

JULI
AUGUST
2025

Das Wirtschaftsmagazin
von Rödl & Partner

ENTRE PRENEUR

Wegweisende
Entscheidungen



WEGWEISEND3

RESILIENZ9

Resilienz der Finanzfunktion insbesondere in Krisenzeiten	9
Steuerliche Compliance auslagern? Eine strategische Entscheidung	13
Make or Buy – Die neue IT-Frage für Entscheider	15
Behördliche Verfahren bewusst gestalten – vorausschauend statt reaktiv	19

KI & DIGITALISIERUNG21

Der Wandel des CFOs – Wegweisende Entscheidungen brauchen belastbare Daten	21
Cloud-Strategien: Zwischen Kontrolle, Komfort und geopolitischer Abhängigkeit	25
Out of Scope, Out of Budget, Out of Control? Was IT-Projekte aus der Spur bringt – und wie man sie zurückholt	27
Urheberrecht und KI: Spielregeln für datengetriebene Innovation	29
Modernisierung der Betriebsprüfung: Warum ein wirksames Tax CMS Vorteile bringt	31
Höhere Produktivität durch KI – die Zukunft der Steuerabteilungen	33
Entscheidung mit Wirkung: Warum wir auf einen eigenen Rödl AI Hub setzen	35

ESG & NACHHALTIGKEIT39

Wegweiser ESG: Zukunft mit regulatorischer Entlastung gestalten	39
ESG als strategischer Imperativ – Warum CFOs jetzt handeln müssen	41
Von Green Claims zu Climate Litigation: Neue Risiken für Unternehmen	43

FOOTPRINT45

GLOBAL INSIGHTS49

Strategische Weitsicht für internationale Entscheider	49
USA	51
US-Steuerpolitik – Navigieren in disruptiven Zeiten	53
Mexiko	55
Polen	57
Tschechische Republik	59
Türkei	61
China	63
Indonesien	65
Singapur	67
Fallstricke der internationalen Rechtsdurchsetzung	69

Prof. Dr. Christian Rödl

„ Unsere Welt verändert sich rasant: Geopolitische Verschiebungen, technologische Durchbrüche und tiefgreifende politische Veränderungen. Sie stellen uns teilweise vor erhebliche Herausforderungen, aber sie bieten gerade internationalen Unternehmen große Chancen und Gelegenheiten. **“**



„ In Zeiten tiefgreifender Transformation sind es die klaren, strategisch fundierten Entscheidungen, die Unternehmen resilient und zukunftsfähig machen. Wegweisend ist, wer Komplexität nicht scheut, sondern gestaltet. **“**

„ Wegweisende Entscheidungen dulden keinen Aufschub. Wer führen will, muss entscheiden – auch unter Unsicherheit. Zögern ist keine Strategie. **“**

Prof. Dr. Christian Rödl, Rechtsanwalt und Steuerberater, ist Vorsitzender der Geschäftsleitung von Rödl & Partner und berät Familienunternehmen sowie deren Inhaber vorwiegend zur grenzüberschreitenden Struktur von Unternehmensgruppen als auch zur Unternehmens- und Vermögensnachfolge.

Er ist Honorarprofessor an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg und lehrt Unternehmensnachfolge und Internationale Steuerplanung. Auf diesen Gebieten ist er Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher und Fachaufsätze. Prof. Dr. Rödl ist Mitglied in mehreren Beiräten, Aufsichts- und Stiftungsräten. Er ist Vizepräsident der IHK Nürnberg für Mittelfranken. Der Finanzausschuss des Deutschen Bundestags lud ihn wiederholt als Sachverständigen zu Gesetzgebungsverfahren im Steuerrecht.

Prof. Dr. Rödl absolvierte Jurastudium und Referendariat in Würzburg, Caen (Normandie), Nürnberg, Paris und New York (Abschluss als Master of Laws der Columbia University). Bevor er 1999 bei Rödl & Partner eintrat, war er bei einer großen amerikanischen Rechtsanwaltsgesellschaft tätig.

Gabor Steingart

„Zollpoker, Ukrainekrieg und der Aufstieg Chinas: Die Welt steht unter Hochspannung. Zugleich befindet sich die Wirtschaft in einem historischen Transformationsprozess, von analog zu digital, von der natürlichen zur künstlichen Intelligenz. Wie sich diese Herausforderungen verstehen, priorisieren und erfolgreich bewältigen lassen.“



„Navigieren in einer Welt im Umbruch ist nichts für Feiglinge.“

„Zuversicht ist derzeit die knappste Ressource auf der Welt.“

Gabor Steingart, geboren 1962, ist einer der profiliertesten deutschen Sachbuchautoren und mehrfach ausgezeichnete Journalist. In seinem täglichen Podcast und Newsletter „Steingarts Morning Briefing“ kommentiert er das aktuelle Welt- und Wirtschaftsgeschehen, bietet Nachrichten sowie exklusive Interviews mit Meinungsbildnern aus Politik, Wirtschaft und Kultur.

Sein Werdegang: 1990 bis 2010 SPIEGEL-Journalist in Leipzig, Bonn, Hamburg, Berlin und Washington D.C. Von 2010 bis 2018 zunächst Chefredakteur, später Herausgeber, Geschäftsführer und Mitgesellschafter der Handelsblatt Media Group. 2018 gründete er die Medienmarke The Pioneer für unabhängigen und werbefreien Journalismus.

Auswahl der Bestseller: „Deutschland – Der Abstieg eines Superstars“, „Weltkrieg um Wohlstand“, „Die Machtfrage“, „Unser Wohlstand und seine Feinde“, „Weltbeben“.

Zudem ist er Keynote-Speaker unseres Forum Globals am 3. Juli 2025.

Wegweisende Entscheidungen in Zeiten des Wandels

Unternehmen stehen heute vor der Aufgabe, nicht nur effizient und wettbewerbsfähig, sondern auch verantwortungsvoll und zukunftsorientiert zu handeln. Drei Themen rücken dabei in den Fokus: Resilienz, Künstliche Intelligenz und Nachhaltigkeit – mehr als Schlagworte, sie sind Wegweiser für strategische Entscheidungen.

Resilienz

Resilienz ist die neue Währung unternehmerischer Stärke. Sie beschreibt die Fähigkeit, auf externe Schocks flexibel zu reagieren, interne Strukturen anzupassen und gleichzeitig handlungsfähig zu bleiben. Resiliente Unternehmen denken in Szenarien, investieren in digitale Infrastruktur und fördern eine lernfähige Organisation. Sie sind nicht nur krisenfest – sie sind zukunftsfähig. Resilienz bedeutet nicht nur, Risiken zu managen, sondern auch Chancen zu erkennen und zu nutzen – selbst in schwierigen Zeiten.

KI & Digitalisierung

Künstliche Intelligenz verändert die Art und Weise, wie Unternehmen denken, planen und handeln. Sie ermöglicht es, große Datenmengen in Echtzeit zu analysieren, Muster zu erkennen und daraus fundierte Entscheidungen abzuleiten. In vielen Branchen ist KI bereits ein integraler Bestandteil der Wertschöpfung – sei es in der Automatisierung von Prozessen oder in der Entwicklung neuer Produkte. KI ist längst nicht mehr nur ein Effizienztreiber. Sie entwickelt sich zum strategischen Hebel für neue Geschäftsmodelle, datenbasierte Entscheidungen und intelligente Automatisierung. Besonders Generative KI eröffnet neue Horizonte. Unternehmen, die KI nicht nur implementieren, sondern strategisch verankern, schaffen sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

ESG & Nachhaltigkeit

Parallel dazu rückt das Thema ESG immer stärker in den Fokus. Investoren, Mitarbeitende und Kunden fordern Transparenz, Verantwortung und messbare Fortschritte. ESG-Kriterien sind heute ein zentrales Steuerungsinstrument – und ein Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb um Kapital, Talente und Marktanteile. Wer ESG in die Unternehmensstrategie integriert, handelt nicht nur verantwortungsvoll, sondern wirtschaftlich klug. Dabei geht es nicht nur um Berichterstattung oder regulatorische Pflichten, sondern um eine tiefgreifende Transformation der Unternehmenskultur und -strategie.

Zukunft braucht Orientierung

In einer Ära permanenter Transformation sind es nicht die lautesten Trends, sondern die klaren Strategien, die Unternehmen sicher in die Zukunft führen. Resilienz, KI und ESG sind keine kurzfristigen Erscheinungen, sondern strategische Imperative. Sie helfen Entscheidern, Komplexität zu meistern, Verantwortung zu übernehmen und Chancen zu nutzen. Wer diese Themen integriert denkt und handelt, stellt die Weichen für eine erfolgreiche und nachhaltige Zukunft.



Resilienz der Finanzfunktion insbesondere in Krisenzeiten

Globale Unsicherheiten und dynamische Entwicklungen prägen zunehmend unser wirtschaftliches Umfeld – Krisen sind zur neuen Realität geworden. Welche Rolle spielt Finance, wenn es darum geht, Unternehmen sicher durch Veränderungen zu steuern und zukunftsfähig aufzustellen? Die Schlüsselkompetenz moderner Finanzabteilungen, insbesondere in Krisenzeiten, ist Resilienz.

Resilienz beschreibt die Fähigkeit, sich an Veränderungen anzupassen, Herausforderungen zu bewältigen und sich von Rückschlägen zu erholen. Im Finanzkontext bedeutet Resilienz, dass die Finanzabteilung in der Lage ist, Stabilität und Kontinuität zu gewährleisten, selbst wenn äußere Umstände schwierig sind. Eine resiliente Finanzabteilung kann schnell auf Veränderungen reagieren, Risiken managen und die notwendigen Informationen bereitstellen, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

Beispiele aus der Praxis zeigen, dass Unternehmen, die über eine starke Finanzfunktion verfügen, besser in der Lage sind, Krisen zu überstehen und sich schneller zu erholen: Während der Pandemie haben viele Unternehmen erlebt, wie wichtig eine resiliente Finanzabteilung ist. Unternehmen, die über robuste Finanzstrategien und -systeme verfügten, konnten schneller auf die Herausforderungen reagieren, indem sie beispielsweise ihre Kostenstrukturen anpassten, alternative Finanzierungsquellen erschlossen oder digitale Lösungen implementierten.

Diese Unternehmen waren so meist in der Lage, ihre Geschäftstätigkeit aufrechtzuerhalten oder sogar zu expandieren, während andere, die weniger gut vorbereitet waren, ernsthafte Schwierigkeiten hatten.

„Resilienz der Finanzfunktion ist von großer Bedeutung, da sie dazu beiträgt, die finanzielle Stabilität eines Unternehmens zu garantieren.“

5 Maßnahmen für eine hohe Resilienz

Wie kann Resilienz insbesondere bei mittelständisch geprägten Unternehmen gefördert werden?

1. **Finanzielle Planung und Analyse:** Eine gründliche Finanzplanung, die Szenarien für verschiedene Krisensituationen berücksichtigt, kann helfen, Risiken frühzeitig zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.
2. **Liquiditätsmanagement:** Die Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität ist entscheidend. Unternehmen sollten über Notfallpläne verfügen, um schnell auf finanzielle Engpässe reagieren zu können.
3. **Technologische Investitionen:** Der Einsatz moderner Technologien und digitaler Tools kann die Effizienz der Finanzabteilung steigern und die Anpassungsfähigkeit erhöhen.
4. **Schulung und Entwicklung:** Die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden in der Finanzabteilung ist wichtig, um sicherzustellen, dass sie über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um in Krisenzeiten effektiv zu handeln.
5. **Netzwerk und Zusammenarbeit:** Der Austausch mit anderen Unternehmen und Experten kann wertvolle Einblicke und Unterstützung bieten, um Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen.



Starke Ressourcen

Für mittelständisch geprägte Unternehmen geht es insbesondere um die Stärkung folgender Ressourcen, um Resilienz zu fördern:

People: Eine resiliente Unternehmenskultur kann durch Schulungen und Weiterbildungen für Mitarbeitende gefördert werden. Teamarbeit und offene Kommunikation sind ebenfalls entscheidend, um in Krisenzeiten zusammenzuhalten und Lösungen zu finden.

Processes: Flexible und anpassungsfähige Prozesse sind wichtig, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Ein effektives Risikomanagement und Notfallpläne helfen, potenzielle Krisen frühzeitig zu erkennen und darauf vorbereitet zu sein. Die kontinuierliche Verbesserung der Finanzprozesse trägt zur langfristigen Resilienz bei.

Technology: Der Einsatz moderner Technologien zur Datenanalyse und Entscheidungsfindung kann die Effizienz steigern. Automatisierung von Prozessen und die Nutzung von Cloud-Lösungen bieten Flexibilität und Skalierbarkeit, was in Krisenzeiten von großem Vorteil ist.

Fazit

Die Resilienz der Finanzfunktion ist kein „Nice-to-have“, sondern ein strategisches Muss. Sie entscheidet darüber, ob ein Unternehmen in der Krise überlebt – oder sogar gestärkt daraus hervorgeht. Wer heute in robuste Strukturen, digitale Tools und offene Denkweisen investiert, schafft die Grundlage für nachhaltigen Unternehmenserfolg – auch (und gerade) in Krisenzeiten.

Dr. Thomas Hafner
Head of Finance4Future, CISA, CRISC, CGEIT, CDPSE,
Certified SAP Consultant, Associate Partner
T +49 7117 8191 4724, thomas.hafner@roedl.com



Resilienz im Finanzbereich

Wir bieten Ihnen zusammen mit unseren Kooperationspartnern diverse Lösungsansätze an, die Ihnen bei der Implementierung neuer Technologien helfen: u.a. Planungs- und Konsolidierungslösungen (wie Luca-net), ERP- und BI-Systeme (z.B. SAP in Zusammenarbeit mit unserem Geschäftsfeld Unternehmens- und IT-Beratung), Liquiditätsplanung (z.B. Agicap) sowie Smart Closing Lösungen (z.B. FloQuast). Die Übersicht unseres Leistungsportfolios und der bestehenden Kooperationen können Sie der nachfolgenden Grafik entnehmen.

Liquiditätsmanagement mit Agicap

- Zentrales Datenmanagement mit Single-Point-of-Truth
- Einfache Bedienung und schnelle Implementierung
- Alle Liquiditätsdaten auf Knopfdruck
- Cloud-Lösungen für einfache technische Umsetzung

Audit Readiness & Remediation

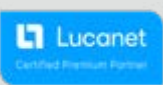
- Management-Letter erstellen durch WP
- Ist-Aufnahme der Unterlagen, Prozesse und Systeme
- Unterstützung beim Design von Prozessen, Kontrollen und IT-Systemen
- Unterstützung bei der Implementierung der neuen Prozesse und Rollout
- Memos, Trainings & Workshops
- Business Process Outsourcing (nur wenn nicht JAP)

Consolidate & Report

- Einführung von CPM-Software
- Technische und fachliche Begleitung der Einführung
- Modulares Schulungskonzept zum schnellen Know-how-Transfer
- Nutzung der Reporting- und Berichterstattungsfunktionen

Smart Close

- Durchsicht des bestehenden Abschlussprozesses
- Vereinheitlichung des Closing-Prozesses
- Funktions- und Integrationstest
- Unterstützung bei der Implementierung der neuen Prozesse und Systeme



Steuerliche Compliance auslagern? Eine strategische Entscheidung

Interview mit Steuerexperte Dr. Dirk Oetterich

Warum rückt das Thema Outsourcing im Bereich der steuerlichen Compliance gerade jetzt so stark in den Fokus?

Das liegt vor allem an drei Entwicklungen: Fachkräftemangel, steigende Kosten und zunehmende Komplexität steuerlicher Vorschriften. Unternehmen stoßen bei der Bewältigung der steuerlichen Pflichten an ihre Grenzen – nicht nur personell, sondern auch technisch und organisatorisch.

Was genau macht die steuerliche Compliance heute so komplex?

Es geht längst nicht mehr nur um Körperschaft-, Umsatz- oder Lohnsteuer. Unternehmen müssen sich heute auch mit neuen Meldepflichten wie DAC 6, der globalen Mindestbesteuerung oder detaillierten Verrechnungspreisregelungen auseinandersetzen. Die Basis dafür sind Daten aus der Finanzbuchhaltung, die gewissen Grundsätzen wie der Ansatz- und Bewertungsstetigkeit gemäß § 252 Abs. 1 Nr. 6 HGB unterliegen. Daraus resultieren enge Abhängigkeiten zwischen Handels- und Steuerbilanz – was wiederum die Flexibilität einschränkt.

Welche Gründe sprechen konkret für das Outsourcing?

Es gibt im Wesentlichen fünf Hauptgründe:

1. Nicht jedes Unternehmen hat intern das spezialisierte Know-how.
2. Ein personelles Klumpenrisiko entsteht, wenn nur wenige Fachkräfte kritisches Wissen haben.
3. Oft fehlt es auch quantitativ an Ressourcen.
4. Technologisch sind Dienstleister häufig weiter – Stichwort KI-gestützte Compliance-Systeme.
5. Unternehmen können durch Auslagerung auch einen Teil der Haftung abgeben.

Inwieweit betrifft das auch international tätige Konzerne?

In hohem Maße. Steuerliche Pflichten enden nicht an Landesgrenzen. Länderspezifische Anforderungen bei Quellensteuern oder Verrechnungspreisen machen es erforderlich, dass auch grenzüberschreitende Prozesse professionell betreut werden. Es reicht nicht aus, nur lokal zu denken – man muss global agieren.

Was sollten Entscheider bei der Auswahl eines Dienstleisters beachten?

Zunächst sollten sie ein klares Anforderungsprofil erstellen. Dabei ist nicht nur die fachliche Qualifikation wichtig, sondern auch die IT-Kompetenz, die Branchenkenntnis, die internationale Präsenz und natürlich eine solide Haftpflichtversicherung. Entscheidend ist zudem, wie gut sich der Dienstleister in bestehende Compliance-Systeme integrieren lässt.

Gibt es auch Modelle der Teilauslagerung?

Ja, viele Unternehmen behalten Teile der Prozesse – etwa die Finanzbuchhaltung – intern und lagern nur die Erstellung der Steuererklärungen aus. Das ermöglicht Kostenvorteile und eine höhere Kontrolle über interne Daten. Allerdings muss man hier sehr sauber Verantwortlichkeiten definieren, um im Fehlerfall Klarheit zu haben.

Wie sehen Sie das Thema Vertrauen beim Outsourcing?

Vertrauen ist der Dreh- und Angelpunkt. Die Zusammenarbeit ist keine reine Beauftragung, sondern eine echte Partnerschaft. Trotzdem bleibt die Verantwortung der Geschäftsführung bestehen. Bereits bei der Auswahl des Dienstleisters muss sorgfältig vorgegangen werden – denn Fehler oder Auswahlverschulden können haftungsrechtliche Konsequenzen haben.

Abschließend: Lohnt sich Outsourcing der Steuercompliance?

Richtig umgesetzt kann es zu enormen Entlastungen führen – personell, finanziell und haftungsrechtlich. Es setzt jedoch voraus, dass Unternehmen strukturiert vorgehen, klare Prozesse definieren und den richtigen Partner wählen.

„Outsourcing kann ein großer Gewinn sein – aber nur, wenn es strategisch und verantwortungsbewusst angegangen wird.“



Dr. Dirk Oetterich, LL.M.
Niederlassungsleiter Mexiko, Partner
T +52 (222) 689 45 16
dirk.oetterich@roedl.com



Make or Buy – Die neue IT-Frage für Entscheider

IT-Auslagerung war früher eine überwiegend wirtschaftliche Entscheidung. Heute steht sie im Spannungsfeld von Fachkräftemangel, wachsender Komplexität und steigenden Compliance-Anforderungen. Wann lohnt sich „Buy“ – und wann ist „Make“ sogar riskant? Die beiden Geschäftsführer der Rödl IT Operation, Markus Merk und Roland Leick, geben Einblick in eine Realität, in der IT nicht nur gut laufen, sondern auch strategisch tragfähig sein muss.

Interview mit Roland Leick und Markus Merk



Roland Leick
Geschäftsführer der Rödl IT Operation GmbH
und cloudgermany.de GmbH, Partner
T +49 6864 8906 1303
roland.leick@roedl.com



Markus Merk
Geschäftsführer der Rödl IT Operation GmbH
und cloudgermany.de GmbH, Partner
T +49 711 7819 144 30
markus.merk@roedl.com

Make or Buy bekommt eine neue Relevanz. Lange galt diese Entscheidung als betriebswirtschaftliche Frage. Was hat sich verändert?

Markus Merk:

Klar, eine betriebswirtschaftliche Frage ist es nach wie vor – und wird so auch heute noch oft entschieden. Aber es gibt inzwischen eine zweite Ebene: Datensicherheit, Datenschutz und Regulatorik – Stichworte wie NIS2 oder DSGVO – fließen stärker ein. Auch das eigene Geschäftsmodell spielt eine Rolle. Wie passt die Entscheidung zu meiner Strategie? Werde ich durch „Buy“ zu abhängig – oder verbaue ich mir durch „Make“ wichtige Zukunftschancen?

Roland Leick:

Als Produktionsverantwortlicher sehe ich vor allem: Habe ich überhaupt die richtigen Leute und Skills? Der Druck zur Cloudifizierung ist enorm. Schließlich gilt die Cloud als das Mittel der Digitalisierung – aber nur die wenigsten Unternehmen können sie selbst betreiben, denn der Fachkräftemangel in diesem Bereich ist massiv. Sobald komplexe IT-Architekturen betrieben werden müssen, stoßen viele Unternehmen daher personell an Grenzen. „Buy“ ist dadurch oft nicht nur wirtschaftlich sinnvoll, sondern alternativlos geworden. War Outtasking einzelner Bereiche früher eine Grundsatzentscheidung – „Gebe ich überhaupt etwas raus?“ – ist es heute daher längst die Norm.

Gibt es für Unternehmen heute feste Kriterien, an denen sich die Entscheidung für den Eigenbetrieb oder das Outsourcing von IT-Services strategisch orientieren sollte?

Markus Merk:

Ganz klar: Kosten, regulatorische Anforderungen, Compliance – aber vor allem auch technische Faktoren spielen eine Rolle.

Roland Leick:

Früher war die IT ein internes Kostencenter. Wie sie lief, war oft zweitrangig. Heute hat sich das Bild komplett gewandelt. Die interne IT steht unter Service-Level-Druck, vergleichbar mit dem externen Markt. Der Ruf nach Standards und Zertifizierungen wie ISO 27001 wird lauter – Policies, Guidelines, Security-Baselines. Und je höher diese Anforderungen werden, desto wahrscheinlicher ist der Schritt ins Outsourcing. Denn mit der eigenen Mannschaft bekommen die wenigsten Mittelständler das weder wirtschaftlich noch technologisch skaliert. Unternehmen mit eher

geringen Anforderungen haben daher in der Regel meist einen hohen „Make“-Anteil. Je strenger die Anforderungen, desto höher meist der „Buy“-Anteil.

Viele Unternehmen verfolgen heute Multi-Service- oder Nearshore-Strategien, um flexibel zu bleiben – aber wie gelingt dabei die saubere Leistungsabgrenzung? Wo beginnt Verantwortung, wo endet sie?

Roland Leick:

Wir als Provider sind da leidgeprüft. Wer Multi-Service oder Nearshore-Strategien umsetzen will, muss in klaren Leistungsscheinen denken – mit definierten Paketen, Reaktionszeiten, Preisen, Verfügbarkeiten. Für uns ist dies Standard. Aber in vielen Unternehmen fehlt das komplett, stattdessen gibt es in den IT-Abteilungen viele Universalisten, die „alles ein bisschen“ machen. Funktioniert oft nur, solange die richtigen Leute da sind. Wenn aber ein oder zwei Schlüsselpersonen gehen, bricht das System zusammen. Es fehlen definierte Rollen, Verantwortlichkeiten und Leistungen – und ohne die kommen Nearshore oder Multi-Services an ihre Grenzen. Daher gilt: Je weiter weg der Dienst erbracht wird, desto klarer muss die Leistung abgegrenzt sein – sonst wird es teuer.

Markus Merk:

Der Blickwinkel im Unternehmen ist zudem entscheidend. Wenn rein kostengetrieben entschieden wird, ist Offshore aus Controlling-Sicht natürlich attraktiv – da gibt es messbare Vorteile. Aber eine IT lebt nicht nur von sauber abgegrenzten Leistungen, sondern auch von Kommunikation und Austausch. Und genau da tun sich Near- und Offshore-Modelle schwer. Mit einem direkten Ansprechpartner bei einem Managed Service Provider oder in der eigenen IT funktioniert vieles reibungsloser als mit einem Subdienstleister auf einem anderen Kontinent. Das merkt man aber oft erst, wenn es mal nicht mehr läuft – und dann reicht die Controlling-Brille allein nicht mehr.

Wer sich für das Outtasking entscheidet, muss nicht nur Datenhoheit abgeben, sondern auch Vertrauen in die Betriebssicherheit des Anbieters mitbringen. Wie bewerten Sie dieses Spannungsfeld?

Roland Leick:

Business Continuity Management (BCM) ist eine Pflichtaufgabe, fest verankert in Normen wie ISO 27001. Große Cloud-Anbieter haben natürlich danach ausgerichtete BCM-Pläne – aber auch sie sind nicht immer vollständig. Je größer und dynamischer

ein System, desto mehr weiße Flecken gibt es. Das zeigen auch die regelmäßigen Ausfälle, zum Beispiel bei Microsoft.

Aber: Früher betraf so ein Ausfall vielleicht einen Dienst. Heute, durch die Bündelung in der Cloud, betrifft er im Zweifel alles. Manche Unternehmen akzeptieren das. Andere suchen gezielt nach mehr Kontrolle (vgl. Seite 25).

Doch wie baut man nun tragfähige Cloud-Architekturen, die Resilienz und Flexibilität vereinen? Viele Unternehmen stehen heute vor der Wahl: mehr Kontrolle in der Private Cloud oder mehr Skalierung in der Public Cloud. Gibt es aus Ihrer Sicht einen klaren strategischen Favoriten – oder ist das ein falscher Gegensatz?

Markus Merk:

Theoretisch klingt „Best of Breed“ in einem Public-Ecosystem toll – aber die Realität sieht anders aus. Die Public Cloud bietet viele Vorteile: automatisiertes Provisioning und Billing, aber auch Skalierung und Flexibilität. Die Frage ist nur: Brauche ich das wirklich? Wie dynamisch ist meine IT tatsächlich? Viele Applikationen ändern sich kaum und brauchen keine stündlichen Anpassungen.

Roland Leick:

Skalierung ist teuer – auch für Dienstleister. Habe ich einen statischen Workload, dann kann ich den viel kosteneffizienter in einer Private Cloud betreiben. Wenn ich aber wirklich minutengenau skalieren muss, dann lohnt sich Public. Aber diese Use Cases sind seltener, als man denkt.

Markus Merk:

Genau. Es gibt keinen pauschalen Favoriten – es kommt auf den Bedarf an. Brauche ich eine homogene Plattform an mehreren Standorten weltweit? Dann vielleicht Public Cloud. Oder suche ich einen vertrauensvollen Ansprechpartner, mit dem ich Dinge abstimmen kann? Dann spricht mehr für Private. Es hängt eben vom Kunden ab.

Make or Buy, Cloudwahl und Business Continuity sind heute keine IT-Fragen mehr – sondern Managementaufgaben. Wer bereit ist, Verantwortung gezielt abzugeben, muss vorher wissen, wo die Grenzen der eigenen Organisation verlaufen. Denn IT wird nicht mehr nur betrieben – sie wird bewusst gestaltet.



Behördliche Verfahren bewusst gestalten – vorausschauend statt reaktiv

Behördliche Verfahren haben spürbare Auswirkungen auf Zeitpläne, Budgets und Unternehmensimage. Wer nur reagiert, läuft Gefahr, Kontrolle zu verlieren – operativ wie strategisch. In einem Umfeld wachsender Regulierung kommt es nicht mehr nur auf das „Ob“ an, sondern auf das „Wie“, „Wann“ und vor allem: „Wer“ führt.

Komplexe Genehmigungsprozesse, aufsichtsrechtliche Eingriffe oder laufende Verfahren bergen nicht nur operative Risiken, sondern auch erhebliche Reputations- und Haftungspotenziale. Für Entscheider bedeutet das: Wer vorrauschaun plant, gezielt kommuniziert und das Verfahren aktiv steuert, bleibt handlungsfähig – und ist stets einen Schritt voraus. Der Schlüssel dazu: ein proaktives Verfahrensdesign.

Wer nur schreibt, wird verwaltet – wer spricht, gestaltet

Behördliche Verfahren sind schriftliche Verfahren. Gleichwohl gilt hier: „(Nur) Schreiben ist Silber, (erst) Reden ist Gold.“ Wer nur die Akten bedient, vergibt wertvolle Chancen. Wer es schafft, eine vertrauensvolle, dialogorientierte Beziehung zur Behörde aufzubauen, legt den Grundstein für ein kooperatives Verfahren. So können Missverständnisse frühzeitig geklärt, Erwartungen abgestimmt und Eskalationen vermieden werden. Das spart Zeit und Geld und schont die Nerven.

In jedem Verfahren steckt Spielraum

Früh erkennen, klug steuern – das sind weitere Erfolgsfaktoren. Wer regulatorische Anforderungen und mögliche Konfliktlinien rechtzeitig identifiziert, kann gezielt Ressourcen aktivieren, interne Zuständigkeiten klären und eine stringente Verfahrensstrategie aufsetzen. Genau hier setzt proaktives Verfahrensdesign an: Es beendet das bloße Reagieren auf behördliche Anforderungen – und etabliert ein strategisches Denken entlang klarer Handlungslinien. Denn jedes noch so formal oder streng wirkende Verwaltungsverfahren birgt Gestaltungsspielräume. Man muss sie nur erkennen – und gezielt nutzen.

Wer vorbereitet ist, führt

Wer seine Herangehensweise frühzeitig strukturiert, Risiken identifiziert und die Kommunikation aktiv steuert, schafft Planbarkeit, beschleunigt Abläufe und stärkt die eigene Position. Der Aufwand lohnt: Gut vorbereitete Projektskizzen, fachlich fundierte Vorgespräche und ein belastbares Kommunikationsnetz zur Behörde schaffen Tempo, Vertrauen, Verbindlichkeit – und Spielraum.



Ius vigilantibus scriptum est – das Recht ist für die Wachsamten geschrieben

Proaktives Verfahrensdesign ist kein bloßer taktischer Kniff im rechtsfreien Raum, sondern im Verwaltungsverfahren- und Verwaltungsprozessrecht angelegt. Schon den „alten“ Römern war klar: „Ius vigilantibus scriptum est“ – das Recht ist für die Wachsamten geschrieben. Daran hat sich bis heute nichts geändert.

Mehr als (Verfahrens-)Recht: Denken in Rollen und Kommunikation

Proaktives Verfahrensdesign ist aber weit mehr als eine juristische Disziplin: Es verbindet die Möglichkeiten und Chancen, die einem das Verfahrensrecht bietet mit Projektdenken und strategischer Kommunikation. Gerade in komplexen Verfahren mit hoher öffentlicher oder politischer Sichtbarkeit ist diese Verzahnung entscheidend – nicht nur für die Vermeidung von Eskalationen, sondern auch für das Erreichen unternehmerischer Ziele.

Besonders relevant ist die Gestaltung der Kommunikation mit Behörden. Gerade in konfliktträchtigen Verfahren ist es entscheidend, wann, wie und auf welcher Ebene kommuniziert wird. Wer frühzeitig Kontakt aufnimmt, technische und rechtliche Zusammenhänge verständlich aufbereitet und belastbare Ansprechpartner etabliert, schafft Vertrauen und fördert sachorientierte Lösungen auf Behördenseite.

Dabei hilft ein abgestuftes Kommunikationsdesign, das Rollen, Inhalte und Eskalationsstufen klar definiert – intern wie extern. Auch die Integration von Projektkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit kann zur Deeskalation beitragen, etwa bei Vorhaben mit erheblicher Öffentlichkeitsbeteiligung.

Führungskräfte sind gut beraten, das Thema nicht allein der Rechtsabteilung zu überlassen. Ein interdisziplinäres Setup – aus Recht, Technik, Kommunikation und Projektsteuerung – ist der Schlüssel zu resilienten Verfahren. Wo dies gelingt, kann ein Unternehmen selbst in kritischen Lagen stets „vor der Lage“ bleiben, regulatorische Erwartungen erfüllen und Reputationsschäden vermeiden.

Proaktives Verfahrensdesign ist ein strategisches Führungsinstrument. Es schafft Klarheit, verhindert Eskalation und sichert operativen Erfolg. Unternehmen, die diesen Ansatz wählen, verschaffen sich nicht nur regulatorische Sicherheit – sie gewinnen wertvolle Steuerungsfähigkeit in einem dynamischen Umfeld.

Guido Morber
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Verwaltungsrecht,
(Co-) Praxisgruppenleiter Dispute Resolution, Partner
T +49 89 928780 452, guido.morber@roedl.com

Der Wandel des CFOs – Wegweisende Entscheidungen brauchen belastbare Daten

Durch moderne Technologien und neue Wege der Digitalisierung hat sich die Rolle des CFOs verändert: vom operativen Verantwortlichen zum Strategen im Unternehmen.

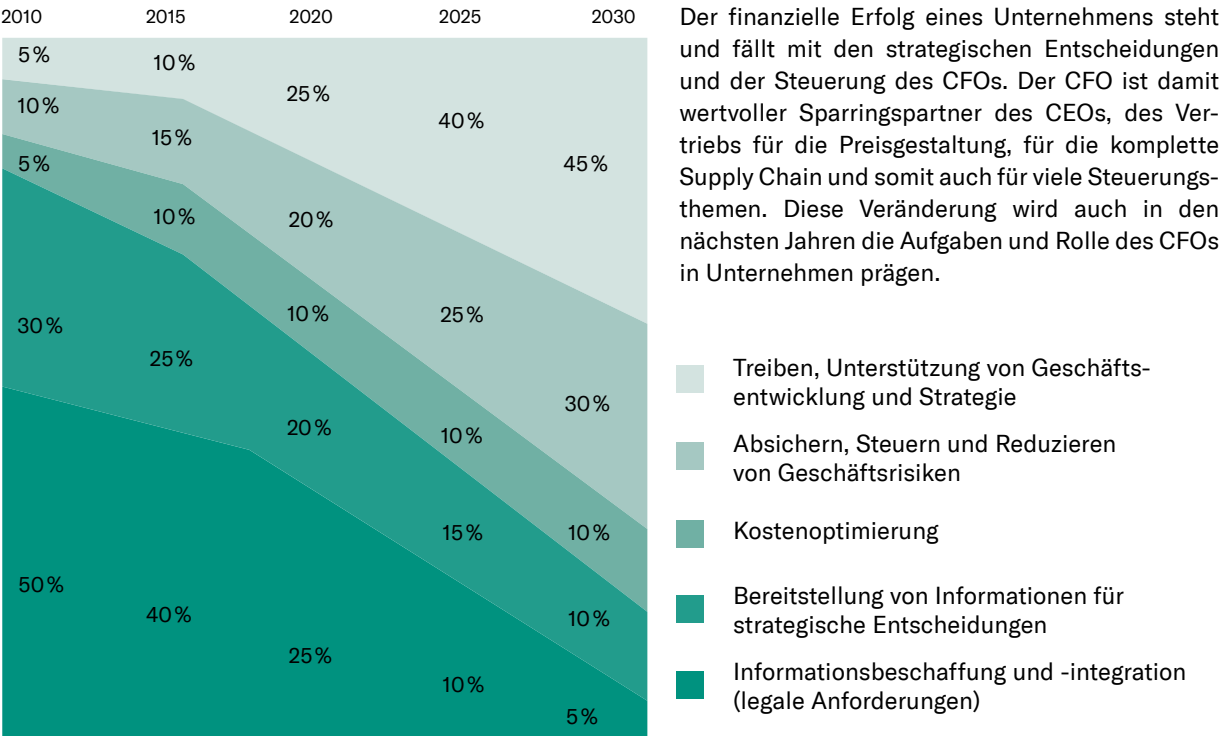


Abbildung 1: Die Rolle des CFOs (Quelle: WIKA/D. Fellermann/21.9.2017 ergänzt durch Rödl & Partner 7.10.2022)

Qualifizierte Daten führen zu qualifizierten Entscheidungen

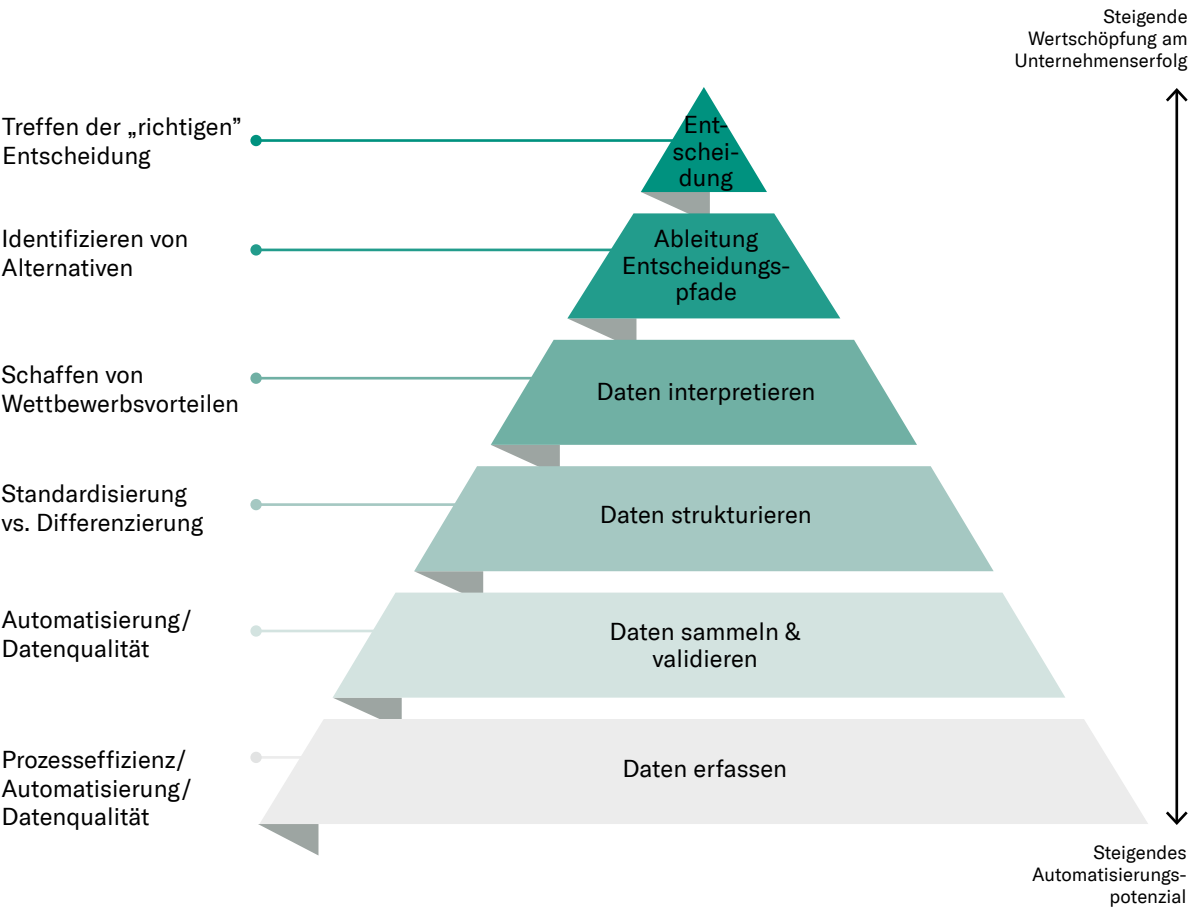
Doch wie kann sichergestellt werden, dass sich die Aufgaben des CFOs von Informationsbeschaffung und -bereitstellung hin zu Entscheidungsunterstützung verlagern? Die Grundlage dafür sind qualitative Daten im Unternehmen, die an verschiedenen Stellen gespeichert und letztendlich zur Entscheidungsunterstützung herangezogen werden. Während die Aufbereitung dieser Daten lange Zeit manuell durch den vom CFO verantworteten Bereich durchgeführt wurde, führt die zunehmende und v.a. herausfordernde Digitalisierung dazu, manuelle und repetitive Aufgaben durch digitale Lösungen zu automatisieren. Die Basis – qualitative Daten – bleibt dabei weiterhin unersetzlich.

ERP-Systeme, wie SAP S/4 HANA und Microsoft Dynamics 365 bilden die Kernwertschöpfungsprozesse eines Unternehmens ab und können mit Hilfe innovativer Technologien Unternehmen effektiv verändern. Die Möglichkeiten wiederkehrende Sachverhalte vollständig zu automatisieren, werden immer größer. Muster aus den eigenen Datentöpfen zu erkennen und in Entscheidungen einfließen zu lassen, bringt völlig neue Chancen. Darüber hinaus eröffnen sich durch den Einsatz innovativer Technologien zusätzliche Möglichkeiten, insbesondere in strategischen Finanzbereichen wie Treasury. So lassen sich etwa Liquiditätsflüsse mittels KI-basierter Prognosen frühzeitig analysieren und steuern. Auch automatisierte Workflows und digitale Abschlusstools mit KI tragen dazu bei, Prozesse zu beschleunigen, Risiken zu minimieren und die Resilienz gerade im Finanzbereich zu erhöhen.

Wir begleiten die CFOs unserer Mandanten auf diesem Weg. Dafür analysieren wir die gesamte Finanzprozesslandschaft und identifizieren gezielt technologische Hebel. Besonders bei repetitiven Aufgaben zeigen Tools, wie RPA (Robotic Process Automation) oder kleine Eigenentwicklungen in den ERP-Systemen, wie schnell sich durch Automatisierung Effizienzgewinne realisieren lassen.

Stakeholder Anforderungen an Berichte	Record Time for Processing Cycle	Close Time for Close Cycle	Consolidate Time for Consolidation Cycle	Report Time for Reporting Cycle	Output
	Kreditoren Debitoren Personaldaten Anlagevermögen Bilanz / G+V Liquiditätsplanung AMANA Agicap fwsvb	Hauptbuch Microsoft Dynamics 365 envoria Agicap Lucanet	Konsolidierung Agicap Lucanet	Internes Reporting Externes Reporting Sonstiges Reporting SAP fwsvb Lucanet Power BI AMANA Agicap	Konzern-, Einzel-, Monatsabschlüsse Konzernreporting Planung & Forecast Bankenreporting etc.
	Kontrollen				
	Organisation und Mitarbeiter (z.B. Strukturen, Rollen, Verantwortlichkeiten)				
	Prozesse (z.B. Richtlinien, Abläufe, Governance)				
	Informationssysteme & IT				

Doch effiziente Prozesse machen noch keinen strategischen Gestalter. Wir haben dazu den methodischen Ansatz Finance4Future entwickelt, der durch die CFO-Pyramide visualisiert wird. Auf Grundlage der Wissenspyramide nach Bodendorf und Aamondt/Nygard veranschaulicht sie in aufeinander aufgebauten Schritten, wie qualifizierte Daten zu qualifizierten Entscheidungen führen.



Wie funktioniert die CFO-Pyramide in der Praxis?

Im Grunde geht es darum, wie Unternehmen in globalen Strukturen datenbasierte Entscheidungen treffen – unterstützt durch moderne Technologien. Ziel ist es, interne und externe Daten intelligent zu verknüpfen, um daraus Informationen und schließlich entscheidungsrelevantes Wissen zu generieren. Die Grundlage bilden strukturierte Daten aus ERP- und IT-Systemen. In einem mehrstufigen Prozess – von der Datenerfassung über BI-Tools und Data Lakes bis hin zum Einsatz von KI – entstehen valide Entscheidungsgrundlagen. Richtig angewendet, lässt sich dieser Ansatz auf sämtliche Unternehmensbereiche übertragen und steigert die Reaktionsfähigkeit auf ein dynamisches Marktumfeld. Mit diesem Wissen werden Unternehmen handlungsfähiger und der CFO kann seiner Rolle als „Trusted Adviser“ des CEOs entsprechen.

Die Möglichkeiten die Unternehmensdaten sinnvoll zu nutzen sind schier endlos. Ein entscheidendes Kriterium diesen Datenschatz nutzen zu können, ist aber natürlich die Datenqualität. Wenn auf der untersten Ebene

der Pyramide keine verlässlichen Daten erfasst oder aus Vorsystemen übernommen werden, wird am oberen Ende der Pyramide keine brauchbaren Ergebnisse entstehen. Da hilft keine Technologie.

Der richtige Ansatz mit den richtigen Werkzeugen kann einen erheblichen Mehrwert für Unternehmen generieren und gleichzeitig stärkt es die Resilienz der Unternehmen, indem eine frühzeitige Krisenerkennung und damit ein proaktives Handeln in unsicheren Zeiten ermöglicht wird.

Entscheidung		
Ableitung von Entscheidungspfaden	>	Anwendung von KI-Methoden mit menschlicher Interaktion
Daten interpretieren	>	Machine Learning KI Methoden
Daten strukturieren	>	Statistische Verfahren zur Mustererkennung
Daten sammeln und validieren	>	Enterprise DWH / BW / Data Lake / MDM
Daten erfassen und übernehmen	>	ERP, CRM, PLM, MES, ...

Jens Hinkelmann
Leiter Geschäftsfeld Unternehmens- und
IT-Beratung, Partner
T +49 911 1807 8710, jens.hinkelmann@roedl.com

Dr. Thomas Hafner
Head of Finance4Future, CISA, CRISC, CGEIT,
CDPSE, Certified SAP Consultant, Associate Partner
T +49 7117 8191 4724, thomas.hafner@roedl.com

Beispiel: Finanzprozesse – Rückstellungsermittlung und Liquiditätsprognosen mit KI

Gerade im Finanzwesen eröffnen sich durch den gezielten Einsatz von KI neue Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und besseren Entscheidungsfindung. So können etwa KI-gestützte Verfahren zur automatisierten Rückstellungsermittlung eingesetzt werden, die historische Buchungsdaten, Vertragsinformationen und externe Parameter analysieren. Ebenso lassen sich mit Hilfe von KI präzisere Liquiditätsprognosen erstellen, die saisonale Schwankungen, Zahlungsziele und Kundenverhalten dynamisch berücksichtigen – ein klarer Mehrwert für Finanzplanung und Steuerung.

Cloud-Strategien: Zwischen Kontrolle, Komfort und geopoliti- scher Abhängigkeit

In den letzten Jahren haben viele Unternehmen zentrale Teile ihrer IT-Infrastruktur zu großen internationalen Cloudanbietern verlagert – getrieben von Flexibilitätsversprechen, Skalierbarkeit und dem Wunsch nach Geschwindigkeit.

Die große Cloudifizierung hat vielen Unternehmen einen Digitalisierungsschub versprochen. Doch damit wachsen nicht nur die Möglichkeiten, sondern auch die Abhängigkeiten und diese werden aktuell zusätzlich durch geopolitische Risiken verschärft.

Die Parallele zur Energiekrise liegen auf der Hand: Erst als Gasimporte politisch instrumentalisiert wurden, erkannte man die Kosten der Abhängigkeit. In der IT steht Europa vor einem ähnlichen Moment der Erkenntnis. Die Dominanz amerikanischer Anbieter ist ein strukturelles Risiko – nicht, weil sie schlechte Produkte liefern, sondern weil es eine Machtkonzentration erzeugt.

Wie leichtfertig mit dieser Abhängigkeit heute oft umgegangen wird, zeigt sich auch im veränderten Umgang mit Anbietern: War es einmal eine Grundsatzentscheidung, ob man überhaupt etwas auslagert – die entsprechend sorgfältig geprüft wurde –, wird bei der Auswahl des Anbieters heute kaum noch das Kleingedruckte gelesen (vgl. Seite 15).

Dass viele Unternehmen die Risiken nicht mehr hinterfragen, liegt auch an einem verschobenen Ent-

scheidungsverhalten. Früher wurden Anbieter in Ausschreibungen sehr detailliert und in der Tiefe geprüft. Heute verlässt man sich zum Teil auf Hochglanzfolien. Auf diesen wird man immer über Business Continuity

lesen – Zertifizierungen wie ISO 27001 machen das zur Pflicht. Ausfälle großer Anbieter zeigten aber immer wieder, dass selbst etablierte Systeme nicht vor Störungen gefeit seien. Die technische Größe suggeriert Stabilität – aber auch dort gibt es Schwachstellen. Je größer und komplexer das System, desto größer ist die Tragweite der weißen Flecken in den Notfallplänen, die die Verfügbarkeit auch im Ernstfall gewährleisten sollen. Man muss den Business Continuity Management-Zusagen vertrauen – man kann sie aber nicht überprüfen. In der Praxis bedeute das, dass Unternehmen ein relevantes Restrisiko mittragen, ohne es real einschätzen zu können. Aber dieses Restrisiko wirkt heute anders als früher: Was früher einen Dienst betroffen hat, betrifft heute alle, weil alles in der Cloud liegt.

Denn die eigentliche Gefahr liegt in der Bündelung von Risiken. Wir beobachten, dass Unternehmen durch Cloud First-Strategien ein strukturelles Prinzip über Bord werfen, das früher selbstverständlich war: Risikoverteilung. Zentrale Geschäftsprozesse wie die Kommunikation, ERP-Systeme oder Automatisierungsprozesse werden gebündelt über ein einziges Cloud-Setup betrieben – das schafft ein massives Konzentrationsrisiko.

Diese Entwicklung wird durch geopolitische Spannungen zusätzlich verschärft: Die USA dominieren die globale IT-Infrastruktur. Unter der Trump-Administration haben wir gesehen, wie schnell politische Entscheidungen wirtschaftliche Folgen nach sich ziehen können. Zölle, Sanktionen oder regulatorische Ein-

griffe – all das kann über Nacht passieren und weitreichende Folgen haben.

Hinzu kommt eine rechtliche Grauzone im Umgang mit internationalen Cloudanbietern. Die großen Hyperscaler unterliegen nicht nur europäischen Regelwerken wie der DSGVO, sondern auch dem US-amerikanischen Cloud Act. Dieser erlaubt Zugriffe auf Daten auch dann, wenn sie in Europa liegen. Zwar schützt das sogenannte Privacy Shield der EU, aber es ist zu hinterfragen, ob man im Krisenfall wirklich als Kunde auf Augenhöhe wahrgenommen wird. Zudem ist auf die sogenannte Schrems-Rechtsprechung zu verweisen. Ein einziges Urteil kann ganze transatlantische Datenmodelle ins Wanken bringen.

Daher steht fest: Die wirklich kritischen, wertschöpfenden Daten – die „Kronjuwelen eines Unternehmens“ – gehören nicht in Systeme, bei denen die Datensouveränität nicht zu 100 Prozent garantiert werden kann.

Egal ob technisch, rechtlich oder geopolitisch: Wir müssen in Europa dringend Wege finden, diese Abhängigkeit zu begrenzen. Sonst entscheiden andere über unsere Infrastruktur. Initiativen wie GAIA-X sollten genau diese Alternativen bieten, konnten sich aber bislang kaum durchsetzen. Einige Unternehmen sind wieder ausgestiegen, weil der Markt es nicht angenommen hat. Dennoch: Wenn beide Seiten wollen – Unternehmen und Anbieter – lässt sich in Europa und gerade in Deutschland viel bewegen.

Was bleibt, ist daher ein Appell zur Haltung. Nicht jede Lösung muss europäisch sein – aber jede Entscheidung muss bewusst getroffen werden. Von Cloud First zu Cloud Smart. Denn wer Abhängigkeiten reduziert, sichert nicht nur Daten – sondern im „Falle eines Falles“ auch die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens.

Roland Leick
Geschäftsführer der Rödl IT Operation GmbH und
cloudgermany.de GmbH, Partner
T +49 6864 8906 1303, roland.leick@roedl.com

Markus Merk
Geschäftsführer der Rödl IT Operation GmbH und
cloudgermany.de GmbH, Partner
T +49 711 7819 144 30, markus.merk@roedl.com



Out of Scope, Out of Budget, Out of Control? Was IT-Projekte aus der Spur bringt – und wie man sie zurückholt

Digitale Großprojekte gehören heutzutage zu den strategisch wichtigsten, aber auch anspruchsvollsten Vorhaben in Unternehmen. Schließlich sind sie Voraussetzung für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit sowie ein zentrales Element der strategischen Weiterentwicklung.

Bei der Planung und Verantwortung solcher Projekte geht es daher um mehr als nur um Softwarelösungen und die Investitionssummen liegen nicht gerade selten im sechs- bis achtstelligen Bereich. Doch ebenso hoch wie die Budgets ist hierbei auch das Risiko: „Out of Time“, „Out of Budget“ oder „Out of Scope“ ist nicht nur ärgerlich, sondern kann auch erhebliche wirtschaftliche Schäden bedeuten. Dabei sind die potenziellen Ursachen für das Überschreiten von Budget- und Zeitplänen oder das mehrfache Verschieben vom Go-Live oftmals bekannt und dennoch bleiben die Warnzeichen allzu häufig unbeachtet, bis es zu spät ist. Denn meist geraten Projekte nicht über Nacht in Schieflage. Sie kippen sukzessive, beispielsweise weil die Kommunikation stockt, Zuständigkeiten verwässern oder vertragliche Grundlagen nicht mehr zum tatsächlichen Projektverlauf passen. Manchmal werden auch Erwartungen nie explizit formuliert oder erst dann, wenn sie unerfüllt bleiben.

Um solche Projekte frühzeitig abzusichern und wieder „auf Kurs“ zu bringen, ist ein ganzheitliches Verständnis von IT, den rechtlichen Rahmenbedingungen und viel Erfahrung in Projektorganisation erforderlich.

Mit ResIQ bietet Rödl & Partner ein interdisziplinäres Beratungsangebot aus Rechts- und IT-Beratung, das diese Aspekte vereint und IT-Projekte so von der Vorbereitung über die Umsetzung bis zur Absicherung der vertraglichen Details über alle Ebenen hinweg umfassend begleiten kann – oder auch dort ansetzt, wo der Handlungsspielraum bereits eingeschränkt ist. Viele Projekte starten mit eigentlich klaren Ambitionen, basieren aber auf vagen Grundlagen. Zwar werden Verträge meist zu Beginn verhandelt, danach aber oftmals vergessen oder erst dann wieder herangeholt, wenn es bereits die ersten Probleme gibt. Die Rollen zwischen Kunde und Dienstleister werden definiert, aber nicht gelebt. Change Requests entstehen im Pro-

jektverlauf häufig nebenbei und die Anforderungen verändern sich stetig, allerdings ohne ein mitwachsendes Vertragswerk. Risiken werden wiederum oft erst dann adressiert, wenn sie bereits eingetreten sind.

Genau hier setzen wir an: als Beratungspartner auf Entscheiderhöhe. Und dabei nicht als Kontrollinstanz, sondern als Instanz für Orientierung. Denn sowohl bei Projektbeginn, in der Umsetzungsphase als auch nach kritischen Meilensteinen: Das Ziel ist nie die lückenlose Überwachung, sondern immer die strukturelle Handlungsfähigkeit.

Typische Stolpersteine wie unklare Verantwortlichkeiten, fehlende Dokumentation oder unrealistische Zeit- und Budgetplanungen werden so erkannt und durch vorausschauende Vertragsgestaltung, transparente Kommunikation und realistische Projektplanung aber auch -umsetzung gezielt entschärft. Durch das Zusammenspiel unserer Geschäftsfelder geschieht dies dabei immer mit einem juristischen Blick in Kombination mit tiefem Verständnis für IT-Prozesse.

In kritischen Phasen kommt es dann weniger auf rechtliche Drohkulissen an, sondern auf Pragmatismus. Die

Erfahrung zeigt: Viele Konflikte lassen sich auflösen, wenn Transparenz über den wirklichen Projektstatus, die Vertragssituation und die tatsächliche Leistung geschaffen wird. Nicht um Recht zu behalten, sondern um das Projekt zurück „auf die Spur“ zu bringen, denn nur so können daraus klare nächste Schritte abgeleitet werden.

Schließlich lassen sich Projekte nicht immer linear durchsteuern, jedoch lösungsorientiert absichern. Denn am Ende hängt der Projekterfolg nicht von der Technologie ab, sondern von der Qualität der getroffenen Entscheidungen.

Jens Hinkelmann

Leiter Geschäftsfeld Unternehmens- und IT-Beratung, Partner
T +49 911 1807 8710, jens.hinkelmann@roedl.com

Johannes Marco Holz, LL.M.

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Informationstechnologierecht,
Datenschutzbeauftragter (GDDcert.EU), Master of Laws
Rechtsinformatik (Universität Passau), Partner
T + 49 911 9193 1511, johannes.holz@roedl.com



Urheberrecht und KI: Spielregeln für datengetriebene Innovation

Generative KI-Systeme, die selbstständig Texte, Bilder oder Musik erzeugen, sind bereits vielfältig im Einsatz. Sie basieren auf großen Datenmengen, die in aufwändigen Trainingsprozessen verarbeitet werden.

Häufig greifen KI-Anwendungen auf öffentlich zugängliche Webinhalte zurück, indem sie diese automatisiert „durchforsten“ oder „durchscannen“ (sog. „Crawling“ oder „Scraping“). Was aber, wenn diese Daten urheberrechtlich geschützt sind?

In Deutschland regelt § 44b Urheberrechtsgesetz (UrhG), die sogenannte Text- und Data-Mining-Schranke, die Nutzung von Daten für das KI-Training. Sie stellt einen Kompromiss zwischen Innovationsförderung und Urheberrechtsschutz dar.

Die gesetzliche Grundlage: § 44b UrhG

Grundgedanke des Urheberrechts ist, dass der Urheber das ausschließliche Recht hat, über die Nutzung seiner Werke zu entscheiden. Die Ausnahmeregelung in § 44b UrhG erlaubt jedoch die Nutzung urheberrechtlich geschützter Werke für das maschinelle Lernen ohne Zustimmung des Urhebers. Konkret gestattet diese Schranke das automatisierte Auslesen und Analysieren von Daten, auch durch kommerzielle Anwendungen, sofern der Urheber dem nicht widersprochen hat, wie auch das Landgericht Hamburg in einem ersten wichtigen Urteil zum Text- und Data-Mining von Webinhalten bestätigt hat (Urt. v. 27.09.2024, Az. 310 O 227/23). Der Nutzungsvorbehalt ist wichtig für alle Unternehmen, die ihre Inhalte im Internet vor unberechtigten Zugriffen schützen wollen.

Chancen für KI-Entwicklung

Einerseits bietet § 44b UrhG Technologieunternehmen, Forschungseinrichtungen und Start-ups eine solide rechtliche Grundlage, große Datenmengen zustimmungsfrei zu verarbeiten und damit die Leistungsfähigkeit ihrer KI-Systeme zu verbessern. Der erleichterte Zugang zu Daten fördert die Innovationskraft, während gleichzeitig durch das „Opt-out“ der Urheber ein angemessener Interessenausgleich gewährleistet wird.

Herausforderungen und Grenzen

Andererseits birgt diese Regelung aber auch rechtliche und ethische Risiken. Denn beim Text- und Data Mining werden große Datenmengen analysiert, um Muster und Informationen zu extrahieren. Für Unternehmen bedeutet dies, dass ihre Webinhalte – etwa Produktbeschreibungen, Texte oder Bilder – von KI-Anwendungen genutzt werden können, wenn sie keine ausreichenden rechtlichen oder technischen Schutzmaßnahmen ergreifen. Die Herausforderung besteht also darin, sicherzustellen, dass sie ihren ausdrücklichen Nutzungsvorbehalt so formulieren, dass er von diesen den KI-Anwendungen zuverlässig erkannt wird.

Eine Möglichkeit der Umsetzung ist die Verwendung maschinenlesbarer Formate wie robots.txt-Dateien oder spezieller Meta-Tags, die den Zugriff auf be-

stimmte Inhalte steuern. Das Landgericht Hamburg hat in seiner oben genannten Entscheidung aber auch natürlichsprachliche Disclaimer, z.B. im Impressum oder in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen, anerkannt. Eine endgültige rechtliche Klärung der genauen Ausgestaltung des „maschinenlesbaren Vorbehalts“ steht in Deutschland allerdings noch aus. In den Niederlanden wurde zwischenzeitlich entschieden, dass der Vorbehalt nur in der Programmiersprache robots.txt nicht ausreicht, da nicht alle KI-Anwendungen diese Sprache lesen können (Bezirksgericht Amsterdam, Urt. v. 30.10.2024 – C/13/737170 / HA ZA 23-690, Rechtsbank Amsterdam). Es ist zu erwarten, dass letztlich der Europäische Gerichtshof darüber entscheiden wird, wie der Nutzungsvorbehalt ausgestaltet sein muss, um Datenscraping zu verhindern.

Urheberrecht vs. Wissenschaftsfreiheit

Zugunsten der Wissenschaft gilt zudem eine Besonderheit: Ein rechtlich wirksamer Widerspruch nützt dem Urheber nichts, wenn für Zwecke der wissenschaftlichen Forschung die Regelung des § 60d UrhG Anwendung findet. Diese erlaubt die Nutzung urheberrechtlich geschützter Werke (ausschließlich) zu wissenschaftlichen Zwecken – auch gegen den Willen des Urhebers, da ein Nutzungsvorbehalt hier nicht greift.

Transparenz und Fairness

Unbeantwortet bleiben Fragen der Transparenz und Fairness: Wie sollen Urheber erfahren, ob ihre Werke für ein KI-Training genutzt werden? Und ist es überhaupt ihre Pflicht, sich darüber Klarheit zu verschaffen, oder sind nicht vielmehr die Betreiber der KI-Systeme in der Bringschuld, über das Scraping von Daten zu informieren?

Um festzustellen, ob ihre Werke unrechtmäßig genutzt wurden, müssen Unternehmen derzeit einen nicht unerheblichen Aufwand betreiben und auf verschiedene Maßnahmen zurückgreifen, darunter Plagiatsoftware, Metadatenanalysen oder spezialisierte Dienstleister. Erst das Zusammenspiel dieser Werkzeuge ermöglicht es, mögliche Urheberrechtsverletzungen aufzudecken und rechtlich verfolgen zu können.

Weitgehend ungeklärt ist auch die Frage der Monetarisierung: Wer profitiert von den mit geschützten Inhalten trainierten KI-Systemen und haben Urheber einen Anspruch auf eine angemessene finanzielle Beteiligung an ihrem Erfolg? Wie kann dieser in der Praxis durchgesetzt werden?

Fazit

Die Text- und Data-Mining-Schranke in § 44b UrhG ist eine pragmatische Lösung, um durch das Spannungsfeld zwischen technologischem Fortschritt und Urheberrecht zu navigieren. Während sie Innovationen fördert, bleibt die Debatte um eine angemessene Vergütung und Kontrolle indes bestehen. Ob die Gründung einer neuen Verwertungsgesellschaft nach dem Vorbild der GEMA, wie sie von einigen Experten diskutiert wird, der richtige Weg ist, bleibt vor allem mit Blick auf den damit verbundenen administrativen Aufwand und die Frage der Effizienz abzuwarten.

Es wird sich zeigen, wie sich die Text- und Data-Mining-Schranke in der Praxis bewährt, welche Maßstäbe die Rechtsprechung hier setzen wird und welche Maßnahmen künftig erforderlich sein werden, um eine echte Balance zwischen Innovation und Urheberrechtsschutz herzustellen.

Für Unternehmen bedeutet das, wachsam zu bleiben und ihre Schutzstrategien kontinuierlich anzupassen, um ihre Webinhalte vor unberechtigter Nutzung durch KI-Systeme zu schützen.

Dr. Susanne Grimm
Rechtsanwältin, Fachanwältin für Gewerblichen Rechtsschutz,
Leiterin Praxisgruppe IP & Media Deutschland, Associate Partnerin
T +49 711 7819 144 03, susanne.grimm@roedl.de

Frank Fischer
Rechtsanwalt, Fachanwalt Urheber- und Medienrecht,
Leiter Praxisgruppe IP & Media Deutschland, Associate Partner
T +49 221 9499 093 07, frank.fischer@roedl.com

Modernisierung der Betriebsprüfung: Warum ein wirksames Tax CMS Vorteile bringt

Die deutsche Finanzverwaltung erprobt neue Wege, um Prüfungsprozesse effizient, transparent und kooperativ zu gestalten. Die Betriebsprüfung soll sich im Rahmen eines sogenannten kooperativen Ansatzes grundlegend verändern: planbar, schnell und digital werden. Voraussetzung hierfür ist ein wirksames Tax Compliance Management System (Tax CMS).

Mit der Experimentierklausel § 38 EGAO eröffnet die Finanzverwaltung neue Wege für alternative Prüfungsmethoden. Auf Antrag des Steuerpflichtigen prüft die Finanzverwaltung, ob ein wirksames Tax CMS implementiert ist. Dieses kann dann in künftigen Außenprüfungen zu Prüfungserleichterungen führen – ein Novum in der steuerlichen Praxis. Das Modell setzt auf mehr gegenseitiges Vertrauen, Transparenz und Eigenverantwortung.

Was ein wirksames Tax CMS leisten muss

Ein Tax CMS dient der Steuerkontrolle und der Erfüllung aller steuerlichen Verpflichtungen. Orientierung zu den benötigten Kernelementen eines wirksamen Tax CMS geben Standards, wie der IDW PS 980. Der Fokus liegt hierbei auf den operativen steuerlichen Prozessen und der Risikomitigation. Steuerliche Risiken sind durch geeignete Grundsätze, Kontrollen und Maßnahmen zu identifizieren, analysieren und abzusichern, deren Wirksamkeit sich in einer regelmäßigen Durchführung, Dokumentation und Überwachung

zeigt. In der Praxis zeigt sich, dass der Operationalisierung und Digitalisierung des Tax CMS eine bedeutende Rolle zuzuordnen ist.

Digitalisierung als Erfolgsfaktor

Komplexe Aufgaben wie Massendatenanalysen, Workflowsteuerung der einzelnen Maßnahmen oder Steuerkontrollen sind ohne digitale Unterstützung kaum praktikabel umsetzbar. Durch ein digital unterstütztes Tax CMS werden automatisierte Prüfungen, zeitnahe Reports und eine strukturierte Dokumentation ermöglicht. Das bedeutet Transparenz und Effizienz.

Tools wie der TC Navigator® von Rödl & Partner schaffen durch digitale Kontroll- und Risikomatrizen eine belastbare Struktur. Jede Steuerart lässt sich individuell abbilden und eine integrierte Fristenüberwachung verstärkt die Verlässlichkeit. Der TC Navigator® arbeitet auf SharePoint-Basis, ist international adaptierbar und lässt sich über Excel hinaus dynamisch nutzen. Er gestaltet das Tax CMS alltagstaug-

lich und effizient, um steuerliche Risiken dokumentieren und revisionssicher in einem Aufgabenmanagement monitoren und reporten zu können.

Strategievorteil durch ein digitales Tax CMS

Wer frühzeitig auf ein digital gestütztes und wirksam implementiertes Tax CMS setzt, profitiert nicht nur in der Kommunikation mit der Finanzverwaltung. Vielmehr werden Unternehmenssteuerungen robuster, Risiken frühzeitig erkannt und Haftungsfallen vermieden. Die Betriebsprüfung der Zukunft belohnt nicht nur formale Ordnung, sondern auch die wirksame Kontrolle. Unternehmen, die dies erkennen, sichern sich einen nachhaltigen Vorteil.

Internationaler Blick: Tax CMS in den Niederlanden, Österreich und Italien

Niederlande – Horizontal Monitoring als Vorreiter

Die Niederlande gelten als Vorreiter in der kooperativen Compliance. Das sogenannte „Horizontal Monitoring“-Modell basiert auf einer freiwilligen Vereinbarung zwischen Unternehmen und Finanzbehörde. Dabei verpflichten sich Unternehmen zur Einrichtung eines internen Steuerkontrollsystems (Tax Control Framework) in Abstimmung mit der Finanzverwaltung.

Österreich – Pilotprojekt Kooperative Compliance

In Österreich existiert seit 2019 das „begleitende Kontrollverfahren“ (§ 153a BAO), das großen Unternehmen (ab 40 Mio. Euro Umsatz) offensteht. Es ersetzt die klassische Betriebsprüfung durch eine kontinuierliche Kontrolle auf Basis eines intern implementierten steuerlichen Kontrollsystems (SKS). Der österreichische Gesetzgeber verlangt dafür ein strukturiertes, risikoorientiertes System mit dokumentierten Prozessen und regelmäßiger interner Überprüfung.

Italien – Gesetzlich verankertes Compliance-Modell

Seit 2015 können große Unternehmen in Italien am Modell der cooperative compliance teilnehmen (Art. 3-bis DLgs. 128/2015), sofern sie ein wirksames Steuerkontrollsystem vorweisen. Voraussetzung sind strukturiertes Reporting und eine enge Zusammenarbeit mit der Finanzverwaltung, die Aufbau und Wirksamkeit des Systems regelmäßig überprüft.

Diese Entwicklungen zeigen: Die internationale Tendenz geht klar in Richtung Vertrauensmodell – aber nur auf Basis nachweislich wirksamer Compliance-Strukturen. Unternehmen mit einem digitalen und wirksamen Tax CMS sind auf diesem Weg einen entscheidenden Schritt voraus.

Checkliste „Bitte beachten Sie“:

- ☐ Werden steuerliche Risiken regelmäßig und systematisch bewertet?
- ☐ Existieren dokumentierte (und ggf. automatisierte) Kontrollmechanismen mit klaren Zuständigkeiten?
- ☐ Nutzen Sie digitale Tools zur Steuerung und Überwachung?
- ☐ Ist Ihr System prüfungsfähig und revisions-sicher dokumentiert?

Empfehlungen für die Praxis:

1. Frühzeitig handeln

Stellen Sie rechtzeitig einen Antrag auf Prüfung Ihres Tax CMS nach § 38 EGAO.

2. Digital umsetzen

Integrieren Sie spezialisierte Tools zur effizienten Steuerungsunterstützung.

3. Verantwortung stärken

Schulen Sie Mitarbeitende regelmäßig und praxisnah.

4. Systematisch prüfen

Führen Sie mindestens quartalsweise Risikoanalysen durch.

5. Tax CMS aktiv leben

Verankern Sie Ihr Tax CMS im operativen Tagesgeschäft.

Andreas Brunnhübner
Steuerberater, Partner
T +49 911 9193 1053, andreas.brunnhuebner@roedl.com

Alena Schmidt
Steuerberaterin, Partnerin
T + 49 40 2292 974 33, alena.schmidt@roedl.com

Höhere Produktivität durch KI – die Zukunft der Steuerabteilungen

Arbeitskräftemangel, die Bürokratie, die marode Infrastruktur, hohe Energiekosten, das Zollchaos: Solche Wachstumsbremsen lassen sich von einzelnen Unternehmen in Deutschland nicht ändern. Es gibt aber einen weiteren Grund für die schwächelnde Wirtschaft, der veränderbar ist und seltener genannt wird: kaum Produktivitätswachstum. Die Produktivität misst das reale BIP pro Erwerbstätigenstunde. Steigende Produktivität bedeutet, dass mit gleichem Einsatz von Arbeit und Kapital mehr produziert wird.

Das Problem der deutschen Unternehmen ist, dass ihre HR-, Controlling-, Rechnungswesen-, Rechts- und Steuerabteilungen seit den 1990er-Jahren kaum produktiver geworden sind. Die geringen Produktivitätszuwächse vieler indirekten Bereiche resultieren aus deren geringen Digitalisierungsfortschritten. Zur Verteidigung der Steuerabteilungen muss gesagt werden, dass das Steuerrecht seit vielen Jahren eine Dauerbaustelle ist, die Produktivitätszuwächse durch Standardisierungen erschwert hat. Aufgrund der Fähigkeiten von Generativer KI wird die hohe Komplexität des Steuerrechts aber schnell vom Argument zur Ausrede gegen Produktivitätszuwächse in Steuerabteilungen degradiert.

Da für steuerliche Aufgaben häufig umfangreiche Texte analysiert und verfasst werden müssen, profitieren Steuerabteilungen von Generativer KI stark. Der Weg zu mehr Produktivität mit Generativer KI umfasst die folgenden Schritte:

KI-Kompetenz

Mindestens eine Person auf Leitungs- und Arbeitsebene von Steuerabteilungen sollte über Praxiserfahrungen mit dem Prompt Engineering, Anwendungsfällen für Generative KI, Vor- und Nachteilen der wichtigsten Sprachmodelle und Datenschutz verfügen.

Partnerschaftliche Zusammenarbeit der Steuer- und IT-Abteilungen

Steuerabteilungen definieren die benötigten Daten und Analysen. IT-Abteilungen legen die Datenquellen fest und betreiben bzw. erweitern die Infrastruktur. Basierend auf diesen eindeutigen Rollenzuweisungen arbeiten Steuer- und IT-Abteilungen von Anfang an zusammen, um die unterschiedlichen Fähigkeiten zu integrieren. Somit können IT-Abteilungen beispielsweise auf bereits verfügbare Technologien und Fähigkeiten hinweisen, die nicht zugekauft werden müssen.

Rapid Prototyping

In Workshops mit der Steuer- und der IT-Abteilung werden Automatisierungspotenziale und verfügbare Daten identifiziert sowie erste Prototypen der KI-Lösungen erstellt.

Sandbox

Steuerabteilungen müssen Prototypen der KI-Lösungen schnell und benutzerfreundlich auf einer KI-Plattform erstellen und testen können. Diese Sandboxes sollten Schnittstellen zu Sprachmodellen unterschiedlicher KI-Anbieter, zu Datenbankstrukturen wie auf Microsoft SharePoint, zu Normen und Urteilen bzw. zu Verlagswissen umfassen sowie die Kombination von mehreren KI-Bots zu Workflows unterstützen. Erfolgreiche Prototypen überführen Steuer- und IT-Abteilungen gemeinschaftlich von der Sandbox in den Produktivbetrieb.

Die Steuerberatung von Rödl & Partner verwendet beispielsweise die folgenden KI-Lösungen. Mandanten können die Prototypen in unserer Sandbox fiskus.ai testen (www.roedl.de/dienstleistungen/steuerberatung/digital-tax-transformation/fiskusai).

- Umberto Umsatzsteuer beantwortet Detailfragen zum Umsatzsteuergesetz, zum Umsatzsteueranwendungserlass und zur Umsatzsteuer-Durchführungsverordnung.
- Donald DAC gibt eine begründete Indikation aus, ob (Steuer-)Gestaltungen dem BZSt gemäß DAC 6 mitgeteilt werden müssen.
- Spalten-Spencer nimmt Dokumente auf SharePoint entgegen, legt in Abhängigkeit des Dokumententyps Spalten in diesem SharePoint an und befüllt die Zeilen mit den Daten aus den Dokumenten.
- Das Betriebsstätten-Orchester beurteilt Sachverhalte zu Betriebsstätten zunächst mit dem DBA-Kommentar von Schönfeld/Ditz, anschließend mit dem Betriebsstätten-Handbuch von Wassermeyer/Andresen/Ditz und vergleicht die Kommentarmeinungen zuletzt.

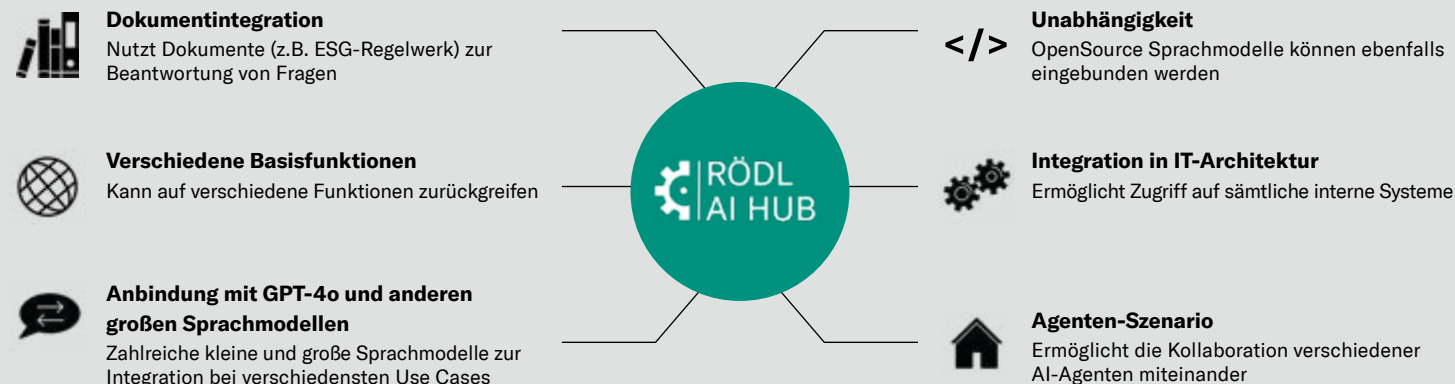
Dr. Kai Czupalla
Associate Partner
+49 731 96260 23, kai.czupalla@roedl.com

Heiko Preisser
Diplom-Ökonom, Steuerberater, Partner
+49 731 9626 029, heiko.preisser@roedl.com

Entscheidung mit Wirkung: Warum wir auf einen eigenen Rödl AI Hub setzen

Die Erweiterung von digitalisierten Geschäftsprozessen mit Systemen der Künstlichen Intelligenz (KI) ist nicht mehr nur eine Option, sondern eine Notwendigkeit zur Schaffung entscheidender Wettbewerbsvorteile von Unternehmen. Insbesondere die Generative KI hat das Potenzial, Geschäftsmodelle grundlegend zu transformieren und neue Formen digitaler und autonom handelnder KI-Agenten zu realisieren. Für strategische Entscheider ist es daher unerlässlich, die mit der Generativen KI verbundenen Vorteile und deren Implementierungsmöglichkeiten zu verstehen.

Rödl & Partner hat zur Umsetzung seiner KI-Strategie ein Center of Excellence geschaffen und die Digitalisierungsexpertise aus den Geschäftsfeldern eng eingebunden. Das Herzstück: der Rödl AI Hub – unsere haus-eigene und zentrale Plattform für skalierbare KI-Anwendungen.



Der Rödl AI Hub bietet eine zentrale und generische Zugriffsebene mit unterschiedlichsten Funktionalitäten. Dabei können durch Anbindungsmöglichkeiten von leistungsstarken Modellen der Generativen KI, sowie notwendigen Basisfunktionen, wie beispielsweise Vektorsierungen von Dokumenten, wertvolle Anwendungsfälle innerhalb des Rödl AI Hubs umgesetzt werden.

Insbesondere die Flexibilität des Rödl AI Hubs ist von hohem Wert, da hierüber die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen aus den Geschäftsfeldern der Rechtsberatung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmens und IT-Beratung sowie Business Process Outsourcing berücksichtigt werden können. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit zur Anbindung verschiedenster IT-Systeme, was die Verknüpfung von Datenquellen mit KI erleichtert. Diese Integration fördert eine umfassende Datenanalyse und -nutzung, die die Effizienz und Qualität fundierter Entscheidungsprozesse deutlich erhöhen können. Auch ist die Integration von RPA & No-Code/Low-Code Lösungen für eine Ende-zu-Ende Automatisierung von Prozessen möglich, wobei der Rödl AI Hub das intelligente Bindeglied darstellt.

Rödl & Partner setzt bei der Umsetzung von Anwendungsfällen auf das Konzept eines KI-basierten Copiloten, bei dem unsere Kolleginnen und Kollegen ihr Wissen und ihre Methodenkompetenz in Verbindung mit der KI sukzessive erweitern. Zur konkreten Umsetzung des Konzepts eines KI-basierten Copiloten kooperiert die KI mit dem menschlichen Experten, um ein breites Spektrum an komplexen Tätigkeiten unterstützend zu bewältigen. Sowohl die KI als auch der menschliche Experte spielen dabei ihre Stärken zur Optimierung von Effizienz und Effektivität aus. Der menschliche Experte bringt seine methodische Expertise, sein Fachwissen und seine Erfahrung im spezifischen Themenumfeld zur Lösung der Problemstellung mit ein. Das KI-Modell hingegen analysiert große Datenmengen, erkennt darin Muster und gibt eine erste Indikation hinsichtlich einer Interpretation aus. Zusätzlich verbessert der menschliche Experte das KI-System durch regelmäßiges Feedback und profitiert gleichzeitig von den durch das KI-System generierten Ausgaben.

Konkret kann dieses Konzept des KI-basierten Copiloten innerhalb des Rödl AI Hubs zum Beispiel durch spezialisierte Expertenbots realisiert werden. Diese können auf umfangreiche und durch uns als Rödl & Partner validierte Datenbanken zugreifen, um mittels Retrieval-Augmented Generation (RAG) verlässliche Ausgaben mit Referenz auf die Originaldokumente zu erzeugen. Die bekannten Schwächen der Generativen KI, wie Halluzinationen können dabei bis auf ein Minimum reduziert werden. Eine solche Ausgabe kann zur Bearbeitung komplexer Problemstellungen genutzt werden. Zudem können die menschlichen Experten stets auf ein strukturiertes Wissensmanagement für die Durchführung unserer Audit- und Beratungsdienstleistungen zurückgreifen.

Ein weiterer Vorteil unseres Rödl AI Hubs ist die Möglichkeit, verschiedene Schutzklassen an zugrundeliegenden KI-Modellen je nach Art der zu verwendenden Daten zu implementieren. So kann u.a. festgelegt werden, für welche Anwendungsfälle KI-Modelle auf hauseigenen Servern oder Lösungen von Cloud-Anbietern einzusetzen sind. Eine solche Flexibilität ermöglicht es uns als Rödl & Partner, regulatorische Anforderungen vollständig zu erfüllen und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit der KI zu maximieren.

Außerdem erlaubt der Rödl AI Hub die Realisierung der neuesten Funktionalitäten der Generativen KI, indem agentenbasierte Workflows realisiert werden können. In solchen Workflows übernimmt jeder Agent eine spezifische Teilaufgabe zur Lösung der Gesamtaufgabe. Gesteuert wird der Workflow meist durch einen zentralen Orchestrator, welcher die einzelnen Agenten autonom ansteuert und deren Output innerhalb des Workflows entsprechend erhält, um diese anschließend für eine Gesamtaussage zu bearbeiten. Diese Struktur optimiert die Effizienz und Reaktionsfähigkeit von Geschäftsprozessen, indem sie durch agentenbasierte Workflows die Automatisierung und Koordination komplexer Aufgaben ermöglicht und somit die nächste Stufe der Anwendung von KI in Unternehmen darstellt.

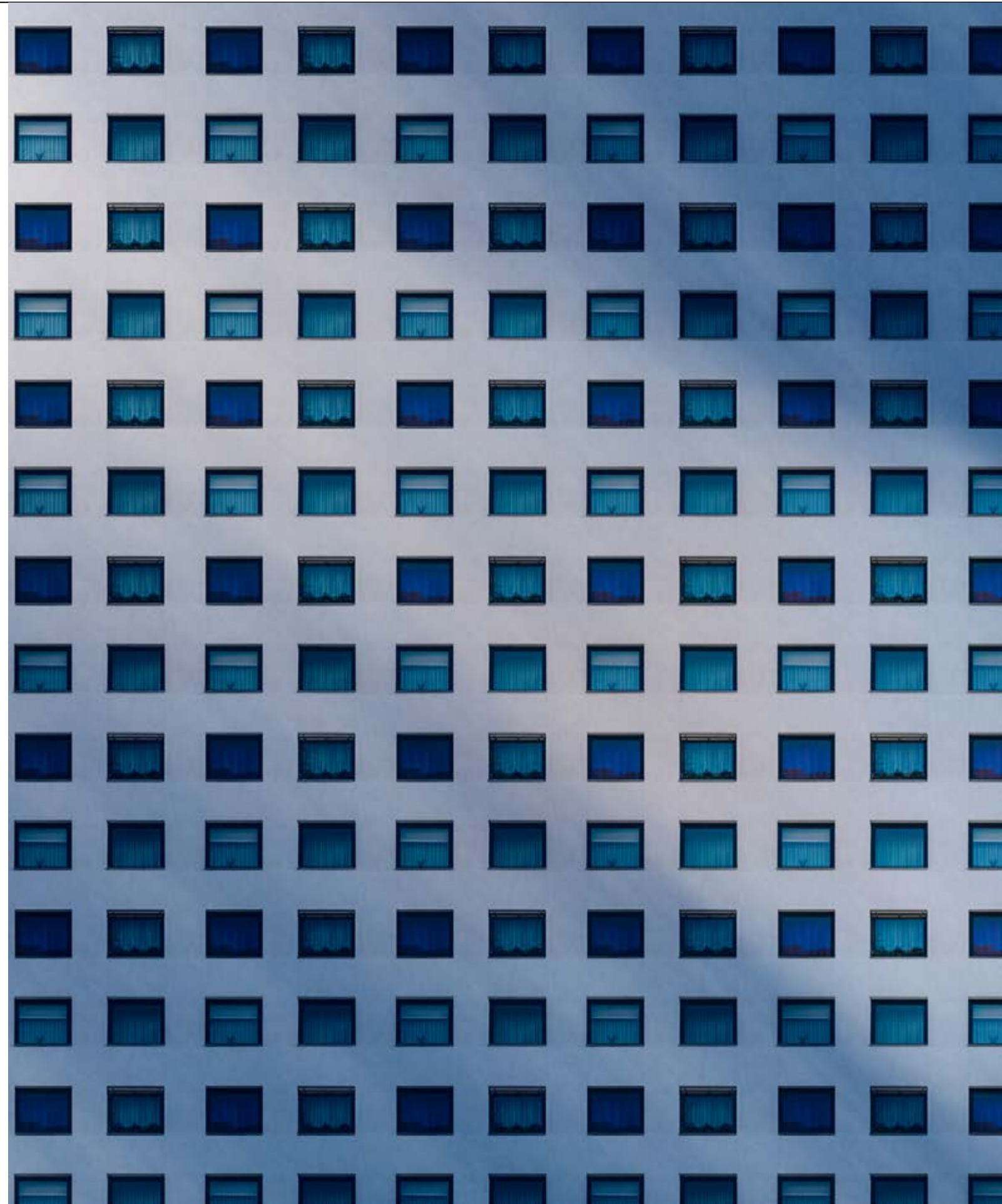
Die effektive Nutzung von Generativer KI, kann dabei den Unterschied machen. Ein gut entwickelter AI Hub stellt sicher, dass Unternehmen nicht nur auf die Herausforderungen der Gegenwart reagieren, sondern auch proaktiv die Chancen der Zukunft gestalten können.

So können wir als Rödl & Partner durch unseren hauseigenen Rödl AI Hub unser Dienstleistungsportfolio auf eine neue Ebene durch die Kooperation zwischen Mensch und Maschine heben. Des Weiteren können wir Sie auf ihrem Weg der Einführung von KI begleiten. Dabei helfen wir Ihnen gerne, die richtigen Technologien zu determinieren, Ihre Prozesse zu optimieren und sicherzustellen, dass Sie den gesetzlichen Anforderungen entsprechen. Wir agieren dabei konstruktiv und geben fundierte Empfehlungen, um eine erfolgreiche Einbettung von Generativer KI in Ihrem Unternehmen zu gewährleisten.

„Für C-Level Manager ist die Implementierung eines solchen AI Hubs nicht nur eine technologische Investition, sondern ein strategischer Schritt zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.“

Frank Reutter
Dipl.-Wirtschaftsinformatiker, Wirtschaftsprüfer,
Steuerberater, CISA, Leiter IT-Audit,
Audit & Advisory Tec Innovations und Digital
Solutions, Partner
T +49 221 949909 316, frank.reutter@roedl.com

Dr. Tassilo Föhr
Head of AI Innovations Audit & Advisory, Manager
T +49 731 96260 14, tassilo.foehr@roedl.com



Wegweiser ESG: Zukunft mit regulatorischer Entlastung gestalten

Mit dem sogenannten „Omnibus-Paket“ plant die EU-Kommission zentrale ESG-Vorgaben zu reduzieren. Für Unternehmen bedeutet das mehr Flexibilität – aber auch die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit eigenverantwortlich strategisch zu verankern.

Die europäische Nachhaltigkeitspolitik steht vor einer großen regulatorischen Veränderung: Mit dem ersten „Omnibus-Paket“ verfolgt die EU das Ziel, Berichtspflichten zu verschlanken, Bürokratie abzubauen und so die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft zu stärken – ohne zentrale Nachhaltigkeitsziele aus dem Blick zu verlieren. Betroffen sind unter anderem die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), die Bilanzrichtlinie (BilanzRL, Richtlinie 2013/34/EU), das CO₂-Grenzausgleichssystem (CBAM) sowie die EU-Taxonomieverordnung.

Die wichtigsten Änderungen durch die Omnibus-Initiative

Im Kern zielen die Änderungsvorschläge des ersten Omnibus-Pakets darauf ab, den Anwendungsbereich der CSRD deutlich einzugrenzen: Künftig sollen nur noch Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden und einem Umsatz von mindestens 50 Millionen Euro oder einer Bilanzsumme ab 25 Millionen Euro berichtspflichtig sein. Rund 80 Prozent der bislang erfassten Unternehmen würden damit aus der Berichtspflicht entfallen. Die EU folgt damit ihrem erklärten Ziel, die ESG-Regulierung stärker an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Unternehmen auszurichten. Am 3. April 2025 stimmte das Europäische Parlament zudem

der Verschiebung zentraler Fristen zu (der sog. „Stop-the-Clock“-Richtlinie, RL (EU) 2025/794). Unternehmen der „Welle 2“ und „Welle 3“ erhalten jeweils zwei Jahre Aufschub: Große Unternehmen müssen erstmals für das Geschäftsjahr 2027 berichten, kapitalmarkt-orientierte KMU ab 2028. Auch bei der CSDDD wurde die Frist angepasst. Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden und einem Umsatz über 1,5 Milliarden Euro müssen ihre Sorgfaltspflichten nun erst ab 2028 umsetzen.

Weitere Erleichterungen betreffen die European Sustainability Reporting Standards (ESRS): Die Einführung sektorspezifischer Standards soll gestrichen, das bestehende Set auf Relevanz geprüft und stärker auf wesentliche, quantitative Angaben fokussiert werden. Der ursprünglich vorgesehene Übergang zur Prüfung mit hinreichender Sicherheit entfällt – statt einer Ausweitung der Prüfungspflichten will die EU-Kommission bis 2026 lediglich flexible Leitlinien vorlegen.

Der VSME – ein freiwilliger Standard für KMU

Für Unternehmen, die künftig nicht mehr unter die verpflichtenden Regelungen der CSRD fallen, wird ein freiwilliger Berichtsstandard als pragmatische Alternative entwickelt. Dieser soll auf dem Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed small

and medium sized enterprises (VSME) basieren. Der von der European Financial Reporting Advisory Group entwickelte Standard soll es Unternehmen ermöglichen strukturierte, verhältnismäßige Nachhaltigkeitsinformationen bereitzustellen.

Der VSME folgt einem modularen Aufbau und ist bewusst schlank gehalten, um den Aufwand in einem vertretbaren Rahmen zu halten. Gleichzeitig begrenzt er die Informationen, die große Unternehmen – etwa entlang der Lieferkette – von kleineren Geschäftspartnern abfragen dürfen („Value Chain Cap“). Damit trägt der VSME dem Umstand Rechnung, dass ESG-Daten in vielen Branchen zunehmend Voraussetzung für die Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen sind.

Obwohl der Standard formal freiwillig bleibt, dürfte er in der Praxis schnell an Bedeutung gewinnen. Investoren, Banken und größere Kunden verlangen auch weiterhin belastbare ESG-Informationen – unabhängig davon, ob eine gesetzliche Berichtspflicht besteht oder nicht.

Ausblick: Was Entscheider jetzt tun sollten

Unabhängig davon, ob ein Unternehmen künftig noch der Berichtspflicht unterliegt, bleibt „Nachhaltigkeit“ ein zentrales strategisches Thema. Unternehmen, die weiterhin berichtspflichtig bleiben, sollten die gewonnene Zeit nutzen, um interne Reportingprozesse aufzubauen und die doppelte Wesentlichkeitsanalyse methodisch fundiert umzusetzen. Auch Unterneh-

men, die künftig nicht mehr der CSRD-Berichtspflicht unterliegen, sollten freiwillige Berichtsmöglichkeiten in Betracht ziehen. Der VSME-Standard bietet hier eine praktikable Lösung, um sich auf künftige Marktanforderungen vorzubereiten und Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Die geplanten Änderungen schaffen kurzfristig Entlastungen, ändern aber nichts an der strategischen Relevanz von ESG-Themen. Wer Nachhaltigkeit frühzeitig in die Unternehmensstrategie integriert, wird langfristig resilienter und erfolgreicher agieren können.

*Dr. Christian Maier
Diplom-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer, CPA (U.S.),
Head of Sustainability Services, Partner
T +49 711 781914 773, christian.maier@roedl.com*

*Anna Wilhelm
Consultant, Sustainability Auditor IDW, Associate Partnerin
T +49 89 928780 216, anna.wilhelm@roedl.com*



ESG als strategischer Imperativ – Warum CFOs jetzt handeln müssen

Die ESG-Berichterstattung ist ein entscheidender Bestandteil unternehmerischer Verantwortung – mit echten Auswirkungen auf Strategie, Prozesse und Bewertung am Kapitalmarkt. Dazu benötigen Entscheider belastbare Daten – und zwar nicht irgendwann, sondern jetzt.

Interview mit Renata Kabas-Komorniczak

Welche Rolle spielt bei der ESG-Berichterstattung die Buchhaltung?

Eine Zentrale. Viele ESG-relevante Kennzahlen – etwa zum Energieverbrauch, zum Entgeltgefälle oder zur Zahl von Arbeitsunfällen – stammen direkt aus der Buchhaltung. Auch für die Offenlegung im Rahmen der EU-Taxonomie sind Buchhaltungsdaten entscheidend. Ohne das Finance-Team ist kein glaubwürdiger ESG-Bericht möglich.

Wie verändern die neuen ESRS-Standards die Anforderungen?

Die ESRS, die European Sustainability Reporting Standards, setzen neue Maßstäbe. ESG-Reportings haben sehr hohe Anforderungen: Die Daten müssen nachvollziehbar, vergleichbar und prüfbar sein. Das bedeutet: Es braucht eine strukturierte, systematische und vor allem unternehmensweit einheitliche Erhebung von ESG-Informationen.

Wie gelingt diese Datenqualität in der Praxis?

Die Voraussetzung ist ein gutes Zusammenspiel verschiedener Abteilungen. Finance, HR, IT, Operations und Nachhaltigkeits-Abteilungen müssen eng zusammenarbeiten – idealerweise gesteuert von einem zentralen ESG-Team. Die Datenquellen, wie ERP-Systeme, Flotten- oder Lieferkettenmanagement, müssen konsistent und integrationsfähig sein. Mitarbeitende brauchen klare Richtlinien, Schulungen und Zugang zu den richtigen KPIs.

Welche Rolle spielt Technologie?

Eine entscheidende. IT-Lösungen wie SAP, Lucanet, DATEV oder Microsoft D365 bieten mittlerweile ESG-fähige Module. Sie ermöglichen eine automatisierte und sichere Datensammlung. Aber: Die Einführung solcher Systeme erfordert gute Governance, IT-Kompetenz und strikte Sicherheitsstandards. Für CFOs wird die Systemarchitektur zu einem strategischen Erfolgsfaktor.

Was empfehlen Sie Unternehmen, die jetzt starten?

1. Die Buchhaltung muss frühzeitig eingebunden werden.
2. Bestehende Systeme und Prozesse gehören auf den Prüfstand – genauso wie Schnittstellen zu Lieferanten.
3. Klare Zuständigkeiten schaffen und Mitarbeitende schulen.
4. Externe ESG-Beratung kann helfen, insbesondere bei der doppelten Wesentlichkeitsanalyse oder der technischen Umsetzung.

„Nur ein koordiniertes Vorgehen führt zu einem Bericht, der regulatorisch sauber ist und Vertrauen bei Investoren schafft.“



Renata Kabas-Komorniczak
Geschäftsführende Partnerin
Certified Tax Consultant (Polen)
T +48 22 2440 000
renata.kabas-komorniczak@roedl.com



Von Green Claims zu Climate Litigation: Neue Risiken für Unternehmen

In Zeiten wachsender Umwelt- und Klimasensibilität werben Unternehmen immer extensiver mit Nachhaltigkeitsaussagen. Begriffe wie „klimaneutral“, „umweltfreundlich“, „nachhaltig produziert“ oder „plastikfrei“ sollen Vertrauen schaffen und dem Konsumenten verantwortungsbewusstes Handeln vermitteln.

Doch was auf den ersten Blick vielversprechend klingt, entpuppt sich bei genauerer Betrachtung oft als problematisch oder gar als Etikettenschwindel. So verwundert es nicht, dass der Wettbewerb um die „grünste“ Außendarstellung zunehmend zu einem juristischen Schlachtfeld und das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) zum Einfallstor für eine neue Form der „Climate Change Litigation“ wird. Denn in einer Welt, in der Nachhaltigkeit immer mehr an Bedeutung gewinnt, gilt: wer grün wirbt, muss auch grün handeln, und zwar transparent und belegbar.

Aktuell muss sich Nachhaltigkeitswerbung an den allgemeinen Wettbewerbsrechtsvorschriften wie der Richtlinie über unlautere Geschäftspraktiken (UGP-RL) und dem deutschen UWG messen lassen. Diese verbieten es insbesondere, durch unzutreffende, irreführende oder nicht belegbare Aussagen das Kaufverhalten der Verbraucher zu beeinflussen. Aussagen wie „100% recycelt“ oder „biologisch abbaubar“ sind demnach – auch jetzt schon – nur dann zulässig, wenn sie sachlich richtig sind.

Ein prominentes Beispiel für die rechtlichen Fallstricke rund um Green Claims ist das Urteil gegen die Drogeriemarktkette DM. Diese hatte Kosmetikprodukte mit den Aussagen „klimaneutral“ und „CO₂-kompensiert“ beworben. Das Landgericht Karlsruhe

hielt dies für irreführend, weil weder transparent noch nachvollziehbar kommuniziert wurde, was es konkret damit auf sich habe. Verbraucher würden unter „klimaneutral“ eine ausgeglichene Treibhausgasbilanz verstehen, die weit mehr umfasse als nur CO₂, so das Gericht. Auch der Begriff „umweltneutral“ wurde als problematisch eingestuft, da er lediglich fünf von insgesamt 13 relevanten Umweltkategorien berücksichtigte. Das Gericht forderte eine präzise und transparente Kommunikation, die über einfache Verweise auf Projektnummern hinausgehe. Eine detaillierte Information über Lebenszyklusanalysen, Emissionsquellen und Kompensationsmaßnahmen sei erforderlich.

Ähnliche rechtliche Auseinandersetzungen finden auch in anderen Ländern statt. In der Schweiz wurden Werbeaussagen über klimaneutrales Heizöl beanstandet und in Österreich stieß die Bezeichnung „CO₂-neutrales Bier“ auf Kritik. In Frankreich gelten seit 2023 besonders strenge Vorschriften für Umweltaussagen, wie etwa ein gänzliches Verbot der Verwendung von „umweltfreundlich“ oder „biologisch abbaubar“ auf Verpackungen.

Diese Entwicklungen verdeutlichen, dass es bei Nachhaltigkeitswerbung neben der inhaltlichen Richtigkeit entscheidend auf die Art der Darstellung

und die Nachvollziehbarkeit der Aussagen ankommt. Unternehmen müssen genau wissen, welche Umweltwirkungen ihre Produkte haben und wie sie diese korrekt kommunizieren. Wer mit Umweltargumenten wirbt, muss die zugrundeliegenden Maßnahmen und deren Wirksamkeit belegen können. Transparenz ist hier der Schlüssel. Angaben zu CO₂-Emissionen, Kompensationsmaßnahmen und Bewertungsmethoden müssen für Verbraucher nachvollziehbar und zugänglich sein. Technische Standards wie die DIN EN ISO 14021 oder ISO 14067 können Unternehmen dabei helfen, rechtlichen Fallstricken vorzubeugen. Gleichwohl macht es die teils sehr streng und auch sehr unterschiedlich ausfallende Rechtsprechung den Unternehmen aber alles andere als leicht, im Vorfeld die konkreten Anforderungen an eine rechtssichere Kommunikation zu bestimmen.

Künftig wird eine Flut von neue EU-Richtlinien, allen voran die bereits in Kraft getretene Richtlinie „Empowering Consumers for the Green Transition“ (kurz „EmpCo“) sowie die geplante „Green Claims“-Richtlinie den zulässigen Rechtsrahmen von Umweltwerbung noch deutlich mehr einschränken. Ziel dieser Regulierungen ist es, den Verbrauchern fundierte Kaufentscheidungen zu ermöglichen und sie vor Greenwashing zu schützen. Gelingen soll dies mit dem Verbot allge-

meiner Aussagen und einem verpflichtenden Vorab-Zertifizierungsverfahren konkreter Aussagen. Betroffen sind in erste Linie ressourcenintensive Sektoren wie Textil, Bau, Elektronik und Lebensmittel.

Diese neuen Regelungen zwingen Unternehmen, bestehende Werbestrategien zu hinterfragen und mitunter grundlegend zu verändern. Bis dahin werden Verbraucherverbände, Umweltschützer und Wettbewerber alles daransetzen, die zulässigen Grenzen von Nachhaltigkeitswerbung medienwirksam vor Gericht auszuloten, um vermeintliche Grünfärberei anzuprangern und um auf diesem Wege mehr verbindliche Wettbewerbsstandards zu schaffen.

Ines Maier, LL. M.

*Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin (Munich Center of Dispute Resolution), Associate Partnerin
T +49 911 9193 1605, ines.maier@roedl.com*

Dr. Susanne Grimm

*Rechtsanwältin, Fachanwältin für Gewerblichen Rechtsschutz, Leiterin Praxisgruppe IP & Media Deutschland, Associate Partnerin
T +49 711 7819 144 03, susanne.grimm@roedl.de*

„ Unternehmen müssen genau wissen, welche Umweltwirkungen ihre Produkte haben und wie sie diese korrekt kommunizieren. “





FOOT PRINT

Raus aus der finanziellen Schieflage – rein in die Sanierung

Wenn ein traditionsreiches Unternehmen in finanzielle Schieflage gerät, zählt jede Entscheidung. Ein interdisziplinäres Team von Rödl & Partner aus den Bereichen M&A Advisory sowie Restrukturierungs- und Insolvenzberatung hat die Grasdorf GmbH und ihre Tochtergesellschaft Grasdorf Rad GmbH maßgeblich bei der erfolgreichen Übertragung von Gesellschaftsanteilen und der Beteiligung eines Investors an den sanierten Unternehmen begleitet – mit umfassender rechtlicher wie betriebswirtschaftlicher Expertise.

Der Startpunkt

Die Grasdorf Gruppe stand vor großen Herausforderungen: sinkende Umsätze, steigende Produktionskosten und Liquiditätsengpässe. Die Grasdorf GmbH ist ein führender international tätiger Reifengroßhändler, Montagedienstleister und Felgenreisierer im „Off-the-Road“-Sektor, der in seiner hundertprozentigen Tochtergesellschaft Grasdorf Rad GmbH individuell anpassbare Felgenreisierungen produziert. Das Unternehmen bedient vor allem Kunden im Agrarsektor und im Bereich Erdbewegung und verfügte über drei Standorte in Aschara, Groitzsch und Holle.

„ Wir freuen uns, wenn durch frühzeitiges Handeln in einer Krisensituation ein Insolvenzverfahren nicht zwingend zur Liquidation einer Gesellschaft und dem Verlust von Arbeitsplätzen führt, sondern aktiv als Sanierungsinstrument genutzt werden kann. **“**

Raik Müller, Rechtsanwalt und Partner bei Rödl & Partner

Der Weg

Der Weg aus der Krise führte über ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung – mit einem klaren Ziel: den Geschäftsbetrieb erhalten und eine nachhaltige Zukunft sichern.

Rödl & Partner stellte ein interdisziplinäres Team aus Restrukturierungs- und M&A-Experten zusammen, um die Sanierung zu begleiten. Während der Betrieb weiterlief, wurden Maßnahmen zur Stabilisierung entwickelt und gezielt nach einem Investor gesucht.

Im Rahmen eines dezidierten Investorenprozesses konnte die Pneuhage Gruppe als Investor gewonnen werden. Sie beteiligt sich im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens in Eigenverwaltung an der Grasdorf GmbH und leistet einen Investorenbeitrag zu Gunsten der Insolvenzgläubiger.

Das traditionsreiche Familienunternehmen Pneuhage, mit über 160 eigenen Niederlassungen und europaweit 2.800 Mitarbeitern, zählt zu den leistungsstärksten und innovativsten Anbietern im Bereich Reifen und Räder. Das Kerngeschäft der Pneuhage Gruppe ist der Groß- und Einzelhandel mit Reifen und Felgen für Fahrzeuge aller Art. Die Unternehmensgruppe mit Hauptsitz in Karlsruhe erzielte im Jahr 2023 über eine Milliarde Euro Umsatz. Pneuhage ist seit über 70 Jahren inhabergeführt.

„Wir freuen uns außerordentlich über die Erweiterung der Pneuhage Gruppe durch die Übernahme der Grasdorf Gruppe. Speziell im Hinblick auf die hervorragende Positionierung in Vertrieb und Produktion von Spezialrädern für Fahrzeuge im landwirtschaftlichen Sektor wird der Zukauf unser Angebot verstärken. Wir sind überzeugt, dass die Expertise und die ausgezeichnete Marken- und Marktwahrnehmung von Grasdorf einen erheblichen Mehrwert für uns darstellen.“

Geschäftsführer Erwin Schwab, Pneuhage Gruppe

„Mit der Pneuhage Gruppe ist es uns in kurzer Zeit gelungen einen erstklassigen strategischen Partner für Grasdorf zu finden, der mit seiner langjährigen Unternehmenstradition ein hohes Maß an Sicherheit und Verlässlichkeit für die Mitarbeiter und Kunden beider Grasdorf Unternehmen darstellt.“

Alexander Stock, Rödl & Partner

Der Footprint

Mit der Pneuhage Unternehmensgruppe konnte ein finanzstarker Partner gefunden werden, der nicht nur die vollständige Übernahme sicherte, sondern auch die langfristige Zukunft des Unternehmens gewährleistet. Die erfolgreiche Umsetzung der Sanierung verhinderte die Liquidation, sicherte Arbeitsplätze und stärkte die Lieferfähigkeit.

Nach dem intensiven Sanierungsprozess blickt die Grasdorf-Gruppe wieder optimistisch in die Zukunft – sie hat ihr Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung erfolgreich abgeschlossen. Mit der Zustimmung der Gläubiger zum Insolvenzplan und der Übernahme durch die Pneuhage Gruppe ist der Fortbestand des Unternehmens gesichert. Mehr noch: Neue Perspektiven werden eröffnet und die Position von Grasdorf als Hersteller von Sonderrädern im europäischen Markt gestärkt.

Die erfolgreiche Sanierung der Grasdorf-Gruppe zeigt, dass auch in schwierigen Zeiten tragfähige Lösungen möglich sind – insbesondere, wenn Unternehmen, Gläubiger und Investoren gemeinsam an einem Strang ziehen – begleitet durch einen kompetenten und verlässlichen Berater.

Ein Beispiel dafür, wie vorausschauendes Handeln und strategische Beratung eine Krise in eine Chance verwandeln können.

„Wir blicken mit großer Vorfreude in die Zukunft unseres Unternehmens und freuen uns künftig ein wichtiger Bestandteil der traditionsreichen Pneuhage Gruppe sein zu dürfen. Die großen Potentiale Grasdorfs können wir gemeinsam mit Pneuhage nutzen und vielfältige Synergien innerhalb beider Unternehmen heben. Ich bedanke mich herzlich bei allen Mitarbeitern, die uns auch in herausfordernden Zeiten die Treue gehalten haben. Zudem gilt mein Dank dem Team von Rödl & Partner, das uns über den gesamten Insolvenz- und Verkaufsprozess hinweg erstklassig und professionell unterstützt hat.“

Geschäftsführer Joachim G. Wolf, Grasdorf GmbH & Grasdorf Rad GmbH

Strategische Weitsicht für internationale Entscheider

In einer dynamischen und vernetzten Weltwirtschaft ist Internationalisierung nicht nur ein Wachstumstreiber, sondern ein strategisches Instrument zur Stärkung der unternehmerischen Resilienz.

 *116 eigene Büros*

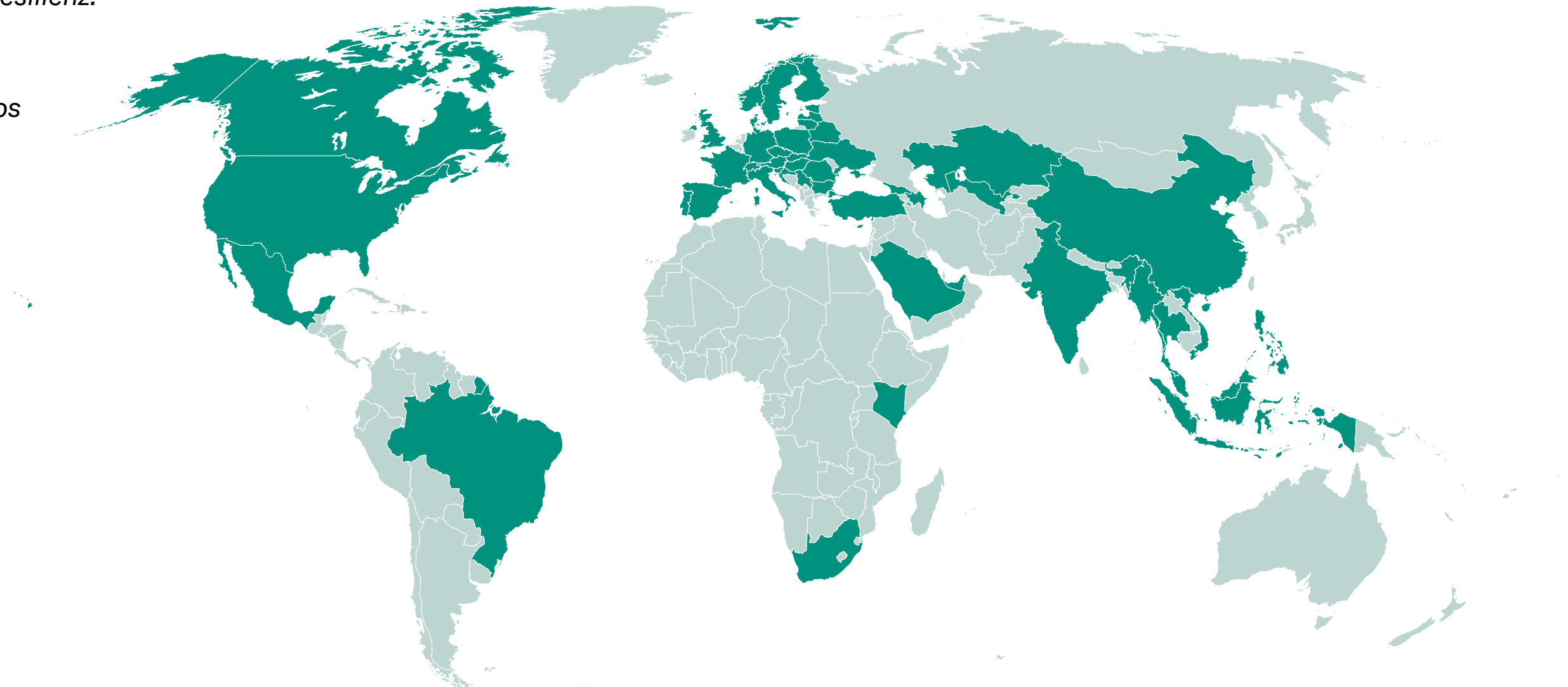
 50 Länder

„Global Insights“ bieten einen Einblick in interessante Märkte, das Investitionsklima und makroökonomische Rahmenbedingungen. Sie dienen als Orientierung für Unternehmen, die internationale Expansionspfade evaluieren oder bestehende globale Aktivitäten neu ausrichten möchten.

Die Erschließung neuer Märkte eröffnet vielfältige Chancen – von Umsatzsteigerung über Innovationsimpulse bis hin zur Diversifikation von Risiken. Gleichzeitig erfordert sie ein tiefes Verständnis regulatorischer Anforderungen, kultureller Dynamiken und operativer Risiken. Auch potenzielle internationale Rechtskonflikte sollten frühzeitig durch belastbare Vertragswerke antizipiert werden.

Eine tragfähige Internationalisierungsstrategie basiert auf belastbaren Daten, technologischer Unterstützung und resilienten Strukturen – stets im Einklang mit lokalen Marktgegebenheiten. Der entscheidende Hebel: ein erfahrener Partner mit globaler Präsenz und eigenen Experten vor Ort, der mit Weitblick und operativer Exzellenz unterstützt.

Unsere Länderexperten stehen gerne für fundierte Marktanalysen und individuelle Einschätzungen in unseren 116 eigenen Büros in 50 Ländern weltweit zur Verfügung.



USA – Im Gespräch mit unserem Länderexperten Matthias Amberg

**Wie würden Sie das Investitionsklima in den USA beschreiben?
Welche Branchen bergen großes Potenzial?**

Das Investitionsklima in den USA ist im Jahr 2025 von einem Spannungsfeld geprägt: Einerseits bestehen weiterhin attraktive Rahmenbedingungen wie eine starke Binnennachfrage, ein innovationsreiches Umfeld und massive staatliche Subventionsprogramme. Andererseits erschwert die zunehmende handelspolitische Unberechenbarkeit unter der neuen US-Regierung verlässliche Planungen, insbesondere für ausländische Investoren. Dennoch bleiben die USA nach wie vor ein interessanter Wirtschaftsmarkt. Gesetzesinitiativen wie der „Inflation Reduction Act“, „Clean Energy Program“, oder der „Chips and Science Act“ stärken gezielt Zukunftsbranchen und fördern Produktion und Technologie, womit sich die USA als führender Industrie- und Technologiestandort positionieren will. Allerdings sind aktuell Bestrebungen der amtierenden Regierung zu beobachten, die auf eine Reduzierung bzw. Aufhebung bestimmter Fördermittel abzielen. Diese Entwicklungen sollten aufmerksam weiterverfolgt werden.

Gleichzeitig sorgt die zunehmend protektionistische Handelspolitik, unter anderem durch kurzfristig eingeführte Zölle und „Buy American“-Vorgaben für Unsicherheit, die sich direkt auf die Investitionsbereitschaft ausländischer Unternehmen auswirkt.

Entscheidungen über Investitionen in die USA hängen damit zunehmend von der strategischen Risikobereitschaft und der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen ab.

Trotz dieser Herausforderungen bleibt das Investitionsklima insgesamt positiv, insbesondere für Unternehmen mit langfristiger Perspektive, lokaler Präsenz und hoher Eigenkapitalstärke. Die Kombination aus staatlicher Förderung, lokaler Nachfrage und strategischer Marktgröße bietet weiterhin Chancen, insbesondere dann, wenn Unternehmen bereit sind, lokale Produktionskapazitäten und Wertschöpfungsketten in den USA aufzubauen und flexibel auf regulatorische Veränderungen zu reagieren.

Basierend auf den Förderungen bietet sich ein besonders großes Potenzial in den Bereichen Erneuerbare Energien und Umwelttechnik, im Bereich der Informationstechnologie, wie Künstlicher Intelligenz oder Softwareentwicklung, aber auch klassische Sektoren wie die Automobilindustrie sowie das Gesundheitswesen, die Pharmaindustrie und die Biotechnologie bieten für deutsche innovative Unternehmen Potenziale für die künftige Entwicklung, vor allem in Kombination mit einem USA Standort.



Wie schätzen Sie die Optionen für deutsche Unternehmen ein, die in den USA investieren wollen?

Im Jahr 2025 ist die direkte Investition in den US-Markt weiterhin eine strategisch sinnvolle Option, allerdings unter deutlich veränderten Rahmenbedingungen. Der Aufbau einer eigenen US-Geschäftspräsenz – sei es in Form einer Tochtergesellschaft, Joint Venture oder lokalen Produktion – gilt mehr denn je als erfolgreicher Ansatz, um sich Zugang zum Markt zu sichern und sich gleichzeitig gegen handelspolitische Risiken abzusichern. Eine solche Präsenz signalisiert langfristiges Engagement, und ist auch zunehmend erforderlich, um von staatlichen Förderprogrammen zu profitieren und die Chancen bei öffentlichen Ausschreibungen zu erhöhen.

Zudem bevorzugen US-Kunden zunehmend Partner vor Ort. Eine lokale Präsenz erleichtert außerdem die Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte, ermöglicht eine höhere Nähe zu Kunden und erlaubt schnellere Reaktionen auf regulatorische Änderungen.

Gleichzeitig intensivieren US-Steuerbehörden auf Bundes- und Bundesstaatenebene ihre Anstrengungen, um Steuersubstrate nicht ansässiger Unternehmen zu erfassen. Die US-Steuerbehörden analysieren verstärkt ausländische Unternehmen mit wirtschaftlicher Tätigkeit in den USA, um steuerlich relevante Betriebsstätten oder umsatzsteuerpflichtige Leistungen zu identifizieren. Dies kann auch ohne physische Präsenz erfolgen, etwa bei Montageeinsätzen, digitalen Dienstleistungen oder Plattformmodellen. Eine frühzeitige steuerliche Strukturierung ist daher zwingend erforderlich.



Matthias Amberg
Steuerberater CPA, Partner
T +1 312 8571 961
matthias.amberg@roedlusa.com

US-Steuerpolitik – Navigieren in disruptiven Zeiten

Die US-Steuerpolitik steht vor tiefgreifenden Veränderungen: Neue Zölle, drohende Strafsteuern gegen als unfair erachtete ausländische Steuerregime und erweiterte Anreize für Investitionen in US-Aktivitäten sorgen für eine zunehmende wirtschaftspolitische Abschottung. Diese belastet die globalen Handelsbeziehungen und könnte internationale Investitionsströme zugunsten des US-Standorts umlenken. Für international tätige Unternehmen mit US-Präsenz wächst der Handlungsdruck. CFOs sollten jetzt strategisch vorsorgen und die Entwicklungen im Blick behalten.

US-Steuerreformvorschlag: Mögliche Belastungen für deutsche Unternehmen

Mit der Rückkehr von Donald Trump ins Weiße Haus zeichnet sich ein klar protektionistischer Kurs ab, der in den letzten Monaten zu enormer Unsicherheit geführt hat. Mit dem im Mai im Repräsentantenhaus genehmigten Gesetzespaket „One Big Beautiful Bill“ soll nun – zumindest aus steuerlicher Sicht – für Stabilität gesorgt werden. Neben umfangreichen Steuerentlastungen für in den USA tätige Unternehmen sieht dieses Strafsteuern vor, die auch deutsche Unternehmen mit US-Präsenz massiv treffen könnten.

Möglicher Fortbestand von Regelungen aus dem Tax Cuts and Jobs Act

Viele Steuervergünstigungen des in Trumps erster Amtszeit verabschiedeten Tax Cuts and Jobs Acts laufen Ende 2025 aus. Dadurch würden incentivierende Vorschriften, wie FDII oder Sonderabschreibungen, restriktiver werden, und Abwehrvorschriften, wie BEAT und GILTI, durch die vorgesehenen Steuersatzerhöhungen deutlich an Schärfe gewinnen. Das hätte erhebliche steuerliche Mehrbelastungen zur Folge. Trumps „One Big Beautiful Bill Act“ will dem entge-

genwirken, unter anderem durch die dauerhafte Beibehaltung zentraler Vorschriften sowie einer temporären Erhöhung der Bonusabschreibung auf 100 Prozent für bestimmte Wirtschaftsgüter. Ebenso ist eine temporäre Sofortabschreibung für Investitionen in neue oder bestehende Produktionsanlagen vorgesehen.

Geplante Maßnahmen gegen unfair erachtete ausländische Steuerregime

Unter dem Motto „America First“ plant die US-Regierung, ausländische Staaten mit als diskriminierend empfundenen Steuersystemen mit Sanktionen zu belegen. Damit gemeint sind unter anderem Staaten, die beispielsweise Digitalsteuern oder die Undertaxed Profits Rule aus dem Pillar II-Regime eingeführt haben. Der Reformvorschlag enthält hierzu eine neue Regelung (Sec. 899 IRC-Entwurf), die Steuerpflichtige mit Bezug zu solchen Jurisdiktionen stärker belastet, indem der anzuwendende Steuersatz erhöht wird. Dies betrifft u.a. Betriebsstätteneinkünfte, Zinsen, Dividenden und Lizenzgebühren. Der Steuersatz soll jährlich um 5 Prozent steigen, bis die beanstandete Steuer abgeschafft wird oder ein Maximalwert erreicht ist (gesetzlicher Steuersatz zuzüglich 20 Prozent). Die neue Vorschrift würde als Treaty Override bestehende Doppelbesteuerungsabkommen aushebeln und Steuersätze drastisch erhöhen.

Weiterhin sieht die neue Vorschrift eine Ausweitung der Base Erosion and Anti-Abuse Tax (BEAT) für US-Unternehmen vor, die im Besitz eines Steuerpflichtigen einer ausländischen Jurisdiktion sind, die eine ungerechtfertigte Steuer erhebt. Hierbei sollen auch der anwendbare (BEAT-)Steuersatz erhöht, die Vorteile bestimmter Steuergutschriften eingeschränkt und die Bemessungsgrundlage um bestimmte Zahlungen erweitert werden.

Bestehende Bedrohung: Strafsteuern nach Sec. 891 IRC

Unabhängig von der geplanten neuen Vorschrift (Sec. 899 IRC-Entwurf) bleibt Sec. 891 IRC relevant. Diese Vorschrift ermöglicht es unter bestimmten Voraussetzungen dem US-Präsidenten – als Antwort auf diskriminierende oder extraterritoriale Steuern gegen US-Bürger oder US-Unternehmen – bestimmte US-Steuersätze zu verdoppeln, die für Bürger und Unternehmen des jeweiligen ausländischen Staates Anwendung finden. Kapitalgesellschaften mit deutschen Anteilseignern würden hierdurch einem Körperschaftsteuersatz auf Bundesebene von 42 Prozent bzw. im Fall von Ausschüttungen einem Quellensteuersatz von bis zu 60 Prozent unterliegen. Sec. 899, sofern umgesetzt, könnte als direktere und strukturiertere Reaktion auf ungerechte ausländische Steuern dienen, während Sec. 891 ein Instrument für spezifische Vergeltungsmaßnahmen bleiben könnte. Letzteres (Sec. 891) könnte jedoch wahrscheinlich durch Doppelbesteuerungsabkommen außer Kraft gesetzt werden.

Handlungsoptionen für CFOs

CFOs müssen sich frühzeitig mit den steuerlichen Risiken auseinandersetzen. Bestehende Strukturen sollten auf die Steuerbelastung und Steueranreize ge-

prüft werden. Denkbar sind einerseits vorgezogene Ausschüttungen oder Vorauszahlungen bei Zinsen und Lizenzgebühren zur Vermeidung künftiger Strafsteuern. Andererseits könnte sich eine gezielte Nutzung derzeit noch bestehender Steuergutschriften – wie Clean Energy und Manufacturing Credits – lohnen, sofern die „Domestic Content“-Vorgaben erfüllt werden. Auch sollten Lieferketten geopolitisch widerstandsfähig gestaltet und Verrechnungspreise auf OECD-Konformität überprüft werden. Eine Reorganisation globaler Wertschöpfungsketten kann sowohl steuerlich als auch handelspolitisch sinnvoll sein. Da in der steuerpolitischen Diskussion aber nach wie vor viel Bewegung ist, sollten die aktuellen Entwicklungen laufend im Blick behalten werden.

Ansprechpartnerin:

Dr. Susann Sturm

Steuerberaterin

T +49 89 9287 80 510, susann.sturm@roedl.com

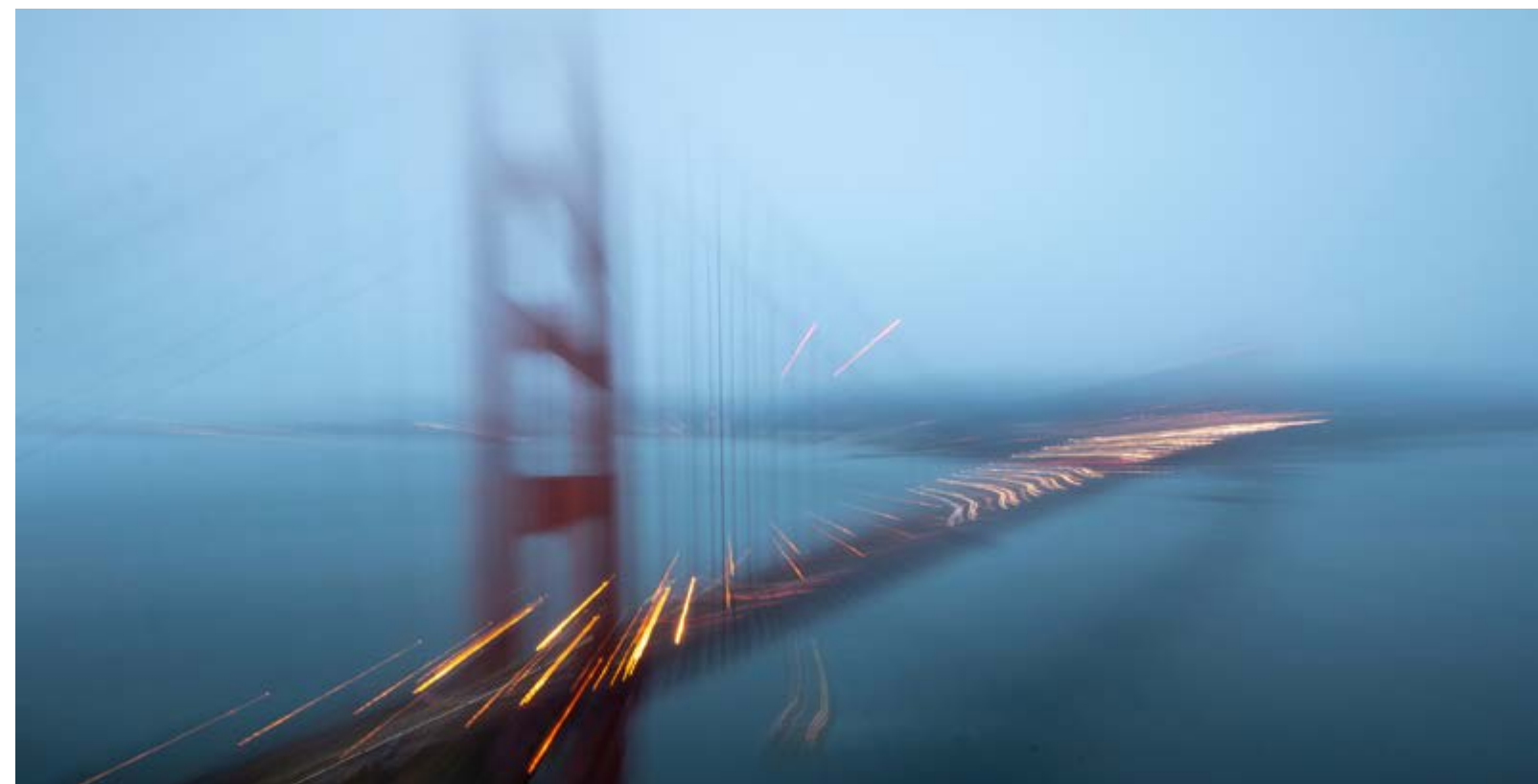
Weitere Autoren:

Dr. Susanne Kölbl

Elisa Fay

Steve Ratmeyer

Miriam Kelly



Mexiko – Im Gespräch mit unseren Länderexperten

Dr. Dirk Oetterich

**Wie würden Sie das Investitionsklima in Mexiko beschreiben?
Welche Branchen bergen großes Potenzial?**

Mexiko etabliert sich zunehmend als bevorzugter Standort für internationale Investoren – und das nicht nur aufgrund seiner geografischen Nähe zu den Vereinigten Staaten. Vielmehr überzeugt das Land durch eine Kombination aus wettbewerbsfähigen Lohnkosten, gut ausgebildeten Fachkräften, solider Infrastruktur und einer zunehmend qualifizierten lokalen Zulieferindustrie. Ein weiterer entscheidender Standortvorteil ist Mexikos einzigartige Netz an Freihandelsabkommen: Mit Abkommen in Kraft mit insgesamt 50 Ländern genießt das Land einen privilegierten Zugang zu den wichtigsten Weltmärkten – ein strategischer Vorteil, der Investoren weltweit anzieht.

Im Jahr 2024 verzeichnete das Land ausländische Direktinvestitionen („FDI“) in Höhe von 36,87 Milliarden US-Dollar, was einem Zuwachs von 2,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Topinvestoren kamen dabei aus den Vereinigten Staaten (16,1 Milliarden US-Dollar), Japan (4,28 Milliarden US-Dollar) und aus Deutschland (3,78 Milliarden US-Dollar). Für 2025

wird mit einem weiteren Anstieg auf über 39 Milliarden US-Dollar gerechnet – ein klares Signal für das anhaltende Vertrauen internationaler Unternehmen in den mexikanischen Markt.

Besonders bemerkenswert: Der Anteil der FDI am Bruttoinlandsprodukt lag 2024 bei 24,5 Prozent – ein Indikator für die zentrale Rolle, die ausländisches Kapital für das mexikanische Wirtschaftswachstum spielt. Die Investitionen konzentrieren sich vor allem auf strategische Sektoren wie die Automobil-, Luftfahrt-, Elektronik-, Chemie- und Pharma-Industrie und zunehmend auch auf die Halbleiterfertigung, was Mexiko als Produktionsstandort im Rahmen globaler Lieferketten weiter stärkt.

Ferner haben die Europäische Union und Mexiko die Verhandlungen über ein modernisiertes Freihandelsabkommen im Januar 2025 abgeschlossen. Die Ratifizierung durch beide Seiten wird noch im Laufe des Jahres erwartet. Die modernisierte Form des seit 2000 bestehenden Abkommens sieht die Zollbefreiung von zahlreichen Agrargütern und Lebensmitteln aus der EU vor, auf die bisweilen ein Zollsatz von mehr als 20 Prozent erhoben wurde. Darüber hinaus soll es unter anderem erleichterten Zugang von EU-Unternehmen zu öffentlichen Ausschreibungen in Mexiko ermöglichen. Diese Neuerungen eröffnen erhebliche Marktchancen für europäische Produzenten und stärken gleichzeitig die wirtschaftliche Partnerschaft zwischen Mexiko und der EU.



*Dr. Dirk Oetterich, LL.M.
Niederlassungsleiter Mexiko, Partner
T +52 222 689 45 16
dirk.oetterich@roedl.com*

Polen – Im Gespräch mit unserer Länderexpertin Renata Kabas-Komorniczak

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige wirtschaftliche Lage in Polen?

Im 4. Quartal 2024 stieg das BIP im Vergleich zum analogen Zeitraum des Jahres 2023 um 3,2 Prozent – somit ist die Wirtschaft Ende letzten Jahres schnell gewachsen. Vor dem Hintergrund der anderen EU-Staaten konnte Polen ein besonders hohes, vom Konsum angetriebenes Wirtschaftswachstum verzeichnen.

Die Analysten rechnen damit, dass die polnische Wirtschaft 2025 um rund 3,4 Prozent wachsen wird, also wesentlich schneller als in anderen hochentwickelten westeuropäischen Ländern, was von einem soliden makroökonomischen Fundament sowie von einer wirksamen Fiskal- und Geldpolitik zeugt.

Die Herausforderung für die Regierenden wird zweifellos darin bestehen, die Inflation unter Kontrolle zu bringen und den Anstieg der Zinssätze zu stabilisieren, so dass das in den letzten Jahren trotz der vorübergehenden Rezession erreichte Wirtschaftswachstum erhalten bleibt.

Nicht ohne Bedeutung für das anhaltende Wirtschaftswachstum sind die beträchtlichen EU-Mittel, deren effektiver Einsatz weitere Reformen in Polen unterstützen, die Investitionen in innovative Projekte und neue Technologien steigern und die grüne Transformation beschleunigen kann.

Polen ist einer der größten Empfänger von EU-Mitteln. Es handelt sich um einen Betrag von ca. 76 Mrd. Euro aus EU-Strukturfonds für die Jahre 2021 bis 2027 und Milliarden Euro aus anderen Programmen, wie dem Nationalen Wiederaufbau- und Resilienzplan oder dem Modernisierungsfonds, wovon ein Teil für die Projekte von Unternehmen gewährt werden wird. In Polen werden vor allem folgende Bereiche gefördert werden: Innovation, Unternehmergeist, Infrastruktur, Umweltschutz, Energetik, Bildung und soziale Angelegenheiten. Die Unternehmen können mit Zuschüssen und Darlehen zu Präferenzbedingungen für Forschung und Entwicklung, Investitionen in ökologische Veränderungen, darunter den Übergang zu Erneuerbaren Energien, sowie die Einführung von Innovation oder Digitalisierung rechnen.

Polen ist unter Deutschlands Handelspartnern mit Abstand der größte in Osteuropa und der fünftgrößte weltweit. Welche Chancen eröffnet das für die polnisch-deutsche Zusammenarbeit?

Riesige. Zum ersten Mal haben wir eine so hohe Platzierung erreicht. Dabei haben wir sogar so große Volkswirtschaften wie Italien überholt, was davon zeugt, dass die Bedeutung Polens als Außenhandelspartner Deutschlands von Jahr zu Jahr wächst. Die polnischen Unternehmen sehen bereits Chancen zur Anknüpfung fester Kontakte mit dem deutschen KMU-Sektor. Das eröffnet Entwicklungschancen für viele Wirtschaftssektoren, wie z.B. Energie, digitale Technologien, Autoindustrie oder Pharmazie.



Renata Kabas-Komorniczak
Geschäftsführende Partnerin
Certified Tax Consultant (Polen)
T +48 22 2440 000
renata.kabas-komorniczak@roedl.com

Tschechische Republik – Im Gespräch mit unserem Länderexperten Miroslav Kocman

Wie würden Sie das Investitionsklima in der Tschechischen Republik beschreiben? Welche Branchen bergen großes Potenzial?

Die Standortfaktoren werden in der Tschechischen Republik aktuell wieder etwas positiver betrachtet als in den letzten Jahren. Die Investoren können nach wie vor auf viele positive Rahmenbedingungen bauen. Dazu gehören insbesondere

1. die geografische Lage,
2. die EU-Mitgliedschaft,
3. der gute Ausbaugrad der Telekommunikation,
4. eine stabile, wenn auch kostenintensivere Energieversorgung,
5. eine gute Qualität und Erreichbarkeit von lokalen Zulieferern, einschließlich einer guten Logistiksituation und des Warenverkehrs sowie
6. ein verlässliches Niveau an Rechtssicherheit.

Ein gewisses Unbehagen besteht bei den Investoren jedoch in Bezug auf den Kostendruck bei den Löhnen und Lohnnebenkosten. Aber auch die abnehmende Qualifikation von Arbeitnehmern und der administrative Aufwand sowie die Effektivität der Staatsverwaltung werden als problematisch angesehen. Daher herrscht aktuell vor allem bei Industriebetrieben eine gewisse Verunsicherung.

Unschlagbar bleibt aber die geografische Lage mit einer guten Anbindung an die Nachbarländer. Der aktuelle Verkehrsminister kündigte zudem an, den Ausbau der Infrastruktur zu beschleunigen. So wird ab diesem Jahr mit dem Ausbau des Eisenbahnhochgeschwindigkeitsnetzes auf der Strecke zwischen Brunn und Pílov begonnen. Man geht daher davon aus, dass hiervon aller Voraussicht nach insbesondere die Bau- sowie die Logistikbranche profitieren werden.

Alles in allem tragen diese Umstände und die anstehenden Pläne zu einer insgesamt wieder optimistischen Stimmung sowie zu steigenden Umsätzen bei. Laut der Konjunktumfrage der Deutsch-Tschechischen Industrie und Handelskammer 2025 beurteilen die Mehrheit (65 Prozent) der bereits in Tschechien ansässigen ausländischen Unternehmen die aktuelle Lage als zufriedenstellend, 18 Prozent sogar als gut. 35 Prozent der Unternehmen planen ihre Investitionen in diesem Jahr weiter auszubauen, vor allem im Dienstleistungsgewerbe und in der verarbeitenden Industrie¹. Sinkende Investitionen sind allerdings in den klassischen Industriebetrieben, wie der Automobilbranche zu verzeichnen.

¹ <https://tschechien.ahk.de/de/news/news-2025/konjunktumfrage-der-dti-hk-2025>

Ein weiterer Pluspunkt ist die allgemeine als stabil anzusehende politische Lage und das trotz der Tatsache, dass im Herbst 2025 Parlamentswahlen anstehen und der Prognose, dass die Koalition um den Ministerpräsidenten Petr Fiala voraussichtlich ihre Mehrheit verlieren wird².

² <https://www.gtai.de/de/trade/tschechische-republik-wirtschaft/wirtschaftsausblick>



Miroslav Kocman
Certified Tax Consultant (Tschechische Republik), Partner
T +420 236 1637 50
miroslav.kocman@roedl.com

Türkei – Im Gespräch mit unserem Länderexperten Korhan Dengiz

Welche Branchen bergen in Ihrem Land großes Potenzial für Investitionen?

Die türkische Regierung verfolgt seit 2024 eine wirtschaftspolitische Neuausrichtung mit dem Ziel, makroökonomische Stabilität zu erreichen. Dazu zählen gezielte Steuerreformen sowie umfangreiche Investitionsanreize, insbesondere in strukturschwachen Regionen. Ausländische Direktinvestitionen werden durch Steuervergünstigungen, Zollbefreiungen, günstige Kreditkonditionen und Infrastrukturmaßnahmen gefördert. Zudem wurden regulatorische Hürden für Unternehmensgründungen und Investitionen in den letzten Jahren schrittweise abgebaut.

Besonders großes Potenzial bieten mehrere zukunftsorientierte Branchen. Die Automobil- und Zulieferindustrie ist ein bedeutender Exportmotor des Landes und profitiert von internationalen Partnerschaften und einer gut entwickelten Fertigungsinfrastruktur. Maschinenbau und Elektrotechnik zählen zu den wachstumsstärksten Industriezweigen und bieten Chancen für Technologie- und Know-how-Transfer.

Ein weiterer Fokus liegt auf den Erneuerbaren Energien: Die Türkei verfügt über ein hohes Potenzial für Solar-, Wind- und Geothermieprojekte und verfolgt ambitionierte Ziele zur Reduktion fossiler Energieimporte. Auch die Landwirtschaft und Agrartechnologie gewinnen an Bedeutung – insbesondere durch die zunehmende Technologisierung und den steigenden Bedarf an nachhaltiger Produktion. Darüber hinaus sind der Bausektor und Infrastrukturprojekte weiterhin zentrale Wachstumstreiber. Der Tourismus, einschließlich des stark wachsenden Gesundheitstourismus, bleibt ein bedeutender Devisenbringer. Nicht zuletzt entwickelt sich die Informations- und Kommunikationstechnologie rasant weiter – mit einer lebendigen Start-up-Szene, staatlicher Förderung für Digitalisierung und wachsendem Interesse an Smart-City-Lösungen.

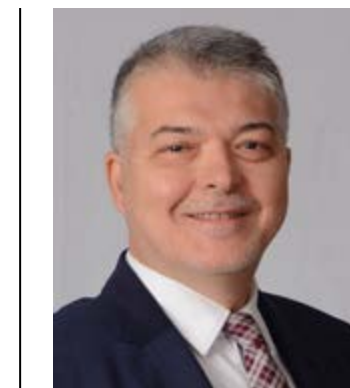
Welchen Herausforderungen steht ein deutscher Unternehmer beim Engagement in Ihrem Land gegenüber?

Deutsche Unternehmen, die in der Türkei investieren oder dort geschäftlich tätig werden möchten, sehen sich mit einer Reihe spezifischer Herausforderungen konfrontiert. Eine der zentralen Aufgaben besteht im Aufbau vertrauensvoller und langfristiger Partnerschaften – ein Aspekt, der in der türkischen Geschäftskultur von besonderer Bedeutung ist. Ebenso

erfordert der Markteintritt ein fundiertes Verständnis der lokalen rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen, die sich teils deutlich von den europäischen Standards unterscheiden.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die strategische Bewertung der zahlreichen staatlichen Förderprogramme,

insbesondere für produzierende Unternehmen und Neugründungen. Diese bieten zwar attraktive Anreize, setzen jedoch eine sorgfältige Analyse und Planung voraus. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind essenziell, denn das wirtschaftliche Umfeld in der Türkei ist dynamisch und verlangt von Unternehmen eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit. Sprachliche und kulturelle Unterschiede können zusätzliche Hürden darstellen, weshalb interkulturelle Kompetenz und lokale Expertise entscheidende Erfolgsfaktoren sind. Eine frühzeitige, fachkundige Beratung ist daher dringend zu empfehlen.



Korhan Dengiz
Auditor (Türkei), Tax Consultant (Türkei), Partner
T +90 212 3101 400
korhan.dengiz@roedl.com

China – Im Gespräch mit unseren Länderexperten

Sebastian Wiendieck und Thilo Ketterer

Welche Branchen bergen großes Potenzial in China?

Besonders vielversprechend sind vier Schlüsselbereiche: Erstens der Gesundheitssektor, wo die rapide alternde Bevölkerung („silberne Gesellschaft“) einen enormen Bedarf an Pflegeeinrichtungen, Medizintechnik und digitale Gesundheitslösungen schafft. Deutsche Unternehmen können hier mit hochwertigen Produkten punkten. Zweitens der Bereich der grünen Technologien, vor dem Hintergrund Chinas ehrgeiziger Ziele zur CO₂-Reduzierung und -Neutralität (2030-2060). Drittens die Digitalisierung, wo Smart Cities, KI und IoT große Wachstumschancen bieten, besonders für datenschutzkonforme europäische Lösungen. Viertens bleiben Bereiche des Maschinenbaus mit Industrierobotern und Spezialmaschinen ein starkes Betätigungsfeld.

Um erfolgreich zu sein, sollten deutsche Unternehmen auf strategische Partnerschaften setzen, lokale Förderprogramme, z.B. auch in Westchina, nutzen und ihre China-Engagements mit einer Diversifizierung in andere asiatische Märkte kombinieren. Wichtig ist auch die Anpassung an lokale Gegebenheiten und ein umfassendes Risikomanagement. Trotz aller Herausforderungen bleibt China damit ein Markt mit einzigartigen Marktchancen - besonders in zukunfts-trächtigen Bereichen wie grünen Technologien, Gesundheitswesen und Digitalisierung. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der richtigen Balance zwischen Risikobewusstsein und der Nutzung der enormen Potenziale ggfs. auch mit einem chinesischen Partner.

Welchen Herausforderungen steht ein deutscher Unternehmer beim Engagement in Ihrem Land gegenüber?

Stand 2025 stehen deutsche Unternehmen in China vor einem komplexen Umfeld, das sowohl durch interne Reformen als auch externe Spannungen geprägt ist. Die anhaltenden Handelskonflikte, insbesondere der Zollstreit mit den USA, wirken sich unmittelbar auf Geschäftsentscheidungen aus.

Rechtlich bewegen sich Unternehmen in einem Spannungsfeld: Einerseits müssen sie die verschärften Compliance-Vorgaben z.B. des reformierten chinesischen Gesellschaftsgesetzes (2024) und des für 2025

erwarteten Umweltgesetzbuchs beachten, andererseits gelten weiterhin europäische Regularien wie das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), deren Abschaffung allerdings geplant ist. Das EU-Lieferkettengesetz (CSDDD) soll nach dem Omnibus-Entwurf erst etwas später umgesetzt werden und deutlich weniger Unternehmen betreffen. Die chinesische Regierung hat zwar 2024 einige Datenschutzbestimmungen im Hinblick auf den grenzüberschreitenden Datentransfer gelockert, doch die rechtlichen Anforderungen für ausländische Unternehmen bleiben hochkomplex.

Aus steuerlicher Sicht hat China in den letzten Jahren das Tempo der Steuergesetzgebung beschleunigt. Die Gesetzgebungsverfahren für wichtige Steuern wie das Mehrwertsteuergesetz (revidiert ab 1. Januar 2026) und das Verbrauchsteuergesetz (ab 1. Juli 2025) haben den Eintritt der Steuergesetzgebung in eine neue Phase markiert. Der Grundsatz der Besteuerung nach dem Gesetz verlangt von den Unternehmen eine strengere Einhaltung der vom Nationalen Volkskongress erlassenen Gesetze als der bisherigen Verwaltungsvorschriften oder lokalen Regelungen, wodurch höhere Anforderungen an die Steuerkonformität der Unternehmen gestellt werden.

Auf nationaler Ebene kann das von den Steuerbehörden eingesetzte „Goldene Steuer (Phase IV)“-System in Echtzeit eine Kreuzprüfung der finanziellen Flüsse, Rechnungsdaten und Daten von anderen Behörden (wie z.B. Ausfuhranmeldungsdaten) eines Unternehmens durchführen. Es führt auch horizontale und vertikale Vergleiche und Analysen verschiedener finanzieller Datenindikatoren durch. Unregelmäßigkeiten können eine automatische Warnung auslösen. Daher verstärken die chinesischen Steuerbehörden in der heutigen komplexen und strengen steuerlichen Aufsichtslandschaft zunehmend ihre Prüfungsmaßnahmen und technologischen Fähigkeiten. Das bedeutet, dass Steuerprobleme, die aufgrund fehlender Datenklarheit früher übersehen wurden, nun schneller erkannt und geprüft werden können. Wenn die Steuerkonformität vernachlässigt wird, können sich Unternehmen mit Steuer-Risiken und Strafen konfrontiert sehen.



Dr. Thilo Ketterer
Diplom-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer, Partner
T +49 911 9193 3062, thilo.ketterer@roedl.com



Sebastian Wiendieck
Rechtsanwalt, Partner
T +86 21 6163 5329, sebastian.wiendieck@roedl.com

Indonesien – Im Gespräch mit unseren Länderexperten

Markus Schlüter und Tom Pagels

Wie schätzen Sie die derzeitige Investitionslage in Indonesien ein?

Die indonesische Volkswirtschaft hat sich in den letzten zwanzig Jahren mit jährlichen Wachstumsraten von rund 5 Prozent dynamisch entwickelt. Sie ist mit Abstand die größte Volkswirtschaft in Südost-Asien und größer als die Volkswirtschaften von Vietnam, Malaysia und Thailand zusammengenommen. Indonesien nimmt derzeit den weltweit 16. Platz der Volkswirtschaften ein.

Angesichts der positiven wirtschaftlichen Entwicklung, des riesigen Binnenmarktes und der bisherigen Wachstumsprognosen zieht Indonesien nun verstärkt die Aufmerksamkeit ausländischer Investoren auf sich. Die Hoffnung der indonesischen Regierung, von dem Trend einer „Abkopplung“ und des „De-Risking“ vom chinesischen Markt zu profitieren, haben sich bislang jedoch nicht erfüllt. Die Hausaufgaben hinsichtlich einer besseren Integration in die regionalen bzw. globalen Lieferketten sowie der Reduzierung der Unzulänglichkeit der Infrastruktur für ein nachhaltiges Wachstum (insbesondere außerhalb von Jakarta) bleiben bestehen.

Zudem gelten weiterhin Beschränkungen für ausländische Investitionen in einigen Wirtschaftssektoren, um die einheimische Wirtschaft (insbesondere SMEs) zu schützen. Herausfordernd für die Geschäftspraxis sind auch die bislang geltenden restriktiven Arbeitsgesetze. Allerdings hat sich die Ausgangslage für ausländische Investoren seit einer umfassenden Reform in den Jahren 2020/2021 gebessert. Großvolumige Investitionen in bestimmte Industrien (insbesondere die verarbeitende Industrie, Automobilindustrie, chemische Industrie und rohstoffverarbeitende Industrie) werden vom indonesischen Staat bevorzugt behandelt. Alle Wirtschaftsteilnehmer profitieren von einer konsequenten Digitalisierungsstrategie in der Verwaltung, einer Vereinfachung der Genehmigungs- und Lizenzierungsverfahren sowie einer attraktiven Gehaltsstruktur, insbesondere im industriellen Sektor.

Am 18. Juli 2016 wurde die Aufnahme von Verhandlungen über ein Freihandelsabkommen zwischen der EU und Indonesien angekündigt, welches unter anderem auf den Abbau von Handelshemmnissen abzielt. Im September 2022 vereinbarten die Europäische Kommission und Indonesien, die Verhandlungen über die-

ses Freihandelsabkommen zu beschleunigen und bis Mitte 2024 abzuschließen. Dieser Zeitplan wurde nicht eingehalten. Auch gab es in den letzten Jahren gewissen Tendenzen der indonesischen Regierung, Einfuhrbeschränkungen und nicht-tarifäre Handelshemmnisse in einigen Bereichen (wieder) auszubauen.

Allerdings ist die Europäische Handelskammer vor Ort zuversichtlich, dass es noch im Jahr 2025 zu einem Abschluss des Freihandelsabkommens kommen wird, da die derzeitige geopolitische Lage zu einem Umdenken in der Europäischen Union aber auch in Indonesien hinsichtlich der Notwendigkeit eines Freihandelsabkommens geführt hat.

Diese positiven Entwicklungen im regulatorischen Bereich, der Größe des indonesischen Marktes mit einer Bevölkerung von ca. 285 Millionen Menschen und die ausgezeichneten Wachstumsprognosen machen Indonesien zwar nicht zu einem perfekten, aber zu einem zukunftssträchtigen Investitionsstandort für ausländische Investoren.



Markus Schlüter
Rechtsanwalt, Partner
T +49 221 9499 093 42, markus.schlueter@roedl.com



Tom Pagels
Niederlassungsleiter Jakarta, Associate Partner
T +62 21 5056 0405, tom.pagels@roedl.com

Singapur – Im Gespräch mit unserem Länderexperten Dr. Paul Weingarten

**Wie würden Sie das Investitionsklima in Singapur beschreiben?
Welche Branchen bergen großes Potenzial?**

Im „World Competitiveness Ranking 2024“ des International Institute for Management Development (IMD) belegt Singapur den ersten Platz und liegt damit um drei Plätze weiter vorne als im Jahr zuvor. Deutschland fiel im Vergleich von Platz 22 auf 24 zurück.

2023 beherbergte Singapur rund 4.200 regionale Hauptquartiere multinationaler Unternehmen. Das günstige Investitionsumfeld basiert auf einem stabilen politischen System, einer exzellenten Infrastruktur, guter globaler Anbindung sowie einem leistungsfähigen Bildungssystem. Im regionalen Vergleich hebt sich Singapur insbesondere durch ausgeprägte Rechtsstaatlichkeit und einer konsequenten Politik zur Bekämpfung von Korruption und Geldwäsche ab. Im Korruptionswahrnehmungsindex 2024 von Transparency International belegt Singapur Platz 3 von 180 Staaten.

Zu den besonders zukunftssträchtigen Branchen, die von der Regierung im Rahmen ihrer Innovations- und Wachstumsstrategie gefördert werden, zählen:

- Hightech-Industrie, z.B. Feinmechanik, Elektronik, Chemie, Halbleiter und Robotik
- Gesundheitswesen und Biomedizin, z.B. Medizintechnik und Pharmaindustrie
- Stadtplanung und -entwicklung (einschließlich Umwelt- und grüne Technologien)

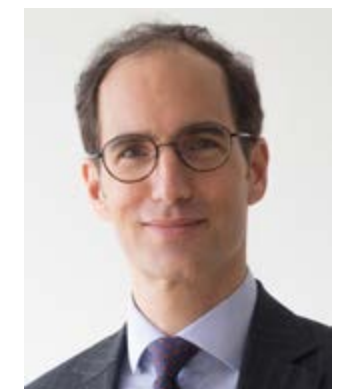
- Logistik, Verkehrstechnik und Luft- und Raumfahrttechnik
- Regionale und globale Finanzdienstleistungen (einschließlich Finanztechnologien)
- Forschung, Entwicklung und Bildung
- Innovation und digitale Lösungen, z.B. durch Singapurs „National Artificial Intelligence Strategy 2.0“

Durch die Verlagerung der industriellen Basis hin zu höherwertigen Wertschöpfungstätigkeiten will der Stadtstaat seine Position als führender Industriestandort festigen. Das hervorragende Produktions- und Dienstleistungsökosystem begünstigt nicht nur den Aufbau von Fertigungsanlagen, sondern auch die Ansiedlung regionaler Steuerungsfunktionen, R&D-Zentren und Supply-Chain-Management-Strukturen, um die ASEAN-Region effizient zu bedienen.

Singapur ist weltweit der fünftgrößte Exporteur von High-Tech-Gütern. Wachstumspotenziale bestehen insbesondere im Bereich IT-Dienstleistungen und -Technologien (einschließlich Cybersicherheit, Datenzentren, Finanztechnologie und Cloud-Infrastrukturen) sowie im Ausbau erneuerbarer Energien und grüner Technologien. Pharmazeutische und Biotechnologie-Unternehmen profitieren vom Talentpool und dem R&D-Ökosystem in Singapur. Singapur entwi-

ckelt sich zunehmend zu einem regionalen Zentrum für biomedizinische Forschung und Produktion.

Aktuell wird mit der neuen Sonderwirtschaftszone Johor-Singapur (JS-SEZ) eine grenzüberschreitende Wirtschaftszone zwischen Singapur und der Region Johor in Malaysia geschaffen, die zahlreiche Geschäftsmöglichkeiten bietet. Insgesamt sollen neun Vorzeigezonen für elf Wirtschaftszweige eingerichtet werden, darunter für verarbeitendes Gewerbe, Tourismus, Finanzdienstleistungen und Gesundheitswesen. Die JS-SEZ soll komplementäre Standortvorteile für Unternehmen kombinieren: Singapur als globaler Finanzstandort und Talentpool mit einem verlässlichen regulatorischen Rahmen und Innovationsanreizen sowie Johor als Produktions- und Lagerstandort mit niedrigeren Kosten und mehr Platz.



Dr. Paul Weingarten
Partner, Niederlassungsleiter
T +65 62 3867 70
paul.weingarten@roedl.com



Fallstricke der internationalen Rechtsdurchsetzung

Rechtsstreite sind unerwünschte Nebenfolge intensiver unternehmerischer Tätigkeit. Nicht immer kann man sie vermeiden.

Eine der Folgen der Globalisierung der Wirtschaft ist, dass sich immer mehr Unternehmen einer Internationalisierung auch ihrer Rechtsstreitigkeiten ausgesetzt sehen. Das hat dazu geführt, dass Unternehmen immer häufiger mit den Herausforderungen grenzüberschreitender Rechtsstreitigkeiten konfrontiert werden. Trotz zahlreicher internationaler Abkommen und Harmonisierungstendenzen bestehen nach wie vor erhebliche praktische und rechtliche Hürden, die Unternehmen und deren Rechtsberater beachten müssen. Im Folgenden werden wichtige Probleme und Fallstricke im Überblick dargestellt. Dabei fällt auf: selbst an vermeintlich einfachen und selbstverständlichen Dingen kann man scheitern.

Anerkennung ausländischer Urteile und örtliche Zuständigkeit

Die Vollstreckbarkeit eines Urteils, insbesondere im Ansitzstaat des Vertragsgegners, ist zentrales Ziel eines Prozesses. Denn ist es erst so weit gekommen, dass die Parteien einen Rechtsstreit führen mussten, ist die freiwillige Zahlung des ausgerichteten Betrags mehr als fraglich. Unternehmen verlassen sich häufig auf die Durchsetzbarkeit eines Urteils im Ausland, ohne die lokalen Voraussetzungen geprüft zu haben. Das kann dazu führen, dass ein im Heimatstaat erstrittenes Urteil im Zielland nicht anerkannt oder vollstreckt wird – mit erheblichen wirtschaftlichen Folgen.

Während innerhalb der EU die Brüssel Ia-Verordnung (EU) Nr. 1215/2012 für eine weitgehende Harmonisierung sorgt, bestehen außerhalb der EU erhebliche Unsicherheiten. Zwar existieren weltweit zahlreiche bilaterale und multilaterale Abkommen zur Anerkennung und Vollstreckung von Urteilen, doch sind diese oft lückenhaft oder nicht existent. Die USA beispielsweise erkennen ausländische Urteile nur dann an, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind, etwa die Einhaltung von Mindeststandards des rechtlichen Gehörs und der Zuständigkeit. In China wiederum ist die Anerkennung ausländischer Urteile bislang auf wenige Staaten beschränkt, mit denen entsprechende bilaterale Abkommen bestehen.

Nur die Entscheidung eines zuständigen Gerichts kann anerkannt werden. Das folgt aus dem rechtsstaatlich verbrieften Recht auf den gesetzlichen Richter. Ein zentrales Problem bei internationalen Streitigkeiten ist die Frage, welches Gericht zuständig ist und ob dessen Entscheidung im Ausland anerkannt und vollstreckt wird.

Unterschiedliche Verfahrensordnungen und Prozesskulturen

Ein weiteres Problemfeld sind die teils erheblich divergierenden Verfahrensordnungen und Prozesskulturen. Während in kontinentaleuropäischen Staaten das Zivilverfahren stark von der richterlichen Prozessleitung geprägt ist, dominiert in Common-Law-Ländern wie den USA oder Großbritannien das adversarische Prinzip mit umfangreichen Discovery-Verfahren.

Besonders die US-amerikanische Discovery stellt für viele ausländische Parteien eine Herausforderung dar. Die Pflicht, umfangreich interne Dokumente offenzulegen, ist im deutschen oder französischen Recht unbekannt und kann zu erheblichen Compliance-Risiken führen.

Auch in der Frage der Tragung der Prozesskosten können starke Abweichungen bestehen. Während etwa in Deutschland das „Verlierer zahlt“-Prinzip gilt, tragen in den USA beide Parteien meist ihre eigenen Kosten. Oft gilt auch ein Mischprinzip: Nur ein Teil der angefallenen Kosten der Rechtsdurchsetzung ist erstattungsfähig. Schließlich kann die Verfahrensdauer je nach Land und Instanzenzug sehr unterschiedlich ausfallen und ist oft schwer kalkulierbar.

Schiedsgerichtsbarkeit als Alternative – Chancen und Risiken

Angesichts der genannten Probleme entscheiden sich viele Unternehmen für die Schiedsgerichtsbarkeit. Insbesondere in internationalen Verfahren können hier erhebliche Vorzüge liegen: Internationale Schiedssprüche sind nach dem New Yorker Übereinkommen von 1958 in über 170 Staaten grundsätzlich vollstreckbar. Dennoch gibt es auch hier Fallstricke:

Die Schiedsvereinbarung muss bestimmten Anforderungen genügen, um vollstreckt werden zu können, und teilweise auch, um überhaupt wirksam zu sein. Im Zuge der sich weiterentwickelnden Rechtsprechung konkretisieren auch deutsche Gerichte stetig die Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Schiedsvereinbarungen. Das beginnt mit der Nachweisbarkeit, § 1031 ZPO stellt hier klare Regeln auf. Und selbst ein ausländischer Schiedsspruch muss von den ordentlichen Gerichten im Vollstreckungsstaat vollstreckt werden. Daraus wird der Umfang von Entscheidungen, die zur Schiedsgerichtsbarkeit auch von deutschen Gerichten ergehen, ansatzweise erkennbar.

Klassiker für die Ablehnung der Vollstreckbarkeit eines Schiedsspruches ist allerdings ein Verstoß gegen den ordre public des Vollstreckungsstaates: ein Verstoß gegen die grundlegenden Vorschriften und Ansichten der Rechtsstaatlichkeit führt zum Entfall der Vollstreckbarkeit des Schiedsspruches. Um spätere Überraschungen zu vermeiden will auch die Auswahl der Schiedsrichter, des Schiedsorts und der Verfahrenssprache wohlüberlegt sein.



Durchsetzung gegen staatliche Stellen und Immunität

Besondere Herausforderungen bestehen bei der Durchsetzung von Ansprüchen gegen Staaten oder staatliche Unternehmen. Hier kommt das völkerrechtliche Prinzip der Staatenimmunität zum Tragen, das die Vollstreckung von Urteilen oder Schiedssprüchen gegen staatliches Vermögen erheblich erschweren kann.

Selbst bei erfolgreichem Verfahren kann die Zwangsvollstreckung an der Immunität scheitern, insbesondere wenn das betroffene Vermögen als „dem hoheitlichen Bereich zugehörig“ eingestuft wird. Hier gilt es, bereits vor der Einleitung des Verfahrens dieses Risiko richtig zu bewerten und mögliche risikominimierende Schritte zu ergreifen. Andernfalls kann selbst ein erfolgreich geführter Prozess im Ergebnis vergebens sein.

Compliance- und Sanktionsrecht

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen der letzten Jahre ist das Compliance- und Sanktionsrecht selbst in der Öffentlichkeit stark in den Fokus gerückt. Hiervon sind allerdings nicht nur Lieferungen und Vertragsschlüsse betroffen. Auch die Durchsetzung von Ansprüchen kann durch internationale Sanktionen (z.B. gegen Russland oder Iran) erheblich erschwert oder unmöglich gemacht werden. Hierbei sind unter Umständen nicht nur die deutschen oder europäischen Vorschriften zu beachten. Auch Anti-Korruptionsgesetze wie der US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) oder der UK Bribery Act können Einfluss auf die Prozessführung und Beweisaufnahme haben. Im Rahmen der Entwicklung einer erfolgversprechenden internationalen Prozessstrategie müssen solche Gegebenheiten bereits im Vorfeld berücksichtigt werden.

Sprach- und Kulturbarrieren werden oft unterschätzt

Auch Sprach- und Kulturunterschiede können die effektive Rechtsdurchsetzung erschweren. Das kann selbst dann gelten, wenn die Parteien bereits eine vergleichsweise Beilegung ihrer Streitigkeiten vereinbart haben. Beispiele ergeben sich aus der täglichen Praxis: Zahlreiche internationale Verträge werden nicht in Deutsch, sondern in Englisch verhandelt und formuliert. Insbesondere, weil viele Unternehmen bereits seit Jahren international tätig sind, werden die vermeintlich seit langer Zeit bekannten Begriffe verwendet. Den Anwendern ist klar, was sie hiermit ausdrücken wollen. Doch das muss nicht unbedingt für deren Vertragspartner gelten. Besteht bereits zwischen den Vertragsparteien ein abweichendes Verständnis, liegt auf der Hand, dass auch ein Gericht, Schiedsgericht oder Gutachter ein abweichendes Verständnis der verwendeten Begriffe haben kann. Vergleichbar kann es bei der gewählten Verfahrenswahl sein. Ein deutsches Gerichtsverfahren unterscheidet sich bereits von einem deutschen Schiedsgerichtsverfahren. Noch größer können die Unterschiede zu Verfahren in anderen Rechtskreisen sein. Übersetzungsfehler, Missverständnisse in der Kommunikation mit Gerichten oder Behörden sowie unterschiedliche Erwartungen an das Verhalten vor Gericht können zu Nachteilen führen.

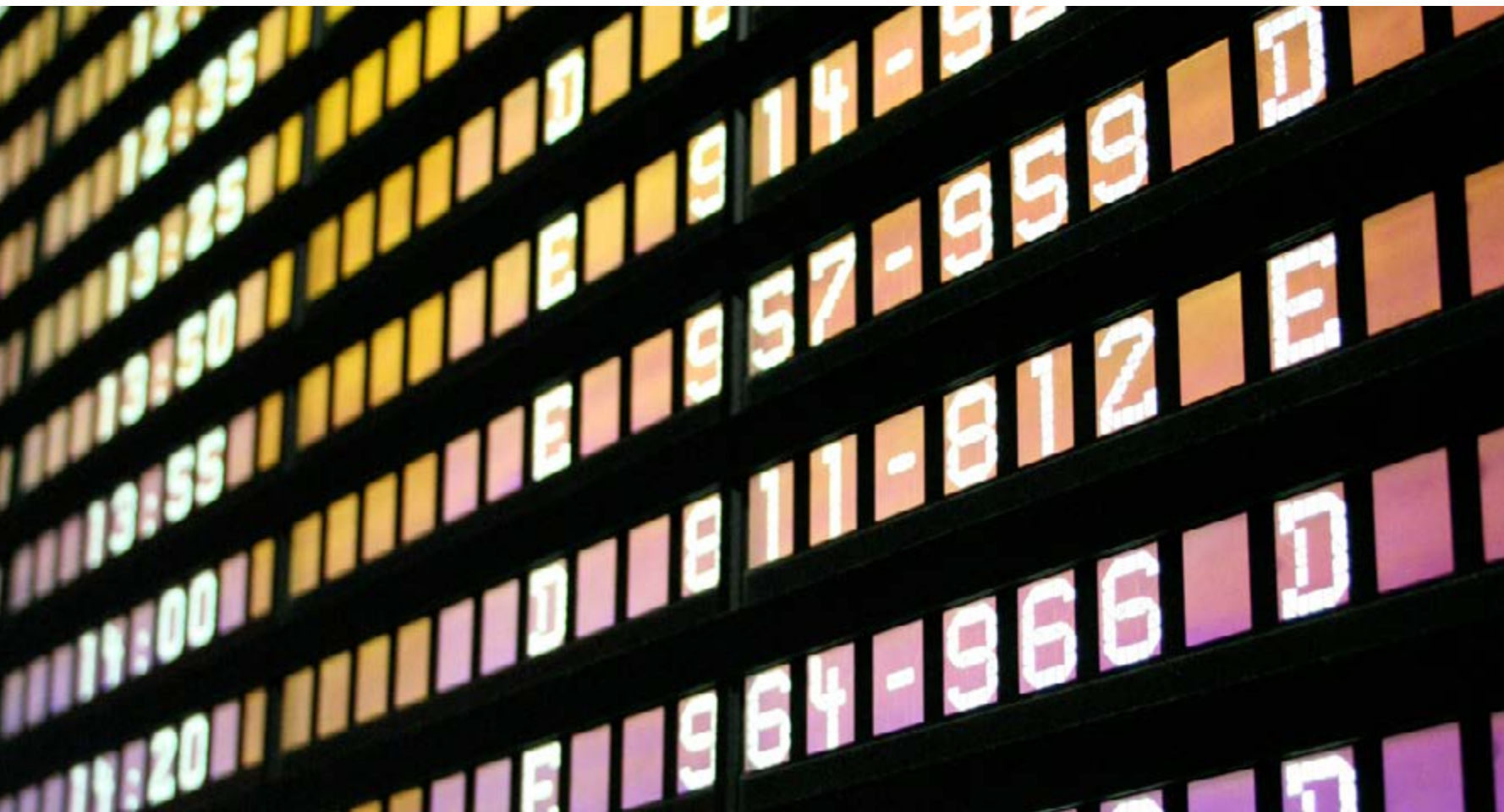
Auch die Bedeutung kultureller Gepflogenheiten wird häufig unterschätzt. Beispielsweise kann ein zu offensives Auftreten vor einem asiatischen Gericht als Respektlosigkeit gewertet werden, während in angelsächsischen Ländern ein zurückhaltendes Verhalten als Schwäche ausgelegt werden kann.

Praktische Empfehlungen

Um unangenehme Überraschungen zu vermeiden, müssen die Weichen früh optimal gestellt werden. Das bedeutet, dass bereits beim Vertragsschluss den Klauseln „am Ende des Vertrages“ unbedingt Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Rechtswahl- und Gerichtsstandsklauseln sind zwingend sorgfältig zu gestalten. Nur in Ausnahmefällen wird man dann, wenn der Streitfall unmittelbar bevorsteht, noch eine Einigung über den anzuwendenden Streitbeilegungsmechanismus treffen können. Die Zusammenarbeit mit international und lokal erfahrenen Anwälten ist unerlässlich, um die Besonderheiten des jeweiligen Rechtsraums zu berücksichtigen. Insbesondere bei grenzüberschreitenden Geschäften kann die Schiedsgerichtsbarkeit Vorteile bieten. Vor Einleitung eines Verfahrens sollte geprüft werden, ob und wo im Ausland Vollstreckungsobjekte vorhanden sind. Schließlich ist die Einhaltung internationaler Sanktions- und Antikorruptionsvorschriften zwingend erforderlich.

Die Durchsetzung von Rechten im Ausland ist trotz internationaler Harmonisierung weiterhin eine komplexe Herausforderung, die viele Fallstricke birgt. Unternehmen sollten sich frühzeitig mit den rechtlichen, kulturellen und praktischen Besonderheiten des jeweiligen Ziellandes vertraut machen und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Nur so können unangenehme Überraschungen vermieden und die eigenen Rechte effektiv geschützt werden.

Frank J. Bernardi
Co-Praxisgruppenleiter Dispute Resolution, Rechtsanwalt,
Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht, Partner
T +49 6196 7611 4714, frank.bernardi@roedl.com



ESG TAG

23. September 2025 in Frankfurt



Das mittelstandsrelevante Event für Nachhaltigkeit und Transformation

Erleben Sie einen Tag voller Inspiration, Austausch und Praxisnähe rund um Environment, Social und Governance (ESG):

- Keynote aus dem Mittelstand
- Praxisnahe Panels mit echten ESG-Erfahrungen
- Kompaktes Regulatorik-Update
- Deep-Dive-Workshops mit Expertinnen und Experten
- Softwaremesse mit führenden Anbietern
- Gelegenheit zum Networking mit ESG-Fachleuten

Programm & Anmeldung ab sofort online: www.roedl.de/esg-tag/



Ausgabe Juli / August 2025

ISSN 2199-8345

HERAUSGEBER

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

VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

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

REDAKTION

Global Function Marketing, Communications & Business Development
Veronika Vogel (veronika.vogel@roedl.com)
Stefanie Hauck (stefanie.hauck@roedl.com)

Geschäftsfelder
Patrick Satzinger (Rechtsberatung)
Britta Dierichs (Steuerberatung)
Andrea Morgan (Business Process Outsourcing)
Janneke de Vos (Unternehmens- und IT-Beratung)
Justyna Wellhöfer (Wirtschaftsprüfung)

LEKTORAT, LAYOUT & MAILING

Global Function Marketing, Communications & Business Development
Veronika Vogel (veronika.vogel@roedl.com)
Stefanie Hauck (stefanie.hauck@roedl.com)
Julia Winkler (julia.winkler@roedl.com)

INTERNET

www.roedl.de/entrepreneur

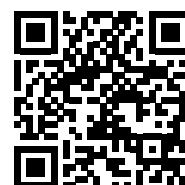
GLOBAL HR:LABOUR LAW FORUM 2025

30. September 2025 in unserem Stammhaus in Nürnberg

Arbeitsrecht im internationalen Kontext: Lösungen, Strategien & Best Practices für Arbeitgeber und Personalverantwortliche

- ✓ Paneldiskussionen
- ✓ Arbeitsrechtsexperten aus über 30 Ländern
- ✓ Themenstände
- ✓ One-to-One Meetings

Hier anmelden:
www.roedl.de/hr-law-forum



Dieses Wirtschaftsmagazin ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen.

Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

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

Rödl & Partner

Rödl GmbH
Rechtsanwaltsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg

www.roedl.de