

FEBRUAR
2021

Das Wirtschaftsmagazin
von Rödl & Partner

ENTREPRENEUR

„STRATEGISCHER FAKTOR“ MENSCH





Interview mit Dr. Michael Braun <i>„Wertsteigerndes Asset – Sicher und flexibel durch unwegsames Gelände“</i>	4
Rechtsberatung <i>Arbeitszeit im Homeoffice – Facettenreich und nicht zu vernachlässigen</i> <i>Homeoffice in Mexiko – Pandemie: Homeoffice-Modell etabliert sich</i>	8
Steuerberatung <i>Incentivierung bei Start-ups – Erfolgsbeteiligung von Schlüsselmitarbeitern</i> <i>Auslandseinsätze von Mitarbeitern – Geänderte „Rahmenbedingungen“ durch Corona</i>	16
Business Process Outsourcing <i>Steuerlich geförderte Arbeitgeberleistungen – Ein Überblick</i>	24
Unternehmens- und IT-Beratung <i>Change Management in ERP-Projekten – ‚Faktor‘ Mensch als Schlüssel zum Erfolg</i> <i>Servicemanagement als Erfolgsfaktor – Vom Onboarding in eine langfristige partnerschaftliche Zusammenarbeit</i>	32
Wirtschaftsprüfung <i>Humankapital in der Bilanz – Bilanzierung von Spielerwerten im Profifußball</i> <i>Hehre Ziele, falsche Wege – ‚Schlüsselfaktor‘ Mensch bei Accounting Fraud</i>	40
Gastkommentar von Dr. Stephan Leitner <i>„Der ‚Faktor‘ Mensch in der betriebswirtschaftlichen Forschung: Plötzlich Individuen“</i>	48
Einblicke	52



„Im Homeoffice müssen bestehende arbeitszeitliche Regelungen überdacht und ggfs. neu gefasst werden.“

Thomas Lausenmeyer

„Corona stellt viele praktizierte Arbeitsmodelle in Frage – auch mit Folgen für Arbeitsplätze im Ausland.“

Susanne Hierl

Silvia Schmidt-Leupold und Nathalie Noder
„Steuerfreie Arbeitgeberleistungen unterliegen verschiedenen Voraussetzungen und teilweise auch Begrenzungen nach Höhe.“

„Durch die Corona-Pandemie ist das Change Management in Unternehmen noch stärker in den Fokus gerückt.“

Dennis Waldeck

„Accounting Fraud hat viele Gesichter.“

Prof. Dr. Bernd Keller, Thomas Rattler und Christian Mehnert

Wertsteigerndes Asset

Sicher und flexibel durch unwegsames Gelände

Dr. Michael Braun antwortet

Mitarbeiter zählen zu den wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens. Was zeichnet den ‚Faktor‘ Mensch im ökonomischen Kontext aus?

Der Mensch ist DER entscheidende ‚Faktor‘; ohne ihn funktioniert nichts. Auch und gerade in der zunehmend von Digitalisierung sowie Automatisierung geprägten modernen Arbeitswelt machen seine Emotionen, Erfahrungen, Resilienz, Kreativität usw. Unternehmen erfolgreich. Wer die relevante Messgröße des Faktors Mensch einzig in möglichst geringen Lohnkosten sieht, verkennt den entscheidenden Hebel für ökonomische Stärke: die Motivation des Menschen, seine Fähigkeiten möglichst erfolgreich einzusetzen. Das macht den Mitarbeiter zu einem unmittelbar wertsteigernden Asset eines Unternehmens – und zwar zum wertvollsten überhaupt. Wer den Mensch in den Mittelpunkt stellt, um seine Fähigkeiten an der richtigen Stelle wirken zu lassen, wird erfolgreich Krisen bestehen und Strukturwandel meistern können.

Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang der Mega-Trend Digitalisierung?

Die Digitalisierung gestaltet unsere moderne Arbeitswelt derart rasant und grundlegend neu, dass sie in einer Reihe mit der Einführung der Dampfmaschine, der Fließbandproduktion und dem Einsatz von Elektronik als vierte industrielle Revolution genannt wird. In dieser als „Industrie 4.0“ bezeichneten Arbeitswelt werden zunehmend Maschinen untereinander kommunizieren und so einerseits die Produktivität und Innovationskraft insbesondere des produzierenden Gewerbes erhöhen, aber andererseits teilweise auch das Anforderungsprofil an Arbeitnehmer verändern. Allzu oft resultiert hieraus Unsicherheit aus Sorge um Arbeitsplätze. Die Digitalisierung würde zum Gegenspieler des ‚Faktors‘ Mensch. Dass diese Sichtweise zu einseitig ist, hat uns das vergangene Jahr 2020 eindrucksvoll gezeigt. Seit Ausbruch der Pandemie haben

bspw. so viele Menschen wie noch nie mobil gearbeitet und damit die Vorzüge cloudbasierter Lösungen nicht nur zu schätzen gelernt. Vielmehr erwies sich die Digitalisierung sogar als Garant für Arbeitsplätze und als Schutz vor noch stärkerer Verbreitung des Coronavirus.

Daneben zeigen Studien, dass das Arbeiten im digitalen Umfeld bspw. nahezu doppelt so häufig selbst geplant und deutlich stärker auf die Familie abgestimmt erfolgen kann. Auch körperliche Entlastung spielt eine wichtige Rolle. Kurzum: Der digitale Arbeitsplatz schafft auch für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Freiräume und damit Vorteile.



Arbeitsbedingungen nehmen Einfluss auf die Produktivität von Mitarbeitern. Was zeichnet eine moderne Arbeitswelt aus?

Flexibilität, Agilität und aktuell auch Resilienz. Das sind wichtige Faktoren. Nicht nur Arbeitsort und Arbeitszeit werden in der modernen Arbeitswelt immer flexibler steuer- bzw. wählbar. Auch im Umgang mit der eben angesprochenen Digitalisierung ist Flexibilität im Sinne von Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem und Veränderungen der Schlüssel zum Erfolg. Nicht zuletzt zeigte uns 2020 auch, dass Unternehmen, die agil und flexibel in Bezug auf ihr Angebot und im Einsatz ihrer Ressourcen gehandelt haben, zu den Gewinnern der Corona-Krise, oder zumindest nicht zu ihren Verlierern, gehörten.

Gibt es Herausforderungen im internationalen Umfeld, die in den nächsten Jahren besonders beachtet werden müssen?

Sicher wird die Pandemie und ihre Folgen die wirtschaftliche Entwicklung der kommenden Jahre prägen. Kurzfristig hingegen wird sich zeigen, ob die Impfungen tatsächlich eine Rückkehr zur Normalität ermöglichen, sodass erste Bestandsaufnahmen zum Ausmaß der Folgen möglich werden. Daneben wird es mittelfristig mit dem Strukturwandel einhergehende Herausforderungen geben: seien es solche, die durch die Covid-19-Krise weiter verschärft wurden, etwa in der Automobilbranche, oder seien es solche, die die Krise möglicherweise erst hervorbringt. So könnte die Reisebranche und Beförderungsunternehmen bspw. ein Umdenken bei Business-Reisen noch länger beschäftigen.

Wie verändert sich die Arbeitswelt durch Covid-19? Welche essenziellen rechtlichen Fragestellungen ergeben sich?

Bezogen auf die moderne Arbeitswelt hat Covid-19 das Thema Homeoffice bzw. Mobiles Arbeiten enorm beschleunigt. Unternehmen haben breitflächig überwiegend positive Erfahrungen gesammelt und wollen Mobiles Arbeiten auch in Zukunft forcieren. Leider hat es der Gesetzgeber noch nicht geschafft, dafür einen validen rechtlichen Rahmen zu setzen. Zuletzt scheiterte die Initiative des Bundesministers für Arbeit und Soziales am Recht auf Mobiles Arbeiten, aber auch am Ver-

such, gleichsam durch die Hintertür eine Verpflichtung zur digitalen Zeiterfassung einzuführen.

Die Herausforderung ist, rechtliche Rahmenbedingungen, etwa auch im Arbeitszeitgesetz so zu setzen, dass der gewünschten Flexibilität und Agilität von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern keine Grenzen gesetzt werden und gleichzeitig dem Arbeitnehmerschutz Rechnung zu tragen.



Dr. Michael Braun

Dr. Michael Braun ist Niederlassungsleiter von Rödl & Partner in Hof. Er leitet die Praxisgruppe Arbeitsrecht. Schwerpunkte seiner Tätigkeit bilden die Beratung im Arbeits- und Gesellschaftsrecht. Darüber hinaus verfügt er über besondere Expertise in der Beratung zur betrieblichen Altersversorgung, zur Versorgung von Geschäftsführern und Vorständen sowie in der Einrichtung und Strukturierung von Versorgungswerken. Er ist zudem Autor von Fachpublikationen und Referent auf Fachveranstaltungen zum Arbeitsrecht, zum Recht der Betrieblichen Altersversorgung und zum Gesellschaftsrecht.



Arbeitszeit im Homeoffice

Facettenreich und nicht zu vernachlässigen

*Von Thomas Lausenmeyer und Cornelia Schmid
Rödl & Partner Nürnberg*

Arbeiten im Homeoffice ist heutzutage besonders wegen der Corona-Pandemie für viele ein Dauerthema. Nicht selten werden für Arbeitnehmer im Homeoffice die arbeitszeitrechtlichen Grenzen fließend. Es kommt immer wieder vor, dass Beginn und Ende der Arbeitszeit sowie Pausen ohne Rücksprache mit dem Arbeitgeber flexibel gehandhabt werden. Das kann zu Verstößen gegen das Arbeitszeitgesetz oder gegen betriebliche Regelungen/Vereinbarungen zur Arbeitszeit führen. Arbeitsrechtliche Sanktionsmaßnahmen und Streitigkeiten sind die Folge.

Für die Arbeit im Homeoffice gilt auch das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), wonach die tägliche Höchstarbeitszeit grundsätzlich nicht überschritten werden darf. Auch die im ArbZG vorgeschriebenen Pausen und Ruhezeit nach Beendigung der Arbeit sind einzuhalten. Sehen Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung oder Tarifvertrag speziellere Regelungen vor, müssen sie auch im Homeoffice beachtet werden. Nichts anderes gilt, wenn der Arbeitgeber Arbeits- und Pausenzeiten durch Direktionsrechtsausübung festgelegt hat.

Eine besondere Frage ist, von wem und wie die Arbeitszeit erfasst werden muss. Ist betrieblich eine umfassende Zeiterfassung für die gesamte Arbeitszeit vorgesehen, muss sich auch im Homeoffice daran gehalten werden. Das ArbZG sieht derzeit nur vor, dass der Arbeitgeber die über die tägliche Höchstarbeitszeit von 8 Stunden hinausgehende Arbeitszeit aufzuzeichnen hat. Jedoch verfügt er über die Möglichkeit, diese Pflicht

an die Arbeitnehmer zu delegieren. Das ist v. a. dann ein probates Mittel, wenn zwar betrieblich vorhandene, allerdings nur vor Ort im Betrieb nutzbare Systeme bestehen. Zudem ergeben sich manchmal Probleme aus von einem Ortsbezug unabhängigen elektronischen Systemen, wenn sie bestimmte technische Voraussetzungen erfordern, die z. B. private Rechner nicht erfüllen. Kann jedoch auf betriebliche Systeme im Homeoffice zugegriffen werden, sind sie vom jeweiligen Arbeitnehmer zu nutzen.





Thomas Lausenmeyer

RECHTSANWALT

+49 911 9193 1612

thomas.lausenmeyer@roedl.com

Auch aus Arbeitsschutzgesichtspunkten ist es wichtig, Arbeitszeit zu erfassen und die Regeln einzuhalten. Der Arbeitgeber hat eine Fürsorge- und Überwachungsfunktion. Er muss im Sinne des Gesundheitsschutzes sicherstellen, dass die Arbeitnehmer arbeitszeitgesetzliche Beschränkungen beachten. Vermehrt wird von Arbeitgebern deswegen auf elektronischem Weg versucht, Arbeitsmöglichkeiten auf bestimmte Zeiten zu begrenzen. Das bietet sich im Homeoffice an, da die Arbeit durch überwiegende Tätigkeit am Computer unter Nutzung des Internets erfolgt. So können z. B. Cloud-Lösungen oder betriebliche E-Mail-Accounts nur in einem bestimmten zeitlichen Rahmen zur Nutzung zugänglich gemacht werden. Gerade wenn verstärkt am PC gearbeitet wird, empfiehlt es sich im Arbeitsschutz, bisherige Pausenregelungen zu überdenken. So wird bei durchgehender Bildschirm-Arbeit aus gesundheitlichen Gründen empfohlen, nach jeder Stunde Arbeitszeit eine kurze Pause einzulegen.

Homeoffice wird von Mitarbeitern oft geschätzt, da Arbeitsleben und Familie besser in Einklang zu bringen sind. Die helfende Hand für den Partner bei der Kinderbetreuung oder für die Kinder beim Homeschooling müssen nicht gleich zu einem Arbeitszeitverstoß führen, wenn der Arbeitgeber Flexibilität einräumt. Wenn nicht schon flexible Arbeitszeitmodelle, z. B. Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit, bestehen, tun Arbeitnehmer und Arbeitgeber gut daran, sich vor einer Homeoffice-Tätigkeit abzustimmen, inwieweit feste Arbeitszeiten / Erreichbarkeiten auch im Homeoffice gelten sollen. Existiert ein Be-

triebsrat, ist er der richtige Ansprechpartner, wenn eine Lösung für mehrere / alle Mitarbeiter gefunden werden soll. Die Gestaltungsmöglichkeiten hängen dabei stark von den jeweiligen Tätigkeiten und betrieblichen Bedürfnissen ab.

Im Homeoffice müssen bestehende arbeitszeitliche Regelungen überdacht und ggfs. neu gefasst werden. Das sollte im Vorfeld in Rücksprache mit dem Mitarbeiter oder Betriebsrat erfolgen. Arbeiten im Homeoffice, v. a. in Kombination mit flexiblen Arbeitszeiten, bedeutet für viele Mitarbeiter einen Gewinn von Freiheit. Das schlägt sich oft in Zufriedenheit und der Motivation nieder, verlangt aber auch in arbeitszeitlicher Hinsicht Disziplin und Verantwortungsbewusstsein. Das gelingt am besten, wenn die Vertrauensbeziehung stark ist, sodass Überwachungsmöglichkeiten mit Blick auf die Arbeitszeit redundant sind. Arbeitgeber sollten arbeitszeitrechtlichen Pflichten bei Arbeit im Homeoffice stets im Blick haben und sie durch Vereinbarungen mit den Mitarbeitern oder dem Betriebsrat im Vorfeld absichern.



Homeoffice in Mexiko

Pandemie: Homeoffice-Modell etabliert sich

*Von Daniela Nebel
Rödl & Partner Puebla*

Die aktuelle Covid-19-Pandemie hat viele Unternehmen, v.a. nicht systemrelevante, dazu gezwungen ihre Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum ins Homeoffice zu schicken, sofern es die Art ihrer Tätigkeit zulässt. Dadurch entstanden neue Herausforderungen, angefangen von den technischen Voraussetzungen, über datenschutzrechtliche Themen bis hin zu neuen Fragestellungen aus dem Arbeitsrecht. Um den zahlreichen Beschwerden vieler Arbeitnehmer über längere Arbeitszeiten und Nichteinhaltung der gesetzlichen Vorschriften gerecht zu werden und mehr Klarheit und Struktur zu schaffen, ist die mexikanische Regierung tätig geworden und hat das Arbeiten aus dem Homeoffice nun gesetzlich geregelt.

Am 9. Dezember 2020 hat der Senat der Reform des Bundesarbeitsgesetzes zur Etablierung des Homeoffice-Modells zugestimmt. Folglich wird Artikel 311 des mexikanischen Bundesarbeitsgesetzes (Ley Federal de Trabajo, kurz: LFT) um einen zweiten Absatz erweitert und um das „Kapitel XII Bis“ mit den Artikeln 330A bis 330K ergänzt. Die Änderungen wurden am 11. Januar 2021 im offiziellen Amtsblatt veröffentlicht und traten am 12. Januar 2021 in Kraft.



Mit der Reform soll das Homeoffice als gleichwertiges Arbeitsmodell neben der herkömmlichen Arbeit an der Arbeitsstätte geschaffen werden: zum einen, um der aktuellen Situation während der Pandemie gerecht zu werden und zum anderen sieht der Senat auch langfristig das Homeoffice-Modell als Beschäftigungsalternative mit großem Potenzial – besonders für Menschen mit Behinderung, Mütter und Personen, die an Orten mit schlechter Verkehrsanbindung oder einer hohen Kriminalitätsrate leben.

So soll es nunmehr nach den neuen gesetzlichen Regelungen den Arbeitnehmern und Arbeitgebern freistehen, zu vereinbaren, ob die Tätigkeit aus dem Homeoffice oder an der Arbeitsstätte vollbracht wird. Sofern der Arbeitnehmer aus dem Homeoffice arbeitet, hat er jederzeit das Recht darauf, zu dem herkömmlichen Modell – also zur Arbeit an der Arbeitsstätte – zu wechseln.

Die neuen besonderen Regelungen finden immer dann Anwendung, wenn 40 Prozent der vereinbarten Arbeitszeit aus dem Homeoffice erbracht werden, wobei das Arbeiten aus dem Homeoffice als Erbringung der persönlichen, bezahlten und untergeordneten Dienstleistungen an einem anderen Ort als dem Unternehmen oder dem Arbeitsplatz des Arbeitgebers unter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien definiert wird.

Die Behandlung des Arbeitnehmers, insbesondere seine Bezahlung und die Gewährleistung von regelmäßiger Fortbildung, zu der der Arbeitgeber nach dem Bundesarbeitsgesetz in Mexiko verpflichtet ist, muss im Homeoffice in gleicher Weise sichergestellt werden wie bei Ausübung der Tätigkeit an der Arbeitsstätte.

Zudem wird der Arbeitgeber dazu verpflichtet, die erforderlichen Mittel und Ressourcen zur Erbringung der Arbeitsleistung zur Verfügung zu stellen. Darunter fällt u. a.

1. das Bereitstellen von Arbeitsmitteln inkl. PC, Monitor, ergonomischer Stuhl, Drucker, etc.;
2. die Übernahme der anteiligen Strom- und Internetkosten, die durch das Homeoffice verursacht werden;

3. die Implementierung von Mechanismen, die die Sicherheit der verwendeten Informationen und Daten gewährleisten; und
4. die Schulung der Arbeitnehmer über den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien. Daneben wird als weitere Verpflichtung des Arbeitgebers ausdrücklich festgelegt, die mit dem Arbeitnehmer vereinbarten Arbeitszeiten zu respektieren und ihn außerhalb dieser Zeiten nicht mehr zu kontaktieren. Videokameras und Mikrofone dürfen nur ausnahmsweise dazu benutzt werden, die Tätigkeit aus dem Homeoffice zu überwachen. Grundsätzlich gilt, das Recht auf Privatsphäre zu respektieren.

Für die Arbeitnehmer hingegen gelten die folgenden Verpflichtungen:

1. die Pflege, Sorgfalt und angemessene Benutzung der bereitgestellten Arbeitsmittel;
2. die Einhaltung der vom Arbeitgeber festgelegten Bestimmungen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz;
3. die Umsetzung der Datenschutzmaßnahmen; und
4. die rechtzeitige Berichterstattung über die Strom- und Internetkosten, die durch das Homeoffice verursacht werden.

Von großer Bedeutung ist, dass das gewählte Arbeitsmodell sowie sämtliche angesprochenen Verpflichtungen schriftlich in dem Arbeitsvertrag festgelegt werden. Die grundsätzlichen Rahmenbedingungen für das Homeoffice-Modell müssen für alle Mitarbeiter gleich sein, weshalb sie nach den neuen Regelungen entweder im Kollektivvertrag mit der Gewerkschaft oder in der internen Unternehmensrichtlinie festgelegt werden müssen.

Bei Nichteinhaltung der neuen Regelungen werden gemäß der Artikel 992 und 997 des Bundesarbeitsgesetzes Geldbußen zwischen 21.720 und 217.200 Mexikanische Pesos (entspricht ca. 897,24 und 8.972,88 Euro) pro Arbeitnehmer, der von dem Verstoß des Arbeitgebers betroffen ist, geschätzt.



Daniela Nebel
RECHTSANWÄLTIN

+52 222 689 45 20
daniela.nebel@roedl.com

BITTE BEACHTEN SIE:

Die Reform des Bundesarbeitsgesetzes zum Homeoffice ist bereits beschlossen und es ist lediglich deren Veröffentlichung bzw. das Inkrafttreten abzuwarten. Es empfiehlt sich, bereits frühzeitig die entsprechenden Änderungen in den Individualarbeitsverträgen und sofern anwendbar in den Kollektivarbeitsverträgen vorzunehmen, um mögliche Geldbußen zu verhindern. Ebenfalls sollte die Unternehmensrichtlinie aktualisiert werden. Falls noch keine besteht, ist es aus mehreren Gesichtspunkten sehr ratsam eine solche nach aktueller Rechtslage zu erstellen.

Incentivierung bei Start-ups

Erfolgsbeteiligung von Schlüsselmitarbeitern

Von Tim Lochner
Rödl & Partner Fürth

Gerade bei Start-ups tritt häufig zu Beginn der Unternehmerschaft die Problematik auf, dass Führungskräfte und Schlüsselmitarbeiter nicht mit einem adäquaten monetären Entgelt für ihre Arbeitsleistung entlohnt werden können. Ein Lösungsansatz lautet in vielen Fällen: Partizipation des Mitarbeiters am Unternehmenserfolg in Form einer Mitarbeiterbeteiligung. Aufgrund der aktuell herrschenden rechtlichen Regelungen werden – mit Blick auf die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten – häufig sog. „Virtual Employee Stock Ownership Plans“ (VSOPs) herangezogen.



Gerade Gestaltungsmöglichkeiten bringen in der Praxis viele Detailfragen mit sich. Dabei spielen stets die motivierende Wirkung des Beteiligungskonzepts, der betriebswirtschaftliche Aspekt und die rechtlichen Normierungen eine zentrale Rolle. Diese Zielbedingungen, die z. T. in Konkurrenz zueinander stehen, machen VSOPs besonders attraktiv, da sie nur wenig konkurrierende Aspekte in sich tragen. Zudem erlaubt diese Art der Mitarbeiterbeteiligung, die als schuldrechtliche Nachbildung von Anteilen oder Anteilsoptionen beschrieben werden kann, dass der Ausschluss des berechtigten Mitarbeiters von Informations- und Mitbestimmungsrechten geregelt werden kann und eben nicht aufgrund von gesetzlichen Vorgaben bestimmt ist. Virtuelle Beteiligungsmodelle bedürfen außerdem – im Gegensatz zu korporativen GmbH-Beteiligungen – keiner notariellen Beurkundungspflicht bei der Übertragung von echten Anteilen oder Anteilsoptionen.

Ausgestaltung von VSOPs

Vorrangig ist die Frage, ob mittels des Beteiligungsmodells ein laufender Anreiz für den berechtigten Mitarbeiter geschaffen oder mit Blick auf einen anstehenden Verkauf – ein „Einmal-Anreiz“ in Form einer Wertsteigerungsoption als Ziel gesetzt werden soll. In ersterem Fall (Phantom Shares) werden dem Schlüsselmitarbeiter dann i. d. R. laufende Unternehmensgewinne zugerechnet. Das wirkt faktisch wie eine unternehmensgewinnabhängige Tantieme.

Soll hingegen ein einmaliger Wertanreiz durch Unternehmenswertsteigerung erreicht werden, können dem Mitarbeiter virtuelle Optionen auf die Unternehmenswertsteigerung gewährt werden (Stock Appreciation Rights). Diese Option nimmt er nur dann in Anspruch, wenn – wie im Regelfall – eine Wertsteigerung erfolgte. Aus steuerlicher Sicht ist im Zeitpunkt der Gewährung der Option darauf zu achten, dass dadurch nicht bereits ein Lohnzufluss an den Mitarbeiter entsteht: In jenem Fall würde eine Lohnbesteuerung beim Mitarbeiter ohne Mittelzufluss erfolgen (sog. „Dry-Income-Problematik“) und das gewährende Unternehmen würde ggfs. der Lohnsteuerhaftung des Arbeitgebers bei zu gering abgeführter Lohnsteuer gegenüberstehen.



Unternehmensstrategie und VSOP

Zur Beantwortung der Frage, welche Motivation beim Mitarbeiter grundsätzlich geweckt werden soll, sollten sich die Gründer des initiiierenden Unternehmens zu allererst im Klaren sein, wo sich das Start-up in 5 bis 7 Jahren planmäßig befinden wird und welche Unternehmensstrategie somit verfolgt werden soll. Ist ein Exit (in Form eines Trade-Sales oder Initial Public Offerings, kurz: IPO) geplant und in dem genannten Zeitraum realistisch, so führt ein wertsteigerungsorientiertes VSOP (Options-Fall) zu einer motivierenden Wirkung bei den zu beteiligenden Mitarbeiter. In allen anderen Fällen (Exit-Perspektive in über 5 bis 7 Jahren oder kein Exit-Gedanke) wäre als eine Mitarbeiterbeteiligung eine laufenden Gewinnbeteiligung ratsam, da sonst der ursprüngliche Motivationsgedanke der Mitarbeiterbeteiligung verfehlt oder sich gar schlimmer in einen „demotivierenden“ Anreiz verwandeln würde.

Neben den vorangegangenen Überlegungen wird bei einer schuldrechtlichen Beteiligung regelmäßig der zeitliche Ablauf der Gewährung von solchen Anteilen / Optionen vereinbart: Die sog. „Vesting-Regeln“ erlauben es dem gewährenden Unternehmen, dem Mitarbeiter über mehrere Jahre die Gesamtsumme des insgesamt angedachten Motivationswerts jeweils in Tranchen bereitzustellen. Soll der Schlüsselmitarbeiter bspw. 6 Prozent des Unternehmenswerts bei Verkauf innerhalb von drei Jahren erhalten, könnte eine solche Regelung vorsehen, dass der Mitarbeiter für jedes volle Anstellungsjahr Anspruch auf 2 Prozent erhält. Oftmals werden solche Regelungen dann ergänzt mit sog. „Good-and-Bad-Leaver“-Regeln. Sie legen fest, was mit einem zugewiesenen oder noch nicht gewährten Motivationsanreiz passiert, wenn der Arbeitnehmer oder der Arbeitgeber die Kündigung zu verantworten hat. Bei solchen Konzeptionen ist stets das Arbeitsrecht zu beachten, damit v. a. arbeitsrechtliche Grundsätze, wie das Kündigungsschutzgesetz, gewahrt sind oder kein Kündigungshemmnis darstellen.

Vertragliche Nebenbedingungen

BITTE BEACHTEN SIE:

Vor der Implementierung von virtuellen Mitarbeitermodellen sind Aspekte wie die rechtliche, betriebswirtschaftliche und motivationspsychologische Umsetzbarkeit zu beachten. Nach Einführung eines fehlerhaften Mitarbeiterbeteiligungsmodells sind die sich daraus entwickelnden Probleme – wenn überhaupt – nur mit äußerstem Aufwand behebbar.



Tim Lochner
STEUER- UND PRÜFUNGSASSISTENT

+49 911 7406 017
tim.lochner@roedl.com

Auslandseinsätze von Mitarbeitern

Geänderte „Rahmenbedingungen“ durch Corona

Von Susanne Hierl
Rödl & Partner Nürnberg

Keine Entwicklung in der jüngeren Vergangenheit hatte einen solchen Einfluss auf unsere Arbeitswelt wie Covid-19. Andere Ereignisse, wie die Atomkatastrophe 2013 in Fukushima, waren meist auf einen Kontinent bzw. lokal begrenzt. Corona hingegen stellt viele praktizierte Arbeitsmodelle in Frage – auch mit Folgen für Arbeitsplätze im Ausland.



Arbeitsrechtliche Gegebenheiten

Durch Covid-19 und die damit in Zusammenhang stehende Umstellung der internationalen Tätigkeit auf Homeoffice wurde an viele Arbeitgeber die Bitte einer künftigen Tätigkeit (nur) aus dem Homeoffice heraus herangetragen. Das gilt v.a. in den Fällen, in denen ein Arbeitnehmer seinen Wohnsitz und Lebensmittelpunkt im Ausland hat, Sitzstaat des Arbeitgebers jedoch Deutschland ist. Das letzte Jahr hat gezeigt, dass die Arbeit im Homeoffice entgegen bisher anderslautender Annahmen gut gelingen kann. Jedoch ist in diesen besonderen Fällen ein Augenmerk auf viele Punkte zu legen, die bei einer Tätigkeit nur in Deutschland nicht zum Tragen kommen.

Es muss geprüft werden, ob es weiterer arbeitsrechtlicher Bestimmungen für eine Tätigkeit im Homeoffice nach den Vorgaben des Tätigkeitsstaats bedarf. Zudem ist zu beachten, dass mit der Ausübung in einem anderen Land auch die zwingenden Regelungen des dort geltenden Arbeitsrechts greifen, z.B. für Arbeitszeiten, Urlaubsansprüche und Kündigungsvoraussetzungen. Innerhalb der EU sind spätestens nach 18 Monaten verpflichtend weitgehend die arbeitsrechtlichen Vorgaben des Tätigkeitsstaats einzuhalten.

Zudem sollte der Arbeitgeber die Fragen der Sozialversicherungspflicht mit dem Mitarbeiter klären. Mit dem Wechsel der Tätigkeit in den Heimatstaat des Mitarbeiters verlagert sich grundsätzlich auch die Sozialversicherungspflicht in dieses Land. Es ist zu unterscheiden, ob der Arbeitnehmer innerhalb Europas oder in einem Drittstaat arbeiten wird. In dem Zusammenhang sind auch die verschiedenen bestehenden Sozialversicherungsabkommen zu beachten. Für Arbeitgeber bedeutet eine solche Änderung meist eine Registrierung als Arbeitgeber im Ausland, um die Sozialversiche-

Sozialversicherung

rungsbeiträge im Ausland abführen zu können und damit mehr Aufwand und Kosten. Der Arbeitnehmer sollte im Vorfeld eine Kontenklärung in Deutschland mit Blick auf die Rentenversicherungszeiten und -beiträge durchführen lassen bzw. klären, was mit den bisher geleisteten Beiträgen geschieht. Dabei kommt es darauf an, wie lange der Mitarbeiter bereits in das deutsche System eingezahlt hat.

Steuerrecht

Der Mitarbeiter wird im Tätigkeitsstaat steuerpflichtig. Zu prüfen ist, ob für den Arbeitgeber dort eine Verpflichtung zum Einbehalt und zur Abführung von Lohnsteuer besteht (wie in Österreich). Auch für Deutschland ist die Abrechnung entsprechend einzurichten (z.B. Lohnsteuerfreistellung, Notwendigkeit einer neuen Steuernummer etc.). Ebenso ist mit Blick auf die Unternehmenssteuern zu hinterfragen, ob durch die Tätigkeit des Mitarbeiters im Ausland nicht eine Betriebsstätte entsteht, die zu organisatorischen und steuerlichen Auswirkungen für die Gesellschaft im Ausland führt.



Susanne Hierl
RECHTSANWÄLTIN, FACHANWÄLTIN
FÜR STEUERRECHT

+49 911 9193 1028
susanne.hierl@roedl.com

BITTE BEACHTEN SIE:

- Überlegen Sie, wie flexibel Sie Tätigkeiten für Ihr Unternehmen gestalten wollen und können.
- Prüfen Sie die steuerlichen, sozialversicherungsrechtlichen und arbeitsrechtlichen Aspekte beim Auseinanderfallen von Unternehmenssitz und Tätigkeitsort des Mitarbeiters im Homeoffice.
- Beachten Sie, dass die Folgen in verschiedenen Ländern auch unterschiedlich ausfallen können, es also keine Blaupause gibt.

Veranstaltung:



Rödl & Partner
STEUERKONFERENZ
2021
mit ottoschmidt

28. und 30. April 2021
Digital

Steuerlich geförderte Arbeitgeberleistungen

Ein Überblick

Von Silvia Schmidt-Leupold und Nathalie Noder
Rödl & Partner Regensburg und Nürnberg

In den letzten Jahren hat der Gesetzgeber immer mehr Leistungen des Arbeitgebers für seine Arbeitnehmer steuerfrei gestellt oder zumindest steuerlich begünstigt. Dabei handelt es sich meist um Sachzuwendungen oder Zuschüsse, die ein bestimmtes Verhalten (z.B. Umweltbewusstsein) fördern. Es sind für Arbeitgeber vielfältige Möglichkeiten gegeben, ihren Mitarbeitern mehr „Gehalt“ zukommen zu lassen, ohne dass höhere Abzüge vorgenommen werden.

Im Folgenden möchten wir Ihnen einen nicht abschließenden Überblick über steuerlich begünstigte Arbeitgeberleistungen geben. Bestimmte Leistungen unterliegen grundsätzlich nicht der Besteuerung, andere wiederum sind vollständig steuerfrei. Darüber hinaus besteht in bestimmten Fällen die Möglichkeit, Leistungen pauschal zu besteuern.



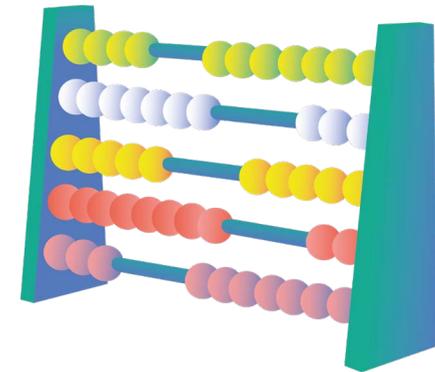
Nicht der Besteuerung unterliegende sowie steuerfreie Arbeitgeberleistungen:

- Beihilfen und Unterstützungen aufgrund der Corona-Krise bis zu 1.500 Euro (§ 3 Nr. 11a EStG), die zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn geleistet werden, befristet bis zum 30. Juni 2021
- sog. „Job-Tickets“, d. h. Zuschüsse bzw. unentgeltliche oder verbilligte Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel im Linienverkehr für Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte sowie für Fahrten im öffentlichen Personennahverkehr (§ 3 Nr. 15 EStG)
- Erstattung von Reisekosten, Umzugskosten oder Mehraufwendungen bei doppelter Haushaltsführung (§ 3 Nr. 16 EStG)
- Weiterbildungsleistungen für Maßnahmen nach § 82 Abs. 1 und 2 SGB III sowie Weiterbildungsleistungen, die der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit des Arbeitnehmers dienen (§ 3 Nr. 19 EStG)
- Leistungen zur Förderung der Altersteilzeit (§ 3 Nr. 28 EStG)
- Zuschüsse zum Kurzarbeitergeld und Saison-Kurzarbeitergeld (§ 3 Nr. 28a EStG), seit Kurzem unbefristet
- Entschädigungen für die betriebliche Benutzung von Werkzeugen eines Arbeitnehmers (sog. „Werkzeuggeld“, § 3 Nr. 30 EStG)
- unentgeltliche oder verbilligte Überlassung von typischer Berufskleidung sowie Barablösung eines Anspruchs auf Gestellung von typischer Berufskleidung (§ 3 Nr. 31 EStG)
- unentgeltliche oder verbilligte Sammelbeförderung eines Arbeitnehmers zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte (§ 3 Nr. 32 EStG)
- Leistungen des Arbeitgebers zur Unterbringung und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern der Arbeitnehmer in Kindergärten oder vergleichbaren Einrichtungen, sog. „Kindergartenzuschüsse“ (§ 3 Nr. 33 EStG)
- Leistungen des Arbeitgebers zur Prävention und Gesundheitsförderung (§ 3 Nr. 34 EStG)
- Fürsorgeleistungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, also Leistungen des Arbeitgebers an ein Dienstleistungsunternehmen zur kurzfristigen Betreuung von Kindern unter 14 Jahren oder mit Behinderung, und pflegebedürftigen Angehörigen (§ 3 Nr. 34a EStG)

- Überlassung eines betrieblichen Fahrrads (§3 Nr. 37 EStG)
- Mitarbeiterkapitalbeteiligungen (§3 Nr. 39 EStG)
- private Nutzung von betrieblichen Datenverarbeitungsgeräten und Telekommunikationsgeräten sowie deren Zubehör und private Nutzung überlassener System- und Anwendungsprogramme, die der Arbeitgeber auch in seinem Betrieb einsetzt (§3 Nr. 45 EStG)
- das elektrische Aufladen eines Elektro- oder Hybridelektrofahrzeugs beim Arbeitgeber sowie die Überlassung einer betrieblichen Ladevorrichtung zur privaten Nutzung (§3 Nr. 46 EStG), befristet bis 31. Dezember 2030
- Mahlzeiten während einer Auswärtstätigkeit oder beruflich veranlassten doppelten Haushaltsführung (§8 Abs. 2 Satz 8 und 9 EStG)
- Sachbezüge bis zu einem Wert von 44 Euro (Freigrenze!) im Monat (§8 Abs. 2 Satz 11 EStG)
- Gutscheine und Geldkarten, die ausschließlich zum Bezug von Waren oder Dienstleistungen berechtigen und §2 Abs. 1 Nr. 10 ZAG erfüllen, d.h. deren Erwerb beschränkt ist (§8 Abs. 2 Satz 11 i.V.m. Abs. 1 Satz 3 EStG)
- verbilligte Überlassung einer Wohnung zu Wohnzwecken des Arbeitnehmers (§8 Abs. 2 Satz 12 EStG)
- Personalrabatte nach Preisabschlag von 4 Prozent bis zu 1.080 Euro im Jahr (§8 Abs. 3 EStG) Mahlzeiten in Kantine und Essensmarken, wenn der Arbeitnehmer den Sachbezugswert hinzuzahlt (R 8.1 Abs. 7 LStR)
- Zuwendungen im Rahmen von Betriebsfeiern (zweimal im Jahr) bis zu einem Betrag von 110 Euro je Feier (R 19.5 LStR)
- Aufmerksamkeiten, d.h. Geschenke zu einem persönlichen Anlass mit einem Wert von höchstens 60 Euro brutto (R 19.6 LStR)
- Zinsvorteile aus Arbeitgeberdarlehen, wenn das Darlehen höchstens 2.600 Euro beträgt (BMF-Schreiben vom 19. Mai 2015, IV C 5 - S 2334 / 07 / 0009)
- „Corporate Benefits“: Plattformen mit Rabatten von dritter Seite (BMF-Schreiben vom 20. Januar 2015, IV C 5 - S 2360 / 12 / 10002, anhängig beim BFH: VI R 53 / 18).

Auch Leistungen des Arbeitgebers zum Aufbau einer Altersvorsorge können steuerbefreit sein.

Bitte beachten Sie: Die Steuerbefreiungen unterliegen verschiedenen weiteren Voraussetzungen und teilweise auch Begrenzungen nach Höhe. So müssen die Leistungen z. B. oft zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erfolgen.



Besteuerung von Arbeitgeberleistungen mit Pauschalsteuersätzen

In manchen Fällen gewährt der Gesetzgeber eine Vergünstigung bei der Besteuerung. Das erfolgt in Form von einer pauschalisierten Besteuerung, die im Regelfall der Arbeitgeber übernimmt.

So können folgende Leistungen unter bestimmten Voraussetzungen mit einem Pauschalsteuersatz von 25 Prozent besteuert werden (§40 Abs. 2 EStG):

- unentgeltliche oder verbilligte, arbeitstäbliche Mahlzeiten
- mit Sachbezugswerten anzusetzende Mahlzeiten bei Auswärtstätigkeiten
- Arbeitslohn aus Anlass von Betriebsveranstaltungen
- Erholungsbeihilfen
- Vergütungen für Verpflegungsmehraufwendungen
- unentgeltliche oder verbilligte Übereignung von Datenverarbeitungsgeräten
- unentgeltliche oder verbilligte Übereignung bzw. Zuschüsse für den Erwerb oder die Nutzung einer Ladevorrichtung für Elektro- / Hybridelektrofahrzeuge (befristet bis zum 31. Dezember 2020)
- unentgeltliche oder verbilligte Übereignung eines betrieblichen Fahrrads

Bei dem Sonderfall „Wege zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte“ ist zu unterscheiden zwischen einer Pauschalsteuer von 15 Prozent bei Sachbezügen in Form einer unentgeltlichen oder verbilligten Beförderung zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte oder Zuschüssen zu den Aufwendungen des Arbeitnehmers für Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte, wenn sie nicht steuerbefreit sind und einer Pauschalsteuer von 25 Prozent als Auswahl anstelle der Steuerfreiheit. Für letzteres müssen die Leistungen auch nicht zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn geleistet werden. Dafür kann der Arbeitnehmer seine vollen Werbungskosten absetzen.

Pauschalisierung bei Sachzuwendungen

Weiterhin ist es möglich, dass der Arbeitgeber einheitlich für alle innerhalb eines Jahres gewährten betrieblich veranlassten Zuwendungen, soweit sie nicht in Geld bestehen und zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbracht werden (z. B. Incentive-Reisen, VIP-Logen, Belohnungessen), die Besteuerung mit einem Pauschalsteuersatz von 30 Prozent durchführt (§ 37b EStG).

Das gilt nicht für

- Dienstwagen
- Mahlzeiten
- Personalrabatte
- Leistungen, die bereits pauschalisiert besteuert wurden
- Überlassung von Vermögensbeteiligungen.

Außerdem dürfen bei dieser Pauschalisierung pro Empfänger und Jahr die Aufwendungen (inkl. Umsatzsteuer) 10.000 Euro nicht übersteigen; die einzelne Zuwendung darf ebenfalls nicht mehr als 10.000 Euro betragen.

Die Pauschalisierungsmöglichkeiten bedürfen keiner Anträge oder Genehmigung durch das Finanzamt, sondern stehen allein dem Arbeitgeber zur Auswahl bereit. Der Arbeitnehmer hat ohne eine entsprechende Vereinbarung keinen Anspruch auf Pauschalisierung gegenüber dem Arbeitgeber. Der Arbeitgeber kann die Lohnsteuer auf den Arbeitnehmer abwälzen.

Sonderfall Dienstwagen

Die Überlassung eines betrieblichen Fahrzeugs zur privaten Nutzung, zur Nutzung für Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte bzw. Familienheimfahrten bei einer doppelten Haushaltsführung an einen Arbeitnehmer stellt einen weiteren besonderen Fall der Arbeitgeberleistungen dar.

Grundsätzlich ist die Überlassung des Fahrzeug zu privaten Zwecken vom Arbeitnehmer zu versteuern. Handelt es sich bei dem Fahrzeug um ein Elektrofahrzeug oder um ein extern aufladbares Hybridelektrofahrzeug kann die Besteuerung unter bestimmten Voraussetzungen niedriger ausfallen.

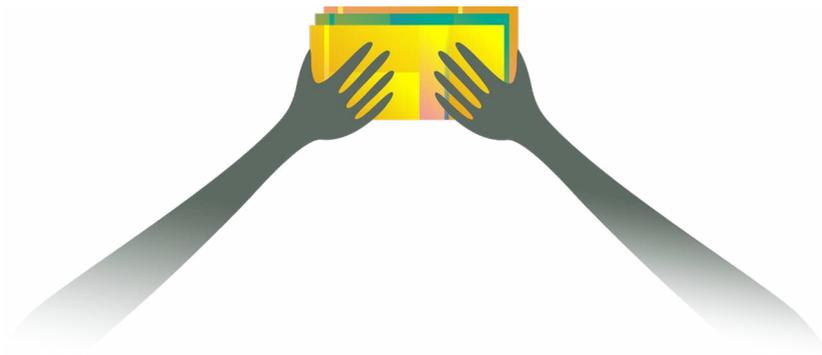


Steuer-Übernahme durch den Arbeitgeber

Bei steuerpflichtigen Leistungen wollen viele Arbeitgeber die Lohnsteuer für ihre Arbeitnehmer übernehmen. Das ist auch außerhalb der festen Pauschalsteuersätze möglich.

Werden vom Arbeitgeber sonstige Bezüge in einer größeren Zahl von Fällen gewährt (mind. 20), kann der Arbeitgeber ggf. die

Steuer durch eine Pauschalisierung gem. §40 Abs. 1 EStG für die Arbeitnehmer übernehmen. Das ist bis zu einem Betrag der sonstigen Bezüge von 1.000 Euro pro Arbeitnehmer möglich.



CHECKLISTE:

- *Unterliegt Arbeitgeberleistung der Besteuerung?*
- *Wenn ja, ist Leistung eventuell steuerfrei?*
- *Wenn nein, kann Leistung ggf. pauschalisiert besteuert werden?*
- *Ist eine Übernahme der Steuer durch den Arbeitgeber möglich?*

Silvia Schmidt-Leupold
STEUERBERATERIN

+49 941 2976 621
silvia.schmidt-leupold@roedl.com

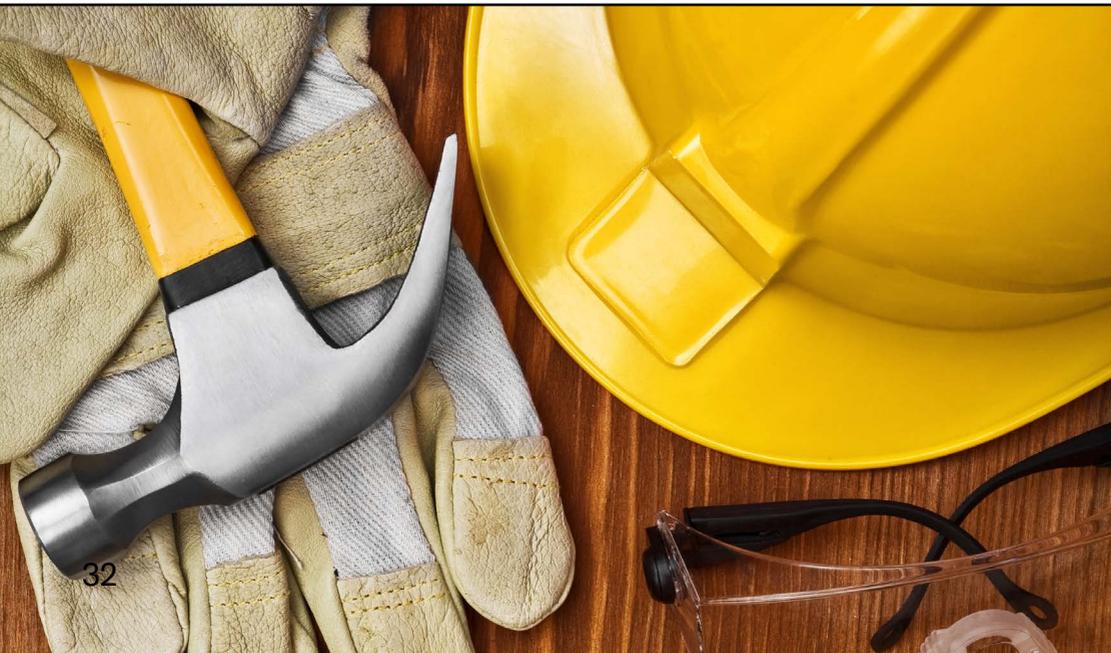


Change Management in ERP-Projekten

Der ‚Faktor‘ Mensch als Schlüssel zum Erfolg

Von Dennis Waldeck
Rödl & Partner Münster

Wenn man ein ERP-System im Unternehmen implementieren möchte, hängt alles von der Technologie ab – könnte man meinen. Doch weit gefehlt: Die Technologie trägt nur etwa 30 Prozent zu einer erfolgreichen ERP-Implementierung bei. Entscheidend sind die Menschen, die täglich mit dem System arbeiten. Sie sind der maßgebliche Faktor für eine gelungene Projektrealisierung. Um sie abzuholen und aktiv in das Projekt einzubinden, ist strategisches Change Management unerlässlich.



“Das haben wir schon immer so gemacht, deshalb bleibt es auch so.”

Mit dieser Einstellung kann ein Unternehmen nicht wachsen, sich nicht weiterentwickeln. Damit ein Veränderungsprozess stattfinden kann und ein Unternehmen anpassungsfähig bleibt, müssen alle Beteiligten unbedingt an einem Strang ziehen. Insbesondere durch die Corona-Pandemie ist Change Management in Unternehmen noch stärker in den Fokus gerückt. Der Arbeitsalltag, wie er vor der Krise war, hat sich grundsätzlich verändert. Es ist wichtiger denn je, alte Muster zu durchbrechen, um sich an die neue Situation anpassen zu können. Nur so kann man erfolgreich und langfristig am Markt bestehen. Ziel ist es, Change Management nicht nur projektbegleitend einzusetzen, sondern es langfristig in der Unternehmensstruktur zu verankern.

Risiken minimieren

Besonders die Einführung neuer ERP-Systeme ist für Unternehmen wegen des immensen Investitionsvolumens stets mit einem hohen Risiko verbunden – und führt bislang noch nicht immer zum gewünschten Erfolg. Das Scheitern ist häufig nicht auf technische Ursachen zurückzuführen, sondern auf die Menschen, also die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens. Oft steht

die technische Implementierung im Vordergrund und wird daher auch privilegiert behandelt; während die Anwender, die das neue System am Ende nutzen sollen, kaum in das Projekt eingebunden werden. Diese Vorgehensweise ist besonders in Implementierungsprojekten fatal.

Ist das Change Management aktiver Teil der Implementierung, ist die Wahrscheinlichkeit der Erreichung der Projektziele deutlich höher, als ohne.

Drei Elemente des Change Managements

EINBINDUNG

Zentrale Aufgabe des Change Managements ist es, die am Projekt beteiligten und vom Projekt betroffenen Mitarbeitenden sehr früh in den Prozess der ERP-Implementierung einzubinden, um eine größere Akzeptanz für das neue System zu schaffen. Dadurch kann das Fachwissen der Mitarbeitenden einbezogen werden, sodass ein besseres Gesamtergebnis bei der Implementierung erzielt werden kann. Zugleich wird durch spezielle Pläne für Kommunikation, Training und Coaching eine schnellere Adaption erreicht. Die Mitarbeitenden sind nach der Umstellung schneller bereit, das neue System anzunehmen – und auch tatsächlich zu nutzen. So können zeitaufwändige Workarounds vermieden werden.

Zudem reduziert der strategische Einsatz von Change Management in ERP-Projekten das finanzielle Risiko. Durch die Ausarbeitung von „Worst-Case-Szenarien“ und gegenübergestellten „Widerstandsmanagementplänen“ kann das Unternehmen in Notfallsituationen schnell und ruhig reagieren. Gerade bei monetär aufwendigen Projekten ist die Sicherheit, auf mögliche Krisen vorbereitet zu sein, ein wichtiger Aspekt, der in der Planung nicht vernachlässigt werden darf.

REDUZIERUNG DES FINANZIELLEN RISIKOS

Zudem reduziert der strategische Einsatz von Change Management in ERP-Projekten das finanzielle Risiko. Durch die Ausarbeitung von „Worst-Case-Szenarien“ und gegenübergestellten „Widerstandsmanagementplänen“ kann das Unternehmen in Notfallsituationen schnell und ruhig reagieren. Gerade bei monetär aufwendigen Projekten ist die Sicherheit, auf mögliche Krisen vorbereitet zu sein, ein wichtiger Aspekt, der in der Planung nicht vernachlässigt werden darf.

ZEITHORIZONT

Das dritte Element im Change Management ist der Faktor Zeit. Besonders ERP-Projekte sind sehr langwierig: Sowohl die zusätzliche Belastung der eingebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch die allgemeine Projekt-Dauer, die bei ERP-Implementierungen von vielen Monaten bis sogar einigen Jahren anhalten kann, werden berücksichtigt. Eine ausgezeichnete Kommunikation ist essenziell, damit besonders auf der Zielgeraden kein Projektfrust eintritt, der schlimmstenfalls hohe Kosten zur Folge hat.

Langfristig und erfolgreich am Markt agieren

Die drei Kernelemente zeigen auf, warum das Change Management für die Implementierung eines ERP-Systems im Unternehmen obligatorisch ist. Wird der Faktor Mensch vernachlässigt, muss man mit deutlich schlechteren Projektergebnissen rechnen – kurz-, mittel- und langfristig. Das Change Management schafft die notwendigen Strukturen im Unternehmen, sodass das neue System schnell adaptiert und genutzt werden kann, das finanzielle Risiko minimiert wird und man für Notfälle gewappnet ist. Zugleich werden alle im Projekt involvierten Mitarbeitenden bis zum Schluss und darüber hinaus einbezogen, um das bestmögliche Projektergebnis zu erzielen. Wenn ein Unternehmen es darüber hinaus noch schafft, das erlernte und angewandte Vorgehen und Wissen dauerhaft in seine Organisation zu integrieren, versetzt es sich in die Lage, entsprechend langfristig und erfolgreich am Markt zu agieren.



Dennis Waldeck
CHANGE-MANAGER

+49 731 7255 7373
dennis.waldeck@roedl-consulting.com



Servicemanagement als Erfolgsfaktor

Vom Onboarding in eine langfristige partnerschaftliche Zusammenarbeit

*Von Dirk Schleier
Rödl & Partner Stuttgart*

Jede Partnerschaft und Kundenbeziehung beginnt mit einer Unterschrift. Nach erfolgreichen Vertragsverhandlungen stehen die Unternehmen vor zwei Herausforderungen: Das Vereinbarte umzusetzen und gleichzeitig eine langfristige, partnerschaftliche Zusammenarbeit zum Nutzen beider Unternehmen aufzubauen. Dabei hat sich gezeigt, dass die frühzeitige Integration des Servicemanagements in die Prozesse ein entscheidender Erfolgsfaktor beim Aufbau einer gewinnbringenden partnerschaftlichen Zusammenarbeit ist.

Das Servicemanagement ist verantwortlich für die Betreuung von Bestandskunden und unterstützt die relevanten Leistungsprozesse. Der Servicemanager ist somit ein bedeutender Kümmerer im Sinne des Kunden und stellt durch regelmäßige Kommunikation sicher, dass Informationen zwischen den Unternehmen ausgetauscht und die richtigen Adressaten erreicht werden. Er bildet eine wichtige Schnittstelle und unterstützt wesentlich eine stabile und zielgerichtete Zusammenarbeit. Mit seiner Fähigkeit, sich in die Herausforderungen und Ziele des Kunden hineinzusetzen, gepaart mit der Bereitschaft für Innovation, kann er Verbesserungen und neue Möglichkeiten aktiv in die Kundenbeziehung einbringen. Der Fokus des Servicemanagers liegt also nicht nur auf einem kurzfristigen Projekterfolg, sondern auf einer langfristigen Beziehung. Basis dafür ist eine verlässliche, ehrliche und zielgerichtete Kommunikation – auch in schwierigen Situationen.

Integration des Servicemanagers in Transitionsprojekte

Transitionsprojekte, bei denen z. B. der Anwendungsbetrieb eines Unternehmens an einen neuen Dienstleister übergeben werden soll, können je nach Art und Umfang sehr komplex sein. Meist erfolgt die Umsetzung unter großer zeitlicher Anspannung, da die Vertragsgespräche häufig mehr Zeit in Anspruch nehmen als ursprünglich geplant. Der Transitionsmanager ist gemeinsam mit den technischen Fachabteilungen dafür verantwortlich, die Übernahme des Betriebs und die Implementierung stabiler

Serviceprozesse vorzunehmen, also die vertraglichen Vereinbarungen erfolgreich und pünktlich umzusetzen. Seine Aufgabe ist erfüllt, wenn die Übergabe der Lösungen in den Regelbetrieb des neuen Providers geschafft ist.

Eine wesentliche Herausforderung bei solchen Projekten ist die Detaillierung vertraglicher Inhalte. Häufig sollen in gewissem Umfang auch Lösungen für Anforderungen gefunden werden, die zum Zeitpunkt vertraglicher Vereinbarungen nur grob beschrieben sind. Hinzu kommen Veränderungen oder zusätzliche Kriterien, die sich erst bei der Realisierung ergeben.



Die Integration des Servicemanagers in den Onboarding-Prozess der Transition ergänzt das Projekt um einen zusätzlichen Blick in die spätere Phase der Zusammenarbeit. Frühzeitig erlangt er ein grundlegendes Verständnis der Kundenanforderungen und der -organisation. Im Sinne des Kunden und des Betreibers stellt er sicher, dass über den gesamten Verlauf neu entwickelte Ansprüche, Änderungen und Detaillösungen für den späteren Betrieb definiert und vereinbart sind. Gemeinsam mit dem Projektteam klärt er Servicebeschreibungen, stimmt Rahmenbedingungen (z.B. Service Level Agreements), das Reporting und – falls erforderlich – auch preisliche Fragen ab. Die Mitarbeit des Servicemanagers wird vom Transitionsmanager gerne angenommen, da er den Transitionsmanager wesentlich bei der Wahrnehmung seiner Kernaufgaben entlastet.



Servicemanagement: Basis einer engen Kundenbeziehung

Die frühe Integration des Servicemanagers ist von Vorteil, da die Kundenbeziehung deutlich schneller aufgebaut wird: Bereits jetzt kann er in Verbindung zu den Verantwortlichen treten, eine kundenorientierte Betreuung gestalten und so die Basis für die künftige Zusammenarbeit schaffen. Nach unseren Erfahrungen sind Unternehmen in der Zusammenarbeit dann am erfolgreichsten, wenn Professionalität, stabile Prozesse und ein gegenseitiges, professionelles Vertrauen vereint werden. Wir erreichen Letzteres durch einen fairen und ehrlichen Umgang miteinander, gepaart mit verlässlicher Kommunikation und integrem Handeln.

Das Servicemanagement auch als Bestandteil der Angebots- und Transitionphase zu verstehen, führt zu einer höheren Stabilität und besseren Betreuungskontinuität bei allen Projektphasen: von der Angebotsphase über die Transition bis zum späteren Regelbetrieb. Im Sinne beider Seiten sind vertragliche Erweiterungen oder Anpassungen bereits in der Transition vollständig integriert und der Wissenstransfer aus der Transitionphase ist in hohem Maße sichergestellt. Sehr frühzeitig entsteht durch die Arbeit des Servicemanagers eine professionell-vertrauensvolle und partnerschaftliche Beziehung, die neben dem Know-how die Basis für das bildet, was Ziel für beide Seiten ist: Der Aufbau und Erhalt einer partnerschaftlichen und erfolgreichen Zusammenarbeit.



Dirk Schleier

SENIOR SERVICE MANAGER

+49 711 7819 147 90

dirk.schleier@roedl-consulting.com

Humankapital in der Bilanz

Bilanzierung von Spielerwerten im Profifußball

*Von Cem Karamürsel und Jan Storbeck
Rödl & Partner Eschborn und Berlin*

Wie viel wert ist der Mensch? Mitarbeiter werden zwar gerne als wichtigster Wettbewerbsfaktor und Werttreiber eines Unternehmens gelobt. Trotzdem schlägt sich der Faktor Arbeit i.d.R. nur als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung nieder, nicht jedoch als Vermögen in der Bilanz. Profisport, insbesondere Fußball, stellt einen Ausnahmefall dar. Dort werden Spielerwerte grundsätzlich aktiviert und bilden in den meisten Fällen den wesentlichsten Vermögensposten in den Bilanzen.

Mit dem stetigen Wandel hin zu einer (digitalen) Wissenswirtschaft gewinnen immaterielle Vermögenswerte als Werttreiber von Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Anstelle von Gebäuden, Produktionsanlagen oder Vorräten stellen immaterielle Werte wie etwa Produktportfolio, Markenwert, Kundenbeziehungen, Geschäftsprozesse und nicht zuletzt das Humankapital in vielen Unternehmen und Branchen die entscheidenden Wettbewerbsfaktoren dar. Die Mitarbeiter als Träger von Wissen und Fertigkeiten sind die wichtigste Grundlage für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens.

Cem Karamürsel

*CPA (U.S.), CERTIFIED INTERNAL AUDITOR (CIA),
DIPLOM-KAUFMANN (UNIV.),
MASTER IN SPORTS MANAGEMENT & MARKETING*

+49 6196 7611 4792
cem.karamuerasel@roedl.com



Grundsätzliche Nichtbilanzierbarkeit

Die enorme Bedeutung des Humankapitals für den Wert eines Unternehmens ist unumstritten. Kapitalgeber und andere Stakeholder interessieren sich sowohl für den Wert des betrieblichen Humankapitals als Teil des Unternehmenswertes als auch für die Bedeutung des Personals für den Unternehmenserfolg. Auf der anderen Seite ist das Humankapital als immaterieller Wert aber auch schwieriger zu konkretisieren und damit zu bilanzieren. Dafür muss es sich nach ständiger Rechtsprechung um ein

Gut handeln, das sich nicht so ins Allgemeine verflüchtigt, dass es nur als Steigerung des originären Goodwills eines Unternehmens zum Ausdruck kommt. Entsprechend kann Humankapital nur in wenigen Ausnahmefällen in der Bilanz angesetzt werden.

Besonderheiten bei Spielervermögen

Eine besonders interessante Ausnahme bildet das Spielervermögen bei Profifußballclubs. Die meisten Fußballvereine haben ihren Profibetrieb in Kapitalgesellschaften ausgegliedert. Somit unterliegen sie den Rechnungslegungsvorschriften des HGB bzw. der IFRS. Daneben hängt die Teilnahme am Spielbetrieb vom Erwerb einer Lizenz ab, die von der Deutschen Fußball Liga GmbH (DFL) erteilt wird. Beim Lizenzierungsverfahren müssen alle Vereine bzw. Kapitalgesellschaften u. a. einen Abschluss ein-

reichen, der laut der DFL-Lizenzierungsordnung (LO) grundsätzlich nach den Vorschriften des HGB oder der IFRS erstellt werden muss.

Lange Zeit wurde die handelsrechtliche Bilanzierung von Spielervermögen in Literatur und Rechtsprechung kontrovers diskutiert. Schließlich gelangte man zu der Bilanzierungspraxis, die aus einem Vertrag resultierende exklusive Nutzungsmöglichkeit an einem entgeltlich erworbenen Spieler im immateriellen Anlagevermögen als Spielerwert zu aktivieren. Es wird dabei konstatiert, dass der Club durch den Transfer eines Spielers die (vertrag-

liche) Möglichkeit erlangt, das wirtschaftlich verwertbare Leistungspotenzial eines Spielers zu kontrollieren. Somit handelt es sich um einen Vermögenswert im bilanzrechtlichen Sinne, der dem Bereich Humankapital zuzuordnen ist.

Im Grundsatz bestehen keine wesentlichen Unterschiede bei den entgeltlich erworbenen Spielerwerten im handelsrechtlichen Abschluss nach HGB oder IFRS bzw. im Abschluss gem. LO. Sie werden i. d. R. in Höhe der Anschaffungskosten angesetzt und in den Folgeperioden planmäßig über die Vertragslaufzeit linear abgeschrieben. Für ablösefrei verpflichtete Spieler oder bereits im Kader befindliche Spieler, deren Vertrag verlängert worden ist, kommt hingegen eine Aktivierung nicht in Frage. Für selbst ausgebildete Nachwuchsspieler sieht die LO außerdem – anders als HGB bzw. IFRS – ein explizites Aktivierungsverbot vor. Die Ansatzkriterien für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte nach HGB bzw. IFRS werden meistens nicht als kumulativ erfüllt angesehen. Bei der erstmaligen Bewertung ist zu beachten, dass die sog. „Handgelder“, die direkt an den Spieler gezahlt werden, um ihn zur Vertragsunterzeichnung zu motivieren, nach HGB und IFRS i. d. R. als Anschaffungsnebenkosten eingestuft werden, während die LO eine sofortige Erfassung als Personalaufwand vorschreibt.

Durch den Ansatz der Spielerwerte werden ohne Zweifel wichtige, entscheidungsrelevante Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Profifußballclubs vermittelt, was grundsätzlich zu begrüßen ist. Allerdings geht es meistens nur um die entgeltlich erworbenen Spieler. Die Nichtbilanzierung von etwa ablösefrei verpflichteten Spielern, Spielern deren Vertrag verlängert worden ist

Fazit

oder selbst ausgebildeten Nachwuchsspielern reduziert hingegen die Aussagefähigkeit bzw. Vergleichbarkeit der Abschlüsse, weil solche Spieler für die Leistungsfähigkeit eines Fußballclubs ebenso von entscheidender Bedeutung sein können.

Hehre Ziele, falsche Wege

„Schlüsselfaktor“ Mensch bei Accounting Fraud

Von Prof. Dr. Bernd Keller, Thomas Rattler und Christian Mehnert
Rödl & Partner Nürnberg

Die Corona-Krise verursacht schwere wirtschaftliche Schäden und bedroht viele bekannte Geschäftsmodelle. Damit steigt auch die Gefahr persönlicher Konsequenzen; Sorgen um die eigene Vergütung oder die Arbeitsplatzsicherheit nehmen zu. Umso mehr Bedeutung könnte daher gerade in Krisenzeiten der Erreichung betriebswirtschaftlicher Ziele oder persönlicher Vorteile beigemessen werden. Damit geht das Risiko einher, dass die Ziele mit außerhalb des erlaubten Rahmens liegenden Mitteln verfolgt werden (Accounting Fraud). Im Zentrum all dessen steht stets der Mensch.

Accounting Fraud hat viele Gesichter. Als mögliche Ausprägungen kommen etwa bewusst falsche Informationen, die Fiktion oder Unterschlagung von Geschäftsvorfällen, absichtlich falsche Bewertungen oder gar die Bereicherung auf Unternehmenskosten in Betracht. Im Fokus stehen dabei immer die handelnden Personen. Einen konzeptionellen Rahmen für die Erklärung unlauteren Handelns generell und des Accounting Fraud im Speziellen bietet das sog. „Fraud Triangle“, das drei Elemente umfasst: Anreiz bzw. Druck, Gelegenheit sowie innere Einstellung bzw. Rechtfertigung.

Anreiz und Druck

Anreizsituationen können gemäß früheren Erfahrungen aus vielfältigen Gründen entstehen: So können etwa finanzielle Sorgen, ein subjektives Ungerechtigkeitsempfinden oder Benachteiligungen einen individuellen Druck erzeugen. Anreize, bestimmte Ziele unbedingt erreichen zu wollen, könnten zudem durch ein ausgeprägtes Geltungsbedürfnis motiviert werden.

Im aktuell oft schwierigen ökonomischen Umfeld dürfte der individuell wahrgenommene Druck zumindest stellenweise groß sein. Denkbar sind Sorgen um die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes oder das finanzielle Auskommen. Frühere Bilanzskandale legen nahe, dass auch die Verschleierung der tatsächlichen, womöglich unvorteilhaften Unternehmenslage angestrebt werden könnte. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen könnte die aktuelle Corona-Krise zu möglichen Motiven für eine bewusst verzerrte Darstellung der wirtschaftlichen Lage führen – etwa mit Blick auf rechtliche Anforderungen (z. B. Insolvenzrisiken/-tatbestände). Auch die Bedingungen für die Beantragung und Verwendung öffentlicher Stützungsmaßnahmen könnten Anreize für die gezielte Einflussnahme auf die Anspruchsvoraussetzungen schaffen. Das jeweilige Anreizpotenzial ergibt sich somit aus den individuellen Motiven der handelnden Personen und kann durch äußere Umstände verstärkt werden.

Gelegenheit

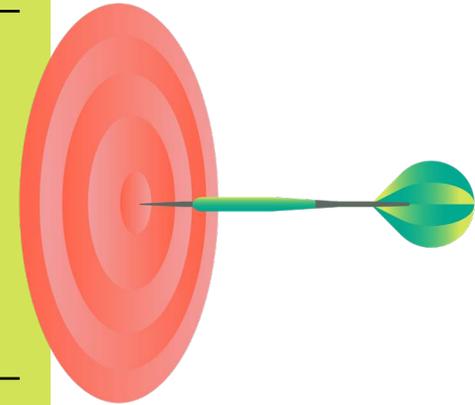
Unlautere Handlungen müssen durch nicht vorhandene oder mangelhafte Kontrollen überhaupt erst ermöglicht werden. Im Unternehmenskontext nehmen das interne Kontrollsystem (IKS) sowie Überwachungsorgane (Aufsichtsrat, Beirat, Gesellschafter, etc.) eine zentrale Stellung zur Vermeidung entsprechender Gelegenheiten ein. Vergangene Bilanzskandale lehren jedoch, dass auch die bewusste Umgehung oder Außerkraftsetzung bestehender Kontrollen durch entsprechend befugte Personen mit den erforderlichen Kenntnissen und technischen Fertigkeiten in Betracht kommen. Auch wenn oft höhere Managementebenen oder Spezialisten aus dem Rechnungswesen in dolose Handlungen verstrickt waren, beschränkten sie sich keineswegs auf diesen Kreis. Sehr wohl war Accounting Fraud auch schon auf niedrigeren Hierarchie-Ebenen beobachtbar, etwa wenn Sachbearbeiter bspw. mithilfe von fiktiven Lieferanten „in die Kasse greifen“.

Innere Einstellung und Rechtfertigung

Die relevante Forschung zeigt, dass Fraud-Träger sich oftmals nicht als Kriminelle sehen und als Ersttäter agieren. Insofern spielt die innere Rechtfertigung der eigenen Handlungen eine gewichtige Rolle vor dem Hintergrund des Strebens nach der Aufrechterhaltung eines positiven Selbstbildes, etwa durch die Verharmlosung der eigenen Taten. Persönliche Wertevorstellungen und Prägungen sind dafür zentral, sodass dieses dritte Element besonders durch den ‚Faktor‘ Mensch geprägt wird.

Fazit

Das Fraud-Risiko ergibt sich aus den drei skizzierten Elementen und steigt bei gleichzeitigem Auftreten, wobei alle Unternehmensebenen betroffen sein können. Die aktuelle wirtschaftliche Lage erzeugt tendenziell Druck auf den Menschen und könnte unlautere Handlungen somit begünstigen. Die Ausgestaltung interner Kontrollen und deren Überwachung auf allen Ebenen sind daher eminent wichtig. Entscheidend ist am Ende jedoch der individuelle Wertekompass eines jeden einzelnen, denn hehre Ziele können und dürfen per se nicht alle denkbaren Wege zu deren Erreichung legitimieren. Deshalb ist der ‚Faktor‘ Mensch nicht nur in diesen Zeiten von entscheidender Bedeutung.



Prof. Dr. Bernd Keller
WIRTSCHAFTSPRÜFER, CMAAR

+49 911 9193 2200
bernd.keller@roedl.com

Der ‚Faktor‘ Mensch in der betriebswirtschaftlichen Forschung: Plötzlich Individuen

Dr. Stephan Leitner kommentiert

Ein großer Teil der betriebs- und verhaltenswissenschaftlichen Forschung ist durch eine Lücke zwischen der Mikro- und der Makroebene gekennzeichnet. Die Mikroebene bezieht sich auf das Verhalten auf individueller Ebene und umfasst z.B. die Entscheidungen und Handlungen einzelner Führungskräfte. Die Makroebene bezieht sich hingegen auf das betrachtete Gesamtsystem, also auf die Funktionsweise und die Performance von Unternehmen, Märkten oder ganzen Volkswirtschaften. Die betriebswirtschaftliche Forschung tendiert insbesondere dazu, die letztere Perspektive einzunehmen und sich auf die Ebene des Gesamtunternehmens zu konzentrieren. Die Individualität der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird oft vernachlässigt.



Die Forschung in anderen wissenschaftlichen Disziplinen, bspw. in der Psychologie, tendiert hingegen dazu, sich stark auf die individuelle Perspektive zu konzentrieren und dabei die Makroebene zu vernachlässigen. Um die Lücke zwischen der Mikro- und der Makroebene zu schließen – und um gleichzeitig der Individualität einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter adäquat Rechnung zu tragen – ist eine disziplinübergreifende Forschung unerlässlich. Diese Integration – im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung – ist jedoch nicht nur für die Forschung wünschenswert, sondern auch aus der Sicht der Unternehmenspraxis erforderlich, um bedeutsame Einblicke in die ganzheitliche Steuerung von Unternehmen zu erlangen.

Die Lücke zwischen der individuellen Ebene und der Systemebene tut sich in der Forschung zur Verhaltenssteuerung auf, in der die Entwicklung von Anreizmechanismen im Vordergrund steht. Die hergeleiteten Anreizmechanismen können z.B. zum Ziel haben, durch Entlohnungsbestandteile bestimmte Anreize zu setzen, relevante Informationen im Rahmen der Planung offen zu legen oder ein bestimmtes (aus der Sicht des Unternehmens gewünschtes) Verhalten zu induzieren.

Als theoretische Basis dient oft die (normative) Prinzipal-Agenten Theorie, die ein Framework liefert, um Delegationsbeziehungen abzubilden und effiziente Verträge herzuleiten. Die Modelle können auf eine Vielzahl von Delegationsbeziehungen in der Unternehmenspraxis angewendet werden, wie jener zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, dem Unternehmen und Lieferanten oder Aktionären und dem Management. Gleichzeitig vernachlässigt das Framework aber auch die Individualität von einzelnen Entscheidungsträgerinnen und -trägern, indem restriktive Annahmen über deren Eigenschaften getroffen werden. So wird zumeist angenommen, dass Individuen über volle Rationalität verfügen, (ausschließlich) den finanziellen Nutzen maximieren möchten und über alle entsprechenden Informationen sowie die kognitiven Fähigkeiten zur Verarbeitung dieser Informationen verfügen, um bestmögliche Entscheidungen zu treffen. Individuelle Merkmale, z. B. kognitive Verzerrungen wie Überoptimismus, Framing Effekte oder die Verlustaversion sowie generell limitierte Fähigkeiten und menschliche Fehler, bleiben weitestgehend unberücksichtigt. Diese Vernachlässigung individueller Eigenschaften erlaubt es zwar, ein Modell zu bilden und durch die Anwendung rigoroser mathematischer Methoden Anreizmechanismen herzuleiten. Gleichzeitig sei aber auch angemerkt, dass die Mechanismen außerhalb der restriktiven Annahmen – in der Unternehmenspraxis – oft nur eingeschränkt funktionieren und somit oft nur von begrenztem Nutzen sind.

Obwohl die Betriebswirtschaftslehre eine Sozialwissenschaft ist, setzt man oft auf Methoden, die für die Anwendung in den Naturwissenschaften entwickelt wurden. Die Methoden erfordern – wie am Beispiel der Prinzipal-Agenten Theorie illustriert –, dass komplexe Probleme, die Individuelle Merkmale und z.B. auch soziale Dynamik beinhalten, in vereinfachte und mathematisch lösbare Modelle abstrahiert werden. Um der Individualität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jedoch adäquat Rechnung zu tragen und bedeutsame sowie praxisrelevante Einblicke in die ganzheitliche Steuerung von Unternehmen zu erlangen, ist es erforderlich, die folgenden Punkte zu berücksichtigen:

- *Anwendung einer multi-level Perspektive auf bestehende Modelle:*
Bestehende konzeptionelle Modelle, wie Mechanismen zur Verhaltenssteuerung, die auf der Basis von formalen Modellen hergeleitet wurden, sollten auf die Auswirkung der restriktiven und vereinfachenden Annahmen bezogen individuelle Merkmale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überprüft werden.
- *Berücksichtigung der Individualität von Mitarbeitern/-innen:*
Das Verhalten und die Entscheidungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind durch individuelle Eigenschaften getrieben. Gleichzeitig beeinflussen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihr Verhalten und ihre Entscheidungen, wie „gut“ ein Unternehmen funktioniert. Diese Verbindung zwischen individueller Ebene und Systemebene gilt es zu berücksichtigen.
- *Disziplinübergreifende Zusammenarbeit für eine fundierte und ganzheitliche Betrachtung:*
Um individuelle Merkmale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fundiert in betriebswirtschaftlichen Modellen zu berücksichtigen, ist die Zusammenarbeit über die Grenzen wissenschaftlicher Disziplinen hinaus erforderlich. Insbesondere ist die Integration psychologischer Forschung wünschenswert.

Dr. Stephan Leitner (Universität Klagenfurt)

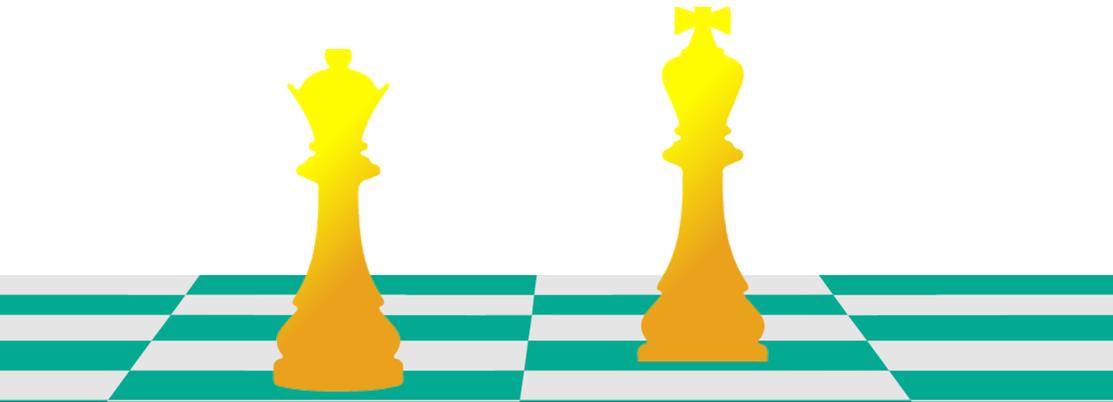


Dr. Stephan Leitner ist assoziierter Professor am Institut für Unternehmensführung an der Universität Klagenfurt. Sein Fokus liegt auf der Verbindung zwischen Forschung zu komplexen Systemen und der betriebswirtschaftlichen Forschung, dem „Micro-macro divide“ sowie der Anwendung agentenbasierter Simulationen. Seine Forschung befasst sich u. a. mit Verhaltenssteuerung unter der Berücksichtigung realistischer Annahmen über individuelle Merkmale von Entscheidungsträgern, mit der Emergenz von (Unternehmens-)Strukturen, sozialem Lernen in Organisationen sowie mit der Auswirkung der Digitalisierung auf das menschliche Entscheidungsverhalten.



Clever aufgestellt:

Mit nachhaltiger Mitarbeiterführung



Der Mensch zählt zu den wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens, denn qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Umso wichtiger ist es, die Zufriedenheit der eigenen Arbeitnehmer in den Fokus zu rücken und so ihre Bindung nachhaltig zu fördern.

Eine verantwortungsvolle Personalpolitik macht sich monetär bemerkbar:

- Überlastung und Unzufriedenheit verdoppeln das Risiko von physischen und psychische Krankheiten, die zu Arbeitsunfähigkeit führen.
- Die Neubesetzung einer vakanten Position kann durchaus dauern: In der mittleren Gehaltsklasse sind es durchschnittlich 2,3 Monate, in höheren sogar 4 Monate. Das verursacht Kosten in Höhe von ca. 23.000 bzw. 43.200 Euro – je nach Einkommensniveau.

Es lohnt sich daher, Maßnahmen zu ergreifen, die die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer langfristig stärken. Sei es eine angstfreie Feedback-Kultur, vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten oder Beratungsangebote zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge und Stresskompensation.

GESUNDHEIT

Covid-19



Während der Corona-Krise haben sich in Deutschland deutlich weniger Arbeitnehmer krank gemeldet als in den Vorjahren. Die Zahl könnte gesunken sein, da sich durch Schutzmaßnahmen das Infektionsrisiko allgemein verringert: z. B. das Tragen von Masken schützt oder das Mobile Arbeiten von zuhause – denn dadurch reduziert sich die Ansteckungsgefahr (u. a. auf dem Arbeitsweg).

Allerdings bleiben Arbeitnehmer bei leichten Erkrankungen, wie einer Erkältung, eher im Homeoffice und verzichten auf eine Krankschreibung. Das kann problematisch werden, wenn sich durch eine Überbelastung der Verlauf verschlechtert.

Auch die psychische Konstitution rückt in den Vordergrund: Immer mehr Arbeitgeber sorgen sich um das Wohl ihrer Angestellten und bieten spezielle Angebote zum Thema Resilienz an. Zudem können virtuelle Kaffee- / Mittagspausen der eventuellen Einsamkeit entgegenwirken.

MOBILES ARBEITEN UND FAMILIE

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird in Corona-Zeiten zunehmend zum Balance-Akt. Berufstätige stehen vor der Herausforderung den digitalen Arbeitsalltag und Kindererziehung bzw. Homeschooling in Einklang zu bringen. Das Stress-Level steigt.

Arbeitgeber zeigen sich verständnisvoll: Laut einer Studie des BMFSFJ berichten drei Viertel der befragten Eltern, dass ihre Arbeitgeber entgegenkommend reagierten und z.T. flexiblere Arbeitsbedingungen geschaffen haben. Für den Erfahrungsaustausch der Eltern helfen zudem betriebliche Online-Plattformen.

Quellen: Stepstone; Tagesschau Online; Apotheken Umschau; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugendliche (BMFSFJ); Bundesministerium für Arbeit und Soziales.



Ausgabe Februar 2021
ISSN 2199-8345

HERAUSGEBER

Rödl GmbH
Rechtsanwalts-gesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
www.roedl.de

VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

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

REDAKTION

Unternehmenskommunikation
Anja Soldan (anja.soldan@roedl.com)
Katrin Schmidt (katrin.schmidt@roedl.com)
Thorsten Widow (thorsten.widow@roedl.com)

Geschäftsfelder

Patrick Satzinger (Rechtsberatung)
Britta Dierichs (Steuerberatung)
Nathalie Noder (Business Process Outsourcing)
Sabrina Jattke (Unternehmens- und IT-Beratung)
Dr. Andreas Schmid (Wirtschaftsprüfung)

LEKTORAT, LAYOUT & MAILING

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

INTERNET

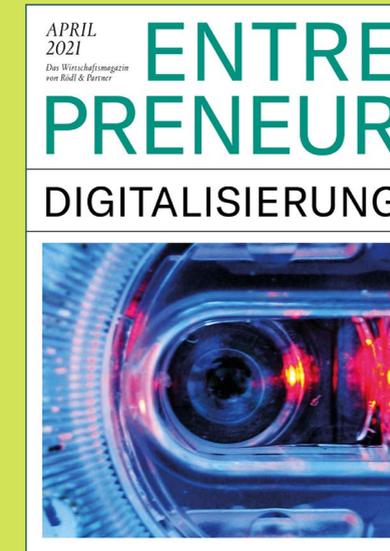
www.roedl.de/entrepreneur

ERSCHEINUNGSWEISE

4-mal im Jahr



Unser Wirtschaftsmagazin Entrepreneur April-Ausgabe 2021



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

Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner

übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

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

Seien Sie dabei!



Rödl & Partner **STEUERKONFERENZ** 2021

mit ottoschmidt



28. und 30. April 2021
DIGITAL

Auch im Jahr 2021 veranstalten wir, Rödl & Partner und der Verlag Dr. Otto Schmidt, am 28. und 30. April die Rödl & Partner Steuerkonferenz. Das Event wird dieses Jahr rein virtuell stattfinden. Es erwarten Sie wieder hochkarätige Referenten aus den Bereichen Internationales Steuerrecht / Ertragsteuern, Umsatzsteuer, Verrechnungspreise und Digitalisierung: Steuerberatung 4.0.

Am 28. April können Sie den Konferenztag zusätzlich mit einem Workshop Ihrer Wahl im Bereich Internationales Steuerrecht / Ertragsteuern abrunden. Am 30. April haben Sie die Möglichkeit, sich die Steuerfachthemen Umsatzsteuer, Steuerberatung 4.0 und Verrechnungspreise, hintereinander anzuhören. Sie entscheiden, was an dem Tag für Sie von Interesse ist.

Eine Anmeldung sowie die Programmeinsicht ist unter folgendem Link möglich: www.roedl.de/steuerkonferenz

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

Rödl GmbH
Rechtsanwalts-gesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg

www.roedl.de