

AUGUST  
2020

Das Wirtschaftsmagazin  
von Rödl & Partner

ENTRE

PRENEUR

RESILIENZ



#### RECHTSBERATUNG

– Home Office: Arbeitsplatz der Zukunft – Aktuelles aus Deutschland und Italien

#### STEUERBERATUNG

– Gesellschafterbeitrag in Krisenzeiten – Was Banken wollen  
– Liquidität und Compliance – Für schwierige Zeiten steueroptimal aufstellen

#### BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

– Vom Effizienz- zum Resilienz-Design – Agilität, Flexibilität und Anti-Fragilität in der Organisation

#### UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

– Digitalisierung im Fokus – Eine starke, leistungsfähige IT-Infrastruktur ist der Schlüsselfaktor

#### WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

– Self Assessment & Improvement – In der Krise Potenziale erkennen und nutzen

#### INTERVIEW UND GASTKOMMENTAR

– Stefan Brandes: Resilienz bedarf des vollen Orchesterklangs  
– Christiane Flüter-Hoffmann: Starke Beschäftigte und starke Betriebe



<b>Editorial</b>	3
<b>Rechtsberatung</b> <i>HOME OFFICE: ARBEITSPLATZ DER ZUKUNFT – Aktuelles aus Deutschland und Italien</i>	4
<b>Steuerberatung</b> <i>GESELLSCHAFTERBEITRAG IN KRISENZEITEN – Was Banken wollen</i> <i>LIQUIDITÄT UND COMPLIANCE – Für schwierige Zeiten steueroptimal aufstellen</i>	8 10
<b>Business Process Outsourcing</b> <i>VOM EFFIZIENZ- ZUM RESILIENZ-DESIGN – Agilität, Flexibilität und Anti-Fragilität in der Organisation</i>	12
<b>Unternehmens und IT-Beratung</b> <i>DIGITALISIERUNG IM FOKUS – Eine starke, leistungsfähige IT-Infrastruktur ist der Schlüsselfaktor</i>	16
<b>Wirtschaftsprüfung</b> <i>SELF ASSESSMENT &amp; IMPROVEMENT – In der Krise Potenziale erkennen und nutzen</i>	20
<b>Interview</b> <i>STEFAN BRANDES: „Resilienz bedarf des vollen Orchesterklangs“</i>	24
<b>Gastkommentar</b> <i>CHRISTIANE FLÜTER-HOFFMANN: „Starke Beschäftigte und starke Betriebe – Dank Resilienz“</i>	26
<b>Einblicke</b> <i>LAND IN FERNSICHT: SICHER UND RESILIENT NAVIGIEREN</i> <i>GASTKOMMENTARE IM ÜBERBLICK</i>	28 30

# LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,



der Begriff Resilienz bezeichnet in der Psychologie die Robustheit von Menschen gegenüber Belastungen, Stress und Veränderungen – er beschreibt also die Fähigkeit, Krisensituationen ohne signifikante Beeinträchtigungen zu überstehen. Das gilt nicht nur für Menschen, sondern auch für wirtschaftliche Systeme bzw. Unternehmen.

Im Laufe unseres Industriezeitalters kam es zu diversen weltwirtschaftlichen Verwerfungen: 1929 während der großen Depression, in und nach dem 2. Weltkrieg, in der Finanzkrise 2008/2009 und aktuell durch die Covid-19-Pandemie. Allerdings unterscheidet sich die derzeitige Situation von den vorherigen – sie ist (abgesehen von der Spanischen Grippe) nicht mal ansatzweise vergleichbar. Covid-19 ist eine gesundheitliche Krise, die gravierende soziale und wirtschaftliche Folgen mit sich bringt. Noch nie standen so viele Wirtschaftszweige auf einmal so gut wie still. Forscher erwarten und sehen einen heftigen Konjunkturereinbruch; es wird prognostiziert, dass das Bruttoinlandsprodukt in Europa 2020 um knapp 8 Prozent schrumpfen wird.

Die Resilienz eines Unternehmens manifestiert sich auf mehreren Ebenen: der organisatorischen, kollektiven und individuellen. Unter dem Begriff z. B. der organisatorischen Resilienz, versteht man den festen Willen des Managements zur Krisenbewältigung. Durch schnelle Entscheidungsprozesse sowie klare Strukturen muss das Unternehmen stets rasant und flexibel reagieren können. Grundsätzlich geht es um die Fähigkeit der Unternehmen, sich auf Krisen vorzubereiten und für sie gewappnet zu sein. Dazu muss eine Unternehmenskultur etabliert sein, die genau das begünstigt und ermöglicht. Mitarbeiter sollten verantwortungsbewusst handeln; zudem muss ihnen Agilität vermittelt werden, sodass sie u. a. mit Unvorhergesehenem professionell umzugehen lernen. Denn die Resilienz im Unternehmen baut sich nicht nur auf organisatorischer Ebene auf, sondern benötigt darüber hinaus kollektive bzw. individuelle Resilienz. Ein echter Selektionsfaktor.

Das Jahrzehnte andauernde Wirtschaftswachstum war gut für Anteilseigner. Allerdings schienen Investitionen in die langfristige Unversehrtheit der Unternehmen ins Hintertreffen zu geraten. Ein Umbau der Strukturen ist deshalb für eine wirksame Resilienz kaum zu vermeiden. So hat die Pandemie Schwächen in den Lieferketten schonungslos offengelegt und vieles muss analysiert und ggf. revidiert werden. Pandemien, Naturkatastrophen, Lieferschocks sowie enorme Volatilitäten

der Finanzmärkte werden künftig sicherlich nicht verschwinden – sie könnten allesamt sogar noch intensiver auftreten. Wer sich als Führungskraft nicht darauf einstellt, wird am Markt nicht überleben.

Der Aufbau von Liquidität, zunehmende Bankenunabhängigkeit, Diversifizierung der Zulieferer-Auswahl sowie der Schutz der Beschäftigten führen zu Kosten oder Kompromissen. Das fordert das volle Engagement der Gesellschafter. Anleger werden sich wohl darauf vorbereiten müssen, dass Resilienz und die Beseitigung redundanter Mechanismen im Unternehmen die kurzfristigen Gewinne schmälern können.

Unternehmen müssen sich erneuern und die durch die Krise entstandenen Möglichkeiten als Chancen ergreifen. Letztlich sollten die Unternehmen aus der Krise lernen bzw. Konsequenzen daraus ziehen – für eine prosperierende Zukunft.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

Nicola Lohrey  
Geschäftsführende Partnerin

# Home Office: Arbeitsplatz der Zukunft

## Aktuelles aus Deutschland und Italien

Von Dr. Michael S. Braun und Rita Santaniello  
Rödl & Partner Hof und Mailand

Resilient durch die Krise zu kommen, um danach fit – die Bundesregierung spricht von „mit Wumms“ – durchstarten zu können, ist gegenwärtig Ziel allen Handelns. Dabei hat sich in Zeiten des „Lockdowns“ gerade die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern als tragfähiger und zukunftsweisender herausgestellt, als von Vielen zuvor erwartet.



Umso mehr gilt es jetzt, nicht zum Althergebrachten zurückzukehren, sondern das Positive mitzunehmen und auszubauen. Einige Beispiele aus Italien und Deutschland wollen wir in der gebotenen Kürze aufgreifen.

### Deutschland

Mit Beginn der Corona-Krise und den damit einhergehenden Einschränkungen im öffentlichen wie wirtschaftlichen Leben haben sich zwei Instrumente als besonders wirkungsvoll herausgestellt: Die Kurzarbeit hatte sich bereits in der Finanzkrise bewährt und konnte auch bislang Arbeitsplatzreduzierungen zumindest in größerem Umfang vermeiden. Zugleich haben viele Branchen soweit irgendwie möglich ihre Arbeitnehmer von zu Hause aus – im „Home Office“ – arbeiten lassen und damit durchaus wertvolle Erfahrungen gesammelt.

Im Fazit ist festzustellen, dass Arbeitnehmer auch von zu Hause aus leistungsfähig und v. a. leistungswillig sind. Dazu trägt einerseits die zunehmende Digitalisierung des Arbeitsplatzes bei; andererseits haben sich Arbeitnehmer in bemerkenswertem Maße flexibel gezeigt.

Resilienz ist die psychische Widerstandskraft gegenüber Krisen und Dauerstress – Letzteres gab es allein aufgrund der Einschränkungen im öffentlichen Leben und des gesundheitlichen Risikos reichlich. Hinzu kam, dass die gewohnten Strukturen des Arbeitstags und der soziale Kontakt am Arbeitsplatz ausblieben. Dem wurden sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer bemerkenswert schnell bewusst und wirkten durch intensivere Kommunikation und – soweit möglich – durch die Vermittlung von Sicherheit und Zuversicht entgegen. Viele Personalabteilungen achteten auf eine klare Trennung von Arbeits- und Freizeit bei mobilem Arbeiten bzw. Home Office. Außerdem wurden Gesundheitsprogramme für zu Hause angeboten.

Kurz: Arbeitgeber und Arbeitnehmer kamen trotz örtlicher Distanz in intensiveren Austausch und legten damit den Grundstein zum erfolgreichen Arbeiten abseits des Arbeitsplatzes. Grundlegende arbeitsrechtliche Fragen, bspw. nach dem Recht des Arbeitgebers, mobiles Arbeiten einseitig anordnen zu dürfen oder dem Versicherungsschutz bis hin zum Datenschutz standen im ersten Moment oft hinten an. Sie wurden „nachgezogen“ oder waren – der Sondersituation geschuldet – ohnehin anders zu beurteilen, als das nach der Krise wieder der Fall sein wird.

Die bereits angesprochene Digitalisierung des Arbeitsplatzes förderte freilich auch bisher nicht oder nur wenig genutzte digitale Kommunikationswege mit Kunden und Lieferanten, etwa per Videokonferenz oder Webinar. Als Dienstreisen unmöglich waren, wurde deutlich, an welchen Stellen sie wirklich unerlässlich sind und in wie vielen Fällen das gewünschte Ziel eigentlich auch digital erreichbar ist, ohne An- und Abreisestress sowie den entsprechenden Zeitverlust.

Auch zu nennen sind das papierlose Büro, die Flexibilisierung von Arbeitszeit usw. – die Liste ließe sich fortsetzen. Entscheidend wird jetzt sein, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Chance ergreifen und nicht in die Vor-Corona-Normalität zurückkehren. Wie so oft wird sich vermutlich die Mischung als optimal erweisen: Weder ausschließliches Home Office bzw. mobiles Arbeiten werden sich flächendeckend etablieren, noch das generelle Einstellen von Dienstreisen. Den Weg zum goldenen Mittelweg muss der Gesetzgeber ebnen: Mit der Idee eines „Rechts auf Home Office“ ist ein erster Schritt getan. Die Flexibilisierung des Arbeitszeitgesetzes bei gleichzeitiger Klärung der in dem Bereich offenen Fragen ist ein weiterer Ansatzpunkt. Die Umsetzung drängt nun, auch wenn der Regelungsgehalt im Detail über den Krisenmodus hinausgehen muss.

Zuversichtlich stimmt, dass der Gesetzgeber – nicht nur in Deutschland – unter Beweis gestellt hat, dass er schnell und flexibel handeln kann.



Dr. Michael S. Braun  
 RECHTSANWALT  
 FACHANWALT FÜR ARBEITSRECHT  
 WIRTSCHAFTSJURIST (UNIV. BAYREUTH)  
 +49 9281 6072 70  
 michael.braun@roedl.com



Dr. Michael S. Braun und  
 Rita Santaniello referieren:

## 21. FORUM GLOBAL

21. September bis 24. September 2020

- *Paneldiskussion: „Arbeitsrecht in Krisenzeiten: Liquiditätssicherung für Unternehmen in Deutschland, Italien und der Tschechischen Republik“*
- *„Nachhaltigkeit & Corporate Social Responsibility: Treiber für nachhaltiges Unternehmenswachstum“*

## Italien

Auch die italienische Regierung war der Ansicht, dass mit dem Ausbruch der Pandemie das sog. „Smart-Working“ (italienisch: lavoro agile) eine günstige und intelligente Lösung darstellen kann. Unter „Smart-Working“ wird in Italien eine erweiterte Art der Telearbeit verstanden, bei der der Arbeitnehmer weder an einen festen Arbeitsplatz noch eine fixe Arbeitszeit gebunden ist – wie das für gewöhnlich im Home Office vorgesehen ist. Das sollte die Ansteckungsgefahr verringern und die Fortsetzung der Produktionstätigkeiten gewährleisten, indem die Arbeitsmodalität auch für die sog. „Phase 2“ des Gesundheitsnotstandes bestätigt wurde.

Ein allgemeines „Recht auf Smart-Working“ gibt es bis dato noch nicht; jedoch wurde mit diversen Gesetzesdekreten ein Schritt in diese Richtung gemacht. So wurde für bestimmte Arbeitnehmer bis zum Ende des Gesundheitsnotstandes (aktuell bis zum 15. Oktober 2020) ein solches gesetzliches Recht vorgesehen, sofern das mit den Eigenschaften der tatsächlichen Arbeitsleistung vereinbar ist. Dazu gehören:

- Arbeitnehmer mit Behinderungen bzw. Arbeitnehmer, die mit einer Person mit Behinderungen im Haushalt leben
- Arbeitnehmer, die aufgrund von Alter, Immundepression, Folgen onkologischer Pathologien oder lebenserhaltender Therapien am stärksten dem Risiko einer Ansteckung ausgesetzt sind
- berufstätige Eltern mit mindestens einem Kind unter 14 Jahren

Die Bestimmungen wurde aufgrund der immer noch andauernden Schließung von Schulen und Betreuungsstätten sowie zum Schutz besonders gefährdeter Arbeitnehmerkategorien eingeführt.

Zusätzlich leitete die Regierung eine formale Vereinfachung in die Wege: Vor Corona war die Ausübung von „Smart-Working“ nur nach Abschluss einer Individualvereinbarung mit dem jeweiligen Arbeitnehmer möglich. Sie musste mit den entsprechenden Modalitäten an das Arbeitsministerium übersendet werden. Aufgrund der Gesundheitsnotlage benötigt der Arbeitgeber nun nicht mehr die Zustimmung des Arbeitnehmers. Die Erleichterung hat sicherlich dazu beigetragen, dass immer mehr Unternehmen diese Arbeitsweise in Anspruch nehmen.

## E-Book „Arbeitsrecht in Krisenzeiten“

Internationale Antworten auf globale Fragestellungen: In unserem interaktiven E-Book gewinnen Sie einen Eindruck, wie in 40 ausgewählten Ländern weltweit auf eine globale Wirtschaftskrise reagiert wird.

[www.roedl.de/arbeitsrecht-krisenzeiten](http://www.roedl.de/arbeitsrecht-krisenzeiten)



Da das „Smart-Working“ in Italien zuvor noch nicht sehr verbreitet war, waren nicht alle Unternehmen darauf vorbereitet, die Modalität routiniert anzuwenden. Das hatte zur Folge, dass oft schwerwiegende Organisationsprobleme aufgetreten sind und zahlreiche Arbeitnehmer die Tatsache hervorgehoben haben, dass sie sich nie „eine richtige Pause von der Arbeit nehmen konnten“. Das ist besonders in Anbetracht der gesetzlich bzw. tarifvertraglich vorgeschriebenen Höchstarbeitszeiten sowie der verpflichtend vorgesehenen Arbeitspausen zum Arbeitnehmerschutz als kritisch anzusehen.

Dennoch scheinen die vielen Vorteile des Home Office – z. B. Flexibilität, Produktivität und Marktwettbewerbsfähigkeit – Unternehmen und Institutionen überzeugt zu haben, immer mehr in diese Richtung zu investieren.

Tatsächlich hat erst vor wenigen Wochen eine von der Regierung eingesetzte „Task Force“ von Experten einen Plan zur Ankurbelung der Wirtschaft des Landes vorgelegt, der u. a. auf die Förderung von „Smart-Working“ abzielt. Gerade um die in dieser Notstandsphase auftretenden Probleme zu vermeiden, besteht das Ziel darin, eine neue Gesetzesdisziplin zu schaffen, die klare und anwendbare Regeln für alle Beteiligten garantiert. Besondere Aufmerksamkeit wird der Regelung der außerberuflichen Zeit (bspw. der Zeitraum zur Vornahme von familiären und häuslichen Verpflichtungen) und der Einführung transparenter Systeme zur Messung von Zielen und Produktivität gewidmet. So kann die Arbeitsleistung anhand der Ergebnisse und nicht aufgrund der aufgewendeten Arbeitszeit bewertet werden.

Die Festlegung und Anwendung neuer Regelungen stellt die Grundlage dar, um die Schaffung eines neuen „Smart-Working“-Modells zu garantieren. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen ihre Büroflächen und -räumlichkeiten modern und kostengünstig umgestalten können und Arbeitnehmer zunehmend selbstständiger, aber auch mit größerer Verantwortung, ihren Arbeitstätigkeiten nachgehen.

# Gesellschafterbeitrag in Krisenzeiten

## Was Banken wollen

Von Dr. Susanne Kölbl und Dr. Isabel Bauernschmitt  
Rödl & Partner München und Nürnberg



Dr. Susanne Kölbl  
STEUERBERATERIN  
DIPLOM-KAUFFRAU  
+49 89 9287 805 53  
susanne.koelbl@roedl.com

*Banken verlangen in Krisensituationen vom Gesellschafter des krisengeschüttelten Unternehmens häufig einen Beitrag zur Restrukturierung. So wird für eine (weitere) Darlehensgewährung oder -stundung seitens der Bank oftmals gefordert, dass der Gesellschafter auf sein Gesellschafterdarlehen verzichtet. Gleiches gilt für Pensionszusagen.*

Darüber hinaus wird oft eine Bündelung von mehreren Unternehmen des Darlehensnehmers unter einer Holding gefordert, sodass die Bank nicht nur den Zugriff auf das gebeutelte Unternehmen erhält, sondern gleichzeitig das Tafelsilber des Unternehmers als Sicherheit dient. Dabei sollte der Gesellschafter die steuerlichen Konsequenzen kennen.

### Forderungsverzicht

Verzichtet ein Gesellschafter in der Krise auf ein Darlehen gegenüber seiner Kapitalgesellschaft, ist der Forderungsverzicht durch das Gesellschaftsverhältnis veranlasst. In dem Fall ist danach zu differenzieren, ob das Darlehen noch werthaltig ist oder nicht. Sofern das Darlehen, auf das der Gesellschafter verzichtet, nicht mehr werthaltig ist, kommt es auf Ebene der Gesellschaft zu einer Ertragsrealisierung. Für das Unternehmen ist es von ausschlaggebender Bedeutung, ob der grundsätzlich steuerpflichtige Ertrag mit laufenden Verlusten sowie unter Berücksichtigung der Mindestbesteuerung nach §10d EStG mit Verlustvorträgen verrechnet werden kann. Dabei ist auch der durch das zweite Corona-Steuerhilfegesetz auf 5 Mio. Euro erweiterte steuerliche Verlustrücktrag für die Veranlagungszeiträume 2020 und 2021 zu berücksichtigen. Anderenfalls droht ein weiterer Liquiditätsabfluss durch die notwendige Steuerzahlung. Ggf. ist zu prüfen, ob für den überschießenden Betrag ein steuerfreier Sanierungsertrag i. S. d. §3a EStG vorliegt. In Höhe des werthaltigen Teils der Forderung liegt eine erfolgsneutrale verdeckte Einlage des Gesellschafters vor. Der durch die Ausbuchung der Verbindlichkeit entstehende Ertrag wird außerbilanziell korrigiert und somit neutralisiert.

Beim Gesellschafter führt der Forderungsverzicht grundsätzlich zu Aufwand in Höhe des nicht werthaltigen Teils der Forderung. Die steuerliche Berücksichtigung des Aufwands hängt von der Rechtsform ab. Werden die Anteile im Betriebsvermögen eines Einzelunternehmers gehalten, dürfen nur 60 Prozent steuerlich in Abzug gebracht werden, wenn der Gesellschafter (un-)mittelbar zu mehr als 25 Prozent an der Kapitalgesellschaft beteiligt ist. Werden die Anteile an der Kapitalgesellschaft im Betriebsvermögen einer Kapitalgesellschaft gehalten, ist der Aufwand nicht zu berücksichtigen, wenn der verzichtende Gesellschafter zu mehr als 25 Prozent (un-)mittelbar an der Kapitalgesellschaft beteiligt ist. In beiden Fällen findet die Abzugsbeschränkung keine Anwendung, wenn die Fremdüblichkeit des Darlehens nachgewiesen werden kann. Für die Fremdüblichkeit des Darlehens müssen neben einem angemessenen Zinssatz u.a. auch fremdübliche Sicherheiten gewährt werden. An letzteren fehlt es oftmals bei Gesellschafterdarlehen. In Höhe des werthaltigen Teils der Forderung liegt eine verdeckte Einlage vor, insoweit erhöhen sich beim Gesellschafter die Anschaffungskosten der Beteiligung an der Gesellschaft.

Hält der Gesellschafter die Beteiligung im Privatvermögen (mind. 1 Prozent), führt der Forderungsverzicht zu (nachträglichen) Anschaffungskos-

ten unabhängig von der Werthaltigkeit des Darlehens, soweit die Gewährung oder das Stehenlassen des Darlehens in der Krise der Gesellschaft gesellschaftsrechtlich veranlasst war (§17 Abs. 2a Satz 3 EStG).

Verzichtet ein Gesellschafter auf sein Darlehen gegenüber seiner Personengesellschaft, ist der gesellschaftsrechtlich veranlasste Forderungsverzicht unabhängig von der Werthaltigkeit der Forderung steuerneutral.

### Verzicht auf Pensionszusage

Beim Verzicht auf die Pensionszusage erklärt der Gesellschaftergeschäftsführer, dafür auch keine Abfindung zu erhalten. Auf Ebene der Gesellschaft führt das zu einer gewinnerhöhenden Auflösung der passivierten Pensionsrückstellung in Höhe des Buchwerts. Der durch das Gesellschaftsverhältnis veranlasste Verzicht führt zu einer verdeckten Einlage des Gesellschafters in die Kapitalgesellschaft, bewertet mit dem Marktwert der Pensionsrückstellung, die außerbilanziell zu korrigieren ist. Im Ergebnis kommt es somit durch den Verzicht auf Ebene der GmbH zu einem Aufwand (Differenz zwischen Marktwert und Buchwert der Pensionsrückstellung). Der Aufwand kann ggf. mit Erträgen aus einem etwaigen Forderungsverzicht verrechnet werden.

Auf Ebene des Gesellschafters führt der Verzicht im Umfang der verdeckten Einlage zu einem steuerpflichtigen fiktiven Lohnzufluss sowie gleichzeitig zu nachträglichen Anschaffungskosten an der GmbH in Höhe des Marktwerts der Pensionsrückstellung. Die gestiegenen Anschaffungskosten wirken sich beim Verkauf der Anteile reduzierend auf den Veräußerungsgewinn aus. Jedoch führt das im Falle der Anteilsveräußerung greifende Teileinkünfteverfahren (nur 60 Prozent) lediglich zu

einer teilweisen Kompensation der Steuerlast aus dem Zufluss der verdeckten Einlage.

### Implementierung einer Holding

Sollen mehrere vom Gesellschafter gehaltene Beteiligungen bzw. Unternehmen unter einer gemeinsamen Holding gebündelt werden, um den Banken somit als Sicherheit für eine Darlehensgewährung zu dienen, sollte das in den meisten Fällen steuerneutral möglich sein. Das Umwandlungssteuergesetz bietet die Möglichkeit, Betriebe, Teilbetriebe oder Anteile an Kapitalgesellschaften zu Buchwerten in eine Holdingkapitalgesellschaft einzubringen. Wesentliche Voraussetzung ist, dass Deutschland sein Besteuerungsrecht nicht verliert. Des Weiteren dürfen neben neuen Anteilen etwaige sonstige Gegenleistungen nur eingeschränkt gewährt werden. Besonderheiten gelten bei der Einbringung von (Teil-)Betrieben. Ein Buchwertansatz ist nur möglich, soweit die Passivposten des eingebrachten Betriebsvermögens die Aktivposten nicht übersteigen.

Weitere Voraussetzung ist, dass die Holdingkapitalgesellschaft eine EU- / EWR-Gesellschaft ist. Gleiches gilt bei der Einbringung von (Teil-)Betrieben für den einbringenden Rechtsträger. Unschädlich ist, wenn der Einbringende eine natürliche Person mit Wohnsitz bzw. gewöhnlichem Aufenthalt in der EU / EWR ist und abkommensrechtlich in der EU / EWR ansässig ist.

Werden Immobilien bzw. Immobiliengesellschaften in eine Holding eingebracht, ist Vorsicht geboten. Dabei ist zu prüfen, ob Grunderwerbsteuer ausgelöst wird, die mit einem z. T. in einzelnen Bundesländern geltenden Grunderwerbsteuersatz i. H. v. 6,5 Prozent des Verkehrswerts erheblich zu Buche schlagen kann.

### Bitte beachten Sie:

Sofern Banken von Ihnen als Gesellschafterbeitrag einen Forderungsverzicht oder Verzicht auf Ihre Pensionszusage fordern, empfehlen wir Ihnen, sich über die steuerlichen Konsequenzen zu informieren. In den seltensten Fällen sind diese Vorgänge steuerneutral. Bei der Bündelung von Unternehmen unter einer gemeinsamen Holding bietet das Umwandlungssteuergesetz innerhalb von Europa die Möglichkeit einer steuerneutralen Umstrukturierung. Vorsicht ist immer dann geboten, wenn das Besteuerungsrecht von Deutschland eingeschränkt wird oder wenn Immobilien vorhanden sind. Informieren Sie sich rechtzeitig über etwaige steuerliche Konsequenzen.

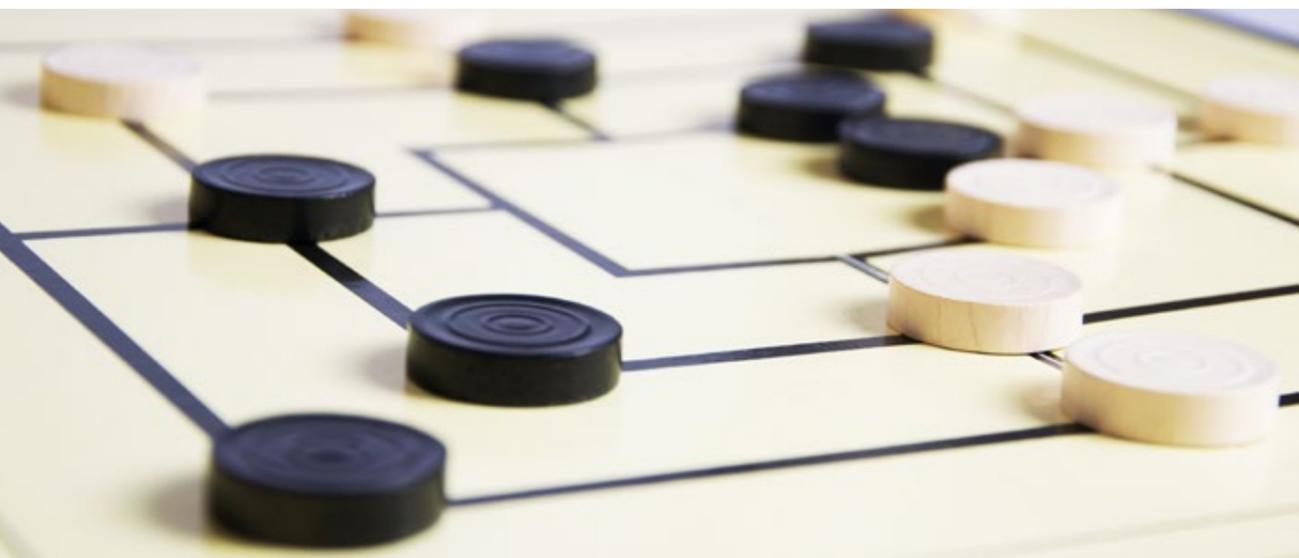


# Liquidität und Compliance

## Für schwierige Zeiten steueroptimal aufstellen

Von Florian Kaiser und Dr. Ramona Christ  
Rödl & Partner Nürnberg

Die ersten Herausforderungen durch die Corona-Krise sind mittlerweile überwunden. Doch viele weitere stehen bevor. Nun gilt es, sich für die Zukunft steueroptimal aufzustellen und insbesondere Compliance-Themen im Blick zu haben. Der Beitrag zeigt auf, welche To Dos nun zu beachten sind und wie die Krise auch als Chance genutzt werden kann, um aus einer gestärkten Position heraus in die Zeit nach der Pandemie aufzubrechen.



Florian Kaiser  
STEUERBERATER  
DIPLOM-KAUFMANN

+49 911 9193 1055  
florian.kaiser@roedl.com

Mittlerweile haben viele Unternehmen den ersten Schreck der Corona-Krise und die akuten Liquiditätsengpässe aufgrund des Lockdowns überwunden. Nun gilt es, am Ball zu bleiben. Insbesondere im steuerlichen Bereich gibt es zahlreiche Aufgaben. So muss z. B. die verschobene Fälligkeit von Steuerzahlungen aufgrund von Stundungsanträgen in der Liquiditätsplanung berücksichtigt werden und es sind zahlreiche Compliance-Themen zu beachten. Zudem sind ggf. Anpassungen in der steuerlichen Beurteilung der wirtschaftlichen Gegebenheiten vorzunehmen oder Chancen zu längst überfälligen Umstrukturierungen, Nachfolgelösungen oder (strategischen) Akquisitionen zu nutzen.

### Steuerliche Dokumentationspflichten

Anträge auf Steuerstundungen oder die Herabsetzung von Vorauszahlungen werden momentan relativ unbürokratisch und ohne sofortige Überprüfung der zugrundeliegenden Sachverhalte bewilligt. Der

Antragsteller muss im Formular jedoch mit seiner Unterschrift versichern, dass die Voraussetzungen für die Gewährung der Steuererleichterung erfüllt sind, insbesondere dass er von der Corona-Krise unmittelbar und nicht unerheblich betroffen ist und daher in Liquiditätsschwierigkeiten steckt. Es ist zu erwarten, dass in künftigen Betriebsprüfungen v. a. darauf geachtet wird, ob die (z. T. auslegungsbedürftigen) Voraussetzungen tatsächlich vorlagen. Daher sollte auf eine umfassende Dokumentation der Antragsvoraussetzungen geachtet werden, die u. a. eine detaillierte Liquiditätsplanung enthält. Stellt sich heraus, dass der Antrag auf eine Steuererleichterung auf unrichtigen Angaben basiert, so können sich steuerstrafrechtliche Konsequenzen ergeben. Ein weiteres Compliance-Thema ist die Berücksichtigung der Soforthilfen in der Steuererklärung. Neben der materiell-rechtlichen Einordnung muss auch die Abbildung in der Steuererklärung zutreffend sein.

Die neuen Umsatzsteuersätze in Folge des Konjunkturpakets werfen bei den Unternehmen diverse Fragestellungen im Bereich der operativen Umsetzung im Tagesgeschäft und bei der steuerlich korrekten Behandlung auf. Besonders berücksichtigt werden sollten Dauerschuldverhältnisse (wiederkehrende Leistungen) sowie Leistungen, die vor bzw. nach der Senkung der Umsatzsteuersätze erbracht bzw. abgerechnet werden (ausführliche Informationen finden Sie im Beitrag „Umsatzsteuer: Bedeutende Änderungen als Maßnahmen in der Corona-Krise“). Da die Maßnahme auf den Zeitraum 1. Juli bis 31. Dezember 2020 beschränkt ist, stellen sich die Herausforderungen am Jahresende erneut.

Zudem muss überprüft werden, ob die Verrechnungspreisgestaltung und deren Dokumentation noch zutreffend ist. Unterbrochene Lieferketten und veränderte bzw. eingeschränkte Absatzmöglichkeiten können zu einer abweichenden Verteilung von Funktionen sowie Risiken führen.

### Restrukturierung und Akquisitionen

Durch die Corona-Krise sind viele Unternehmen gezwungen, ihre Organisationsstruktur zu überdenken. Für längst überfällige Bereinigungen der Konzernstruktur ist gerade jetzt eine günstige Chance. Zum einen kann ein Restrukturierungsaufwand besser gerechtfertigt werden, zum anderen ist in der momentanen Ausnahmesituation die Akzeptanz bei Mitarbeitern und anderen Stakeholdern möglicherweise höher. Durch entsprechende steuerliche Gestaltungsplanung können die meisten Restrukturierungen ohne Steuerbelastungen durchgeführt werden und idealerweise ergibt sich ein positiver Effekt auf die künftige Steuerquote. Die Voraussetzungen für die Steuerneutralität müssen jedoch sorgfältig geprüft und ggf. Haltefristen sowie Nachweispflichten in den Folgejahren eingehalten werden.

Besonderes Augenmerk bei jeglicher Gestaltung muss in Zukunft auf die Ausnutzung verrechenbarer Verluste und den Erhaltung von Verlustvorträgen gelegt werden. Bei der Verlustnutzung kann die Ausweitung des Verlustrücktrags, wie sie im Zweiten Corona-Steuerhilfegesetz jüngst erfolgt ist, eine Unterstützung leisten. Von der Einbringung gewinnbringender Unternehmensteile in eine Gruppengesellschaft mit hohen verwertbaren Verlusten bis hin zum Abschluss von Ergebnisabführungsverträgen zur optimalen Verlustverrechnung in der Gruppe – das Jahr 2020 sollte genutzt werden, um durch Restrukturierung die Folgen der Corona-Krise zumindest steuerlich zu dämpfen.

Die Corona-Krise führt bei vielen Unternehmen zu sinkenden Unternehmensergebnissen. Da das Ergebnis bzw. die Liquidität bei den meisten Bewertungsmethoden als Berechnungsgrundlage herangezogen wird, kann erwartet werden, dass sich häufig ein niedrigerer Unternehmenswert ergeben wird. Das kann wiederum eine günstige Chance zur (strategischen) Akquisition sein, um in einer gestärkten Marktposition aus der Krise hervorzugehen. Weiter bietet es sich an, gerade jetzt die Nachfolgesituation zu regeln.

Bei Akquisitionen sollte stets auf eine umfassende Tax Due Diligence Wert gelegt werden, die neben dem verschobenen Cash-out infolge von Steuerstundungen auch die angemessene und vollständige Dokumentation der Voraussetzungen für die Beantragung von Steuererleichterungen umfassen muss, um unangenehme Überraschungen in der nächsten Betriebsprüfung zu vermeiden. Die bei der Tax Due Diligence identifizierten Findings sind anschließend im Unternehmenskaufvertrag und Kaufpreismodell zu berücksichtigen.

# Vom Effizienz- zum Resilienz-Design

## Agilität, Flexibilität und Anti-Fragilität in der Organisation

Von Renata Kabas-Komorniczak  
Rödl & Partner Warschau

*Finanzkrisen treten zyklisch auf und sind natürlich. Während unsere Gesellschaft bisher von diversen Wirtschaftskrisen getroffen wurde, überwältigt derzeit eine neues Phänomen den Weltmarkt: Die Corona-Pandemie. Eine Gartner-Umfrage zum Organisationsdesign 2019 ergab, dass 55 Prozent der organisatorischen Umgestaltungen die Optimierung von Rollen, Lieferketten und Workflows bezweckten. Das steigerte zwar die Effizienz, doch können die Systeme nun nicht flexibel genug auf Unterbrechungen reagieren. Dem gegenüber können resiliente Organisationen bei Veränderungen ihren Kurs schnell korrigieren. Das gilt auch für Beratungsunternehmen.*

Die Prekarisierung der Arbeit (d.h. der Anstieg unsicherer Arbeitsbedingungen), die Abwendung von der Globalisierung, die Reindustrialisierung des Westens, die Digitalisierung und eine Wirtschaft im Gleichgewicht sind Trends, die unsere Wirklichkeit bereits jetzt beeinflussen. Sie werden uns auch künftig prägen, wenn die Masken wegfallen.

Der römische Dichter Juvenal beschrieb im 2. Jh. n. Chr. einen Vogel, der so selten ist wie ein schwarzer Schwan. Er war überzeugt, dass es auf der Welt nur weiße Schwäne gibt. Der schwarze Schwan sollte etwas höchst Unwahrscheinliches symbolisieren. Wie groß war deshalb die Verwunderung, als der Seefahrer Willem de Vlamingh im Jahr 1697 bei der Erforschung Australiens nicht nur einen, sondern gleich mehrere dieser Tiere entdeckte. Der schwarze Schwan wurde zu einem Symbol des Nichtwissens und Nichtkennens und für unvorhersehbare Ereignisse mit extremen Folgen. Das haben wir Nassim Nicholas Taleb, dem Autor der Werke „Schwarzer Schwan“ und „Antifragilität“, zu verdanken. Taleb schreibt, dass absolute Robustheit unmöglich zu erreichen ist. Deshalb braucht es einen Mechanismus, mit dem sich das System kontinuierlich regeneriert, indem es unvorhersehbare Erschütterungen, Stressoren oder Volatilität in seinem Sinne nutzt, anstatt darunter zu leiden. Antifragile Systeme sind nicht mit resilienten zu verwechseln. Robuste Systeme sind mehr oder weniger stark gegenüber Erschütterungen, antifragile Systeme dagegen profitieren davon.



Renata Kabas-Komorniczak  
CERTIFIED TAX CONSULTANT (POLEN)

+48 22 6962 800  
renata.kabas-komorniczak@roedl.com

Wie können wir unsere Beratungsbranche antifragil gestalten und ist die weltweite Gesellschaftskrise Chance oder Bedrohung?

### „New Normal“

Viele Visionäre, v. a. Raymond Kurzweil und Yuval Harari, waren der Ansicht, dass das „New Normal“ 2030 eintreten würde. Stattdessen kam es ein Jahrzehnt früher, was auch sie überraschte. Zurück in die Büros oder zurück in die Zukunft? Viele Arbeitnehmer tun sich mit der Rückkehr in ihre Büros schwer. Sie sind nicht darauf vorbereitet. Und in den Büros selbst kann kein entsprechender Abstand gewährleistet werden, da sie sich in Gebäuden befinden, die nicht für solche Szenarien entworfen wurden. Zudem erwarten die Arbeitnehmer einen flexibleren Ansatz bei der Art und Weise der Arbeitsleistung. Jedoch empfinden wir tief in unserem Innersten Skepsis gegenüber Telearbeit. Ist sie auf Dauer genauso produktiv wie die Arbeit im Büro? Wird sie es uns erlauben, unsere Kreativität voll zu entwickeln? Sollten sich die Teams nicht persönlich treffen, damit sich Vertrauen und Teamgeist entwickeln können?

Wir wissen bereits, dass wir künftig wenigstens teilweise mit Telearbeit rechnen müssen. Die Aufgabe der Führungskräfte wird es sein Lösungen zu finden, die die Produktivität und Kreativität bei Telearbeit verbessern. Sicherlich werden auf dem Markt Dienstleistungen angeboten werden, die der neuen virtuellen Realität angepasst sind, mit Telekonferenzen, von denen wir noch nicht zu träumen wagen, und noch mehr Digitalisierung beim Dokumentenumlauf.

Noch nie waren wir so sehr voneinander getrennt, aber auch noch nie so nahe zusammen wie jetzt. Es ist durchaus möglich, dass wir dank Corona ein neues, sehr starkes Modell für unsere Produktivität erfunden haben – Diskussionen sind kurz und Entscheidungen werden schnell getroffen, die ergriffenen Maßnahmen sind

unglaublich kreativ und an die entstehenden Bedürfnisse angepasst. Wir arbeiten enger zusammen als je zuvor. Und wir treffen bessere Entscheidungen.

Besonders bei wirtschaftlichen und finanziellen Schwierigkeiten sind die Führungskräfte nicht nur für den Schutz der menschlichen Gesundheit, sondern auch der finanziellen Kondition ihrer Organisation verantwortlich. In der jetzigen Situation müssen wir schnell von Rentabilität auf Liquidität umfokussieren.

Unternehmen mit grundsätzlich stabilen Geschäftsmodellen können gezwungen sein, 2020 Verluste zu verzeichnen und auf einen Aufschwung 2021 zu warten. Vor der größten Herausforderung stehen Organisationen, die die Krise während eines Änderungsprozesses getroffen hat, oder die eine wesentliche Transformation durchlaufen. Covid-19 wirkt hier wie ein mächtiger Katalysator, der Veränderungen beschleunigt. Werden sie zu spät eingeführt, kann das ganze Unternehmen gefährdet sein und seiner Integritätsstrategie beraubt werden. Es macht keinen Sinn, eine Organisation in einer Form zu bewahren, die vergangenheitsorientiert und nicht an die Herausforderungen der Zukunft angepasst ist. Vielleicht besteht die größte Gefahr darin, dass wir zu unserem Geschäft zurückkehren und versuchen, an der gleichen Stelle nochmal zu beginnen.

### Trends

Die Chinesen schreiben das Wort „Krise“ mit zwei Schriftzeichen – das eine bedeutet „Gefahr“, das andere „Chance“. Während der Krise sollten wir uns der Gefahren bewusst sein, aber auch die Chancen erkennen.

Es ist eine Zeit gekommen, in der der Wettbewerb der Zusammenarbeit den Vortritt lassen muss. Vielleicht sollte das in den einzelnen Branchen überdacht werden.

Coopetition bzw. Kooperationswettbewerb, auch Koopkurrenz bezeichnet Marktphänomene, bei denen eine Dualität aus Koope-

ration sowie Wettbewerb besteht und das Handeln der Marktteilnehmer beeinflusst, ohne dass sie explizit kooperieren. Coopetition ist eine praktische Anwendung der sog. „Mechanismus-Design-Theorie“ (ein Teilgebiet der Spieltheorie), für die im Jahr 2007 der Nobelpreis in Wirtschaftswissenschaften vergeben wurde.

Wir wussten schon seit Längerem, dass wir in Zeiten der Transformation leben. Oft haben wir sie gelenkt. Wir haben Lean Management eingeführt, Prozesse optimiert, die digitale Transformation in unseren Unternehmen durchgeführt. Dieses Mal wurde die Transformation aber nicht aufgezwungen, sie kam ganz unerwartet, zusammen mit dem Coronavirus. Auch wenn wir keine Initiative ergreifen, wird sie uns erfassen, aber wir werden sie nicht steuern können. Es erwarten uns unumkehrbare Änderungen unseres Verhaltens und bei Geschäftsmodellen. Sie werden sich auf die Wirtschaft, den Konsum und die zwischenmenschlichen Beziehungen auswirken. Paradoxerweise kann dieser unerwartete Wandel bestimmte Prozesse beschleunigen. Seit Längerem ist von agilem Management, flachen Strukturen und Abkehr von Hierarchie im Unternehmen die Rede. Das sind auch Eigenschaften des deutschen Mittelstands.

Was die Prozesse der Anpassung an die neue Realität anbelangt, so ist auf das Modell der hedonistischen Tretmühle zurückzugreifen – an gute Veränderungen passen sich die Menschen sehr schnell an, aber an schlechte sehr langsam. Deshalb setzen wir alles daran, dass es so kurz wie möglich dauert. Denn der Mensch wird immer wollen, dass das „Jetzt“ wenigstens so gut ist, wie das, was bisher war.

Es werden Unternehmen gewinnen, die sich wandeln können und sich neue Bereiche effektiv erschließen. Auch Unternehmen, die ihre Tätigkeitsbereiche bereits diversifiziert hatten, werden es leichter haben. Nicht auszuschließen ist auch eine gewisse Dezentralisierung – wir werden bemerken, dass wir Manches lokal schneller bewirken können. Nach der Pandemie werden wir besser mit Unsicherheit und plötzlicher Veränderung umgehen können, die sofortige Entscheidungen und Konsequenzen erfordern und bei denen die Emotionen zurücktreten müssen. Umso wertvoller wird auch ein gutes und krisenbewährtes Team sein.

Auch das sog. „Prinzipal-Agenten-Problem“ ist zu berücksichtigen. Manchmal handeln Manager kurzfristig – sie sehen nicht, wie komplex das Problem ist, da ihre Ergebnisse bezogen auf kurze Zeiträume bewertet werden. Außerdem gilt: je komplexer und emotionsbehafteter das Problem ist, desto größer ist die Versuchung, es intuitiv und nicht analytisch zu lösen. Zudem erfordert die Momentum-Strategie – d. h. die Annahme, dass ein beobachteter Trend anhält bzw. der Glaube daran, dass es eine Zeit lang so weitergehen wird wie bisher (also schlecht), keine besonderen kognitiven Ressourcen des Menschen. Sie kann leicht, fast automatisch, angewandt werden. Demgegenüber fordert die Kontrarian-Strategie, d.h. die Annahme, dass ein Trend sich wendet, sehr hohe kognitive Ressourcen und starke Analyse und Reflexion.

Eine alte Weisheit in der Geschäftswelt besagt: Hoffe auf das Beste, rechne mit dem Schlimmsten. Ein sehr gutes Beispiel dafür ist das Turnier in Wimbledon: Seit 2004 haben die Organisatoren 2 Mio. US-Dollar jährlich für eine Pandemie-Versicherung gezahlt. Das klingt surreal, oder? Jetzt haben sie 141 Mio. US-Dollar Entschädigung wegen der Absage des Turniers erhalten. Heute hängen die Strategien von der Finanzsituation des Unternehmens, der Widerstandsfähigkeit gegen die Unsicherheit auf den Finanzmärkten und von der Idee der Unternehmensausrichtung ab.

Eine große Rolle werden auch die Werte spielen, von denen sich die Unternehmen leiten lassen, sowie ihre Mission. Es geht um Situationen, in denen die Marke und die Führungskräfte Empathie bzw. Verständnis zeigen.

## Corona und Compliance im Steuer- / Regulierungsrecht

In diesen Zeiten, die unerwartet über uns gekommen sind, zählen zu den größten Triebfedern der Unsicherheit die wirklich komplexen Reformen im Steuer- und Regulierungsrecht. In vielen großen Industriezweigen – Technologie, Energie, Ressourcen, Finanzdienstleistungen, Transport, Handel – ist die Regulierungssituation instabil und kann sich stark ändern. Um dem standhalten zu können, müssen Unternehmen den Änderungen einen Schritt voraus sein.

Mit Corona ändert sich die Steuerlandschaft wieder rasant. Die Regierungen versuchen, den Liquiditätsdruck zu verringern und die Beschäftigung zu fördern. Die Einführung neuer Programme und Anreize bringt für Unternehmen sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich. Mit Blick auf die Zukunft ist es wahrscheinlich, dass Änderungen des Steuerrechts erforderlich sein werden, um die teuren Corona-Maßnahmen abzuführen. In einigen Fällen können die Gesetzesänderungen das Geschäftsmodell grundlegend verändern. In anderen werden steuerliche und regulatorische Änderungen zu einem Überdenken der bestehenden Praktiken führen. Die Unternehmen werden Compliance-Probleme bewältigen, während sie die längerfristige Auswirkung anderer Änderungen abwägen. Auf die Weise werden Unternehmen Anforderungen erfüllen und gleichzeitig ihren Ruf verbessern können. All diese Maßnahmen werden es ihnen erlauben, sich auf das Core-Business zu konzentrieren, ohne dass sie in diesen wirklich schwierigen Zeiten von rechtlichen Fragestellungen gestört werden.



# Digitalisierung im Fokus

*Eine starke, leistungsfähige IT-Infrastruktur ist der Schlüsselfaktor*

*Von Jens Hinkelmann und Markus Merk  
Rödl & Partner Nürnberg und Stuttgart*

*Die Digitalisierung, in vielen Unternehmen lange mit niedriger Priorität behandelt, ist durch Corona in den Mittelpunkt unternehmerischer Tätigkeit gerückt worden. Der professionelle Umgang mit den aktuellen Herausforderungen, der rasche und nachhaltige Einsatz digitaler Werkzeuge und die begleitende Entwicklung der Mitarbeiter entscheidet wesentlich über den Erfolg und die Zukunftssicherung von Unternehmen. Ein Zurück zu den Vor-Corona-Bedingungen wird es nicht geben.*



Die Digitalisierung ist seit Jahren Thema von Diskussionen, hat meist einen festen Platz auf den Agenden der Unternehmen, wird allerdings zu wenig in der notwendigen Konsequenz und Geschwindigkeit umgesetzt. Das Coronavirus hat durch neue Anforderungen Schwächen und Versäumnisse offengelegt und den Unternehmen recht gegeben, die bereits frühzeitig bzw. planvoll Digitalisierung in allen Geschäftsbereichen umgesetzt haben. Branchen, die von der persönlichen Beziehung zu Kunden leben – wie der Einzelhandel, Hotellerie, Gastronomie, Kulturbranche, Sportstätten und Themenparks – sind herausgefordert, neue Vertriebswege für ihre Produkte und Dienstleistungen in die Geschäftstätigkeit zu integrieren. Im Schul- und Bildungssystem müssen die lange nur diskutierten Möglichkeiten der Digitalisierung plötzlich in die Realität umgesetzt werden, sodass die Zukunftschancen einer gesamten Generation sichergestellt sind.

## Arbeitswelt im Wandel

Die Ausgangslage ist, dass die Prozesslandschaft und ihr Digitalisierungsgrad in der gesamten Industrie im Umbruch ist – nicht nur temporär, sondern bleibend und nachhaltig. Unternehmen, Unternehmensführung und Mitarbeiter sind gleichermaßen gefordert, den Zwang zum verteilten Arbeiten in ihre Organisation, Arbeitspraxis und Prozesse zu integrieren. Das Geschäftsleben wird nun durch Videokonferenzen (Zoom, Skype, Teams, Webex etc.), die einen Großteil von Präsenzterminen und Reisetätigkeiten ersetzen, gerade nachhaltig auf eine neue Basis gestellt. Im Fokus steht dabei der Bereich des Home Office, dessen neue Aktualität eine rasche sowie beständige Änderung und Neuorganisation vieler unternehmerischer Prozesse erzwingt. ERP-Projekte fordern die IT-Infrastruktur besonders und stehen im Mittelpunkt von aktuellen Anpassungen. Anwender von z. B. SAP haben sich bereits vor der Corona-Krise intensiv mit der Umstellung ihrer Systemlandschaft auseinandergesetzt. Der Wechsel von bisherigen Systemen zu S/4 HANA ist vielfach noch im Gange oder im Anfangsstadium.

Die Lünendonk®-Studie 2020 „Mit S/4HANA in die digitale Zukunft“ aus dem letzten Jahr hat sich mit dieser Umstellung befasst. Ein Großteil der Firmen (befragt wurden 153 CIOs, CFOs und SAP-Verantwortliche von mittelständischen Unternehmen und Konzernen) befand sich noch in den Vorstudien bzw. der Business Case-Erstellung. Die an der Studie teilnehmenden Betriebe waren größtenteils noch nicht weit mit der S/4 HANA-Migration vorangeschritten. Diese Zurückhaltung bei der Systemumstellung könnte womöglich zu Projektstaus ab 2022 führen und das auch, obwohl die Wartungen bis 2027 weiterlaufen. Das macht deutlich, dass ein akuter Handlungsbedarf für Betriebe besteht. Gerade mittelständische Unternehmen standen auch einer Public Cloud-Lösung bisher eher skeptisch gegenüber. Cloud-Lösungen werden vor dem Hintergrund der aktuellen Veränderungen deutlich an Bedeutung gewinnen und die IT-Landschaft zunehmend prägen.

## ERP-Projekte nicht aufschieben

Dem ERP-System als dem digitalen Kern der Applikations-Landschaft kommt bei allen Maßnahmen besondere Bedeutung zu. Moderne ERP-Systeme, wie Microsoft Dynamics 365 oder SAP S/4 HANA aus der Private oder Public Cloud, ermöglichen den Zugriff von jedem Ort aus über verschiedene Endgeräte auf den eigenen Arbeitsvorrat der entsprechenden Mitarbeiter. Fehlervermeidung durch intuitive Oberflächen – Stichwort „User Experience“ – führen zu verlässlichen Daten im System. Die Stabilität, Leistungsfähigkeit und die zügige Weiterentwick-

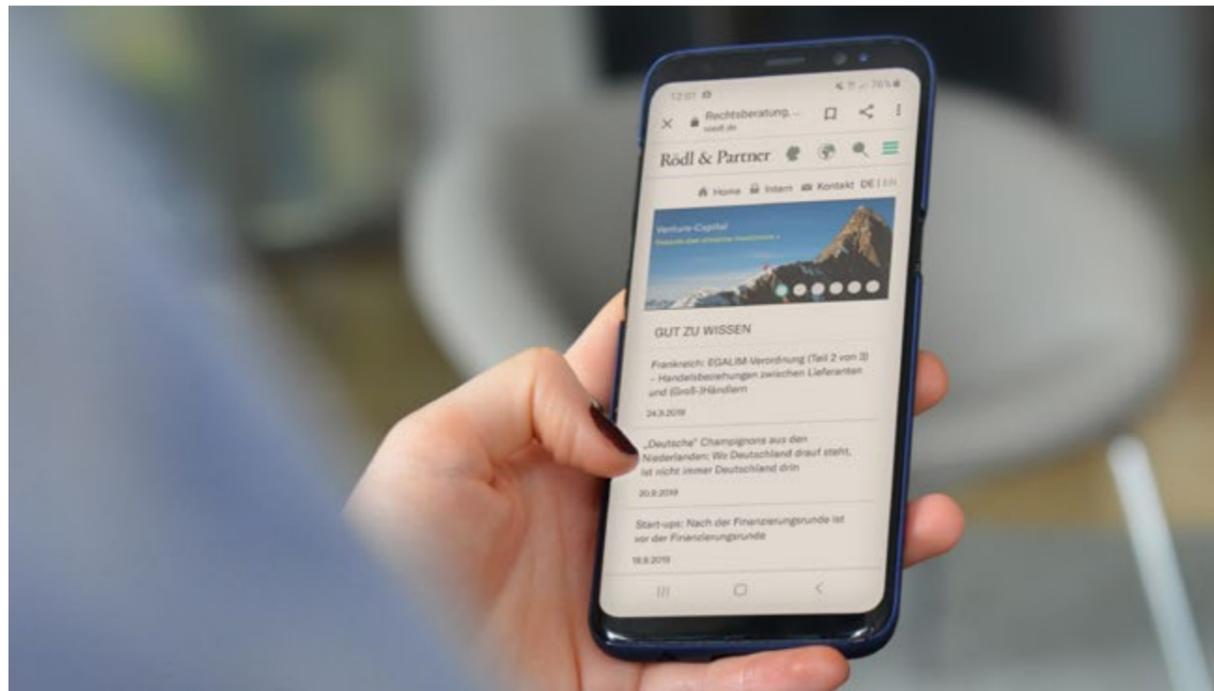
lung der IT-Infrastruktur ist dabei besonders gefordert. Auf der anderen Seite ist durch technische und organisatorische Maßnahmen der Zugriff auf die Werkzeuge zur Unterstützung der Kernwertschöpfungsprozesse neu zu organisieren. Das betrifft neben den ERP-Systemen auch die Produktions-, Logistik-, Vertriebssysteme, etc., die nicht im ERP integriert sind oder waren.

## Sicherheitskonzepte von größter Bedeutung

Security-Konzepte, Accessmanagement und Identitymanagement müssen im Rahmen aller Maßnahmen überarbeitet werden und angepasst werden. Dabei nimmt die Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter bei Security-Konzepten eine zentrale Rolle ein. Sicherungsmaßnahmen wie SPAM-Filter, Anti-Virus- und Absender-Prüfungen sind Bestandteil der guten IT-Organisation – ihre stetige Aktualisierung ist unabdingbar. Die Sicherheit wird durch Webcontent-Filter, konsequente Einhaltung der Aktualität der Client-Software (Patches) und intelligente Anti-Virus-Software für den jeweiligen Client (z. B. Anomalie-Erkennung über KI-basierte Tools) unterstützt. Eine Zertifizierung der IT nach ISO 27001 (Betrieb eines sog. „Information Security Management Systems“) schafft die Voraussetzungen für erfolgreiches Handeln. Managed Service Provider betreiben heute z. B. ERP-Systeme für Kunden auf der Basis von ISO 27001. Im Einzelfall kann die Auslagerung und Sicherung des ERP-Systems (wie SAP) in eine Private Cloud zu einem Managed Service Provider ein hohes Maß an Sicherheit bieten und ist grundsätzlicher Teil dieser Service-Dienstleistungen.

## Arbeitsmodell Home Office wird bleiben

Da nun Arbeiten aus dem Home Office für viele Unternehmen z. T. zum gelebten Standard wird, müssen Home Office- und Teleworking-Arbeitsplätze geschaffen werden, d. h. Adhoc-Kapazitätserweiterungen mit Remote-Access-Software-Lösungen für Mitarbeiter. Wichtig ist die Unterscheidung zwischen „ech-



tem“ Home Office und Teleworking-Arbeitsplätzen. Das ist im Detail juristisch sowie organisatorisch zu betrachten und zu bewerten. Unternehmen müssen unterschiedliche Voraussetzungen schaffen bzw. Anforderungen erfüllen. Die IT-Infrastruktur, die Zugriffssteuerung und die Sicherheitskonzepte müssen dementsprechend darauf ausgelegt werden. Flexibilität und Einfachheit in der Anwendung und Sicherheit beim Zugriff dürfen sich nicht widersprechen, sondern müssen in ein stimmiges Konzept gebracht werden. Unternehmen die Private- und /oder Public Cloud-Modelle schon aktiv einsetzen, wird diese Umstellung durch gute Vorarbeit erleichtert; andere Unternehmen sehen sich vor der Herausforderung, das unter dem Druck der Rahmenbedingungen rasch nachzuholen, um ihre Handlungsfähigkeit und Zukunftssicherheit zu gewährleisten.

## Der Mensch steht im Mittelpunkt

Technische Maßnahmen der Digitalisierung bzw. IT-Struktur sind nur dann effektiv und nachhaltig, wenn der Mensch, also der Mitarbeiter, überzeugt wird und zur aktiven Mitarbeit auch bereit ist. Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter ein erhebliches Maß an Veränderungsbereitschaft zeigen; Potenziale, die Unternehmensführungen aktiv fördern sollten. Organisatorische Maßnahmen basierend auf New Work, Digital Leadership und proaktivem Change Management werden alle technischen Veränderungen begleiten, um den dauerhaften Erfolg zu sichern. Nicht zuletzt gilt es, die Resilienz der Mitarbeiter, des gesamten Unternehmens weiterzuentwickeln, mit entsprechenden Methoden der Kommunikation, der aktiven Mitarbeit. Denn die Digitalisierung stellt v. a. neue Herausforderungen an die Kommunikation.

Das Training der Mitarbeiter und das Hinführen zu agilen Arbeitsmethoden mit Collaboration-Tools stellen eine nicht unbedeutende Herausforderung an die Führungsebene dar. Ein Erfolgsfaktor der Zukunft liegt darin, dass das Unternehmen als Team agiert, denn Bereichsegoismen hemmen den Unternehmenserfolg maßgeblich. Zielorientierte, an Wirtschaftlichkeit und Unternehmensvision ausgerichtete Arbeitsweisen müssen konsequent vorgelebt und gelebt werden. Nur so können die Chancen, die die Digitalisierung bietet, effizient genutzt werden.



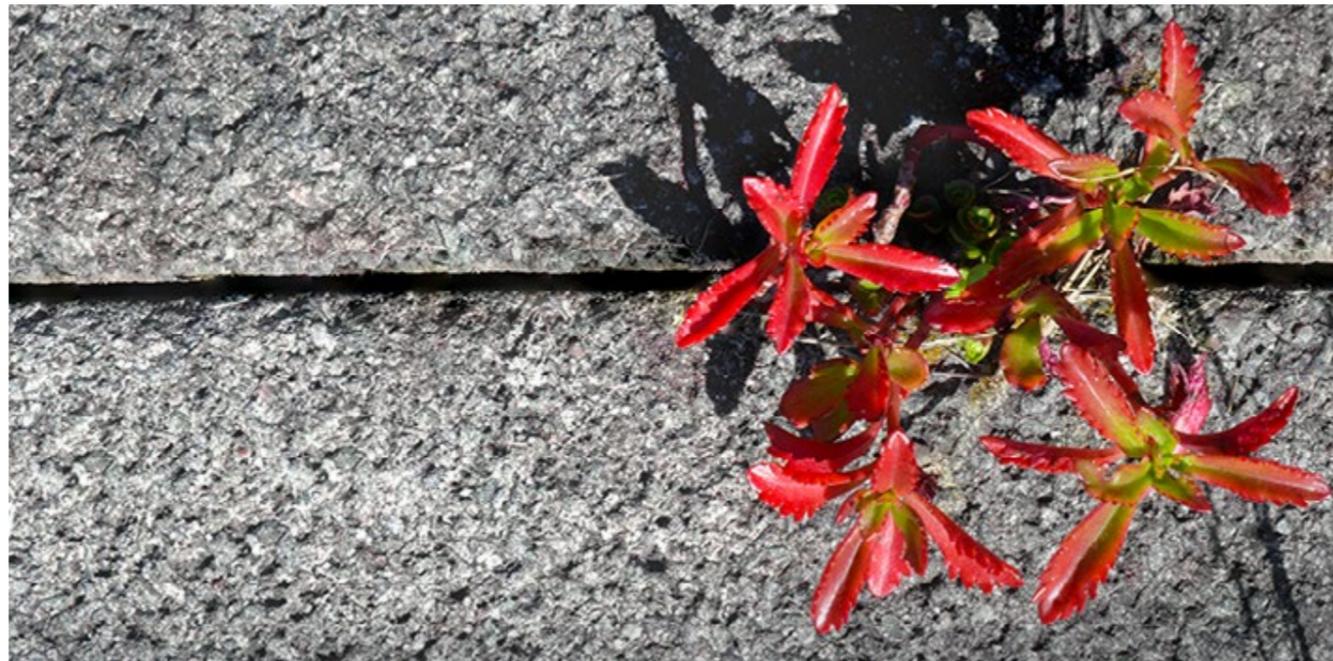
**Jens Hinkelmann**  
LEITER GESCHÄFTSFELD UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG  
+49 911 180787 10  
jens.hinkelmann@roedl.com

*Jens Hinkelmann referiert:*  
**21. FORUM GLOBAL**  
21. September bis 24. September 2020  
Vortrag: „Sichere Einführung von S/4 HANA“

# Self Assessment & Improvement

## In der Krise Potenziale erkennen und nutzen

Von Isabelle Pernegger, Micha Riehlein und Maximilian Derbfuß  
Rödl & Partner Nürnberg



Isabelle Pernegger

STEUERBERATERIN  
WIRTSCHAFTSPRÜFERIN

+49 911 9193 3381  
isabelle.pernegger@roedl.com

Die Corona-Krise hat viele Unternehmen hart getroffen und sie mussten rasch handeln. Auf kurze Sicht konnten Liquiditätslücken größtenteils erfolgreich geschlossen werden. Doch nun müssen sich Eigentümer und Management die Frage stellen: Ist ihr Unternehmen für die kommenden Aufgaben gewappnet und wie findet es den Weg zu einer nachhaltigen Rentabilität zurück? Wir sind der Meinung, dass sich gerade jetzt eine günstige Gelegenheit bietet, das eigene Unternehmen genau unter die Lupe zu nehmen, Potenziale aufzudecken und sie zu nutzen.

Zu Beginn der Krise waren Themen wie die Durchfinanzierung während des Lock-downs, Lösungen für stockende Supply Chains und einbrechende Umsätze dominante Treiber. Viele Unternehmen haben begonnen, sich Gedanken über ihr Geschäftsmodell, dessen Krisenfestigkeit sowie ggf. notwendige Anpassungen zu machen. An dem Punkt möchten wir ansetzen, da wir ein enormes Wachstumspotenzial für Unternehmen sehen.

### Analyse als Grundlage für die Weiterentwicklung

In vielen Branchen wird auf lange Sicht eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells unumgänglich sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Als Grundlage für Entscheidungen über die (Neu-)Ausrichtung sollte ein professionelles Self Assessment im Stile einer Due Diligence erfolgen.

Die analytische Aufbereitung von relevanten Parametern mit konkreten Handlungsempfehlungen stellt eine fundierte Entscheidungshilfe dar. Ein sowohl bedarfsgerechter, individuell zugeschnittener Lösungsansatz, als auch eine interdisziplinäre Herangehensweise sind erfolgsentscheidend. Die gewonnenen Erkenntnisse aus etablierten und bewährten Analysen aus den Bereichen IT, Financial, Legal und Tax können in Verbindung mit den Branchenkenntnissen der Geschäftsführung einen nachhaltigen Mehrwert stiften.

IT	Legal	Tax
Digitalisierung vorantreiben	Arbeitsrecht	Verrechnungspreise (u. a. Intercompany-Darlehen)
Prozessoptimierung	Liefer- & Leistungsbeziehungen	Optimale Verlustverrechnung
Konsolidierung der IT-Landschaft	Haftungsfragen	Risiko ungewollter / unerkannter Betriebsstätten
Datenschutz & Sicherheit (u. a. Cloud, Home Office)	Zeitpunkt für Strukturmaßnahmen & Nachfolge günstig	

Im Bereich Finance können bspw. Analysen der Aufteilung und der Abhängigkeiten von Kunden bzw. Lieferanten, der Liquiditätslage sowie der Zusammensetzung des Working Capitals vorgenommen werden. Die nach innen gerichteten Analysen oder das Benchmarking mit anderen Marktteilnehmern liefern einen wichtigen ersten Anhaltspunkt für die Ausrichtung des Geschäftsmodells. Die Auswirkungen der Corona-Krise können spezifisch analysiert und auf dieser Grundlage entsprechende Handlungsempfehlungen gegeben werden.

Viele Unternehmen haben schon zu Beginn der Krise versucht, durch Veränderungen ihres Geschäftsmodells den möglichen Auswirkungen entgegenzuwirken. Bekanntestes Beispiel sind Restaurants, die ihr Take-Away- oder Liefergeschäft stark

ausgebaut haben. Aber auch in der Industrie wurde z. B. auf das Insourcing von Prozessen aufgrund von Lieferschwierigkeiten in der Supply Chain gesetzt, die Digitalisierung von Prozessen vorangetrieben oder sogar das Angebot an digitalen Produkten als Alternative für Kunden ausgebaut. Dementsprechend stellt sich für Unternehmen die entscheidende Frage, wie in Zukunft weiter verfahren werden soll. Welche Schritte muss das Unternehmen in die Wege leiten, um zurück zur Rentabilität zu finden und sie weiter auszubauen?

## Optimierung durch passgenaue Planung

Die Unterstützung solcher Entscheidungsprozesse kann durch eine passgenaue Planung mit entsprechenden Szenario- bzw. Sensitivitätsanalysen weiter optimiert werden. Fundierte Entscheidungen führen naturgemäß zu erfolgreicherem und effizienteren Lösungen. Eine plausible und stimmige Planung sowie die Modellierung von Szenarien und Sensitivitäten sind keine Selbstverständlichkeit.

Mithilfe einer integrierten Planung mit Darstellung von Vermögens-, Finanz- und Ertragslage lassen sich Szenarien sowie ihre Auswirkungen anschaulich und verständlich abbilden. In der Krise wurden von vielen Unternehmen Kredite aufgenommen oder Kreditlinien erweitert. Gerade dabei ist es wichtig, den Kapitaleinsatz im Auge zu behalten und zu analysieren, welche Maßnahmen man sich auf lange Sicht leisten kann bzw. muss.

Die Unternehmensplanung kann aber nicht nur als Grundlage für Entscheidungen zur Geschäftsausrichtung dienen, sondern auch im Jahresverlauf zum Abgleich von Soll- und Ist-Werten des operativen Geschäfts – also sowohl als Planungs- als auch als Kontrollinstrument. Die Unternehmensplanung gewinnt außerdem bei Buchführungs- und Sorgfaltspflichten der Geschäftsführung immer mehr an Relevanz. So fordert z. B. das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) 2019 in seinem Positionspapier „Präventiver Restrukturierungsrahmen“ eine gesetzliche Pflicht zur Unternehmensplanung, unabhängig von der Größe oder Rechtsform des Unternehmens.

## Improvement: Die richtigen Schlüsse ziehen

Die blanken Zahlen und Ergebnisse aus Analysen füllen eine Entwicklung jedoch noch nicht mit Leben. Eine passende Strategie und die unternehmerische Vision sind für den Entwicklungsprozess erfolgsentscheidend. Eine zukunftsorientierte Ausrichtung am Markenkern und der Unternehmensvision ist für uns fest in unserer Unternehmens-DNA verankert und hat sich auch für viele Mandanten in der Vergangenheit als Erfolgsgarant herausgestellt. Ein klarer Fokus auf den Markenkern bedeutet nicht eine Rückkehr zu Vergangenem oder „Alter Wein in neuen Schläuchen“, sondern vielmehr, konsequent den nächsten Schritt zu gehen.

Das kann für jedes Unternehmen etwas anderes bedeuten – je nach der eigenen Lage und Position im Markt. In manchen Branchen werden Unternehmen nur geringfügige, punktuelle Anpassungen im Geschäftsmodell vornehmen müssen, während andere gezwungen sind, über das gesamte Geschäftsmodell hinweg tiefgreifende Veränderungen durchzuführen. Die aktuelle Krise ist ein günstiger Zeitpunkt, um weiter in Richtung des zukunftsorientierten Wirtschaftens zu denken, denn eine Krise ist auch immer eine Phase der Konsolidierung. Gerade jetzt ist es sinnvoll, sich verstärkt über Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder den allgemeinen gesellschaftlichen Wandel Gedanken zu machen. In diesen Themen stecken große Potenziale.

Je drastischer die Veränderungen sein müssen, umso wichtiger sind die Branchenkenntnisse und das Know-how des Unternehmens und seiner Geschäftsleitung. Um alle optimalen Ansatzpunkte zu finden und Verbesserungspotenziale aufzudecken, bedarf es einer lösungsorientierten und sachgerechten Analyse sowie der dazugehörigen Expertise. Das Verständnis von Ursache und



Wirkung führt zuletzt zu den richtigen Entscheidungen und den daraus resultierenden Verbesserungen. Die Unternehmen, die am gründlichsten ihre Hausaufgaben machen und die richtigen Schlüsse ziehen, werden auch in Zukunft zu den Erfolgreichen zählen.

Dabei ist Beratung insbesondere mit Blick auf ein Self-Assessment sinnvoll, das durch ausgewählte Analysen unterstützt wird. Insbesondere durch die enge Verzahnung der Fachexpertise im Finanzbereich mit der Markt- und Branchenexpertise der Geschäftsleitung ergeben sich fundierte Entscheidungsgrundlagen, die zu Wettbewerbsvorteilen führen können. Dadurch ermöglichen wir unseren Mandanten, sich auf ihr Kerngeschäft zu fokussieren und fundierte Entscheidungen zu treffen. Wir verstehen uns als kümmernden Partner unserer Mandanten und wollen es ihnen ermöglichen, auch in stürmischen Situationen das Ruder mit ruhigem und sicheren Griff zu lenken. Im Vordergrund steht dabei eine langfristige Mandatsbeziehung, die dadurch entsteht und kontinuierlich gepflegt wird, dass die Beratung vorausschauend konzipiert und erbracht wird. So können Mandanten heute schon den Grundstein für die Entwicklung von morgen legen.

## Fazit

So hart die Krise auch viele Unternehmen getroffen hat, vorausschauendes und umsichtiges Handeln haben gerade in dieser Zeit eine enorme Relevanz. Wer jetzt die richtigen Schlüsse zieht und sein Unternehmen frühzeitig in die richtigen Bahnen lenkt, ist nicht nur für die kommenden Monate gewappnet, sondern kann der allgemeinen Marktentwicklung sogar einen Schritt voraus sein. Es lohnt sich mit gesundem Optimismus in die Zukunft zu blicken und den nächsten Schritt zu gehen!

*Isabelle Pernegger referiert:*

## 21. FORUM GLOBAL

21. September bis 24. September 2020

*Vortrag: „Transformation in schwierigen Zeiten: Wie Covid-19 Geschäftsmodelle auf den Prüfungsstand stellt“*

# Resilienz bedarf des vollen Orchesterklangs

Stefan Brandes antwortet

*Das Coronavirus hat uns einmal mehr gezeigt, wie wichtig es für Unternehmen ist, allzeit für unvorhersehbare Bedrohungen gewappnet zu sein. Was macht Krisenfestigkeit im Allgemeinen aus?*

Krisenfestzusein, bedeutet sich – soweitmöglich – auf unerwartete / unvorhersehbare Umstände einzustellen. Damit meine ich nicht den konkreten Umstand (niemand konnte die Coronavirus-Pandemie vorhersehen), sondern eine allgemeine Flexibilität, die es dem Unternehmen erlaubt, sich schnell neuen Gegebenheiten anzupassen. Dazu gehört auch, das Geschäftsmodell so zu gestalten, dass man nicht nur von einigen wenigen Produkten / Dienstleistungen abhängig ist.

Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass es wichtig war und ist, rechtzeitig (d. h. nicht erst im Moment der Krise) so in die IT-Infrastruktur zu investieren, dass man ohne größere Probleme Arbeitsprozesse umstellen kann, ohne wesentliche Einbußen im Hinblick auf die Produktivität hinnehmen zu müssen. Das ist natürlich in einigen Branchen einfacher als bei anderen, aber bei einem Vergleich innerhalb derselben Branche zeigt sich, dass Unternehmen, die

über eine moderne IT-Infrastruktur verfügen, besser durch die Krise kommen als die, bei denen das nicht der Fall ist.

Wichtig ist selbstverständlich auch die finanzielle Aufstellung. Ein gesunder Mix aus Eigenkapital und Fremdfinanzierung reduziert das Risiko, aufgrund einer Krise in die Abhängigkeit von Kreditinstituten zu geraten. Ein stringentes Forderungsmanagement verhindert zudem, dass eigentlich sicher geglaubte Forderungen auf einmal zu Risikopositionen werden.

*Welche Unternehmensbereiche gilt es besonders ins Auge zu fassen?*

In einer Krise kommt es entscheidend auf die Unternehmensführung an: Das Management sollte möglichst schlank und flexibel gestaltet sein, um zu vermeiden, dass man sich aufgrund unterschiedlicher Auffassungen in einer Krisensituation gegenseitig blockiert und es zu lange Reaktionszeiten nicht gestattet, dass Unternehmen effektiv und mit klarer Hand durch bzw. aus der Krise zu steuern.



Ein sensibler Bereich ist sicherlich die Produktion. Ihre Fortführung auch in einer akuten Bedrohungssituation zu gewährleisten, ist eine große Herausforderung für jeden Betrieb. In dem Zusammenhang kommen auch dem Personalbereich und der Unternehmenskommunikation (intern sowie extern) große Bedeutung zu, da die Verunsicherung der Mitarbeiter zu berücksichtigen ist und das Unternehmen in der Lage sein muss, Sicherheitsvorkehrungen zu treffen bzw., wo möglich, flexible Home Office-Arbeitsplätze anzubieten. Die Unternehmenskommunikation ist im Zusammenspiel mit den Einkaufs- und Vertriebsabteilungen zudem gefragt, auch kurzfristig auf krisenbedingte Anfragen von Kunden und Lieferanten zu reagieren bzw. orientierende Signale an den Markt zu senden.

Die IT-Abteilung spielt ohnehin eine fundamentale Rolle, da nur über eine funktionsfähige IT die unternehmerische Handlungsfähigkeit gewährleistet ist. Das gilt sowohl in Bezug auf die Fähigkeit, kurzfristig ein funktionierendes Home Office-Arbeiten zu ermöglichen als auch etwa für die Aufrechterhaltung der Produktion unter Einhaltung zusätzlicher Sicherheitsbestimmungen.

Sicherzustellen, dass all diese Abteilungen und Mitarbeiter reibungslos und motiviert zusammenarbeiten, um in einer gemeinsamen Kraftanstrengung aus der Krise zu kommen, ist die zentrale Aufgabe der Unternehmensleitung. Es bedarf des vollen Orchesterklangs.

*Welche Dimensionen müssen bei einer Resilienz-Strategie berücksichtigt werden?*

Resilienz steht für die Fähigkeit nach einer Belastung oder Krise wieder zu einer normalen Geschäftstätigkeit zurückzukehren.

Eine Resilienz-Strategie sollte dementsprechend auf eine Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit auch in Bezug auf die Produktpalette abstellen. Wichtig ist, dass das Unternehmen und die Unternehmensführung so organisiert sind, dass kurzfristige Entscheidungen möglich sind. Risiken und Chancen

zu analysieren und abzuwägen gehört dazu. Allerdings muss auch der Mut zum Wandel bestehen, der notwendigerweise eine gewisse Fehlertoleranz voraussetzt. Die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens kann natürlich nicht für jeden Fall durchgeplant werden. So konnten z. B. Fluggesellschaften schlecht für den Fall planen, dass durch die Corona-Pandemie fast sämtliche Flüge über Monate gestrichen werden mussten. Viele Unternehmen werden die derzeitige Krise aber zum Anlass nehmen, ihr Geschäftsmodell zu überdenken und sich – soweit es geht – auf unvorhersehbare Umstände vorzubereiten bzw. ihnen vorzubeugen.

Vorbeugung, Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft und eine entsprechend lernbereite, transparente Unternehmenskultur sind daher die Treiber einer effizienten Resilienz-Strategie.

*Ist Resilienz messbar?*

Soweit mir bekannt, gibt es kein anerkanntes Verfahren, wie Resilienz von Unternehmen gemessen werden kann. Aber ich denke, das hängt auch von der jeweiligen Branche ab. Allerdings gibt es sehr wohl bestimmte Instrumente mit denen Resilienz etwa auf organisatorischer oder auf Team-Ebene ausgewertet wird.

*Stellen Sie internationale Unterschiede bei den Resilienz-Vorbereitungen fest?*

Keine wirklich wesentlichen Unterschiede, nein. Vorbereitet war wohl kaum ein Unternehmen, teilweise wurde auch erst relativ spät auf die Pandemie reagiert. Aber spätestens als der Virus Europa erreichte, begann die Vorbereitung, die dann auch Tochtergesellschaften in anderen Ländern umfasste, in denen die Pandemie noch nicht angekommen war.

Es ist jedenfalls dringend geboten, selbst wenn die Pandemie überstanden ist, nicht einfach zur „Tagesordnung“ überzugehen, sondern „vorbereitet“ zu bleiben.



**Stefan Brandes**

Stefan Brandes ist Rechtsanwalt mit Doppelzulassung sowohl in Deutschland als auch in Italien. Er ist seit 1998, d.h. seit Gründung der Niederlassung Mailand, bei Rödl & Partner und seit 2009 Leiter unseres Italien-Geschäfts (neben Mailand sind wir in Italien auch in Rom, Padua und Bozen vertreten). Herr Brandes berät eine Vielzahl meist (aber nicht ausschließlich) aus dem deutschen Sprachraum stammender Unternehmen im Rahmen Ihrer Italien-Aktivitäten, insbesondere bei M&A Transaktionen. Daneben arbeitet er aus Italien heraus auch viel mit unseren Büros in Afrika zusammen.

# Starke Beschäftigte und starke Betriebe – Dank Resilienz

Christiane Flüter-Hoffmann kommentiert

*Die Covid-19-Pandemie verlangt Betrieben und Beschäftigten viel ab: Umgang mit einer existenzgefährdenden Krise, mit rasant veränderten Marktbedingungen oder sogar weggebrochenen Märkten. Und die Belastbarkeit der Beschäftigten wird durch das gesundheitliche Risiko mit allen sozialen und emotionalen Folgen mehr als nur auf die Probe gestellt. Wohl dem Unternehmen, das mit individueller und organisationaler Resilienz krisenfest aufgestellt ist.*

Schon in der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 / 2009 zeigte sich, dass solche Unternehmen, die auf eine unvorhersehbare künftige Entwicklung vorbereitet waren, die gefährdende Aspekte erkannten, sie angemessen bewältigten und daraus lernten, eher gut aus der Krise kamen. Solche resilienten Unternehmen haben es auch in der aktuellen Krise leichter als diejenigen, die weder ihre Prozesse und Strukturen, noch die Organisation krisenfest und hinreichend flexibel gestaltet haben. Mit organisationaler Resilienz können Unternehmen einen strategischen Umbruch durchstehen, ohne nachhaltige Schäden davonzutragen. Organisationale Resilienz bezieht sich aber nicht nur auf die Vorwegnahme möglicher Risiken und Krisen. Sie beschreibt auch die Fähigkeit von Organisationen, sich kontinuierlich an neue Anforderungen des Unternehmensumfelds anzupassen.

Resiliente Menschen aktivieren Kräfte in sich selbst und holen sich Unterstützung von außen, um in extremen Belastungssituationen nicht unterzugehen, sondern sie je nach Anforderung flexibel zu bewältigen. Aber was verschafft ihnen Kraft, sog. „Widerstandskraft“, um schwierige, krisenhafte Situationen zu meistern? Menschen, die erkennen, dass sie selbst etwas bewirken und gestalten können, die eine optimistische, positive Grundhaltung haben, gehen erfolgreicher mit Stressoren um. Wenn sie zusätzlich verstehen, was ihr Betrieb für Ziele hat und wie sie dazu beitragen können, diese zu erreichen, wenn sie die notwendige Unterstützung aus ihrem Team und von den Vorgesetzten erhalten, erbringen sie auch erkennbar höhere Leistungen am Arbeitsplatz und zeichnen sich durch eine höhere Arbeitszufriedenheit aus, als solche Personen, denen diese Resilienz fehlt.

Doch woher stammt der Begriff „Resilienz“, der sich in den vergangenen Jahren zum Buzz-Wort entwickelt hat? Ursprünglich kommt er aus der Werkstoffkunde und bedeutet „abprallen, zurückspringen“. Kraftfahrzeugmechaniker haben damit zu tun, wenn sie einen Kotflügel „ausbeulen“: Mit Sorgfalt und handwerklichem Geschick bessern sie Dellen so aus, als habe es sie nie gegeben. Kinder machen solche Erfahrungen schon früh, wenn sie auf einen Spielball hauen, ihm damit eine Mulde verpassen und ihn durch schnelles Ausbeulen „heilen“. Das veranschaulicht den Begriff Resilienz, nämlich in einen Zustand zurückkehren zu können, in dem der zwischenzeitlich eingetretene Schaden nicht mehr vorhanden ist.

Die „Mutter der Resilienzforschung“, Emmy E. Werner (1929-2017), eine deutsch-amerikanische Professorin für Entwicklungspsychologie an der Universität Davis in Kalifornien, hatte das große Forscherglück, über vier Jahrzehnte eine Gruppe von 698 Kindern des Jahrgangs 1955 auf ihrem Lebensweg begleiten und ihr Verhalten erforschen zu können. In dieser berühmten Kauai-Längsschnittstudie fand sie heraus, dass auch die schlimmsten traumatischen Lebensereignisse wie Tod eines



Christiane Flüter-Hoffmann (Institut der deutschen Wirtschaft)

Christiane Flüter-Hoffmann arbeitet seit 1994 im Institut der deutschen Wirtschaft, Kompetenzfeld Arbeitsmarkt und Arbeitswelt. Sie führt Studien und anwendungsorientierte Projekte zu verschiedenen Themen der betrieblichen Personalpolitik durch: Personal- und Organisationsentwicklung, Familienfreundlichkeit oder Demografie-Management. Für das Bundesforschungsministerium (BMBF) führte sie von 2016 bis 2019 mit drei wissenschaftlichen und vier Betriebspartnern das Projekt STÄRKE zum Thema individuelle und organisationale Resilienz durch.



Elternteils, Alkoholsucht oder Kriminalität in der Familie, nicht zwingend zu negativen persönlichen Entwicklungen führen müssen. In der Pädagogik und Entwicklungspsychologie hat sich für dieses Phänomen, dass sich Kinder trotz großer sozialer und psychischer Belastungen positiv entwickeln können, der Begriff Resilienz etabliert. Werner ermittelte Schutzfaktoren als Basis für individuelle Resilienz.

Was davon ist heute auf die betriebliche Situation übertragbar? Erfolgreich Gefährdungen überstehen, ohne langfristige Schäden davonzutragen, das wünscht sich jedes Unternehmen für die eigene Organisation und für seine Belegschaft. Aber wie sehen die Strategien aus, die die Betriebe und Beschäftigten gleichermaßen stärken, um krisenhafte Situationen zu meistern? Das Institut der deutschen Wirtschaft hat 2018 in einer Studie zu individueller und organisationaler Resilienz nicht nur die theoretische Konzeption dargestellt, sondern auch eine empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes durchgeführt. Dabei stellte sich u. a. heraus, dass sich resiliente Betriebe durch eine gute Feedbackkultur und leistungsbezogene Vergütungsmodelle auszeichnen. Damit können die Unternehmen auch in schwierigen Zeiten ihre Beschäftigten für veränderte Ziele und Strategien der Organisation begeistern.

Für den Auf- und Ausbau individueller und organisationaler Resilienz sind auf Basis der Studienlage auf allen betrieblichen Ebenen Handlungsmöglichkeiten erkennbar. Führungskräften kommt nachweislich eine zentrale Rolle zu: Mit einem „transformationalen Führungsstil“, mit dem sie als Coach und Förderer ihrer Teammitglieder agieren, Anforderungen und Ziele klar kommunizieren, ihnen Entscheidungsspielräume eröffnen, ohne sie zu unter- oder überfordern, Vertrauen schaffen, Sinn vermitteln und Orientierung geben, Information als Motivationsfaktor nutzen – mit all dem schaffen Führungskräfte die entscheidende Basis.

Aktuell zeigt sich in der Pandemie, wie wichtig es ist, den Beschäftigten Orientierung zu geben und darzulegen, wie es weiter geht. Dazu ist eine transparente Informationspolitik erforderlich, auch mit unliebsamen Wahrheiten. So können die Unternehmen einen Rahmen für einen erfolgreichen Neubeginn nach der Krise schaffen und trotz widriger Umstände gemeinsam mit ihrer Belegschaft doch wieder wachsen, erblühen und gedeihen. Stark!

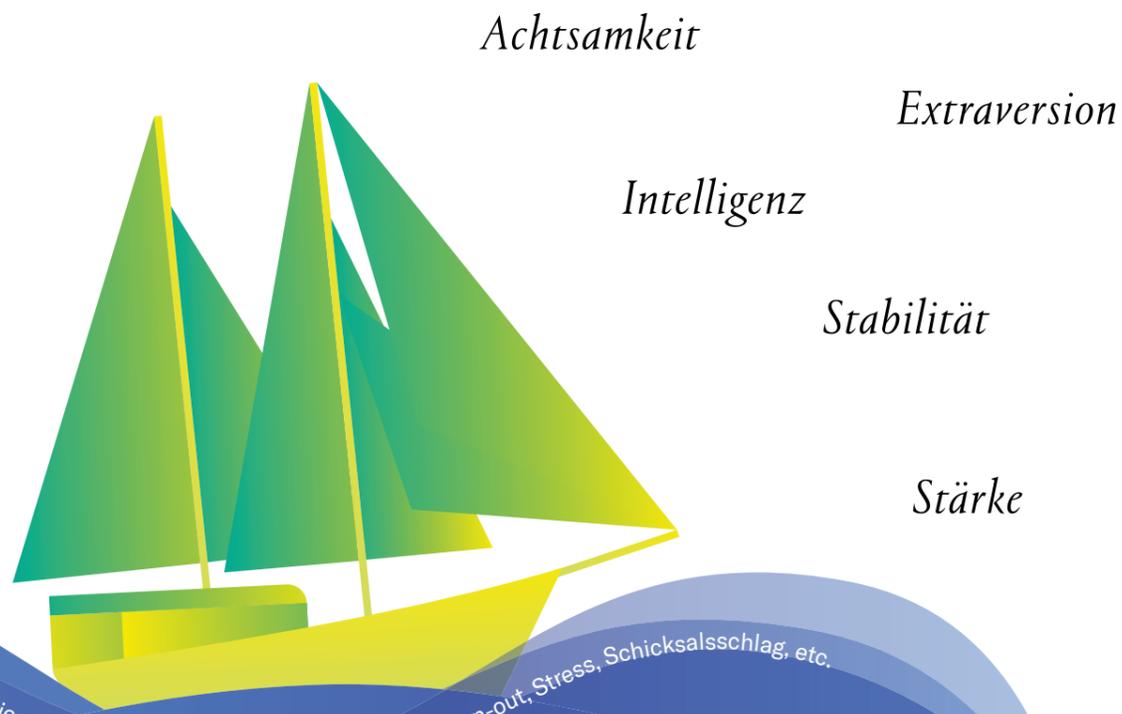
# Land in Fernsicht

## Sicher und resilient navigieren

### Resilienz: Individuell – unternehmerisch – global

*Menschen gehen mit Belastungen unterschiedlich um. Beeinflusst wird das durch die individuelle Resilienz – also die Fähigkeit, in stürmischen Zeiten eine stabile psychische Verfassung zu behalten bzw. schnell wieder ins Lot zu kommen. Experten gehen davon aus, dass Robustheit nicht per se angeboren ist, jedoch durch bestimmte erbliche Faktoren begünstigt wird: Intelligenz hilft, Krisensituationen mit Köpfchen zu bewältigen; Optimismus sorgt für einen zuversichtlichen Blick auf das Land in Fernsicht; Offenheit schafft ein (Auffang-)Netz aus sozialen Kontakten.*

Dieser Ansatz lässt sich auf Unternehmen als Organismus aus unterschiedlich widerstandsfähigen Mitarbeitern übertragen. Nicht nur in unsicheren Zeiten ist es unerlässlich, die Resilienz nachhaltig zu stärken, um mit einer funktionsfähigen Aufstellung den unternehmerischen Erfolg zu sichern. Ein vorausschauender Blick, eine verwurzelte Wertekultur, ein facettenreiches Meinungsspektrum und Durchhaltevermögen bilden u.a. die Grundlage, auf einen sich verändernden Markt agil zu reagieren und Investitionen tätigen zu können.



Platz	Land
1	Norwegen
2	Schweiz
3	Dänemark
4	Deutschland
5	Schweden

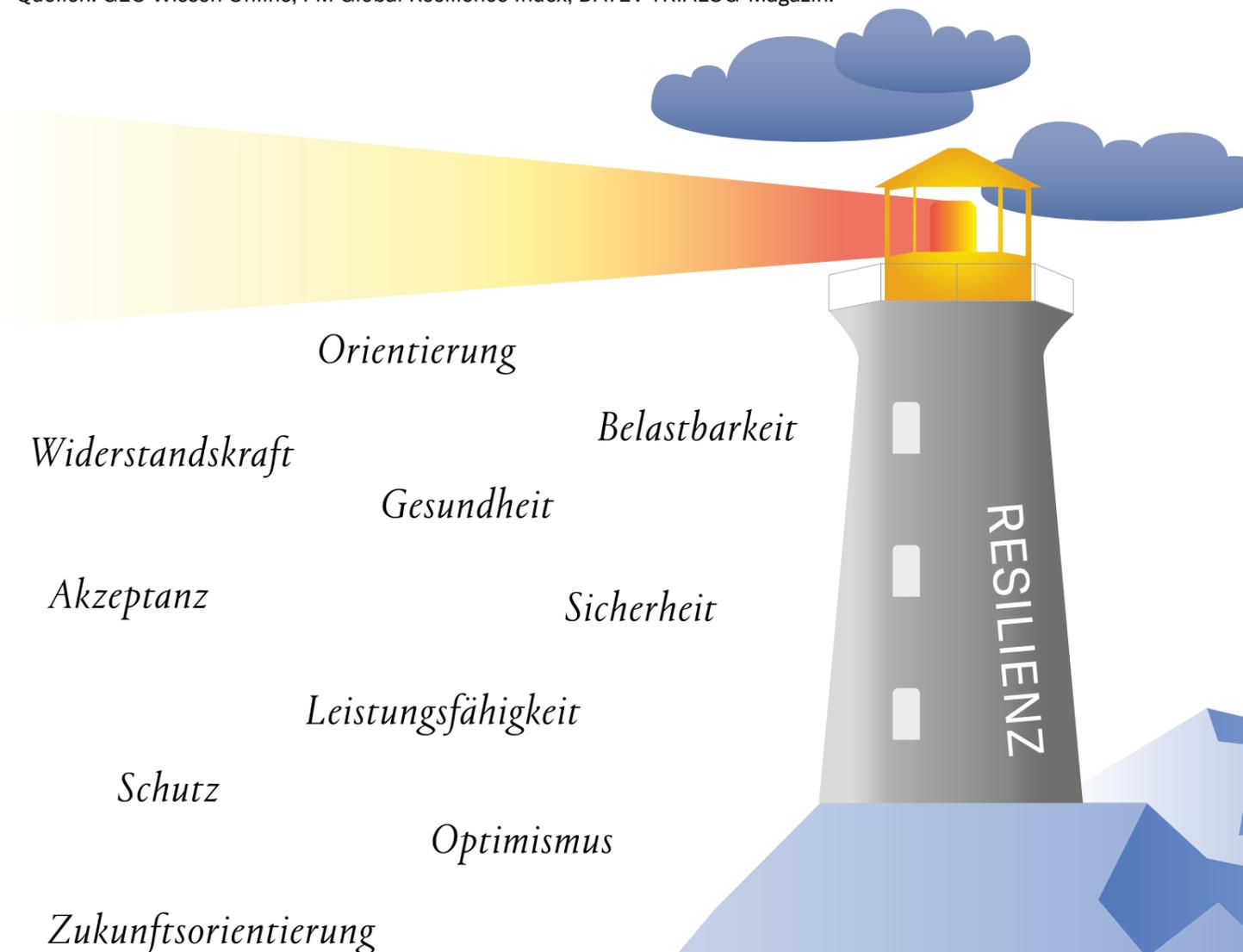
### Globale Resilienz im Vergleich

Beim grenzüberschreitenden Engagement spielt nicht nur die eigene unternehmerische Resilienz eine Rolle, auch die Krisenfestigkeit der Länder kommt zum Tragen.

Im Mai 2020 ist der aktuelle „FM Global Resilience Index“ erschienen. Die Rangliste stuft jährlich 130 Länder nach der Widerstandsfähigkeit ihres Geschäftsumfelds ein. Die Bewertung erfolgt auf Grundlage von drei gleichwertigen Kriterien: Wirtschaft, Risiken und Lieferkette.

Die Resilienz der Länder ist – in einem von einer Pandemie geschockten internationalen Umfeld – heute besonders wichtig. Länder, die im FM Global Resilience Index an der Spitze stehen, verfügen über eine tragfeste Basis für einen robusten und schnellen Aufschwung. Norwegen nimmt zum 2. Mal den Spitzenplatz ein, unterstützt durch eine starke wirtschaftliche Produktivität, ein stabiles politisches Umfeld, keine Korruption, und eine solide Unternehmensführung.

Quellen: GEO Wissen Online, FM Global Resilience Index, DATEV TRIALOG-Magazin.



# Gastkommentare im Überblick

2020



**Christiane Flüter-Hoffmann**

Institut der deutschen Wirtschaft, Kompetenzfeld Arbeitsmarkt und Arbeitswelt

*Starke Beschäftigte und starke Betriebe – Dank Resilienz*

Fokus-Thema: Resilienz | August 2020



**Prof. Dr. Thomas Jäger**

Inhaber des Lehrstuhls für internationale Politik und Außenpolitik an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln

*Covid-19 und der Weltmarkt – Partielle De-Globalisierung*

Fokus-Thema: Internationalisierung | Juni 2020



**Prof. Dr. Roland Ismer**

Inhaber des Lehrstuhls für Steuerrecht und öffentliches Recht an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

*Klimaschutz bedarf gemeinsamer Anstrengung*

Fokus-Thema: Klimaschutz – Umwelt und Unternehmen gewinnen | April 2020



**Carsten Bente**

Senior Consultant bei der AEB SE, einem internationalen Anbieter für Logistik-, Zoll- und Trade-Compliance-Software mit Sitz in Stuttgart

*Brexit: Logistik und Supply Chain – Hope for the best, prepare for the worst*

Fokus-Thema: Internationaler Warenverkehr | Februar 2020

2019

**Prof. Dr. Christoph Müller**

Co-Direktor der HBM Unternehmerschule der Executive School of Management, Technology & Law an der Universität St. Gallen

*Mutige Weltmarktführer*

Fokus-Thema: Ausblick auf 2020 | Dezember 2019



**Michael Staab**

Geschäftsführender Gesellschafter des FOSTER Forschungsinstitut für Family Offices GmbH

*Family Offices und die Internationalisierung großer Familienvermögen*

Fokus-Thema: Internationale ‚Family Offices‘ | Oktober 2019



**Prof. Dr. Arnold Weissman**

Gründer des Beratungs- und Weiterbildungsunternehmens „WeissmanGruppe“

*Familienunternehmen: „Traditionserhaltende Erneuerung“*

Fokus-Thema: Trends in Familienunternehmen | August 2019



**Dirk Fellermann**

Mitglied der Geschäftsleitung der WIKA Alexander Wiegand SE & Co. KG

*Erfolgsgeschichte M&A!*

Fokus-Thema: Transaktionen | Juni 2019



**Prof. Dr. Peter Bofinger**

Ökonom und Professor an der Universität Würzburg

*Globalisierung – Chancen und Schattenseiten des Weltmarktes*

Fokus-Thema: Going Global | April 2019





### Dr. Lars Schwabe

Leiter Data Analytics, Artificial Intelligence & Blockchain bei Lufthansa Industry Solutions

*Künstliche Intelligenz – Ein Handlungsfeld für Beratungen und Wirtschaftsprüfer*

Fokus-Thema: Künstliche Intelligenz | Februar 2019

## 2018



### Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

Professor für Volkswirtschaftslehre an der TH Nürnberg

*Glückliche/zufriedene Mitarbeiter – Herausforderung für Management und Vorgesetzte*

Fokus-Thema: Ausblick auf 2019 | Dezember 2018



### Thomas Timm

Hauptgeschäftsführer der AHK São Paulo

*Brasilien: Wichtiger Partner für die deutsche Wirtschaft*

Fokus-Thema: Der Amerikanische Kontinent | Oktober 2018



### Thomas Gössling

Kaufmännischer Leiter / CFO bei ARI-Armaturen A. Richter GmbH & Co. KG

*Auf dem Weg zum Global Player – Ein Erfahrungsbericht*

Fokus-Thema: Konzernstrukturen im Mittelstand | August 2018



### Dr. Klaus Bauknecht

Chefvolkswirt der IKB Deutsche Industriebank AG

*Investitionen deutscher Unternehmen im Ausland – Weiterhin positiver Ausblick*

Fokus-Thema: Going Global | Mai 2018

### Dr. Eva Feldbaum

Direktorin der SIBE Law School

*Nachhaltigkeit in der juristischen Ausbildung*

Fokus-Thema: Nachhaltigkeit | April 2018



### Prof. Dr. Alexander Roßnagel

Universitätsprofessor für „Öffentliches Recht“ an der Universität Kassel

*Datenschutz-Grundverordnung – Alle Zielsetzungen werden verfehlt*

Fokus-Thema: Datenschutz-Grundverordnung | Februar 2018



## 2017

### Prof. Dr. Christian Kaeser

Leiter der weltweiten Steuerfunktion der Siemens AG

*Die Steuerabteilung 4.0*

Fokus-Thema: Ausblick auf 2018 | November 2017





## Achim Feige

Managementberater bei BrandTrust

*Markenstrategie in Familienunternehmen*

Fokus-Thema: Marke | Oktober 2017



## Prof. Dr. Christina Hoon

Inhaberin des Stiftungslehrstuhls für BWL an der Universität Bielefeld

*Ein Kopf ist nicht genug – Nachfolge in Familienunternehmen*

Fokus-Thema: Unternehmensnachfolge | August 2017



## Sven Gábor Jánosky

Zukunftsforscher und Chairman des 2b AHEAD ThinkTank

*Die „Schneller-als-Echtzeit-Welt“ 2027*

Fokus-Thema: Going Global | Juni 2017



## Prof. Dr. Stephan Grüninger

Inhaber der W3-Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der HTWG Konstanz

*Compliance als Führungsaufgabe – Erfolgreiche Risikovermeidung*

Fokus-Thema: Compliance | April 2017



## Stephan Fricke

Vorstand sowie Vorsitzender des Beirats des „Deutschen Outsourcing Verbands e.V.“

*„Shared Services“ – Strategische Partnerschaften im Mittelstand*

Fokus-Thema: Outsourcing | Februar 2017

## 2016

### Dr. Christoph von Marschall

Diplomatischer Korrespondent der Chefredaktion des Berliner Tagesspiegel

*Achterbahnfahrt mit Donald Trump – Wahlsieg des Rechtspopulisten leitet Phase geopolitischer Unsicherheit ein*

Fokus-Thema: Ausblick auf 2017 | Dezember 2016



### Prof. Dr. Volker Brühl

Geschäftsführer des „Center for Financial Studies“ an der Goethe Universität Frankfurt a.M.

*Der Weg in die Hightech-Ökonomie – Wie mehr Vernetzung unsere Gesellschaft verändert*

Fokus-Thema: Digitalisierung | September 2016



### Prof. Dr. Dirk Honold

Professor für Unternehmensfinanzierung an der TH Nürnberg

*Unternehmergeist – Starke Finanzierungspartner gesucht*

Fokus-Thema: Finanzierung | Juli 2016



### Lorenz Beringer

Social Media- und Digital-Experte; Gründer der LOBECO GmbH

*Digitalisierung der Gesellschaft – Neue Herausforderungen für Unternehmen*

Fokus-Thema: Internationalisierung | Mai 2016



### Michael Bock

Geschäftsführender Gesellschafter der REALKAPITAL Vermögensmanagement GmbH

*EU-Reform der Abschlussprüfung – Aufwertung des Prüfungsausschusses*

Fokus-Thema: Kapitalmarktorientierte Unternehmen | April 2016





### Prof. Dr. Klaus L. Wübbenhorst

Wirtschaftsvorsitzender der Europäischen Metropolregion Nürnberg und geschäftsführender Gesellschafter der WB Consult GmbH

*Aufsichtsrat/Beirat: Hund oder Katz?*

Fokus-Thema: Aufsichtsräte / Beiräte | Februar 2016

## 2015



### Dr. Klaus Dieter Bauknecht

Chefvolkswirt der IKB Deutsche Industriebank AG

*Konjunkturausblick für 2016 - Verhaltener Optimismus gerechtfertigt*

Fokus-Thema: Ausblick auf 2016 | Dezember 2015



### Richard Heindl

Vorstandsvorsitzender der HEITEC AG in Erlangen

*Osteuropa, ein Muss! - Region bleibt trotz Anfälligkeit attraktiv*

Fokus-Thema: Osteuropa | August 2015



### Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann

Sportpsychologe der deutschen Fußball-Nationalmannschaft

*Make them go! - Transformational Führen*

Fokus-Thema: Internationalisierung | Mai 2015



### Peter Förster

Mitgründer der webbasierten Logistik-Plattform TRANSPOREON

*Herausforderungen als Chance - Ein Blick in die Logistikbranche*

Fokus-Thema: Grenzüberschreitender Warenverkehr | März 2015



### Dr.-Ing. Joachim Lenzer

Geschäftsführender Gesellschafter der OMNINET GmbH

*Mittelständische IT-Unternehmen - Strategische und operative Ziele*

Fokus-Thema: Strategischer Faktor IT | Februar 2015



## 2014

### Antje Rempe

Vorsitzende des Partnerschaftsvereins Charkiw-Nürnberg e.V.

*Soziales Engagement - Heute wichtiger denn je*

Fokus-Thema: Ausblick auf 2015 | Dezember 2014



### Louis Palmer

Nachhaltigkeits-Pionier

*Veränderung beginnt im Kopf!*

Fokus-Thema: Erneuerbare Energien | November 2014



### Prof. Dr. Gerd Gigerenzer

Geschäftsführender Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin

*Mehr Mut zu Bauchentscheidungen!*

Fokus-Thema: Going Global | September 2014



## Ausgabe August 2020 ISSN 2199-8345

### HERAUSGEBER

Rödl GmbH Rechtsanwalts-gesellschaft Steuerberatungs-gesellschaft 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  
Katrin Schmidt  
Thorsten Widow

### Geschäftsfelder

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

### LEKTORAT & LAYOUT

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

### INTERNET

www.roedl.de/entrepreneur

### ERSCHEINUNGSWEISE

6-mal im Jahr

## Unser Wirtschaftsmagazin Entrepreneur Oktober-Ausgabe 2020



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 ein-

geholt 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.

# Nehmen Sie virtuell teil!

## 21. FORUM GLOBAL

21. September bis 24. September 2020



### Weltweit engagiert

Das Coronavirus und die deshalb notwendigen Maßnahmen stellen für die gesamte Wirtschaft eine enorme Herausforderung dar. Damit Ihr Unternehmen gestärkt daraus hervorgeht, stehen Ihnen unsere Fachexperten aus den Bereichen Recht, Steuern, BPO, Wirtschaftsprüfung sowie Unternehmens- und IT-Beratung richtungsweisend zur Seite.

Wir laden Sie sehr herzlich zum 21. Forum Global vom 21. bis 24. September 2020 ein. Das Event wird dieses Jahr rein virtuell stattfinden. Alle Informationen zur Veranstaltung finden Sie unter: [www.roedl.de/forumglobal](http://www.roedl.de/forumglobal)

### Was Sie in diesem Jahr erwartet:



#### Vortragsprogramm

30 spannende Vorträge und Paneldiskussionen zu aktuellen Themen, wie

- Verrechnungspreise in Zeiten wirtschaftlicher Krisen
- Steuerplanung in internationalen Unternehmensgruppen
- M&A und Investieren in Polen: Neue Chancen in der Post-Corona-Zeit
- u. v. m.



#### Themenmesse



Im Live-Chat beraten wir Sie bei unserer

Themenmesse gern zu folgenden Schwerpunkten:

- Arbeitsrecht
- Business Process Outsourcing
- Compliance
- International HR Services
- Steuerberatung 4.0
- Übersetzungen
- Umsatzsteuer
- Unternehmens-/IT-Beratung
- Verrechnungspreise



#### Regionenmesse

Bei der Regionenmesse stehen Ihnen unsere Spezialisten aus aller Welt zur Verfügung:

- Afrika und Naher Osten
- Amerika
- Asien
- Mittel- und Osteuropa
- Nord-, West- und Südeuropa

Rödl GmbH Rechtsanwaltsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Äußere Sulzbacher Str. 100  
90491 Nürnberg

[www.roedl.de](http://www.roedl.de)