

AUGUST
2019

Das Wirtschaftsmagazin
von Rödl & Partner

ENTRE

PRENEUR

TRENDS IN FAMILIENUNTERNEHMEN



RECHTSBERATUNG

- *Strafrechtliche Vermögensabschöpfung 2.0 - Vollzug der gesetzlichen Vorschriften*
- *Spanien als IT-HUB für Familienunternehmen - Eine technologische Chance*

STEUERBERATUNG

- *Die Steueragenda des Mittelstands - Was sich Familienunternehmen wirklich wünschen*

STEUERDEKLARATION UND BPO

- *Private Shared Service Center - Hinweise zu einem Modell für den Mittelstand*
- *Internationale Matrixorganisationen - Steuerliche Compliance*

UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

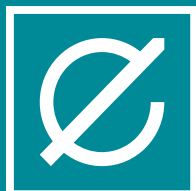
- *Nutzung öffentlicher Fördermittel zur Finanzierung digitaler Transformation*
- *Controlling 4.0 im Mittelstand - Herausforderungen der Digitalisierung*

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

- *Governance, Risk und Compliance in Familienunternehmen - Corporate Governance-Strukturen immer wichtiger*

INTERVIEW UND GASTKOMMENTAR

- *Prof. Dr. Christian Rödl antwortet: „Von Pionieren und Weltmarktführern“*
- *Prof. Dr. Arnold Weissman kommentiert: „Traditionserhaltende Erneuerung“*



Editorial	3
Rechtsberatung	
STRAFRECHTLICHE VERMÖGENSABSCHÖPFUNG 2.0 – Vermehrter Vollzug der gesetzlichen Vorschriften	4
SPANIEN ALS IT-HUB FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN – Eine technologische Chance	6
Steuerberatung	
DIE STEUERAGENDA DES MITTELSTANDS – Was sich Familienunternehmen wirklich wünschen	8
Steuerdeklaration und BPO	
PRIVATE SHARED SERVICE CENTER – Hinweise zu einem Modell für den Mittelstand	12
INTERNATIONALE MATRIXORGANISATIONEN – Herausforderungen für die steuerliche Compliance	14
Unternehmens- und IT-Beratung	
NUTZUNG ÖFFENTLICHER FÖRDERMITTEL ZUR FINANZIERUNG DIGITALER TRANSFORMATION – Finanzierungstrends in deutschen Familienunternehmen	16
CONTROLLING 4.0 IM MITTELSTAND – Herausforderungen der Digitalisierung	18
Wirtschaftsprüfung	
GOVERNANCE, RISK UND COMPLIANCE IN FAMILIENUNTERNEHMEN – Corporate Governance-Strukturen werden immer wichtiger	22
Einblicke	
UNVERZICHTBARE DNA DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT – Familien- unternehmen in Zahlen	23
Interview	
PROF. DR. CHRISTIAN RÖDL: „Von Pionieren und Weltmarktführern“	24
Gastkommentar	
PROF. DR. ARNOLD WEISSMAN: „Traditionserhaltende Erneuerung‘ in Familienunternehmen“	26



LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

mit den Erfahrungen aus der abgelaufenen Bilanzsaison und der Perspektive des konstruktiv-kritischen Wirtschaftsprüfers will ich Ihren geschätzten Blick auf die folgenden vier Trends lenken, die für den nachhaltigen Erfolg Ihrer Unternehmen von Bedeutung sind:

Das Thema „Unternehmensnachfolge“ wird zu zögerlich und in vielen Fällen zu spät angegangen. Die Konsequenzen sind Verunsicherung bzw. Abgänge bei den Führungskräften, sich verschlechternde Verhandlungspositionen und Versäumnisse bei der Konzeption einer neuen Unternehmensordnung, die komplett neu aufgestellt gehört, insbesondere wenn Gesellschafter-Geschäftsführer ausscheiden.

Beim Thema **Digitalisierung** wird der Treiber „Cloud-Computing“ in mehrfacher Hinsicht unterschätzt. Cloud heißt, dass sich der Hard- und Softwarebetrieb ohne Rücksicht auf das Bestehende rasant ändert. Cloud eröffnet den Weg zur schnellen Integration von **Künstlicher Intelligenz** in die Unternehmen. Cloud reduziert IT- und Cybersecurity-Risiken. Der „qualifizierte Absprung in die Cloud“ ist aus vielen Gründen alles andere als trivial und bedarf sorgfältiger Vorbereitung. Die Qualität der IT-Infrastruktur sowie das Identity-Management sind erfolgskritisch.

Die Erfolgs- und Wachstumstories der Unternehmen zeigen sich in den Bilanzen in Form von signifikanten Beteiligungsbuch- und Goodwill-Werten. Die Diskussion über die Werthaltigkeit ist schwierig, da die Auswirkungen einer Wertanpassung zumeist groß sind, Management und Eigentümer unterschiedliche Sichtweisen haben und Akquisitionen nicht unbedeutende emotionelle Elemente in sich tragen. Gleichwohl zeigt die Praxis, dass diese beiden Positionen regelmäßig zu spät kritisch hinterfragt werden.

Die immer noch gute Ergebnislage der Unternehmen sollte nicht nur für die Modernisierung der bestehenden Geschäftsmodelle, sondern auch zur systematischen Diversifizierung des Geschäftsrisikos genutzt werden. Ziel ist der systematische langfristige Aufbau eines Portfolios alternativer Geschäftsmodelle; hierbei sollte ein Schwerpunkt „digital ventures“ sein.

Gerne packen wir mit Ihnen zusammen an. Auf weitere gemeinsame Erfolge.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr

Martin Wambach

Geschäftsführender Partner

Strafrechtliche Vermögensabschöpfung 2.0

Vermehrter Vollzug der gesetzlichen Vorschriften

Von Florian Donath und Ulrike Grube
Rödl & Partner Nürnberg

Der deutsche Gesetzgeber hat im Jahr 2017 die Änderung der strafrechtlichen Vermögensabschöpfung zu weiten Teilen umgesetzt und den Strafverfolgungsbehörden damit ein scharfes Schwert an die Hand gegeben. In Zukunft wird das Instrument auch im Unternehmenskontext eine wichtige Rolle spielen, insbesondere in Familienunternehmen. Denn den Strafverfolgungsbehörden erlaubt das massiven Eingriff in die Vermögenswerte – v.a. dann, wenn das Unternehmen durch die Straftat eines Mitarbeiters zwar Vermögenswerte erlangt hat, aber dennoch geschädigt wurde.



Florian Donath
RECHTSANWALT

+49 911 9193 1230
florian.donath@roedl.com

Das deutsche Strafrecht (bzw. der deutsche Gesetzgeber) gibt für Straftaten eine klare Devise aus: Kriminalität darf sich nicht lohnen! Getreu diesem Motto hat der Gesetzgeber mit der strafrechtlichen Einziehung von Vermögen ein effektives Werkzeug für Strafverfolgungsbehörden geschaffen: Vermögenswerte, die durch eine Straftat erlangt wurden, können bei demjenigen eingezogen werden, der im Besitz des entwendeten Gutes ist – also auch bei Unternehmen.

Grundsätzlich gilt: Illegal erlangte Güter sind herauszugeben – unabhängig davon, ob man Täter der zugrundeliegenden Straftat ist oder nicht. Problematisch wird es in den Fällen, in denen nicht der Täter selbst, sondern ein Dritter im Besitz des durch eine Straftat erlangten Gutes ist. Dann ist von besonderer Bedeutung in welcher Beziehung der Täter zu dem Dritten steht oder, ob der Dritte damit rechnen musste, dass der übertragene Wertgegenstand nicht auf legalem Weg erlangt wurde.

Höhere Wachsamkeit

Aufgrund des bestehenden gegenseitigen Vertrauens in Familienunternehmen kann das neu gefasste strafrechtliche Vermögensabschöpfungsrecht v. a. bei Familienunternehmen besondere Tragweite entfalten.

Die Devise „Vertrauen statt Kontrolle“ sowie die Bewahrung des über Generationen hinweg übertragenen Unternehmens sind wichtige Maßgaben in Familienunternehmen. Beides hat für die Gründer, aber auch deren Nachkommen, Bestand und einen nicht in Zahlen messbaren, wirtschaftlichen Wert. Fast noch wichtiger ist aber der ideelle Komponente: Das eigens geführte Unternehmen darf unter keinen Umständen Schaden nehmen.

Alle drei Grundfesten können durch das auf dem Vormarsch befindliche strafrechtliche Ein-

ziehungsrecht erschüttert werden und damit das eigene Unternehmen in wirtschaftliche Schieflage bringen. Gerade, weil die neugefasste Art der Einziehung immer häufiger angewendet wird als das bisherige Vermögensabschöpfungsrecht.

Folgendes Fallbeispiel verdeutlicht, wie es auf diese Weise auch das Familienunternehmen F traf – einen Weltmarktführer im Bereich der Herstellung von Stahlträgern. Geleitet wird das Unternehmen von Fremdgeschäftsführer G. Für die Herstellung verarbeitet F eine erhebliche Menge an Rohstahl, der von verschiedenen Lieferanten bezogen wird. Im Zusammenwirken mit dem Vertriebsleiter V des Lieferanten L entwendete G Rohstahl bei L und verschafft ihn dem Unternehmen F (vgl. Abbildung 1: Übersicht aller Beteiligten).

G und V schalten den Logistikunternehmer T ein, der den Rohstahl vom Unternehmensge-

lände des L an F liefert und auch entsprechende Rechnungen über den Verkauf des entwendeten Rohstahls an F schreibt. So entsteht nach außen der Eindruck, dass es sich um ein „normales“ Geschäft zwischen F und T handelt, der als weiterer Lieferant für Rohstahl in Erscheinung tritt. Für den außenstehenden Marktteilnehmer ist nicht erkennbar, dass entwendetes Material unter dem Anschein der Ordnungsmäßigkeit verkauft wird.

Die erzielten Verkaufserlöse werden zwischen G, T und V geteilt. Im Familienunternehmen F hatte niemand Kenntnis von der Vorgehensweise: Der illegal erworbene Rohstahl ging im allgemeinen Geschäftsbetrieb unter.

F verwendet den Rohstahl zur Herstellung von Stahlträgern, die er üblicherweise an seine Kunden weiterverkauft. Es ist nicht mehr nachvollziehbar, welche Stahlträger mittels der entwendeten Ressourcen hergestellt wurden.

Bei L wird man aufgrund des Schwundes stutzig und überwacht die Materiallager. Dabei kommt man G und V auf die Spur. L erstattet Strafanzeige und die beiden geschädigten Unternehmen trennen sich aufgrund des Vertrauensbruchs von ihren Mitarbeitern G und V. Bei dem Strafverfahren wird das Familienunternehmen F als sog. „Einzugsbeteiligter“ eingebunden, obwohl das Unternehmen selbst an sich nicht in die Straftat involviert war. Ansatzpunkt ist lediglich das Erlangen des Besitzes an dem entwendeten Rohstahl.

Als Folge der Einziehungsbeteiligung wird im Urteil des Strafverfahrens ausgesprochen, dass F die illegal erworbenen Vermögenswerte zurückzugeben hat: Würde der Rohstahl in seiner originären Form noch existieren, müsste F das Material an L herausgeben. Da das jedoch nicht mehr der Fall ist, muss F stattdessen den Materialwert ersetzen.

Dabei geht es jedoch nicht um den erzielten Gewinn, sondern die getätigten Umsätze. Bei volumenträchtigen Vorgängen kann diese sog. „Wertersatzpflicht“ schnell in Größenordnungen vorstoßen, die die Liquidität eines Unternehmens aufbrauchen oder gar übersteigen kann. Aus rein monetärer Sicht steht sodann das Schreckgespenst der „Insolvenz“ im Raum. Daneben bedeutet der Diebstahl nicht nur einen erheblichen Vertrauensverlust, sondern auch eine erhebliche Rufschädigung, in ein derartiges öffentliches Verfahren einbezogen zu werden.

Der Vollzug des neuen Vermögensabschöpfungsrecht befindet auf dem Vormarsch, da seitens des Gerichts kein Ermessensspielraum mehr besteht, ob eine derartige Einziehung stattfindet, sondern nur noch in welchem Maße. Vor der Gesetzesänderung konnten die Strafverfolgungsbehörden den Sanktionen relativ einfach ausweichen; ein Absehen von der Vermögensabschöpfung ist zwischenzeitlich nur noch in ganz wenigen Ausnahmefällen möglich.



Fazit

Das neue Vermögensabschöpfungsrecht ist ein weiterer Anlass die Geschäftsvorgänge in inhabergeführten Unternehmen bzw. Familienunternehmen einer noch sorgfältigeren Kontrolle zu unterziehen als das möglicherweise bisher der Fall war. Es bestätigt sich: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.

Durch die gesetzliche Neufassung sind Familienunternehmer zum Wohl ihres Unternehmens aufgefordert, die unternehmerischen Vorgänge jenseits des Vertrauens zu prüfen und somit ihrer wirtschaftlichen, aber auch ideellen Verantwortung nachzukommen. Der Wert und die fortbestehende Existenz des Unternehmens werden erhalten.

Bitte beachten Sie:

- Sie sollten nicht ausschließlich auf Vertrauen setzen.
- Überwachen Sie die Unternehmensprozesse sorgfältig.
- Achten Sie nicht nur auf Ihre Mitarbeiter, sondern auch auf die Geschäftsvorgänge und prüfen Sie letztere regelmäßig auf Aktualität.

Abbildung 1: Beteiligte des Fallbeispiels



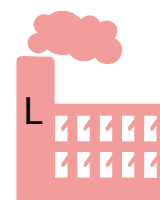
Familienunternehmen



Geschäftsführer



Logistikunternehmen



Lieferant



Vertriebsleiter

Spanien als IT-HUB für Familienunternehmen

Eine technologische Chance

*Von Georg Abegg, Sonia Neira und Sandra Burmann
Rödl & Partner Madrid*



Spanien ist zu einem Referenzland für (Informations-) Technologie und Entwicklung geworden. Die Gründe liegen u.a. in der Qualität der spanischen Ingenieure, den niedrigeren Arbeitskosten und der Attraktivität des Landes bei der Gewinnung von in- und ausländischen Talenten. Das alles ist für internationale Unternehmen von grundlegender Bedeutung, um ihre Entwicklungsdienstleistungen auszulagern. Dabei gilt es, die arbeitsrechtlichen Bedingungen mitzudenken.

Spanien nimmt im internationalen Vergleich eine auffallend gute Position bei der Bedeutung seiner Wirtschaft ein und bietet einen der attraktivsten Märkte, nämlich die fünftgrößte Volkswirtschaft der Europäischen Union (EU). Mit einem BIP von 1.200 Mio. Dollar, 47 Mio. Einwohnern und mehr als 75 Mio. Touristen pro Jahr ist das Land seit längerer Zeit in den Bereichen Technologie, Kommunikation und Entwicklung im Aufschwung. So sehr, dass es sich zum Ort par excellence für das Outsourcing von IT-Dienstleistungen in Südeuropa entwickelt hat.

Spanien wird von Experten als wegweisend auf dem Gebiet der fortschrittlichen IT- und Telekommunikationstechnologien angesehen und verfügt über mehr als 33.000 Unternehmen, die auf alle Arten von Branchen spezialisiert sind. Darunter befinden sich herausragende Unternehmen für digitale Inhalte – ein Sektor, in dem derzeit über mehr als 470.000 hoch qualifizierte Mitarbeiter beschäftigt sind.

Spanien führt außerdem das europäische Ranking der Länder an, die am meisten in Technolo-

gien zur Prozessautomatisierung investieren und liegt laut einem Bericht der Firma HR Randstad Workmonitor 10 Punkte über dem europäischen Durchschnitt.

Junge Potenzialträger

Es ist bekannt, dass die Mitgliedsländer der EU in den Jahren 2007 und 2011 eine schwere Wirtschaftskrise durchlitten haben. Die Krise traf wahllos v. a. junge Menschen, die mit Talent und Potenzial nach Arbeitsmöglichkeiten suchen mussten, um auf dem Markt bestehen zu können. Eines der beliebtesten Zielländer war Deutschland, das insbesondere in den Fachrichtungen Technik und Entwicklung qualifizierte Arbeitskräfte benötigte und hohe Löhne für Arbeitnehmer garantierte.

Spanien und seine jungen Einwohner sahen in dem Geld, das im Umfeld der digitalen Wirtschaft und der technologischen Entwicklung zu verdienen war, einen möglichen Ausweg aus der Krise,

der sich als erfolgreich erwies. Derzeit lehren 180 Universitäten und berufliche Ausbildungszentren Informatik, Entwicklung, Software, Design oder Programmierung.

Die Qualität der angebotenen Studieninhalte nimmt stetig zu. Zudem haben die jungen Menschen von heute ihre Sprachkenntnisse verbessert, sind gereist und konnten die Erasmus-Möglichkeiten unterschiedlicher Universitäten nutzen.

Es entwickelte sich qualifiziertes und fachkundiges Personal mit Erfahrung und interkultureller Kompetenz, das sein Land liebt und dort verwurzelt ist. Es ist unwahrscheinlich, dass junge Spanier im Ausland auf Dauer gehalten werden, insbesondere nach der Verbesserung der wirtschaftlichen Bedingungen im Mutterland.

Gesucht und Gefunden

Die Chancen, die Spanien derzeit als Marktführer im Technologiemarkt bietet, haben dazu geführt, dass große Unternehmen in das Land investiert und ihre IT-Research-Abteilungen dorthin verlagert haben. Zu den Vorteilen Spaniens gehören nicht nur die Qualität der Arbeitnehmer, sondern auch das entstehende unternehmerische Umfeld sowie das Engagement der verschiedenen Akteure bei der Umsetzung von politischen Maßnahmen und Initiativen, die die technologische Entwicklung und Innovation fördern.

Die Gründung einer spanischen Tochtergesellschaft mit beschränkter Haftung (Sociedad Limitada, kurz: S. L.) ist bereits mit einem Mindestkapital von 3.000 Euro möglich, eine Aktiengesellschaft (Sociedad Anónima, kurz: S. A.) mit einem Stammkapital von 60.000 Euro.

Der Durchschnittslohn liegt in dieser Branche bei 40.000 Euro brutto pro Jahr. Zu beachten ist, dass Tarifverträge allgemeinverbindlich sind, d. h. deren Vorgaben, insbesondere bei den Themen

Mindestgehalt, maximale Arbeitszeiten, Ausgleich von Überstunden, etc. sind zwingend einzuhalten. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass in Spanien ein großer Teil der Sozialversicherung der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber getragen wird (fast 80 Prozent), belaufen sich die Kosten für die Unternehmen im Schnitt auf etwa 50.000 Euro pro Arbeitnehmer und Jahr.

Das spanische Arbeitsrecht kennt keine ordentliche Kündigung; die Beendigung von Arbeitsverhältnissen ist daher nur bei Vorliegen disziplinarischer oder objektiver Gründe (hierunter fallen u. a. betriebsbedingte Gründe) möglich. Dem Kündigungsschutzverfahren ist ein außergerichtliches Schlichtungsverfahren vorgeschaltet. Kommt es nicht zu einer Einigung und entscheidet das Arbeitsgericht, dass die ausgesprochene Kündigung nicht gerechtfertigt ist, besteht die Besonderheit, dass das Unternehmen wählen kann, ob es den Arbeitnehmer wieder einstellt oder ihm die gesetzliche Abfindung in Höhe von 33 Tagesgehältern pro Jahr der Betriebszugehörigkeit (max. 24 Monatsgehälter) zahlt. In der Praxis werden Arbeitsverhältnisse daher oft durch Ausspruch einer solchen „unrechtmäßigen“ Kündigung bei gleichzeitiger Abfindungszahlung beendet, ohne dass eine Kündigungsfrist einzuhalten ist.

Andererseits sieht die Gesetzgebung einen Abzug der Körperschaftsteuer von bis zu 25 Prozent der Ausgaben für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten wie die Erstellung, Kombination und Konfiguration von fortgeschrittener Software vor.

Deswegen ist es nicht überraschend, dass große Unternehmen ihre Entwicklungszentren in diesem Land aufbauen und nicht nur von dem gut ausgebildeten Personal und den niedrigen Kosten, sondern auch von den ausgezeichneten Verbindungen und Reisemöglichkeiten ins Ausland profitieren. Zu den bekanntesten Unternehmen vor Ort gehören die Wirtschaftsriesen Google und Amazon, die deutsche Firma Xing SE oder die britische Firma Eventbrite.

Innovation und Investition: 5G-Technologie

Eines der besten Beispiele dafür, dass Spanien eine Pionier-Rolle im IT-Bereich zukommt, ist die Implementierung von 5G in 15 Städten. Mit Vodafone und Huawei wurden vor einigen Wochen die ersten kommerziellen 5G-Mobilfunkdienste auf den Markt gebracht, womit Spanien eines der ersten europäischen Länder Europas mit dem ultraschnellen Mobilfunknetz ist.

Spanien beabsichtigt, die neue 5G-Technologie bis 2020 in den nationalen Aktionsplan aufzunehmen und unterstützt derzeit die Entwicklung von Normen, die Ermittlung praktischer Anwendungsfälle und die Ausgestaltung relevanter Ökosysteme.

Es ist auch nicht nebensächlich, dass Spanien das einzige Land sein wird, in dem der Zugang zu 5G a priori keine zusätzlichen Zollkosten verursacht. Ein weiterer Pluspunkt beim Wettlauf um neue Technologien und Fortschritte, die Spanien zu einem Vorreiter und zu einer Referenz in der Branche machen.



Georg Abegg
RECHTSANWALT

+34 91 5359 977
georg.abegg@roedl.com

Die Steueragenda des Mittelstands

Was sich Familienunternehmen wirklich wünschen

Von Dr. Hans Weggenmann
Rödl & Partner Nürnberg



Die letzte Steuerreform in Deutschland, die der Unternehmensbesteuerung galt, liegt über 10 Jahre zurück. Die Herausforderungen für die Wirtschaft sind seitdem stetig gewachsen: Globalisierung, Digitalisierung, Handelskonflikte in einer vernetzten Welt. Während andere Staaten längst reagiert und ihre Steuersysteme angepasst haben, warten deutsche Familienunternehmen auf einen neuen steuerlichen Rahmen. Die letzten Jahre waren zurecht geprägt von der Bekämpfung internationaler Steuervermeidungstaktiken globaler Konzerne. Gleichwohl werden alle Unternehmen von der zunehmenden Überwachung und Steuerverschärfung mit in Haft genommen. Jetzt ist es Zeit für Steuerentlastung und -vereinfachung für den Mittelstand als tragende Säule der deutschen Wirtschaft.

Wer als Unternehmen in einer globalisierten Welt bestehen will, muss sich auch im internationalen Steuerwettbewerb behaupten. Deutschland ist hier nicht gut aufgestellt: Schon immer ein Hochsteuerland, ist die Steuerbelastung von Unternehmen mittlerweile auf ein Höchstmaß im internationalen Vergleich gestiegen. Während die USA, Frankreich, Großbritannien und viele andere Industriestaaten die effektive Ertragsteuerbelastung in Richtung 20 Prozent verschieben, ist die deutsche Wirtschaft bei einer Steuerquote von jenseits der 30 Prozent angekommen. Bei Familienunternehmen in der Rechtsform der Personengesellschaft können es sogar mehr als 45 Prozent sein. Die deutsche Wirtschaft braucht ein konkurrenzfähiges Steuerniveau bei ungefähr 25 Prozent, damit Deutschland als Investitionsstandort attraktiv bleiben kann.

Rechtsformneutrale Steuerbelastung

Eigentlich eine Selbstverständlichkeit: Die Steuerbelastung sollte an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und nicht an der Rechtsform eines Unternehmens anknüpfen. Dass Deutschland dieses Ziel nicht erreicht, trifft gerade Familienunternehmen, die häufig als Personengesellschaft organisiert sind und damit den hohen persönlichen Einkommensteuersätzen der Gesellschafter unterliegen – selbst dann, wenn der Gewinn im Unternehmen verbleibt.

Zwar hat der Gesetzgeber 2008 mit Einführung der sog. „Thesaurierungs-begünstigung“ (§34a EStG) in die richtige Richtung gedacht. Die Regelung besagt, dass in Personengesellschaften der nicht-entnommene Gewinn auf Antrag nur mit 28,25 Prozent Einkommensteuer belastet wird, bei späterer Entnahme aber eine Nachversteuerung mit pauschal 25 Prozent erfolgt. Der Großteil der Familienunternehmen kann die Vergünstigung jedoch nicht in Anspruch nehmen, da hieraus sogar steuerliche Nachteile drohen. Mit folgenden Maßnahmen kann eine echte steuerliche Gleichstellung des thesaurierten Gewinns kurzfristig erreicht werden:

- Wahlrecht zwischen dem pauschalen Nachversteuersatz von 25 Prozent und dem niedrigeren individuellen Steuersatz.
- Aufhebung der festgeschriebenen Verwendungsreihenfolge für Entnahmen: Derzeit gilt ein Vorrang für ermäßigt besteuerte Gewinne, sodass es selbst dann zur Nachversteuerung kommt, wenn bereits vollversteuerte Altrücklagen entnommen werden.
- Gewerbesteuer und Einkommensteuer sollten aus dem begünstigt besteuerten Gewinn bezahlt werden können, wie es bei Kapitalgesellschaften der Fall ist.
- Begünstigt besteuerte thesaurierte Gewinne sollten bei Umstrukturierungen auch in die Kapitalgesellschaft „mitgenommen“ werden können, ohne dass eine zwangsweise Nachversteuerung droht.

Optionsmodell

Ein weiterer Lösungsansatz zur Herstellung einer rechtsformneutralen Besteuerung ist das sog. „Optionsmodell“. Damit soll es Unternehmen in der Rechtsform der Personengesellschaft ermöglicht werden, ohne zivilrechtlichen Strukturwechsel für die Anwendung der Körperschaftsbesteuerung zu optieren. Ein reizvoller Ansatz, doch ist fraglich, ob er den meisten Unternehmen zugutekommen kann.

Dort, wo ein wachsender Gesellschafterkreis unterschiedlichste Interessenlagen produziert, wird die nur einheitlich auszuübende Option ebenso zur Belastungsprobe wie ein klassischer Strukturwechsel. Hinzukommt, dass nach aktuellem Stand einzig die Personengesellschaft mit ihrer transparenten Besteuerung (bei richtiger Gestaltung) Abschirmung vor einer Besteuerung der stillen Reserven bietet, wenn die Gesellschafter zunehmend internationaler und – mit Blick auf Wohn- und Arbeitsort – mobiler werden. Zudem ist die Liste der ungelösten Fragen lang: Probleme mit dem Sonderbetriebsvermögen, der Erfassung von Mehr- und Minderaufwand aus Ergänzungsbilanzen sowie der weiteren Nutzung von angefallenen Verlusten. Und schließlich muss eine neu eingeführte Optionsbesteuerung in das internationale DBA-Geflecht eingebunden werden, um optierende Unternehmen nicht dem Risiko steuerlicher Doppelbelastung auszusetzen.

Ja, ein Optionsmodell könnte auf längere Sicht eine alternative Lösung für eine rechtsformneutrale Besteuerung sein, bietet kurzfristig aber keine durchschlagenden Vorteile für die Verbesserung der steuerlichen Situation von Familienunternehmen. Umso wichtiger ist es, die Reform der Thesaurierungsbesteuerung nicht aus den Augen zu verlieren und parallel auch bei Optionsmöglichkeit beizubehalten.

Mittelstandstauglichkeit steuerpolitischer Maßnahmen

Eine Reihe steuerpolitischer Maßnahmen muss mit Blick auf ihre Auswirkungen auf die Belastung des Mittelstands kritisch geprüft werden:

- Die Pläne zur nur schrittweisen Abschaffung des Solidaritätszuschlags sind zutiefst mittelstandsfeindlich. Unternehmen in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft bleiben per se – unabhängig von ihrer Größe – von der Entlastung ausgeschlossen. Die diskutierten Einkommensgrenzen bedeuten zudem, dass selbst größere Handwerksbetriebe nicht in den Genuss einer Entlastung kommen. Das alles steht vor dem Hintergrund einer äußerst fragwürdigen verfassungsrechtlichen Grundlage des Solis über 2019 hinaus.
- Der Plan einer steuerlichen Förderung von Forschung und Entwicklung ist grundsätzlich zu begrüßen. Der Gesetzesentwurf muss jedoch mittelstandsfreundlich überarbeitet werden. Gerade mittelständische Unternehmen ohne große Forschungsabteilung kooperieren mit externen Forschungseinrichtungen wie Universitäten. Der Plan, Lohnaufwendungen bei Auftragsforschung nicht dem auftraggebenden Unternehmen, sondern dem Auftragnehmer zuzuordnen, der aber oftmals selbst nicht förderberechtigt ist, schließt große Teile der mittelständischen Forschungsaktivitäten von der Förderung aus.
- So berechtigt das Anliegen sein mag, die Transaktion großer Immobilienportfolios endlich der Grunderwerbsteuer zu unterwerfen, die Politik nimmt Kollateralschäden bei der mittelständischen Wirtschaft sehenden Auges in Kauf. Wenn mit der Einführung des neuen §1 Abs. 2b GrEStG die persönlichen Befreiungen des §3 GrEStG ausgeschlossen bleiben, wird demnächst jede unternehmerische Nachfolgeregelung von Gesellschaftsanteilen – bei größeren Unternehmen zusätzlich zur ohnehin schon schwerwiegenden Erbschaftsteuer – mit Grunderwerbsteuer belastet.

Erfahren Sie mehr:

Steuerpolitische Vorhaben – für den schnellen Überblick

Laufende Vorhaben

- Gesetz zur weiteren steuerlichen Förderung der Elektromobilität und zur Änderung weiterer steuerlicher Vorschriften (JStG 2019)
- Forschungszulagengesetz
- Reform der Grundsteuer
- Förderung gemeinnütziger Vereine

Bereits beschlossene Vorhaben

- Gesetz zur Förderung des Mietwohnungsneubaus

Veranstaltung



Rödl & Partner
STEUERKONFERENZ
2020
mit ottoschmidt

7. / 8. Mai 2020 in Frankfurt a. M.

Reformen

Auch im internationalen Steuerrecht müssen die Bedürfnisse von Familienunternehmen immer wieder in den Fokus gerückt werden. Aktuell wird gespannt auf den Entwurf einer Reform der Hinzurechnungsbesteuerung (§§ 7-14 AStG) gewartet. Für Familienunternehmen sind zwei Punkte von immenser Bedeutung. Zum einen die Niedrigbesteuerungsgrenze: Wünschenswert wären 15 Prozent (aktueller deutscher Körperschaftsteuersatz). Verbleibt die Grenze bei den derzeitigen 25 Prozent, fallen viele bisher nicht erfasste Staaten, u. U. sogar die USA, in den Anwendungsbereich. Zweites Problem: die Definition aktiver Tätigkeiten, bei denen eine Hinzurechnungsbesteuerung ausscheidet. Was aus dem Gesetzgebungsverfahren bisher durchsickert, lässt befürchten, dass z. B. sämtliche Vertriebsgesellschaften neu in die Prüfung einer Hinzurechnungsbesteuerung einbezogen werden müssen. Während sich Großunternehmen mit ihren Steuerabteilungen auf solche Herausforderungen noch einstellen können, sind Familienunternehmen besonders betroffen – arbeiten sie in der Internationalisierung doch häufig mit reinen Vertriebsgesellschaften und stehen mit ihren knappen Kapazitäten vor schier unlösbaren Compliance-Problemen.

Die Diskussion um künftige internationale Steuerstrukturen wird von der Erfassung digitaler Geschäftsmodelle geprägt. Einer Digitalsteuer, die die nationalen Umsätze globaler Digitalunternehmen erfasst und z. B. in Frankreich schon eingeführt wurde, steht die deutsche Wirtschaft zurecht skeptisch gegenüber. Nicht, dass es wirtschaftlich nicht angemessen erschiene, Amazon, Google und Co. in den Ländern ihres Markterfolgs zu besteuern; die sich abzeichnenden nationalen Alleingänge erzeugen jedoch wachsende Komplexität und ein nicht in den Griff zu bekommendes Doppelbesteuerungsrisiko. Zudem ist die Verstärkung protektionistischer Tendenzen in der Weltwirtschaft real zu befürchten – all das ist Gift für die international ausgerichtete deutsche Wirtschaft. Daher der Appell: Die gerechte Besteuerung digitaler Geschäftsmodelle muss international ausgehandelt und koordiniert werden!

Dabei darf Deutschland seine ureigenen Interessen aber nicht zugunsten einer internationalen Lösung preisgeben. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre herkömmlichen Geschäftsmodelle in die Welt der Digitalisierung zu transformieren. Wenn auch Leistungen im Rahmen von Industrie 4.0 oder der Einsatz von 3D-Druckern zu einer Verlagerung des Besteuerungssubstrats bspw. an den Ort des Marktzugangs führen, verliert Deutschland ein gewaltiges Steuerpotenzial. Zugleich entzieht sich deutschen Familienunternehmen die immens wichtige Verknüpfung ihrer Finanzierung des Gemeinwesens mit dem Ort, an dem sie ihre innovativen Leistungen begründen und von eben diesem Gemeinwesen profitieren. Deshalb sollte die Richtschnur deutscher Steuerpolitik in den anstehenden internationalen Verhandlungen sein: überschaubare Schritte der Reform der internationalen Besteuerungsregelungen für solche digitalen Geschäftsmodelle, für die eine Neuverteilung der Wertschöpfungsbeiträge deutlich erkennbar ist, ohne das deutsche Steuersubstrat den Begehrlichkeiten von Schwellenländern unkontrolliert auszuliefern. Dass dabei die Flankierung durch eine international einheitliche Mindestbesteuerung einen schädlichen Steuerwettbewerb der Staaten „nach unten“ bremsen kann, begrüßen auch und gerade die Familienunternehmen, die in Deutschland ansässig sind und hier wettbewerbsfähige Steuern zahlen wollen.



Dr. Hans Weggenmann
DIPLOM-KAUFMANN, STEUERBERATER

+49 911 9193 1050
hans.weggenmann@roedl.com

Private Shared Service Center

Hinweise zu einem Modell für den Mittelstand

Von Ulrich Schäfer
Rödl & Partner Nürnberg

Im Mittelstand werden zunehmend moderne Organisationsformen verwendet, die ihren Ursprung in multinationalen Konzernen hatten. Ob diese Konzepte mit dem erwarteten finanziellen Effekt langfristig umgesetzt werden können, ist aber zu hinterfragen. Die Praxis beschäftigt sich mit drei wesentlichen Aspekten: Weist ein Prozess die kritische Masse auf, um bei Bündelung Synergien freizusetzen? Sind Kostensynergien überhaupt der Antrieb für neue Organisationsmodelle? Wird eine Entscheidung auf Basis einer echten Total Cost of Ownership Kalkulation getroffen? Darüber hinaus ist im Bereich Tax Compliance die Umsetzbarkeit auf internationaler Ebene zu betrachten.

Globale Trends zur Organisation von Backoffice oder allgemein Verwaltungstätigkeiten machen auch vor inhabergeführten Unternehmen nicht halt, werden dort implementiert oder zumindest in Erwägung gezogen.

Neben den Klassikern Offshoring und Outsourcing sind das die Trends um Shared Services oder in der weiterentwickelten Form als Global Business Services.

Procurement to Payment

Der Prozess „Procurement to Payment“ gilt als Klassiker bei BPO oder Shared Service Center-Überlegungen. Er befindet sich jedoch international im Wandel.

In der Buchhaltung wird als einer der ersten Prozesse meist der Kreditoren-Prozess betrachtet. Die Mehrheit der Unternehmen hat nicht nur ein ansehnliches Transaktionsvolumen, sondern meist auch verlässliche Zahlen, auf deren Basis ein Szenario kalkuliert werden kann. Anzahl der Eingangsrechnungen bei Anzahl der Kreditoren, Option zur sog. „Dunkelbuchung“ – also dem vollautomatischen Buchen von Eingangsrechnungen ohne manuellen Eingriff, wenn ein Bestellbezug vorliegt: All das sind quantitative Daten, die aus einem ERP-System ausgewertet werden können, um eine ordentliche Kalkulation erstellen zu können. Auch kann anhand solcher Daten eine potenzielle Schnittstelle zwischen einem internen und einem externen Anbieter gut beschrieben werden. Ein Scope lässt sich also recht exakt festlegen.

Steuerliche Anforderungen

Anders wird das schon, wenn mehrere Tochtergesellschaften aus mehreren Ländern in einem Standort abgebildet werden sollen. Hier wären zusätzlich qualitative Informationen zu erheben: z. B. welche Sprachen verwendet und somit abgebildet werden müssen, wie viele komplexe Vorgänge auch mit steuerlichem Bezug anfallen, die nur von einem Spezialisten im Land beurteilt werden können oder auch welche grundsätzlichen Besonderheiten rechtlicher Natur es im Land gibt, die nur schwer oder gar nicht zentralisierbar sind. Die (steuer)rechtlichen Anforderungen einzelner Länder werden immer heterogener, sodass Synergien wieder abschmelzen und mehr lokale Experten benötigt werden.



Ulrich Schäfer
WIRTSCHAFTSPRÜFER,
STEUERBERATER

+49 911 9193 3066
ulrich.schaefer@roedl.com

Umsetzungshindernisse

Wir finden in der Praxis oft sog. „Shared Service Center“, doch bei genauem Hinsehen wird die buchhalterische Basisarbeit nach wie vor im jeweiligen Land gemacht. Echte Einsparungen auf Full Time Equivalent (FTE)-Basis sind zwar marginal vorhanden, weil Themen wie Stammdatenverwaltung oder Prozesssteuerung einheitlich bearbeitet werden, aber mit dem Gedanken eines echten Shared Service Centers hat das nichts zu tun. Man findet in der Praxis sogar zentrale Buchhaltungsabteilungen in Indien vor, bei denen für jede Tochtergesellschaft ein externer Steuerberater laufend jede einzelne Buchung nochmals prüft, da das zentrale Team nicht in der Lage ist, die Compliance von 27 EU-Ländern zu überblicken. An wirkliche Einsparungen ist bei so einem Konzept nicht zu denken. Mittelstandskonform ist es ebenfalls nicht.

Die Lösung: Hybride Modelle

Voraussetzung für einen finanziellen Synergieeffekt ist, dass tatsächlich Ressourcen abgebaut werden können, um so Kosten zu sparen. Als Faustregel im internationalen Mittelstand hat es sich bewährt, dass alle Prozesse sich zur Zusammenfassung einigen, in der sich mehr als drei FTEs pro Land oder pro Einheit mit exakt dem gleichen Prozess beschäftigen.

Die Schwelle für finanzielle Synergien liegt also recht hoch, wenn man nach einem Total Cost of Ownership-Konzept exakt kalkuliert. In solch einem Fall wären hybride Modelle, eine Mischung aus Outsourcing und Shared Services oder sog. „Private Shared Services“ ein möglicher Lösungsweg. Dabei wird nicht auf umfassende Shared Service Center-Ressourcen eines großen Providers zugegriffen, sondern es werden die Prozesse, bei denen es sich lohnt (bspw. Erfassung aller Europäischen Kreditoren-Rechnungen), in eigens dafür zusammengestellten Teams bei einem externen Provider gebündelt. Diese Teams nutzen dann die Software des Auftraggebers (z. B. SAP) und können so in einer Standardumgebung auch Standardprozesse abarbeiten. Komplexe Fälle werden entweder mit entsprechendem Know-how beim Auftraggeber oder durch den Auftragnehmer mit Spezialisten im jeweiligen Land gelöst. Mit dem Konstrukt lassen sich individuelle, maßgeschneiderte Lösungen entwickeln, die gleichzeitig vorhandene Ressourcen nutzen und so Skaleneffekte und Synergien schaffen, die kostenseitig weitergegeben werden können. Und ein nicht zu vernachlässigender Effekt: Im Moment ist die größte und teuerste Herausforderung im Backoffice, qualifizierte Mitarbeiter selbst suchen, ausbilden, motivieren und langfristig binden zu müssen. Das Problem kann auch mit dem hybriden Ansatz wirkungsvoll ausgelagert werden.

Internationale Matrixorganisationen

Herausforderungen für die steuerliche Compliance

Von Dr. Alexander Kutsch
Rödl & Partner Stuttgart



Dr. Alexander Kutsch

RECHTSANWALT,
STEUERBERATER

+49 711 7819 144 65
alexander.kutsch@roedl.com

Zur Verbesserung der Effizienz und Flexibilität stellen sich internationale Unternehmen zunehmend in Matrixorganisationen auf. Aufgaben und Verantwortungen werden in globalen Shared Service-Abteilungen und sog. „Centers of Competence“ gebündelt, z.B. für HR, IT, Sales oder Finance. Die zentral angestellten Matrixmanager bekommen konzernweit die Entscheidungshoheit über die ihnen zugewiesenen Geschäfts-/Produktbereiche. Berichts-, Kontroll- und Entscheidungslinien folgen demnach unabhängig vom rechtlichen Aufbau des Konzerns oder der geografischen und gesellschaftsrechtlichen Zugehörigkeit der Akteure. Die dadurch entmachteten Geschäftsführer in den lokalen Gesellschaften müssen übergeordnete Entscheidungen umsetzen. Matrixstrukturen sind steuerlich nicht ohne Risiken. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Verschärfungen im internationalen Steuerrecht kommt der richtigen Ausgestaltung der Matrixorganisation und ihrer Transparenz erhöhte Bedeutung zu, um steuerliche Mehrbelastungen zu vermeiden.

Die steuerlichen Herausforderungen ergeben sich primär daraus, dass Matrixmanager einerseits aus einem Land heraus tätig werden – nämlich häufig bei der deutschen Konzernzentrale oder der Shared Service-Gesellschaft. Sie sind dort angestellt und in dem Land wohnhaft. Andererseits üben die Matrixmanager ihre Tätigkeit für die Konzerngruppengesellschaften weltweit aus, mit naturgemäß hoher Reiseintensität – auch vor Ort im jeweiligen Ausland.

Betriebsstätten und dem Stammhaus sind auf Basis angemessener Verrechnungspreise zu vergüten. Unternehmen müssen dann Vorsorge tragen, dass die Betriebsstättengewinne nicht zusätzlich im Stammhaus besteuert werden. Die Herausforderungen potenzieren sich, wenn der Matrixmanager bei seiner funktionalen Zuständigkeit für Gesellschaften in sehr vielen Ländern tätig wird; die Begründung von 20 und mehr Betriebsstätten ist nicht untypisch.

Steuerliche Betriebsstätte

Eine solche Matrix-Tätigkeit kann im Ausland ungewollt zur Begründung einer bzw. mehrerer Geschäftsleitungs-/Vertreterbetriebsstätten führen, in manchen Ländern auch zu einer Dienstleistungsbetriebsstätte. Schon sog. „Hilfstätigkeiten zur Vorbereitung von Vertragsabschlüssen“ können dafür ausreichen. Besonders im Global Sales-Bereich ist daher Vorsicht geboten, welche Befugnisse die Manager erhalten.

Gegebenenfalls entsteht auf den steuerlich zu ermittelnden Betriebsstättengewinn in dem betroffenen Land eine beschränkte Ertragsteuerpflicht derjenigen inländischen Gesellschaft, von dem aus der Manager tätig wird. Leistungen zwischen den

Ausland: Lohnsteuerpflicht

Der grenzüberschreitende Einsatz der Matrixmanager wirft weitere Fragestellungen bei der territorialen Zuordnung, dem wirtschaftlichen Arbeitgeber und der Lohnsteuerpflicht auf. Das führt ebenfalls zu steuer- und abgabenrechtlichen Pflichten und dem Risiko einer doppelten Lohnsteuer- und Sozialversicherungspflicht. Bei einer Zuordnung der Tätigkeit zu einer Betriebsstätte im Ausland entsteht bereits ab dem ersten Tag eine Lohnsteuerpflicht im Ausland (keine 183-Tage Grenze). Zudem müssen die sozialversicherungsrechtlichen A1-Pflichten und bei EU-Dienstreisen gesonderte Meldepflichten (ab dem ersten Tag) erfüllt werden.

Verlagerung

Matrixmanager, die einerseits im Ausland ihren Wohnsitz haben und dort angestellt sind, andererseits für inländische Konzerngesellschaften tätig werden, begründen zudem das Risiko einer Verlagerung des Orts der geschäftlichen Oberleitung dieser inländischen Konzerngesellschaften in den ausländischen Tätigkeitsstaat bzw. zumindest der Entstehung einer Geschäftsleitungsbetriebsstätte. Die inländische Gesellschaft wäre dadurch im Ausland unbeschränkt bzw. zumindest beschränkt steuerpflichtig. Als Folgeproblem in Deutschland könnten diese Gesellschaften mangels inländischen Orts der Geschäftsleitung nicht mehr in bestehende ertragsteuerliche Organschaften eingegliedert sein.

In Extremfällen kann die Zuordnung von Abteilungen (z. B. des F&E-Bereichs) zu einem neuen (Matrix-)Führungsteam im Ausland oder ähnliche Reorganisationen auch zu einer sog. „Funktionsverlagerung“ führen, bei der erhebliche Steuerbelastungen ausgelöst werden.

Leistungsaustausch

Umsatzsteuerliche Folgen ergeben sich in Abhängigkeit davon, ob die eingesetzten Matrixmanager aus dem In- oder aber aus dem Ausland tätig werden. Sofern im Ausland ansässige Matrixmanager gegenüber den inländischen Konzerngesellschaften Leistungen erbringen, kann das zu einer Belastung mit Umsatzsteuer führen, der sich bei der Ausführung der Geschäftsführung durch den rechtlichen Geschäftsführer der Untergesellschaft mangels Vor-

liegens eines zusätzlichen Leistungsaustauschs nicht ergeben würde. Soweit Matrixmanager aus einer inländischen Einheit heraus in Aktion treten, können die Voraussetzungen für umsatzsteuerliche Organschaften in aller Regel erfüllt werden, da die organisatorische Eingliederung bei Matrixorganisationen meist gewährleistet werden kann.

Lokaler Geschäftsführer

Risiken birgt die Matrix-Struktur auch für die entmachteten Geschäftsleiter der Konzerngesellschaften. Die Legalitätspflicht der Geschäftsleiter, die auch die Pflicht der Geschäftsleiter zur Erfüllung der sich u. a. aus §34 Abs. 1 AO ergebenden steuerlichen Pflichten der Gesellschaft umfasst, kann auch durch Matrixstrukturen nicht abbedungen werden, sodass die faktische Wahrnehmung der steuerlichen Pflichten durch die Konzernsteuerabteilung die Geschäftsleiter nicht von der rechtlichen Verantwortung für die Tax Compliance entbindet.

Obligatorische Buchhaltung

Bei internationalen Matrixstrukturen ist oft eine Auslagerung der Buchhaltung der einzelnen Konzerngesellschaften zu beobachten; berücksichtigt werden muss, dass die Buchführung und Aufbewahrung von Unterlagen in Deutschland zu erfolgen hat. Möglich ist aber die Führung elektronischer Bücher und sonstiger elektronischer Aufzeichnungen außerhalb Deutschlands; das bedarf vorab eines schriftlichen Antrags sowie der Zustimmung des Finanzamts.

Empfehlungen

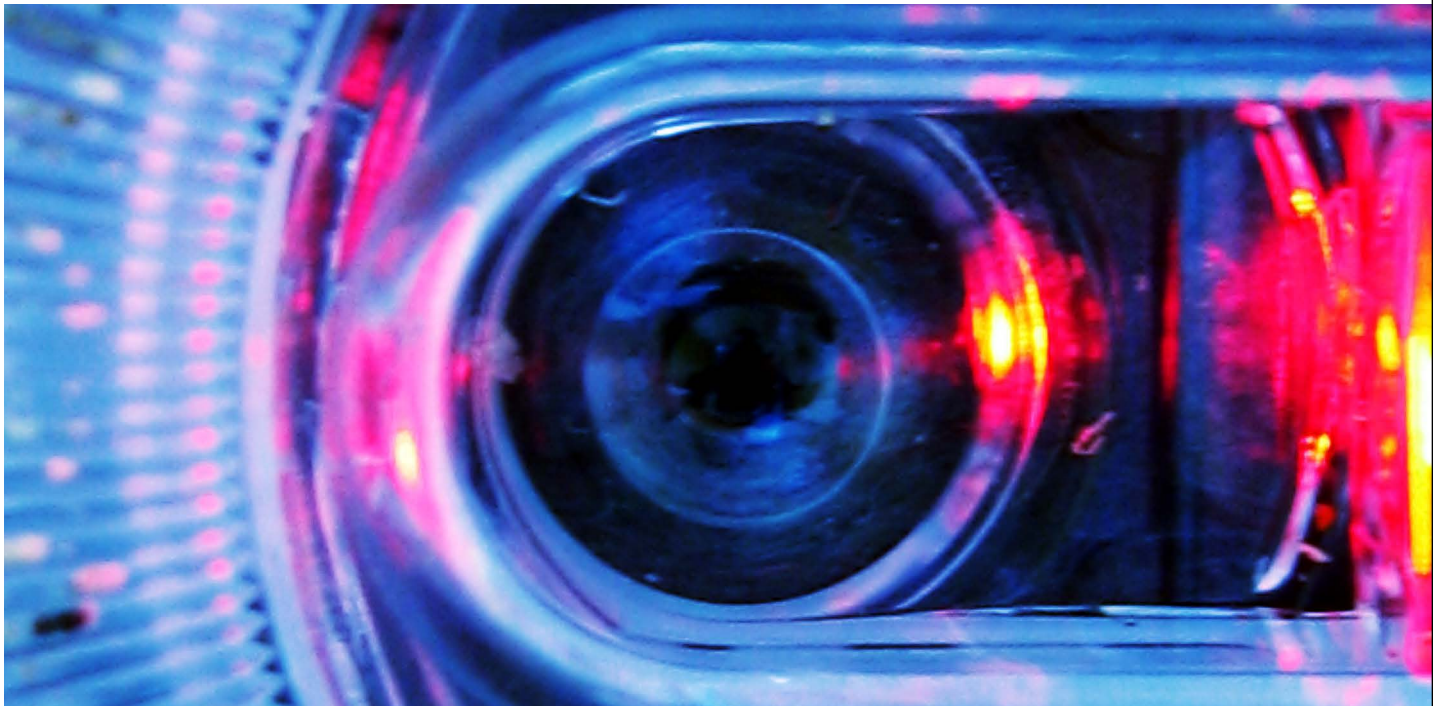
- Die sich in Matrixorganisationen ergebenden problematischen Themenstellungen sollten im Zweifel aktiv steuerlich untersucht werden (Matrix-Check). Eine professionelle externe Unterstützung durch international aufgestellte Experten kann den Aufwand erheblich reduzieren und Fehler vermeiden.
- Abhängig von den Ergebnisse sollten Aufgaben- und Prozessbeschreibungen sowie Kommunikationsleitlinien und die Implementierung eines zentralen Monitorings integriert werden (Matrix-Compliance). Die Matrix-Compliance sollte selbstverständlich in die allgemeinen internen Compliance-Strukturen eingefügt werden.
- Die Reisetätigkeit des betroffenen Matrixmanagers sollte möglichst über entsprechende Tools erfasst und ggf. bei den zuständigen Behörden gemeldet werden.
- Steuer-, HR- und Legal/Compliance-Abteilungen müssen in einem möglichst standardisierten Prozess in die Beurteilungen, die Compliance und das Monitoring der Matrixstrukturen einbezogen werden.
- Im Falle des entstehenden Leistungsaustausches mit den zentralen Leistungsstellen in der Matrix müssen insbesondere die umsatzsteuerlichen Anforderungen an die Rechnungsstellung beachtet werden.

Nutzung öffentlicher Fördermittel zur Finanzierung digitaler Transformation

Finanzierungstrends in deutschen Familienunternehmen

Von Laurens Ahlring und Henning Kürbis
Rödl & Partner München

Öffentliche Fördermittel sind Zuwendungen des Staates oder Bundes, die zur Erreichung bestimmter politischer bzw. wirtschaftlicher Ziele dienen. Im Fokus steht immer häufiger das Ziel die Digitalisierung voran zu treiben, da sie maßgeblich für die internationale Wettbewerbsfähigkeit verantwortlich ist. Bund und Länder haben schon lange die Wichtigkeit erkannt und bieten vermehrt Förderungen für den Weg in die Digitalisierung an. Mittelständische Unternehmen können sich über die bereitgestellten Mittel finanzieren um Innovationen voranzutreiben.



Finanzierungssituation

Der deutsche Mittelstand ist seit Jahren in der komfortablen Situation, sich mit Fremdkapital für Investitionen versorgen zu können, um geplante betriebliche Projekte weiter voranzutreiben. Durch die positive wirtschaftliche Lage und den niedrigen Zins gibt es noch einen guten Zugang zum Kapitalmarkt oder Banken. Unternehmen können

sich so mit frischem Kapital für Digitalisierungsprojekte eindecken. Banken erfahren durch den Negativzins allerdings seit einigen Jahren konjunkturelle Rückschritte und müssen in einem immer risikoreicheren Firmenkundenmarkt die Kosten erhöhen. Zusätzlich rechnet man in absehbarer Zeit mit einer Zinswende. Aus dem Grund werden Unternehmen vermehrt auf alternative Finanzierungsformen wie öffentliche Fördermittel angewiesen sein.

Für viele Mittelständler bedeutet die zunehmende digitale Transformation eine große Herausforderung. Auf der einen Seite bieten sich enorme Potenziale durch neue Märkte und Geschäftsmodelle. Auf der anderen Seite müssen Investitionen für innovative Technologien getätigt werden. Für Mittelständler bedeutet der Umbruch mehr unternehmerisches Risiko, das der Staat durch Zuwendungen mildern möchte.

Alternativloser Konsens

Die Regierung hat schon lange erkannt, dass die digitale Transformation weiter vorangetrieben werden muss, um nachhaltig wettbewerbsfähig bleiben zu können. Daher unterstützen Bund und Länder den Fortschritt mit öffentlichen Fördermitteln. Die Produktpalette der Förderbanken des Bundes und der Länder sowie europäischer Förderinstitute wird rund um das Thema Digitalisierung erweitert. Besonders bezuschusst werden Investitionen in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten.

Deutschlandweit bestehen aktuell rund 1.500 Förderprogramme, die in die Bereiche Zuschüsse, Förderdarlehen, Beteiligungen und Bürgschaften unterteilt sind. Besonders Zuschüsse und Darlehen stellen wichtige Zuwendungsarten für Investitionen in die Digitalisierung dar. Der Inhalt der Förderung ist bei den verfügbaren Formen der Zuwendungen unterschiedlich. So reichen die Inhalte von ERP-Implementierung über IT-Sicherheitskonzepte bis zu digitalen Apps, Plattformen und Vertriebskanälen.

Langfristige Investitionen in Digitalisierungsprojekte können über Förderdarlehen abge-

bildet werden und bieten den Vorteil attraktiverer Konditionen im Vergleich zu Bankdarlehen. Der Maximalbetrag richtet sich nach der Größe des beantragenden Unternehmens. Darlehen werden zu niedrigen Zinsen mit einer Zinsbindung von bis zu 10 Jahren gegeben. Der größte Anbieter in diesem Segment ist die KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau), die z.B. mit dem Programm KfW Digital bis zu 25 Mio. Euro fördert. Im Gegensatz zu den Zuschüssen bieten die Darlehen einen geringeren Finanzierungsaufwand.

Bei Zuschüssen erhält man je nach Programm eine Förderquote von 30 bis 80 Prozent auf die zuwendungsfähigen Ausgaben als nicht rückzahlbaren Zuschuss. Ein Beispiel ist „go-digital“, das sich gezielt mit den drei Modulen „Digitalisierte Geschäftsprozesse“, „Digitale Markterschließung“ und „IT-Sicherheit“ an Mittelständler wendet. Hierbei werden Beratungsleistungen mit einem Fördersatz von bis zu 50 Prozent vom Bund unterstützt.

KfW Digital sowie „go-digital“ sind jeweils Zuwendungen des Bundes. Es bestehen aber auch, wie bereits erwähnt, Förderprogramme auf Länderebene. Das Bundesland Bayern fördert z.B. digitale Transformationen mit dem Zuschussprogramm „Digitalbonus Bayern“. Im Mittelpunkt stehen ebenfalls Mittelständler und die Förderung von digitalen Produkten, Prozessen und Dienstleistungen sowie die IT-Sicherheit. Beim Digitalbonus können Unternehmen Zuschüsse von bis zu 50.000 Euro in Anspruch nehmen.

Auch die EU fördert mit dem Programm COSME die Wettbewerbsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen. Im Vordergrund steht die Bereitstellung von Finanzierungen und Unterstützungs- und Beratungsdiensten um die internationale Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.



Laurens Ahlring

JUNIOR CONSULTANT
CORPORATE FINANCE, M&A

+49 89 9287 8054 56
laurens.ahlring@roedl.com

Handlungsempfehlung

Unternehmen müssen sich Gedanken machen: Welcher Unternehmensbereich bedarf vorrangig einer Digitalisierung und zu welchem Zeitpunkt und in welchem Umfang muss sie implementiert werden? Eine nützliche Checkliste bietet das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: „Förderprogramme: Darauf sollten Sie achten!“

Controlling 4.0 im Mittelstand

Herausforderungen der Digitalisierung

Von Ulrich Reinel
Rödl & Partner Hof

Vorhandene Daten und daraus gewonnene Informationen sind die Grundlage des Controllings. Die Ergebnisse werden in Reports zusammengefasst und dienen der Unternehmenssteuerung. Dass die aktuellen Themen der Digitalisierung – insbesondere die Erfassung und Verarbeitung von großen Datenmengen – somit einen erheblichen Einfluss auf das künftige Controlling haben, wird niemanden überraschen. Die daraus entstehenden Auswertungsmöglichkeiten werden einen erheblichen Einfluss auf die Controlling-Praxis entfalten. Alle gegenwärtigen Methoden, Kompetenzen sowie Organisationen werden tiefgreifend neu definiert. Das Selbstverständnis des Controllers, als aktiver Entscheidungsunterstützer durch Bereitstellung relevanter Informationen, wird in Frage gestellt. Bei aller Euphorie, sollen nachfolgend die hauptsächlichen Herausforderungen dargestellt werden, welche Bereiche des Controllings davon am meisten betroffen sind und was dabei zu beachten ist. Letztlich geht es um den Nutzen und die Vorteile für die Anwender. Dabei gilt es bereits zu Beginn einige wichtige Grundvoraussetzungen zu schaffen, die die Basis für alle weiteren Entwicklungen bilden.

Fundamente schaffen

In der digitalen Welt des Controllings steigt die Bedeutung des Datenmanagements beträchtlich. Es steht für sauber strukturierte Stamm- und Bewegungsdaten. Auf allen Informationsebenen und IT-Systemen harmonisierte Daten zu haben, bedeutet für die Unternehmen nicht nur identische, einheitliche Kunden- und Lieferantendaten, sondern auch gleiches Verständnis für die Qualität der eingesetzten Materialien oder Kontierungsmerkmale (z. B. Kostenstellen). Der Controller muss die Hoheit über die Qualität und das Management finanzieller und nicht finanzieller Roh- und Stammdaten erhalten. Heute sind etwa kundenbezogene Daten oft noch in Obhut des Vertriebs, nicht-finanzbezogene Human-Ressource-Daten in Verantwortung von Human-Ressource-Abteilungen. Eine solche Praxis ergibt im digitalen Zeitalter nur noch wenig Sinn.

Ein weiterer Schritt wird die Demokratisierung des Informationszugangs sein. Manager sind zunehmend in der Lage, Steuerungsinforma-

tionen direkt aus dem System zu ziehen. Das kann ortsunabhängig (mobil) und aktuell (real-time) erfolgen. Nutzung und Zugriff müssen für alle Anwender vereinfacht und damit Self-Service-Anforderungen gerecht werden. Dazu tragen einheitliche Datenkataloge bei, die Datensätze leicht auffindbar machen. Im Ergebnis demokratisiert sich der Informationszugang ein gutes Stück und kann weitestgehend unabhängig vom Controlling erfolgen. Dabei sollte der Controller auch hier Standards und Leitplanken festlegen.

Digitale Veränderungen

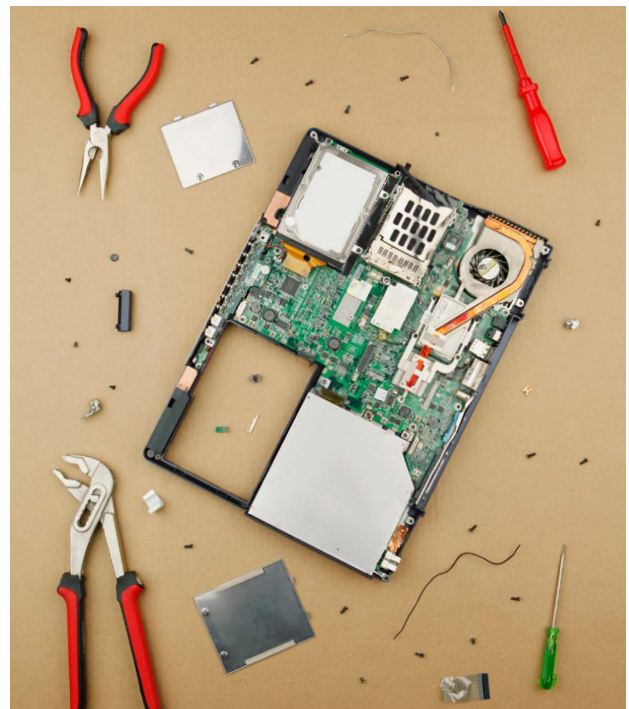
Während derzeit der Planungsaufwand noch massiv von Einflüssen der Ist-Werte der Vergangenheit geprägt ist, werden künftig viele Zahlen durch Algorithmen „prognostiziert“ und danach nur noch durch die Mitarbeiter validiert.

Im Reporting sind die Effekte der Digitalisierung sehr deutlich erkennbar: So werden Real-Time-Reporting, Erweiterung der Datenbasis

durch externe Daten sowie die Fokussierung auf Prognosewerte und Simulationen das Reporting betreffen. Es verändern sich die Präsentationsmöglichkeiten und Zugriffsmöglichkeiten. Auch hier gilt es, eine einheitliche Datenbasis in Form eines „Datawarehouse“ zu schaffen, auf die alle Beteiligten im Unternehmen zugreifen können. Dazu gehört die Anwendung einheitlicher Formen und Bilder, wie sie in den International Business Communication Standards (IBCS) festgelegt sind.

Die Sichtweise des Controllings modifiziert sich von der ursprünglichen Aufgabe als Schutz der Finanzwerte eines Unternehmens durch präzise Buchhaltung und durch Vermeidung finanzieller Risiken. In Zukunft erweitert sich das Aufgabenprofil. Das Controlling liefert Erkenntnisse und Datengrundlagen für Entscheidungsfindungen bei internen und marktbezogenen Fragen. Das fördert datengestützte Entscheidungen und stellt Fakten über Meinungen. So wird das Controlling zunehmend zu einem wichtigen Mitgestalter der Unternehmensstrategie.

Neben der Ausarbeitung der digitalen Controlling-Organisation und der Verankerung entsprechender Qualifikationsprofile darin, spielt die Frage nach der Ressourcenausstattung des Funktionsbereichs Controlling eine Rolle. Transaktionalen Teilprozesse des Controllings, wie beim Reporting oder bei der Kalkulation von Kosten- und Ergebnisbeiträgen, werden bei der Kostenstellenrechnung weitestgehend automatisiert ablaufen. In den kompetenzbasierten Teilprozessen, z. B. der Berichtskommentierung und der betriebswirtschaftliche Beratung des Managements, sind et-



liche digitale Lösungsansätze vorhanden. Sie beinhalten aber weniger die Automatisierung bereits existierender Prozesse, sondern bestehen aus der Anreicherung und Erweiterung mit zusätzlichen externen Informationsquellen. Das steigert folglich Umfang und Qualität der Unterlagen sowie Berichte. Als Konsequenz zieht das einen intensiveren Personaleinsatz mit sich, was angesichts eines höheren Nutzens ein bewusst gewählter Schritt darstellt.



Ulrich Reinel

DIPL.-ING.-OEC.
BETRIEBSWIRT (VWA)

+49 9281 6072 83
ulrich.reinel@roedl.com

Wege der Digitalisierung im Controlling

- STRATEGIE: Entwicklung eines strategischen Zielbildes im Finanzbereich. Der Weg zum Ziel wird in einer Roadmap durch konkrete strategische und operative Maßnahmen festgehalten. Besonderer Wert sollte auf konkrete Anwendungsfälle mit dem am schnellsten realisierbaren Nutzen gelegt werden.
- DATA GOVERNANCE: Einheitliche Reporting-Standards und gut strukturierte Daten sowie einfach zu verwendende Tools;
- DIGITALES KNOW-HOW: Controller müssen ihre Kompetenzen in digitaler Smart-Technologie und leistungsstarker Datenanalyse ausbauen.
- PILOTANWENDUNGEN: Sie sind sehr gut geeignet, um das Potenzial digitaler Ansätze zu evaluieren und Erfahrungen durch „trial and error“ zu sammeln.

Governance, Risk und Compliance in Familienunternehmen

Corporate Governance-Strukturen werden immer wichtiger

*Von Markus Mainka-Klein
Rödl & Partner München*



*Markus Mainka-Klein
WIRTSCHAFTSPRÜFER,
RECHTSANWALT,
COMPLIANCE OFFICER (TÜV)*

+49 89 9287 805 12
markus.mainka-klein@roedl.com

Corporate Governance stand bisher insbesondere bei großen, börsennotierten Gesellschaften im Fokus. Auch für Familienunternehmen sind die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, internen Richtlinien sowie ein angemessenes Chancen- und Risiko-Management in Übereinstimmung mit Zielen und Werten der Inhaber von großer Bedeutung.

Familienunternehmen sind i. d. R. durch eine generationsübergreifende Ausrichtung ihres Geschäftsmodells geprägt. Langfristige und nachhaltige Unternehmensentwicklung stehen im Vordergrund. Die Reputation von Familie und Unternehmen sowie die Sicherung des Familienvermögens sind wichtige Leitlinien für das unternehmerische Handeln. Werden Fremdgeschäftsführer für das Familienunternehmen tätig, spielt die Aufsicht über die Geschäftsführung eine wesentliche Rolle.

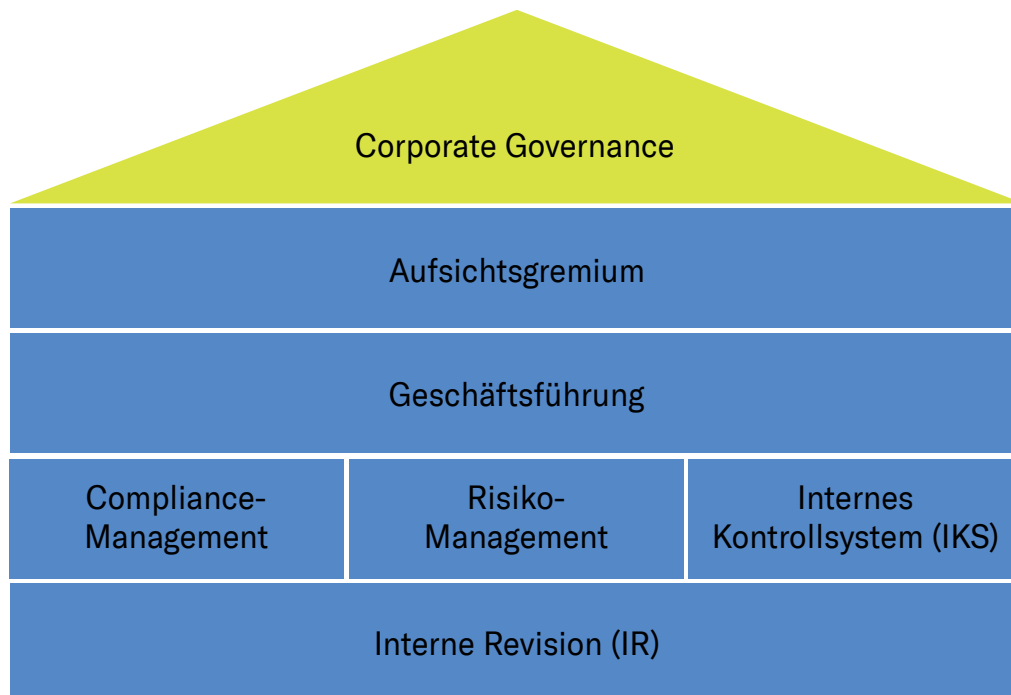


Unternehmensstrukturen und Anforderungen durch nationale und internationale Märkte und deren gesetzliche Rahmenbedingungen werden immer komplexer. Hinzu kommen Erwartungen im Unternehmensumfeld, etwa durch Kapitalgeber oder die Öffentlichkeit, aber auch durch große Kunden und Lieferanten. Deshalb stehen auch Familienunternehmen, die häufig mittelständisch geprägt sind, vor der Herausforderung, Corporate Governance-Strukturen zu entwickeln, die eine professionelle Unternehmensführung gewährleisten.

Die Instrumente einer effektiven Corporate Governance sollen Transparenz in der Risikosituation und den Geschäftsprozessen schaffen, Entscheidungsgrundlagen verbessern und eine wirksame Krisenprävention ermöglichen. Rechts- und Reputationsrisiken durch aufgedecktes Fehlverhalten sollen vermieden werden.

Elemente einer Good Corporate Governance

Wesentliche Bestandteile guter Governance Strukturen sind das Risiko- und das Compliance-Management-System sowie das interne Kontrollsystem (IKS). Die entsprechenden Instrumente verbessern die Führungs- und Überwachungsstrukturen im Unternehmen und zielen auf die Sicherstellung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung ab. Das Gesamtsystem kann wie folgt dargestellt werden:



Compliance-Management-System

Unter einem Compliance-Management-System sind die – auf der Grundlage der von den gesetzlichen Vertretern festgelegten Ziele – eingeführten Grundsätze und Maßnahmen eines Unternehmens zu verstehen, die auf die Sicherstellung eines regelkonformen Verhaltens der gesetzlichen Vertreter und der Mitarbeiter des Unternehmens sowie ggf. von Dritten abstellen. Ziel des Systems ist es, dafür zu sorgen, dass wesentliche (Regel-)Verstöße verhindert werden.

Risiko-Management-System

Unter einem Risiko-Management-System wird die Gesamtheit der Grundsätze, Verfahren und vorgegebenen Maßnahmen verstanden, die einen strukturierten Umgang mit Risiken (i. S. v. positive und negative Zielabweichungen) sicherstellen. Zur Bestimmung von Risiko-Management-Grundsätzen bestehen verschiedene allgemein anerkannte Risiko-Management-Rahmenkonzepte (z. B. COSO II), an denen sich die Unternehmen orientieren können.

Internes Kontrollsystem

Unter einem IKS werden die Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen (Regelungen) verstanden, die vom Management in einem Unternehmen eingeführt werden und auf die organisatorische Umsetzung der Entscheidungen des Managements ausgerichtet sind, um folgende Ziele zu erreichen:

- Sicherung von Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit; dazu gehört auch der Schutz des Vermögens.
- Ordnungsmäßigkeit sowie Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung.

Ein IKS hat folgende Bestandteile:

- ein internes Steuerungssystem, d. h. Regelungen zur Steuerung von Unternehmensaktivitäten, und
- ein internes Überwachungssystem, d. h. Regelungen zur Überwachung der Einhaltung dieser Regeln.

Interne Revision

Der IR als eigener Abteilung des Unternehmens oder als externem Dienstleister kommt die Funktion zu, die Wirksamkeit der eingerichteten Corporate Governance-Strukturen zu beurteilen.

Ein passendes Risiko- und Compliance-Management-System sowie IKS bilden ein wirksames Instrumentarium, um die spezifischen Interessen von Familienunternehmen an den Fortbestand des Unternehmens sowie eine professionelle Unternehmensführung zu erfüllen. Familienunternehmen mit entsprechender Größe und internationaler Geschäftstätigkeit können auf effektive Corporate Governance-Strukturen nicht verzichten. Die Angemessenheit und Wirksamkeit von Risiko-, Compliance-Management-Systemen sowie von IKS des internen und externen Berichtswesen und von internen Revisionsystemen können von Wirtschaftsprüfern auf Grundlage der vom Institut der Wirtschaftsprüfer erlassenen Grundsätze und Standards geprüft werden.

Bitte beachten Sie:

- Stellen Sie fest, ob die wesentlichen Elemente guter Corporate Governance im Unternehmen existieren.
- Beurteilen Sie, ob die bestehenden Systeme die erforderlichen Informationen für die Unternehmensführung liefern.
- Ziehen Sie in Betracht, Angemessenheit und Wirksamkeit der bestehenden Elemente des Corporate Governance-Systems einer externen Prüfung zu unterziehen.

UNVERZICHTBARE **DNA** DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT



Familienunternehmen in Zahlen

Familienunternehmen bilden das zuverlässige Grundgerüst der deutschen Wirtschaft. Ihre Stärken liegen u. a. in der Flexibilität, ausgeprägten Nachhaltigkeitsgedanken sowie der Orientierung an unternehmerischen Zielen. Sie sind bereit kontrollierte Risiken mit langfristigen Ertragsaussichten einzugehen – das zahlt sich aus:

9 von **10**

Unternehmen der Privatwirtschaft in Deutschland sind Familienunternehmen.

86 Prozent

der privatwirtschaftlichen Unternehmen sind eigentümergeführt.

Top 3 der größten Familienunternehmen Deutschlands nach...

... UMSATZ:

- Schwarz-Gruppe
- Robert Bosch GmbH
- Aldi-Gruppe

... BESCHÄFTIGTENZAHL:

- Schwarz-Gruppe
- Robert Bosch GmbH
- Metro-Konzern

Die 500 größten, deutschen Familienunternehmen sind im Schnitt

101 Jahre alt.

Die Hälfte der Unternehmen wurde im oder vor dem Jahr 1926 gegründet.

Das Gründungsjahr von 25 Unternehmen liegt sogar vor....

1800

Beschäftigung im Mittelstand

59 Prozent

der Wirtschaftswissenschaftler, Ingenieure und Techniker bevorzugen Mittelständler als Arbeitgeber. Nur

13 Prozent

wollen lieber bei einem Großkonzern arbeiten. Besonders schätzen die Beschäftigten die familiäre Atmosphäre, flache Hierarchien und den individuellen Gestaltungsspielraum.

Quellen: [Stiftung Familienunternehmen](#), 2019; [Welt Online / Stepstone](#), August 2019.

Von Pionieren und Weltmarktführern

Prof. Dr. Christian Rödl antwortet

Prof. Dr. Christian Rödl berät Familienunternehmen und deren Inhaber vorwiegend zur grenzüberschreitenden Struktur von Unternehmensgruppen sowie zur Unternehmens- und Vermögensnachfolge. Er ist Honorarprofessor an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg und lehrt u.a. Unternehmensnachfolge und Internationale Steuerplanung. Auf diesen Gebieten ist er Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher und Fachaufsätze. Prof. Dr. Rödl absolvierte Jurastudium und Referendariat in Würzburg, Caen (Normandie), Nürnberg, Paris und New York (Abschluss als Master of Laws der Columbia University). Er war zunächst als Notarassessor im bayerischen Notardienst und anschließend bei einer großen amerikanischen Rechtsanwaltsgesellschaft tätig. 1999 trat er bei Rödl & Partner ein. Prof. Dr. Rödl ist Mitglied in mehreren Beiräten, Aufsichts- und Stiftungsräten. Er ist Vizepräsident der IHK Nürnberg für Mittelfranken. Der Finanzausschuss des Deutschen Bundestags lud Prof. Dr. Rödl wiederholt als Sachverständigen zu Gesetzgebungsverfahren im Steuerrecht. Von der WirtschaftsWoche berufene unabhängige Experten wählten Prof. Dr. Rödl zum zweiten Mal in Folge unter die 25 deutschen Top-Berater im Unternehmenssteuerrecht (WiWo, Ausgaben 47/2010 und 23/2015).



Warum gehören die Familienunternehmen so untrennbar zu Deutschland?

Christian Rödl: Sie verkörpern die unternehmerischen Tugenden, die Produkte und Dienstleistungen mit dem Gütesiegel ‚Made in Germany‘ hervorbringen, das immer wieder global als Nr. 1-Image ausgezeichnet wird. Laut dem Leibnitz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) sind in Deutschland gut neun von zehn privaten Unternehmen Familienunternehmen, in denen knapp 60 Prozent der privatwirtschaftlich Beschäftigten tätig sind. Sie setzen alles daran, die eigene gedeihliche Fortentwicklung auch in Zukunft zu garantieren. Ihr Unternehmergeist treibt sie an und macht sie zum Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft. Mit anderen Worten: Die Familienunternehmen sind für alle unentbehrlich.

Gibt es gravierende regionale Unterschiede?

Christian Rödl: Ja, das ZEW hat ermittelt, dass fast zwei Drittel der 500 größten Familienunternehmen in einem der drei Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg oder Bayern beheimatet sind.

Wie würden Sie ein typisches Familienunternehmen beschreiben?

Christian Rödl: Verantwortungsvoll, innovativ zukunftsorientiert, überzeugungsstark, nachhaltig. Oft bilden sie in ihrem Industriesegment mit ihren Produkten die Spitze im internationalen Markt. Sie sind häufig Pioniere. Mittelständisch geprägte Weltmarktführer treiben wirtschaftliche Entwicklungen voller Elan voran. Es ist gerade die Verbindung aus fachübergreifendem Know-how und Technologien, die zu den fortschrittlichsten der Welt ge-

hören. Hoch spezialisierte Produkte und ausgezeichnete Dienstleistungen – beides oft in Nischen – bilden ihr Leistungsspektrum. Sie bedienen ihren grenzüberschreitenden Markt auf Champions League-Niveau.

Ihr unternehmerischer Mut und ihre sorgfältige Entscheidungsfindung zahlen sich aus. Besonders wichtigen Entschlüssen geht häufig ein längerer Abwägungsprozess des Inhabers voraus. Im Verlauf bezieht er verschiedene Meinungen aus Gesprächen mit Familienmitgliedern, seinem Führungsteam und anderen Unternehmern ein. Darauf basierend legt er die Marschroute fest, die im nächsten Schritt konsequent umgesetzt wird.

Familienunternehmen bauen auf langfristige Planung und Stabilität. Sie werden nicht von Quartalsberichten und der Kapitalmarktöffentlichkeit getrieben, sondern bringen das notwendige Durchhaltevermögen auf, auch wenn eine Investition länger braucht, um sich zu amortisieren. Das ermöglicht ihnen, die Pole-Position zu halten.

Klingt nach einer viel versprechenden Ausgangssituation....

Christian Rödl: ...ja, aber es macht gerade die Familienunternehmen aus, dass sie sich damit nicht zufrieden geben. Sie bleiben hungrig und blicken nach vorne. Allerdings ist es für die Unternehmer im gelegentlich hektischen operativen Tagesgeschäft nicht immer ganz einfach, das Thema ihrer Unternehmensnachfolge im Auge zu behalten. Mehrfach habe ich erlebt, dass Nachfolgeplanungen aufgrund mangelnder Vorbereitung zu scheitern drohten. Die Kunst besteht darin, die richtige Balance zu finden: Einerseits sollte nicht zu früh Verantwortung an den jungen Nachfolger – oder immer

häufiger die Nachfolgerin – übertragen werden. Gerade im Familienumfeld besteht zudem die Gefahr, dass der Nachwuchs objektiv nicht ausreichend qualifiziert ist, um plötzlich die Verantwortung für ein global agierendes Unternehmen zu tragen. Andererseits darf sich der Senior nicht zu lange an seine letzte Entscheidungskompetenz klammern.

Ohne frühzeitige Planung der Unternehmensnachfolge – die zwangsläufig auf jeden Inhaber zukommt – wäre das Fundament für den fortdauernden Erfolg gefährdet. Dabei geht es auch darum, steuerlichen Nachteilen aus dem Weg zu gehen. Sie zu vermeiden, sollte Antrieb genug sein, Berührungsängste mit der Nachfolgeplanung beiseite zu schieben.

Wie stellt sich die steuerliche Situation dar?

Christian Rödl: Seit Mitte 2016 gelten geänderte Begünstigungen im Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz (ErbStG) für Betriebsvermögen und Beteiligungen. Insbesondere sog. Großvererbe ab einer Erwerbsschwelle von mehr als 26 Mio. Euro erhalten nicht mehr in vollem Umfang die Begünstigungen, wie sie noch bis zum Jahr 2015 galten. Eine komplett steuerfreie Schenkung wäre daher heute nicht mehr so einfach möglich – bzw. bedürfte es weiterer gestaltender Maßnahmen, um das zu erreichen. Bis Mitte 2016 fanden überdurchschnittlich viele Unternehmensübertragungen statt, mit dem Ziel eine befürchtete Mehrbelastung ab 2016 nach der Erbschaftsteuerreform zu vermeiden. Manche Unternehmensnachfolge wurde zeitlich vorgezogen.

Welchen Rat geben Sie Ihren Mandanten heute?

Christian Rödl: Ich empfehle, sich frühzeitig mit der Thematik zu befassen, offene Gespräche im Familienkreis und – unter vier Augen – mit dem designierten Nachfolger über Lebensziele, Motivation und Motive zur Nachfolge zu führen. Gerne können auch Dritte in einem strukturierten Prozess ohne Denkverbote zur Rollenfindung der jungen Generation im Familienunternehmen einbezogen werden. Dabei sollten ebenfalls die Nachfolgeoptionen „Fremdgeschäftsführung“, „Börsengang“ und „Unternehmensverkauf“ zur Sprache kommen. Es liegen zudem jede Menge steuerliche Fallstricke auf dem Weg. Zum Wesen des Familienunternehmers gehört es ja eben, unliebsame Überraschungen so zuverlässig wie möglich auszuschließen. Das hat noch nichts mit Risikoaversion zu tun, sondern eher mit bedächtiger Professionalität.

Zum Schluss blicken wir nochmal über die Grenzen. Wie stellt sich das globale Wirtschaftsklima dar?

Das müsste differenziert betrachtet werden. So machen es unsere Mandanten, so machen wir es mit unserer internationalen Aufstellung mit eigenen Niederlassungen in 50 Ländern. Nach wie vor wird an der vorsichtig optimistischen Grundhaltung für Asien festgehalten. Andere Regionen kommen jedenfalls nicht so gut weg. Das zeigte unsere letzte Umfrage unter den relevanten Unternehmen („Rödl & Partner-Weltmarktführerindex“). Ein weiteres Ergebnis war, dass die Handelshemmnisse zunehmend spürbar sind und auf die Stimmung drücken. Am stärksten beeinträchtigt sei der Handel mit den USA, China und Russland. Deutschland erhält von den Weltmarktführern ein „gut“ im Geschäftsklima. Ein Jahr zuvor war die Beurteilung mit nahe „sehr gut“ jedoch besser ausgefallen.



„Traditionserhaltende Erneuerung“ in Familienunternehmen

Prof. Dr. Arnold Weissman kommentiert

Familienunternehmen sind die tragende Säule unseres Wirtschafts- und Gesellschafts-systems. Von ihrem Erfolg hängt sehr viel ab – viel mehr, als den meisten Menschen bewusst ist. Letztendlich sind sie mit ihrem Beitrag zu unserem gesamtgesellschaftlichen Wohlstand für die Zukunft unseres Landes unverzichtbar. Es wäre wünschenswert, dass sich v.a. auch die Politik der Bedeutung unseres Mittelstandes stärker bewusst wäre. Gerade hier fühlen sich viele Familienunternehmer geradezu verlassen, was sich in ihrer ablehnenden Haltung speziell gegenüber unserem Wirtschaftsminister Altmaier ausdrückt. Die Frustration ist so groß, dass der Verband „Die Familienunternehmer e.V.“ (ehemals „Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer“, kurz: ASU) entschieden hat, Herrn Altmaier als Redner auf ihrer Jubiläumstagung wieder auszuladen.

Dabei sind die Anforderungen, mit denen sich Familienunternehmer heute konfrontiert sehen, so enorm, dass eine entsprechende Unterstützung notwendig und sinnvoll wäre. War es in den 90er Jahren noch das große Thema der Globalisierung, dem sich viele deutsche Unternehmen mit großem Erfolg gestellt haben (nirgendwo auf der Welt gibt es mehr Weltmarktführer als bei uns, unsere eigene Statistik umfasst mittlerweile mehr als 1.500 weltweit führende deutsche Familienunternehmen), sind es heute ganz andere Themen, die die Zukunftsfähigkeit auf eine harte Probe stellen.

Unter dem Schlagwort Digitalisierung, verbunden mit Themen wie Sensorik, Robotik, Auto-

matisierung, Vernetzung, Blockchain, Künstliche Intelligenz, Industrie 4.0 – die Liste lässt sich beliebig verlängern – stehen mittelständische Unternehmen unter einem gewaltigen Veränderungs- und Transformationsdruck. Customer Centricity, Predictive Analytics – es gibt praktisch kein Unternehmen, das von diesen Veränderungen nicht im Kern betroffen ist.

Wenn das Geschäftsmodell von morgen der Marktplatz, die Plattform oder zumindest ein intelligent aufgebautes Öko-System ist, in dem sich „brave“ Händler unter dem Druck von Amazon und Co. zu Cross-Channel-Retailern mit einem „24 / 7, all Channels, on Demand“-Modell transformieren müssen, um zukunftsfähig zu sein, so bedeutet



Prof. Dr. Arnold Weissman

Prof. Dr. Arnold Weissman ist Professor für Unternehmensführung an der OTH Regensburg. Er übernahm noch während seines Studiums die Firma seiner Eltern. „Das war die Schule meines Lebens“, reflektiert er heute. Seit dieser Zeit ist er als selbständiger Unternehmer und Berater tätig. 1987 gründete er das Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen „WeissmanGruppe“, das von der WirtschaftsWoche mit dem Best-of-Consulting-Award zur „besten Strategieberatung“ und mit den Qualitätssiegeln „Beste Berater“ sowie „TOP CONSULTANT“ für die hohe Kompetenz und Beratungsleistung für den deutschen Mittelstand ausgezeichnet wurde. Das Unternehmen ist in Nürnberg, Österreich, Italien und der Schweiz vertreten.

Bekannt wurde Prof. Dr. Arnold Weissman durch die Methodik des „Systems Weissman – 10 Stufen zum Erfolg“, eigens von ihm entwickelt für die spezifischen Herausforderungen und Begleitung von Familienunternehmen. In seinen Seminaren begeistert der Autor zahlreicher Fachbücher u. a. durch die verständliche und praxisnahe Vermittlung komplexen Expertenwissens.

das für viele Familienunternehmen nicht mehr und nicht weniger als die wahrscheinlich größte Transformation in ihrer oft langen Firmengeschichte!

Unter dem Stichwort „Traditionserhaltende Erneuerung“ kann man die Herausforderung zusammenfassen: stolz auf die Geschichte, bereit zum (radikalen) Umbau! Was wird sich wirklich ändern? Getrieben von einem veränderten Kundenverhalten, weitgehender Transparenz in den Märkten muss der Kunde mit seinen Wünschen, Sorgen, Bedürfnissen und Problemen absolut im Mittelpunkt stehen. Nach dem Motto: Treat your Customer like they own your Company. Because they really do!

In der Welt von morgen, in der Smart Data und Kundenzugang die eigentlichen Treiber des Erfolgs sind, verlieren Asset-Vermittler von gestern und heute ihre Bedeutung. Der größte Personenbeförderer der Welt (Uber) hat keine Fahrzeuge, die Nummer 1 für Fernbusreisen (FlixBus) keinen Bus, der größte Hotelbettenvermittler (AirBnB) keine eigenen Zimmer, die schnellst wachsende Bank (SoftBank) keine Filialen und das größte Medienunternehmen (Facebook) keine Journalisten – wer diese Veränderung nicht sieht, hat eigentlich das Spiel schon verloren.

Living in a changing world, the only constant is change – diese Sprüche kann man mittlerweile an jeder Volkshochschule hören – doch die Frage ist nicht mehr, ob wir die Erkenntnis habensondern, ob wir die Kraft zum Handeln haben. Erfolg hat bekanntlich drei Buchstaben: T-U-N! Und er beginnt, wenn die Ausreden aufhören.

Kein Markt wird von diesen Veränderungen ausgenommen werden. Der größte Markt der Welt, der Arbeitsmarkt, wird sich genauso dramatisch verändern. Mitarbeiter werden zu den eigentlichen Arbeitgebern, die auf Job-Plattformen arbeiten, wann sie wollen, wo sie wollen und für wen sie wollen. Unter dem Schlagwort „New Work“

werden Arbeitsverhältnisse flexibilisiert und die Fähigkeit, die richtigen, die besten Mitarbeiter zu finden, zu gewinnen, zu entwickeln und (!) zu binden, wird eine der absoluten Kernkompetenzen der Gewinner sein. Employer Branding, eine Arbeitgebermarke aufbauen, das ist das Gebot der Stunde. Wenn nicht jetzt, wann dann?

Diese Veränderungen bieten enorme Chancen. Weltweit führende Unternehmen wie Amazon, Google, Facebook, Netflix sind alle 25 Jahre alt oder jünger. Warum nutzen wir diese Chancen nicht konsequenter? Es gibt sie ja, die Beispiele deutscher Exzellenz – auch in diesem Umfeld. Unternehmen wie Zalando, About You, Thomann (Weltmarktführer für Musikgeräte im E-Commerce), Fressnapf: Sie zeigen, dass es möglich ist; aber: es ist kein Selbstläufer!

Um die Veränderungen als Chance nutzen zu können, müssen wir unsere Organisationen verändern. Das alte hierarchische, starre Modell des Taylorismus ist ein Auslaufmodell! Um Organisationen ändern zu können, muss sich die Kultur verändern. Wie sagte doch Peter Drucker so treffend: Culture eats strategy for breakfast!

Doch leider kann man Kultur nicht managen. Allein der Versuch entspricht der Idee, einen Pudding an die Wand zu nageln. Kultur entsteht durch das vorgelebte Führungsverhalten der Manager. Nicht irgendwann, sondern jeden Tag. Sie sind das Role Model, das es zu verändern gilt.

Stellt sich nur noch die Frage: Und wie schafft man eine Veränderung seines Verhaltens? Die Antwort ist leicht, die Umsetzung anspruchsvoll: Dauerhaftes, nachhaltiges Verändern von Verhaltensstrukturen kommt nur aus einer Veränderung der Haltung von jedem Einzelnen von uns. Das ist die eigentliche Herausforderung, vor der wir alle stehen. Jeder von uns! Wir müssen eine starke, wertebasierte Kultur schaffen, in der Veränderung kein Projekt, sondern eine Haltung ist!



Ausgabe August 2019

ISSN 2199-8345

HERAUSGEBER

Rödl & Partner GbR
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
www.roedl.de

VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

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

REDAKTION

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

Geschäftsfelder

Patrick Satzinger
Britta Dierichs
Nathalie Noder
Michael Kolbensschlag
Dr. Andreas Schmid

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 2019



32 Ausgaben unseres Entrepreneur: Alle Gastkommentare im Überblick

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.

Rödl & Partner-App



Klicken Sie unten auf das entsprechende Icon oder suchen Sie im Store nach „Rödl & Partner“.

Die kostenlose App von Rödl & Partner begleitet Sie im Alltag und bei unseren Großveranstaltungen: Kurzfristige Änderungen und Neuigkeiten bekommen Sie via Push-Nachricht schnell und bequem direkt auf Ihr Smartphone.

Mit der kostenlosen App von Rödl & Partner erhalten Sie u.a.

- Zugang zu unserem [Themenportal](#) und unseren [News-lettern](#), um immer up to date zu sein,
- einen Überblick über alle unsere [Events](#) im Veranstaltungskalender,
- Informationen zu den [Einstiegs- und Karrieremöglichkeiten](#) bei Rödl & Partner,
- Informationen zu unseren [Dienstleistungen](#) sowie über unser [Unternehmen](#),
- die Möglichkeit, unkompliziert mit uns in [Kontakt](#) zu treten.



Rödl & Partner GbR

Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg

www.roedl.de