

JUNI/JULI
2021

Das Wirtschaftsmagazin
von Rödl & Partner

ENTREPRENEUR

GLOBALISIERUNG &
GLOKALISIERUNG





Interview mit Prof. Dr. Christian Rödl <i>„Von Verletzlichkeit und blühender Verlässlichkeit – Globalisierung und Glokalisierung sind kein Gegensatz“</i>	4
Forum Global Spezial	8
Rechtsberatung <i>Update Direktinvestitionen – Weitere Komplexität in Deutschland und China</i> <i>Internationalisierung „Made by Germany“ – Strategien in Corona-Zeiten</i>	14
Steuerberatung <i>Globalisierung und eine neue Arbeitswelt – Das (internationale) Homeoffice im Fokus der Steuerbehörden</i> <i>Rechtsformneutrale Besteuerung – Optionsmodell versus U.S.-Check-the-Box-Wahlrecht</i>	22
Business Process Outsourcing <i>Die richtige Mischung – Hybride Modelle bieten den passenden Mix im Business Process Outsourcing</i>	30
Unternehmens- und IT-Beratung <i>Alles auf einen Blick – Globale Vertriebssteuerung mittels CRM</i> <i>Public versus Private Cloud – Ein Blick hinter die Kulissen unterschiedlicher IT-Konzepte</i>	38
Wirtschaftsprüfung <i>Smart Audit Made in Germany – Zukunft einer internationalen Konzernabschlussprüfung</i>	46
Gastkommentar von Dr. Marcus Knupp (GTAI) <i>„Die Kunst der Adaption“</i>	54
Bundestagswahl 2021	58



Die Vorteile der Internationalisierung überwiegen nach wie vor die Nachteile.

Dr. José A. Campos Nave

Einer der großen Trends unserer Zeit, der durch die Corona-Krise weiter beschleunigt wurde, ist das Arbeiten aus dem Homeoffice.

Diana Fischer

Renata Kabas-Komorniczak

Mittlerweile bündeln auch mittelständische Unternehmen ihre Dienstleistungen an einer zentralen Stelle, um u.a. Transparenz zu schaffen, Kosten zu senken, Synergieeffekte zu nutzen und Prozesse zu standardisieren, zu digitalisieren sowie zu automatisieren.

Mit einem globalen CRM-System können Marketing-, Vertriebs-, und Kundenserviceprozesse länderübergreifend konsolidiert werden.

Dorota Heinz

Sowohl rechtliche Anforderungen als auch immer stärker automatisierte und zentralisierte Unternehmensprozesse fordern von den Konzernabschlussprüfern, auf eine moderne sowie effiziente Lösung zu setzen.

Prof. Dr. Bernd Keller

Von Verletzlichkeit und blühender Verlässlichkeit

Globalisierung und Glokalisierung sind kein Gegensatz

Prof. Dr. Christian Rödl antwortet



Globalisierung versus Glokalisierung: Welche Bedeutung haben die beiden Trends für deutsche Unternehmen?

Globalisierung und Glokalisierung widersprechen sich nicht. Viele Unternehmen müssen zur Verwirklichung ihrer Wachstumsstrategie die großen Märkte außerhalb der EU bedienen können. Das erfordert globalen Marktzugang und globales Denken. Die Handelshemmnisse nehmen allerdings in vielerlei Hinsicht und in zahlreichen Details zu. Der Abschluss von Freihandelsabkommen zwischen den großen Wirtschaftsräumen gelingt nicht. Daher kann es für die Unternehmen sehr vorteilhaft sein, in den Zielmärkten selbst zu produzieren, sich also dort zu lokalisieren. Ihre Produkte sind dann einheimische und nicht importierte. Die Herausforderungen für die gruppeninternen Handelsbeziehungen für Vorprodukte steigen selbstverständlich trotzdem.

Krisen wie Corona haben großen Einfluss auf den Weltmarkt. Welchen neuen Herausforderung müssen sich Unternehmer bei ihrem Auslandsengagement stellen?

Die Corona-Pandemie hat die Verletzlichkeit internationaler Wertschöpfungsketten offengelegt. Die Risiken dermaßen massiver Kontaktbeschränkungen und die damit verbundenen Produktionsrückgänge waren kaum vorherzusehen, weil es etwas der Corona-Pandemie Vergleichbares in unserer global vernetzten Welt bisher noch nicht gab. Viele Güter sind knapp, Gleiches gilt für Transportkapazitäten. Diese Erfahrungen müssen Unternehmen in die Planung ihrer Lieferantenbeziehungen und auch für ihre eigene arbeitsteilige internationale Wertschöpfung künftig unbedingt einbeziehen. Unternehmen sollten sich sehr gut überlegen, wichtige Vorprodukte von Lieferanten bzw. aus eigenen Werken zu beziehen, die dem Produktionswerk nahe sind, um auch bei pandemiebedingten Beschränkungen Belieferungen zu gewährleisten. Allerdings haben wir am Beispiel des sehr nahe gelegenen Italiens gesehen, dass auch die räumliche Nähe die Verfügbarkeit der benötigten Produkte nicht unbedingt sichert. Selbst wenn es Geld kostet, sollten Unternehmen alternative Bezugsquellen noch stärker als bisher organisieren.

Corona hat in vielen Ländern zu deutlichen Schrumpfungen der Wirtschaftsleistung geführt. Für deren Folgen vorzusorgen – bspw. durch ausreichend Eigenkapital und Liquidität –, ist eine weitere Lehre. Auch die Diversifikation der Geschäftsmodelle in einem Unternehmen kann dazu führen, dass von einer Krise besonders stark betroffene Sparten durch bessere Leistungen in anderen Unternehmensteilen abgedeckt werden können.

“Die Corona-Pandemie hat die Verletzlichkeit internationaler Wertschöpfungsketten offengelegt.”

Wie schätzen deutsche, international tätige Familienunternehmen die derzeitige Wirtschaftslage ein?

You'll never walk alone – diese Fußballhymne steht für Solidarität und Agilität. In guten wie in schlechten Zeiten. Der deutsche Mittelstand manövriert in diesem Turnierjahr weiterhin selbstbewusst über

das global umkämpfte Spielfeld. Die Stimmung im Mannschaftsbus ist spürbar motivierend: Der Rödl & Partner-Weltmarktführerindex Deutschland zeigt ganz klare Aufwärtstendenzen. Laut aktueller Frühjahrs-Umfrage 2021 hat sich das allgemeine Geschäftsklima in Deutschland erneut merklich erholt. Auf einer Skala von 0 („schlechter geht es nicht“) bis 100 („besser geht es nicht“) erreicht der aktuelle Indexwert mit 53,87 Prozent Vor-Corona-Niveau. Fast 84 Prozent der Unternehmen betrachten die Lage als „akzeptabel“ oder besser. Im Herbst 2020 waren es 55 Prozent.

Welche Märkte bieten aktuell besonderes Potenzial für internationale Investitionen?

Die Frage lässt sich nicht pauschal beantworten. Das kann von Branche zu Branche unterschiedlich sein. Auch in regionaler Hinsicht ist eine Diversifizierung sehr empfehlenswert. Viele Unternehmen haben davon profitiert, dass die Nachfrage in China und anderen asiatischen Märkten deutlich früher angezogen hat als in anderen Teilen der Welt, so z. B. die Automobilindustrie samt ihrer Zulieferer. Generell sehe ich selbstverständlich sehr großes Wachstumspotenzial in den stark aufblühenden Märkten Ostasiens und Südostasiens. Der NAFTA-Raum mit den boomenden USA als Wachstums-Lokomotive darf keinesfalls unterschätzt werden. Aber auch unseren eigenen EU-Binnenmarkt mit seiner hohen Kaufkraft darf man trotz des schwächeren Wachstums nicht außer Acht lassen.

Was empfehlen Sie Unternehmen, die vor dem Schritt ins Ausland stehen?

Unabdingbar ist eine fundierte Marktanalyse. In welchen Ländern und Regionen habe ich mit meinen Produkten realistische Absatzchancen? Entscheidend sind die Personen. Haben sie die richtigen unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeiter, die sich voll und ganz der Markterschließung widmen können? Verfügen diese Personen über langjährige Erfahrung in den Märkten in ihrer Branche? Zwingend erforderlich ist von Beginn an die kompetente Begleitung durch ein zuverlässiges Netzwerk an Dienstleistern, bspw. um rechtliche sowie steuerliche Stolperfallen von vornherein zu kennen und zu meiden. Der Schritt in einen neuen Markt erfordert erfahrungsgemäß häufig Ausdauer und Geduld, weil sich die Entwicklungen langsamer vollziehen und die Realisierung der Chancen länger brauchen als ursprünglich geplant.

Seien Sie dabei!

22. FORUM GLOBAL

22. Juni bis 1. Juli 2021

Mehr zum Thema „Internationalisierung“»



Prof. Dr. Christian Rödl

Prof. Dr. Christian Rödl berät Familienunternehmen und deren Inhaber vorwiegend zur grenzüberschreitenden Struktur von Unternehmensgruppen sowie 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 absolvierte Jurastudium und Referendariat in Würzburg, Caen (Normandie), Nürnberg, Paris und New York (Abschluss als Master of Laws der Columbia University). Er war zunächst als Notarassessor im bayerischen Notardienst und anschließend bei einer großen amerikanischen Rechtsanwalts-gesellschaft tätig. 1999 trat er bei Rödl & Partner ein. 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 Prof. Dr. Rödl wiederholt als Sachverständigen zu Gesetzgebungsverfahren im Steuerrecht.

Forum Global Barometer 2021

Von der Themenumfrage zum Vortragsprogramm

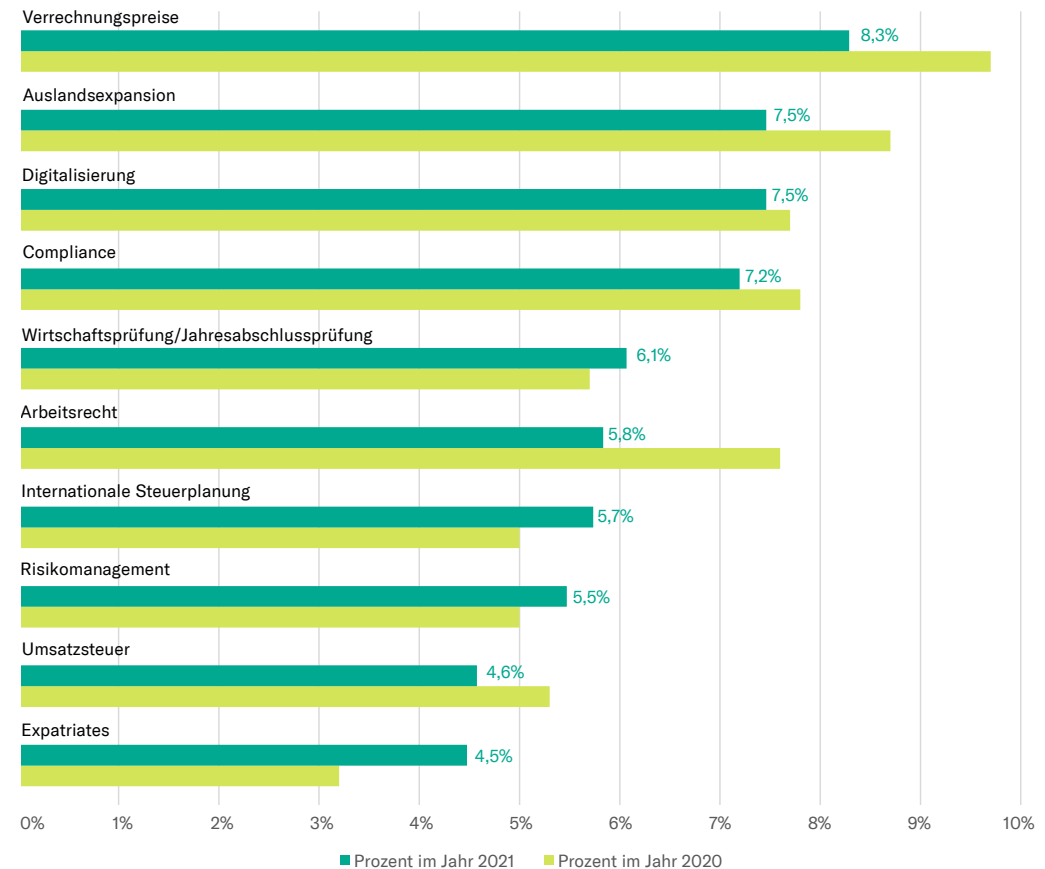
Die Themenumfrage zu unserer Außenwirtschaftsveranstaltung 22. Forum Global gab wie jedes Jahr wertvolle Initiativen über die Themen- und Regionen-Präferenzen unserer Mandanten. Auch 2021 erfreute sich die Umfrage reger Beteiligung: 217 Personen haben mit insgesamt 3.016 Meinungsbeurteilungen teilgenommen.



Beliebteste Themen

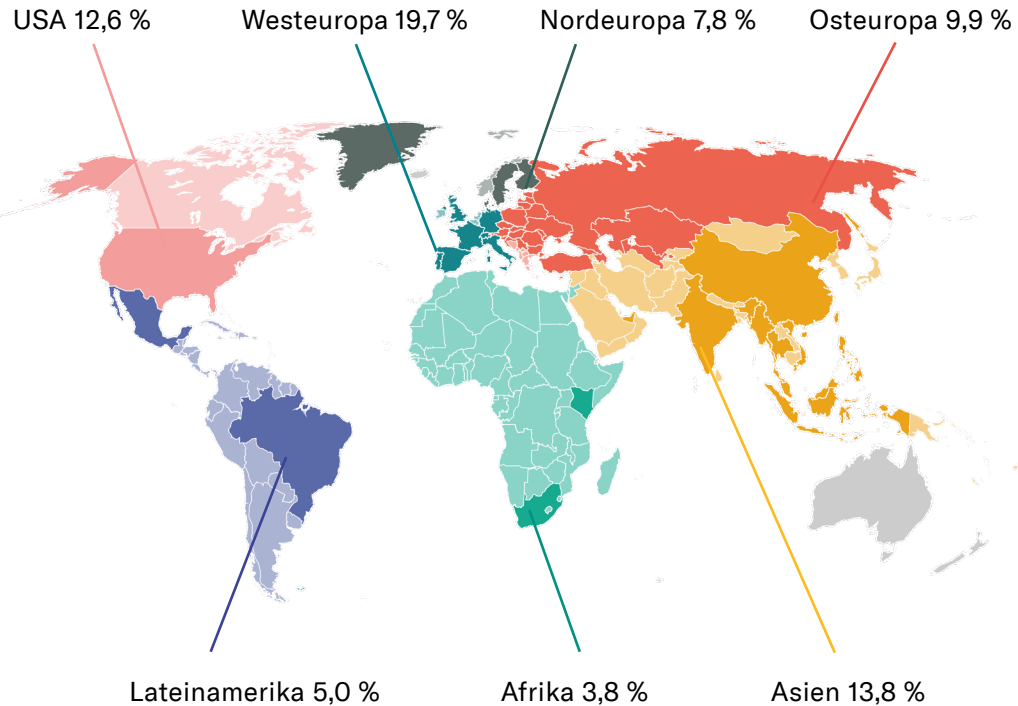
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten aus 21 Themen die für sie relevantesten und interessantesten Gebiete wählen. 2021 standen die Fachbereiche „Resilienz“ (2,2 Prozent) und „Internationale Family Offices“ (2,1 Prozent) zum ersten Mal zur Auswahl. „Verrechnungspreise“ (8,3 Prozent), „Auslandsexpansion“ (7,5 Prozent) und „Digitalisierung“ (ebenfalls 7,5 Prozent) gehören zu den Top 3.

Top 10-Themen im Überblick



Beliebteste Regionen

Neben den Themen konnten die Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmern u. a. auch ihre Präferenz bei der regionenspezifischen Ausrichtung der Vorträge wählen. Im Vergleich zu 2020 ist das Interesse an der globalen Entwicklung um 3 Prozentpunkte auf 27,7 Prozent gestiegen. Auf Platz 2 liegt Westeuropa mit 19,7 Prozent, gefolgt von Asien mit 13,8 Prozent.



Alle Ergebnisse unserer Thematikumfrage finden Sie im [Forum Global Barometer 2021](#) »
Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

22. FORUM GLOBAL

22. Juni bis 1. Juli 2021

Die Thematikumfrage gibt uns die Möglichkeit, die Präferenzen der Interessenten und Mandanten auszuwerten und anhand ihrer Wünsche ein vielseitiges Vortragsprogramm zu erstellen. Wir bieten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unserer Außenwirtschaftsveranstaltung Forum Global so Gelegenheit, mit unseren Experten in den internationalen Dialog zu treten und sich über aktuelle Themen und Entwicklungen zu informieren.



Dieses Jahr erstreckt sich unsere Veranstaltung über knapp zwei Wochen. In der Zeit vom 22. Juni bis 1. Juli 2021 erwartet Sie ein umfangreiches Programm, bestehend aus 34 spannenden Fachvorträgen. Unsere Experten schalten sich aus aller Welt in die virtuellen Vortragsräume zu und freuen sich auf den internationalen Dialog

mit Ihnen, u. a. an unseren Themen- und Regionen-Messeständen.

Wir würden uns freuen, Sie bei der Veranstaltung begrüßen zu dürfen. Alle weiteren Informationen zum Forum Global finden Sie unter: www.roedl.de/forumglobal/



Update Direktinvestitionen

Weitere Komplexität in Deutschland und China

Von Jiawei Victor Wang, Claudia Geercken und Qinglu Shao
Rödl & Partner Stuttgart und München

Die aktuellen Rechtsänderungen für Direktinvestitionen in Deutschland durch nicht-EU/nicht-EFTA-Erwerber wurden in der M&A-Praxis mit Spannung verfolgt. Im Wesentlichen werden dabei Vorgaben aus der EU-Screening-Verordnung (VO) umgesetzt, die am 11. Oktober 2020 in Kraft getreten ist.

In China sieht man eine gemischte Entwicklung bei der Regulierung ausländischer Direktinvestitionen: Einerseits wird der chinesische Markt als Ganzes für ausländische Investition immer weiter geöffnet; andererseits sind in einigen Branchen neue Anforderungen an die Sicherheitsprüfungen zu beachten.



Jiawei Victor Wang
REGISTERED FOREIGN LAWYER (CHINA)

+49 711 781 914 432
jiawei.wang@reodl.com



Jiawei Victor Wang referiert

22. FORUM GLOBAL

22. Juni bis 1. Juli 2021

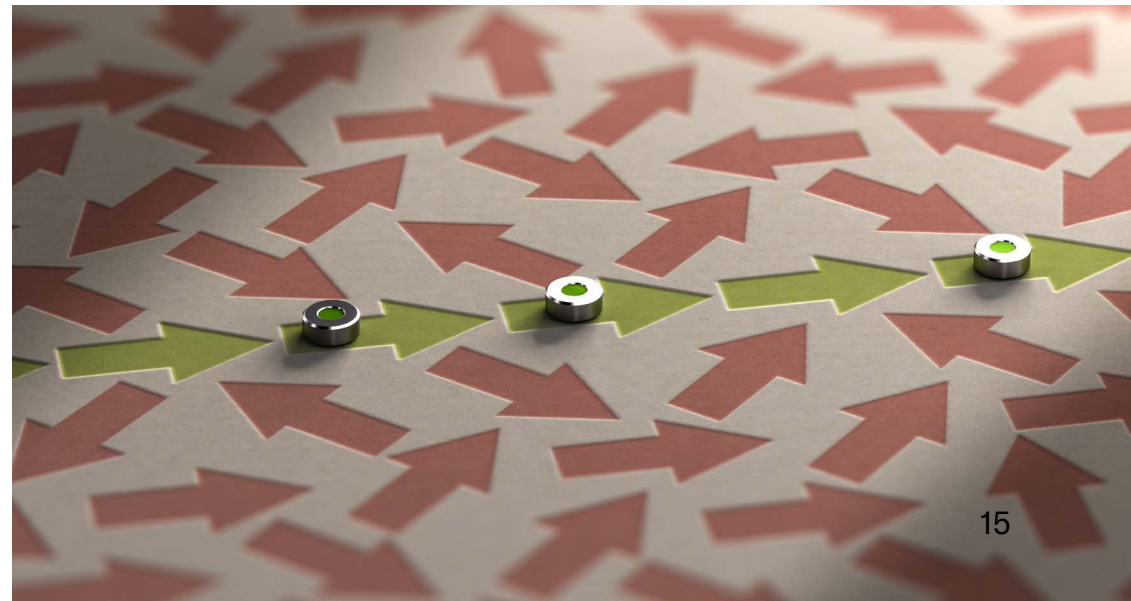
Vortrag am 1. Juli 2021, um 16:30 Uhr:

„Auswirkungen der Pandemie auf Unternehmenskaufpreise - Eine Analyse der Multiplikatoren-Entwicklung nach Weltregionen/Ländern und Branchen“

Die signifikante Änderung des Außenwirtschaftsgesetzes (AWG) im Jahr 2020, mit der u. a. die Erweiterung des Prüfungsmaßstabs, die Einführung eines Vollzugsverbots bei meldepflichtigen Erwerben und die Berücksichtigung von erwerberbezogenen Aspekten (z. B. unmittelbare / mittelbare staatliche Kontrolle) einhergingen, hat erhebliche Auswirkungen auf die Transaktionspraxis. Mit dem Referentenentwurf des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) vom 22. Januar 2021 zur 17. AWW-Novelle wird insbesondere die Definition der kritischen Technologien als Umsetzung der Vorgaben aus der EU-Screening-VO in die Außenwirtschaftsverordnung (AWV) eingeführt.

Kritische Technologien

Die EU-Screening-VO benennt Technologien, Sektoren und wirtschaftliche Betätigungen nur schlagwortartig. Der Referentenentwurf des BMWi dagegen definiert – über die Vorgaben der EU-Screening-VO hinaus – insgesamt 16 neue Katalogatbestände, darunter moderne Schlüsseltechnologien (wie Künstliche Intelligenz, Robotik, Halbleiter, Cyber-Sicherheit, Quanten- und Nuklear-Technologie), versorgungsrelevante Schlüsselinfrastrukturen und bestimmte Güter mit doppeltem – also zivilem sowie militärischem – Verwendungszweck (sog. „Dual-Use-Güter“).



Bei Vorliegen eines Katalogtatbestands gibt es neben Meldepflichten auch Handlungsverbote bis zur Freigabe durch das BMWi bzw. einer Freigabefiktion: u. a. ein Vollzugsverbot der geplanten Transaktion und ein Verbot sicherheitsrelevante Informationen des Zielunternehmens offenzulegen – z. B. betreffend der Technologie. Der Verstoß gegen Handlungsverbote ist strafbewehrt.

Atypischer Kontrollerwerb und Hinzuerwerb

Die Schwellenwerte bei der sektorenübergreifenden Investitionsprüfung knüpfen an den Erwerb von Stimmrechten an der Zielgesellschaft an. Werden bei einem Erwerb unterhalb der Schwellen signifikante Einflussnahmemöglichkeiten vereinbart (z. B. durch Mehrheiten in Aufsichtsratsgremien, Veto- oder Informationsrechte), kann künftig ein atypischer Kontrollerwerb vorliegen, der das Prüfungsrecht des BMWi auslöst.

Zudem sieht der Referentenentwurf vor, dass künftig jeder Hinzuerwerb, mit dem eine relevante Schwelle überschritten wird, die Meldepflicht bzw. das Prüfungsrecht des BMWi hervorruft – auch wenn in der Vergangenheit eine Unbedenklichkeitsbescheinigung eingeholt worden ist.

Ausländische Investitionen in China: Erleichterung und Verschärfung zugleich

Öffnung des chinesischen Markts

Die Verordnung zur Umsetzung des Gesetzes über ausländische Investitionen („Durchführungsverordnung“) ist am 1. Januar 2020 in Kraft getreten. Sie spiegelt die Öffnungspolitik für den chinesischen Markt. Grundtenor ist die Gleichbehandlung von in- und ausländischen Unternehmen. Eine wesentliche Neuerung ist, dass ausländische Investitionen in China grundsätzlich nicht mehr genehmigungspflichtig sind. Ausge-

nommen sind wenige in einer „Negativliste“ erfasste Branchen. Auch die spezielle Gesellschaftsform von Equity oder Cooperative Joint Venture verabschiedet sich von der historischen Bühne. Ein gemeinsames Unternehmen von ausländischen und chinesischen Investoren hat laut Durchführungsverordnung nun die gleiche Gesellschaftsstruktur wie bei einer Investition von zwei chinesischen Partnern.

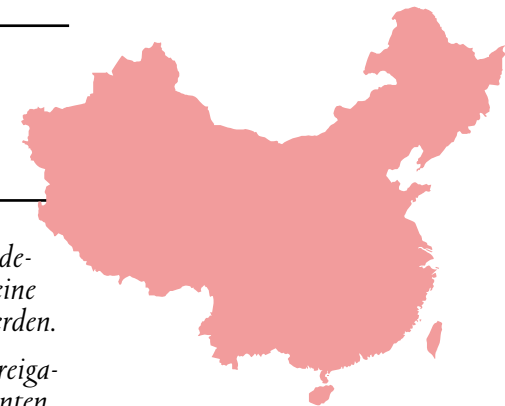
Verschärfung der Regelung zur Sicherheitsprüfung von ausländischen Investitionen

Ende 2020 sind die neuen „Measures for the Security Review of Foreign Investments“ in Kraft getreten. Als wesentliche Neuerung unterliegen Greenfield-Projekte ausländischer Investoren in sicherheitsrelevanten Bereichen einer Sicherheitsprüfung. Nach der alten Gesetzeslage war eine Sicherheitsprüfung lediglich bei M&A-Transaktionen erforderlich. Die Prüfung wird durch die „National Development and Reform Commission“ (NDRC) durchgeführt.

Ein Äquivalent der „Unbedenklichkeitsbescheinigung“ des BMWi existiert in China leider nicht. Zwecks Planungssicherheit ist es empfehlenswert, vorab mit dem ortsansässigen Büro der NDRC zu klären, ob das geplante Projekt nach der neuen Gesetzeslage als sicherheitsrelevant eingestuft werden kann.

Bitte beachten Sie

- Eine frühzeitige Klärung einer etwaigen Meldepflicht ist essenziell. In Zweifelsfällen sollte eine Unbedenklichkeitsbescheinigung beantragt werden.
- Es bestehen keine Vollzugshandlungen vor Freigabe und Geheimhaltung von sicherheitsrelevanten Informationen der Zielgesellschaft bei meldepflichtigen Erwerben.
- Eine frühzeitige Klärung mit NDRC muss für sicherheitsrelevante Projekte erfolgen.

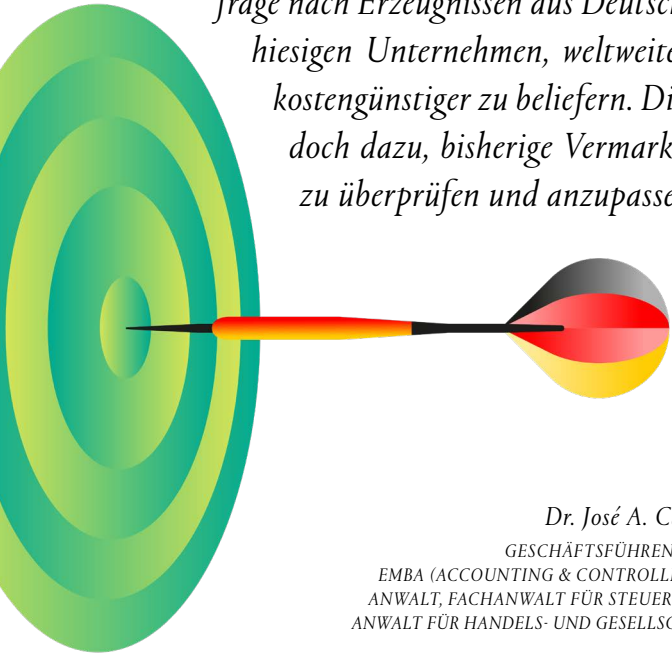


Internationalisierung „Made by Germany“

Strategien in Corona-Zeiten

Von Dr. José A. Campos Nave
Rödl & Partner Eschborn

Internationalisierung und Globalisierung – zwei Begriffe, die untrennbar mit dem Erfolg deutscher Unternehmen verbunden sind. Die weltweite Wertschätzung für Waren und Dienstleistungen „Made in Germany“ ist ungebrochen. Die weiterhin stetige Nachfrage nach Erzeugnissen aus Deutschland beflügelt den Drang der hiesigen Unternehmen, weltweite Kunden noch schneller und kostengünstiger zu beliefern. Die Corona-Pandemie zwingt jedoch dazu, bisherige Vermarktungs- bzw. Vertriebskonzepte zu überprüfen und anzupassen.



Dr. José A. Campos Nave

GESCHÄFTSFÜHRENDER PARTNER
EMBA (ACCOUNTING & CONTROLLING), RECHTS-
ANWALT, FACHANWALT FÜR STEUERRECHT, FACH-
ANWALT FÜR HANDELS- UND GESELLSCHAFTSRECHT

+49 6196 7611 4702
jose.campos-nave@roedl.com



Internationalisierung als Erfolgstreiber

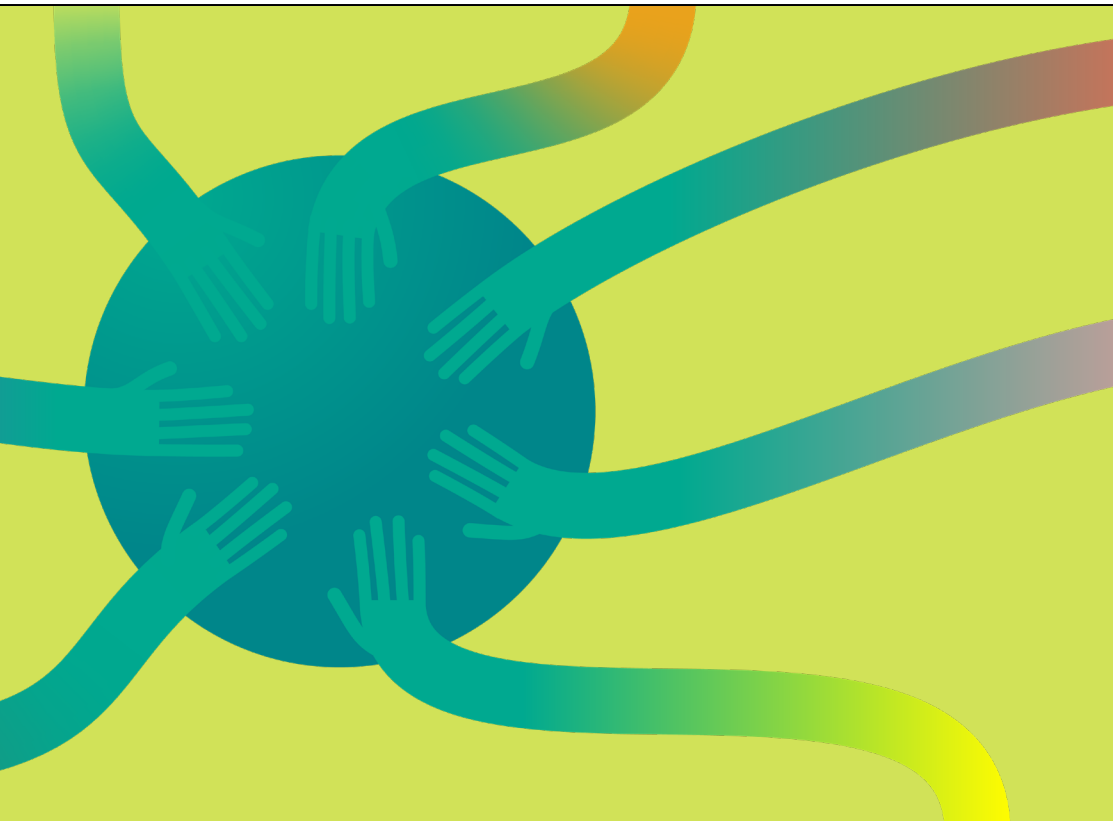
Ohne Zweifel sind Internationalisierung und Globalisierung aus dem Geschäftsmodell deutscher Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Die beiden Begriffe beschreiben nur verkürzend, aber dennoch prägnant, zwei wesentliche Wettbewerbsvorteile deutscher Produkte und Unternehmen.

Lange Zeit galt das strategische Interesse der Unternehmensführung der Zergliederung eines Produktes in seine Komponenten, um sie jeweils an dem dafür am besten geeigneten Standort produzieren zu lassen. Die Automobilherstellung in Mittelamerika, die Pharmaproduktion in Indien sowie die Textilfertigung in Bangladesch sind nur wenige Beispiele, wie weltumspannend gedacht werden muss. Sinnvollerweise sollte daher das faktische Wertsiegel „Made in Germany“ in „Made by Germany“ umbenannt werden. Die Fähigkeit, ein Produkt in seine einzelnen Bestandteile zerlegen zu können und sie deshalb an dem dafür kostengünstigsten Ort weltweit fertigen zu lassen, sollte mit den Vorteilen der lokalen Produktion kombiniert werden.

Anfälligkeit der Lieferketten

Im März 2020 erfuhr die internationale Expansion einen herben Dämpfer: Innerhalb weniger Tage wurden bewährte Lieferketten unterbrochen, Vorprodukte waren nicht mehr erhältlich und Fließbänder standen in den weltweiten Werkstätten still. Nicht nur deutsche Unternehmen mussten erfahren, dass die globale Auslagerung einzelner Produktionsschritte

und -komponenten höchst problematisch ist, wenn Länder ihre Grenzen plötzlich schließen oder die Produktion einstellen. Da der „Lockdown“ kein Land verschont, sind Alternativ-Lieferanten auf den Weltmärkten kaum verfügbar. Wie beruhigend wäre es gewesen, die begehrten Vorprodukte in ausreichendem Umfang in heimischen Lagern zu wissen, um die Waren in Deutschland erzeugen zu können. Eine schmerzliche Konfrontation mit der Abhängigkeit von weltweiten Lieferketten. Ohne funktionierende Organe wird der gesamte Kreislauf erhebliche Probleme bekommen – bis zum vollständigen Zusammenbruch.



Chancen durch Handelsabkommen

Der ungebremste Transport von Waren und Gütern wird nicht zuletzt durch die weltweiten (Frei-)Handelsabkommen gesichert. Sie vereinfachen bürokratische Abläufe und reduzieren oder beseitigen Zölle. Im Jahr 2020/2021 mussten Unternehmen jedoch die schmerzhafteste Erfahrung machen, dass Abkommen nicht per se unbeschränkt

gültig und schon gar nicht auf Ewigkeit angelegt sind. Es handelt sich schlicht um Verträge, die gekündigt werden können. Einzelne Kontraktpartner verfolgen vornehmlich ihre Nationalinteressen und können aus Opportunität eigene Handelsvereinbarungen mit anderen Staaten treffen. Ein aktuelles Beispiel war der Abschluss

des asiatischen Freihandelsabkommens Regional Comprehensive Economic Partnership (RECP) unter der Führung von China. Der Titel des Abkommens mag zunächst unspektakulär klingen, die Wirkung ist gleichwohl einschneidend, denn das Abkommen umfasst nicht weniger als ein Drittel des Welthandels.

Auch auf dem afrikanischen Kontinent trat am 1. Januar 2021 das Panafrikanische Freihandelsabkommen in Kraft (AfCFTA). So wächst z. B. auf der Arabischen Halbinsel das Bestreben nach steigender weltweiter Geltung. Freihandels- / Kooperationsabkommen und die Beherrschung von Spitzentechnologie zeigen die kommende Entwicklung. Eindrucksvoll belegt wird das u. a. durch das eigene Raumfahrtprogramm der Vereinigten Arabischen Emirate.

Beobachten ist gut, Gestalten ist besser

Die Politik wird sich auf neue Handelsblöcke und Abkommen einstellen und versuchen, eine gestaltende und nicht nur beobachtende Rolle einzunehmen. Durch den Abschluss eigener Abkommen insbesondere mit neuen Handelsverbänden wird die Grundlage für eine prosperierende Tätigkeit der heimischen Unternehmen gelegt. Gleichzeitig müssen

die Lieferketten überprüft und im Lichte der Erkenntnisse der Corona-Pandemie ggf. neu bewertet werden. Eine „Deglobalisierung“ scheint wenig aussichtsreich zu sein. Gleichwohl müssen fortgesetzte Globalisierungsstrategien ständigen Analysen unterzogen werden. Es gilt, frühzeitig Alternativen für den Fall eines Lieferstopps oder eines großflächigen Produktionsausfalls aufzubauen. Das kann wiederum mit einer zumindest temporär eigenen Lagerhaltung in Deutschland oder im grenznahen EU-Ausland einhergehen. Die Vorteile der Internationalisierung überwiegen jedoch nach wie vor die Nachteile. Die Unternehmen dürfen ihre aktive Rolle und Verantwortung auf keinen Fall auf die leichte Schulter nehmen. Chancen bieten sich jeden Tag und müssen genutzt werden. Zum weltweiten Wohl aller Beteiligten.

Globalisierung und eine neue Arbeitswelt

Das (internationale) Homeoffice im Fokus der Steuerbehörden

Von Diana Fischer, Stephan Kosa, Erich von Tüllenburg, Petra Lenck, Marcus Schmidbauer und Christopher Meier
Rödl & Partner Stuttgart, Zürich, Wien, Mailand, Paris, New York

Einer der großen Trends unserer Zeit, der durch die Corona-Krise weiter beschleunigt wurde, ist das Arbeiten aus dem Homeoffice. Im internationalen Kontext führt das zu der Fragestellung, ob allein durch das Arbeiten aus dem Homeoffice heraus eine Betriebsstätte in dem jeweiligem Land begründet werden kann. Das wird durch die verschiedenen Länder sehr unterschiedlich beurteilt, was zu Besteuerungsrisiken führt. Eine frühzeitige Abklärung ist deshalb anzuraten.

22. FORUM GLOBAL

22. Juni bis 1. Juli 2021

Mehr zum Thema „Neue Arbeitswelt“

Vortrag am 29. Juni 2021, um 11:15 Uhr:

„Internationale Mitarbeiterereinsätze, Covid-19 und Mobiles Arbeiten in der Zukunft – (Un)lösbare Konstellationen in der Besteuerung“

Gerade international tätige Unternehmen stellen weltweit hoch spezialisierte Mitarbeiter ein, die sie schon aufgrund von großen räumlichen Entfernungen ausschließlich im Homeoffice arbeiten lassen. Der aktuelle OECD-Musterkommentar sieht bereits dann ein Betriebsstätten-Risiko, wenn ein Arbeitnehmer aufgrund von Weisungen des Unternehmens das Homeoffice regelmäßig nutzt oder kein Büro zur Verfügung gestellt bekommt, obwohl es notwendig wäre und dort nicht nur Hilfs- und Nebentätigkeiten ausgeübt werden. Es gibt aber unterschiedliche nationale Herangehensweisen.

Länderauswahl

Nach deutscher Sichtweise ist die auf Dauer angelegte Nutzung einer festen Geschäftseinrichtung und v. a. die Verfügungsmacht darüber entscheidend, ob eine Betriebsstätte im Ausland begründet wird. Dabei lehnt die deutsche Finanzverwaltung insbesondere bei einem Arbeitszimmer in der privaten Wohnung des Arbeitnehmers die Verfügungsmacht des Unternehmens ab und geht in solchen Fällen nicht davon aus, dass eine Betriebsstätte begründet wird.

Auch wenn die Schweiz an die gleichen Kriterien anknüpft, kann sich ein



Homeoffice bereits dann als Betriebsstätte qualifizieren, wenn dem Mitarbeiter (unerheblich, aus welchen Gründen) kein Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt wird.

Die österreichischen Finanzbehörden vertreten seit einigen Jahren die Auffassung, dass bereits die Nutzung von vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellten Arbeitsmitteln (z. B. Laptop, Mobiltelefon) im Wohnungsverband eines Mitarbeiters zur Begründung einer DBA-Betriebsstätte führen kann. Darüber hinaus kann auch die Intensität der Nutzung des Homeoffice und die Geltendmachung von Werbungskosten durch den Arbeitnehmer im Zusammenhang mit dem Homeoffice für die Beurteilung eine Rolle spielen.

Auch in Italien führt eine kontinuierliche und regelmäßige Tätigkeit im Homeoffice, die keine Hilfstätigkeit darstellt, zu einem Betriebsstätten-Risiko, wenn ein Rückgriff auf ein Büro notwendig wäre und das ausländische Unternehmen sich nicht um die Beschaffung eigener Räumlichkeiten kümmert.

Die französische Sichtweise ist hingegen der deutschen sehr ähnlich, sodass bei einem Arbeitszimmer das Betriebsstätten-Risiko gering sein dürfte.

Nach US-Recht genügt ein US-Geschäftsbetrieb – im Zweifel auch nur im Homeoffice –, um in den USA beschränkt steuerpflichtig zu werden, sowohl auf Länder- wie auch auf Bundesstaatenebene.

Folgen der unterschiedlichen Auslegungen

Soweit der ausländische Staat die Auffassung vertritt, dass mit dem Homeoffice eine Betriebsstätte begründet wird, bestünde in Deutschland ein echtes Doppelbesteuerungsrisiko. Es könnte bspw. durch ein Verständigungsverfahren gelöst werden, kostet jedoch Geld und Ressourcen.

Fast noch schwerer wiegt aber der erhebliche administrative Aufwand, z. B. die zu erstellende Betriebs-

stätten-Gewinnermittlung, Dokumentationspflichten, aber auch die Abgabe von Ertragssteuererklärungen. Ebenso muss die Umsatzsteuer betrachtet werden, da einige Länder (z. B. Italien) bei einer ertragsteuerlichen Betriebsstätte von einer umsatzsteuerlichen Betriebsstätte ausgehen.

Darüber hinaus führt das Nichterkennen einer solchen ausländischen Betriebsstätte zu Tax Compliance-Verstößen, die ebenfalls strafrechtliche Folgen nach sich ziehen können.



Diana Fischer
STEUERBERATERIN,
DIPL.-FINANZWIRTIN (FH)

+49 711 7819 144 93
diana.fischer@roedl.com



Fazit und Empfehlung

Die Länderbeispiele zeigen, dass ein starker Trend hin zu einer Betriebsstätte bei Homeoffice zu beobachten ist. Auch wenn in der Vergangenheit solche Betriebsstätten in der Praxis nur selten aufgegriffen wurden, zeichnet sich schon heute ab, dass sich die Finanzverwaltungen mit dem Thema Homeoffice beschäftigen. Eine frühzeitige Prüfung solcher Sachverhalte hilft Betriebsstätten-Risiken frühzeitig zu erkennen, zu gestalten und ggf. zu vermeiden.

Rechtsformneutrale Besteuerung

Optionsmodell versus U.S.-Check-the-Box-Wahlrecht

Von Dr. Dagmar Möller-Gosoge, Dr. Susann Sturm, Janine Kickler-Kreuz und Viktoria Feller
Rödl & Partner München, Köln und Nürnberg

Am 24. März 2021 wurde im Bundeskabinett der Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Körperschaftsteuerrechts (KöMoG) veröffentlicht. Kern ist ein Optionsmodell zur Körperschaftsteuer für Personenhandelsgesellschaften und Partnerschaftsgesellschaften. Ein ähnliches Modell (sog. „Check-the-Box-Wahlrecht“) existiert in den USA schon seit vielen Jahren. Alleine oder im Zusammenspiel bieten beide Modelle insbesondere bei grenzüberschreitenden Beteiligungsstrukturen Steuervorteile.



Dr. Dagmar Möller-Gosoge
DIPLOM-KAUFFRAU,
STEUERBERATERIN,
US DESK IN GERMANY
+49 89 9287 805 51
dagmar.moeller-gosoge@roedel.com



Deutschland: Optionsmodell

Das Optionsmodell soll in §1a KStG-E geregelt werden und Personenhandelsgesellschaften und Partnerschaftsgesellschaften die Möglichkeit bieten, auf Antrag zur Körperschaftsteuer zu optieren. Explizit ausgeschlossen von der Option sind Investmentfonds sowie bestimmte ausländische Gesellschaften. Die Ausübung der Option gilt gem. §1 Abs. 2 KStG-E als Formwechsel i. S. d. Umwandlungssteuergesetzes und ist grundsätzlich steuerneutral möglich. Infolge der Ausübung der Option werden die optierende Gesellschaft und ihre Gesellschafter ertragsteuerlich wie eine Kapitalgesellschaft und deren Anteilseigner behandelt. Eine Mindestbindung an die Option sieht der aktuelle Gesetzesentwurf nicht vor. Die in §1 Abs. 4 KStG-E vorgesehene Rückoption gilt bei Ausübung ebenfalls als Formwechsel i. S. d. UmwStG, sodass die siebenjährige Sperrfrist zu beachten ist.

USA: Check-the-Box-Wahlrecht

In den USA wird bereits seit 1997 auf Bundesebene bestimmten inländischen und ausländischen Rechtsformen mittels Check-the-Box-Regulations das Wahlrecht eingeräumt, die steuerliche Einordnung als Personen- oder Kapitalgesellschaft abweichend von den Einordnungsgrundregeln (Default Rules) zu ändern. Dieses sog. „CTB-Wahlrecht“ wird mittels Formular 8832 ausgeübt und kann im Vergleich zum geplanten deutschen Modell auch rückwirkend (bis zu 75 Tage) gewählt werden. Anschließend ist die Gesellschaft für fünf Jahre daran gebunden. Die Ausübung des Wahlrechts führt z. B. bei Optierung zur Kapitalgesellschaft dazu, dass die Gesellschaft liquidiert wird und die Vermögensgegenstände in eine „neue“ Gesellschaft eingebracht werden. Der Vorgang ist grundsätzlich steuerneutral möglich. Vorsicht ist jedoch bei Umstrukturierungen in einer bereits bestehenden Struktur geboten, soweit bereits U.S.-Vermögen gehalten wird.

Vorteile

entsprechende Optierung kann ggfs. die laufende Gesamtsteuerbelastung auf Ebene der Gesellschaft / Gesellschafter reduziert werden.

Steuerliche Belastung im Vergleich

eine deutsche GmbH & Co. KG eine natürliche Person in Deutschland beteiligt ist. In dem Fall kommt es zu einer Belastung von rund 40 Prozent (U.S.-Einkommensteuerniveau). Durch Ausübung des CTB-Wahlrechts für die LP (Fall 2) kann die Gesamtbelastung bereits reduziert werden. Wird das CTB-Wahlrecht dagegen für die GmbH & Co. KG ausgeübt (Fall 3), verringert sich die Steuerbelastung weiter auf bis zu rund 30 Prozent (U.S.-Körperschaftsteuerniveau). Zudem kann im Vergleich zu Fall 1 durch das CTB-Wahlrecht die U.S.-Nachlasssteuer in Fall 2 und 3 vermieden werden. Tritt in den USA an die Stelle der LP eine Kapitalgesellschaft (Corp, Fall 4), kann im Vergleich zu Fall 1 zwar die Belastung auf Ebene der Gesellschaft in den USA verringert werden; die Gesamtbelastung fällt jedoch aufgrund der steuerlich transparenten GmbH & Co. KG höher aus als in Fall 2.

Sofern die Ausschüttungen der Corp auf Ebene der GmbH & Co. KG investiert und nicht an den Gesellschafter ausgekehrt werden sollen, kann es sich empfehlen, für die GmbH & Co. KG einen Antrag zur Körperschaftbesteuerung zu stellen und das CTB-Wahlrecht auszuüben (Fall 5). Dadurch kann die Gesamtsteuerbelastung auf unter 30 Prozent reduziert werden (U.S.-Körperschaftsteuerniveau).

Das vorgeschlagene Optionsmodell beseitigt künftig Besteuerungsunterschiede zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften in Deutschland. Einzelne oder mit dem CTB-Wahlrecht bietet es Gestaltungsmöglichkeiten für grenzüberschreitende Beteiligungsstrukturen mit U.S.-Bezug. Durch eine

Die nebenstehende Tabelle veranschaulicht ausgewählte Gestaltungsmöglichkeiten, die sich im grenzüberschreitenden Fall (Outbound) durch das CTB-Wahlrecht in den USA und das Optionsmodell in Deutschland ergeben (würden). Im Ausgangsfall (Fall 1) betrachten wir eine U.S.-Personengesellschaft (LP), an der über

Variante	1	2	3	4	5
	Ausgangsstruktur mit LP in USA	Check-the-Box in USA für LP	Check-the-Box in USA für KG	Abwandlung mit Corp in USA	Option in DE / USA für KG
Steuerliche Einordnung deutsche Gesellschaft (KG)					
in DE			transparent	transparent	intransparent
in USA	transparent	transparent	intransparent	transparent	intransparent
Steuerliche Einordnung U.S.-Gesellschaft (LP/Corp)					
in DE		transparent		intransparent	intransparent
in USA	transparent	intransparent	transparent	intransparent	intransparent

Grenzüberschreitende Beteiligungsstrukturen mit U.S.-Bezug sollten auf eine potenzielle steuerliche Vorteilhaftigkeit bei Inanspruchnahme der Optionsmöglichkeiten überprüft werden.

Mehr zum Thema „USA“

22. FORUM GLOBAL

22. Juni bis 1. Juli 2021

Vortrag am 22. Juni 2021, um 16:30 Uhr:

„Reboot USA: Steuerliche und rechtliche Entwicklungen post US-Wahl und Covid-19 – Was bleibt, was kommt?“

Die richtige Mischung

Hybride Modelle bieten den passenden Mix im Business Process Outsourcing

Von Renata Kabas-Komorniczak und Ulrich Schäfer
Rödl & Partner Warschau und Nürnberg

Den Begriff „Shared Services Center“ hat man in der Vergangenheit eher mit internationalen Konzernen in Verbindung gebracht. Mittlerweile bündeln jedoch auch mittelständische Unternehmen ihre Dienstleistungen an einer zentralen Stelle, um u.a. Transparenz zu schaffen, Kosten zu senken, Synergieeffekte zu nutzen und Prozesse zu standardisieren, zu digitalisieren sowie zu automatisieren. Ist das für mittelständische Unternehmen der richtige Weg und welche Rolle spielen Fachkräfte?



Renata Kabas-Komorniczak
GESCHÄFTSFÜHRENDE PARTNERIN
CERTIFIED TAX CONSULTANT (POLEN)

+48 22 2440 046
renata.kabas-komorniczak@roedl.com

Zentrale Service-Einheiten, Shared Services Center, regionale Cluster – all diese Begriffe spielen in der Organisationsentwicklung eine wichtige Rolle und sind mittlerweile auch im Mittelstand angekommen. Dabei war es in der Vergangenheit immer von Bedeutung, ob bei mittelständischen Unternehmen sowie bei den großen internationalen Familienunternehmen überhaupt eine kritische Masse an Transaktionen vorliegt, um solche Konzepte ökonomisch umsetzen zu können. Denn Haupttreiber der Reorganisationen waren regelmäßig die erwarteten Kostensynergien. Rückblickend ist tatsächlich ein gewisser Trend festzustellen, der zu besonders knapp berechneten Konzepten geführt hat, die retrospektiv keine Kostenvorteile gegenüber dezentralen Strukturen erreicht haben.

22. FORUM GLOBAL

22. Juni bis 1. Juli 2021

Vorträge zum Thema „Outsourcing“

- Status der steuerrechtlichen Regelungen zur digitalen Rechnungsstellung in der EU und in ausgesuchten Ländern (China, Kasachstan, Russland)
- Effiziente Beratung Internationaler Family Offices
- Globale Outsourcing-Trends und Shared Services Center nach der Pandemie – „Change or Die“
- Standard Audit Files for Taxes (SAFT) als obligatorisches Digital-Reporting-Tool zu den Finanzämtern in europäischen Ländern





Zentralisierung versus Lokalisierung

Dennoch lässt sich beobachten, dass der Trend anhält, denn immer größere Mengen an Daten werden mehr und mehr digital verarbeitet, was wiederum den Gedanken an möglichst zentrale Strukturen nahelegt. Dem entgegen arbeiten die Gesetzgebungen einzelner Länder. Selbst innerhalb der EU ist kein auch nur annähernd einheitlicher oder ähnlicher Prozess in der Finanzverwaltung abzusehen. Eher das Gegenteil ist der Fall: Selbst EU-weit abgestimmte Konzepte, wie die durch [DAC6](#) eingeführte Berichtspflicht von grenzüberschreitenden Steuergestaltungen oder potenziellen Gestaltungen, sind in den Ländern so individuell geregelt und ausgestaltet, dass prozessual und systemseitig für jeden Buchungskreis in jedem Land eigene Konzepte und Regeln erarbeitet werden müssten, wenn man etwas automatisieren möchte (z. B. in Form eines systemgestützten [Tax Compliance Management-Systems](#)). Von der konkreten Umsetzung in den jeweiligen

Landessprachen einmal ganz zu schweigen. Mühsam aufgebaute Prozesse werden so schnell wieder durch lokale und manuelle Bypässe ergänzt und dadurch undurchsichtig bzw. kompliziert.

Ein weiterer Hemmschuh für die Bündelung administrativer Prozesse an einem Ort sind außerdem technische Individualisierungen der Steuerberichterstattung. In einigen Ländern der EU laufen z.B. bereits sämtliche Ein- und Ausgangsrechnungen über zentrale Behördensysteme. Diese Plattformen, die Umsatzsteuerbeträge exakt zuordnen sollen und somit Betrug vorbeugen oder aufdecken können, schaffen enormen Schnittstellenaufwand, weil sie nicht nur einmalig eingerichtet, sondern auch regelmäßig gepflegt werden müssen. Die Einführung solcher Systeme, wie in [Italien](#), hat sogar zu einer Rückführung von Prozessen in das Land geführt. Selbst die großen, internationalen ERP-Systeme bieten in ihren Länderversionen oft keine funktionsfähigen Module an, die die Themen für alle Länder abdecken. Am Ende muss nicht nur einmalig, sondern laufend Know-how lokal eingekauft werden. Und das ganz unabhängig von den Fragen wo, wie und von wem ein bestimmter Buchungskreis grundsätzlich betreut wird.

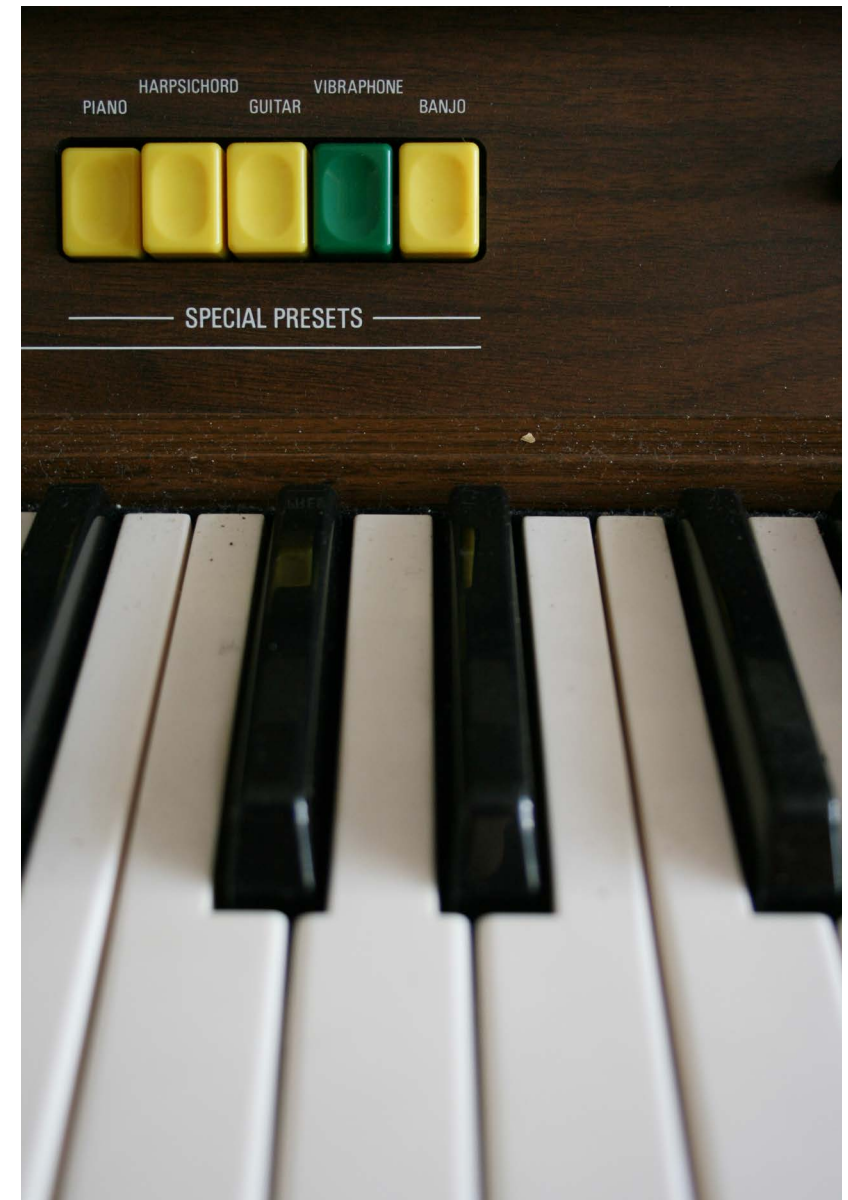
Das alles sind klassische Aufgaben für Steuerberater, für die es alsdann eine Herausforderung ist, rechtliche Anforderungen in technische Informationen zu übersetzen, um bspw. den SAP FI-Berater in Deutschland dazu zu befähigen, entsprechende Einstellungen vorzunehmen. Erfolgreich sind solche Konstellationen i. d. R. dann, wenn auf lokales ERP-Know-how zurückgegriffen wird. Denn es muss meist nicht nur eine Sprache übersetzt, sondern auch ein zwischen Steuerberater und IT-Berater abweichender Wissenshorizont überwunden werden.

Aber nicht nur die technischen Aspekte zeigen die Grenzen von rentablen Shared Services für mittelständische Unternehmen auf. Alleine die unterschiedlichen Regelungen und Auslegungen bestimmter Transaktionen innerhalb der Mehrwertsteuersystemrichtlinie erlauben häufig keine länderübergreifende einheitliche Betreuung. Oft wird sich damit beholfen, dass innerhalb eines

Shared Services Centers besonders qualifizierte (und teure) Teams aufgebaut werden, die sich daraufhin mit solchen Spezialfällen beschäftigen. Wie einzelne komplexe Transaktionen dann aber im Topf des Teams landen, wie sie schon vorher entdeckt und umgeleitet werden können, ist eine Kunst für sich und scheitert häufig an der fehlenden Menge und damit Auslastung. Gleichzeitig sind es aber genau diese Transaktionen, die häufig das größte Steuerrisiko darstellen und in einer Risiko-Matrix eines Tax Compliance Management-Systems in der Priorität ganz oben stehen.

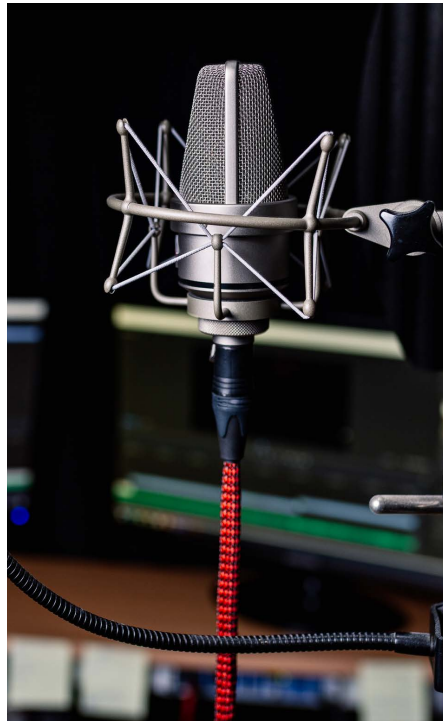
Die Lösung: „Hybride Modelle“

Hybride Modelle können Abhilfe schaffen: mit der richtigen Mischung aus „zentral“ und „lokal“. Im Cloud-Zeitalter und erst recht in der Zeit der Pandemie spielt die Kompetenz eine wesentlich wichtigere Rolle als der Ort. Und so lassen sich Prozesse nicht nur auf verschiedene Orte aufteilen, sondern auch auf mehrere Mitarbeiter und sogar über die Unternehmensgrenzen hinweg auf unterschiedliche Unternehmen – z. B. mit Business Process Outsourcing-Modellen. Diese Modelle, die früher meist aus Kostengesichtspunkten entwickelt wurden (Fokus auf Kernkompetenzen, Economies of Scale, etc.) puffern heute ein ganz anderes Problem ab: die Verfügbarkeit von Fachpersonal im Bereich Buchhaltung, Finanzen, Steuern und Controlling. Vielen Unternehmen bleibt oftmals nichts anderes übrig, als die Organisation hin zu solchen Modellen zu entwickeln, da selbst in klassischen Shared Services-Standorten wie Rumänien, Polen oder Indien die verfügbaren Fachkräfte weniger werden und die Kosten laufend steigen.



Der Mensch als strategischer ‚Faktor‘

Das Humankapital, v. a. hochqualifizierte Mitarbeiter mit entsprechendem Fachwissen und Know-how, ist der wichtigste Input für Unternehmen. Die Qualität des Humankapitals ist entscheidend für jedes Geschäft, wobei hochqualifizierte und erfahrene Fachkräfte einen definitiven Wettbewerbsvorteil darstellen können. Aus dem Grund konzentrieren sich die Unternehmen auf die Mitarbeiterbindung und -entwicklung. Kostenerwägungen fallen in den entwickelten Märkten der europäischen Regionen wie Großbritannien, Deutschland und Frankreich aufgrund der hohen Lohnkosten noch stärker ins Gewicht. Die Unternehmen sind auf die kontinuierliche Beschäftigung von qualifizierten Mitarbeitern angewiesen; eine hohe Personalfluktuation kann sich nachteilig auf das Geschäft auswirken. Das betrachtet man als hohe Wechselkosten. Dabei werden Mitarbeiter als Lieferanten von Fachwissen angesehen werden.



In entwickelten Ländern wie den USA und Kanada, in denen es ein großes Angebot an qualifizierten Arbeitskräften gibt, haben Mitarbeiter weniger Verhandlungsspielraum. Allerdings ist die Entbehrlichkeit von Arbeitgebern für Fachkräfte hoch, da sie die Möglichkeit haben, jederzeit zu anderen konkurrierenden oder nicht-auslagernden Unternehmen zu wechseln. Das können sie weitgehend uneingeschränkt tun. In Entwicklungsländern, wo das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften unzureichend sein kann, ist die Anbietermacht höher, wird aber durch eine geringere Personalfluktuation abgemildert. Eine Vorwärtsintegration von Mitarbeitern ist auch möglich, da Personen mit hohem Fachwissen und Erfahrung als unabhängige Freiberufler arbeiten können, obwohl sie wahrscheinlich nicht in der Lage sind, das Ausmaß an ausgelagerter Arbeit zu leisten, das große Unternehmen benötigen.

Auch in absehbarer Zeit wird der Buchhalter immer ein Mensch sein. Er ist nicht mehr die Person, die Dokumente übersetzt, in Ordner einheftet, Daten in Buchungssysteme einträgt und Steuererklärungen ausfüllt. Er wird jetzt durch IT, IT-Tools und Automatisierung („Robotic Process Automation“, kurz: RPA) unterstützt. Accounting ist ein interdisziplinäres Gebiet mit hoher Dynamik. Und nicht nur das, es zählt Teamarbeit. Während immer mehr wiederholbare, standardisierte und einfache Vorgänge automatisiert und bis zu einem gewissen Grad analysierbar werden, muss man sich vor Augen halten, dass es der Mensch ist, der entwirft, aktualisiert, einstellt und Änderungen vornimmt, wo sie erforderlich sind. Die Verantwortung für Entscheidungen trifft der Mensch. Der Buchhalter ist ein Vermittler zwischen dem Gewerbetreibenden, der eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt, und den Institutionen des Staates. Er ist ein Berater des Unternehmers, dem er mitteilt, was er zu tun verpflichtet ist und was er nutzen kann. Der Buchhalter wird sich stets im Dickicht der komplizierter werdenden steuerlichen Vorschriften auskennen. Denn sie sind nicht nur mehrdeutig und unpräzise, sondern ändern sich auch so häufig, dass die Anbieter von vorgefertigten IT-Lösungen nicht in der Lage sind, zeitnah darauf zu reagieren. Der Buchhalter kennt sich nicht nur mit Finanzen aus, er kann wirtschaftliche Phänomene, Dokumente und Daten richtig interpretieren. Er lernt aus ihnen, schafft Visionen und sieht die Konsequenzen. Er ist als Fachkraft unersetzlich; viele seiner Handlungen werden auch in der Zukunft nicht von einer Maschine übernommen werden können.

Individuelle Geschäftsmodelle brauchen individuell zugeschnittene Prozesse. Neben dem Volumen ist es zudem immer eine Frage der Komplexität und des Risikos, wo man auf hohe Kompetenz (zu höheren Kosten) oder geringere Qualifikation (zu geringeren Kosten) setzen kann. Nach dieser Beurteilung richtet sich die Frage nach Zentralisierung oder Lokalisierung. Die in großen Konzernen gängige Praxis, eine zentrale Einheit „Shared Services Center“ zu nennen, die aber ausschließlich Stammdaten verwaltet, während die eigentliche (fachliche) Arbeit weiterhin in den Ländern erledigt wird (in sog. „Centers of Excellence“) bringt auch einem großen und internationalen Mittelständler nichts. Denn er hat oft nur ein „low risk distributor“-Modell in den einzelnen Ländern in Form von kleinen Vertriebstochtergesellschaften oder sogar nur unselbständigen Niederlassungen. Genaues Analysieren und mit dem richtigen Partner die passenden Modelle zu entwickeln kann davor schützen, falsche Annahmen bei den Kostensynergien zu treffen. Von „Copy & Paste“ ist dem Mittelstand definitiv abzuraten.

Alles auf einen Blick

Globale Vertriebssteuerung mittels CRM

Von Dorota Heinz
Rödl & Partner Bamberg

Häufig werden Produktivität und Qualität der Vertriebssteuerung in Unternehmen durch eine heterogene Anwendungslandschaft stark beeinträchtigt. Insbesondere Unternehmen mit globaler Ausrichtung haben Schwierigkeiten, alle nationalen und internationalen Vertriebsprozesse sowie deren Key Performance Indicators (KPIs) auf gleicher Basis zu erfassen und zu bewerten, sodass eine effiziente Auswertung und eine effektive Steuerung des Vertriebs unmöglich ist. Mit einem globalen CRM-System können Marketing-, Vertriebs-, und Kundenserviceprozesse länderübergreifend konsolidiert werden.

Die Prozesse in Unternehmen laufen oft nicht effizient ab, sondern werden durch eine unübersichtliche Datenflut beeinträchtigt. Das bedeutet, dass viele vertriebsbezogene Daten unstrukturiert in verschiedenen Systemen und Tools gespeichert werden. Das führt zu Herausforderungen: So sind die Verkaufsprozesse in vielen Fällen nicht zusammenhängend und weitgehend individuell. Darüber hinaus können die Qualitätsansprüche und die Bedeutung der Daten selbst zwischen den Standorten unterschiedlich sein. Ein dezentrales Prozessmanagement kann weitere Schwierigkeiten verursachen, z. B. Kommunikationsbrüche in der Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen oder bei der Erstellung globaler Vertriebspipelines.



Anforderungen an globale CRM-Systeme

Die unmittelbaren Anforderungen bestehen darin, den globalen Verkaufsprozess so zu definieren, dass er für alle vertriebsbezogenen Einheiten eine Allgemeingültigkeit besitzt. Das bedeutet, dass das Verständnis von Prozessschritten wie Lead-, Opportunity-, Angebotsmanagement oder Customer Service für alle Stakeholder identisch sein muss. Der globale Verkaufsprozess bringt die Notwendigkeit marktspezifischer Anpassungen an die lokalen Anforderungen mit sich, ohne jedoch den Prozess selbst zu verändern. Die Daten, die die Prozesse steuern, müssen ebenfalls strukturiert und klar definiert werden, um die relevanten Informationen in einer globalen Ansicht darzustellen und die vom Unternehmen definierten KPIs zu adressieren.

Die Implementierung

Für den Projekterfolg und das Erreichen einer optimierten globalen Lösung ist es nicht nur wichtig, das richtige CRM-System zu identifizieren, sondern v. a. die relevanten Geschäftsprozesse sowie ihre Unterschiede und Abhängigkeiten zu verstehen.

Bevor der Schritt zur Prozessoptimierung und damit die Implementierung eines globalen CRM-Systems unternommen werden kann, muss ein detaillierter Einblick in die Ausführung der vorhandenen CRM-Prozesse an den relevanten Standorten gegeben werden. Daher ist eine gründliche

Analyse der Verkaufsprozesse an den Vertriebsstandorten obligatorisch. Anschließend werden die für den Vertriebsprozess relevanten Daten analysiert und harmonisiert, um die Konsolidierung des Datenbestands zu ermöglichen. So müssen bspw. Auswahlfelder, die global ausgewertet werden, identisch befüllt sein. Auf der Grundlage werden die Gemeinsamkeiten und Differenzen der einzelnen Sales-Prozesse und deren Datenmodell ermittelt und so der künftige gemeinsame Core-Prozess sowie die lokalen Sub-Prozesse definiert.

Für den Erfolg internationaler Implementierungsprojekte darf neben den rechtlichen Anforderungen auch der menschliche Aspekt nicht in den Hintergrund geraten: Insbesondere interkulturelle Unterschiede, eine mögliche Sprachbarriere oder auch Zeitverschiebung müssen in der Planung, Organisation und in der Gesprächsführung berücksichtigt werden. Sowohl in nationalen als auch in internationalen Projekten sorgt daher der Change Manager dafür, dass die beteiligten Menschen begleitet werden.

KPIs in Echtzeit

Durch die Verfügbarkeit aller globalen Daten in einer Anwendung können sämtliche Auswertungen sowohl lokal als auch global ausgeführt werden. Dem Management stehen alle Vertriebsdaten und KPIs in Echtzeit sofort zur Verfügung. Entscheidungen können auf dieser Basis tagessaktuell getroffen werden.

Jeder Vertriebsmitarbeiter kann – mit entsprechenden Rechten – weltweit Informationen über einen Kunden und dessen Geschäftsvorfälle einsehen und somit effizienter mit den Kollegen zusammenarbeiten.



Fazit

Für die Optimierung der globalen Vertriebssteuerung ist ein einheitliches CRM-System unerlässlich. Durch eine fachgerechte Umstellung lassen sich Sub-Systeme ablösen und eine länderübergreifend einheitliche, übersichtliche Darstellung von Informationen generieren, sodass Auswertungen lokal und global auf Grundlage derselben Datenbasis durchgeführt werden können. Mithilfe der intuitiv bedienbaren Oberfläche lassen sich einerseits die Kundenbeziehungen verbessern, indem Mitarbeiter sich innerhalb kürzester Zeit ein Gesamtbild über alle verfügbaren Informationen machen können. Andererseits hat die Unternehmensführung alle wichtigen KPIs übersichtlich vorliegen, sodass sich auch die globale Steuerung des Unternehmens mittels eines CRM-Systems produktiver und effizienter durchführen und der Umsatz maximieren lässt.

Dorota Heinz
LEITUNG FACHBEREICH CRM

+49 731 725 573 35
dorota.heinz@roedl-consulting.com

Public versus Private Cloud

Ein Blick hinter die Kulissen unterschiedlicher IT-Konzepte

*Von Roland Leick und Markus Merk
Rödl & Partner Mettlach und Stuttgart*

Wer aktuell über die Nutzung von IT-Ressourcen außerhalb der eigenen Server-Welten nachdenkt, beschäftigt sich zwangsläufig mit dem Begriff Cloud und setzt sich mit den unterschiedlichen Konzepten auseinander. Gerade in international tätigen Unternehmen spielt die Cloud-Nutzung eine immer größer werdende Rolle.

Wo aber liegen eigentlich die Unterschiede zwischen einer Public und einer Private Cloud? Und welches Modell ist für mein Unternehmen besser geeignet?

Transparente Kosten, Skalierbarkeit sowie das Auslagern von IT- und Security-Aufgaben sind nur einige Gründe, warum Unternehmen ihre IT-Systeme mehr und mehr in einer Cloud betreiben. Abhängig von den IT-Anforderungen des Unternehmens kommen verschiedene Betriebsmodelle in Frage. Hochstandardisierte Software-Lösungen in Public Clouds konkurrieren dabei mit individuellen standardisierten Private Cloud-Lösungen. Doch auch die Kombination beider Betriebsmodelle – eine hybride Cloud – ist möglich. Kernaspekte des Systembetriebs, wie Sicherheit, Verfügbarkeit und Flexibilität, werden von allen Betriebsmodellen gleichermaßen geboten. Wie kann man also für das eigene Unternehmen die richtige Wahl bei der Ausrichtung der IT-Infrastruktur treffen? Bedeutet ein Internationaler Ge-

schäftsbereich auch gleichzeitig das Auslagern in die internationale Public Cloud? Im Nachfolgenden sollen Vor- und Nachteile der einzelnen Betriebsmodelle aufgezeigt werden und somit eine Entscheidungshilfe für strategische Cloud-Entscheidungen geboten werden.



Public oder Private Cloud

Die Wahl des passenden Cloud-Modells sollte idealerweise an vorher definierten Anforderungen und Kriterien ausgerichtet sein.

Public Cloud-Lösungen setzen im Schwerpunkt auf bereits vorinvestierte und vorgefertigte Infrastrukturen in großen und übergreifend genutzten Rechenzentren, die dem Kunden sehr flexibel und auch zuverlässig zur Verfügung gestellt werden. Der große Vorteil liegt in der einfachen sowie leichten Bereitstellung und Implementierung von IT-Leistungen. Self-Service-Portale ermöglichen den vergleichs-

weise einfachen Einstieg in die Public Cloud-Welt; die Einstiegshürde ist entsprechend niedrig. Dem gegenüber steht die teilweise eingeschränkte Anpassungsmöglichkeit der dortigen Infrastrukturen. Die Services sind hochstandardisiert und nicht bzw. nur geringfügig an die unternehmenseigenen Anforderungen anpassbar. Dadurch bietet der Public Cloud-Provider aber hohe Security-Standards und setzt sie erfahrungsgemäß weitgehend stringent um. Auf der anderen Seite hat der Kunde keinen Zugriff auf die physischen Server; man bewegt sich nur auf einer virtuellen Ebene, die sich mehrere Kunden teilen.

Die Private Cloud lässt mehr Eingriff durch den Nutzer zu: Kunden haben ebenfalls ein hohes Maß an Kontrolle und Sicherheit, jedoch bieten sie im Gegensatz zu den Public Clouds Zugriffe auf Zwischenschichten der physischen und virtuellen Infrastruktur und somit mehr Individualität.

Die wahren Vorteile der Private Cloud liegen in der Anpassungsfähigkeit. Die jeweilige Organisation kann ihre Cloud-Umgebung individuell konfigurieren, um bestimmte Geschäftsanforderungen erfüllen zu können. Rechner-, Speicher- und Netzwerkkapazitäten werden den Kundenbedürfnissen angepasst und sind nicht den Einschränkungen der Public Cloud unterworfen. Gleichzeitig bietet die Private Cloud

eine gesonderte Kontrolle und Sicherheit, da diese Form des Cloud Computings nicht mit anderen Usern geteilt wird. Private Clouds werden daher häufig von mittelgroßen bis großen Organisationen mit geschäftskritischen Prozessen genutzt, denen ohne die Anpassungsfähigkeit und Schnittstellenflexibilität kein Nutzen entstünde.

Fazit

Public vs. Private Cloud – eine Gegenüberstellung, die durchaus Sinn ergibt. Entscheiden sich Unternehmen für die Cloud, sollten sie selbstverständlich die Vor- und Nachteile der verschiedenen Cloud-Modelle mit einbeziehen. Aber auch die notwendigen Anforderungen an die unternehmenseigenen IT-Leistungen sollten in die Entscheidung mit einbezogen werden. Gerade mit Blick auf die angebotenen Service Level weichen die beiden Modelle stark voneinander ab. SLA (Service Level Agreement) der Public Cloud ist nicht gleich SLA der Private Cloud. Gleiches zeigt sich auch bei den Leistungsumfängen der angebotenen Services, die einen 1:1-Vergleich schwierig machen. Am Ende ist aber ein Punkt für alle Unternehmen entscheidend: die IT-Sicherheit. Und sie wird in allen Cloud-Modellen beachtet.



Roland Leick
SENIOR CONSULTANT ICT

+49 6864 8906 1303
roland.leick@roedel.com



Bitte beachten Sie

Definieren Sie Ihre geschäftlichen Anforderung an Cloud und suchen Sie die passende Lösung danach aus. Das meiste Potenzial bietet erfahrungsgemäß ein hybrider Ansatz, der Public Cloud und Private Cloud vereint und zudem auch die Weiternutzung der kundeneigenen Server berücksichtigt.

Smart Audit Made in Germany

Zukunft einer internationalen Konzernabschlussprüfung

Von Prof. Dr. Bernd Keller
Rödl & Partner Nürnberg

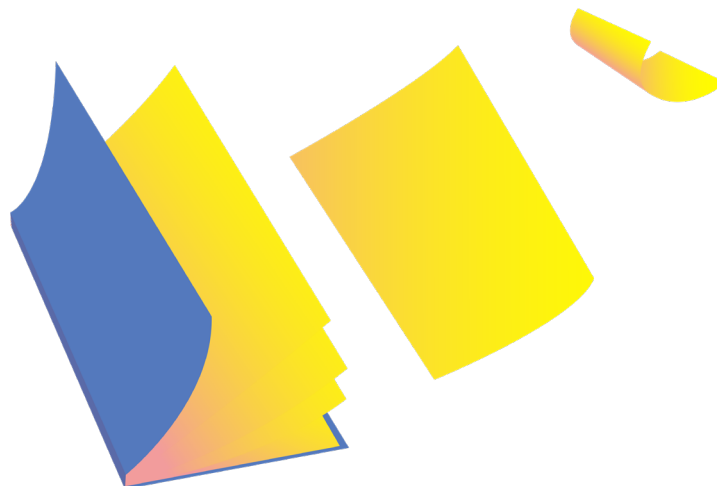
Konzernabschlüsse stellen nicht nur die Unternehmen, sondern auch ihre Wirtschaftsprüfer vor immer größere Herausforderungen. Sowohl rechtliche Anforderungen als auch immer stärker automatisierte und zentralisierte Unternehmensprozesse fordern von den Konzernabschlussprüfern, auf eine moderne sowie effiziente Lösung zu setzen. Um komplexe konzernweite Geschäftsprozesse zu durchleuchten, wird eine Prüfungsstrategie unter Einsatz von interdisziplinären Teams und innovativen IT-Tools benötigt. „Smart Audit Made in Germany“ ist eine Lösung, die das ermöglicht.



Prof. Dr. Bernd Keller

DIPLOM-KAUFMANN, WIRTSCHAFTSPRÜFER,
STEUERBERATER, IT-AUDITOR IDW

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



Der Jahresabschluss und der Lagebericht von mittelgroßen sowie großen Kapitalgesellschaften bzw. der Konzernabschluss und -lagebericht von Kapitalgesellschaften sind prüfungspflichtig nach §316 Abs. 1 und 2 HGB. Gemäß §317 Abs. 1 und 2 HGB umfasst die Prüfung des Jahresabschlusses auch die Buchführung. Nach §317 Abs. 3 HGB hat der Abschlussprüfer die im Konzernabschluss zusammengefassten Jahresabschlüsse zu prüfen, insbesondere die konsolidierungsbedingten Anpassungen.

Prüfung von in den Konzernabschluss einbezogenen Jahresabschlüssen

Art und Umfang der Überprüfung der einbezogenen Jahresabschlüsse hängen von den Risikobeurteilungen und dem Verständnis des Konzernabschlussprüfers von den anderen Abschlussprüfern sowie der Bedeutung des jeweiligen Tochterunternehmens (Teilbereiche) ab (IDW PS 320 n. F. Tz 5). Unter den Voraussetzungen des einschlägigen Prüfungsstandards (IDW PS 320 n. F.) kann der Konzernabschlussprüfer die Ergebnisse der Arbeiten der anderen Abschlussprüfer für seine eigenen Prüfungsurteile verwenden.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Prüfungsrisiko bei Konzernabschlussprüfungen auch umfasst, dass für den Konzernabschluss wesentliche falsche Angaben in der Rechnungslegung eines Teilbereichs weder durch den Teilbereichsprüfer noch durch das Konzernprüfungsteam aufgedeckt werden. Daher kann es besondere Sachverhalte geben, die der Konzernabschlussprüfer bei der Planung berücksichtigt. Das geschieht indem er Art, Umfang und zeitliche Einteilung der Einbindung in die Prüfungshandlungen von Teilbereichsprüfern festlegt. Zweck der Einbindung ist es, ausreichende und angemessene Prüfungsnachweise für ein eigenständiges Prüfungsurteil des Konzernabschlussprüfers über den Konzernabschluss und -lagebericht zu erlangen (IDW PS 320 n. F. Tz. 2).

Eine Verwertung der Arbeit von Teilbereichsprüfern scheidet grundsätzlich dann aus, wenn schwerwiegende Bedenken be-

stehen – bspw. bei fachlicher Kompetenz oder Unabhängigkeit. In dem Fall muss das Konzernprüfungsteam ausreichende und angemessene Prüfungsnachweise zu den Rechnungslegungsinformationen der Teilbereiche erlangen, ohne auf die Arbeit der betreffenden Teilbereichsprüfer zurückzugreifen (IDW PS 320 n. F. Tz. 17).

Abschließend muss das Konzernprüfungsteam beurteilen, ob aus den zum Konsolidierungsprozess durchgeführten Prüfungshandlungen sowie aus den Tätigkeiten des Konzernprüfungsteams und der Teilbereichsprüfer zu den Rechnungslegungsinformationen der Teilbereiche, ausreichende und angemessene Prüfungsnachweise als Grundlage für das Konzernprüfungsurteil erlangt wurden (IDW PS 320 n. F. Tz. 41).

Diese berufsübliche Vorgehensweise zeigt deutlich, dass sich der Konzernabschlussprüfer stark auf die Teilbereichsprüfer verlassen oder alternativ eigene Prüfungshandlungen vornehmen muss. Der gesamte Prozess könnte dahingehend anders gestaltet oder vereinfacht werden, dass der Konzernabschlussprüfer von vorneherein selbst eigenständig Prüfungshandlungen für die Tochtergesellschaften (Teilbereiche) durchführt und dann seinerseits – und nicht wie bisher traditionell – die Prüfungsergebnisse an die Teilbereichsprüfer weiterleitet. Die Idee lässt sich allerdings nur mit einem speziellen Konzept und Setup bzw. einer bestimmten Konstellation beim zu prüfenden Konzern umsetzen.

Prof. Dr. Bernd Keller referiert

22. FORUM GLOBAL

22. Juni bis 1. Juli 2021

Vortrag am 23. Juni 2021, um 8:30 Uhr:

„Jahres- und Konzernabschlussprüfung nach den aktuellen Bilanzskandalen – Auswirkungen auf den Mittelstand“



Prüfungsansatz „Smart Audit Made in Germany“

Mit einem Prüfungsansatz, dem sog. „Smart Audit Made in Germany“ wird der Idee Rechnung getragen. Der Prüfungsansatz ist generell darauf ausgelegt, das zu prüfende Unternehmen bzw. den Konzern auf Risiken zu durchleuchten und die wesentlichen Geschäftsprozesse zu hinter-



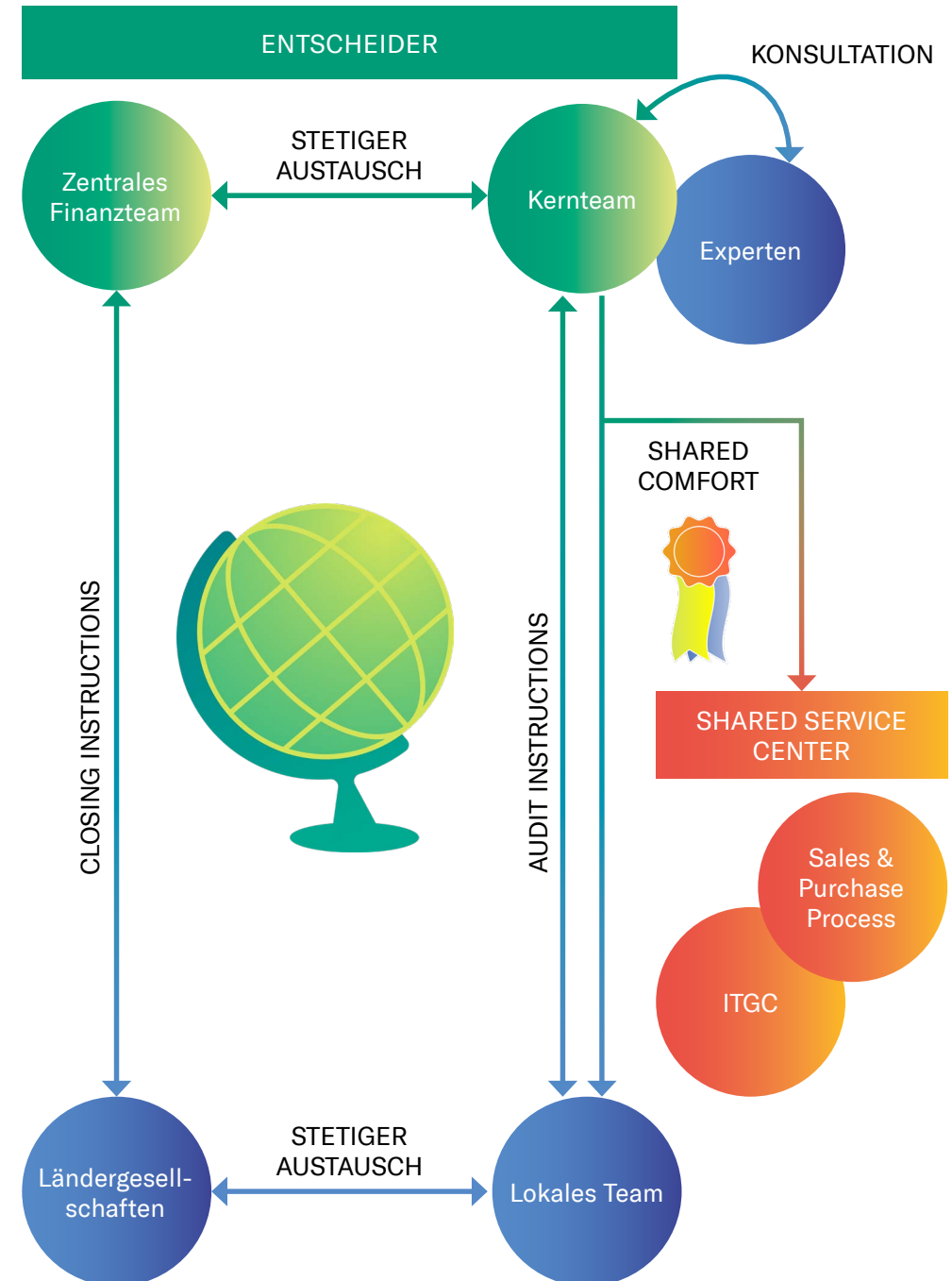
fragen. Für die Umsetzung des Prüfungsansatzes muss auf innovative IT-Tools zurückgegriffen werden, die es erlauben, den Blick auf das Wesentliche zu fokussieren. Die Tools sollen dazu beitragen, ein genaueres Bild von dem zu prüfenden Unternehmen zu bekommen und die Prüfungshandlungen noch besser auf die Bedürfnisse der konkreten Situation zuzuschneiden.

Denkbare Anwendungen unterstützen die Prüfungsdokumentation, den Datenaustausch, die Steuerung von weltweiten Konzernabschlussprüfungen und geben einen detaillierteren Einblick in Prozesse sowie Geschäftsvorfälle (Datenanalyse und Process Mining).

Smart Audit Made in Germany bedeutet, aus Deutschland heraus mit hochkompetenten, interdisziplinären Teams unter Einsatz innovativer digitaler Prüfungstechnologien zu arbeiten. Dabei sind die IT-Tools sowie die Anforderungen einer modernen und rechtskonformen Konzernabschlussprüfung miteinander zu verbinden.

Eine solche Vorgehensweise lässt sich sehr gut an Unternehmen verdeutlichen, die selbst stark auf standardisierte, automatisierte und zentralisierte Unternehmensprozesse setzen. Zur Unterstützung haben sie meist leistungsfähige ERP-Systeme im Einsatz – häufig SAP.

Der Smart Audit-Ansatz folgt diesen Organisations- und Entscheidungsstrukturen der Unternehmen. Auch die Prüfung wird in der Form organisiert, dass sie konkret auf Strukturen und Prozesse aufsetzt. Das Ergebnis ist eine Prüfung, die sich von den Systemen der Muttergesellschaft ausgehend weltweit

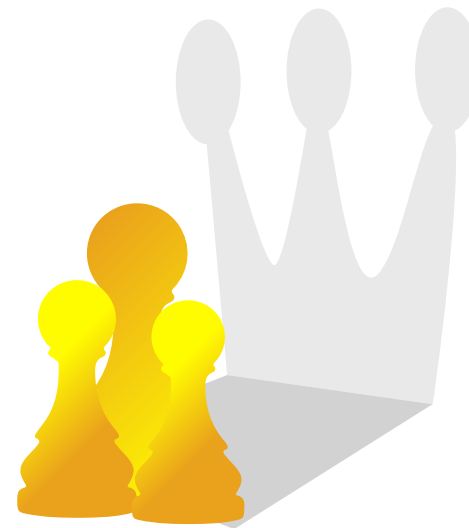
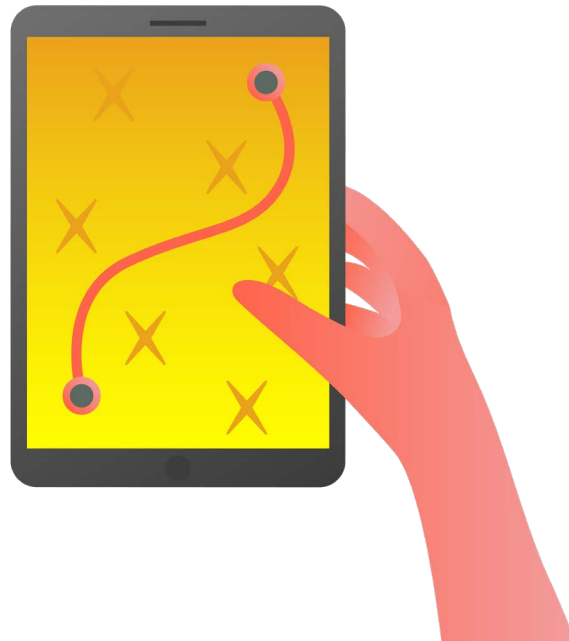


in die Tochtergesellschaften verzweigt und nicht ausschließlich die Ergebnisse aus der dezentralen Prüfung durch die Teilbereichsprüfer der Tochtergesellschaften verwendet. Vielmehr ist es eine zentrale Prüfung der Prozesse und vollständige Prüfung der Transaktionen mit dem Ziel, den Prüfern der Tochtergesellschaften (Teilbereichsprüfern) einen Shared Comfort bereitzustellen – konzeptionell somit das „Herumdrehen“ der traditionellen Vorgehensweise. Im Ergebnis wird dadurch eine hohe Transparenz aus Deutschland heraus erzeugt, die sich mit eigenen Niederlassungen des Konzernabschlussprüfers weltweit besonders gut darstellen lässt.

Digital Fit

Voraussetzung eines solchen Ablaufs ist die Abstimmung mit den standardisierten und zentralisierten Prozessen des zu prüfenden Unternehmens bzw. Konzerns, der sog. „Digital Fit“. Damit ist die ideale Verknüpfung der IT-

Tools der Prüfungsgesellschaft mit den IT-Systemen des Unternehmens gemeint. Das beginnt mit der Einrichtung des Zugriffs auf bspw. die SAP-Systeme. Mit vorgefertigten Analysen für gängige Fragestellungen erfolgt eine systematische Auswertung des Buchungssstoffes und der gesamten Transaktionsdaten. Aufgrund der zentralen Prüfung können die Analysen dann weltweit genutzt werden – unabhängig von den lokalen Gesellschaften. Da-



mit kommt es zentral aus Deutschland heraus zu einer Darstellung von möglichen Prozessabweichungen und deren Analyse als Grundlage für weitergehende Prüfungshandlungen.

Shared Comfort im Ergebnis

Im Sinne des Shared Comfort kann den Prüfern der Tochtergesellschaften (Teilbereichsprüfern), die i. d. R. die lokalen Prüfungspflichten erfüllen müssen, ein zweistufiges Reporting zur Verfügung gestellt werden. Stufe 1 ist bei den zentral geführten SAP-Systemen

eine Berichterstattung nach ISAE 3402 (Assurance Reports on Controls at a Service Organization). Sie gewährleistet den lokalen Prüfern die Sicherheit der adäquaten Funktionsfähigkeit des IT-Systems, das auf ein Dienstleistungsunternehmen (Muttergesellschaft) ausgelagert ist. Stufe 2 stellt dann auf konkrete aussagebezogene Prüfungshandlungen ab, die zentral aufgrund der einheitlichen Zugriffsrechte und Analysen vorgenommen werden können. Das schafft Raum für enorme Effizienz in den Abschlussprüfungen von internationalen Unternehmensgruppen. Voraussetzung ist aber, wie erwähnt, der hohe „IT-Reifegrad“ des Unternehmens.

Insoweit kann die Idee des Smart Audit Made in Germany unter bestimmten Voraussetzungen durchaus die Zukunft einer internationalen Konzernabschlussprüfung sein.

Die Kunst der Adaption

Dr. Marcus Knupp kommentiert

„Globisch“ ist eine Bezeichnung für das im weltweiten Austausch von Menschen aus unterschiedlichsten Ländern gesprochene Englisch. Es ist die Sprache der Globalisierung; und eine der Voraussetzungen für fast alle, die auf internationalen Märkten agieren, Geschäftspartner suchen, Verhandlungen führen. Ein deutschsprachiger Prospekt oder eine für das heimische Publikum gestrickte Internetseite sind für viele potenzielle Kunden im Ausland ein ebensolches Rätsel wie ein japanischer. Also braucht man Englisch, zumindest in seiner globischen Form.



Nun gibt es auf der Welt ohne Beachtung der zahlreichen Dialekte und Varianten rund 7.000 Sprachen. Darin schwingen unterschiedliche gedankliche Konzepte, Bewertungs- und Denkstrukturen. Auf die Ökonomie übertragen heißt das: Jeder Markt ist anders. Und Menschen in allen Weltgegenden haben für den eigenen Markt seit jeher Lösungen sowie Produkte entwickelt und hergestellt, die den regionalen Gegebenheiten, den lokalen Bedürfnissen und den eigenen Fähigkeiten entsprechen. Ergebnis war jeweils eine überschaubare Palette mehr oder weniger gut angepasster Waren. Verständigung in der Landessprache, um im Bild zu bleiben, mit geringem Input an Ideen von außen.

Treten verschiedene Regionen in Kontakt, kommunizieren und tauschen Güter aus, ändert sich diese Situation. Den Konsumierenden steht nun potenziell eine größere Auswahl an Gütern zur Verfügung. Mehr Wettbewerb und das Ausnutzen von Kostenvorteilen führen zudem oft zu niedrigeren Preisen. Den Produzierenden öffnen sich zusätzliche Absatzgebiete. Größere Stückzahlen ermöglichen in vielen Fällen eine rationellere Fertigung und damit eine bessere Wettbewerbsposition.

Soviel sei in Grundzügen zu den Charakteristika einer lokalen und einer globalen Wirtschaft gesagt. Die Realität ist meistens komplizierter. Zu den Bedürfnissen und Vorlieben der Verbraucher kommen Standards und Vorschriften, Patente und Gebrauchsmuster, lokale Handels- und Rechtsbestimmungen. Protektionistische Politik, Zoll- und Einfuhrregime modifizieren den rein ökonomischen Austausch und beschränken den globalen Marktzugang. Neben Ressourcen, Faktorkosten sowie weichen Standortfaktoren entscheiden Local-Content-Regeln über die Wahl des Produktionsstandorts.

Transnationale Unternehmen betreiben Fertigungsbetriebe in vielen Ländern. Zum Teil werden die Filialen vor Ort als lokale Unternehmen wahrgenommen. Produktportfolio und Produkteigenschaften unterscheiden sich oft von Markt zu Markt – mal grundsätzlich, mal nur in Details. Über das Internet können nicht nur IT-Konzerne ihre Dienste (fast) weltweit anbieten. Potenziell kann heute nahezu jedes Unternehmen einen globalen Kundenkreis ansprechen bzw. für ihn sichtbar werden. Auch der Standort von Fabriken ist

weniger aussagekräftig als früher. Viele industrielle Produkte bestehen aus Teilen und Komponenten unterschiedlichster Herkunft.

Weltweit lässt sich in den letzten Jahrzehnten zudem eine Konvergenz von Konsummustern beobachten. Das heißt, die konsumierten Waren werden einander tendenziell ähnlicher. Immer mehr Menschen sprechen Globisch. Für Unternehmen bedeutet das: zusätzliche Nachfrage aus neuen Märkten im Sinne der Globalisierung. Es kann aber auch dazu führen, dass die eigenen Produkte sich mehr und mehr an einem globalen Durchschnitt orientieren und damit weniger passgenau für den einzelnen Markt sind.

Was ist also global und was lokal? Die Grenzen verschwimmen. Schon in den 1990er-Jahren hat der Soziologe Roland Robertson den Begriff Glokalisierung für diesen Zwischenzustand eingeführt. Ein klassisches Beispiel ist die lokale Fertigung von auf den jeweiligen Markt zugeschnittenen Fahrzeugmodellen durch einen global agierenden Automobilkonzern, der dabei auf einheitliche Komponenten zurückgreift und so die daraus resultierenden Einsparungen nutzen kann. Die technische Entwicklung, v. a. in Bereichen wie Kommunikation und Logistik, hat seither eine Vielzahl weiterer denkbarer Formen von Glokalisierung geschaffen und gleichsam eine größere Zahl von Landessprachen ins

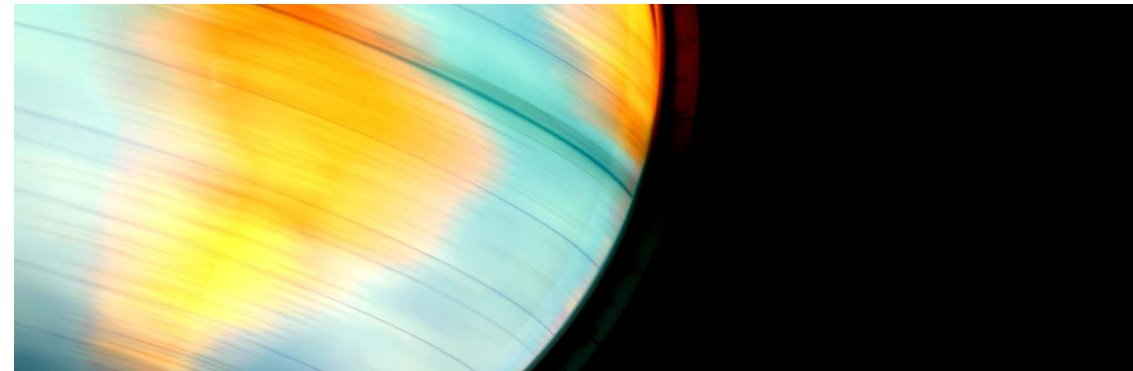
Dr. Marcus Knupp (GTAI)

Dr. Marcus Knupp (Jahrgang 1966) ist Dipl.-Volkswirt und Dipl.-Geograph. Er widmet sich seit 2003 der Außenwirtschaftsförderung. Nach Einsätzen in Nahost, der Türkei und Frankreich ist er seit 2017 Korrespondent für das südliche Afrika bei „Germany Trade & Invest“ (GTAI), der Außenwirtschaftsagentur der Bundesrepublik Deutschland.



Spiel gebracht. Bei ihrer Anpassung an die lokale Nachfrage setzt Glokalisierung im ursprünglichen Sinn an, eventuell produziert in speziell dieser Form im Absatzland.

Dabei gilt als Maxime: Das Wissen ist vor Ort. Je genauer Anbieter den lokalen Bedarf verstehen, desto passender kann das Angebot sein. Der Schlüssel dazu liegt manchmal im Produkt, manchmal aber auch in den Vertriebswegen oder bei Marketing und Kommunikation. Insbesondere Aspekte wie After-Sales-Service und Schulungen werden im lokalen Kontext relevant. Bisweilen ist die Lösung erstaunlich (und) einfach. Für einige afrikanische Länder können nach hiesiger



Sicht „veraltete“ technische Geräte genau richtig sein. Die bewährte Technik ist oft robuster und kann v. a. mit lokalen Mitteln in Stand gehalten oder repariert werden. Technologisch verspieltere Märkte brauchen dagegen hauptsächlich die letzte elektronische Steuerung mit modischem Interface.

Die eigene Technologie bleibt dabei die gleiche. Sie wird jedoch gleichsam in verschiedene Sprachen übersetzt. Die Sprachen zu verstehen, ist eine wichtige Voraussetzung, um sich auf dem Feld der Glokalisierung erfolgreich zu bewegen. Das zielgenaue Angebot kombiniert mit der auf Dauer angelegten lokalen Verankerung ist der Ansatz, um sich gegenüber oft billigeren Einheitsprodukten zu etablieren. Gerade an der Stelle können die deutschen Mittelständler punkten.

BUNDESTAGSWAHL 2021

Das sollte auf der Agenda stehen



Die wirtschaftlichen Erwartungen an eine neue Bundesregierung nach den Wahlen am 26. September 2021 sind hoch. Eine Post-Pandemie-Führungspolitik muss die Wirtschaft ankurbeln, Erwartungen an Klima- und Umweltschutz erfüllen und arbeitsrechtliche Regelungen für Homeoffice schaffen – um nur einige wenige Forderungen der von Covid-19 geprägten Wählerschaft zu nennen.

Wir geben Einblick, was aus Sicht unserer 5 Geschäftsfelder – Rechtsberatung, Steuerberatung, Business Process Outsourcing, Unternehmens- und IT-Beratung sowie Wirtschaftsprüfung – für den deutschen Mittelstand auf der Agenda stehen sollte.

RECHT

Die künftige Regierung sollte aktuelle gesellschaftspolitische Themen behandeln:

Eine nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung ist mittlerweile in aller Munde. Sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene (Stichwort: Lieferkettengesetz) sind bereits Maßnahmen zur rechtlichen Implementierung dieser Werte getroffen worden. Wie

mit der Entwicklung zu verfahren ist, sollte auf der politischen Agenda stehen.

Auch die Digitalisierung der Verwaltung sowie der Gerichtsbarkeit muss intensiver vorangetrieben werden. Es gibt bereits diverse Vorstöße in diese Richtung, doch muss noch schneller durch die Schaffung und Konkretisierung der gesetzlichen Rahmenbedingungen agiert werden.

STEUERN

Wer sich auf internationalen Märkten bewegt, braucht ein im internationalen Vergleich wettbewerbsfähiges Steuerrecht, um konkurrenzfähig zu sein. Die Gesamtbelastung deutscher Kapitalgesellschaften mit rund 30 Prozent Ertragsteuern muss an ein international angemessenes Niveau angepasst werden. Um es deutlich zu sagen: Damit wird nicht einem „race to the bottom“ das Wort geredet, an dem sich Deutschland ohnehin nicht beteiligt hat. Wenn Staaten wie die USA aktuell über Steuererhöhungen nachdenken, werden damit nur Ausschläge der Vergangenheit „nach unten“ korrigiert. Das ist gut für das internationale Steuerklima, hilft den auch dann noch deutlich höher belasteten deutschen Familienunternehmen aber nicht weiter. Und auch wenn das Optionsmodell noch in dieser Legislatur verabschiedet wird, bleibt erheblicher Nachbesserungsbedarf bei der Besteuerung von Personenunternehmen, die aus vielfältigen Gründen die diffizilen

Anforderungen eines Wechsels des Besteuerungsregimes nicht erfüllen können.

Wer Gewinne macht, soll angemessen besteuert werden – das betonen Unternehmer immer wieder. Substanzbesteuerung ist dagegen Gift für die Wirtschaft; sie höhlt die Wachstums- und Innovationsfähigkeit, das Finanzierungspotenzial und die Risikotragfähigkeit ihrer Inhaber und Gesellschafter aus. Das aber sind die Grundlagen für Wachstum, Arbeitsplätze, Investitionen, Wohlstand und gesunde Staatsfinanzen, gerade in Zeiten von Digitalisierung, Transformation zu Nachhaltigkeit sowie Klimaneutralität, insbesondere post Covid-19. Daher darf es keine Wiedereinführung einer Vermögensteuer / -abgabe geben. Mit einer Vermögensteuer nur „Super-Reiche“ zu treffen, dabei Betriebsvermögen und Arbeitsplätze zu schonen und kein Bürokratie-Monster zu entfesseln (in den durch das Grundgesetz definierten Grenzen) – ist eine Quadratur des Kreises, die nicht gelingen wird.

Eine internationale Steuerkooperation ist wichtig. Sie muss aber auch mit dem Blick auf die praktische Umsetzbarkeit betrieben werden. Es wird eine Herausforderung für einen neuen Bundestag

und eine neue -regierung werden, die sich aus Pillar I und II abzeichnenden immensen Bürokratie-Lasten für den Mittelstand (also das Gros der deutschen Wirtschaft) durch pragmatische Lösungen einzudämmen.

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

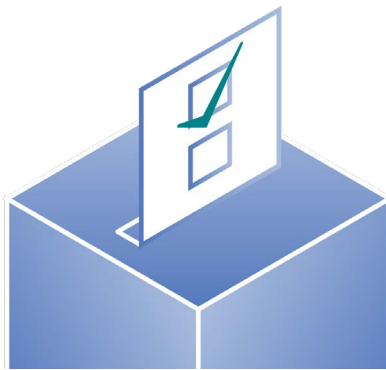
Welche Themen treibt die mittelständische Wirtschaft im Bereich der Steuerverwaltung und -prozesse um? Vielen ist das PR-Desaster um die Bon-Pflicht noch gut in Erinnerung. Unpopuläre Maßnahmen mit wenig praktischem Nutzen sollten es also nicht sein. Digitalisierung ist immer noch ein Thema, denn die Übertragung von Daten an die Behörden und die digitale Kommunikation mit den Behörden kann noch weiter entwickelt werden. Remote Audit – in der Jahresabschlussprüfung schon lange Standard – muss in den steuerlichen Außenprüfungen Einzug halten. Die Pandemie hat in der Praxis gezeigt, dass eine moderne Kommunikation mit den Behörden möglich ist und funktioniert.

Das Umsatzsteuer-Digitalpaket, das im Juli 2021 in Kraft treten wird, ist ein Schritt in die richtige Richtung, weil es die lästigen Registrierungen von e-Commerce-Unternehmen überflüssig macht. Es stellt aber eben nur einen ersten Anlauf dar. Genauso wichtig wäre es, den Betriebsstätten-Begriff zu überarbeiten, handhabbare Schwellen und Kriterien für die Gewinnermittlung der Betriebsstätten abzustimmen und die Gesetzgebung an die Lebenswirklichkeiten anzupassen. Die Pandemie hat neue Fernarbeitsplätze

geschaffen; die Mobilität der Mitarbeiter macht nicht vor den Landesgrenzen halt.

Was für die Einkommens- und Umsatzsteuer gilt, gilt ebenso für die persönliche Mobilität. Die gesamte Bürokratie um die A1-Bescheinigung, die oft den Anschein macht, es ginge eher um ein rein politisches Thema als um ein sachnotwendiges, muss überarbeitet und ebenfalls an die Realität angeglichen werden.

All das voranzutreiben, Prioritäten zu setzen, um den Unternehmen gerade in einer wirtschaftlichen Krise auch Luft zum Atmen zu geben, bedarf keiner Politik der ruhigen Hand, sondern schnelles und mutiges Handeln. Die diplomatische Kunst, das nicht nur in der EU sondern auch in der Zusammenarbeit mit Drittländern zu beweisen, ist Aufgabe der zu wählenden Regierung. Es bleibt zu hoffen, das nicht einzelne Klientel- und Symbolpolitik praktiziert wird, sondern Realismus und Prag-



matismus siegen. Schaut man sich die letzten beiden Jahrzehnte an, so ist es schon teilweise erstaunlich, wie es die deutsche Wirtschaft geschafft hat, durch diverse Krisen und Konjunktur-Täler dennoch den

Wohlstand hoch zu halten. Dass dafür allen voran der stabile deutsche Mittelstand verantwortlich ist, stellt kein Geheimnis dar. Ihn zu stärken muss die höchste Priorität der künftigen Wirtschaftspolitik sein.

UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

Das Thema „Digitalisierung“ darf auf der Agenda keinesfalls fehlen. Insbesondere die jüngste Vergangenheit mit den Herausforderungen durch Covid-19 hat gezeigt, wie wichtig es ist, um die wirtschaftliche und soziale Stabilität Deutschlands sicherzustellen. Grundlage für ein „digitales Deutschland“ ist der geografische Infrastrukturausbau bis in die ländlichen Gebiete. Unternehmen können nur dann im Wettbewerb bestehen, wenn digitale Ge-

schäftsmodelle flächendeckend auf leistungsfähige und skalierbare Netze vertrauen können. Doch je vernetzter die Welt ist, desto wichtiger wird die IT-Security: Die konträren Themen „DSGVO“ sowie „Cloud- & Technologieanbieter außerhalb der EU“ müssen rechtssicher geklärt werden. Daneben ist es nötig, den Schutz der Privatsphäre zu gewährleisten, sodass das Internet für alle ein sicherer Ort der digitalen Zusammenkunft wird bzw. bleibt.

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Neben dem Thema „Digitalisierung“ wird der politische Fokus künftig auf Nachhaltigkeitsaspekte gesetzt. Für Unternehmen kann das u. a. erweiterte Berichterstattungspflichten nach sich ziehen.

Der jüngst veröffentlichte Entwurf zur Änderung der CSR-Richtlinie („Corporate Social Responsibility“-Richtlinie) wird die verpflichtende nichtfinanzielle Berichterstattung europäischer und deutscher Unternehmen in den nächsten Jahren maßgeblich prägen. Ab 2023 sind alle großen Unternehmen dazu verpflichtet,

Nachhaltigkeitsinformationen in den Lagebericht zu integrieren. Hinzu kommen neue einheitliche Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, die Digitalisierung des Berichtsformats und eine verpflichtende Prüfung der Angaben. Die Änderungen gehen in die richtige Richtung, allerdings stellt die Zeitschiene eine große Herausforderung dar: Ein Wunsch an die künftige Regierung wäre daher, gerade für bisher nicht betroffene Unternehmen, die verpflichtende zeitliche Anwendung in spätere Jahre zu verlagern.



Ausgabe Juni 2021
ISSN 2199-8345

HERAUSGEBER

Rödl GmbH
Rechtsanwalts-gesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
www.roedl.de

VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

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

REDAKTION

Unternehmenskommunikation

Anja Soldan (anja.soldan@roedl.com)
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



Virtual Reality

Erleben Sie Rödl & Partner in 360 Grad

Schauen Sie gern rein: www.roedl.de/vr



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.

OKTOBER
2021

Das Wirtschaftsmagazin
von Rödl & Partner

ENTREPRENEUR

COMPLIANCE



Rödl GmbH
Rechtsanwalts-gesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg

www.roedl.de

Entrepreneur per E-Mail:

Kostenlos abonnieren unter
www.roedl.de/newsletter-abonnieren

