

JUNI  
2020

Das Wirtschaftsmagazin  
von Rödl & Partner

# ENTRE

# PRENEUR

## INTERNATIONALISIERUNG



### RECHTSBERATUNG

- Erwerb eines internationalen Konzerns im Asset Deal
- Recht und Wirtschaft in Zentralasien: Aufschwung und Chancen

### STEUERBERATUNG

- Finanzierung im Konzern: Grenzüberschreitende Finanztransaktionen
- Matrixorganisation in globalen Unternehmen

### BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

- Lohnsteuerabzug - Neue Bestimmungen in Österreich
- Neues Einkommensteuergesetz in China

### UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

- Projekt Gaia-X - Eine Cloud für Europas Dateninfrastruktur
- Internationaler SAP Roll-out in Thailand

### WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

- Freiwillige IFRS-Anwendung
- Die Interne Revision wird digital

### INTERVIEW UND GASTKOMMENTAR

- Renata Kabas-Komorniczak: Dynamisches Mittel- und Osteuropa
- Prof. Dr. Thomas Jäger: Covid-19 und der Weltmarkt: Partielle De-Globalisierung



<b>Editorial</b>	3
<b>Forum Global Barometer 2020</b>	3
<b>Rechtsberatung</b>	
<i>ERWERB EINES INTERNATIONALEN KONZERNS IM ASSET DEAL – Chancen und Risiken</i>	4
<i>RECHT UND WIRTSCHAFT IN ZENTRALASIEN – Der Aufschwung und seine Chancen</i>	6
<b>Steuerberatung</b>	
<i>FINANZIERUNG IM KONZERN – Steigende Anforderungen an grenzüberschreitende Finanztransaktionen</i>	8
<i>MATRIXORGANISATION IN GLOBALEN UNTERNEHMEN – Steuer- und sozialversicherungsrechtliche Sicht</i>	8
<b>Business Process Outsourcing</b>	
<i>LOHNSTEUERABZUG – Neue Bestimmungen für ausländische Arbeitgeber in Österreich</i>	12
<i>NEUES EINKOMMENSTEUERGESETZ IN CHINA – Erste Erfahrung seit der Reform im Jahr 2019</i>	12
<b>Unternehmens und IT-Beratung</b>	
<i>DAS PROJEKT GAIA-X – Eine Cloud für Europas Dateninfrastruktur</i>	16
<i>INTERNATIONALER SAP ROLL-OUT – Besonderheiten eines Projekts in Thailand</i>	16
<b>Wirtschaftsprüfung</b>	
<i>FREIWILLIGE IFRS-ANWENDUNG – Wie internationale Konzerne jetzt profitieren können</i>	20
<i>DIE INTERNE REVISION WIRD DIGITAL – Neue Ansätze für die dritte Verteidigungslinie im internationalen Unternehmensverbund</i>	20
<b>Interview</b>	
<i>RENATA KABAS-KOMORNICZAK: „Dynamisches Mittel- und Osteuropa“</i>	24
<b>Gastkommentar</b>	
<i>PROF. DR. THOMAS JÄGER: „Covid-19 und der Weltmarkt: Partielle De-Globalisierung“</i>	26
<b>Einblicke</b>	28



# LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

Betriebspausen, Grenzschießungen, unterbrochene Lieferketten, eine überaus volatile Börse und ein verschobenes Konsumverhalten: Der Start in das Jahr 2020 stellt die Weltwirtschaft auf eine harte Probe. Nur wenige Unternehmen profitieren von der Covid-19-Krise, die in kürzester Zeit meterhohe Wellen schlug und das internationale Geschäftsgebaren nahezu aushebelte. Auch an den internationalen Investitionen geht das nicht spurlos vorüber. Zahlreiche grenzüberschreitende Projekte pausieren – doch aufgeschoben ist nicht immer aufgehoben. Der deutsche Mittelstand reagiert besonnen und beweist Anpassungsfähigkeit. Die Digitalisierung hilft, zumindest das Kerngeschäft zu erhalten und etwaige Klippen zu umschiffen. Internationalisierung kann guten Gewissens vorgedacht werden, denn auch diese Krise wird irgendwann zu Ende sein.

In der drohenden Rezession gilt es, nicht vom Kurs abzukommen: Einige Themen verlieren trotz Krisenzeiten nicht an Relevanz; sie können mitunter sogar einen Rettungsring darstellen. Bspw. wächst die Chance gewinnbringender Zukäufe, weshalb sich der deutsche Mittelstand auf die Einflussfaktoren beim Unternehmenskauf vorbereiten

sollte. Zudem müssen steigende Anforderungen an grenzüberschreitende Finanzströme im Auge behalten werden, ebenso wie Fragen der Steueransässigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitgeberverpflichtungen. Doch auch der Blick ins direkte Umfeld lohnt sich – mit dem Projekt Gaia-X soll erstmals eine Cloud entstehen, die dem EU-Standard für Datensicherheit vollumfänglich entspricht.

Traditionell widmet sich die Juni-Ausgabe unseres Entrepreneur dem Fokus-Thema „Internationalisierung“. Wie viele von Ihnen wissen, knüpfen wir damit an unsere jährliche Großveranstaltung „Forum Global“ (FG) an. Auch wir müssen in diesem Jahr auf die Herausforderungen durch Covid-19 reagieren und verschieben das FG daher auf den 24. September 2020. Um Ihnen bis dahin einen thematischen Vorgeschmack zu geben, haben unsere Experten Wissenswertes für Sie zusammengefasst.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

*Ihr Christian Rödl  
Geschäftsführender Partner*

# Forum Global Barometer 2020

## Ergebnisse der Thementumfrage

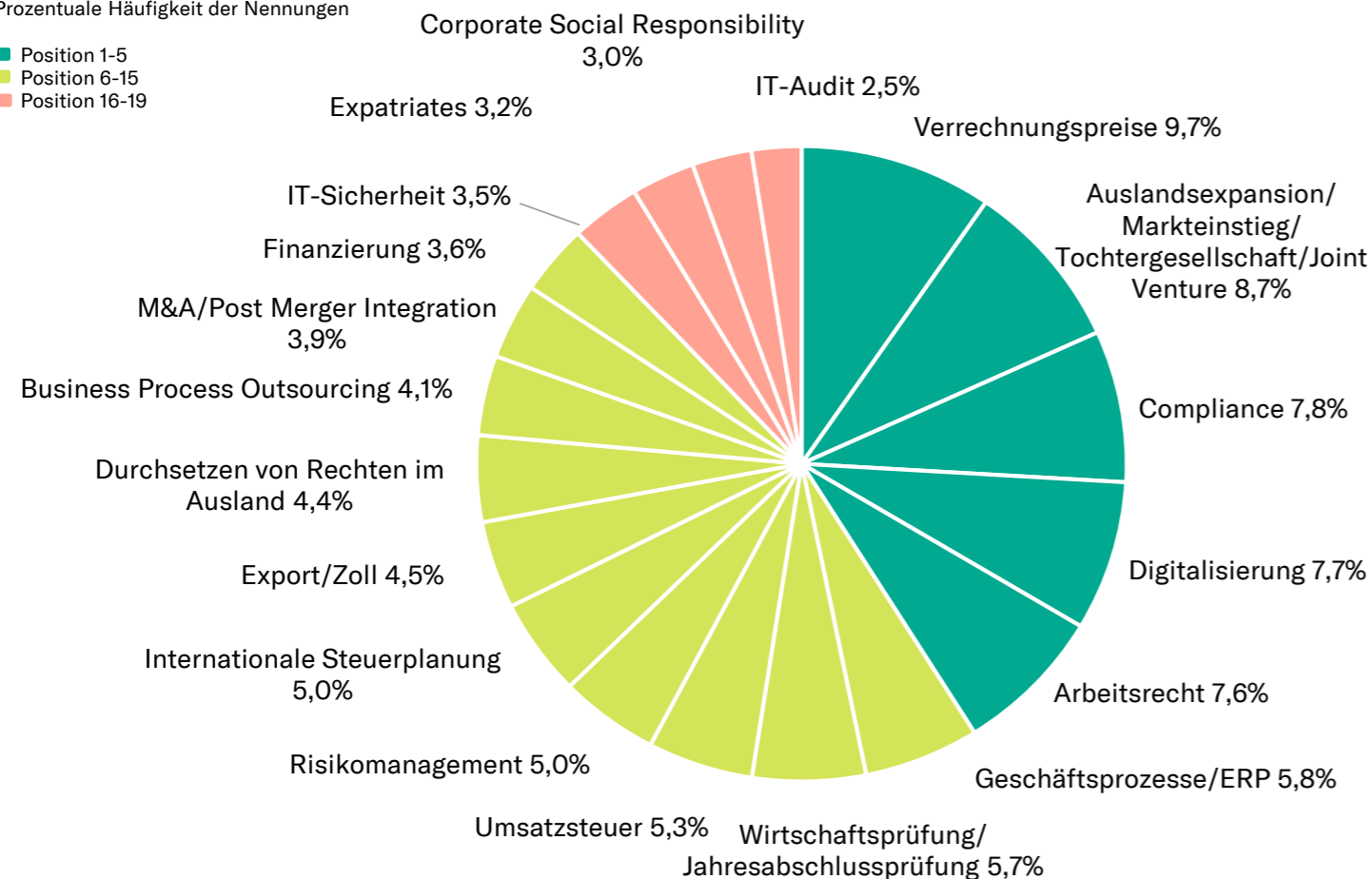
Wie jedes Jahr hatten unsere Mandanten sowie Interessierte im Herbst 2019 Gelegenheit, bei unserer Thementumfrage abzustimmen, welche Themen und Regionen sie besonders bewegen. Stolz 202 Personen haben an unserer Umfrage teilgenommen und insgesamt 2.835 Meinungsäußerungen abgegeben. So haben sie abgestimmt:

### Top-Themen

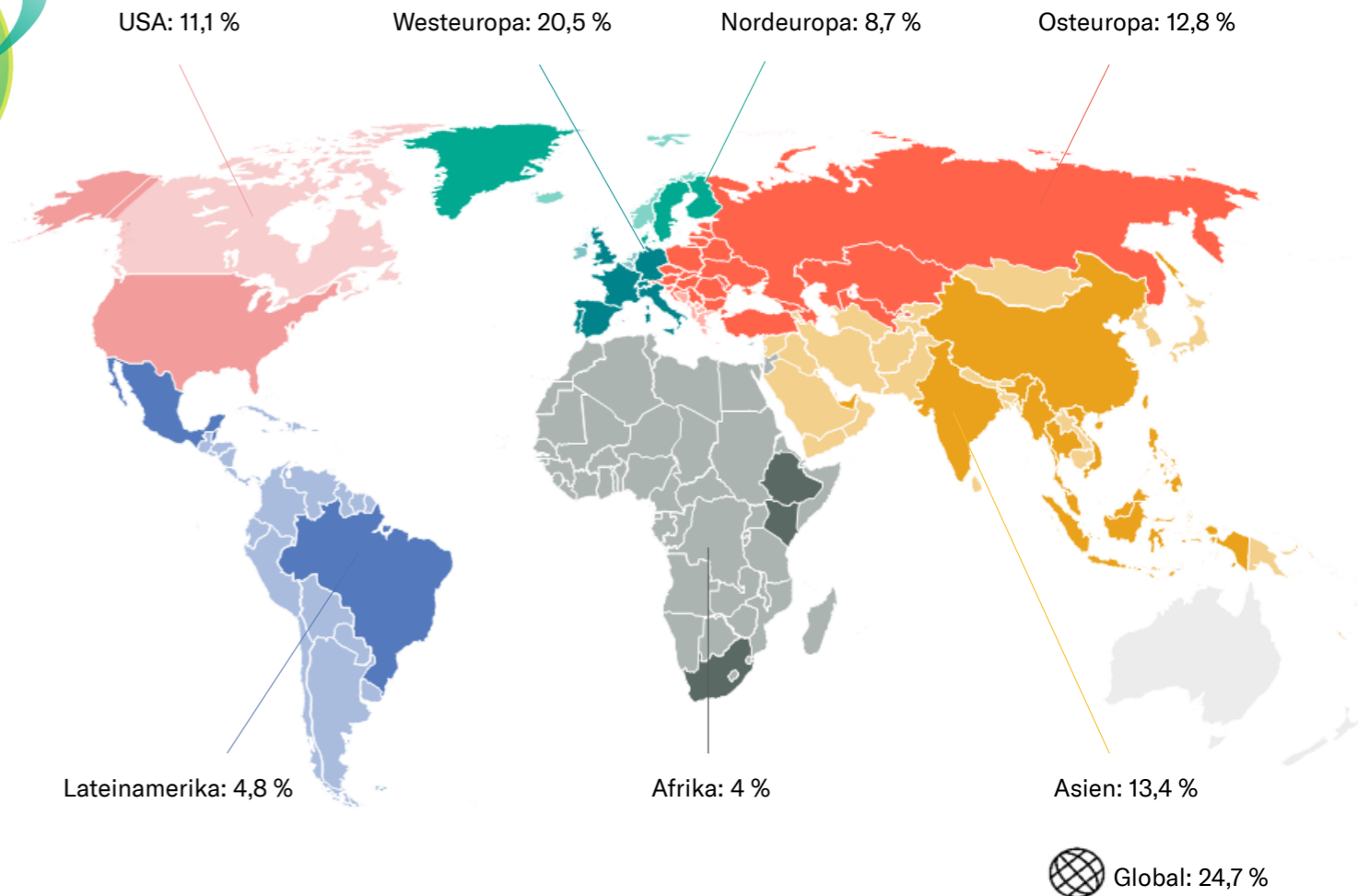
Wie auch im Jahr zuvor sind die Bereiche Verrechnungspreise und Auslandsexpansion / Markteinstieg an der Spitze der Umfrage und liegen mit nur einem Prozentpunkt auseinander. Das Thema Compliance hält sich weiterhin auf dem dritten Platz und kann eine Steigerung von 0,7 Prozentpunkten auf 7,8 Prozent verzeichnen. Neu zur Auswahl stand das Thema „Expatriates“.

Prozentuale Häufigkeit der Nennungen

- Position 1-5
- Position 6-15
- Position 16-19



### Top-Regionen



## 21. FORUM GLOBAL

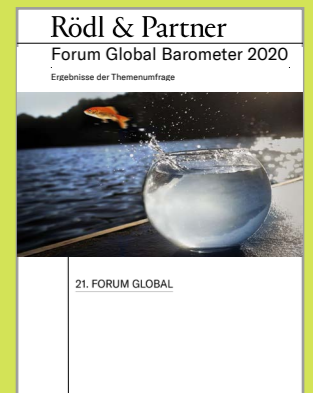
am 24. September 2020 in Nürnberg

Die Ergebnisse der Thementumfrage fließen traditionell in die Gestaltung des Vortragsprogramms unserer Großveranstaltung Forum Global, die international agierenden Unternehmen Gelegenheit bietet, sich umfassend über die vielfältigen Chancen und Herausforderungen auf den Märkten weltweit zu informieren.

Aufgrund der aktuellen Entwicklungen wird das Event in diesem Jahr am 24. September stattfinden. Wir prüfen derzeit, in welcher Form das Forum Global ausgerichtet wird: von Präsenzveranstaltung über Hybrid bis hin zum digitalen Zusammentreffen. Alle aktuellen Informationen zur Veranstaltung können Sie auf [roedl.de](http://roedl.de) nachverfolgen.

Wir uns freuen, wenn Sie sich den Veranstaltungstermin in Ihrem Kalender vormerken!

*Lesen Sie mehr »*



*Alle Ergebnisse unserer Thementumfrage finden Sie im Forum Global Barometer 2020. Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!*



# Erwerb eines internationalen Konzerns im Asset Deal

## Chancen und Risiken

Von Dr. Oliver Schmitt und Tobias Reiter  
Rödl & Partner München



Dr. Oliver Schmitt  
RECHTSANWALT

+49 89 9287 803 11  
oliver.schmitt@roedl.com

*In einer stets enger vernetzten Welt ist es üblich, dass sich Produktionsprozesse über Landesgrenzen hinweg erstrecken und daher viele Unternehmen über Beteiligungen im europäischen und außereuropäischen Ausland verfügen. Soll ein bestimmter transnationaler Produktionsprozess erworben werden, kann es u.U. sinnvoll sein, die Produktionssparte als sog. „Asset Deal“ zu erwerben. Das ist v.a. der Fall, wenn der Prozess Teil eines Verkäuferkonzerns ist und er anschließend weiter bestehen bleibt, weil noch weitere Produktparten vorhanden sind, die nicht erworben werden.*

Ein Asset Deal kann für Erwerber enorme wirtschaftliche Chancen bieten. Doch dazu muss beim Kauf eventuellen Risiken begegnet werden.

### Wirtschaftliche Chancen

Oftmals verfügen internationale Konzerne über eine Vielzahl von Produktionssparten, wobei nicht alle gleichermaßen profitabel sind. Teilweise liegt das an einer mangelhaften Organisation von Prozessen oder daran, dass es sich nur um eine Teilsparte des Konzerns handelt, die aus spezifischen Gründen nicht mehr fortgeführt werden soll. Die Konstellation bietet für mögliche Erwerber ein enormes Potenzial. So können durch den Kauf solcher Betriebssparten ggfs. eigene Produktionsprozesse und Produkte ergänzt bzw. weiter ausgebaut und dadurch Synergie-Effekte erzielt werden, die im Verkäuferkonzern bisher nicht realisiert werden konnten.

Der Erwerb einer Produktionssparte oder eines (Teil-)Betriebs erfolgt regelmäßig nicht in Form eines Share Deals, sondern durch einen Asset Deal, wenn der Verkäufer nicht bereits im Vorfeld der Transaktion diesen Produktionsbereich mittels eines sog. „Carve-Outs“ in eine eigene Gesellschaft herausgelöst hat.

Im Gegensatz zum Share Deal, bei dem sämtliche Anteile und somit das gesamte Unternehmen mit allen Vermögenwerten auf den Erwerber übergehen, wer-

den beim Asset Deal – mit der sog. „Einzelrechtsnachfolge“ – alle notwendigen Vermögensgegenstände für die Fortführung des Betriebs bzw. Produktionsprozesses erworben. Es handelt sich bei den Vermögensgegenständen jedoch nicht nur um die für einen Produktionsprozess notwendigen Maschinen – vielmehr gehen i. d. R. auch die zugehörigen Arbeitsverhältnisse, Vertragsbeziehungen, Know-how und geistiges Eigentum über. Da all diese Gegenstände und Vertragsbeziehungen einzeln übertragen (und aufgelistet) werden müssen, stellt das auf den ersten Blick eine deutlich aufwendigere Vertragsgestaltung bzw. Umsetzung der Transaktion dar.

### Vorbereitung des Asset Deals

Besonderes Augenmerk ist auf die Vorbereitung eines Asset Deals zu legen; in dieser Phase werden oft die Weichen für Erfolg oder Misserfolg der Transaktion gestellt. Zu Beginn eines internationalen Asset Deals ergeben sich essenzielle Fragen: Verfügt der Käufer bereits über Gesellschaften in den jeweiligen Zielländern oder muss zunächst eine Tochtergesellschaft gegründet werden? Gibt es einen Ansprechpartner vor Ort, dem vertraut werden kann und der bei der Akquisition sowie im Anschluss unterstützen kann? Soll ein übergewandter Mitarbeiter die übernommene Betriebssparte weiterhin leiten oder soll sie in die eigene Orga-

nisation integriert und von dort zentral geführt werden? Es ist daher äußerst wichtig, einen Ansprechpartner zu haben, der sich mit dieser Art von Transaktionen auskennt und über ein Netzwerk in den Zielländern verfügt, um auf die jeweiligen länderspezifischen Themen eingehen zu können.

Ein wichtiger Baustein ist die Durchführung einer ausreichenden und auf die Bedürfnisse eines Asset Deals abgestimmten Due Diligence. Sie dient nicht ausschließlich der Aufdeckung etwaiger Risiken bei dem zu erwerbenden Betriebsteil und deren Mitarbeitern bzw. den zu übernehmenden Vertragsbeziehungen, sondern soll auch über die eigene, künftig notwendige Gesellschaftsstruktur Aufschluss geben. So gilt es, besonders die vertraglich zu regelnde, länderübergreifende Verzahnung der einzelnen Produktionsprozesse zu fokussieren – etwa bei Verrechnungspreisen. Auch ist die Genehmigungssituation der zu veräußernden Betriebssparte von besonderer Relevanz, da i. d. R. notwendige Genehmigungen beim Asset Deal nicht automatisch mit übergehen. Sie sind jeweils zu identifizieren und für die Käufergesellschaft – sofern noch nicht vorhanden – vor Vollzug der Transaktion zu beantragen und wenn möglich zu erhalten.

### Asset Deal-Vertrag

Ein weiterer zentraler Baustein ist die Wahl der richtigen Vertragsstruktur. Grundsätzlich ist sie bei Asset Deals im Vergleich zum Share Deal aufwendiger, da sämtliche zu erwerbenden Vermögensgegenstände einzeln aufgeführt bzw. bestimmbar individualisiert werden müssen. Erstreckt sich die Transaktion über mehrere Länder, sind ebenso die Rechtsordnungen der jeweiligen Länder zu berücksichtigen, denn die Übertragung von Mobilien und Immobilien regelt sich stets nach dem Recht des Landes, in dem sie sich befinden. Auch bestehende Verträge müssen auf der Grundlage des jeweiligen Landesrechts übertragen werden, nachdem sie vereinbart wurden. Dabei ist zu bedenken, dass regelmäßig die Zustimmung der anderen Vertragspartei zur Übertragung notwendig ist.

Die richtige Vertragsstruktur zum Kauf einer Vielzahl von Vermögensgegenständen aus verschiedenen Ländern verschlankt nicht nur das gesamte Vertragswerk, es ermöglicht den Vertragsparteien auch, die Transaktion effizient und rechtssicher umsetzen zu können.

Werden Vermögensgegenstände in mehreren Ländern von mehreren Verkäufern erworben, sollten die Erwerbsvorgänge, soweit realisierbar, einheitlich gestaltet werden. Es bietet sich an, wesentliche zentrale Regelungen in einem sog. „Rahmenvertrag“ zusammenzufassen, der einer Rechtsordnung unterstellt ist: Dazu gehören

- der Kaufpreismechanismus sowie die Berechnung des Kaufpreises,
- Übertragungszeitpunkte,
- Garantien zu den verkauften Gegenständen und deren Rechtsfolgen bei Verletzung,
- temporäre Weiternutzung von spezifischen Leistungen des Verkäufers oder
- ein Wettbewerbsverbot.

Dadurch wird vermieden, dass für das jeweilige Land separate Verträge nach Landesrecht mit unterschiedlichen Rechtsfolgen vereinbart werden.

Es empfiehlt sich, mit einem Rahmenvertrag zu arbeiten, der sämtliche Punkte vor die Klammer zieht, die in allen Verträgen geregelt werden müssen. Sofern aufgrund nationaler Regelungen – bspw. im Falle des Erwerbs eines Grundstücks – eine Rechtsordnung verlangt, dass ein Vermögensgegenstand nach den spezifischen Formvorschriften des Landes übertragen wird, in dem sich der Gegenstand befindet, kann das als Anlage zum Rahmenvertrag in sehr kurzer Weise abgebildet und anschließend umgesetzt werden. Das Vorgehen bietet den Vorteil, dass ein Berater das Rahmenvertragswerk entwirft und nur punktuell weitere Berater aus den jeweils betroffenen Ländern bei der Kaufvertragserstellung und Verhandlung mit einbezogen werden. Das hilft Kosten und ggf. Widersprüche zwischen den Vertragsteilen zu vermeiden.

Des Weiteren ist die Auflistung der Vermögensgegenstände von besonderer Relevanz, da sie sehr umfangreich ist und von den ausländischen Verkäufern oft in der jeweiligen Landessprache erstellt werden muss. Dabei ist auf Vollständigkeit und Korrektheit zu achten, da grundsätzlich nur aufgelistete Gegenstände Teil des Kaufs sind und übergehen, soweit das nicht anderweitig aus dem Vertrag bestimmbar ist.

Es ist wichtig, im jeweiligen Land über eine Vertrauensperson zu verfügen, die das notwendige spezifische Branchen-Know-how inne hat. Zusätzlich sollte zwischen dem Rechtsberater des Landes, in dem sich die zu kaufenden Assets befinden und dem Ersteller des Rahmenvertrags ein ständiger Austausch bestehen, um etwaige landesspezifische Besonderheiten, Risiken oder bestehende Verpflichtungen im Rahmenvertragswerk vollständig abzubilden.

### Integration ins Unternehmen

Nach dem Erwerb der internationalen Produktionssparte bzw. des Betriebs gilt es, ihn – einschließlich der übernommenen Mitarbeiter aus den einzelnen Ländern – ins eigene Unternehmen optimal zu integrieren. So werden die positiven Effekte aus dem Kauf der internationalen Assets möglichst schnell realisiert.

Die im Due Diligence-Prozess erworbenen Kenntnisse können herangezogen und eine entsprechend optimierte Struktur und Herangehensweise implementiert werden.





# Recht und Wirtschaft in Zentralasien

## Der Aufschwung und seine Chancen

Von Dr. Andreas Knaul und Michael Quiring  
Rödl & Partner Moskau und Almaty

Zentralasien gilt insbesondere seit dem Führungswechsel in Usbekistan als zunehmend wichtiger Markt für deutsche Unternehmen. Reformen auf unterschiedlichsten Ebenen führten in den letzten Jahren v. a. in Kasachstan und Usbekistan zum Bürokratie-Abbau und zur Verringerung von Korruption. Die Veränderungen im Recht gehen mit Veränderungen in der Wirtschaft „Hand in Hand“. Daher sehen deutsche Unternehmen ein stetig wachsendes Potenzial in Zentralasien.



Dr. Andreas Knaul  
LL.M., D.I.A.P. (E.N.A.)  
RECHTSANWALT

+7 495 9335 120  
andreas.knaul@roedl.com



Zentralasien hat für den deutschen Außenhandel in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. So belief sich der Umsatz deutscher Unternehmen in Zentralasien im Jahr 2018 auf etwa 5 Mrd. Euro. Hauptursache waren nicht zuletzt die jüngsten Reformen in Kasachstan und Usbekistan. Besonders seit dem Machtwechsel im Herbst 2016 gewinnt der usbekische Markt an globalwirtschaftlicher Aufmerksamkeit.

### Bessere wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die Staaten Zentralasiens zeichnen sich durch ihren Rohstoffreichtum aus. Sie sind weitestgehend auf den Export angewiesen. Demgegenüber ist der Markt für verarbeitende Unternehmen nahezu unberührt. Das Potenzial wurde auch von der EU erkannt, die ihre Zentralasien-Strategie im Juni 2019 neu aufgelegt hat. Ihr Ziel ist die nachhaltige Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung mit den Staaten. Mögliche Maßnahmen sind erweiterte Partnerschafts- und Kooperationsabkommen mit interessierten Ländern aus der Region.

Auf Ebene der Steuergesetzgebung gibt es ebenfalls Bewegung – damit gerade ausländische Unternehmer in die heimischen Märkte verstärkt investieren. So hat Usbekistan „Free Economic Zones“ mit begünstigten Besteuerungsvorschriften eingeführt (sog. „Special tax treaties“). Das hat zu einer steigenden Investitionsbereitschaft geführt, die im ersten Quartal 2019 um 90 Prozent höher lag als im Vorjahreszeitraum.

### Geostrategisch entscheidende Wirtschaftsregion

Die zentralasiatischen Staaten verfügen über einen weiteren Vorteil. Zentralasien spielt eine wichtige Rolle in Chinas Projekt der „Neuen Seidenstraße“ (sog. „Belt and Road Initiative“). Die geplanten Routen des Projekts führen in den meisten Fällen durch Zentralasien. Das garantiert zum einen gute infrastrukturelle Voraussetzungen, bietet ferner großes logistisches Potenzial und führt letztlich zur Fortentwicklung der nationalen Rechtsordnungen aufgrund stärkerer globaler Vernetzung.

Zum anderen haben sich Vertreter der EU-Kommission und der Wirtschaftskommission der Eurasischen Wirtschaftsunion im vergangenen Jahr bereits zwei Mal getroffen und Gespräche zur Initiative „Lissabon-Wladiwostok“ geführt. Ziel der Zusammenarbeit soll ein einheitlicher Wirtschaftsraum sein, der ein einheitliches Regelwerk voraussetzt. Daher lässt auch in diesem Bereich eine Entwicklung des Rechtes nicht mehr lange auf sich warten.

### Zentralasien: Immer das Ziel vor Augen

Die politische Agenda der Staaten Zentralasiens lässt sich im Prinzip in einem Wort zusammenfassen: (ökonomische) Liberalisierung. Die Regierungen Kasachstans und Usbekistans im Besonderen sowie die ganze Eurasische Wirtschaftsunion haben sich das Ziel gesetzt, attraktive Investitionsstandorte zu werden. Das wird nicht nur an bisherigen Anstrengungen deutlich, sondern zeigt sich auch in den strategischen Überlegungen.

Dafür haben einige zentralasiatische Staaten die Visa-Gesetzgebung als Katalysator genutzt. Durch Reformen in diesem Bereich sollen mehr Touristen und Geschäftsleute angelockt und damit – letztlich – die jeweilige Wirtschaft angekurbelt werden. Bereits seit 2014 ist für die Einreise nach Kasachstan für deutsche Staatsangehörige kein Visum mehr erforderlich. Seit dem 1. Januar 2020 können sich deutsche Staatsangehörige auch Visa-frei für 30 Tage in Usbekistan aufhalten. Zudem hat die usbekische Regierung kürzlich die Liste der Staaten erweitert, deren Staatsangehörige ein e-Visum beantragen können.

Trotz der zu begrüßenden Reformwilligkeit der zentralasiatischen Regierungen führt der Reformeifer auch zur Verabschiedung sich teilweise widersprechender Normen, z. B. in der usbekischen Investitionsgesetzgebung. Mithilfe der richtigen Rechtsberatung vor Ort können deutsche Unternehmen nachhaltig unterstützt werden.



# Finanzierung im Konzern

## Steigende Anforderungen an grenzüberschreitende Finanztransaktionen

Von Michael Scharf und Benjamin Vießmann  
Rödl & Partner Nürnberg

*Die Gründe für einen steigenden Finanzierungsbedarf bei Konzerngesellschaften im Ausland können derzeit vielfältig sein – von konjunkturbedingten Rückgängen der Wirtschaftsleistung in Industriestaaten, über Betriebsschließungen, die durch Behörden wegen SARS-CoV-2 veranlasst wurden, bis hin zu ausbleibenden Zahlungseingängen von Kunden. Gleichzeitig steigt die Gefahr von Rückzahlungsschwierigkeiten bei bereits gewährten Konzerndarlehen. Die grenzüberschreitende Finanzierung nimmt daher eine besondere Stellung ein.*

Die besondere Beachtung ergibt sich in dem Zusammenhang ebenfalls aufgrund der jüngsten Entwicklungen sowohl auf Ebene der internationalen Staatengemeinschaft (OECD) als auch auf nationaler Ebene (Bundesrepublik Deutschland, BRD). Regulatorisch rückt das Thema „Finanzierung im Konzern“ immer stärker in den Fokus von Verrechnungspreisgestaltungen und künftig womöglich auch vermehrt in das Prüfungsinteresse der Finanzbehörden.



Michael Scharf  
STEUERBERATER  
+49 911 9193 1070  
michael.scharf@roedl.com

### Verrechnungspreisleitlinien: Neues Kapitel X

Zurückgehend auf einen Diskussionsentwurf aus dem Jahr 2018 hat die OECD am 11. Februar 2020 ein neues Kapitel X der Verrechnungspreisleitlinien veröffentlicht, das sich speziell mit Finanztransaktionen beschäftigt. Inbegriffen sind u. a. Regelungen zur Anwendung des Fremdvergleichsgrundsatzes bei Finanztransaktionen, zur Ausübung von Treasury Funktionen oder zu finanziellen Garantien. Folglich wird künftig bspw. bei einer Darlehensgewährung nicht mehr nur die Ermittlung der Zinssätze (Fremdüblichkeit der Höhe nach) von Wichtigkeit sein, sondern es muss ebenfalls die darüber hinausgehende Ausgestaltung der Darlehensbeziehungen (Fremdüblichkeit dem Grunde nach) gegenüber Finanzbehörden dargelegt werden. Ein Darlehen ist demnach nur noch als Fremdkapital einzuordnen, wenn der Darlehensnehmer von Beginn an den Kapitaldienst auch bedienen kann. Auch sind die wirtschaftlich relevanten Faktoren zu berücksichtigen und der Verwendungszweck des Darlehens aufzuzeigen. Kann der Kapitaldienst nicht bedient werden oder mangelt es an wirtschaftlicher Substanz für die Finanzierung, besteht das Risiko von Verrechnungspreiskorrekturen.

### ATAD-Umsetzungsgesetz, BFH-Rechtsprechung

Noch vor Veröffentlichung des neuen Kapitel X der OECD-Verrechnungspreisleitlinien hat das Bundesfinanzministerium (BMF) am 10. Dezember 2019 einen Referentenentwurf zum ATAD-Umsetzungsgesetz (ATADUmsG) veröffentlicht, durch

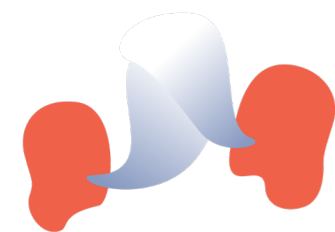


den weitere Anti-BEPS-Maßnahmen in nationale Gesetzgebung der BRD implementiert werden sollen. Das beinhaltet eine Änderung des Außensteuergesetzes (AStG), was zu einer Erweiterung des §1 AStG führen soll. In dem u. a. neu geplanten §1a AStG-E werden speziell Finanztransaktionen adressiert. Es widerspricht demzufolge – ungeachtet bestehender Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) – dem Fremdvergleichsgrundsatz, wenn Darlehensnehmer den Kapitaldienst für die Gesamtlaufzeit nicht von Anfang an vollständig erbringen können und die Finanzierung weder wirtschaftlich notwendig ist, noch für den Unternehmenszweck genutzt wird. Das ist auch der Fall, wenn ein Zinssatz verwendet wird, der von dem abweicht, zu dem sich die Unternehmensgruppe üblicherweise finanziert. Werden Finanzierungsbeziehungen lediglich vermittelt oder weitergeleitet, handelt es sich um eine (funktions- und risikoarme) Dienstleistung.

Der Bundesfinanzhof (BFH) hat bereits mit Urteil vom 27. Februar 2019 die bis dato geltende Rechtsprechung geändert. Waren lediglich Preiskorrekturen auf die Höhe des Darlehenszinssatzes beschränkt, wird eine Korrektur der Einkünfte nach §1 Abs. 1 AStG bei Teilwertabschreibungen auf konzerninterne Darlehen mangels (ausreichender) Besicherung nun ebenfalls möglich (Fremdüblichkeit von Darlehensbedingungen). In der Folge hat der BFH diese Rechtsprechung bestätigt und konkretisiert. Kommen ausländische Konzernunternehmen bspw. in finanzielle Schwierigkeiten und können nicht besicherte Darlehen nicht mehr oder nicht mehr vollständig tilgen bzw. zurückzahlen, wird eine gewinnmindernde Ausbuchung der Darlehensforderungen beim Darlehensgeber durch die jüngste Rechtsprechung erschwert.

### Mehr Anforderungen an Finanztransaktionen

Aufgrund der jüngsten Entwicklungen hat sich gezeigt, dass die Anforderungen an konzerninterne Finanztransaktionen (u. a. Darlehensgewährungen) steigen werden. Obgleich die OECD-Verrechnungspreisleitlinien keinen Gesetzescharakter haben und grundsätzlich innerstaatlicher Umsetzung bedürfen, ist damit zu rechnen, dass das neue Kapitel X auch in der unternehmerischen Praxis von hoher Relevanz sein wird. Grund dafür ist, dass sich viele Staaten bei der Ausgestaltung ihrer lokalen Gesetzgebung an den OECD-Verrechnungspreisleitlinien orientieren oder sie unmittelbar zur Anwendung gelangen. Mit Veröffentlichung des Referentenentwurfs zum ATADUmsG hat die deutsche Finanzverwaltung signalisiert, ebenfalls weiterführende Regelungen für konzerninterne Finanztransaktionen schaffen zu wollen. Die Rechtsprechung des BFH hat zudem klargestellt, dass Darlehensbedingungen ebenfalls einer Fremdüblichkeit bedürfen.



LIVE-Webinarreihe  
„TAX HOT TOPICS“ »



# Matrixorganisation in globalen Unternehmen

## Steuer- und sozialversicherungsrechtliche Sicht

Von Susanne Hierl, Alexander Weigel und Jessika Gruber  
Rödl & Partner Nürnberg

Matrixstrukturen und die daraus resultierenden Vorteile erfreuen sich bei vielen Unternehmen großer Beliebtheit. Eine Matrixorganisation bietet ein vermeintlich einfaches (organisatorisches) Konzept, das auf der rechtlichen Ebene aber diverse Herausforderungen an die korrekte Umsetzung und Behandlung in der Praxis stellt.

Moderne Unternehmensstrukturen zeichnen sich durch die Dynamik in ihrer Hierarchie aus. Der Trend geht weg von den statisch geführten Unternehmen und der damit einhergehenden eingegrenzten Entscheidungsfreiheit.

### Chancen und Risiken

Die Flexibilität eines Unternehmens schnell auf die sich verändernde Situation des Marktes reagieren zu können, manifestiert sich durch einen geschäfts- und / oder funktionsfeldübergreifenden Verantwortungsbereich – die sog. „Matrixstruktur“. Dabei kann es vorkommen, dass die einzelnen Funktionen oder Geschäftsfelder über mehrere Unternehmen verteilt werden. Der Begriff „Geschäftsfelder“ meint zumeist Regionen, Produkte oder Projekte (vgl. Abb.1: vertikal dargestellt). Funktionsfelder dem gegenübergestellt beinhalten Vertrieb, Finanzwesen oder Produktion (im Schema horizontal festgelegt):

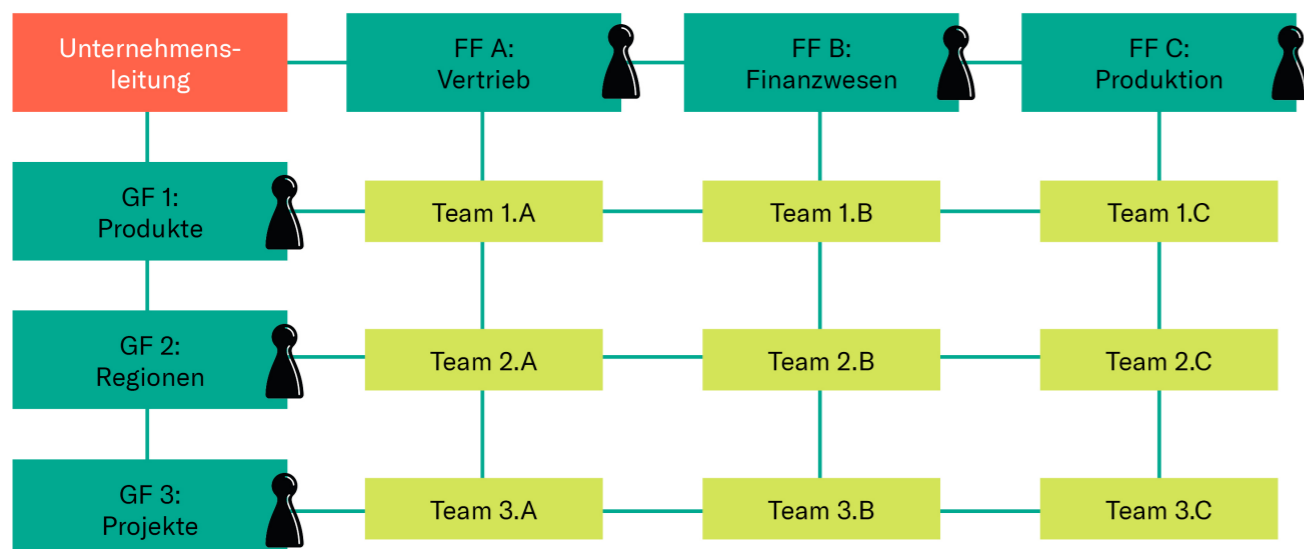


Abb.1: Charakterisierung der Matrixstruktur



Susanne Hierl  
RECHTSANWÄLTIN,  
FACHANWÄLTIN FÜR STEUERRECHT

+49 911 9193 1081  
susanne.hierl@roedl.com



### Internationaler Arbeitereinsatz: Rechtliche Fragen

Bereits die Frage „Wer ist Arbeitgeber?“ kann innerhalb einer Matrixorganisation schwer zu beantworten sein. Kommt dann noch eine grenzüberschreitende Komponente hinzu, verschärft sich die Frage. Neben dem Vertragsarbeitgeber können ausdrücklich geschlossene oder konkludente Arbeitsverhältnisse mit der Einsatzgesellschaft begründet sein. Rechtsfragen, z. B. nach einem einheitlichen Arbeitsverhältnis mit mehreren Arbeitgebern, müssen nach jeweiligem Recht beantwortet werden. Auch vor dem Hintergrund der Arbeitnehmerüberlassung (AÜ) kann hier Vorsicht geboten sein. Die AÜ beruht auf einer EU-Richtlinie und ist daher in den Mitgliedsstaaten in den unterschiedlichsten Ausprägungen zu finden. Die Frage der AÜ kann sich auch auf die Richtigkeit der Sozialversicherung auswirken.

Das anwendbare Sozialversicherungsrecht wird – aus deutscher Sicht – nicht danach bestimmt, welchem Arbeitsrecht ein Vertrag untersteht oder wo der Arbeitgeber seinen Sitz hat, sondern ob die Tätigkeit des Mitarbeiters physisch in Deutschland erbracht wird (Territorialitätsprinzip). Ausnahmen können sich sowohl aus dem deutschen nationalen Recht (Ausstrahlung und Einstrahlung) ergeben als auch aus bilateralen Vereinbarungen, wie Sozialversicherungsabkommen (SVA) oder einem höherrangigen Recht, wie der VO (EG) 883/2004 innerhalb der EU, des EWR und der Schweiz. Ein Risiko ist also zunächst die Falscheinschätzung der Ausgangssituation, d. h. in welchem Land der Betreffende tatsächlich sozialversicherungspflichtig ist und folglich die Beurteilung während der Auslandstätigkeit.

### Steuerrecht in der Matrix

Es gibt keine einschlägigen gesetzlichen Vorgaben für die steuerrechtliche Behandlung eines Mitarbeiters in einer Matrixorganisation. Das gilt für landesspezifische Normen sowie zwischenstaatliche Vereinbarungen. Es muss also auf die allgemeinen Regelungen zurückgegriffen und basierend darauf eine rechtlich saubere Lösung erarbeitet werden.

Problemstellungen ergeben sich auf der Ebene der Unternehmen und der Mitarbeiter. Für die Beurteilung, in welchem Unternehmen ein Mitarbeiter angestellt ist bzw. sein Gehalt erhält, ist entscheidend, ob die Betriebsausgaben beim Unternehmen verbleiben können oder ob nicht eine Weiterbelastung an ein anderes Unternehmen der Gruppe erfolgen muss, da der Mitarbeiter eigentlich in dessen Organisation eingegliedert ist. Dazu ist die Tätigkeit des Mitarbeiters umfassend zu werten.

Dabei ist zu prüfen, ob eine (ggf. anteilige) Kostentragung im Einsatzland zur Annahme eines wirtschaftlichen Arbeitgebers und somit zur Verpflichtung der Lohnsteuerermittlung sowie des Lohnsteuerabzugs führt. Damit käme es zu einem Auseinanderfallen von Lohnzahlung einerseits und Abführung der Lohnsteuer andererseits. In dem Fall hat auch der Mitarbeiter ggf. eine Steuererklärung in einem weiteren als seinem Wohnsitzstaat abzugeben.

Entscheidend ist bei der Strukturierung einer Matrixorganisation nicht nur auf die organisatorischen Erleichterungen zu achten und die Struktur einzuführen, sondern bereits zu diesem Zeitpunkt die Folgen für Steuern und Sozialversicherung im Blick zu haben, um keine Überraschungen in der Betriebsprüfung bzw. Sozialversicherungsprüfung zu erleben.



# Lohnsteuerabzug

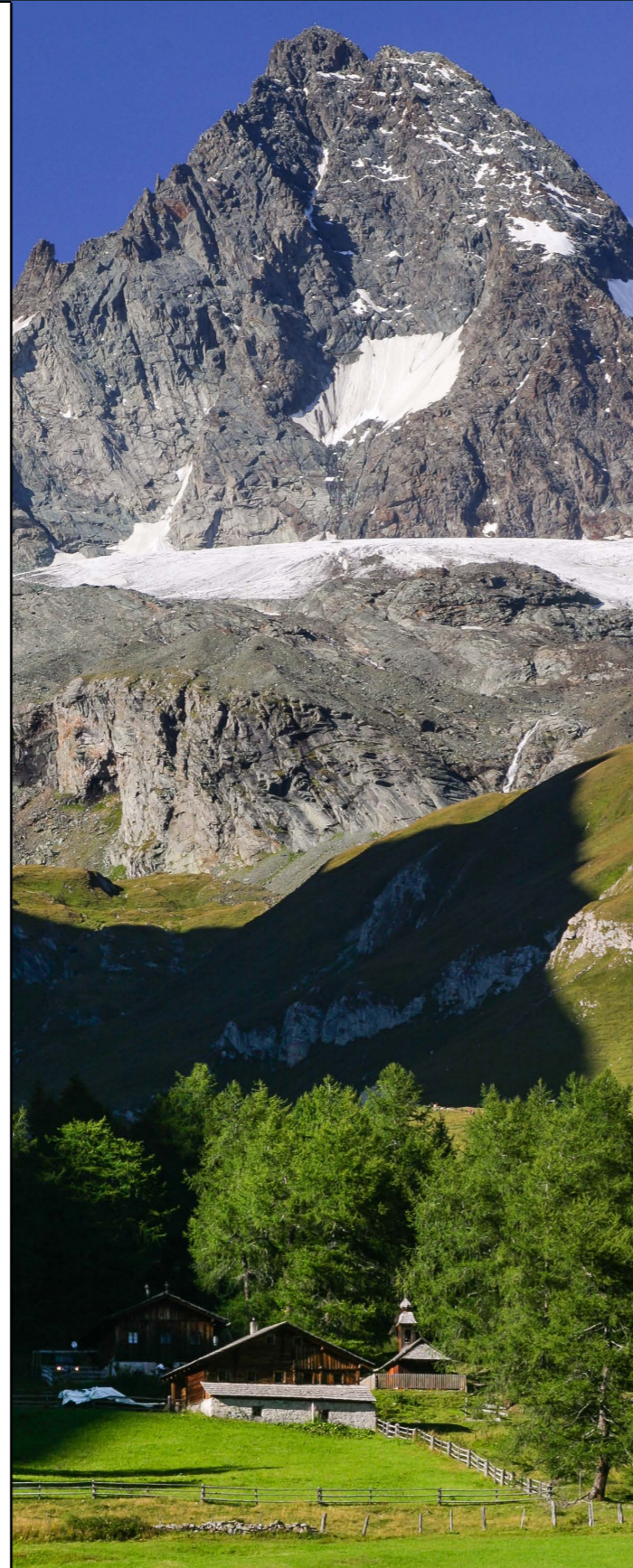
## Neue Bestimmungen für ausländische Arbeitgeber in Österreich

Von Erich von Tüllenburg  
Rödl & Partner Wien

Das per 1. Januar 2020 in den Rechtsbestand übernommene Abgabenänderungsgesetz führt zu einer geänderten Rechtslage beim Lohnsteuerabzug für ausländische Unternehmer. Neu ist die Verpflichtung ausländischer Arbeitgeber, Lohnsteuer für in Österreich unbeschränkt steuerpflichtige Mitarbeiter abzuführen. Darüber hinaus müssen Lohnkonten geführt und Lohnmeldungen an die österreichischen Behörden übermittelt werden.

Bisher wird gemäß § 47 Abs. 1 öEStG bei Einkünften aus nicht-selbstständiger Arbeit die Einkommensteuer nur dann durch Lohnsteuerabzug vom Arbeitslohn erhoben, wenn im Inland eine lohnsteuerrechtliche Betriebsstätte des Arbeitgebers i. S. d. § 81 öEStG vorlag. Als lohnsteuerliche Betriebsstätte gilt gemäß dieser Vorschrift jede vom Arbeitgeber in Österreich für die Dauer von mehr als einem Monat unterhaltene feste örtliche Anlage oder Einrichtung, wenn sie der Arbeitsausübung dient. Nach Auffassung der Finanzverwaltung ist der Betriebsstättenbegriff des § 81 Abs. 1 öEStG weiter gefasst als jener der ertragsteuerlichen Betriebsstätte. Er deckt somit nicht nur feste örtliche Anlagen oder Einrichtungen ab, die der Ausübung eines Betriebs oder wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs dienen, sondern auch jene Anlagen oder Einrichtungen zur Ausübung der durch die Arbeitnehmer ausgeführten Tätigkeit – sofern sie länger als einen Monat vom Arbeitgeber unterhalten werden. Auch ein Büroraum, Lager, Zimmer oder eine Wohnung können eine Betriebsstätte i. S. d. § 81 öEStG sein. Voraussetzung ist, dass dem Arbeitgeber eine gewisse Verfügungsmacht über die Räumlichkeiten zukommt. Ebenso kann ein Hotelzimmer, das der Arbeitgeber für Aufenthalte seiner Arbeitnehmer mietet, eine Betriebsstätte darstellen.

Weitere Arbeitgeberverpflichtungen, wie die zur Führung von Lohnkonten, die Haftung für die Einbehaltung und Abfuhr der Lohnsteuer, die Übermittlung von Lohnzetteln oder die Gewährung von Einsicht in die Lohnkonten und -aufzeichnungen, sind ebenfalls an eine lohnsteuerliche Betriebsstätte gebunden.



Erich von Tüllenburg  
WIRTSCHAFTSPRÜFER  
STEUERBERATER

+43 1 7124 114 65  
erich.tuellenburg@roedl.com



Die Einschränkung auf lohnsteuerliche Betriebsstätten führte bisher in vielen Fällen dazu, dass ein Lohnsteuerabzug unterbleiben konnte, wenn der Arbeitgeber keine feste örtliche Anlage oder Einrichtung in Österreich unterhielt. Die Voraussetzung wurde bspw. in der Praxis häufig erfüllt, wenn in Österreich lediglich Außendienstmitarbeiter beschäftigt wurden oder auch bei der Inbound-Arbeitskräfteüberlassung.

## Neue Rechtslage für Lohnsteuerabzug ab 2020

Mit Beginn des Jahres 2020 hat der Gesetzgeber den Lohnsteuerabzug neu geregelt. Er ist nunmehr unabhängig von einer lohnsteuerlichen Betriebsstätte bei nicht-selbstständigen Einkünften erforderlich, wenn der Arbeitnehmer nach österreichischem Recht unbeschränkt steuerpflichtig ist. Die unbeschränkte Steuerpflicht liegt vor, wenn ein Wohnsitz oder gewöhnlicher Aufenthalt in Österreich vorhanden ist. Gemäß Gesetzeswortlaut sind daher auch österreichische Grenzgänger bzw. alle Personen mit (Ferien-)Wohnung in Österreich von der Neuregelung betroffen. D. h. auch für diese Personengruppen sind Lohnsteuern einzubehalten, Lohnkonten zu führen und Lohnmeldungen einzureichen.

Nach einer Verlautbarung des BMF vom 26. November 2019 (BMF-010222 / 0074-IV / 7 / 2019) soll diese „überschießende Formulierung“ des Abgabenänderungsgesetzes jedoch legislativ adaptiert werden. Ausländische Arbeitgeber sollen nur dann zum Lohnsteuerabzug verpflichtet sein, wenn die Arbeit in Österreich ausgeübt wird und Österreich das Besteuerungsrecht nach zwischenstaatlichem Recht zusteht. Der angekündigte Gesetzesentwurf liegt immer noch nicht vor, wengleich durch die Covid-19-Maßnahmen kürzlich zahlreiche andere Steuergesetze beschlossen wurden. Sollte das Gesetz in der avisierten Form überarbeitet werden, wird es in der Praxis v. a. in folgenden Fällen zum Lohnsteuerabzug und zur Einhaltung der oben genannten Arbeitgeberpflichten für Arbeitgeber kommen:

- Ausübung der beruflichen Tätigkeit in Österreich von in Österreich ansässigen Mitarbeitern, z. B. Außendienstmitarbeiter oder Tätigkeiten im österreichischen Home Office.
- Inbound Arbeitskräfteüberlassung, da der inländische Beschäftigte als wirtschaftlicher Arbeitgeber i. S. d. DBA anzusehen ist und daher Österreich Besteuerungsrechte geltend machen kann.

Österreichische Grenzgänger sind von der Verpflichtung zum Lohnsteuerabzug gemäß der BMF-Verlautbarung ausgenommen, wenn keine Tätigkeit in Österreich ausgeübt wird.

## Erzwungenes Home Office durch Covid-19

Im Grundsatz führen Tätigkeiten im österreichischen Home Office unter allgemeinen Voraussetzungen zu einem Besteuerungsanspruch Österreichs, auch dann wenn das Home Office aufgrund von Covid-19 erforderlich wurde.

Eine kürzlich zwischen Deutschland und Österreich getroffene Konsultationsvereinbarung, erlaubt es, Arbeitstage, an denen Arbeitnehmer nur aufgrund der Maßnahmen zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie ihre Tätigkeit im Home Office ausüben, als Arbeitstage des regulären Tätigkeitsstaats (Arbeitsort) zu fingieren. Insofern tritt für diese Tätigkeitstage keine Änderung der Besteuerungsrechte und keine Lohnsteuerabzugsverpflichtung ein. Auf Arbeitstage, die auch unter regulären Umständen im Home Office erbracht worden wären, hat die Vereinbarung keine Auswirkung. Es bleibt also beim Besteuerungsrecht des Ansässigkeitsstaats verbunden mit allen Arbeitgeberpflichten.

Es ist darauf hinzuweisen, dass bislang nur im Verhältnis zu Deutschland eine derartige Regelung getroffen wurde und es daher im Verhältnis zu anderen Staaten zu einem Wechsel des Besteuerungsrechts kommen wird.



# Neues Einkommensteuergesetz in China

## Erste Erfahrung seit der Reform im Jahr 2019

Von Vivian Yao und Monica Chen  
Rödl & Partner Shanghai

Die Einkommensteuerreform (Individual Income Tax, kurz: IIT) in China wurde bereits im Jahr 2019 eingeleitet und die neuen Gesetze befinden sich mittlerweile seit über einem Jahr in Kraft. In der Praxis sehen sich ausländische Arbeitgeber und deren Expatriates in China jedoch etlichen Herausforderungen gegenüber. Die wichtigsten Aspekte, die es zu beachten gilt, sind u.a. die Steueransässigkeit, das Self-Reporting und nicht zuletzt der Drang, die Digitalisierung auch in den Steuerbehörden weiter voranzutreiben.

Nach dem IIT-Gesetz werden ausländische Expatriates, die nicht in China ansässig sind, als Steueransässige betrachtet, wenn sie sich mindestens 183 Tage pro Kalenderjahr in China aufhalten. Ausländische Expatriates mit weniger als 183 Tagen Aufenthalt werden als Nicht-Steueransässige eingestuft. Da Steueransässige und Nicht-Steueransässige bei ihren Einkünften aus Löhnen und Gehältern unterschiedlichen Berechnungsmethoden unterliegen, ist es wichtig, bereits zu Jahresbeginn eine Schätzung der Aufenthaltstage in China vorzunehmen, um die passende Berechnungsmethode festzulegen.

Im Nachhinein bleibt es grundsätzlich möglich, die Berechnungsmethode zu korrigieren und die Einstufung zu ändern, jedoch kann die Korrektur sehr zeitaufwendig sein. Wird ein Expatriate während der monatlichen IIT-Erklärung als Nicht-Steueransässiger behandelt und ändert sich der Status aber zum Jahresende in den eines Steueransässigen, darf der Steuerzahler die Berechnung und Erklärung der IIT durch die Jahressteuererklärung korrigieren, die für alle Steueransässigen gilt. Ein solches Verfahren wird empfohlen, sofern der Expatriate über ein gültiges privates Bankkonto in China verfügt. Ist das nicht der Fall, können Probleme bei der rückwirkenden Steuerabrechnung oder -erstattung auftreten. Insbesondere dann, wenn eine Rückerstattung zu erwarten ist – denn sie kann nur auf ein Bankkonto in China überwiesen werden. Die Angabe eines Bankkontos eines Dritten ist unzulässig und wird von den Steuerbehörden in China nicht akzeptiert.

Wird ein Expatriate während der monatlichen IIT-Erklärung als Steueransässiger behandelt und ändert sich der Status zum Jahresende in den eines Nicht-Steueransässigen, kann das Korrekturverfahren weitaus komplizierter werden, da für die Jahressteuererklärung Nicht-Steueransässiger kein standardisiertes Verfahren existiert. Die Praxis zeigt, dass die Korrektur für diese Konstellation nur von Monat zu Monat vorgenommen werden kann und ggf. Säumniszuschläge ausgelöst werden, sofern rückwirkende IIT-Zahlungen zu leisten sind.

### Bitte beachten Sie:

- Zu Jahresbeginn müssen die Aufenthaltstage so gut wie möglich geschätzt werden.
- Anhand der Schätzung ist die IIT-Berechnungsmethode festzulegen.
- Nutzen Sie das Self-Reporting, sobald die Steuer meldepflicht entsteht.
- Self-Reporting ist nicht anwendbar, wenn ein Withholding-Agent in China existiert.
- Die Jahressteuererklärung 2019 ist anhand der neuen Gesetze – idealerweise online – vorzunehmen.



*Erfolgreich investieren in China »*

## Self-Reporting-Verfahren

Erhält ein Expatriate direkte Lohn- und / oder Gehaltszahlungen von einem ausländischen Unternehmen, kann der betroffene Expatriate die chinesische Einkommensteuererklärung i. d. R. über das Self-Reporting-Verfahren vornehmen. Die praktische Erfahrung zeigt, dass das bedeutend bequemer und flexibler für den Steuerzahler ist als die herkömmliche Methode. So können z. B. in bestimmten Bezirken Shanghais Nicht-Steueransässige ihre monatliche Steuererklärung für Einkünfte aus Löhnen und Gehältern jederzeit vor dem 30. Juni des Folgejahres ohne Säumniszuschlag einreichen, sofern es keinen Withholding-Agenten in China gibt. Auch rückwirkende Korrekturen können reibungslos vorgenommen werden.

Mit Blick auf die gesetzliche Grundlage ist die rechtzeitige Abgabe der Einkommensteuererklärung angezeigt, sobald die Steuerzahlungspflicht in China entsteht, wengleich sich in der Praxis andeutet, dass sich das Self-Reporting bei der Frist als toleranter erweist.

## Erste Jahressteuererklärung nach der IIT-Reform

Die erste Jahressteuererklärung mit dem neuen IIT-Gesetz findet von April bis Juni 2020 statt. Obwohl das Gesetz explizite Richtlinien zur Durchführung der jährlichen Steuererklärung vorsieht, bspw. das Einreichen entsprechender Formulare bei der örtlichen Steuerbehörde, zeigen sich die Steuerbehörden aktuell sehr zurückhaltend bei der physischen Annahme und fordern verstärkt die digitale Abgabe der Steuererklärung, entweder direkt online oder via App über das Smartphone. Für ausländische Expatriates ist die digitale Abgabe jedoch problembehaftet, da das Online-System lediglich Richtlinien und Anweisungen in chinesischer Sprache anbietet. Im Gegensatz zu chinesischen Staatsbürgern, die sich im Online-System durch Eingabe ihrer ID-Nummer registrieren können, müssen sich ausländische Expatriates mit ihrem Originalpass vor Ort bei der Steuerbehörde registrieren, bevor sie Zugang zum Online-System erhalten können.



Vivian Yao  
CERTIFIED TAX ADVISER (CHINA)

+86 21 6163 5258  
vivian.yao@roedl.com





# Das Projekt Gaia-X

## Eine Cloud für Europas Dateninfrastruktur

Von Markus Merk  
Rödl & Partner Stuttgart

*Das Thema der Datenspeicherung ist nach wie vor bei Unternehmen mit Bedenken und Unsicherheiten behaftet. Die Angst vor Datenverlust oder -klau ist bei vielen groß. Auf europäischer Ebene ist derzeit ein Projekt im Gespräch, das Daten und Dienste zusammenführen und sie vertrauensvoll für europäische Unternehmen zugänglich machen soll. Ziel ist es, eine Dateninfrastruktur für europäische Staaten und Unternehmen zu erschaffen, die digitale Souveränität sicherstellt und Innovationen fördert. Abhängigkeiten von monopolähnlichen Konzernen wie Google, AWS, Microsoft oder Alibaba würden entschärft.*



Wenn es um die Nutzung von Clouds geht, steht bei privaten Nutzern sowie Unternehmen v.a. die Sicherheit und der Datenschutz an erster Stelle. Bei einem Großteil der Cloud-Anbieter befinden sich die Server in der Hoheit der USA oder China. Für deutsche und europäische Unternehmen ist das mit den Bedenken verbunden, dass die Daten – gerade in Bezug auf Datenschutz – nicht generell an deutsches oder europäisches Recht gebunden sind. Ein Großteil von ihnen würde es daher begrüßen, wenn es mehr Anbieter aus der EU gäbe, bei denen der Datenschutz entsprechenden Sicherheitsstandards bzw. anderen Zugriffsmechanismen unterliegt.

Markus Merk  
GESCHÄFTSFÜHRER  
RÖDL IT OPERATION GMBH,  
CLOUDGERMANY.DE GMBH

+49 711 7819 144 30  
markus.merk@roedl.com

### Ein Projekt für Europa: Die europäische Cloud

Die europäischen Staaten arbeiten auf vielen Wegen gemeinsam. Mit dem Projekt Gaia-X soll Europa eine eigene Cloud erhalten, die die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der EU stärken, aber gleichzeitig auch mit einem hohen Maß an Sicherheit punkten soll. Ins Leben gerufen wurde Gaia-X vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Für die Befürworter des Projekts ist v.a. die Datensouveränität ein wichtiger Aspekt. Sie würde Europa vor andauernder Abhängigkeit schützen und dafür sorgen, dass die EU auf Dauer souverän im Bereich der Digitalisierung agieren kann. Mit einer eigenen Dateninfrastruktur soll gewährleistet werden, dass der Austausch von Daten und deren Verarbeitung transparent und vertrauensvoll vonstattengehen können. Zudem sollen mit Gaia-X Innovationen gefördert werden, die die Wettbewerbsfähigkeit der EU weltweit weiter stärkt.

### Cloud Computing: Weg in die digitale Welt

Die Frage nach der „richtigen“ Cloud stellen sich viele Unternehmen. Ob Public, Private oder hybride Cloud-Modelle. Bei allen Modellen steht für die Nutzer insbesondere der Sicherheitsaspekt an erster Stelle; gefolgt von der Realisierbarkeit und Ausführung. Durch Cloud Computing wird die IT beim Weg in die Digitalisierung unterstützt und ggf. beschleunigt. Sie wird nicht nur flexibler, skalierbarer und effizienter, sondern schafft Freiheit für Prozessorientierung. Neben den einzelnen Prozessen und Services des Unternehmens müssen auch Schnittstellenprozesse und -systeme detailliert betrachtet werden. Für die Nutzung von Cloud-Services müssen Unternehmen lokal, regional oder global vernetzt sein, um die Services übergreifend nutzen zu können. Oftmals empfiehlt sich ein Mittelweg, d.h. eine Mischung aus Standardlösungen mit maßgeschneiderter Variante: bspw. dem Betrieb einer SAP-Core-Landschaft in der Private Cloud, ergänzt um Software-as-a-Service-Lösungen aus der Public Cloud. Beim Cloud-Computing müssen modernste IT-Security und Verschlüsselungen zum Einsatz kommen.

### Leistungs- und wettbewerbsfähige Dateninfrastruktur

Gaia-X soll Sicherheit, Transparenz sowie die Vernetzung von dezentralen und zentrale Strukturen gewährleisten, basierend auf einem Open Source-Ansatz. Noch befinden sich die Planungen relativ am Anfang, allerdings ist der Zeitplan eng gestrikt. Bereits Ende 2020 (Planungshorizont vor Beginn der Covid-19-Krise) soll ein Proof of Concept entstehen. Neben Deutschland sind Frankreich sowie einige Großunternehmen bei der Planung des Projekts involviert. Weitere EU-Staaten haben bereits Interesse bekundet.

Gaia-X wird vorrangig eine europäische Lösung darstellen, die neben Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit auch eine Plattform für europäische Innovationen bietet. Es soll aber auch international anschlussfähig sein, was bedeutet, dass außereuropäische Partner dem Projekt beitreten können – vorausgesetzt, sie teilen die Werte und Ziele der Europäischen Union, insbesondere die Datensouveränität und -verfügbarkeit.

### Managed Services und Private Cloud

Unternehmen, die heute schon in Richtung Managed IT-Services und Private Cloud – weg vom Eigenbetrieb – unterwegs sind, werden von den Vorteilen des Gaia-X-Projekts profitieren. Mit fortschreitender Entwicklung werden die Anbieter dieser Services (z. B. die Rödl IT Operation GmbH) anstreben, am Gaia-X-Projekt zu partizipieren, um somit ihre Services als Teil der europäischen Cloud mit den dafür vorgesehenen übergreifenden Rahmenbedingungen anzubieten.

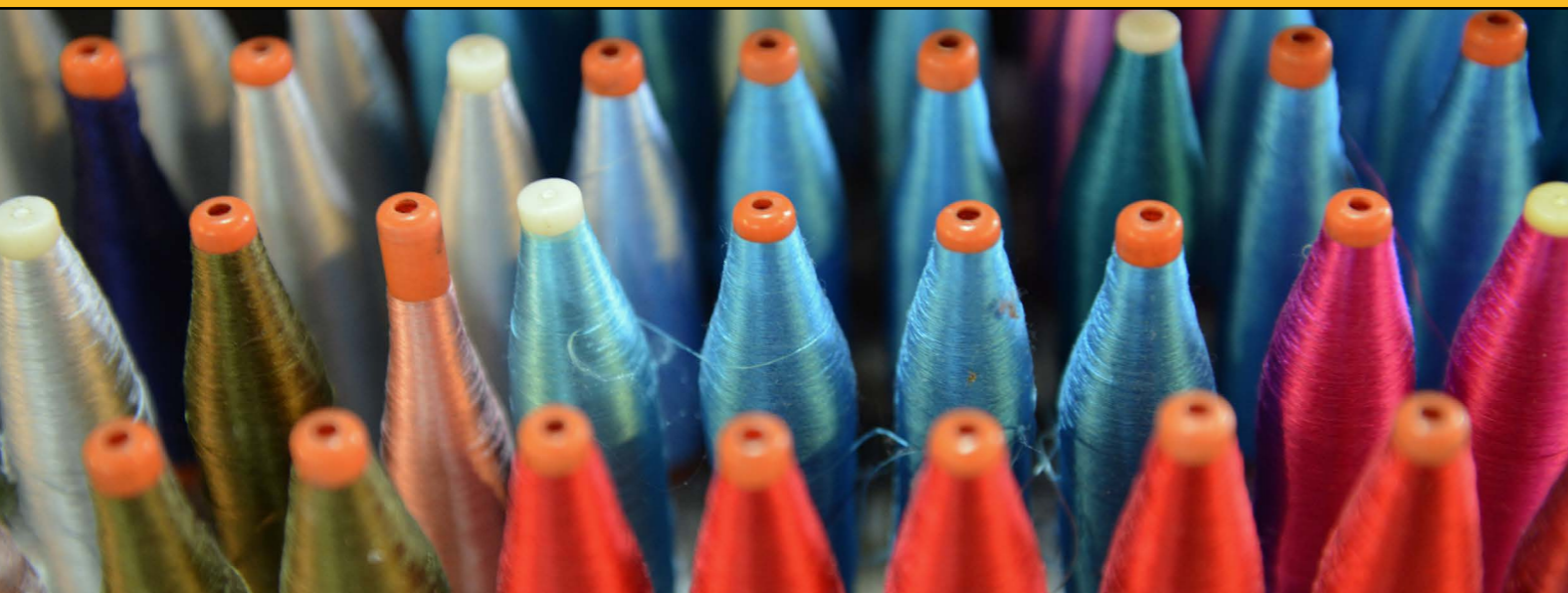
Monopolistische Abhängigkeiten sollen aufgelöst werden. Der Weg in die Cloud muss genauso transparent sein wie der Weg aus der Cloud, bzw. der Wechsel zwischen verschiedenen Anbietern. Der Zugriff auf Daten durch staatliche Behörden muss klar im Sinne der Unternehmen geregelt sein.



# Internationaler SAP Roll-out

## Besonderheiten eines Projekts in Thailand

Von Bärbel Zech  
Rödl & Partner Selb



Die Einführung einer neuen Software ist für Unternehmen stets eine Herausforderung, da alle Geschäftsprozesse und -abläufe analysiert und an die neue Software angepasst werden müssen. Das gilt insbesondere, wenn ein nationales Template international ausgerollt werden soll. Je nach Land gibt es steuerlich sowie gesetzlich unterschiedliche Anforderungen. Zusätzlich müssen sowohl kulturelle als auch wirtschaftliche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

Bei der Einführung von SAP-Software bedarf es auf Unternehmensseite, aber auch auf Seiten des Dienstleisters, einer detaillierten Vorbereitung. Bei länderübergreifenden Projekten müssen neben den wirtschaftlichen Vorgaben des Unternehmens auch die steuerlichen und gesetzlichen Vorschriften im Land der neuen Betriebsstätte Beachtung finden. Wir begleiteten einen Kunden beim Aufbau einer Produktionsstätte in Thailand. Unsere Aufgabe war vorrangig der Roll-out des bestehenden SAP ECC 6.0 Systems und die Steuer- und Rechtsberatung.

### Fachübergreifende Projektbearbeitung

Auch die neue Produktionsstätte sollte SAP ECC 6.0 nutzen. Das Projekt hatte eine geplante Laufzeit von neun Monaten. Bei der Umsetzung waren die Vorgaben des Unternehmens zu Prozessen und Wertschöpfungsketten und die länder-spezifischen Besonderheiten im Steuerrecht sowie bei der Gesetzgebung zu beachten.

Für eine erfolgreiche Projektrealisierung gab es daher eine enge Zusammenarbeit zwischen den SAP-Consultants von Rödl & Partner und ihren Kollegen aus der Niederlassung Bangkok.

## Projektablauf

Nachdem die Vorprojekte (Upgrade des SAP-Systems auf EHP8, Einführung des neuen Hauptbuches und der parallelen Währung) abgeschlossen waren, konnte das Projekt mit dem Prozessdesign bzw. der Festlegung des Scopes beginnen. Auf Basis der SAP Länderversion und von Best Practices sowie der Empfehlungen der thailändischen Rödl & Partner-Kollegen wurde in einer Sandbox ein Prototyp für die benötigten Geschäftsprozesse eingerichtet. Mit Aufbau der Sandbox wurde ein Entwicklungsstopp vereinbart, damit es zu keinen Konflikten beim Roll-out kommen konnte.

Der Kunde testete in der Sandbox alle Funktionen und Prozesse. Anschließend wurde gemeinsam der Scope festgelegt und alle relevanten Einstellungen aus der Sandbox manuell in das Testsystem übernommen. Eine maschinelle Übernahme per Transportauftrag war nicht möglich, da der Kunde nachträglich neue Organisationsstrukturen wünschte. Es folgten im Testsystem die Stammdatenanlage, die Testmigration von Beständen und von Posten und Belegen aus dem Rechnungswesen als Basis für die Funktions- und Integrationstests.

Die Dokumentation aller Einstellungen, Programmierungen und Anpassungen wurden auf dem Sharepoint des Kunden abgelegt. Alle in der Testumgebung durchgeführten Tests wurden genauestens dokumentiert, um etwaige Fehlerquellen ausfindig machen zu können. Sobald alle Fehlerquellen bereinigt wurden und der Kunde das Projekt abgenommen hatte, konnte der Transport der Einstellungen in des Produktivsystem erfolgen. Parallel dazu wurden die User geschult. Nach der Migration der Stamm- und Bewegungsdaten im Produktivsystem, konnte der Startschuss für den Go-Live erfolgen.

## Besonderheiten des SAP Roll-outs in Thailand

Jedes Projekt hat besondere Herausforderungen. In unserem Fall waren es:

- Während des Projektes wurde bei diesem Kunden die Intercompany-Abwicklung neu eingeführt und im System eingestellt.
- Es gab Materialien, für die eine eigene abweichende Materialnummer für Thailand angelegt wurde, um eine differenzierte Abwicklung zu ermöglichen.
- Für die Steuerung des Wareneingangsscheins in der Fertigung des thailändischen Werks wurde ein benutzereigener Subscreen mit einem neuen kundeneigenen Feld im Materialstamm entwickelt.
- Aufgrund gesetzlicher Vorgaben wurde eine zusätzliche Steuernummer für Rechnungen eingestellt, ferner war ein umfangreiches Customizing für die Quellensteuerabwicklung notwendig.
- Außerdem war Zusatzprogrammierung im Bereich CO für die Profitcentermittlung bei den Intercompany-Prozessen und im Bereich SD für kundeneigene Datenübernahmeroutinen und Bedingungen als Basis für die Steuerfindung erforderlich.

## Fazit

Der Kunde benötigte für ein länderübergreifendes Projekt nicht nur qualifizierte Beratung im SAP-Umfeld, sondern v. a. auch zur landesspezifischen Steuerfindung und Gesetzgebung.

Die interdisziplinäre, internationale Zusammenarbeit der Rödl & Partner-Kollegen und die professionelle Umsetzung mit dem Kunden auf Augenhöhe waren die wesentlichen Faktoren für den Projekterfolg.



Bärbel Zech

DIPLOM-MATHEMATIKERIN,  
HEAD OF SAP APPLICATION MANAGEMENT

+49 9287 8000 1343  
baerbel.zech@roedl-consulting.com



# Freiwillige IFRS-Anwendung

## Wie internationale Konzerne jetzt profitieren können

Von Dr. Christian Maier  
Rödl & Partner Nürnberg

*In den letzten Jahren erfuhren die Bilanzierungsnormen nach IFRS teils gravierende Änderungen. Auch wenn der ständige Weiterentwicklungsdrang des Standardsetzers einige Unternehmen von einer freiwilligen IFRS-Anwendung abschrecken mag, sind durchaus Chancen zu sehen. Der Zeitpunkt zur Umstellung der Rechnungslegung mag jetzt für international geprägte Unternehmen günstiger denn je sein.*

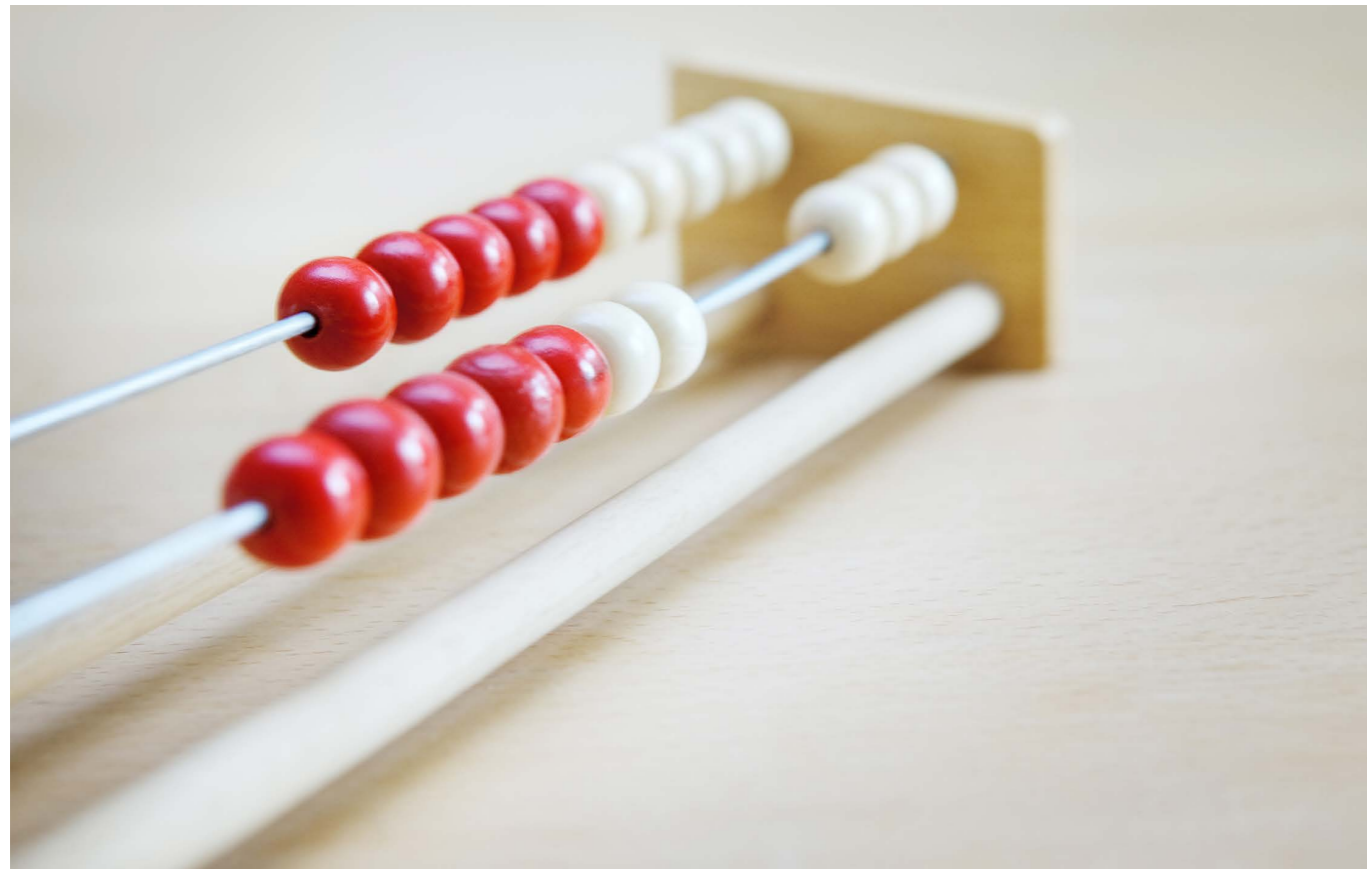
Deutsche kapitalmarktorientierte Unternehmen sind seit einigen Jahren zur Anwendung der IFRS im Konzernabschluss verpflichtet. Nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen können ihre Konzernabschlüsse wahlweise nach HGB oder IFRS aufstellen. V.a. Konzerne mit internationaler Ausrichtung beschäftigt daher die Frage, ob eine Umstellung auf IFRS lohnenswert ist. Die Antwort darauf wird durch die letzten Standardänderungen beeinflusst, insbesondere die Neueinführung von IFRS 9 (Finanzinstrumente), IFRS 15 (Erlöse aus Verträgen mit Kunden) und IFRS 16 (Leasingverhältnisse).



Dr. Christian Maier

DIPLOM-KAUFMANN,  
WIRTSCHAFTSPRÜFER, CPA (U.S.)

+49 911 9193 2528  
christian.maier@roedl.com



## Vorteilhaftigkeit einer Umstellung auf IFRS

Von einer internationalen Vergleichbarkeit der Finanzinformationen profitieren Unternehmen mit internationalen Abschlussadressaten. Die bessere Informationsversorgung ausländischer Eigen- aber auch Fremdkapitalgeber kann zu geringeren Finanzierungskosten führen. Daneben könnte sich ein Nutzen ergeben, wenn wesentliche Kunden oder Lieferanten im Ausland sitzen oder eine künftige Inanspruchnahme des Kapitalmarkts geplant ist. Bei internationalen Konzernen kann eine Anwendung der IFRS darüber hinaus die Erstellung des Konzernabschlusses erleichtern, da ausländische Tochtergesellschaften ihre Finanzinformationen nicht mehr auf das fremde deutsche HGB überleiten müssen.

IFRS-Abschlüsse mit ihrem Fokus auf die Bereitstellung möglichst entscheidungsnützlicher Informationen liefern nach verbreiteter Ansicht zudem informativere Zahlen als solche nach HGB. Das kann auch für die interne Unternehmens- bzw. Konzernsteuerung von Nutzen sein, u. a. auch durch eine mit Synergie-Effekten verbundene Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen.

## Überarbeitung der IFRS: Großprojekte der letzten Jahre

Seit 2018 wird die Bilanzierung von Finanzinstrumenten durch IFRS 9 geregelt. Die Änderungen betreffen bei vielen Unternehmen v. a. die Umsetzung des neuen Wertminderungsmodells, das nicht mehr auf eingetretene, sondern erwartete Verluste abstellt (sog. „Expected Loss Model“). Parallel dazu wurden die Vorschriften zur Umsatzrealisierung durch IFRS 15 geändert, was eine umfassende Analyse aller Kundenverträge innerhalb des gesamten Konzernverbunds erforderte. Je nach Komplexität der Verträge waren umfangreiche Umstellungsprojekte die Folge.

Nur ein Jahr später führte IFRS 16 die grundsätzlich verpflichtende Abbildung aller Leasingnehmerverhältnisse in der Bilanz ein. Auch dafür war eine umfassende, weltweite Vertragsinventur erforderlich. Herausforderungen ergaben sich zudem insbesondere bei der Bestimmung des adäquaten Zinssatzes zur Diskontierung der Leasingverbindlichkeit, die sowohl länder- und währungsspezifische Risiken als auch das individuelle Kreditrisiko der einzelnen Tochtergesellschaften berücksichtigen soll. Zudem mussten prozessuale und technische Aspekte beachtet werden, z. B. die Einführung einer geeigneten IT-Lösung.

## Günstiger Zeitpunkt für eine IFRS-Umstellung

Die Entwicklungen der letzten Jahre verdeutlichen einen Nachteil der IFRS. Durch die hohe Änderungsdynamik kann eine zusätzliche Arbeits- und Kostenbelastung entstehen, die v. a. durch die umfassenden Anhang-Angaben ohnehin vergleichsweise hoch ist. Das mag einige Unternehmen von einer freiwilligen IFRS-Einführung abschrecken. Allerdings könnte der Zeitpunkt für eine solche Umstellung nach Abschluss der drei beschriebenen Großprojekte günstiger denn je sein: Zum einen ist eine ähnlich umfangreiche Überarbeitung der Rechnungslegungsstandards in nächster Zeit nicht absehbar. Zum anderen haben die durchgeführten Änderungen den Zweck, die Qualität der Finanzberichterstattung zu verbessern, indem die Entscheidungsnützlichkeit der bereitgestellten Informationen erhöht wird. Die Umstellung auf IFRS kann sich deshalb gerade jetzt auch für nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen mit einer internationalen Ausrichtung lohnen.

### Bitte beachten Sie:

- Analysieren Sie unter Berücksichtigung ihrer individuellen Kosten-Nutzen-Abwägungen, ob sich eine Umstellung auf IFRS für Ihr Unternehmen lohnen würde.
- Berücksichtigen Sie eine mögliche bessere Informationsversorgung ihrer internationalen Abschlussadressaten.



# Die Interne Revision wird digital

## Neue Ansätze für die dritte Verteidigungslinie im internationalen Unternehmensverbund

Von Tobias Jansen  
Rödl & Partner Nürnberg

Die Interne Revision hat zunehmend auch bei international aufgestellten mittelständischen Unternehmensgruppen eine wichtige Funktion. Trotzdem findet sich die volle Ausprägung einer Abteilung „Interne Revision“ im Mittelstand eher selten. In dem Kontext gilt es, kreative Lösungen zu finden, um sich von Budget- und Reiserestriktionen unabhängig zu machen. Umso mehr trifft das zu, wenn Revisionen aufgrund staatlicher Beschränkungen – wie in Zeiten der Corona-Pandemie geschehen – nicht vor Ort durchgeführt werden können.

Die Interne Revision hat eine wesentliche Funktion innerhalb des Governance-Systems („gute Unternehmensführung“) von Unternehmen. Sie ist die dritte und letzte Verteidigungslinie im sog. „Three-Lines-of-Defense-Modell“. Kernaufgabe der Internen Revision ist es, als unabhängige Instanz im Unternehmen die Wirksamkeit des Governance-Systems regelmäßig zu überprüfen.

Aufgrund der Internationalisierung im Mittelstand kommt der Internen Revision eine wachsende Bedeutung zu. Sie versorgt das Management und die Aufsichtsorgane mit wichtigen Informationen zur Funktionsfähigkeit der Governance-Systeme. Im Kontext von internationalen Unternehmensgruppen sind die Informationen besonders kritisch, da im Tagesgeschäft regelmäßig lediglich unvollständige Informationen über die Governance-Systeme der ausländischen Tochtergesellschaften bei der Muttergesellschaft vorhanden sind. Das liegt zunächst oftmals schlicht an der geografischen Entfernung, jedoch auch an heterogenen IT-Systemen oder an kulturellen Unterschieden.

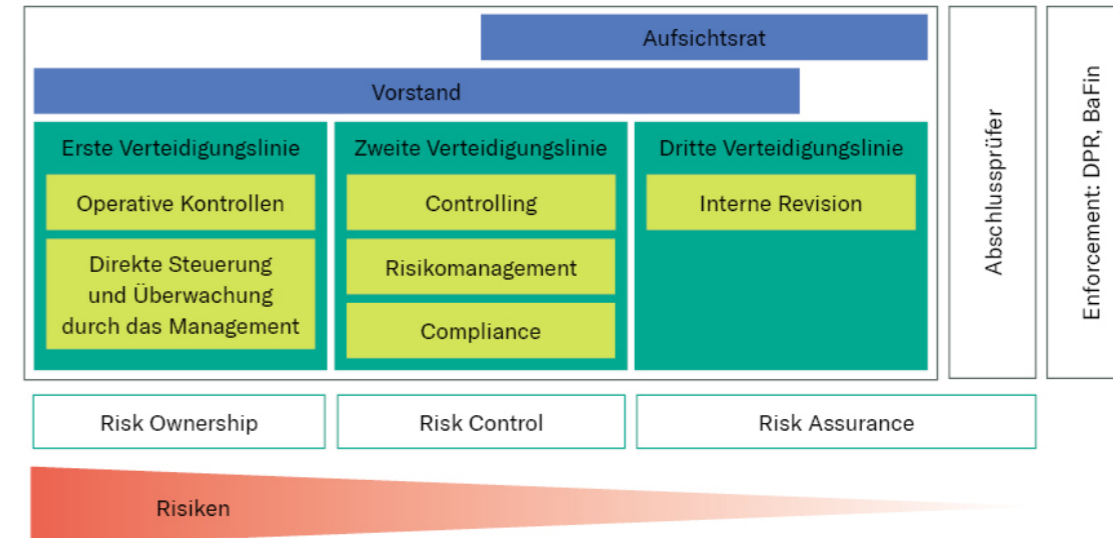
In der Realität ist die Funktion „Interne Revision“ bei mittelständischen Unternehmen jedoch oft nicht sehr stark ausgeprägt. Schlichtweg gibt es aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten meistens keine eigene Abteilung, sondern die Prüfungsaufgaben werden auf bestehende Organisationseinheiten verteilt. Die Revisionsprojekte werden bspw. von Mitarbeitern anderer Abteilungen – z. B. aus dem Controlling – nebenbei durchgeführt. Die Konstellationen stoßen bei Prüfungen dezentraler, meist ausländischer Unternehmenseinheiten häufig an Grenzen. Unternehmen bieten sich zwei Ansatzpunkte:

### Co-Sourcing/Outsourcing

Im internen Revisionsprozess empfiehlt es sich, die berufsständischen Qualitätsanforderungen des IPPF/DIIR einzuhalten. Das wird durch die Integration eines unabhängigen Know-how-Trägers garantiert. Gleichzeitig kann durch die

### Bitte beachten Sie:

- Prüfen Sie Ihre Revisionsplanung regelmäßig auf Aktualität und Umsetzbarkeit. Können alle Revisionen in geplanter Form durchgeführt werden? Identifizieren Sie Objekte, deren Geschäftsprozesse zum überwiegenden Teil in einem hochintegrierten ERP-System abgebildet sind!
- Stellen Sie fest, welche Revisionsobjekte, unabhängig von deren quantitativer Bedeutung, Kandidaten für einen digitalen Revisionsansatz sind.
- Analysieren Sie die Prüfungsziele der Revisionsobjekte. Können Prüfungshandlungen remote und digital mit Business Analytics erfolgen?
- Erhöhen Sie die Reichweite ihres Audit Universe und steigern Sie die Effizienz und Effektivität von Revisionen durch einen digitalen Ansatz.



Tobias Jansen  
SENIOR REVISOR

+49 911 9193 2228  
tobias.jansen@roedl.com

Bild angelehnt an FERMA/ECIIA: Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41

Aufteilung der vorzunehmenden Prüfungshandlungen eine Beschleunigung der Durchführung erreicht werden. Der Einsatzbereich eines externen Dienstleisters reicht von der Beauftragung einzelner Prüfungen über die gemeinsame Erfüllung der Aufgaben der Internen Revision (Co-Sourcing bzw. sog. „Partnering-Modelle“) bis hin zu deren vollständigen Auslagerung (Outsourcing).

### Transparenz durch digitale Technologien

Um Transparenz über Governance-Systeme dezentraler Unternehmenseinheiten herzustellen, können Datenanalysen oder Process Mining (eine Technik, die es ermöglicht, Geschäftsprozesse auf Basis digitaler Spuren in IT-Systemen zu rekonstruieren, visualisieren und auszuwerten) eingesetzt werden. Die digitalen Technologien eignen sich insbesondere dann, wenn hochintegrierte ERP-Systeme genutzt werden – das ist bei international aufgestellten Unternehmen zunehmend der Fall. In der Praxis stellt sich die Anwendung von digitalen Technologien wie folgt dar:

- Identifikation der Daten, die für Analyseprozesse genutzt werden können
- Bestimmung der für die jeweilige Fragestellung relevanten Daten
- Vollständig digitale Analyse der Daten
- Sicherstellung von Konsistenz und Vergleichbarkeit der Analyseergebnisse
- Aufbereitung der Analyseergebnisse (optimale Unterstützung der Kontrollfunktionen entlang der „Three Lines of Defense“)

Ein solcher Prozess kann vollständig digital ablaufen. Dabei gilt es, revisorische Fragestellungen und damit Prüfungsziele so neuzugestalten, dass die digitalen Analyseinstrumente bestens genutzt werden. Entsprechend kommt der Planung der Prüfungshandlungen eine erheblich höhere Bedeutung zu als beim traditionellen, analogen Vorgehen. Im Ergebnis ist zumindest im ersten Jahr der Digitalisierung mit Mehraufwand zu rechnen. Die Einsparung folgt aber bei den folgenden Revisionen, da die Prüfungshandlungen jederzeit „per Knopfdruck“ reproduzierbar sind – digital und remote.

Für Revisionsobjekte ausländischer Standorte, deren Rechnungswesen vollständig in des ERP-System der deutschen Muttergesellschaft integriert ist, ist eine solche Digitalisierung problemlos und ohne großen Aufwand möglich. Revisionsobjekte, die „aus Budget-Gründen“ im Audit Universe ein Schattendasein geführt haben, können nunmehr in den Fokus rücken. Reisen bleiben für Revisoren – in letzter Konsequenz – lediglich dann erforderlich, wenn Prüfungsziele nur mit persönlicher Inaugenscheinnahme vor Ort erreicht werden können.

Folglich bietet der Einsatz von digitalen Technologien im Bereich der Internen Revision den Vorteil der Kosteneffizienz, da deutlich weniger Reisekosten für Auslandsrevisionen anfallen. Ein digitaler Revisionsansatz ohne Reisen wird aber umso bedeutsamer, wenn Revisionen aufgrund staatlicher Beschränkungen – wie in der Corona-Pandemie – nicht vor Ort durchgeführt werden können. Tatsächlich liegt in der Corona-Krise auch eine Chance: Die Steigerung von Effizienz und Effektivität der Internen Revision mittelständischer international aufgestellter Unternehmen durch Digitalisierung.



# Dynamisches Mittel- und Osteuropa

Renata Kabas-Komorniczak antwortet

*Die Standort-Qualität in Mittel- und Osteuropa nimmt stetig zu. Welche Regionen sind besonders interessant?*

Die Region Mittel- und Osteuropa ist nach wie vor ein attraktiver Investitionsmarkt. Estland, Tschechien, Polen, die Slowakei und Slowenien sind leistungsfähige Volkswirtschaften, die mit ihrem Entwicklungstempo zu den westeuropäischen Nachbarländern aufschließen. Ihre Attraktivität ist v. a. auf starke menschliche Ressourcen zurückzuführen: hochqualifizierte Arbeitnehmer, niedrige Lohnkosten, Zugang zu lokalen Sublieferanten, eine Lage im Herzen Europas sowie ein großer Verbrauchermarkt. Zweifelsohne nimmt Polen unter den fünf Ländern eine starke Position ein. Es unterstützt neue Investitionen, ist nahe am sehr wichtigen Partner Deutschland gelegen, verfügt über eine stabile Wirtschaft und Rohstoff-Ressourcen vor Ort.

Die Region wurde von den aktuellen Herausforderungen der Covid-19-Pandemie bisher nur milde getroffen. Das kann die Stellung der Volkswirtschaften im Vergleich zu den westeuropäischen Ländern durchaus stärken.

*Mit welchen steuerlichen und rechtlichen Änderungen muss sich der deutsche Mittelstand bei Investitionen in der Region befassen?*

Die Staaten in Mittel- und Osteuropa ergreifen bewusst Maßnahmen zur Beschränkung des Steuerwettbewerbs; auch eine Steuerumgehung soll durch verschärfte Vorschriften und zusätzliche formale Pflichten unterbunden werden. Das betrifft insbesondere EU-Länder.

Zu den Maßnahmen zählen u. a. die Einführung der Pflicht zur Offenlegung von Informationen über meldepflichtige Steuergestaltungen (Richtlinie 2018/822; weitere Informationen: DAC 6) sowie im Bereich Umsatzsteuer die Richtlinie 2018/1910 über das Paket der „Quick Fixes“. Letzteres stellt neue Anforderun-

gen an die Dokumentierung von Warenlieferungen zwischen EU-Staaten, wovon v. a. sog. „Steuerlager“ und „Reihengeschäfte“ betroffen sind. Ein weiteres Instrument gegen steuerlichen Missbrauch ist die Richtlinie 2016/1164, ATAD 2, die die Nutzung von sog. „hybriden Instrumenten“ zur Erlangung von Vorteilen bei Ertragsteuern verhindern soll.

Andererseits werden Steuervergünstigungen und -anreize eingeführt, die innovative Ideen sowie Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten fördern. Bspw. begünstigen neue rechtliche und steuerliche Instrumente eine verantwortungsvolle Geschäftsausübung; der Umweltschutz gewinnt ebenfalls an Bedeutung.

Zuletzt umgesetzte rechtliche und steuerliche Änderungen haben zum Ziel, die Unternehmer in der aktuellen Lage durch Covid-19 zu unterstützen: z. B. durch Verlängerung der Fristen für die Steuerzahlung und die Abgabe von Steuererklärungen sowie durch Maßnahmen zur Erhaltung von Arbeitsplätzen. Es ist zu erwarten, dass sich die legislativen Maßnahmen der Länder in nächster Zeit auf dieses Ziel konzentrieren werden.

Werfen wir noch einen Blick nach Polen: Dort gab es 2020 ein ganzes Paket an Gesetzesnovellen. Die Einführung der Weißen Liste der Umsatzsteuerpflichtigen, die Ausdehnung der obligatorischen Anwendung des sog. „Split Payments“, die Änderungen im Bereich der Verrechnungspreise und der länderbezogenen Berichterstattung (Country-by-Country Reporting) sind nur einige davon.

Gleichzeitig werden auch gewisse Erleichterungen implementiert – z. B. macht es die Novellierung des Gesetzes über den Handel mit landwirtschaftlichen Grundstücken möglich, landwirtschaftliche Immobilien von mehr als 1 ha ohne Zustimmung des Direktors des Landesentrums zur Unterstützung der Landwirtschaft („Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa“) zu erwerben.

*Welche Rolle spielen Erneuerbare Energien (EE)?*

Analytiker schätzen, dass die elektrische Energie aus alten bzw. traditionellen Kraftwerken in den nächsten 4 Jahren erschöpft sein wird, weshalb in vielen Branchen EE eine immer größere Rolle spielen. In Mittel- und Osteuropa verzeichnet der Sektor Jahr für Jahr hohe Wachstumsraten. Das ist nicht nur auf die Verpflichtungen gegenüber der EU oder auf den ständig steigenden Bedarf an Energie bei gleichzeitigem Streben nach Kostensenkung für deren Erwerb zurückzuführen, sondern auch auf das gesellschaftliche Umweltbewusstsein und die Popularität eines ökologischen Lebensstils.

Der Einsatz von EE bietet viele Vorteile: Er schafft auf der unternehmerischen Seite neue Arbeitsplätze sowie Industriezweige, trägt zur Weiterentwicklung von Technologie bei und minimiert die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen (Erdöl / -gas). Letztlich führt das auf der ökologischen Seite zu geringeren Treibhausgasemissionen. Am dynamischsten entwickeln sich in Polen die Windenergie sowie die Nutzung von Biomasse für Energiezwecke.

Der Aspekt, den ich ansprechen möchte, ist die geänderte gesellschaftliche Wahrnehmung von EE. Ein Symbol dieses Phänomens ist das Programm für die Entwicklung von Photovoltaik-Mikroanlagen. Wir sprechen von Objekten, die die Erzeugung von Energie aus erneuerbaren Quellen von der Ebene der Gewerbetätigkeit auf die der realen Ersparnisse einzelner Haushalte übertragen. Im Jahr 2019 ist die Anzahl der sog. „Prosumer“ (Kofferwort für Verbraucher, die zugleich Produzenten sind), die Strom in Mikroanlagen erzeugen, im Vergleich zum Jahr 2018 fast um das Dreifache gestiegen. Wir haben es also mit einer mutigen Wachstumstendenz zu tun. Dabei sind die Mikroanlagen nur ein Aspekt: Entwicklung der Elektromobilität, der Kraft-Wärme-Kopplung und der Energieeffizienz können genannt werden. Immer häufiger haben normale Bürger Anteil an der Revolution der EE. Wenn wir auf europäischer Ebene den sog. „Europäischen Grünen Deal“ und auf nationaler Ebene die Fördersysteme für EE-Anlagen addieren, so denke ich, können wir optimistisch in die Zukunft der EE in Mittel- und Osteuropa blicken.

*Wie entwickelt sich Polen als Investitionsziel im internationalen Vergleich?*

Polen nimmt international auf der Liste der attraktivsten Investitionsstandorte den 5. Platz ein. Davor liegen Wirtschaftsmächte wie China, Deutschland, Großbritannien und Indien. Ausländische Investoren stimmen darin überein, dass die wirtschaftliche Stabilität, die Entwicklung des Geschäftssektors und die Größe des Marktes Polen zu einem attraktiven Investitionsstandort machen. Ein Trumpf sind die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte (mit Hochschulbildung und Fremdsprachenkenntnissen) bei gleichzeitig niedrigen Vergütungen. Weitere Kriterien, die Polen attraktiv machen, sind das vereinfachte Verfahren zum Erwerb neuer Immobilien, die hohe Qualität der Investitionsgrundstücke sowie die Verfügbarkeit von Rohstoffen und notwendigen Produktionsmaterialien.

Auch die breit gefächerten Investitionsvergünstigungen ermuntern ausländische Investoren zum wirtschaftlichen Engagement in Polen. Sowohl die Polnische Investitionszone (Polska Strefa Inwestycyjna), die die Sonderwirtschaftszonen abgelöst hat und den Investoren die Befreiung von der Körperschaftsteuer unabhängig vom Investitionsstandort ermöglicht, als auch die immer populärere Vergünstigung für eine Tätigkeit im Forschungs- und Entwicklungssektor oder die Befreiung neuer Investitionen von der Grundsteuer locken zweifelsohne ausländische Investoren nach Polen.

Wie viele Länder weltweit erwarten wir in diesem Jahr wegen der Covid 19-Epidemie erstmals seit Fall des Eisernen Vorhangs einen Wachstumsrückgang. Die wirtschaftliche Verlangsamung muss aber nicht den Verlust der Attraktivität als Investitionsort bedeuten. Eine wichtige Nachricht für Investoren – und in Folge auch für Exporteure – ist mit Sicherheit die von der Polnischen Nationalbank beschlossene Zinssenkung, die die Wertminderung des Polnischen Zloty und niedrigere Kreditkosten zur Folge hat. Die Programme der Regierung zur Anregung der Wirtschaft in der Rezession können Polens Attraktivität potenziell erhöhen. Unter Bezugnahme auf den bekannten britischen Ökonomen hat die polnische Regierung einen „keynesianischen Entwicklungsimpuls“ angekündigt.

*Welche Branchen sind aktuell vielversprechend?*

Am vielversprechendsten und stabilsten sind neben dem EE-Bereich die IT- und die Recycling-Branche. Erwähnenswert sind zudem der Möbel-Sektor, in dem Polen eine führende Position in Europa einnimmt, und der sich konsolidierende Sektor landwirtschaftlicher Lebensmittel.

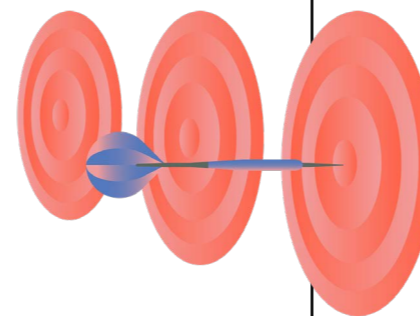
Ein anderer interessanter Aspekt ist die mit Elektromobilität im weitesten Sinne verbundene Industrie, die als Priorität der jetzigen Regierung auf dem Weg zur modernen Reindustrialisierung des Landes dargestellt wird. Außerdem machen die Entwicklung von E-Commerce und die immer besser werdende Verkehrsinfrastruktur das verarbeitende Gewerbe attraktiv. 2019 entfielen die meisten neuen Projekte in Polen auf Elektromobilität, Motorisierung, Haushaltsgeräte und Verkehrswesen. Seit mehreren Jahren ist außerdem ein Übergang von der Produktions- zur Dienstleistungswirtschaft zu beobachten – Dienstleistungs- sowie Forschungs- und Entwicklungsprojekte werden immer populärer und gewinnen an Bedeutung für ausländische Direktinvestitionen in Polen.

Zum Schluss noch eine Last-Minute-Nachricht: Microsoft wird 1 Mrd. US-Dollar in Polen investieren. Der Technologie-Riese wird ein Rechenzentrum bauen und geht eine Partnerschaft mit dem National Cloud Operator ein. Microsoft wird die Investition selbst vollständig decken. Die Mittel werden u. a. für die Ausbildung von 150.000 Mitarbeitern und Studenten verwendet. „Polen könnte das technologische Herz Europas sein“ kommentierte Mark Loughran, CEO von Microsoft Polen. Die Investition ist eine enorme Chance für die Beschleunigung der polnischen Wirtschaft nach der Coronavirus-Krise.



*Renata Kabas-Komorniczak, seit 1. Januar 2020 Geschäftsführende Partnerin bei Rödl & Partner, unterstützt Investoren bei der Organisation von Buchhaltungsabteilungen und globalen Shared Service Centers. Sie führt die Projekte zur Prozessbeschleunigung, Prozessveränderung, Digitalisierung, Compliance, Steuerplanung und zum Datenschutz.*

*Renata Kabas-Komorniczak ist Absolventin der Universität Warschau (Recht und Verwaltung) sowie des British Centre for European and English Law Studies und der American School of Law (University of Florida). Sie hat außerdem ein Doktorandenstudium in der Fachrichtung Wirtschaftswissenschaften abgeschlossen. Seit 2001 ist sie Mitglied der Landeskammer der Steuerberater in Polen. Ihre Berufserfahrung sammelte sie in internationalen und polnischen Rechtsberatungs-/Steuerberatungskanzleien. Zu Rödl & Partner kam sie 2004; anfangs als Leiterin der BPO und Steuerdeklaration in Warschau.*





# Covid-19 und der Weltmarkt: Partielle De-Globalisierung

Prof. Dr. Thomas Jäger kommentiert

*Mit dem wirtschaftlichen Schaden durch die Corona-Krise steigt die Gefahr internationaler Konflikte. Die Unsicherheit über die Zukunft der globalisierten Produktions- und Lieferketten hat inzwischen alle Branchen erfasst. Die Frage ist, welche politischen und ökonomischen Gefüge zusammenbrechen und welche Post-Corona neu entstehen. Unsicher ist, ob diese Pandemie wirksam im kollektiven Gedächtnis verankert wird und das künftige Verhalten bestimmen oder rasch vergessen wird.*

Das ist ein Faktor, von dem abhängt, wie Globalisierung in Zukunft aussieht. Sollte die persönliche und soziale Sicherheit an Bedeutung gewinnen, führt das zu Kosten in Form von geringerer Effizienz. Die internationalen Wirtschaftsbeziehungen werden dann regionaler, überschaubarer, kontrollierbarer geformt und damit gegenüber dem früheren Stand der Globalisierung eine Kontraktion vollziehen. Damit wird die globale Vernetzung nicht beendet, aber doch eine Phase partieller De-Globalisierung eingeleitet. Politische und wirtschaftliche Interessen werden diese Kontraktionsbewegung gleichermaßen unterstützen. Dabei ist eine gewichtige Frage, wo die neu vermessene Resilienz endet und wann nationalwirtschaftlicher Protektionismus einsetzt. Die Corona-Krise gilt deshalb als eine komplexe Umbruchsituation, weil sie die Verknüpfung mannigfacher politischer und wirtschaftlicher Interessen ermöglicht, aus denen die Neuordnung der internationalen Beziehungen und der Weltwirtschaftsbeziehungen erwächst.

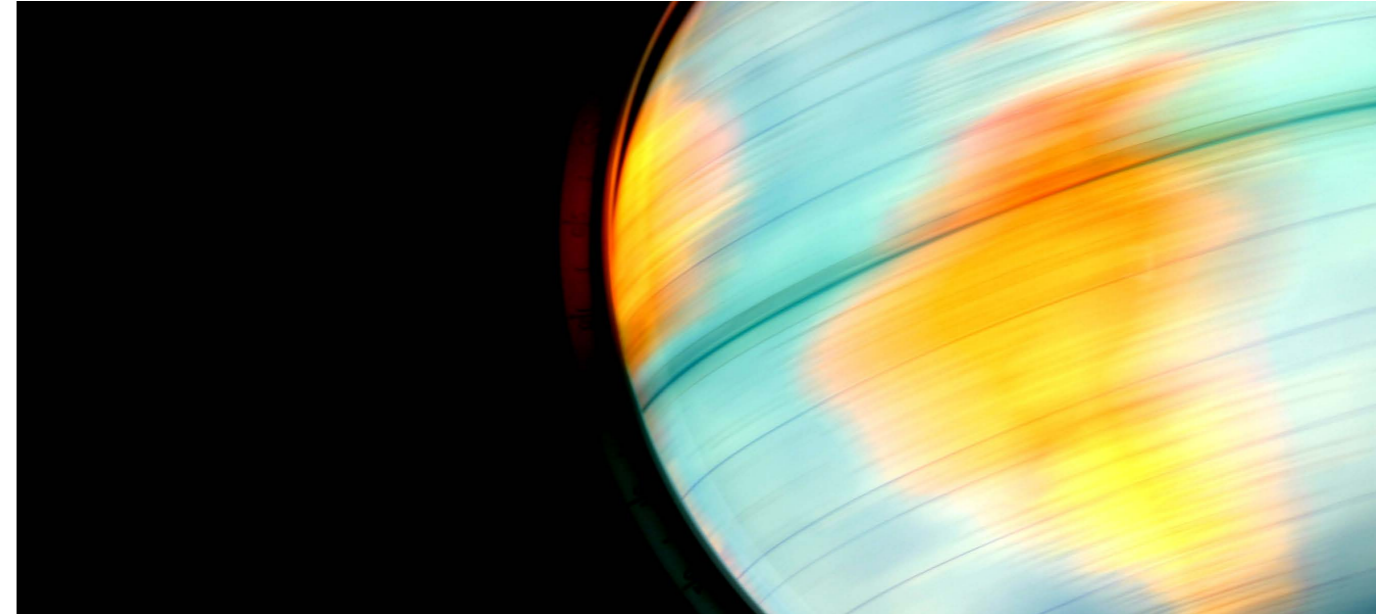
Das stellt die künftige internationale Ordnung politisch und ökonomisch streitig. Denn die Neugestaltung der Globalisierung wird von einem verschärften Weltmächtekonflikt begleitet, dem Wettstreit zwischen den USA und China um die Führung der internationalen Ordnung. Parallele Tendenzen der Regionalisierung sind sichtbar in Nordamerika, Europa und Asien. Sie führen nicht zur völligen Fragmentierung der globalen Vernetzung. Regionalisierung ist nicht die neue Globalisierung. Aber sie ist eine neue Kraftquelle für die Führungsmächte. Ebenso wie die weitere Digitalisierung, die in der Corona-Krise intensiviert wurde. Die Weltmächte werden Big Tech noch wirksamer auf ihre Interessenlage ausrichten. Ein weiteres Gebiet, auf dem diese Tendenzen zu beobachten sein könnten, ist der Protektionismus der Nahrungsmittelproduktion.

Damit einher geht ein deutlicher Bedeutungsverlust internationaler Organisationen, die weit weniger als eigenständige Akteure denn als Instrument führender Mächte auftreten. Globale Institutionen geraten in der Rivalität der Weltmächte unter Druck. In diesem veränderten Umfeld werden der Willen und die Fähigkeit zu internationaler Kooperation neu vermessen. Denn die Stärkung von Nationalismus und Regionalismus wird neue politische Haltungen kreieren. Die Finanzkraft der führenden Staaten wird sich in den nächsten Jahren als einer der entscheidenden Faktoren für internationale Kooperation erweisen. Amerikanische Banken schränken die Kreditvergabe in Europa schon ein. Die Kreditanfragen beim Internationalen Währungsfond steigen. China und die EU könnten angesichts ihrer finanziellen



Prof. Dr. Thomas Jäger (Universität zu Köln)

Prof. Dr. Thomas Jäger (geboren: 1960) ist seit 1999 Inhaber des Lehrstuhls für internationale Politik und Außenpolitik an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. Er ist Mitglied der Nordrhein-Westfälischen Akademie der Wissenschaften und der Künste und Herausgeber der Zeitschrift für Außen- und Sicherheitspolitik.

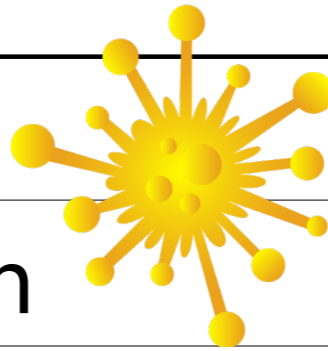


Erfordernisse versuchen, weitere Weltreservewährungen zu etablieren. Daraus werden harte Währungskonflikte resultieren, möglicherweise die Perforierung der globalen Währungsordnung.

In manchen Fällen wird diese Lage für neue Akteure Chancen eröffnen. In vielen Ländern werden die Gelder schlicht fehlen. Umfassender Mangel ist die Folge. In den nächsten Jahren werden Unternehmen weniger investieren. Der Konsum wird eingeschränkt. Folglich werden Steuereinnahmen sinken. Das wird in manchen Gesellschaften zu harten, aber verkräftbaren Einschnitten führen. In anderen Staaten schlagen zurückgehende Steuereinnahmen direkt auf die politische Legitimation durch. Es ist deshalb nicht auszuschließen, dass Staaten zusammenbrechen. Mit dieser Staatsschwäche gehen regionale Gewaltprozesse und die Ausbildung von Gewaltmärkten einher. Sie werden die Orientierung auf Sicherheit in den hochentwickelten Staaten zusätzlich stärken. Denn Flucht aus von der Pandemie gefährdeten Gebieten wird den Migrationsdruck auf Europa und die USA erhöhen.

Die Abschottung der hochentwickelten Staaten durch resiliente Produktions- und Lieferwege würden in dem Maß, in dem die Wirtschaftskreisläufe nationaler, regionaler und digitaler werden, die EU-Staaten rasch vor eine Entscheidung stellen, die sie bisher zu vermeiden versuchten. Sie würden zwischen China und den USA wählen müssen, weil sie bei Digitalisierung und Sicherheitsgewährleistung nicht handlungsfähig sind. Diese Entscheidung könnte den Weltmächtekonflikt verstärken und die Vernetzung der Weltwirtschaft schwächen. Wenn der Grad der Globalisierung abgesenkt wird, kann die Resilienz der Staaten in Krisen steigen. Die Gefahr eines großen Krieges um die internationale Dominanz oder das Risiko von Stellvertreterkriegen steigt dabei mit. Je rascher die Wirtschaft aus der Corona-Krise kommt, desto größer sind die Chancen, diese Entwicklung zu vermeiden.

# Gut gerüstet im interkulturellen Austausch



## Herausforderungen durch Covid-19

*No business as usual: Das Coronavirus verändert unsere Lebenswelt und damit auch unsere Umgangsformen. Ein Umdenken wird notwendig: Handschütteln – bisher ein Zeichen von Respekt und Wertschätzung – wird zur hygienischen Falle. Um den Gegenüber und sich selbst zu schützen, ist Abstand zu wahren – zugleich muss man Wege finden, trotz Mundschutz Freundlichkeit auszustrahlen.*

*Viele Geschäftsleute können – zumindest temporär – ihre internationalen Beziehungen nur noch via Video pflegen. Worauf es im interkulturellen Austausch in Zeiten von Covid-19 ankommt, zeigen wir Ihnen am Beispiel ausgewählter Länder:*

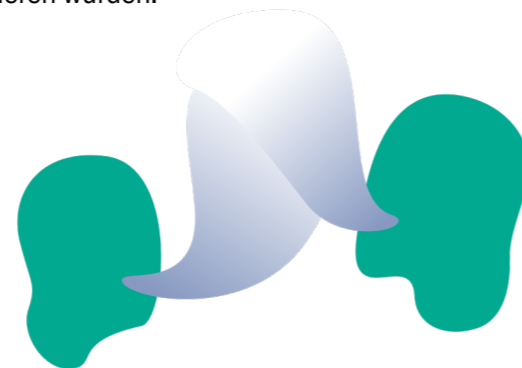
### Indien

Videokonferenzen werden in Indien gern mit Small Talk begonnen. Gleich mit der Tür ins Haus zu fallen, d.h. direkt geschäftliche Themen anzusprechen, wird als unhöflich empfunden. Auch auf passende Business-Kleidung wird großen Wert gelegt – das sollten Sie auch im Home Office berücksichtigen. Außerdem verfügen indische Geschäftspartner über ein gutes Geschick, die eigenen Interessen durchzusetzen. Bereiten Sie sich daher für die Verhandlungsführung entsprechend vor.



### Großbritannien

In Großbritannien wird Höflichkeit besonders geschätzt. Man begrüßt sich gern persönlich; planen Sie daher zu Beginn der Videokonferenz eine kurze Vorstellung ein, wenn sich nicht alle Beteiligten kennen. Geschäftsleute reden sich üblicherweise mit dem Vornamen an – das sollte jedoch nicht als Vertrauensbeweis gedeutet werden, sondern ist Usus. Um eine Beziehung aufzubauen, hilft Small Talk – gern mit etwas trockenem, britischen Humor.



### China

Bei der Zusammenarbeit mit chinesischen Verhandlungspartnern spielt Respekt eine wichtige Rolle. Hierarchien müssen im Miteinander gewahrt werden. Da die Chinesen einen subtilen und indirekten Kommunikationsstil gewohnt sind, sollte man eine direkte Wortwahl sowie negative Aussagen vermeiden. Konkret bedeutet das: Verwenden Sie statt einem direkten „Nein“ lieber vage Äußerungen wie „Vielleicht“ oder „Wir werden sehen.“ Es gilt als sehr unhöflich, andere öffentlich zu kritisieren, da sie so ihr Gesicht verlieren würden.

### Italien

In Italien ist Körpersprache im Dialog von besonderer Bedeutung: Vieles wird durch Gestik und Mimik ausgedrückt oder betont; die non-verbale Kommunikation spielt eine deutlich größere Rolle als bspw. in Deutschland. Durchgehender Blickkontakt gilt als Zeichen von Wertschätzung und Interesse am Gesprächspartner. Videoübertragungen sind deshalb Telefonaten vorzuziehen. Scheuen Sie sich nicht Körpersprache einzusetzen.



Quellen: roedl.de, IHK Mittlerer Niederrhein, WAZ, Manager Magazin.

## Covid-19: Themen aus den Regionen



### Deutschland »

#### Weitere Regionen:

- [Länderübergreifende Themen »](#)
- [ASEAN, China und Indien »](#)
- [Brasilien »](#)
- [Frankreich »](#)
- [Italien »](#)
- [Kroatien »](#)
- [Nordische Länder, Baltikum & Belarus »](#)
- [Polen »](#)

- [Russische Föderation »](#)
- [Serbien »](#)
- [Spanien »](#)
- [Tschechische Republik »](#)
- [Türkei »](#)
- [Ukraine »](#)
- [USA »](#)
- [Weitere Länder »](#)



## Ausgabe Juni 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)  
Stephanie Egloffstein (stephanie.egloffstein@roedl.com)

### INTERNET

www.roedl.de/entrepreneur

### ERSCHEINUNGSWEISE

6-mal im Jahr

## Unser Wirtschaftsmagazin Entrepreneur August-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.

# Brandaktuelle Inhalte

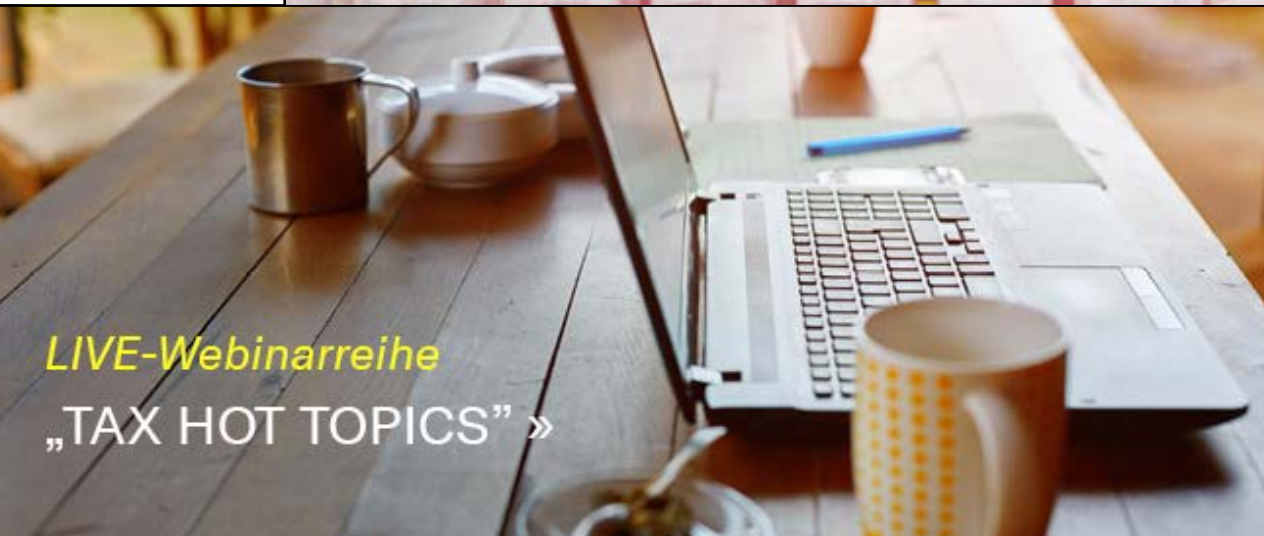


Internationalisierung

49 Länder – 49 Interviews »

Artikelserie

Coronavirus: Was Sie  
unbedingt wissen müssen »



LIVE-Webinarreihe

„TAX HOT TOPICS” »

Rödl GmbH Rechtsanwaltsgesellschaft Steuerberatungs-  
gesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Äußere Sulzbacher Str. 100  
90491 Nürnberg

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