sowie der Bergbaubranche mit Sitz in Südafrika arbeiten an Projekten in ganz Afrika. Südafrikanische Supermarktketten und Mobilfunkanbieter erschließen mit großem Erfolg andere Wachstumsmärkte in Afrika. Die Immobilienwirtschaft wie auch das Hotelgewerbe sind ebenfalls gut entwickelt und weiter auf Wachstumskurs. Eine junge Branche, die in Südafrika besonders gefördert wird, sind die Erneuerbaren Energien. Da dieser Sektor besonders interessant für deutsche Unternehmen ist, engagiert sich auch die Bundesregierung. Am 1. Februar 2018 wurde eine Vereinbeinbarung der KfW Entwicklungsbank mit der Rand Merchant Bank (RMB) zur Schaffung von Südafrikas erstem Finanzierungskonzept speziell für "small scale"- Projekte in Pretoria unterzeichnet, welches geeignet ist, Milliarden an finanziellen Mitteln für Erneuerbare-Energie-Projekte zu generieren.

Der kürzliche Wechsel an der Spitze der Regierungspartei ANC und die Ablösung von Präsident Zuma nähren die Hoffnung, dass nun auch wieder die politischen Rahmenbedingungen für mehr Wirtschaftswachstum und Investitionen geschaffen werden. Für 2018 darf ein Jahr des wirtschaftlichen Wiederaufbruchs Südafrikas erwartet werden.

Seit 2008 hat Rödl & Partner eine eigene Niederlassung in Johannesburg und Anfang 2009 kam eine Niederlassung in Kapstadt hinzu. Von unseren Büros in Kapstadt, Johannesburg (Südafrika), Addis Abeba (Äthiopien), Nairobi (Kenia) und Lagos (Nigeria) aus pflegen wir ein weites Kooperationsnetzwerk. So sind wir beispielsweise in Ägypten, Angola, Ghana, Kamerun, Marokko, Mauritius, Mosambik, Namibia, Sambia, Tansania, Tunesien und Uganda für unsere Mandanten mit langjährigen Partnern vor Ort.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Von entscheidender Bedeutung für einen deutschen Unternehmer mit Ambitionen in Afrika ist das Verständnis, dass es sich hier um einen Kontinent mit 54 Ländern handelt. Jeder einzelne afrikanische Markt ist durch individuelle Besonderheiten gekennzeichnet. Es ist auch wichtig, zu wissen, dass sich kulturelle Unterschiede in Afrika nicht unbedingt an eine Landesgrenze knüpfen. Der Kontinent beheimatet eine außergewöhnliche Vielgestaltigkeit an Menschen, Kulturen und Sprachen. Daher können wir an dieser Stelle nur überschlägige und zusammenfassende Hinweise für die Länder im Fokus anbieten. Dies ersetzt keinesfalls die nähere Auseinandersetzung mit jedem der höchst unterschiedlichen Länder.

Die vielleicht wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit in Afrika ist der respektvolle Umgang mit den Geschäftspartnern. Es ist essenziell für den deutschen Unternehmer, die Wahrnehmung des Kontinents sowie des jeweiligen Landes und der Menschen an die Realitäten anzupassen. Afrika steht nicht mehr nur für Hunger, Dürren und Entwicklungshilfe, sondern ist ein Kontinent mit einer selbstbewussten, gut ausgebildeten jungen Generation, die großes Interesse an einer Verbesserung ihres Lebensstandards hat. Afrika bringt selbstentwickelte, innovative Lösungen z. B. in den Bereichen Landwirtschaft, Energie und IT hervor, die geeignet sind, die aktuellen Probleme anzugehen. Ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor für einen deutschen Unternehmer ist es daher, dem afrikanischen Geschäftspartner "auf Augenhöhe" zu begegnen. Dies gilt für alle genannten Länder, ganz besonders aber für Nigeria, wo der Großteil der erfolgreichen Unternehmen in nigerianischer Hand ist und die Geschäftspartner in der Regel sehr gut ausgebildet sind und an Universitäten in den USA oder Europa studiert haben.

Zwar werden in allen afrikanischen Märkten "Know-how"-Transfer und die Ausbildung von lokalen Fachkräften honoriert. Dennoch ist zu empfehlen, dass der deutsche Unternehmer nicht belehrend auftritt und sehr aufmerksam zuhört. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein Produkt, welches in Deutschland und anderen etablierten Märkten erfolgreich ist, sich genauso im afrikanischen Zielland verkauft. Die Anpassung des Angebots an die landestypischen Vorgaben und Bedürfnisse der Menschen ist ein weiterer wesentlicher Baustein für den Erfolg. Die asiatische Konkurrenz macht das sehr gut. So wurden beispielsweise speziell für die afrikanischen Märkte Handys mit Platz für zwei, drei oder gar mehr SIM-Karten entwickelt.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Die Auswahl des Teams vor Ort und das Engagement der Muttergesellschaft ist entscheidend für eine erfolgreiche Vermittlung der Unternehmenskultur an die Mitarbeiter der Tochtergesellschaft. Die Identifikation von guten Fachkräften stellt dabei z. B. in Südafrika eine Herausforderung dar. Kenias Arbeitsmarkt dagegen bietet zahlreiche, sehr gut ausgebildete junge Absolventen. Dies gilt ebenso für Nigeria, wobei hier gute Leute auch ihren Preis haben.

Die Vermittlung der Unternehmenskultur an alle Mitarbeiter der Tochtergesellschaft ist ein Prozess, der einen hohen Einsatz seitens der verantwortlichen Entscheidungsträger der Muttergesellschaft fordert. Regelmäßige Trainings sind unerlässlich und Besuche in Deutschland ein sehr wirksames Mittel, um die Unternehmenskultur authentisch zu vermitteln und die lokalen Mitarbeiter zu motivieren. Es darf davon ausgegangen werden, dass kaum ein Mitarbeiter der afrikanischen Tochtergesellschaft Deutsche oder Deutschland kennt. Ein lokaler Geschäftsführer, der Deutscher ist und das Unternehmen gut kennt, hilft sicher bei der Vermittlung der Unternehmenskultur. Vorsicht ist jedoch geboten für deutsche Führungskräfte, denn Direktheit und offene Kritik kommen in Afrika generell nicht gut an.

Ein Greenfield-Markteinstieg bietet der Muttergesellschaft die Chance, die Unternehmenskultur von Anfang an zu implementieren, birgt aber andere Risiken wie z. B. den Neuaufbau eines Kundenstamms. Die Übernahme eines operierenden lokalen Unternehmens hingegen verspricht von Anfang an Gewinne und einen etablierten Kundenstamm. Die Vermittlung der Unternehmenskultur an ein bereits unter einer anderen Firma und Führung gewachsenes Unternehmen ist jedoch ungleich schwerer.

In jedem Fall sind neben Trainings- und Austauschprogrammen auch regelmäßige Besuche des führenden Managements der Muttergesellschaft vor Ort zu empfehlen. Dies hilft nicht nur dem Management selbst, das Unternehmen und das lokale Geschäft zu verstehen, sondern vermittelt Mitarbeitern und Geschäftspartnern Respekt, Glaubwürdigkeit und Engagement. Dies ist in Afrika besonders wichtig, wo bereits viele versprochene Investments ins Leere gelaufen sind.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Nach unserer Erfahrung steht und fällt der Erfolg der lokalen Tochtergesellschaft in Afrika mit dem Einsatz des richtigen lokalen Geschäftsführers. In einigen afrikanischen Rechtsordnungen soll mindestens ein Geschäftsführer Bürger des Landes sein, oder es

sollte zumindest eine empfangsberechtigte, einheimische Person vor Ort sein. Die Entsendung eines Geschäftsführers aus Deutschland ist eher die Ausnahme. Meist wird ein einheimischer Geschäftsführer, der den Markt kennt und der bestenfalls schon langjähriger Geschäftspartner des deutschen Unternehmens ist, für die Leitung der afrikanischen Tochter eingesetzt. In der Regel empfehlen wir die Variante mit zwei Geschäftsführern, einem lokalen und einem aus Deutschland, wobei der lokale Geschäftsführer bei Bedarf in seinen Befugnissen eingeschränkt werden kann. Diese Konstellation entspricht am ehesten dem für einen Markteinstieg in Afrika empfehlenswerten Risikomanagement.

Für die Auswahl der lokalen Geschäftsführung sollte man sich Zeit nehmen und gegebenenfalls auch professionelle Hilfe in Anspruch nehmen, vor allem, wenn es keinen Kandidaten gibt, mit dem bereits eine langjährige Geschäftsbeziehung besteht. Lokale Fachkräfte werden in Afrika gern danach ausgesucht, welche Beziehungen sie haben. Sicherlich sind das Netzwerk und gute Beziehungen wesentliche Faktoren für die erfolgreiche Geschäftsführung vor Ort. Allerdings sollte geprüft werden, ob das behauptete Netzwerk und die Marktkenntnis tatsächlich vorhanden sind. Auch behauptete Qualifikationen in Bewerbungsunterlagen sollten überprüft werden. Dies gilt ganz besonders in Nigeria.

In Südafrika sieht man am Beispiel der Unternehmen aus dem Bereich der Erneuerbaren Energien, wie sich zahlreiche lokale Unternehmen als vermeintlich idealer Partner für ausländische Investoren der Branche anbieten. Diese Unternehmen haben oft aber weder das Netzwerk noch die behauptete Erfahrung im Sektor, sondern bieten allein Compliance mit der lokalen Black-Economic-Empowerment-Gesetzgebung (BEE). Der deutsche Unternehmer muss sich also darüber klar werden, ob er einen afrikanischen Geschäftspartner vor Ort haben will, der wirklich zum Geschäft beitragen kann und will, oder ob er einen "stillen Teilhaber" vorzieht, der nicht unterstützt, sich aber auch nicht einmischt.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Das regulatorische Umfeld jedes einzelnen der hier besprochenen sechs afrikanischen Länder für die relevante Branche sollte vor einem Markteintritt eingehend geprüft werden. Das Gesellschaftsrecht basiert in Nigeria, Kenia und Südafrika vorwiegend auf dem Common Law, sodass es Gemeinsamkeiten gibt. Die Gesellschaftsform der ersten Wahl für einen ausländischen Investor ist in allen genannten Märkten eine haftungsbeschränkte Kapitalgesellschaft (Limited), ähnlich der GmbH. Die Anforderungen an das Eigenkapital sind zumeist niedriger als aus Deutschland bekannt, jedoch kann für gewisse Sektoren oder auch 100%ige Tochtergesellschaften eine Mindestinvestitionssumme vor-

geschrieben sein. Für Äthiopien gelten etwas andere Regeln, da sich die staatsgeleitete Wirtschaft erst langsam und schrittweise für den Privatsektor öffnet. Der Unternehmer muss hier zunächst prüfen, ob die relevante Branche überhaupt für die Privatwirtschaft geöffnet ist.

Es ist davor zu warnen, das regulatorische Umfeld nicht zu respektieren, da angenommen wird, die Einhaltung der lokalen Gesetze werde nicht hinreichend geprüft. Deutschen Unternehmern ist geraten, sich von Anfang an die Gesetzmäßigkeiten zu halten, auch wenn es manchmal mühsam ist und Prozesse verzögern kann. Beim Einstieg in den Markt sind beispielsweise die steuerrechtlichen Vorgaben im Hinblick auf ein Permanent Establishment abzuprüfen, um nicht ungewollt eine Steuerpflichtigkeit auszulösen. Die Steuerbehörde SARS in Südafrika ist eine äußerst effiziente Behörde, und auch in anderen afrikanischen Märkten werden Steuersünden geahndet. In Kenia und Südafrika ist es zudem nicht einfach, langwierig und kostspielig, ausländische Arbeitskräfte ins Land zu bekommen. Dennoch sollten die benötigten Expats mit der korrekten Arbeitserlaubnis ausgestattet sein, um zu vermeiden, dass die lokale Gesellschaft in Misskredit fällt. Diese Umstände beeinflussen die Zeit- und Kostenplanung und müssen von Anfang an berücksichtigt werden.

Ebenfalls ist vorab zu prüfen, wie sich Währungsrisiken auf die finanzielle Planung auswirken, ob Gewinne rückgeführt werden können und wie der Geldtransfer in das und aus dem afrikanischen Land generell abläuft. Dies gilt ganz besonders für Nigeria und Äthiopien – Länder, in denen der Geldtransfer aus dem Land eine enorme Herausforderung darstellt und zeitliche Verzögerungen eingeplant werden müssen.

Die größte Hürde für ein afrikanisches Geschäft ist generell die Finanzierung. Hier sollte man von Anfang an Alternativen parat haben, falls beispielsweise eine Unterstützung durch die DEG nicht erwartungsgemäß eintritt. Eine Finanzierung im Zielland kann weitestgehend ausgeschlossen werden. Dennoch sollte man sich vorab über aktuelle Investitionsprogramme und Steueranreize informieren, die die Projektfinanzierung stützen können. Zahlreiche junge deutsche Unternehmen z. B. aus dem Bereich der Erneuerbaren Energien, die sich auf afrikanische Märkte spezialisieren, setzen die Projektfinanzierung in ihrem Geschäftsmodell als tragende Säule an und sind damit sehr erfolgreich.

Wichtig zu erwähnen sind zudem die sogenannten Local-Content-Vorschriften, die in allen der afrikanischen Zielmärkte in unterschiedlicher Ausprägung eine Rolle spielen. Die Lokalisierung des Geschäfts im Sinne von Produktionsaufbau, Anstellung und Ausbildung von lokalen Arbeitskräften und lokaler Beschaffung etc. werden in allen afrikani-

schen Wachstumsmärkten honoriert. Es lohnt sich also, diese Investitionsanreize vorab zu prüfen und das lokale Geschäft, wo möglich, danach auszurichten.

Für Südafrika müssen außerdem ab einer gewissen Größenordnung des lokalen Geschäfts auch die gesellschaftsrechtlichen Strukturen nach der Black-Economic-Gesetzgebung (BEE) ausgerichtet werden, um insbesondere dem Kriterium des Black Ownership Rechnung zu tragen.

Mit einer angemessenen, vorausschauenden Planung aber lassen sich regulatorische Risiken gut im Vorfeld ausschalten. Fehlende Rechtssicherheit ist in afrikanischen Märkten natürlich ein Thema, welches Investoren verunsichert. Allerdings haben jedenfalls alle genannten afrikanischen Länder Interesse an ausländischen Investitionen, und die rechtlichen Rahmenbedingungen dafür werden geschaffen. Dies gilt nach dem Führungswechsel auch für Südafrika.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Ein schwieriges Thema für das Afrika-Geschäft ist für deutsche Unternehmen der Umgang mit korrupten Strukturen. Die immer strengeren Anforderungen an die Befolgung von Compliance-Richtlinien auch bei deutschen Mittelständlern stellen eine Herausforderung dar, wenn es um Doing Business in Afrika geht.

Dabei ist hervorzuheben, dass es durchaus möglich ist, im Bereich des Privatsektors in Afrika saubere Geschäfte zu machen. Problematisch wird es immer dann, wenn eine Behörde ins Spiel kommt, ein Projekt eine gewisse Größenordnung erreicht und/oder ein Auftrag im öffentlichen Sektor angesiedelt ist.

Kontakte zu Regierung, Behörden etc. sind ohne Zweifel unerlässlich bei der Umsetzung von Großprojekten. Sie helfen bei der Durchsetzung von Ansprüchen und generell, wenn Probleme im Projekt auftreten. Auch der Zugang zu Informationen wird durch den Kontakt zu VIPs aus Regierung und Behörden erleichtert.

Dennoch bedeuten diese besonderen Beziehungen nicht immer einen Zeitgewinn. Auch kann die politische Elite in einem Land sehr schnell ausgetauscht werden. Politische Veränderungen wirken sich grundsätzlich auch personell aus. Der Unternehmer muss sehr vorsichtig sein, wenn das Nutzen von bestimmten Kontakten in eine Einbeziehung in korrupte Machenschaften mündet. Oft werden allgemein bekannte Schlagworte, Ges-

Merkposten

Produkt und Business Plan auf den jeweiligen Markt abstimmen (Spezialisierung und Preissensibilität vs. Marktreife).

Nicht nur exportieren wollen, sondern auch bereit sein, zu investieren!

Betonung von Knowledge-Transfer und Training (Förderprogramme an "Local Content" und generell an Lokalisierung der Produktion gekoppelt).

Vor Ort sein: Führendes Management sollte bei der Geschäftsanbahnung vor Ort involviert werden; lokale Präsenz und Mitarbeiter.

Das Geschäftsmodell auf mittlere bis lange Sicht anlegen.

Gute, langfristige Beziehungen aufbauen – Afrikaner denken umgekehrt: Erst kommt die Beziehung, dann das Geschäft!

NICHT NACH DEN RISIKEN FRAGEN, SONDERN NACH DEN (GEWINN-)CHANCEN! ten, Verhaltensweisen genutzt, die jedoch dem deutschen Unternehmer völlig fremd sind. Auch das ungeprüfte Vertrauen in den lokalen Geschäftsführer birgt die Gefahr, dass das Tochterunternehmen Grenzen ohne Wissen und Billigung der Muttergesellschaft überschreitet.

Unser Tipp nicht für die Führungskräfte, sondern für das gesamte Team vor Ort ist eine klare und eindeutige Kommunikation der Compliance Policy. Deutsche Unternehmer sollten generell Vorsicht walten lassen bei Agenten, die exklusive Beziehungen zu Regierungsmitgliedern bzw. deren Familie o. Ä. für sich reklamieren. Sollte es Probleme, insbesondere bei Projekten des öffentlichen Sektors geben, empfiehlt sich die Einbeziehung der deutschen Vertretungen vor Ort. Die deutsche Botschaft hat in der Regel sehr gute politische Beziehungen und die Möglichkeit, auf Entscheidungsträger in anderer Weise Druck auszuüben als der Unternehmer selbst.



ASEAN

Brunei, Indonesien, Kambodscha, Laos, Malaysia, Myanmar, Philippinen, Singapur, Thailand, Vietnam







ASEAN

Die Bedeutung der südostasiatischen Staatengemeinschaft ASEAN (Association of South East Asian Nations, bestehend aus den Mitgliedstaaten Brunei, Kambodscha, Laos, Indonesien, Malaysia, Myanmar, Philippinen, Singapur, Thailand und Vietnam) nimmt für die europäische Industrie stetig zu. Die Staaten arbeiten an der schrittweisen Verwirklichung eines einheitlichen Binnenmarktes mit ca. 630 Millionen Einwohnern, der ASEAN Economic Community (AEC). Als Probleme bestehen hierbei neben den wirtschaftlichen Disparitäten zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten zum Teil stark divergierende nationale Interessen und außenpolitische Bindungen fort, die effiziente Verhandlungen unter anderem in den Bereichen Kapital- und Dienstleistungsverkehrsfreiheit sowie Arbeitnehmerfreizügigkeit erschweren.

Vergleichsweise weit entwickelt ist die Warenverkehrsfreiheit. Bereits am 17. Mai 2010 trat das konsolidierte Warenhandelsabkommen (ASEAN Trade in Goods Agreement) in Kraft. ASEAN hat zudem eine Reihe weiterer Freihandelsabkommen vereinbart, beispielsweise mit China. Die EU verhandelt derzeit bilaterale Abkommen mit Indonesien, Malaysia und Vietnam; im Jahr 2013 wurde bereits das Abkommen mit Singapur paraphiert, dessen Ratifizierung indes weiterhin aussteht. Die Verhandlungen mit Thailand wurden nach dem Militärputsch 2014 ausgesetzt. Die Freihandelsabkommen beinhalten je nach Ausgestaltung unterschiedliche Erleichterungen, wie insbesondere den Abbau von Investitionsund nichttarifären Handelshemmnissen sowie die Reduzierung von Zöllen.

Defizite bestehen in vielen ASEAN-Staaten noch immer im Bereich der Infrastruktur, besonders in den Bereichen Elektrizitätserzeugung und Verkehr (Straßen, Schienen, Seeund Flughäfen). Hieraus können sich je nach Lage insbesondere für Produktionsstätten logistische Herausforderungen ergeben.

Gleichzeitig bieten die aufstrebenden Märkte der Region zahlreiche Vorteile.

Indonesien ist die größte Volkswirtschaft Südostasiens. Eine Öffnung des indonesischen Marktes für den internationalen Handel sowie die schrittweise Liberalisierung der Wirtschaft haben neue signifikante Potenziale geschaffen. Neben dem großen nationalen Markt sowie der Landwirtschaft spielt der Export von mineralischen Rohstoffen eine tragende Rolle in der Entwicklung des 17.000 Inseln umfassenden Archipels. Gleichzeitig steigt das Interesse der Bevölkerung an Konsumprodukten und treibt die Wachstumsraten der verarbeitenden Industrie voran.

Kambodscha, das reichhaltige Bodenschätze besitzt, liegt am Golf von Thailand und verfügt neben direkten Landwegen zu den Nachbarn Vietnam, Laos und Thailand auch über einen internationalen Seehafen. Das Land befindet sich in einer Transformation vom ehemaligen Agrarstaat in einen Staat mit steigendem Industrie- und Dienstleistungsanteil. In letzter Zeit gewinnt auch die Fertigung von Zwischenprodukten im Bereich Elektronik und Automobil an Bedeutung.

Laos Wirtschaft wird derzeit noch von der Agrarindustrie dominiert. Weitere Industriezweige, wie etwa die Energieherstellung mittels Wasserkraftwerken, gewinnen mehr und mehr an Bedeutung und erzeugen kontinuierlich gute Wachstumsraten, jedoch von einem vergleichsweise niedrigen Niveau kommend.

Malaysia entwickelte sich in den letzten Jahrzehnten zu einer Industrienation mit viel Potenzial. Das Land, das seit der Unabhängigkeit von der britischen Krone 1957 als konstitutionelle Wahlmonarchie regiert wird, steigerte vor allem seit Beginn der 1990er Jahre seine Wirtschaftskraft spürbar. Das Wirtschaftswachstum Malaysias basiert neben den Bereichen Produktion und Dienstleistungen nicht zuletzt auf seinen reichen Bodenschätzen.

Auch Myanmar zeigt zunehmend sein großes Potenzial mit geschätzten Wachstumsraten über sechs Prozent. Obwohl das südostasiatische Land erst am Anfang seiner Reformbemühungen steht, sind bereits viele Unternehmen dabei, eine erste Präsenz aufzubauen. Einige der Vorzüge von Myanmar sind Arbeitskräfte auf vergleichsweise niedrigem Lohnniveau, ein Markt mit etwa 51 Millionen potenziellen Kunden und ein zunehmend liberalisierter Zugang zu weiten Teilen Asiens durch die Mitgliedschaft im asiatischen Staatenverbund (ASEAN). Des Weiteren genießt Myanmar als Entwicklungsland in der EU die allgemeine Zollpräferenz (APS-Verordnung), die einen zollfreien Import von in Myanmar hergestellten Produkten in die EU ermöglicht.

Über 7.640 Inseln bilden zusammen die Fläche der Philippinen. Das dynamische Wirtschaftswachstum, das als eines der stärksten im asiatischen Raum gilt, als auch die robusten Wirtschaftskennzahlen tragen einen nicht unerheblichen Teil dazu bei. Die Einflüsse spanischer und US-amerikanischer Kolonialherrschaft sind noch heute präsent. Insbesondere in der Hauptstadt Manila, die gleichzeitig das kulturelle und finanzielle Zentrum des Landes darstellt, ist diese Vielfältigkeit und Nähe zu westlichen Traditionen spürbar.

Die einstige britische Kronkolonie Singapur ist eine der offensten und dynamischsten Volkswirtschaften der Welt. Die geographische Lage an der Südspitze der malaiischen Halbinsel hat den Stadtstaat zu einem der weltweit wichtigsten See- und Luftverkehrs-

kreuze werden lassen. Aufgrund hochmoderner Infrastruktur, einer korruptionsfreien Verwaltung und eines funktionierenden Rechts- und Steuersystems hat sich Singapur frühzeitig zu einem der begehrtesten Standorte für ausländische Investoren entwickelt. Eine vorausschauende Industriepolitik mit zahlreichen staatlichen Förderungen hat in den letzten Jahren zu einer lebendigen Start-up-Szene und umfangreichen Investitionen in R&D und IT beigetragen. Singapur bietet sich für viele ausländische Investoren als Holdingstandort für weitere Aktivitäten in der Region an.

Thailand ist unverändert ein bewährter Knotenpunkt westlicher Investitionen in Südostasien. Dank der vergleichbar guten Infrastruktur und des relativ niedrigen Lohn- und Preisniveaus dient das Land vielen Unternehmen als Basis für die Steuerung von Investitionen in ganz Südostasien.

Der Küstenstaat Vietnam beheimatet mit Ho-Chi-Minh-Stadt eine der am schnellsten wachsenden Metropolen der Welt. Dabei gilt die Stadt als Verkehrsknotenpunkt, kulturelles Herz und wirtschaftliches Zentrum des Landes. Seit Ende der 1980er-Jahre hat die Umorientierung von einer Plan- hin zu einer Marktwirtschaft für Vietnam ein eindrucksvolles Wachstum mit steigenden Wirtschaftsraten hervorgebracht. Der südostasiatische Staat ist seit 2007 Mitglied der WTO und öffnet seitdem kontinuierlich den Markt für ausländische Investoren.

Trotz zahlreicher Herausforderungen gehören die ASEAN-Märkte zu den dynamischsten Wachstumsregionen weltweit. Bei sorgfältiger Planung des Markteintritts überwiegen die Chancen für deutsche Unternehmen damit deutlich die etwaigen Hindernisse.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Eine große Herausforderung bei der regionalen Bearbeitung der ASEAN-Märkte ist – trotz wirtschaftlicher Harmonisierungsbemühungen im Rahmen der AEC – die Disparität der Staaten untereinander; einerseits bezüglich Wirtschaft und soziokultureller Gegebenheiten, andererseits hinsichtlich unterschiedlicher politischer und rechtlicher Systeme. Letztere sind oftmals von der kolonialen Historie der Länder beeinflusst, sodass sich sowohl Einflüsse aus dem angelsächsischen "Common Law" als auch solche aus dem kontinentaleuropäischen oder islamischen Recht finden.

Daneben herrscht eine große Religionsvielfalt. Kambodscha, Laos, Myanmar, Thailand und Vietnam sind überwiegend durch den Theravada-Buddhismus geprägt, wobei das sozialistische Vietnam auch einen großen Bevölkerungsanteil an Konfuzianisten und Atheisten aufweist. Brunei, Indonesien mit seiner größten muslimischen Bevölkerung weltweit sowie Malaysia sind überwiegend islamisch geprägt. Dagegen sind die Philippinen christlich, insbesondere katholisch dominiert. Weiterhin gibt es in allen Ländern bedeutende religiöse und ethnische Minderheiten, die sehr unterschiedlich integriert sind.

Daraus ergibt sich für jedes Land die Notwendigkeit einer individuellen Marktbearbeitung, für die lokale Partner oftmals unerlässlich sind.

2. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

ASEAN zählt zu den wichtigsten Handelspartnern der EU. Die Attraktivität dieses Raumes wird einerseits durch günstige Produktionsbedingungen sowie andererseits durch vielfältige Freihandelsabkommen erreicht, die zur Erleichterung der Geschäftsabwicklung beitragen. Deutsche und europäische Unternehmen müssen jedoch noch immer mit zahlreichen Fallstricken im ASEAN-Geschäft rechnen. So können die in den Abkommen festgelegten Zollersparnisse nicht uneingeschränkt in Anspruch genommen werden, da die Nutzung der Zollpräferenz meist abhängig von dem jeweiligen Ursprungsland der Ware ist. Nur Güter mit Herkunft aus den Abkommensländern sind präferenzbegünstigt. Wann ein Gut als Ursprungsware eines Landes gilt, bestimmt sich nach den in den Abkommen festgelegten Bedingungen. Unternehmen kommen, sofern ein lokaler Wertschöpfungsanteil von i. d. R. 40 Prozent generiert wird, zwar in den

Genuss der Präferenzzölle, sehen sich daneben indes weiterhin mit zahlreichen nichttarifären Handelshemmnissen der Einzelstaaten konfrontiert.

Im Hinblick auf geplante Auslandsinvestitionen sollte im Vorfeld genau geklärt werden, inwiefern der jeweilige Markt bereits für die anvisierte Geschäftstätigkeit geöffnet ist; in vielen Bereichen sehen die nationalen Investitionsgesetze insbesondere im Dienstleistungssektor weiterhin Beteiligungsbeschränkungen vor, sodass vollständig auslandsinvestierte Unternehmen nicht ohne Weiteres gegründet werden können.

So sollten ausländische Unternehmen beispielsweise vor der Aufnahme von Geschäftstätigkeiten in Thailand die investitionsrechtlichen Beschränkungen des sogenannten Foreign Business Act 1999 (FBA) beachten. Dieser gilt in räumlicher Hinsicht im gesamten Gebiet des Königreichs und ist in persönlicher Hinsicht auf alle Ausländer anwendbar. Sachlich findet das Gesetz auf alle in seinen 3 Annexlisten aufgezählten Geschäftstätigkeiten Anwendung, die unter anderem die meisten Dienstleistungsbereiche umfassen. Unter Umständen können hier komplexe und zeitaufwändige Verwaltungsverfahren zur Erlangung einer Geschäftslizenz oder anderweitigen Ausnahmegenehmigung erforderlich sein.

Ähnliches gilt in Indonesien. Die indonesische Rahmengesetzgebung für Auslandsinvestitionen wurde im Jahr 2007 novelliert. Auslandsinvestitionen werden nunmehr von Gesetz Nr. 25 / 2007 erfasst, das die grundsätzliche Investitionsfreiheit für Ausländer, Förderungen für Auslandsinvestitionen sowie Investitionsgarantien vorsieht. Trotz der Tendenz zu einer stärkeren Gleichbehandlung von aus- und inländischen Investitionen bestehen in etlichen Wirtschaftsbereichen noch immer Restriktionen für Ausländer, die in einer sogenannten Negativliste durch ein Präsidialdekret festgelegt werden. Manche Projekte erfordern die Errichtung eines Joint Ventures mit indonesischer Beteiligung. Geschäftssektoren, die in der Negativliste keine Erwähnung finden, können zudem durch Spezialgesetze beschränkt werden.

Ausländische Unternehmen, die in Vietnam eine Tochtergesellschaft gründen möchten, benötigen nunmehr zwei Bescheinigungen: das Investment Registration Certificate und das Enterprise Registration Certificate. Bevor diese Bescheinigungen beantragt werden, sollte der ausländische Bewerber in einem ersten Schritt prüfen, ob ausländische Direktinvestitionen in der Branche, in der die Tochtergesellschaft tätig sein soll, überhaupt zugelassen sind. Die meisten Sektoren sind mittlerweile offen und der Marktzugang in Vietnam gestaltet sich vergleichsweise liberal. Der ausländische Investor braucht jedoch dann einen vietnamesischen Partner für ein Investment, wenn es die WTO-Verpflichtun-

gen Vietnams erlauben, den Marktzugang in dieser Weise einzuschränken. In diesem Fall darf ein ausländisches Unternehmen eine Tochtergesellschaft gründen; diese Gesellschaft muss aber mindestens einen vietnamesischen Anteilseigner haben. Die Mindestbeteiligung der vietnamesischen Joint-Venture-Partner hängt hierbei von der jeweiligen Branche ab. Alle anderen Sektoren sind zumindest theoretisch offen für ausländische Direktinvestitionen. Die investitionsrechtlichen Verwaltungsverfahren wurden in den letzten Jahren deutlich vereinfacht.

Ähnliche investitionsrechtliche und zum Teil protektionistische Regelungen finden sich in unterschiedlichen Ausprägungen auch in weiteren Ländern der Region wie den Philippinen, Malaysia, Kambodscha, Laos oder Myanmar.

Am liberalsten ist das Geschäftsumfeld in Singapur; hier bestehen im Vergleich zur restlichen Region nur sehr wenige Marktzugangsbeschränkungen.

Auch im Hinblick auf Arbeitnehmerfreizügigkeit findet in den meisten ASEAN-Staaten nur eine zögerliche Umsetzung der bisherigen AEC-Vorgaben statt.

Deutsche Unternehmer sollten sich zunächst die Frage stellen, ob die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt in dem jeweiligen ASEAN-Staat vorhanden sind und wie sich ihre Ziele möglichst effektiv erreichen lassen. Viele Märkte sind für ausländische Investoren zwar noch immer streng reguliert, jedoch gibt es zahlreiche Ausnahmetatbestände und staatliche Förderungsmöglichkeiten, die eine Investition attraktiv machen. Hier gilt es, die Investitionsregulatorien zu berücksichtigen und den für das eigene Unternehmen besten Zugang zum Markt zu finden. Zudem ist es für einen erfolgreichen Markteintritt notwendig, die örtliche Unternehmenskultur und deren Besonderheiten zu erkennen und zu beachten. Ebenso erscheint ein gewisses Maß an interkulturellen Fähigkeiten von Vorteil; im Umgang mit lokalen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern ist das oft ein Schlüssel zum Erfolg.

3. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Der seit einigen Jahren intensivierte Ausbau von Anti-Korruptions- und Wettbewerbsaufsichtsbehörden in den ASEAN-Staaten verstärkt regionale Compliance-Risiken. Diese reichen von der Missachtung arbeits- oder datenschutzrechtlicher Bestimmungen bis hin zu Auslandsüberweisungen, welche ungewollt Tatbestände der Steuerhinterziehung oder Geldwäsche erfüllen können. Die Sanktionen hierfür reichen von Bußgeldern bis zu per-

Merkposten

Trotz wirtschaftlicher Harmonisierungsbemühungen bleibt die ASEAN-Region in vielen Bereichen sehr heterogen; jedes Land erfordert einen individuellen Ansatz in der Marktbearbeitung.

Für Direktinvestitionen besteht bislang nur eine teilweise Harmonisierung; Unternehmen müssen beim Markteintritt die staatlichen investitionsrechtlichen Regulierungen beachten und unter Umständen einen lokalen Joint-Venture-Partner finden.

Die Warenverkehrsfreiheit ist weitgehend gewährleistet, allerdings reagieren manche ASEAN-Staaten auf die Zollpräferenzen zunehmend mit nichttarifären Handelshemmnissen.

sönlicher Strafbarkeit der handelnden Organe, zudem kann es zu Reputationsschädigungen und Umsatzrückgängen für das Unternehmen kommen. Wirksame Überwachungsinstrumente verhindern die Missachtung regulatorischer Vorgaben im ASEAN-Geschäft und reduzieren Haftungsrisiken für Unternehmen und Geschäftsführung.

Eine zentrale Maßnahme hierfür ist in vielen ASEAN-Staaten die Implementierung einheitlicher Verhaltensmaßstäbe für jeden Mitarbeiter ("Code of Conduct"). Für in der ASEAN-Region tätige Unternehmen besteht hierbei in der Praxis häufig ein Regelungsbedarf in Bereichen wie Korruption und Umgang mit Beratern und Vermittlern (dies kann z. B. auch Bewirtungen, Einladungen, Geschenke oder Spenden betreffen), Geldwäscheprävention, Einhaltung wettbewerbsrechtlicher Vorgaben, Datenschutz oder Fragen der Exportkontrolle. Bei der Gestaltung solcher Verhaltensmaßstäbe sollte Wert auf eine einfache und verständliche Sprache gelegt werden (z. B. keine Kopien von Gesetzespassagen), damit diese von sämtlichen Mitarbeitern verstanden werden können. Die Verantwortung der Überwachung sollte bei einem zentralen Compliance-Beauftragten liegen; in der Praxis werden solche Aufgaben häufig von Leitern der Finanz- und Steuerabteilungen übernommen. Zudem kann die Einrichtung von die Risikolage der jeweiligen ASEAN-Staaten berücksichtigenden Trainingsprogrammen sowie einer (gegebenenfalls externen) Compliance-Hotline sinnvoll sein, an die Mitarbeiter sich vertrauensvoll wenden können.













Baltische Staaten

Die baltischen Staaten, im Herzen Europas gelegen, sind ein Paradebeispiel für die gelungene politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Transformation ehemaliger Sowjetrepubliken und eine erfolgreiche Integration in die Europäische Union. Estland, Lettland und Litauen sind dieser bereits im Jahr 2004 beigetreten. Seitdem haben alle drei Länder ihre Rechtssysteme durch die Umsetzung europäischer Richtlinien und die Anwendung europäischer Verordnungen weitgehend an die Rechtsverhältnisse im "alten" Europa angeglichen. Besonders durch ihr Handeln zur Überwindung der Wirtschaftskrise 2009 werden die baltischen Staaten oft als "Musterländer" bezeichnet und den südeuropäischen Staaten als Vorbild entgegengehalten. Dies durchaus zu Recht.

Insbesondere deutsche Unternehmen finden im Baltikum in vielen Bereichen ähnliche gesetzliche Rahmenbedingungen vor wie in Deutschland. Deutschland zählt heute zu den wichtigsten Partnern in den Bereichen Handel, Investitionen und wissenschaftliche Zusammenarbeit. Die deutsch-baltischen Beziehungen sind intensiv und freundschaftlich und können sich sowohl bilateral als auch multilateral im Rahmen der EU- und NATO-Partnerschaft weiter vertiefen.

Aufgrund der im weltweiten Vergleich flächenbezogen größten Verbreitung von schnellen Glasfaserinternetverbindungen gelten die baltischen Staaten zudem als Top-Ziel für IT-Unternehmen, insbesondere für Software-Programmierer sowie Game- und Application-Start-ups. Darüber hinaus sind in allen drei Ländern Englisch- und oftmals auch Deutschkenntnisse eher die Regel als die Ausnahme, und es besteht bei Teilen der Bevölkerung eine geschichtlich bedingte Nähe und Affinität zur deutschen Sprache und Kultur. Durch seine geographische Lage und seine wechselvolle Geschichte ist das Baltikum das Drehkreuz für den Handel zwischen Mittel- und Westeuropa, Russland und Skandinavien und eignet sich auch aufgrund der sprachlichen und kulturellen Qualifikationen der hier lebenden Menschen in besonderem Maße als Ausgangspunkt für die Erschließung dieser Märkte.

Allerdings gibt es, bedingt durch das verhältnismäßig junge Alter der Rechts- und Wirtschaftsordnungen und der dadurch fehlenden Rechtspraxis, noch einige Defizite im Bereich der Rechtssicherheit und des Gerichtswesens, denen durch geeignete Maßnahmen präventiv zu begegnen ist. Auch Unterschiede in der Vertragskultur sowie gewisse Unzulänglichkeiten der Behörden führen gelegentlich zu Missverständnissen bzw. Problemen. Darüber hinaus sollten deutsche Unternehmen die folgenden Besonderheiten berücksichtigen:

- Aufgrund der übersichtlichen Größe der nationalen Märkte sollte das Baltikum durchaus als einheitlicher Wirtschaftsraum gesehen werden. Es handelt sich jedoch um drei verschiedene Rechtsordnungen mit ihren individuellen Besonderheiten. Dies hat zur Folge, dass bei der Verwendung von Verträgen in mehreren baltischen Staaten jeweils eine Prüfung im Hinblick auf die Vereinbarkeit mit nationalem Recht bzw. eine Anpassung an nationale Besonderheiten erforderlich sind.
- Das Arbeitsrecht in den baltischen Staaten ist im Vergleich zu Deutschland recht formalistisch und im Lichte einer noch spürbaren sozialistischen Tradition sehr arbeitnehmerfreundlich. Bei der Gestaltung von Arbeitsverträgen sollte diese Tatsache berücksichtigt und insbesondere dem wenig flexiblen Ansatz, was die Anwendung von arbeitsrechtlichen Vorschriften angeht, Rechnung getragen werden.
- Zu beachten ist, dass eine notarielle Beurkundung von Vorgängen zwar auch in den baltischen Staaten grundsätzlich ein Mehr an Sicherheit darstellt, diese jedoch keinen Ersatz für die qualifizierte Erstellung eines Vertrags ist. Ursache hierfür ist, dass die Pflicht des Notars zur Neutralität und zur Aufklärung im Vergleich zu Deutschland eingeschränkter ist und eine inhaltliche Prüfung von Unterlagen nicht selten nach rein formalen Gesichtspunkten bzw. nach unklaren oder zumindest uneinheitlichen Maßstäben erfolgt.
- Lokale Schiedsgerichte sind oftmals beherrscht von bestimmten Personen bzw. lokalen Interessengruppen, wodurch diesen eine gewisse Parteilichkeit nachgesagt wird. Staatliche Gerichte stellen die empfehlenswerte Alternative dar, wobei bei höheren Streitwerten (ab ca. 500.000 Euro) internationale Schiedsgerichte vereinbart werden sollten.
- Aufgrund der hohen Überlastung der Gerichte dauert die Bearbeitung von Klagen relativ lang und hängt von geographischen Aspekten ab. Beispielsweise können Gerichtsverfahren in den Ballungszentren (insbesondere den Hauptstädten) deutlich länger dauern als an anderen Orten.
- Beim Erwerb land- und forstwirtschaftlicher Flächen bestehen zum Teil noch Einschränkungen für ausländische Personen. Ein Erwerb lässt sich jedoch in der Regel durch einfache Gestaltungsmaßnahmen problemlos realisieren.

Rödl & Partner ist i Baltikum seit 1993 vertreten. Mehr als 120 Mitarbeiter an den Standorten Tallinn, Riga und Vilnius begleiten und beraten als erfahrene Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater überwiegend den deutschen Mittelstand, aber auch international tätige Unternehmen – von Familienunternehmen bis hin zu börsennotierten Unternehmen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

In den nunmehr 14 Jahren seit dem EU-Beitritt haben Estland, Lettland und Litauen ihre Rechts- und Wirtschaftssysteme den westeuropäischen Maßstäben erfolgreich angepasst. Nichtsdestotrotz gibt es im Detail immer noch kleine, aber oft entscheidende Unterschiede in den Bereichen Recht, Steuern und Buchhaltung, die es zu beachten gilt.

In ihrer Geschichte waren die baltischen Staaten verschiedenen Einflüssen aus West und Ost ausgesetzt – aktuell feiern alle drei Länder den 100. Jahrestag der Erlangung ihrer zwischenzeitlichen, nur für kurze Zeit währenden Unabhängigkeit im Jahr 1918. Die Kultur und Mentalität in den Ländern enthalten sowohl westliche als auch typisch osteuropäische Elemente. Bis zum zweiten Weltkrieg hatten insbesondere Litauen und Lettland bedeutsame deutschbaltische Minderheiten, deren kulturelles Erbe noch heute sichtbar ist. Hinzu kommt im Falle Estlands eine starke kulturelle Nähe zu den skandinavischen Ländern.

Nach der Wiederherstellung ihrer Unabhängigkeit 1990–1991 wurde umgehend begonnen, das Erbe des Sowjetsystems zu beseitigen sowie den Anschluss an Westeuropa herzustellen, die Marktwirtschaft einzuführen und sich zu Rechtsstaaten nach westlichem Vorbild zu entwickeln. Bereits früh hatten alle drei Länder den Beitritt zur Europäischen Union als politisches Ziel erklärt. Der erstrebte EU-Beitritt trug wesentlich dazu bei, vergleichsweise schnell die gewünschten marktwirtschaftlichen und rechtsstaatlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Seit 2011 ist Estland Teil der Eurozone, Lettland und Litauen folgten in den Jahren 2014 bzw. 2015.

Die Rechtssysteme der baltischen Staaten werden seit Jahren kontinuierlich ausgebaut und verbessert. Das für Unternehmer wichtige Handels- und Gesellschaftsrecht gilt als gut entwickelt und in der Praxis bewährt. Dennoch bestehen weiterhin gewisse Mängel in der Effizienz der Justiz und der öffentlichen Verwaltung, darunter der Steuerverwaltung. Verbesserungen werden jedoch angestrebt und fortwährend implementiert.

Alle drei Länder besitzen heute bilaterale Investitionsabkommen mit den meisten der großen Weltwirtschaftsnationen, darunter auch Deutschland. Bilaterale Investitionsabkommen sind internationale Verträge zwischen Staaten, die Rechtsschutz für Direktinvestitionen ausländischer natürlicher oder juristischer Personen (z. B. Unternehmen) in

einem anderen Land bieten, insbesondere bei Eigentumseingriffen wie Enteignungen. Das zentrale Prinzip des Wirtschaftsrechts der drei Baltenstaaten ist die Gleichbehandlung ausländischer Investoren und inländischer Unternehmen. Ausländische Unternehmen können in allen drei Ländern gegründet werden und/oder Beteiligungen von bis zu 100 Prozent an inländischen Gesellschaften erwerben.

Vereinzelt trifft man vor allem in Lettland und Litauen jedoch auf gesetzliche Missstände, die für ausländische Investitionen in bestimmten Bereichen der Wirtschaft nachteilig sein können. Zu solchen Missständen gehören etwa in diesen Ländern geltende Beschränkungen hinsichtlich des Kaufs landwirtschaftlicher Flächen durch Ausländer. Nicht nur für Investoren des Agrarsektors sind derartige Flächen essenziell, eignen sich diese doch z. B. auch ausgezeichnet für die Entwicklung von Erneuerbare-Energien-Projekten. Infolge von Vertragsverletzungsverfahren der Europäischen Union gegen beide Länder gelobten diese Nachbesserungen. Während eine Gesetzesänderung in Litauen noch aussteht, hat Lettland erst 2017 ein neues Gesetz erlassen, welches Kenntnisse der lettischen Sprache auf Niveau B2 als Voraussetzung für den Erwerb solcher Flächen fordert und damit neue Bedenken der EU-Kommission weckte.

Überdies bestehen in einigen Wirtschaftsbereichen mit besonderer Bedeutung für die nationale Sicherheit Genehmigungsvorbehalte bei ausländischen Investitionen. Dies ist vor allem dem noch immer angespannten Verhältnis der drei Länder zum Nachbarn Russland geschuldet.

Die größten Herausforderungen bei einer Direktinvestition sind jedoch nach wie vor die Wahl des richtigen lokalen Partners bzw. Beraters, die Durchsetzung eines angemessenen "Compliance-Regimes" sowie das Vertragsmanagement. Ohne verlässlichen Partner und kompetenten Berater, der die eigene Unternehmensphilosophie und die Geschäftskultur des Herkunftslandes und zugleich die landestypischen Besonderheiten Estlands, Lettlands und Litauens kennt und versteht sowie über die erforderlichen Kontakte verfügt, werden sich ausländische Unternehmen in dem für sie ungewohnten Geschäftsumfeld nur schwer zurechtfinden.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Die Wahl einer geeigneten Rechtsform für die Geschäftstätigkeit bereitet ausländischen und dabei vor allem deutschen Investoren indes selten größere Probleme. Die Gesellschaftsformen in allen drei Ländern ähneln in ihrer Struktur sehr den deutschen, jedoch bestehen auch einige wesentliche Unterschiede. So gibt es in den baltischen Staaten

keine Gesellschaftsform, welche ein Pendant zur deutschen GbR darstellt. Die Teilrechtsfähigkeit einer Gesellschaft, die ohne Eintragung nur durch Abschluss eines (unter Umständen konkludenten) Gesellschaftsvertrags entsteht, wird in diesen Ländern nicht anerkannt.

Die am weitest verbreiteten Gesellschaftsformen stellen die Gesellschaften mit beschränkter Haftung nach den jeweiligen nationalen Rechtsordnungen dar (Estland – Osaühing, Lettland – SIA, Litauen – UAB). Viele internationale Unternehmen setzen bei der Wahl der Rechtsform für ihre Tochtergesellschaften meist auf diese Formen, vor allem bedingt durch einen geringen Gründungsaufwand sowie geringe Kosten: Das Mindeststammkapital dieser Gesellschaften beträgt im Vergleich zur deutschen GmbH ca. ein Zehntel.

Im Gegensatz zu Deutschland ist die Gründung von Kommanditgesellschaften in den baltischen Staaten unüblich. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Verwaltung solcher Gesellschaften im Vergleich wesentlich komplizierter und die Besteuerung in der Praxis relativ umständlich sind. Insbesondere der Einsatz einer beschränkt haftenden Gesellschaft als Komplementär ist in allen drei Ländern praktisch unbekannt und würde im Rechtsverkehr auf Skepsis stoßen.

Egal ob man den Weg der Gründung einer Tochtergesellschaft wählt oder direkt über das Stammhaus in einem der drei Länder tätig wird, unterliegen ausländische Arbeitnehmer (sofern keine Entsendung erfolgt) in der Regel ab dem ersten Tag der nationalen Sozialversicherungspflicht. Und auch viele zwingende Normen des nationalen Arbeitsrechts finden Anwendung auf diese Beschäftigungsverhältnisse. Das baltische Arbeitsrecht gilt aufgrund seiner sozialistischen Tradition als äußerst arbeitnehmerfreundlich und, vor allem in den Augen internationaler Unternehmen, als wenig flexibel. Im Laufe der vergangenen Jahre wurde dem Ruf dieser internationalen Unternehmen jedoch zumindest teilweise gefolgt. Wesentliche Anpassungen wurden vorgenommen – letztmals durch eine umfangreiche Arbeitsrechtsnovelle in Litauen im Jahr 2017.

Die Gehälter betragen trotz meist hoher Qualifikation der Arbeitnehmer im Durchschnitt ein Viertel des EU-Durchschnitts. Auch die Macht der Gewerkschaften liegt in allen drei baltischen Staaten weit unter deutschem Niveau. Vor allem die niedrigen Löhne führen in Ballungszentren, wie den Hauptstädten, zu einer vergleichsweise hohen Fluktuation der Arbeitskräfte. Eine wesentliche Bedeutung kommt unter anderem Incentives zu. In Litauen setzen vor allem ausländische Unternehmen zur Deckelung der zu zahlenden Gehälter auf Bonus-Systeme und machen von der Möglichkeit Gebrauch, ihren Mitar-

beitern freiwillige Krankenversicherungspläne anzubieten, die eine Ergänzung des eher eingeschränkten Leistungskatalogs der staatlichen Krankenkasse darstellen (sämtliche Arbeitnehmer unterliegen in Litauen der Versicherungspflicht in der staatlichen Krankenkasse). Solche freiwilligen Pläne werden hauptsächlich von multinationalen oder großen nationalen Unternehmen als Incentive genutzt, auch weil sie steuerlich gefördert werden.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

In den baltischen Staaten stoßen ausländische Unternehmen bei der Entscheidung über die Zusammensetzung des Managements "vor Ort" auf ähnliche Probleme wie in den meisten anderen Ländern, und die Frage, ob ein lokaler Leiter bestellt oder ein erfahrener ausländischer Kollege aus der Holding-Struktur eingesetzt werden sollte, hat enorme Bedeutung.

Die Arbeitsmärkte der baltischen Staaten verfügen über begrenzte Kapazitäten. Je nach den besonderen Anforderungen und der Art des Unternehmens kann die Suche nach geeigneten Kandidaten (insbesondere Führungspersonal), welche neben der Landessprache auch Fremdsprachenkenntnisse auf erforderlichem Niveau mitbringen sowie über die wesentlichen fachlichen Kenntnisse verfügen, zur Herausforderung werden. Zwar ist die Suche dank der hervorragenden Bildungssysteme der Länder meist vom Erfolg gekrönt, allerdings ist sie häufig langwierig, da Kandidaten nicht selten bereits in Arbeitsverhältnissen gebunden sind und zunächst "losgeeist" werden müssen.

Wie bereits angesprochen, stellen die verbreitetsten Rechtsformen in den baltischen Staaten die Gesellschaften mit beschränkter Haftung nach den jeweiligen Rechtsordnungen dar. Die Nutzung dieser Formen als Tochtergesellschaften schränkt die Gestaltung der Gesellschaftsleitungsstruktur allerdings ein, da die Gesetze einen durchaus konkreten Rahmen setzen, wie der Gesellschaftsaufbau auszusehen hat.

Die Geschäfte einer estnischen Gesellschaft mit beschränkter Haftung werden vom Vorstand geführt. Dieser kann aus einem Mitglied (als Geschäftsführer) oder mehreren Mitgliedern bestehen. Grundsätzlich ist jedes Vorstandsmitglied alleinvertretungsberechtigt. Zwar kann in der Satzung auch eine gemeinsame Vertretung vorgesehen werden, diese besitzt gegenüber Dritten allerdings nur Gültigkeit, wenn sie im Handelsregister eingetragen ist.

Auch in Lettland ist die Bildung eines Vorstands in einer Kapitalgesellschaft obligatorisch, wobei der Vorstand aus mehreren oder aber aus nur einem Mitglied bestehen kann (börsennotierte Aktiengesellschaften müssen mindestens drei Vorstandsmitglieder er-

nennen). Im Gegensatz zu Estland vertreten die Vorstandsmitglieder in Lettland die Gesellschaft grundsätzlich gemeinsam. Eine Einzelvertretungsberechtigung kann jedoch in der Satzung vorgesehen werden – diese ist auch gegenüber Dritten wirksam, sofern sie in das Handelsregister eingetragen wird. Ausländische Unternehmen setzen in der Regel auf eine Lösung, bei der sich der Vorstand aus lokalen Vertretern und erfahrenen Mitarbeitern der Muttergesellschaft zusammensetzt. Dies erhöht die Entscheidungsflexibilität und ermöglicht die Nutzung des lokalen Know-hows. Gleichzeitig werden hierdurch wesentliche Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten des Stammhauses gewährleistet.

Bei einer litauischen Gesellschaft mit beschränkter Haftung darf lediglich eine Person zum Geschäftsführer ernannt werden. Hier gilt der Arbeitsvertrag als Grundlage für die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses mit diesem – entsprechend unterliegt das Rechtsverhältnis zwischen dem Geschäftsführer und dem Unternehmen, unabhängig von seiner Rechtsform, im Wesentlichen dem litauischen Arbeitsrecht. Zusätzlich können auch bestimmte Beschränkungen der Befugnisse in einer Geschäftsordnung für die Geschäftsführung aufgenommen werden. Zusätzlich zum Geschäftsführer kann ein Vorstand eingerichtet werden, seine Einrichtung ist in Litauen jedoch nicht erforderlich. Anders als im Falle des Geschäftsführers ist die Schließung eines Arbeitsvertrags mit einem Vorstandsmitglied nicht zwingend notwendig; das Verhältnis zwischen Vorstandsmitgliedern und der Gesellschaft unterliegt allein dem Gesellschaftsrecht.

Grundsätzlich ist der Einsatz von EU-Ausländern im Management der baltischen Tochtergesellschaft vergleichsweise leicht umzusetzen. Durch die Mitgliedschaft in der Europäischen Union gilt in allen baltischen Staaten die Arbeitnehmerfreizügigkeit. Ausländische Unternehmen können daher ohne Einschränkungen Personal in diesen Ländern einsetzen. Ebenfalls bestehen Sozialversicherungsabkommen zwischen allen drei Staaten und Deutschland, wodurch zeitlich befristete Entsendungen unter Anwendung des Sozialversicherungsrechts des Heimatlandes möglich sind.

Zwar stoßen Unternehmen beim Einsatz von Mitarbeitern des Stammhauses gelegentlich auf sprachliche Barrieren; durch eine zunehmende Internationalisierung der lokalen Geschäftsumfelder im Zusammenspiel mit einer außerordentlich hohen Fremdsprachenaffinität (insbesondere Englisch) der lokalen Bevölkerungen stellen diese jedoch eher die Ausnahme dar.

Die äußerst weit entwickelte Digitalisierung in allen drei Ländern macht es zudem möglich, wesentliche Verwaltungsprozesse der Gesellschaft aus dem Ausland zu steuern. Dies erleichtert insbesondere Drittstaatsangehörigen die Geschäftstätigkeit in Estland, Lettland oder Litauen ohne aufwendige Migrationsverfahren. Besonders gilt dies für

Estland, wo Internetzugang Grundrecht ist. Das Land gilt weltweit als digitaler Vorreiter, unter anderem mit einer der weltweit dichtesten Verbreitungen von schnellem mobilem Internet und der E-Residency-ID-Karte, mit der Ausländer eine staatlich garantierte digitale Identität erhalten und damit zahlreiche E-Government-Dienste nutzen können. Ein Unternehmen kann online innerhalb von 30 Minuten gegründet werden. Auch aus dem Ausland ist über das E-Residency-Programm das Gründen und Verwalten von Gesellschaften möglich. Hinzu kommt eine weitestgehend digitale Kommunikation mit Behörden. Bereits im Jahr 2015 wurden in Estland 95 Prozent aller Steuererklärungen elektronisch eingereicht. E-Mail-Korrespondenz und das digitale Signieren von Dokumenten sind im geschäftlichen und behördlichen Verkehr bereits Normalität.

Die Herausforderungen, denen das Management des Stammhauses bei Direkttätigkeit oder der Tochtergesellschaft nach deren Gründung begegnet, sind sehr vielschichtig. Immer häufiger gewinnt daher die Implementierung von Corporate-Governance-Regelungen in Unternehmen an Bedeutung, d. h. die Ausgestaltung der Befugnisse der Führungsorgane einer Kapitalgesellschaft, wodurch deren Fähigkeiten und Erfahrungen gezielt genutzt und ihre Unabhängigkeit sichergestellt werden sollen. Die Einführung von Corporate Governance stärkt das Unternehmen und erhöht das Vertrauen, indem eine zuverlässige Unternehmensleitung und größtmögliche Transparenz gewährleistet werden.

Trotz derartiger Vorkehrungen trifft es vor allem in Lettland und Litauen nahezu jedes ausländische Unternehmen irgendwann: Sie stehen unter dem Stichwort "steuerliche Betriebstätte" schnell im Fokus der lokalen Steuerbehörden. Dies gilt spätestens dann, wenn Anträge auf Umsatzsteuerrückerstattung gestellt werden. Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit ergeht daraufhin kurzfristig ein Prüfungsbescheid und die Steuerbehörden suchen gezielt nach Grundlagen für weitere Steuerforderungen, um mittels Aufrechnung mit dem Vergütungsbetrag einer tatsächlichen Auszahlung zu entgehen.

Es drohen häufig überraschende Ergebnisse, da davon ausgegangen werden kann, dass die lokale Steuerbehörde insbesondere dann Anlass zur Beanstandung hat, wenn das deutsche Finanzamt sich zufrieden zeigte. Jeder nationale Fiskus nimmt gern den größten Teil des zu verteilenden Steueraufkommens für sich selbst in Anspruch. Insbesondere Baugesellschaften, die nur auf Projektbasis und ohne Gründung einer Tochtergesellschaft in einem der drei Länder tätig sind, sollten auf der Hut sein. Oftmals wird die ursprünglich veranschlagte Projektdauer überschritten, sodass laufend zu prüfen ist, ob auch die Frist zur Begründung einer steuerlichen Betriebstätte überschritten wurde. Es kann daher vorkommen, dass die lokalen Steuerbehörden unmittelbar nach Abschluss der Bauarbeiten eine Steuerprüfung durchführen und eine steuerliche Betriebstätte im

Staat der Bauausführung feststellen. Für diesen Zweck fordern die Behörden ausländische Unternehmen nicht selten auf, Übersetzungen in Landessprache für alle mit dem Projekt in Zusammenhang stehenden Verträge und Belege vorzulegen und für die vergangenen Jahre Körperschaft- und Umsatzsteuer zuzüglich Verspätungszuschlägen und -zinsen nachzuzahlen.

Hierbei kann es hilfreich sein, in Verhandlungen mit der zuständigen Steuerbehörde zu treten. Damit kann der Ablauf der Steuerprüfung insofern positiv beeinflusst werden, als die lokale Steuerbehörde möglicherweise auf eine vollständige Übersetzung verzichtet und Unterlagen lediglich auf Stichprobenbasis zu übersetzen sind. Auf der Grundlage einer Abstimmung mit dem deutschen Finanzamt kann häufig eine Verständigung mit der Steuerbehörde vor Ort in Form einer einvernehmlichen Einigung über den Gesamtbetrag der zu zahlenden Steuern und Verspätungszuschläge erzielt werden. Hierdurch reduziert sich der ursprünglich geforderte Steuerbetrag erheblich und eine Doppelbesteuerung kann weitgehend vermieden werden.

Jedes Unternehmen sollte vor einer Tätigkeit im Ausland die Möglichkeit der Begründung einer steuerlichen Betriebstätte sowie die Folgen für Unternehmen und Mitarbeiter prüfen. Dies gilt gerade bei Bau- und Montagetätigkeiten, die nach dem anwendbaren Doppelbesteuerungsabkommen oftmals einer zeitlich befristeten Privilegierung unterliegen (Estland, Lettland und Litauen besitzen Doppelbesteuerungsabkommen mit allen wichtigen Industriestaaten einschließlich Deutschland). Auch wiederholte kurze Tätigkeiten können unter bestimmten Voraussetzungen zu einer Fristüberschreitung und damit einer Betriebstätte führen.

Durch die rechtzeitige Registrierung einer steuerlichen Betriebstätte, die vorherige Abstimmung der Gewinnverteilungsmethodik zwischen dem Stammhaus in der Heimat und der steuerlichen Betriebstätte sowie die akribische Sammlung von Belegen können Probleme mit den lokalen Steuerbehörden vermieden werden.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Die Betrachtung Estlands, Lettlands und Litauens als gemeinsamer Wirtschaftsraum sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass hier drei unterschiedliche Rechtsordnungen mit ihren individuellen Merkmalen vorzufinden sind. Insbesondere die Finanzkrise 2009 verstärkte diesen Effekt. Der Zusammenbruch der Bruttoinlandsprodukte als deren unmittelbare Folge führte in den drei Baltenstaaten unter anderem zu Gehaltskürzungen bis zu 20 Prozent. Bei der Problemlösung verfolgten sie das gleiche Ziel: ausländische

Investoren anzulocken. Mit Unterstützung durch die EU entschieden sich Estland, Lettland und Litauen jedoch zum Teil für völlig unterschiedliche Strategien zur Zielerreichung.

So finden wir heute in den drei Ländern unterschiedliche Steuer- und ökonomische Anreizsysteme vor. Vor allem Estlands Steuersystem gilt als Innovationstreiber. Die estnischen Steuergesetze unterstützen Investitionen durch Erlass der Körperschaftsteuer auf reinvestierte Gewinne. Seit Inkrafttreten eines neuen Körperschaftsteuer-Modells mit Jahresbeginn 2018 werden zudem auch in Lettland reinvestierte Gewinne nicht mehr besteuert. Ausgeschüttete Gewinne (Dividenden) werden besteuert, indem die Bemessungsgrundlage durch 0,8 geteilt und ein Pauschalsteuersatz von 20 Prozent angewandt wird, was einem effektiven Steuersatz von 25 Prozent entspricht. Litauen vertraut hingegen weiter auf eine Körperschaftsbesteuerung mit einem Pauschalsatz von 15 Prozent.

Der erfolgreiche Schritt ins Ausland hängt entscheidend von den dortigen steuerlichen Bedingungen ab. Finanziell relevante Bestimmungen wie Steuern und Abgaben müssen überaus sorgfältig in die Planung einbezogen werden. Gleichzeitig sollte der ausländische Investor zwei Ziele beachten: Zum einen sollte er zur Vermeidung von Strafen oder Sanktionen die unterschiedlichen ausländischen steuerlichen Bedingungen und Pflichten kennen und einhalten. Zum anderen sollte er durchaus die Besonderheiten und Vorteile des ausländischen Steuerrechts nutzen, um z. B. Vorzugssteuersätze oder Steuervergünstigungen zu erhalten. Besonders die Anlaufphase einer ausländischen Investition ist häufig kostenintensiv. In allen drei baltischen Staaten können Sonderwirtschaftszonen zu einem besonders effektiven Abfedern dieser Kosten beitragen.

Estland besitzt insgesamt drei Freihäfen, in Muuga (gehört zu Tallinn), Paldiski und Sillamäe. Darüber hinaus gibt es eine Freihandelszone in Valga. In diesen vier Sonderwirtschaftszonen sind Unternehmen von der Umsatzsteuer (Regelsatz in Estland: 20 Prozent) sowie von Zöllen befreit. Auch die estnische Spezialität – keine Körperschaftsteuer auf reinvestierte Gewinne – gilt in diesen Zonen.

Auf dem Territorium der Republik Lettland gibt es fünf Sonderwirtschaftszonen und Freihäfen:

- Freihafen Riga
- Freihafen Ventspils
- Sonderwirtschaftszone der Region Latgale
- Sonderwirtschaftszone Liepaia
- Sonderwirtschaftszone Rezekne

Ansässige in Sonderwirtschaftszonen und Freihäfen haben Anspruch auf erhebliche Steuerermäßigungen, z. B.:

- bis zu 100 Prozent der Grundsteuer
- bis zu 80 Prozent der K\u00f6rperschaftsteuer (auf Dividenden)

Litauens sechs Freie Wirtschaftszonen befinden sich in den Wirtschaftszentren des Landes – Kaunas, Klaipėda, Panevėžys, Marijampolė, Kėdainiai und Šiauliai – und bieten ideale Bedingungen für die Geschäftsentwicklung. In allen sechs Freien Wirtschaftszonen gelten folgende Bedingungen:

- Befreiung von der K\u00f6rperschaftsteuer in den ersten 10 Jahren und eine Erm\u00e4\u00dfigung von 50 Prozent (d. h. Steuersatz in H\u00f6he von 7,5 Prozent) f\u00fcr die folgenden 6 Jahre
- Befreiung von der Grundsteuer
- Befreiung von der Steuer auf Dividenden

Darüber hinaus bieten die Freien Wirtschaftszonen fertige Industriegrundstücke zur Pacht mit der gesamten erforderlichen physischen und rechtlichen Infrastruktur – von Einrichtungen, die gemietet werden können, bis hin zu einer Reihe von Support-Services. Diese Vorteile erhalten produzierende Unternehmen, die mehr als 1 Million Euro investieren, sowie Dienstleistungsunternehmen, die mehr als 100.000 Euro investieren und mindestens 20 Vollzeitarbeitsplätze schaffen.

Neben steuerlichen Anreizen setzen alle drei Länder auf die angesprochene konsequente Digitalisierung ihrer Verwaltungen. Die Mehrheit der staatlichen Institutionen verfügt über elektronische Datenbanken und ermöglicht Bürgern, die Mehrzahl der Behördengänge online durchzuführen. Die Zahl dieser Möglichkeiten nimmt rapide zu.

Im Zuge der europäischen Integration haben alle drei Länder ihre Rechtsordnungen weitestgehend einander angeglichen. Daher werden ausländische Investoren aus anderen Mitgliedsstaaten in vielen Bereichen ähnliche gesetzliche Rahmenbedingungen vorfinden wie in ihren Heimatländern. Auch die grenzüberschreitende Forderungsdurchsetzung und die Vollstreckung von Gerichtsentscheidungen werden durch entsprechende EU-Verordnungen stark vereinfacht.

Aufzuräumen gilt es auch mit einem Stereotyp, das westliche Investoren lange Zeit abschreckte: Das Thema Korruption spielt in allen drei Ländern inzwischen kaum noch eine

Rolle. Alle drei Länder beteiligen sich an internationalen Initiativen für mehr Transparenz und kommen dem auch durch regelmäßige Gesetzesanpassungen nach. Bis spätestens Mitte des Jahres 2019 müssen Unternehmen in allen drei Ländern dem jeweiligen Handelsregister ihre wirtschaftlich Berechtigten mitteilen. Diese Informationen werden dann öffentlich zugänglich sein.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

In keinem der drei baltischen Staaten hat sich ein Steuerungssystem herausgebildet, das charakteristisch für eines dieser Länder wäre. Inländische wie auch ausländische Investoren haben im Wesentlichen freie Hand bei der Entwicklung und Implementierung eigener Standards. Allerdings gibt es in allen drei Ländern einen Numerus Clausus der Gesellschaftsformen und auch bezüglich der Organe einer Gesellschaft und deren Funktionen setzen alle drei Rechtsordnungen den Gründern gewisse Grenzen. Ein innerhalb dieser Grenzen häufig genutztes Gestaltungsinstrument stellt eine von den Gesetzen abweichende Einschränkung der Befugnisse des Vorstands bzw. des Geschäftsführers dar.

Es sollten durchaus die Erfahrungen der Muttergesellschaft genutzt werden und deren Verwaltungsstruktur als Vorbild dienen. Leitende Angestellte, die keine Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer sind (z. B. CFO, CMO usw.), können per Vollmacht berechtigt werden, nicht nur interne Entscheidungen über die Geschäftstätigkeit zu treffen, sondern die Gesellschaft auch nach außen zu vertreten. Somit haben ausländische Investoren die Möglichkeit, das Steuerungssystem ihrer Muttergesellschaft auch auf die baltische Tochtergesellschaft zu übertragen.

Für Tochtergesellschaften sollten überdies verbindliche Buchhaltungsstandards vereinbart und die Einhaltung dieser Standards regelmäßig überprüft werden. Alternativ sollte die Buchhaltung auf ein professionelles Buchhaltungsunternehmen ausgelagert werden, wobei der günstigste lokale Anbieter nicht immer die beste Wahl ist.

Darüber hinaus sollten an die lokalen Gegebenheiten angepasste Compliance-Regeln vereinbart werden, deren Einhaltung von allen Mitarbeitern vertraglich zugesichert und laufend überwacht werden sollte.

Neben regelmäßigen Berichten über die Geschäftsaktivität sollte für ausgewählte, besonders risikogeneigte Transaktionen zudem eine Gesamtvertretung vereinbart werden, sodass der Geschäftsführer bzw. ein Vorstandsmitglied nach dem Vieraugenprinzip nur

Merkposten

Durch die Mitgliedschaft in der Europäischen Union gilt in den baltischen Staaten der gemeinschaftsrechtliche Regelungskanon.

Die nationalen Rechtssysteme entsprechen weitestgehend westeuropäischem Standard.

Auch durch die günstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Zugehörigkeit zum Euro-Raum sowie die kulturelle Nähe zu Deutschland bieten Estland, Lettland und Litauen deutschen Investoren und Unternehmern eine attraktive, stabile und sichere Plattform für einen Markteinstieg oder die Erweiterung ihrer Marktpräsenz im nordischen und osteuropäischen Raum.

Positives aus der wechselvollen Geschichte mitnehmen und mit den Werten und Möglichkeiten des neuen, geeinten Europas verbinden – das scheint in den baltischen Staaten hervorragend zu funktionieren. zusammen mit einer weiteren Person handeln kann. Eine solche Beschränkung der Geschäftsführung im Innen- und gegebenenfalls auch im Außenverhältnis kann in Litauen durch die Bestimmung einer Gesamtvertretung mit einem zusätzlich eingerichteten Vorstand umgesetzt werden. In Lettland ist die gemeinschaftliche Gesamtvertretung durch alle Vorstandsmitglieder bereits der gesetzlich vorgesehene Regelfall. In Estland wäre eine Gesamtvertretung dagegen erst mit Eintragung in das Handelsregister gegenüber Dritten wirksam.

Missverständnisse dahingehend, welches Verhalten tatsächlich im Interesse der Gesellschaft ist, sollten durch klare Compliance-Vorgaben, Schulungen und laufende Kontrollen vermieden werden.

Unsere Erfahrung zeigt, dass präventive Maßnahmen bei einer Aufwands-Nutzen-Analyse am besten abschneiden: laufende Sicherstellung einer rechtskonformen Rechnungslegung und die rechtzeitige Vorbereitung auf absehbare Prüfungen.











Brasilien

Die wirtschaftlichen Aussichten ab 2018 sind vielversprechend. Nachdem Brasilien 2016 und 2017 eine der schwersten Wirtschaftskrisen seiner Geschichte durchlebte, sind die Signale für einen Wiederaufschwung positiv. Die Konjunkturzahlen zeigen in allen Bereichen eine Erholung der Wirtschaft.

Die massive juristische Aufarbeitung der Korruption wird als positives Signal gewertet. Die Demokratie Brasiliens mit einer funktionierenden Gewaltenteilung, geordneten juristischen Schritten und Prozessen trotz Einflussnahme der höchsten politischen Ämter wurde erfolgreich unter Beweis gestellt.

Problem ist und bleibt die politische Lage in Brasilien. Die Regierung des amtierenden Präsidenten Temer ist extrem unbeliebt und stößt auf großen Widerstand in der Bevölkerung. Die für die wirtschaftliche Erholung unbedingt erforderlichen, aber ungeliebten Reformen, insbesondere die Rentenreform, können von der Regierung trotz aller Versuche nicht realisiert werden. Ferner stehen im Oktober 2018 Präsidentschaftswahlen an, deren Ausgang absolut ungewiss ist. Es zeichnet sich nicht ab, wer erfolgversprechender Kandidat sein könnte. Der ehemalige Präsident Lula da Silva (PT) lag bei den bisherigen Umfragen weit vorn. Nachdem er am 24. Januar 2018 wegen Korruption und Geldwäsche strafrechtlich in zweiter Instanz zu 12 Jahren Haft verurteilt wurde, scheinen seine Chancen auf eine Teilnahme an der Wahl nur noch gering zu sein. Gemäß eines Gesetzes, das ironischerweise Lula selbst erlassen hat, dürfen Politiker, die strafrechtlich in zweiter Instanz verurteilt wurden, nicht mehr für ein politisches Amt kandidieren (sogenanntes Gesetz der "ficha limpa).

Brasilien wird sein Potenzial erst dann wieder voll ausschöpfen können, wenn sich die politische Lage im Land stabilisiert. Die Wahlen dieses Jahres sind deshalb von entscheidender Bedeutung für die wirtschaftliche Erholung. Brasilien benötigt dringend eine nicht von ständigen Korruptionsvorwürfen lahmgelegte, sondern eine handlungsfähige Regierung, um endlich die notwendigen Reformen durchzusetzen.

Deutschland hat traditionell eine sehr große Bedeutung für Brasilien und befindet sich sowohl als Handelspartner als auch als Direktinvestor unter den Top 5 sämtlicher Handelspartner.

Die größte deutsche Industriestadt außerhalb von Deutschland ist São Paulo, der mit Abstand wichtigste deutsche Investitionsstandort in der gesamten Lateinamerikaregion. In

den wirtschaftsstarken Südstaaten Brasiliens befindet sich – nach der Metropolregion São Paulo – die zweitgrößte Konzentration von deutschen Direktinvestitionen in Brasilien sowie teilweise noch deutschsprachige "Kolonien" wie Blumenau, Joinville und Pomerode.

Ausländische Investitionen

Ausländische Investoren haben grundsätzlich die Möglichkeit, Anteile an einer brasilianischen Gesellschaft ganz oder teilweise zu kaufen ("share deal"). Ein Kauf von wesentlichen Aktiva ("asset deal") ist in Brasilien aus haftungsrechtlichen Gründen die Ausnahme. Ausländische juristische oder natürliche Personen können ohne Einschränkungen Gesellschafter einer brasilianischen Gesellschaft sein. Sie müssen lediglich eine in Brasilien ansässige Person als Zustellungsbevollmächtigten (sogenannter "Procurador") ernennen.

Eine bedeutende Rolle bei einer Beteiligung an einer brasilianischen Gesellschaft spielt die Haftung insbesondere für arbeitsrechtliche und steuerrechtliche Verbindlichkeiten. Mehr und mehr spielen auch Altlasten aus Umweltschäden eine Rolle. Brasilien hat ein strenges Umweltrecht und die involvierten Entschädigungssummen sind hoch. Vor einem Kauf sollte deshalb unbedingt eine Due Diligence durchgeführt werden, bei der eventuell Altlasten und Risiken identifiziert werden sollen. Im Kaufvertrag kann dann geregelt werden, wie die Parteien mit solchen Risiken umgehen wollen. Normalerweise wird vereinbart, dass der Verkäufer für Risiken bis zum Zeitpunkt des Kaufs verantwortlich ist. Diese Verantwortung sollte mit Garantien abgesichert werden.

Neben dem Kauf einer Beteiligung gibt es natürlich auch die Option einer Neugründung einer eigenen Tochtergesellschaft. Vorteil ist, keine Risiken aus der Vergangenheit zu übernehmen. Bei einer Neugründung zeigt sich aus Erfahrung, dass die Auswahl eines geeigneten Geschäftsführers ein zentraler Erfolgsfaktor ist.

Gesellschaftsgründung

Die Gesellschaftsformen sind grundsätzlich mit den in Deutschland bekannten Gesellschaftsformen vergleichbar. In der unternehmerischen Praxis wird fast ausschließlich die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Sociedade Limitada, kurz Limitada) verwendet. Diese ist in Sachen Gründungsvoraussetzungen und Handhabung relativ einfach.

Ausländer können in Brasilien unbeschränkt Unternehmen gründen oder sich an brasilianischen Unternehmen beteiligen, sofern ihre Tätigkeit sich nicht in einem Bereich

bewegt, den der Staat noch für Inländer schützt, wie etwa Presse, Rundfunk, Fernsehen und Luftverkehr. Allerdings ist der Gründungsprozess bürokratisch und weist einige Besonderheiten auf, auf die man gut vorbereitet sein sollte und die mithilfe des Beraters Ihres Vertrauens durchgeführt werden sollten.

Stammkapital

Im Gegensatz zur deutschen GmbH besteht bei Gründung einer brasilianischen Limitada keine Verpflichtung zur Einbringung eines Mindeststammkapitals. Ausgenommen davon sind nur Gesellschaften, die Import oder Export zum Gesellschaftszweck haben. In diesem Fall muss "ausreichend" Kapital vorhanden sein. Eine feste Regel, was hierunter zu verstehen ist, gibt es bislang nicht. Ausländisches Kapital ist bei der brasilianischen Zentralbank als Investition zu registrieren. Dadurch ist sichergestellt, dass das eingebrachte Kapital später auch wieder zurückgeführt werden kann.

Gesellschafter

Eine Limitada muss von mindestens zwei Gesellschaftern gegründet werden, die inländische oder ausländische, juristische oder natürliche Personen sein können. Ein ausländischer Gesellschafter hat allerdings einen Zustellungsbevollmächtigten (Procurador) zu benennen, der seinen Wohnsitz in Brasilien haben muss, den ausländischen Gesellschafter gegenüber den brasilianischen Steuerbehörden zu vertreten hat und entsprechend eventuell persönlich haften muss. Der Procurador muss – entgegen eines weit verbreiteten Vorurteils – kein Brasilianer sein, sondern kann z. B. Beispiel durch den deutschsprachigen Steuerberater oder Rechtsanwalt Ihres Vertrauens in Brasilien gestellt werden. Voraussetzung ist lediglich die Ansässigkeit in Brasilien.

Gesellschaftszweck

Schwierigkeiten bei der Gesellschaftsgründung bereitet immer wieder die richtige Bestimmung des Gesellschaftszwecks im Vertrag. Die Gesellschaft muss Geschäftsräume nachweisen können, in denen sie genau diesen Gesellschaftszweck auch tatsächlich erfüllen kann (z. B. auch Lagerkapazitäten). Dies wird in der Praxis überprüft.

Formalia

Brasilien ist dem Haager Übereinkommen beigetreten, sodass die Beglaubigung aller in Brasilien notwendiger Dokumente via Apostille erfolgt.

Geschäftsführer

Die Gesellschaft kann einen oder mehrere Geschäftsführer haben, deren Bestellung im Gesellschaftsvertrag oder durch Beschlüsse erfolgt. Soll der Geschäftsführer ein Nicht-

Gesellschafter sein, setzt seine Bestellung die Zustimmung von zwei Drittel der Gesellschafter voraus; bei nicht vollständiger Einzahlung des Stammkapitals ist sogar Einstimmigkeit erforderlich. Als Geschäftsführer kann nur bestellt werden, wer entweder Brasilianer ist oder eine unbefristete Aufenthaltserlaubnis und die brasilianische Steuernummer für natürliche Personen (CPF) besitzt. Soll ein Ausländer bestellt werden, so ist der brasilianischen Zentralbank grundsätzlich eine Investition von mindestens 600.000 BRL nachzuweisen. Der Geschäftsführer kann dann ein Dauervisum erhalten, das aber für eine Laufzeit von fünf Jahren an die Ausübung des Geschäftsführeramts gekoppelt ist.

Änderungen des Gesellschaftsvertrags

Für Änderungen des Gesellschaftsvertrags ist eine qualifizierte Mehrheit von 75 Prozent des Stammkapitals erforderlich. Gesellschaften mit mehr als zehn Gesellschaftern unterliegen strengeren Anforderungen für die Formalien der Einberufung von Gesellschafterversammlungen; dafür sind etwa eine rechtzeitige Veröffentlichung in einem offiziellen Mitteilungsorgan und eine dreimalige öffentliche Mitteilung in einer auflagenstarken Tageszeitung erforderlich.

Haftung der Gesellschafter und der Geschäftsführer für bestimmte Verbindlichkeiten

Jeder ausländische Gesellschafter einer brasilianischen Gesellschaft benötigt einen rechtlichen Vertreter, der in Brasilien ansässig ist (Procurador). Über den Zugriff auf dessen privates und geschäftliches Vermögen übt die brasilianische Finanzverwaltung regelmäßig Druck auf die ausländischen Gesellschafter aus, wenn steuerliche, arbeitsrechtliche oder sozialversicherungsrechtliche Verbindlichkeiten der Gesellschaft nicht beglichen werden können. Für Geschäftsführer gelten ähnliche Regeln. Für die Unternehmensvertreter vor Ort gilt also – trotz Limitada-Rechtsform (GmbH-Pendant) – de facto eventuell eine persönliche Haftung mit dem Privatvermögen.

Buchhaltung

Nach Gründung einer Gesellschaft muss der Geschäftsführer eine Buchhaltung einrichten und die Steuererklärungen abgeben. Steuern sind grundsätzlich monatlich zu erklären. Das bedeutet praktisch, dass ein Buchhaltungsschluss am 25sten eines Monats (beispielsweise, um "sportliche" Reporting-Termine einzuhalten) nicht möglich ist. Neben den reinen Steuererklärungen, die alle über das Internet abzugeben sind, erhält die Finanzverwaltung monatlich einen vollständigen Überblick über alle Buchungen (Hauptbuch). Zudem sind zahlreiche Nebenrechnungen und Erläuterungen abzugeben, mit dem Ziel, eine automatische Plausibilitätsprüfung zu ermöglichen.

Hilfreich ist es, einen Buchhaltungsdienstleister einzuschalten, der dem Stammhaus in deutscher Sprache die Besonderheiten im Rahmen der monatlichen Berichterstattung erläutern kann und gleichzeitig sicherstellt, dass die zahlreichen monatlichen Fristen und Abgabevorschriften ordnungsgemäß eingehalten werden (sonst drohen Ihnen unangenehme Strafzahlungen durch die scharf kontrollierenden Behörden und andere "böse Überraschungen").

Bis zum 30. April des Folgejahres muss der Jahresabschluss fertiggestellt sein. Auch hier empfiehlt sich professionelle Unterstützung.

Steuerrecht

Das brasilianische Steuersystem trifft an vielen Stellen eigene Regelungen, die von den international gängigen Vorschriften abweichen. Es verfügt über zahlreiche Steuern auf Bundes-, Länder- und Kommunalebene mit einer hohen und zunehmenden Regelungsdichte. Insbesondere Letztere macht die Kenntnis und kontinuierliche Verwaltung der steuerlichen Angelegenheiten unerlässlich, um die steuerliche Pflichten einzuhalten und die Steuerlast zu optimieren. Aus Unternehmenssicht sind dabei folgende Steuern und Abgaben besonders relevant:

- Körperschaftsteuer (IRPJ)
- Sozialbeitrag auf den Gewinn (CSLL)
- Sozialbeitrag auf den (Brutto-)Umsatz (Pis, Cofins),
- Landesumsatzsteuer (ICMS)
- Bundes-"Produktionssteuer"(IPI)
- Dienstleistungssteuer (ISS)
- Sozialabgaben (INSS und FGTS).

Der unternehmerische Aufgabenkreis umfasst hierbei die Betriebsprüfung bezüglich Steuern und Abgaben, insbesondere im Hinblick auf die Besteuerungsgrundlage, aber auch Empfehlungen und Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich im Jahresverlauf auftretender Abweichungen.

Aus Gründen der Verwaltungsvereinfachung und zur Sicherung des Steueraufkommens sind viele Steuern, auch bei Transaktionen innerhalb Brasiliens, als Quellensteuern ausgestaltet. Weiterhin sind viele Steuerarten als indirekte, also gewinnunabhängige Steuern ausgestaltet. Diese machen den Großteil des Steueraufkommens aus. Bei Nichteinhaltung von Zahlungs- oder Erklärungsterminen fallen hohe Zinsen und Verspätungszuschläge an.

Bedingt durch die wirtschaftspolitische Förderung der brasilianischen Exporte finden sich viele Steuerbefreiungen und Steueranreize im Zusammenhang mit Exporten. Aber auch die Schaffung von Arbeitsplätzen – beispielsweise im Norden und Nordosten des Landes – wird durch Steuerprogramme unterstützt. Die steuerliche Hürde ist – eine ordnungsgemäße Beratung vorausgesetzt – allerdings insgesamt gut zu meistern.

Verrechnungspreise

Verkäufe und Dienstleistungen zwischen verbundenen Unternehmen unterliegen den brasilianischen Verrechnungspreisregeln, die von den OECD-Regeln abweichen und starre Gewinnmargen vorschreiben.

Devisentransfer

Es herrscht Devisenfreiheit. Die Kontrolle der Gesetzmäßigkeit der Devisentransfers hat die Zentralbank den Banken übertragen. In der Praxis fordern deshalb die Banken zum Nachweis der Legalität Dokumente an, die dem Transfer zugrunde liegen.

Finanzierung

Brasilien hat nach wie vor mit die höchsten Zinsen der Welt. Daher finanzieren sich deutsche Unternehmen in Brasilien in der Regel entweder über Eigenkapital oder über Gesellschafterdarlehen. Im Hinblick auf die steuerliche Abzugsfähigkeit der Zinsen auf die Gesellschafterdarlehen sind folgende Grenzen einzuhalten:

- Das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Gesellschafterdarlehen darf 1:2 nicht übersteigen.
- Der maximal zulässige Zinssatz unterliegt den brasilianischen Verrechnungspreisregeln.

Arbeitsrecht

Einem der größten Hindernisse für Investoren und Unternehmer wurde unlängst mit einer Reform begegnet, die großen Einfluss auf die brasilianische Wirtschaft und den Arbeitsmarkt haben kann. Eine bedeutende Arbeitsrechtsreform (Gesetz 13.467/2017, unterzeichnet von Präsident Temer am 13. Juli 2017 und seit 13. November 2017 in Kraft) ändert diverse Regeln des brasilianischen Arbeitsrechts.

Zusammengefasst kann man sagen, dass die Reform den brasilianischen Arbeitsmarkt wettbewerbsfreundlicher und flexibler gestaltet, Unsicherheiten beseitigt und bisher un-

gewisse Entscheidungen der Arbeitsgerichte konkreter macht. Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben jetzt mehr Spielraum für individuelle Vereinbarungen. Ein Outsourcing von wesentlichen Tätigkeiten der Gesellschaft ist jetzt vorgesehen. Da die Reform jedoch nicht unumstritten ist und juristische Unsicherheiten hinterlässt, muss noch abgewartet werden, was die höchsten Gerichte zu den Neuerungen entscheiden.

Kommen wir nun aber zu den Erfolgsfaktoren, zu denen wir in Bezug auf Brasilien folgende Kommentare machen wollen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Brasilien ist ein Markt, der seinen eigenen Regeln unterliegt. Eine spezielle Kenntnis des brasilianischen Marktes ist deshalb unerlässlich; keinesfalls können Erfahrungen aus anderen Märkten ungefiltert auf Brasilien übertragen werden. Genau aus diesem Grund ist ein Markteinstieg zusammen mit einem brasilianischen Partner (etwa via "Joint Venture") oftmals der erfolgversprechendere. Typische Erfolgsgeschichten basieren auf der Synergie zwischen deutschem Know-how und brasilianischer Marktkenntnis.

Aufgrund der relativ großen Entfernung zum Mutterhaus und oftmals existierender Sprachbarrieren (wenige Deutsche sprechen Portugiesisch, Englisch ist nicht so verbreitet wie in Europa) ist eine effektive Kontrolle der Investition ein wichtiges Erfolgsmerkmal. Unsere Erfahrung zeigt, dass eine "Fernsteuerung" normalerweise nicht funktioniert.

2. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Entsende ich einen Manager, der unsere Unternehmenskultur kennt, oder entscheide ich mich für einen lokalen Manager, der zwar das Land kennt, dafür aber nicht mit der Unternehmenskultur vertraut ist?

Diese Frage ist für Brasilien entscheidend. Wie bereits geschildert, unterliegt der brasilianische Markt seinen ganz eigenen Besonderheiten; eine profunde Marktkenntnis ist deshalb ein entscheidendes Erfolgsmerkmal. Eine solche Marktkenntnis findet man deshalb fast ausschließlich nur innerhalb Brasiliens. Selbst Erfahrungen aus anderen südamerikanischen Ländern helfen in Brasilien nur wenig. Andererseits ziehen es ausländische

Unternehmen oft vor, den "Tresorschlüssel" nur in die Hand eines langjährigen internen Mitarbeiters zu legen. Eine Vertrauensperson innerhalb des brasilianischen Unternehmens, die die Bedürfnisse des deutschen Mutterhauses versteht, ist unseres Erachtens ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dies muss nicht immer ein Entsandter aus der Gruppe sein, es gibt viele brasilianische Experten mit großer Erfahrung in deutschen Unternehmen.

3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

In Brasilien, mehr als in anderen Ländern, sind eine langfristige Investition und Strategie anzuraten. Brasiliens Wirtschaft unterliegt starken Schwankungen, sowohl positiv als auch negativ, sodass eine Planung extrem schwierig ist. Strategien müssen ständig den geänderten Bedingungen angepasst werden. So unterliegt beispielsweise Brasiliens Währung, der Real, hohen Schwankungen. (Importe können durch einen Verfall der Landeswährung unprofitabel werden, sodass man an einen Einkauf im Inland oder eine inländische Produktion nachdenken muss, oder umgekehrt muss man das Geschäftsmodell auf Import umstellen, da die Währung erstarkt ist). Es kann unter Umständen notwendig sein, die Form der Investition den Gegebenheiten kurzfristig anzupassen.

Die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern sich oftmals unerwartet. Es gibt seit der Kündigung im Jahr 2006 seitens Deutschland, zwischen Deutschland und Brasilien kein Doppelbesteuerungsabkommen mehr. Die Folge ist, dass Investitionen ausschließlich dem brasilianischen Recht unterliegen. Auch wenn dies in der Praxis nicht zu anderen Ergebnissen führt, entfällt die Sicherheit eines Doppelbesteuerungsabkommens.

Eine detaillierte Berechnung der steuerlichen Auswirkungen des Businessmodells ist von extremer Bedeutung, nicht zuletzt, weil indirekte Steuern Auswirkungen auf die Preiskalkulation haben können.

Ein anderes Beispiel für Überraschungen sind die Verrechnungspreise. Brasilien folgt nicht den OECD-Regeln und hat eigene Verrechnungspreisregeln mit fest vorgeschriebenen Gewinnmargen. Die firmeninternen weltweit angewandten Verrechnungspreisregeln gelten daher in Brasilien nicht und es muss für Brasilien eine Sonderregelung geschaffen werden.

Die brasilianischen Bankzinsen auf Darlehen gehören zu den höchsten der Welt. Eine Finanzierung der Investition wie sie in anderen Ländern üblich sein mag, muss in Brasilien über die Muttergesellschaft mittels Gesellschafterdarlehen realisiert werden, wenn eine unverhältnismäßige Zinsbelastung vermieden werden soll. Diese Finanzierungsschwierig-

Merkposten

Langfristige Investition suchen.

Synergien zwischen deutschem Know-how und brasilianischer Marktkenntnis nutzen.

"Custo Brasil": Höheren Aufwand, verursacht durch besondere bürokratische Anforderungen, berücksichtigen. Steuern und insbesondere indirekte Steuern spielen eine entscheidende Rolle für das Business-Modell und bei Preiskalkulationen.

keiten der brasilianischen Gesellschaften sind oftmals auch der Grund, warum brasilianische Gesellschaften ausländische Investoren suchen.

Auch sind die rechtlichen Rahmenbedingungen ständigen Änderungen unterworfen, die man begleiten und für sich ausnutzen muss. Der bürokratische Aufwand für Unternehmen, insbesondere im Steuerrecht, den regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden, ist enorm. Einer Untersuchung der Weltbank zufolge ist Brasilien "Weltmeister" in Bezug auf den notwendigen zeitlichen Aufwand, der für die formalen Erfordernisse geleistet werden muss, um Steuern bezahlen zu können. In der Verwaltung der Unternehmen ist schlicht mehr Personal notwendig als in anderen Ländern (sog. Custo Brasil).

Von den politischen Unsicherheiten war bereits in der Einleitung die Rede.

Wenn man in einem solchen Umfeld kurzfristige Ziele verfolgen will, kann die Enttäuschung oftmals groß sein. Da der brasilianische Markt aber andererseits großes Wachstumspotenzial birgt und deutsche Produkte traditionell ein hohes Ansehen haben, sind und bleiben Investitionen erfolgversprechend, wenn eine Investition professionell angegangen wird und langfristig ausgelegt ist.









Bulgarien

In der Republik Bulgarien wurden schon im Vorfeld des EU-Beitritts alle wesentlichen EU-Richtlinien ins nationale Recht umgesetzt. Zu Beginn des Jahres 2007 wurde die Republik Bulgarien Mitglied der Europäischen Union und bietet seitdem einen verlässlichen Rechtsrahmen für die Geschäftstätigkeit ausländischer Unternehmen.

Das bulgarische Steuerrechtssystem ist heute weitestgehend an den europäischen Rahmen angepasst, sodass sich ein Investor aus dem europäischen Raum leicht zurechtfinden kann und mit keinen gravierenden "Kultur"-Unterschieden konfrontiert wird.

Das bulgarische Zivil- und Handelsrecht ist dem deutschen Zivil- und Handelsrecht sehr ähnlich. Das kann damit erklärt werden, dass Anfang der 90er-Jahre das deutsche Handelsgesetzbuch als Grundlage für die Neuschaffung des bulgarischen Handelsrechts herangezogen wurde. Einige Unterschiede bestehen trotzdem; erwähnt werden soll z. B. das besitzlose Pfandrecht als Sicherungsmittel. Im Gegensatz zum deutschen Pfandrecht kann ein Pfandrecht in der Republik Bulgarien ohne die Übertragung des Besitzes bestellt werden. Dieses Rechtsinstitut ist in der Republik Bulgarien ein sehr verbreitetes Mittel zur Sicherung von Forderungen. Dabei wird als Sicherheit das Unternehmen als Ganzes verpfändet.

Das bulgarische Arbeitsrecht ist trotz Modernisierung und Anpassung immer noch sehr konservativ und bürokratisch. Die generelle Arbeitgeberunfreundlichkeit der gesetzlichen Regelungen haben ihre Wurzeln in der sozialistischen Geschichte.

Das bulgarische Immobilienrecht weist keine gravierenden Unterschiede zum deutschen Recht auf. Zu bemängeln ist allerdings die Funktionsfähigkeit des bulgarischen Grundbuchs. Die Informationen, die das elektronische Grundbuch liefert, sind weniger verlässlich, da zum Teil Eintragungen fehlen oder fehlerhaft sind. Im Rahmen einer Grundstücksprüfung empfiehlt sich daher immer ein Besuch vor Ort beim Grundbuchamt.

Das bulgarische Gerichtssystem ist seit dem EU-Beitritt in seiner Funktionsfähigkeit zwar als zuverlässig zu bezeichnen, einige Schwächen sind trotzdem vorhanden. Vor allem in der Auslegung und Anwendung von europäischen Rechtsakten sind die bulgarischen Richter oft unerfahren, was nicht selten zu einer falschen Auslegung oder Anwendung von europäischen Verordnungen führt. In solchen Fällen sind die Rechtsanwälte besonders gefordert, in der Klageschrift vorbeugend eine "schulmäßige" Darstellung des Anwendungsbereichs der Verordnung und Tatbestandsvoraussetzungen bzw. Auslegung der Norm aufzunehmen.

Die bulgarische Rechnungslegung ist als formalistisch zu bezeichnen, vor allem gelten bürokratische Vorschiften bezüglich der Vorlage und Aufbewahrung von Belegen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Oft sind die Besucher aus dem Ausland verwirrt: Die Bulgaren schütteln den Kopf beim Ja – und nicken kurz beim Neinsagen. Ja, es stimmt, dass der Bulgare anders den Kopf bewegt, und trotzdem ist er im Kopf wie im Herzen wie jeder andere Europäer.

Die Bulgaren gelten seit Jahrzehnten als die "Preußen des Balkans". Kulturell, religiös und sittlich unterscheiden wir uns nicht so viel von den Deutschen. Besonders seit Anfang der 90er-Jahre hat sich Bulgarien, die europäische Denkweise anstrebend, zielorientiert weiterentwickelt. Noch vor dem offiziellen EU-Beitritt hat sich die bulgarische Gesellschaft als Mitglied der EU-Familie zu den europäischen Werten der EU bekannt. Die engen Beziehungen zu westeuropäischen Unternehmen haben nicht nur die bulgarische Unternehmens- und Arbeitskultur, sondern auch die Arbeitsweise beeinflusst.

Bulgarien befindet sich an einem Kreuzpunkt zwischen Europa und Asien und ist eine Brücke zwischen Nah- und Fernost und Zentraleuropa. Diese attraktive geografische Lage des Landes bringt Einflüsse aus mehreren Kulturen mit sich. Im Hinblick auf diese Multikulturalität im Land, die der Globalisierung der deutschen Gesellschaft ähnelt, zeichnen sich die Bulgaren durch eine stark ausgeprägte soziale und religiöse Toleranz aus. Sie sind freundlich und offen. Im Geschäft wird der zwischenmenschliche Umgang schnell informell. Die Kommunikation per Du ist dabei üblich, während bei der Zusammenarbeit weiterhin gegenseitiger Respekt gezollt wird. Die Bulgaren bauen leicht und schnell gute, freundliche Arbeitsbeziehungen auf, in denen sie ihre Gastfreundschaft und Offenherzigkeit gern zeigen. Die Formalitäten der Business-Kommunikation sind mit einem bulgarischen Geschäftspartner zu vermeiden. Der gute alte Handschlag reicht in der Regel für ein Gentleman`s Agreement aus und gilt in Geschäftsbeziehungen als vertrauenswürdig und zuverlässig.

2. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

In den letzten 30 Jahren haben sich zahlreiche Investoren in Bulgarien niedergelassen und entwickeln erfolgreich ihre Geschäfte. Auf der Grundlage des andauernden politi-

schen und wirtschaftlichen Fortschnitts ist der Ausblick für die Investitionsbedingungen in Bulgarien sehr gut. Bulgarien betrachtet die Bundesrepublik Deutschland als den zentralen strategischen Partner in der EU. Seit Jahren hat sich Deutschland zudem als wichtigster Handelspartner Bulgariens positioniert. In Bulgarien gibt es viele deutschsprachige Schulen, deren Absolventen ein Studium in Deutschland beginnen und eine ausgezeichnete westeuropäische Ausbildung bekommen. Nach ihrer Rückkehr bringen sie ihre internationale Ausbildung und die im Ausland erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen in die inländischen Unternehmen ein. In der Regel können sie erfolgreich als Führungskräfte eingesetzt werden, da sie sowohl die westeuropäische Firmenphilosophie als auch den lokalen Standort und die Fähigkeiten der Mitarbeiter vor Ort kennen.

Die Besetzung von Führungspositionen in Bulgarien ist von großer Bedeutung, ist aber in der Regel nicht besonders schwer. Auch im Inland ist das Ausbildungsniveau besonders hoch. Es wird besonders durch die angebotenen Studiengänge in Kooperation mit ausländischen Universitäten gefördert. Die Mehrheit der Führungskräfte beherrscht mindestens zwei Fremdsprachen und hat in der Regel einen im Ausland erworbenen Masterabschluss. Die deutschsprachigen Universitäten und Hochschulen genießen einen guten Ruf, die dort erworbenen Abschlüsse sind in Bulgarien besonders begehrt. Bulgarien ist mit vielen deutschsprachigen Arbeitnehmern besonders attraktiv für die deutschen Investoren.

3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Wie auf jedem ausländischen Markt wird der Investor mit einer anderen Unternehmenskultur und einem fremden Rechtssystem konfrontiert. Die Investoren können sich aber in hohem Maß in Bulgarien wie zuhause fühlen. Im Jahr 2017 wurde Bulgariens zehnjähriges EU-Beitrittsjubiläum gefeiert. In diesem Zeitraum haben zahlreiche EU-Richtlinien und Verordnungen die rechtliche, politische und soziale Entwicklung sowie die Innenpolitik des Landes nachhaltig verändert. Seit rund zehn Jahren kommt die Digitalisierung im Land voran, wodurch nach und nach typische Hindernisse einer trägen Bürokratie und Verwaltung überwunden werden.

Im Gesellschaftsrecht sind grundsätzlich keine Einschränkungen bezüglich Umfang und Größe ausländischer Investitionen vorhanden. Das bulgarische Gesellschaftsrecht ist an den europäischen Standards angepasst und charakterisiert sich durch historisch bedingte Ähnlichkeit mit dem deutschen Recht. Für die Gründung einer Tochtergesellschaft in Bulgarien ist eine Eintragung ins Handelsregister erforderlich, die allerdings innerhalb von nur drei Tagen erfolgen kann.

Die Unternehmenskultur entwickelt sich im Rahmen eines stark an den Arbeitnehmerrechten orientierten Arbeitsrechts. Viele Formalien sind bei Schließung eines Arbeitsvertrags von dem Arbeitgeber zu beachten. Der Mindestinhalt, wie z. B. um Beispiel Parteien, Tätigkeit, Entgelt, Dienstort, ist vorgeschrieben, soweit kein Kollektivvertrag gilt.
Jeder neue Arbeitsvertrag ist bei der Nationalen Agentur für Einnahmen innerhalb von
drei Tagen nach Abschluss zur Registrierung vorzulegen. Im Hinblick auf die große Unterstützung für Arbeitnehmer ist es nicht erstaunlich, dass die meisten Verpflichtungen den
Arbeitgebern auferlegt sind.

Beim Erwerb beweglicher und unbeweglicher Sachen ist zu beachten, dass das bulgarische Sachenrecht wesentliche Unterschiede zum deutschen Recht aufweist. Beim Erwerb von Sachen kommt der Eigentumsübergang mit dem Abschluss des schuldrechtlichen Vertrages zustande. Das Trennungsprinzip ist in Bulgarien unbekannt. Die Verfassung lässt den Erwerb von Grund und Boden durch Ausländer grundsätzlich zu. Ausländische Investoren können Gebäude (z. B. Produktionshallen, Häuser und Wohnungen) und urbanisierte Grundstücke direkt erwerben. Eine inländische Tochtergesellschaft einer im Ausland ansässigen Gesellschaft, die an der inländischen Gesellschaft bis zu 100 Prozent beteiligt sein darf, kann uneingeschränkt Eigentum an Grund und Boden erwerben. Beim Erwerb von Landwirtschaftsflächen ist aber eine tatsächliche fünfjährige Ansässigkeit der Gesellschaft und der Gesellschafter in Bulgarien erforderlich.

Merkposten

Die meisten Bulgaren schütteln den Kopf beim Ja- und nicken kurz beim Neinsagen.

Die deutsche Sprache als Fremdsprache ist genau so beliebt und verbreitet wie die englische.

In Bulgarien kann eine Tochtergesellschaft innerhalb von drei Tagen gegründet werden.





CHINA



China

China – das Reich der Mitte – ist der bevölkerungsreichste Staat der Welt und mit 14 angrenzenden Nachbarländern der zentrale Knotenpunkt Asiens. Gleichzeitig besticht das Land durch seine Vielseitigkeit: Ländliche Regionen stehen im Kontrast zu ständig wachsenden Metropolen, landwirtschaftliche Produkte konkurrieren mit hochmodernen Industriegütern.



Die Wirtschaft Chinas ist von ihrer Dynamik geprägt und konnte in den vergangenen Jahrzehnten dank der Umorientierung von der Plan- zur Marktwirtschaft ein enormes Wachstum verzeichnen. Gleichzeitig bietet die mittlerweile starke internationale Verflechtung des Marktes beste Voraussetzungen für ein Engagement in China. Zwar zeigt sich das Land nach wie vor zögerlich bei der Umsetzung von Reformvorhaben und verbesserten Investitions- und Rahmenbedingungen für ausländische Unternehmen, und einige Umstände lassen sogar auf eine Abschottung denn auf eine weitere Öffnung des Landes schließen, dennoch gilt China – trotz moderater Wachstumsraten der chinesischen Wirtschaft in den letzten Jahren von teilweise nur noch 6,7 Prozent – für viele Branchen immer noch als einer der wichtigsten Absatz- und Wachstumsmärkte.

Tatsächlich ist die wirtschaftliche Bedeutung Chinas für Deutschland in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Dies lässt sich anhand der kontinuierlichen Steigerung des bilateralen Handelsvolumens von 53,6 Milliarden Euro in 2004 auf 169,9 Milliarden Euro in 2016 ablesen. Mit diesem Rekordniveau stieg China 2016 zum wichtigsten Handelspartner der deutschen Wirtschaft auf und löste die USA von ihrer bisherigen Spitzenposition ab. Im Jahr 2017 wurden Waren im Wert von ungefähr 86,19 Milliarden Euro aus Deutschland nach China exportiert. Der Wert der Importe aus China lag im gleichen Zeitraum bei rund 100,45 Milliarden Euro.

Seit dem Beitritt Chinas in die WTO im Jahr 2001 stieg nicht nur der Handel zwischen beiden Ländern an, sondern auch die Direktinvestitionen. Im Jahr 2014 betrugen die deutschen Direktinvestitionen in China beispielsweise rund 60 Milliarden Euro. Während in Deutschland derzeit rund 2500 chinesische Unternehmen tätig sind, beläuft sich die Zahl deutscher Unternehmen in China auf ca. 5200. Im Hinblick auf chinesische Direktinvestitionen in Europa nimmt Deutschland mit 118 Direktinvestitionen (ohne Fusionen und Übernahmen) allein im Jahr 2016 einen Spitzenplatz ein.

Lange galt China als die "Werkbank der Welt", da es einen vermeintlich unerschöpflichen Nachschub an billigen Arbeitskräften, insbesondere Wanderarbeitern vom Land, zu haben schien. Dadurch konnten in der Vergangenheit deutliche Kostenvorteile erzielt werden. Für rund ein Drittel aller derzeit in China aktiven deutschen Unternehmer sind Kostenvorteile der wesentliche Grund für eine Produktion im Reich der Mitte. Die Rekrutierung von neuen Arbeitnehmern ist in der Zwischenzeit aber deutlich schwieriger geworden, sodass der "war for talents" in vollem Gange ist. Das durchschnittliche Einkommen stieg in China 2011 nominell um 14,3 Prozent und 2012 um 11,9 Prozent. Im Jahr 2017 lag Chinas durchschnittliches verfügbares Pro-Kopf-Einkommen nach Angaben des nationalen Statistikamtes bei 25.974 Yuan (3.340 Euro) und stieg gegenüber dem Vorjahr um 7,3 Prozent – schneller als das BIP-Wachstum. In China gilt die Faustformel "je größer die Stadt, desto höher das Einkommensniveau". Die überdurchschnittlichen Wachstumsraten in den zentralen und westlichen Provinzen sind dabei Ausdruck des bisher innerhalb Chinas unterdurchschnittlichen Einkommensniveaus. Diese Entwicklung zeigt sich unter anderem in – auch politisch geförderten – stark ansteigenden Mindestlöhnen. Deutsche Unternehmer sehen daher in gestiegenen Personalkosten, Fachkräftemangel und hohen Personalfluktuationen wesentliche Herausforderungen für ihre Tätigkeit in China.

Aktuell strebt die chinesische Regierung in ihrem aktuellen Fünfjahresplan nur noch ein Wirtschaftswachstum von durchschnittlich 6,5 Prozent an. Mit dem Wandel zu einem stärker konsum- statt investitionsgeleiteten Wirtschaftsmodell kann sich China aber ein moderateres und nachhaltigeres Wachstum leisten und dennoch wirtschaftliche Stabilität gewährleisten.

Die Stärkung von Innovationen und des Binnenkonsums sowie die fortschreitende Entwicklung des Dienstleistungssektors werden die chinesische Wirtschaft vorantreiben und auch weiterhin viele Geschäftsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen bieten.

Das Wirtschaftszentrum für deutsche Unternehmen in China stellt nach wie vor Shanghai dar, wo sich ein Großteil der deutschen Unternehmen angesiedelt hat. Weitere Schwerpunktcluster der deutschen Industrie befinden sich rund um Peking sowie im Pearl River-Delta. Das von der chinesischen Regierung geförderte "Go West"-Programm soll ausländische Unternehmen dazu veranlassen, verstärkt ins Landesinnere zu investieren. Bislang hat dieses Programm allerdings nicht zu einer wesentlichen Verlagerung deutscher Wirtschaftsaktivitäten ins Landesinnere geführt.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIOKULTURELLE UMFELD

China blickt auf eine über 5.000-jährige Geschichte und Kultur zurück. Aufgrund der langen Geschichte des Landes und seiner Größe ist China von einer besonderen Vielfalt geprägt. Am eindrucksvollsten zeigt sich dieses an der Küche Chinas, die von Gegensätzen lebt. Von sehr scharf bis mild, von sauer bis süß sind alle Geschmacksrichtungen vertreten. Gegessen wird alles, was in irgendeiner Form kulinarisch zubereitet werden kann. Die gleiche Vielfalt und Gegensätze finden sich auch in der Wirtschaft Chinas. Offiziell ein kommunistisches Land, herrscht in China in der Praxis eher eine Reinform des sogenannten Turbo-Kapitalismus.

Für ausländische Investoren ist es daher wichtig, die Kultur Chinas zu verstehen und zu beachten, wenn sie wirtschaftlichen Erfolg in China haben wollen. Dabei muss man kein langjähriges Studium absolvieren. In der Praxis reicht in der Regel schon die Beachtung einer Handvoll von "Do's and Dont's", um für die Herausforderungen Chinas besser gewappnet zu sein.

Allzu oft beobachten wir, dass deutsche Unternehmer den chinesischen Markt mit der Erwartung betreten, dass doch hier alles so ähnlich funktionieren muss wie zu Hause in Deutschland. Ähnlich ist dann auch das Auftreten gegenüber chinesischen Geschäftspartnern, Offiziellen oder gar den Mitarbeitern in der chinesischen Tochtergesellschaft. Dieses direkte und oft bestimmende Auftreten wird in China oft als "westliche Arroganz" ausgelegt. Chinesen sind auf – aus ihrer Sicht – überhebliches und arrogantes Verhalten nicht gut zu sprechen. Richtig und gut ist es aber dennoch, die eigenen Fähigkeiten und Leistungen zu zeigen. Wichtig ist es dabei aber, nicht die Bodenhaftung zu verlieren oder sich in den Vordergrund zu spielen. Bescheidenheit hat in China einen hohen Stellenwert, was in der konfuzianischen Lehre begründet ist, die in China immer noch eine große Rolle.

Erfolgreich in China zu sein, bedeutet auch Geduld und Zeit zu investieren. Während in Deutschland das Geschäftliche gern direkt angesprochen wird, legen chinesische Verhandlungspartner oft sehr viel Wert darauf, ihre Geschäftspartner erst einmal persönlich kennen zu lernen und eine Vertrauensbasis zu schaffen, bevor es um das Geschäftliche geht. Zu empfehlen ist es daher, jedes Gespräch oder Treffen mit einem Smalltalk zu beginnen. Für Chinesen ist es dabei selbstverständlich, sehr persönliche Fragen zu

stellen. Politische oder gesellschaftskritische Themen sollten hierbei und auch bei den späteren Geschäftsverhandlungen vermieden werden. Ist das Eis gebrochen und geht es um das Geschäftliche, ist auch hier der Umgangston meist ein anderer als der im Westen gewohnte. Sind wir es in Deutschland gewohnt schnell und direkt auf den Punkt zu kommen, gilt auch hier ein Ton, der der in China so geschätzten Harmonie entgegenkommt. Offene Konfrontationen, Kritik oder klare Absagen sollten daher vermieden werden. Fragen, Bitten oder das Andeuten von Problemen sollten möglichst indirekt formuliert werden. Die Kunst besteht darin, zwischen den Zeilen zu lesen und trotz aller Höflichkeit die wahren Interessen des Gegenübers zu erkennen. Die Überraschung erleben die meisten deutschen Unternehmer am Ende eines Meetings oder Verhandlung – die eigentlichen Probleme werden meist bis zum Schluss aufbewahrt und erst angesprochen, wenn es scheint, dass eine Einigung bereits erzielt worden ist. Ein "es gibt da noch einen kleinen Punkt" bedeutet oft, dass der wahre Dealbreaker noch gar nicht besprochen worden ist.

Das Streben nach Harmonie setzt sich auch in der Konfliktbewältigung fort. Der deutschen Direktheit steht auch hier die indirekte Herangehensweise der Chinesen gegenüber. Konflikte werden in China meistens nicht direkt thematisiert, vielmehr wird versucht, diesen aus dem Weg zu gehen. Auch hier besteht die Kunst darin, zwischen den Zeilen das Anliegen des chinesischen Gegenübers zu erkennen. Auch in einem Konfliktfall sollte Respekt bewahrt werden. Schließlich ist es Chinesen gerade in einem Konfliktfall sehr wichtig, ihr "Gesicht" zu wahren. Trotz allem Respekt und Streben nach Harmonie sollten die eigenen Interessen aber nicht außer Acht gelassen werden.

Eine weitere Besonderheit des soziokulturellen Umfelds stellt in China das unterschiedliche Verständnis der Bedeutung von Verträgen dar. Während in Deutschland sowie den meisten westlichen Ländern der Vertragsschluss als Abschluss geschäftlicher Verhandlungen angesehen wird und sich die Parteien darauf verlassen, dass das Vereinbarte gilt und Verträge eingehalten werden, ist dies in China nicht immer in gleicher Weise der Fall.

Vor dem Hintergrund des noch relativ jungen Rechtssystems sowie einer nicht überall verlässlichen Gerichtsbarkeit werden Verträge nach chinesischem Verständnis häufig eher als beiderseitige Absichtserklärungen angesehen, die im Falle des Eintritts nicht vorhergesehener Umstände entsprechend angepasst werden müssen. Vor diesem Hintergrund werden Nachverhandlungen häufig nicht etwa als Vertragsverstoß aufgefasst, sondern eher als erforderliche Anpassung.

2. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Die Besetzung von Führungs- und Managementpositionen ist in China nach wie vor eine große Herausforderung. War es früher üblich, deutsche Mitarbeiter nach China zu entsenden, sogenannte Expatriats, geht der Trend nunmehr dahin, lokale Führungskräfte einzustellen. Ein Hauptargument hierfür ist, dass das Gehaltspaket für Expats sehr hoch ist. Gehalt, Schulgebühren, Heimflüge, Mietzuschuss zusammengenommen ergeben gerade für mittelständische Unternehmen sehr hohe Kosten. Auf der anderen Seite muss mittlerweile beachtet werden, dass auch lokale Führungskräfte sehr hohe Ansprüche und Forderungen an ein Gehaltspaket stellen.

Die Auswahl von Führungskräften für eine chinesische Niederlassung sollte sich aber nicht nur nach den Kosten richten. Vielmehr gibt es eine Reihe von anderen Faktoren, die eine entschiedene Rolle spielen. So ist zum einen die Sprache ein wichtiges Argument. Gerade in Vertriebsorganisationen ist es vorteilhaft, wenn auch das lokale Management die Landessprache spricht. Da die internationale Ausbildung von Führungspersonal auch in China immer mehr voranschreitet, verfügen mittlerweile auch lokale Führungskräfte über sehr gute Deutsch- oder Englischkenntnisse, so dass auch eine Kommunikation mit dem Mutterhaus gewährleistet ist.

Auf der anderen Seite sind aber auch die oben erwähnten soziokulturellen Besonderheiten zu beachten. Ein lokaler Manager hat zwar ein deutlich besseres Verständnis für den chinesischen Markt und die Besonderheiten, die diesen prägen. Auf der anderen Seite kann es aber an einem Verständnis im Hinblick auf die Strategie, Erwartungshaltung sowie Unternehmensphilosophie des deutschen Mutterhauses mangeln. Entscheidet sich ein deutsches Unternehmen für lokale Führungskräfte, ist es wichtig, diese mit der eigenen Unternehmenskultur und -philosophie und den strategischen Zielen auf dem chinesischen Markt vertraut zu machen. Dieses wird am besten gewährleistet, wenn die lokalen Führungskräfte für einen längeren Zeitraum am Standort der deutschen Mutter Gesellschaft ein Einblick in das Unternehmen und dessen Philosophie erhalten. Um zu gewährleisten, dass diese Philosophie auch im laufenden Betrieb einer chinesischen Tochtergesellschaft umgesetzt wird, ist es zudem erforderlich, dass das deutsche Mutterhaus regelmäßig die Geschicke der chinesischen Tochter prüft.

Neben den Führungskräften in China sollte es daher auch ein Bindeglied zwischen chinesische Tochter- und deutscher Muttergesellschaft geben. Dies kann zum Beispiel ein deutscher Controller sein, der in regelmäßigen Abständen den Zustand der chinesischen Tochtergesellschaft prüft. Dieses muss nicht nur als eine Prüfung und Überwachung des

lokalen Managements verstanden werden, vielmehr geht es auch darum, Probleme und Risiken rechtzeitig zu entdecken, Prozesse zu optimieren und dadurch auch das lokale Management zu unterstützen und zu schützen. Wie unten ausgeführt, spielt hierbei auch ein zuverlässiges und effektives Sicherungs- und Überwachungssystem eine entscheidende Rolle.

3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Das chinesische Rechtssystem befindet sich trotz vielfältiger Fortschritte weiterhin im Aufbau. Hierbei ist jedoch eine zunehmende Differenzierung und Nachhaltigkeit zu beobachten. Eine Vielzahl der gesetzlichen Regelungen weist dabei Ähnlichkeit zum deutschen Recht oder anderen kontinental-europäischen Rechtsordnungen auf. Trotz bestehender Parallelen ist das chinesische Rechtssystem für Ausländer indes häufig schwer zu durchschauen. Dies liegt zum einen daran, dass viele Gesetze ungenau und lückenhaft ausgestaltet sind. Ferner bestehen aufgrund ungenauer Abstimmung der Gesetze aufeinander teilweise Widersprüche zwischen den einzelnen Regelungen, wobei häufig auch unklar ist, welchem Gesetz im Fall von Widersprüchen Vorrang zukommt. Diese Faktoren lassen zusammengenommen viel Raum für Interpretationen, was (wirtschafts)politisch oft gewollt ist. So werden in der Regel sehr schlanke Gesetze erlassen, die dann erst später durch Auslegungs- und Durchführungsverordnungen konkretisiert werden.

Vor diesem Hintergrund sollen die folgenden Ausführungen einen ersten groben Überblick über die aus Investorensicht wichtigsten regulatorischen Bereiche geben.

Marktzugang

Seit dem Beitritt in die Welthandelsorganisation (WTO) 2001 hat China schrittweise den Binnenmarkt für ausländische Investitionen geöffnet. Allerdings unterliegen ausländische Investitionen weiterhin einer staatlichen Kontrolle und die Zulässigkeit richtet sich nach einem sog. Investitionslenkungskatalog, in dem Investitionsprojekte je nach Branche in die Kategorien "gefördert", "beschränkt" und "verboten" unterteilt werden. Nicht aufgeführte Branchen gelten dabei als erlaubt. In der 2017 in Kraft getretenen 7. Fassung des Investitionslenkungskatalogs wurde die Anzahl der beschränkten oder verbotenen Branchen von 93 auf 63 reduziert und insbesondere weitere Bereiche des Dienstleistungssektors, des verarbeitenden Gewerbes und der Energie- und Bergbauindustrie für ausländische Investoren geöffnet. Zu den verbotenen Branchen gehören derzeit noch aus Sicht der chinesischen Führung sensible Bereiche wie beispielsweise Medien. In den beschränkten Branchen, wie derzeit in Teilen des Automobilbereichs sind ausländi-

sche Investitionen regelmäßig nur unter Auflagen möglich, etwa unter Mitwirkung eines chinesischen Mehrheitsgesellschafters. Gefördert werden dem Katalog nach vor allem zukunftsträchtige High-Tech Branchen, wie beispielsweise im Bereich E-Mobility oder Virtual Reality. Investoren, die in diesen Bereichen aktiv sind, können häufig Förderungen etwa in Form vergünstigter Steuersätze beantragen.

Rechtsformwahl

Bezüglich der ausländischen Investoren zur Verfügung stehenden Rechtsformen ist der ehemals weit verbreitete Zwang zur Eingehung von Joint Venture Gesellschaften mit chinesischen Partnerunternehmen bereits seit längerem für die meisten Industriebereiche aufgehoben. Für den Großteil der Branchen stehen ausländischen Investoren verschiedene Rechtsformen zur Verfügung, darunter auch die am weitesten verbreitete Rechtsform des sog. Wholly Foreign Owned Enterprise, einer 100 Prozent ausländisch investierten Tochtergesellschaft, die starke Ähnlichkeit zur deutschen GmbH aufweist.

Geistiges Eigentum

China stand in den vergangen Jahren im Ruf, den gewerblichen Rechtsschutz stiefmütterlich zu behandeln, und wurde nicht ganz unbegründet als Weltmarktführer bei der Produktion von Plagiaten aller Art bezeichnet. In diesem Bereich vollzieht sich jedoch ein sichtbarer Wandel. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf die umfangreiche Novellierung der geltenden Gesetze zum Marken-, Patent- und Urheberrecht, sondern auch im Hinblick auf die Implementierung bzw. Durchsetzung dieser Gesetze. Für ausländische Investoren von höchster Bedeutung im Zusammenhang mit dem Schutz geistigen Eigentums ist die Beachtung des in China geltenden Territorialprinzips. Dies bedeutet, dass eine Anmeldung in anderen Jurisdiktionen nicht automatisch auch Wirkung in China entfaltet. Da in China ferner der Grundsatz des sog. "First-to-File" Systems herrscht, wonach derjenige, der eine Marke bzw. ein Patent als erster anmeldet, als berechtigter Inhaber gilt, ist besondere Vorsicht geboten. Ferner ist hinsichtlich des Markenschutzes zu beachten, dass sich im chinesischen Geschäftsverkehr auch für ausländische Marken häufig entsprechende chinesische Markennamen einbürgern. Vor diesem Hintergrund ist es stets ratsam, auch gleich den chinesischen Markennamen in chinesischen Schriftzeichen schützen zu lassen.

Arbeitsrecht

Aufgrund seines Rufs als verlängerte Werkbank der Welt war China lange Zeit für ein geringes Lohniveau sowie niedrige Sozial- und Arbeitsschutzstandards bekannt. In den letzten

Jahren hat das chinesische Arbeitsrecht indes grundlegende Reformen erfahren, sodass Investoren mittlerweile eine Reihe von Vorschriften beachten müssen, die teilweise (jedenfalls im Bereich des Individualarbeitsrechts und Arbeitsschutzrechts) starke Ähnlichkeit mit den entsprechenden deutschen Regelungen aufweisen. Das Kollektivarbeitsrecht ist in China indes noch wenig ausgeprägt, sodass beispielsweise Gewerkschaften und Betriebsräten bzw. deren Pendant eine eher untergeordnete Rolle spielen. Neben der Pflicht zur Zahlung von Sozialversicherungsabgaben (in Shanghai beträgt der Arbeitgeberanteil derzeit ca. 39 Prozent vom Bruttolohn) bestehen mittlerweile dezidierte Vorschriften insbesondere zur Regelarbeitszeit, Mindestlohn, Höchstanzahl zulässiger Befristungen, Kündigungen und Arbeitsschutz. Für ausländische Investoren ist dabei zu beachten, dass sich die Regelungen teilweise je nach Provinz in China unterscheiden bzw. in der Praxis von den zuständigen Behörden unterschiedlich gehandhabt werden. Vor diesem Hintergrund ist es stets empfehlenswert, sich genau mit den Regelungen vor Ort vertraut zu machen.

Umweltrecht

Aufgrund der massiven Verschmutzung von Luft, Wasser und Böden in China während der letzten Jahrzehnte hat das Umweltrecht in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Insbesondere die bislang weitreichendste Reform des chinesischen Umweltrechts im Jahr 2015 hat zu einer Verschärfung einer Reihe an Vorschriften geführt, deren Einhaltung nach Jahren laxer Rechtsdurchsetzung mittlerweile auch stärker kontrolliert wird. Im Rahmen der Gründung einer Produktionsgesellschaft ist beispielsweise zu beachten, dass stets eine sog. Umweltverträglichkeitsprüfung durchzuführen ist, in deren Rahmen die Auswirkungen der beabsichtigten Geschäftsausübung auf die Umwelt analysiert werden.

Je nach beabsichtigtem Produktionsumfang sowie der Verwendung potenziell umweltgefährdender Stoffe, kann sich dieses Verfahren im Rahmen des Gründungsprozesses als recht umfangreich und zeitaufwändig erweisen. Ferner ist zu beachten, dass besonders emissionsbehaftete Vorhaben von den lokalen Behörden entlang der entwickelten Städte an der Ostküste Chinas häufig nicht mehr genehmigt werden und daher Standorte im Landesinneren in Betracht gezogen werden müssen. Hinsichtlich des Betriebs von Produktionsgesellschaften ist zu beachten, dass für bestimmte Schadstoffklassen eine Reihe von Grenzwerten bestehen und limitierte Emissionskontingente vergeben werden, die nicht überschritten werden dürfen. Ferner haben sich auch die Vorschriften im Hinblick auf organisatorische Maßnahmen verschärft. So sind Produktionsgesellschaften beispielsweise verpflichtet, technische Vorkehrungen zum Umweltschutz zu treffen, Notfallpläne für Umweltumfälle zu entwerfen und für den Umweltschutz verantwortliche Personen der Gesellschaft zu benennen.

Devisenaufsicht

Eine Besonderheit des regulatorischen Umfelds stellen in China die relativ strengen devisenaufsichtsrechtlichen Regelungen dar, welche den grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr sowie auch die Ausschüttung von Gewinnen erheblich erschweren können. Maßgebliche Rechtsgrundlage der Devisenkontrollvorschriften sind die "Foreign Exchange Administration Regulations of the People's Republic of China" von 2008 nebst regelmäßig wechselnder Umsetzungsrichtlinien.

Streitbeilegung

Da das Niveau der Rechtsprechung durch die chinesischen Volksgerichte zwischen den einzelnen Provinzen stark variiert und zudem nicht auszuschließen ist, dass im Einzelfall politischer Einfluss auf die Gerichte ausgeübt wird, ist es häufig empfehlenswert, vertraglich eine Streitbeilegung im Wege eines Schiedsverfahrens vorzusehen. Gegenüber dem ordentlichen Gerichtsweg hat dies ferner den Vorteil, dass die Vertragsparteien das Verfahren beispielsweise durch Festlegung der Schiedsinstitution, des Schiedsorts, der Sprache sowie der Anzahl und Auswahl der Schiedsrichter selbst bestimmen können. Ferner lassen sich im Rahmen eines Schiedsverfahrens auch vertrauliche Sachverhalte und Informationen deutlich besser schützen als bei einem Verfahren vor einem Volksgericht.

Hinsichtlich der Wahl des Schiedsgerichts kann es sich in der Praxis als empfehlenswert erweisen, eine der anerkannten und im Umgang mit internationalen Rechtsstreitigkeiten mittlerweile erfahrenen chinesischen Schiedsinstitution zu wählen, wie beispielsweise die China International Economic and Trade Arbitration Commission (CIETAC) mit Sitz in Peking oder das Shanghai International Arbitration Center (SHIAC) mit Sitz in Shanghai. Denn auch wenn sich China als Unterzeichner des New Yorker Übereinkommens über die Anerkennung und Vollstreckung ausländischer Schiedssprüche vom 10. Juni 1958 zur Anerkennung ausländischer Schiedssprüche verpflichtet hat, ist in der Praxis zu beobachten, dass sich chinesische Gerichte mit der Vollstreckung von Schiedssprüchen anerkannter chinesischer Schiedsinstitutionen deutlich leichter tun.

4. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Zu den großen Herausforderungen bei einem unternehmerischen Engagement in China gehört die Einrichtung eines funktionierenden Steuerungs- und Überwachungssystems. Alleine aufgrund der Distanz zwischen deutschem Mutterhaus und chinesischer Nieder-

Merkposten

Trotz moderateren Wirtschaftswachstums bietet ein Engagement in China durch die Stärkung des Binnenkonsums weiterhin erhebliche Chancen für deutsche Unternehmen und Produkte "Made in Germany".

Um in China erfolgreich zu sein sollte das Verständnis der chinesischen Geschäftskultur insbesondere im Hinblick auf Verhandlungen, Bedeutung von Verträgen und Konfliktbewältigung nicht unterschätzt werden.

Das regulatorische Umfeld in China hat sich in den letzten Jahrzehnten rapide entwickelt, sodass mittlerweile ein teilweise unübersichtliches und komplexes Geflecht aus Vorschriften und Regularien verschiedener Rechtsquellen zu beachten ist.

Für ein erfolgreiches Engagement in China sind die relevanten Anforderungen vor dem Markteintritt zu prüfen und in die Planungen einzubeziehen.

Um über die chinesische Gesellschaft stets auf dem aktuellen Stand zu sein und die Kontrolle zu wahren, ist der Aufbau eines effektiven Berichts- und Kontrollwesens dringend angeraten.

lassung werden Risiken und Probleme oft zu spät erkannt, ohne dass eine rechtzeitige Reaktion noch möglich ist. Hinzukommen die kulturellen Unterschiede und die Art der Kommunikation, die eine Überwachung der Beteiligung in China erschweren. Schließlich schafft die zunehmende Regelungsdichte in China sowie die Nachhaltigkeit in der Untersuchung und Verfolgung von Gesetzes- und Compliance-Verstößen die Notwendigkeit die Niederlassung ausreichend und effektiv zu schützen.

Hierbei ist aber zunächst ein Verständnis des organisatorischen und des regulatorischen Rahmens notwendig. Dieses beginnt mit der Wahl der richtigen Unternehmensform, die in der Praxis regelmäßig eine chinesische GmbH ist, und der Besetzung der Gesellschaftsorgane. Gibt es bei einer deutschen GmbH einen oder mehrere Geschäftsführer, gibt es in China ein Board of Directors oder Executive Director und darunter – nur – einen General Manager. Vertreten wird die Gesellschaft durch den gesetzlichen Vertreter, dessen Funktion einem Director oder dem General Manager zugewiesen wird. Entsprechend dem Aufbau der Organstruktur muss auch die Organisation des Managements und das Berichts- und Kontrollsystem ausgestaltet werden.

Werden die grundlegenden Rechte und Pflichten sowie Zuständigkeiten in der Satzung einer chinesischen Gesellschaft geregelt, empfiehlt es sich, die Details, wie z.B. Zustimmungspflichten bei bestimmten Rechtsgeschäften, Vier-Augen-Prinzip usw. in einer separaten Geschäftsführerordnung zu regeln. Eine Besonderheit besteht zudem darin, dass eine chinesische Gesellschaft einen Gesellschaftstempel besitzt, durch dessen Verwendung rechtsgeschäftliche Handlungen vorgenommen werden. Daneben gibt es weitere Stempel für verschiedene Angelegenheiten, z.B. Finanzstempel für Bankgeschäfte. Die Verwendung und Aufbewahrung dieser Stempel sollte klar geregelt und dokumentiert werden.

Der Aufbau von Berichts- und Kontrollmechanismen ist allerdings nur dann effektiv, wenn auch eine regelmäßige Kontrolle stattfindet. Ein regelmäßiges internes wie externes Controlling ist daher ein absolutes Muss. Dieses auch vor dem Hintergrund einer etwaigen Haftung des Managements. Gerade erst hat der chinesische Gesetzgeber das Anti Unfair Competition Law novelliert. Für Fälle von Bestechung und Korruption durch Mitarbeiter eines Unternehmens haftet nunmehr auch die Gesellschaft und ggf. bei einem Überwachungsverschulden auch deren Organmitglieder. Daneben sehen weitere Gesetze, wie z.B. das Environmental Safety Law oder das Food Safety Law die Einrichtung bestimmter Kontroll- und Reaktionsmechanismen vor, deren Nichteinhaltung im Krisenfall zu empfindlichen Strafen für das Unternehmen und die verantwortlichen Manager führen kann. Von zentraler Bedeutung ist daher die Einrichtung eines effektiven Risk Management Systems.



FRANKREICH





Frankreich

Seit dem Amtsantritt des neuen Präsidenten Emmanuel Macron im Mai 2017 befindet sich Frankreich in einer Phase der Reformierung. Im Rekordtempo treibt der französische Staatspräsident die wirtschaftlichen und politischen Neuerungen im Land voran. Ziel ist insbesondere die Senkung der hohen Arbeitslosenquote, weshalb es bereits im September 2017 zur Unterzeichnung der Reform des französischen Arbeitsrechts kam. Diese bietet Unternehmen unter anderem einen größeren Spielraum für Verhandlungen von Betriebsvereinbarungen und sieht einen gelockerten Kündigungsschutz sowie eine Deckelung von Entschädigungszahlungen vor. Während die Reform für Unternehmen sehr vorteilhaft ist, löst sie auf der anderen Seite bei den Gewerkschaften starke Kritik aus. Auch die im Dezember 2017 unterzeichneten Gesetze zur Reform des Steuersystems brachten weitreichende Veränderungen mit sich.

Zur Ankurbelung der französischen Wirtschaft soll die Steuerreform unter anderem Anreize für Investitionen setzen. Zu den Neuerungen gehört neben der Abschaffung der Vermögenssteuer (außer auf Immobilien) die schrittweise Senkung der Körperschaftsteuer von derzeit 33 1/3 Prozent auf 25 Prozent im Jahr 2022. Zudem sieht die Reform eine Entlastung der Bürger bei der Wohnsteuer vor. Für das Jahr 2018 stehen weiter die Bildungsreform sowie die Reform der Arbeitslosenversicherung auf dem Programm des französischen Staatspräsidenten.

Im Rahmen des Bildungspakets soll unter anderem die Berufsausbildung attraktiver gemacht und das Bac (französisches Abitur) reformiert werden, um den Unternehmen eine höhere Anzahl an qualifizierten Arbeitskräften bieten zu können. Neben der Reform der öffentlichen Verwaltung, über die die französische Regierung derzeit nachdenkt, plant Emmanuel Macron aktuell eine tiefgreifende Bahnreform. Diese hat unter anderem die Abschaffung des beamtenähnlichen Status der Beschäftigten der hoch verschuldeten staatlichen Bahngesellschaft SNCF zum Ziel. Der Präsident geht damit wiederum auf Konfrontationskurs zu den Gewerkschaften.

Es bleibt zu bemerken, dass der neue Staatspräsident seit seinem Amtsantritt viel Bewegung in das Land gebracht und das Jahr 2017 zu einem bedeutenden Jahr für Frankreich gemacht hat. Angesichts der weiter anstehenden Reformen in der französischen Wirtschaft sind auch für das Jahr 2018 brisante Veränderungen zu erwarten, die die Kompetitivität Frankreichs weiterhin stärken dürften und die bei unternehmerischen Entscheidungen im Blick behalten werden sollten.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Zwar besteht zwischen Frankreich und Deutschland eine äußerst enge wirtschaftliche Verflechtung, stellt Deutschland für Frankreich doch den wichtigsten Handelspartner dar; in sozio-kultureller Hinsicht unterscheiden sich die beiden Nachbarstaaten jedoch wesentlich voneinander. Entscheidet man sich daher als Unternehmer, seine Tätigkeit auf eine Auslandsgesellschaft in Frankreich auszuweiten, sollte man sich im Vorfeld mit den Besonderheiten der französischen Unternehmenskultur auseinandersetzen, die insbesondere im Management- und Führungsstil sowie in der Handlungs- und Denkweise ihre Differenzen zur deutschen Geschäftskultur findet.

Zunächst gilt es zu beachten, dass die Struktur einer französischen Gesellschaft viel hierarchieorientierter ist, als man es in der deutschen Unternehmenskultur gewohnt ist. Entscheidungen werden zumeist zentral vom französischen Geschäftsführer getroffen, der die Umsetzung anschließend an die Mitarbeiter dirigiert und diesen einen Handlungsrahmen vorgibt, innerhalb dessen die Aufgaben zu erfüllen sind. Von einem autoritären Geschäftsführer erwarten die französischen Mitarbeiter, dass dieser klare Anweisungen erteilt und sich nicht zu sehr von Kompromissen leiten lässt. Dies steht im Kontrast zur Entscheidungsfindung in einer deutschen Gesellschaft, da hier Aufgaben und Verantwortungen eher delegiert und Entscheidungen meist im Konsens getroffen werden, was mit einer größeren Kompromissbereitschaft einhergeht. Während die Mitarbeiter eines deutschen Unternehmens es gewohnt sind, Aufgaben überwiegend in Eigenverantwortung zu bearbeiten, ist die Rücksprache mit dem verantwortlichen Geschäftsführer sowie dessen Einbindung in den gesamten Projektverlauf in französischen Gesellschaften von hoher Bedeutung. Die Autorität eines französischen Managers begründet sich insbesondere in dessen Persönlichkeit, wohingegen in Deutschland überwiegend auf die Fachkompetenzen des Geschäftsführers abgestellt wird. Aufgrund der hierarchischen Prägung der französischen Unternehmenskultur ist es besonders wichtig, entscheidende Verhandlungen immer mit dem französischen Geschäftsführer zu führen.

Durch soziale Qualitäten wird die in französischen Gesellschaften stark ausgeprägte Machtdistanz jedoch wieder etwas abgeschwächt. Persönliche Beziehungen bilden die Grundlage für das Verhandeln und Durchführen von Geschäften. So ist es für die französischen Mitarbeiter von hoher Relevanz, zunächst eine Vertrauensbasis zu ihrem Geschäftspartner aufzubauen. Informationen fließen von französischer Seite oftmals erst,

wenn der persönliche Kontakt hergestellt ist und dem Gegenüber vertraut werden kann. Der deutsche Mitarbeiter, der es gewohnt ist, eher rational und pragmatisch zu handeln, muss sich daher auf eine emotionalere Geschäftsebene einstellen. Für die Schaffung einer Vertrauensbasis zum französischen Geschäftspartner ist es wichtig, stets mehr Zeit für Besprechungen und Geschäftsanbahnungen einzuplanen. Auf französischer Seite wird es als unhöflich empfunden, wenn auf gemeinsame Treffen direkte Anschlusstermine folgen. Auch hat das Geschäftsessen in Frankreich eine wesentlich höhere Bedeutung als in der deutschen Unternehmenskultur. Im Rahmen eines gemeinsamen Essens werden nicht nur die Geschäfte besiegelt, man zeigt damit auch, dass man seinem Verhandlungspartner das entsprechende Vertrauen entgegenbringt. Die Wahl des Restaurants spielt dabei eine wesentliche Rolle, möchte man seinem Gegenüber doch seine Wertschätzung zeigen. Es sollte zudem bedacht werden, dass die französische Geschäftskultur eher von einer indirekten Kommunikation geprägt ist. Direkte Kritik, wie man es in der deutschen Arbeitskultur womöglich gewohnt ist, ist in Frankreich nicht gewünscht und wird eher als unhöflich empfunden. Um eine emotionale Akzeptanz vom französischen Gesprächspartner zu erreichen, erweist es sich auch als hilfreich, über entsprechende Sprachkenntnisse zu verfügen. Auch wenn die französischen Mitarbeiter zumeist Englischkenntnisse mitbringen, so nimmt die Aufrechterhaltung der französischen Sprache in Frankreich doch einen hohen Stellenwert ein, was nicht zuletzt durch das "Gesetz zur Anwendung der französischen Sprache" vom 4. August 1994 (Loi Toubon) zum Ausdruck gebracht wird, das insbesondere den Verbraucher- und Arbeitnehmerschutz zum Ziel hat.

Wesentliche sozio-kulturelle Differenzen lassen sich darüber hinaus in der unterschiedlichen Handlungs- und Denkweise in der französischen und der deutschen Unternehmenskultur erkennen. Dies zeigt sich vor allem in dem verschiedenen Effizienz-Denken der beiden Kulturen. Während "effizientes Arbeiten" in einer deutschen Gesellschaft darin besteht, dass das Projekt oder der Arbeitstag exakt nach zuvor gefasstem Plan verlaufen, werden in der französischen Gesellschaft flexibles Handeln sowie die Erzielung überraschender neuer Ergebnisse, mit denen zuvor nicht gerechnet werden konnte, als besonders effizient angesehen. Dabei ist die strenge Einhaltung von Tagesordnungspunkten in der französischen Unternehmenskultur nicht so sehr entscheidend, vielmehr erwartet man von den Mitarbeitern und den Geschäftsführern intuitives Handeln und assoziative Denkansätze, die zu kurzfristigen cleveren Entscheidungsänderungen im Projektverlauf führen können. Während die deutsche Handlungs- und Denkweise also von systematischen Abläufen und durchdachten Konzepten geprägt ist, ist auf französischer Seite eine flexible und intuitive Vorgehensweise kennzeichnend, die Wendungen und Richtungsänderungen in Prozessabläufen durchaus zulassen.

Es zeigt sich, dass die Themen des interkulturellen Managements bei Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf das Nachbarland nicht aus dem Blick geraten dürfen. Um sich erfolgreich in einer französischen Gesellschaft zu etablieren und Zugang zu deren Mitarbeitern zu finden, ist es äußerst wichtig, sich mit der französischen Mentalität auseinanderzusetzen und sich der Unterschiede zwischen den beiden Geschäftskulturen bewusst zu werden. Die direkte, rationale und pragmatische Vorgehensweise, die man in der deutschen Unternehmenskultur gewohnt ist, sollte bei Geschäftsverhandlungen mit den französischen Partnern zurückgestellt und an deren emotionalere, spontane und intuitive Denkweise angepasst werden.

2. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Wie aus den sozio-kulturellen Unterschieden zwischen der französischen und der deutschen Unternehmenskultur bereits sichtbar wird, ist es für das Management besonders wichtig, neben entsprechenden Sprachkenntnissen auch das notwendige kulturelle Verständnis für die Leitung der französischen Gesellschaft mitzubringen. Verhandlungssichere Sprachkenntnisse haben für den Geschäftsführer eine noch höhere Relevanz, da sich dessen Autorität insbesondere aus dessen Persönlichkeit ableitet. Durch das Entgegenbringen der entsprechenden sprachlichen Fähigkeiten schafft der Geschäftsführer eine persönliche Vertrauensbasis zu den französischen Mitarbeitern und stärkt damit seine Autorität. Auch das kulturelle Verständnis für die Auslandsgesellschaft darf nicht in den Hintergrund geraten. So sollte sich der Geschäftsführer in jedem Fall über den hierarchisch geprägten und zentralen Führungsstil bewusst sein und sich diesem anpassen. Sowohl das Delegieren von Verantwortung als auch das Dezentralisieren der Entscheidungsfindung, wie man es in der deutschen Unternehmenskultur gewohnt ist, könnten in der französischen Gesellschaft zu einem Autoritätsverlust führen. Es wird gegebenenfalls empfohlen, spezielle Weiterbildungsveranstaltungen zu besuchen, um die interkulturellen Fähigkeiten zu erlernen und sich in der französischen Gesellschaft etablieren zu können. Eine mögliche Alternative kann die Führung der Auslandsgesellschaft durch ein Geschäftsführer-Gespann sein, das sich aus einem operativen französischen Geschäftsführer und einem Mitgeschäftsführer (co-gérant), der aus der deutschen Geschäftsführung stammt, zusammensetzt. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, die Kenntnisse des Managements über beide Geschäftskulturen umfassend abzudecken.

Aufgrund der hierarchieorientierten Geschäftskultur, innerhalb der die Entscheidungskompetenz vollumfänglich dem französischen Geschäftsführer obliegt, ist es äußerst wichtig, dass das Management über weitreichende Fachkenntnisse verfügt. Nur wenn die Geschäftsführung mit sämtlichen Geschäftsbereichen des Unternehmens vertraut ist, können falsche Entscheidungen verhindert werden. Auch in diesem Bereich ist für den Geschäftsführer eine vorherige Ausbildung zu empfehlen, die die Vermittlung sämtlicher Fachkenntnisse zum Inhalt haben sollte. Dabei sind auch arbeitsrechtliche Kenntnisse von hoher Relevanz, da das französische Arbeitsrecht sehr stark reguliert ist.

Es ist außerdem zu beachten, dass man der Überwachung und der Kontrolle der französischen Tochtergesellschaft durch die deutsche Muttergesellschaft einen hohen Stellenwert einräumen muss. Da die Gesellschaften in Frankreich überwiegend sich selbst überlassen sind und zumeist keinen Standards ordnungsgemäßer Überwachung folgen, wie man es in deutschen Unternehmen gewohnt ist, sollten neben dem Finanzbereich auch die Strukturen sowie die Prozesse der Tochtergesellschaft kontrolliert werden. Dies fördert zum einen ein einheitliches Steuerungssystem und verhindert zum anderen, dass die Muttergesellschaft den Überblick über die Geschäfte und den Zustand der Tochtergesellschaft verliert.

3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Ziel innerhalb der Europäischen Union ist es, unter anderem die Steuersysteme der Mitgliedstaaten zu harmonisieren, wodurch einerseits eine Transparenz für Unternehmen geschaffen werden soll, die sich mit verschiedenen Steuersystemen auseinandersetzen müssen, und andererseits dem wirtschaftlichen Wettbewerb zwischen den europäischen Steuersystemen entgegengewirkt werden soll. Vor diesem Hintergrund haben Frankreich und Deutschland Anfang 2012 einen Plan zur Angleichung der Unternehmensbesteuerung in beiden Ländern vorgelegt, von dem einzelne Teile bereits umgesetzt wurden. Dennoch gibt es zwischen den Ländern im Bereich des Steuerrechts noch einige Unterschiede und Besonderheiten, die bei der Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf das Nachbarland bedacht werden müssen.

Der vergleichsweise hohe Körperschaftsteuersatz in Frankreich beträgt gegenwärtig 33 1/3 Prozent, wobei dieser im Rahmen der Angleichung der Unternehmensbesteuerung Frankreichs und Deutschlands bis 2022 schrittweise auf 25 Prozent gesenkt wird. Weiterhin unterliegen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit dem Anteil ihres Gewinns, der 38.120 Euro nicht übersteigt, einem ermäßigten Körperschaftsteuersatz von 15 Prozent. Dieser darf von Gesellschaften in Anspruch genommen werden, deren Umsatz niedriger als 7,63 Millionen Euro ist, deren Stammkapital voll eingezahlt ist und deren Kapital mindestens zu 75 Prozent von natürlichen Personen oder von Gesellschaften, die den gleichen Voraussetzungen entsprechen, gehalten wird. Der Steuervorteil kommt damit insbesondere Familienunternehmen zugute, die ihre Tätigkeiten in kleinen Firmenstrukturen in Frankreich betreiben. Es ist darauf hinzuweisen, dass in Frankreich die Handels-

bilanz die Grundlage des zu versteuernden Ergebnisses bildet, das mittels Überleitungsrechnung für steuerliche Zwecke korrigiert wird.

Im Gegensatz zur deutschen Gewerbesteuer, die je nach Gemeinde zwischen ca. 10 Prozent und 17 Prozent des zu versteuernden Gewinns beträgt und nicht als Betriebsausgabe abzugsfähig ist, handelt es sich in Frankreich um eine territoriale Wirtschaftsabgabe, die vom Gewinn abgezogen werden kann und sich aus einer Abgabe auf den Mehrwert des Unternehmens (CVAE) und einer Abgabe auf Unternehmensimmobilien (CFE) zusammensetzt. Hierbei ist insbesondere hervorzuheben, dass sich die CVAE nicht wie die deutsche Gewerbesteuer am Gewinn, sondern an der Wertschöpfung der Gesellschaft bemisst, die dem erwirtschafteten, um einige Korrekturen bereinigten Umsatz entspricht. Die Bemessungsgrundlage des CFE entspricht dem Mietwert der Immobilien des Unternehmens, die in Frankreich der Grundsteuer unterliegen. In Summe beläuft sich die französische territoriale Wirtschaftsabgabe auf nur ca. 3 Prozent.

Dividenden, welche an Kapitalgesellschaften ausgeschüttet werden, unterliegen wie in Deutschland nur in Höhe der nicht abziehbaren Betriebsausgaben, d. h. in Höhe von 5 Prozent der Körperschaftsteuer. Bei Veräußerungsgewinnen hingegen, die wiederum sowohl in Deutschland als auch in Frankreich steuerfrei gestellt werden, gelten in Frankreich 12 Prozent des Gewinns als nicht abzugsfähige Betriebsausgaben, die folglich zu besteuern sind (in Deutschland hier ebenfalls nur 5 Prozent). Daraus folgt, dass ausgeschüttete Gewinne in Frankreich einer niedrigeren Besteuerung unterliegen als thesaurierte Gewinne, die anschließend über einen Anteilsverkauf veräußert werden.

Im Bereich Mergers & Acquisitions ist zu beachten, dass der unmittelbare Erwerb eines Betriebs oder Teilbetriebs aufseiten des Veräußerers einen zu versteuernden Veräußerungsgewinn auslöst (Verkaufspreis gemindert um den Anschaffungswert). Aufseiten des Käufers wird eine Verkehrssteuer fällig, die bis zu 5 Prozent des Kaufpreises beträgt. Dieser setzt sich grundsätzlich aus dem Wert des Betriebs und des Kundenstamms (cession de fonds de commerce) zusammen. In Frankreich erfolgen Unternehmenskäufe daher überwiegend im Wege des Anteilserwerbs, da der Veräußerer in diesem Fall lediglich die nicht abziehbaren Betriebsausgaben in Höhe von 12 Prozent des Veräußerungsgewinns zu besteuern hat.

Hinsichtlich der Besteuerung von in Frankreich gelegenen Betriebstätten ist zu bemerken, dass nach dem Abkommensrecht sämtliche Einkünfte, die der Betriebstätte zuzurechnen sind, in Frankreich besteuert werden. Bei der Betriebstätten-Gewinnermittlung ist zu beachten, dass der Authorized OECD Approach (AOA), nach dem Betriebstätten

aus steuerlicher Sicht mit rechtlich selbstständigen und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen gleichgestellt werden, in Frankreich bislang nicht umgesetzt worden ist. Im DBA Deutschland-Frankreich ist der AOA auch nicht im Zusatzabkommen vom 31. März 2015 enthalten bzw. umgesetzt worden. Im Hinblick auf die Begründung einer Betriebstätte ist darauf hinzuweisen, dass Frankreich als eines der unterzeichnenden Länder des Multilateralen Instruments (MLI) vorbehaltslos die Empfehlungen der OECD hinsichtlich eines erweiterten Betriebstättenbegriffs übernommen hat. Beispielsweise verfestigt Frankreich damit seine Ansicht, dass es für die Etablierung einer Vertreterbetriebstätte bereits ausreichend ist, wenn der Handelsvertreter die Geschäfte im Wesentlichen verhandelt und das Stammhaus lediglich die formelle Unterzeichnung übernimmt. Nach französischem Verständnis kommt es dabei nicht darauf an, ob der Handelsvertreter eine rechtliche Abschlussvollmacht besitzt oder nicht.

Eine Besonderheit im französischen Steuerrecht bildet der sogenannte Expatriate-Status im Sinne des Art. 81 A, I-2 des französischen Steuergesetzbuches (CGI). Dieser ermöglicht unter bestimmten Voraussetzungen eine vollständige Steuerfreistellung der ausländischen Gehaltsbestandteile von in Frankreich ansässigen Steuerzahlern, die eine Tätigkeit zu Werbe- und Geschäftszwecken (prospection commerciale) an über 120 Tagen im Ausland ausüben. Ziel der Regelung ist, die nur zeitweise Expatriierung von französischen Arbeitnehmern ins Ausland zu fördern.

Eine weitere Besonderheit gewährt das französische Steuersystem im Bereich der Umsatzsteuer. Im Rahmen des "erweiterten" Reverse-Charge-Verfahrens des Art. 283-1, Abs. 2 CGI ist es für den Übergang der Steuerschuldnerschaft auf den Käufer bereits ausreichend, wenn der Käufer über eine französische USt-IdNr. verfügt, d. h., dieser muss nicht in Frankreich ansässig oder niedergelassen sein. Entscheidend für die Anwendung des französischen "erweiterten" Reverse-Charge-Verfahrens ist demnach die Nicht-Ansässigkeit des Verkäufers und die umsatzsteuerliche Registrierung des Käufers in Frankreich. Gleiches gilt für die Einfuhrumsatzsteuer (EUSt). Häufig kommt es vor, dass ein deutscher Unternehmer, der nicht in Frankreich ansässig ist, Waren aus dem Drittland einkauft und diese nach Frankreich einführt. In diesem Fall hat der deutsche Unternehmer für die Einfuhr der Ware die französische Einfuhrumsatzsteuer zu entrichten. Für die sich anschließende Inlandslieferung greift wiederum das "erweiterte" Reverse-Charge-Verfahren, wonach der französische Kunde die französische Umsatzsteuer in Frankreich schuldet. Voraussetzung ist, dass die Einfuhrware aus dem Drittland in unverändertem Zustand an den französischen Unternehmerkunden weitergeliefert wird. Dieses Verfahren bedeutet für den nicht in Frankreich ansässigen Verkäufer eine wesentliche Vereinfachung, da sich dieser nicht umsatzsteuerlich in Frankreich registrieren muss.

Im Bereich der Einkommensteuer ist abschließend anzumerken, dass in Frankreich bis Ende 2018 das Selbstanlageverfahren gilt, d. h., der Arbeitgeber führt keine Einkommensteuern für den Angestellten ab (nur Sozialabgaben). Es gibt daher gegenwärtig für französische Unternehmen keine Verpflichtung zur Ermittlung und zum Abzug von Lohnsteuern bei Erstellung von französischen Gehaltsabrechnungen. Es gilt jedoch zu beachten, dass nach der Steuerreform ab 1. Januar 2019 auch in Frankreich der Abzug der Einkommensteuer an der Quelle erfolgen wird. Die vom Arbeitgeber einbehaltenen Beträge müssen dann jeden Monat bei der Steuerverwaltung über die sogenannte Déclaration Sociale Nominative (DSN) gemeldet werden.

Die gebräuchlichste Rechtsform für französische Tochtergesellschaften ist neben der SARL (société à responsabilité limitée, GmbH frz. Rechts) die SAS (société par actions simplifiée, "vereinfachte Aktiengesellschaft" frz. Rechts). Einen wesentlichen Vorteil der SAS gegenüber der SARL stellt unter anderem die freie Gestaltungsmöglichkeit bezüglich der Geschäftsführung und der internen Organisation dar. Sowohl die Gründung einer SAS als auch einer SARL erfordert kein Mindestgrundkapital und kann in Form einer Einmanngesellschaft erfolgen.

Im Bereich des Gesellschaftsrechts ist es zudem wichtig zu verstehen, dass anders als in Deutschland zwischen der französischen Gesellschaft und dem Geschäftsführer kein Geschäftsführervertrag geschlossen wird. In Frankreich erfolgt lediglich eine Bestellung zum Geschäftsführer, anderweitige Regelungen, wie z. B. Geheimhaltungspflichten, Wettbewerbsverbote oder die Pflicht zu einem Reporting gegenüber der Gesellschaft, werden gegebenenfalls im Ernennungsprotokoll festgehalten. In bestimmten französischen Gesellschaften kann es zu einer Doppelstellung des Geschäftsführers kommen, in der dieser einerseits seine Funktion als Mandatsträger ausübt und andererseits durch den Abschluss eines Arbeitsvertrags als Arbeitnehmer tätig ist. Voraussetzung für eine solche Doppelstellung ist unter anderem, dass es sich bei den ausgeübten Funktionen um zwei technisch unterschiedliche Tätigkeiten handelt, dass zwei separate Vergütungen gezahlt werden und dass der Betroffene in seiner Funktion als Arbeitnehmer der Weisungsgebundenheit unterliegt. In der Praxis führt die Doppelstellung oftmals zu komplexen Fragestellungen und einem hohen organisatorischen Aufwand innerhalb der Gesellschaft. In Bezug auf die Abberufung des Geschäftsführers einer französischen SARL ist zu bedenken, dass diese eines rechtfertigenden Grundes bedarf, der beispielsweise in einem Geschäftsführungsfehler liegen kann. Erfolgt der Ausspruch der Abberufung ohne einen solchen Grund, kann der Geschäftsführer Schadensersatz von der französischen Gesellschaft verlangen. Eines solchen rechtfertigenden Grundes bedarf es in der französischen SAS hingegen nicht, es sei denn, dies ist in der Satzung ausdrücklich vorgesehen. Grundsätzlich muss der Geschäftsführer allerdings immer vor der Entscheidungsbekanntgabe über diese informiert werden, damit diesem die Möglichkeit gewährt wird, sich zu seiner bevorstehenden Abberufung zu äußern. Es ist zudem darauf zu achten, dass das Abberufungsverfahren nicht auf beleidigende oder brutale Art und Weise erfolgt.

Das französische Arbeitsrecht stellt sich aus Sicht der anderen europäischen Länder als eines des am meisten verpflichtende und stärksten regulierte dar. Als Besonderheiten lassen sich insbesondere das äußerst strenge Kündigungsverfahren, welches nur aus persönlichen oder wirtschaftlichen Gründen erfolgen kann und einer besonderen Vorgehensweise unterliegt (unter anderem Ladung zum Vorgespräch, Vorgespräch, Sendung eines Kündigungsschreibens usw.), die Tarifgebundenheit, die sich in Frankreich nach der Haupttätigkeit der Gesellschaft richtet, die zahlreichen Pflichten angesichts der Arbeitnehmervertretung sowie die Arbeitszeitenregelung (d. h. das Prinzip der 35-Stunden-Woche usw.) nennen.

Mit Unterzeichnung der durch den französischen Präsidenten Emmanuel Macron hervorgerufenen Arbeitsrechtsreform wurden am 23. September 2017 sechs Verordnungen im Amtsblatt veröffentlicht (sog. ordonnances Macron), die auch für deutsche Unternehmen, die sich auf dem französischen Markt etablieren, Erleichterungen mit sich bringen. Es gilt allerdings zu beachten, dass die Verordnungen erst nach Annahme des Entwurfs des Ratifizierungsgesetzes rechtskräftig werden, welches derzeit vor dem französischen Parlament besprochen wird und im Laufe des März 2018 in Kraft treten sollte. Im Entwurf des Ratifizierungsgesetzes wurden bereits einzelne Bestimmungen der Verordnungen geändert oder ergänzt.

Die Verordnungen sehen unter anderem einen gelockerten Kündigungsschutz vor, der sich insbesondere in den betriebsbedingten Kündigungen niederschlägt. Während französische Unternehmen ursprünglich dazu verpflichtet waren, sich sowohl im Inland als auch im Ausland um eine Weiterbeschäftigungsmöglichkeit für den zu entlassenen Arbeitnehmer zu bemühen, soll die Suche im Falle der betriebsbedingten Kündigung nun auf die nationalen Beschäftigungsmöglichkeiten begrenzt werden. Auch soll der Ermessensspielraum hinsichtlich der wirtschaftlichen Schwierigkeiten, der es im Falle einer betriebsbedingten Entlassung bedarf, lediglich auf die nationale Ebene begrenzt und nur im Falle von Betrug über die nationalen Grenzen hinaus ausgedehnt werden.

Eine weitere Änderung, die mit der Reform des Arbeitsmarktes einhergeht, betrifft den Anwendungsbereich der gesetzlichen Kündigungsentschädigungen. Gemäß der Verordnung zur Vorhersehbarkeit und Absicherung der Arbeitsverhältnisse vom 22. September

2017 soll dem Arbeitnehmer bereits ab einer Betriebszugehörigkeit von acht Monaten eine Entschädigung zustehen. Vor Änderung des Regimes setzte der Anspruch auf eine gesetzliche Kündigungsentschädigung noch eine Mindestbetriebszugehörigkeit von einem Jahr voraus. Des Weiteren kommt mit Erlass vom 25. September 2017 eine neue Formel für die Berechnung der gesetzlichen Kündigungsentschädigungen zur Anwendung, infolge derer der Arbeitnehmer bei einer Betriebszugehörigkeit von weniger als zehn Jahren nun mit einem Viertel statt einem Fünftel seines Gehalts pro Betriebszugehörigkeitsjahr entschädigt wird. Ab einer Betriebszugehörigkeit von zehn Jahren beträgt die Entschädigung weiterhin 1/3 des Gehalts pro Betriebszugehörigkeitsjahr. Es ist außerdem zu bemerken, dass die Arbeitsrechtsreform die Einführung einer Mustervorlage für Kündigungsschreiben vorsieht, das in Form eines Standardformulars vom Arbeitgeber ausgefüllt wird und Rechte und Pflichten beider Parteien berücksichtigt.

Weiterer Gegenstand der ordonnances Macron ist die Einführung einer obligatorischen Entschädigungsregelung. Diese sieht eine Begrenzung des Schadensersatzanspruchs des Arbeitnehmers vor dem Arbeitsgericht vor. Während der Arbeitnehmer vor Änderung des Regimes noch mit einer Schadensersatzzahlung von mindestens sechs Bruttomonatsgehältern rechnen konnte, fällt die Entschädigung, die durch den Arbeitgeber zu entrichten ist, nun deutlich geringer aus. Der Anspruch ist abhängig von der Betriebszugehörigkeit des Arbeitnehmers und der Größe des Unternehmens. So kann beispielsweise ein Arbeitnehmer, der für drei Jahre in einem Betrieb mit weniger als 11 Mitarbeitern angestellt war, nur einen Schadensersatz in Höhe von mindestens einem und höchstens vier Bruttomonatsgehältern erwarten. Dies stellt für den Arbeitgeber einen wesentlichen Vorteil dar. Es ist allerdings zu beachten, dass eine derartige Begrenzung des Schadensersatzes nicht in Fällen einer nichtigen Kündigung (insbesondere, wenn die Nichtigkeit der Kündigung in der Belästigung oder der Diskriminierung des Mitarbeiters o. Ä. begründet ist) zur Anwendung kommt. In diesen Fällen beträgt der Entschädigungsanspruch gegenüber dem Arbeitgeber weiterhin mindestens sechs Bruttomonatsgehälter.

Die Arbeitsrechtsreform beinhaltet zudem eine Verordnung zur Stärkung der tarifvertraglichen Verhandlungsmacht, durch die Verhandlungen innerhalb von Gesellschaften wesentlich erleichtert werden. Insbesondere in Gesellschaften mit 20 oder weniger Mitarbeitern, die nicht über einen Gewerkschaftsvertreter bzw. einen Arbeitnehmervertreter verfügen, kann der Arbeitgeber nun unmittelbar mit den Arbeitnehmern verhandeln und sich einen Betriebsvereinbarungsentwurf im Rahmen eines Referendums von mindestens zwei Dritteln der Belegschaft bestätigen lassen.

Merkposten

Die französische Wirtschaft befindet sich aktuell in einer Phase der Reformierung, Die Neuerung des französischen Steuersystems sieht neben der schrittweisen Reduzierung des Körperschaftsteuersatzes zukünftig den Abzug der Einkommensteuer durch den Arbeitgeber an der Quelle vor. Durch die Arbeitsrechtsreform werden den Unternehmen wesentliche Vorteile unter anderem im Bereich des Kündigungsschutzes und des Verhandelns von Betriebsvereinbarungen gewährt. Die weiter anstehenden Reformen dienen der Steigerung der Kompetitivität Frankreichs und sind bei unternehmerischen Entscheidungen stets im Blick zu behalten.





GEORGIEN



Georgien

Georgien ist eine demokratische Republik und liegt in Osteuropa zwischen dem Kaspischen und dem Schwarzen Meer. Es grenzt im Norden an Russland, im Süden an die Türkei und Armenien und an Aserbaidschan im Osten. Die Hauptstadt ist Tiflis, weitere große Städte sind Batumi, Suchumi, Kutaissi, Rustawi und Sugdidi. Die Fläche Georgiens beträgt 69.700 Quadratkilometer, die Einwohnerzahl ungefähr 4 Millionen. Amtssprache ist Georgisch (sowie Abchasisch auf dem Territorium des Abchasischen Autonomiegebiets). Gängige Fremdsprachen sind Deutsch, Englisch und Russisch. Die offizielle Landeswährung ist der Lari (GEL), der aus 100 Tetri besteht. Diese Währung ist seit 1995 im Umlauf und der Kurs unterliegt nur wenigen Schwankungen. Die günstige geostrategische Lage als Transitland für Erdöl und Erdgas in die EU, das bereits recht hohe Bildungsniveau, dessen weitere Förderung von der Politik beabsichtigt ist, sowie Landschaft und Geschichte sprechen für Georgien als Investitionsziel. Die sich entwickelnden Tourismus- und Bankensektoren machen das Land für Ausländer noch attraktiver.

Georgiens Wirtschaft wächst kontinuierlich. Im Jahr 2017 wuchs sie um 4,3 Prozent. Für 2018 und 2019 wird ein weiteres Wachstum um 4,2 bzw. 4,7 Prozent erwartet. Im Vergleich zu den Vorjahren steigt in 2018 der Zufluss ausländischer Direktinvestitionen (ADI). Auch in internationalen Ratings ist das Land höher gestiegen. Nach den Kennziffern von Januar bis September belegt Georgien in dem Bericht der Europäischen Kammer – Best European Countries for Doing Business – den 20. Platz. Georgien rangiert vor solchen europäischen Ländern wie Spanien, Italien, Tschechische Republik, Slowakei, Bulgarien, Ungarn und Griechenland. Der Außenhandelsumsatz Georgiens hat sich 2017 merklich erhöht, und die kürzlich erfolgte Unterzeichnung des Freihandelsabkommens mit der EU und China wird eine größere Wirkung haben.

Im Jahr 2017 traf die Europäische Union die Entscheidung über die Abschaffung der Visa für kurzfristige Aufenthalte für georgische Bürger. Das ist für Georgien aus politischer Sicht ein unzweifelhafter Erfolg auf dem Weg zum Beitritt zu den euro-atlantischen Strukturen. Das bedeutet auch eine Anerkennung Georgiens für die Durchführung der erforderlichen Reformen in den letzten Jahren und für die Anpassung der Gesetzgebung an die EU-Standards. Der Visafreiheit werden eine starke Wirtschaftsleistung, ein weiteres Wachstum des Tourismussektors, die Zunahme von Exporten und Importen sowie Auslandsinvestitionen folgen.

Die besondere geographische Lage bringt dem Land viele Vorteile für Import und Export, internationale Geschäfte und ausländische Geschäftsinvestitionen. Die Georgier wollen



ihre Straßen-, Luft- See- und Eisenbahninfrastruktur ausbauen und verbessern. Wichtige Projekte der Infrastrukturentwicklung werden in naher Zukunft umgesetzt. Mehr als 1,3 Milliarden Lari (GEL) werden für den Bau neuer Straßen ausgegeben. Die Eröffnung der Eisenbahnlinie Baku-Tiflis-Kars wurde als ein großer infrastruktureller Erfolg gewertet, ebenso wie die Aufnahme der Bauarbeiten zur Errichtung des Tiefseehafens Anaklia.

Auch im Tourismussektor existieren große Erwartungen. Die Anzahl der ausländischen Besucher hat bereits die 7-Millionen-Marke überschritten.

Änderungen im Insolvenzgesetz, nämlich die vereinfachten Verfahren für die Schließung von Unternehmen, haben das Geschäftsumfeld erheblich verbessert, und dieser Faktor spiegelt sich auch in internationalen Ratings wider.

Georgien hat eines der einfachsten Steuersysteme der Welt, was Geschäfte in Georgien vergleichsweise billiger und einfacher macht. Ein wichtiger Schritt in dieser Hinsicht war die Einführung einiger wichtiger Steuerreformen, die Anreize für Investitionen in Unternehmen schaffen. Das estnische Steuermodell wurde im Januar 2017 eingeführt. Es befreit Unternehmen von der Körperschaftsteuer im Falle einer Reinvestition der Gewinne und wirkt sich positiv auf die Erweiterung der bestehenden Produktion aus. Unternehmen erhalten mehr Zugang zu finanziellen Ressourcen und steigern ihre Produktivität

Die politische Situation ist derzeit stabil, wobei die Koalition Georgischer Traum bei den Parlamentswahlen im Oktober 2016 mit einer verfassungsmäßigen Mehrheit wiedergewählt wurde. Die nächsten Präsidentschaftswahlen werden im Jahr 2018 stattfinden. Das Land ist weiterhin geopolitischen Risiken mit den beiden abtrünnigen Regionen (Ossetien und Abchasien) ausgesetzt und dem strategischen Bündnisabkommen mit Russland.

Im Oktober 2018 wird Georgien Ehrengast der Frankfurter Buchmesse sein. Diese Veranstaltung bietet der georgischen Literatur und den Vertretern der Buchverlagsbranche eine einzigartige Gelegenheit, sich umfassend zu präsentieren. Die Einladung zu einer internationalen Veranstaltung von solcher Bedeutung wird neue Entwicklungen in den deutsch-georgischen Kultur- und Geschäftsbeziehungen nach sich ziehen.

Gesellschaftsformen

Nach dem georgischen Recht sind Personengesellschaften sowie Kapitalgesellschaften als denkbare Gesellschaftsformen möglich.

Ausländische juristische und natürliche Personen können in Georgien unbeschränkt wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben. Ausländische Investoren können eine neue Gesellschaft nach dem georgischen Recht gründen oder Anteile an einer bereits bestehenden georgischen Gesellschaft erwerben. Außerdem ist es möglich, in Georgien eine Vertretung oder Niederlassung einer ausländischen Gesellschaft zu eröffnen.

Für inländische und ausländische Investoren gilt in Georgien der Grundsatz der Freiheit bei der Ausübung der wirtschaftlichen Tätigkeit. Einige Arten der wirtschaftlichen Tätigkeit, die z. B. als besonders gefährlich eingestuft sind, bedürfen der Erteilung einer Lizenz, die durch Ministerien oder andere Administrationsorgane zu erteilen ist. Die Tätigkeitsarten, die eine Lizenz erfordern, sind in Georgien gesetzlich festgelegt.

Arbeitsrecht

Einer der großen Vorzüge Georgiens ist wohl die Bevölkerungsstruktur. Etwa 65 Prozent der Bevölkerung befinden sich im Alter zwischen 15 und 59 Jahren, und der Bildungsstandard ist gemeinhin recht hoch. Darüber hinaus ist für ausländische Investoren besonders interessant, dass es sich beim georgischen Arbeitsrecht um eines der liberalsten weltweit handelt. In Georgien ist für Ausländer keine Arbeitserlaubnis notwendig. Das Arbeitsrecht ist im georgischen Arbeitsgesetzbuch normiert. Es reguliert Verhältnisse, Rechte und Pflichten der Parteien, Arbeitsbedingungen, Beendigung des Arbeitsvertrages etc.

Steuerrecht

Gemäß dem Steuergesetzbuch gibt es nur sechs Arten von Steuern in Georgien. Davon sind fünf nationale Steuern (Einkommensteuer, Körperschaftsteuer, Umsatzsteuer, Verbrauchsteuer, Einfuhrsteuer), und lediglich die Vermögensteuer ist eine örtliche Steuer im Sinne einer Kommunalsteuer.

Eines der wichtigsten Elemente des Steuerrechts ist der Schutz der Steuerzahlerrechte. Entsprechende Vorschriften waren bereits im georgischen Steuergesetzbuch enthalten. Das neue Gesetzbuch fügte einige weitere hinzu.

Darüber hinaus kennt das georgische Steuerrecht, wie die westlichen Rechtskreise, die elementaren Grundsätze des Informationszugangs, der Vertraulichkeit im Umgang mit den Daten und der Steuerrückerstattung. Alle natürlichen und juristischen Steuersubjekte sind berechtigt, die über sie erfassten Daten einzusehen und steuerrechtliche Auskünfte einzuholen. Zudem dürfen sie darauf vertrauen, dass alle Daten – ausschließlich

der in öffentlichen Registern geführten (Rechtsform, Identifikationsnummer, Adresse etc.) – geheim gehalten werden. Auch werden zu viel geleistete Steuern oder Bußgelder zurückerstattet oder für die Zukunft verrechnet. Ferner wird dem Steuerzahler gewährt, seine Interessen direkt oder über einen Vertreter (Steueragenten) zu wahren. Eine im Zuge der Revision des Steuergesetzes eingeführte Besonderheit des georgischen Steuersystems ist der Steuer-Ombudsmann, der in Koordination mit dem Parlamentsvorsitzenden vom georgischen Premierminister zur Überwachung des Schutzes der Steuerzahlerrechte ernannt wird. Der Ombudsmann prüft von Steuerzahlern eingereichte Beschwerden und verfasst einen jährlichen Bericht sowie Empfehlungen an die Steuerbehörden, wie der entsprechende Verstoß zu kompensieren ist.

Die jüngsten Änderungen des Steuergesetzbuchs von Georgien (gültig ab dem 1. Januar 2017) haben die Vorschriften zur Körperschaftsteuer erheblich geändert. Gemäß diesen Änderungen ist der Zeitpunkt für die Zahlung und die Erklärung der Körperschaftsteuer an die Gewinnverteilung unter den Aktionären gebunden (das sogenannte Estnische Modell). Auch bestimmte Ausgaben unterliegen der Körperschaftsteuer.

Die lokalen Unternehmen und Betriebstätten ausländischer Gesellschaften in Georgien sind verpflichtet, auf folgende Objekte Körperschaftsteuer zu erheben:

- Verteilter Gewinn. Die Zahlungen aus dem Gewinn, der von der Betriebstätte in Georgien erwirtschaftet wurde, an das Stammhaus gelten als verteilte Gewinne;
- Ausgaben oder Zahlungen, die mit der wirtschaftlichen T\u00e4tigkeit nicht im Zusammenhang stehen;
- Kostenlose Lieferung von Waren und/oder Dienstleistungen oder kostenloser Geldtransfer:
- · Repräsentationsaufwendungen, die das zulässige Limit überschreiten;
- Transaktionen mit nahestehenden Personen, die nicht dem Fremdvergleichsgrundsatz entsprechen:
- Durchführung von kontrollierten Transaktionen;
- Transaktionen außerhalb des Fremdvergleichsgrundsatzes mit den Unternehmen und/oder Personen, die von der Körperschaftsteuer befreit sind.

Der Berichtszeitraum für die Körperschaftsteuer ist ein Kalendermonat. Die Frist für die Einreichung der Körperschaftsteuererklärung und die Entrichtung des Steuerbetrags endet am 15. Tag des auf den Berichtszeitraum folgenden Monats.

Der Körperschaftsteuersatz beträgt 15 Prozent.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Georgien ist für seine Gastfreundschaft allgemein bekannt. Für die Georgier ist es eine Ehre, Gäste zu empfangen. Das Zusammensein ist den Georgiern sehr wichtig, sie lieben es, Feste zu feiern. Im Geschäftsleben ist die Pflege der persönlichen Kontakte sehr wichtig und man legt sehr großen Wert darauf. Georgier sind ausgeglichene Menschen, sowohl im Berufs- als auch im Geschäftsleben lassen sie keine Hektik zu. Die Georgier lieben ihre Traditionen und pflegen sie mit großer Hingabe.

Überall trifft man auf die große Gastfreundschaft der Georgier. Sie sind offen, freundlich und herzlich. Aus diesem Grund ist das Arbeiten in Georgien sehr angenehm, obwohl die Mitarbeiter (vor allem die ältere Generation) von den alten sozialistischen Zeiten geprägt sind. Als ehemalige Republik der Sowjetunion kann man in Georgien noch immer auf die alten Gewohnheiten treffen, die im Geschäftsleben weiterhin gepflegt werden.

In Georgien wird ein hierarchischer Führungsstil bevorzugt. Die Mitarbeiter erwarten von den Führungskräften klare Anweisungen. Die Aufgaben werden pünktlich erledigt, allerdings mit genauen Angaben zur Bearbeitung vonseiten des Leiters. Die Mitarbeiter arbeiten nicht selbstständig und zeigen nur selten Eigeninitiative.

In den Vertretungen westlicher Firmen lernen die Mitarbeiter die westliche Arbeitsweise sehr schnell und prägen sich auch den westlichen Arbeitsstil an.

Interessant ist, dass die Korruption heute kein Thema mehr in Georgien ist. Vor zehn Jahren stand Georgien laut Korruptionsindex schlechter da als Uganda. Heute steht es in der Rangliste inzwischen besser da als Tschechien und Griechenland.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

In Georgien ist es besonders wichtig, die Unternehmenskultur den Mitarbeiter zu vermitteln. Die Werte, die im Stammhaus gelten, sollen unmittelbar den Mitarbeitern in Georgien vermittelt werden, um die Reputation des Unternehmens zu gewährleisten. Schulungen und Fortbildungen des Personals sind daher sehr wichtig, da bei der Gelegenheit auch die Unternehmenskultur vermittelt werden kann.

Merkposten

Georgien ist ein Land mit sehr großem Potenzial und sehr gut geeignet für ausländische Investitionen.

Viele Investitionen in die Infrastruktur erfolgten auf der Seidenstraße.

Eine vorteilhafte strategische Lage zwischen China und Westeuropa.

Günstige Energiekosten. Über 90 Prozent der Energie wird aus Wasserkraftwerken erzeugt.

Großes Investitionspotenzial, vor allem in den Branchen Infrastruktur, Erneuerbare Energien, Tourismus.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Die ausländischen Unternehmen bevorzugen bei der Gründung eines Unternehmens in Georgien die Entsendung eigener Manager nach Georgien, um das Geschäft aufzubauen. Die ausländischen Führungskräfte haben keine Probleme, sich auf dem Markt zurechtzufinden. Georgische Geschäftspartner empfangen deutsche Manager mit sehr viel Hochachtung und viel Kooperationsbereitschaft.

Die georgischen Führungskräfte besitzen sehr gute Führungsqualitäten. Sehr viele Georgier studierten im Ausland, sodass sie über entsprechende Erfahrungen verfügen und sich daher gut eigenen, für die ausländischen Unternehmen zu arbeiten.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

In Georgien hat sich in den letzten Jahren sehr viel getan, um das Investitionsklima für ausländische Investoren zu verbessern. Viele Geschäftsprozesse wurden vereinfacht, z. B. werden alle Buchhaltungsdaten (Import-Export-Dokumente, Frachtbriefe, Rechnungen, Rechnungen mit Mehrwertsteuer, monatliche und jährliche Finanzberichte) über das Webportal Georgian Revenue Service vorbereitet und dort deponiert. Dieser technische Fortschritt in den Regulierungssystemen erleichtert das Geschäftsleben.

Dennoch ist es von Vorteil, vor Ort einen zuverlässigen, sachkundigen Berater zu haben, der die Einzelheiten in der Gesetzgebung und im Geschäftsleben kennt und immer rechtzeitig reagieren kann. Die Rechtssicherheit in Georgien ist groß, dennoch ist eine sachkundige Unterstützung unerlässlich.



GROSSBRITANNIEN







Großbritannien

Die Bedeutung Großbritanniens als Finanz- und Wirtschaftspartner ist unbestritten. Der geplante Austritt des Vereinten Königreichs aus der Europäischen Union, verbunden mit einem möglichen Verlassen des Binnenmarktes, ist in aller Munde und für viele beunruhigend. Aufgrund der Stellung Londons als Finanzhauptstadt Europas und des ökonomischen Stellenwerts Großbritanniens als zweitgrößte Wirtschaftsmacht im europäischen Raum und Deutschlands bisher drittgrößter Exportmarkt hat der Entschluss zum Brexit in verstärktem Maße zu Unsicherheit geführt. Momentan ist nicht absehbar, wie sich die ökonomische Lage Großbritanniens sowie die wirtschaftliche Situation seiner europäischen Handelspartner entwickeln wird. Derzeit scheint manchen Experten zufolge nicht einmal der Austritt selbst in Stein gemeißelt zu sein. Diejenigen, die von einem Austritt überzeugt sind, ziehen sowohl einen "harten" Brexit als auch eine gemäßigte Version des Ausstiegs, etwa unter Beibehaltung einer Zollunion, in Betracht. Welche Folgen mit der jeweiligen Ausstiegsform einhergehen, ist für niemanden noch eindeutig absehbar.

Dies bietet Nährboden für Spekulationen und trägt zu noch größerer Verunsicherung bei. Deutlich zu spüren war dies zumindest anfänglich vor allem im Transaktionsgeschäft, wobei hier vielerorts bereits wieder von einer Kehrtwende berichtet wird. Die Furcht vor der Sprengung effizienter Lieferketten und der Entstehung einer den Handel hemmenden Zollbürokratie wächst. Auch die Frage nach der Sicherstellung von Mitarbeitermobilität und -verfügbarkeit spielt eine wichtige Rolle und hat zusammen mit den zuvor geäußerten Befürchtungen zu einem Rückgang des Handels deutscher Unternehmen mit dem Vereinigten Königreich geführt. Fakt ist, dass im vergangenen Jahr die deutschen Ausfuhren nach Großbritannien um zwei Prozent zurückgingen. Resultierend büßte Großbritannien seinen Platz als drittgrößter Exportmarkt Deutschlands ein und rutschte auf den fünften Rang ab. Fakt ist jedoch auch, dass 44 Prozent der britischen Exporte bislang in die EU gingen und 50 Prozent sämtlicher Importe ins Vereinte Königreich aus der EU kamen. Die Erhaltung des zollfreien Handels zwischen der Europäischen Union und Großbritannien ist somit im Interesse sämtlicher an den Austrittsverhandlungen beteiligten Player.

Unzweifelhaft wird der Brexit Auswirkungen auf sämtliche Facetten des europäischen Wirtschaftslebens haben. Selbst bei einem "weichen" Brexit wird ein gewisses Auseinanderdriften von europäischem und U.K.-Recht in Zukunft wohl unvermeidbar sein. Die Situation in Großbritannien erfordert verstärktes Augenmaß und vermehrten Informa-

tions- und Beratungsbedarf. Ein Festhalten an bestehenden und das Eingehen zukünftiger Handelsbeziehungen sowie die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit Großbritannien als einem der wichtigsten Absatzmärkte für deutsche Produkte und Dienstleistungen wird auch nach einem Austritt Großbritanniens aus der EU bei sorgsamer Planung möglich und gewinnbringend sein.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Wiewohl lediglich etwa 30 Kilometer Ärmelkanal die Landmassen Kontinentaleuropas und Großbritanniens trennen, sind die kulturellen Unterschiede zwischen dem Vereinten Königreich und dem europäischen Festland unbestritten. Sich selbst den Charakter einer "Inselnation" attestierend, sehen die Briten ihre Beziehung zu Europa weniger emotional als vielmehr pragmatisch. Auch die Europäische Union wurde seit jeher eher als Mittel zum Zweck denn als Realisierung des vor allem von Frankreich und Deutschland oftmals beschworenen "europäischen Geistes" gesehen. Der Beitritt Großbritanniens zur Europäischen Union wurde nie als Ausfluss einer fundamentalen Grundüberzeugung gesehen, sondern vielmehr als Kalkulationsresultat.

Die angesprochenen Kulturunterschiede zwischen Großbritannien und Kontinentaleuropa machen sich selbstverständlich auch in den Beziehungen zwischen dem Vereinten Königreich und Deutschland bemerkbar. Deutsche gelten beispielsweise vielerorts als beinahe "regelungswütig". Dieser Ruf eilt der Bundesrepublik auch in Großbritannien voraus. Gerne übersehen die Briten hierbei jedoch, dass sie – auch wenn sie durch die Abwesenheit einer Regelungsflut keiner formalen Regelung unterliegen –, oftmals dennoch nicht weniger stark gebunden sind, und zwar aufgrund ungeschriebener Regeln der auf der Insel nach wie vor vorhandenen Klassenzugehörigkeit und des stark ausgeprägten sozialen Gefüges. Dies spiegelt sich nicht nur im Alltag wider, sondern findet selbstverständlich auch im Geschäftsverkehr seinen Niederschlag. Das Verhalten als "Gentleman" sowie das im Vereinten Königreich typische klassische "Understatement" als beinahe Obsession gelten als Inbegriff des britischen Gesellschaftsverständnisses.

Die kulturellen Unterschiede haben auch zu grundlegenden Unterschieden zwischen deutscher und englischer Rechtskultur geführt. So kennt das englische Recht im Gegensatz zu deutschem Recht nur wenige Gesetzestexte. Während etwa unternehmensbezo-

gene Geschäfte sowie Zivilrechtssachen im Allgemeinen im deutschen Rechtskreis mehr oder weniger umfassend geregelt sind, kennt das englische Recht kein dem deutschen BGB oder HGB vergleichbares umfangreiches Gesetzeswerk. Hingegen beruht der überwiegende Teil des britischen Wirtschaftsrechts auf Rechtsprechung. Die Ursache hierfür liegt in der unterschiedlichen Herangehensweise und Zuständigkeit hinsichtlich der Entstehung von Rechtsnormen. Während die Rechtsschöpfung hierzulande grundsätzlich ausschließlich dem Parlament als Gesetzgeber vorbehalten ist, wird englisches Recht sowohl durch das Parlament als auch durch die Rechtsprechung (sogenanntes case law) geschaffen.

Dieser Unterschied zwischen der in Deutschland und Kontinentaleuropa vorherrschenden "Civil-Law"-Kultur und der auf dem angelsächsischen Rechtsverständnis gründenden "Common-Law"-Kultur bereitet beim unternehmerischen Tätigwerden auf der Insel bzw. beim Austausch mit englischen Vertragspartnern des Öfteren Kopfzerbrechen. Zum einen weist das englische Vertragsrecht zwar beispielsweise zahlreiche Parallelen zum deutschen Vertragsrecht auf. So erfordert das Zustandekommen eines Vertrags nach englischem wie nach deutschem Recht zumindest zwei übereinstimmende Willenserklärungen. Vereinbarungen können im Vereinten Königreich wie in Deutschland auch konkludent durch das Setzen entsprechender tatsächlicher Handlungen geschlossen werden. Auch die in Deutschland gewohnte Zugrundelegung eigener Geschäftsbedingungen beim Vertragsabschluss ist im englischen Vertragsrecht üblich. Jedoch zeigt sich ein gewichtiger Unterschied bereits bei der Vertragsanbahnung. Anders als nach deutschem Recht entfaltet nämlich ein Vertragsangebot keine für den Offerenten bindende Wirkung. Während ein potenzieller Vertragspartner nach Abgabe seines Angebotes an dieses während einer angemessenen Frist gebunden ist, kann ein Angebot nach englischem Recht so lange widerrufen werden, als es nicht angenommen wurde. Selbst eine zeitliche Begrenzung von Offerten macht diese nicht verbindlich und sie können jederzeit zurückgenommen werden. Gleiches gilt für Willenserklärungen "vorbehaltlich eines noch abzuschließenden Vertrages" ("subject to contract"). Auch hier liegt noch kein verbindliches Angebot, sondern lediglich der Versuch einer Vertragsanbahnung vor.

Der erfolgreiche Umgang im Geschäftsverkehr setzt Erfahrungen und Kenntnisse der zwischen dem Vereinten Königreich und Deutschland bestehenden sozio-kulturellen Unterschiede voraus. Neben Rechts- und Geschäftskenntnissen kann ein gewisses Maß an Einfühlungsvermögen und Verständnis der kulturbedingten Differenzen als Türöffner zur erfolgreichen Geschäftstätigkeit dienen.

2. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Andere Länder, andere Sitten. Dies gilt auch fürs Management. Hier zeichnen sich deutliche Unterschiede in den Führungsstilen ab. Dies ist bei der Entscheidung über die Besetzung von Führungspositionen in Auslandsniederlassungen auf jeden Fall zu beachten.

Beispielsweise wird Kritik an Geschäftsentscheidungen zwar grundsätzlich begrüßt, jedoch wird im Vereinten Königreich im Unterschied zu Deutschland sehr indirekt kommuniziert. Wird Kritik seitens des Gesellschafters zu direkt formuliert, kann dies schon mal zu Verstimmungen beim englischen Geschäftsführer/Manager führen. Direktheit wird zuweilen als unhöflich aufgefasst. Im Gegensatz dazu wird in Deutschland sachliche Kritik beinahe schon erwartet. Der deutsche Geschäftsführer ist mit der Direktheit der Ansprache in der Regel vertraut. Die deutsche Sach-Orientiertheit sowie der offene Diskurs im Gegensatz zum Fokus auf die Person des Managers stoßen im Vereinten Königreich bisweilen auf Unverständnis.

Ein weiterer wichtiger Punkt, den es bei der Wahl des Geschäftsführers zu beachten gilt, betrifft den Zugang zum Geschäft. Briten gelten grundsätzlich als leistungsorientiert. Diese Leistungsorientiertheit lässt sich am oftmals pragmatischen Ansatz englischer Manager ablesen. Der Umsatz zählt. Während Deutschen naturgemäß ein Detailverständnis für die vom Unternehmen vertriebenen Produkte von grundlegender Bedeutung ist und die Projektorganisation in den Vordergrund gestellt wird, ist den vom Profitgedanken geprägten englischen Managern in erster Linie wichtig, dass das Geschäft läuft. Englische Führungskräfte sind in aller Regel Generalisten. Die Angst vor einem Scheitern hält sich in Grenzen, während für Deutsche ein beruflicher Misserfolg oftmals mit persönlicher Schmach verbunden wäre.

Der im Vereinten Königreich stark ausgeprägte Profitgedanke schlägt sich auch im sozialen Gewissen gegenüber den Mitarbeitern im Unternehmen nieder. Während deutsche Geschäftsführer tendenziell nur ungern harte Personalentscheidungen treffen, fällt englischen Managern das Fällen harter Entscheidungen in der Regel leichter. Erklärbar ist dies mit der im Gegensatz zu Deutschland unterschiedlichen Erwartungshaltung von englischen Arbeitnehmern. "Jobhopping" ist in Großbritannien stärker verbreitet als in Deutschland, wo seitens der Belegschaft auf Kontinuität und Sicherheit gesetzt wird.

Vor dem Hintergrund der genannten Punkte wird wohl zu überlegen sein, ob ein nach Großbritannien expandierender Unternehmer deutsche Führungskräfte entsenden oder die operative Tätigkeit vor Ort in die Hände von lokal angeheuerten Managern legen will.

Während die (Weiter-)Führung der Auslandsniederlassung als verlängerter Arm des deutschen Mutterunternehmens aus Corporate-Identity-Gesichtspunkten und einheitlicher Unternehmenskultur die Bestellung deutscher Geschäftsführer zweckmäßig machen könnte, könnte die operative Tätigkeit im englischen Raum neben den erforderlichen Sprachkenntnissen auch ein eingehendes Verständnis der englischen Sitten und Unternehmensbräuche sowie Erfahrung im Umgang mit englischer Belegschaft erforderlich machen. Eine genaue Abwägung und Einschätzung der Situation im Einzelfall kann zweckmäßig nur unter der Zugrundelegung der Umstände des konkreten Einzelfalls und unter der Einbeziehung von Beratungsspezialisten vor Ort erfolgen.

3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Wiewohl ein Teil von Europa und (Noch-)Mitglied der Europäischen Union, herrschen, auch was das regulatorische Umfeld betrifft, grundlegende Unterschiede zwischen Großbritannien und Deutschland – durchwegs zum Vorteil expandierender deutscher Unternehmen.

Die Stellung Londons als Finanzhauptstadt Europas kommt nicht von ungefähr. Großbritannien besticht durch ein im Vergleich mit anderen europäischen Staaten, inklusive Deutschland, äußerst günstiges regulatorisches Umfeld und begünstigt so den Markteintritt. Zusammen mit einem gut funktionierenden Rechtssystem und relativ geringer Bürokratie und hervorragender Infrastruktur hat dies zur enormen Attraktivität des Vereinten Königreichs für Wirtschaftstreibende geführt. Nimmt die Gründung einer deutschen GmbH beispielsweise mehrere Wochen in Anspruch und ist bereits zu Beginn mit verhältnismäßig hohem Aufwand verbunden, lässt sich eine englische Gesellschaft innerhalb eines einzigen Tages und beinahe ohne jeglichen Aufwand gründen.

Einige Besonderheiten gilt es im Rahmen eines Markteintrittes natürlich dennoch zu beachten. So ist ein Sichvertrautmachen mit den in Großbritannien relativ umfangreich und streng ausgestalteten Anti-Geldwäsche-Gesetzen unbedingt empfehlenswert. Dem Wunsch Großbritanniens getreu, im weltweiten Kampf gegen Korruption die Führung zu übernehmen, wird auch der Kampf gegen Korruption im Vereinten Königreich großgeschrieben, und es existiert ein umfangreiches Regelwerk, welches es zu beachten gilt.

Ein weiteres Beispiel für regulatorische Unterschiede zwischen Großbritannien und Deutschland stellt der Umgang mit Liegenschaften und Grundbesitz im Vereinten Königreich dar. Das englische Grundstücksrecht erscheint Außenstehenden uneinheitlich und unübersichtlich. Um hier etwas Licht ins Dunkel zu bringen, erscheint die Veranschaulichung einiger wichtiger Grundprinzipien als wertvoll.

Zunächst gilt es zu beachten, dass als Folge des historisch übermittelten Feudalsystems alles Land zumindest formal der englischen Krone gehört. Aus diesem Grund stehen als Eigentumsformen lediglich Besitzrechte (sogenannte legal estates) zu. Unterschieden wird hierbei zwischen freehold estate und leasehold estate. Freehold estate bezeichnet, vergleichbar mit deutschem Besitzrecht, die umfassenden und zeitlich unbefristeten Rechte an einem Grundstück. Demgegenüber stellt leasehold estate, am ehesten begreifbar als Mischung zwischen Miet- und Pachtrecht nach deutschem Recht, eine Besonderheit englischen Rechts dar. Besitzrechte basieren hier auf einer Vereinbarung zwischen dem Grundstücksberechtigten und dem Erwerber, mit der unbeschränkter Besitz für einen vorab fixierten Zeitraum gegen Entgelt übertragen wird. Wiewohl die Vertragslaufzeit bereits bei Abschluss des Vertrages zwingend fixiert werden muss und ein leasehold estate somit nicht auf unbestimmte Zeit abgeschlossen werden kann und entgeltlich sein muss, steht es den Vertragsparteien frei, extrem lange Laufzeiten und ein symbolisches Entgelt zu vereinbaren (z. B. 999 Jahre für 1 Pfund Sterling p. a.). Dem Erwerber wird somit eine eigentümerähnliche Position gewährt.

Eine weitere Besonderheit besteht hinsichtlich der Registrierung von Grundstücksrechten. Wiewohl das englische Grundbuch (land register) bereits seit dem Jahr 1862 besteht, ist bis dato noch keine einheitliche Registrierung erfolgt. Erst seit Inkrafttreten des Land Registration Act 200" sind bisher nicht registrierte freehold estates nach einem Eigentumswechsel und leasehold estates mit einer (Rest-)Laufzeit von mehr als sieben Jahren verbindlich zu registrieren. Als Ausfluss der Uneinheitlichkeit ist auch bei der Abwicklung von Grundstückstransaktionen zwischen registered und unregistered land zu unterscheiden. Je nachdem, ob ein registriertes oder nicht registriertes Grundstück übertragen wird, treffen die Vertragsparteien auf unterschiedliche Pflichten im Rahmen der Transaktion.

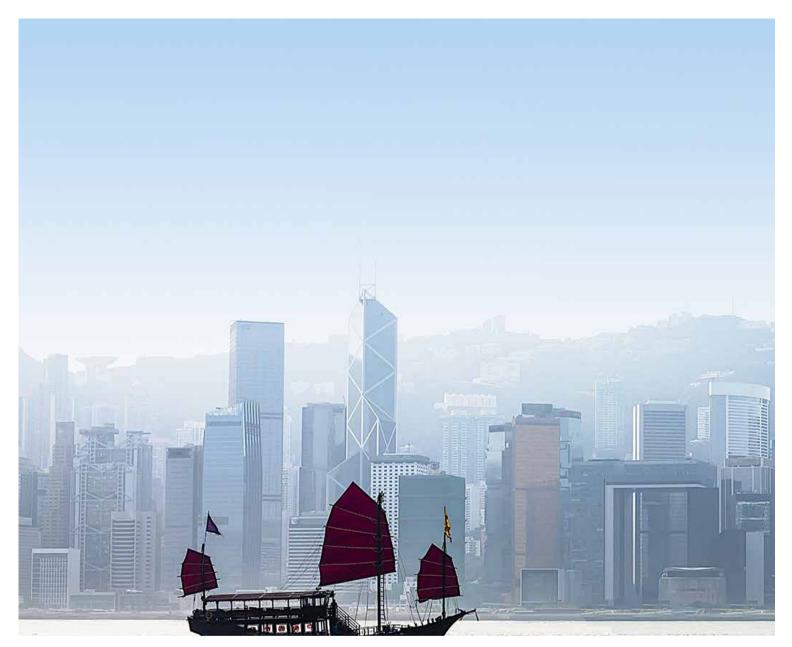
Auch weitere Besonderheiten, insbesondere im Hinblick auf (implizierte) Treuhandkonstruktionen, sind dem deutschen Recht fremd und verlangen ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit und gewisse Vorkenntnisse.

Merkposten

Der geplante Austritt des Vereinten Königreiches aus der Europäischen Union hat zu Unsicherheiten bei Unternehmen mit grenzüberschreitenden Interessen zwischen Deutschland und Großbritannien geführt. Die Frage nach Möglichkeiten zur Risikominimierung steht bei der Mehrzahl der Wirtschaftstreibenden ganz klar im Vordergrund. Um den Geschäftsbetrieb reibungslos aufrechterhalten und gewinnbringend entwickeln zu können, ist eine möglichst gründliche Vorbereitung auf sämtliche Brexit-Szenarien unerlässlich.

Die Entwicklung einer klaren Brexit-Strategie mithilfe von erfahrenen Rechtsberatern und Kennern des Marktes sowie ein gewisses Verständnis für kulturell bedingte Unterschiede im Geschäftsverkehr vorausgesetzt, stellt Großbritannien aufgrund seines belastbaren Rechtssystems, seiner Infrastruktur und nicht zuletzt aufgrund seines vorteilhaften regulatorischen Umfeldes sowie seiner zweifellos auch nach einem Brexit vorhandenen Position als starker Markt weiterhin einen attraktiven Wirtschaftsstandort dar.

ES GIBT UNTERSCHIEDE, MAN MUSS SIE NUR KEN-NEN!





HONGKONG

Hongkong

Für die Einwohner in Hongkong ist es selbstverständlich, dass alles gut funktioniert. Das Stromnetz ist auf dem neusten Stand der Technik und das Angebot ist mehr als ausreichend. Blackouts sind nahezu unbekannt. Trinkwasser ist einfach und zuverlässig verfügbar. Taxis fahren rund um die Uhr. Das Telekommunikationssystem ist vollständig digitalisiert. Die Regierung begann bereits 1995 mit der Deregulierung der Branche, als sie an vier Anbieter Lizenzen für Festnetztelekommunikationsdienste ausstellte.



Der Mobilfunkmarkt ist mit fünf Betreibern und 18 Netzen sehr wettbewerbsfähig. Derzeit gibt es in Hongkong unzählige Internet Service Provider, die alle unter ihren Lizenzen Breitbanddienste anbieten dürfen. Die Breitband-Internetverbindung im Bereich 3G/4G deckt praktisch alle Haushalte und gewerblichen Gebäude ab, ein 5G-Netz wird i naher Zukunft aufgeschaltet.

Hongkong verfügt zusammen mit Shenzen über den modernsten und weitest entwickelten Tiefseehafen zwischen Singapur und Shanghai und steht damit im Mittelpunkt aller maritimen Aktivitäten in Südchina. Der Containerhafen in und um Kwai Chung befindet sich in Privatbesitz. Im Jahr 2015 wickelte Hongkong insgesamt 21 Millionen TEU ab. Die Schiffsumläufe gehören zu den schnellsten der Welt und die Hafengebühren zu den niedrigsten weltweit. Containerschiffe auf Terminal-Liegeplätzen werden routinemäßig in etwa zehn Stunden umgeschlagen, während die Umlaufzeit herkömmlicher Schiffe, die in der Mitte von Bojen oder Ankerplätzen arbeiten, 25 bzw. 37 Stunden beträgt.

Der hochmoderne Hongkong International Airport ist nur 23 Minuten vom zentralen Geschäftsviertel mit einer Hochgeschwindigkeitszugverbindung entfernt. Eröffnet im Jahre 1998, ist er einer der verkehrsreichsten Flughäfen der Welt und kann jährlich ca. 50 Millionen Passagiere und 7,4 Millionen Tonnen Luftfracht verarbeiten. Weitere Start- und Landebahnen sind in Arbeit.

Hongkong bietet einen stimulierenden, dynamischen und kosmopolitischen Lebensstil, aber es hat auch seine ruhige Seite mit üppiger Landschaft und abgelegenen Stränden, die nur vom Meer aus zugänglich sind. Etwa 40 Prozent der Fläche Hongkongs sind als Naturschutz- und Maritimreservate vor städtebaulicher Entwicklung geschützt.

Hongkong ist eine Stadt, in der die östlichen und westlichen Kulturen miteinander verschmelzen – mit einer Fülle von Kunstzentren, Museen, Konzerthallen und Bibliotheken.

Das jährliche Hongkong Arts Festival und andere kulturelle Veranstaltungen bieten das ganze Jahr über Top-Künstler aus der ganzen Welt. Überdies bietet Hongkong eine schier unüberschaubare Anzahl von Restaurants für jeden Geschmack und Geldbeutel. Wer regionale oder internationale Spezialitäten aus aller Herren Länder sucht, der kommt an Hongkong nicht vorbei. Ob Gourmet oder Gourmand, jeder kommt hier auf seine Kosten.

Auch im abgelaufenen Jahr 2017 bewertet der "Index of Economic Freedom" der Heritage Foundation die Sonderverwaltungszone Hongkong als freieste Wirtschaft der Welt. Hongkong nimmt dabei eine Spitzenposition in Sachen Unternehmens-, Handels- und finanzieller Freiheit ein.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Hongkongs Nähe zu China, seine Ähnlichkeiten in Bezug auf Kultur, soziale Gepflogenheiten und Sprache und sein internationales Geschäftsumfeld haben es zu einem idealen Dreh- und Angelpunkt für In- und Outbound Investitionen aller Art gemacht.

Basierend auf dem Weltbank-Doing-Business-Survey, der das Investitionsklima von 190 Staaten weltweit untersucht, belegt Hongkong fünf Mal einen Platz unter den Top 10, davon zweimal den dritten Platz in den Bereichen Gesellschaftsgründung und Steuern. Hongkong bietet eine Reihe von Wettbewerbsvorteilen, wie z. B.:

- Die Hongkonger Regierung befürwortet seit langem eine Politik des "marktorientierten Wachstums mit minimaler staatlicher Einflussnahme". Ausländische Investitionen sind stets willkommen, und es gibt keinen Protektionismus zum Schutz lokaler Industrie vor ausländischer Konkurrenz.
- Strategisch im Zentrum Asiens gelegen, sind alle wichtigen Märkte der Region innerhalb von vier Stunden und die Hälfte der Weltbevölkerung innerhalb von fünf Stunden erreichbar. Der internationale Flughafen von Hongkong ist einer der verkehrsreichsten internationalen Flughäfen der Welt mit Direktflügen zu über 160 internationalen Zielen.
- Die geografische N\u00e4he und enge Beziehung zum Mutterland haben Hongkong zum Tor Chinas gemacht. Neben Kantonesisch ist Englisch bis 2047 auch Amtssprache. Viele

Einwohner sprechen Englisch, Kantonesisch und Putonghua und haben ein gutes Verständnis für internationale und chinesische Geschäfte.

- Das geringe Korruptionslevel (Platz 15 und vor den USA und Japan) sowie das niedrige und einfache Steuersystem von Hongkong sind für ausländische Investoren besonders attraktiv.
- Der Körperschaftsteuersatz und der Einkommensteuersatz sind auf 16,5 Prozent bzw.
 15 Prozent begrenzt, eine Umsatzsteuer existiert nicht, ebenso wenig wie eine Besteuerung von Kapitalerträgen oder Dividenden.
- Hongkong ist ein Freihafen und erhebt im Allgemeinen mit wenigen Ausnahmen keine Zölle auf importierte Güter.
- Hongkongs Immigrationspolitik zielt darauf ab, Fachleute, talentierte Einzelpersonen und Investoren anzuziehen, um die fortwährende Wettbewerbsfähigkeit der Stadt zu sichern und die Qualität der Hongkonger Arbeitskräfte zu verbessern.
- Während die Regierung von Hongkong eine Politik des minimalen Eingreifens in die Regulierung der Wirtschaft und des Wirtschaftsgebiets verfolgt, müssen sich die Anleger, soweit angemessen, noch der regulatorischen Aspekte ihres jeweiligen Sektors bewusst sein.

Der Freihandel ist das Lebenselixier von Hongkong. Es ist eine der offensten und nach außen orientiertesten Volkswirtschaften der Welt.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Hongkong hat eine erstklassige Lage im geographischen und wirtschaftlichen Zentrum Asiens. Geschäftsleute in Hongkong haben schnellen und einfachen Zugang zu allen wichtigen Märkten in der Region. Diese zentrale Lage ist einer der Hauptgründe für die Beliebtheit der Stadt als Standort für regionale Aktivitäten.

Der Hongkong International Airport ist wiederholt als einer der besten Flughäfen der Welt ausgezeichnet. Jeden Tag gibt es rund um die Uhr Nonstop-Flüge in die Metropolen des Asien-Pazifik-Raums, Nordamerika, Europa, den Mittlerer Osten und Südafrika. Reisende können die meisten Länder in Asien innerhalb von fünf Stunden Flug erreichen.

Hongkong liegt an der Südostküste des chinesischen Festlands und hat ein riesiges Hinterland, das mit 1,3 Milliarden Menschen der größte Einzelmarkt der Welt ist. Unternehmensleiter können an einem einzigen Tag in Peking, Shanghai und anderen chinesischen Großstädten hin und her reisen, während sie in Hongkong wohnen. Angestellte von Unternehmen mit Produktionsstätten im Pearl River Delta (PRD-Region) können dieses bequem in ein bis drei Stunden mit dem Auto erreichen. Gegenwärtig befindet sich eine Schnellbahnverbindung Guangzhou-Shenzhen-Hongkong im Bau, welche die Fahrzeiten von Hongkong nach Guangzhou auf ca. 48 Minuten verkürzen wird.

Hongkong hat einen unschätzbaren geografischen Vorteil – seine Nähe zum chinesischen Festland. Flankierend zum PRD diente Hongkong mehr als anderthalb Jahrhunderte als Tor nach China – ein perfekter Ausgangspunkt, um den riesigen chinesischen Markt zu erschließen.

Chinas Beitritt zur Welthandelsorganisation und die Entwicklung von zunehmend wettbewerbsfähigen Industrien haben die Voraussetzungen für eine noch größere wirtschaftliche Expansion geschaffen. Das Abkommen über eine engere Wirtschaftspartnerschaft (CEPA), das Anfang 2004 in Kraft trat, bietet Hongkong zusätzliche und exklusive Marktzugangsvorteile.

Die Verbindung des erstklassigen Finanz-, Marketing- und technischen Know-hows und der hochentwickelten Infrastruktur von Hongkong mit der schnell wachsenden Fertigungs- und Dienstleistungsbasis des chinesischen Festlandes hat eine Win-win-Situation geschaffen. China ist jetzt der größte Handelspartner Hongkongs, und Tausende von internationalen Unternehmen, die im Handel mit China tätig sind, haben sich entschieden, ihren regionalen Brückenkopf in Hongkong zu etablieren.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Die chinesische Zivilisation wird seit über zweitausend Jahren von zwei Denkrichtungen beherrscht: dem Konfuzianismus und dem Taoismus, die heute trotz der Auswirkungen des Industrialismus und der westlichen Kultur in vielen chinesischen Gesellschaften immer noch sehr präsent sind.

Im Gegensatz zu westlichen Kulturen zeichnen sich chinesische Gesellschaften wie Hongkong durch eine große Machtdistanz, sprich die Akzeptanz, dass Macht in Institutionen und Organisationen ungleich verteilt ist, aus. Überdies ist Hongkong sehr stark von Kollektivismus und Konformität geprägt, d. h. von Situationen, in denen Menschen

im Interesse der Gruppe handeln, sich um ihre Verwandten und Clans kümmern – im Austausch für bedingungslose Loyalität. Persönliche Beziehungen haben Vorrang (vor Aufgaben und Unternehmen).

Die Kommunikation ist indirekt, und es wird erwartet, dass das eigene persönliche Interesse dem Interesse der Gruppe geopfert wird. Offene Konflikte werden vermieden. Hierarchien gilt es zu respektieren und Beziehungen durch gegenseitige Anpassung aufrechtzuerhalten. Untergebene werden dazu angehalten, ihren Vorgesetzten gegenüber zuvorkommend und unterwürfig zu sein.

Trotz der vorherrschenden Konformität fehlt es den Menschen in Hongkong nicht an einem gewissen Pragmatismus. Die Einhaltung von Gesetzen und Regeln kann, wenn erforderlich, flexibel an die tatsächliche Situation angepasst werden. Die Menschen in Hongkong fühlen sich mit Mehrdeutigkeit wohl. Die chinesische Sprache ist voll von zweideutigen Bedeutungen, die für westliche Menschen oftmals schwer nachzuvollziehen sind. Sie sind anpassungsfähig und unternehmerisch.

Die Gesellschaft in Hongkong zeichnet sich durch ein von Wettbewerb, Leistung und Erfolg getriebenes System aus – ein Wertesystem, das in der Schule beginnt und sich durch das ganze Berufsleben Leben fortsetzt – und besitzt die Fähigkeit, Traditionen leicht an veränderte Bedingungen anzupassen.

Die Notwendigkeit, den Erfolg sicherzustellen, kann durch die Tatsache veranschaulicht werden, dass viele Arbeitnehmer klaglos gewillt sind, zum Teil bis in die Nacht zu arbeiten. Ein anderes Beispiel ist, dass die Schüler sehr viel Wert auf ihre Prüfungsnoten legen, da diese das Hauptkriterium für den Erfolg darstellen.

Beim Vergleich der verschiedenen Kulturstile zeigt sich, dass chinesische Führungskräfte einen nicht aggressiven Ansatz zur Konfliktlösung verfolgen. Im Falle eines Konflikts mit einem Vorgesetzten wird erwartet, dass der Arbeitnehmer Respekt zeigt, indem er nachgibt. In anderen Situationen mit Gleichaltrigen oder Gleichgestellten kann man entweder die Konfrontation vermeiden oder eine Kompromisslösung anstreben, um allen betroffenen Parteien gerecht zu werden.

Die chinesischen Konfliktlösungsstile haben ihre eigenen Vor- und Nachteile. Die nichtkonfrontative Ausrichtung der chinesischen Führungskräfte in Bezug auf Konflikte hilft, Harmonie zu bewahren, Konflikt-Eskalationen zu verhindern und offene Aggressionen zu unterdrücken. Die gegnerische Partei kann ihr Gesicht wahren und langfristige Beziehungen werden durch gegenseitige Anpassung verbessert. Der nichtkonfrontative Ansatz hat jedoch auch seine Schwächen. Wenn Konflikte unterdrückt oder vermieden werden, können sie nicht als Auslöser für Veränderungen, als Stimulatoren für Innovationen und als Generatoren von Wettbewerb genutzt werden. Unterschiede zwischen den gegnerischen Parteien werden niemals diskutiert und offengelegt, und deshalb bleibt ein gewisses Misstrauen zwischen ihnen bestehen, trotz der Tatsache, dass eine oberflächliche Harmonie erreicht worden ist. Oft wird das zentrale Problem in Situationen, in denen konfliktvermeidende oder kompromittierende Verhaltensweisen von den Teilnehmern übernommen werden, nicht oder nur teilweise gelöst. Die Folge ist, dass die Organisation möglicherweise nicht mit optimaler Effizienz arbeitet oder die am besten geeigneten Mittel einsetzt, um ihre Ziele zu erreichen. Dieses Konfliktvermeidungsverhalten chinesischer Manager hat dazu geführt, dass viele westliche Managementpraktiken und -systeme, wie z. B. Management by Objectives (MBO), nur eingeschränkt auf den chinesischen Arbeitsalltag anzuwenden sind.

Im Gegensatz zu den chinesischen Managern und Führungskräften zeigen ihre westlichen Gegenstücke eine größere Tendenz, aggressivere Konfliktbehandlungsstile anzuwenden. Solche Strategien tragen, wenn sie richtig eingesetzt werden, dazu bei, zu den Wurzeln des Problems zu gelangen und die grundlegenden Anliegen der beiden Parteien zu identifizieren und somit integrative Lösungen zu entwickeln, die den Anliegen beider Parteien gerecht werden. Durch das positive Management von Konflikt und Konfrontation werden ein besseres Verständnis, gegenseitiges Vertrauen, der konstruktive Wettbewerb und Kreativität gefördert. Die aggressiven Neigungen westlicher Manager können jedoch zu machtorientierten Konfrontationen und extremen individualistischen Verhaltensweisen führen, was zu schädlichem Wettbewerb, unproduktiver Meinungsverschiedenheit und destruktiver Vergeltung führen kann. Manchmal sind die nichtaggressiven Strategien hilfreich, um Beziehungen aufrechtzuerhalten, Goodwill aufzubauen, die Beilegung kleinerer Streitigkeiten zu beschleunigen und divergierende Standpunkte zu fördern. Solche Vorteile werden von vielen westlichen Managern oft übersehen.

Das Bild wird komplexer, wenn sich chinesische und westliche Manager in einer Konfliktsituation treffen. Westliche Manager oder Mitarbeiter tendieren dazu, in den meisten Fällen die Situation aufgrund ihres selbstbewussteren Verhaltens gegenüber chinesischen Kollegen zu dominieren, während die chinesischen Partner aufgrund ihrer Aufmerksamkeit auf Faktoren wie "Gesichtswahrung", "Position der Gegenpartei" und "langfristige Beziehungen" dazu neigen, sich nicht durchzusetzen und Konflikte zu vermeiden. Das Ergebnis ist, dass die Debatte einseitig ist und nur bestimmte Ideen entstehen, während andere hartnäckig unter der Oberfläche bleiben. So werden die Konflikte oft dadurch

geklärt, dass die westlichen Manager die Situation "gewinnen" können, oder dass sich die chinesischen Manager effektiv zurückziehen. Die langfristige Folge eines solchen "Gewinnens" ist jedoch oft nur ein Mangel an Erfolg aufgrund des passiven Widerstands, der Verschleierung und des Aufschubs des verlierenden chinesischen Personals. Solche Situationen sind für die betreffende Organisation in hohem Maße suboptimal, da Streitigkeiten nicht final beigelegt werden, Probleme nicht vollständig gelöst sind und das integrative und synergetische Potenzial von Managern unterschiedlicher Nationalitäten nicht ausgeschöpft wird.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Rechtsstaatlichkeit ist ein Schlüssel für den Hongkongs Erfolg. Alle sind vor dem Gesetz gleich. Das Rechtssystem der Sonderverwaltungsregion Hongkong (HKSAR) ist strikt von dem des Festlands getrennt. Die Justiz ist unabhängig von der Legislative und der Exekutive und basiert auf dem britischen Common Law. Urteile werden auf Englisch und/oder Chinesisch gefällt.

Das Grundgesetz trat in Kraft, als China Mitte 1997 die Souveränität Hongkongs wieder aufnahm und als Verfassungsrahmen der Region diente. Die zugrunde liegenden Prämissen lassen sich am besten als "ein Land, zwei Systeme" zusammenfassen. Nach der Machtübergabe 1997 erbte Hongkong die Gesetze der ehemaligen Kolonie, sodass Hongkong heute weiterhin von einem stabilen und ausgereiften Rechtssystem profitiert.

Der Court of Final Appeal ist in Hongkong tätig und besteht aus hochrangigen Richtern aus Hongkong und namhaften Richtern aus Übersee. Es ist das höchste Berufungsgericht, das Berufungen in Zivil- und Strafsachen verhandelt.

Hongkong hat sich seit der Gründung seines International Arbitration Centre im Jahr 1985 zu einem der wichtigsten juristischen Schiedszentren der Welt entwickelt. Hongkongs Handel, Finanzen, Schifffahrt und Bauwesen bieten den notwendigen Rahmen und Kompetenzpool an erfahrenen Fachleuten zur Beilegung von juristischen Streitigkeiten. Dazu gehören Buchhalter, Architekten, Bankiers, Ingenieure und Versicherungsexperten sowie Rechtsanwälte.

Hongkong ist eine der sichersten Metropolen der Welt und glänzt mit einer niedrigen Kriminalitätsrate. Die Mordrate ist halb so groß wie in Deutschland, womit Hongkong in den Top 4 weltweit rangiert. Entscheidend für diese Errungenschaft ist eine effektive und effiziente, zirka 40.000 Mann starke Polizeitruppe.

Merkposten

Hongkongs Steuern gehören zu den niedrigsten der Welt, und das Steuersystem ist einfach und überschaubar.

Der Gewinnsteuersatz ist für ausländische und lokale Unternehmen der gleiche und liegt bei nominal 16,5 Prozent. Die effektive Steuerquote ist oft nach verschiedenen Abzügen und Abschreibungen deutlich geringer.

Kapitalertragsteuer, Quellensteuer auf Dividenden und Zinsen existieren nicht.

In Hongkong gibt es keine Mehrwertsteuer. Aufgrund der begrenzten Steuerbemessungsgrundlage in Verbindung mit den außergewöhnlich niedrigen Steuersätzen ist die Steuerunehrlichkeit in Hongkong wesentlich niedriger als in praktisch allen anderen entwickelten Volkswirtschaften.

Die Lohnsteuer wird entweder mit progressiven Sätzen von 2 bis 17 Prozent oder einem Standardsatz von 15 Prozent erhoben und zwar nur auf Einkommen oder Renten, die aus einem Beschäftigungsverhältnis in Hongkong herrühren. Die Lohnsteuer wird jährlich erhoben und kann in zwei Raten gezahlt werden, in der Regel zwischen Januar und April des Folgejahres.

Hongkong ist eine der korruptionsfreiesten Volkswirtschaften der Welt. Vorteilsannahme und Bestechung werden nicht toleriert und drakonisch sanktioniert. Hongkong belegt im aktuellen Welt-Korruptionsindex unverändert den 15. Platz und liegt damit vor Österreich, den USA und Japan. Dies ist auf die starke öffentliche Verwaltung sowie die Unabhängige Kommission gegen Korruption (ICAC) zurückzuführen. Seit ihrer Gründung im Jahr 1974 hat die ICAC in Hongkong eine starke Antikorruptionskultur gefördert.

Informationsfreiheit ist ein weiterer zentraler Vorteil, den Hongkong Unternehmen bietet. Von der Beantragung eines Führerscheins bis zum Facebook-Account, der Lektüre der täglichen Nachrichten oder der Suche nach potenziellen Geschäftspartnern verpflichtet sich Hongkong zu transparenten, zeitgerechten und zuverlässigen Nachrichten und Informationen.

Hongkong genießt verfassungsrechtlich garantierte Redefreiheit und Pressefreiheit. Informationen über staatliche Dienstleistungen sind leicht und online verfügbar und es gibt einen uneingeschränkten Zugang zum Internet.

Als internationales Finanzzentrum bietet Hongkong darüber hinaus ein stabiles regulatorisches Umfeld, welches internationalem Standard entspricht.

Zur Stärkung und Sicherung des Finanzplatzes Hongkong findet eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Finanzministerium und den vier großen unabhängigen Aufsichtsbehörden statt, welche den Finanzplatz überwachen. Dazu zählen:

- die Versicherungsaufsicht (IA),
- die Währungsaufsicht (HKMA),
- die Systemaufsichtsbehörde für den obligatorischen staatlichen Vorsorgefonds (MPFA),
- die Wertpapieraufsicht (SFC).
- Sie tragen dazu bei, die finanzielle Stabilität von Hongkong sichern.









Indien

Die positive Grundstimmung der letzten Jahre setzt sich fort. Die Zahl ausländischer Direktinvestitionen – "Foreign Direct Investment" (FDI) – in Indien wächst stetig, was die Wahrnehmung des Landes auf dem internationalen Parkett als interessanten und zukunftsträchtigen Standort für Neuinvestitionen sowie den weiteren Ausbau bestehender Unternehmungen in Indien steigert.

Deutsche Unternehmen und deutsche Technologie genießen in Indien einen hervorragenden Ruf und Deutsche werden als Investoren und Arbeitgeber sehr positiv bewertet.

Die Regierung fördert Produktionsunternehmen im Rahmen der Langzeitstrategie "Make in India!". Eine politische Initiative, die naturgemäß den Strategien deutscher Unternehmen entgegenkommt, die aus dem Bereich der Fertigung von eigenen Produkten ihre Marktführerschaft ableiten. In Deutschland (und seit Februar 2018 auch in der Schweiz) besteht daher seitens der jeweiligen indischen Botschaften ein besonderes Förderprogramm für mittelständische Unternehmen, speziell aus den genannten Ländern. Nicht zu vernachlässigen ist auch die zunehmende Nachfrage nach beratenden Leistungen in den Bereichen Ingenieurwesen und Projektsteuerung, denn der Ausbau der Infrastruktur mit entsprechenden Großprojekten ist eine weitere Säule der indischen Wirtschaftspolitik.

Das indische Bruttoinlandsprodukt wird mit einem voraussichtlichen Wachstum von sechs bis acht Prozent weiterhin positiv bewertet. Zu Anfang 2018 lag die Inflationsrate in Indien bei rund fünf Prozent, sie ist seit Jahren insgesamt rückläufig. Bei den ausländischen Direktinvestitionen ist Indien inzwischen der Vorreiter innerhalb der BRICS-Staaten. Diese Entwicklung ist auch auf die erfolgreichen Schritte der indischen Regierung zur Vereinfachung der Regelungen für den Handel und für Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen zurückzuführen. Durch fundamentale Reformen insbesondere im Bereich der indirekten Steuern (Einführung einer modernen Umsatzsteuer, der "Goods and Services Tax") verbesserte sich Indien für 2018 im "Ease of Doing Business Index" der Weltbank um beeindruckende 30 Plätze gegenüber dem Vorjahr – eine noch von keinem Land bisher erreichte Steigerung.

Deutsche Unternehmen investieren in Indien in der Regel in den großen Metropolregionen. Vorreiter sind hier der Staat Maharashtra mit den wichtigen Standorten Mumbai und Pune und die Stadtregion New Delhi, welche sich auch auf zwei benachbarte Staaten erstreckt mit den Gebieten von Gurgaon und Noida. Bei Weitem nicht nur in der IT-Branche

bedeutsam ist die Region um Bangalore; hier findet sich eine große Basis produzierender Unternehmen in den Bereichen Maschinenbau und Spezialprodukte für die Luftfahrtindustrie. Rund um die Stadt Chennai (früher: Madras) sind ebenso etliche deutsch-investierte Unternehmen zu finden wie – stark zunehmend – in dem Staat Gujarat (Ahmedabad und Baroda), der als besonders aufgeschlossen gegenüber Industrieansiedlungen gilt.

Dies ergibt oft mehrere Standort-Optionen. In einem Land von der Größe eines Kontinents spielen bei der Standortwahl naturgemäß die Nähe zu wichtigen Kunden und Lieferanten ebenso wie der Zugang zu passender Infrastruktur und ein Umfeld mit qualifizierten Mitarbeitern eine große Rolle. Eine Gesamtbetrachtung aller Faktoren ist erforderlich. Es gibt in Indien selten "den einen richtigen" Standort. Für viele produzierende deutsche Unternehmen ergeben sich erfreulicherweise oft mehrere denkbare Regionen.

Die Anbindung an einen einzelnen Schlüsselmitarbeiter oder Kooperationspartner ist erfahrungsgemäß kein ausreichendes Kriterium für die Standortwahl, sondern kann nur ein Faktor bei sachlich bewerteten Optionen sein.

Die indische Geschäftskultur erfordert das Pflegen persönlicher Kontakte in jeder Phase der Geschäftsbeziehung, sodass ab einer gewissen Größenordnung im indischen Markt in vielen Fällen das Einrichten von Zweigbüros/Vertriebsstützpunkten in mehreren anderen indischen Regionen sinnvoll und ab einem bestimmten Punkt auch erforderlich sein wird.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Gerade auf den "ersten Blick" finden sich zwischen Deutschland und Indien durchaus kulturelle Parallelen. Unterschiede ergeben sich häufig eher auf den zweiten und den folgenden Ebenen. So ist die Bedeutung von Religion und religiösen Festen und Feiertagen (egal welcher Glaubensrichtung) weit verbreitet und traditionell groß. Eine im Vergleich zu Deutschland höhere Bedeutung hat die eigenen "Familie", wobei hier ein Familienverbund über mindestens drei Verwandtschaftsgrade umfasst wird. Im modernden Indien ergeben sich viele Durchbrechungen und Besonderheiten in diesen Bereichen, bei genauerem Hinsehen ist es aber hilfreich, diese Themen stets im Auge zu behalten, auch wenn sie äußerlich bei "Urban Professionals", welche als berufstätiges Paar in modernen Hochhausapartments wohnen, nicht im Vordergrund stehen.

Diese Unterscheidung zwischen – wichtigen – äußeren ersten Eindrücken und den tiefergehenden Faktoren begleitet die meisten westlichen Betrachter bei allen Kontakten in oder mit Indien.

Die Erfahrung zeigt, dass mindestens die Hälfte der Krisen und Herausforderungen bei der Steuerung indischer Tochtergesellschaften und Joint Ventures in Defiziten bei der Einschätzung der lokalen Strukturen und der Kommunikation ihre Wurzel haben. Es finden sich für deutsche Unternehmen in Indien wichtige Faktoren, welche den Zugang zum Land und zu den Menschen im ersten Schritt wesentlich erleichtern: Englisch ist die anerkannte Geschäftssprache und generell auch offizielle Amtssprache. Auch die Rechnungslegung erfolgt in englischer Sprache. Vertreter deutscher Unternehmen treffen auf lokale Geschäftspartner, welche häufig Erfahrungen im westlichen Ausland gesammelt haben und entsprechend flüssig kommunizieren. Eine Verständigung ist ohne Sprachmittler möglich, und gerade in der Phase des Kennenlernens entsteht häufig ein außerordentlich positiver erster Eindruck. Es finden sich sogar immer wieder Mitarbeiter, die in Deutschland ausgebildet wurden, insbesondere im technischen Bereich.

Die genannten Faktoren bleiben auch bei längerer Aktivität in Indien als positive Aspekte erhalten. Ergänzend ergeben sich jedoch wichtige weitere Aspekte, die die positive Erfahrungen trüben können und ein Geschäftsrisiko darstellen, wenn ihnen nicht wirksam begegnet wird. Diese Aspekte bei der Strukturierung und Steuerung der Tochtergesellschaft von Anfang an zu berücksichtigen, erfordert naturgemäß zusätzlichen Aufwand; dadurch wird das Engagement jedoch zukunftssicher und belastbar aufgestellt.

Die gemeinsame englische Sprache wird in der indischen Geschäftskultur in vielen Fällen mit wesentlichen Nuancen und Modifikationen verwendet. Weithin bekannt ist die indische Aussage "No problem!", was genau das bedeuten kann, aber auch, dass man sich mit dem Thema ernsthaft beschäftigen wird – mit offenem Ausgang. Gerade gegenüber dem respektierten Gast wird ein "Nein" oder ein "Unmöglich!" nicht direkt geäußert, vielmehr wird aus einem "Nein" die Antwort "Daran können wir arbeiten" und aus der Feststellung "Dies ist faktisch oder rechtlich offensichtlich unmöglich" die Formulierung "Dies könnte schwierig werden". Hier ist es entscheidend, sensibel zu bleiben für die Zwischentöne und stets einen "Plan B" im Auge zu behalten.

Der Vertreter eines deutschen Unternehmens in Indien begegnet einer außerordentlich hoch entwickelten Verhandlungskultur und Gestaltungsfreude. Sind solche Kenntnisse in der eigenen Tochtergesellschaft vorhanden, so ist dies ein wesentlicher Erfolgsfaktor

für den indischen Markt. Bei der Wahrung der Interessen der Muttergesellschaft muss kreativer Verhandlungsführung jedoch durch genaue Vorbereitung und Strategie begegnet werden. Ebenso muss die Dynamik lokaler Mitarbeiter, insbesondere im Bereich des Vertriebs, durch Vorgaben und genaue Nachverfolgung kanalisiert werden, um zu vermeiden, dass das Mutterhaus vom Eigenleben der Tochtergesellschaft "überrollt" wird.

Indische Ansprechpartner deutscher Unternehmen verfügen häufig über sehr gute Kenntnisse im technischen Bereich, sind aber in dem - auch für lokale Unternehmer sehr komplexen - regulatorischen Umfeld nicht voll orientiert. Auch gab es in den letzten 10 Jahren erhebliche rechtliche Änderungen, welche nur dieienigen wahrgenommen haben, die sich auch lokale kompetente Berater "leisten". Bei grenzüberschreitenden Vorhaben ergeben sich jedoch oft erhebliche fachliche Defizite lokaler Berater. Dies wird aber selten offen zugegeben, vielmehr wird - auf den ersten Blick überzeugend - eine "Lösung" präsentiert oder – rhetorisch sehr überzeugend – zumindest "generell" in Aussicht gestellt. Unangenehm ist es dann, wenn die vermeintliche Lösung zur Grundlage vertraglich verbindlicher Vereinbarungen gemacht wird, sich dann aber nicht realisieren lässt, etwa weil das deutsche Unternehmen aus Gründen der Compliance-Richtlinien ein Vorgehen ablehnt, das der indische Partner "stillschweigend" für ortsüblich hielt. Der langlaufende Vertrag über eine exklusive Kooperation ohne sinnvolle Ausstiegsmöglichkeiten wird dann zur Belastung, da er den indischen Markt "blockieren" kann. Die schon erwähnte Zweitmeinung zu den regulatorischen Kernfragen des Vorhabens gibt hier die nötige solide Basis für das Vorgehen, ebenso wie eine sachgerechte Begleitung der Vertragsgestaltung in dem formalistischen Rechtssystem des indischen Common Law. Eine sichere Grundlage bereits für erste Gespräche mit potenziellen indischen Partnern bietet die frühzeitige Einbindung von Ansprechpartnern, die "auf der eigenen Seite" stehen und die auf sensible Themen

Es ist eine andauernde Aufgabe, die Kommunikation und die sich daraus entwickelnde Steuerung der indischen Gesellschaft zu pflegen und bei Diskrepanzen frühzeitig und gesichtswahrend einzugreifen. Das persönliche Gespräch hat einen entscheidenden Stellenwert in der Kommunikation; dies gilt nicht nur gegenüber dem externen Kunden, sondern besonders auch intern. Ist ein persönliches Treffen nicht möglich, ist ein Telefonat oder vorzugsweise ein Videogespräch für alle potenziell sensiblen Themen erforderlich. Die Ansprache per E-Mail ist als flankierende Maßnahme vorbereitend und sodann für die Dokumentation der Ergebnisse erforderlich. Bloße E-Mail-Mitteilungen über bedeutsame Themen, aus deutscher Sicht sinnvoll aus Gründen der Klarheit, werden auf indischer Seite sehr häufig als "unangemessen" und "arrogant" empfunden und oft auch nicht beachtet, sofern sie nicht vom persönlichen Gespräch begleitet werden.

Die passende Mischung aus eigener Einschätzung und dem Hinnehmen lokaler Parameter muss beim Aufbau und bei der Entwicklung des lokalen Mitarbeiterteams gefunden werden. Auch in Indien besteht ein - für deutsche Unternehmen oft ungewohnter - Ansatz, stark hierarchisch zu arbeiten und zudem Informationen als "eigenes Wissen" zu sammeln und möglichst nicht zu teilen. Es besteht auch aufseiten vieler indischer leitender Mitarbeiter der Anspruch, die Kommunikation mit dem deutschen Mutterhaus streng zu kontrollieren, auch um einen Oualitätsansatz zu erfüllen und die eigene Autorität zu sichern. Mit Kenntnis dieser oft bestehenden Neigungen kann bei der Bildung des Teams und der Festlegung und Handhabung der Abläufe von Anfang an vorgegeben werden, dass z. B. der Leiter Finanzen stets einen eigenen Kommunikationsweg zu der Finanzabteilung im Mutterhaus offen hat. Dies gilt entsprechend für andere Teammitglieder und die Ansprechpartner in Deutschland. Dies erfordert jedoch bei der Mitarbeiterauswahl überdurchschnittliche sprachliche und fachliche Fähigkeiten als Einstellungskriterium. Eine direkte Kommunikation fördert eine enorm positive Motivation bei den Mitarbeitern sowie einen effizienteren Ablauf und die frühzeitige Wahrnehmung eines etwaigen Korrekturbedarfs. Dies darf nicht dazu führen, dass die Stellung des lokalen Geschäftsleiters/Geschäftsführers beeinträchtigt wird. Die Erfahrung zeigt, dass der richtig ausgewählte und geführte Geschäftsleiter dies vielmehr als Entlastung empfinden kann - mit der Möglichkeit der Konzentration auf Kernaufgaben.

Die beschriebenen Strukturen sind in formalen Regeln und Vereinbarungen, z. B. Anstellungsverträgen, in der lokal passenden Weise festzulegen. Am Anfang eingegangene "Provisorien" und "Kompromisse" sind später oft nur mit großem Aufwand oder unter Austragung von Konflikten zu lösen.

Der indische Arbeitsmarkt bietet gerade in den genannten Regionen mit ausländischen Investitionen sehr gut qualifizierte und auch kulturell flexible indische Mitarbeiter aller Hierarchiestufen. Die Tätigkeit für ein ausländisch investiertes Unternehmen wird für bisher nur lokal tätige "High Potentials" besondere Aufstiegschancen bieten. In rein indischen mittelgroßen Unternehmen stehen viele Funktionen nur Mitgliedern der Inhaberfamilie offen. Dieser Unterschied zu deutschen international tätigen Unternehmen kann sehr gute lokale Fachkräfte anziehen und auch langfristig binden.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Aus der vorstehenden Darstellung wird bereits deutlich, dass es wichtige Unterschiede geben wird zwischen der kulturellen Sichtweise eines deutschen international tätigen Unternehmens und der Sichtweise des lokalen Managements und lokaler Mitarbeiter.

Aufgrund der großen Vielfalt Indiens und der Menschen besteht hier aber auch die enorme Chance, über die Auswahl und Förderung der "richtigen" Mitarbeiter die eigene Unternehmenskultur in die Tochtergesellschaft zu transportieren. Es kann hier naturgemäß auch in Indien entscheidend sein, diejenigen Aspekte auszuwählen, die für entscheidend gehalten werden, ohne lokale kulturelle Grundlagen ungewollt zu erschüttern. Die immer wieder bestehende streng hierarchische Sichtweise indischer leitender Mitarbeiter wird bezüglich der Strukturen einer indischen Tochtergesellschaft häufig ergänzt um die Sichtweise, dass Mitarbeiter aller Stufen, vom Produktionsleiter bis zur Reinigungskraft, zum Unternehmenserfolg beitragen und entsprechende Anerkennung verdienen. Die (sinnvolle) Einbeziehung auch "niederer" Mitarbeiter in Firmenveranstaltungen etc. führt unter Umständen zunächst zu gewissem Befremden, wird aber als "deutsche Unternehmenskultur" oft dazu führen, dass die Fluktuation in diesen Bereichen stark sinkt. Der Einrichter und Bediener einer Maschine wird aus deutscher Sicht stets als zentral wichtige Funktion gesehen. Aus indischer Sicht ist darauf zu achten, dass hier nicht stillschweigend eine manuelle und daher "niedere Tätigkeit" angenommen wird. Schulungen verschiedener Art werden aus indischer Sicht zunächst durch dieienigen wahrgenommen, welche Bediener "überwachen", aber nicht selbst tätig werden. Dies ist in der Regel naturgemäß aus deutscher Sicht kontraproduktiv. Die Einführung und das selbstbewusste Vertreten einer "deutschen Sichtweise" sind daher in diesen Fällen bewusst zu betreiben und ist auch eine klare Notwendigkeit. In der Praxis zeigt sich, dass die "richtigen" Mitarbeiter aller Hierarchiestufen eine solche Kultur sehr schätzen. Es muss aber auch beachtet werden, dass gerade leitende Mitarbeiter "traditioneller" Hierarchieauffassung frühzeitig zur Verhaltensänderung motiviert werden müssen, mit der Option, auch eine Trennung in Kauf zu nehmen.

Wie schon anderweitig angesprochen, besteht aus der Vergangenheit in vielen Wirtschafts- und Lebensbereichen eine unschöne Tradition der "informellen Gefälligkeiten" und einer entsprechenden Erwartungshaltung von offiziellen Stellen und immer wieder auch Geschäftspartnern. Dies kollidiert naturgemäß mit den modernen Verhaltensregeln international tätiger Unternehmen. Der erste Schritt ist, auch hier ein Bewusstsein für etwaig vorhandene Probleme zu entwickeln. Lokale Mitarbeiter, die bisher bei rein indischen Unternehmen tätig waren, werden das Thema Korruption als nicht einmal erwähnenswert einordnen. Häufig wird es auch am Rande und im Nebensatz erwähnt, und zwar mit der Aussage "Sie wissen ja, wie das so ist hier in Indien". Die Hingabe von Gefälligkeiten wird als im besten Interesse des Unternehmens gesehen, um Verzögerungen oder Beanstandungen auf dem kleinen Dienstweg zu bewältigen. Diese Sichtweise entspricht nicht mehr den modernen Anforderungen an Geschäftstätigkeiten in Indien. Die neue indische Rechtslage und Verfolgung dieser Aspekte führt zu persönlichen Risiken

der handelnden Personen und der Mitglieder der Geschäftsleitung. Eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit in Indien ist sehr wohl auch ohne das Akzeptieren angeblicher "Traditionen" in diesem Bereich möglich. Das klare Kommunizieren von entsprechenden Regeln und Grundhaltungen ist hier eine wesentliche Hilfe für die Teams vor Ort. Das ausländisch investierte Unternehmen kann von Anfang an gegenüber externen Stellen deutlich machen, alle Formalien ohne "gebührenpflichtige Abkürzungen" durchlaufen zu wollen. Dieses "Image" führt dazu, dass die entsprechenden "Erwartungen" externer Stellen schnell zurückgehen. Immer wieder deutlich wird dies im Bereich der Steuerveranlagungen. Ein Unternehmen, welches beispielsweise die erste Anfrage des Finanzamts nicht durch informelle Verhandlungen, sondern durch Abarbeitung der Sachfragen beantwortet, wird hier Respekt bei den Institutionen aufbauen und die Stellung auch für die Zukunft verbessern. Voraussetzung für die Aufrechterhaltung einer solchen Stellung ist naturgemäß, dass das Mutterhaus über die laufenden Sachthemen und Anfragen orientiert ist und Gelegenheit hat, auf die Bearbeitung Einfluss zu nehmen. Auch hier benötigt die deutsche Gesellschaft daher eine passende Abstimmung zwischen (impraktikabler) Detailkontrolle und dem bloßen "Laufenlassen" der lokal handelnden Personen.

Immer wieder ist auch festzustellen, dass für indische Mitarbeiter die Erwartungen und im Erfolgsfall auch die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber recht ähnlich ausgestaltet sind wie gegenüber einem Familienverbund. Ein deutsches mittelständisch geprägtes Unternehmen wird eine derartige Kultur in Teilen aber gut nachvollziehen können. Die individuelle Wahrnehmung des Mitarbeiters mit seinen auch sozialen Bedürfnissen wird umgesetzt durch Interesse an der persönlichen Situation und dementsprechenden eventuellen Herausforderungen. Es fördert eine positive Bindung an das Unternehmen, wenn im Falle familiärer Herausforderungen Verständnis aufgebracht wird. Ein definierter Rahmen ist hier aber absolut erforderlich, um einen ordnungsgemäß laufenden Betrieb sicherzustellen. Es ist in Indien beispielsweise ohne großen Kostenaufwand möglich, neben den Kindern auch die Eltern des Arbeitnehmers in eine (im Umfang allerdings stets begrenzte) Gruppen-Krankenversicherung aufzunehmen. Damit sendet das Unternehmen ein Signal, dass es die lokalen Realitäten anerkennt und entsprechend handelt.

3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Indische Unternehmen bewegen sich in einem regulatorischen Umfeld, welches ähnlich dicht und komplex ist, wie man es etwa in Deutschland oder den USA erwartet. Naturgemäß bestehen andere Schwerpunkte. So ist der grenzüberschreitende Kapitalverkehr zwar generell für alle relevanten Vorgänge möglich, muss aber den verwaltungsrechtlichen Rahmen erfüllen. Die Neigung, die Tochtergesellschaft pragmatisch kurzfristig mit

Geldmitteln zu versorgen, ist kaufmännisch nachvollziehbar. Eine Überweisung durch das Mutterhaus wird auch in der Regel kurzfristig ausgeführt und in Indien gutgeschrieben. Zahlungen aus dem Ausland lösen jedoch in diversen Fällen fristgebundene Meldepflichten aus, für deren Nichtbeachtung die Geschäftsführer persönlich haften. Fehler erfordern daher zumindest aufwendige Verwaltungsverfahren zur Heilung. Gesellschafterdarlehen aus dem Ausland sind nur nach vorheriger rechtlicher Prüfung zulässig.

Auch in Indien wird es für eine deutsche Muttergesellschaft gelten, die Balance zu finden zwischen einem Nachvollziehen aller Einzelbestimmungen und dem blinden Vertrauen gegenüber Informationen und Angaben des Teams vor Ort, Auch hier gilt, dass im Geschäftsbetrieb ansonsten versierte Mitarbeiter die Besonderheiten ausländisch investierter Unternehmen oft nicht genau kennen und immer wieder dazu neigen, Lücken durch Improvisation oder "Verschieben des Themas" zu überdecken. Umgekehrt ist festzustellen, dass Mutterhäuser entsprechenden Mahnungen und Nachfragen der lokalen Mitarbeiter oft nicht genügend Bedeutung beimessen. Die lokalen Mitarbeiter fühlen sich im Ergebnis dann "allein gelassen". Eine fachlich passende Unterstützung gerade für komplexe Themen führt zur Verbesserung der Motivation der lokalen Mitarbeiter und gibt Raum für die Konzentration auf das Wesentliche. Beispielsweise gilt dies für die bereits erwähnten Regelungen des Rechts des grenzüberschreitenden Geldverkehrs. Der Aufbau von offenen Salden mit ausländischen Debitoren oder Kreditoren in den Büchern der indischen Gesellschaft ist rechtlich begrenzt. Dies "passt" häufig nicht zu der Geschäftsplanung und wird daher oft ignoriert, gerade auch, weil Nachfragen der Behörden nur gelegentlich auftreten. Bei der Auswertung des Jahresabschlusses oder auch bei dem Versuch, alte Forderungen per Überweisung zu begleichen, stellen der Prüfer oder die Hausbank dann Rechtsverstöße fest. Diese Positionen müssen dann aufwendig geprüft und schließlich mit großem Kosten- und Zeitaufwand bereinigt werden

Das indische Rechtswesen gilt als "komplex" und "ineffizient". Diese Sicht beruht oft auf fehlendem Verständnis und unnötigen Lücken in den Vorarbeiten.

Im indischen Common Law wird erwartet, dass die Parteien für alle relevanten formalen und inhaltlichen Themen eine ausführliche schriftliche Regelung treffen. Für viele grundlegende Themen, auch für Fragen der Kriterien in Bezug auf Schriftform, Vertretungsnachweis und Zustellung von Mitteilungen fehlt es an einer klaren gesetzlichen Regelung. Es ist deshalb notwendig, bedeutsame oder langfristige Geschäftsbeziehungen sorgfältig vertraglich zu regeln – oft sehr viel ausführlicher, als dies im deutschen Umfeld erwartet wird. Lücken und Mängel in der Deutlichkeit der Sprache führen zu Rechtsunsicherheiten, welche die Basis für Verhandlungen mit dem Geschäftspartner schwächen und zu

Merkposten

Indien ist für deutsche Unternehmen nach wie vor ein Markt mit zahlreichen attraktiven Möglichkeiten. Sprache und Kultur sind im ersten Schritt leicht zugänglich, sie bedürfen aber einer respektvollen und fundierten Betrachtung, will man langfristig erfolgreich sein. Unternehmenskultur deutscher mittelständisch geprägter Weltmarktführer kann gut auf die indischen Verhältnisse angepasst werden. Respekt vor dem komplexen regulatorischen Umfeld ermöglicht nachhaltig erfolgreiche Aktivitäten.

Einbußen führen. Die Sprache von Dokumenten ist an die Anforderungen des Common Law in Indien anzupassen. Die bloße, auch fachkundige, Übersetzung deutscher Standardverträge führt auch dann zu großen Rechtsunsicherheiten, wenn die angestrebte Regelung im indischen Recht auch bekannt ist. Zum Beispiel ist die Regelung des Rechts zur außerordentlichen Kündigung aus wichtigem Grund im deutschen Recht als Generalklausel anerkannt und knapp zu regeln, im indischen Vertrag nur dann durchsetzbar, wenn mit zahlreichen Beispielen und ausdrücklich und ausführlich erläutert und als Ausnahme von der ansonsten geltenden Regel-Laufzeit des Vertrages verhandelt wird.









Iran

Der Iran bedeckt eine Fläche von 1,6 Millionen Quadratkilometern und ist damit beinahe fünfmal so groß wie Deutschland – bei vergleichbarer Einwohnerzahl. Mit einem geschätzten BIP von knapp 350 Milliarden Euro im Jahr 2017 ist der Iran nach Saudi-Arabien die größte Volkswirtschaft des Nahen Ostens, mit einer überdurchschnittlich jungen, gut ausgebildeten und konsumfreudigen Bevölkerung. Geographisch bietet der Iran eine enorme Bandbreite, die von der subtropischen Südküste über die trockenen Wüsten und Salzseen im Landesinneren bis hin zu den Gletschergebirgen im Norden reicht. Mit seiner jahrtausendealten Hochkultur bietet der Iran unzählige kulturelle Sehenswürdigkeiten, unter denen die UNESCO mehr als ein Dutzend Städte und Bauwerke zum Weltkulturerbe ernannt hat.

Auch ethnisch ist der Iran als Vielvölkerstaat mit zahlreichen Ethnien und Sprachen von großer Vielfalt gekennzeichnet. 98 Prozent der iranischen Bevölkerung sind Muslime, davon 89 Prozent Schiiten (Perser, Aserbaidschaner, Araber, Luren) und neun Prozent Sunniten (Turkmenen, Balutschen, Kurden). Die restlichen zwei Prozent entfallen auf armenische und syrische Christen, Juden, Zoroastrier und Baha'i. Amtssprache ist das zur indogermanischen Sprachfamilie gehörende Farsi, welches mit den Zeichen des arabischen Alphabets geschrieben wird.

Nach Gründung der Islamischen Republik (Velayat-e Faqih) am 1. April 1979 wurde die Monarchie abgeschafft und eine präsidentielle Theokratie etabliert. Hauptstadt Irans ist Teheran mit derzeit ca. 12 Millionen Einwohnern. Trotz seiner großen Fläche wird der Iran in seinen insgesamt 31 Provinzen, den sogenannten "Ostans", dezentral über Provinzregierungen verwaltet.

Im Zuge des seit 2006 verschärften Atomstreits mit dem Iran wurden zahlreiche internationale Wirtschafts- und Finanzsanktionen gegen das Land verhängt, mit dem Ziel, das iranische Atomprogramm zu stoppen. In der Folgezeit kam der internationale Handel mit dem Iran nahezu vollständig zum Erliegen, was die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Irans enorm beeinträchtigte und unter anderem zu einem starken Wertverfall der Landeswährung, hoher Arbeitslosigkeit, sinkenden Exporteinnahmen und somit schließlich zu einem deutlichen Rückgang des iranischen Bruttoinlandsproduktes führte.

Erst im Zuge des 2015 zwischen dem Iran und den "5+1-Staaten" China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Russland und den USA ausgehandelten Atomabkommens

wurden die internationalen Sanktionen erstmals wieder gelockert. Das durch UN-Resolution 2231 völkerrechtlich verbindliche Abkommen gibt über einen Zeitraum von zehn Jahren einen gemeinsamen Aktionsplan der Unterzeichnerstaaten vor, um Irans Atomprogramm einer ausschließlich zivilen Nutzung zuzuführen. Im Gegenzug sollen die gegen den Iran bestehenden Sanktionen schrittweise aufgehoben werden. Die EU ist zum Implementation Day am 16. Januar 2016 ihrer Verpflichtung bereits nachgekommen und hat zahlreiche Sanktionen gegen den Iran aufgehoben, so auch sämtliche Finanzsanktionen.

Weiterhin in Kraft sind die Sanktionen zur Verhinderung der Verbreitung von Atomwaffen, das EU-Waffenembargo sowie die EU-Menschenrechtsverordnung. Auch die USA lockerten zum Implementation Day zunächst bestehende Sanktionen gegen den Iran, so insbesondere die sogenannten "Secondary Sanctions", welche "Non-US-Persons" jegliche Geschäftstätigkeit mit dem Iran untersagten. Doch unter Berufung auf das iranische Raketenprogramm und anhaltende Menschenrechtsverletzungen haben die USA bisher von weiteren Sanktionslockerungen abgesehen und seit 2017 wieder erneut die Geschäftstätigkeit von US-Personen mit dem Iran eingeschränkt.

Dennoch gilt der Iran heute als das Land der großen Entwicklungspotenziale und zahlreichen Geschäftsmöglichkeiten. Aufgrund seiner hoch diversifizierten Volkswirtschaft und der teilweise stark veralteten Technologien hat der Iran nach über einem Jahrzehnt des Stillstands einen enormen Nachhol- und Modernisierungsbedarf, vor allem im Fahrzeugbau, Maschinen- und Anlagenbau, Agrar- und Gesundheitssektor, in der Umwelttechnik, Chemieindustrie, Erdöl- und Erdgasindustrie, in den Erneuerbaren Energien, in der Textilindustrie sowie in weiten Teilen der iranischen Infrastruktur.

Doch der Iran ist nicht nur ein Land der Potenziale, sondern auch der großen Herausforderungen. Die allgegenwärtige Einflussnahme des Staates auf die heimische Wirtschaft, eine überbordende Bürokratie und weitverbreitete Korruption, eine hohe Inflationsrate sowie ein durch unverändert große Arbeitslosigkeit zunehmend steigender sozialer Druck sind nur einige der Themen, denen sich die iranische Regierung in den kommenden Jahren wird stellen müssen. So ist es auch ein erklärtes Regierungsziel, das Wirtschaftswachstum im Land zu fördern, auch durch Ansiedlung ausländischer Direktinvestitionen, und so die bestehenden Belastungen der heimischen Wirtschaft sukzessive abzubauen. Die Ergebnisse der Parlamentswahlen vom Februar 2016 sowie der Präsidentschaftswahlen vom Mai 2017 haben gezeigt, dass dieser von Staatspräsident Hassan Rohani eingeschlagene Kurs auch von weiten Teilen der iranischen Bevölkerung getragen wird.

Dennoch wird wohl die geringe Transparenz der iranischen Wirtschaft mit einer mangelhaften Verfügbarkeit von Informationen zu Unternehmensstruktur, Geschäftstätigkeit und Bonität potenzieller iranischer Geschäftspartner auch in absehbarer Zeit eine der wesentlichen Herausforderungen ausländischer Investoren im Iran bleiben.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Jede Gesellschaft verfügt über ein bestimmtes soziokulturelles Erbe, das Teil des kollektiven Gedächtnisses eines Volkes ist und durch dessen historische Erfahrungen geprägt wird. Das gilt insbesondere für ein Land wie dem Iran, dessen Kultur wohl zu den ältesten Kulturen der Menschheit gehört.

Die heutigen Kulturstandards im Iran wurden maßgeblich durch das altiranische Königtum, die antike Religion des Propheten Zarathustra sowie den schiitischen Islam geprägt. Besonders auf das persische Königtum und die jahrtausendealte Kultur ihres Landes sind Iraner sehr stolz; es ist die Basis ihres Nationalgefühls. Die altpersische Kultur existierte bereits tausend Jahre vor dem Islam und für Iraner war es seit jeher wichtig, ihre Kultur und Tradition für ihre Nachkommen zu bewahren. So ist es ihnen gelungen, trotz zahlreicher Eroberungen und Besatzungen, bis heute ihre kulturelle und sprachliche Identität zu bewahren. Aus diesem Grund möchten Iraner auch keinesfalls als Araber bezeichnet werden, und eine angemessene Berücksichtigung dieser Tatsache durch europäische Ausländer hinterlässt bei iranischen Geschäftspartnern stets einen sehr guten Eindruck.

Ähnlich wie in anderen Ländern der Region ist die iranische Kultur sehr beziehungsorientiert, weshalb eine langfristige erfolgreiche Geschäftsbeziehung mit iranischen Partnern eine solide Beziehungsebene voraussetzt. Dabei ist eine persönliche Kommunikation entscheidend, ebenso wie eine Kontinuität und Stetigkeit des Geschäftskontakts. In Verhandlungen sprechen Iraner am liebsten mit dem Chef und erwarten von Verhandlungsführern somit eine eigene Entscheidungskompetenz.

Zu Terminen mit iranischen Geschäftspartnern sollten europäische Investoren viel Zeit und Geduld mitbringen, denn Pünktlichkeit im westlichen Sinne ist im Iran nicht so wichtig und kann sogar als Zeichen für mangelhafte Flexibilität verstanden werden.

Anders als die in Deutschland und weiten Teilen Europas üblichen Umgangsformen ist

der persische Kommunikationsstil sehr indirekt. Eine Frage wird kaum jemals mit einem klaren "Nein" beantwortet werden, die von iranischer Seite zu erwartenden Antworten sind eher diplomatisch, häufig auch unbestimmt. Ein "Ja" kann somit oft auch ein "Vielleicht" oder "Warum nicht?" bedeuten.

Ein weiteres Kernkonzept der persischen Kultur heißt "Tarof", das rituelle Anbieten und Ablehnen von Gegenständen, Nahrungsmitteln und Geld. Nach dem Empfinden der Iraner sorgt es für eine gute Stimmung zwischen den Gesprächspartnern und stellt sicher, dass die Beziehungen auch weiterhin gut sind. Tarof tritt in vielen Formen auf. Zum Beispiel kann es vorkommen, dass ein Taxifahrer, am Ende der Fahrt nach dem Preis gefragt, zunächst keinen Fahrpreis nennen möchte. Nehmen ausländische Besucher das Angebot einer kostenlosen Fahrt dankend an, fährt ihnen der Taxifahrer nicht selten hinterher, um doch noch sein Geld einzutreiben. Das Angebot einer kostenlosen Fahrt ist lediglich eine Höflichkeitsfloskel, ein Tarof. Dieses Ritual gibt es überall im Alltag der Iraner und für die damit meist nicht vertrauten Ausländer bringt es so manche Kuriosität mit sich.

2. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Für europäische Investoren sind Suche und Auswahl geeigneter Führungskräfte für ihr Irangeschäft so bedeutsam wie herausfordernd. Sicherlich sind aus dem Ausland in die Heimat zurückgekehrte lokale Führungskräfte insoweit besonders willkommene Kandidaten, haben sie doch eine Sensibilisierung für etwaig abweichende Denkweisen und Handlungseigenarten verschiedener Kulturen und somit einen nennenswerten Vorteil bei der lokalen Umsetzung internationaler Geschäftsstrategien. Doch die Auswahl für solche interkulturell qualifizierten Manager ist in Iran derzeit noch überschaubar.

Für iranische Führungskräfte steht meist die kurzfristige Maximierung des Unternehmensgewinns im Zentrum ihres Handelns, da Gewinn und finanzieller Erfolg als die ultimativen Messgrößen ihrer Kompetenz betrachtet werden. Die für eine westliche Unternehmensführung und -entwicklung wesentlichen Aspekte wie ein solides Wachstum, Innovation, Kunden- und Marktorientierung sowie nachhaltiges Wirtschaften spielen eine oftmals nur untergeordnete Rolle und müssen dem lokalen Management unter Berücksichtigung des vom europäischen Markt stark abweichenden kulturellen Kontext Irans erst vermittelt werden.

Auch bei der Mitarbeiterführung und Implementierung von Personalsystemen in lokalen Tochtergesellschaften muss die iranische Mentalität angemessen berücksichtigt werden. Die in Europa üblichen Führungsinstrumente und Methoden einer Leistungsbeurteilung sind im Iran weitestgehend unbekannt. Von iranischen Mitarbeitern wird regelmäßig

kein selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten erwartet, da dieser Ansatz wohl voraussetzen würde, dass eine sachlich begründete Kritik konstruktiv geäußert und aufgenommen wird. Dies ist aufgrund des im Iran vorherrschenden indirekten Kommunikationsstils aber problematisch. Auch sachbezogene Kritik wird häufig als unmittelbarer Angriff auf die eigene Person verstanden und entsprechend übel genommen. Darüber hinaus sind die informellen Strukturen in lokalen Unternehmen deutlich ausgeprägter als in Europa und unterminieren in vielen Fällen die offiziellen Hierarchien und Prozesse.

3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Potenzielle europäische Investoren, die ihre Geschäftsaktivitäten im Iran auf- oder ausbauen wollen, sollten sich zuvor eingehend über das regulatorische Umfeld und andere individuelle Besonderheiten des iranischen Marktes informieren. Ein nur unvollständiges Vorwissen oder auch eine nicht hinreichend adaptierte Übertragung von Geschäftsstrategien aus Industrieländern in den iranischen Wachstumsmarkt haben bereits viele Unternehmen zum Misserfolg geführt. Infolge der langjährigen und vielschichtigen Sanktionen gegen den Iran sind dessen außenwirtschaftliche Regelungen oftmals entweder neu erlassen oder aber stark veraltet und somit in der Praxis häufig nicht den Anforderungen eines modernen internationalen Geschäftsverkehrs gewachsen. Im Zusammenspiel mit den vielschichtigen innen- und außenpolitischen Einflüssen zeichnet sich der iranische Markt durch eine besonders hohe Komplexität aus. Diese zu durchdringen, erfordert bereits im Vorfeld einer Investition eine intensive Analyse des iranischen Marktes, um eine angemessene Strategie identifizieren und etwaige Risiken korrekt einschätzen zu können.

Die aktuelle iranische Wirtschaft ist eine Mischform aus staatlich gelenkter Planwirtschaft und kapitalistischer Marktwirtschaft westlicher Prägung. Der Staat besitzt teilweise Verfügungsgewalt über Produktionsmittel und entscheidet über Kapital und Investitionen, sodass es sich bei der iranischen Unternehmenslandschaft um eine Kombination aus Privatsektor und staatlichen Unternehmen handelt. Letztere dominieren vor allem die Sektoren der Erdöl- und Erdgasindustrie, der Petrochemie, des Maschinenbaus, der Metallverarbeitung und Rüstungsindustrie, aber auch der Energieversorgung, des Bankenwesens, der Versicherungen und des Verkehrs. Das Genossenschaftswesen und (teilweise religiös motivierte) Stiftungen spielen ebenfalls eine bedeutende Rolle. Die planwirtschaftlichen Strukturen schlagen sich somit auch auf die Preisbildung nieder, vor allem bei Benzin und Lebensmitteln. Schätzungsweise 60 Prozent der iranischen Volkswirtschaft sind staatlich kontrolliert, weitere 20 Prozent von halbstaatlichen Institutionen. Aufgrund seines großen Investitionsvolumens hat der privatwirtschaftliche Sektor

Irans aber dennoch eine besondere Bedeutung für die Wirtschaft des Landes. Bei einem Markteintritt ausländischer Unternehmen ist somit der mangelnden Homogenität des iranischen Marktes durch ein betont strategisches Vorgehen Rechnung zu tragen.

Für ausländische Investoren interessant kann auch eine Ansiedlung in einer der zahlreichen Freihandels- und Sonderwirtschaftszonen Irans sein. Diese Zonen dienen einer Erleichterung des internationalen Handels sowie der industriellen Betätigung dort angesiedelter Unternehmen und sollen so den Zufluss ausländischer Investitionen in den Iran fördern, unter anderem durch eine erhebliche Reduzierung der Formalitäten bei der Zollabwicklung und beim Zuzug ausländischer Arbeitskräfte, aber auch im Arbeitsrecht sowie im Banken- und Versicherungswesen.

Erneut mit dem Ziel, ausländische Investitionen zu begünstigen, hat der Iran mit dem "Foreign Investment Promotion and Protection Act" (FIPPA) schon vor Jahren ein unilaterales Investitionsschutzprogramm besonderer Güte geschaffen. Unter die Definition einer Investition in diesem Sinne fällt nicht nur die Bereitstellung von finanziellen Mitteln und Sachgütern wie Maschinen, technischen Geräten und Werkzeugen. Auch immaterielle Güter wie technisches Know-how und geistiges Eigentum können von einem Investitionsschutz unter FIPPA erfasst werden. Eine FIPPA-Lizenzierung kann außerdem nicht nur für Direktinvestitionen ausländischer natürlicher oder juristischer Personen beantragt werden, sondern auch für aus dem Ausland stammendes Kapital, das Iraner im Iran investieren. Der unter FIPPA gewährte Investitionsschutz umfasst unter anderem die folgenden Rechte und Privilegien:

- Schutz vor willkürlicher und entschädigungsloser Enteignung;
- Inländergleichbehandlung, wonach ausländische Investoren nicht schlechter gestellt werden dürfen als inländische Investoren;
- freie Repatriierung des investierten Kapitals und freier Gewinntransfer;
- zügige Bearbeitung von Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen für den Investor sowie sein Führungspersonal und seine Fachkräfte;
- · zollfreie Einfuhr von Arbeitsgeräten und Maschinen;
- Steuererleichterungen.

Ein ebenfalls wichtiges Thema ausländischer Investoren im Iran ist der umfassende Schutz von Produkten und geistigem Eigentum. Es sind zahlreiche Beispiele bekannt, in denen ausländische Unternehmen bei Markteintritt feststellen mussten, dass Wettbewerber die ausländische Marke bereits für sich registriert hatten und diese nun zur Vermarktung eigener Produkte verwendeten. Rechte an geistigem Eigentum sollten deshalb

Merkposten

Als Faustregel zur Überprüfung der Ernsthaftigkeit eines Angebots iranischer Geschäftspartner gilt, dass dieses zunächst mindestens zweimal freundlich abgelehnt werden sollte. Wiederholt der iranische Geschäftspartner sein Angebot nun erneut, kann es im Regelfall unbesorgt angenommen werden. schon vor dem eigenen Markteintritt umfassend geschützt werden. Das iranische Recht bietet insoweit gute Möglichkeiten für einen nationalen Schutz von Marken, Design und technischen Erfindungen. Darüber hinaus ist der Iran auch den wesentlichen internationalen Abkommen zum Schutz geistigen Eigentums beigetreten, die Unternehmen ein vereinfachtes Verfahren für einen international (auch im Iran) gültigen Schutz ihres geistigen Eigentums bieten.

Auch die Besteuerung ausländischer Unternehmen im Iran stellt regelmäßig einen erschwerenden Faktor ausländischer Direktinvestitionen dar. Zwar macht das iranische Steuerrecht grundsätzlich keinen Unterschied bei einer Besteuerung von ausländisch investierten und inländischen Unternehmen. Dennoch müssen im Iran niedergelassene ausländische Unternehmen mit einer sehr viel umfassenderen Prüfung ihrer Steuererklärungen durch den iranischen Fiskus rechnen als rein iranisch Steuerpflichtige. Da das iranische Steuersystem in seinen Arbeitsabläufen oftmals wenig transparent und somit für Steuerpflichtige im Vorfeld der eigentlichen Steuererklärung kaum einschätzbar ist, stellt dies in der Praxis ein relevantes Problem dar. Mit der Reform des "Direct Taxation Act" hat die iranische Regierung zwar schon im März 2016 die bisher wohl größte Gesetzesnovelle des iranischen Steuerrechts umgesetzt, mit dem erklärten Ziel einer Verbesserung von Transparenz und Effektivität des Besteuerungsverfahrens. Doch ob und inwieweit diese Reformbestrebungen tatsächlich zu Erleichterungen in dem Besteuerungsverfahren ausländischer Investoren im Iran führen können, wird abzuwarten bleiben.









Italien

Politisches System und aktuelle politische Situation

Italien ist eine parlamentarische Republik. Staatsoberhaupt ist der Staatspräsident, aktuell Sergio Mattarella (Verfassungsrichter und Mitte-links Politiker), der 2015 als Nachfolger von Giorgio Napolitano ins Amt gewählt wurde.

Im Nachgang zum gescheiterten Verfassungsreferendum und dem daraus folgenden Rücktritt Renzis, hat Ministerpräsident Paolo Gentiloni – der zuvor Außenminister in Renzis Kabinett war – Ende 2016 eine neue Regierung gebildet. Er verfolgte die politische Linie und die Reformpolitik Renzis zwar weiter, zusätzliche grundsätzliche Wirtschaftsreformen wurden aber im vergangenen Jahr nicht mehr vorgenommen. Einzige Ausnahme: Das italienische Parlament hat im vergangenen Oktober 2017 für ein neues Wahlrecht gestimmt, welches das politische System durch die Begünstigung koalitionsbereiter Parteien stabilisieren soll. Volksabstimmungen, die im Oktober 2017 zugunsten von mehr Autonomie für die norditalienischen Regionen Lombardei und Veneto ausfielen, sind für die Zentralregierung in Rom nicht bindend und mit der Autonomiebewegung in Spanien nicht vergleichbar.

Im März 2018 wurde in Italien ein neues Parlament gewählt. Sieger dieser Wahl wurden die EU-kritische Fünf-Sterne-Bewegung (Movimento 5 Stelle) mit dem Spitzenkandidaten Luigi Di Maio, die allein auf etwa 32,5 Prozent der Stimmen kam, sowie die im Wesentlichen aus den konservativen bzw. rechten Parteien Lega, Forza Italia und Fratelli d'Italia bestehende Mitte-rechts-Koalition (circa 37 Prozent), innerhalb welcher die Lega mit Matteo Salvini an der Spitze die meisten Stimmen erhielt. Abgestraft hingegen wurde die Mittelinks Koalition (gesamt knapp 23 Prozent), die u.a. aus der von Matteo Renzi geführte sozialdemokratische PD (Partito Democratico) gebildet wird und welche lediglich 18,7 Prozent der Stimmen erhielt. Von den sonstigen Parteien überschritt nur die aus Abspaltungen des linken Spektrums hervorgehende Liste Liberi e Uguali mit knapp 3,4 Prozent die in Italien geltende 3-Prozent-Hürde. Nachdem allerdings keines der politischen Lager die notwendige Mehrheit erlangt hat, um die Regierung stellen zu können, stehen nun vermutlich langwierige Sondierungs- und Koalitionsgespräche an, wobei auch Neuwahlen nicht ausgeschlossen werden können.

Zum Redaktionsschluss dieser Publikation Mitte Mai 2018 erschien die wahrscheinlichste Alternative die Bildung einer Regierung durch die Parteien Movimento 5 Stelle und Lega, wobei die Koalitionsgespräche noch nicht abgeschlossen waren.

Es bleibt in jedem Fall zu hoffen, dass im Licht der bereits spürbaren Erfolge die angesto-Benen Reformen und Privatisierungsschritte fortgeführt werden, um Strukturen aufzubrechen und neue Chancen für Investoren, Dienstleister und Zulieferer zu bieten.

Wirtschaftsentwicklung

Seit der Wirtschaftskrise in den Jahren 2007/2008 erholt sich die italienische Wirtschaft langsam, aber stetig. Das Wirtschaftsklima hat sich durch die angestoßenen Reformen der Renzi-Regierung leicht verbessert. Das Wirtschaftswachstum hat mit einem Plus von ca. 1,5 Prozent im Jahr 2017 das höchste Niveau seit sieben Jahren erreicht. Das Bruttoinlandsprodukt ist somit das vierte Jahr in Folge angestiegen. Prognosen zufolge soll es 2018 um 0,8 Prozent wachsen. Für die positive Entwicklung dürften der Anstieg der Anlageninvestitionen und des Privatverbrauchs sowie die anhaltende Exportnachfrage verantwortlich sein. Gründe für die höheren Investitionen sind die Zunahme von Aufträgen aus dem Inund Ausland einerseits und die Anreize für die Fortentwicklung der Industrie 4.0. Die Konsumfreudigkeit dürfte aufgrund der leichten Verbesserungen am Arbeitsmarkt weiter steigen. Von der weltweiten gesteigerten Nachfrage und von der Euro-Abwertung profitieren die Exporte. Eine steigende Inflationsrate macht sich jedoch bemerkbar und Beobachtern zufolge wird in den kommenden Jahren tatsächlich eine höhere Inflation erwartet.

Italien im Vergleich

Indikator	Einheit	Jahr	Italien	Deutschland	EU-28
Bevölkerung	1 000	2017	60 589	82 800	511 805
Bruttoinlandsprodukt (BIP) je Einwohner	Euro	2016	27 700	38 200	29 200
Wirtschaftswachstum	%	2016	0,9	1,9	2,0
Inflationsrate	%	2017	1,3	1,7	1,7
Anteil der 30- bis 34-Jährigen mit Hochschulabschluss	%	2016	26,2	33,2	39,1
Arbeitskosten je Stunde, Privatwirtschaft	Euro	2016	27,00	33,40	25,90
Erwerbslosenquote, 20- bis 64-Jährige	%	2016	11,5	4,1	8,4
Treibhausgasemissionen	1990=100	2015	84,5	73,4	77,9
Privathaushalte mit Breitbandzugang	%	2017	79	92	85

Quelle: Statistisches Bundesamt, Eurostat-Daten

Trotz der positiven Entwicklung des Wirtschaftsklimas, bleibt es nach wie vor bei den Strukturschwächen Italiens, dem bekannten Nord-Süd-Gefälle – industrieller Norden

versus armer, agrarisch geprägter Mezzogiorno. Die Produktivitätsschwäche verlangsamt das Wachstum. Eine Bankenkrise konnte gerade noch so verhindert werden. Die Staatsverschuldung der drittgrößten Volkswirtschaft der Währungsunion ist weiterhin sehr hoch; aus diesem Grund schneidet Italien im Vergleich zu den anderen EU-Ländern bei der Bewertung der Haushaltspläne schlecht ab. Berücksichtigt man hingegen auch implizite Schulden, die zukünftig entstehen würden, wenn alles weiterliefe wie bisher, so steht Italien im europäischen Vergleich relativ gut da (siehe hierzu das sogenannte Nachhaltigkeitsranking der Stiftung Marktwirtschaft, in welchem Italien sogar besser positioniert ist als Deutschland).

Chancen auf dem italienischen Markt

Deutschland ist, gefolgt von Frankreich, wichtigster Handelspartner Italiens. Nord-Italien hat logistisch gesehen deutliche Vorteile gegenüber den meisten EU-Ländern angesichts des gut ausgebauten Autobahnnetzes, der Investitionen in Eisenbahnlinien sowie der Nähe zu wichtigen Häfen. Hiervon profitieren besonders Logistikunternehmen.

Schließlich ist für deutsche Unternehmen interessant, dass zahlreiche italienische Familienunternehmen vor einem Generationswechsel stehen. Die italienischen Familienbetriebe zeichnen sich oft durch Qualität, hoch spezialisierte Produkte und Innovation aus und sind zumeist kleiner als vergleichbare deutsche Familiengesellschaften. Hieraus können Synergien und interessante Investitionsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen entstehen.

Großes Potenzial bergen weiterhin jene Branchen, in denen Italien traditionell stark aufgestellt ist, wie "Food and Beverage", Luxusgüter, Mode und Design, Maschinen- und Anlagenbau sowie der Chemie- und Pharmasektor. Die Logistik und Transportbranche bietet ebenso Chancen wie die sich langsam erholende Kfz-Industrie. Daneben werden für die Bereiche E-Commerce und neue Technologien (Smart Cities, Smart Mobility, etc.) ein starkes Wachstum erwartet.

Insbesondere gewinnt das Thema Industrie 4.0 in Italien stetig an Bedeutung. Einzelne Regionen haben bereits Fördermaßnahmen ergriffen, um die Digitalisierung der Industrie voranzubringen. Mit dem neuen Plan "Industria 4.0" sollen die Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene verbessert werden. Insgesamt sind 13 Milliarden Euro öffentlicher Mittel hierfür vorgesehen. Die italienische Förderpolitik setzt branchenübergreifend mit Steuervergünstigungen an. Mit dem Haushaltsgesetz 2018 wurde die 2016 eingeführte erhöhte Abschreibungsmöglichkeit von 140 Prozent als sogenannte "superammortimenti"

für den Kauf oder das Leasing von Produktionsgütern verlängert; zudem wurde auch die 2017 neueingeführte, noch weitergehende Abschreibungsregelung von bis zu 250 Prozent für Investitionen in die Digitalisierung oder in Energiesparmaßnahmen – als sogenannte "iperammortamenti" bekannt – verlängert. Über die Investitionsanreize hinaus werden auch die Forschung und Entwicklung gefördert.

Fazit

Die Konjunkturprognose Italiens ist im Vergleich zur gesamten Eurozone, die derzeit auch von geopolitischen Risiken negativ beeinflusst wird, weiterhin unterdurchschnittlich. Positiv sind die Bestrebungen, die Digitalisierung bzw. das Vorhaben "Industria 4.0" hervorzuheben sowie die damit einhergehenden Fördermaßnahmen. Die angestoßenen Reformen der Renzi-Regierung müssen fortgesetzt und vollendet werden. Der Fokus muss weiter auf der Schaffung eines positiven Investitionsklimas liegen, unter anderem sollten eine große Justizreform zur Erhöhung der Rechtssicherheit und die Entlastung von Unternehmen durch Reformierung des komplizierten Steuersystems angestrebt werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die derzeitige Entwicklung Italiens insgesamt positiv ist und interessante Investitionsmöglichkeiten bietet.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Italien ist, was das sozio-kulturelle Umfeld angeht, ein sehr vielfältiges Land. In Norditalien herrscht vielfach ein ganz anderes Verständnis als in Rom. Römer wiederum sind vom Umfeld anders geprägt als Süditaliener. Diese traditionellen Unterschiede, die zu einem starken Nord-Süd-Gefälle mit einem reichen Norden und einem relativ armen Süden geführt hatten, sind allerdings nicht mehr so stark ausgeprägt wie in der Vergangenheit. Dies hängt auch viel damit zusammen, dass in Italien große Migrationsbewegungen stattgefunden haben. So ist etwa Mailand als die Wirtschaftsmetropole Italiens mittlerweile eine Art italienischer Melting Pot, in welchem Menschen aus allen Teilen Italiens sowie aus vielen europäischen und außereuropäischen Ländern tätig sind. Nichtsdestotrotz werden deutsche Unternehmen in Norditalien oft auf eine Unternehmenskultur treffen, die der eigenen sehr ähnelt, und teilweise eine straffe Organisation antreffen, mit der sie nicht gerechnet hätten. In Süditalien hingegen werden, generell gesagt, größere Unterschiede in Bezug auf die Unternehmensstruktur und -führung bestehen.

Nachdem sowohl die Deutschen als auch die Italiener jeweils gegenseitig gewisse klischeehafte Vorstellungen voneinander haben, tut ein deutscher Unternehmer gut daran, die positiv besetzten Vorurteile, die man in Italien in Bezug auf Deutsche hat (etwa Pünktlichkeit, Gründlichkeit, Gewissenhaftigkeit, Ehrlichkeit etc.), auch zu bedienen. Etwa absichtlich zu spät zum ersten Meeting zu kommen, weil man meint, dass entspräche den italienischen Gepflogenheiten, kann sich schnell als Bumerang erweisen, weil der italienische Geschäftspartner von einem Deutschen Pünktlichkeit erwartet.

Nicht unterschätzt werden sollte zudem die Bedeutung, die in Italien dem Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zugemessen wird. Besprechungen mit Small Talk über die Familie, den letzten Urlaub oder Politik zu beginnen, ist nicht etwa Zeitverschwendung, sondern dient dazu, den jeweils anderen besser kennen- und einschätzen zu lernen. Hier nicht mitzumachen, indem man zu verstehen gibt, dass es besser sei, direkt zur Sache zu kommen, könnte so interpretiert werden, dass umgekehrt kein Interesse an der Person des italienischen Geschäftspartners besteht und insoweit eher negativ besetzte Vorurteile des "kalten" Deutschen aufleben lassen.

Wichtig ist zudem, dem Geschäftspartner bei Unstimmigkeiten – und selbst wenn man im Recht ist – die Gelegenheit zu bieten, aus für ihn unangenehmen Situationen mit erhobenem Kopf wieder herauszukommen, d. h., nicht das Gesicht zu verlieren. Dies geht oftmals, auch ohne große Abstriche von der eigenen Rechtsposition machen zu müssen. Dem Geschäftspartner generell die Möglichkeit zu bieten, eine gute Figur ("bella figura") abzugeben, wird sehr geschätzt und kann, sollte es einmal zu einer Situation kommen, die für das deutsche Unternehmen/den deutschen Unternehmer eher unangenehm ist, von großem Vorteil sein.

Im Rahmen von Besprechungen ist es oft von Vorteil, einem gewissen roten Faden zu folgen, ein Protokoll zu erstellen und Fristen sowie Personen zu benennen, die sich im Anschluss um die Abarbeitung der einzelnen Themen kümmern. Das Risiko, dass ansonsten die Ergebnisse der Besprechung im Sande verlaufen, ist zwar kein spezifisch italienisches Problem, empfiehlt sich aus unserer Sicht dennoch, da in den Besprechungen oftmals von einem Thema zum anderen gesprungen wird und andernfalls die Gefahr besteht, dass niemand mehr den genauen Überblick hat und verschiedene Punkte letztlich nicht angegangen werden.

Italiener sind als sehr kreative Menschen bekannt und die Kombination von deutscher Ordnung und italienischer Kreativität birgt, richtig umgesetzt, viele Chancen für das Unternehmen, die sich auch nicht nur auf Italien beschränken müssen.

2. UNTERNEHMENSKULTUR

Die italienische Unternehmenskultur ist der deutschen in vielen Aspekten sehr ähnlich. Auch in Italien bildet der Mittelstand, der aus den sogenannten PMI (Piccole e Medio Imprese – Kleine und mittlere Unternehmen) und daneben auch aus größeren familiengeführten Unternehmen besteht, das Rückgrat der Wirtschaft.

Diese mittelständischen Unternehmen sind zum Großteil weiterhin stark familiengeprägt. Die Entwicklung hin zu einem mehr und mehr externen Management, die in Deutschland schon seit geraumer Zeit zu verzeichnen ist, findet zwar auch in Italien statt, vielfach findet man aber noch das klassische Familienunternehmen vor, in dem die Familie die Schlüsselpositionen besetzt. Dementsprechend ist die Unternehmenskultur grundsätzlich noch stark hierarchisch ausgeprägt, oftmals von einer Person (dem "padrone"/der "padrona") dominiert, was das Risiko beinhaltet, dass das Unternehmen beim Wegfall dieser Figur in Probleme gerät. Das Nachfolgethema ist daher in Italien ein sehr wichtiges und stark diskutiertes Thema und führt vielfach, wenn die interne Nachfolge nicht klar ist bzw. in der Familie keine geeigneten Nachfolger zur Verfügung stehen, auch zu einer Verkaufsentscheidung.

Ein deutscher Unternehmenskäufer tut daher immer gut daran, die zweite Führungsebene des italienischen Kaufobjekts so schnell wie möglich einzubeziehen und eine Vertrauensbasis aufzubauen. Eine offene Unternehmenskultur, in welcher die Mitarbeiter sich einbringen können, führt dann dazu, dass Letztere die Übernahme, die vielleicht zunächst eher skeptisch beurteilt wurde, als Gewinn und Chance auch für sich selbst sehen.

3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Die Spielregeln im Ausland zu verstehen, ist nicht immer einfach. Es braucht bisweilen einiges an Geduld, sofern der Markteinstieg in Italien ganz ohne Hilfe bewerkstelligt werden soll. Dies kann auch schon mal zur totalen Verzweiflung führen, sofern bestimmte Lizenzen notwendig oder Genehmigungen im Vorfeld eingeholt werden müssen. In Italien ticken Behörden nämlich oft anders als in Deutschland.

Um Zeit zu sparen und Nerven zu schonen, ist es daher bereits beim Markteinstieg ratsam, sich im Vorfeld an "geübte" und mit den landesspezifischen Besonderheiten vertraute Berater zu wenden. Das fängt dann beispielsweise bei der Gründung einer Gesellschaft an, wobei hier bereits Notar, Rechtsanwalt und Steuerberater zu koordinieren (im besten Fall wird alles aus einer Hand angeboten), Meldungen an das Handelsregister und das Finanzamt durchzuführen und zwingend notwendige Vorbereitungen für die Führung der Gesellschaft zu treffen sind (man denke hier vor allem an die Beglaubigung der Gesellschaftsbücher und die erstmalige Eintragungen in dieselben).

Weiter geht es dann mit bekannten oder weniger bekannten Problemen in der Rechnungslegung. In der jüngeren Vergangenheit hat es einige signifikante Änderungen gegeben, die die italienischen Rechnungslegungsgrundsätze mehr und mehr an internationale Standards angleichen. Geblieben ist aber z. B. die Verbuchung von Leasinggeschäften (Finanzierungleasing) im Aufwand des Jahres. Oder der Ausweis des Materialeinsatzes: Dieser errechnet sich aus Materialaufwand und den getrennt ausgewiesenen Änderungen des Lagerbestandes. Bei der Konsolidierung nach deutschen Rechnungslegungsstandards können solche Besonderheiten leicht untergehen und das Gesamtbild entsprechend verzerren.

Auch was das Steuerrecht angeht, so hat Italien seine Besonderheiten. Angefangen von der laufenden Zusammenarbeit mit den Behörden (in Italien ist es nicht üblich, einen festen Ansprechpartner beim Finanzamt zu haben) bis hin zu Steuerprüfungen. Dazu kommen eine Vielzahl von Meldungen an das Finanzamt, welche auch immer wieder leicht abgeändert, neu eingeführt oder plötzlich abgeschafft werden, oder bei welchen auch ab und an einfach nur die Fälligkeit geändert wird. Die Änderungen wirken sich dann teilweise auf die Softwareanforderungen aus. Mit einer nicht landesspezifischen Buchhaltungssoftware hat man des Öfteren Schwierigkeiten, mit den Änderungen Schritt zu halten, was zu erheblichem Mehraufwand für die Bereitstellung der notwendigen Daten führen kann. Es ist daher unumgänglich, sich fachlichen Rat zu holen und immer auf dem Laufenden zu bleiben.

Eine Besonderheit im rechtlichen Umfeld für vor allem italienische Aktiengesellschaften ist die Notwendigkeit der Ernennung eines dreiköpfigen Rechnungsprüfungsausschusses (collegio sindacale), besetzt mit Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Rechtsanwälten oder vergleichbaren Berufsträgern. Dieser Ausschuss ist grundsätzlich getrennt von den Jahresabschlussprüfern zu sehen. Seine Hauptaufgabe besteht in der Kontrolle der Gesetzmäßigkeit der Handlungen der Geschäftsführung sowie der Beachtung der Grundsätze einer ordnungsmäßigen Verwaltung. Der collegio sindacale kann auch schon mal aktiv in die Geschäftsführung eingreifen, sofern die Geschäftsführung bestimmte Handlungen unterlässt. Daneben gibt es die Möglichkeit bei kleineren Gesellschaften, dem Rechnungsprüfungsausschuss auch die Jahresabschlussprüfung zu übertragen.

Ungewohnt für den deutschen Unternehmer ist schlussendlich die Justiz in Italien. Sowohl im Steuerrecht als auch in der ordentlichen Gerichtsbarkeit dauern Streitfälle mit-

unter mehrere Jahre. Dies kostet Nerven und oft auch Geld. Man sollte sich dennoch nicht aus der Ruhe bringen lassen, auch wenn man sich teilweise (zu Recht) ungerecht behandelt fühlt (dies kann beispielsweise bei Steuerstreitverfahren der Fall sein, wenn etwa trotz eines laufenden Verfahrens ein Teil der geforderten Steuern vorab, d. h. vor einer endgültigen Entscheidung, bezahlt werden muss).

Grundsätzlich bietet Italien kein schlechtes Umfeld. Man muss aber bestimmte Besonderheiten verstehen, um damit zurechtkommen zu können. Der richtige Berater klärt Sie bereits im Vorfeld auf, damit böse Überraschungen, die vielfach sehr enttäuschend wirken, ausbleiben.

4. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Die Steuerung und Überwachung einer ausländischen Beteiligung ist oftmals entscheidend für das Gelingen der Investition, so auch in Italien. Ein engagierter, lokaler Geschäftsführer mit guten Kontakten in der Branche und viel Gespür für Veränderungen im italienischen Markt, der das Personal weiterbildet und motiviert, die Entwicklung neuer Produkte fördert, der die vielfältigen gesetzlichen Vorgaben kennt und berücksichtigt und der nicht zuletzt in stetem Informationsaustausch mit dem Mutterhaus steht: eine Wunschvorstellung, die nicht immer einfach zu realisieren ist und manch einem Unternehmen teure Erfahrungen machen lässt. Im schlimmsten Fall kann die fehlgeschlagene Steuerung des Unternehmens zum völligen Rückzug aus dem italienischen Markt führen, wenn sich der lokale Geschäftsführer als "Herz und Seele" des italienischen Unternehmens durch vorgegebene Protokolle zu sehr gegängelt fühlt und zurückzieht, oder wenn andererseits gesetzeswidrigen Handlungen nicht rechtzeitig durch regelmäßige Überwachung Einhalt geboten wurde und hierdurch die Akkreditierung durch den Schlüsselkunden aufgehoben wird.

Die Aufstellung der Geschäftsführung als Dreh- und Angelpunkt ist hierbei ein schwieriger Balanceakt: Ein lokaler Geschäftsführer als Kenner der lokalen Besonderheiten, oder lieber eine ausschließlich durch das deutsche Mutterhaus gestellte, hier langjährig bewährte Geschäftsführung? Ein weiter Spielraum für den italienischen Geschäftsführer als Zeichen des Vertrauens (siehe das vorangehende Kapitel "sozio-kulturelles Umfeld"), oder stark limitierte Vertretungsbefugnisse, auch unter Einhaltung der zentral für die Unternehmensgruppe aufgestellten Corporate-Governance-Regelungen? Die Erfordernis der zweiten Unterschrift durch einen entsprechend mit operativen Vollmachten ausgestatteten deutschen Geschäftsführer, oder Schutz der deutschen Geschäftsführer vor einer Haftung aus ihnen unbekannten Rechtsnormen? Die Einrichtung einer eventuell

auch nur freiwilligen Prüfung der Geschäftsführung und des Abschlusses, oder lieber Vermeidung der hierdurch bedingten direkten und indirekten Kosten? Eine Auferlegung des in Deutschland entwickelten, engmaschigen Zustimmungskatalogs unter Einbindung der verschiedenen Fachabteilungen, oder die Anpassung an lokale Gepflogenheiten in Mittelstandsunternehmen, denen diese Strukturierung in der Regel fremd ist?

Das italienische Recht räumt den Organen von Kapitalgesellschaften, und hier insbesondere bei der Gesellschaft mit beschränkter Haftung, der S.r.l. (GmbH), weiten Raum für die individuelle Gestaltung ein.

Dies fängt bei der Formulierung des Gesellschaftsvertrags der S.r.l. (GmbH) an, über die die Gesellschafter bestimmte Geschäftsführungsmaßnahmen der Kompetenz der Geschäftsführung entziehen und ihrer eigenen Zuständigkeit unterstellen können. Wenngleich die Geschäftsführer grundsätzlich umfassende Vertretungsbefugnis haben und eventuelle Limitierungen zuvorderst im Innenverhältnis wirken, ist diese Wahl aufgrund der Publizität der Beschränkungen im Handelsregister dennoch ein wirksames Mittel zur Verhinderung insbesondere solcher Handlungen, welche die Mitwirkung eines Notars benötigen, wie Gesellschaftsgründungen, Immobilientransaktionen oder Schenkungen. Andererseits heißt dies für die Gesellschafter, dass sie in den ihnen zustehenden Bereichen jeweils einen formell protokollierten Beschluss treffen müssen, der im Gesellschaftsbuch eingetragen und dort auch gezeichnet wird. Jede im Lauf des Gesellschaftslebens gewünschte Aktualisierung dieses Katalogs setzt daneben eine Änderung des Gesellschaftsvertrags unter notarieller Beteiligung voraus.

Auch die Befugnisse der einzelnen Geschäftsführer können im Innenverhältnis individuell gestaltet und zur Veröffentlichung gebracht werden. Traditionell wird in Italien sowohl bei der S.r.l. (GmbH) als auch bei der S.p.A. (AG) der Verwaltungsrat als mehrköpfiges Geschäftsführungsorgan eingesetzt, der über seine Gesamtbefugnisse zunächst nur als Kollegialorgan entscheiden kann und daher einzelnen seiner Mitglieder bestimmte operative Vollmachten erteilt. Diese können von unbeschränkten Befugnissen für die ordentlichen und außerordentlichen Handlungen mit Einzelunterschrift bis hin zu ausgearbeiteten Katalogen reichen, in denen die einzelnen erlaubten oder ausgenommenen Geschäftsführungsmaßnahmen benannt, Wertgrenzen festgelegt bzw. bestimmte oder alle Handlungen an eine zweite Unterschrift oder an die Zustimmung des Verwaltungsrats gebunden werden, in dem dann auch Vertreter des Mutterhauses sitzen.

Neben diesen ebenfalls veröffentlichten Limitierungen der Befugnisse können über eine nicht veröffentlichte, durch die Gesellschafter auferlegte oder durch den Verwaltungsrat

sich selbst gegebene Geschäftsordnung weitere Mechanismen vorgesehen werden, wie bestimmte Handlungen vorab intern abzustimmen oder zu genehmigen sind.

Die Gestaltung der Vollmachten betrifft nicht nur die beiden, miteinander zu verknüpfenden Aspekte – einerseits die der bestmöglichen Geschäftsführung, deren Handlungsfähigkeit sich auch durch Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit ausdrückt, und andererseits der bestmöglichen Überwachung und Transparenz zur gruppenweiten Abstimmung der Prozesse. Sie hat auch Einfluss auf die Haftung des Gesellschafters im Falle der unlauteren Einflussnahme auf die Geschäfte der italienischen Gesellschaft sowie die auch strafrechtliche Haftung der Gesellschaft selbst bei Gesetzesverstößen durch ihre Vertreter.

So schließt das italienische Recht zwar grundsätzlich eine Durchgriffshaftung auf den Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft aus, ermöglicht diese aber in Fällen, in denen ein anderes Unternehmen – in der Regel der Mehrheitsgesellschafter – seine Weisungsbefugnis und -macht im eigenen Interesse und unter Außerachtlassung der Prinzipien einer korrekten Geschäftsführung ausgeübt hat.

Daneben sehen die Bestimmungen über die in Italien vorgesehene strafrechtliche Haftung eines Unternehmens bei bestimmten Katalogstraftaten, die durch die Geschäftsführer oder leitenden Angestellten im Interesse der Gesellschaft begangen wurden – allen voran die Korruptionsdelikte –, eine Exkulpationsmöglichkeit der Gesellschaft durch den Nachweis vor, dass die Gesellschaft ein Ethik- und Corporate-Compliance-Programm entwickelt und implementiert hat, welches die Begehung dieser Delikte verhindern soll.

Eine weitere Hilfestellung bei der Überwachung der ausländischen Beteiligung ist die Bestellung der Kontrollorgane, welche bei der S.p.A. (AG) und ab bestimmten Größenordnungen auch bei der S.r.l. (GmbH) eingerichtet werden müssen. Das Kontrollorgan besteht traditionellerweise aus einem zumeist dreiköpfigen Rechnungsprüfungsausschuss (collegio sindacale), besetzt mit Steuerberatern, Rechtsanwälten oder vergleichbaren Berufsträgern, der die Gesetzmäßigkeit der Geschäftsführung kontrolliert. Daneben muss ein Wirtschaftsprüfer oder eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit der Prüfung des Jahresabschlusses beauftragt werden. Insbesondere bei der S.r.l. wurden einige Erleichterungen dahingehend geschaffen, dass statt des Rechnungsprüfungsausschusses auch nur ein einzelner Rechnungsprüfer eingesetzt werden kann und dieses Organ auch zugleich die Abschlussprüfung vornimmt. Daneben kann, soweit in dem Gesellschaftsvertrag der betreffenden S.r.l. (GmbH) vorgesehen, auch eine kleinere Gesellschaft eine freiwillige Bestellung eines solchen Prüfers vornehmen, um eine Kontrolle durch unabhängige, berufserfahrene Prüfer sicherzustellen.

Merkposten

Die Herausforderungen in Italien liegen in den Vertrags- und Zahlungsmodalitäten, dem fremden Rechtsund Steuersystem sowie in der teilweise formalistische Herangehensweise im Rahmen von Betriebsprüfungen, in der Schwerfälligkeit der Institutionen (Gerichte, Finanzämter und sonstige öffentliche Behörden) und der damit einhergehenden Bürokratie.

Die Reformen der letzten Jahre (insbesondere die Reform des Arbeitsrechts) habe positive Wirkungen gezeigt, es steht zu hoffen, dass auch die neue Regierung einen Reform- und Modernisierungskurs fortsetzt.

Die kulturellen Unterschiede und das Verhandlungsgeschick der italienischen Geschäftspartner darf man nicht unterschätzen. In der Landessprache agieren zu können, ist ein entscheidender Vorteil. Mit guter Aufstellung im Markt, dem richtigen Vertragswerk und lokalen Kontakten zu leistungsfähigen und vertrauenswürdigen Partnern ist der Weg zum Erfolg bedeutend einfacher.

Die vielfältigen Instrumente sollten unter Berücksichtigung der Richtlinien der Unternehmensgruppe und der länderspezifischen kulturellen und historischen Eigenarten eingesetzt werden, um die für die italienische Tochtergesellschaft strukturell und personell stimmige Lösung zu finden, die einen mittel- bis langfristig passenden Rahmen für eine dann situativ abzustimmende Gestaltung setzt. Auf diese Weise können die in Italien oftmals als bürokratische Hürde angesehenen Steuerungsprozesse innerhalb einer Unternehmensgruppe zu einem Gewinn nicht nur für das Transparenz einfordernde Mutterhaus werden, sondern auch dem italienischen Unternehmen selbst und seinen lokalen Geschäftsführern einen Leitfaden anbieten, der ihnen Sicherheit und Zuverlässigkeit bei der Entscheidungsfindung vermittelt.



KASACHSTAN/ZENTRALASIEN





Kasachstan

Kasachstan ist der neuntgrößte Flächenstaat der Erde, der größte Staat Zentralasiens und wichtiger Rohstoffproduzent – ein äußerst bedeutender Markt mit großem Zukunftspotenzial. Wegen seiner politischen Stabilität wird Kasachstan Jahr für Jahr interessanter für große und mittelständische westliche Unternehmen.

Obwohl Kasachstan von den Rohstoffpreisen abhängig ist, strebt das Land eine soziale und wirtschaftliche Modernisierung an. Ein gutes Beispiel ist die Erfüllung der "Strategie-2030", die Kasachstan zu den ersten 50 der entwickelten Staaten vorangebracht hat. und in 2012 ist die neue Strategie "Kasachstan 2050" verkündet worden. Sie zielt darauf, Kasachstan zu den ersten 30 der bestentwickelten Länder zu machen. Kasachstan folgt dem Prinzip: "Zuerst die Wirtschaft, dann die Politik."

Natürlich spielen hier ausländische Investitionen eine große Rolle. Die Aufrechterhaltung des günstigen Investitionsklima und die Förderung des Investitionsflusses sieht die Regierung als erste Priorität. Schon seit Januar 2017 ist die Visumfreiheit mit 55 Ländern garantiert. Dazu sind die Änderungen, die die Freigabeverfahren bei der Unternehmenstätigkeit vereinfachen, in der bestehenden Gesetzgebung vorgenommen worden. Unter den Bedingungen der neuen Wirtschaftsrealität, und zwar des Abflusses des Kapitals aus den aufstrebenden Märkten und des Preisverfalls bei den Rohstoffwaren, wird die Entwicklung hin zu einem günstigeren Investitionsklimas immer aktueller.

Heutzutage ist Kasachstan ein erfolgreiches Land, das die Aufmerksamkeit vieler europäischer Unternehmen aufgrund seines großen Potenzials genießt. Im Folgenden stellen wir den Lesern die 5 Erfolgsfaktoren vor, die auf dem Verständnis der kulturellen Besonderheiten beruhen und sich im Großen und Ganzen auf das "Doing Business" auswirken.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Kasachstan ist ein Vielvölkerstaat, in dem mehr als 120 verschiedene Nationalitäten vertreten sind. Das Land ist muslimisch geprägt. Ein großer Teil der Bevölkerung ist orthodox.

Gastfreundschaft ist eines der wichtigsten Traditionen des kasachischen Volkes. Sie ist ein Teil der Nomadenkultur, die in jeder kasachischen Familie eine wichtige Rolle spielt. Jemandem gegenüber gastfreundlich zu sein, ihn einzuladen, ist mithin nicht nur ein Teil der Kultur, sondern auch ein Teil des sozialen Umfelds und mithin auch ein Teil des zwingend zu berücksichtigenden Aspekts, der bei der unternehmerischen Betätigung eine entscheidende Rolle spielt. Ferner ist das sozio-kulturelle Umfeld von einer Art Kollektivismus geprägt. Der Gedanke aus den Zeiten der Sowjetunion, dass in der Gesellschaft Ziele nur gemeinsam, d. h. in einem Kollektiv bzw. in einer Gruppe erreicht werden können, spiegelt nach wie vor das Verständnis der Menschen wider und kann im weitesten Sinn als ein wichtiger sozial-kultureller Aspekt betrachtet werden. Demzufolge vermeiden es lokale Mitarbeiter häufig, selbstbewusst zu agieren und die Last der Entscheidungen auf die eigenen Schultern zu nehmen. Oft wird mit dem direkten Vorgesetzten jede Kleinigkeit besprochen und abgestimmt. Dies führt dazu, dass die Entscheidungsfindung Ressourcen beansprucht und zeitweise beispielsweise bei Abwesenheit des Vorgesetzten lange dauert.

Für das kasachische Volk ist es wichtig, ältere Menschen fast schon bedingungslos zu respektieren. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter, je nachdem, wie alt sie sind, sich in eine gewissermaßen altersbedingte Hierarchie einfügen müssen, um nicht gegenüber älteren Kollegen als respektlos zu gelten.

Der wichtigste sozial-kultureller Aspekt in Kasachstan ist der Brauch, Leute zu beschenken. Einem Gast, der das erste Mal in seinem Leben eine kasachische Familie besucht, wird immer ein Andenken überreicht, damit sich dieser Gast stets an den Gastgeber und seine Familie erinnern kann. Aus der Sicht eines Unternehmens ist deshalb stets zu beachten, dass gleich bei der ersten Begegnung mit dem potenziellen Partner eine möglichst enge persönliche Bindung aufgebaut werden muss. Bereits beim ersten Gespräch ist es wichtig herauszuarbeiten, welche Wertvorstellungen der jeweilige Partner hat. Sind diese gleich gelagert, so wird das gefundene Verständnis untereinander mit Hilfe von Souvenirs oder Geschenken bekräftigt. Auch deshalb ist die Annahme eines kleinen oder größeren, wertvollen Geschenks selbstverständlich.

Durch die Annahme des Geschenks signalisiert der Unternehmer, dass ihm sehr viel daran gelegen ist, eine langfristige geschäftliche Beziehung aufzubauen. Im Gegensatz zur europäischen Kultur steht der Austausch von Geschenken – sofern diesem keine Compliance-Richtlinien des Unternehmens entgegenstehen – nicht an letzter, sondern an erster Stelle.

Mit den Wurzeln der kasachischen Nomadenkultur ist ferner zu erklären, dass die Pünktlichkeit in Kasachstan nicht unbedingt an erster Stelle steht. Es ist durchaus möglich, dass der kasachische Partner 15 oder sogar 30 Minuten zu spät kommt. Dies sollte einkalkuliert werden. Eine Anekdote besagt, dass die Deutschen auf die Minute genau erscheinen. Die Russen hingegen seien auf die volle Stunde pünktlich. Den Kasachen sagt man hingegen nach, dass sie am selben Tag kommen und dann über Nacht bleiben.

Die Struktur in einem lokalen kasachischen Tochterunternehmen ist mithin von altersbedingter Hierarchie und von einem Gruppenverständnis geprägt. Es werden von Vorgesetzen klare Ansagen, manchmal auch hinsichtlich unwesentlicher Kleinigkeiten, erwartet. Die Gewährung eines Entscheidungsspielraums zu Beginn der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter sollte sorgfältig überlegt werden. Der Mitarbeiter sollte langsam immer mehr und mehr Entscheidungsspielraum bekommen, wobei die Ergebnisse kontrolliert werden müssen und der Mitarbeiter somit auf die "Leine gesetzt" wird, die bei Bedarf länger oder kürzer sein kann. Bei der Kommunikation mit dem Mitarbeiter sollte deshalb stets vorbeugend geprüft werden, wie die Aufgabe verstanden worden ist und wie diese nach der Ansicht des Mitarbeiters erfüllt werden soll.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Eine besondere Herausforderung für die Herauskristallisierung einer Unternehmenskultur in einem kasachischen Tochterunternehmen ist das Verständnis für die oft strenge Hierarchie, die zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten besteht. Diese strenge hierarchische Ordnung ist davon geprägt, dass der Mitarbeiter oft Angst hat, einen falschen Entscheidungsvorschlag zu unterbreiten. Sein Denken ist mit anderen Wörtern nicht lösungsorientiert, sondern problemorientiert. Den Satz "Chef, wir haben ein Problem", wird man in Kasachstan sehr oft zu hören bekommen. Demzufolge ist eine Delegation der Verantwortung nur selten in einem neu gegründeten Tochterunternehmen zu finden. Der unmittelbare Vorgesetzte und dessen Vorgesetzte müssen sich mit dem Gedanken auseinandersetzen, wie einem jedem Mitarbeiter die Angst, einen Vorschlag zu unterbreiten – anstatt von einem Problem zu reden – genommen werden kann. Der Vorgesetzte soll sich stets der Tatsache bewusst sein, dass jeder seiner Mitarbeiter versuchen wird, von ihm eine Entscheidung zu erfahren. Dies kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass sich der Vorgesetzte mit der Entscheidungsfindung über eine Vielzahl von Sachverhalten ausgesetzt sieht und seine Arbeit weniger effektiv organisiert werden kann.

Ein partnerschaftlicher Führungsstill kann dazu führen, dass der Vorgesetzte nicht als sogenannter "Decision-Maker" anerkannt werden wird. Aus der Sicht des Mitarbeiters

stellt sich der Vorgesetzte bei einem partnerschaftlichen Führungsstill auf die gleiche Ebene mit dem Mitarbeiter, was dazu führt, dass dem Vorgesetzten die Kompetenz abgesprochen wird. Die Ausrichtung der Unternehmenskultur sollte deshalb in Kasachstan von einem autoritären Führungsstill geprägt sein. Erst in der Folgezeit sollte jedem Mitarbeiter mehr Verantwortung übertragen werden, um nicht in den Augen des Mitarbeiters an Kompetenz und Erfahrung zu verlieren.

Die Ausrichtung der Unternehmenskultur sollte deshalb mit einem Regelwerk verbunden werden, damit jeder Mitarbeiter im Zweifelsfall, d. h., wenn er sich nicht sicher ist, nachschlagen kann, ob die eine oder andere Tätigkeit zu seinem Aufgabenbereich gehört. Dies gibt dem Mitarbeiter die Gewissheit, dass er innerhalb seines Zuständigkeitsbereichs handelt und demzufolge keinen Fehler begehen wird. Auf ein solches Regelwerk sollte erst mit der Zeit verzichtet werden und zwar dann, wenn dem Mitarbeiter die Übernahme von Verantwortung vertraut ist und er verstanden hat, dass nicht nur der Vorgesetzte, sondern auch er selbst durch seinen Beitrag für den Erfolg des Unternehmens steht.

Die Form der Kommunikation kann unterschiedlich gestaltet sein. Der Mitarbeiter sollte angewiesen werden, über Vorkommnisse oder Situationen, die einer Lösung bedürfen, gegebenenfalls zuerst in schriftlicher Form zu berichten. Dabei ist entscheidend, den Sachverhalt zu umreißen und zugleich einen Lösungsvorschlag zu unterbreiten. Hierbei ist es besonders wichtig, auch dem Mitarbeiter zu signalisieren, dass sein Lösungsvorschlag mit dem Vorgesetzten mündlich erörtert werden wird. Eine solche Vorgehensweise gibt dem Mitarbeiter das Gefühl, dass sein Entscheidungsvorschlag vom Vorgesetzten kontrolliert wird und er faktisch, jedenfalls aus seiner Sicht, die Verantwortung nur teilweise mitträgt.

Selbstverständlich ist individuell zu entscheiden, ob bei dem einen oder anderen Mitarbeiter auch andere Kommunikationswege angewandt werden können. Ziel der Kommunikation sollte deshalb auch in einem kasachischen Tochterunternehmen sein, den beschriebenen Kommunikationsweg mit der Zeit abzubauen, nachdem der Mitarbeiter genügend Selbstbewusstsein erlangt hat, über Sachverhalte selbstständig zu entscheiden.

Es kann nur davor gewarnt werden, das in Deutschland vorherrschende Verständnis von Unternehmenskultur, die Kommunikation mit dem Mitarbeiter und auch der Form und Art der Zuarbeit gegenüber Vorgesetzten eins zu eins auf das kasachische Tochterunternehmen übertragen zu wollen. Ein dahingehendes Unverständnis stellt den Führungsanspruch des Vorgesetzten infrage und kann im Zweifelsfall auch dazu führen, dass dieses "Miss-Verständnis" des Mitarbeiters auch auf das Unternehmen übertragen wird.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Bei der Gründung eines Tochterunternehmens in Kasachstan stellen sich deutsche Unternehmer die Frage, ob ein Manager aus Deutschland oder ein lokaler Manager eingestellt werden soll. Neben der Einstellung eines lokalen Managers wird oft erwogen, bewährte Mitarbeiter aus anderen Niederlassungen der Region nach Kasachstan zu entsenden. In der Praxis werden nach Kasachstan oft Mitarbeiter aus der russischen Föderation entsandt. Die Beweggründe dafür sind die gemeinsame Sprache und oft auch die Vorstellung, dass Kasachstan einst zur Sowjetunion gehört hat und dass das regulatorische Umfeld nicht gleich, aber doch zumindest vergleichbar ist. Andere Unternehmen sehen die kulturelle Nähe Kasachstans zum türkischen oder türkischsprachigen Raum. Deshalb werden nicht selten Manager aus den türkischen Niederlassungen nach Kasachstan entsandt, um das lokale kasachische Tochterunternehmen zu führen.

Zu beachten sind hierbei kulturelle Unterschiede zwischen Mitarbeitern, die aus der russischen Föderation stammen und den kasachischen Mitarbeitern. Zwar ist es durchaus richtig, dass keine Sprachbarrieren bestehen werden, weil kasachische Mitarbeiter russisch sprechen. Russisch ist neben der kasachischen Sprache die "Lingua Franca". Aus Russland stammende Mitarbeiter werden durchaus als erfahrene und gut ausgebildete Manager empfunden. Allerdings ist nicht zu unterschätzen, dass bei den Mitarbeitern ebenfalls ein Denken herrscht, wonach Menschen aus Russland – nach Empfinden des kasachischen Mitarbeiters – hochgradig hochnäsig und besserwisserisch sind. Den russischen Mitarbeitern fehlt manchmal auch das Verständnis für die zentralasiatische Region, in der zwar auch russisch gesprochen wird, die sich aber von Land zu Land und sogar auch innerhalb eines Landes von Region zu Region im kulturellen Umfeld erheblich unterscheiden. Bei der Wahl eines russischen Managers sollte deshalb zwingend darauf geachtet werden, dass dieser bereits in der Region vor Ort gewesen ist und ein gewisses Verständnis für die Besonderheiten der kasachischen Kultur und des Zusammenlebens der Menschen in Kasachstan entwickelt hat.

Hinsichtlich der aus der Türkei stammenden Manager ist zu bemerken, dass in der Regel deren Auftreten in das Denkmuster eines auf der Hierarchieebene oben stehenden Managers passt. Allerdings gilt es zu beachten, dass, obwohl die kasachische und die türkische Sprache gemeinsame Wurzeln haben, der türkische Manager in der Regel die Landessprache, nämlich kasachisch, nicht verstehen wird. Russischkenntnisse besitzt der türkische Manager in der Regel ebenfalls nicht. Die fehlenden Kenntnisse können für das Management ein Hindernis darstellen, das nur durch sprachlich gut ausgebildete Mitarbeiter behoben werden kann.

In einigen Fällen ist zu beobachten, dass ein Unternehmen mit einer Doppelspitze besetzt wird. So kommt beispielsweise der lokale Geschäftsführer aus der russischen Föderation, wobei der für das Controlling und Finanzen zuständige Manager aus der Türkei stammt.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Das regulatorische Umfeld ist in Kasachstan an eine Vielzahl von gesetzlichen Anforderungen geknüpft. Zahlreiche Dokumente müssen vorgegebenen Mustern entsprechen.

Die Besonderheiten des lokalen Steuerrechts sollten stets im Blickfeld des Stammhauses behalten werden. Oft gelten in Kasachstan bestimmte Aufwendungen nicht als abzugsfähig, obwohl man das aus Deutschland oder vielleicht auch aus Russland anders kennt. Beispielsweise müssen Flugtickets oder Bahntickets immer mit dem Stempel der Fluggesellschaft versehen sein. Reicht der deutsche Manager ein elektronisches Ticket ein, entsteht oft das Risiko, dass diese Belege von einer Steuerprüfung nicht akzeptiert werden und dies einen erheblichen Aufwand für die Buchhaltung des Tochterunternehmens nach sich zieht. Gegenüber der Steuerbehörde ist nachzuweisen, dass der Manager sich tatsächlich in einer anderen kasachischen Stadt mit einem potenziellen Kunden getroffen hat.

Erfreulicherweise gelten in Kasachstan IFRS-Standards. Demzufolge stellt es keinen erheblichen Mehraufwand dar, ein internes monatliches Reporting aus der lokalen Buchhaltungssoftware zu erstellen, damit die Stammgesellschaft stets und regelmäßig über Vorgänge in der lokalen Gesellschaft informiert bleibt und gegebenenfalls nachsteuern kann.

Besonderes Augenmerk sollten deutsche Unternehmen auf die bürokratische Abwicklung von Zahlungen legen. Allein die Prozedur der Eröffnung eines Bankkontos kann mehrere Wochen in Anspruch nehmen und einen erheblichen Aufwand für die notarielle Beglaubigung von Unterschriftskarten, Übersendung der elektronischen Signaturvorrichtungen etc. verursachen. Kasachische Banken fordern aus Gründen der Devisenregulierung oft Kopien von Verträgen oder Rechnungen an, um die Zahlung auszuführen. Deshalb muss stets berücksichtig werden, dass eine Zahlung nicht von heute auf morgen abgewickelt werden kann, insbesondere dann, wenn Mitarbeiter aus dem Kontrollbereich diese Zahlung als Zweiunterschriftsberechtigte frei geben müssen. Wegen des Zeitunterschiedes von vier bis fünf Stunden müssen solche Zahlungsvorgänge geplant und eng mit dem Tochterunternehmen abgestimmt werden.

Hinsichtlich der Finanzierung der Tochtergesellschaft in Kasachstan es stets zu beachten, dass trotz der liberalen Politik der kasachischen Regierung, die einen grundsätzlich

Merkposten

Der Mitarbeiter in Kasachstan orientiert sich mehr an Gruppenarbeit. Falls eine Aufgabe selbstständig erledigt werden muss, ist es empfehlenswert, die Aufgabeerfüllung zu kontrollieren.

In einem kasachischen Unternehmen existiert in der Regel eine strenge Hierarchie zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten.

In der Praxis wird in Kasachstan neben dem lokalen Manager oft auch ein Mitarbeiter aus der russischen Föderation eingestellt. Die Gründe dafür liegen in der gemeinsamen Sprache und dem fast gleichen regulatorischen Umfeld.

Das regulatorische Umfeld zeichnet sich durch eine Vielzahl an gesetzlichen Anforderungen aus. Ein Großteil der Unterlagen muss bestimmten Vorgaben entsprechen.

Ein aus dem Stammhaus entsendeter Mitarbeiter wird in Sachen Buchhaltung auf eine Flut von bürokratischen Anforderungen stoßen. reibungslosen Zahlungsverkehr ermöglicht, es immer wieder regulatorische Hindernisse geben kann. Zahlungen aus dem Ausland, die den Wert von beispielsweise 500 000 US-Dollar übersteigen, müssen vorab durch die kasachische Nationalbank registriert und genehmigt werden. Wird dies nicht beachtet, kann es zu Liquiditätsengpässen im Tochterunternehmen kommen. Säumniszuschläge oder gar die Arretierung von Konten sind die möglichen Rechtsfolgen für nicht rechtzeitig gezahlte Steuern.

Obwohl Kasachstan ein Rechtsstaat ist, der dem Unternehmer viele Freiheiten garantiert, kommt es nicht selten vor, dass bei Entscheidungen beispielsweise bezüglich der Erteilung von Arbeitsgenehmigungen nationale Interessen vor Unternehmensinteressen gestellt werden – jedenfalls inoffiziell. Deshalb sollte das Tochterunternehmen in Kasachstan sich nicht nur über die aktuellen Entwicklungen auf der Ebene der Legislative oder Exekutive auf dem Laufenden halten, sondern enge Berater miteinbeziehen, die die Verwaltungspraxis kennen und in diesem Sinne ein Risikominimierungsinstrument darstellen.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Entscheidet sich das Unternehmen, einen deutschen Mitarbeiter aus dem Stammhaus nach Kasachstan zu entsenden, so ist aus unserer Erfahrung festzuhalten, dass der deutsche Mitarbeiter in Fragen der Buchhaltung in Kasachstan mit einer Flut von bürokratischen Anforderungen konfrontiert ist. Deshalb verstehen wir es als unsere erste Aufgabe, die Stammgesellschaft über die Anforderungen – sei es über die Fristen für die Einreichung von Steuererklärungen, sei es über die verschiedensten Belegformen – noch vor der Gründung zu unterrichten. Es ist unser Anliegen, von Anfang an solche Anforderungen zu erkennen und mit Steuerungsinstrumenten entgegenzuwirken. Es bietet sich an, insbesondere das Führen der Buchhaltung entsprechend dem kasachischen Rechnungslegungsstandard einem Drittanbieter zu übertragen. Auch andere zeitaufwändige Prozeduren sollten sinnvollerweise, jedenfalls zu einem gewissen Teil, einem Drittanbieter überlassen werden. Die Anfertigung der notwendigen innerbetrieblichen Dokumentation, sei es eine innerbetriebliche Anordnung über die Gewährung von Urlaubsansprüchen oder die Anordnung, in der ein Mitarbeiter auf eine Geschäftsreise abkommandiert wird, sollte sinnvollerweise entweder von einem Mitarbeiter oder, wie ausgeführt, von einem Drittanbieter angefertigt werden.

Ein kundiger Berater, der interdisziplinär denken kann, beugt Risiken der fehlenden Kapitalausstattung oder der langen Bearbeitungsdauer bei einer Darlegungsgewährung aus dem Ausland vor und erleichtert es dem Manager, sich auf das Wesentliche, nämlich den Vertrieb der Produkte zu konzentrieren.







Kuba

Kuba besitzt aufgrund seiner strategisch-geografischen Lage als "Tor zur Karibik" für Unternehmen aus aller Welt – trotz des zuletzt von Donald Trump wieder verschärften US-Handelsembargos gegen den Inselstaat – eine fast magische Anziehungskraft. Der im Jahr 2011 begonnene wirtschaftliche Reformprozess wird aufmerksam von deutschen und europäischen Unternehmen verfolgt. Die kubanische Regierung hat damit angefangen, das stark vom Staat dominierte und kontrollierte Wirtschaftssystem der Insel schrittweise zu liberalisieren. Auf die Freigabe von zunächst 181 Berufsfeldern zur selbstständigen Erwerbstätigkeit und den Beschluss von 313 Richtlinien für die Wirtschafts- und Sozialpolitik im Jahr 2011 folgten gesetzgeberische Novellen im Bereich des Steuerrechts und des Immobilien- und Kraftfahrzeughandels zwischen Privatpersonen. Auf dem VII. Parteitag der kommunistischen Partei im April 2016 wurde mittels eines nunmehr 274 Richtlinien umfassenden Katalogs Kubas Politik der wirtschaftlichen Öffnung aktualisiert.

Ziel der Regierung ist es, durch ausländische Investitionen dringend benötigtes Kapital, Technologien sowie Know-how ins Land zu holen und somit die kubanische Wirtschaft mittel- und langfristig zu sanieren. Als Vorbilder sieht Raúl Castro dabei Länder wie Vietnam und China, die trotz der Einführung des Prinzips von Angebot und Nachfrage nicht vollständig von der Idee einer zentralen Planung abgewichen sind. Kuba befindet sich demnach in einem Reformprozess von einer rein sozialistischen Planwirtschaft hin zu einer mit kapitalistischen Elementen gespickten Transformationswirtschaft. Weitere Maßnahmen zur Liberalisierung der Wirtschaft können in Zukunft insbesondere auch deshalb erwartet werden, weil Raúl Castro bei den Präsidentschaftswahlen im April 2018 nicht mehr antreten, sondern den Staffelstab an einen wesentlich jüngeren, vermutlich noch reformfreudigeren Nachfolger übergeben wird.

Mit dem Erlass des Auslandsinvestitionsgesetzes Ley No. 118 de la Inversión Extranjera im Juni 2014 haben sich die Voraussetzungen für einen Markteinstieg ausländischer Unternehmen in Kuba wesentlich verbessert. Für die Modernisierung bedeutender, aber technisch überalterter Schlüsselbereiche wie der Energiegewinnung, der Wasser- und Abwassertechnologie, des Transportwesens und der Telekommunikation ist der Inselstaat auf hochentwickelte, ausländische Technologien angewiesen. Im Gegenzug verspricht die kubanische Regierung steuerliche Anreize sowie die Straffung des bisherigen Genehmigungsverfahrens für ausländische Investitionen.

Für Deutschland eröffnen sich hierbei vielversprechende Exportchancen. Denn Kuba ist ein aussichtsreicher Markt von über 11 Millionen Konsumenten und einer in weiten Teilen dringend erneuerungsbedürftigen Infrastruktur. Gut ausgebildete Arbeitskräfte und ein funktionierendes Bildungssystem bilden seit jeher das Fundament der kubanischen Wirtschaft. Zudem wird die deutsche Wirtschaft dank der Qualität ihrer Produkte auf Kuba hoch geschätzt. Die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen haben sich in den letzten Jahren sehr gut entwickelt, was vor allem durch den steigenden Export deutscher Produkte zu erklären ist. Deutschland liefert traditionell vor allem Getreide, Maschinen, chemische und pharmazeutische Waren, Kunststoffprodukte, Nahrungsmittel, Erzeugnisse aus Eisen und Stahl, Medizintechnik, Kraftfahrzeuge und Ersatzteile; Kuba exportiert alkoholische Getränke, Tabakwaren, Honig sowie Obst- und Gemüsesäfte.

Neben dem Erlass des neuen Auslandsinvestitionsgesetzes wurde Ende 2014 zudem von der kubanischen Regierung eine Liste mit 246 möglichen Investitionsprojekten veröffentlicht, die neue ausländische Investoren anlocken sollte. Dieser Investitionskatalog (Cartera de Oportunidades) wird jedes Jahr aktualisiert und umfasst inzwischen 456 Projektvorschläge mit einem Gesamtvolumen von 10,7 Milliarden US-Dollar.

Chancen für ausländische Investoren bieten sich vor allem in den Sektoren Energie, Maschinenbau, Lebensmittelverarbeitung, Landwirtschaft, Konsumgüter und Tourismus. Kraftwerke sollen modernisiert und auf Gas-Basis umgestellt werden, zudem sollen die unterirdischen Stromnetze sowie die Wasserleitungen erneuert werden. Im Tourismussektor werden dringend zusätzliche Kapazitäten benötigt und neue Vorhaben im Gesundheitstourismus sollen finanziert werden. Weiterhin wünscht sich die Regierung Fabriken zur Herstellung von Medikamenten, Aluminiumdosen, Glasbehälter und -geschirr, welche in erster Linie die starke Importabhängigkeit verringern sollen. Auch in der Landwirtschaft und Nahrungsmittelindustrie erhofft sich die kubanische Regierung durch neue Produktionsbetriebe, Maschinen und ausländisches Know-how eine Effizienzverbesserung.

Grundsätzlich sind deutsche Unternehmen mit ihrer qualitativen Ausnahmestellung in allen Sektoren gern gesehene Partner, schöpfen allerdings ihr außerordentlich großes Potenzial bisher noch nicht hinreichend aus. Hier liegen spanische, italienische und französische Firmen deutlich vorn. Deutschland ist aber gewillt, die Beziehungen weiter auszubauen, und kündigte Verhandlungen über ein Doppelbesteuerungsabkommen mit Kuba an, um die Investitionslage für deutsche Unternehmen zu verbessern. Weiterhin vereinbarte man die Einrichtung eines Delegiertenbüros der Deutschen Wirtschaft zur Förderung von Handel und Investitionen in Havanna, welches dort seit dem Sommer 2017 aktiv ist.

Sogar noch einen Schritt weiter als Deutschland ist die Europäische Union (EU) in ihren Beziehungen zu Kuba. Die EU und Kuba unterzeichneten nach zweijährigen Verhandlungen am 11. März 2016 ein Rahmenabkommen für politischen Dialog und Zusammenarbeit (PDCA), welches vom Europäischen Parlament ratifiziert und am 1. November 2017 in Kraft getreten ist. Der sogenannte "Gemeinsame Standpunkt", der seit Dezember 1996 das Verhältnis der EU zu Kuba stark belastet hatte, ist seitdem Geschichte. Das Abkommen beinhaltet neben Regelungen zur Zusammenarbeit sowie zum politischen Dialog auch einen Teil zum Handel.

Positiv zu erwähnen ist schließlich auch, dass es Kuba nach jahrelangen Umschuldungsverhandlungen im Dezember 2015 gelungen ist, sich mit öffentlichen Gläubigern im Pariser Club auf den Erlass von Altschulden zu einigen. Dadurch erhielt Kuba endlich wieder eine Perspektive für den Zugang zu mittel- und langfristigen Krediten zu Marktkonditionen, auch wenn die Finanzierung von Projekten derzeit noch schwierig bleibt.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass das langfristige Potenzial Kubas zweifellos enorm ist und weiterhin ein großer Investitionsbedarf auf der Insel besteht. Da aufgrund der Wahl von Donald Trump zum US-Präsidenten im November 2016 nicht mehr mit einer Aufhebung des Handelsembargos zu rechnen ist und damit kurz- bis mittelfristig auch keine Welle eines massiven Einstiegs der großen US-Konzerne bevorsteht, können deutsche und europäische Unternehmen ohne Furcht vor US-amerikanischer Konkurrenz in Kuba investieren. Der kubanischen Regierung muss es im Gegenzug gelingen, die Umsetzung der Reformen zu beschleunigen und die enormen bürokratischen Hürden einzudämmen, die nach wie vor bestehen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Für die Wirksamkeit des Steuerungs- und Überwachungssystems kommt der Unternehmenskultur eine Schlüsselfunktion zu. Gefordert ist eine bewusst entwickelte Unternehmenskultur, die unter anderem eine schnelle Kommunikation, eine positive Fehlerkultur, eine lernende Organisation sowie die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und zum Mitdenken, auch über Abteilungs- oder Organisationsgrenzen hinweg, fördert.

Kuba steht insofern allerdings noch ganz am Anfang. Ein ausländischer Unternehmer, der in Kuba investieren möchte, darf mit lokalen Arbeitnehmern nicht selbst in persönlichen Kontakt treten, Vorstellungsgespräche führen und auf deren Basis einstellen – es existiert bislang auch gar kein "Arbeitsmarkt" hierfür –, sondern er muss sein Personal über eine staatliche Arbeitsagentur suchen und finden. Er bekommt dann in aller Regel Mitarbeiter zugeteilt, die in Ministerien oder Staatsbetrieben ausgebildet wurden und deren höchste Priorität darin besteht, Fehler zu vermeiden. "Mitdenken" ist oft ein Fremdwort; man wartet sicherheitshalber stets auf die Autorisierung durch den Vorgesetzten, und wenn dieser einmal für längere Zeit nicht erreichbar ist, können dringend erforderliche Entscheidungen schon einmal mehrere Wochen lang verschoben werden.

Besonders deutlich wird das vielleicht am Beispiel der Tourismusindustrie. Diese ist in Kuba aus historischen Gründen organisatorisch dem Militärsektor (Verteidigungsministerium) unterstellt. Hier herrschen glasklare Hierarchien; eine Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung besteht auf mittlerer und unterer Ebene normalerweise nicht.

Fazit: Den kubanischen Mitarbeitern werden die modernen Konzepte der Unternehmensführung, insbesondere die Betonung einer eigenen und einzigartigen Unternehmenskultur in aller Regel nicht bekannt sein. Es liegt an der ausländischen Unternehmensleitung, diese schrittweise und mit viel Geduld zu vermitteln und den hierdurch erzielbaren Mehrwert aufzuzeigen.

2. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Der Erfolg eines Unternehmens beim Einstieg in einen ausländischen Markt hängt stark davon ab, dass gut ausgebildete Fachkräfte gefunden und die Leitungspositionen der Tochtergesellschaft mit diesen besetzt werden können.

Für Kuba ist insofern auf der einen Seite positiv zu bemerken, dass die Schulbildung tatsächlich sehr gut ist und in Lateinamerika seinesgleichen sucht. Es war eine der großen Errungenschaften von Fidel Castros Revolution im Jahre 1959, das Bildungsniveau nicht nur in den Großstädten, sondern auch in ländlichen Gebieten signifikant zu erhöhen. Heute können 99 Prozent der Bevölkerung lesen und schreiben – eine Zahl, von der man z. B. in Mexiko oder den Ländern Zentral-, Mittel- und Südamerikas nur träumen kann.

Auf der anderen Seite muss jedoch auch erwähnt werden, dass es wirklich gut ausgebildete kubanische Manager auf internationalem Niveau eigentlich nicht oder jedenfalls nur in sehr geringer Zahl gibt. Diejenigen Länder, in denen Kubaner ein Auslandsstudium absolvieren und beispielsweise einen MBA erwerben können, lassen sich an einer Hand ab-

zählen. Die Ausbildung dieser Führungskräfte erfolgt deshalb regelmäßig allein national, und auch die Fremdsprachenkenntnisse dieser Personen sind entsprechend beschränkt.

Die ganz überwiegende Zahl der ausländischen Unternehmen besetzt deshalb die Leitungspositionen auf Kuba mit vom Stammhaus entsandten ausländischen Geschäftsführern.

3. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Es ist empfehlenswert, die in einem Unternehmen bereits vorhandenen Controlling- und Überwachungsinstrumente sinnvoll zu verknüpfen, um hierdurch eine schlanke und wirkungsvolle Lenkungs- und Kontrolllandschaft zu etablieren. Dies gilt insbesondere für die erfolgreiche Einbindung des Wirtschaftsprüfers. Denn der Jahresabschlussprüfer hat sowohl im Mutterunternehmen als auch an den Auslandsstandorten einen tiefen Einblick in einzelne Geschäftsvorfälle sowie die Geschäftsprozesse im Ganzen. Zudem verfügt er sowohl über ein tiefes Verständnis des Geschäftsmodells seiner Mandanten als auch über die regionalen Besonderheiten

In Kuba ist die Wirtschaftsprüfung allerdings – wie übrigens auch die Rechtsberatung – nach wie vor Staatsmonopol, d. h., sie darf nicht von Privatleuten erbracht werden. Des Weiteren ist Kuba aufgrund seines technologischen Rückstandes von der Implementierung eines "Digital Fits" noch meilenweit entfernt. Von diesen regulatorischen und praktischen Schwierigkeiten einmal abgesehen, macht aber natürlich auch in Kuba die Einbindung des Wirtschaftsprüfers in die Überwachungsprozesse des Unternehmens Sinn.

Als konkretes Praxisbeispiel kann die Besonderheit der zwei Währungen in Kuba angeführt werden, deren Zusammenführung bereits seit vielen Jahren beschlossen, aber immer wieder verschoben worden ist. Es existiert deshalb nach wie vor zum einen der sogenannte "konvertible" Peso, abgekürzt mit dem Währungskürzel CUC, also die "harte" Währung, die 1:1 an den amerikanischen Dollar gekoppelt ist. In dieser Währung müssen ausländische Unternehmen in Kuba ihre Buchhaltung führen und ihre Bilanzen erstellen (d. h., die Einnahmen- und Ausgabenseite entspricht praktisch der Bilanzierung in USD). Die zweite Währung ist der "nationale" kubanische Peso, abgekürzt CUP, in welchem die Löhne und Gehälter gezahlt werden und in welchem kubanische Staatsfirmen bilanzieren dürfen. In den Wechselstuben und "auf der Straße" beträgt der Wechselkurs CUC/CUP 1:24. Die kubanischen Staatsunternehmen dürfen in ihrer Buchhaltung jedoch den Kurs

1:1 verwenden, also CUC und CUP identisch behandeln, und können dadurch Kosten geringer und Erträge höher erscheinen lassen, als sie tatsächlich sind. Das ist der Grund, warum eine Vielzahl kubanischer Staatsfirmen auf den ersten Blick rentabel erscheinen, obwohl sie eigentlich insolvenzreif sind.

Dies alles muss man natürlich wissen, wenn man als deutsches Unternehmen z. B. einen kubanischen Joint Venture-Partner für die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens sucht. Man sollte in diesem Fall nicht nur Rechtsanwälte und Steuerberater an Bord haben, sondern auch einen fähigen Wirtschaftsprüfer.

Merkposten

Kuba ist ein Land, das aufgrund seiner Wirtschaftsreformen vielfältige Chancen für deutsche und europäische Unternehmen bietet. Allerdings ist für deren Nutzung die Kenntnis des sehr speziellen regulatorischen Umfelds und der sonstigen länderspezifischen Besonderheiten von großer Bedeutung.

Der Staat legt die mit Priorität versehenen Wirtschaftssektoren fest und teilt auf dieser Grundlage seinen Importunternehmen die (spärlich vorhandenen) Devisen zu. Deshalb muss sich ein Unternehmer genau darüber informieren, in welche Sektoren und für welche Proiekte ausländisches Kapital und Know-how gesucht werden. Der Bedarf der einheimischen Bevölkerung ist nicht zwingend mit der staatlichen Nachfrage identisch.

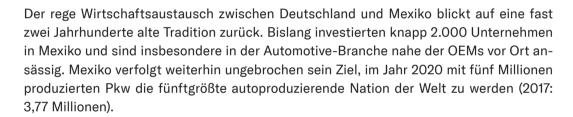




MEXIKO

Mexiko

Mexiko hat sich dank seiner geographischen Lage, seiner hohen Bevölkerungsanzahl von mehr als 123 Millionen Einwohnern und der liberalen Wirtschaftspolitik zu einem attraktiven Handelsstandort für die Unternehmenswelt entwickelt. Die Anbindung zum Atlantischen und Pazifischen Ozean sowie eine wachsende Anzahl von Seehäfen bieten hervorragende Voraussetzungen für den internationalen maritimen Handel; auch die Landesgrenzen Mexikos sind ein wichtiger Zugang zu den Märkten Nord- und Mittelamerikas. Mexiko ist Weltmeister der Freihandelsabkommen, denn es ist mit elf geschlossenen Abkommen mit 46 Ländern in einer Vereinbarung des freien Handels. Dabei war bislang die im Jahr 1994 getroffene nordamerikanische NAFTA-Vereinbarung mit USA und Kanada der bislang bedeutendste Schulterschluss.



Für das Jahr 2018 prognostiziert der Internationale Währungsfonds ein Wirtschaftswachstum von 2,3 Prozent und hat damit seine Prognose aktuell nach oben korrigiert, da Mexiko auch vom steigenden Wirtschaftswachstum der USA profitieren soll. Zu den wichtigsten Unternehmensstandorten zählen Mexiko-Stadt und Puebla sowie die sogenannte Bajío-Region. Mexiko-Stadt mit seinen 24 Millionen Einwohnern ist eine der größten Städte der Welt und das politische und wirtschaftliche Zentrum des Landes. Puebla mit seinen drei Millionen Einwohnern ist die viertgrößte Stadt und Motor der Automobilindustrie in Mexiko. Die Bajío-Region mit den Bundesstaaten Querétaro, Guanajuato, Jalisco, San Luis Potosí und Aguascalientes hat sich in den letzten Jahren als attraktiver Standort für die Automobil-, Luftfahrt- und Elektronikindustrie entwickelt. Zudem werden durch die Liberalisierung des mexikanischen Energiemarktes und die verbreiterte Nutzung erneuerbarer Energiequellen im Bereich der Stromwirtschaft neue Impulse gesetzt, um die dynamische Wirtschaftsentwicklung weiter voranzutreiben.

Bevor wir näher auf die fünf Erfolgsfaktoren eingehen werden, möchten wir für Sie noch ein paar grundlegende Themenfelder näher beleuchten:



Gesellschaftsformen und Gründung

Die in Mexiko am häufigsten gewählten Rechtsformen sind die Sociedad Anónima (S.A.) und die Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.). Beide Gesellschaftsformen sind ihrer Struktur nach Kapitalgesellschaften. Daneben besteht die Möglichkeit, eine Personengesellschaft zu gründen. In Mexiko werden Gesellschaften aber fast ausschließlich als Kapitalgesellschaften gegründet, da die Haftung der Gesellschafter auf deren Einlagen beschränkt ist und keine größeren steuerlichen und publizitätsrechtlichen Unterschiede zwischen Kapital- und Personengesellschaften bestehen. Bei jeder Gesellschaftsform darf das Gesellschaftskapital in einen festen und in einen variablen Anteil unterteilt werden. Der feste Kapitalanteil darf das Mindestgrund- bzw. -stammkapital nicht unterschreiten. Die Gesellschaft muss den Zusatz "Capital Variable" (C.V.) führen. Der Vorteil liegt in der flexiblen Handhabung bei der Erhöhung bzw. Senkung des variablen Kapitalanteils.

Vor der Gründung einer Gesellschaft ist die gewünschte Firmierung dem mexikanischen Wirtschaftsministerium (Secretaría de Economía, SE) zur Zustimmung zu unterbreiten. Die Gründung einer Gesellschaft muss von einem mexikanischen Notar beurkundet werden. Die Gründungsurkunde besteht aus der Gesellschaftssatzung sowie der ersten Aktionärs- bzw. Gesellschafterversammlung, in der das Gründungskapital gezeichnet, der Gesellschaftszweck bestimmt, die Gesellschafterorgane ernannt und gegebenenfalls Vollmachten erteilt werden. Für die Gesellschaftsgründung müssen die Aktionäre bzw. Gesellschafter nicht persönlich anwesend sein. Eine Vollmacht zur Gründung der Gesellschaft muss im Heimatland der Aktionäre bzw. Gesellschafter notariell beurkundet und apostilliert werden. Die Gründung einer Gesellschaft in Mexiko dauert etwa sechs bis acht Wochen.

Arbeitsrecht und Kündigungsschutz

Die Arbeitslosenquote in Mexiko liegt bei lediglich knapp über 3 Prozent und ist damit im Auge des Volkswirtes ein Beweis für Vollbeschäftigung. Allerdings ist der mexikanische Arbeitsmarkt durch einen hohen Anteil informeller Arbeitsverhältnisse gekennzeichnet. Die Personalkosten für Arbeitskräfte mit niedrigem Ausbildungsniveau können im Vergleich zum europäischen Standard nach wie vor als gering bezeichnet werden. Fachpersonal in Kombination mit Fremdsprachenkenntnissen ist schwer zu finden und muss unter Umständen abgeworben werden, was die Gehälter für leitende Angestellte in die Höhe treibt. Der gesetzlich garantierte Mindestlohn beträgt derzeit regional abhängig etwa 80 Pesos (etwa 3,50 Euro) pro Tag. Die werktägliche Arbeitszeit für Tagesarbeit

(zwischen 06:00 und 20:00 Uhr) darf acht Stunden und für Nachtarbeit (zwischen 20:00 und 06:00 Uhr) sieben Stunden nicht überschreiten. Demnach beträgt die maximale Wochenarbeitszeit (Montag bis Samstag) 48 bzw. 42 Stunden.

Die gesetzliche Grundlage für das Arbeits- und Sozialrecht bilden das Bundesarbeitsgesetz (Ley Federal de Trabajo) sowie das Sozialgesetz (Ley del Seguro Social). Das Zustandekommen eines Arbeitsverhältnisses hängt nicht vom Bestehen eines schriftlichen Vertrags ab, obwohl ein schriftlicher Arbeitsvertrag vom Bundesarbeitsgesetz vorgeschrieben wird. Das Fehlen eines schriftlichen Vertrags geht zulasten des Arbeitgebers, der in einem Rechtsstreit das Bestehen aller vom gesetzlichen Schutzstandard abweichenden mündlichen Vereinbarungen beweisen muss.

Weitere Besonderheiten des mexikanischen Arbeitsrechts sind der gesetzliche Anspruch auf eine Urlaubsprämie in Hohe von mindestens 25 Prozent des Gehalts, das auf die Urlaubstage entfällt, sowie auf ein Weihnachtsgeld (aguinaldo) in Höhe von mindestens 15 Tagesgehältern. Zudem muss eine Arbeitnehmergewinnbeteiligung an alle Mitarbeiter ausgezahlt werden, die zehn Prozent des steuerpflichtigen Gewinns des Unternehmens innerhalb eines Geschäftsjahres entspricht.

Das Arbeitsverhältnis kann durch eine verhaltens-, personen- oder betriebsbedingte Kündigung beendet werden. Für eine verhaltensbedingte Kündigung muss einer der gesetzlich abschließend aufgelisteten Tatbestände erfüllt sein, die der Arbeitgeber im Streitfall zu beweisen hat. Eine Abmahnung als notwendige Voraussetzung für eine verhaltensbedingte Kündigung ist nicht gesetzlich vorgeschrieben. Sobald einer der gesetzlichen Kündigungstatbestände erfüllt ist, wird der Arbeitnehmer schriftlich über die Kündigung informiert, die mit Zugang gültig ist. Im Falle einer Kündigung, die aufgrund einer dauerhaften Arbeitsunfähigkeit erklärt wird, hat der Arbeitnehmer einen Anspruch auf ein Monatsgehalt oder – soweit möglich – auf Weiterbeschäftigung an einem anderen geeigneten Arbeitsplatz. Bei einer betriebsbedingten Kündigung hat der Arbeitnehmer einen Anspruch auf Abfindung in Höhe von drei Monatsgehältern. Wird das Arbeitsverhältnis durch eine unberechtigte Kündigung beendet, so hat der Arbeitnehmer wahlweise einen Anspruch auf Weiterbeschäftigung oder Entschädigungszahlung.

Der Anspruch auf Weiterbeschäftigung kann in besonderen Fällen ausgeschlossen werden. Die Höhe der Abfindung wird auf der Grundlage des integralen Gehalts berechnet und beträgt drei Monatsgehälter sowie das zu zahlende Gehalt zwischen Kündigungserklärung und Auszahlung. Um eine Klage auf Weiterbeschäftigung abzuwenden, erlaubt das Bundesarbeitsgesetz, dass dem Arbeitnehmer ein zusätzlicher Abfindungsbetrag

gezahlt werden kann. Dieser entspricht bei einem zeitlich befristeten Arbeitsvertrag mit Dauer von unter einem Jahr die Hälfte des Gehalts für die bis dahin geleistete Arbeitszeit. Bei einem zeitlich befristeten Arbeitsvertrag mit einer Dauer von über einem Jahr beträgt dieser sechs Monatsgehälter für das erste Jahr und für jedes weitere Jahr das Gehalt von 20 Arbeitstagen. Bei einem zeitlich unbefristeten Arbeitsvertrag muss das Gehalt von 20 Arbeitstagen für jedes Beschäftigungsjahr dazugerechnet werden. Unabhängig davon, ob es sich um eine berechtigte (verhaltens-, personen- oder betriebsbedingte) oder unberechtigte Kündigung handelt, hat der Arbeitnehmer einen Anspruch auf eine Betriebszugehörigkeitsprämie in Höhe von zwölf Tagesgehältern für jedes Jahr der Betriebszugehörigkeit.

Einsatz ausländischer Mitarbeiter

Für ausländische Mitarbeiter, die ihren Wohnsitz in Mexiko haben, unterscheidet das mexikanische Einwanderungsgesetz zwischen Personen mit nicht dauerhafter Aufenthaltsabsicht (Visitante). Personen mit dauerhafter Aufenthaltsabsicht (Residente Temporal) und Einwanderern (Residente Permanente). Als Visitante ist man grundsätzlich zu einem Aufenthalt von 180 Tagen berechtigt. Besucher aus Staaten, mit denen Mexiko ein Abkommen über die Visumsfreiheit bzw. die erleichterte Visumsvergabe (sogenanntes Sichtvermerksabkommen) geschlossen hat, wozu unter anderem die Mitgliedstaaten der Europäischen Union gehören, müssen bei ihrer Einreise lediglich ein Einreiseformular ausfüllen, in dem neben den persönlichen Angaben der Zweck des Aufenthalts angegeben wird. Dieser kann sowohl privater als auch geschäftlicher Natur sein. Eine Verlängerung der Aufenthaltsdauer bzw. Änderung des Aufenthaltstitels ist nicht möglich. Einen Daueraufenthalt von mehr als 180 Tagen erlaubt allerdings der Aufenthaltstitel als Residente Temporal. Dafür ist zunächst ein Visum bei der mexikanischen Botschaft oder konsularischen Vertretung im Herkunftsland zu beantragen. Nach der Einreise ist zwingend vorgeschrieben, innerhalb von 30 Kalendertagen bei der örtlichen Ausländerbehörde vorstellig zu werden, um eine Aufenthaltsgenehmigung in Form eines Ausweises zu erhalten. Bei einem Aufenthaltstitel als Residente Temporal wird die Aufenthaltsdauer von bis zu vier Jahren erlaubt. Danach kann ein Antrag auf Residente Permanente gestellt werden. Sowohl beim Aufenthaltstitel Residente Temporal als auch beim Residente Permanente ist die mehrfache Einreise möglich.

Kommen wir nun aber zu den fünf Erfolgsfaktoren, die wir in Bezug auf Mexiko näher für Sie beleuchten wollen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Transparency International veröffentlicht jährlich ein Länderranking über wahrgenommene Korruption. Im Jahr 2016 rangierte Mexiko auf dem 123. Platz von 176 möglichen Plätzen. Noch im Jahr 2011 will Transparency International festgestellt haben, dass die Korruption in Mexiko sich noch weiter verschlimmert. Im Januar 2018 veröffentlichte die zwischenstaatliche Arbeitsgruppe für finanzielle Maßnahmen gegen Geldwäsche (Financial Action Task Force on Money Laundering, FATF) ihr Ergebnis, mexikanische Behörden gehen von sich aus keinen Verdachtsfällen von Geldwäsche nach, sondern erst nach öffentlichem Bekanntwerden, obwohl bereits juristische Instrumente vorhanden sind. Laufende Ermittlungen werden jedoch auch aus Korruptionsgründen behindert.

Das Gesetz des Stärkeren herrscht bereits seit Hunderten von Jahren in Mexiko, ein Land, welches historisch geprägt war von kolonialer Fremdherrschaft, Unterdrückung und Ausbeutung. Am wirtschaftlichen Aufschwung hat nicht jeder teilhaben können. So bedienen sich Politiker und deren Dunstkreise am Wohlstand des Landes, zum Verdruss der benachteiligten Bevölkerung. Der Mexikaner nimmt sich und rechtfertigt sich leicht damit, ihm stehe das als Benachteiligter auch zu; der Blick für das Gesamtwohl, sei es Staat oder ein Unternehmen, fehlt gänzlich. Diese Form der Rechtfertigung ist nach der Fraud Triangle von Donald R. Cressey eine zentrale Voraussetzung zu dolosen Handlungen. Deshalb muss ein deutschsprachiges Unternehmen bei seinem Engagement in Mexiko den Mexikaner mit seiner Geschichte und Gegenwart verstehen und seine interne Organisation darauf aufbauen.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Die Unternehmenskultur des Stammhauses ist anders, als es der Mexikaner gewohnt ist. Beide Welten sind nicht immer reibungslos und unproblematisch zu adaptieren. Insofern ist eine offene Kommunikation mit dem mexikanischen Management und der mexikanischen Belegschaft zu suchen, um Werte des Stammhauses und deren Kultur zu vermitteln. Eine offene Fehlerkultur muss sicherlich in Mexiko indirekter und vorsichtiger erfolgen als es für das Stammhaus sonst üblich ist. Allerdings zeigen sich Mexikaner auch offen für das Prinzip, dass Fehler oder Unzufriedenheit im Vorfeld offen angesprochen werden, damit der Mitarbeiter ein direktes Feedback hat und später keine unbegründete Kündigung erleben muss. Dem Mitarbeiter muss ferner klar gemacht werden, dass das

Unternehmen eine gewisse Erwartung an die Arbeitskraft hat, jedoch auch eine Gegenleistung gibt. Wenn der mexikanische Mitarbeiter, der eventuell auch den amerikanischen Arbeitsmarkt kennt, nicht das Gefühl der Ausbeutung, sondern das der Wertschätzung vermittelt bekommt, wird er sich motiviert zeigen. Mit einem Vergütungssystem, das sich eng am Unternehmenserfolg orientiert, lässt sich im mexikanischen Management unternehmerisch handeln, nämlich wenn erkennbar ist, dass der unternehmerische Erfolg auch den persönlichen Erfolg mit sich bringt.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Mexiko hat durchaus einige fähige Kräfte zu bieten, darunter auch Mitarbeiter, die ein Studium oder eine Ausbildung in den USA oder in Europa absolviert haben. Nicht selten sind Mexikaner anzutreffen, die auch Deutsch sprechen, sei es nach einem längeren Aufenthalt im deutschsprachigen Raum oder durch ein deutschsprachiges Elternteil. Das Studium in Mexiko ist nicht immer geprägt von Qualität, insbesondere zeichnen sich private elitäre Universitäten darin aus, dass dort aufgrund der höheren Studiengebühren erfolgreiche Abschlüsse automatisch erwartet werden und erfolgen. Dagegen können die staatlichen Universitäten selbstbewusster ihre Anforderungen an die Studenten stellen, die aber meist aus der unteren Schicht stammen. Ob die Funktion des lokalen Geschäftsführers von einem Mexikaner oder einem Expatriate aus dem Stammhaus besetzt werden soll, ist keine kulturelle Frage, sondern sehr stark abhängig von der Eignung des Einzelnen. Neben europäisierten und compliance-treuen Mexikanern kennt man auch "mexikanisierte Expatriates", die sich schnell an die Umgebung angepasst haben und es durchaus genießen, dass das Stammhaus sehr fern liegt. In jedem Fall sollte die Führung des Managements eng vom Stammhaus aus erfolgen und es sollten eigene oder ausgelagerte Kontrollen erfolgen, auch dann, wenn die Stimmung bestens ist.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Unternehmerische Führung, den Menschen in den Mittelpunkt stellen sowie ein gesunder Mix aus Kontrolle und Vertrauen sind sicherlich weltweit gültige Rezepturen für den Erfolg. Allerdings müssen auch lokale Regularien bekannt sein und verstanden werden, da Strategien und Prozesse danach auszurichten sind.

Beispielsweise sind nach mexikanischem Arbeitsrecht alle Arbeitnehmer eines Unternehmens zu 10 Prozent am Unternehmensgewinn zu beteiligen. In Mexiko war es deshalb üblich, dass zwei Gesellschaften gegründet werden – eine operative Gesellschaft mit Gewinnerzielung und eine Personalgesellschaft, die lediglich kostendeckend arbeitet. Inso-

fern erhielten die Mitarbeiter von ihrem rechtlichen Arbeitgeber keine Gewinnausschüttungen. Arbeitsgerichte haben das erkannt und versuchen, eine Gruppenbetrachtung zu erzielen; allerdings gibt es hier bislang keine Referenzurteile. Wir haben hier aber auch wieder das Thema Arbeitsrecht versus sozio-kulturelles Umfeld versus Ökonomie. Wenn der Arbeitnehmer keine Gewinnausschüttung erwarten kann, verlangt er höheres Grundgehalt. Deshalb haben Unternehmen die Trennungsstruktur auch wieder aufgegeben.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Mexikanische Kapitalgesellschaften sind grundsätzlich kaum prüfungspflichtig, außer bei einer Börsennotierung oder Geschäftstätigkeit im Finanzsektor. Insofern darf in Mexiko nicht auf die obligatorische Prüfung des Jahresabschlusses vertraut werden. Es sind vielmehr andere Überwachungsinstrumente einzusetzen, beispielsweise freiwillige Prüfungen durch einen zugelassenen Wirtschaftsprüfer. Die freiwillige Prüfung kann dabei neben der Prüfung nach den internationalen Prüfungsstandards auch die Einhaltung der konzerninternen Richtlinien ins Visier nehmen, aber auch die interne Prozess- und Kontrollorganisation auf den Prüfstand stellen. Der Mexikaner fühlt sich schnell in seiner Ehre verletzt, wenn durch gewöhnliche Kontrollprozesse der Stammhäuser sein regel- und prozesskonformes Handeln geprüft wird, andererseits sollen Nachfragen und Kontrollhandlungen nicht als stimmungsstörender Vertrauensbruch gewertet werden. Gelingen kann der Spagat dennoch, wenn der externe Wirtschaftsprüfer die Aufgabe übernimmt und dabei sowohl lokal kompetent als auch dem Stammhaus verbunden ist.

Merkposten

Die Prozess- und Kontrollorganisation muss berücksichtigen, dass in Mexiko das Verständnis für regelkonformes Handeln im Sinne des Gesamtunternehmens nicht ausgeprägt ist.

Kontrollen und offene Kritik sind für den Mexikaner ehrverletzend, deshalb ist offene Kommunikation genauso wichtig wie Kontrollen durch externe Stellen.

Kapitalgesellschaften sind in Mexiko meist nicht prüfungspflichtig, sodass Muttergesellschaften von sich aus Prüfungsverfahren anregen sollten.





MOLDAU

Moldau

Moldau, auch unter dem Namen Moldawien bekannt, ist aufgrund ihrer regionalen Lage zwischen der EU und der Ukraine und ihrer attraktiven Investitionsbedingungen ein interessanter Standort für ausländische Unternehmen. Die Republik Moldau ist eine parlamentarische Demokratie. Trotz anhaltender innenpolitischer Streitigkeiten und der ungeklärten Situation mit Transnistrien ist die moldauische Wirtschaftspolitik stabil und investorenfreundlich. Die moldauische Währung ist der Leu. Das Land hat eine sehr kleine, stark von der Landwirtschaft geprägte Volkswirtschaft, und viele Moldauer versuchen, nach Westeuropa auszuwandern. Mit dem Beitritt zur WTO und nach intensiven Verhandlungen mit der EU beschreitet Moldawien ganz klar den Weg in die europäische Integration. So profitiert Moldawien von den gewährten Handelsvorteilen, die einseitig zahlreiche Güter aus Moldawien beim Import in die EU gebühren- und zollfrei stellen.



Nicht zuletzt bietet Moldawien Investoren auch hervorragende Möglichkeiten durch die Bereitstellung von zahlreichen Freihandelszonen und günstigen Steuertarifen, wie z. B. einem Pauschalsteuersatz von zwölf Prozent für Unternehmen. Weiter andauernde Verhandlungen mit der EU sollen neben dem Abbau von Zöllen und nichttarifären Handelshemmnissen für Waren auch andere Handelsaspekte wie Dienstleistungen, Investitionen, öffentliches Beschaffungswesen, Wettbewerb und nachhaltige Entwicklung abdecken, sodass sich die Geschäftsaussichten deutscher Unternehmen in Zukunft weiterhin verbessern dürften.

Gesellschaftsformen und Gründung

Das moldauische Gesellschaftsrecht ist dem deutschen Recht sehr ähnlich. Die hier existenten Gesellschaftsformen sind mit den in Deutschland bekannten Gesellschaftsformen vergleichbar. Obwohl auch Personenhandelsgesellschaften existieren, sind Kapitalgesellschaften, allen voran die der deutschen GmbH vergleichbare S. R.L. am weitesten verbreitet.

Kapitalgesellschaften

Societate cu Raspundere Limitata (S. R. L.)

Die überwiegend von Auslandsinvestoren gewählte S. R. L. ist eine mit der deutschen GmbH vergleichbare Kapitalgesellschaft. Sie kann sich als solche selbst im eigenen Namen vertraglich binden, Eigentum halten, Rechte erwerben, klagen und verklagt werden.

Eine persönliche Haftung der Anteilseigner besteht nur, soweit die von ihnen gehaltenen Anteile nicht vollständig einbezahlt sind; sie ist auf den ausstehenden Betrag begrenzt. Darüber hinaus ist die persönliche Haftung für Verbindlichkeiten der Gesellschaft ausgeschlossen. Die Gesellschaft handelt als juristische Person durch ihre Organe (Geschäftsführer und Gesellschafterversammlung). Ihre laufenden Geschäfte werden von einem oder mehreren Geschäftsführern geleitet, die die Gesellschaft auch nach außen vertreten Ein Unterschied zum deutschen Recht besteht in der Gründungsphase. Die S. R. L. kann nicht als "Ein-Mann-Gesellschaft" gegründet werden, wenn der Gründer ebenfalls nur einen Gesellschafter hat. Auch im weiteren Verlauf muss darauf geachtet werden, dass die Zahl der Gesellschafter dieser Anforderung genügt, um eventuelle Probleme zu vermeiden. Eine Gesellschaft mit nur einem Gesellschafter ist also im Gegensatz zum deutschen Recht nicht möglich. Die Registrierung beginnt mit der Reservierung eines Firmennamens und der Einreichung des Gründungsprotokolls bei der Registrierungsbehörde. Es existiert grundsätzlich kein gesetzlich festgelegtes Mindestkapital.

Societate pe actiuni (S. A.)

Demgegenüber ist die S. A. der deutschen AG angeglichen und für eine breitere öffentliche Streuung der Anteile konzipiert. Sie ist mit der deutschen Aktiengesellschaft vergleichbar. Die Geschäfte der S. A. werden von einem Vorstand geführt. Sobald die Anzahl der Aktionäre 50 übersteigt, ist ein Aufsichtsrat obligatorisch. Die Vorstandsmitglieder vertreten die Gesellschaft auch nach außen. Die Gründung der S. A. kann auch durch eine natürliche oder juristische Person erfolgen, von denen keine zwingend moldawisch sein muss. Die Gesellschaft erlangt ihre rechtliche Existenz mit Abschluss des Registrierungsverfahrens. Im Vergleich zur S. R. L. bestehen erhöhte Bilanzierungs- und Buchführungspflichten.

Personengesellschaften

Personengesellschaften sind grundsätzlich möglich, so z. B. die Offene Handelsgesellschaft, die Handelsgesellschaft mit beschränkter Haftung (entspricht der GmbH & Co. KG) und die Kooperative. Im Wesentlichen binden sich mehrere Partner vertraglich zur Erreichung eines bestimmten Zwecks und leisten zu dessen Förderung Beiträge in Form von Geld-, Sach- oder Dienstleistungen. Alle Einlagen gelten, soweit nicht gesellschaftsvertraglich etwas anderes bestimmt ist, grundsätzlich als gleichwertig. Die Gesellschafter müssen natürliche Personen sein. Der Gesellschaftszweck ist keinen weiteren gesetzlichen Anforderungen unterworfen, ebenso wie die Gründung kaum Formalitäten und keine Publikationspflichten kennt. Allerdings sind eine Registrierung und die Eintragung bei der moldawischen staatlichen Registrierungskammer erforderlich. Ein Unterschied

besteht insofern, als auch die Personengesellschaften in Moldawien steuerlich wie Kapitalgesellschaften behandelt werden und der Körperschaftsteuer unterliegen.

Liquidation der Gesellschaft

Die S. R.L. wird aufgelöst durch eine vorab vertraglich festgelegte Dauer, durch die Feststellung der Insolvenz, oder durch einen entsprechenden Gesellschafterbeschluss. Sie kann ferner gerichtlich angeordnet werden, wenn die Registrierungsbehörde in einem formalisierten Verfahren keine Geschäftstätigkeit der Gesellschaft ermitteln kann, oder wenn gegen das Verbot der "Doppelstöckigkeit" verstoßen wird.

Entsprechend funktioniert dies bei der S. A. Die Gesellschaften bleiben aber für die Dauer der Liquidationsphase unter der Regie eines Liquidators existent und handlungsfähig. Wichtig ist, dass vor der Liquidation eine obligatorische Steuer- und Sozialversicherungsprüfung stattfindet. Die Liquidationsdauer kann sogar über ein Jahr betragen.

Immobilien- und Grundstückserwerb

Ausländern – natürlichen wie juristischen Personen – ist es nach moldawischem Recht grundsätzlich möglich, in Moldawien Immobilien zu erwerben. Es existieren jedoch Ausnahmen von diesem Grundsatz. So besteht für ausländische natürliche Personen keine Möglichkeit, landwirtschaftliche und Forstflächen zu erwerben. Dies können nur der Staat, moldawische Staatsbürger und moldawische Gesellschaften ohne ausländische Beteiligung. Ausländer dürfen jedoch landwirtschaftliche Grundstücke jederzeit pachten.

Lizenzierung

Bestimmte Tätigkeitsarten erfordern für ihre Ausübung in Moldawien eine Lizenz. Die vollständige Liste dieser Tätigkeitsarten wird gesetzlich festgesetzt. Zum heutigen Tag gibt es 31 Tätigkeitsarten, die eine Lizenz erfordern. Für die meisten Tätigkeitsarten werden Lizenzen durch die Staatliche Lizenzierungskammer (Camera Licentierii de Stat) ausgestellt. Für regulierte Märkte, wie z. B. Banken, Versicherungen, Energie und Kommunikation, werden Lizenzen von den jeweiligen Regulierungsbehörden ausgestellt.

Arbeitsrecht und Kündigungsschutz

In Moldawien können die Personalkosten im Vergleich zum europäischen Standard nach wie vor als gering bezeichnet werden. Die reguläre Arbeitszeit darf nach den Vorschriften des Arbeitskodex acht Stunden am Tag und 40 Stunden in der Woche nicht überschrei-

ten. Über die moldawischen Feiertage hinaus ist der Arbeitnehmer an einem Tag in der Woche freizustellen. Der Anspruch auf Erholungsurlaub beträgt mindestens 28 Tage pro Jahr. Überstunden werden an normalen Arbeitstagen mit dem Faktor 1,5 des Lohns vergütet, Feiertagsarbeit mit dem Faktor 2, Überstunden an Feiertagen mit dem Faktor 0,5.

Die Beschäftigung von Arbeitnehmern, die nicht die moldawische Staatsangehörigkeit besitzen, ist grundsätzlich von der Erteilung einer Arbeitserlaubnis (Work Permit) abhängig. Antragsteller müssen im Besitz eines speziellen Visums oder einer Aufenthaltserlaubnis sein. Maßgebliches Kriterium für die Erteilung von Arbeitserlaubnissen ist die Möglichkeit, den Posten mit einem moldawischen Arbeitnehmer zu besetzen. Für die Besetzung des Postens der Geschäftsführung gibt es in der Regel keine Komplikationen. Ein Arbeitsverhältnis darf auf Initiative einer der Parteien und unter bestimmten Umständen unabhängig vom Willen der Parteien beendet werden. Eine Kündigung ist nur aus bestimmten Gründen zulässig, die streng gesetzlich vorgeschrieben sind, z. B. fehlende Qualifikation für diese Position, Nichteinhaltung von Vorschriften und Anforderungen, rechtliche Umstrukturierung des Arbeitgebers. Die Kündigung eines Arbeitnehmers muss motiviert sein und gemäß einem gesetzlich bestimmten Verfahren erfolgen. Eine Kündigung, die ohne Einhaltung des vorgeschriebenen Verfahrens erfolgte, könnte für das Gericht als Grund dienen, auf Antrag des gekündigten Arbeitnehmers einen Beschluss über seine Wiedereinstellung zu fassen. Ein Arbeitnehmer ist berechtigt, das Arbeitsverhältnis mit oder ohne Angabe von Gründen mit einer Kündigungsfrist von 14 Kalendertagen zu kündigen.

Einkommensteuer

Das Einkommen der in Moldawien ansässigen und nicht ansässigen natürlichen Personen unterliegt der progressiven Einkommensteuer:

- 7 Prozent des Jahreseinkommens, das 33.000 MDL (etwa 1.610 Euro) nicht überschreitet.
- 18 Prozent des Jahreseinkommens über 33.000 MDL.

Einkommensteuer auf Arbeitsentgelt wird vom Bruttoeinkommen eines Arbeitnehmers einbehalten, darunter Basisgehalt, Vergütung für Überstunden, Zusatzvergütung, Prämien und Boni, Abfindung für nicht genutzten Urlaub und andere Geld- oder Sachzuwendungen bzw. andere vom Arbeitgeber unentgeltlich erhaltene Leistungen. Die Einkommensteuer wird vom Arbeitgeber gleichzeitig mit der Zahlung des Arbeitsentgelts an den Fiskus überwiesen.

Umsatzsteuer

Der Regelsteuersatz beträgt 20 Prozent. Der ermäßigte Steuersatz von acht Prozent sowie der Nullsteuersatz gelten für Lieferung und Import bestimmter Warenkategorien. Der ermäßigte Steuersatz von acht Prozent gilt meistens für Backwaren, Milchprodukte, Arzneimittel, Zucker, Pflanzen und Gartenprodukte. Der Nullsatz ist vor allem für Exportwaren und -leistungen vorgesehen. Bestimmte Geschäfte werden von der Umsatzsteuer befreit. Eine Befreiung bedeutet, dass die Umsatzsteuer für solche Geschäfte nicht einbehalten werden soll und dass die Vorsteuer in Bezug auf solche Geschäfte nicht abzugsfähig ist. Ein Unternehmen ist verpflichtet, sich als Umsatzsteuerzahler anzumelden, wenn es innerhalb von zwölf aufeinanderfolgenden Monaten Waren oder Leistungen mit Wert über 600.000 MDL (etwa 27.907 Euro) geliefert hat. Ein Unternehmen ist berechtigt, sich als Umsatzsteuerzahler anmelden zu lassen, wenn es innerhalb von zwölf aufeinanderfolgenden Monaten Waren oder Leistungen mit Wert über 100.000 MDL (etwa 4.652 Euro) geliefert hat.

Freie Wirtschaftszonen

Eine freie Wirtschaftszone (FWZ) ist ein bestimmter Teil des Gebiets von Moldawien, wo moldawische und ausländische Investoren bestimmte Tätigkeitsarten mit bestimmten Steuervergünstigungen ausführen können. Waren und Leistungen, die in die FWZ aus dem Ausland oder aus dem restlichen Teil der Republik Moldau importiert bzw. außerhalb von Moldawien aus der FWZ exportiert bzw. innerhalb der FWZ geliefert werden, werden mit der Umsatzsteuer zum Steuersatz von O Prozent besteuert.

IT-Parks

Das Gesetz über Informationstechnologieparks (das "Gesetz") regelt das Verfahren und die Instrumente für die Einrichtung und den Betrieb der Informationstechnologieparks in Moldau sowie die steuerlichen Anreize für die Mitglieder.

Das Gesetz implementiert ein neues Steuerkonzept für die Residenten von IT-Parks. Alle Residenten werden nur mit einer einheitlichen Steuer von sieben Prozent besteuert.

Kommen wir nun aber zu den fünf Erfolgsfaktoren, die wir in Bezug auf Moldawien näher für Sie beleuchten wollen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Moldau ist vor allem wegen seiner hohen Weinkultur und der Gastfreundschaft der Menschen bekannt. Jeder, der Moldau besucht hat, kann bestätigen, dass die Bewohner sehr weltoffen sind und die Gäste mit offenen Herzen begrüßen.

Moldawien hat im Jahr 2014 ein Freihandelsabkommen mit der EU geschlossen, und seine Bürger dürfen ohne Visa in die EU reisen. Moldau ist ein Vielvölkerstaat, da neben Moldawien auch noch Ukrainer, Russen, Rumänen und andere ethnische Gruppen vertreten sind. Die Amtssprache ist Moldawisch, was eigentlich die alltägliche Bezeichnung in Moldau für das dortige Rumänisch ist. Denn der Unterschied zwischen dem in Moldawien gesprochenen Rumänisch und dem in Rumänien liegt vor allem in der Aussprache. Außer Moldawisch wird auch sehr häufig Russisch gesprochen. In Transnistrien hingegen sind Moldawisch, Russisch und Ukrainisch Amtssprachen und in Gaugasien neben Moldawisch noch Russisch und Gaugasisch; Englisch und Französisch sind die gängigsten Fremdsprachen.

In Moldawien hat sich bis jetzt der traditionelle Führungsstill auf allen Hierarchieebenen in Betrieben durchgesetzt. Die meisten Beschäftigten sind hervorragend qualifiziert und hinreichend motiviert. Dennoch sind die Mitarbeiter an einen autoritären Führungsstill gewöhnt und erwarten sie vom Leiter genaue Anweisungen zu den zu erfüllenden Aufgaben sowie zu dessen Erwartungen. Die moldawischen Mitarbeiter handeln meistens nicht eigenverantwortlich und suchen meistens nicht nach eigenen Lösungsansätzen. Wenn man bei den Mitarbeitern einen moderateren Führungsstil einführt, sind sie meistens überfordert und erwarten exakte Arbeitsanweisungen. Das ist noch das Erbe aus den alten sowjetischen Zeiten, wo die Führungskraft immer die Entscheidungshoheit hatte und die Mitarbeiter die exakten Anweisungen befolgen mussten. Dennoch sind die jungen Mitarbeiter sehr weltoffen und lernfähig. Als Führungskraft sollte man den jungen Mitarbeiter fordern und ihm die Möglichkeit geben, eigene Stärken zu entdecken, und ihn dazu ermuntern, eigenverantwortlich zu handeln.

In Moldau ist der Korruptionsindex immer noch sehr hoch, obwohl leichte Verbesserungen der Lage in den letzten Jahren zu verzeichnen sind. Das liegt vor allem an den sehr geringen Löhnen in Moldawien, vor allem im Justizwesen und bei der Polizei.

Die deutschen Arbeitgeber sind in Moldawien sehr beliebt. Mit dem Wort "deutsch" verbinden die Leute in Moldawien Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, hohe Qualität. Die Moldawischen Arbeitnehmer erwarten von deutschen Arbeitgebern vor allem einen sicheren Arbeitsplatz, eine gute, überdurchschnittliche Vergütung sowie gute persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Jedes Unternehmen hat seine eigene Unternehmenskultur, die den moldawischen Mitarbeitern bereits von Anfang an zu vermitteln ist. Deutschen Unternehmern in Moldawien empfiehlt es sich, frühzeitig die wichtigsten Werte für das eigene Unternehmen zu ermitteln. Die Praxis zeigt, das deutsche Unternehmen in Moldawien ein attraktives Arbeitsumfeld bieten und ihre Mitarbeiter so ausbilden, dass sie die Fähigkeiten besitzen, die Unternehmenskultur auch in Moldawien vorzuleben. Die Unternehmenskultur wird auf verschiedene Art und Weise vermittelt, z. B. durch Fortbildungen, Informationsveranstaltungen, Seminare oder Aufenthalte in deutschen Stammhäusern, wo die Mitarbeiter einen Einblick in die Unternehmenskultur und Arbeitsprozesse bekommen. Durch die Vermittlung der Unternehmenskultur, (d. h. der Vermittlung der Normen, Werte und Einstellungen des Unternehmens) kann gewährleistet werden, das deutsche Unternehmen in Moldawien nach deutschen Standards arbeiten, dass die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren sowie das gute Betriebsklima und vor allem die gute Reputation des deutschen Unternehmens auch in Moldawien gewährleistet werden. Aus diesem Grund ist die Vermittlung der Unternehmenskultur sehr wichtig und soll mit Priorität bei jedem Engagement deutscher Unternehmen in Moldawien betrachtet werden.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Die Praxis zeigt, dass die meisten deutschen und ausländischen Unternehmen die Führungspositionen mit ausländischen Mitarbeitern besetzen und entweder die Manager entsenden oder die moldawischen Gesellschaften durch die Führungskräfte aus den Stammhäusern leiten. Grundsätzlich ist es auch möglich, lokale Führungskräfte zu beschäftigen, aber vor allem nach der Gründung einer Gesellschaft in Moldawien ist es ratsam, einen Manager zu bestellen, der die Unternehmenskultur kennt und sie den Mitarbeitern vermitteln kann. In der Praxis lassen viele deutsche Firmen einen MD für eine Region bestellen (z. B. die Ukraine, Moldawien, Weißrussland etc.), oder deutsche Unternehmen bauen die moldawischen Führungskräfte selbst auf. Dafür sind aber meistens mehrere Jahre erforderlich, da die Kräfte zuerst die Unternehmenskultur kennenlernen und sich den westlichen Führungsstill aneignen müssen.

Merkposten

Moldau ist gut geeignet für ausländische Investitionen.

Viele Änderungen in der Gesetzgebung sind zu beachten. Es ist erforderlich, einen zuverlässigen Ansprechpartner vor Ort zu haben.

Großes Investitionspotenzial ist vorhanden, vor allem in den Branchen Infrastruktur, Landwirtschaft, Erneuerbare Energien, Tourismus.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Moldau gehört zu den Ländern, die sich immer noch im Transformationsprozess befinden. Im Jahr 2014 wurde ein Assoziierungsabkommen mit der EU unterzeichnet, und die Gesetzgebung in Moldau sollte an die EU-Standards angepasst werden. Das ist aber ein langer Prozess und ist mit ständigen Änderungen in Rechts- und Steuerbereichen sowie in der Rechnungslegung verbunden. Aus diesem Grund es ist erforderlich, vor Ort einen zuverlässigen Ansprechpartner zu haben, der die Änderungen ständig verfolgt und sich mit der geltenden Gesetzgebung auskennt. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Gesellschaft vor Ort ordnungsgemäß arbeitet und die Geschäftstätigkeit immer an die geltenden Rechtserfordernissen angepasst wird. Das Gleiche gilt für die Gründung neuer Gesellschaften, den Grunderwerb, die Personaleinstellung, die Steuerzahlung und die Mehrwertsteuererstattung. Die Nichtbeachtung der geltenden Gesetzgebung kann weitgehende Konsequenzen haben, sodass ein zuverlässiger Partner vor Ort unerlässlich ist.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Deutsche Unternehmen, die bereits in Moldau arbeiten, legen sehr großen Wert auf die Jahresabschlussprüfung. Dies ist allen Unternehmen zu empfehlen, die Investitionen in diesem Land planen. Durch die Jahresabschlussprüfung bekommt man einen tiefen Einblick in laufende Geschäfte sowie in die Geschäftsprozesse im Ganzen. Der Wirtschaftsprüfer ist ein wichtiger Partner vor Ort, weil er einen umfassenden Einblick in die Strukturen der Tochtergesellschaft sowie in die Geschäftsprozesse bekommt, und er kann die Geschäftsführung in vielen Fragen beraten und Lösungsansätze vorschlagen. Nicht zu vergessen ist, dass Moldawien immer noch zu den Ländern mit einem sehr hohen Korruptionsindex gehört, sodass der Ausbau der Kontrollinstrumente sinnvoll ist, um die Compliance-Regeln, die im Stammhaus gelten, auch in Moldawien zu gewährleisten.



NORDISCHE STAATEN

Dänemark, Finnland, Norwegen, Schweden und Island







Nordische Staaten

Die nordischen Länder – hierunter versteht man die Region Skandinavien, einschließlich Island und Finnland – schaffen es seit jeher erfolgreich, wirtschaftliche Effizienz und Wachstum mit einem auf Ausgleich bedachten Arbeitsmarkt, einer gerechten Einkommensverteilung und sozialem Zusammenhalt zu verbinden.

Die nordische Region besteht aus Dänemark, Finnland, Norwegen, Schweden und Island, wobei die Mehrzahl der Investoren Island aufgrund seiner geringen Größe häufig auslässt.

Rödl & Partner ist bereits seit 1998 in Schweden und seit 2013 in Finnland aktiv. Seit Beginn des Jahres 2017 sind wir zudem mit einer eigenen Niederlassung in der dänischen Hauptstadt Kopenhagen vertreten.

Diese Länder eint das sogenannte Nordische Modell. Dieses System, das bis lange vor die Gründung der Europäischen Union zurückreicht, war und ist enorm erfolgreich darin, sowohl finanzielle Renditen als auch eine hohe Lebensqualität zu generieren. Stabilität, Wohlstand und ein gewisser "Nordic Way of Life" übersetzen sich heute in eine politische, wirtschaftliche und kulturelle Führungsrolle, die den gesamten Ostseeraum prägt.

Nordeuropa lebt von seiner großen Vielfalt und ist Deutschland darin durchaus ähnlich: Es hat noch immer einen Schwerpunkt im industriellen Sektor und ist stark in der Informationstechnik sowie neuen Technologien – Schweden sticht dabei als Entwickler-Hub für Computerspiele heraus (u. a. Minecraft, Candy Crush). Darüber hinaus werden dort Schiffe und Kraftwerke gebaut und bis heute globale Akzente in Design oder im Bildungswesen gesetzt. Zugleich dominieren schwedische Banken den Finanzsektor rund um die Ostsee sowie dänische und finnische Agrarkonzerne die Landwirtschaft. Finnland ist überdies ein Global Player in der Forstwirtschaft sowie der Zellstoff- und Papierindustrie.

Die dänische Wirtschaft konzentriert sich sowohl auf Dienstleistungen als auch auf die verarbeitende Industrie und die Öl- und Gasförderung in der Nordsee. Traditionell verfügt Dänemark in der Schifffahrt, in der Lebensmittelerzeugung und in der Brauereibranche über weltweit agierende Großunternehmen. Im Wesentlichen zeichnet sich die Wirtschaft jedoch durch eine Vielzahl oft mittelständischer Industrieunternehmen

aus, die meist hochspezialisiert sind und technologisch zur Spitzenklasse gehören. Mit einer der niedrigsten sozialen Ungleichheitsbewertungen der Welt wird die Wirtschaft des Landes zudem durch eine Reihe von Genossenschaften und Stiftungen anstelle von konventionellen Unternehmen angetrieben.

Die schwedische Wirtschaft ist seit mehr als 100 Jahren vor allem exportorientiert und geprägt durch bekannte internationale Marken, wie Ericsson, Volvo, SKF, IKEA, H&M oder Scania. Wichtigster Handelspartner und Absatzmarkt ist dabei neben Norwegen vor allem Deutschland.

Finnlands Wirtschaft ist hingegen in erster Linie dienstleistungsorientiert. Nur rund 30 Prozent des Bruttoinlandsprodukts stammen aus Fertigungs- und Raffinerieaktivitäten. Finnland erfüllt das Image eines internationalen Marktakteurs mit einem hohen Ansehen in verschiedensten Wirtschaftsbereichen. Die Investitionsvoraussetzungen in Finnland suchen ihresgleichen. Grundstein hierfür ist das hohe Bildungsniveau, welches aus einem Bildungssystem resultiert, das international Vorbildfunktion genießt. Darüber hinaus verfügt Finnland über ein solides und umfassendes Verkehrsnetz sowie die dazugehörige Infrastruktur, wodurch es zum idealen Business Gateway sowohl für den russischen Markt im Osten als auch für die nordeuropäischen Märkte im Westen wurde.

Strukturelle Stärken spiegeln sich in allen nordischen Staaten vor allem in einer hohen Erwerbstätigkeit, einem überdurchschnittlichen Bildungsniveau und einer allgemein hohen Investitionsbereitschaft in Humankapital sowie Forschung und Entwicklung wider. Die besonderen Stärken dieser Länder liegen insbesondere in der technologischen Reife, der Innovationsfähigkeit und der Qualität der Geschäftsumfelder. Die Rechtssysteme gelten als äußerst zuverlässig. Informationen sind leicht zugänglich und transparent. Die gut funktionierenden, demokratischen Strukturen und die hohe politische Stabilität sorgen für große Planungssicherheit. Zudem verfügen alle Länder über weltoffene Geschäftsklimata. Wegen ihrer geografischen Lage sowie fortschrittlichen Infrastruktur gelten die nordischen Länder auch aus logistischer Sicht als optimaler Standort für ausländische Investoren. Aufgrund geringer Bürokratie bei gleichzeitig funktionierenden und transparenten Strukturen bieten sie über alledem einen Markt von immerhin ca. 26 Mio. Verbrauchern.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Im streng geographischen Sinne bedeutet Skandinavien die skandinavische Halbinsel, die zwischen dem Atlantischen Ozean und der Ostsee liegt. In diesem Sinne würden nur Norwegen und Schweden und der nördlichste Teil Finnlands Skandinavien darstellen. In einem allgemeineren Sinn ist jedoch offensichtlich, dass auch Dänemark zu Skandinavien gehört, obwohl die Jütland-Halbinsel Teil des europäischen Festlandes ist. Finnland ist durch Geschichte und Kultur zweifelsohne ein nordisches Land. So auch Island und die Färöer Inseln. Grönland wird geografisch als Teil des amerikanischen Kontinents angesehen, gilt aber geschichtlich und kulturell in erster Linie als der nordischen Region zugehörig.

Aus rechtlicher Sicht können die nordischen Länder und Gebiete in eine ostskandinavische und eine westskandinavische Gruppe unterteilt werden; die erstere umfasst Finnland und Schweden (und die Åland-Inseln); die letztere Dänemark, Island und Norwegen (sowie die Färöer-Inseln und Grönland). Erklären lässt sich dies historisch: Schweden und Finnland waren bis 1809 ein Land mit einer zentralisierten Regierungsstruktur. Als Finnland 1809 von Schweden getrennt und unter russischer Herrschaft ein Großherzogtum wurde, durfte es sein Rechtssystem behalten (das mit dem schwedischen völlig identisch war). Finnland gelang es anschließend mehr als 100 Jahre lang seine rechtliche Unabhängigkeit zu wahren und die Tradition der engen rechtlichen Zusammenarbeit mit Schweden weitgehend beizubehalten. Daneben gibt es bis heute eine eng verschlungene Zusammenarbeit zwischen den nordischen und den baltischen Ländern, nicht zuletzt in EU-bezogenen Angelegenheiten.

Alle nordischen Länder verfügen über soziale Marktwirtschaften und eine ausgeprägte internationale Freihandelsorientierung. Die Wirtschaft basiert zu einem großen Teil auf einer Reihe von global tätigen Großunternehmen. Dennoch haben die nordischen Länder in Bezug auf die europäische Integration ganz unterschiedliche Positionen eingenommen. Dänemark trat 1973 der EU bei, Finnland und Schweden folgten 1995. In Norwegen hat eine knappe Mehrheit der Wähler die EU-Mitgliedschaft dagegen bereits zweimal abgelehnt (in Referenden in 1972 und 1994), weshalb es vorerst lediglich EFTA-Land innerhalb des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) ist.

Daher sind lediglich Dänemark, Schweden und Finnland Mitgliedsstaaten der Europäischen Union. Wobei von diesen wiederum lediglich Dänemark und Finnland Teil des Euroraums sind. 2003 hat die schwedische Bevölkerung per Volksabstimmung mit 55,9 Prozent gegen

den Beitritt Schwedens zur Eurozone votiert. Die schwedische Krone ist seither weder an den Euro noch an eine andere Währung gekoppelt. Hierdurch können sich unternehmerische Risiken aufgrund von Währungsschwankungen ergeben. Rödl & Partner hilft Ihnen dabei, diese Risiken im Vorfeld einzuschätzen und gegebenenfalls zu eliminieren.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Weltweit gilt Skandinavien als Musterregion, wenn es um die Frage eines guten Managements und einer ausgewogenen Unternehmenskultur geht. Neben Werten wie sozialer Verantwortung sowie Umwelt- oder Gesundheitsbewusstsein nehmen die Länder ebenso in den Bereichen Shareholder Value, Kundenzufriedenheit und Vertrauenswürdigkeit des Managements Vorbildfunktionen ein.

Ein gewisses Interesse an diesem skandinavischen oder nordischen Managementstil ist nicht neu, jedoch stieg im Laufe der vergangenen Jahre weltweit die Notwendigkeit der Implementierung eines neuen Führungsstils, der einer zunehmend wissensbasierten Wirtschaft gerecht wird. Der skandinavische Führungsstil gilt als am besten geeignet, die Herausforderungen zu bewältigen, denen sich Unternehmen und Organisationen in der Wissensgesellschaft gegenüber sehen. Er gilt als netzwerkorientiert und motivierend durch Festlegung von Zielen und Werten anstelle von Kontrolle und linearen Befehlsketten.

Skandinavisches Management bedeutet demokratisches Management. Demokratische Manager sind ergebnisorientiert und es kommt häufiger zum direkten Kontakt mit Untergebenen, um einen Konsens zu erzielen. Demokratische Manager, die sowohl beziehungsorientiert als auch zielorientiert sind, gelten als besser darin, Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit und Kollegialität unter den Mitarbeitern zu schaffen. Sie sorgen für mehr Effizienz, mehr Risikobereitschaft und eine Wertschätzung von Leistung.

Kurze Wege sollen es im nordischen Managementsystem leicht machen, eine flache Unternehmensstruktur zu schaffen. Diese flache Struktur dient dem Zweck, die Grenzen zwischen Management und Mitarbeitern aufzubrechen – dies gilt als besonders skandinavisch. Der Manager schafft es, seinen Mitarbeitern zu vermitteln, dass sie für das Unternehmen von Bedeutung sind. Kurze Distanzen von oben nach unten verstärken dabei den Ideenfluss durch das Unternehmen. In Skandinavien ist es weniger die Position im Unternehmen als vielmehr das Argument, das darüber entscheidet, was richtig oder falsch ist. Dies ermöglicht mehr und freiere Debatten. Dieser stark beziehungsorientierte Ansatz stärkt die Offenheit und das Vertrauen in das Unternehmen, was wiederum Kreativität und Einsatzbereitschaft fordert und fördert.

Die Kernwerte im skandinavischen Managementmodell sind Sorgfalt und Vertrauen. Dieses Vertrauen zeigt sich vor allem dadurch, dass große Verantwortung häufig an einzelne Mitarbeiter delegiert wird. Voraussetzung für die Übertragung von Verantwortung ist das allgemein hohe Bildungsniveau und dass in diesen Ländern bereits in der Kindheit ein hoher Wert auf autonomes und kritisches Denken gelegt wird. In einer Zeit, in welcher der Bedarf an Innovation und Veränderungsbereitschaft vielleicht größer ist denn je, erfährt dieser Ansatz weltweit Beachtung. Es gibt wohl keine Region auf der Welt, wie Skandinavien, welche diese Unternehmenskultur von Beginn an in den Mittelpunkt stellte.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Begriffe, wie Netzwerkphilosophie und die Idee einer flachen Hierarchie, prägen das nordische Management. Gute Manager gelten in den skandinavischen Ländern als solche, wenn sie eine ansprechende Kombination von zielorientiertem und beziehungsorientiertem Verhalten an den Tag legen. Der Fokus liegt neben dem Management insbesondere auf einer guten Führung.

Skandinavische Unternehmen verfügen häufig über flache, nicht hierarchische Strukturen, die im Vergleich zu Unternehmen in anderen Ländern unorthodoxe Entscheidungen zulassen. Statistiken und Berichterstattungen wird vergleichsweise weniger Bedeutung beigemessen, was jedoch nicht heißt, dass das skandinavische System weniger Planung beinhaltet.

Die nordischen Länder teilen aktive Arbeitsmarktpolitiken als Teil eines korporatistischen Wirtschaftsmodells, das den natürlichen Konflikt zwischen den Interessen des Arbeitgebers und der Arbeitnehmer in Einklang bringen soll. Das korporatistische System ist am umfangreichsten in Schweden und Norwegen ausgeprägt, wo Arbeitgeberverbände und Arbeitnehmervertreter auf nationaler Ebene Verhandlungen führen, die von der Regierung vermittelt werden.

Der nordische Arbeitsmarkt ist äußerst flexibel. Hervorzuheben ist hier besonders der dänische Arbeitsmarkt. Er unterscheidet sich insbesondere dadurch vom deutschen, dass es nur sehr wenige Gesetze, dafür aber umso mehr Tarifverträge gibt. Das dänische Arbeitsmarktmodell wird als "Flexicurity" (Flexibility und Security) bezeichnet. Es führt zu einer hohen Risikobereitschaft der Arbeitgeber und einer hohen Fluktuation der Arbeitnehmer. Jeder vierte Däne wechselt jedes Jahr seinen Job.

Um Arbeitnehmer zu schützen, sind die Arbeitsmarktmaßnahmen des Staates darauf ausgerichtet, durch eine großzügige Sozialfürsorge zu ermöglichen, Konflikte zwischen

Arbeitgebern und Arbeitnehmern präventiv zu begrenzen. Seit Langem gelten die Wohlfahrtsstaaten der skandinavischen Länder als sogenanntes Nordisches Modell weltweit als vorbildliche Verbindung von Sozialstaat und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit.

Das relativ hohe Niveau der Sozialstandards in den nordischen Ländern ist nicht zuletzt auf die hohe Gewerkschaftsdichte für alle Beschäftigtengruppen zurückzuführen. Die Gewerkschaften haben hier enormen Einfluss. Sie spielen eine aktive Rolle bei der Förderung der Interessen ihrer Mitglieder auf internationaler und nationaler Ebene und führen Tarifverhandlungen mit Arbeitgeberverbänden. Besonders in Schweden übernehmen Gewerkschaften praktisch die gesamte Arbeitnehmervertretung auch dann, wenn der Arbeitgeber keinen Tarifvertrag geschlossen hat. Der Status der Gewerkschaften ergibt sich demnach auch daraus, dass grundsätzlich eine Bindung an Tarifverträge seitens der Arbeitgeber und eine Mitgliedschaft in Gewerkschaften seitens der Arbeitnehmer deutlich weiter verbreitet ist als in Deutschland.

In den nordischen Ländern sind die Arbeitsbedingungen meist tarifvertraglich festgelegt. Die Arbeitsmarktregelungen konzentrieren sich hauptsächlich auf Gesundheits- und Sicherheitsfragen. Es gibt jedoch gewisse Unterschiede zwischen den Ländern. Dies betrifft insbesondere die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen. Besonders ausgeprägt ist diese Allgemeinverbindlichkeit in Finnland. Hier kann ein unabhängiger Ausschuss des Ministeriums für Arbeit und Soziales einen Tarifvertrag für einen bestimmten Sektor allgemeinverbindlich erklären, sofern es diesen Tarifvertrag als "repräsentativ genug" ansieht (als Faustregel für die Einstufung als allgemeinverbindlich gilt, dass mindestens 50 Prozent der Arbeitnehmer im entsprechenden Sektor bereits unter diesem Tarifvertrag arbeiten). Heute unterliegt beinahe jeder wesentliche Bereich der finnischen Wirtschaft einem allgemeinverbindlichen Tarifvertrag.

Besonders ausländische Unternehmen sollten in den nordischen Staaten genau prüfen, ob ein Tarifvertrag Anwendung findet oder nicht. Dies kann unter Umständen schwierig sein und sollte unter Zuhilfenahme eines Beraters erfolgen. Von Beginn an sollten sich Arbeitgeber intensiv mit den Besonderheiten des Arbeits- und Tarifvertragsrecht auseinandersetzen. Die Vielfalt der Tarifverträge und deren Vorschriften in Kombination mit der genannten Allgemeinverbindlichkeit bilden ein komplexes System, das ohne entsprechende Expertise enorme Risiken in sich birgt.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Jedes der nordischen Länder hat seine eigenen wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Modelle, manchmal mit großen Unterschieden zu den Nachbarn. Dennoch bestehen durchaus gewichtige Gemeinsamkeiten, die es erleichtern, die lokalen Systeme zu verstehen. So kennen die skandinavischen Rechtsordnungen z. B. keine Zivilgesetzbücher nach deutschem oder französischem Vorbild.

Zudem besteht seit langem eine enge legislative Zusammenarbeit zwischen den Ländern, insbesondere in den Bereichen des Privatrechts, wie z. B. dem Vertrags-, Kauf- und Schuldrecht, aber auch im Bereich des geistigen Eigentums. All dies ist ein Spiegelbild der Tradition einer engen Zusammenarbeit zwischen den nordischen Staaten und ihrem gemeinsamen historischen, sprachlichen und kulturellen Erbe. In den vergangenen Jahren hat diese interskandinavische legislative Zusammenarbeit jedoch den größten Teil ihrer früheren Impulse verloren. Wesentlicher Grund ist die auch in diesen Ländern fortschreitende Harmonisierung durch EU-Recht.

In allen rechtlichen und wirtschaftlichen Bereichen in den skandinavischen Ländern spielt das angesprochene Nordische Modell die zentrale Rolle. Dazu gehört eine Kombination aus marktwirtschaftlichem Freihandel, einem umfassenden Sozialstaat sowie Tarifverhandlungen auf nationaler Ebene. Obwohl zwischen den nordischen Ländern erhebliche Unterschiede bestehen, weisen sie alle diese gemeinsamen Merkmale auf. Sie teilen gemeinsam ein breites Engagement für den sozialen Zusammenhalt sowie eine umfassende Wohlfahrtspflege, um Individualismus zu fördern und schutzbedürftige Personen und Gruppen in der Gesellschaft zu schützen, indem deren Beteiligung an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen maximiert wird. Zudem zeichnet sich das Nordische Modell durch Flexibilität und Offenheit für Innovationen aus.

Trotz der gemeinsamen Werte verfolgen die nordischen Länder jedoch unterschiedliche Ansätze für die praktische Verwaltung des angesprochenen Wohlfahrtsstaates. Dänemark weist neben einer Einwanderungspolitik, die strikt auf Assimilation setzt, ein hohes Maß an privatwirtschaftlichen Dienstleistungen und Wohlfahrtsleistungen auf. Das Wohlfahrtsmodell Finnlands basiert hingegen auf einem großen Freiwilligensektor, der eine bedeutende Rolle bei der Versorgung älterer Menschen spielt.

In allen nordischen Ländern dient der Wohlfahrtsstaat dazu, die individuelle Autonomie zu erhöhen und die soziale Mobilität zu fördern; ergänzt wird er durch ein korporatistisches System mit einer dreigliedrigen Vereinbarung, in welcher Arbeitnehmervertreter und Arbeitgeber die teils von der Regierung vermittelte Lohn- und Arbeitsmarktpolitik verhandeln; sowie einer Verpflichtung zu einem weitreichendem Schutz des Privateigentums in Verbindung mit der Sicherstellung freier Märkte und eines freien Handels. Das Nordische Modell umfasst damit vor allem:

- Stabile staatliche Rentensysteme.
- Niedrige Wirtschaftshemmnisse Dies ist verbunden mit einer kollektiven Risikoteilung (Sozialprogramme, Arbeitsmarktinstitutionen), welche Schutz vor den mit der wirtschaftlichen Offenheit verbundenen Risiken bietet.
- Wenig Produktmarktregulierung Die nordischen Länder besitzen laut OECD-Rankings eine hohe Produktmarktfreiheit.
- Geringe Korruption In den Korruptionswahrnehmungsindizes von Transparency International z\u00e4hlen D\u00e4nemark, Finnland, Schweden und Norwegen regelm\u00e4\u00dfig zu den zehn am wenigsten korrupten aller bewerteten L\u00e4nder.
- Eine Partnerschaft zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und der Regierung, bei der diese Sozialpartner die Bedingungen für die Regulierung des Arbeitsmarktes untereinander aushandeln und dies nicht per Gesetz erfolgt.
- Die nordischen Länder liegen unter den Top 10 des World Happiness Reports 2017, wobei Norwegen und Dänemark die vorderen Plätze belegen.
- Eine Besonderheit des schwedischen Rechts stellt überdies das sogenannte Öffentlichkeitsprinzip dar, welches seinen Ursprung bereits im 18. Jahrhundert hat. Demnach haben alle Schweden das verfassungsmäßig garantierte Recht, bei Behörden und Ämtern volle Dokumenteneinsicht zu verlangen. Ziel ist es, dass sämtliche staatliche und kommunale Handlungen stets vollständig transparent erfolgen.

Das Nordische Modell nimmt vor allem dadurch eine außerordentliche Rolle ein, da es wie kein anderes in gleichem Maße die Maximierung der Erwerbsbeteiligung, die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter, eine gerechte Einkommensumverteilung sowie einen liberalen Einsatz von Fiskalpolitik fördert.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Vor jedem Tätigkeitsbeginn im Ausland sollte das geplante Vorhaben durch einen Steuerspezialisten mit lokalen Kenntnissen analysiert werden und potenzielle Probleme, die durch die Gründung einer ausländischen Gesellschaft und/oder die Gründung einer einkommensteuerlichen und/oder umsatzsteuerlichen Betriebsstätte entstehen können, vermieden werden.

Merkposten

Die nordischen Länder haben sich im Laufe der vergangenen Jahrzehnte einen exzellenten Ruf erarbeitet und gelten weltweit als Vorbilder in Bezug auf die Schaffung eines gelungenen Ausgleichs zwischen sozialer Verantwortung und liberalem Kapitalismus. Trotz vergleichsweise hoher Steuern und enger sozialer Netze sind diese Länder auf globaler Ebene wettbewerbsfähig und versprechen Investoren hohe und zugleich sichere Renditen.

Überdies ist die Festlegung auf ein rechtssicheres Compliance-Regime essenziell. Es ist meist nicht ausreichend, dass das ausländische Unternehmen die Voraussetzungen der deutschen Compliance-Regelungen kennt und erfüllt, da die Regeln der nordischen Länder in diesem Bereich häufig strenger sind.

Zudem sollten vor Aufnahme einer Tätigkeit im Ausland die Möglichkeit der Begründung einer Betriebsstätte sowie die Folgen für das eigene Unternehmen und seine Mitarbeiter geprüft werden. Dies gilt gerade bei Bau- und Montagetätigkeiten, die nach dem anwendbaren Doppelbesteuerungsabkommen oftmals einer zeitlich befristeten Privilegierung unterliegen. Häufig wird die ursprünglich veranschlagte Projektdauer jedoch überschritten, sodass laufend zu prüfen ist, ob auch die Privilegierungsfrist überschritten wurde. Auch wiederholte kurze Tätigkeiten können unter bestimmen Voraussetzungen zu einer Frist- überschreitung und damit zur Begründung einer Betriebsstätte führen. Eine Prüfung ermöglicht dadurch – neben ihrem Sicherheitsaspekt gegenüber den deutschen und lokalen Verwaltungsbehörden – solche Verpflichtungen und Vorschriften, welchen ab Aufnahme der Tätigkeit Folge zu leisten ist, bereits im Vorfeld zu identifizieren sowie zu analysieren.

Durch die rechtzeitige und korrekte Registrierung (einer Betriebsstätte, einer Filiale/Niederlassung oder einer neu gegründeten Tochtergesellschaft) sowie die vorherige Abstimmung und Erstellung einer Verrechnungspreisdokumentation zwischen dem deutschen Unternehmen und der nordischen Betriebsstätte/Niederlassung/Tochtergesellschaft können Probleme mit lokalen Steuerbehörden vermeiden helfen. Die Steuerbehörden in den nordischen Ländern sind gegenüber ausländischen Unternehmen, welche rechtzeitig ihren Pflichten nachkommen, grundsätzlich sehr entgegenkommend und viele potenzielle zeit- und kostenaufwendige Angelegenheiten können hierdurch häufig ohne übermäßigen formellen Aufwand beseitigt werden. Rödl & Partner, als erfahrener Berater in grenzüberschreitenden Steuerangelegenheiten, kann Ihnen dabei helfen, in Verhandlungen mit der zuständigen Steuerbehörde zu treten. Hierdurch können Verfahren der Berichtigung sowie der Nachreichung von Nachweisen (inklusive der erforderlichen Übersetzungen) häufig erheblich vereinfacht werden. Die zu erstellende Buchhaltung, die Körperschaftsteuerermittlung sowie die Erklärungen können meist in vereinfachter Form und teilweise in Deutsch bzw. Englisch eingereicht werden. Es gilt dabei, Verspätungszinsen oder Strafzuschläge zu vermeiden und hierdurch Kosten- und Zeitaufwand erheblich zu verringern.

Mithilfe eines kompetenten Partners an Ihrer Seite, welcher Erfahrung im Umgang mit den lokalen Steuerbehörden hat, können sich Ertrags- wie auch Lohnsteuerbeträge erheblich reduzieren. Strafzuschläge, Verspätungszinsen sowie Doppelbesteuerung können auf diese Weise vermieden werden.



ÖSTERREICH







Österreich

Die deutschen Beziehungen zu Österreich sind vielschichtig. Neben persönlichen Erlebnissen im Urlaubsland ist auch die wirtschaftliche Ebene äußerst wichtig. Deutschland ist mit Abstand der wichtigste Handelspartner für Österreich. Sowohl der Export als auch der Import mit Deutschland ist stärker als mit Italien, Schweiz und die USA.

Dominiert wird die Wirtschaftsstruktur in Österreich immer stärker durch den Handels- und Dienstleistungssektor, während die Bereiche Produktion und Bau sowie Land- und Forstwirtschaft im Vergleich dazu weiter an Bedeutung verlieren. Die Wirtschaft ist vorrangig durch KMU geprägt, welche in vielen Bereichen als "Hidden Champions" zu den Weltmarktführern zählen. Die wichtigsten Industriezweige sind die Nahrungs- und Genussmittelindustrie, der Maschinen- und Stahlbau, die Chemie- und Fahrzeugindustrie, die Elektro- und Elektronikindustrie sowie die Holz- und Papierindustrie. Im Dienstleistungsbereich spielen Tourismus, IT- und Unternehmensberatung und die Finanzbranche eine große Rolle.

Nach den Wahlen zum Nationalrat im Herbst 2017 und der Angelobung einer neuen, konservativen Regierung im Dezember 2017 wird mit einer Verbesserung der Grundstimmung hin zu wirtschaftlichem Optimismus gerechnet. So wurde zu Jahresbeginn 2018 vom neuen Bundesministerium für Verfassung, Reformen, Deregulierung und Justiz ein Aufruf an Behörden, Kammern und Verbände gestartet, Vorschläge für die Rücknahme von Überregulierungen und für die Rechtsbereinigung bis Mai 2018 zu melden.

Deutsche Unternehmer haben in Österreich nicht mit großen Überraschungen zu rechnen. Im Bereich der Buchführung und Bilanzierung gibt es dank der EU-Vorgaben nur wenige Unterschiede. Auch steuerlich dürften sich viele Unternehmer in einer gewohnten Umgebung fühlen. In den Bereichen der Personalabrechnung und Sozialversicherung scheinen die größten Unterschiede zu bestehen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Das sozio-kulturelle Umfeld Österreichs ist Deutschland aufgrund der gleichen Sprache (in unterschiedlichen Akzenten) und der abschnittsweise gemeinsamen Geschichte sehr

ähnlich. Vor diesem gemeinsamen Hintergrund kann der deutsche Unternehmer darauf vertrauen, dass nur geringe Unterschiede und überbrückbare Differenzen bestehen.

Mitunter wahrnehmbar soll die unterschiedliche Herangehensweise der Menschen in der Ostregion (Wien, Niederösterreich und Nord-Burgenland) zu jenen in den Alpenregionen sein. Im Salzburger Land werden die Alpenregionen auch "Innergebirg" genannt, unter klischeehafter Bezugnahme auf die Mentalität und Einstellung der Bewohner.

Wien-Besuchern wird das Sprichwort "In Wien beginnt der Balkan" geläufig sein, welches auf den sogenannten "Naschmarkt" (Wochenmarkt im Wiental) im Speziellen und auf den slawischen Einfluss generell Bezug nimmt. Seit den 1890er-Jahren war Wien ein "Schmelz-Tiegel" der Nationen mit Einwanderern aus allen Teilen der kaiserlichen und königlichen (k. und k.) Monarchie bis 1918, und diese Entwicklung ist bis heute spürbar. Der Aufstand in Ungarn 1956, die Krise in der Tschechoslowakei 1968 und der Balkankrieg 1989/90 führten jeweils zu hohen Zuwanderungswellen. In den Jahren bis 2015 war vor allem der verstärkte Zuzug russischer Einwanderer nach Wien zu beobachten.

Insgesamt sind daher wenige Überraschungen zu erwarten. Gemäß gängiger Klischees wird es aber zwischen Österreichern und Deutschen in der Pünktlichkeit bzw. Genauigkeit und in der Bereitschaft zur Improvisation Unterschiede geben.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Bei der Ausprägung der Unternehmenskultur werden zwischen Deutschland und Österreich kulturspezifisch keine großen Unterschiede festzustellen sein.

Wesentliche Unterschiede in der Unternehmenskultur sind aber zwischen großen und kleinen Unternehmen, familiengeführten und börsennotierten oder staatsnahen Betrieben zu erwarten. Die Unternehmenskultur ist vielfach auch ein Ergebnis der Unternehmensgröße und vor allem der Gesellschaftersphäre des Unternehmens. In Familienunternehmen wird oft sprichwörtlich in Generationen gedacht, und die Veränderungsgeschwindigkeit von inneren und äußeren Prozessen ist zumeist langsamer als in multinationalen Unternehmen anglo-amerikanischer Prägung.

Da in Österreich die Anzahl an kleinen Betrieben überwiegt (durchschnittliche Betriebsgröße: rund zehn Mitarbeiter), steht die familiengeführte bzw. eigentümergeführte Organisation im Vordergrund.

Bei Unternehmen im öffentlichen Bereich, sei es vom Bund geführte Unternehmen oder in Betrieben, die sich im Eigentum der Bundesländer befinden, stehen nicht unbedingt nur Key-Performance-Indicators (KPI) im Vordergrund der Handlungsperspektive, sondern auch der öffentlich-rechtliche Auftrag bzw. ähnliche Aspekte. In den Bereichen der Verwaltung der Bundesländer und der Sozialversicherungsträger besteht eine andere, sonst nicht in Österreich anzutreffende Kultur, da in diesen Einrichtungen nach einer Studie der Verschwägerungsgrad der Beschäftigten untereinander in Österreich am höchsten ist.

Die jüngste Entwicklung ist die der zunehmenden Bürokratisierung der Abläufe in Unternehmen. Vieles beginnt zunächst als Einführung von sinnvollen Kontrollen und zur Festlegung des sogenannten 4-Augen-Prinzips, manches endet aber in einem Verwaltungsaufwand unerwarteten Ausmaßes, der die Nerven der Unternehmer stark strapaziert.

Diese Bürokratisierung ist vielfach auch bei Ämtern und Behörden anzutreffen. Formal ist die Verwaltung besonders bei der Personalverrechnung mit über 200 möglichen Einstufungskategorien in einem Kollektivvertrag bzw. bei der Anmeldung zur Sozialversicherung überbordend. Zudem ist auch im Bereich der Betriebsanlagengenehmigungen und Betriebsansiedlung der Ablauf nicht als one-stop-shop eingerichtet, sondern als Weg mit vielen Hürden. In vielen Fällen wird der Antragsteller zumeist ein Spielball zwischen den einzelnen Dienststellen und muss sich regelmäßig auf besonders lange Verfahren einstellen.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Aufgrund des gleichen sozio-kulturellen Hintergrunds in Österreich und Deutschland ist die Einschätzung der Fähigkeiten von lokalen Führungskräften in Österreich nicht besonders schwierig. Vielfach wird Österreich auch als "Übungsplatz" für Nachwuchsführungskräfte angesehen, die ihren ersten Auslandsaufenthalt in ihrer neuen Funktion im nahen Ausland absolvieren.

Die Unterschiede zwischen Österreich und Deutschland sind möglicherweise sogar geringer als zwischen manchen Regionen im Osten und Westen Deutschlands. Auch zwischen Nordsee und Bodensee können größere Unterschiede bestehen als zwischen West- und Ost-Österreich. Die West-Ost-Ausdehnung Österreichs kann auch mit rund sieben Stunden Bahnfahrt bzw. eineinhalb Stunden Flugzeit quantifiziert werden.

Bei der Entscheidung, ob der Leiter der österreichischen Niederlassung Branchenexperte im lokalen Umfeld oder Führungspersönlichkeit sein soll, wird wahrscheinlich eher Ers-

teres von Gewicht sein. Aufgrund der gleichen Sprache und der räumlichen Nähe können die Berichterstattung und die Kontrolle vom Stammhaus zeitnah und auch von nachgelagerte Ebenen erfolgen. Zudem ist der österreichische Markt kein Weltmarkt und häufig nur von untergeordneter Bedeutung.

Unternehmen aus dem anglosächsischen Raum fassen den österreichischen Markt gerne mit dem Schweizer und dem deutschen Markt zur D-A-CH-Region zusammen und stellen dieser Region nur einen Niederlassungsleiter voran. Das Bearbeitungsfeld der Führungskraft wird damit um ein Vielfaches größer, die Fixkostenbelastung der Region sinkt aber auf ein wesentlich geringeres Niveau.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Das regulatorische Umfeld in Österreich ist aufgrund der EU-Verordnungen und EU-Richtlinien gut vergleichbar. Im Bereich der Rechnungslegung und der Wirtschaftsprüfung sind die gesetzlichen Bestimmungen sehr ähnlich.

Im Steuer- und Sozialversicherungsrecht ist die europäische Vereinheitlichung noch nicht so weit gediehen, hier bestehen noch erhebliche Unterschiede. In Melde- und Passfragen sind ebenso die europäischen Vorgaben relevant, sodass keine zusätzlichen Bestimmungen für deutsche Staatsbürger beachtet werden müssen.

Im Steuerrecht bestehen teilweise erhebliche Unterschiede: Die Einstufung von Pkws als generell steuerschädliche Investition ist mit Deutschland nicht vergleichbar. Pkws unterliegen auch engen Grenzen bei der Berücksichtigung als Gehaltsbestandteil in der Personalabrechnung und darüber hinaus bei der Umsatzsteuer. So ist die Vorsteuer bei Pkws generell nicht abzugsfähig. Für Lkws und Busse, darunter fallen auch siebensitzige Vans wie z. B. der VW Sharan oder der Mercedes der V-Klasse, besteht jedoch die Abzugsfähigkeit der Vorsteuern, wenn diese Fahrzeuge überwiegend für betriebliche Zwecke genutzt werden. Bei Pkws ist auch die Normverbrauchsabgabe (NOVA) zu beachten, eine Zusatzsteuer für Pkws auf der Basis des CO2-Emmissionswerts in Gramm in der Bandbreite von O Prozent (für Elektrofahrzeuge) bis zu 20 Prozent (für große SUV).

Bei der Rechnungslegung ist die im Vergleich zu Deutschland kürzere Frist zur Offenlegung beim Firmenbuch (in Deutschland Registergericht) von nur neun Monaten (statt zwölf Monaten) zu beachten. Eine zu späte Offenlegung führt zu hohen Zwangsstrafen von 700 Euro und höher, welche auch mehrfach eingehoben werden können.

Merkposten

Positive wirtschaftliche Entwicklung.

KMU-geprägte Wirtschaft.

Vergleichbares kulturelles Umfeld.

Vorsicht geboten im Steuer- und Sozialversicherungsrecht aufgrund der großen Unterschiede.

Vergleichbare Bestimmungen zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung.

Oftmals angekündigter onestop-shop bei der Neugründung nur in seltenen Fällen an einem Tag zu realisieren.

Deregulierungsbemühungen der aktuellen Regierung beobachten, darunter auch die Vereinfachung und Digitalisierung der Verwaltungsabläufe und die Reform des Privatstiftungsrechts.

Durch einige elektronisch geführte Register wie das Grundbuch, das Firmenbuch für Unternehmer, das Vereinsregister für Vereine und die elektronische Finanzverwaltung (genannt FinanzOnline) ist der Behördenverkehr stark vereinfacht. Vor allem der Abruf von Informationen aus diesen Registern ist unbürokratisch und webbasiert möglich. Eingaben und Änderungen von Stammdaten im Grund- und Firmenbuch sind aufgrund der vorgeschalteten Kontrolle regelmäßig nur über einen Notar zu erledigen.

Gewerbeanmeldungen sollten laut der Wirtschaftskammer Österreich als one-stop-shop möglich sein, in der Praxis ergeben sich aber regelmäßig Schwierigkeiten und weiterer Abstimmungsbedarf mit anderen Amtsstellen, sodass eine zügige Abwicklung von Neugründungen nicht an einem Tag gelingen. Auch die Zuteilung von Steuernummern und Umsatzsteueridentifikationsnummern (UID) erfolgt stets erst mit Rückfragen der Finanzbehörden und benötigt daher Durchlaufzeiten von bis zu sechs Wochen. Im Einzelfall ist daher mit einem Steuerberater in Österreich zu klären, auf welche Weise der Antrag am schnellsten und kostengünstigsten gestellt werden kann.

Schließlich ist zu erwähnen, dass das Stiftungsrecht in den kommenden 18 Monaten einer größeren Reform unterzogen werden wird, wobei die Rechte des Stifters gegenüber dem Stiftungsvorstand wieder gestärkt werden sollen. Alle Details sind noch nicht bekannt; die weitere, interessante Entwicklung ist zu beobachten.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Aufgrund des relativ ähnlichen regulatorischen Umfelds in Österreich können die in Deutschland bekannten Steuerungs- und Überwachungsinstrumente auch in Österreich eingesetzt werden. In vielen Fällen wird auch in Österreich die gleiche Software im Rechnungswesen wie in Deutschland eingesetzt. In den meisten Fällen ist damit eine direkte Einsicht des Stammhauses in Deutschland in den Rechnungskreis der österreichischen Niederlassung möglich. Dementsprechend ist das Steuerungs- und Überwachungsinstrumentarium nicht neu zu erfinden, sondern auch in Österreich anwendbar. Vor allem das monatliche Berichtswesen kann unverändert aus Deutschland übernommen werden. Notwendige steuerliche Anpassungen im Jahresabschluss werden vom Steuerberater vorgenommen und in den Steuererklärungen und in der beim Firmenbuchgericht offenzulegenden Bilanz berücksichtigt.

Die österreichische Niederlassung ist daher zumeist ein einfach zu überwachender Betriebsstandort für den deutschen Mittelstand.









Polen

Seit ca. 30 Jahren herrscht nun in Polen die Marktwirtschaft. Polen ist mit der Weltwirtschaftskrise fertig geworden und im Jahr 2009 als einziges EU-Land nicht in die Rezession gestürzt. Laut Angaben von Eurostat betrug das kumulierte Wirtschaftswachstum in Polen in den Jahren 2010–2016 21,6 Prozent, gegenüber 9,7 Prozent in der gesamten EU. Polen ist damit Spitzenreiter in der EU. Gleichzeitig steigt auch die Kaufkraft in der polnischen Gesellschaft. Berücksichtigt man die reale Kaufkraft des Zloty, so beträgt der monatliche Durchschnittslohn in Polen schon 1.050 Euro brutto. Damit liegt Polen nur knapp hinter Estland (1.080 Euro) und Portugal (1.200 Euro).

Laut Angaben der Regierung wurde das EU-Budget für die Jahre 2007–2013 voll ausgeschöpft, wobei Polen für den Zeitraum 2014–2020 für seine wirtschaftliche Entwicklung mehr EU-Mittel eingeworben hat als jeder andere EU-Staat. Polen hat nunmehr über 500 Milliarden PLN zur Verfügung. Im Jahr 2018 sind die Verhandlungen über den nächsten Finanzrahmen (2020–2026) geplant. Gleichzeitig profitiert Polen von der Freizügigkeit im Verkehr von Personen, Waren, Dienstleistungen und Kapital und stellt ausländischen Investoren eine breite Palette von Finanzierungsmodellen für deren Tätigkeit zur Verfügung: von Bankkrediten über die Wertpapierbörse bis hin zu öffentlich-privaten Partnerschaften.

Weiterhin unterliegen die allgemeinen Grundsätze für die Gewerbetätigkeit natürlicher und juristischer Personen aus der EU/EFTA denselben Bedingungen und Regeln, die für die polnischen Staatsangehörigen gelten. Solche Tätigkeiten sind grundsätzlich frei von Einschränkungen, mit Ausnahme von der spezifischen Kontrolle ausländischer Investoren in strategischen Wirtschaftssektoren. Angesichts der Besonderheiten des polnischen Steuer- und Rechtssystems müssen sich die ausländischen Unternehmen, die ihre Investitionen in Polen beginnen oder ausbauen wollen, allerdings bewusst sein, wie sie die rechtlichen und steuerlichen Chancen als auch die Möglichkeiten der staatlichen Beihilfen rechtzeitig wahrnehmen und nutzen, oder potenzielle Risiken erkennen und begrenzen können.

Wir wollen deshalb in der gebotenen Kürze zunächst auf drei Bereiche eingehen, die für eine Geschäftstätigkeit in Polen von besonderer Bedeutung sein können, um sodann auf die diesem Werk den Rahmen gebenden 5 Erfolgsfaktoren einzugehen.

Kontrolle ausländischer Investitionen

In die polnische Gesetzgebung wurden bislang einige Instrumente aufgenommen, mit denen der Erwerb von Aktien und Unternehmen kontrolliert werden soll. Die oben genannten Instrumente sind insbesondere in folgenden Gesetzen enthalten: im Gesetz über den Erwerb von Immobilien durch Ausländer, im Gesetz über die besonderen Berechtigungen des für den Staatshaushalt zuständigen Ministers sowie über die Ausübung dieser Berechtigungen in einigen Kapitalgesellschaften oder Konzernen, die einer Gewerbetätigkeit in der Strom-, Öl- oder Gaswirtschaft nachgehen, im Bankgesetz, im Versicherungsgesetz.

Anfang Oktober 2015 ist das Gesetz über die Kontrolle einiger Investitionen in Kraft getreten. Dadurch erhöht sich die Kontrolle des Staates über die Investitionen in einigen Gesellschaften, mit besonderer Bedeutung für die öffentliche Ordnung und Staatssicherheit. Der Zweck des Gesetzes besteht darin, in Sektoren, die als teilweise schutzwürdig eingestuft wurden, einen Kontrollmechanismus einzuführen, der unmittelbar dem Schutz der öffentlichen Sicherheit und Ordnung dient.

Das Gesetz bestimmt Kontrollgrundsätze und -modi für ausgewählte Investitionen, die unter anderem im Kauf von Anteilen, Aktien, Betrieben oder Teilbetrieben bestehen, wodurch eine wesentliche Beteiligung an einer Gesellschaft oder die Beherrschung einer Gesellschaft erzielt werden, die im Sinne dieses Gesetzes zu schützen sind.

Dieser Schutz gilt für Unternehmen, die in für den Staat strategischen Bereichen tätig sind. Die wichtigsten sind: Elektrizitätserzeugung, Verteilung von Erdgas oder Elektrizität, Telekommunikation, Herstellung von Chemikalien, Düngemitteln und chemischen Produkten.

Bei der Entscheidung, ob ein bestimmtes Unternehmen des besonderen Schutzes aufgrund der vorhandenen Vorschriften bedarf, werden unter anderem sein Marktanteil und der Umfang seiner Tätigkeit berücksichtigt.

Gemäß diesem Gesetz wird der potenzielle Investor beim Kauf eines geschützten Unternehmens jeweils eine Mitteilung über das geplante Geschäft bei dem für die Staatskasse zuständigen Minister abgeben müssen. Infolge dieser Mitteilung wird ein Sonderverfahren eingeleitet, bei dem die Behörde eine Entscheidung über den Widerspruch gegen das geplante Geschäft erlassen und es somit wirksam stoppen kann. Ein Erwerb ohne entsprechende Mitteilung oder trotz des Widerspruchs wird grundsätzlich nichtig sein und einer Geld- und/oder Freiheitsstrafe unterliegen.

Es scheint, dass der obige Schutz grundsätzlich für Großunternehmen mit wesentlichem Marktanteil gilt. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass er sich auch auf scheinbar kleinere Unternehmen erstreckt, darunter aus dem Bereich der Erneuerbaren Energien. Zu beachten ist auch, dass das Gesetz über die Kontrolle einiger Investitionen dem Ministerrat das Recht einräumt, auf dem Verordnungsweg eine Liste der schutzwürdigen Rechtsträger zu erstellen. Bei der Erstellung dieser Liste sind unter anderem folgende Faktoren zu berücksichtigen: der wesentliche Marktanteil des betreffenden Rechtsträgers, der Umfang der ausgeübten Gewerbetätigkeit, der tatsächliche und ausreichend gravierende Grad der Bedrohung für die fundamentalen Interessen der Gesellschaft, die mit der Tätigkeit des Rechtsträgers verbunden sind und der geschützt werden soll, eine eventuelle Unmöglichkeit der Anwendung weniger restriktiver Maßnahmen sowie die Zeitspanne, welche die Anwendung dieser Maßnahmen begründet. Aus den oben genannten Gründen ist bei der Planung von künftigen Investitionen in Polen auf dieses Gesetz zu achten.

EU-Förderprogramme 2014-2020

Im neuen EU-Haushaltsvorschlag belaufen sich die für Polen vorgesehenen Mittel für die Kohäsionspolitik auf sage und schreibe 500 Milliarden Euro. Dies bedeutet, dass Polen im Rahmen der neuen Perspektive 2014–2020 unter allen Mitgliedstaaten der größte Nutznießer der EU-Kohäsionspolitik sein wird.

Bei den einzelnen Programmen, in deren Rahmen Beihilfezahlungen beantragt werden können, handelt es sich größtenteils um Fortsetzungen der Programme aus dem vorherigen EU-Budget (2007–2013). Bei einigen Programmen wurden jedoch die Regeln für die Beantragung von Beihilfe geändert. Dies kann dazu führen, dass – obwohl tatsächlich mehr Mittel zur Verfügung gestellt werden als 2007–2013 – der Zugang zu ihnen erschwert ist, da die Grundsätze für ihre Beantragung komplizierter geworden sind.

Laut den Informationen des Infrastruktur-Ministeriums werden außerdem in den Jahren 2014–2020 rückzahlbare Instrumente, wie z. B. Darlehen und Bürgschaften für Unternehmen, eine größere Rolle spielen. Betroffen hiervon werden vor allem einfache Investitionsprojekte im Rahmen der Regionalprogramme sein. Dort, wo das Risiko eines Fehlschlags als höher eingeschätzt wird, werden Zuschüsse angewandt werden.

Die neue Perspektive 2014–2020 setzt voraus, dass die förderfähigen Projekte den für die Entwicklung des Landes wesentlichsten Bereichen entsprechen müssen. Somit können die EU-Beihilfen für folgende Ziele beantragt werden: für Forschung und deren Kommerzialisierung, für Innovationen und Verbindungen zwischen Forschung und Entwicklung ei-

nerseits und Unternehmen andererseits, für die wichtigsten Verkehrswege (Autobahnen, Schnellstraßen) und einen umweltfreundlichen Transport (Bahn, öffentliche Verkehrsmittel), für die Digitalisierung des Landes (E-Verwaltungsdienstleistungen, Breitband-Internetzugang), für grüne Energie (erneuerbare Energiequellen, Energieeffizienz) und für die berufliche Aktivierung und Entwicklung des sozialen Kapitals.

Steuerfragen - Sonderwirtschaftszonen

Die polnischen Sonderwirtschaftszonen (SWZ) stellen einen wirksamen Anreiz für ausländische Unternehmer dar. Sonderwirtschaftszonen sind ausgewiesene Flächen, wo wirtschaftliche Tätigkeiten durch Investoren zu günstigeren steuerlichen Bedingungen ausgeübt werden können. Ursprünglich sollten die SWZ im Jahr 2020 auslaufen, jedoch hat die Regierung im Jahr 2015 beschlossen, dass sie bis Ende 2026 bestehen bleiben werden.

Das Wesen einer SWZ besteht darin, dass die Unternehmen, die ihre Investitionen dort durchführen, eine staatliche Beihilfe in Anspruch nehmen können, die in Form einer Körperschaftsteuerbefreiung gewährt wird, und zwar aufgrund der Kosten einer neuen Investition oder der Schaffung neuer Arbeitsplätze. Die wichtigste Voraussetzung für die Inanspruchnahme von Beihilfen im Rahmen einer SWZ besteht darin, dass dort für einen Zeitraum von mindestens fünf Jahren eine Gewerbetätigkeit ausgeübt wird und das Eigentumsrecht an den Vermögensgegenständen, mit denen die Investitionsaufwendungen verbunden waren, fünf Jahre lang beibehalten wird; bei Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) vermindern sich die oben genannten Zeiträume auf drei Jahre.

Was die Investitionsaufwendungen betrifft, so richtet sich die Höhe der Beihilfe nach der maximalen Intensität der Beihilfe, die für den Bereich vorgesehen ist, in dem die Investition getätigt wird, nach der Höhe der förderfähigen Kosten, nach der Zahl der vom Unternehmer beschäftigten Personen sowie nach der Höhe der vom Unternehmer erzielten Erträge. Ermittelt wird dies als Produkt der maximalen Intensität der Beihilfe für das betreffende Gebiet und der förderfähigen Kosten der Investition. Wichtig ist jedoch Folgendes: Im Falle von Großunternehmen sind von den Anschaffungskosten für Anlagegüter nur diejenigen dieser Kosten förderfähig, welche für als neu einzustufende Anlagegüter getragen wurden.

Was die Schaffung neuer Arbeitsplätze betrifft, so wird die Höhe der Beihilfe hierfür als Produkt der maximalen Intensität der Beihilfe sowie der Brutto-Lohnkosten der neu einzustellenden Arbeitnehmer für zwei Jahre berechnet, erhöht um sämtliche obligatorischen Zahlungen im Zusammenhang mit diesen Neueinstellungen. Ein Unternehmer, der

Beihilfe für die Schaffung neuer Arbeitsplätze in Anspruch nimmt, ist verpflichtet, die neu geschaffenen Arbeitsplätze mindestens fünf Jahre lang zu erhalten; bei einem KMU beträgt dieser Zeitraum drei Jahre.

Anders gestaltet sich die Kalkulation der Beihilfe bei großen Investitionsprojekten (d. h. bei solchen, bei denen die förderfähigen Kosten über 50 Millionen Euro liegen); in diesen Fällen wird die Höhe der Beihilfe nach der Formel ermittelt, die in der Verordnung enthalten ist, welche die Grundsätze für die Erteilung der staatlichen Beihilfe an Unternehmer, die in einer SWZ tätig sind, festlegt.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Änderung der Größe eines Unternehmens während der Inanspruchnahme der Befreiung Kontroversen weckt. Grundsätzlich dürfte nämlich eine solche Änderung keinen Einfluss auf die Intensität der regionalen Beihilfe haben, die dem betroffenen Unternehmen in den folgenden Jahren zusteht. Einige Steuerbehörden vertreten jedoch die Auffassung, dass sich bei einer Änderung des Unternehmensstatus ab dieser Änderung auch die Kennziffer für die Erteilung der Beihilfe ändert. Konsequenterweise betrifft die Änderung der Kennziffer der maximalen Intensität der staatlichen Beihilfe ausschließlich den Teil der Investition, der nach der Statusänderung vorgenommen wird. Das Recht auf Steuerbefreiung, das vor der Statusänderung zuerkannt wurde, ist jedoch endgültig, und eine spätere Änderung des Status hat keinen Einfluss auf den Betrag der zuerkannten Befreiung. Es scheint jedoch, dass die obige Frage noch mehrfach Gegenstand gerichtlicher Auseinandersetzungen zwischen den Steuerpflichtigen und dem Fiskus sein wird. Nichtsdestoweniger sollte dieser Frage bereits bei der Planung einer langfristigen Investition in Polen Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Kommen wir nun aber zu den bereits in der Einleitung dieses Buches herausgearbeiteten 5 Erfolgsfaktoren, die wir für Sie bezogen auf Polen unter die Lupe nehmen wollen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Nach 1989, d. h. nach dem Zerfall des Ostblocks, fanden in Polen dynamische gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen statt, die auf die Umwandlung des politischen und wirtschaftlichen Systems zurückzuführen waren. Im Vergleich zu den Gesellschaften Westeuropas sind die Polen weiterhin eine recht junge Gesellschaft, die zwar ziemlich gut ausgebildet ist, aber schnell altert. Laut den UNO-Prognosen wird die Bevölkerungszahl in Polen systematisch zurückgehen und sich bis zum Jahr 2050 um ca. 5 Millionen vermindern (von ca. 38 auf ca. 34 Millionen). Dieser Rückgang der Bevölkerungszahl ist vor allem auf die sinkende Geburtenziffer und die Migration nach der Öffnung der Arbeitsmärkte der EU-Staaten zurückzuführen. Der Mindestlohn in Polen betrug 2017 ca. 475 Euro brutto. Das stetige Wirtschaftswachstum – gegenwärtig 4,7 Prozent (3. Quartal 2017) – und die niedrige Arbeitslosenquote von 6,6 Prozent (Oktober 2017) tragen zur Steigerung des Lebensstandards und des Konsums in Polen bei.

Die polnische Gesellschaft zeichnet sich durch ein niedriges Niveau gesellschaftlichen Vertrauens aus, was historisch bedingt ist. Dies betrifft größtenteils das fehlende Vertrauen in den Staat und in seine Einrichtungen sowie das fehlende Vertrauen des Staates in den Bürger. Staatliche Einrichtungen fordern oft, eine immense Anzahl von Dokumenten vorzulegen, und eine bloße Erklärung des Bürgers zu einem bestimmten Umstand erweist sich als unzureichend. Die Bürger verhalten sich öffentlichen Einrichtungen gegenüber oft ähnlich zurückhaltend. Gleichzeitig finden sich die Polen gut in Situationen zurecht, in welchen es keine eindeutigen Regeln gibt; sie sind Meister der Improvisation und dabei flexibel und kreativ. Sie können sich einer plötzlichen und unerwarteten Angelegenheit annehmen, die im Zeitplan nicht vorgesehen war, oder als ohne Aussicht auf Erfolg befunden wurde.

In den letzten Jahren hat sich Polen stark internationalisiert, und diese Internationalisierung wurde zu den stärksten Wachstumstreibern gezählt. Internationale Unternehmen wurden zum untrennbaren Bestandteil der polnischen Realität und zählen weiterhin zu den begehrtesten Arbeitgebern. Unabhängig davon, dass wir es in Polen gegenwärtig mit einem Arbeitnehmermarkt zu tun haben, hat die Arbeit bei einem großen internationalen Unternehmen in gesellschaftlicher Hinsicht einen hohen Stellenwert. Polen war und ist weiterhin ein interessanter Absatz- und Investitionsmarkt – nicht nur für die deutschen Unternehmen. Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Lage Polens scheint stabil und aus ausländischer Perspektive investitionsfreundlich zu sein, und die Polen wollen bei internationalen Unternehmen arbeiten. Sie sind gut ausgebildet, und es ist nicht schwer, erfahrene Experten mit Fremdsprachenkenntnissen zu finden.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Seit 1989 funktioniert in Polen die freie Wirtschaft, und seit dieser Zeit entwickeln sich die polnischen Unternehmen von hierarchisch organisierten zu – noch selten – türkisen Organisationen.

Der Typ des hierarchisch orientierten Geschäftsführers mit der alleinigen Zeichnungsbefugnis herrscht immer noch vor, vor allem bei den staatlichen Unternehmen, aber die neuesten Entwicklungen, wie Lean Management, Management 4.0 oder gar türkise Organisationen werden von den jungen, dynamischen polnischen Unternehmen erfolgreich angewandt. Als Beispiel kann hier das Unternehmen Marco sp. z o.o. aus Gleiwitz dienen, das ohne eigentliche Leitungsstrukturen agiert und sich zum Ziel gesetzt hatte "die Welt zum Besseren zu verändern durch Produkte und Dienstleistungen sowie durch soziale Aktivitäten zugunsten der lokalen Gemeinschaft". Das Unternehmen beschäftigt 80 Mitarbeiter und weist eine Rendite von 20 Prozent auf.

Polens Wandel zum kapitalistischen Markt betrifft vor allem die Änderungen im Bewusstsein und der Einstellung der polnischen Mitarbeiter, die inzwischen zu hochqualifizierten Spezialisten mit sehr guten Kenntnissen mehrerer Fremdsprachen und oftmals mit internationaler Berufserfahrung geworden sind. Unter anderem dank dieser Personen ist Polen seit Jahren einer der interessantesten Investitionsmärkte Europas.

Einen wesentlichen Einfluss auf den Wandel des Führungsstils hatten der Einsatz des ausländischen Kapitals in Polen und die mitgebrachte westliche Unternehmenskultur. Zu Anfang war das Verständnis der polnischen Mitarbeiter an die Erwartungen der deutschen Mutter sehr gering bzw. gar nicht vorhanden. Die polnischen Mitarbeiter haben sich oft gar nicht getraut, bestimmte Fragen zu stellen. So blieben die Fragen wie z. B. "Warum sollen wir es so machen?" bzw. "Warum sollen wir es überhaupt machen?" aus und somit auch die Antworten darauf.

Globale Digitalisierung, Hand in Hand gehend mit der sehr guten Ausbildung in Polen sowie dem Streben nach einem besseren, eben westlichen Lebensstandard, haben den entscheidenden Durchbruch gebracht. Prozessoptimierung, ständige Weiterbildung und -entwicklung sowie schlankes Management sind in Polen keine Fremdwörter mehr.

Infolge der kulturellen Entwicklung der letzten Jahre ist ein klassisches regelbasiertes System nicht mehr zeitgemäß. Der Blick auf die Organisationskultur hat sich wesentlich geändert. Das kollektive Verhalten und das Verhalten des Individuums bilden eine neue, andere Kultur aus. Diese setzt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen zusammen, welche die Menschen und damit auch die Mitarbeiter kollektiv halten. Durch diese Kultur werden das Zusammenleben in der Gesellschaft und der Organisation sowie das Auftreten nach außen hin geprägt.

Die Zeit, in der Mitarbeiter wie Geldmaschinen betrachtet worden sind, ist vorbei. Fast alle Unternehmenswerte stellen den Mitarbeiter in den Fokus, was allerdings aufgrund der schwierigen Lage auf dem Arbeitsmarkt nicht verwunderlich erscheint. Von Bedeutung ist eine Work-Life-Balance: Familie und Freizeit. Heutzutage wünschen sich die Mitarbeiter, in ihrem Job und Beruf mehr Motivation und Sinn zu erfahren. Nicht selten wollen sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren, an ihr wachsen und sich persönlich weiterentwickeln. Sie sehnen sich in gewisser Hinsicht nach einer "Heimat" und einem sinnstiftenden Bezugspunkt in ihrem Beruf. Immer häufiger geben junge Mitarbeiter auch darauf Acht, wie der potenzielle Arbeitgeber zu den Fragen Ökologie, nachhaltige Entwicklung oder Corporate Social Responsibility (CSR) eingestellt ist. Eine umfassende Zusammenarbeit des Unternehmens mit der Umgebung spielt eine wichtige Rolle und beeinflusst sogar die polnische Gesetzgebung.

Es ist klar, dass es für ein erfolgreiches Change-Management in Unternehmen eines Ansatzpunktes zur Schaffung der Mitarbeiterakzeptanz bedarf. Derzeitig soll der Mensch im Mittelpunkt der Unternehmenskultur stehen. Dies bedeutet, dass das Unternehmen als ein von Menschen geschaffenes soziales Konstrukt betrachtet wird, in dem die erlebte Realität innerhalb des Unternehmens von Werten, Denkweisen und Verhaltensmustern ihrer Mitarbeiter geprägt und bestimmt wird. Die von Mitarbeitern am häufigsten benannten Werte der Unternehmenskultur sind: Nachhaltigkeit, Wertschätzung, Zusammenarbeit, Entwicklung, Vertrauen, Erfolgsorientierung, Konsequenz.

Die Organisationskultur wird zu einem immer wichtigeren Auszeichnungsmerkmal der Gesellschaften, die nicht nur Talente anziehen, halten und pflegen, sondern auch auf dem Markt durch ihre Ergebnisse herausstechen möchten. Die Organisationskultur hat einen stärkeren Einfluss auf die Mitarbeiter als irgendwelche Gesetzesbücher oder Ordnungen. Sage und schreibe 77,3 Prozent der Befragten in Polen haben angegeben , dass das von oben kommende Beispiel hinsichtlich der Verhaltensweise auf das Verhalten der Mitarbeiter und die Aufrechterhaltung der Unternehmenskultur den größten Einfluss hat. Dies ist im Vergleich zu allen Motivationsprämien, Ordnungen oder Verfahren ein dominierender Faktor.

Ein kluges Vermitteln der gelebten Unternehmenskultur der Muttergesellschaft in die polnischen Tochtergesellschaften bei gleichzeitigem "An der langen Leine lassen" hat sowohl bei Rödl & Partner selbst als auch bei unseren Mandanten zu weit besseren Ergebnissen geführt als ein diktatorischer Führungsstil. Mitspracherecht und auf Partnerschaft beruhendes Vertrauensverhältnis bilden die Basis für den Erfolg der Tochtergesellschaft in Polen, und diejenigen Unternehmen, die bereits vor Jahren darauf gesetzt

haben, blicken heute auf ausgezeichnet funktionierende Tochtergesellschaften und loyale Mitarbeiter zurück.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

In den letzten Jahren hat sich für die Tochtergesellschaften von ausländischen Konzernen beim Führungsstil und der Besetzung der Führungspositionen in Polen viel geändert. Der bei der Gründung eingesetzte deutsche Geschäftsführer wurde mit der Zeit durch den polnischen ersetzt. Es hat sich gezeigt, dass zum einen eine wachsende Tochtergesellschaft auf die Entfernung nicht geführt werden kann, aber vor allem die Motivation und die Kreativität der polnischen Mitarbeiter besser zur Geltung kommen, wenn sie weitgehend selbständig wirken, wobei natürlich die einheitliche Unternehmensmission und -vision gefördert werden müssen.

Die Anforderungen aufgrund der polnischen Regelungen sind ziemlich restriktiv, was die Ausübung der Funktion des Geschäftsführers in Kapitalgesellschaften angeht. Die Handlungen der Geschäftsführer müssen sich durch höchste Sorgfalt auszeichnen. Fügt der Geschäftsführer der Gesellschaft einen Schaden zu, indem er rechtswidrig bzw. entgegen dem Gesellschaftsvertrag der Gesellschaft handelt oder eine Handlung unterlässt, so kann er sich nicht auf Unwissen oder mangelnde Erfahrung berufen. Die Geschäftsführung kann sich von der Haftung nur dann befreien, wenn sie nachweist, dass sie keine Schuld trägt. Wird der Gesellschaft dagegen durch zwei oder mehr Geschäftsführer Schaden zugefügt, so haften sie gesamtschuldnerisch.

Professionalismus und die höchste Sorgfalt sowie die sehr große Haftung sind die eine Seite der Medaille. Der Erfolg einer geschäftlichen Unternehmung hängt größtenteils vom Engagement der Leader und deren Identifikation mit den Geschäftszielen sowie der Unternehmensmission und -vision ab. Außerdem ist auch die perfekte Kenntnis der Verfahren maßgebend, deren Effektivität laufend gemessen und evaluiert werden sollte. Die Kohärenz der Werte und der Mission, welche die Grundlage für die Tätigkeit der Organisation bilden, sowie die der Vorgehensweise und der Aussagen der leitenden Personen sind erforderlich, damit das Management auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen basieren kann. Ein wirksames Management braucht außerdem ein für konstruktive Kritik günstiges Klima sowie Raum zur Umsetzung der von unterstellten Mitarbeitern kommenden Initiativen. Daher muss die Organisation ein Managementmodell einführen, das ihren Bedürfnissen und der Zeit der ständigen technologischen Wandlungen und Innovationen entspricht.

In Polen gewinnen die Grundsätze des Lean Managements und Managements 3.0 oder sogar 4.0 (türkise Organisationen, Holokratie) immer mehr an Popularität. Es ist auch gut zu wissen, wie viele Personen in Managementpositionen in der Gesellschaft die Vision, Mission und strategischen Ziele kennen und gemäß den Werten der Organisation handeln. Wichtig ist auch der Situationskontext – ein variabler Führungsstandard, der es den Leadern ermöglicht, andere Personen wirksam einzusetzen. Wir leben in einer Zeit steter Änderungen und das, was noch gestern ausgezeichnet funktionierte, kann sich heute, ganz zu schweigen von morgen, als nicht tauglich erweisen.

52,2 Prozent der Organisationen in Polen weisen immer noch eine typisch hierarchische Struktur auf, die für von unterstellten Mitarbeitern kommenden Initiativen wenig fördernd ist. Die einzige Quelle wichtiger Meldungen ist weiterhin die Geschäftsführung, 13 Prozent der Organisationen streben in diese neue belebende Richtung, und der Rest ist wohl eine hybride Bildung des alten und neuen Modells. Wichtig ist auch, dass der Eigentümer der Gesellschaft (sowie die Geschäftsführung und die Manager der höchsten Ebene) am Hauptsitz der Gesellschaft die abhängigen und lokalen Gesellschaften in anderen Regionen und Ländern gut verstehen, damit die gegenseitige Kommunikation reibungslos und effektiv verläuft.

Wie kann man im Dickicht der gesetzlichen Regelungen den Überblick behalten und sich gleichzeitig als Eigentümer sicher sein, dass der geschäftliche Kontext bekannt ist, die Werte der Organisation implementiert werden, und dass man in Bezug auf die strategischen Ziele in die richtige Richtung schreitet und dabei gleichzeitig eine Funktionsweise gemäß den Vorschriften gewährleistet?

Bisher ist die Implementierung der westlichen Standards im Bereich Compliance in Polen langsam und bruchstückhaft verlaufen. Diese Maßnahmen orientierten sich meistens am Vorbild der Muttergesellschaft und dem Druck seitens der Mandanten und Geschäftspartner auf die Ethik der Tätigkeit eines Unternehmens. Es fehlte dagegen an Änderungen in der Gesetzgebung. Die Situation hat sich diametral geändert und 2018 müssen die Unternehmer viele interne Prozeduren einführen, die verschiedenen, mit hohen Strafen bedrohten Missbräuchen durch Mitglieder der Organisation, darunter Geschäftsführer, entgegenwirken sollen. Seit 2018 gelten in Polen Compliance-Grundsätze, die gesetzlich mit hohen Sanktionen gesichert sind. Das, was bisher freiwillig war, wird von nun an obligatorisch sein. In einer solchen Situation ist mit der Einführung übermäßiger Regelungen zu rechnen, was immer auf Widerstand stößt. Zur Generierung positiver Verhaltensweisen trägt dagegen die Haftungskultur bei. Dort, wo keine kohärenten, einheitlichen Grundsätze herrschen, gibt es auch keine Voraussetzungen für effektives Handeln.

2018 treten neue rechtliche Regelungen über den Schutz personenbezogener Daten (DSGVO) und die Transparenz des öffentlichen Lebens in Kraft (es wird an einem Entwurf eines Gesetzes gearbeitet, nach dem es notwendig sein wird, Risikobereiche zu erkennen und innerhalb der Gesellschaft einen Ethik-Kodex und ein Anti-Korruptionsverfahren einzuführen, vertragliche Anti-Korruptionsklauseln anzuwenden sowie Whistleblowern Schutz zu gewährleisten). Ein weiteres neues Projekt ist das Gesetz zur Umsetzung der 4. AML-Richtlinie zur Verhinderung der Nutzung des Finanzsystems zum Zwecke der Geldwäsche und der Terrorismusfinanzierung. Es wurde eine Liste der Voraussetzungen für gebührende Sorgfalt beim inländischen Handel in Bezug auf das Recht auf Abzug oder Erstattung der Umsatzsteuer erstellt. Auf Implementierung wartet nach wie vor die Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates Nr. 2016/943 vom 8. Juni 2016 über den Schutz vertraulichen Know-hows und vertraulicher Geschäftsinformationen (Geschäftsgeheimnisse) vor rechtswidrigem Erwerb sowie rechtswidriger Nutzung und Offenlegung (sogenannte Richtlinie zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen).

Für die meisten polnischen Unternehmen werden die genannten Änderungen eine echte Revolution bedeuten, d. h. die Notwendigkeit der Erarbeitung und Einführung gesetzlich vorgeschriebener Verfahren, Kodizes und Verzeichnisse.

Daher sollte im Unternehmen ein verstandenes und von allen Mitarbeitern akzeptiertes Risikomanagement die wichtigste Rolle spielen. Es bedeutet, den Mitarbeitern klarzumachen, dass Gesetzesverstöße nicht nur negative Folgen für sie selbst bedeuten, sondern gefährlich für das Gesamtunternehmen sein können. Im nächsten Schritt sollte das lokale Management Hand in Hand mit den Kollegen aus der ausländischen Zentrale der Mannschaft die Compliance-Regeln und ein korruptionsfreies Verhalten vorleben.

Die Vermeidung von Regelverstößen, darunter gegen die Unternehmenskultur, ist kein Selbstzweck, sondern eine rechtliche und wirtschaftliche Notwendigkeit. Risikomanagement und Corporate-Compliance-Maßnahmen werden daher als zentraler Bestandsteil der gesetzlichen Verpflichtungen angesehen. Die Unterlassung der Pflicht bedeutet die Verletzung der Sorgfaltspflicht, die zum Schadenersatzanspruch führen kann.

Die polnischen Mitarbeiter sind durch Aufklärung zu überzeugen, dass ein gut funktionierendes Compliance-System nicht der Bespitzelung der Menschen dient, sondern eine Kultur von Vertrauen und Sorge um das Funktionieren und die Zukunft des Unternehmens in sich trägt.

Das Jahr 2018 wird für Führungskräfte also sehr anspruchsvoll werden – es wird ein Jahr der schnellen Änderungen, der technologischen Revolution, einer notwendigen Anpassung von Führungsstandards und des Kampfes um die Marktposition sein.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Die Tätigkeit eines Unternehmens ist sehr stark an das Steuer- und Rechtssystem sowie an die Wirtschaftslage des betreffenden Staates gebunden. In Polen haben wir zurzeit mit einer "Inflation der Gesetzgebung" zu tun, die des Öfteren zur Überregulierung führt. Diese Erscheinung ist weder neu noch nur auf Polen zutreffend, jedoch dominierte sie die polnische Rechtslandschaft der letzten Jahre. Viele der Änderungen bringen nötige und erwartete Lösungen mit sich. Haben wir es jedoch mit einer Überregulierung zu tun, so steigt das Risiko eines Machtmissbrauchs, und es kommt eine gewisse Unsicherheit dahingehend auf, welches Gesetz heute gilt und welches morgen oder nächstes Jahr gelten wird. Die Entscheidung über eine Investition, wie den Bau einer Fabrik oder den Erwerb eines bestehenden Unternehmens, wird aber auf lange Sicht getroffen. Es geht also nicht nur darum, ob die betreffende Tätigkeit heute rechtmäßig ausgeübt wird, sondern auch, ob und zu welchen Grundsätzen dies morgen geschehen kann.

Seit einiger Zeit bemerken wir in Polen eine zunehmende Anregung zur Einführung von Rechtsinstrumenten protektionistischen oder interventionistischen Charakters. Dies ist keine typisch polnische Erscheinung und diese Instrumente unterscheiden sich auch voneinander. Ihr gemeinsames Merkmal besteht einerseits in der Einschränkung der Möglichkeit für ausländische Unternehmen, in bestimmte Kategorien von Rechtsträgern oder Aktiva zu investieren und andererseits im Schutz einheimischer Familienunternehmen, insbesondere Klein- und Mikrounternehmen, vor Konfrontationen mit größeren und wirtschaftlich stärkeren ausländischen Marktteilnehmern.

Deutlich zu sehen sind auch wesentliche Änderungen im Bereich der Politik zur Setzung und Durchsetzung des Steuerrechts. Die Finanzverwaltungsbehörden konzentrieren sich auf die Ordnungsmäßigkeit von körperschaftsteuerlichen Abrechnungen zwischen verbundenen Unternehmen und auf den wirksamen Umsatzsteuervollzug. Außerdem beobachten wir seit Jahren eine Verschärfung der Strafrechtsvorschriften, die zwei Bereiche betreffen: umsatzsteuerliche Steuerhinterziehung und Verfall von Vermögen, falls es zur Begehung eines Steuerverbrechens diente.

Der zunehmende Regulierungsdruck in der ganzen Europäischen Union spiegelt sich in der Einführung der neuen Vorschriften über den Schutz personenbezogener Daten

(DSGVO) wider. Hohe Strafen wegen Verletzung der Grundsätze des Schutzes personenbezogener Daten sollen sogar 20 Millionen Euro bzw. 4 Prozent des gesamten weltweiten Jahresumsatzes der Unternehmen betragen. Es bestehen keine Zweifel daran, dass sämtliche Unternehmen in naher Zukunft umfangreiche Maßnahmen ergreifen müssen, um sich auf das Inkrafttreten der neuen diesbezüglichen Vorschriften vorzubereiten.

Ein weiteres Thema sind Änderungen, die politische Deklarationen zur Modernisierung des Rechts und der Beseitigung von Hindernissen bei der Ausübung der Gewerbetätigkeit widerspiegeln. Ein Schlüsselelement des schrittweise einzuführenden Plans zur verantwortungsbewussten Entwicklung – die Business-Verfassung (Konstytucja Biznesu) – soll die Grundsätze der Ausübung einer Gewerbetätigkeit in Polen umfassend regeln. Das Dokument enthält Garantien für die Gewerbefreiheit und legt Standards für Maßnahmen der staatlichen Behörden in die Unternehmer betreffenden Angelegenheiten nach dem Grundsatz "was gesetzlich nicht verboten ist, ist erlaubt", nach dem Grundsatz der Vermutung der Ehrlichkeit eines Unternehmers, dem Grundsatz einer wohlwollenden Auslegung von Vorschriften sowie dem Grundsatz der Haftung von Beamten für die Verletzung der Vorschriften fest.

Eine weitere positive Entwicklung ist der letztens gebildete Polnische Entwicklungsfonds (Polski Fundusz Rozwoju, PFR) zur Förderung der Tätigkeit von Start-ups, die für die Innovationsbereitschaft der Wirtschaft von Schlüsselbedeutung sind. Der Fonds soll die Maßnahmen zur Unterstützung sämtlicher Klein- und mittelständischer Unternehmen koordinieren. Die Unterstützung der Innovationsbereitschaft bezweckt auch die Änderung der Steuervorschriften. Zur Erhöhung des Umfangs der Kommerzialisierung des geistigen Eigentums und der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und somit zur Steigerung der Innovationsbereitschaft der polnischen Wirtschaft kann auch der Verzicht des Gesetzgebers auf die Besteuerung des in eine Kapitalgesellschaft einzubringenden kommerzialisierten geistigen Eigentums beitragen. Zu beachten ist außerdem die Herabsetzung des Körperschaftsteuersatzes von 19 Prozent auf 15 Prozent bei Kleinunternehmern.

Die polnischen Sonderwirtschafszonen waren und sind Magneten für große Investitionen in Produktions- und Leistungsbereichen. Allerdings beginnen die Arbeiten am Entwurf eines Gesetzes, das das Gesetz über die Sonderwirtschaftszonen (SWZ-Gesetz) letztendlich ersetzen soll. Im Gegensatz zum SWZ-Gesetz sollen die Investitionsanreize in ganz Polen zugänglich sein, und zwar unter Wahrung des Grundsatzes einer besonderen Unterstützung von Investitionen in weniger entwickelten Regionen. In diesem Entwurf ist die Förderung

neuer Investitionen in Form der Befreiung von der Ertragsteuer vorgesehen. Diese Förderung wird die bisherigen Befreiungen aufgrund des SWZ-Gesetzes ersetzen. Durch das neue Gesetz werden die Sonderwirtschaftszonen nicht automatisch liquidiert. Die Unternehmer, die über eine aufgrund des SWZ-Gesetzes gewährte Genehmigung zur Ausübung einer Gewerbetätigkeit verfügen, werden aufgrund dieser Genehmigungen bis Ende 2026 tätig sein können. Unternehmer, die Investitionen in einer SWZ durchführen, werden alle bisher erworbenen Rechte behalten. Es wird jedoch nicht mehr möglich sein, einen neuen Antrag auf Genehmigung für die Ausübung einer Gewerbetätigkeit in der jeweiligen SWZ zu stellen.

Es ist schwierig, eine eindeutige vollumfängliche Beurteilung der rechtlichen Rahmenbedingungen in Polen zu wagen. Vor allem wird ein steigendes Interesse an dem Vorantreiben der Innovationen in der Wirtschaft, den Änderungen der Rechtsvorschriften in Zusammenhang mit der Beseitigung von Hindernissen für unternehmerische Initiativen sowie an sonstigen Formen der Unterstützung für Unternehmer deutlich. Die bereits eingeführten oder angekündigten Änderungen der Rechtsvorschriften sind komplex und nicht einheitlich. Die meisten sind jedoch als ein Schritt in die richtige Richtung zu beurteilen. Das Wichtigste dabei ist, dass Polen – trotz vieler Änderungen, die insbesondere aufseiten ausländischer Investoren zu Unsicherheit führen – nach wie vor ein großer, stabiler und dynamischer Markt ist, auf dem Investoren nicht nur eine Kapitalrendite, sondern vor allem Gewinne erzielen können.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Unsicherheit und Risiko sind tägliche Begleiter eines jeden Unternehmers. Sogar der beste Businessplan ist kein Garant für Erfolg, und auch die stabilste Wirtschaft ist den Unruhen auf dem Weltmarkt ausgesetzt. Im Zeitalter der Informationsflut, der schnellen technologischen Entwicklung, der alle Bereiche durchdringenden Änderungen und der Komplexität der Wirtschaft ist ein Mensch nicht imstande, ein Unternehmen zu verwalten oder ein ganzes Vorhaben zu überwachen, wenn er sich nur auf seine eigenen Kompetenzen verlässt. Heutzutage ist es nicht möglich, Vorhaben zu überwachen oder richtige Geschäftsentscheidungen zu treffen, ohne dabei entsprechende Werkzeuge einzusetzen. Unter "Werkzeugen" verstehen wir nicht nur eine Software, sondern auch die Methodologie, Arbeitsverfahren sowie Fortbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter.

Die oben erwähnte genaue Kenntnis der Verfahren ist für einen Manager von Schlüsselbedeutung, da seine Aufgabe in der Messung der Wirksamkeit der angenommenen Verfahren besteht. Von einer lesbaren Darstellung der Ergebnisse in den Teams kann die

Zufriedenheit der Mitarbeiter abhängig sein. Mehr noch: Eine in Zahlen ausgedrückte Beurteilung ist der Schlüssel für Überwachungs- und Managementprozesse. Zuverlässige Daten, deren Messung, Vergleich und Beobachtung – seien es Kosten und Budgets oder Arbeitstempo, Produktivität, Umsatz und Kundenzufriedenheit – müssen eine Grundlage für das Treffen von strategischen unternehmerischen Entscheidungen bilden.

Beim gegenwärtigen Niveau der Digitalisierung und dem Fortschritt der Business-Intelligence-Systeme erfolgt eine solche Messung dem Grundsatz nach vollautomatisch und ist auf die individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden zugeschnitten, wobei Berichte innerhalb von wenigen Sekunden nach beliebig festgelegten Kriterien generiert werden können. Auf der Grundlage der so generierten Berichte können Schwachstellen im Unternehmen identifiziert, Entscheidungen über die Entlassung eines unredlichen Mitarbeiters getroffen oder die Güter in den einzelnen Regionen effektiver vertrieben werden. In Polen, wo die IT-Branche blüht und Start-ups wie Pilze nach dem Regen aus dem Boden schießen, gibt es mehrere Lösungen für jedes Unternehmen.

Neben einer entsprechenden Software zum Aufgaben- und Projektmanagement sind auch die angenommene Methodologie und ausgearbeiteten Arbeitsabläufe, wie die Zusammenfassung und Schlussfolgerung aus abgeschlossenen Projekten (Lessons learned), von Bedeutung. Ein wesentliches Werkzeug im Management ist auch die Annahme einer bestimmten Fortbildungspolitik des Unternehmens. Durch durchdachte Erhöhung der Kompetenzen der Mitarbeiter kann ein Manager diesen mehr Arbeit zuweisen, die er bisher selbst ausgeführt hat – darunter auch im Bereich Management – und sich sicher sein, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben meistern werden.

Einer der Risikobereiche, der beim Management und der Überwachung meistens vernachlässigt wird, sind die Steuerfragen. Die Unternehmen haben in der Regel fortgeschrittene Systeme zur Bewältigung eines Wirtschafts-, Kurs-, Finanz- oder Betriebsrisikos entwickelt. Die steuerlichen Risiken werden dabei selten mit einer solchen Vorsicht behandelt. Steuerliche Risiken können nie vollständig ausgeschlossen werden, manchmal jedoch können sie wesentlich eingeschränkt werden. Eine Vernachlässigung dieses Bereichs kann viele negative Folgen für das Unternehmen nach sich ziehen: von scheiternden Projekten über finanzielle Haftung bis hin zur strafrechtlichen Verantwortung. Daher ist es notwendig, Maßnahmen zur entsprechenden Integration von Managementmethoden und zur Überwachung des steuerlichen Risikos zu ergreifen.

Ein wesentlicher Teil dieser Hindernisse kann durch den Einsatz entsprechender Werkzeuge zur Überwachung von Änderungen im Steuerrecht gemindert werden. Dieser As-

pekt bedarf jedoch einer Ergänzung durch eine analoge Überwachung von Gerichtsurteilen und verbindlichen Auskünften, die in Polen durch den Finanzminister erteilt werden. Es scheint, dass es sich hierbei um Risiken handelt, die nicht gänzlich vermieden werden können und bei welchen nur ein Experte für Steuerfragen Abhilfe schaffen kann. Dies ist eine Aufgabe, die nicht in jedem Fall von einem Juristen oder lediglich einem Buchhalter ohne entsprechendes Wissen und Erfahrung erfüllt werden kann.

Ein oft vernachlässigter Bereich des steuerlichen Risikos ist auch die entsprechende Dokumentation. Insbesondere handelt es sich hierbei um Rechnungen, die im Bereich der Umsatzsteuer von Schlüsselbedeutung sind. Außerdem sind Rechnungen im Hinblick auf Einnahmen und Ausgaben nach den ertragsteuerlichen Vorschriften wichtig. Zu beachten ist dabei, dass die Rechnungen selbst nicht ausreichend sind: Wenn ein Unternehmer die detaillierte Dokumentation in Zusammenhang mit der ausgeübten Tätigkeit aufbewahrt, so mindert dies nicht nur die Bedenken aufseiten der Steuerbehörde, sondern erleichtert auch wesentlich die Arbeit der Steuerexperten oder Wirtschaftsprüfer. Ein Unternehmer muss für die ordnungsgemäße und fristgerechte Ausstellung von Dokumenten sorgen, die aus steuerlicher Sicht von Bedeutung sein können.

Eine weitere Aufgabe eines bewussten Unternehmers ist die Sorge um das Personal und die entsprechende Organisation des Verfahrens zum Steuermanagement. Daher ist es notwendig, die beruflichen Qualifikationen sämtlicher Personen, die für die Steuerabrechnung zuständig sind, systematisch zu erhöhen.

Die Unterhaltung einer entsprechenden IT-Infrastruktur sollte niemanden überraschen. Immer mehr Pflichten im Hinblick auf das Steuerrecht werden nämlich per Internet erfüllt: SAF-T-Dateien, Online-Registrierkassen, elektronische Vordrucke. Von Bedeutung ist auch die Kenntnis der Bereiche, die mit einem höheren Steuerrisiko bzw. zusätzlichen Pflichten verbunden sind. Zuerst muss sich ein Unternehmer die Frage stellen, welche Steuerfragen er externen Unternehmen im Rahmen des Outsourcings in Auftrag geben und welche er selbständig bearbeiten wird. Dies ist die erste wichtige Entscheidung eines Steuerpflichtigen, von der die Organisationsstruktur des Unternehmens sowie die Höhe der Ausgaben für die Schulung der Mitarbeiter usw. abhängig sein werden.

Zweitens ist der Informationsumlauf zwischen Personen, die sich mit der Rechnungslegung, den Steuern und dem Zivilrecht beschäftigen, zu gewährleisten. Eine optimale Lösung muss nämlich im Hinblick auf sämtliche Bereiche optimal sein. Bei der Schaffung von Verfahren zum Informationsumlauf muss ein Unternehmer auf eine Weise agieren, auf die er sich der grundlegenden Risikobereiche, der Organisationsstruktur des Unter-

Merkposten

Deutschland und Polen verbinden die Lage im Herzen Europas, gute Infrastrukturen sowie die unmittelbare Nachbarschaft. Deutschland ist ein strategischer Partner Polens im Außenhandel. Und Polen - als zweitgrößter Nachbar Deutschlands - gewinnt kontinuierlich an Bedeutung für die deutsche Wirtschaft. Im Hinblick auf die geographische und kulturelle Nähe hat Polen seine Position als erste Anlaufstelle bei der Expansion nach Osten etabliert und gestärkt.

Von ausschlaggebender Bedeutung für jeden deutschen Unternehmer, der zum ersten Mal Kontakt mit einem polnischen Partner aufnimmt. ist die Kenntnis der Regeln und der Spezifität des polnischen Marktes. Polen ist zwar ein stabiler und vielversprechender Markt, aber er zeichnet sich durch dynamische Änderungen in Rechts-Steuervorschriften aus. Von der Kenntnis der aktuellen Entwicklungen in der Rechtsprechung hängt auch die Nutzung der gegebenen Möglichkeiten ab. Um das vorhandene Potenzial zu nutzen, muss man daher einen erfahrenen, verlässlichen Rechts- und Steuerberater zur Seite haben.

nehmens sowie der Tatsache bewusst ist, dass sämtliche Werkzeuge zum Management und der Überwachung des Steuerrisikos nur in Händen entsprechend geschulter Personen wirksam sein können. Dies erlaubt ein entsprechendes Mapping vieler Risiken, darunter das des steuerlichen Risikos.

Polnische Tochterunternehmen werden in den Strukturen internationaler Kapitalgruppen immer wichtiger - nicht nur von der Größe des Umsatzes her, sondern auch bezüglich der Ausweitung auf die anderen (nicht nur postkommunistischen) Staaten. Polen wird immer mehr zum Mittelpunkt für die weitere Expansion der ausländischen Unternehmen nach Osten bzw. zum Zentrum für die internen Dienstleistungen. Auch wenn bei der Entscheidung über eine neue Investition oder eine Erweiterung der Investition das Geschäftliche im Vordergrund steht, so darf man niemals das sozialkulturelle Umfeld vergessen. Es ist zudem unverzichtbar, die lokale Unternehmenskultur kennenzulernen und die eigene mit Verständnis und Dialog in die lokale einzubringen. Es ist auch notwendig, zusammen mit den lokalen Managern das Unternehmen mit Kontrollinstrumenten auszustatten, welche dem Unternehmen dienen und nicht als Stolperstein verstanden werden. Auch das sich stetig verändernde regulatorische Umfeld darf nicht aus den Augen verloren werden, um nicht nur die gegebenen Möglichkeiten zu nutzen, sondern auch, um auf die neuen Entwicklungen reagieren und damit Risiken umgehen zu können. Das sinnvolle Risikomanagement in Verknüpfung mit den engagierten und gut in das Unternehmen integrierten Mitarbeitern ist der beste Weg zu Ihrem Erfolg.



RUMÄNIEN







Rumänien

Die Mitgliedschaft in der Europäischen Union, der staatliche Entwicklungsplan, die makroökonomische Stabilität, das beschleunigte Wirtschaftswachstum platzieren Rumänien unter die attraktivsten und wettbewerbsfähigsten Investitionsstandorte für alle Arten von Dienstleistungen und Geschäftsbereichen in der EU.

Deutschland ist einer der wichtigsten Geschäftspartner Rumäniens. Zum Jahresende 2016 beliefen sich die deutschen Gesamtinvestitionen in Rumänien auf mindestens acht Milliarden Euro (das macht 15 Prozent des Gesamtvolumens der Auslandsinvestitionen aus). Das ist ein deutlicher Fortschritt in Vergleich zum Zeitraum 2009–2014.

Zurzeit gibt es ca. 9.000 Unternehmen mit deutschem Kapital in Rumänien. Mit einem Handelswechsel von 24 Milliarden Euro war Deutschland 2016 der wichtigste Handelspartner Rumäniens. Ein Großteil der deutschen Investitionen wird durch Klein- und mittelständische Unternehmen getätigt.

Als wichtigste Investitionsbereiche sind zu nennen: Automobilindustrie, Metallurgie, Großhandel, Bauwesen, Fertigungsindustrie, Kunststoffindustrie, Textilindustrie, Einzelhandel, IT- und Finanzdienstleistungen. Die von den deutschen Investoren in Rumänien bevorzugten Investitionsstandorte befinden sich in den zentralen und westlichen Landkreisen bzw. in der Bukarest-Gegend, wo deutschsprachige Arbeitskräfte leichter zugänglich sind. Zu den beliebtesten Investitionsbereichen gehören Fertigung und Konstruktion sowie Baumaterialien und Einzelhandel.

Ein ausländisches Unternehmen kann seine Geschäftstätigkeit in Rumänien durch eine Tochtergesellschaft, durch eine Niederlassung oder durch eine Repräsentanz ausüben, wobei die meisten Unternehmen in Rumänien, die mit deutschem Kapital gehalten werden, die Form einer GmbH (rum.: SRL) haben.

Viele ausländische Unternehmen haben für ihre Investitionsvorhaben Rumänien gewählt und profitieren bereits von einer breiten Palette an Geschäftsmöglichkeiten, wie z. B. günstige Produktionsbedingungen, die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal, die geographische Nähe zu Mitteleuropa und die Größe des Absatzmarktes als zweitgrößtes Land in Osteuropa. Zahlreiche neue Studien platzieren Rumänien unter die Top 5 der europäischen Standorte für alle Arten globaler Dienstleistungsaktivitäten, wobei ein Schwerpunkt auf den IT-Bereich aufgrund einiger Steuerbefreiungen festzustellen ist.

Seit dem EU-Beitritt Anfang 2007 hat Rumänien Zugang zu den Instrumenten der Struktur- und Landwirtschaftsfonds. Mit den Struktur- und Landwirtschaftsfonds werden durch die Europäische Union zwei miteinander verbundene Ziele verfolgt: die Förderung ärmerer Regionen Europas und die Unterstützung der Integration der europäischen Infrastruktur, insbesondere im Verkehrsbereich.

Folgende Aktivitäten können durch EU-Mittel gefördert werden: Erwerb von Anlagevermögen (Gebäude, Anlagen); Erwerb von immateriellen Vermögensgegenständen (Patente, Marken und Know-how), Forschung & Entwicklung, IT-Entwicklung, Personalwesen, Teilnahme an Messen und Ausstellungen sowie Standardisierung und Zertifizierung von Unternehmen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Aktuelle Studien zeigen, dass die Auslagerung von bestimmten Aktivitäten an lokale BPO-Unternehmen eine erfolgreiche Geschäftsstrategie für Investoren in Rumänien darstellt, weil die Arbeitskräfte vor Ort mit den lokalen Bedingungen am besten vertraut sind, die erforderlichen Fähigkeiten und Sprachkenntnisse besitzen und leicht verfügbar sind. Da das Personal einer der wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung ist, stellt der Mangel an qualifiziertem Fachpersonal eine große Herausforderung für die ausländischen Investoren dar. Dies gilt insbesondere für deutsche Unternehmen, die ihren Erfolg auf hochqualifizierte und gut ausgebildete Arbeitskräfte stützen.

Hierzu ist festzustellen, dass die Hauptstadt Bukarest und die weiteren größten vier Großstädte in Rumänien über eine Vielzahl an qualifizierten Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt verfügen. Außer in den oben genannten Stadtgebieten richten sich ausländische Unternehmen mit ihren Investitionen aufgrund folgender Faktoren im Zentrum Rumäniens ein:

- bessere sozio-kulturelle Ausbildung der Bevölkerung mit einem eher höheren Arbeitseinstellungsniveau;
- besserer Sachstand der Grundbucheintragungen bzw. der Grundbuchhistorie der Immobilien;
- größere Nähe zum EU-Autobahnverkehrsnetz, beginnend mit Ungarn;

Weitere sozio-kulturelle Aspekte im Wirtschaftsbereich, die zu berücksichtigen sind:

- Arbeitskräfte sind gehaltsorientierter in den oben genannten Gegenden der großen Städten, wo wenig Arbeitslosigkeit besteht;
- Arbeitskräfte in Gegenden außerhalb der großen Städten orientieren sich mehr an Faktoren wie Loyalität und Arbeitssicherheit, wobei ihre Arbeitsdisziplin nicht stark ausgeprägt ist;
- Unternehmerische Strategien sind in Rumänien nicht sehr ausgeprägt, eher ist eine Orientierung an der Beziehung zu Mitarbeitern vorherrschend;
- hoher Bürokratieaufwand in Bezug auf Finanzamt und Arbeitsamt, wobei in kleineren Gemeinden die Expertise bei den öffentlichen Behörden mangelhaft sein kann;
- die berufliche Ausbildung ist eher theoretisch, vor diesem Hintergrund spielt die Berufserfahrung eine wichtige Rolle.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Die Mitgliedschaft Rumäniens bei der EU hat im öffentlichen Bereich zur Umsetzung der EU-Regelungen in allen Rechtsbereichen geführt.

Die Akzeptanz des Konzepts "Unternehmenskultur" ist nur langsam erfolgt, und dies aufgrund der Tatsache, dass bis 1990 grundsätzlich keine Privatunternehmen zugelassen waren. Vor diesem Hintergrund herrschte die allgemeine Auffassung, dass ein Arbeitgeber lediglich ein Gehaltszahler ist, der seinen Gewinn vollständig zu eigenem Gunsten verbraucht. Es gab keine Vorstellung von deiner Zugehörigkeit der Arbeitnehmer zu einem Unternehmen bzw. von der Tatsache, dass der wesentliche Teil der wirtschaftlichen Erträge in das Unternehmen in Form von Investitionen zurückfließt.

Die Änderung der Mentalität erfolgte langsam durch den Einfluss von ausländischen Unternehmen, wobei die bereits 10-jährige Anwendung europäischer Regelungen bzw. die Tatsache, dass in den größeren Städten fast jeder Arbeitnehmer gegenwärtig oder in der Vergangenheit bei einem Unternehmen mit ausländischem Kapital bzw. entsprechender Unternehmenskultur angestellt war, das Umdenken in diesem Bereich verursacht hat.

Erfahrungsgemäß ist am Anfang eine klare und eher streng einzuhaltende Unternehmenskultur bei einer rumänischen Tochtergesellschaft zu empfehlen. Hierzu soll durch lokale fachliche Unterstützung die Umsetzung der entsprechenden Richtlinien und Protokolle bereits in der Gründungsphase der lokalen Tochtergesellschaft vorbereitet und danach verfolgt werden.

Die Produktivität einer lokalen Tochtergesellschaft ist stärker, wenn von Anfang an klare, schriftliche Regelungen in allen Bereichen des Unternehmens verkündet werden und verfügbar sind. Gleichzeitig jedoch sind der Einsatz von lokalen Führungskräfte (wenigstens in der zweiten Führungsebene vor Ort) bzw. die Einhaltung der Unternehmensregelungen durch das ausländische Personal bzw. ausländische Führungskräfte wichtig (Lead-byexample-Prinzip).

Der Schwerpunkt der Unternehmenskultur bei einer rumänischen Tochtergesellschaft sollte auf die Arbeitsdisziplin und Arbeitsqualität gelegt werden, wobei grundsätzlich gilt, dass der Arbeitseinsatz bei rumänischen Arbeitsnehmern wächst, wenn sie einen angemessenen Vergütungsrahmen erkennen können.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Die Fähigkeiten der rumänischen Managementkräfte sind durch die Berufserfahrung der jeweiligen Person stark beeinflusst. Der Einsatz eines lokalen Managements ist aufgrund der bestehenden Bürokratiegegebenheit bzw. der Interaktion mit lokalen Arbeitskräften sehr zu empfehlen, wobei das Prinzip "Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser" grundsätzlich die besten Ergebnisse erwirtschaftet.

Eine doppelte Besatzung der Führungspositionen mit ausländischen und lokalen Mitarbeitern ("Vier-Augen-Prinzip") bringt mehrere Vorteile:

- bessere Verständnismöglichkeiten der Unternehmenskultur, -werte und -ziele für die lokalen Führungskräfte;
- bessere Verständnismöglichkeiten der sozio-kulturellen und bürokratischen Merkmale in Verbindung mit dem Betrieb der lokalen Tochtergesellschaft für die ausländischen Führungskräfte;
- die Transparenz der optimalen Einsatzkoordinaten bzw. die optimale Umsetzung der Unternehmenswerte, -prozesse und -strukturen auf lokaler Ebene.

Wichtige Hinweise für den Einsatz lokaler Führungskräfte sind:

- fachliche Personalrecherche und Referenzen aus dem Markt:
- Berufserfahrung der jeweiligen Personen;
- Anwendung der gesetzlich zugelassenen Probezeit;
- Unterstützung des Aufbaus und der Entwicklung des Unternehmens durch regelmäßige Trainingsprogramme bzw. durch fachliche externe Dienstleistungen vor Ort/im Ausland;
- regelmäßige und transparente Bewertung der Tätigkeit bzw. des Erfüllungsstandes der festgelegten Ziele.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Wie bereits in der Einleitung mitgeteilt, ist die Einholung der fachlichen Unterstützung in allen Bereichen (d. h. Recht, Steuer, Buchhaltung, Marktgegebenheiten) bereits vor der Strukturierung und dem Aufbau einer lokalen Tochtergesellschaft für den Erfolg des Unternehmens entscheidend. Folgende Aspekte spielen unter anderem eine wichtige Rolle bei der Gründung und für den Aufbau eines lokalen Unternehmens:

Rechtsform der Tochtergesellschaft

Diese GmbH (rum.: SRL) ist in der Praxis die gebräuchlichste Rechtsform für kleinere und mittelgroße Auslandsinvestoren. Eine SRL kann eigene Rechte und Pflichten sowie eigenes Vermögen erwerben. Ein Grundstückserwerb durch die neue Gesellschaft ist erst nach der Registrierung der Tochtergesellschaft beim zuständigen Handelsregisteramt möglich. Eine SRL darf maximal 50 Gesellschafter haben. Die Gesellschafter können sowohl inländische als auch ausländische natürliche und/oder juristische Personen sein. Das Mindestkapital der GmbH beträgt 200 RON (ca. 45 Euro). Bereits bei der Gründung ist das Stammkapital der GmbH voll einzuzahlen. Die Einlagen der Gesellschafter dürfen in begrenztem Umfang auch als Sacheinlagen erbracht werden.

Das Haftungsrisiko der Gesellschafter ist grundsätzlich auf das Vermögen der GmbH beschränkt. Eine persönliche Haftung der Gesellschafter ist grundsätzlich ausgeschlossen. Die Gesellschafter haften nur mit der Höhe des gezeichneten Gesellschafter haften der Hohe des gezeichneten der Hohe des gezei

schaftskapitals. Die Gesellschaft handelt als juristische Person durch ihre Organe: die Gesellschafterversammlung und den/die Geschäftsführer. Für die Befugnisse, die einem Geschäftsführer von den Gesellschaftern durch die Gründungsurkunde oder durch die Gesellschafterbeschlüsse erteilt werden, übernehmen die Geschäftsführer Haftungen, deren Nichteinhaltung wesentliche Nachwirkungen für ihr Vermögen oder, in Einzelfällen, für ihre Freiheit verursacht. Grundsätzlich haften die Geschäftsführer für die Erfüllung aller Verpflichtungen, die gesetzlich oder durch die Gründungsurkunde bestimmt wurden.

Die Gründung einer Ein-Mann-GmbH durch eine natürliche oder juristische Person ist zulässig, sofern die Ein-Mann-GmbH nicht Gesellschafter einer anderen Ein-Mann-GmbH ist (sogenannte doppelstöckige Ein-Mann-GmbH). Eine natürliche oder juristische Person darf Alleingesellschafter nur bei einer einzigen SRL sein.

Devisenrecht

Die Devisengeschäfte sind von der Nationalbank Rumäniens (rum. BNR) geregelt. Die Einzahlungen bzw. Deviseneinahmen als Erlös aus Verkauf von Gütern, Dienstleistungen und Arbeit sind nur in der nationalen Währung RON durchzuführen; in der Regel werden Euro-Beträge als Richtwert vertraglich geregelt. Ausländische natürliche und juristische Personen dürfen Devisenkonten in RON oder Fremdwährung unterhalten sowie Dividenden, Einnahmen aus dem Verkauf von Geschäftsanteilen oder Aktien frei ins Ausland transferieren.

Immobilien und Grundstückerwerb

Seit dem 1. Januar 2014 gewähren die rumänischen Gesetzesvorschriften ausländischen natürlichen und juristischen Personen den Erwerb landwirtschaftlicher Flächen. Dennoch war auch vorher ein mittelbarer Erwerb jeglichen Grundstückseigentums durch ausländische juristische Personen über die Gründung einer rumänischen Gesellschaft möglich. Dies galt selbst dann, wenn die Gesellschaft ausschließlich in ausländischer Hand lag. Es besteht zurzeit ein Gesetzesentwurf, der die Einschränkung des Erwerbs von Agrarflächen durch ausländische Privatpersonen bezweckt. Ferner ist hier zu berücksichtigen, dass keine Grunderwerbsteuer in Rumänien anwendbar ist, wobei im Falle des Erwerbs von Immobilien für die anfallende Umsatzsteuer das Reverse-Charge-Verfahren möglich ist.

Arbeitsrecht und Kündigungsschutz

Das rumänische Arbeitsrecht zeichnet sich durch zahlreiche gesetzliche Regelungen aus. Die Vertragsfreiheit der Parteien bei der Verhandlung des individuellen Arbeitsvertrags wird durch eine Reihe von arbeitnehmerschützenden Vorschriften eingeschränkt. Der Arbeitsvertrag ist einen Tag vor der Aufnahme der Beschäftigung beim zuständigen Arbeitsamt online anzumelden. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, einen schriftlichen Arbeitsvertrag abzufassen. Die Pflicht zur schriftlichen Abfassung gilt auch bei Änderungen bzw. Ergänzungen des Arbeitsvertrages. Die gesetzliche normale Arbeitszeit beträgt acht Stunden pro Tag und 40 Stunden pro Woche, wobei ie Höchstgrenze 48 Stunden beträgt. Der gesetzliche jährliche Mindesturlaub beträgt 20 Werktage, wobei eine marktübliche Dauer von 21 Werktagen zu berücksichtigen ist. Die Vergütung wird in Rumänien durch den Arbeitsvertag und/oder Tarifverträge bestimmt, wobei der abgestimmte Arbeitslohn nicht unter den gesetzlich festgelegten Mindestlohn sinken darf. Der Bruttomindestlohn für das Jahr 2018 beträgt 1.900 RON. Einem gemäß rumänischem Recht gegründeten Unternehmen obliegt die Pflicht, den Lohn in rumänischen Leu (RON) auszubezahlen, obwohl dieser auch in Fremdwährung angegeben werden kann. Es ist ferner möglich, die Vergütung eines Arbeitsnehmers als Gehalt plus erfolgsabhängige Komponente zu gestalten. Sonderzahlungen können auch in Form von Essensmarken durch den Arbeitgeber erfolgen. Für die Kündigung eines Arbeitsvertrages sind die Schriftform und die Einhaltung von mindestens 20 Arbeitstagen bzw. 45 Arbeitstagen für Führungskräfte erforderlich. Die Kündigung durch den Arbeitgeber ist an strenge Vorgaben gebunden bzw. der Kündigungsbeschluss muss eine bestimmte Form und bestimmte Inhaltsmerkmale aufweisen. Innerhalb der Probezeit kann der Arbeitsvertrag mittels einer schriftlichen Bekanntmachung von beiden Seiten fristlos gekündigt werden.

Steuerrecht

Gegenwertig gilt in Rumänien ein einheitlicher Einkommensteuersatz i. H. v. zehn Prozent. Unternehmen mit einen Umsatz unter 1 Million Euro zahlen eine Pauschalsteuer von einem bis drei Prozent, berechnet auf den Umsatz. Die gegenwärtig anwendbare Mehrwertsteuer in Rumänien beträgt 19 Prozent.

Die gegenwärtig anwendbaren gesetzlichen Sozialabgaben sind folgendermaßen gestaltet:

Arbeitgeber: 2,25 % Arbeitsversicherungsabgabe; Arbeitnehmer: 25 % Sozialversicherung (Rente);

10 % Krankenversicherung.

Die Sozialabgaben und Steuern werden durch den Arbeitgeber berechnet, zurückbehalten und gegebenenfalls im Namen des Arbeitnehmers an die jeweiligen Staatsbehörden bezahlt, wobei der Arbeitnehmer das entsprechende Nettogehalt erhält.

Leider ist in Rumänien in den letzten Jahren festzustellen, dass eine Änderung von steuerrechtlichen Aspekten aufgrund der Änderungen im Steuergesetzbuch eine schon fast regelmäßige Praxis darstellt.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Aufgrund der allgemeinen Umsetzung der EU-Regelungen auf lokaler Ebene ist die Anwendung vorhandener Steuerungs- und Überwachungsinstrumente seitens des Mutterunternehmens für die lokale Tochtergesellschaft vereinfachend und empfehlenswert.

Intern orientierte Prozesse wie z. B. Interne Revision, Compliance Abteilung, Controlling, etc. können grundsätzlich unmittelbar und einfach für das lokale Unternehmen eingesetzt werden.

Eine regelmäßige "Anwesenheit" der ausländischen Führungskräfte vor Ort bei wichtigen wirtschaftlichen und sozialen Ereignissen der lokalen Tochtergesellschaft ist ebenfalls zu empfehlen.

Einige Bereiche erfordern jedoch den Einsatz lokalen Know-hows, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch durch fachliche externe Unterstützung:

- Rechtsfragen. Unterstützung in allen Bereichen (z. B. Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Immobilienrecht, Gerichtsstreitigkeiten usw.);
- Buchhaltung. Die anwendbaren gesetzlichen Erfordernisse vor Ort erfordern sowohl den Einsatz internen Personals für die Einsammlung und Vorbereitung der Dokumentation als auch den Einsatz externer fachlicher Unterstützung zur Sicherstellung der gesetzlichen Verpflichtungen entsprechend der zahlreichen Steuererklärungen;
- Wirtschaftsprüfung. Hierzu ist eine regelmäßige extern beauftragte Wirtschaftsprüfung mit lokaler Erfahrung zur Sicherstellung der gesetzlichen Verpflichtungen im Hinblick auf steuerrechtliche Bestimmungen zu empfehlen.

Merkposten

Die Prozess- und Kontrollorganisation muss berücksichtigen, dass in Rumänien das Verständnis für effiziente Arbeitsdisziplin so gut wie nicht vorhanden ist.

Kontrollen und offene Kritik sind für die Rumänen nicht konstruktiv, deshalb ist die offene Kommunikation genauso wichtig wie Kontrollen durch externe Stellen.

Kapitalgesellschaften sind in Rumänien im Allgemeinen nicht prüfungspflichtig und deshalb eher empfindlich bei Kontrollen des Steueramtes, sodass Muttergesellschaften von sich aus Prüfungsverfahren anregen sollten zur Vorbereitung für steuerrechtliche Prüfungen.

Im Gegensatz zum allgemeinen Prinzip wird in Rumänien grundsätzlich die Kontrolle der Ordnungsmäßigkeit von Geschäftsprozessen, wenigstens in der Aufbauphase des Betriebs der lokalen Tochtergesellschaft, nicht kontraproduktiv zur Vertrauenskultur empfunden.



RUSSISCHE FÖDERATION







Russische Föderation

Trotz einer Vielzahl an Höhen und Tiefen in den letzten Jahren, sowohl auf politischer als auch wirtschaftlicher Ebene, hatte eine bestimmte Größe durchweg Bestand: der stabile Handel zwischen Deutschland und Russland. Deutschland ist der zweitwichtigste Partner Russlands – hinter der Volksrepublik China. 2017 brachte ein Plus von gut 23 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Nicht nur die Ressourcen des Landes machen es interessant für mittelständisch geprägte deutsche Unternehmen, sondern auch der sich ständig weiterentwickelnde Dienstleistungssektor. Vertreter aus den verschiedensten Branchen entdecken den Markt vermehrt für sich, weil sie entweder in anderen Märkten an ihre Grenzen stoßen oder direkt von russischen Kunden kontaktiert werden. "Made in Germany" hat nach wie vor einen hohen Stellenwert bei russischen Verbrauchern und Geschäftspartnern. Das erleichtert deutschen Unternehmen den Eintritt in den Markt.

Russlands Wirtschaft wächst im zweiten Jahr in Folge. Nach dem Durchschreiten der Talsohle wuchs das Bruttoinlandsprodukt 2017 laut Prognose um 1,5 Prozent. Für 2018 erwartet der Internationale Währungsfond (IWF) eine Steigerung um 1,7 Prozent. Das Inflationsziel der Zentralbank liegt 2018 bei 3,5 bis 4 Prozent, Ende 2017 senkte sie den Leitzins auf 7,75 Prozent. Der stabile Rubel macht insbesondere den Kauf von deutschen Erzeugnissen wieder erschwinglich.

Mit den Präsidentschaftswahlen und der Fußball-WM stehen 2018 gleich zwei Großereignisse auf der Agenda. Auch wenn man mit Kursänderungen in der Politik im Anschluss an die Präsidentschaftswahlen rechnet, wird Russland seine 2014 eingeschlagene Richtung der Importsubstitution nicht verlassen. In 22 strategisch wichtigen Branchen sollen die Erzeugnisse lokal in Russland produziert werden.

Weitere Mittel zur Förderung des Wirtschaftswachstums sind die Digitalisierung, die Förderung des Exports und die Erhöhung der Arbeitsproduktivität. Mittelfristig soll die Ausfuhr von Nicht-Rohstoffen gesteigert werden.

Erstmals seit drei Jahren wuchsen die Bruttoanlageinvestitionen um gut 4 Prozent. Gemäß den Prognosen der Zentralbank wird sich dieser Trend fortsetzen. Ausländische Direktinvestitionen legten ebenfalls wieder zu. Deren Zustrom in den russischen Nicht-Finanzsektor überschritt die Marke von 30 Milliarden US-Dollar im Jahr 2017. Unter den wichtigsten Investoren nimmt Deutschland den siebten Platz ein.

Mit Förderinstrumenten wie dem Sonderinvestitionsvertrag versucht man mehr Investoren zu gewinnen. Diese erhalten für zehn Jahre gleichbleibende rechtliche Bedingungen, Steuervergünstigungen und Zugang zu öffentlichen Ausschreibungen. Zudem wird das Unternehmen mit seinem gesamten Produktportfolio als lokaler Produzent anerkannt.

Keine Bewegung gibt es nach wie vor in der Sanktionsfrage. Die Europäische Union verlängerte die sektoralen Sanktionen gegen Russland wegen der Ukrainekrise bis zum 31. Juli 2018, die russischen Gegensanktionen laufen bis Ende 2018. Darüber hinaus hängen die neuen US-Sanktionen gegen Russland wie ein Damoklesschwert über den Investitionsplänen von Unternehmen.

Luft nach oben gibt es weiterhin beim privaten Konsum. Obwohl die Reallöhne wieder stiegen, sanken die frei verfügbaren Geldeinkommen 2017 das vierte Jahr in Folge. Für 2018 prognostiziert das Finanzministerium einen Anstieg der Bruttoreallöhne um 4 Prozent und der verfügbaren Geldeinkommen um 1 bis 1,2 Prozent. Mit Lohnerhöhungen bei Staatsdienern und Ärzten sollen Impulse für den Konsum gesetzt werden.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Beim Betrachten des sozio-kulturellen Umfelds in Russland muss man bedenken, dass die Mentalität der heutigen Russen zum wesentlichen Teil durch 70 Jahre sozialistische Planwirtschaft geprägt ist. Obwohl seit dem Zusammenbruch der Sowjetunion bereits eine neue Generation herangewachsen ist und viele russische Unternehmen und Banken mit Begeisterung moderne Managementmethoden studieren und einführen, spiegeln sich die alten Verhaltensmuster in den Lebens- und Arbeitsweisen der russischen Mitarbeiter auch heute noch wider.

Zudem besteht eine Diskrepanz zwischen deutscher und russischer Einstellung zu Macht und Hierarchie. Historisch bedingt sind flache Hierarchien in russischen Unternehmen eher eine Seltenheit. Das Hierarchiebewusstsein ist zentraler Bestandteil des russischen Kulturstandards. Die Entscheidungskompetenz liegt allein bei der Geschäftsführung, genauso wie die damit einhergehende Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen. Obwohl Eigeninitiative, Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken als Erfolgsbringer in immer mehr Privatunternehmen gefördert werden, erwarten viele russische

Mitarbeiter eindeutige Ansagen und bringen eher eine passive Arbeitseinstellung mit. Deshalb besteht in vielen Unternehmen nach wie vor eine hohe Machtdistanz. Dabei ist Autorität essenziell für das Führungspersonal. Ob durch fachliche Kompetenz, Führungstalent oder persönliche Integrität und Reife – die Führungskraft muss stets überzeugen.

Auf der anderen Seite spielen zwischenmenschliche Beziehungen, sowohl horizontal zwischen den gleichgestellten Mitarbeitern als auch vertikal zwischen dem Mitarbeiter und seinen Vorgesetzten, eine wichtige Rolle. Von einer Führungskraft erwartet man Empathie für persönliche Bedürfnisse und Belange. Dabei besteht einerseits das Risiko, dass die Führungskraft als eine Vaterfigur empfunden wird, andererseits neigt auch die Führungskraft oft zum Paternalismus.

Auch unter den Kollegen wird auf eine kollegiale und kameradschaftliche Atmosphäre großen Wert gelegt, unterstützt durch den Umstand, dass Russland nicht zu den individualistischen, sondern eher zu den kollektivistischen Nationen gehört. Das hat sowohl Vor- als auch Nachteile. Einerseits wird die Teamarbeit dadurch erleichtert, andererseits wird manchmal eine Teamleistung dort erbracht, wo eine persönliche Leistung und die Verantwortung dafür erwartet wurden.

Dieselbe Wurzel hat auch das Bestreben einiger russischer Mitarbeiter, für die Lösung eigener Probleme "das Kollektiv" heranzuziehen oder ihre Gehälter mit den Kollegen zu diskutieren.

Überwachung oder "lange Leine"? Wie überall auf der Welt erfordern Anfänger immer ein Quantum mehr an Kontrolle. Je kompetenter der Mitarbeiter wird, umso leichter ist er bereit, seinen Bereich eigenständig zu bearbeiten.

Prävention oder Schadenbeseitigung? Leider entspricht die Schadenbeseitigung eher dem russischen Charakter als die Prävention, obwohl hier in den letzten 25 Jahren ein großer Fortschritt zu verzeichnen ist. Das russische "Avosj" (= hoffen wir, dass nichts Schlechtes passiert) führt jedoch immer noch häufig dazu, dass im letzten Moment oder schon nach Ablauf eines Termins Korrekturmaßnahmen bzw. Rettungsaktionen beschlossen werden müssen.

Von einem deutschen Arbeitgeber erwarten die Mitarbeiter in erster Linie Stabilität, Professionalität und eine fortgeschrittene Unternehmenskultur, deren Bestandteile klare Regeln, Integrität, Compliance und Respekt gegenüber jedem Mitarbeiter sind. Einhaltung von Fristen zur Gehaltsauszahlung, angemessenes und in erster Linie "weißes"

Gehalt, Auszahlung der vereinbarten Boni und Prämien sowie das "Sozpaket", welches freiwillige Sozialleistungen des Arbeitgebers, wie Krankenversicherung, Zuzahlungen zu den gesetzlich vorgeschriebenen Auszahlungen im Krankheitsfall, Kindergeld u. Ä., beinhaltet, sind das Erste, was ein russischer Mitarbeiter von einem kultivierten deutschen Arbeitgeber erwartet. Als Zweites besteht die Erwartung an das Management nach Klarheit bei der Aufgabenstellung, Coaching im Prozess sowie Prüfung und Kontrolle der Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter. Außerdem verbindet man in Russland das Bild eines guten Arbeitgebers mit Entwicklungsmöglichkeiten, die dem Mitarbeiter eröffnet werden, sei es beim Fördern der Karriere mit entsprechender Gehaltsentwicklung oder durch Fort- und Weiterbildungen.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Die Unternehmenskultur lässt sich aus der Unternehmensphilosophie ableiten. Dadurch werden die Werte und die Positionierung eines Unternehmens sowohl nach innen als auch nach außen übertragen und verständlich. Das beinhaltet eine klare Kommunikation und Förderung der gewünschten Verhaltensmuster, die jeden Einzelnen im Unternehmen zum Träger dieser Unternehmenskultur machen. Die wichtigste Rolle gilt dabei dem Management, das die proklamierten Werte aktiv vorleben muss. Dieses Verhalten wird außerdem in Form von Richtlinien und Betriebsregeln beschrieben sowie festgelegt und wirkt sich auf die interne Kommunikation, auf die Art, wie mit Fehlern umgegangen wird, aus.

Wenn z. B. ein Vorgesetzter einen seiner Mitarbeiter von heute auf morgen kündigen will, wird er das im Unternehmen beschlossene Prozedere – klare Begründung und Freigabe der Geschäftsleitung – nicht umgehen können. Auf diese Weise wird der Willkür vorgebeugt und das Bewusstsein der Verantwortlichkeit bei den Teamleitern gefördert.

Die moderne Unternehmenskultur ist ohne ein ständiges Feedback nicht mehr vorstellbar. Dabei geht es in erster Linie nicht um jährliche Mitarbeitergespräche, sondern um tagtägliche Rücksprachen zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter und das Nachjustieren von Zielen, Vorgehensweisen und Verhaltensweisen.

Ein Teil der fortgeschrittenen Unternehmenskultur ist außerdem die Matrixorganisation, die dadurch gekennzeichnet ist, dass jeder Schlüsselmitarbeiter einen fachlichen Vorgesetzten in der Muttergesellschaft hat, disziplinär aber an die lokale Führungskraft berichtet. Bei gravierenden Entscheidungen wird die lokale Geschäftsleitung informiert oder hat gar das letzte Wort.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

"Global denken, lokal handeln" – diese Maxime kann wesentlich zum Geschäftserfolg in Russland beitragen. Das lokale Management sollte das Vertrauen des Mutterhauses genießen und den nötigen Entscheidungsspielraum haben, der für das operative Geschäft unabdingbar ist.

Der lokale Manager handelt somit oft als Alleinunternehmer, während er sich mit den Werten des Unternehmens und seiner Unternehmenskultur identifiziert und diese vorlebt.

Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, kompetente, unternehmerisch denkende und teamfähige Mitarbeiter um sich zu haben bzw. zu entwickeln, die an einem Strang ziehen und sich ebenfalls mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren.

Das stellt hohe Anforderungen an das lokale Management, das nicht nur eine marktspezifische Strategie hat, sondern über soziale Kompetenz und Coaching-Fähigkeiten verfügen muss.

Das Vertrauen des Mutterhauses ist die wichtigste Voraussetzung. Deshalb ist ein ausgefeiltes Auswahlprozedere von größter Bedeutung.

In den letzten Jahren hat sich in Russland der Trend entwickelt, mehr und mehr lokale Kräfte an die Spitze der Tochtergesellschaften zu setzen. Aus unserer Erfahrung funktioniert das Zusammenwirken von zwei Geschäftsführern noch besser. Einer von ihnen als Entsandter des Mutterhauses kennt das Produkt und die Unternehmenskultur und genießt als erfahrener Mitarbeiter der Muttergesellschaft das Vertrauen der globalen Geschäftsleitung. Der andere, russische Geschäftsführer verfügt über Markt- und Mentalitätskenntnisse und versteht das regulatorische Umfeld. Das Vier-Augen-Prinzip lässt sich dabei am einfachsten realisieren und ist die beste Garantie gegen eventuellen Missbrauch. Die Möglichkeit, zwei Geschäftsführer einzusetzen, wurde im September 2014 gesetzlich eingeführt.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Laut der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) ist die Entwicklung der Rechtsstaatlichkeit in Russland positiv. Nicht nur die legislative Basis habe sich deutlich verbessert, sondern auch die Rechtsumsetzung und die Verwaltungspraxis. In der Vergangenheit wurde eine Reihe von Gesetzen verabschiedet, die auf die Verbesserung der Transparenz der Rechtsprechung sowie auf die Effektivität und Qualität bei der Verhandlung von Rechtssachen ausgerichtet sind. So wurden Gesetze über die Anwendung des Mahnverfahrens im Rahmen eines Arbitrageverfahrens, über die Anwendung des vereinfachten Rechtsprechungsverfahrens im Zivilverfahren sowie über die Erweiterung des Verzeichnisses von Ansprüchen, die im Mahnverfahren verhandelt werden können, verabschiedet, um die Rechtsprechung zu beschleunigen und die Belastung der Richter zu senken.

Auch für ausländische Investitionen und bei der Errichtung von Produktionsstätten hat sich viel getan. Mit der Verabschiedung des Föderalen Gesetzes Nr. 488-FZ "Über die Industriepolitik in der Russischen Föderation" sollen Tätigkeiten im Industriebereich gefördert werden. Dazu gehören die Gewährung von Finanz-, Informations- und Beratungshilfen, die Förderung von wissenschaftlichen, technischen und innovativen Tätigkeiten durch eine Unterstützung der Personalentwicklung einschließlich deren Außenhandelstätigkeit und die Gewährung staatlicher und kommunaler Vergünstigungen.

Ein wichtiges Instrument zur Investitionsförderung ist der viel beschriebene Sonderinvestitionsvertrag (SPIK).

Daneben sind auch positive Tendenzen in der Zivilgesetzgebung zu verzeichnen. Zu den Novellen zählen unter anderem die Vereinbarungen über die Gewährung einer Option auf Vertragsabschluss, die Zusicherungen über Sachverhalte und die unabhängige Garantie, die die Bankgarantie ersetzt.

Die Reform betraf auch Vorschriften über juristische Personen (Körperschaften), die in öffentliche und nichtöffentliche Gesellschaften aufgeteilt wurden. Während die Regulierung der öffentlichen Unternehmen weiterhin größtenteils zwingenden Charakter hat, sind die Vorschriften über die nichtöffentlichen Unternehmen flexibler geworden. Nun können bei nichtöffentlichen Unternehmen die Grundsätze des "Vier-Augen-Prinzips" (mehrere Generaldirektoren), die unproportionale Verteilung von Aktien (Anteilen) bzw. Stimmen, die flexible (dispositive) Bildung von Verwaltungsorganen, die Bestimmung ihrer Zuständigkeiten und Tätigkeitsgrundsätze sowie weitere hier nicht genannte Grundsätze, umgesetzt werden.

Auch die Reformen im Arbeits-, Steuer- und Verwaltungsgesetz werden von Analysten als vielversprechend bewertet. Das Arbeitsrecht weist einige Besonderheiten bei Urlaubs-

und Gehaltszahlungsregelungen auf, ist jedoch verständlich, wenn auch sehr formalistisch. Die Einhaltung von Arbeitsrechtsnormen wird auch staatlich überwacht.

1999 und 2001 wurde in Russland das Steuerrecht in einem einzigen Steuergesetzbuch kodifiziert und modernisiert. Herausgekommen ist ein relativ übersichtliches und modernes Steuerrecht mit wettbewerbsfähigen Steuersätzen. So wurde im Einkommensteuerrecht eine "Flat-Rate" von 13 Prozent eingeführt (für beschränkt Steuerpflichtige: 30 Prozent). Allerdings gibt es praktisch keine Sonderausgaben und Werbungskosten. Die Einkommensteuererklärung "auf dem Bierdeckel" ist insoweit in Russland Realität. Das Umsatzsteuersystem mit Sätzen von 18 Prozent (regulär) und 10 Prozent (ermäßigt, für bestimmte Waren) ist in seiner Systematik dem EU-Umsatzsteuerrecht sehr ähnlich, auch wenn es im Detail Unterschiede gibt. Das Ertragssteuerrecht sieht einen Gewinnsteuersatz von 20 Prozent vor, wobei bei Investitionen in den Regionen häufig reduzierte Steuersätze gelten.

Im Verfahrensrecht ist zu beachten, dass in Russland grundsätzlich eine Verjährungsfrist von drei Jahren gilt. Innerhalb dieser Frist können Steuererklärungen durch den Steuerpflichtigen relativ problemlos korrigiert werden. Ebenso finden in diesem Zeitraum die Steuerprüfungen durch die Steuerbehörden statt. Nach Ablauf der drei Jahre ist jedoch eine Bestandskraft eingetreten, die kaum noch durchbrochen werden kann. Das führt zum einen zu einer Rechtssicherheit, kann jedoch bei internationalen Sachverhalten zu Doppelbesteuerungsproblemen führen, da in Deutschland häufig erst viel später die entsprechenden Besteuerungszeiträume geprüft werden. Korrekturen in Russland sind dann in der Regel nicht mehr möglich.

In den letzten Jahren haben die russischen Steuerbehörden verstärkt in die IT-Infrastruktur investiert. Im Rahmen des IT-Systems erfolgen automatisierte Risikoanalysen, auf deren Grundlage diejenigen Steuerpflichtigen ausgewählt werden, bei denen eine Außenprüfung stattfindet. Die Online-Kassenkontrolle sowie eine Verwaltungskonzentration der Sozialversicherungsbehörden unter der Kontrolle des Finanzministeriums sind weitere Maßnahmen, um die Effizienz der Steuerbehörden zu steigern.

Bei Streitigkeiten mit den Steuerbehörden hatten bis vor einigen Jahren Steuerpflichtige vor Gericht in der Regel recht gute Chancen. Änderungen im Gerichtssystem sowie eine bessere Vorbereitung der Steuerbehörden führen inzwischen jedoch dazu, dass die Mehrzahl der Verfahren in Steuersachen zu Ungunsten des Steuerpflichtigen ausgeht. Zumindest ist die Verfahrensdauer relativ kurz: In der Regel vergehen von der streitgegenständlichen Steuerprüfung bis zur dritten Gerichtsinstanz nicht mehr als zwei Jahre.

Auch wenn Russland nicht Mitglied der OECD ist, machen die Entwicklungen im internationalen Steuerrecht auch nicht vor Russland Halt. Seit 2012 gelten in Russland Verrechnungspreisregelungen, die weitestgehend den OECD-Standards entsprechen. Abweichungen, die zu Doppelbesteuerungsrisiken führen können, gibt es jedoch noch im Bereich Betriebstätten, da Russland den Authorized OECD Approach (AOA) nicht umsetzt. Im Rahmen der G20 ist Russland auch am BEPS-Aktionsplan beteiligt und setzt ihn schrittweise um. Im Jahr 2018 wird es voraussichtlich zum ersten Datenaustausch bei Finanzdaten kommen. Das Masterfile-Konzept und das Country-by-Country-Reporting werden von Russland ebenfalls umgesetzt. Auch das Multilaterale Instrument (MLI) zur Anpassung der bestehenden Doppelbesteuerungsabkommen wurde von Russland unterzeichnet, sodass dessen Regelungen bei der Steuerplanung in Russland in Zukunft auch zu berücksichtigen sind.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die positiven Tendenzen in der Gesetzgebungsund Rechtsprechungstätigkeit Russlands auch weiterhin zur Verbesserung des Geschäftsklimas beitragen und ausländische Investoren anziehen werden.

Auch im Bereich der Rechnungslegung sind umfassende gesetzliche und regulatorische Rahmenbedingungen zu beachten, sodass die Rechnungslegung in Russland mit erheblichem Aufwand und einigen Fallstricken verbunden ist.

Das Rechnungswesen ist sehr stark steuerlich ausgeprägt und gesetzlich geregelt. Die gesetzlichen Anforderungen ändern sich oft und zum Teil auch sehr kurzfristig. Insgesamt ist das russische Wirtschaftsleben sehr bürokratisch geregelt, was sich auch auf die Rechnungslegung auswirkt: Der buchhalterische Kontenrahmen ist gesetzlich vorgeschrieben, die Buchungssystematik unterscheidet sich wesentlich von der westlichen. Nach lokalen Vorschriften erstellte Abschlüsse entsprechen nicht den für viele Unternehmen benötigten Vergleichbarkeitskriterien und weisen die notwendige Aufschlüsselung von Erträgen und Aufwendungen nicht immer korrekt aus. Zudem gilt in Russland zwingend das Umsatzkostenverfahren, welches sich in Deutschland nach wie vor geringer Beliebtheit erfreut. Daher ist für Konzernbilanzierungszwecke in der Regel die Überleitung der lokalen Rechnungslegungsdaten auf die den internationalen Stan-

Die Kommunikation mit den russischen Steuerbehörden und anderen Stellen ist häufig schwierig, denn diese handeln oft sehr restriktiv. Erfolgt die Übermittlung der Abschlüsse und Steuererklärungen durch das Unternehmen nicht fristgemäß, sind teils empfindliche Strafen und Verzugszinsen vorgesehen. Gleiches gilt bei Nichteinhaltung des vorgesehe-

dards entsprechenden Abschlüsse erforderlich.

nen Verfahrens oder Verweigerung bzw. Nichtabgabe von Meldungen oder Dokumentationen. Hier gilt: "Unkenntnis schützt vor Strafe nicht", und im russischen Rechnungswesen oder auch bei der Zollabwicklung sind sehr viele solcher speziellen Regelungen vorgesehen.

Es gibt eine sehr hohe Prüfungsdichte seitens der lokalen Steuerbehörden, insbesondere was die Umsatzsteuer- und die Körperschaftssteuer betrifft. Die gesetzlich vorgeschriebenen Abschlüsse und Steuererklärungen für russische Behörden und die Sozialversicherung sind sehr umfangreich und weisen trotz entgegenstehender Regierungsankündigungen leider weiterhin die Tendenz zur Ausweitung auf.

Falls eine Gesellschaft der Wirtschaftsprüfungspflicht unterliegt, sind die erteilten Prüfungsvermerke zwingend der Statistikbehörde vorzulegen.

Dies alles führt dazu, dass die russische Buchhaltung im Vergleich zu westlichen Ländern mehr Personal benötigt, um ihren Verpflichtungen gewissenhaft nachkommen zu können. Der Arbeitsmarkt gibt aber leider nur unzureichend die hierfür notwendigen Fachkräfte her, insbesondere solche mit Fremdsprachkenntnissen und Kenntnissen der internationalen Rechnungslegungsstandards. Darüber hinaus steht den Mitarbeitern eine sehr kurze gesetzliche Kündigungsfrist von 14 Kalendertagen zu.

Auch die russische Wirtschaftsprüfung wurde in den letzten zwei Jahren (2016–2017) durch eine Reihe von wesentlichen Ereignissen geprägt.

Erstens wurde im Jahr 2016 eine Reform im Bereich der selbstregulierenden Organisationen (SRO) durchgeführt mit dem Ergebnis, dass es nur noch zwei große selbstregulierende Organisationen auf dem russischen Wirtschaftsprüfungsmarkt gibt.

Zweitens erfolgte in Russland eine offizielle Umstellung auf die International Standards of Auditing (ISA). Damit wurden die früher geltenden Federal Standards of Auditing Activities (FSAD) ungültig. Die Implementierung der ISA bekräftigt die Integration der russischen Wirtschaftsprüfung auf internationaler Ebene. Die eingeführte Verfahrensweise dürfte die Qualität und das Ansehen der Wirtschaftsprüfung erhöhen.

Drittens hat die Regierung Mitte 2017 angefangen, die Regulierung, Überwachung und Aufsicht über die Wirtschaftsprüfungstätigkeit vom Finanzministerium auf die Zentralbank Russlands (Bank Rossii) zu übertragen. Ein entsprechender Gesetzesentwurf wurde zum Ende des Jahres im Parlament eingebracht, der zudem wesentliche Ver-

schärfungen bei den Schwellenwerten für die gesetzlich zwingende Wirtschaftsprüfung vorsieht.

Im Ergebnis wird es dazu kommen, dass künftig nur noch eine SRO der Wirtschaftsprüfer in Russland vorhanden sein wird. Es scheint kein Zufall, sondern eine gut geplante Aktion des Staates zu sein, eine SRO auf dem Markt zu belassen und zu kontrollieren. Der Grund ist klar: Der Staat wird einheitlich zum Haupteigentümer von Unternehmen – und auf dem Wirtschaftsprüfungsmarkt zum Investor und zur Regulierungsbehörde. Im Rahmen seiner Tätigkeit folgt der Wirtschaftsprüfer den Interessen von Eigentümern und Investoren. Die Spielregeln werden auf dem russischen Wirtschaftsprüfungsmarkt also ausschließlich durch den Staat bestimmt.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass die Zukunft der Wirtschaftsprüfung den innovativen IT-Technologien gehört. Die Wirtschaftsprüfung der IT-Systeme und der buchhalterischen EDV-Datenbanken wird an Bedeutung gewinnen; eine elektronische Wirtschaftsprüfung wird die Zukunft sein. Es reicht heute nicht aus, Wirtschaftsprüfungen fach- und sachgerecht zu beherrschen und die Branche des Geschäftspartners zu verstehen. Es ist wichtig zu erkennen, welche Instrumente zur Automatisierung in der Rechnungslegung vom Kunden verwendet werden.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Die Führungskultur in gewerblichen Unternehmen in Russland hat sich im Vergleich zu der europäischen Praxis erst seit relativ kurzer Zeit (seit ca. 25 Jahren) unter dem Einfluss von unterschiedlichen Unternehmenskulturen wie der US-amerikanischen, deutschen, japanischen und koreanischen herausgebildet. Dies hat die Denkweise von Mitarbeitern und der lokalen Geschäftsleitung nachhaltig beeinflusst. Um eine hohe Wettbewerbsfähigkeit und Stabilität am Markt zu gewährleisten, müssen die Verwaltungs- und Kontrollsysteme ausbalanciert werden und für alle Parteien verständlich sein.

Zudem müssen ein effektives Motivations- und Sanktionierungssystem sowie ein Feedbackkanal geschaffen werden. Dies darf jedoch nicht zu zusätzlichen Barrieren und Hindernissen für die geschäftliche Entwicklung des Unternehmens und zu einer sinkenden Mitarbeiterinitiative führen. Gleichzeitig müssen der Schutz vor Missbrauch und ein hohes Compliance-Niveau gewährleistet sein.

Merkposten

Bei geschäftlichen Aktivitäten in Russland treffen Unternehmer auf landestypische Besonderheiten, die ihren Ursprung größtenteils in der Geschichte Russlands haben, welche die Menschen und ihre Einstellung nachhaltig geprägt hat. Mentalität, gesellschaftliche und kollegiale Umgangsformen, Führungsverhalten staatliche und gesetzliche Regulierung unterscheiden sich wesentlich von den Bedingungen, wie sie in Deutschland üblich sind. obwohl in den letzten Jahren starke Veränderungstendenzen erkennbar sind. Deshalb ist bei einem geschäftlichen Engagement in Russland der sprichwörtliche "Sprung ins kalte Wasser" nicht empfehlenswert. Vielmehr sind eine gründliche Vorbereitung und die Planung und Unterstützung durch erfahrene Russlandkenner unabdingbare Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt sowie für die standhafte Behauptung im derweilen rauen russischen Markt.

Die Rechte des Generaldirektors sind z. B. durch einen Verfügungsrahmen von 50.000-100.000 Euro pro Geschäft, gegebenenfalls durch einen Arbeitsvertrag ohne Außenwirkung einzuschränken. Bei Anschaffungen sind unter Umständen Ausschreibungen unter der Aufsicht der Muttergesellschaft durchzuführen. Die Controlling-Maßnahmen sind so oft wie möglich direkt vor Ort in Russland vorzunehmen. Sofern die Möglichkeit besteht, ist das sogenannte Matrix-Management-System zu verwenden. Die Mitarbeiter sind unter Beteiligung der Teams aus dem Mutterhaus, insbesondere in den Bereichen Compliance und Unternehmenswerten zu schulen.











Schweiz

Als direkter Nachbar verbindet die Schweiz mit Deutschland nicht nur eine gemeinsame Sprache. Die beiden Länder genießen auch als Handelspartner große Bedeutung. So ist 2017 die Ausfuhr der nach Deutschland um vier Prozent auf 41 Milliarden Franken gewachsen und die Einfuhr sogar um acht Prozent auf 52 Milliarden Franken. Aus Sicht der Schweiz werden knapp 20 Prozent der Güter und Dienstleistungen nach Deutschland exportiert und knapp 30 Prozent von dort importiert.

Der nach Überwindung des Frankenschocks von 2015 im Zuge der gestärkten Weltkonjunktur hierzulande eingesetzte Aufschwung lässt ein weiterhin dynamisches Wachstum erwarten. Gestützt vom Exportsektor, der vom abgewerteten Schweizer Franken profitiert, dürften neben dem Industriesektor und der Chemie-/Pharmabranche auch die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie sowie die meisten Dienstleistungssektoren, die Tourismusbranche und die Uhrenindustrie zunehmend am Aufschwung partizipieren. Die damit einhergehende erhöhte inländische Investitionstätigkeit und zunehmende Importe stärken die mittelfristigen Konjunkturprognosen der Schweiz als vielseitige Drehscheibe im Herzen Europas.

Während das deutsche BIP die letzten zwei Jahre stärker als jenes der Schweiz gewachsen ist, rechnen die Konjunkturforscher für 2018/2019 in beiden Ländern mit einem BIP-Wachstum von je rund zwei Prozent. Beinahe gleichauf präsentieren sich die Nachbarn auch nach dem «Made-in-Country-Index», in dem 2017 «Made in Switzerland» mit 98 Punkten von «Made in Germany» mit 100 Punkten knapp überflügelt worden ist. Mit beiden Herkunftsländern verbinden somit die Konsumenten in ähnlicher Weise positive Eigenschaften punkto Qualität und Zuverlässigkeit von Konsum- und Industriegütern, die sich wesentlich auf Kaufentscheidungen auswirken. Die sehr enge Zusammenarbeitsund Handelsbeziehung zwischen der Schweiz und Deutschland bekommt durch diese weltweite Führung punkto Markenstärke auch eine zusätzliche, erfreuliche Komponente bei gemeinsamen unternehmerischen Projekten.

Der vom Datenbankanbieter Statista veröffentlichte Index sieht die Schweizer Produkte bei «Authentizität» und «Statussymbol» an erster Stelle, während beim Preis-Leistungs-Verhältnis nur das hintere Mittelfeld belegt wird. Darin manifestiert sich denn auch die Herausforderung, mit der sich die in der Schweiz ansässigen Unternehmen konfrontiert sehen. Auch wenn die Lohn- und Einkommensentwicklung ausgewogen ist, so sind aufgrund des ausgezeichneten Bildungssystems die Fachkräfte im internationalen Vergleich

überdurchschnittlich hoch entlohnt. Außerdem übt nebst attraktiver Natur die wirtschaftliche und politische Stabilität eine hohe Anziehungskraft aus, die zu teuren Boden- und Mietpreisen geführt hat, welche sich in hohen Produktionskosten niederschlagen. Dazu kommt, dass die im europäischen Vergleich günstigen Steuer- und Sozialversicherungsabgaben ihren Vorsprung teilweise eingebüßt haben, nicht zuletzt infolge der auch hier bestehenden Zuwanderungsproblematik.

Immer wieder hat jedoch die Schweiz bewiesen, dass sie besonders gut auf sich verändernde Marktanforderungen einzugehen versteht. Der mit fortschreitender Digitalisierung notwendige Innovationswille wird gerade am Beispiel des Kantons Zug veranschaulicht, wo zurzeit das neue Silicon Valley der sich international im Vormarsch befindenden Blockchain-Technologien entsteht. Die sprichwörtliche Anpassungsfähigkeit der Schweizer Unternehmen dürfte dem Land auch weiterhin wirtschaftliche Stabilität und ihren Einwohnern einen Spitzenplatz punkto Lebensqualität sichern.

Diese Vorteile können sich neu in der Schweiz ansiedelnde Unternehmen umso mehr zunutze mache, desto gründlicher sie sich der Erfolgsfaktoren des Steuerungs- und Überwachungssystems hinsichtlich der unter anderem nachfolgend erläuterten Gegebenheiten bewusst sind.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. SCHWERPUNKTTHEMA UNTERNEHMENSKULTUR/ KULTURELLE UNTERSCHIEDE DEUTSCHLAND-SCHWEIZ

"So nah und doch so fern" ist eine treffende Beschreibung für die Beziehung der Schweizer zu den Deutschen und umgekehrt. Wenn deutsche Unternehmer in die Schweiz expandieren, scheinen die Hürden vorerst klein. Unternehmer kämpfen kaum mit Sprachproblemen, und wenn, dann nur in einem Drittel des Landes. Neben den vernachlässigbaren Hürden in der Sprache gibt es aber dennoch wesentliche kulturelle Unterschiede, die es zu beachten gilt, wenn man in der Schweiz als Unternehmer oder Arbeitgeber erfolgreich sein möchte.

Allein in den vergangenen Jahren ließen sich über 18.000 Deutsche in der Schweiz nieder. Insgesamt leben, studieren und arbeiten hier inzwischen 300.000 Deutsche. Sie bilden eine der größten Ausländergruppen, die bei insgesamt siebeneinhalb Millionen Einwoh-

nern durchaus ins Gewicht fällt. Die Schweiz lockt Studenten und Wissenschaftler mit attraktiven Universitäten, für Ärzte, Banker oder Unternehmensberater bietet sie Jobs mit hohen Löhnen und niedrigen Steuern. Und dass sich die Deutschen in der Schweiz wohlfühlen, zeigt die Zahl der steigenden Einbürgerungen.

Die meisten Deutschen haben ein positives Bild vom Nachbarland: Sie halten die Schweizer für freundliche Menschen, ein bisschen langsamer und gemütlicher vielleicht, aber sehr angenehm – mit kulturellen Konflikten rechnet fast niemand. Die gibt es aber. Der stete Zustrom der Deutschen ist in der Schweiz ein heikles Thema geworden. In den letzten Jahren überschlugen sich die Medien mit Berichten über die "Neue deutsche Welle" und die Eigenheiten der deutschen Einwanderer. Von denen haben viele Schweizer nämlich einen eher finsteren Eindruck. Die Deutschen sind den Schweizern – die eine ausgeprägte Konsenskultur auf leisen Sohlen pflegen – zu laut, hektisch, arrogant und offensiv. Aus diesem Grund begegnen die Schweizer den Deutschen mit einer gewissen Ablehnung.

Hinter dieser Abwehrhaltung steckt oft die Furcht vor der "Kolonialisierung" eines kleinen Landes durch ein viel größeres (umgangssprachlich oft auch als der "großen Kanton im Norden" bezeichnet). Zudem konkurrieren die eloquenteren Deutschen auf dem Arbeitsmarkt oft erfolgreich gegen die verstockten Einheimischen, beispielsweise an den Universitäten bei der Besetzung der Professoren- und Doktorandenstellen.

Wer in der Schweiz als deutscher Unternehmer akzeptiert werden möchte, muss zuerst den Verhaltenskodex und das Wertesystem der Schweizer verstehen. Dann lässt sich in einem zweiten Schritt der Markteintritt oder das Joint-Venture-Projekt geschmeidiger und erfolgreicher umsetzen.

Die fremden Unternehmer in der Schweiz beobachten grundsätzlich, dass man in der Schweiz zurückhaltender und mehr auf Konsens bedacht ist. Wenn im Job etwas schiefläuft, geht es nicht in erster Stelle darum, den Schuldigen zu präsentieren, sondern im Team eine Lösung zu finden. Man redet weniger Tacheles. Das typisch deutsche "zack, zack!", diese forsche und direkte Art der Deutschen, kann sehr unhöflich und befremdlich auf Schweizer wirken.

In Schweizer Unternehmen sind die Hierarchien deutlich flacher als in Deutschland. Das spiegelt sich auch im Umgang mit den Vorgesetzten wider. Üblich ist ein kooperativer bis partizipativer Führungsstil. Auf allen Ebenen wird mehr diskutiert und zugehört. Projektentscheidungen basieren auf einer breiten Akzeptanz. Das mag Prozesse zwar verlangsamen, Entscheidungen werden aber besser abgestützt und akzeptiert.

Vermutlich ist diese Führungsform eine Folge der langjährigen politischen demokratisch föderativ gelebten Staatskultur in der Schweiz. Seit der Helvetischen Republik von 1798 sind alle Bürger gleich, und seit 1848 steht es so in der Bundesverfassung.

Der gesellschaftliche Stand hat in der Schweiz keine Bedeutung mehr. Man gewinnt viel mehr den Eindruck, dass in der Schweiz die sozialen Unterschiede möglichst kaschiert werden. Diese existieren natürlich trotzdem. In der Schweiz gehört es sich nicht, zu zeigen, dass man vermögend ist.

2. VERMEIDEN VON VORGEFASSTEN MEINUNGEN UND ERHÖHTE KOMMUNIKATION IM UNTERNEHMEN

Aufgrund der genannten Vorurteile betrachten manche Schweizer Unternehmer die deutschen Unternehmer als Konkurrenten, die mit Unternehmen, welche in Deutschland produzieren, Arbeitsplätze in der Schweiz gefährden. Im Gegenzug beurteilen die Deutschen die schweizerischen Unternehmer als ineffizient und überteuert. Recht hat keiner. Es liegt oft nur an den einmal gefassten Vorstellungen, welche die Sichtweise beeinflussen. Wenn ein schweizerischer Mitarbeiter jede Entscheidung vor der Ausführung zuerst im Team diskutieren möchte, festigt sich beim deutschen Kollegen die Meinung, dass die Schweizer unsicher und entscheidungsgehemmt sind. Wenn wir aber wissen, dass dies ein gängiges Verhalten ist und damit die Entscheidung der Chefetage überprüft und abgesichert wird, können wir für diesen Prozess mehr Verständnis aufbringen. Durch die selektive Wahrnehmung sieht man oft nur, was man sehen will.

Schon Descartes meinte: "Was Peter über Paul sagt, sagt mehr über Peter als über Paul." Jeder nimmt die Welt auf seine ganz subjektive Weise wahr, in Ausschnitten, Verzerrungen, Verschiebungen, Vergrößerungen etc. Erst durch unsere Interpretation werden die Daten der Umwelt zu Informationen. Basis für die selektive Wahrnehmung ist unsere Fähigkeit, Muster zu erkennen bzw. die ständige (meist unbewusste) Suche nach Mustern. Mithilfe dieser Muster ist unser Gehirn besser in der Lage, neue Informationen in die bereits vorhandenen einzugliedern, um so überhaupt erst in der Lage zu sein, die auf uns einstürmende Informationsflut zu bewältigen.

Ein Deutscher, der seine Rezeptoren auf "Schweizer sind langsam" gestellt hat, wird zuerst wahrnehmen, was und wie an dem Gegenüber alles langsam ist. Klar ist, dass Schweizer, wenn sie Hochdeutsch sprechen müssen, eher verhalten und langsam sprechen und sich mancher wohl die eloquente deutsche Zunge wünscht. Wenn wir aus den Medien vernehmen, dass Schweizer bescheidener sind als Deutsche, sind wir gewillt,

diese von außen auf uns wirkende Einstellung oder Beeinflussung zu überprüfen. Der Deutsche wird den Gegenbeweis suchen, der Schweizer die Bestätigung.

3. PARTIZIPATIVE FÜHRUNG UND OFFENER FÜHRUNGSSTIL

Gegensätzliche Führungsstile bergen, wie schon erwähnt, Konflikte. Eine Befragung der Fachhochschule Nordwestschweiz untersuchte, wie sich schweizerische und deutsche Mitarbeitende gegenseitig wahrnehmen. Das Ergebnis: Grundsätzlich wird das Verhältnis als wenig konfliktreich wahrgenommen. Erst wenn Menschen verschiedener Hierarchiestufen aufeinandertreffen, entstehen Schwierigkeiten.

Zuschreibung von typischen Eigenschaften zum deutschen Führungsstil und zum Schweizer Führungsstil im Vergleich (N=252)

Die Teilnehmenden konnten einem Führungsstil jeweils fünf charakteristische Führungseigenschaften zuordnen

Die Teilnehmenden konnten einem Führungsstil jeweils funf charakteristisc	he Fuhru	ungseigen:	schaften z	uordnen		
Führungseigenschaften – prozentuale Zustimmung:	5	10	15	20	25	
Gewährung von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten		_	<u></u>	_		
Direkter Führungsstil mit klaren, unmissverständlichen Anweisungen					>	
Ausübung von Druck, enge zeitliche Vorgaben	L					
Rücksichtnahme auf Bedürfnisse aller Mitarbeitenden		<		\setminus	>	
Ehrgeiz und Karrieredenken, Alleingang			5			
Autoritärer Führungsstil: Einwände von Mitarbeitenden werden übergangen	_	$ \prec$			D-Stil CH-Stil	
Demokratischer Führungsstil: versucht alle Bedürfnisse und Interessen zu integrieren	4			\setminus	>	
Hierarchiedenken, fürchtet eigenen Vorgesetzten und gibt Druck gegen unten weiter		\leq	\sum_{i}			
Förderung flacher Hierarchien, Kooperation und Teamwork stehen im Vordergrund				Que	elle: FNHW	

Hierarchiegefälle lassen Missverständnisse gravierender erscheinen.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Verhältnis von den meisten Teilnehmenden als wenig konfliktreich eingeschätzt wird. Wenn Schwierigkeiten entstehen, dann betreffen diese meist allgemein die Kommunikation und Mentalität, oder sie resultieren aus der Beziehung von Vorgesetzten zu Unterstellten. Denn während kommunikative Missverständnisse und Mentalitätsunterschiede unter Gleichgestellten noch durchgelassen und als nicht so schwerwiegend empfunden werden, haben sie im Hierarchiegefälle massivere Auswirkungen. Eine weitere Frage eruierte, wie Schweizer auf Deutsche zugehen und umgekehrt. Hier gibt die Hälfte an, jeweils «offen und unbelastet» auf die anderen zuzugehen. Doch ebenso viele berichten, dass sie «vorsichtig und kritisch» oder auch «mit Distanz» auf die anderen zugehen würden, wobei hier die schweizerischen Beschäftigten etwas übervertreten sind.

Auf die Frage, welche Phänomene zwischen Schweizern und Deutschen im eigenen Unternehmen festzustellen seien, werden ebenfalls etwa je zur Hälfte positive und negative Faktoren aufgezählt. Unter den negativen Aspekten stehen Misstrauen und Voreingenommenheit an erster Stelle, gefolgt von Seilschaften und Bevorzugung sowie Frontenbildung und Abschottung. Auf der anderen Seite wird der interkulturelle Kontext mit der Durchmischung von Schweizern und Deutschen auch als positive Bereicherung empfunden, was zur konstruktiven Zusammenarbeit und Auflockerung beitrage.

Was die Führungsstile anbelangt, so gaben die Befragten ganz unterschiedliche Dimensionen als typisch an, sodass zwei «Phänotypen» ausgemacht werden können: ein «partizipativer schweizerischer Führungsstil», der versucht, alle Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden zu integrieren, Teamwork in den Vordergrund stellt, Mitwirkungsmöglichkeiten gewährt und auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden Rücksicht nimmt. Und auf der anderen Seite der «direktive deutsche Führungsstil», bei dem klare, unmissverständliche Anweisungen, Druckausübung auf die Mitarbeitenden, enge zeitliche Vorgaben sowie Karriere- und Hierarchiedenken im Vordergrund stehen.

Der «direktive deutsche Führungsstil» zeichnet sich zwar prozentual nicht ganz so deutlich ab wie der «partizipative schweizerische Führungsstil», aber interessanterweise unterscheiden sich die schweizerischen und deutschen Teilnehmenden in ihren Bewertungen nur unmerklich. D. h., dass beide positiv über den schweizerischen Führungsstil urteilen und beide sehr kritisch mit dem deutschen Führungsstil verfahren. Dies legt eine große kulturelle Differenz zwischen der Schweiz und Deutschland bezüglich Führungsverhalten, Hierarchiedenken und Mitbestimmungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden nahe.

Lerneffekte auf beiden Seiten helfen bei der Annäherung. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass es auch ganz unterschiedliche Unternehmenskulturen innerhalb der eigenen Nationalgrenzen gibt und dass die Tendenz zu solchen Bewertungen verinnerlichten Stereotypisierungen entspringen kann. Doch muss angesichts der Differenziertheit des Antwortverhaltens und weiterer diesbezüglicher Ausführungen in den offenen Fragen vieler Teilnehmer davon ausgegangen werden, dass sich hier tatsächlich ein potenzieller Konfliktherd verbirgt.

Insbesondere wenn direktive deutsche Führungskräfte unvorbereitet auf mitwirkungsgewohnte schweizerische Mitarbeitende treffen, ergeben sich meist zwangsläufig Konflikte und Frustrationen. Denn angesichts der Anpassungsleistung, welche von Einwandernden vorausgesetzt wird, erwarten die schweizerischen Mitarbeitenden ein Entgegenkommen des oder der Vorgesetzten hin zum «Schweizer Führungshabitus» und fordern ihre Rechte ein. Wird ihnen kein Gehör geschenkt, weil ihre Forderungen als Angriff auf den eigenen Vorgesetztenstatus empfunden werden, bahnt sich ein Machtkampf an, welcher sich in einer Verweigerungshaltung der schweizerische Mitarbeitenden und einer stärker autoritären Durchsetzungshaltung des oder der Vorgesetzten äußern kann (siehe Tabelle).

Viele Teilnehmende stellen jedoch auch Lernprozesse fest. Die schweizerischen Beschäftigten berichten vor allem von größerer Offenheit und positivem Näherkommen. So sagten manche, dass sie Unterschiede nicht mehr so ernst nehmen oder dass ein Ansprechen von Unterschieden dem gegenseitigen Verständnis helfe. Die teilnehmenden Deutschen durchliefen meist mehrere Lernphasen, welche durch Emotionen wie Erstaunen, Ernüchterung oder Frustration eingeleitet wurden. Denn nach einer ersten unproblematischen Phase folgt meist das überraschende Erkennen von Differenzen. Die Erfahrung mündet oft in einer verstärkten Anpassung und einem Sich-selber-Zurücknehmen oder Auf-Distanz-Gehen.

Wenn Deutsche in einer Vorgesetztenfunktion sind, merken sie mitunter an, dass sie ihre Mitarbeitenden stärker miteinbeziehen und den basisdemokratischen Ansatz schätzen gelernt haben. Ein solcher Integrationsprozess dauert jedoch nach Angaben der Befragten nicht Monate, sondern Jahre, denn es gehe um das «Ablegen der bisher in Deutschland erlernten sozialen Überlebensstrategien», formulierte ein Teilnehmer der Studie.

4. EMPFEHLUNGEN FÜR EINEN ENTSPANNTEN UMGANG MIT MITARBEITERN

Der Schweizer fühlt sich grundsätzlich ungern als Befehlsempfänger. Gleichzeitig teilt er nicht gern Befehle aus. Man bittet lieber um etwas. Diese Bitte vom Vorgesetzten ist dann aber als Weisung zu verstehen. Deutschen wird häufig eine sehr direkte Art der Kommu-

nikation zugeschrieben. Man sagt eben, was man meint. Diese direkte Art, die Tatsachen zu benennen, kommt in der höflichen Schweiz nicht gut an. Auch sollten Konflikte nicht offen, laut und schnell ausgetragen werden. Gehen Sie diplomatisch vor – mit kleinen Häppchen kommen Sie weiter als mit der kompletten Informationsflut. Kooperation statt Konfrontation mit Mitarbeitern in schwierigen Situationen ist langfristig gesehen eine gute Investition. Denn auch Schweizer verlieren nicht gern ihr Gesicht.

Geben Sie in Diskussionen Ihren Mitarbeitern das Gefühl, gehört zu werden. Damit geben Sie Ihrem Gegenüber die Chance, sich auf Sie einzustellen. Handelt es sich um Umwälzungen oder innovative Ideen, bringen Sie diese schrittweise vor, um den Mitarbeitern oder Kollegen die Möglichkeit zu bieten, mitzuwirken. So werden Sie gern gehört und erhört.

Vermitteln Sie Ihren schweizerischen Kollegen das Gefühl der Wertschätzung und vermeiden Sie es außerdem, Vergleiche über die Größe bzw. Bedeutungslosigkeit der Themen, welche die Schweiz betreffen, anzustellen. Die Schweiz oder Schweizerdeutsch als niedlich zu bezeichnen, ist ein weiterer Fauxpas, den Sie einfach vermeiden können. Informieren Sie sich vorab über das politische System in der Schweiz und seine Eigenheiten. Wer sich gut auskennt, der sammelt Pluspunkte. Last but not least: Die Höflichkeit ist das Öl im Getriebe der schweizerischen Gesellschaft.

5. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Wirtschaftsprüfung

Prüfungsumfang: eingeschränkte vs. ordentliche Revision im Vergleich zu Deutschland

Die eingeschränkte Revision ist eine schweizerische Eigenheit. Sie basiert auf der international und auch in Deutschland bekannten prüferischen Durchsicht (Review) und umfasst zusätzlich die vom Schweizer Gesetz geforderten angemessenen Detailprüfungen. Die Regelungen für diese Art von Prüfung sind in einem eigenen Standard und Prüfungshandbuch festgehalten.

Die eingeschränkte Revision kommt immer dann zur Anwendung, wenn die Voraussetzungen für eine ordentliche Revision nicht gegeben sind. Diese sind erfüllt, wenn zwei der folgenden Größen in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren überschritten werden:

- Bilanzsumme von 20 Millionen CHF,
- Umsatzerlös von 40 Millionen CHF.
- 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.

Der Umfang der eingeschränkten Revision unterscheidet sich von demjenigen der ordentlichen Prüfung wie folgt:

- keine Prüfung des internen Kontrollsystems und der verwendeten IT-Systeme durchgeführt;
- keine Inventurbeobachtung und Drittbestätigungsanfragen durchgeführt die Prüfung beschränkt sich grundsätzlich auf beim geprüften Unternehmen intern verfügbare Informationen;
- keine Prüfungen zur Aufdeckung von deliktischen Handlungen und keine Prüfungen zur Aufdeckung von weiteren Gesetzesverstößen (mit Ausnahme der Bestimmungen zur Rechnungslegung und zur Gewinnverwendung) durchgeführt.

Es handelt sich also um eine gesetzlich vorgeschriebene, auf KMU ausgerichtete Prüfung der Jahresrechnung, bei der Umfang und Tiefe der Prüfungshandlungen und dadurch die Prüfungssicherheit deutlich geringer sind als bei einer sogenannten ordentlichen Revision.

Unter Umständen kann die Gesellschaft sogar gänzlich auf eine Jahresabschlussprüfung verzichten. Bei weniger als zehn Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt und Zustimmung sämtlicher Aktionäre kann ein sogenanntes Opting-out gemacht werden. Im Gegensatz hierzu besteht jedoch auch die Möglichkeit, freiwillig eine ordentliche Revision anstelle einer eingeschränkten Revision durchführen zu lassen (Opting-up).

Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Unabhängigkeit bei beiden Revisionsarten. Bei der eingeschränkten Revision ist die Mitwirkung bei der Buchführung statthaft. Zudem dürfen Dienstleistungen erbracht werden, bei denen das Risiko der Überprüfung eigener Arbeiten entsteht. Dieses Risiko ist durch eine organisatorische und personelle Trennung der erbrachten Dienstleistungen unternehmensintern seitens der Revisionsstelle auszuschließen. Zudem ist in solchen Fällen der Sachverhalt im Revisionsbericht offenzulegen.

Besondere Organstellung der Revisionsbehörde

In der Schweiz ist die Revisionsstelle bei allen Rechtsformen "Organ" der Gesellschaft, dies in Analogie zu Verwaltungsrat und Generalversammlung. Sie hat dabei jedoch keine Vertretungsbefugnis oder Weisungsrecht, sondern verfügt über einen eng abgegrenzten Zuständigkeitsbereich (Prüfung der Jahresrechnung und des Antrags über die Verwendung des Bilanzgewinns auf Gesetzes- und Statutenkonformität; bei der ordentlichen Revision zusätzlich Prüfung der Existenz eines internen Kontrollsystems). Einzig die subsidiäre Einberufung der Generalversammlung und die subsidiäre Benachrichtigung

des Richters im Falle einer offensichtlichen Überschuldung bleiben ihr vorbehalten. Die Organstellung der Revisionsstelle in der Schweiz ist demnach nicht überzubewerten.

Mögliche weitere Punkte:

- · Keine Publizierung der Jahresabschlüsse (in Deutschland werden diese veröffentlicht)
- Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuern
- Interimsdividende
- Swiss GAAP FER (vs. IFRS oder IFRS f

 ür KMU)

Wichtige Neuerungen im Steuerrecht

Obwohl von kaum jemandem gewollt, wurden die Mehrwertsteuersätze per 1. Januar 2018 gesenkt. Dies geschah aufgrund der zeitlichen Befristung der IV-Zusatzfinanzierung, da auf Bundesebene noch immer die Geltungsdauern der meisten Steuerarten, insbesondere der direkten Bundessteuer, beschränkt sind und im Falle der direkten Bundessteuer jeweils periodisch verlängert werden – letztmals im Jahr 2004 bis Ende des Jahres 2020.

Mehrwertsteuer

Revision der Mehrwertsteuer

Seit dem 1. Januar 2018 ist die revidierte Version des Schweizerischen Mehrwertsteuergesetzes in Kraft. Dies hat zu einigen weitreichenden Veränderungen insbesondere bei der Mehrwertsteuerpflicht für ausländische Unternehmen geführt. Neuerdings wird nicht nur auf den in der Schweiz erzielten Umsatz für den Schwellenwert von 100.000 CHF abgestellt, sondern auf den Gesamtumsatz der Unternehmung. Dies bedeutet, dass bereits ab dem ersten Franken Umsatz in der Schweiz von einer Registrierungs- und Abfuhrpflicht ausgegangen werden kann, wenn der weltweite Umsatz größer ist als 100.000 CHF. Da bei Dienstleistungen, welche z. B. im Vergleich zu Deutschland eine viel enger gefasste Größe ist, das Empfängerortprinzip gilt, ist der Umsatz am Wohnort oder am zivilrechtlichen Sitz des Empfängers zu versteuern. So sind z. B. Telekommunikationsund elektronische Dienstleistungen aufgrund des Empfängerortprinzips in der Schweiz steuerbar. Ähnlich zu betrachten sind werkvertragliche Lieferungen, da das dabei abzuliefernde Werk erst im Zeitpunkt der Übergabe an den Abnehmer, d. h. nach Abschluss der Arbeiten, als geliefert gilt. Die Lieferung erfolgt somit nach der Montage oder dem Einbau und allenfalls nach der Inbetriebnahme. Dies führt zu einem Ort der Lieferung in der Schweiz, welche bei einem weltweiten Umsatz von über 100.000 CHF zu einer Mehrwertsteuerpflicht führt.

Versandhandel

Ab dem 1. Januar 2019 wird ein Versandhändler, welcher mindestens 100.000 CHF Umsatz aus Kleinsendungen erzielt hat, steuerpflichtig. Dieser schuldet auf alle nachfolgenden Lieferungen an seine Kundschaft in der Schweiz die Schweizer Mehrwertsteuer (Inlandsteuer), also auch auf die der Einfuhrsteuer unterliegenden Sendungen. Die Einfuhr der Waren nimmt der Versandhändler ab dem Beginn der Steuerpflicht im eigenen Namen vor und kann dementsprechend auch die Einfuhrsteuer als Vorsteuer in Abzug bringen (der Versandhändler gilt als Importeur).

Mehrwertsteuergruppe

Rechtsträger mit Sitz oder Betriebstätte in der Schweiz (ohne Fürstentum Liechtenstein), die unter einheitlicher Leitung eines Rechtsträgers stehen, können sich auf Antrag hin zu einer Mehrwertsteuergruppe zusammenschließen. Die gesamte Mehrwertsteuergruppe gilt als ein einziges Steuersubjekt. Die Leistungen unter den Gruppenmitgliedern müssen als Innenumsätze nicht mehr versteuert werden. Jedoch ist dabei nicht von einer Organschaft nach deutscher Ausprägung zu sprechen, da diese Regelung nur für die Mehrwertsteuer gilt.

Spezielle Gesellschaftsformen

Besteuerung von Beteiligungsgesellschaften

Gesellschaften, die maßgeblich am Kapital anderer Gesellschaften beteiligt sind, genießen bei der Gewinnsteuer sowohl auf Bundesebene als auch in allen Kantonen Steuererleichterungen. Damit soll eine doppelte oder mehrfache wirtschaftliche Besteuerung vermieden werden. Eine solche würde sich ergeben, wenn das an einer anderen Gesellschaft beteiligte Unternehmen die von jener ausgeschütteten Gewinne nochmals zu versteuern hätte.

Besteuerung von Holdinggesellschaften

Es handelt sich um Gesellschaften, deren Zweck ausschließlich oder hauptsächlich in der dauernden Verwaltung von Beteiligungen anderer Unternehmen besteht. Solche Unternehmen genießen ebenfalls Steuererleichterungen. Der Bund lässt den üblichen Beteiligungsabzug zu, welcher zur vollständigen Befreiung von der Gewinnsteuer führen kann, wenn der Nettoertrag aus den Beteiligungen mit dem Reingewinn übereinstimmt.

In den Kantonen sind Holdinggesellschaften in der Regel von jeglicher Steuer auf den Gewinn befreit. Davon ausgenommen sind aber Erträge aus Grundeigentum sowie Grundstückgewinne. Zudem erheben die Kantone eine reduzierte Kapitalsteuer. Grundeigentum wird in der Regel aber normal besteuert.

Domizil- und gemischte Gesellschaften

Dabei handelt es sich um Gesellschaften, die im Kanton zwar ihren zivilrechtlichen Sitz haben und dort auch eine Verwaltungstätigkeit, nicht aber eine eigentliche Geschäftstätigkeit ausüben. Sie wickeln ihre Geschäfte fast ausschließlich im Ausland ab. Bei der direkten Bundessteuer genießen diese Gesellschaften keine Vergünstigungen. Dagegen gewähren alle Kantone den Verwaltungsgesellschaften Vorzugsbehandlungen. Beteiligungserträge sind steuerbefreit; Erträge aus dem Ausland werden ebenfalls befreit oder nur teilweise besteuert. Die übrigen Einkünfte aus der Schweiz werden hingegen zum ordentlichen Tarif besteuert. Diese Ungleichbehandlung in- und ausländischer Umsätze ist gegenüber dem Ausland kaum noch zu halten und sollte bereits mit der USR III, welche aber vom Volk abgelehnt wurde, behoben worden sein. Dennoch soll dieser Sonderstatus in den kommenden Jahren abgeschafft werden. Für das Privileg der "gemischten Gesellschaft", bei welcher eine untergeordnete Geschäftstätigkeit in der Schweiz erlaubt ist, prüft die Regierung dagegen noch Möglichkeiten, wie dieses Steuerprivileg wenigstens teilweise erhalten bleiben kann, unter Berücksichtigung der international anerkannten OECD-Standards.

Ausblick auf die steuerlichen Entwicklungen

Damit die Schweiz weiterhin ein attraktiver Unternehmensstandort bleibt, wird diese Maßnahme durch die Einführung neuer, mit den OECD-Standards vereinbarer, steuerlicher Sonderregelungen begleitet. Bereits jetzt haben einige Kantone ihre Gewinnsteuer gesenkt bzw. ist eine solche in Beratung, um ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Ebenfalls wird wahrscheinlich eine Patentbox eingeführt werden. Mit dieser Patentbox soll der Reingewinn, der auf Patente und vergleichbare Rechte entfällt, auf Antrag hin mit einer Ermäßigung von 90 Prozent besteuert werden. Weitere Maßnahmen wie zusätzliche Forschungs- und Entwicklungsabzüge, steuerneutrale Aufdeckung der stillen Reserven bei Zuzug und eine Ausweitung der pauschalen Steueranrechnung auf nicht rückforderbare ausländische Quellensteuern sind in der Vernehmlassung. Auf der Gegenseite soll eine Erhöhung der Dividendenbesteuerung für natürliche Personen mit qualifizierten Beteiligungen erfolgen. Hintergrund für die Erhöhung der Dividendenbesteuerung ist das Prinzip einer rechtsformneutralen Besteuerung. Das Steuerrecht soll demnach den Entscheid, ob eine Person ihr Unternehmen als Einzelunternehmer/in oder als Aktionär/in aufbauen will, nicht beeinflussen.

Expatriates

Expatriates werden in der Schweiz definiert als leitende Angestellte sowie Spezialistinnen und Spezialisten mit besonderer beruflicher Qualifikation, die von ihrem ausländischen Arbeitgeber vorübergehend in die Schweiz entsandt werden. Seit 2016 ist die vorü-

bergehende Entsendung auch für Spezialistinnen und Spezialisten entscheidend, um als Expatriates zu gelten. Für Expatriates gibt es eine Vielzahl von Abzügen bei der Einkommenssteuer und macht daher diesen Status sehr interessant.

Nach Aufwand besteuerte natürliche Personen

Ein weiterer interessanter Steuerstatus ist der von nach Aufwand besteuerter natürlicher Personen. Unter bestimmten Voraussetzungen können ausländische Staatsbürger anstelle der ordentlichen Steuer eine Steuer nach dem Aufwand (auch Pauschalsteuer genannt) entrichten. Dabei handelt es sich um ein vereinfachtes Veranlagungsverfahren, bei dem sich die Steuerbehörden auf bestimmte Faktoren stützen (z. B. Mietzins bzw. Eigenmietwert) und anschließend eine Kontrolle mit Elementen der Einkünfte und des Vermögens aus inländischen Quellen durchführen.

Diverses

Folgende Themen führten in der Vergangenheit häufig zu (steuerlichen) Stolpersteinen:

- · Geschäftsfahrzeuge im Grenzverkehr;
- Verwaltungsratshonorare von im Ausland selbstständig Erwerbstätigen;
- · Dividendenausschüttung an ausländische Anteilseigner.











Slowakei

In Bezug auf das Tempo des wirtschaftlichen Wachstums gehört die Slowakei zu den am schnellsten wachsenden EU-Ländern. Klein- und mittelständische Unternehmen bilden dabei ein unabdingbares Element des wirtschaftlichen Organismus der Slowakei. Sie gelten als untrennbarer Bestandteil der slowakischen Marktwirtschaft, vor allem, da sie dank ihrer erheblichen Innovationsaktivitäten zur Flexibilität und zum Konkurrenzpotenzial beitragen. Die Stellung von Klein- und mittelständischen Unternehmen in der Slowakei ist direkt proportional insbesondere zum Gesamtniveau und zur Stabilität des Unternehmensumfelds und wird davon erheblich beeinflusst.

Das Unternehmensumfeld in der Slowakei erlebt seit 1993 erhebliche Veränderungen. Vor allem seit der Durchführung von wesentlichen strukturellen Reformen in der Slowakei im Jahr 2002 wurde das Unternehmensumfeld in der Slowakei grundsätzlich verbessert, und zwar in allen Kennzahlen und Bereichen.

Wichtige Faktoren für Investoren sind: sicheres Unternehmensumfeld, einfache und übersichtliche Gesetzgebung, niedrige Verwaltungs- und Steuerbelastung, starke unterstützende Infrastruktur und guter Zugang zum Kapital.

Im Rahmen des globalen Wettbewerbs strebt die Slowakei an, ständig zu wachsen und ausländische Investoren anzulocken. Die Tatsache, dass die Slowakei ein attraktiver Ort für Unternehmer ist, wird durch zahlreiche Investitionen, die in den vergangenen Jahren getätigt wurden, bewiesen. Deutsche Unternehmer stehen dabei nicht im Hintergrund und ihre Aktivität in der Slowakei bekräftigt ebenso die Attraktivität der Slowakei.

Zu den wesentlichen komparativen Vorteilen der Slowakei zählen laut deutscher Unternehmer eindeutig die Lage in Mitteleuropa und die gute Zugänglichkeit. Ein weiterer Vorteil der Slowakei ist die für sie relativ billige und zugleich qualifizierte Arbeitskraft, wobei auch das hohe Anpassungsvermögen der Mitarbeiter an verschiedene Unternehmenskulturen und Führungsarten sowie deren Fleiß als vorteilhaft angesehen werden.

Im Allgemeinen sehen die deutschen Investoren die Slowakei als einen sich dynamisch entwickelnden Markt, der neben den genannten Gründen für die Investoren auch weitere Vorteile bietet wie die offizielle Währung Euro, die Verfügbarkeit von Unternehmensräumen sowie eine politische und wirtschaftliche Stabilität, durch die die Investitionen und die Möglichkeit der Gewinnung von Investitionsanreizen gesichert werden.

Die Slowakei erlangt ihre Attraktivität und Stellung auch dadurch, dass sie ihren regulatorischen Rahmen des Unternehmensumfelds ständig verbessert und die makroökonomische, politische sowie rechtliche Stabilität stärkt. Dies geschieht unbestritten auch infolge der Mitgliedschaft der Slowakei in der Europäischen Union sowie in der Europäischen Währungsunion, die grundsätzlichen Angleichungseinfluss hat und erhebliche Änderungen im Bereich der Gesetzgebung, Steuerreform und der aktiven Politik des Arbeitsmarkts determiniert.

Der Arbeitsmarkt ist jedoch auch in der Slowakei nicht konstant. Die Menschen neigen selbstverständlich zur Arbeitsmigration. Dies betrifft nicht nur weniger qualifizierte Arbeitskräfte, sondern auch talentierte. Die Gesellschaften sind sich bewusst, dass der Kampf um Arbeitnehmer und vor allem um Talente in der ganzen EU härter wird, und das Spitzenmanagement beginnt zu verstehen, dass hinter dem Erfolg der Unternehmung ohne Zweifel qualitativ hochwertige Mitarbeiter stehen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

So wie in vielen anderen Ländern gilt auch in der Slowakei das Sprichwort "Andere Länder, andere Sitten". Obwohl es sich um eine von Generation zu Generation in vielen Ländern weitergegebene Weisheit handelt, ob in gleicher oder ähnlicher Fassung, ist in jedem davon ihre reale Bedeutung anders. Sitten und Bräuche, die für einen Staat spezifisch sind, können in einem anderen als fremd und mit den eigenen Bräuchen und Sitten als nicht konform betrachtet werden. Einzelne Gesellschaften haben somit andere Vorstellungen darüber, was für "anders" gehalten werden kann. Eine solche Vielfältigkeit ist das Ergebnis einer unterschiedlichen historischen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklung. Also wie ist es eigentlich in der Slowakei?

Das Unternehmensumfeld ist nur ein Teil des Gesellschaftsumfelds, das von gleichen Faktoren beeinflusst wird. Wenn wir uns also verschiedenen Prinzipien, die bei der Arbeitsweise von Unternehmen in der Slowakei angewendet werden, widmen, können wir die Heranführung an die gesamte gesellschaftliche und politische Lage, die nach wie vor einen erheblichen Einfluss auf deren Entwicklung hat, nicht vermeiden.

Die Slowakei als ein Zentralstaat in Mitteleuropa wurde im vergangenen Jahrhundert im Wesentlichen durch eine sozialistische Denkweise beeinflusst, die in zahlreiche Sphären

des Gesellschaftslebens eingedrungen ist. Trotz der Änderung des politischen Regimes blieben viele Verfahrens- und Verhaltensweisen in Unternehmen unverändert.

Die ältere Generation, die während des sozialistischen Regimes gearbeitet hat, erwartete vom Arbeitgeber eher klare Anweisungen als Diskussionen über die Möglichkeit der weiteren Vorgehensweise. Sie waren gewöhnt, eher zu gehorchen, als eigene Problemlösungen zu initiieren oder angenommene Vorschläge der Kritik zu unterziehen. Es gab keinen Raum für selbständige Entscheidungen. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Mitarbeiter fachlich untauglich oder unzureichend qualifiziert waren, sondern dass das damalige System ihnen nicht ermöglicht hat, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.

Infolge politischer Veränderungen in den 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts hat sich die Situation erheblich geändert. Durch Markterschließung wurden der Zufluss von ausländischem Kapital und neuen Firmenkulturen gesichert, was die Mitarbeiter zu besseren Leistungen angeregt hat. Die Mitarbeiter konnten ihre Fähigkeiten und Meinungen offen zeigen und darlegen, wodurch sie nicht nur für slowakische, sondern auch für ausländische Arbeitgeber attraktiver wurden. Die junge Generation erfüllt heute die höchsten Anforderungen der internationalen Arbeitgeber. Junge Menschen haben kein Problem damit, sich ins Ausland zu begeben, um dort zu arbeiten, und sie können ihre Fähigkeiten auch auf ausländischen Arbeitsmärkten anwenden, wo sie als ausgesuchte Arbeitskräfte gelten.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

In der Slowakei hat die Gestaltung der Unternehmenskultur erst in der Hälfte der 90er-Jahre des vorigen Jahrhunderts begonnen. Damals lag die Priorität auf der Kundenorientierung. Nach und nach haben die Manager allerdings verstanden, dass dieser Begriff viele andere Elemente umfasst. Eine arbeitnehmerorientierte Firmenkultur setzte ein. Es handelte sich um eine geeignete Motivation und unterstrich die Fähigkeit der Arbeitnehmer, auf strategische Änderungen zu reagieren. Die Gesamtzufriedenheit der Arbeitnehmer am Arbeitsort nahm zu. Nach der Markterschließung hat man damit begonnen, den Elementen der slowakischen Firmenkultur die Elemente der ausländischen Investoren hinzuzufügen. In vielen Fällen kam es sogar dazu, dass slowakische Unternehmen die Firmenkultur des Investors ganz übernommen haben.

Das Niveau der Firmenkultur wird immer öfter zum Kriterium für die Auswahl der Arbeitsstelle. Die Arbeitnehmer wählen ihre zukünftige Stelle nicht nur aufgrund von wirtschaftlichen Indikatoren, sondern berücksichtigen das firmeninterne, gesellschaftliche Umfeld: standardübergreifende Vergütung bei Stressbedingungen oder lieber ein angenehmes

Arbeitsklima mit guten Beziehungen am Arbeitsort? Die meisten Menschen bevorzugen heute eine Tätigkeit in einem angenehmen Arbeitskollektiv, das ihnen genug Raum für die Anwendung und Entwicklung ihrer Fähigkeiten bietet.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Die Frage der Einschätzung der Fähigkeiten des Managements ist von einer breiteren Perspektive aus zu betrachten. Der wichtigste Faktor ist dabei die Ausbildung, die mit sozialen Fertigkeiten und Führungsqualitäten ergänzt werden muss. Eine Hochschulausbildung ist unabdingbar. Studien zeigen, dass in der Slowakei beinahe jeder Absolvent nach ersten Stufe seiner Hochschulbildung noch ein weiteres Diplom erwirbt und infolgedessen in den Arbeitsmarkt mit höchster Wahrscheinlichkeit erst mit dem Magisterbzw. Ingenieurtitel eintritt. In den letzten Jahren ist das postgraduale Weiterbildungsprogramm MBA (Master of Business Administration) in den Vordergrund gerückt, das ausschließlich in einer Fremdsprache erfolgt, und wie bereits aus der Bezeichnung hervorgeht, überwiegend für die Vertreter des Mittel- und Topmanagements vorgesehen ist. Wegen der ausländischen Investoren bzw. infolge des Handels mit ausländischen Firmen ist die Kenntnis von Fremdsprachen für die slowakischen Manager ein Muss. Englische oder deutsche Sprachkenntnisse sind bereits seit einiger Zeit eine Grundvoraussetzung.

Aufgrund der ausländischen Investitionen in der Slowakei, mussten sich die slowakischen Manager an die Firmenkulturen der Investoren anpassen, die vor allem Tschechen, Österreicher, Ungarn und Deutsche sind. Den Erfahrungen nach können wir sagen, dass die Managerposten meistens von Slowaken bekleidet werden, obwohl es auch Fälle gibt, wo der Investor bzw. das ausländische Unternehmen den Manager aus dem Heimatland stellt. Die Praxis zeigt ebenso, dass slowakische Manager imstande sind, nicht nur fremde Unternehmen zu führen, sondern auch eigene, international bekannte Unternehmen aufzubauen, z. B. B. ESET, Sygic, AeroMobil etc.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Für die Slowakei wie auch für sonstige EU-Länder gilt, dass die Rechtsnormen im Bereich der Unternehmenstätigkeit mit den Grundsätzen des EU-Rechts kompatibel sein müssen. Die Slowakei erlangt ihre Attraktivität und Stellung auch dadurch, dass sie ihren regulatorischen Rahmen des Unternehmensumfelds ständig verbessert, transparenter gestaltet und vereinfacht. Um den rechtlichen Rahmen der Unternehmung zu verbessern und ihre Stabilität zu erhöhen, wurden verschiedene Institute eingeführt, die die Rechtsetzungspolitik verbessern, den Verwaltungsaufwand reduzieren, Bedingungen für

gerechte Streitbeilegung ohne unnötige Verzögerungen schaffen, um die Qualität und Leistungsfähigkeit des Systems des Justizwesens zu verbessern und die Verwaltungsverfahren bei Aufnahme der Unternehmenstätigkeit und Sicherstellung von allen Erfordernissen für Existenzgründer zu vereinfachen.

Derzeit kann jedoch der Stand des regulatorischen Rahmens aufgrund der großen Anzahl und der relativen Unübersichtlichkeit der Rechtsnormen noch längst nicht für ideal bzw. optimal gehalten werden. Ein besonderes Kapitel in der Slowakei stellt vor allem die unzureichende und nicht eindeutige Auslegung und die ziemlich häufigen Novellierungen von Rechtsnormen dar. Deshalb ist es erforderlich, über ein hohes Anpassungsvermögen zu verfügen, diese Änderungen zu kennen und darauf vorbereitet zu sein.

Andererseits muss man feststellen, dass bei den Unternehmern ein unzureichender Informationsstand über die Möglichkeiten, die ihnen die slowakische Rechtsordnung und die öffentliche Anstalten bieten, vorherrscht. Hier gilt der Spruch: "Das Glück bevorzugt den, der vorbereitet ist." Bei Existenzgründern sind daher unzureichende Kenntnisse und Informationen, die den Unternehmenserfolg erschweren, häufig anzutreffen.

In den letzten Jahren kam es in der Slowakei zum Abbau von verschiedenen Verwaltungsund legislativen Hindernissen, was von den Unternehmern jedoch ungenügend genutzt wird. Würden die Unternehmer an die angebotenen Möglichkeiten verantwortungsvoll herantreten, könnte dies zur Verbesserung ihres Unternehmensprofils und der Ergebnisse wesentlich beitragen.

Zu den letzten bedeutendsten legislativen Änderungen, die das Unternehmensumfeld beeinflussen, gehören:

- Elektronische Kommunikation mit Behörden und Gerichten (z. B. elektronischer Zahlungsbefehl);
- Breite Nutzung der elektronischen Signatur durch Unternehmenssubjekte;
- Neue Regelung der Zivilprozessordnung;
- Einführung von neuen Instituten ins Handelsgesetzbuch und Straffung der Forderungseintreibung für die Gläubiger.

Geplant sind weitere Maßnahmen, die den Unternehmern ihre Tätigkeit vereinfachen sollen. Obwohl viele legislativen Änderungen primär erhöhte Ansprüche an Unternehmer stellen, die diese auch erfüllen, tragen sie im Endeffekt zur Verbesserung des Unternehmensumfelds und zur Eliminierung der Unternehmer, die das System missbrauchen, bei.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Erfolgreiche Einschaltung des Wirtschaftsprüfers

Ihrem Charakter nach zählen die Wirtschaftsprüferdienstleistungen zu den Bestätigungsleistungen. Eine unabhängige Bestätigung seitens des Wirtschaftsprüfers verleiht den gewährten Informationen, der Berichterstattung, den Prozessen und der Geschäftsführung Kreditwürdigkeit. Vom Wirtschaftsprüfer ist daher zu erwarten, dass er den Empfängern seiner Dienstleistungen zusichert, dass die von ihm geprüften Bereiche keine bedeutenden Unrichtigkeiten enthalten und dass ein etwaiges Risiko von ihm auf ein akzeptabel niedriges Niveau herabgesetzt wurde, was ebenso die Grundlage für die positive Form seiner Äußerung bildet (Bestätigungsvermerk).

Wirtschaftsprüferdienstleistungen haben im gegenwärtigen wirtschaftlichen Umfeld eine unvertretbare Stellung auch trotz der Tatsache, dass dieser Beruf streng reguliert wird. Die Verschärfung betrifft vor allem Unternehmen der öffentlichen Hand (Banken, Versicherungsanstalten) sowie die Erbringung von ungeprüften Dienstleistungen. Seitens des Regulators wird bestimmt, welches Unternehmen den Jahresabschluss von einem Wirtschaftsprüfer prüfen lassen muss. Bei Unternehmen, die dieser Pflicht nicht obliegen, steigt das Bewusstsein, dass die Kooperation mit einem Wirtschaftsprüfer ihnen ebenso einen Mehrwert bringen kann – in Form der Bewertung der eingestellten Prozesse wie die Beurteilung der Risikosteuerung, der internen Prüfungen und die Auswertung der Leistungsindikatoren.

Der Beruf des Wirtschaftsprüfers begeht im Jahr 2018 in der Slowakei seinen 25. Geburtstag und kann sich über den Respekt freuen, den er sich im Laufe der Jahre erworben hat – und das nicht nur bei inländischen Unternehmern. Die Entscheidung der Verantwortlichen, dass die slowakische Wirtschaftsprüfergemeinschaft anstelle der slowakischen Prüfungsgrundsätze die internationalen Prüfungsgrundsätze zu verwenden beginnt, erwies sich als eine kluge Entscheidung. Die Tatsache, dass diese Grundsätze allgemein anerkannt sind, ermöglichte den Wirtschaftsprüfern, vertrauenswürdiger Partner zu sein und dies nicht nur für slowakische, sondern auch für ausländische Gesellschaften. Die obligatorische ständige Weiterbildung in Verbindung mit einer permanenten Prüfung der Arbeitsqualität erhöht die Vertrauenswürdigkeit des lokalen Wirtschaftsprüfers. Der Beruf des Wirtschaftsprüfers stellt derzeit zunehmend die Position eines komplex fundierten Beraters dar, der die Anforderungen des Mandanten kennt sowie den Unternehmensgegenstand und den Bereich, in dem sein Mandant unternehmerisch tätig ist, detailliert versteht.

Vor allem dort, wo der Wirtschaftsprüfer längere Zeit tätig ist und wo eine gute Zusammenarbeit klappt, hat der Wirtschaftsprüfer die Übersicht über alle durchgeführten Handelsgeschäfte sowie über die einzelnen Verfahren – ob in der geprüften Gesellschaft oder auf der Ebene der Gruppengesellschaften. Die gründliche Kenntnis des Mandanten zusammen mit der Kenntnis des Wettbewerbsumfelds, in dem sein Mandant tätig ist, stellt eine der Voraussetzungen für die Steigerung des Mehrwertes seitens des Wirtschaftsprüfers dar. Wichtig ist, dass sich der Wirtschaftsprüfer in Bezug auf die jeweilige Branche mit den Trends, dem möglichen Einfluss neuer Technologien bzw. mit den Erfolgsfaktoren anderer Gesellschaften im betreffenden Bereich bekannt macht.

Als eine Form des Mehrwerts des Wirtschaftsprüfers – neben der Prüfung der Finanzberichte – bieten sich folgende Faktoren an:

- Vorschläge zur Beseitigung von Schwachstellen in der Gesellschaft,
- Ermittlung von ineffizienten und unwirtschaftlichen Transaktionen,
- · Verbindung von Feststellungen mit der Beseitigung von Schwachstellen.

Moderne Prüfungsverfahren legen außer üblichen Tätigkeiten (Prüfung des Jahresabschlusses, der Bilanz, der Ergebnisrechnung, des Lageberichts etc.) den Schwerpunkt auf den Bereich der Steuerung von Risiken, deren Identifizierung, auf die Risikovorsorge und -bewertung, auf die Überprüfung der Zuverlässigkeit des IT-Systems, auf die richtige Datenverarbeitung und -auswertung sowie auf die Überprüfung von Prozessen.

In der Gegenwart wird vom Wirtschaftsprüfer erwartet, dass er in Bezug auf seine Stellung und den unbeschränkten Informationszugang ein Partner wird, der die Kundenerwartungen in einem sich schnell ändernden Unternehmensumfeld erfüllen kann. Diese Position kann der Wirtschaftsprüfer durch seine Kooperation mit Fachleuten aus dem Bereich Steuern, Recht und gegebenenfalls mit Sachverständigen erhöhen. So kann er seine Aufgabe eines strategischen Beraters für seine Mandanten bewältigen.

Die Stellung des Wirtschaftsprüfers ist vor allem in mittleren Unternehmen wichtig, wo er einige Funktionen "ersetzt", die in großen Unternehmen intern besetzt werden, wie z.B. interner Wirtschaftsprüfer bzw. Kontrolleur. Eine Sonderstellung hat der Wirtschaftsprüfer in Unternehmen mit Produktions- oder Montagecharakter, deren einzige Aufgabe die Produktion ist. In diesen Gesellschaften gibt es wenige Verwaltungskräfte, und vom Wirtschaftsprüfer wird erwartet, dass er ein Partner bei Entscheidungen im Bereich des weiteren Vorangehens der Gesellschaft ist.

Durch die Verknüpfung der Prüfung von Finanzberichten mit sonstigen Instrumenten zur Kontrolle und Überwachung kann der Entstehung von Mängeln bei der Geschäftsführung wesentlich vorgebeugt werden.

Dank der Standardisierung von Prüfungsverfahren, der Sicherstellung der Qualitätskontrolle, der Aneignung und dem Verständnis der Konsolidierungsverfahren wird der lokale Wirtschaftsprüfer zum Partner bei der Erstellung von Konzernabschlüssen für Muttergesellschaften. Mit seiner Teilnahme an der Vorbereitung des Konzernabschlusses wird er Bestandteil des weltweiten Wirtschaftsprüferteams.

Merkposten

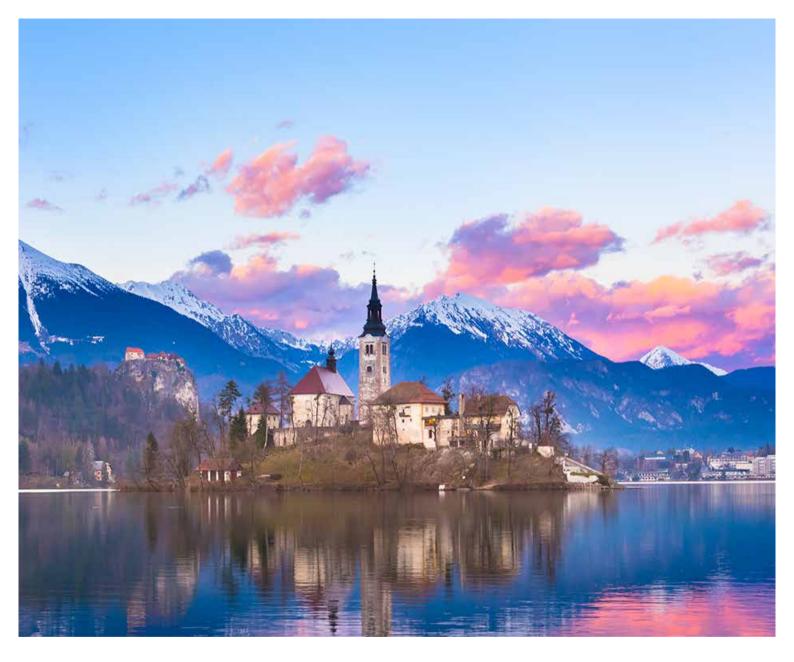
Obwohl die Slowakei in allen Bereichen ein attraktiver Investitionsstandort ist, sollte künftig die geografische Platzierung der Investition beachtet werden, da sich die Kapazität des Arbeitsangebots in einzelnen Regionen unterscheidet.

Die meisten Gesellschaften in der Slowakei haben bereits verstanden, dass die Unternehmenskultur ein bedeutender Unterscheidungsfaktor auf dem Markt sein kann, die im Endeffekt über Erfolg/Misserfolg entscheidet.

Die Arbeitgeber können auf dem slowakischen Arbeitsmarkt qualitativ hochwertige Arbeitnehmer mit großem Potenzial erwarten, sie sollten sich jedoch der Tatsache bewusst sein, dass ihnen geeignete Arbeitsbedingungen und Vergütung zu gewähren sind.

Slowakische Manager haben nachgewiesen, dass sie sich nicht nur in inländischen, ausländischen, sondern auch in länderübergreifenden Gesellschaften angemessen einbringen können.

Unternehmen und Investoren sollten von den Möglichkeiten der slowakischen Rechtsordnung und öffentlicher Institutionen Gebrauch machen.





SLOWENIEN

Slowenien

Slowenien stellt mit seiner Geschichte sowie seiner Lage in Zentraleuropa hervorragende Geschäftsmöglichkeiten sowohl für die deutschsprachige Wirtschaft als auch für Länder des ehemaligen Jugoslawien. Die Amtssprache ist slowenisch, trotzdem kann die Kommunikation auch ohne Schwierigkeiten in englischer und deutscher Sprache, in Grenznähe mit Italien auch in italienischer Sprache sowie in Grenznähe zu Ungarn in ungarischer Sprache erfolgen. Slowenien ist seit 2004 Mitgliedstaat der EU, seit 2007, mit der Einführung des EURO, auch Mitgliedstaat des Währungssystems der europäischen Währungsunion.



Slowenien ist trotz nicht einfacher Rahmenbedingungen sehr daran interessiert, ausländische Investoren anzuziehen. Die meisten ausländischen Investoren kommen aus Österreich, der Schweiz und Deutschland und tätigen ihre Investitionen in der Industrie und im Handel sowie in der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche.

Die slowenische Wirtschaft ist wegen des kleinen heimischen Marktes vorwiegend am Export ausgerichtet und vor allem vom Zuwachs der deutschen Wirtschaft abhängig, die den größten slowenischen Exportmarkt darstellt. Neben Deutschland sind die wichtigsten Export-/Importpartner Italien, Österreich, Kroatien und Frankreich. Den größten Import- und Exportmarkt außerhalb der EU stellen gegenwärtig Serbien und Russland dar.

Der wichtigste Sektor ist Industrie, der durch Verarbeitungstätigkeit und Stromversorgung vertreten ist. Die Hauptbranchen sind dann auch Groß- und Einzelhandel, Reparaturen als auch Finanzdienstleistungen und Versicherungen und Immobilienwirtschaft; es folgen noch Informations- und Kommunikationstätigkeiten und fachmännische, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten.

Die wirtschaftliche Gesamtentwicklung war im Jahr 2016 die beste nach 2008, wobei Nettoreingewinn bei Unternehmen nicht viel niedriger als bei den Rekordwerten im Jahr 2007 war. Das Wirtschaftswachstum verbindet man mit besseren wirtschaftlichen Umständen in internationalem Gebiet, höheren Konkurrenzfähigkeiten von Exporteuren, beschleunigten EU Mittelförderungen und niedrigeren Unsicherheiten im Heimbereich. Dazu haben im wichtigen Teil auch eigene Maßnahmen der Finanzpolitik beigetragen, besonders Sanierung des Banksystems und Konsolidierung der öffentlichen Finanzen. Zum Wirtschaftswachstum im Jahr 2016 haben sowohl der Export als auch die Zunahme des heimischen Bedarfs beigetragen.

Steuerliches Umfeld

Das steuerliche Umfeld in Slowenien ist weder für Privathaushalte noch für Unternehmen und mögliche ausländische Investoren besonders freundlich.

Im August 2014 wurde in Slowenien eine Finanzverwaltung eingeführt. Dieses vereint die Aufgaben und Zuständigkeiten die bis dahin der Zollverwaltung und der Steuerverwaltung oblagen. Organisatorisch orientiert sich die Finanzverwaltung an den Ausgestaltungen in vielen weiteren EU-Staaten; die praktische Umsetzung sowie das Selbstverständnis gründen sich dagegen auf die reiche Geschichte des Zoll- und Steuerdienstes in Slowenien.

Die Finanzverwaltung ist Träger der wichtigsten, fiskalen Rolle bei der Sicherstellung der Stabilität der Finanzierungsquellen von nationalen öffentlichen Finanzkassen und des EU-Haushaltes. Sie nimmt unmittelbar Einfluss auf die Lage und Entwicklung der nationalen Wirtschaft und auf den Schutz von finanziellen Interessen der Kommunen und des Landes Slowenien sowie der EU.

Körperschaftsteuer

Die Körperschaftsteuersatz in Slowenien beträgt seit 01. 01. 2017 19 Prozent. Zu beachten ist jedoch, dass aufgrund von Anpassungen der Bemessungsgrundlage für die Steuerermittlung nicht nur auf den Steuersatz abgestellt werden sollte. So gibt es eine Vielzahl steuerlich nicht anerkannter oder teilweise nicht anerkannter Aufwendungen und Steuerermäßigung (z. B. Ermäßigung für Anlagen in die Forschung und Entwicklung, Ermäßigung bei der Einstellung von Behinderten und schwer zu vermittelten Personen, Ermäßigung für die Ausübung praktischer Arbeit bei fachlicher Ausbildung) sowie steuerlicher Begünstigungen (zum Beispiel für die Anfangsinvestitionen und für die Ausschreibungen neuer Arbeitsstellen in der Wirtschaftszone).

Verluste können fünf Jahre vorgetragen werden. Eine Verwendung ist in diesen Folgejahren, bis zur Hälfte der Bemessungsgrundlage grundsätzlich möglich. Anderes kann gelten, wenn die Gesellschaft in ihrer Eigentümerstruktur oder Geschäftstätigkeit Änderungen erfahren hat oder erfährt.

Kapitalsteuer

Die Steuersätze auf Kapitalgewinne betragen zwischen 0 bis 25 Prozent, abhängig von der Dauer des Besitzes der Kapitalanlage; nach 20 Jahren entfällt die Kapitalgewinnsteuer. Die Immobiliensteuer beträgt grundsätzlich 2 Prozent vom Vertragswert der Liegenschaft.

Lohnnebenkosten

Die steuerliche Belastung von Arbeitsentgelten ist im Vergleich zur EU groß. Die Beiträge des Arbeitgebers belaufen sich auf 16,1 Prozent und die des Arbeitsnehmers auf 22,1 Prozent. Die Einkommensteuer ist progressiv und beträgt für die erste Einkommensteuerklasse 16 Prozent, für die zweite 27 Prozent, für die dritte 34 Prozent, für die vierte 39 Prozent und für die fünfte Klasse 50 Prozent.

Prognose für die Zukunft

Der im Juli 2013 vorübergehend beschlossene höhere Mehrwertsteuersatz – allgemeine Satz 22 Prozent, verminderter Satz 9,5 Prozent – bleibt unverändert. Derzeit werden auf parlamentarischer Ebene Vorschläge für Steuersatzminderung (20 und 8,5 Prozent) behandelt. Auch die Steuer auf Finanzleistungen und Versicherungsgeschäfte, die 8,5 Prozent beträgt, wird unverändert bleiben.

Als Maßnahme gegen die »Grauwirtschaft« ist zu Beginn des Jahres 2015 die Pflichteinführung und Benutzung des Bindebuches für Rechnungen und eine Anmeldung dieser beim FURS eingeführt worden. Ab 2016 ist die Benutzung der Steuerkassa verpflichtend. Auch die Zahl der Steuerinspektionen ist größer und die Eintreibung von Steuerschulden erfolgreicher geworden. In den Jahren 2017 und 2018 sind mehrere weitere Maßnahmen als Teil der steuerlichen Reform eingeführt worden, die auf langfristige Stabilität der öffentlichen Finanzen und eine stärkere Konkurrenzfähigkeit von Slowenien abzielen. Weitere Maßnahmen für Abschaffung nicht effizienter Steuerermäßigungen und Subventionen sowie eine bessere Steuereintreibung sind hervorgesehen. Anfang 2017 tritt das Gesetz über massenhafte Liegenschaftsbewertung in Kraft, das auch als Grundlage für die künftige Umstrukturierung der Liegenschaftsbesteuerung dienen soll.

Konjunkturprogramme und Maßnahmen für die Zukunft

Für den Zeitraum 2014–2020 ist in Slowenien das Konjunkturprogramm für den Wirtschaftsaufschwung verabschiedet worden. Durch verschiedene Maßnahmen will man die Wirtschaft, die Investitionen in hoch technologische und innovative Unternehmen und den Tourismus anregen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Arbeitsmarktsituation. Durch die Subventionierung der sogenannten Selbstbeschäftigung ist die Arbeitslosigkeit zwar gesunken, jedoch wurde dieses Instrument der Hilfe für flexible Beschäftigung bzw. Entlassung ausgenutzt; so dass das gewünschte Ziel noch nicht erreicht werden konnte. Es bleibt abzuwarten, wie sich dies ausgestalten wird.

Im Februar 2018 wurde das Gesetz über Förderung von Investitionen verabschiedet. Die 3 Grundprämissen des Gesetzes sind Ausgleich von heimischen und ausländischen Investitionen, Prioritätsbehandlung für Investitionen die für Slowenien strategische Bedeutung haben und Unterstützung für Investitionen mit nachhaltigen Charakter.

Nach Prognosen für die Wirtschaft sollte das Wachstum des Bruttoinlandproduktes im Jahr 2018 3,9 Prozent und im Jahr 2019 3,2 Prozent betragen. Die wichtigsten Faktoren der wirtschaftlichen Stärkung im Jahr 2017 sind die hohe Ausfuhr und Dynamik der staatlichen Investitionen, die im letzten Jahr bedeutend niedriger worden sind und werden im Jahr 2017 voraussichtlich höher. In den künftigen Jahren werden demographische Faktoren, besonders auch niedrigeres Beschäftigungswachstum und dadurch kleinere verfügbares Einkommen und privater Verbrauch, immer größeren Einfluss auf das Wachstum haben.

In den Jahren 2017 und 2018 wird der Arbeitsmarkt noch stärker; neben dem Wirtschaftswachstum werden auch demographische Faktoren auf die Beschäftigungsrate Einfluss haben. Die Unternehmen werden weiterhin die Möglichkeiten flexibler Beschäftigungsformen nutzen können. Das alles wird sich widerspiegeln in der Beibehaltung einer relativ hohen Zahl an Arbeitskräften, die über Job-Agenturen vermittelt werden.

In den nächsten zwei Jahren ist ein leichter Anstieg der Durchschnittslöhne zu erwarten, der im Privatsektor als Tendenz zur Kosteneffizienz auftritt, im öffentlichen Sektor wird sich dies als Bemühung für die Konsolidierung der öffentlichen Finanzen abzeichnen. Auf den Durchschnittslohn wird sich auch die Änderung in der Beschäftigtenstruktur auswirken, nämlich durch eine höhere Beschäftigungsrate im Bereich niedrig bezahlter Arbeitsplätze.

Nach der Inflation von 1,5 Prozent im Jahr 2017 deuten die Prognosen auch für die nächsten zwei Jahre auf eine Preissteigerung hin (für das nächste Jahr 1,6 Prozent, für das Jahr 2019 dagegen 2,1 Prozent). Erhöhte heimische und ausländische Nachfrage wird besonders die Preissteigerung von Leistungen stärken, die Preissteigerung von energetischen und nicht energetischen Waren wird, vorausgesetzt dass keine Rohstoffschocke aus Ausland zu Stande kommen, mäßig bleiben.

Die Fortsetzung des Entschuldungsprozesses und Gewinnerhöhung in Unternehmen zusammen mit der vorgesehenen sukzessiven Verbesserung des Zugangs zu Finanzquellen verbessern die langfristigen Aussichten für Privatinvestitionen; das voraussichtliche Wachstum des verfügbaren Einkommens wird in der Zukunft den Privatverbrauch unterstützen. Dieser Prozess wird langfristig sein, deswegen ist bis zum Jahr 2019 noch nicht mit großen Entwicklungen zu rechnen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Im sozio-kulturellem Umfeld Sloweniens ist für Investoren Optimismus zu spüren, obwohl die Lage noch nicht ideal ist. Hauptursache für die Unzufriedenheit der Investoren entgeht aus der schlechten Zahlungsdisziplin, mangelnden Transparenz der öffentlichen Ausschreibungen und der niedrigen Effizienz der öffentlichen Verwaltung. Verbesserungspotenzial gibt es auch hinsichtlich der Steuerbelastung von Einkommen und der Flexibilität des Arbeitsrechts.

Investoren wünschen sich weiterhin eine wirksame Korruptionsbekämpfung. Als Ursache dafür wird die enge Verknüpfung von Politik und Wirtschaft genannt. Transparency International veröffentlich jährlich ein Länderranking über wahrgenommene Korruption. Im Jahr 2017 rangierte Slowenien auf den 34. Platz von 180 möglichen Plätzen, wobei sich die erzielte Punktzahl seit dem Jahr 2012 nicht erhöht hat. Jedoch ist die wahrgenommene Korruption in Slowenien niedriger als in ihren Nachbarländern (außer in Österreich) und am niedrigsten auf dem Balkan und in Osteuropa.

Die Rahmenbedingungen für Geschäftsbeziehungen mit lokalen Partner und für die Tätigkeit von Unternehmen sind in Slowenien besser als in der Region. Im Doing Business Report der Weltbank von 2017 stand Slowenien auf Platz 37 von 190 Ländern. Weit überdurchschnittlich schneiden der Technologiestand, Innovationskraft, Infrastruktur und insbesondere Schul- und Ausbildungssysteme ab.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Die Unternehmenskultur des Stammhauses ist nicht unbedingt anders als es der Slowene gewohnt ist. Wegen der noch jungen Kapitalwirtschaft und der, in einigen Aspekten noch nicht abgeschlossenen Transition aus der Planwirtschaft, sind beide Welten nicht immer reibungslos und unproblematisch zu adaptieren. Weiterhin sind auch noch einige Elemente der Planwirtschaft zu finden, wie zum Beispiel die Beteiligung der Arbeitnehmer bei der Verwaltung des Unternehmens, das wiederum dazu führt, dass der Staat eine größere Kontrolle über den Unternehmen hat. Demzufolge, ist die Kapitalwirtschaft nicht überall im vollem Sinne ausgeprägt und darum die Unternehmenskultur der Unternehmen aus stärker entwickelnden Ländern nicht selbstverständlich ist. Jedoch wird aber die Unternehmenskultur in neu gegründeten Unternehmen und im Unternehmen mit neuer

Geschäftsführung modernisiert und nähert sich dem Standard aus stärker entwickelnden Ländern. Daher kann in den letzten Jahren, schon von einer Unternehmenskultur von Transparenz und Rechenschaft, die Einhaltung internationaler technischer Standards, persönliche Integrität und Unternehmensloyalität enthält, gesprochen werden.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Slowenien hat verhältnismäßig viele Kräfte zu bieten, davon auch einige Mitarbeiter, die ein Studium oder eine Ausbildung im Ausland, zum Beispiel Deutschland, England oder in den USA absolviert haben. Es ist keine Seltenheit auch Slowenen anzutreffen, die deutsch sprechen, da deutsch hinter englisch die Zweite Fremdsprache ist und sie die Schüler schon in der Grund- und Mittelschule lernen. Weiterhin kann man auch mehr oder weniger problemlos Fachkräfte finden, die wegen ihres Studiums im In- oder Ausland, aber auch wegen der wirtschaftlichen Verbindung zur Deutschland und Österreich, deutsch auch als Fachsprache benutzen können. Das Studium in Slowenien ist ausbaufähig und auf zwei größere und einige kleinere Universitäten zu teilen. Von den größeren ist nur die Universität in Ljubljana auf der Shanghai Academic Ranking of World Universities zu finden, und zwar auf dem 401. – 500. Platz. Auch deswegen belegen verhältnismä-Big viele Studenten wenigstens ein Teil ihrer Ausbildung im Ausland. Ob die Funktion des lokalen Geschäftsführers von einem Slowenen oder einem Expatrie aus dem Stammhaus besetzt werden soll, ist keine kulturelle Frage, sondern hängt von der Eignung des Einzelnen ab. Insbesondere ist auffällig, dass Bekanntschaften in Slowenien immer noch eine große Rolle spielen und deswegen der lokale Geschäftsführer bei zu großer Unabhängigkeit, seine eigenen und die Interessen seiner Bekannten, ausüben kann. Darum sollte die Führung des Managements und deren Kontrolle durchaus eng vom Stammhaus erfolgen.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Unternehmerische Führung, den Menschen im Mittelpunkt sowie ein gesunder Mix aus Kontrolle und Vertrauen sind sicherlich weltweit gültige Rezepturen für den Erfolg. Allerdings müssen auch lokale Regularien bekannt sein und verstanden werden, da Strategien und Prozesse danach auszurichten sind.

Beispielweise haben nach slowenischem Recht Arbeitnehmer eines Unternehmens das Recht, bei der Verwaltung des Unternehmens mitzuwirken dadurch, dass mindestens ein Drittel des Aufsichtsrates durch Arbeitnehmervertreter besetzt ist. Weiterhin kann man im slowenischem Recht das Recht auf die Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn eines Unternehmens, jedoch ist das für die Arbeitnehmer kein absolutes Recht, da zur Aus-

übung dieses Rechts entweder angemessene Bestimmungen im Arbeitsvertrag stehen müssen, oder gar ein besonderer Vertrag entstehen muss. Insbesondere muss aber jeder Investor gut das slowenische Arbeitsrecht kenne, da dieses nicht flexibel ist und nichtgeringfügige Rechtverletzungsmaßnahmen kennt.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Gemäß slowenischem Recht, sind slowenische Kapitalgesellschaften, unabhängig von ihrer Struktur, verpflichtet, jährlich ein Jahresbericht zu erstellen, dessen Inhalt aber gemäß der Größe und Struktur der Gesellschaft unterscheidet. Weitere Gesellschaftsdaten sind einfach über die Webseite des Gesellschaftsregisters zu überprüfen. Weitere Überwachungsinstrumente sind aber trotzdem empfehlenswert, wie zum Beispiel eine freiwillige Prüfung durch einen zugelassenen Wirtschaftsprüfer. Dabei kann die Einhaltung der internen sowie auch externen Richtlinien überprüft werden. Dabei ist der gewöhnliche Slowene aber nicht schnell oder tief in seiner Ehre verletzt und ist meistens auch kooperationsfreundlich. Darum werden Kontrollhandlungen zwar als stresshaft, aber auch als ein unvermeidlicher Teil des Prozesses angesehen.

Merkposten

Die Prozess- und Kontrollorganisation kann vermuten, dass in Slowenien das Verständnis für regelkonformes Handeln im Sinne des Gesamtunternehmens wahrscheinlich ausgeprägt ist, soll aber überprüft sein.

Kontrollen sind für den Slowenen weniger ehrverletzend, deshalb sind offene Kommunikation und Kontrollen durch externe Stellen möglich und empfehlenswert, nicht aber pflichtig.

Kapitalgesellschaften sind in Slowenien zwar teilweise prüfungspflichtig, die Muttergesellschaften kann aber von sich aus Prüfungsverfahren anregen.





SPANIEN

Spanien

An der Kreuzung von Atlantik und Mittelmeer, Europa und Afrika gelegen, besteht die Geschichte und Kultur Spaniens aus einer reichen Mischung verschiedener Elemente. Spanien wurde im 16. Jahrhundert zu einer Weltmacht und unterhielt bis ins frühe 19. Jahrhundert ein gewaltiges Übersee-Imperium.



Die moderne Geschichte Spaniens ist geprägt durch den erbitterten spanischen Bürgerkrieg von 1936-39 und die darauffolgende 36-jährige Diktatur von General Francisco Franco. Erst nach Francos Tod 1975 vollzog Spanien den Übergang zu einem demokratischen Staat und baute eine erfolgreiche Wirtschaft mit dem damaligen König Juan Carlos als Staatsoberhaupt auf. Somit ist Spanien eine parlamentarische Erbmonarchie.

In der Verfassung von 1978 ist die Achtung der sprachlichen und kulturellen Vielfalt in einem vereinten Spanien verankert. Das Land ist in 17 Regionen aufgeteilt, die alle ihre eigenen direkt gewählten Behörden haben. Diese werden als Autonome Gemeinschaften (Comunidades Autónomas) bezeichnet. Der Grad der Autonomie, der jeder Region gewährt wird, ist bei weitem nicht einheitlich. So haben beispielsweise Katalonien, das Baskenland, Navarra und Galicien einen Sonderstatus mit eigener Sprache und anderen Rechten und Kompetenzen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

WIRTSCHAFT

Deutschland und Spanien sind wichtige Handelspartner. Im Jahr 2016 stammten 14 Prozent der spanischen Importe aus Deutschland. Damit ist Deutschland wichtigstes Lieferland Spaniens nach Frankreich und mit einem Anteil von 11 Prozent an der gesamten spanischen Warenausfuhr zweitwichtigster Abnehmer spanischer Produkte. In der Rangfolge der Handelspartner Deutschlands belegt Spanien bei den deutschen Exporten Platz elf und bei den deutschen Importen Rang zwölf.

2016 exportierte Deutschland vor allem Maschinen, Autos und Kfz-Teile, chemische Erzeugnisse und Nahrungsmittel nach Spanien. Bei der deutschen Wareneinfuhr aus Spa-

nien standen Kfz und Kfz-Teile an erster Stelle, gefolgt von chemischen Erzeugnissen, Maschinen und Nahrungsmitteln.

Das Handelsbilanzdefizit Spaniens mit Deutschland wird zu einem beträchtlichen Teil durch die Ausgaben der deutschen Touristen in Spanien ausgeglichen, die sich in der Dienstleistungsbilanz niederschlagen. 2016 besuchten über elf Millionen deutsche Touristen und insgesamt über 75 Millionen ausländische Touristen Spanien. Die engen Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Spanien zeigen sich nicht nur im Außenhandel und im Tourismus, sie kommen auch in der Entwicklung der Direktinvestitionen zum Ausdruck. Gegenwärtig verfügen etwa 2.000 deutsche Unternehmen über Tochtergesellschaften in Spanien.

Im Jahr 2016 stand Spanien an 13. Stelle der größten Wirtschaftsmächte der Welt, mit den meisten erhaltenen ausländischen Investitionen und einem Anteil von 2,1 Prozent an den erhaltenen Gesamtinvestitionen weltweit.

Spanien bietet verschiedene Geschäftsmöglichkeiten, nicht nur mit der EU, sondern auch mit dem gesamten Mittelmeerraum, Nordafrika, Nahost, und insbesondere auch mit Lateinamerika. Dies ist besonders in steuerrechtlicher Hinsicht interessant, da die meisten Doppelbesteuerungs- und Investitionsschutzabkommen zwischen Spanien und Ländern Lateinamerikas abgeschlossen sind.

Noch dazu hat Spanien ein günstiges Geschäftsklima für die über 12.000 ausländischen Unternehmen geschaffen. Zum Beispiel ist die Besteuerung mit einer wesentlich geringeren Steuerbelastung als im Durchschnitt der EU sehr gemäßigt und die steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung ist die zweitgünstigste innerhalb der OECD-Länder, sowohl für Großunternehmen als auch für die KMU.

Spanien zeichnet sich außerdem durch sein Kommunikations- und Infrastrukturnetz sowie seine hochqualifizierten und wettbewerbsfähigen Arbeitskräfte aus.

Andererseits ist Spanien gegenwärtig auf ein neues Produktivitätsmodell fokussiert, das Geschäftsgelegenheiten in Sektoren mit hoher Wertsteigerung und einer starken technologischen Komponente schafft. Die strategischen Sektoren für Investitionen in Spanien sind derzeit die Chemiebranche, die Informations- und Kommunikationstechnologien (luK), Umwelt, Wasser und Wasserbehandlung, Gesundheitswissenschaften, Biopharma und Biotechnologie, Luftfahrt, Automotion, Logistik und Energie.

Politik

Spanien wurde seit 1978 durch ein Zweiparteiensystem geprägt. Die konservative Partei Partido Popular und die Sozialistische Arbeiterpartei Partido Socialista Obrero Español prägten die Regierungszeiten. Erst in der Parlamentswahl im Jahr 2015 wurde dieses Zweiparteiensystem durch das Hinzukommen von zwei weiteren politischen Parteien auf die Probe gestellt: zum einen die liberale Mitte-Partei Ciudadanos und zum anderen die linke Protestpartei Podemos. Die Parlamentswahlen mussten jedoch im Juni 2016 wiederholt werden, da keine der Parteien eine ausreichende Mehrheit erreichte. Das Ergebnis der zweiten Parlamentswahlrunde führte zu einem ähnlichen Ergebnis und zu denselben Problemen bei der Regierungsbildung. Letztendlich wurde Mariano Rajoy durch die Unterstützung von seiner Partei PP, Ciudadanos und verschiedenen nationalistischen Parteien erneut zum Premierminister gewählt. So hat Spanien nach zwei Parlamentswahlen eine Regierung bilden können, die aber von einer Zusammenarbeit mit anderen Parteien abhängt, da die Regierung über keine ausreichende Mehrheit verfügt. Dies ist für spanische Verhältnisse eine ungewöhnliche politische Situation.

Katalonien

Politische Spannungen zwischen der katalanischen Regierung und der spanischen Regierung gab es schon seit Jahren. Katalonien hat seit jeher versucht, mit der spanischen Regierung mehr Kompetenzen auszuhandeln. Die Regierung von Mariano Rajoy war jedoch immer nur bereit, über solche Kompetenzen zu verhandeln, die im Rahmen der spanischen Verfassung vorgesehen sind. In der Folge begann die katalanische Regierung verschiedene Maßnahmen, um einseitig die Unabhängigkeit Kataloniens zu erklären. Am 1. Oktober 2017 wurde in Katalonien ein Referendum zur Unabhängigkeit abgehalten, obwohl dieses zuvor vom spanischen Verfassungsgericht für verfassungswidrig erklärt worden war. Trotz diverser Unregelmäßigkeiten bei der Durchführung des Referendums erklärte die katalanische Regierung der Generalitat die Ergebnisse für gültig. Man schätzt, dass 42 Prozent der katalanischen Bevölkerung an dem Referendum teilnahmen.

Die spanische Regierung entließ daraufhin die Regierung der Generalitat und kündigte neue autonome Wahlen für den 21. Dezember 2017 an. Die Wahlergebnisse führten zu einem Sieg der Partei Ciudadanos, aber nicht zu einer ausreichenden Mehrheit. Die verschiedenen Pro-Unabhängigkeitsparteien haben etwas an Stimmen verloren, könnten aber immer noch eine Regierungsmehrheit bilden. Bis zum aktuellen Zeitpunkt konnten sich die Parteien aber noch nicht auf einen Kandidaten für die Präsidentschaft der Generalitat einigen und eine Regierungsbildung steht noch aus.

2. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Für die richtige Auswahl des Managements ist eine reale Einschätzung der Situation vor Ort wichtig. Die Position des Managements im spanischen Unternehmen – gleich ob es sich um einzelne Führungskräfte oder Gruppen handelt – muss nicht nur im Unternehmensumfeld gesehen werden, sondern auch im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Situation der entsprechenden Personen im geschäftlichen Umfeld.

Schnell erkennt der Wettbewerb, wer neu im Markt ist, mit welchen Kompetenzen die jeweiligen Personen ausgestattet sind oder ob eine starke Abhängigkeit von der – deutschen – Muttergesellschaft gegeben ist. Das mag zwar grundsätzlich für Personalentsendungen in alle Länder gelten; für Spanien gilt aber im besonderen Maß die erkennbare Leitungsfunktion des Managers. Ein von Deutschland stark abhängiger Manager wird nur schwer Akzeptanz bei Personal und Kunden finden. Führung will in Spanien gefühlt werden. Das hat natürlich auch Auswirkungen auf den Befindlichkeitsgrad der entsandten Personen.

Im Umgangston ist das oft vertraulich erscheinende "Du" die Regel, was aber an der Autorität keine Abstriche macht. Personen gleichen sozialen Rangs duzen sich – die Chefposition ist hiervon nicht ausgenommen. Ein Autoritätsverlust tritt hierbei in der Regel nicht ein, wenn die Führungskraft mit der Situation umzugehen weiß.

Auch die Frage des Lohnniveaus spielt eine große Rolle; sowohl hinsichtlich der Bezahlung der Führungspositionen als auch für nachgeordnetes Personal. Die Lebenshaltungskosten liegen unterhalb derer in den meisten anderen EU-Staaten (mit Ausnahme der neuen Mitglieder in Osteuropa), doch dazu bleiben auch die Löhne bei nur rund 70 Prozent des deutschen Durchschnittslohnes. Gering qualifizierte Arbeitnehmer aus Osteuropa und Afrika wollen in Spanien arbeiten und halten das Lohnniveau niedrig. In den Zentren wie Madrid und Barcelona sowie den begehrten Orten des Tourismussektors sind die Mieten außerdem höher als im Rest des Landes.

Zu beachten sind auch Unterschiede in der Mentalität der Spanier im Verhältnis zu deutschen Gewohnheiten. Mag auch anfangs die Gelassenheit noch als hinnehmbar und "nettes Nebenprodukt der klimatischen Umstände" angesehen werden, so stellt sich schnell heraus, dass Zuverlässigkeit bei Arbeitnehmern und Kunden durch den Manager eingefordert werden muss. Ein "laissez-faire" ist privat vielleicht gerade noch hinnehmbar, im Geschäftsbereich aber inakzeptabel. Durchsetzungskraft unter Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede ist unabdingbar.

Die klimatischen und kulturellen Unterschiede zwischen Nord- und Südspanien sind gravierend. Hierauf muss man eingestellt sein und Rücksicht nehmen. Ein Vergleich mit Nord- und Süddeutschland drängt sich auf, trifft aber nicht die Sache. Klima, Kultur und Historie beeinflussen Investitionen und deren Management. Was im Norden vielleicht geht, ist im Süden unmöglich und umgekehrt. Kenntnisse über solche Entwicklungen erleichtern die Unternehmensführung. Wer auf dem spanischen Arbeitsmarkt Fuß fassen will, der sollte unbedingt über spanische (Castellano) bzw. katalanische oder baskische Sprachkenntnisse verfügen und bei Verhandlungen respektvoll Durchsetzungskraft einsetzen.

Der wichtigste Wirtschaftszweig ist derzeit der Dienstleistungssektor, insbesondere der Tourismus. Es folgen die verarbeitende Industrie und die Bauwirtschaft. Gute Chancen haben derzeit auch IT-Spezialisten und hochqualifizierte Ingenieure. Wirtschaftswissenschaftler hingegen konkurrieren mit der übermäßig hohen Zahl spanischer Absolventen.

Nach Überwindung der Krise bietet der spanische Arbeitsmarkt für alle Berufsabsolventen Chancen. Die unterschiedlichen Berufsausbildungswege – man kennt unser System der dualen Berufsausbildung so gut wie nicht – führen zu Schwierigkeiten bei der Vergleichbarkeit von Abschlüssen mit denen in Deutschland. Sieht man von hochwertigen Universitätsabschlüssen ab, so gilt im unteren Personalbereich eher das "learning by doing".

Interessanterweise werden in Tochterunternehmen deutscher Konzerne – sieht man von Leitungspositionen ab – kaum Deutsche beschäftigt. Spanische mittelständische Unternehmen, die sich auf dem deutschen Markt engagieren, bieten dagegen die größten Beschäftigungsmöglichkeiten. Eine weitere Besonderheit: Zeitarbeit spielt in Spanien eine sehr große Rolle. Fast 1/3 der Arbeitnehmer haben nur einen befristeten Arbeitsvertrag. Hierauf muss bei der Planung im Unternehmen Rücksicht genommen werden. Dies sowohl mit Hinblick auf die Flexibilität aber auch auf die Qualität seitens Arbeitgeber und Arbeitnehmer – dies kann pro oder contra bei Unternehmensentscheidungen sein.

Andererseits ist Firmentreue in Spanien durchaus hoch im Kurs. Job-Hopping findet nur bei Minderheiten statt. Firmenzugehörigkeiten von mehr als yehn Jahren ist die Regel. Die richtige Einschätzung der leistungsgerechten Bezahlung ist wichtiges Kriterium im Umgang mit Mitarbeitern. Bei den niedrigen Gehältern ist oft schon eine Steigerung von fünf oder ehn Prozent Anlass für einen Wechsel. Hier sollte darauf geachtet werden, dass auch im Verhältnis zum Wettbewerb die Bezahlung standhält.

Strukturen in der Unternehmensführung entsprechend weitestgehend denen in Deutschland. Mitarbeiter sind bestrebt unabhängig zu arbeiten; dies vor allem auch im Verhältnis

zu Kunden und Lieferanten. Das Wort vom "stolzen Spanier" sollte hier nicht unterbewertet werden. Darüber hinaus sollten Erfolgserlebnisse auch im Außenverhältnis den Mitarbeiter "gegönnt" werden. Das stärkt Firmentreue und Zufriedenheit.

Die Erfahrung der letzten Jahrzehnte hat gezeigt, dass die Entsendung von "Doppelstaatlern" durchaus ein Vorteil ist. Ein gebürtiger Spanier mit Erfahrungen mit zwei Elternteilen aus beiden Ländern lässt kulturelle Unterschiede schnell verschwinden. Liegen dabei Erfahrungen in Deutschland oder gar bei der Muttergesellschaft vor, kann so schnell der ideale Manager gefunden werden. Die Einbindung der Familie sollte nicht unterschätzt werden. Auch dies gilt sicher für alle Auslandsentsendungen – in Spanien aber hat die Familie immer noch einen besonderen Stellenwert. Hierauf sollte somit auch bei Situationen von Mitarbeitern Rücksicht genommen werden. Der Austausch von Ereignissen im familiären Bereich ist durchaus üblich und sollte respektvoll aufgenommen werden.

Dass die Mittagspause zwischen 1 und 1,5 Stunden dauert führt auch dazu, dass Gespräche unter Mitarbeitern intensiv zur Diskussion von familiären Ereignissen oder politischer Einschätzung genutzt werden. Es handelt sich nicht nur um eine Pause zur Einnahme des Mittagessens – nein: Konversation ist wesentlicher Bestandteil der Pause.

Schnell erkennen Mitarbeiter auch die Kapazität des Managements bei der Führung der Mitarbeiter. Respekt, Verständnis und Hilfsbereitschaft mit nicht zu starker Betonung der Autorität ist Basis für Akzeptanz. Kritik sollte – wenn nötig – unter vier Augen umgesetzt werden und hierbei mit Hilfestellung zum Bessermachen bei nächsten Mal verbunden sein.

Die Vermittlung notwendiger Verbindungen zum deutschen Mutterunternehmen muss geprägt sein von den verbindenden helfenden Elementen. Der Eindruck, dass das Unternehmen von Deutschland kontrolliert, geführt oder gar dominiert wird, ist kontraproduktiv. Hinweise auf evtl. Abhängigkeiten stoßen nicht auf Verständnis.

Der direkte Weg zum Management in spanischen Gesellschaften ist nicht unüblich. Dies resultiert zum großen Teil auch aus der erwähnten langjährigen Firmenzugehörigkeit, die "zusammenschweißt" und ein Struktur aufbaut, die Person und Sache ineinander übergehen lässt. Jeder Manager muss ein offenes Ohr für die kleinen und großen Probleme von Mitarbeitern und Kunden haben. Ein Zurückziehen in arroganter Weise auf die Führungsposition wird als Arroganz und Schwäche ausgelegt. Kollegen im Führungsbereich müssen mit Überzeugungsarbeit fachlich aber auch gerade menschlich eingebunden werden. Eine Position, die lediglich akzeptiert wird, weil man von der Muttergesellschaft entsandt wurde, wird nicht zum Unternehmenserfolg beitragen. Hilfreich sind auch Mit-

gliedschaften in Vereinigungen wie den Deutschen Handelskammern im Ausland oder anderen Interessensvertretungen von Unternehmern, wie z. B. dem Kreis deutschsprachiger Führungskräfte o.ä..

Ergebnis

Die Fähigkeiten von Führungskräften in Spanien müssen wie in allen Bereichen geprägt sein von fachlicher und menschlicher Überzeugungskraft. Sollte man feststellen, dass es Schwierigkeiten gibt, ist es ratsam, sich sofort entsprechender Hilfe zu bedienen. Externe Fachleute für den fachlichen Bereich einerseits und erfahrene Menschen im zwischenmenschlichen Sektor helfen schnell. Lücken zu schließen.

3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Der Erfolg der Auslandsgesellschaften Ihres Unternehmens hängt – neben den weiteren genannten Erfolgsfaktoren – zudem vom Verständnis des regulatorischen Umfelds des jeweiligen Landes ab. Auch in Spanien unterscheiden sich die rechtlichen Vorschriften teilweise erheblich von den deutschen Gesetzen.

Dies beginnt bereits bei Gründung einer Tochtergesellschaft in Spanien. Eine spanische Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Sociedad Limitada - S.L.) kann bereits mit einem Mindestkapital von 3.000,00 € gegründet werden, eine Aktiengesellschaft (Sociedad Anónima - S.A.) mit einem Stammkapital von 60.000,00 €. Bei beiden Gesellschaftsformen muss das Kapital bei Gründung bereits in voller Höhe eingezahlt sein. Auch in Bezug auf die Geschäftsführung bestehen Besonderheiten: Die Geschäftsführung spanischer Gesellschaft kann einem Alleingeschäftsführer, mehreren allein - oder gesamtvertretungsberechtigten Geschäftsführern oder einem Verwaltungsrat übertragen werden. Dabei kann das Geschäftsführeramt auch von einer juristischen Person ausgeübt werden, die sodann eine natürliche Person bestimmt, die sie bei Ausübung des Geschäftsführeramtes vertritt.

Die Geschäftsführer spanischer Gesellschaften sind u.a. für die Erteilung von Vollmachten zuständig. Da das spanische Recht die Rechtsfigur des Prokuristen nicht kennt, sind daher bei Erteilung von allgemeinen Handlungsvollmachten sämtliche zu übertragenden Befugnisse einzeln in der entsprechenden Vollmachtsurkunde aufzuführen. Vollmachten sind zu ihrer Wirksamkeit in Spanien stets in notarieller Form zu erteilen und – soweit die Erteilung vor einem deutschen Notar erfolgt – mit der Apostille von Den Haag zu versehen. Soweit es sich um Handlungsvollmachten handelt, die zu einer unbestimmten Anzahl von Rechtsakten befugen, sind die Vollmachten im Handelsregister einzutragen.

Die Geschäftsführer spanischer Kapitalgesellschaften sind verpflichtet, innerhalb von drei Monaten ab Geschäftsjahresschluss den Jahresabschluss aufzustellen, der innerhalb von sechs Monaten ab Geschäftsjahresschluss von der Gesellschafterversammlung zu bewilligen ist. Innerhalb eines weiteren Monats ist der Jahresabschluss beim Handelsregister einzureichen. Wird der Jahresabschluss nicht eingereicht und ist seit dem Geschäftsjahresschluss ein Jahr vergangen, wird die Gesellschaft durch Sperre des Handelsregisters sanktioniert. Weitere Eintragungen im Handelsregister können in diesem Fall erst beantragt werden, wenn die Einreichung des Jahresabschlusses nachgeholt wird.

Eine Prüfung des Jahresabschlusses ist erforderlich, soweit nicht die Gesellschaft während zwei aufeinanderfolgender Geschäftsjahre mindestens zwei der folgenden Kriterien erfüllt:

- Der Gesamtbetrag der Aktivposten überschreitet nicht 2.850.000,00 Euro,
- Der Nettobetrag des Jahresumsatzes überschreitet nicht 5.700.000,00 Euro und
- Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter während des Geschäftsjahres überschreitet nicht 50 Mitarbeiter.

Die Ernennung der Abschlussprüfer ist von der Gesellschafterversammlung vor Ablauf des zu prüfenden Geschäftsjahres vorzunehmen und erfolgt für einen Zeitraum von mindestens drei und maximal neun Jahren, unbeschadet einer etwaigen erneuten Ernennung.

Die Gesellschafter spanischer Gesellschaften sind nicht aus dem Handelsregister ersichtlich, es sei denn, es handelt sich um eine Ein-Personen-Gesellschaft, d.h. eine 100%-ige Tochtergesellschaft. Mangels Veröffentlichung der Beteiligungsverhältnisse ist es daher bei Übernahme einer Gesellschaft oder einer Joint Venture notwendig, sich die Gründungsurkunde sowie sämtliche nachfolgenden Übertragungen offenlegen zu lassen.

Besonderheiten bestehen zudem im Hinblick auf die Auflösung von spanischen Gesellschaften. Neben den üblichen Gründen liegt auch dann ein Auflösungsgrund vor, wenn sich das Vermögen der Gesellschaft aufgrund von Verlusten auf weniger als die Hälfte des Stammkapitals reduziert hat. Die Geschäftsführer müssen in diesem Fall innerhalb einer Frist von zwei Monaten die Gesellschafterversammlung einberufen, die die Auflösung der Gesellschaft zu beschließen oder eine andere Maßnahme zu treffen hat, um das Vermögensgleichgewicht der Gesellschaft wieder herzustellen. Als solche Maßnahmen kommen die Vornahme einer Kapitaleinlage ohne Gegenleistung, die Erhöhung oder Herabsetzung des Kapitals (gegebenenfalls auch simultan) oder die Gewährung eines sog. Beteiligungsdarlehens in Betracht, bei dem ein variabler Zinssatz vereinbart wird, der sich nach der Entwicklung der Aktivitäten des Darlehensnehmers richtet. Im Hinblick

auf die Wiederherstellung des Gleichgewichts im Eigenkapital der Gesellschaft werden Beteiligungsdarlehen als Nettokapital betrachtet.

Kommen bei Vorliegen eines Auflösungsgrundes die Geschäftsführer ihrer Pflicht zur Einberufung der Gesellschafterversammlung nicht nach oder – soweit diese nicht zusammengetreten ist oder die Auflösung nicht beschlossen hat – beantragen sie nicht innerhalb von zwei Monaten ab dem Datum der Gesellschafterversammlung die gerichtliche Auflösung der Gesellschaft oder bei Zahlungsunfähigkeit die Insolvenzerklärung, haften sie gesamtschuldnerisch für die Schulden der Gesellschaft, die nach Vorliegen des Auflösungsgrundes eingetreten sind.

Im Hinblick auf das Personal Ihrer spanischen Auslandsgesellschaft sind zudem die Besonderheiten des spanischen Arbeitsrechts zu berücksichtigen. Eine Kenntnis dieser Unterschiede ist Voraussetzung dafür, um unvorhergesehene Kostenrisiken, insbesondere im Fall der Beendigung von Arbeitsverhältnissen, zu vermeiden.

Das Arbeitsrecht ist in Spanien im Arbeitnehmerstatut (Estatuto de los Trabajadores) sowie in Einzelgesetzen geregelt, die auf besondere Arbeitsverhältnisse Anwendung finden, wie z.B.: Arbeitsverhältnisse leitender Angestellter. Zu beachten ist, dass Tarifverträge allgemeinverbindlich sind, d.h. deren Vorgaben in Bezug auf Mindestgehalt und -arbeitsbedingungen, sind zwingend einzuhalten.

Die Befristung von Arbeitsverhältnissen ist in Spanien nur bei Vorliegen eines der im Gesetz geregelten Sachgründe möglich, der im Arbeitsvertrag dargelegt werden muss. Befristungsgründe sind nur die Ausführung eines bestimmten Projektes oder Dienstleistungen, die Abdeckung von Produktionsspitzen oder besonderer Marktumstände oder Vertretungstätigkeiten. Trotz der Befristung enden die Arbeitsverträge nicht automatisch, sondern es ist eine Beendigungsmitteilung an den Arbeitnehmer erforderlich, um die automatische Umwandlung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu vermeiden. Der dem Arbeitnehmer bei Vertragsende zustehende Abfindungsbetrag beläuft sich derzeit auf zwölf Tagesgehälter pro Jahr der Betriebszugehörigkeit.

Das spanische Arbeitnehmerstatut kennt keine ordentliche Kündigung, die Beendigung von Arbeitsverhältnissen ist daher nur bei Vorliegen disziplinarischer oder objektiver Gründe (hierunter fallen u.a. betriebsbedingte Gründe) möglich. Eine disziplinarische Kündigung kann im Fall einer schweren und schuldhaften Vertragsverletzung seitens des Arbeitnehmers fristlos ausgesprochen werden. Der Arbeitnehmer kann innerhalb von 20 Werktagen Widerspruch gegen die Kündigung einlegen. Dem Kündigungsschutzverfah-

Merkposten

Spanien bietet verschiedene Geschäftsmöglichkeiten, nicht nur mit der EU, sondern auch mit dem gesamten Mittelmeerraum, Nordafrika, Nahost oder Lateinamerika, wo interessante Doppelbesteuerungs- und Investitionsschutzabkommen mit Spanien steuerrechtliche Vorteile verschaffen.

Ein von Deutschland stark abhängiger Manager wird nur schwer Akzeptanz bei Personal und Kunden finden, für Spanien ist im besonderen Maß die erkennbare Leitungsfunktion des Managers wichtig. Zuverlässigkeit bei Arbeitnehmern und Kunden muss durch den Manager eingefordert werden, der idealerweise die wichtigen kulturellen Unterschiede kennt und sie dementsprechend in seiner Führungsfunktion zu seinem Vorteil einsetzen kann.

Vollmachten sind zu ihrer Wirksamkeit in Spanien stets in notarieller Form zu erteilen und – soweit die Erteilung vor einem deutschen Notar erfolgt – mit der Apostille von Den Haag zu versehen. Soweit es sich um Handlungsvollmachten handelt, die zu einer unbestimmten Anzahl von Rechtsakten befugen, sind die Vollmachten im Handelsregister einzutragen.

ren ist ein außergerichtliches Schlichtungsverfahren vorgeschaltet. Kommt es nicht zu einer Einigung, entscheidet das Arbeitsgericht, ob die Kündigung gerechtfertigt, ungerechtfertigt oder nichtig ist. Wird die Kündigung für ungerechtfertigt erklärt, steht dem Arbeitgeber das Wahlrecht zwischen der Wiedereinstellung des Mitarbeiters oder der Zahlung der gesetzlichen Abfindung in Höhe von 20 Tagesgehältern pro Jahr der Betriebszugehörigkeit zu, bei einem Maximum von 24 Monatsgehältern. Ein Wiedereinstellungsanspruch besteht nur bei nichtiger Kündigung, z.B. wegen Diskriminierung oder Verletzung von Grundrechten des Arbeitnehmers.

Eine Kündigung aus objektiven Gründen kann insbesondere aus wirtschaftlichen, technischen, organisatorischen oder produktionsbedingten Gründen ausgesprochen werden. Die Vorankündigungsfrist beträgt 15 Tage und dem Arbeitnehmer ist eine Abfindung in Höhe von 20 Tagesgehältern pro Jahr der Betriebszugehörigkeit zu zahlen, bei einem Maximum von zwölf Monatsgehältern. Wird nach Einlegen einer Kündigungsschutzklage mangels ausreichenden objektiven Kündigungsgrundes die Kündigung für ungerechtfertigt erklärt, steht dem Arbeitnehmer die oben genannte gesetzliche Abfindung bei ungerechtfertigter disziplinarischer Kündigung zu.

Auch aus steuerrechtlicher Sicht sind verschiedene Besonderheiten hervorzuheben. Nach Gründung einer Tochtergesellschaft in Spanien wird diese bei den Steuerbehörden angemeldet und die Erteilung einer spanischen Steuernummer beantragt, dies für jedoch nicht automatisch zur Erteilung einer Umsatzsteueridentifikationsnummer, sondern diese muss gesondert beantragt werden.

Im Hinblick auf die Einreichung von Steuererklärungen ist zu beachten, dass die in Spanien hierzu einzuhaltenden Fristen nicht auf Antrag verlängert werden können. Vielmehr besteht lediglich die Möglichkeit, die Stundung der Steuerschuld zu beantragen. Die Zahlung von Steuern kann nicht mittels Banküberweisung erfolgen, sondern nur mittels Einzahlung bei einer Bank, die zu diesem Zweck einen Zahlungscode ausgibt, der bei Einreichen der Steuererklärung angegeben wird, oder mittels Einzahlungsermächtigung, aufgrund derer die Steuerbehörden direkt auf das Konto des Steuerpflichtigen zugreifen können.

Hervorzuheben ist auch, dass in Spanien die Zustellungen der Steuerbehörden nicht mehr in Papierform erfolgen. Nach Gesellschaftsgründung ist ein elektronisches Zertifikat zu beantragen sowie die Einrichtung einer elektronischen Zustellungsanschrift, an die sämtliche Mitteilungen der spanischen Behörden versandt werden. Diese Zustellungsanschrift muss regelmäßig abgefragt werden, da nach Ablauf von zehn Tagen seit Eingang einer Mitteilung eine Zustellungsfiktion eintritt.



TSCHECHISCHE REPUBLIK







Tschechische Republik

Ouick Facts

Hauptstadt: Prag

Währung: Tschechische Krone (CZK)

Fläche: 78,864 gkm

· 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 Mittelund Osteuropa. Dank ihrer geografischen Lage wurde sie zum natürlichen Kreuzpunkt für wichtige Transitkorridore. Die Tschechische Republik gehört zu den bestentwickelten Ländern weltweit, was die Verkehrsnetzdichte 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 Delegierung 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 Körperschaftssteuer 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 Betriebstätten 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 Alteigentümer (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.









Türkei

Die deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen stehen seit Jahrzehnten auf einem festen Fundament. Wenngleich die Ereignisse des vergangenen Jahres die Türkei in ihren Grundfesten erschütterten und die gegenwärtigen politischen Auseinandersetzungen eine zurückhaltende Investitionsbereitschaft der internationalen Industrie zur Folge haben, so zeigen sich die deutschen, in der Türkei vertretenen Unternehmen dennoch zufrieden mit dem Geschäftsjahr 2017 und blicken optimistisch in die Zukunft. Für 2018 wird wieder ein wirtschaftliches Wachstum von über sechs Prozent erwartet (in Jahr 2017 betrug es 6,5 Prozent, im IV. Quartal sogar 11,1 Prozent).

"Die Wirtschaft in der Türkei boomt!", heißt es seit mehreren Jahren. Diese Feststellung beruht trotz derzeitiger politischer Krisen auf Tatsachen. Die Türkei hat für ausländische Investoren an Attraktivität nicht verloren.

Nach wie vor wachsen die Zukunftsindustrien überproportional, und davon profitiert die deutsche Industrie am meisten. So gehört Deutschland mit ca. 35 Milliarden Euro Handelsvolumen zu den größten Handelspartnern der Türkei. Es gibt über 7.000 deutschstämmige Unternehmen, die sich mittlerweile in der Türkei etabliert haben. Nichtdestotrotz sollte der Einstieg in den türkischen Markt gut organisiert und geplant werden.

Dennoch gilt, dass sich auch die deutsche Wirtschaft nicht völlig losgelöst von den Ereignissen des vergangenen Jahres entwickelte. Die Herausforderungen nahmen zu, die hohe Inflation und die schwache Türkische Lira belasten insbesondere die auf den Binnenmarkt ausgerichteten Unternehmen. Den schwierigen Rahmenbedingungen des Binnenmarktes begegnete die Industrie mit einer Zunahme der Exporterlöse, der Währungsschwäche mit einer Erhöhung der lokalen Wertschöpfungstiefe.

Während die Investitionsaktivitäten der deutschen Unternehmen vor Ort im Rahmen der Möglichkeiten stabil blieben, hält sich der in Deutschland angesiedelte Mittelstand mit Investitionen in die Türkei nicht zurück und erhielt bei den großen Infrastrukturprojekten – wie beispielsweise der neue Flughafen oder die Metro in Istanbul – größere Aufträge.

Die Gesellschaften mit ausländischem Kapital sind in der Türkei vor dem Gesetz solchen mit inländischem Kapital gleichgestellt. So ist auch keine Genehmigung – mit einigen Ausnahmen – für die Gründung erforderlich. Der Devisentransfer kann frei vorgenommen werden. Im Zuge der Anpassungsmaßnahmen an die EU-Richtlinien sind sehr viele

Gesetzesänderungen eingetreten. So wurde auch das Handelsgesetz zu über 90 Prozent neu geschrieben und ist am 1. Juli 2012 in Kraft getreten. Das neue Gesetz zeigt viele Parallelen zu deutschen Gesetzen.

Zwischen beiden Ländern besteht ein Doppelbesteuerungsabkommen. Das Abkommen ermöglicht den deutschen Investoren steuerliche Vergünstigungen. Es kann aber schnell zur Begründung einer Betriebstätte kommen. Die Anwendungspraxis des Abkommens kann zuweilen anders ausfallen, als im Abkommen geregelt. Aus diesem Grund ist das Hinzuziehen eines Beraters unerlässlich. Genauso sollten auch ein Jahresabschlussbericht und die monatlichen bzw. quartalsweisen Berichte als Muss-Vorschriften betrachtet werden, um die finanzielle Situation der Gesellschaft lückenlos kontrollieren zu können. Denn der Tatbestand des negativen Eigenkapitals kann zur Liquidation des Unternehmens führen.

Des Weiteren ist die Registrierung der Marken und Patente wichtig. Es reicht nicht aus, wenn diese europaweit geschützt sind. Noch vor dem Einstieg in den türkischen Markt sollte jedes geistige Eigentum in der Türkei geschützt werden. Diese Formalitäten sind beim türkischen Patentinstitut in Ankara angesiedelt. Die oben dargelegten Punkte stellen einige Bespiele für eventuelle Risiken in der Türkei dar. Es erübrigt sich zu erwähnen, dass jeder Fall einzeln geprüft werden muss. Dazu stehen unsere Berater mit exzellenten Deutschkenntnissen und Qualifikationen in unserer Kanzlei in der Türkei sehr gern zur Verfügung und unterstützen deutsche Unternehmen in Rechts- und Steuerberatung sowie Wirtschaftsprüfung. Sichern Sie Ihren Einstieg mit uns.

Kommen wir nun zu den fünf Erfolgsfaktoren, die wir aus türkischer Perspektive gern näher für Sie analysieren wollen und Ihnen hierdurch ein erstes Grundverständnis für Land, Leute und Wirtschaftsleben geben wollen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Für ein richtiges strategisches Vorgehen in der Türkei ist die Kenntnis des sozio-kulturellen Umfeldes von Bedeutung. Dabei handelt es sich um ein feines Geflecht von Tradition und Moderne, Kultur und Lebensform, Orient und Okzident.

Türken sind etwas eigen, jedoch nicht eigenartig. Eine in sich schlüssige Verhaltensweise lässt einige Besonderheiten des Wirtschaftslebens der Türkei in einem nicht zu unter-

schätzenden Umfang erklären. So stehen im Vordergrund des Zusammenlebens Höflichkeit und Respekt, welche das Fundament der Umgangsformen bilden. Ein Fauxpas in diesem Bereich kann durchaus fatale Folgen mit sich bringen. So können Verhandlungsgespräche selbst im fortgeschrittenen Stadium an einem misslichen Tonfall scheitern. Um Missstimmung und unerwünschte Folgen zu vermeiden, sollten heikle Themen wie Politik und Religion solange unter Verschluss bleiben, bis ein entsprechendes Vertrauensumfeld geschaffen ist, welches die Pauschalisierung und die Bestärkung von Stereotypen grundsätzlich vereitelt. Diesen konfliktgeladenen Themen kommt in der Türkei viel Verhaltens- und Erklärungsrelevanz zu.

Kommunikationsstörungen liegen häufig am unterschiedlichen Verständnis in Bezug auf Interaktionen. Während in westlichen Ländern eine direkte, offene Kommunikations- und Geschäftskultur praktiziert wird, wird dies in der Türkei als unhöflich und taktlos empfunden. Die persönliche Beziehung, das Menschliche stehen auch im Geschäftsleben im Vordergrund. Deswegen beginnt fast ausnahmslos jedes Gespräch mit der Erkundigung nach dem persönlichen Wohlergehen des Geschäftspartners, man wechselt zum Wetter, zum Straßenverkehr und häufig auch zum König Fußball. Dabei handelt es sich nicht um oberflächlichen Small Talk, sondern um die Mühe, taktvoll Näheres über die Person des Geschäftspartners zu erfahren. Diese Art der indirekten, emotionalen und persönlichen Kommunikationskultur steht dem rational distanzierten und direkten Austausch skeptisch gegenüber und kann gerade bei konfliktträchtigsten Sachverhalten zu konstruktiven Ergebnissen beitragen.

Grundsätzlich kann jedoch ausgesagt werden, dass ein junges, dynamisches Volk mit immensem Einfallsreichtum und Innovationskraft bereit ist, neue Wege zu gehen. Diese junge konsumfreudige Bevölkerung mit steigendem Pro-Kopf-Einkommen, steigert mit ihrem Bedürfnis nach Neuem und Modernem ebenso die Qualitätsanforderungen, was sich im Konsum insbesondere deutscher Qualitätsprodukte niederschlägt.

Die Türkei hat in den vergangenen Jahrzenten mehrere teils schwere Wirtschaftskrisen, politisch inkonstante Zeiten und große Naturkatastrophen durchlebt. Dem flexiblen Umgang mit Problemsituationen, der Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit in Krisenzeiten, sowie der Grundeinstellung "Geht nicht, gibt's nicht!" gegenüber diffizilen Aufgaben, ist zu verdanken, dass stets eine Destabilisierung langfristiger oder kurzfristiger Art herbeigeführt werden konnte.

Grundsätzlich ist man veränderungsfreudig gestimmt und in der Lage, schnell und einfallsreich auf die Bedürfnisse des Marktes zu reagieren.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Die Unternehmenskultur wird definiert als Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Dabei kommen ihr wichtige Präventiv- und Korrekturfunktionen im Hinblick auf Unternehmensprozesse und Schwachstellen zu.

Beabsichtigt ist die Gewährleistung einer transparenten Organisation mit unkomplizierten, schnellen Kommunikationswegen und eines reibungsarmen Geschäftsablaufs mit flachen Hierarchien. Die Bereitschaft zur proaktiven Teilnahme an den Prozessen soll dabei gefördert werden und zu schnellen Entscheidungen mit klarer Kommunikation führen.

Die Türkei ist diesbezüglich noch in den Anfängen, jedoch auf einem guten Weg. Enorme Entwicklungen in der Globalisierung in den vergangenen Jahrzenten, der Einfluss internationaler Investoren, die Bereitschaft und Offenheit für Neues, insbesondere bei der jungen Bevölkerung, lassen nicht nur Zuversicht für künftige Entwicklungen aufkommen.

Strikte Hierarchien, mangelnde Bereitschaft zur Entscheidungsbeteiligung und Verantwortungsscheu sind häufig auftretende, entwicklungshemmende Erscheinungen für eine zeitgemäße Unternehmenskultur. Hinzu kommt, dass bei ausländischen Unternehmen die Gefahr der Fehlbesetzung von wichtigen Positionen zu einem Auseinanderfallen von Position und Kompetenz führen und dies zur Entwicklung aufgrund unvermeidlicher organisationsinterner Konflikte kontraproduktiv beiträgt.

Nichtsdestotrotz sind gerade für junge Türken wie auch für jene mit internationaler Geschäftserfahrung moderne Konzepte der Unternehmensführung von Bedeutung, und die Bereitschaft für diese ist gegeben. Es liegt damit in der Hand des ausländischen Investors mit entsprechender Besetzung der Unternehmensleitung, Geduld, Willenskraft und Stringenz in der Umsetzung eine moderne, funktionierende Unternehmenskultur zu implementieren.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Für den unternehmerischen Erfolg in der Türkei zählt die Besetzung der Leitungspositionen zu den wichtigsten Kriterien. Gerade die Oberleitung bzw. die Geschäftsleitung der Gesellschaft, welche in Kenntnis des türkischen Marktes und Geschäftsgebarens und im Verständnis der Regeln externer Märkte strategische Ziele setzt, deren Ausführung durch entsprechende Fachkräfte gewährleistet und kontrolliert wird, bildet den Kern einer funktionierenden Organisation.

Gut ausgebildete Fachkräfte mit internationalen Erfahrungen gibt es in der Türkei nicht gerade im Überfluss. Den vorhandenen ist ihre Rarität bewusst. Dieser Zustand ist im Übrigen nicht auf ein derzeit schlechtes Bildungssystem zurückzuführen, vielmehr ist die Globalisierung später in das Bildungssystem eingetreten als in das Wirtschaftsleben. Auch sind zum Studium an Universitäten kaum alternative Bildungswege wie Berufsschulen mit Schwerpunkt zum Fachwissen gegeben. Auf der anderen Seite muss jedoch erwähnt werden, dass viele Studierende an einem Auslandsstudium interessiert sind und gerade MBA-Abschlüsse sehr beliebt sind.

Dennoch ist der Mangel an Fachkräften mit Fremdsprachenkenntnissen nicht abzustreiten. So ist hier die Geschäftsführung gefordert, Talente ausfindig zu machen und in der unternehmensinternen Bildung und Fortbildung nachhaltig zu fördern, die Raritäten des Arbeitsmarktes zu orten und gegebenenfalls abzuwerben.

Angesichts dieses Mangels erfolgt die Besetzung von Leitungspositionen häufig durch Expats. Was meist als vorübergehender Weg beabsichtigt war, erwies sich in der Vergangenheit häufig als eine Langzeitlösung. Zwischenzeitlich hat sich jedoch die Besetzung der Leitungspositionen durch türkische Manager/Fachkräfte etabliert.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Deutsche bzw. Investoren aus der EU sind im Zusammenhang mit dem regulatorischen Umfeld insoweit im Vorteil, als dass für diese viele einschlägige und relevante Regelungen solche sind, welche ohnehin in Anlehnung an deutsche Gesetze bzw. europäische Richtlinien entstanden oder reformiert wurden und somit in gewissem Umfang zumindest nicht gänzlich unbekannt sind. So ist jüngst ein Gesetz im Zusammenhang mit Datenschutz in Kraft getreten, welches EU-Normen zum Anlass nehmend gänzlich neu eingeführt wurde. Das türkische Handelsgesetzbuch wiederum wurde nach dem Vorbild des Schweizer Obligationenrechts und des deutschen Handelsgesetzbuches großflächig reformiert.

Grundsätzlich sind ausländische Investoren seit geraumer Zeit vor dem Gesetz dem inländischen gleichgesetzt. Dieser Gleichbehandlungsgrundsatz spiegelt sich auch in der Praxis wider. Für Besorgnis gibt es keinerlei Anlass. Ein Gesetz zum Ausländerrecht wurde eingeführt, worin die Thematik Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis in Abstimmung mit den Gegebenheiten des Marktes eingeführt wurde. Demnach bedürfen Ausländer, die in der Türkei arbeiten, grundsätzlich einer Arbeitserlaubnis, welche sowohl im Ausland wie auch in der Türkei beantragt werden kann.

Der Geldtransfer erfolgt wie bisher transparent, reibungslos und sicher durch Banken. Import- und Exportgeschäfte unterliegen EU-bedingten vereinfachten Prozeduren. Deutschland ist und bleibt wichtigster Handelspartner. Gerade für Deutschland ist die Türkei weiterhin ein wichtiger Absatzmarkt.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Es wird empfohlen, die bei der Muttergesellschaft womöglich weltweit genutzten Controlling- und Überwachungsinstrumente, gegebenenfalls an die Standortbesonderheiten angepasst, auch bei der türkischen Tochtergesellschaft zu implementieren.

In diesem Zusammenhang wird die Einbindung eines Wirtschaftsprüfers nahegelegt, welcher in fundierter Kenntnis der Geschäftsprozesse und Bedürfnisse der Muttergesellschaft als deren verlängerte Hand agiert. Dieser kennt sowohl die unternehmerischen Belange der Muttergesellschaft sowie deren regulatorischen Ursprung und weiß daher diese Belange im Licht der lokalen Anforderungen und Besonderheiten proaktiv zu unterstützen.

Merkposten

Die Türkei ist ein Land mit einer jungen, dynamischen, konsumfreudigen Bevölkerung. Sie bietet deutschen und europäischen Unternehmen fruchtbaren Nährboden für Investitionen mit entsprechend wirtschaftlich erleichterten Konditionen und einem nachvollziehbaren Regelungsumfeld. Die nähere Kenntnis dieses Umfeldes, das Agieren im Bewusstsein Türkei-spezifischer Besonderheiten ist für die positive Umsetzung der gebotenen ausgiebigen Chancen von großer Bedeutung.

Insbesondere mit Deutschland bestehen langjährige, tief verwurzelte Handelsbeziehungen. Von Zeit zu Zeit eintretende politische Spannungen, mögen sie in langen Beziehungen unvermeidbar sein, erschüttern diese alteingesessene Tradition des Handels und der vertrauensvollen Partnerschaft nicht.







Ukraine

Die Ukraine ist für ausländische Investoren ein sehr interessanter Markt, der im Moment noch nicht ganz entdeckt ist. Sie hat eine sehr günstige geografische Lage im Herzen Europas und besitzt sehr großes Potenzial, wie z. B. gut ausgebildete Arbeitskräfte, fruchtbare Böden und sehr viele Naturressourcen. Außerdem bietet sie mit über 42 Millionen Einwohnern einen sehr großen Absatzmarkt.



Die Ukraine unterzeichnete im Jahr 2014 ein Assoziierungsabkommen mit der EU und es wurde eine Freihandelszone geschaffen. Das EU-Ukraine-Assoziierungsabkommen ist seit dem 1. September 2017 in vollem Umfang in Kraft. Dadurch wird eine viel engere Zusammenarbeit zwischen der EU und der Ukraine in den Bereichen Außen- und Sicherheitspolitik, Justiz, Steuerpolitik, Verwaltung der öffentlichen Finanzen, Wissenschaft und Technologie sowie Bildung und Informationsgesellschaft ermöglicht. Zudem ist seit dem 1. Januar 2016 das "Deep and Comprehensive Free Trade Agreement (DCFTA)" in Kraft, das sehr positive Auswirkungen auf die ukrainischen Exporte hatte. Die Ukraine hat einen Zugang zu den europäischen Märkten bekommen und nutzt diese Chance in vollen Zügen.

Seit 2014 wurden in der Ukraine umfangreiche Reformen auf den Weg gebracht, wie z. B. die Polizeireform, Justizreform und Pensionsreform, die Gesundheitsreform, die Dezentralisierung und Deregulierung, Privatisierung und Bereinigung des Bankensektors. Das wirkte sich positiv auf die wirtschaftliche Stabilisierung des Landes sowie auf das Investitionsklima aus. Im Ranking "Doing Business 2017" belegte die Ukraine den 76. Platz (2012 war es noch der 142. Platz).

Nach den Krisenjahren 2014 und 2015 erholte sich die ukrainische Wirtschaft, und seit 2016 wächst sie wieder kontinuierlich. Im Jahr 2016 war ein Wirtschaftswachstum um 1,5 Prozent zu verzeichnen, im Jahr 2017 um fast zwei Prozent und 2018 ist ein Wachstum zwischen 3 und 3,5 Prozent zu erwarten.

Seit 2016 ist ein Anstieg der Investitionen sowie der ausländischen Direktinvestitionen in der Ukraine zu beobachten, vor allem in der Lebensmittel-, Bau-, Maschinenbauindustrie, im Energiesektor und in der Infrastruktur.

2017 wurde ein hohes Wachstum des Außenhandels verzeichnet. Es besteht eine große Nachfrage nach ausländischen Erzeugnissen und Fahrzeugen sowie vor allem nach Industriemaschinen. 2018 sollte sich diese positive Tendenz fortsetzen. Viele ukraini-

sche Betriebe werden im Moment modernisiert, um den hohen Erfordernissen des EU-Marktes gerecht zu werden. Zudem ist eine deutliche Belebung in vielen Industriebereichen zu verzeichnen wie z. B. im Maschinenbau und in der Chemie-, Lebensmittel-, Bekleidungs-, Möbel- und Metallindustrie. Wir beobachten zunehmend ausländische Investitionen, insbesondere in den Bereichen Automobilzulieferindustrie und Erneuerbare Energien.

Verbesserungsbedarf besteht noch beim Reformtempo und bei der Bekämpfung der Korruption. Es wurden bereits sehr große Fortschritte erzielt, jedoch besteht weiterhin Handlungsbedarf. Insgesamt ist aber die wirtschaftliche und politische Entwicklung in den letzten Jahren sehr positiv zu bewerten und wir sind zuversichtlich, dass die Ukraine auf diesem Weg bleibt.

Gesellschaftsformen

Nach dem ukrainischen Recht sind Personengesellschaften sowie Kapitalgesellschaften als denkbare Gesellschaftsformen möglich.

Personengesellschaften in der Ukraine:

- Vollgesellschaft (mit deutscher OHG vergleichbar)
- Kommanditgesellschaft (mit deutscher KG vergleichbar)
- Gesellschaft mit zusätzlicher Haftung

In der Praxis werden Personengesellschaften als Unternehmensform durch ausländische Investoren selten gewählt.

Kapitalgesellschaften in der Ukraine:

- TOV (mit deutscher GmbH vergleichbar)
- PAT/PrAT (mit deutscher AG vergleichbar)

Die ausländischen Investoren wählen in der Ukraine meist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (TOV) als Rechtsform. Die Gründung ist relativ einfach, und es gibt keine Erfordernisse zu dem erforderlichen Mindestkapital. Es ist auch die Ein-Mann-TOV möglich. Der Zeitrahmen für die rechtliche Gründung beträgt drei Kalendertage. Der Zeitrahmen für die steuerliche Registrierung (Mehrwertsteuer) nimmt weitere 15 Tage in Anspruch. Als Gründungsunterlagen werden eine Vollmacht und ein Auszug aus dem Handelsregister verlangt. Eine TOV-Gesellschaft darf die Anzahl von 100 Gesellschaftern nicht überschreiten.

Falls eine TOV-Gesellschaft mehr als 100 Gesellschafter hat, muss sie innerhalb von einem Jahr in eine Aktiengesellschaft umgewandelt werden.

Im Jahr 2018 ist geplant die gesetzliche Regelungen über die TOV-Gesellschaft zu reformieren und an die EU-Standards anzupassen. Viele Regelungen sollen vereinfacht und damit das Investitionsklima in der Ukraine verbessert werden.

Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht

Zu den größten Potenzialträgern des Landes gehören die ukrainischen Arbeitskräfte. Sie werden von ausländischen Investoren als intelligent, gut ausgebildet, motiviert und hoch qualifiziert beschrieben. 70 Prozent der Bevölkerung in der Ukraine verfügt über eine mittlere oder Hochschulausbildung. Darüber hinaus verfügen die Mitarbeiter meist über sehr gute Fremdsprachkenntnisse.

In den letzten Jahren beobachten wir in der Ukraine eine sehr schnelle Entwicklung des IT-Sektors. Der Anteil der IT-Branche am ukrainischen BIP ist in den letzten vier Jahren von 0,6 auf 3,3 Prozent gestiegen und es besteht die Chance, dass sie die führende Branche in der ukrainischen Wirtschaft wird. Die Ukraine hat den Ehrgeiz, Weltführer auf dem IT-Sektor zu werden und sogar Indien und die Philippinen zu überholen.

Dazu sind die Löhne im Vergleich zu anderen Ländern sehr niedrig. Ausländische Investoren haben das große Potenzial an Arbeitskräften in der Ukraine bereits entdeckt und nutzen es auf unterschiedliche Weise. Einige Unternehmen verlegen ganze Abteilungen in die Ukraine (vor allem IT-Bereiche oder Produktionslinien von Waren mit großem Aufwand an Handarbeit). Insbesondere die Automobilzulieferindustrie hat sich in den letzten Jahren in der Ukraine etabliert.

Das ukrainische Arbeitsrecht ist relativ formalistisch und arbeitnehmerfreundlich. Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt 40 Stunden. Der Arbeitnehmer hat das Recht auf ein Minimum von 24 Tagen Urlaub im Jahr.

Jeder ausländische Bürger, der in der Ukraine ein Arbeitsverhältnis bei einem ukrainischen Arbeitgeber aufnehmen möchte, bedarf einer Arbeitserlaubnis. Aufgrund der Arbeitserlaubnis wird ein Geschäftsvisum erteilt, nach der Einreise dann eine Aufenthaltserlaubnis. Im Jahr 2017 wurde ein neues Gesetz verabschiedet, in dem das Verfahren für die Erteilung der Arbeitserlaubnis für ausländische Arbeitnehmer und Staatenlose sowie das Verfahren für die Erteilung einer befristeten Aufenthaltserlaubnis in der Ukraine ver-

bessert und vereinfacht wurden. Durch das Gesetz wurde auch die Liste der erforderlichen Unterlagen für die Beantragung der Arbeitserlaubnis für Ausländer verkürzt.

Das ukrainische Arbeitsrecht sollte 2017 reformiert sein. Das ist leider noch nicht geschehen, und es ist zu erwarten, dass 2018 das neue Arbeitsgesetzbuch verabschiedet wird. Es sind viele Neuerungen zu erwarten. Die Regelungen sollen an die EU-Standards angepasst werden.

Devisenrecht

Die ukrainische Nationalbank (NBU) hat seit 2014 sehr strenge Devisenbeschränkungen eingeführt, um den Abfluss des Kapitals aus der Ukraine zu stoppen. Davon waren sowohl natürliche als auch juristische Personen sehr stark betroffen. Die Devisenbeschränkungen waren jedoch erforderlich, um die Währungssituation im Land zu verbessern.

Z. B. durften juristische Personen pro Tag lediglich einen kleinen Betrag an Hrywna in Fremdwährung umtauschen; Devisenkäufe für den Devisentransfer ins Ausland sowie Devisenüberweisungen natürlicher Personen ins Ausland aus Bankkonten in Fremdwährung waren beschränkt, Unternehmen mussten einen Teil des Devisenerlöses zwangsweise in Hrywna umtauschen und Devisenkäufe für Dividendenüberweisungen ins Ausland waren verboten. Seit 2016 hat sich die Situation nach und nach verbessert. Je entspannter die Situation auf dem lokalen Devisenmarkt wurde, desto mehr Lockerungen der Devisenbeschränkungen folgten. Das führte zu einer deutlichen Verbesserung des Investitionsklimas. So wurde beispielsweise der Kauf von Fremdwährung zum Zweck der Abfuhr von Dividenden erlaubt, der Termin für den Eingang von Devisenzahlungen in die Ukraine aus Exportgeschäften wurde von 90 auf 120 Kalendertage verlängert und der Zwangsumtausch von Fremdwährung aus Exportgeschäften wurde reduziert und später ganz aufgehoben.

Das einzige Zahlungsmittel in der Ukraine ist die Hrywna. In bestimmten Transaktionen zwischen bestimmten Personen kann die Abrechnung in anderer Fremdwährung erfolgen. Zu beachten ist, dass hierzu oft eine Genehmigung der Nationalbank der Ukraine erforderlich ist.

Die juristischen Personen, Residenten und Nichtresidenten können die Fremdwährung für internationale Transaktionen kaufen und verkaufen, dies allerdings lediglich bei den Institutionen, die über Lizenzen der Nationalbank der Ukraine verfügen.

In den Jahren 2014 bis 2015 hat die ukrainische Währung infolge der unstabilen politischen und wirtschaftlichen Situation zwischen 70 und 90 Prozent im Verhältnis zum US-Dollar verloren. Die strengen Devisenbeschränkungen, die in der Ukraine seit 2014 gelten, haben der NBU erlaubt, die kritische Lage der Hrywna ein wenig zu stabilisieren. Seit 2015 variiert der Umtauschkurs zwischen 28 und 32 Hrywna für 1 Euro. Die Währungsreserven der Ukraine wurden wiederaufgebaut und betragen zurzeit fast 17 Milliarden US-Dollar.

Die größten Umtauschschwankungen, wie sie noch 2014 und Anfang 2015 existierten (d. h. der tägliche Verfall der Hrywna), sind nicht mehr vorhanden. Das kann man der richtigen Währungspolitik der NBU in den letzten Jahren zuschreiben.

Immobilien und Grundstückerwerb

Die Bodenreform ist eine der wichtigsten Reformen, die in den letzten Jahren in der Ukraine in Gang gesetzt wurde, aber noch nicht beendet ist. Die kollektive Eigentumsform wurde abgeschafft. Die Flächen wurden in sogenannte Anteile (Paj) aufgeteilt. Ein Anteil ist lediglich ein Recht auf Erhalt eines Grundstücks äquivalenter Fläche. Die Umwandlung der Anteile in Eigentumsrechte dauert an, wobei der größte Teil der Anteile bereits nach 2008 in Grundstücke transformiert wurde.

Seit 2000 gilt in der Ukraine ein Moratorium auf Veräußerung der landwirtschaftlichen Flächen, das erst mit dem Inkrafttreten des Gesetzes "Über den Verkehr an landwirtschaftlichen Flächen" aufgehoben werden soll. 2017 wurde das Moratorium erneut bis zum 1. Januar 2019 verlängert.

Der Erwerb von Landwirtschaftsgrundstücken ist in der Ukraine für Ausländer strikt verboten. Die ausländischen Bürger können Wohneigentum erwerben sowie Baugrundstücke, die nicht als landwirtschaftliche Flächen eingestuft sind. Aus den Gesetzesentwürfen, die sich auf die Einführung des Bodenmarktes beziehen, ist ersichtlich, dass der Erwerb der landwirtschaftlichen Flächen durch ausländische Personen weiterhin in der Ukraine nicht möglich sein wird. Ein offener landwirtschaftlicher Bodenmarkt ist zurzeit nicht vorgesehen. Für die ausländischen Investoren wird die Pachtvariante weiterhin die einzige Möglichkeit für Investitionen sein. Von 41,6 Millionen Hektar der landwirtschaftlichen Fläche der Ukraine werden etwa 17,4 Millionen Hektar verpachtet.

Alle Rechte an Immobilien unterliegen der staatlichen Registrierung und Eintragung ins staatliche Register der dinglichen Rechte.

Landwirtschaftliche Grundstücke dürfen weder veräußert noch als Sacheinlage in eine Gesellschaft eingebracht werden.

Steuerrecht

Das ukrainische Steuerrecht unterliegt häufigen Änderungen. Die letzten Änderungen sind am 1. Januar 2018 in Kraft getreten, wobei die Höhe der geltenden Steuersätze nicht verändert wurde.

In der Ukraine gibt es folgende Steuerarten:

- Körperschaftsteuer
- · Einkommensteuer, Militärsteuer
- Mehrwertsteuer
- Sozialversicherungsbeitrag
- Grundsteuer, Immobiliensteuer

Der Körperschaftsteuersatz beträgt 18 Prozent.

Der Einkommensbesteuerung in der Ukraine unterliegen, wie in Deutschland, die Einkünfte von natürlichen Personen aus selbstständiger Arbeit, nichtselbstständiger Arbeit (Löhne) und andere Einkünfte. Natürliche Personen, die in der Ukraine nicht ansässig sind, werden nur in Bezug auf die aus den ukrainischen Quellen erzielten Einkünfte besteuert. Der Steuersatz für die Einkommensteuer beträgt 18 Prozent. Zusätzlich unterliegt das Einkommen von natürlichen Personen der Militärsteuer, die im Jahr 2014 eingeführt wurde, in Höhe von 1,5 Prozent. Seit dem 1. Januar 2018 ist es möglich, die Mehrwertsteuer bei der Einfuhr von bestimmten Waren (Ausrüstung) in gleichen Raten innerhalb von 24 Monaten zu bezahlen.

Für Veräußerungsgeschäfte in der Ukraine gilt allgemein ein Mehrwertsteuersatz von 20 Prozent. Für besondere Warengruppen gelten besondere Steuersätze und Befreiungen. Seit 2015 wurde ein elektronisches System der Verwaltung der Mehrwertsteuer eingeführt. Mit der Einführung des elektronischen Systems haben sich die Regeln zur Berechnung und Entrichtung der Mehrwertsteuer geändert.

Der Sozialversicherungsbeitrag beträgt 22 Prozent und wird vom Arbeitgeber getragen. Die Bezahlung erfolgt gleichzeitig mit der Auszahlung des Lohns zweimal im Monat.

Andere wichtige Steuern, die in der Ukraine erhoben werden, sind: Akzise, Umweltsteuer, Steuer auf die Gewinnung von Bodenschätzen, Importgebühren, Vermögensteuer.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Die Ukraine ist ein "junges" Land. Die Unabhängigkeit erlangte es erst im Jahr 1991. Früher war es eine der Republiken der Sowjetunion. Obwohl Ukrainisch die offizielle Landessprache ist, wird auch oft Russisch gesprochen. Man kann daher den Eindruck bekommen, dass es im Land zwei offizielle Sprachen gibt. Der Westen der Ukraine spricht überwiegend ukrainisch, den Süden und östlich von Kiew überwiegend russisch. Wenn ein Ausländer aber Ukrainisch lernt oder spricht, wird das mit Bewunderung aufgenommen, obwohl Ukrainer sehr gute Fremdsprachenkenntnisse besitzen und normalerweise keine Probleme mit der Verständigung mit Ausländern haben.

In der Ukraine sind die persönlichen Kontakte sehr wichtig. Auch im Geschäftsleben läuft sehr viel über Bekanntschaften. Compliance-Regeln sind den Leuten noch nicht so bewusst wie in den westlichen Ländern (z. B. Kundengeschenke nur bis 50 Euro Wert). Die Pflege die persönlichen Kontakte mit den Kunden ist sehr wichtig.

Die Ukrainer legen auch sehr viel Wert auf das Zwischenmenschliche. Es werden daher gern Geburtstage, Feste und der 8. März! (internationaler Frauentag) gefeiert. Als Führungskraft kann man diese Feste selbstverständlich nicht verbieten.

Die Unternehmen in der Ukraine sind hierarchisch orientiert. Die Mitarbeiter erwarten daher klare Anweisungen und Aufgabenstellungen, was noch den alten Zeiten geschuldet ist, wo der Direktor immer auch der Entscheidungsträger war. Die Mitarbeiter arbeiten meistens nicht selbstständig, sondern erfüllen ganz genau die Anweisungen der Vorgesetzten. Eine Eigeninitiative gibt es in den meisten Fällen nicht. Dennoch muss man die Mitarbeiter dazu ermutigen, selbstständig zu arbeiten und neue Ideen vorzuschlagen und umzusetzen.

Korruption ist in der Ukraine immer noch ein Thema. Seit der Maidan-Revolution beobachten wir aber wesentliche Verbesserungen in dieser Hinsicht.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

In der Ukraine ist das erste Kriterium für die Auswahl des Arbeitgebers meistens die Höhe der Vergütung. Ukrainische Arbeitnehmer machen sich über die Unternehmenskultur der jeweiligen Arbeitgeber keine Gedanken. Es ist daher wichtig, schon bei den Vorstellungsgesprächen die Werte und Normen, die im Unternehmen herrschen, anzusprechen. Die ukrainischen Mitarbeiter wechseln auch oft die Arbeitsplätze und identifizieren sich nicht mit dem Unternehmen.

Jeder Leiter einer Gesellschaft steht in der Ukraine vor der Aufgabe, ein Team zu bilden, das auf gleicher Linie mit der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft ist und langfristig eine Identität mit dem Unternehmen entwickelt. Daher ist es ist wichtig, dass die Mitarbeiter einen Einblick in die Unternehmenskultur in Deutschland erhalten und eine moderne Management- und Arbeitsorganisation lernen. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter an Schulungen, Seminaren, Konferenzen etc. bei den Muttergesellschaften im Ausland teilnehmen dürfen. Das erlaubt den Mitarbeitern nicht nur, die Unternehmenskultur besser kennenzulernen, sondern sich auch mit dem Unternehmen zu identifizieren. So wird auch das Bewusstsein der Mitarbeiter geschult, dass jeder Einzelne mit seinem Verhalten die Unternehmenskultur nach außen trägt und ein Aushängeschild für das Unternehmen darstellt.

Als Leiter der Gesellschaft muss man natürlich auch die Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Mitglieder des Unternehmens prägen, im Alltag vorleben.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

In der Ukraine bevorzugen es die ausländischen Gesellschaften, als Geschäftsführer einen Entsandten zu bestellen. Verglichen mit anderen Ländern ist die Ukraine immer noch ein Land mit einem höheren Grad an Korruption. Die Unternehmen, die in der Ukraine investieren, legen sehr großen Wert darauf, vor Ort eine Vertrauensperson zu haben. Von großer Bedeutung ist es auch, dass die Endsendeten meistens langjährige Erfahrung im Unternehmen haben und die Unternehmenskultur gegenüber den ukrainischen Mitarbeitern vorleben können. Die endsandten Führungskräfte sind meistens teurer als die lokalen (höhere Gehälter, Kosten der Entsendung der Familie wie Schul-, Wohnungs-, Reisekosten), aber sie bringen dem Unternehmen vor Ort entsprechenden Gegenwert. Es ist vor allem gewährleistet, dass die Compliance-Regeln, die im Stammhaus gelten, auch in der Ukraine eingehalten werden, die westliche Führungsstil herrscht und das Personal im Sinne der Unternehmenskultur geschult wird.

In der Praxis kommt es oft vor, dass nach einigen Jahren auch ukrainische Führungskräfte aufgebaut werden und diese später die ausländischen Führungskräfte ersetzen. Zu beachten ist dabei aber, dass das ein Prozess ist, der meistens mehrere Jahre in Anspruch nimmt – ein bestimmter Zeitrahmen, in dem potenzielle zukünftige Nachfolger im Management intensiv geschult werden, meistens auch mit mehrjährigen Aufenthalten in den Stammhäusern in Deutschland und im Ausland.

Entsandte Führungskräfte in der Ukraine tragen sehr große Verantwortung. Die Gesetzgebung, vor allem die Steuergesetzgebung, Buchhaltung und Wirtschaftsprüfung, unterliegt sehr häufigen Veränderungen. Die Steuerbehörden und andere staatlichen Behörden führen sehr oft unangemeldete Kontrollen in den Unternehmen durch. Die Leiter haften administrativ und strafrechtlich für alle Unregelmäßigkeiten. Es ist daher sehr wichtig, ein gutes Team von Mitarbeitern, Beratern etc. aufzubauen, um die Risiken zu minimieren.

In der Praxis bewähren sich die ausländischen Leiter sehr gut. Vor Ort werden sie sehr schnell mit den Besonderheiten des Marktes vertraut. Oft lernen sie sehr schnell die Sprache (Russisch oder Ukrainisch) und kommen sehr gut mit dem Personal und mit den Kunden aus, während sie ihre Unternehmen nach westlichen Standards leiten.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Die Gesetzgebung in der Ukraine unterliegt in allen Rechtsbereichen ständigen Veränderungen. Andererseits arbeiten die Behörden manchmal noch wie in alten sozialistischen Zeiten. Seit 2014 gibt es deutliche Verbesserungen bei der Arbeit der Behörden, dennoch muss man sich manchmal auf ein langes Verfahren einstellen. Die Behörden zeigen jedoch mehr Kooperationsbereitschaft als vor 2014, kommen schneller zu Entscheidungen und auch ihre Korruptionsanfälligkeit ist nicht mehr so hoch. Hier hilft in erster Linie Geduld und die Bereitschaft, auf eine endgültige Entscheidung in absehbarer Zeit zu bestehen.

Für ausländische Leiter ist es daher sehr schwierig, die Änderungen in der Gesetzgebung zu verfolgen. Viel wichtiger ist es aber, dass gute Berater zur Seite stehen, die das regulatorische Umfeld verstehen. Viele ausländische Unternehmen beschäftigen daher eigene Juristen oder arbeiten mit solchen zusammen.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

In der Ukraine ist es sehr wichtig, regelmäßige Wirtschaftsprüfungen durchzuführen, um einen genauen Einblick in die Geschäftsvorgänge zu bekommen. Die Unternehmen lassen die Wirtschaftsprüfung durch externe Dienstleister durchführen, oder sie bestellen

Merkposten

Änderungen in der Gesetzgebung verfolgen, um immer auf dem neusten Stand zu sein

Wirtschaftsprüfungen durchführen, um Unregelmäßigkeiten im Unternehmen sowie eine Haftung des Leiters der Gesellschaft zu vermeiden.

Man muss in der Ukraine nicht alles verstehen! Manche Vorgänge in der Ukraine sind für den westlichen Verstand nicht logisch. Meistens funktionieren sie aber dennoch in der Praxis, sodass man das gewünschte Ergebnis trotzdem erreicht.

in bestimmten zeitlichen Abständen Wirtschaftsprüfer aus den Stammhäusern. Nur so kann gewährleistet werden, dass es in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens zu keinen Unregelmäßigkeiten kommt.









Ungarn

Bereits vor der politischen Wende Osteuropas pflegte Ungarn gute Beziehungen zu seinen westlichen Nachbarn, welche im Zuge und nach der Wende weiter ausgebaut wurden. Für westliche Investoren wurde seinerzeit eine Vielzahl von Anreizen geschaffen, um die Ansiedlungsüberlegungen der Unternehmensgruppen günstig zu beeinflussen. Seitdem sind knapp drei Jahrzehnte vergangen. Der EU-Beitritt 2004 war insbesondere für Ungarns wirtschaftliche Entwicklung sicherlich ein Meilenstein und das Investitionsklima in Ungarn kann auch heute weiterhin als gut bezeichnet werden. Deutsche Unternehmen spielten schon immer eine besondere Rolle für die Entwicklung des Landes.

Eine Vielzahl deutscher Konzerne, unter anderem aus der Automobilindustrie, wie auch Mittelständler aus den verschiedensten Branchen hat ihre bestehende Präsenz in den letzten Jahren weiter ausgebaut. Nicht nur reine Fertigungsaktivitäten, Dienstleistungscenter usw. wurden im Lande aufgebaut, sondern eine Vielzahl an Unternehmen hat erhebliche Teile ihrer Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen nach Ungarn verlagert, was unter anderem auch auf das Vorhandensein entsprechender Fachkräfte hindeutet.

Neben den – im Verhältnis zu den westlichen Ländern – meist günstigen steuerlichen Rahmenbedingungen ist auch das rechtliche Umfeld ziemlich stabil und bietet eine verlässliche Grundlage für die wirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen.

Großes Potenzial birgt nach wie vor die Automobilbranche. Neben den Herstellern Audi, Mercedes-Benz, Opel und Suzuki haben sich auch viele deutsche Zulieferer in Ungarn angesiedelt; von Bosch über Knorr-Bremse bis hin zu Zollner sind von den namhaften Unternehmen nahezu alle auch in Ungarn vertreten. An den Produktionsstandorten der Automobilproduzenten haben sich inzwischen stabile Cluster gebildet; es bestehen lokale Kooperationen mit Schulen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Zwar haben sich in den letzten Jahren eingreifende Gesetzgebungsmaßnahmen der Regierung – wie Sondersteuern für Banken, Versicherungen, Energieversorger und Handelsketten – negativ auf das Geschäftsklima ausgewirkt, diese wurden mittlerweile aber zum Teil wieder aufgehoben oder gemildert, und es wurden weitere Anreize für Ansiedlungen geschaffen.

Auch laut verschiedener Umfragen der letzten Jahre zählt Ungarn zu den beliebtesten Standorten in Osteuropa. Als Argument für ein Engagement werden oft Kostenvortei-

le, unter anderem bei den Lohnkosten, sowie die gute Infrastruktur, das Bildungswesen und die gesetzlichen Rahmenbedingungen erwähnt, auf welche wir in den folgenden Abschnitten noch näher eingehen werden.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Die deutschsprachige Kultur ist seit Jahrhunderten in Ungarn vertreten. Bereits vor der Zeit der österreich-ungarischen Monarchie haben sich deutsche Familien in Ungarn angesiedelt und ihr Brauchtum mitgebracht und gepflegt. Zwar erfolgte eine große Umsiedlungswelle und Vertreibung nach dem Zweiten Weltkrieg, welche annähernd 200.000 Deutschstämmige betraf, die Kultur und Gebräuche blieben allerdings vielerorts erhalten und leben weiter.

Neben Englisch zählt Deutsch zu den bevorzugten Fremdsprachen. In allen größeren Städten findet man deutsche Kindergärten und Schulen, in denen Deutsch nicht nur als Fremdsprache unterrichtet wird, sondern teilweise die zweite Unterrichtssprache darstellt. Die in Ungarn ansässigen deutschen Unternehmen unterhalten oder unterstützen eine Vielzahl von Bildungseinrichtungen, und es sind mitunter auch eigene Lehrgänge an Hochschulen eingerichtet worden. Die Form der Berufsausbildung wird von der ungarischen Regierung seit einigen Jahren und anhand mittlerweile erzielter positiver Erfahrungen auf ein duales Ausbildungssystem nach deutschem Muster umgestellt.

Bereits zu Anfang der 1990er-Jahre wurde eine Vielzahl der großen Staatsunternehmen privatisiert und weitreichende wirtschaftliche Reformen eingeleitet. In Ungarn sind mittlerweile mehr als 1000 deutsche Unternehmen ansässig, die über 200.000 Mitarbeiter beschäftigen und für einen erheblichen Anteil der Ausfuhren verantwortlich sind. Die als typisch deutsch betrachteten Eigenschaften im Geschäftsleben sind somit bekannt und man findet durchaus Mitarbeiter, die bereits für ein deutsches oder anderes internationales Unternehmen tätig waren. Viele deutsche oder österreichische Mitarbeiter, die häufig als Entsandte ihrer Unternehmen in Ungarn leben und arbeiten, sind sozial gut vernetzt und haben sich über die entsprechenden Außenhandelskammern sowie über die diesen nahestehenden Vereinigungen zu einer bedeutenden Community zusammengeschlossen. Bedeutende Industriestandorte sind der Raum Budapest, die Grenzregion zu Österreich sowie die Umgebung der größeren Städte.

Waren die Ungarn in der Vergangenheit eher heimatverbunden und familienbezogen, so ist seit einigen Jahren die Bereitschaft, im Ausland zu arbeiten – unter anderem wegen den besseren Verdienstmöglichkeiten – erheblich gestiegen. Viele Ungarn aus der Grenzregion zu Österreich haben eine Tätigkeit auf der anderen Seite der Grenze aufgenommen, andere sind wegen der besseren Bedingungen bspw. in westliche EU-Länder gezogen. Dies und die weitere Ansiedlung von neuen Unternehmen sowie der Ausbau von bestehenden Standorten führten in vielen Regionen bereits zu einem Fachkräftemangel, dem die Regierung durch gezielte Maßnahmen, unter anderem durch die Erweiterung der dualen Ausbildung und die Reduzierung der Anzahl der Staatsbediensteten, entgegenzuwirken versucht.

Die aktuelle Regierungskoalition aus Fidesz-KDNP mit Ministerpräsident Orbán an der Spitze ist laut Umfragen noch immer die beliebteste politische Gruppierung in Ungarn. Politisch gesehen gibt es wegen der Vorgehensweise der Regierung z. B. in Fragen der Flüchtlings- und Migrationspolitik, dem Schutz der Außengrenzen und Fragen der Rechtsstaatlichkeit unter anderem auf EU-Ebene sicherlich Diskussionsbedarf. Insgesamt betrachtet kann allerdings betont werden, dass eine stabile Regierung vorhanden ist, welche bestrebt ist, die wirtschaftlichen Beziehungen zu den Nachbarländern zu vertiefen und auszubauen.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Eine Vielzahl ungarischer Arbeitnehmer arbeitet bereits bei global ausgerichteten Unternehmen und ist mit den üblichen westlichen Unternehmenskulturen vertraut. Eine Machtdistanz der Mitarbeiter wie noch zu Zeiten des Sozialismus ist seit Langem und auch durch den Generationswechsel überwunden, wie auch die alte ungarische Unternehmenskultur einer lebenslangen Daueranstellung und die früher geringe Mobilitätsbereitschaft.

Seit der Wende ist bereits die zweite Generation in den Arbeitsmarkt eingetreten. Viele von ihnen haben bereits Erfahrungen bei internationalen Unternehmensgruppen gesammelt, haben am Aufbau von Unternehmen mitgewirkt oder waren bereits einige Jahre im Ausland tätig. Die generell hohen Anforderungen sowie die Ausgestaltung eines Berichtswesens und Kontroll- und Risikomanagements sollten somit auch keine Unbekannten mehr für Bewerber und Mitarbeiter sein. Ungarische Führungskräfte mit Fachkompetenz, Kundenorientierung und sozialem Einfühlungsvermögen sollten somit durchaus zu finden sein.

Ungarische Mitarbeiter sind durchaus erfinderisch, lernwillig und in der Lage, mitzudenken und eigene Ideen einzubringen. Die Regierung fördert die Entwicklung des Ausbildungssystems durch eine nicht rückzahlbare Beihilfe für Unternehmen, die Ausbildungsplätze sichern und entwickeln. Das Ziel ist, die Anzahl der Auszubildenden mit Studienverträgen zu erhöhen. Dadurch würden mehr Auszubildende eine perfekte, topaktuelle und technologiebasierte Ausbildung erhalten und können gleichzeitig die Kultur und die Funktionsweise eines Unternehmens von innen kennenlernen.

Eine Vielzahl von Großunternehmen mit deutschem Hintergrund hat bereits eigene Bildungszentren in den Ansiedlungsregionen errichtet, welche auch von betriebsfremden Kindern und Jugendlichen besucht werden können. Neben Bildungsangeboten vom Kindergarten bis zum Abitur stehen beispielsweise in Städten wie Győr oder Kecskemét weiterführende Angebote der dualen Berufsausbildung an Fachschulen und Universitäten zur Verfügung, welche teils auch durch Steuerermäßigungen gefördert werden.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Deutsche Unternehmen können in Ungarn durchaus Mitarbeiter finden, die aufgrund ihrer Ausbildung und des Werdegangs in der Lage sind, als Mitglied des Managements Führungsaufgaben zu übernehmen. Die Ausbildung an den Schulen, Hochschulen (mit Praxisseminaren) und auch die Berufsausbildung in Form der eingeführten dualen Ausbildung fördern die Aneignung einer unternehmerischen Denkweise und eine frühzeitige Integration in das Berufsleben.

Ungarische Mitarbeiter mit Führungsaufgaben im Management sind in der Lage sein, sich auf die Besonderheiten des Unternehmens und dessen Anforderungen in den verschiedenen Bereichen (z. B. Geschäftsprozesse, Qualitätsmanagement, Controlling) einzustellen und sich diese anzueignen. Allerdings sollte eine sorgfältige Auswahl der Kandidaten erfolgen, da nach der Wende viele Führungspositionen zu vergeben waren und nicht alle mit dem am besten geeigneten Personal besetzt werden konnten. Die Entsendung eines deutschen Managers für einen längeren Zeitraum, der die Unternehmenskultur kennt, dürfte bei der großen Auswahl unter den hiesigen Kandidaten nicht unbedingt erforderlich sein. Mittlerweile sind auch viele Deutsche in Ungarn ansässig, die sich hier dauerhaft niedergelassen haben. Somit besteht die Möglichkeit, auch aus diesem Kreis geeignete Mitarbeiter zu finden, z. B. für den Aufbau eines Unternehmens oder für die Besetzung von Führungspositionen.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Im Folgenden stellen wir die aktuell wichtigsten regulatorischen Gegebenheiten in Ungarn kurz dar.

Gesellschaftsformen

Die Regelungen des ungarischen Gesellschaftsrechts wie auch des ungarischen BGB sind mit den deutschen Bestimmungen vergleichbar. In Ungarn stehen einem Gründer alle wesentlichen aus Deutschland bekannten Rechtsformen zur Verfügung, wie die AG, GmbH und KG. Es existiert ein gut funktionierendes und elektronisch zugängliches Handelsregister; so kann der Antrag auf Gesellschaftsgründung durch den vorgehenden Rechtsanwalt elektronisch dem zuständigen Registergericht übermittelt werden. Nach der Unterzeichnung der Gründungsdokumente vor einem ungarischen Rechtsanwalt ist ein gesondertes Aufsuchen eines ungarischen Notars nicht erforderlich. Werden die Gründungsunterlagen dagegen im Ausland unterzeichnet, sind unter anderem die Unterschriften vor einem Notar zu beglaubigen; werden sie in Deutschland unterzeichnet, ist zusätzlich eine Apostille einzuholen.

Erwerb von Immobilien

Für die im ausländischen Eigentum bzw. Teileigentum stehenden Gesellschaften mit Sitz in Ungarn ist der Erwerb von "nicht-fruchtbarem" Boden ohne Genehmigung uneingeschränkt möglich. Für denkmalgeschützte Immobilien bestehen allerdings bestimmte Vorkaufsrechte und Genehmigungspflichten, und für land- und forstwirtschaftliche Nutzflächen gelten gesonderte Bestimmungen, auf die wir hier nicht gesondert eingehen. Im Grundsatz sind in Ungarn land- und forstwirtschaftliche Flächen nicht verkehrsfähig.

Mit dem Kaufvertrag und der Eintragung im Grundbuch erhält der Käufer das Eigentumsrecht an der Immobilie. Voraussetzung für die Eintragung ist die notarielle Beurkundung des Vertrages oder die Gegenzeichnung durch einen ungarischen Rechtsanwalt. Die vorherige Eintragung eines "Randvermerks" (entspricht der deutschen Vormerkung) ist möglich.

Auf Immobilienkäufe fällt eine sogenannte "Vermögensübertragungsgebühr" an, die mit der deutschen Grunderwerbssteuer vergleichbar ist und bis zu vier Prozent des Verkehrswertes ausmachen kann. Der Verkehrswert ist nicht unbedingt identisch mit dem Kaufpreis der Immobilie, er kann vom Finanzamt abweichend vom Kaufpreis festgelegt werden.

Arbeitsrecht

Das ungarische Arbeitsgesetzbuch wurde zuletzt 2012 wesentlich überarbeitet und bietet gegenüber der vorherigen Fassung einen größeren Spielraum für Individualvereinbarungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Die Gestaltungsfreiheit der Vertragsparteien wurde gestärkt und das Gesetz enthält nur hinsichtlich grundlegender Garantien des Arbeitsverhältnisses zwingende Regeln. Zahlreiche Detailregelungen des vorherigen Arbeitsgesetzbuches wurden gestrichen oder durch die Wahl eines geänderten Wortlautes abgemildert. Wichtige Änderungen betrafen die Feststellung der ordentlichen und außerordentlichen Arbeitszeiten, die Höhe der Lohnzulagen, die Aufhebung des Arbeitsverhältnisses sowie die Schadensersatzpflicht des Arbeitnehmers und weitere Regelungen zur Arbeitnehmerüberlassung.

Buchhaltung/Rechnungswesen

Gemäß dem ungarischen Rechnungslegungsgesetz sind die Unternehmen zur doppelten Buchführung verpflichtet. Auch Zweigniederlassungen von Unternehmen mit ausländischem Sitz in Ungarn gelten als Unternehmen im Sinne des Gesetzes. Die Buchführung muss in ungarischer Sprache erfolgen. Seit dem Geschäftsjahr 2016 bzw. 2017 besteht für eine Vielzahl von Gesellschaften die Möglichkeit, die Geschäftsbücher anhand der IFRS-Standards zu führen, so z. B. dann, wenn die Konzernobergesellschaft ihren Gruppenabschluss anhand dieser Standards erstellt, und obwohl in Ungarn der Forint die offizielle Währung ist, können die Bücher in Euro geführt werden. Somit müssen in vielen Fällen keine zwei Abschlüsse mehr erstellt werden. Nach der Wende wurden seinerzeit insbesondere die deutschen Buchführungsprinzipien übernommen, allerdings erfolgte seitdem eine Annäherung an die IFRS-Richtlinien.

Steuern und Abgaben

Das ungarische Steuersystem entwickelte sich in den vergangenen Jahren zu einem der wettbewerbsfähigsten in Mittel- und Osteuropa.

Die Körperschaftssteuer für Unternehmen liegt in Ungarn seit dem 1. Januar 2017 bei nur noch neun Prozent. Dieser Steuersatz könnte durchaus für das eine oder andere international agierende Unternehmen attraktiv sein und bei einem ansonsten stimmigen Gesamtbild die Entscheidungsfindung zugunsten des Standorts Ungarn positiv beeinflussen.

Die Höhe der Gewerbesteuer kann bis zu zwei Prozent der Umsatzerlöse, abzüglich Wareneinsatz, Materialeinsatz usw. betragen, wobei zu berücksichtigen ist, dass bei der Ermittlung der Bemessungsgrundlage der Wareneinsatz und sonstige Aufwendungen nicht in allen Fällen voll abzugsfähig sind.

Eine sogenannte Grund-/Gebäudesteuer kann von den Gebietskörperschaften erhoben werden, ob überhaupt und in welcher Höhe variiert zum Teil aber erheblich. Der generelle Umsatzsteuersatz beträgt 27 Prozent, der ermäßigte 18 Prozent und für gewisse Lebensmittel, medizinische Mittel, Publikationen usw. gilt ein Steuersatz von 5 Prozent.

Privatpersonen entrichten eine Einkommensteuer (flat-tax) von 15 Prozent. Für ausländische Arbeitnehmer kann es steuerlich interessant sein, in Ungarn zu arbeiten. Sie kommen in den Genuss der günstigen flat-tax und bleiben bei einer mittelfristigen Beschäftigung dennoch in ihrem Herkunftsland sozialversichert. Allerdings können in Ungarn im Rahmen der Einkommensteuerermittlung kaum Werbungskosten und Sonderausgaben berücksichtigt werden. Andererseits besteht aber die Möglichkeit, den Mitarbeitern anhand des sogenannten "Cafeteria Systems" steuer- und abgabenbegünstigt gewisse Beträge und Leistungen zu überlassen.

Der Arbeitgeberanteil an den Sozialabgaben wurde weiter gesenkt und beträgt 2018 noch 19,5 Prozent.

Der allgemeine gesetzliche Mindestlohn beträgt 2018 brutto 138.000 HUF/Monat (= 445 Euro bei einem Wechselkurs von 310 HUF/EUR) und der garantierte Mindestlohn für qualifizierte Mitarbeiter brutto 180.500 HUF/Monat (= 582 Euro).

Bei der Standortwahl können einige wenige Kilometer maßgeblich für die Berechtigung zum Bezug von Fördermitteln sein. Während im Großraum Budapest kaum mehr Fördergelder bewilligt werden, ergeben sich in strukturschwächeren Regionen häufig gute Möglichkeiten. Bei Fördermitteln besteht ein deutliches West-Ost-Gefälle mit dem stark entwickelten Westungarn, der Hauptstadt Budapest und dem eher struktur-schwachen Ostungarn.

Investoren, die sich in begünstigten Gewerbezonen ansiedeln, stehen häufig – neben der Möglichkeit staatlicher Fördermittel – unter anderem lokale Steuerermäßigungen zu. Deshalb sollten rechtzeitig mit den Gemeinden möglicher Standorte Gespräche geführt werden.

Die meisten in Ungarn angesiedelten deutschen Unternehmen schätzen den Standort. Nicht nur die geographische Nähe zum Heimatmarkt, sondern unter anderem das regulatorische Umfeld, die niedrigen Unternehmenssteuern, die Infrastruktur und das Lohnund Ausbildungsniveau machen Ungarn zu einem attraktiven Investitionsstandort.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Die meisten der vorhandenen Steuerungs- und Überwachungsinstrumente können sicherlich auch bei einer ungarischen Auslandsgesellschaft implementiert und angewendet werden, gewisse lokale Besonderheiten sind dabei aber stets zu berücksichtigen. Für eine Vielzahl der Steuerungs- und Überwachungssysteme bildet das Zahlenwerk der Buchhaltung und des Rechnungswesens die Grundlage. Da der Inhalt dieser Zahlenwerke z. B. wegen unterschiedlicher Bilanzierungs-, Ausweis- und Bewertungsvorschriften der einzelnen Länder voneinander abweichen kann, werden für die Vergleichbarkeit und korrekte weitere Verarbeitung Anpassungen erforderlich.

Das ungarische Rechnungswesen baut auf den deutschen Standards auf, inzwischen ist aber bereits eine Tendenz hin zu den IFRS-Standards zu beobachten.

Für die Führungsebene sollten erfahrene einheimische Manager eingestellt werden. Diese kennen die landesspezifischen Gegebenheiten, Vorschriften und Wünsche/Vorstellungen der Kunden und Mitarbeiter. In Ungarn gibt es z. B. eine Vielzahl von Möglichkeiten, den Mitarbeitern Leistungen steuer- und sozialabgabenfrei oder zumindest vergünstigt zukommen zu lassen. Von diesen sollte man Gebrauch machen, da diese bis zu 20 Prozent der Nettobezüge in den unteren Lohngruppen ausmachen können. Lokale Führungskräfte verfügen auch häufig über gute Kontakte und Beziehungen, die für den Markteintritt oder den weiteren Ausbau der Geschäftsaktivitäten nützlich sein können.

Merkposten

Mit den Gemeinden über lokale Ansiedlungsmöglichkeiten verhandeln.

Jeweils die aktuelle Situation der EU- und Landesförderungen berücksichtigen.

Sorgfältige Auswahl der lokalen Führungskräfte unter Berücksichtigung landestypischer Gegebenheiten.

Ausnutzung der Möglichkeiten von Lohnersatzleistungen ("Cafeteria", usw.).

Vor Einführung von Steuerungs- und Überwachungssystemen genaue Analyse der Basisinformationen.

Rechtzeitig einen Berater zu Rate ziehen, der sich im Lande auskennt.





VEREINIGTE STAATEN VON AMERIKA (USA)

Vereinigte Staaten von Amerika (USA)

Quick Facts:

- · 325 Millionen Einwohner (Rang 3 in der Welt)
- größte Volkswirtschaft der Welt (BIP 19,362 Milliarden US-Dollar)
- Größter Importeur (2,25 Billionen US-Dollar)
- zweitgrößter Exporteur (1,45 Billionen US-Dollar)

"Deutschland ist ein großartiges Land, ein Herstellerland", sagte Präsident Trump kürzlich in einem Interview der Bild Zeitung. Er fügte aber hinzu: "Tatsache ist, dass Ihr den USA gegenüber sehr unfair wart. Es besteht keine Gegenseitigkeit."

Allgemeiner Überblick

Kaum ein anderes Land hat im vergangenen Jahr mehr Aufregung verursacht als die USA unter der Präsidentschaft von Donald Trump. Reißerisch und plakativ werden politische und wirtschaftspolitische Ziele verquickt, und unter Verwendung von Schlagworten und Androhung von Konsequenzen werden ehemals freundlich gesinnte und enge Verbündete, politische und stark vernetzte Geschäftspartner verschreckt. Eine gewisse Unsicherheit, die als Nächstes auf die Agenda kommt, hinterlässt nicht gerade einen starken und nachhaltigen Eindruck, dass die größte Volkswirtschaft der Welt ein verlässlicher und stabiler Partner bleibt.

Auf der anderen Seite des Atlantiks wird dies sehr irritiert und verstört aufgenommen, und man erhält nicht den Eindruck, dass Zentraleuropa, insbesondere Deutschland, eine deutliche Position beziehen kann oder fest zusammensteht.

Die US-Wirtschaft wächst auch unter Trump weiter, sogar stärker als erwartet, die Börsen honorieren den vermeintlichen Aufschwung, und die Konsumenten haben in das tägliche Leben hohes Vertrauen und zeigen Zuversicht, auch wenn sich die Zustimmung auf der politischen Ebene sehr spaltet.

Rödl&Partner beobachtet eine signifikante Zunahme von Gründungs- und Erweiterungs-Investitionstätigkeiten europäischer Unternehmen. Zudem vergrößern zahlreiche Unternehmen ihre Vertriebsgesellschaften oder/ und bauen eine eigene Produktion in den USA auf. Niedrigere Arbeitskosten, einfachere Kündigungsverfahren und ein anhaltender oder gar steigender Konsum sind gute Argumente, in den USA zu investieren oder zu expandieren.

Die deutschen Produkte genießen immer noch eine ausgesprochen herausragende Stellung im Markt, sowohl bei Konsum- als auch bei Investitionsgütern. Die deutschen Produkte stehen synonym für hohe Qualität, gutes Design, Wertstabilität, Haltbarkeit und zunehmend für Innovation. Die Nachfrage ist hoch und der Wechselkurs war zuletzt deutlich stabiler als noch vor einigen Jahren, als der US-Dollar eine anhaltende Talfahrt hinlegte, wobei größere Schwankungen inzwischen periodisch auftreten. Immer noch eine gute Voraussetzung, den Sprung über den Teich zu wagen und sich einen Anteil am Markt zu erwirken.

Die starke Nachfrage führt dazu, dass die Tochtergesellschaften in einigen Industrien weit schneller und stärker wachsen als die Muttergesellschaft. Als Beispiel sei die BMW-Fabrik in Spartenburg, SC angeführt, die zum größten BMW-Produktionswerk der Welt entwickelt wurde; ca. 411.000 Fahrzeuge oder mehr als ein Fünftel aller produzierten BMW liefen hier 2016 vom Band (Pressemitteilung, 26.06.2017), Tendenz steigend. Die dort produzierten Automobile haben den Top-Rang beim Export erklommen, 70 Prozent Exportanteil aus den USA, was BMW zum größten Kfz-Exporteuer der USA macht, was aber in der Twitter-basierenden Kommunikation des Präsidenten etwas übergangen wurde.

Rödl & Partner empfiehlt, bei zukünftigen Investitionen neben der umfassenden Betrachtung von harten Faktoren, wie idealer Standort, Gesellschafts- und Finanzierungsform, von Anfang an weichen Faktoren wie z. B. den Unterschieden in der Arbeitskultur die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken. Auch wenn die Steuerreform, zu der weiter unten noch mehr Details angeführt werden, die Subventionen und Gratis-Grundstücksgaben der Gemeinden oder Staaten nun versteuert, so bleibt weiterhin der Anreiz, in den USA zu investieren. Wir helfen Ihnen, den richtigen Weg zu gehen.

Mit über 80 Deutsch sprechenden Mitarbeitern ist Rödl & Partner seit über 40 Jahren auf die Betreuung von deutschen Unternehmen in den USA spezialisiert. Sieben Kanzleien mit über 240 Mitarbeitern betreuen Mandanten in den gesamten USA, einschließlich der Westküste: Atlanta/Georgia, Birmingham/Alabama, Charlotte/North Carolina, Chicago/Illinois, Greenville/South Carolina, New York City und Houston/Texas.

In den USA bieten wir aus berufsrechtlichen Gründen keine Rechtsberatung an, stellen aber gerne den Kontakt zu US-Rechtsanwaltsgesellschaften mit deutschsprachigen Ansprechpartnern in jeder Region und mit industriespezifischem Hintergrund her.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIOKULTURELLE UMFELD

Die Erfolgsgeschichte der BMW Group in den USA wäre beispielsweise nicht möglich ohne die Offenheit und Warmherzigkeit der Bevölkerung und dem hohen Interesse der gewählten Repräsentanten im Bundesstaat South Carolina und dessen angrenzender Regionen. Gerade in den südlichen Bundesstaaten intensivierten sich die Anstrengungen, durch verstärkte Ansiedlung neuer Fertigungs- oder Montagebetriebe der heimischen Bevölkerung mehr Beschäftigungsmöglichkeiten zu bieten und wirtschaftlich mit dem weitaus stärkeren Westen, Norden und Nordosten mitzuhalten. Die Wirtschaft in den nördlicheren, dichter bevölkerten Bundesstaaten und an den beiden Küsten ist historisch stärker und nachhaltiger gewachsen, hatte eine auf die unzähligen Talente aus heimischen Hochschulen aufbauende Industrie angesiedelt und in den letzten Jahren vor allem in den Bereichen Technologie, Software und digitale Wirtschaft nochmals Fahrt aufgenommen, aber sie weist auch die höheren Lebenshaltungs- und Arbeitskosten auf.

Die Arbeitskultur in den Vereinigten Staaten ist geprägt vom Arbeitseinsatz, Willen und Glauben an die eigenen Fähigkeiten und den kurzfristigen Erfolg seitens einer durch Hochschulen, aber auch durch Immigration zunehmend internationaler werdenden Erwerbsbevölkerung. Hier kann es auch jemand, der entweder keine oder eine ausländische Hochschule besucht hat, schaffen, ein großes Unternehmen zu leiten.

Zu beobachten ist ferner, dass es einen hohen Gründungswillen, also ein Entrepreneurship gibt, das schon in der Hochschule gelehrt wird und die Wege vieler erfolgreicher Start-up-Unternehmen vorzeichnet. Nordamerika ist immer noch die Wiege vieler sehr erfolgreicher und global agierender Unternehmen, die jedes für sich ihre Branche geprägt haben (z. B. Amazon, Apple, Google, Facebook) wie kein anderes auf der Welt und alle Schwergewichte an den Börsen darstellen. Im Gegenzug gibt es keine so ausgeprägte mittelständische familiengeführte Unternehmenskultur wie in Deutschland, wobei es schon zahlreiche erfolgreiche, immer noch in Familienbesitz befindliche Großunternehmen gibt (z. B. Berkshire Hathaway, Marriott, Walmart).

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Eine grundlegende Beobachtung in Nordamerika ist, dass alle Mitarbeiter häufig in Einheitskleidung oder wenigstens einheitlichen Poloshirts oder Hemden anzutreffen sind.

Unternehmenstrachten bzw. uniformen sind eher Standard und zeigen auch optisch die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber, auch wenn das nicht allgemein auf die Loyalität mit dem Unternehmen übertragen werden kann. Während diese hoch ist, solange man Mitarbeiter ist, kann sich die Situation bei einem Headhunter- oder besseren Stellenangebot schnell ändern. Deutsche Unternehmen in den USA nehmen die Uniformierung gerne auf, ist sie doch vor allem im gewerblichen und gastronomischen Bereich auch weltweit ganz gebräuchlich, aber es bleibt festzuhalten, dass die deutschen Unternehmen, die ihre Philosophie und Kultur auch in die Tochtergesellschaften hineintragen und für alle Ebenen transparent halten, weitaus erfolgreicher agieren und eine Art weltweites Teamwork etablieren. Werte, Tugenden, Qualitätsbewusstsein, Fähigkeiten und den Kunden in den Mittelpunkt stellen, das sind die wesentlichen Grundwerte, welche deutsche Unternehmen und ihre Führung im Ausland ausmachen. Daher verwundert es nicht, dass die weit überwiegende Anzahl an Familien- und mittelständischen Unternehmen auch gestandene Mitarbeiter in Management- oder Schlüsselpositionen entsenden, um mit ihnen den Stallgeruch des Mutterhauses mitzugeben.

Wenn dann noch die unternehmerische Freiheit, die Amerikaner so gern vertreten, und weitre Verkaufstalent und Ehrgeiz beim US-Personal dazukommen, steht einem erfolgreichen US-Geschäft nichts mehr im Weg.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Die folgende Aussage trifft den Nagel auf den Kopf: "Americans say: we fix it, Europeans and especially Germans say we solve the problem." Amerikaner packen einfach an und reparieren, Europäer und speziell Deutsche analysieren ein Problem und wollen es vollumfänglich lösen. Neben dem grundsätzlichen Ansatz, erst einmal alles anzuschauen, zu diskutieren und zu analysieren und eine möglichst komplexe und jede Situation adressierende Lösung zu erarbeiten, unterscheidet sich das Management in den USA vor allem durch Machertypen, rhetorisch gut aufgelegte Verkäufer und Problemlöser, die zuhauf eine schnelle und günstige Lösung einem langfristigen Ansatz mit Verbesserung vorziehen.

Bedingt durch die unterschiedlichen Bildungs- und Entlohnungssystemen ist eine Art von Management herangewachsen, dem kurzfristige Lösungen näherstehen als lang angelegte Vorbereitungen, die sich vermutlich erst in einer in der Zukunft liegenden Zeitperiode auszahlen. Problematisch ist hier, dass viele mittelständische Tochtergesellschaften von Familienunternehmen die Gehaltsvorstellungen hervorragend ausgebildeter lokaler Manager nicht erfüllen können oder wollen; oft wäre das US-Managergehalt höher als das eines deutschen Gruppenvorstands oder Geschäftsführers. Daher bleibt oft nur eine

zweite Ebene von lokalen Managern, die vor allem dann ein Alleinstellungsmerkmal haben, wenn sie entweder über das Englische hinausgehende Sprachkenntnisse aufweisen, oder durch umfangreiche Reisetätigkeiten eine internationale Erfahrung mitbringen, oder die bereits in einer ähnlichen Funktion im In- oder Ausland gearbeitet haben. Problematisch für deutsche Manager ist häufig die Selbstüberschätzung des lokalen US-Managements mit einem oft durch Verträge lange an das Unternehmen gebundenen und bei Fehlschlägen nur mit einer Abfindung zu entlassenen Personal. Damit das Mutterhaus auch hinreichend repräsentiert ist und allseits über die Fortentwicklung bei der Tochtergesellschaft informiert ist und die Anweisungen aus der Zentrale zeitnah und sinngerecht umgesetzt werden, haben die deutschen Unternehmen überwiegend mindestens eine, wenn nicht mehrere Managementfunktionen durch Entsendung bereitgestellt.

Immer mehr deutsche Konzernunternehmen und Tochtergesellschaften haben die Ausbildung zu einem Standortvorteil umgekehrt und eigene Ausbildungsstätten und Lehrgänge entwickelt, oder sich in Zusammenarbeit mit der Außen-Handelskammer zusammengeschlossen und bieten eine überbetriebliche mehrjährige, zumeist handwerkliche, Ausbildung an, die der deutschen Lehrlingsausbildung oder auch der Berufsakademie nachempfunden sind. Diese Einrichtungen werden zum Teil mit lokalen Hochschulen und Ausbildungszentren gekoppelt und garantieren eine auf deutschem Niveau liegende Ausbildung, den Austausch der Mitarbeiter (mit dem Stammhaus) zur Weiterbildung sowie eine weitaus bessere Qualität bei der Fertigung, verbunden mit der Möglichkeit einer Ausbildung, ohne College oder Hochschule besucht zu haben, und trotzdem einen Karriereweg zu bieten.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Aufgrund gewisser Ähnlichkeiten im Gesellschaftsrecht, wie z. B. das Vorhandensein von Personengesellschaften (GP, LLC, LP, LLP und LLLP) und Kapitalgesellschaften (Synonym Inc., Corp. oder auch Ltd.), wird schnell vermutet, dass das Steuerwesen auch gewisse Ähnlichkeiten aufweist.

Da zwei verschiedene Einkommenssteuern erhoben werden, die Federal Income Tax (erhoben vom Staat) und die Staatssteuern – die sogenannten State Income Tax (erhoben von dem oder den jeweiligen Bundesstaaten) – wird das Steuerwesen ungleich komplizierter als in Deutschland. Auch bei Vorliegen des Doppelbesteuerungsabkommens (DBA) mit Deutschland kann es durchaus bei grenzüberschreitenden Transaktionen zu einer Besteuerung auf Staatenebene kommen, da nicht alle Steuerarten im DBA mit Deutschland eingeschlossen sind, denn die Bundesstaaten sind nicht an das DBA gebunden und

können gegebenenfalls ihre State Income Tax erheben, was somit einer Doppelbesteuerung von Teilbereichen des Einkommens gleichkommt.

Der US-Senat und das US-Repräsentantenhaus haben ihre Entwürfe zur grundlegenden Reform des US-Steuerrechts auf Bundesebene konsolidiert und Präsident Trump hat seine Unterschrift am 22. Dezember 2017 geleistet – damit konnten die Gesetzesänderungen am 1. Januar 2018 in Kraft treten (mit Ausnahme der Deemed Repatriation Tax – Rückführungssteuer auf im Ausland angesammeltes Geldvermögen und liquide Anlagen von US-Firmen, die bereits für den Bilanzstichtag 31. Dezember 2017 Anwendung fand). Die Steuergesetze der US-Bundesstaaten werden durch das US-bundesrechtliche Steuerreformgesetz nicht geändert.

Mit der Steuerreform in den USA sinkt die Bundeskörperschaftssteuer drastisch von 35 auf 21 Prozent vor Staatssteuern, was von der Wirtschaft euphorisch aufgenommen wurde und zur Verstärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes USA beitragen wird.

Stimulierend für die Wirtschaft wird die 100-prozentige Sofortabschreibung für neue und gebrauchte bewegliche Wirtschaftsgüter des Sachanlagevermögens wirken, die alle Anschaffungen bzw. Inbetriebnahmen nach dem 27. September 2017 bis zum 1. Januar 2023 sofort als abzugsfähige Betriebsausgabe steuerlich geltend machen kann. Allerdings dürfen diese Anschaffungen nicht von verbundenen Unternehmen oder Personen bezogen worden sein, um die sofortige Amortisation in Anspruch zu nehmen. Ein weiteres Hauptelement der Reform ist der Wechsel zum Territorialprinzip der Besteuerung, denn Dividenden, bezogen von ausländischen Tochtergesellschaften, werden nun von der US-Besteuerung freigestellt; im Gegenzug entfällt die Anrechnung von im Ausland gezahlter Steuern bei der Ermittlung der inländischen Steuerschuld.

Viele ausländische Unternehmen haben den Verzicht auf die protektionistische Importsteuer, oder "Border Adjustment Tax", begrüßt, allerdings wurde die sogenannte "Base Erosion and Anti-Abuse Tax", kurz "BEAT" genannt, eingeführt, die bestimmte Zahlungen (vornehmlich Lizenzen und Managementgebühren) der US-Tochtergesellschaft an mit ihr mit mehr als 25 Prozent verbundene Gruppenunternehmen betrifft.

Ferner hat als Gegenmaßnahme zur Finanzierung der Steuersatzsenkung eine Art Zinsschranke Einzug gehalten, die die Höhe der abzugsfähigen Zinsen für Bank- oder Gruppenkredite auf 30 Prozent des sogenannten angepassten steuerlichen Einkommens beschränkt (Definition ähnlich dem EBITDA), anzuwenden von Unternehmen mit mehr als 25 Millionen US-Dollar Gesamtleistung.

Der Verlustvortrag ist nun ab dem Veranlagungsjahr 2018 unbegrenzt möglich, pro Jahr aber nur auf jeweils 80 Prozent des Verlustvolumens begrenzt, der 2-jährige Verlustrücktrag wurde abgeschafft, mit wenigen Ausnahmen für Landwirtschaft und Versicherungs-unternehmen.

Natürliche Personen als Gesellschafter einer transparenten US-Personengesellschaft erhalten einen 20-prozentigen Freibetrag der zulässigen US-Einkünfte aus Gewerbebetrieb, allerdings begrenzt durch 50 Prozent der Lohnsumme des Gewerbebetriebes oder 25 Prozent der Lohnsumme zuzüglich 2,5 Prozent der Anschaffungs- und Herstellungskosten für bestimmte Vermögensgegenstände begrenzt. Verluste können auf das nächste Steuerjahr vorgetragen werden. Gewinne oder Verluste aus dem Verkauf eines Anteils gelten als in den USA steuerpflichtige Einkünfte ("effectively-connected income"), als ob das Unternehmen alle seine Vermögenswerte am Tag der Übertragung des Anteils verkauft hätte (trat bereits am 27. November 2017 in Kraft).

Ferner wurde das Paket mit einigen weiteren Anpassungen flankiert, die z. B. weiterhin Vergünstigen für Forschung und Entwicklung beinhalten, aber die ungeliebte "Alternative Minimum Tax, kurz AMT", abschaffte. Ebenso wurden die Unterhaltungsausgaben vom Abzug untersagt, und die Umzugskostenerstattung durch den Arbeitgeber ist steuerlich nicht mehr gewinnmindernd abziehbar, aber beim Empfänger als Einkommen zu versteuern. Darüber hinaus hat man die Kleinunternehmerschwellen auf 25 Millionen US-Dollar vereinheitlicht, was für einige Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen hilfreiche Vergünstigungen bringt.

Grundsätzlich gilt die steuerliche Selbstveranlagung mit strengen Fristen und Strafen bei Fristüberschreitungen, bei Nicht- oder verspäteter Abgabe einer Erklärung. Nicht abgegebene Erklärungen verjähren nicht und das Finanzamt kann praktisch soweit zurückgehen, wie es für die Ermittlung des Sachverhaltes als notwendig angesehen wird, und bei Nichtvorhandensein von Informationen oder Dokumentation gegebenenfalls eine Schätzung vornehmen.

An dieser Stelle sei beispielsweise erwähnt, dass die nicht rechtzeitige Einreichung des Formblattes 5472, einer Anlage zur US-Körperschaftssteuer, die über Verbindungen und Transaktionen mit (jedem) verbundenen Unternehmen berichtet, pro nicht eingereichtem Formular ein Bußgeld von jeweils 10.000 US-Dollar per automatischer Erhebung verursacht, ab Fiskaljahr 2018 sogar 25.000 US-Dollar pro Verstoß. Diese Form ist mit der Steuererklärung spätestens zehn Wochen nach Abschluss des Fiskaljahres bzw. mit der Fristverlängerung einzureichen.

Ferner unterscheidet sich die Sales and Use Tax deutlich von der deutschen Umsatzbzw. Mehrwertsteuer; auch gewerbliche Unternehmen können als Endverbraucher bei bestimmten Sachverhalten angesehen werden. Neue Verbrauchssteuern werden fortlaufend erhoben und die Unternehmen müssen up to date bleiben, insbesondere was die schrittweise Erfassung von Transaktionen der digitalen Wirtschaft betrifft, die bislang per Definition bei der Sales and Use Tax ausgelassen wurden.

Auch im Arbeitsrecht und Sozialwesen gibt es erhebliche Unterschiede. Arbeitsverträge werden häufig nicht oder nicht schriftlich geschlossen; der Vertragsschluss erfolgt vorwiegend per Handschlag und wird gegebenenfalls durch eine E-Mail, einen Brief oder mit einer sogenannten Annahmeerklärung ("Offer-Letter") bestätigt. Das Arbeitsverhältnis basiert somit auf einem Vertrauensverhältnis. Eine Auflösung kann durchaus kurzfristig erfolgen, meist innerhalb von zwei Wochen. Einzelstaatliche arbeitsrechtliche Vorschriften sind eher die Regel als die Ausnahme. Die Arbeitslosenversicherung zahlt ausschließlich der Arbeitgeber; die Beitragsbemessungsgrenze ist niedriger als in Deutschland.

Lohn- und Gehaltsabrechnungen erfolgen grundsätzlich halbmonatlich nachschüssig, einige Staaten sehen sogar eine wöchentliche Abrechnung vor. Lohn- und Gehaltsabrechnungen werden durch einige große Gehaltsabrechnungsspezialisten erstellt, vor allem für Unternehmen mit Mitarbeitern und/oder Standorten in mehreren US-Staaten. Die Komplexität der steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Regelungen und gesetzlichen Vorgaben in den einzelnen Staaten stellt gerade kleinere Unternehmen vor Herausforderungen, die einfacher mit einem kompetenten Dienstleister zu lösen sind. Externe Dienstleister, sogenannte PEOs (Professional Employer Organization), dienen als Beschäftigungsgesellschaft für die Arbeitnehmer zahlreicher kleinerer angeschlossener Unternehmen. Es werden HR-nahe Dienstleistungen, inklusive der Lohn- und Gehaltsabrechnungen, erbracht, zusätzlich werden den Arbeitnehmern wettbewerbsfähige Sozialleistungen wie günstigere Krankenversicherungen und Lebens-, Unfallversicherungen angeboten mit Konditionen, die sonst nur von großen Unternehmen offeriert werden können.

Sozialleistungen und innerbetriebliche Regelungen wie Feiertage, Urlaubstage, Krankheitstage etc. sollten in einer Unternehmens-Police am besten schriftlich festgehalten werden, die Feiertage decken sich nicht mit den in Deutschland üblichen, aber zahlreiche Tochtergesellschaften haben hinsichtlich der religiös veranlassten Feiertage eine an Deutschland angelehnte Regelung.

Durch die Trump-Administration ist die generelle Verpflichtung, Mitarbeitern eine Krankenversicherung anbieten zu müssen, ausgehöhlt, aber noch nicht abgeschafft worden. Auch im Bank- und Finanzwesen gibt es deutliche Unterschiede. Grundsätzlich gibt es keinen Überziehungskredit für Privatpersonen oder Unternehmen ohne Vorlage von ausreichenden Sicherheiten. Regionale Banken sind oftmals zuverlässigere Begleiter für die laufende Betreuung eines mittelständischen Unternehmens. Bei einigen Großbanken kann sich die Eröffnung eines Geschäftskontos monatelang hinziehen, bis alle erforderlichen Unterlagen durch die Gründer oder Gesellschafter beigebracht sind. Jährliche Meldepflichten wie z. B. für ausländische Konten, Bankverbindungen und sonstige Geldanlagen sind wesentlich detaillierter und komplizierter geworden, ebenso haben verschärfte Regulierungen zur Aufdeckung von Geldwäsche das persönliche Vorsprechen der Geschäftsleitung oder der Gründer und Direktoren einer Gesellschaft notwendig gemacht. Regelmäßig bezahlen Unternehmen alle Aufwendungen des täglichen Bedarfs, soweit sie nicht von den Stammlieferanten gegen Lieferantenkredit erbracht werden, mit Kreditkarten. Schecks sind das Zahlungsmittel für alle anderen Lieferantenschulden sowie im Privatleben gebräuchlich, die Überweisung ist teuer und eher unbedeutend im inländischen Zahlungsverkehr.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Vorab sei angemerkt, dass für nicht mit Aktien- oder Wertpapieren an einer US-Börse notierten Unternehmen die Verpflichtung zur Aufstellung und Prüfung eines auf den US-GAAP basierenden Jahresabschlusses entfällt; jedoch wird ein auf die amerikanischen Rechnungslegungsgrundsätze basierender Jahresabschluss benötigt, um als Basis für die Steuererklärung herangezogen zu werden. Somit entfallen die formaljuristische Aufstellungspflicht, die Prüfungs- und die Veröffentlichungspflicht. Aus diesem Grund haben sich zahlreiche deutsche Unternehmen dazu entschieden, das handelsrechtliche Rechenwerk, also quasi das sogenannte Group Reporting nach Handelsgesetzbuch oder auch gemäß den IFRS, als führendes Rechnungslegungssystem der US-Tochtergesellschaft zu verwenden. Je nach Bedeutung für das Mutterhaus und den Konzern muss dieses Berichtspaket dann einer Abschlussprüfung unterzogen werden.

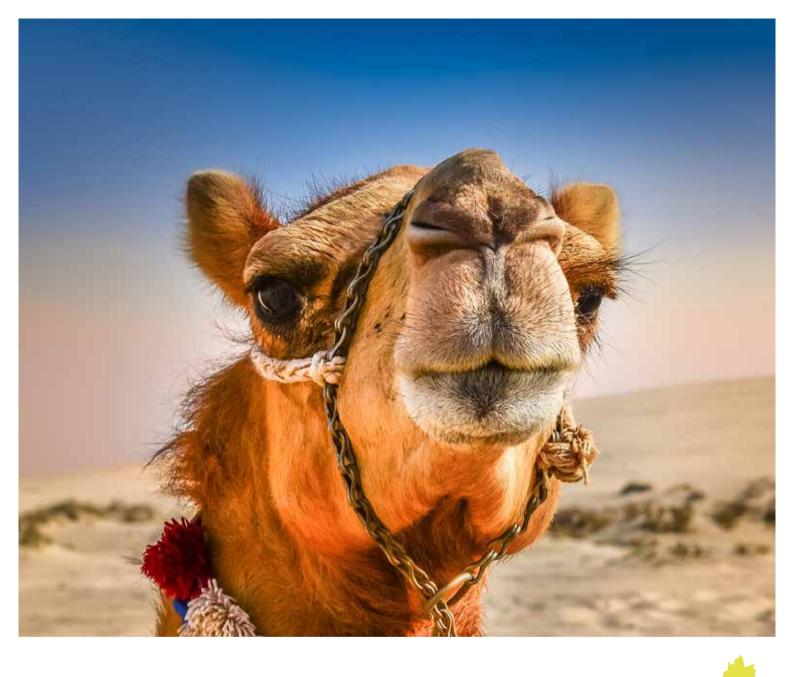
Wir empfehlen ganz generell, die US-amerikanische Rechnungslegung anzuwenden, vor allem unter dem Aspekt der Grundlage für die Erstellung der steuerlichen Unterlagen sowie vor dem Hintergrund, dass die amerikanischen Mitarbeiter im Rechnungswesen und Controlling in der Regel nichts anderes kennen. Schlecht geschriebene oder übersetzte Buchhaltungsanweisungen aus Deutschland haben nicht den gleichen Stellenwert und werden gerne missinterpretiert oder gar ignoriert. Die Verwendung des bekannten lokalen Standards zur täglichen Erfassung von Geschäftsvorfällen und periodischen Über-

Merkposten

Auch wenn die gegenwärtige politische Landschaft in den USA kein großes Vertrauen bei den Bündnis- und Geschäftspartnern zu wecken scheint, so ist doch auf der wirtschaftlichen Seite keinerlei Zurückhaltung oder Abneigung zu erkennen, vielmehr werden die Investitionen in den USA erhöht. und wir verspüren eine hohe Anzahl an Anfragen für Unternehmensgründungen bzw. für den Ausbau der Tochtergesellschaft. dingt auch durch die zahlreichen steuerlichen Anreize vermerken wir eine deutliche Ausweitung der Produktion der ausländischen Tochtergesellschaften in den USA bzw. den Wunsch, anstelle einer reinen Distributionsgesellschaft auch erstmalig in die Produktion oder Teilefertigung einzusteigen. Wir unterstützen Sie gerne bei jedem dieser Schritte durch unsere vielseitigen Teams, gepaart mit einer einzigartigen Kenntnis der US-amerikanischen Mentalität.

leitung zu Zwecken des Gruppen-Reporting ist die zu bevorzugende Vorgehensweise, die Fehler minimiert und dennoch die notwendigen Informationen für die Gruppenkonsolidierung bereitstellt.

Die Verwendung einer einheitlichen oder kompatiblen IT-Plattform zum Zwecke der Vereinheitlichung, Standardisierung und Beschleunigung des Berichtswesens ist ein großer und hilfreicher Schritt, die Sicherheit und Zuverlässigkeit der Datenermittlung und -bereitstellung zu verbessern. Die Verwendung von klaren, strukturierten und einheitlichen Kennzahlen und integrierten Reporting-Systemen erhöht die Transparenz und Integrität der zu verarbeitenden Daten und sichert der Konzernleitung den Zugang zu notwendigen Informationen.



VEREINIGTE ARABISCHE EMIRATE





Vereinigte Arabischen Emirate

Die Vereinigten Arabischen Emirate (VAE) haben durchweg junge Gesellschaften mit großer Nachfrage an Bildung, Dienstleistungen, Konsum- und Investitionsgütern. Insbesondere das Emirat Dubai wurde zu einem kommerziellen Handelszentrum der Region, welches sich rasant weiter vergrößert und entwickelt. Die traditionell guten Handelsbeziehungen Dubais zu den Staaten des Golfkooperationsrates (Gulf Cooperation Council – GCC, bestehend aus den Ländern Saudi-Arabien, Kuwait, Bahrain, Katar, Oman und VAE), zum Irak und sogar zu den entfernteren Ländern wie Pakistan und Indien werden intensiv gepflegt.

Ein stabiler, durch die Erdöleinkünfte insbesondere des Emirates Abu Dhabi abgesicherter und deshalb bislang weitgehend von Steuereinkünften unabhängiger Staatshaushalt der VAE garantiert ein solides Wachstum für alle Emirate. Ideale Arbeitsplatzbedingungen, angenehm freie Lebensbedingungen auch für Nichtmuslime, ein hoher Lebensstandard, ein modernes medizinisches Versorgungsystem sowie ein gut entwickeltes Schulsystem sind für In- und Ausländer überzeugende Argumente, sich in Dubai niederzulassen. Ein weiterer Investitionsanreiz deutscher Unternehmen sollte der derzeit gute Wechselkurs des Euro zum Arabischen Dirham (AED) sein.

Die Vereinigten Arabischen Emirate stehen für neue kommerzielle Ideen und wirtschaftliche Möglichkeiten. Dies wird sich vor allem durch die im Emirat Dubai stattfindende Weltausstellung EXPO vom 20. Oktober 2020 bis 10. April 2021 zeigen. Unter dem Motto "Gedanken verbinden, Zukunft gestalten" mit den Unterthemen "Mobilität, Nachhaltigkeit, Chancen" wird sich das Emirat politisch und ökonomisch vor einem Weltpublikum präsentieren können. Hierzu wird bereits jetzt im Dubaier Süden nahe dem Al Maktoum International Airport das 438 Hektar große Messegelände errichtet. Dadurch sollen solide Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Vereinigte Arabische Emirate auch in Zukunft zu gewährleisten.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Die Vereinigten Arabischen Emirate haben sich in den letzten Jahren zu einem dynamischen Wirtschaftszentrum des Nahen Ostens entwickelt und sich als wichtiger Außen-

handelspartner der deutschen Exportwirtschaft erwiesen. Damit ökonomische Prosperität für deutsche Unternehmen gewährleistet ist, sind vor einer Geschäftsanbahnung die sozio-kulturellen Gegebenheiten vor Ort zu beachten.

"Ihr habt die Uhr, wir haben die Zeit."

(Arabisches Sprichwort)

In Deutschland herrscht in der geschäftlichen Welt überwiegend eine sach- und abschlussorientierte Kultur. Zeit ist im deutschen Wirtschaftsraum gleich Geld. Im Vordergrund steht der schnelle Profit, erreicht infolge eines linearen Verhandlungsstils. Genau das ist der Grund, weswegen oftmals Projekte deutscher Unternehmen in den Vereinigten Arabischen Emiraten scheitern.

So wird nicht selten in die der arabischen Welt entscheidende Stufe des Aufbaus einer persönlichen Beziehung vor dem Verkauf des Produkts oder der Dienstleistung nicht genügend Zeit investiert. Da die arabische Kultur eine beziehungsorientierte Kultur ist, sollten deutsche Unternehmensvertreter in diesem Stadium viel Geduld, Ausdauer und Einfühlungsvermögen mitbringen.

Deswegen sind mehrere geschäftliche bzw. private Treffen unerlässlich, um eine solide Beziehungsstruktur aufzubauen. Nur so ist der Zugang zu den lokalen Netzwerken einer die Familien- und Stammeszugehörigkeit bestimmenden Gesellschaft gewährleistet. Da in der arabischen Welt keine strikte Trennung zwischen Berufs- und Privatleben herrscht, ist es auch ratsam, seine Freizeit mit dem Geschäftspartner zu verbringen. In Verhandlungen sollte der Kommunikationsstil besänftigend und nicht drängend sein. Eine auf den Punkt gebrachte Sprache gilt als unhöflich, ist aber in der jungen Generation teilweise vorzufinden.

Es gilt zu beachten, dass der Islam nicht nur Religion, sondern auch Gesellschaftsordnung ist. Grundkenntnisse der arabischen Sprache tragen zu einer vertrauensbildenden Maßnahme bei, Verhandlungs- und Korrespondenzsprache ist jedoch Englisch.

Sind erste Kontakte zwischen Geschäftspartnern geknüpft, sollte der Kontakt neben der Präsenz vor Ort auch mittels Kommunikationsmittel aufrechterhalten und gepflegt werden. Das Follow-up kann z. B. durch Übersendung eines Grußes zu verschiedenen Anlässen geschehen. Damit gewinnt der deutsche Geschäftspartner an Sympathie und Akzeptanz.

2. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Die arabische Gesellschaftsstruktur ist von einem patemalistisch-autoritären Führungsstil geprägt, weswegen starke Hierarchien und Klientelismus in den Fokus rücken. Eine vernünftige Handlungsfähigkeit eines deutschen Managers ist jedoch nur dann gegeben, wenn von dessen Seite Bereitschaft zur Einfügung in die Kultur des Landes besteht. Aber auch die deutsche Muttergesellschaft muss diese Voraussetzung mittragen. Im Fokus sollten zu Beginn der Geschäftstätigkeit nicht allzu hohe Erwartungen an die Gewinn- und Verlustrechnung stehen, sondern die oben beschriebene Geduld bei Geschäftsabschlüssen. Erwartet wird auch, dass bei Geschäftsabschlüssen oder bei Gründung eines Joint Venture immer der Firmeninhaber oder ein Vorstandsmitglied anwesend ist.

Rechtlich ergibt sich bei einer Niederlassung deutscher Unternehmen in den Vereinigten Arabischen Emiraten eine Vielzahl an Fragestellungen. Entscheidend für die unbeschränkte Handlungsfähigkeit des Managements ist der geographische Standort der Niederlassung in den Vereinigten Arabischen Emiraten. Bei Gründung einer eigenständigen Gesellschaft im Staatsgebiet, meist in Form einer Limited Liability Company (ähnlich der deutschen GmbH), außerhalb einer Freihandelszone kommt der Wahl eines zwingend vorgesehenen emiratischen Gesellschafters, welcher mindestens 51 Prozent der Gesellschaftsanteile halten muss, besondere Bedeutung zu. Aufgrund dieses sogenannten Lokalbeteiligungsprinzips besteht für einen deutschen Gesellschafter nicht die volle Handlungsfreiheit. Für die Handlungsfähigkeit des Managers/Geschäftsführers vor Ort sind zudem Vollmachtserteilungen sowohl durch den deutschen Minderheitsgesellschafter als auch durch den emiratischen Mehrheitsgesellschafter erforderlich.

Bei Gründung einer unselbständigen Zweigniederlassung einer ausländischen Muttergesellschaft in Form einer Branch kann zwar das Lokalbeteiligungsprinzip umgangen werden, gleichwohl entfallen die Vorteile der Steuerbefreiung bei Gründung einer eigenständigen Gesellschaft.

Andere Regelungen gelten bei Gründung einer Gesellschaft in einer der zahlreich vorhandenen produkt- und dienstleistungsspezifisch festgelegten Freihandelszonen. Diese sind zum Staatsgebiet abgegrenzte Sonderwirtschaftszonen. Für das Management der in Deutschland ansässigen Muttergesellschaften entfällt hier der Aufwand nach der Suche eines lokalen emiratischen Geschäftspartners, womit für die deutschen Akteure vor Ort innerhalb der Gesellschaft volle Handlungsfreiheit gegeben ist.

Volle Handlungsfreiheit nützt dem Management des Unternehmens jedoch nichts, wenn die wirtschaftlichen Tätigkeiten vor Ort nicht ungehindert ausgeführt werden können. Gilt eine Freihandelszone auf den ersten Blick attraktiv, sind im Rahmen des Set-ups die anfallenden Zölle, Kosten der Unternehmensgründung, Lage der Freihandelszone, Lizenzierbarkeit der Gesellschaftsaktivitäten, Anforderungen an Büro- und Lagerflächen und die Effizienz der jeweiligen Freihandelszonenbehörde gegenüber der Gründung im Staatsgebiet der VAE abzuwägen.

3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Die aktuellen Entwicklungen auf der Ebene der Legislative, Exekutive und Judikative sind für eine erfolgreiche Beratung in den Vereinigten Arabischen Emiraten von entscheidender Bedeutung.

Aktuell stellt für die Unternehmen vor Ort die seit dem 1. Januar 2018 (Federal Law No. (7) of 2017 on Tax Procedures) in der gesamten GCC-Region (Gulf Cooperation Council) nach europäischem Vorbild implementierte Umsatzsteuer von fünf Prozent eine besondere Herausforderung dar. Die Notwendigkeit hierfür war gegeben, da laut Aussage des IWF die GCC-Staaten innerhalb der nächsten fünf Jahre ein Finanzdefizit in Höhe von 350 Milliarden US-Dollar erreichen werden.

Mögen für deutsche Unternehmen die Einkommens- bzw. Körperschaftssteuer sowie die Umsatzsteuer von 19 Prozent Alltag sein, so ist die Einführung der Umsatzsteuer in den Vereinigen Arabischen Emiraten ein absolutes Novum. Da sich alle die in den Vereinigten Arabischen Emiraten befindenden Gesellschaften mit einem besteuerbaren Jahresumsatz in Höhe von 375.000 VAE Dirham (ca. 93.750 Euro) bei der Federal Tax Authority registrieren müssen, besteht aufgrund der damit verbundenen rechtlichen Folgen kompetenter Beratungsbedarf. Gleichwohl lässt das Gesetz zur VAT noch einige Fragen offen. So kann beispielsweise zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht abschließend festgelegt werden, wie die einzelnen Freihandelszonen steuerlich zu behandeln sind. Hier herrscht selbst innerhalb der zuständigen Behörden Uneinigkeit, was bei Einholung von Auskünften deutlich wird.

Informationen hinsichtlich Bestrebungen einer Erhöhung der Mehrwertsteuer für die Zukunft liegen derzeit nicht vor. Allerdings kann mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass die Erhöhung der Mehrwertsteuer in den GCC-Staaten nicht allzu lange auf sich warten lässt. Da das Gesetz eine Öffnungsklausel vorsieht, ist es auch Grundlage für die Implementierung weiterer Steuern. Ob solche

Merkposten

Erst Verkauf der Persönlichkeit, dann Verkauf von Produkten/Dienstleistungen.

Die Vereinigten Arabischen Emirate sind für deutsche Unternehmen aufgrund ökonomischer Wachstumsgrundlagen wie die EXPO 2020 und der liberalen Wirtschaftspolitik in Zukunft sehr attraktiv.

Eine wichtige Investition für einen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg in den Vereinigten Arabischen Emiraten sind Zeit und Geduld bei Geschäftsanbahnungen.

Durch Implementierung einer Umsatzsteuer in Höhe von fünf Prozent ist qualitativer Beratungsbedarf unumgänglich.

eingeführt werden, wodurch Hemmnisse hinsichtlich Investitionen deutscher Unternehmen hervorgerufen werden könnten, bleibt abzuwarten. Steigende Kosten im öffentlichen Sektor, insbesondere im Gesundheits- und Bildungswesen, sprechen jedoch dafür.

4. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS-UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

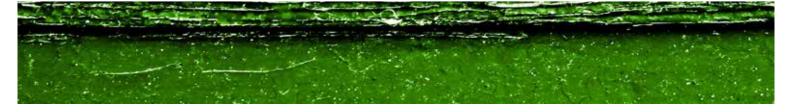
Zwar haben bei der Unternehmensprüfung und der Prüfung des Jahresabschlusses Niederlassungen deutscher Unternehmen in den Vereinigten Arabischen Emiraten hinsichtlich der Auswahl ihres Wirtschaftsprüfers Wahlfreiheit. Wir raten unseren Mandanten jedoch, dass die Auswahl des Wirtschaftsprüfers nicht durch den Manager vor Ort, sondern anhand einer Liste mit von Rödl & Partner erarbeiteten Kriterien erfolgen soll. Somit lässt sich der Verdacht eines etwaigen sittenwidrigen kollusiven Zusammenwirkens zwischen Geprüftem und Prüfer vermeiden.

Aufgrund der Einführung der Mehrwertsteuer in den Vereinigten Arabischen Emiraten ist bei deutschen Unternehmen im Bereich der Wirtschaftsprüfung eine Anpassung der Jahresabschlussberichte erforderlich. Zudem müssen das IT-System angepasst und eine geeignete Software gefunden werden. Weitere Anforderungen sind die Schulung von Arbeitnehmern bei der Umsetzung der Mehrwertsteuer im Tagesgeschäft sowie die Identifizierung eines Verantwortlichen im Unternehmen mit Informationspflichten gegenüber dem Mutterhaus.











Weißrussland

Weißrussland ist ein Transformationsland, in welchem der Staat mehr als 25 Jahre nach dem offiziellen Ende der Planwirtschaft weiterhin die wesentliche Rolle in der Wirtschaft spielt. Trotz vieler positiver Ansätze seitens der Regierung erfolgt die Liberalisierung der Märkte immer noch zögerlich. Dennoch bietet das Land umfangreiche Möglichkeiten, sich erfolgreich wirtschaftlich zu betätigen. Insbesondere bei deutschen Unternehmen existieren zahlreiche Erfolgsgeschichten. In den vergangenen Jahren stand dabei der Bau von Industrieanlagen im Fokus. Deutsche Unternehmen liefern und montieren entsprechende Anlagen oder errichten sie in Zusammenarbeit mit weißrussischen Partnern im Rahmen von Joint Ventures. Viele solcher Projekte wurden mit sehr guten Ergebnissen für die beteiligten Unternehmen realisiert. Diese Erfolge in Verbindung mit einem vergleichsweise geringen Wettbewerb in zahlreichen Branchen haben zur anhaltend hohen Attraktivität des Markts wesentlich beigetragen.

Hinzu kommen unzählige staatliche Großprojekte: Staatlich kontrollierte Unternehmen in einigen spezifischen Branchen werden aktuell massiv modernisiert. Das gilt beispielsweise für die Bereiche Holzbearbeitung, Energiegewinnung, kommunale Infrastruktur, Schwerindustrie, Chemie, Lebensmitteltechnologie, Logistik und Transport. Deutsche Technologien, Maschinen und Erfahrungen sind hierbei sehr gefragt und begehrt.

Nach wie vor ist bei Fördermaßnahmen staatlicher Stellen eine starke Fokussierung auf Großunternehmen und Staatsbetriebe zu verzeichnen, die ca. 70 Prozent der Wirtschaft Weißrusslands ausmachen. Der KMU-Sektor findet hingegen leider zu wenig politische Beachtung, bietet dafür jedoch erhebliches Entwicklungspotenzial.

Neben sektorspezifischen Garantien können Investoren vom weißrussischen Investitionsrecht profitieren. Sonderwirtschaftszonen, ein "Hightech-Park", Vergünstigungen für Unternehmen in kleineren Städten und ein Industriepark locken mit umfangreichen Steuervergünstigungen. Erst zu Beginn des Jahres 2017 wurde für Unternehmen, die in einer Sonderwirtschaftszone ansässig sind, der Zeitraum der Gewinnsteuerbefreiung für Exportgeschäfte um das Doppelte – von fünf auf zehn Jahre – verlängert.

Im Zuge seiner Direktinvestition kann der Investor mit dem weißrussischen Staat zudem einen sogenannten Investitionsvertrag zur Realisierung seines Projekts schließen. Auf Grundlage eines solchen Vertrags hat er die Möglichkeit, eine Fülle an Vergünstigungen

zu erhalten. Während der Vertragslaufzeit kann er unter anderem von folgenden Vorteilen profitieren:

- auktionsfreie Gewährung eines Grundstücks für die Realisierung eines Investitionsprojekts,
- vollständiger Umsatzsteuerabzug sowie Befreiung von Zollgebühren auf solche Waren und Leistungen, welche zur Realisierung des Investitionsprojekts erforderlich sind,
- · Befreiung von der Grundsteuer.

Daneben können Investoren im Einzelfall die partielle oder vollständige Befreiung von weiteren Steuern und Gebühren erhalten.

Die Mitgliedschaft Weißrusslands in der Eurasischen Wirtschaftsunion (EAWU), als Weiterentwicklung der zuvor bereits bestehenden Wirtschaftsgemeinschaft und Zollunion, bietet für ansässige Unternehmen einen weiteren Standortvorteil. Gerade produzierende Exportunternehmen profitieren von Zollbefreiungen und Vereinfachungen bei der Umsatzsteuer. Die EAWU bietet nicht nur einen gemeinsamen Binnenmarkt, sondern erleichtert auch die Beschäftigung von Fachkräften aus anderen Mitgliedsstaaten. Die Harmonisierung innerhalb des Wirtschaftsverbunds beinhaltet neben einer Angleichung von Gesetzen auch eine gegenseitige Anerkennung sowie eine Vereinheitlichung technischer Vorschriften und Zulassungsverfahren für Produkte.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Unterschiede in der Geschäfts- und Vertragskultur sowie der mitunter schwer vorhersehbare bzw. sehr formalistische Ansatz der Behörden stellen gelegentlich Herausforderungen dar, die sich jedoch mit erfahrener Begleitung i.d.R. vermeiden bzw. meistern lassen.

Bedingt durch das verhältnismäßig junge Alter der Rechts- und Wirtschaftsordnungen und der dadurch fehlenden Rechtspraxis ergeben sich noch einige Defizite im Bereich der Rechtssicherheit (vor allem im Steuerrecht), im Hinblick auf Beschränkungen durch Devisen- oder Zollregulierungen, bei der grenzüberschreitenden Forderungsdurchsetzung sowie der Vollstreckung von Gerichtsentscheidungen, denen aber durch geeignete Maßnahmen präventiv begegnet werden kann und muss.

Wie bereits erwähnt, sind das weißrussische Recht sowie dessen Verfahren vergleichsweise formalistisch. Formfehler können ungewöhnlich harte Sanktionen und sogar Gewinnabschöpfungen durch den Staat nach sich ziehen. Vorsicht gilt es auch bei Verträgen walten zu lassen, wenn beispielsweise die Anwendung westeuropäischen Rechts vereinbart wurde. Häufig ist dabei eine Prüfung im Hinblick auf die Vereinbarkeit mit nationalem weißrussischem Recht bzw. eine Anpassung an nationale Besonderheiten erforderlich.

Trotz dieser Hürden bietet Weißrussland ausländischen Unternehmen ein vergleichsweise hohes Niveau an Investitionssicherheit. Auf der einen Seite sorgen dafür die äußerst stabilen politischen Verhältnisse, auf der anderen Seite hat das Land in den vergangenen Jahren zahlreiche internationale Abkommen unterzeichnet. So ist Weißrussland unter anderem Mitglied im Internationalen Übereinkommen über die Beilegung von Investitionsstreitigkeiten (ICSID).

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Die optimale Struktur der grenzüberschreitenden Unternehmung und die Gestaltung der Tätigkeit hängen maßgeblich von der Art und Dauer des geplanten Engagements in Weißrussland ab. Ausländische Unternehmen können grundsätzlich auf zwei verschiedene Weisen wirtschaftlich tätig werden:

- über eine Tochtergesellschaft,
- per Direkttätigkeit (mit oder ohne Begründung einer steuerlichen Betriebstätte).

In vielen Fällen kommt die Gründung einer Tochtergesellschaft infrage. Die wesentlichen Rechtsformen, die sich in Weißrussland zur Gründung einer Tochtergesellschaft anbieten, sind folgende:

- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (OOO),
- Geschlossene Aktiengesellschaft (ZAO) oder Offene Aktiengesellschaft (OAO),
- Unitarunternehmen (UP) eine gewerbliche juristische Person; das Vermögen steht im Eigentum des Gesellschafters (kann frei zwischen dem UP und dessen Eigentümer bewegt werden). Sollte ein UP veräußert werden, ist hierfür ein Share-Deal gesetzlich ausgeschlossen; bevor ein UP im Zuge eines Asset-Deals veräußert werden kann (als Vermögenskomplex), muss es registriert werden.

In einigen Fällen bietet sich auch das Zusammengehen zu Joint Ventures mit weißrussischen Partnern an, um Synergieeffekte freizusetzen. Für den Erhalt von Aufträgen eines

der zahlreichen staatlichen Unternehmen ist dies häufig zuträglich und teils auch erforderlich. Seit Beginn des Jahres 2016 bestehen hierfür die Möglichkeiten, Kapitalgesellschaften als Ein-Personen-Gesellschaften zu gründen und "Shareholders" Agreements" zwischen Gesellschaftern zu schließen.

Seit 2014 ist es aber auch möglich, in Weißrussland tätig zu werden, ohne hierfür eine eigene weißrussische Struktureinheit (Tochtergesellschaft) gründen zu müssen. Die grenzüberschreitende Leistungserbringung ohne Struktureinheit auf dem Gebiet der Republik Weißrussland (sogenannte "Direkttätigkeit") erfolgt je nach Typ und Dauer der Leistungserbringung mit oder ohne steuerliche Registrierung. Die steuerliche Registrierung muss jedoch erfolgen, sobald die Erwerbstätigkeit des ausländischen Unternehmens in Weißrussland den Kriterien einer steuerlichen Betriebstätte entspricht (z. B. Dienstleistungserbringung, deren Dauer 90 Kalendertage innerhalb von zwölf Monaten überschreitet).

Die Form der Direkttätigkeit ist gerade für Unternehmen in den Bereichen Anlagenbau, Montage und Chefmontage (Montageüberwachung) attraktiv, da diese lediglich auf Projektbasis in Weißrussland aktiv werden.

Klarer Vorteil der Direkttätigkeit ist zudem die unmittelbare Kontrolle, welche das Stammhaus auf die Betriebstätte ausüben kann. Hierdurch wird ein hohes Maß an Transparenz geboten.

Bei der Tochtergesellschaft ist dagegen Vorsicht geboten. Dies beginnt bereits bei der Auswahl ihrer Leitung. Ein sich direkt daran anschließendes Kriterium ist zudem die Frage, wie leicht man dieses Leitungspersonal im Notfall austauschen kann. Ist dies für den Geschäftsführer (in Weißrussland "Direktor" genannt) relativ leicht per Gesellschafterbeschluss und Zahlung einer Abfindung möglich, ist es bei anderen Mitarbeitern häufig nicht so einfach. Das Arbeitsrecht in Weißrussland ist im Lichte sozialistischer Traditionen äußerst arbeitnehmerfreundlich.

Und auch die Personalverwaltung hält für Arbeitgeber hohe Hürden bereit. Ein vergleichsweise äußerst formalistisches Arbeitsrecht erhöht den Aufwand des Personalmanagements und dabei auch das Fehlerrisiko. Bei der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen sollte diese Tatsache berücksichtigt und insbesondere den vergleichsweise kaum vorhandenen Möglichkeiten einer flexiblen Anwendung arbeitsrechtlicher Vorschriften Rechnung getragen werden.

Standardisierte Formblätter, Pflichtangaben in Arbeitsverträgen, strenge Verfahren zur Ausfertigung von Geschäftsdokumenten und häufige, wenn auch nur leichte Gesetzesanpassungen können die Personalverwaltung in Weißrussland zu einem Minenfeld werden lassen.

Neben arbeits- oder zivilrechtlichen Streitigkeiten sind es vor allem behördliche Sanktionen, die bei Missachtung rechtlicher Vorschriften drohen. Strafen für arbeitsrechtliche Verstöße werden je Verstoß und Arbeitnehmer ausgesprochen – ungeachtet des finanziellen Status oder der Rechtsform des Arbeitgebers. Ein Fakt, der jedoch durch entsprechende Prävention und durch Konsultation eines erfahrenen Beraters keine übermäßigen Kopfschmerzen bereiten sollte.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Beim Schritt ins Ausland stellt sich, wie bereits angedeutet, stets unweigerlich die Frage, welches Personal die ausländische Einheit koordinieren und steuern soll: Setzt man auf bewährte Mitarbeiter oder eher auf lokales Know-how, zu welchem man jedoch zunächst Vertrauen entwickeln muss?

Im Falle von Weißrussland zieht bei der Auswahl der entsprechenden Mitarbeiter bereits das weißrussische Arbeits- und Migrationsrecht einige Grenzen. Für die Beantragung eines langfristigen Visums (Aufenthalt mehr als 90 Tage pro Jahr) müssen für EU-Mitarbeiter Arbeitserlaubnisse eingeholt werden. Um diese zu erhalten, ist es zwingend erforderlich, dass die Arbeitsverträge nach weißrussischem Recht geschlossen wurden. Überdies bestehen mit vielen Staaten noch keine Sozialversicherungsabkommen (unter anderem Deutschland). Häufig entscheiden sich ausländische Unternehmen daher, nach einer ersten Anlaufphase (mit Kurzzeitvisa für ihre EU-Mitarbeiter) vorrangig lokale Mitarbeiter mit Leitungsaufgaben zu betrauen. Neben dem genannten Vertrauensdefizit bietet dies jedoch auch enorme Vorteile.

Ausländische Investoren, die in Weißrussland tätig sind, sollten stets engen Kontakt zu Partnern pflegen, die direkten oder indirekten Zugang zu Informationen und Kontakten auf Regierungsebene besitzen. Trotz fortschreitender Privatisierungsbemühungen gehören heute noch mehr als 55 Prozent der Wirtschaftsunternehmen des Landes dem Staat. Eine erfolgreiche Strategie besteht deshalb darin, Personen, die das Vertrauen der Behörden genießen, Anreize (Partnerschaft, Provisionen usw.) zu bieten, die es ermöglichen, eine Problemlösung effektiver voranzutreiben und entscheidende Weichen für den Marktzugang zu stellen. Aufgrund der relativ jungen Rechtsordnung ergeben sich

zudem nach wie vor tagtäglich Regelungslücken. Eine Zusammenarbeit und häufig auch direkte Anfragen an Behörden, um deren mögliche Reaktion in bestimmten Situationen in Erfahrung zu bringen, sind essenziell. Dass dies am besten durch Kräfte mit lokalem Erfahrungsschatz gewährleistet werden kann, liegt auf der Hand.

Obwohl weißrussische Geschäftspartner es häufig bevorzugen, direkt mit hohen Vertretern der ausländischen Muttergesellschaft in Kontakt zu treten, was Verfahren und Verhandlungen meist erheblich beschleunigt, kommt den lokalen Mitarbeitern eine ungemein bedeutende Rolle zu: Sie sprechen die Sprache Ihrer Kunden. Wesentliche Geschäftssprache in Weißrussland ist Russisch, da nur ein kleiner Teil der Bevölkerung weißrussische und englische Kenntnisse besitzt. Tägliche Fragen der geschäftlichen Zusammenarbeit können so schnell gelöst und Spezifika der Aufträge ohne großen Aufwand besprochen werden.

Es bietet sich zudem an, bei der Auswahl der Vertriebs- oder Führungsmitarbeiter auf langfristige Arbeitsbeziehungen zu setzen. Kunden vertrauen logischerweise am meisten Vertretern Ihres Unternehmens, die sie bereits lange kennen.

Dennoch sollte stets ein strenges Monitoring des Handelns der lokalen Mitarbeiter erfolgen, was im Wesentlichen dazu dienen soll, eventuelle Gesetzesverstöße früh zu erkennen und rechtzeitig zu beheben. Insbesondere vor dem Hintergrund der in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewinnenden Korruptionsbekämpfung durch staatliche Stellen ist dies von Belang. So steht das Land laut dem Korruptionswahrnehmungsindex 2016 von Transparency International auf Platz 79 von insgesamt 176 Staaten. Weißrussland hat seine Platzierung damit seit dem Jahr 2010 in etwa halbiert – zum Vergleich liegt Russland aktuell (2016) auf Position 131. Grund für das gute Abschneiden Weißrusslands ist ein hartes Durchgreifen beim Thema Korruption mit teils drakonischen Strafen.

Das Monitoring kann intern durch regelmäßige Besuche von Mitarbeitern des Stammhauses erfolgen und/oder durch Heranziehung externer Berater, die regelmäßige Audits durchführen und präventiv auf Gesetzeskonflikte hinweisen können. Der externe Vertreter und Berater ist in Weißrussland unerlässlich. Insbesondere bei grenzüberschreitenden Sachverhalten tauchen aufgrund häufig fehlender internationaler Abkommen immer wieder Konfliktfälle auf, die sich jedoch mit dessen Hilfe großräumig umschiffen lassen.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Um grob den regulatorischen Rahmen Weißrusslands zu verstehen, ist ein Blick in die Geschichte hilfreich. Nach der Auflösung der Sowjetunion im Jahr 1991 wurde die ehemalige Sowjetrepublik unabhängig und wird seit 1994 durch Präsident Aljaksandr Lukaschenka regiert. Im Zwiespalt zwischen Ost und West hat das Land so seinen ganz eigenen Weg gefunden. Obwohl die Planwirtschaft formell bereits vor Jahrzehnten abgeschafft wurde, hat der Staat noch immer wesentlichen Einfluss auf die Ökonomie des Landes. Hierdurch finden sich heute noch etliche Überbleibsel aus der damaligen Epoche in den Gesetzen, die mehr evolutionär als revolutionär angepasst wurden – eine Auswahl:

Die Mehrheit der Grundstücke in der Republik Weißrussland befindet sich im Eigentum des Staats. Besonders zu berücksichtigen ist, dass jedem Grundstück ein Verwendungszweck zuzuweisen ist. Eine vom Verwendungszweck abweichende Nutzung kann unter anderem die Entziehung des Grundstücks nach sich ziehen.

•

- Bei Gerichtsstandsvereinbarungen (z. B. zugunsten von EU-Ländern) gilt zu beachten, dass entsprechende Urteile in Weißrussland in der Regel nicht anerkannt werden. Die Wirksamkeit von Schiedsklauseln und die Anerkennung und Durchsetzbarkeit von Schiedssprüchen sind genau zu analysieren.
- Preisangaben in weißrussischen Verträgen sind grundsätzlich einschließlich Umsatzsteuer. Die Pflicht zur Tragung der Umsatzsteuer sollte vorab geprüft und explizit in den Vertrag aufgenommen werden. Oftmals unterliegt nur ein Teil des Leistungspakets nach dem Vertrag der weißrussischen Umsatzsteuer und/oder Quellensteuern und eine Gesamtpreisangabe macht die korrekte Berechnung der Steuern nicht möglich.
- Gehälter dürfen grundsätzlich nur in Weißrussischen Rubeln (BYN) ausgezahlt werden, die Bindung der Höhe des Gehalts an eine Fremdwährung (wie etwa Euro) ist jedoch erlaubt und findet breite Anwendung.
- Die Höhe des Gehalts wird mit potenziellen Mitarbeitern üblicherweise als Nettobetrag ("auf die Hand") vereinbart.
- Die massive Abwertung des Weißrussischen Rubels führt bei Fremdwährungskonten zur Entstehung von steuerbaren Währungskursgewinnen. Forderungen und Vorsteuererstattungsansprüche in Weißrussischen Rubeln verlieren dagegen massiv an Wert.

- Die gesetzlichen Verzugszinsen richten sich nach dem Leitzins der Weißrussischen Nationalbank und sind außergewöhnlich hoch (Januar 2018: elf Prozent p. a.).
- Für zahlreiche Unterlagen gelten gesetzliche Formvorschriften. Rechnungen stellen (mit wenigen Ausnahmen) keine Buchungsdokumente dar. Die entscheidenden Belege bei der Leistungserbringung sind Übernahme-Übergabeprotokolle und beim Handel mit Waren Lieferscheine, die von beiden Vertragsparteien zu unterzeichnen sind. Lieferscheine sind auf vornummerierten Formblättern zu erstellen, die registrierte Steuerzahler bei der Steuerbehörde käuflich erwerben können.
- Bei der Rechnungslegung gelten zahlreiche Unterschiede zwischen weißrussischen GAAP und HGB/IFRS, die ohne korrekte Konvertierung oftmals zu nicht aufzulösenden Differenzen in den beteiligten Buchhaltungen führen.

Darüber hinaus gibt es jedoch auch einige neue Ansätze, die auf Investoren aus EU-Mitgliedsstaaten häufig "exotisch" wirken und die es zu beachten gilt. Die Einhaltung derartiger rechtlicher Besonderheiten durch den Investor ist der Anspruch des ihn begleitenden Beraters. Er legt damit das Fundament für ein erfolgreiches Gelingen Ihres Projekts in Weißrussland.

Den Grundstein legt Weißrussland selbst. Die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sind in der Regel wesentlich günstiger als z. B. in Russland oder in der Ukraine: ein wesentlich geringeres Ausmaß an Korruption, bessere Transport- und allgemeine öffentliche Infrastruktur sowie zuverlässige Arbeitskräfte.

Diese und andere Standortvorteile führen dazu, dass das Land mit einiger Berechtigung für Unternehmen aus EU-Mitgliedsstaaten zunehmend als das "Golden Gate" in die EAWU wahrgenommen wird. Durch seine geographische Lage ist es ein ideales Drehkreuz für den Handel zwischen EU- und GUS-Staaten und attraktiver Ausgangspunkt für die Erschließung der Märkte des gemeinsamen Zollgebiets der EAWU zwischen Russland, Weißrussland, Kasachstan, Armenien und Kirgisistan – einen Binnenmarkt von ca. 183 Millionen Verbrauchern.

Überdies setzt sich nicht nur die wirtschaftliche, sondern auch die politische Öffnung gen Westen weiter fort. Seit Februar 2017 besteht für Angehörige von ca. 80 Staaten, darunter der gesamten EU, die Möglichkeit, sich bis zu fünf Tagen ohne Visum in Weißrussland aufzuhalten.

Merkposten

Zwar weist das geltende Regelwerk in Weißrussland auch weiterhin Defizite auf, doch die Tatsache, dass nachdrücklich vorgebrachte Forderungen ausländischer Investoren – und nicht zuletzt auch von Beratern wie uns – auf fruchtbaren Boden fallen, gibt Anlass zu Optimismus im Hinblick auf die weitere Entwicklung des Standorts Weißrussland.

Auch im Zusammenhang mit den gegenseitigen wirtschaftlichen Sanktionen zwischen der EU und Russland und der politischen Situation in der Ukraine verzeichnet man einen Anstieg des Interesses an Weißrussland, den es geschickt zu nutzen gilt. Dies ist auch der Tatsache geschuldet, dass eine Verlagerung der Transportwege nach Russland über Weißrussland in vielen Fällen ein erhebliches Einsparpotenzial bei der zollrechtlichen Abwicklung in sich birgt.



AUTOREN



Martin Wambach

Diplom-Kaufmann Martin Wambach, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Umweltgutachter, IT-Auditor^{IDW}, ist seit 1992 bei Rödl & Partner tätig und seit 1998 Mitglied der Geschäftsleitung. Er verantwortet das Geschäftsfeld Wirtschaftsprüfung und in seiner Funktion als Chief Digital Officer die Serviceeinheit Global Digital Services. Zudem ist er verantwortlich für die Standorte Köln, Bielefeld und Herford, den Unternehmensbereich PMC (Prüfung und Beratung der öffentlichen Hand) sowie die Länder USA, Mexiko, Kuba, Brasilien, Polen und Türkei.



Fachliche Schwerpunkte sind internationale Jahresabschlussprüfungen, digitale Transformation, ERP-Systeme und Enterprise Risk Management. Er ist Mitglied im Verwaltungsrat des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) und im Präsidium des Lateinamerikavereins sowie Stellvertretender Vorsitzender des Instituts der Rechnungsprüfer Deutschland (IDR). Darüber hinaus ist er Autor zahlreicher Veröffentlichungen in den Bereichen Digitalisierung, Internationalisierung und Risikomanagement.

Autoren der Länderbeiträge

Die vorliegende Ausarbeitung erfährt ihren besonderen praktischen Nutzen durch die professionelle Verbindung von Fachwissen und langjähriger praktischer Berufserfahrung aller unsere Autoren. Hinzu kommt die Bereitschaft, Themen umfassend und lösungsorientiert anzugehen. In unserer gelebten Interdisziplinarität und partnerschaftlichen Zusammenarbeit über Niederlassungs- und Ländergrenzen hinweg zeigt sich der besondere Geist, der uns, Rödl & Partner, so leistungsfähig, wie unverwechselbar macht.

Liebe Kollegen, herzlichen Dank, dass Sie trotz der anspruchsvollen Tagesarbeit Zeit für derartige Projekte finden.

Α

Georg Abegg, Rechtsanwalt, Madrid, Spanien **Dirk Adams**, Rechtsanwalt, Köln, Deutschland **Peter Alföldi**, Steuerberater, Bratislava, Slowakei

В

Therese Baginski, Auditor (Polen), Breslau, Polen
Kaspars Balodis, Rechtsanwalt, Riga, Lettland
Derya Bandak, Rechtsanwältin, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate
Andras Bedoe, lic.iur., Zürich, Schweiz
Stefan Brandes, Rechtsanwalt und Avvocato, Mailand, Italien
Ulrike Brückner, Rechtsanwältin, Johannesburg, Südafrika
Sandra Burmann, Rechtsanwältin und Abogada, Madrid, Spanien

D

Igors Dambrans, Anwaltsassessor, Riga, Lettland **Leonid Dimant,** Diplom-Ökonom, Moskau, Russland **Radu Dobrescu,** Dipl.-Kaufmann, Ljubljana, Slowenien

Ε

Jan Eberhardt, Rechtsanwalt, Birmingham, Großbritannien **Carla Everhardt,** Rechtsanwältin, Köln, Deutschland und Iran

F

Bogdan Fratila, Rechtsanwalt, Bukarest, Rumänien

G

Thomas Giuliani, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Bozen, Italien **Thomas Grieme,** Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, CPA, Curitiba, Brasilien

н

Judit Hohner, Wirtschaftsprüferin, Budapest, Ungarn **Timo Huhtala,** Rechtsanwalt, Helsinki, Finnland

Mikuláš Ivaško, Wirtschaftsprüfer, Bratislava, Slowakei

J

Sergi Jorbenadze, Rechtsanwalt, Tiflis, Georgien

K

Renata Kabas-Komorniczak, Doradca podatkowy (Polen), Warschau, Polen Céline Kammerer, Avocate, Straßburg, Frankreich Minko Karatchomakov, Rechtsanwalt, Sofia, Bulgarien Marianna Kazakevitch, Diplomjuristin, Minsk, Weißrussland Norbert Kellner, Dipl.-Kaufmann, Budapest, Ungarn Klaus Kessler, Rechtsanwalt, München, Ukraine und Kaukasus Shamil Khalidov, Wirtschaftsprüfer, Moskau, Russland Gaurav Khanna, Chartered Accountant, New Delhi, Indien Anand Khetan, Chartered Accountant, Pune, Indien Asuman Kilic, Wirtschaftsjuristin, Istanbul, Türkei Philipp Klose-Morero, CPA, São Paulo, Brasilien Andreas Knaul, LL.M., d.i.a.p. (E.N.A.), Rechtsanwalt, Moskau, Russland Tobias Kohler, Rechtsanwalt, Vilnius, Litauen und Minsk, Weißrussland Dharm Veer Singh Krishnawat, Senior Consultant, Mumbai, Indien Michal Kujan, Rechtsanwalt, Bratislava, Slowakei

L

Hans Lauschke, Jurist, Vilnius, Litauen
Till Lemper, dipl. Wirtschaftsprüfer, Zürich, Schweiz
Nicola Lohrey, Rechtsanwältin, Avocate, Paris, Frankreich
Magdalena Ludwiczak, Wirtschaftsprüferin, Posen, Polen
Petre Lungu, Rechtsanwalt, Bukarest, Rumänien

M

Golnaz Maleki, Consultant, München, Deutschland und Iran
Adriano Marietta, dipl. Treuhandexperte, zugelassener Revisionsexperte, Zürich, Schweiz
Zsuzsanna Marosfalvi, Steuerberaterin, Budapest, Ungarn
Helge Masannek, Rechtsanwalt/Steuerberater, Moskau, Russland
Ekaterina Morozova, Personalleitung, Moskau, Russland
Piotr Mrowiec, Rechtsanwalt, Danzig, Polen

Ν

Olaf Naatz, LL.M., Rechtsanwalt, Prag, Tschechische Republik **Krisztina Nagy,** Wirtschaftsprüferin/Steuerberaterin, Budapest, Ungarn **Nils Naumann,** Rechtsanwalt, Shanghai, China

0

Dirk Oetterich, LL.M., Dipl.-Betriebswirt, Jurist, Puebla/Mexiko-Stadt, Mexiko **Rahul Oza.** Assessor jur.. Pune. Indien

P

Beata Pankowska-Lier, Rechtsanwältin, Ukraine Jens Pastille, Rechtsanwalt, Riga, Lettland Liliane Preußer, Dipl.-Kauffrau, Gleiwitz/Krakau, Polen Michał Prokop, Rechtsanwalt, Warschau, Polen

Q

Wolfgang Quirchmayr, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater/CPA, Wien, Österreich **Michael Quiring,** Rechtsanwalt, Almaty, Kasachstan

R

Mathias Racz, Wirtschaftsprüfer, Stockholm, Schweden Philipp Rath, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Wien, Österreich Hans Röll, Verrechnungspreisexperte, Bozen, Italien

S

Metin Sagmanli, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Istanbul, Türkei
Alice Salumets, Rechtsanwältin, Tallinn, Estland
Alexey Sapozhnikov, Rechtsanwalt, Moskau, Russland
Markus Schlüter, Rechtsanwalt, Köln, Deutschland und ASEAN
Gerhard F. Schneiders, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Atlanta und New York, USA

Stefan Sieferer, Rechtsanwalt, Budapest, Ungarn **Łukasz Sokołowski,** Rechtsanwalt, Posen, Polen **Karen Steuer,** Advogado, São Paulo, Brasilien

Т

Santhosh Tantzscher, Assessor iur., Pune, Indien Hans-Ulrich Theobald, Rechtsanwalt, Prag, Tschechische Republik Maros Tóth, Rechtsanwalt, Bratislava, Slowakei

V

Florian von Ortenberg, LL.M. (New York), Rechtsanwalt, Solicitor (Hong Kong), Hongkong **Erich von Tüllenburg,** Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Wien, Österreich **Andreas Voß,** Rechtsanwalt, Havanna, Kuba

W

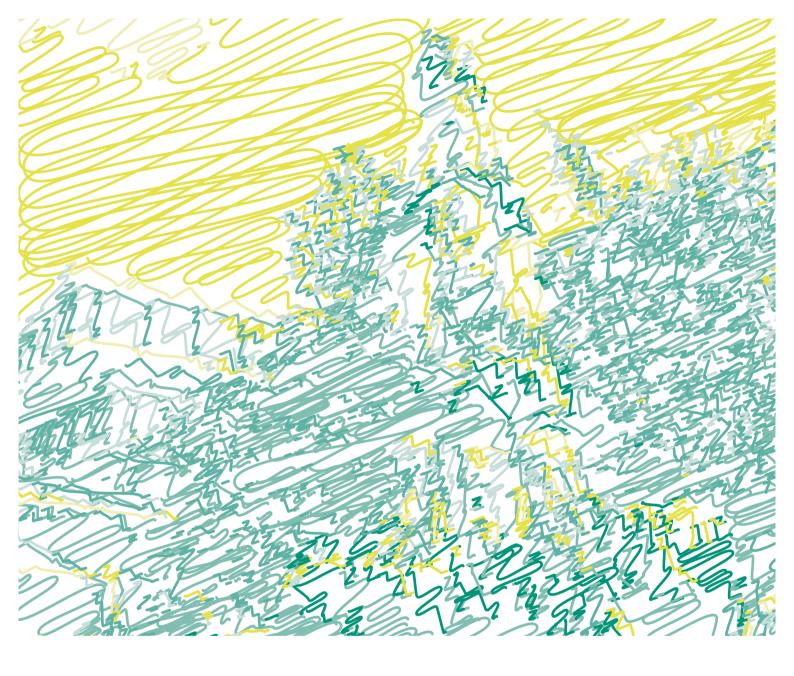
Vanessa Wagner, Rechtsanwältin, Avvocato, Mailand, Italien Jörg Wiederkehr, Treuhänder mit Eidg. FA, Zürich, Schweiz Sebastian Wiendieck, Rechtsanwalt, Shanghai, China Martin Wrlein, Rechtsanwalt, Nürnberg, Deutschland und Indien

Υ

Marina Yankovskaya, Juristin, Moskau, Russland

Z

Evelyn Ziebs, Rechtsanwältin, Mailand, Italien **Giovanni Zoja,** Rechtsanwalt, Mailand, Italien **Thomas Zürcher,** dipl. Wirtschaftsprüfer, zugelassener Revisionsexperte, Zürich, Schweiz



RÖDL & PARTNER



Rödl & Partner

Als Rechtsanwälte, Steuerberater, Unternehmens- und IT-Berater und Wirtschaftsprüfer sind wir an 108 eigenen Standorten in 50 Ländern vertreten. Unsere Mandanten vertrauen weltweit unseren 4.500 Kolleginnen und Kollegen.

Die Geschichte von Rödl & Partner beginnt im Jahr 1977 mit der Gründung als Ein-Mann-Kanzlei in Nürnberg. Unser Ziel, unseren international tätigen Mandanten überall vor Ort zur Seite zu stehen, setzte die Gründung erster eigener Niederlassungen – beginnend – in Mittel- und Osteuropa (ab 1989) voraus. Dem Markteintritt in Asien (ab 1994) folgte die Erschließung wichtiger Standorte in West- und Nordeuropa (ab 1998), in den USA (ab 2000), in Südamerika (ab 2005) und Afrika (ab 2008).

Unser Erfolg basiert seit jeher auf dem Erfolg unserer deutschen Mandanten: Rödl & Partner ist immer dort vor Ort, wo Mandanten Potenzial für ihr wirtschaftliches Engagement sehen. Statt auf Netzwerke oder Franchise-Systeme setzen wir auf eigene Niederlassungen und die enge, fach- und grenzüberschreitende Zusammenarbeit im unmittelbaren Kollegenkreis. So steht Rödl & Partner für internationale Expertise aus einer Hand.

Unser Selbstverständnis ist geprägt von Unternehmergeist – ihn teilen wir mit vielen, vor allem aber mit deutschen Familienunternehmen (siehe folgendes Kapitel). Sie legen Wert auf persönliche Dienstleistungen und haben gerne einen Berater auf Augenhöhe an ihrer Seite.

Unverwechselbar macht uns unser "Kümmerer-Prinzip". Unsere Mandanten haben einen festen Ansprechpartner. Er sorgt dafür, dass das komplette Leistungsangebot von Rödl & Partner für den Mandanten optimal eingesetzt werden kann. Der "Kümmerer" steht permanent zur Verfügung; er erkennt bei den Mandanten den Beratungsbedarf und identifiziert die zu klärenden Punkte. Selbstverständlich fungiert er auch in kritischen Situationen als Hauptansprechpartner.

Wir unterscheiden uns auch durch unsere Unternehmensphilosophie und unsere Art der Mandantenbetreuung, die auf Vertrauen basiert und langfristig ausgerichtet ist. Wir setzen auf renommierte Spezialisten, die interdisziplinär denken, denn die Bedürfnisse und Projekte unserer Mandanten lassen sich nicht in einzelne Fachdisziplinen aufbrechen. Unser Ansatz basiert auf den Kompetenzen in den einzelnen Geschäftsfeldern und verbindet diese nahtlos in fachübergreifenden Teams.

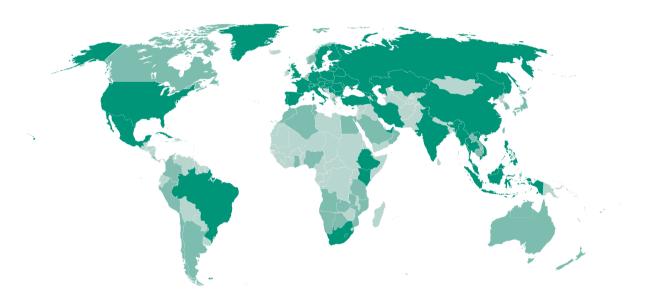
Einzigartige Kombination

Rödl & Partner ist kein Nebeneinander von Rechtsanwälten, Steuerberatern, Buchhaltern, Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern. Wir arbeiten über alle Geschäftsfelder hinweg eng verzahnt zusammen. Wir denken vom Markt her, vom Kunden her und besetzen die Projektteams so, dass sie erfolgreich sind und die Ziele der Mandanten erreichen.

Unsere Interdisziplinarität ist nicht einzigartig, ebenso wenig unsere Internationalität oder die besondere, starke Präsenz bei deutschen Familienunternehmen. Es ist die Kombination: Ein Unternehmen, das konsequent auf die umfassende und weltweite Beratung deutscher Unternehmen ausgerichtet ist, finden Sie kein zweites Mal.

Sie vermissen ein Land?

Kein Problem – wir sind in 51 Ländern für Sie vor Ort und beraten Sie aus einer Hand. Besuchen Sie uns auf www.roedl.de/weltweit.



Aserbaidschan | Äthiopien | Brasilien | Bulgarien | China | Dänemark | Deutschland Estland | Finnland | Frankreich | Georgien | Großbritannien | Hongkong | Indien | Indonesien Iran | Italien | Kasachstan | Kroatien | Kuba | Lettland | Litauen | Malaysia | Mexiko Moldau | Myanmar | Nigeria | Österreich | Philippinen | Polen | Portugal | Rumänien Russische Föderation | Schweden | Schweiz | Serbien | Singapur | Slowakei | Slowenien Spanien | Südafrika | Thailand | Tschechische Republik | Türkei | Ukraine | Ungarn | USA Vereinigte Arabische Emirate | Vietnam | Weißrussland | Zypern

