



FEBRUAR 2015

ENTREPRENEUR



IM FOKUS: STRATEGISCHER FAKTOR IT

AUS UNSEREN GESCHÄFTSFELDERN...

RECHTSBERATUNG Rechtssichere IT-Transformation | Datenspeicherung in Russland

STEUERBERATUNG E-Rechnungslegung international

UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG Digitalisierung im Handel

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG IT-Audits | IT-Outsourcing

3 EDITORIAL

4 RECHTSBERATUNG

- 4 Trends nutzen – Rechtssichere Transformation der IT
- 5 Speicherung persönlicher Daten – Russland verschärft Vorgaben

6 STEUERBERATUNG

- 6 E-Rechnungslegung – Anforderungen im internationalen Vergleich

8 UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

- 8 Digitalisierung im Handel – Auf dem Weg in die Omni-Channel-Welt

10 WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

- 10 IT-Audits – Beitrag zum Unternehmenserfolg im Handel
- 11 IT-Outsourcing – Der Dienstleister im Fokus

12 INTERVIEW

- 12 Dr. Peter Bömelburg: „Die Bedeutung von IT für Familienunternehmen“

13 GASTKOMMENTAR

- 13 Dr.-Ing. Joachim Lenzer: „Mittelständische IT-Unternehmen – Strategische und operative Ziele“

14 EINBLICKE

- 14 IT-Kompetenz @ Rödl & Partner

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

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

IMPRESSUM – ENTREPRENEUR



Ausgabe Februar 2015
ISSN 2199-8345

Herausgeber:
Rödl & Partner GbR
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
Tel.: +49(9 11)91 93-0
www.roedl.de

Verantwortlich für den Inhalt:
Prof. Dr. Christian Rödl
christian.roedl@roedl.de
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg

Redaktion:

Unternehmenskommunikation:
Thorsten Widow
thorsten.widow@roedl.de
Philipp Nieberle
philipp.nieberle@roedl.de
Eva Gündert
eva.guendert@roedl.de
Sabrina Hannemann
sabrina.hannemann@roedl.de

für die Geschäftsfelder:

Mathias Becker
mathias.becker@roedl.de
Melanie Erhard
melanie.erhard@roedl.de
Michael Kolbenschlager
michael.kolbenschlager@roedl.de
Dr. Andreas Schmid
andreas.schmid@roedl.de

Layout:

Beate Heß
beate.hess@roedl.de

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Informationstechnologie hat unsere Geschäftswelt stark beeinflusst und verändert. Während bis in die 90er Jahre v. a. die Standardisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen mit Office, ERP, CAD, PLM Software im Vordergrund standen, haben in den letzten 20 Jahren in erster Linie das Internet und das Mobile Computing für einschneidende Neuerungen und Veränderungen gesorgt. Aus dieser Entwicklung sind einige der inzwischen wertvollsten Unternehmen der Welt wie Apple, Microsoft oder Google hervorgegangen und die IT hat sich als eigener Wirtschaftszweig fest etabliert.

In der aktuellen Entwicklung verschmelzen mechanische/elektrische Produkte und die IT nahtlos; so entstehen neue Lösungen, Services und Geschäftsmodelle. Dabei werden Produkte mit Sensoren und Software ausgestattet, die Daten über den Zustand des Produkts jederzeit und kontinuierlich über das Internet verfügbar machen. Bekannte Beispiele dafür sind Telematikdaten aus unseren Autos oder der Smart Meter für unseren Energie- und Stromverbrauch. Auf der International Consumer Electronics Show CES 2015 in Las Vegas wurden eine Reihe weiterer Beispiele vorgestellt. Aber auch Dienstleistungsprozesse und der Handel werden zunehmend digitalisiert, wie in unserem Beitrag ab Seite 8 beschrieben. Die Nutzung der Daten ermöglicht die lückenlose Analyse, Überwachung und Steuerung sowie die Automatisierung von Produkten und Prozessen.

Aus der Verknüpfung der so gewonnenen Daten mit internen und externen Datenquellen entstehen neue Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle. So können z. B. Versicherungen Kfz-Tarife entwickeln, die das individuelle Fahrverhalten, aber auch die Unfallhäufigkeit der befahrenen Strecken dynamisch berücksichtigen und verrechnen. Damit kommen innovative und wettbewerbsstarke Angebote in den Markt, die so nur auf Basis der Digitalisierung und Vernetzung möglich sind.

Diese Entwicklung bietet unternehmerische Chancen in allen Branchen und wirft eine Reihe von Fragen auf: Wie beeinflusst diese Entwicklung eine Branche? Wie verändern sich die Anforderungen der Kunden, welche Anbieter treten neu in den Markt ein? Welche Veränderungen sind im Unternehmen bei Strategie, Struktur und Prozessen erforderlich? Welche Anforderungen entstehen an die IT? Wie gewährleistet das Unternehmen Datenschutz und IT-Sicherheit?



Seit inzwischen 20 Jahren begleiten wir unsere Mandanten bei der Beantwortung solcher Fragestellungen und bei der Umsetzung von Lösungen. Dazu haben wir unser interdisziplinäres Geschäftsmodell um die Geschäftsprozessberatung, die Implementierung von IT-Lösungen, den IT-Betrieb sowie um die IT-Rechtsberatung und IT-Prüfung erweitert. So arbeiten wir mit unseren Mandanten als Berater und Dienstleister auch bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle und der Nutzung von unternehmerischen Chancen.

Wir wünschen eine aufschlussreiche Lektüre!

Mit freundlichen Grüßen

Ihr

Wolfgang Kraus

Mobile Computing
Cloud Computing
Social Media
Big Data

TRENDS NUTZEN

Rechtssichere Transformation der IT

Von Dr. Christiane Bierekoven, Rödl & Partner Nürnberg

Deutsche Unternehmen gelten im internationalen Vergleich in Bezug auf die Nutzung von Cloud-Lösungen als zurückhaltend. Die Sorge um die Sicherheit der eigenen Daten und eine unklare Rechtslage halten viele Unternehmen davon ab, Cloud-Services zu nutzen und ihre IT ins neue Zeitalter zu transformieren. Dadurch werden jedoch maßgebliche IT-Trends der Zukunft verpasst, was sich langfristig als Wettbewerbsnachteil erweisen könnte.

Nach dem Mittelstandsbericht, den der IT-Branchenverband BITKOM im Jahr 2014 veröffentlichte, gelten IT-Sicherheit, Mobile Computing, Cloud Computing, Social Media, Big Data und Industrie 4.0 als die IT-Trends der Zukunft. Dies bedeutet, dass Unternehmen sich dieser Themen annehmen und ihre IT an die neuen Trends anpassen müssen.

Als gemeinsame Schnittstelle zwischen diesen Trends kann neben dem Thema IT-Sicherheit die Rechtssicherheit genannt werden. Viele deutsche Unternehmen schrecken vor einer Umstellung ihrer IT zurück – insbesondere vor einer Zentralisierung auf webbasierte Lösungen, v. a. wegen der unsicheren und in Bezug auf den Datenschutz komplizierten Rechtslage. Dies gilt sowohl im Hinblick auf den Schutz personenbezogener als auch sonstiger Daten, die wesentliche Unternehmensinformationen, wie Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse oder Forschungs- und Entwicklungsdaten, enthalten.

Datenschutz als Wettbewerbsvorteil

So merkwürdig es zunächst klingen mag: Gerade der Datenschutz kann für ein Unternehmen einen wesentlichen Vorteil darstellen. Denn entgegen vielfacher Bedenken können mit einem detaillierten Datenschutzkonzept nicht nur personenbezogene Daten und Daten der Beschäftigten, sondern zugleich auch die übrigen unternehmensbezogenen Daten geschützt werden. Die datenschutzrechtlichen Anforderungen des Bundesdatenschutzgesetzes sehen neben rechtlichen Anforderungen v. a. auch vertragliche Vereinbarungen mit den Dienstleistern vor, die einen ausführlichen Katalog an

technisch-organisatorischen Maßnahmen enthalten müssen, um die Daten entsprechend ihrer Bedeutung abzusichern.

Diese vertraglichen Vereinbarungen, die zudem die Vorgaben der Aufsichtsbehörden wiedergeben müssen, können jedoch auch für die übrigen Daten des Unternehmens genutzt werden, um so die hohen Sicherheitsanforderungen zu erfüllen. So werden durch einen Dreiklang von vertraglichen Vereinbarungen, organisatorischen und technischen Maßnahmen neben den personenbezogenen Daten zugleich die übrigen Unternehmensdaten geschützt. Dies gegenüber Kunden kommuniziert bedeutet, dass diese Vertrauen in die IT-Infrastruktur ihres Anbieters und die von diesem verarbeiteten Daten haben können. So bietet ein Datenschutz- und Datensicherheitskonzept einen Wettbewerbsvorteil gegenüber denjenigen, die dies nicht vorweisen können.

Datenschutz als Querschnittsmaterie

Alle zuvor genannten Trends haben gemein, dass Daten in unterschiedlicher Form verarbeitet werden – zum Teil national, zum Teil international. Demgemäß bedürfen diese allesamt datenschutzkonformer Regelungen. Daneben ist jedoch von entscheidender Bedeutung, dass diese Anforderungen bereits bei der Konzeption der einzelnen IT-Projekte zur Umsetzung dieser Trends berücksichtigt werden und sich in den übrigen vertraglichen Vereinbarungen mit den Anbietern wiederfinden. Hier ist eine frühzeitige Einbindung der datenschutzrechtlichen Anforderungen ebenso wie der weiteren rechtlichen Regelungen und Sicherheitskonzepte zu empfehlen. Auf diese Weise kann die Transformation

der IT auch ohne Sorge angegangen, somit die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber ausländischen Unternehmen gestärkt und den Bedenken wegen der unsicheren Rechtslage begegnet werden.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › IT-Sicherheit, Mobile Computing, Cloud Computing, Social Media, Big Data und Industrie 4.0 sind die IT-Trends der Zukunft, bei denen personenbezogene und sonstige wesentliche Unternehmensdaten verarbeitet werden.
- › Der Schutz dieser Daten kann durch umfassende Datenschutz- und Datensicherheitskonzepte sichergestellt werden.
- › Diese sollten bereits bei der Planung der Transformationsprojekte und den vertraglichen Vereinbarungen mit den Anbietern berücksichtigt werden.
- › So verstanden schaffen Datenschutz- und Datensicherheitskonzepte Vertrauen durch Sicherheit der Datenverarbeitung und stellen einen Wettbewerbsvorteil dar.



Kontakt für weitere Informationen

Dr. Christiane Bierekoven,
Rechtsanwältin, Fachanwältin für IT-Recht
☎ +49(911)9193 – 15 11
✉ christiane.bierekoven@roedl.de

SPEICHERUNG PERSÖNLICHER DATEN

Russland verschärft Vorgaben

Von Oleg Zhabinski, Rödl & Partner Moskau

Die kürzlich verabschiedeten Änderungen in der russischen Gesetzgebung in Bezug auf den Schutz persönlicher Daten haben heftige Diskussionen ausgelöst. Die Neuerungen sehen die Verpflichtung vor, persönliche Daten russischer Staatsangehöriger ausschließlich innerhalb Russlands zu speichern. Bei Verstößen können gegen Unternehmen Bußgelder verhängt oder Websites gesperrt werden.

Am 21. Juli 2014 wurde das Gesetz unterzeichnet, das wesentliche Änderungen in das Föderale Gesetz „Über personenbezogene Daten“ einbringt. Das Inkrafttreten der Neuerungen war ursprünglich für den 1. September 2016 geplant. Am 1. Dezember 2014 unterzeichnete Präsident Wladimir Putin jedoch eine Ergänzung zum Gesetz, der zufolge die Änderungen zum 1. September 2015 in Kraft treten sollen.

Seit dem Inkrafttreten des Gesetzes „Über personenbezogene Daten“ im Jahr 2007 wurde ein System zur Verarbeitung dieser Daten natürlicher Personen geschaffen. Der Begriff „personenbezogene Daten“ bezeichnet persönliche Informationen, die es gestatten, ein bestimmtes Individuum aus der Masse der anderen natürlichen Personen zu identifizieren. Zu diesen Daten gehören u. a. Passdaten, Angaben zum Wohnsitz, die Telefonnummer und andere Informationen, die der entsprechenden Person zuzuordnen sind. Wenn nur einzelne Daten einer Person gespeichert werden, wie etwa der Vorname oder Name, die eine eindeutige Identifizierung verhindern, sind solche Angaben keine personenbezogenen Daten im Sinne des Gesetzes.

Praktische Anwendung des Gesetzes

Die Verpflichtung zur Einhaltung des Gesetzes gilt für russische Unternehmen (sog. „Operatoren personenbezogener Daten“), die während ihrer Tätigkeit zwangsläufig personenbezogene Daten sammeln, speichern oder anderweitig verarbeiten. Neben russischen Unternehmen gelten auch in Russland registrierte Niederlassungen und Repräsentanzen ausländischer Unternehmen als solche Operatoren.

Das Gesetz verpflichtet sie, jegliche Handlungen mit den personenbezogenen Daten von russischen Bürgern, inklusive deren Sammlung, Verarbeitung und Speicherung, ausschließlich auf in Russland befindlichen Servern vorzunehmen. Die Kontrolle über die Einhaltung dieser Verpflichtung obliegt der zuständigen staatlichen Behörde (Roskomnadsor).

Bei Verstößen gegen die gesetzlichen Anforderungen ist Roskomnadsor berechtigt, den Zugang zu Websites einzuschränken, auf denen die personenbezogenen Daten gespeichert werden. In einer Reihe von Fällen können gegen die Operatoren personenbezogener Daten Bußgelder von bis zu 10.000 Russische Rubel verhängt werden.

Konsequenzen

Die angekündigten Ziele des Gesetzes „Über personenbezogene Daten“ umfassen den Schutz der persönlichen Daten natürlicher Personen vor unberechtigtem Zugriff und die Sicherstellung ihrer Unversehrtheit. Die Expertenmeinungen gingen jedoch auseinander, was die tatsächlichen Ziele des Gesetzes

angeht. Viele Fachleute aus der Branche äußerten Bedenken, dass es für einige Unternehmen unmöglich sein wird, ihre Datenzentren in Russland einzurichten. In den Medien gab es Berichte, dass die Gesetzesänderungen Großunternehmen wie Google oder Facebook an der Fortführung ihrer Tätigkeit in Russland behindern könnten. Auch für die Reisenden können Schwierigkeiten entstehen, da bei der Buchung eines Hotels oder beim Kauf eines Tickets persönliche Passangaben gemacht werden müssen.

Derzeit ist es noch zu früh, Schaden oder Nutzen des neuen Gesetzes abschließend zu beurteilen. Es ist auch nicht ausgeschlossen, dass einige gesetzliche Bestimmungen aufgrund ihrer nicht praktikablen Umsetzung künftig noch angepasst oder umformuliert werden. In jedem Fall sollten sich in Russland tätige Unternehmen rechtzeitig über etwaigen durch die Gesetzesänderung entstandenen Handlungsbedarf informieren.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Handlungen mit personenbezogenen Daten russischer Staatsangehöriger sind nur auf russischen Servern gestattet.
- › Die gesetzlichen Anforderungen erstrecken sich nicht auf ausländische Unternehmen, die in Russland keine Vertretung haben.
- › Bei Gesetzesverstößen können Internetseiten gesperrt oder Bußgelder verhängt werden.
- › Im Gesetz bestehen viele Unklarheiten, die derzeit noch zu Rechtsunsicherheit führen.



Kontakt für weitere Informationen

Oleg Zhabinski
Diplom-Jurist, LL.M.
☎ +7 (495) 933 – 51 20
✉ oleg.zhabinski@roedl.pro



E-RECHNUNGSLEGUNG

Anforderungen im internationalen Vergleich

Von Ulrich Schäfer und Monika Völkel, Rödl & Partner Nürnberg und Plauen

Das Bundesministerium der Finanzen (BMF) hat sich nach 18-monatiger Diskussion mit dem Schreiben vom 14. November 2014 nun endgültig zu den Grundsätzen zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff geäußert. Damit wurden die Anforderungen in Deutschland klar definiert. Doch wie stellen sich diese im internationalen Vergleich dar?

Grundsätzlich gilt: An die Ordnungsmäßigkeit elektronischer Bücher samt erforderlicher Aufzeichnungen sind die gleichen Anforderungen zu stellen wie an manuell geführte.

Verfahrensdokumentation

In Deutschland wird es wohl die größte Herausforderung sein, eine sog. Verfahrensdokumentation zu erstellen. Darin müssen der Weg und die Verarbeitung eines Belegs von seiner Entstehung bis zu einem evtl. Aufruf durch einen Betriebsprüfer für einen fremden Dritten verständlich dargestellt werden.

Es ist notwendig, dass die Nachprüfbarkeit über alle Verfahrensschritte progressiv, d. h. vom Beleg bis zu der Steueranmeldung/-erklärung, bzw. retrograd in umgekehrter Richtung erfüllt ist. Die Verfahrensbeschreibung muss sowohl die aktuellen als auch die historischen Verfahrensinhalte für die Dauer der Aufbewahrungsfrist nachweisen und dem in der Praxis eingesetzten Prozess entsprechen.

Datenverarbeitungssystem

Zum Datenverarbeitungssystem gehören nicht nur das sog. Hauptbuch, sondern auch alle „elektronischen“ Vor- und Nebensysteme. Diese umfassen neben den klassischen Nebenbüchern wie Anlagenbuchhaltung, Lohnbuchhaltung und Warenwirtschaftssystem, auch alle Arten von Systemen, in denen Daten elektronisch aufgezeichnet werden: z. B. Zahlungsverkehrssysteme, Kassensysteme, Taxameter, Geldspielgeräte oder elektronische Waagen.

Künftig gilt der Grundsatz: Überall dort, wo Elektronik zum Einsatz kommt und Daten Einfluss auf die Rechnungslegung haben, müssen diese elektronisch archiviert, gegen Veränderlichkeit geschützt und über die Dau-

er der Aufbewahrungsfristen jederzeit lesbar bzw. maschinell auswertbar bereitgestellt werden können. Und das in angemessener Zeit.

Elektronische Belege und Kontierung

Zudem sind in Deutschland Angaben zu Kontierung, zum Ordnungskriterium für die Ablage sowie zum Buchungsdatum auf dem Papierbeleg Pflicht. Bei elektronischen Belegen wird die Kontierung durch die Verbindung mit dem Datensatz oder durch eine elektronische Verknüpfung, z. B. einen eindeutigen Index oder Barcode, erreicht. Andernfalls muss durch organisatorische Maßnahmen sichergestellt werden, dass Geschäftsvorfälle auch ohne Angaben auf den Belegen in angemessener Zeit nachvollziehbar und nachprüfbar sind. Gehören mehrere Belege zu einer Buchung, bedarf es zusätzlicher Zuordnungsmerkmale, um eine Verknüpfung der Belege untereinander herzustellen.

Papierbelege

In Deutschland sind Belege grundsätzlich in ihrer ursprünglichen Form aufzubewahren. Ist ein Beleg elektronisch entstanden, muss der zugrunde liegende Datensatz verwahrt werden. PDF-Rechnungen sind als solche zu archivieren. Die Aufbewahrung eines Ausdrucks in Papierform genügt den Anforderungen des BMF regelmäßig nicht. Ebenso dürfen Strukturmerkmale des Ursprungsbelegs durch die gewählte Form der Archivierung nicht verloren gehen. So kommen z. B. bei der Umwandlung von sog. PDF/A-3- in TIFF-Dateien die in der ursprünglichen Datei beinhalteten XML-Informationen abhanden und der Beleg verliert seine maschinelle Auswertbarkeit. Gleiches gilt, wenn man eine E-Mail als PDF-Datei archiviert, da in dem Fall der Absender nicht mehr maschinell auswertbar ist. Bei der Umwandlung einer EDI-Rechnung (Electronic Data Interchange) in ein sog. Inhouse-Format müssen beide Versionen auf-



bewahrt werden. Die konvertierte Version ist dabei als solche zu kennzeichnen. Kommen Kryptografiertechniken zum Einsatz, sind die eingesetzten Schlüssel zu verwahren.

E-Mails sind als solche nur dann aufzubewahren, wenn sie selbst die Funktion eines Belegs erfüllen. Dienen sie als reines Transportmittel für eine angehängte elektronische Rechnung, muss die E-Mail selbst nicht verwahrt werden. Eingescannte Papierbelege dürfen künftig vernichtet werden, wenn die im neuen BMF-Schreiben geforderte Organisationsanweisung des Scanvorgangs an sich existiert und außersteuerliche oder steuerliche Vorschriften dem nicht im Wege stehen. Ein einmal gescannter Beleg darf nur noch elektronisch weiter bearbeitet werden. Es ist wichtig für die Frage, ob man sich für das sog. frühe Scannen (bereits bei Belegeingang) oder doch lieber für das späte Scannen (zum Zwecke der Archivierung) entscheidet.

Auch international eine Herausforderung

Die Regelungsdichte durch Gesetze, Erlasse und die Rechtsprechung in Deutschland – gerade zu Themen des Rechnungswesens – ist

weltweit einzigartig. Viele Länder der Europäischen Union stehen dem dennoch in nichts nach. Die Konsequenzen bei Missachtung sind dabei die Gleichen: Es drohen die Verwehrung des Vorsteuerabzugs, die Versagung des Betriebsausgabenabzugs, Strafzuschläge, Zinsen oder gar strafrechtliche Konsequenzen.

Die Regelungen zur digitalen Belegverarbeitung und -aufbewahrung sowie zu den Zugriffsmöglichkeiten darauf bei der Steuerprüfung oder Umsatzsteuernachschau sind in den EU-Ländern im Wesentlichen durch die Umsatzsteuergesetzgebung geprägt: Die Belastungsneutralität des Europäischen Umsatzsteuersystems bedingt den Abzug der Vorsteuer, was wiederum betrugs- und manipulationsanfällig ist. Riskant wird es v. a. immer dann, wenn z. B. in einem Shared Service Center die Buchhaltungen mehrerer Länder in einem anderen EU-Land oder sogar außerhalb der EU erstellt werden und wenn in diesem Zuge Originale (in Papierform oder digital) nicht im Herkunftsland verbleiben.

Die sich aus Art. 233 (1) der Mehrwertsteuer-systemrichtlinie ergebenden Anforderungen haben alle EU-Länder gemein:

- › Echtheit der Herkunft des Belegs;
- › Unversehrtheit des Inhalts;
- › Lesbarkeit.

Details, wie die Notwendigkeit einer vorherigen schriftlichen oder konkludenten Zustimmung zum digitalen Rechnungsempfang, die Beweislast für die Echtheit und Unversehrtheit von Herkunft und Inhalt der Belege sowie die Dauer der Aufbewahrungsfrist, sind aber von Land zu Land unterschiedlich geregelt. In Rumänien z. B. müssen Belege 10 Jahre aufbewahrt werden, in Schweden nur 6 Jahre.

Auch sind die Zugriffsrechte des Steuerprüfers unterschiedlich geregelt. Eine detaillierte Regelung wie die deutschen Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen (GDPdU), für die der Betriebsprüfer

sogar eigene Zugriffsrechte zum ERP-System des Steuerpflichtigen anfordern kann, sucht sicherlich ihresgleichen. Generell werden den Behörden aber in allen Ländern der Union gewisse Zugriffsrechte auf digitale Daten zugestanden.

Fazit

Sie müssen überall dort, wo in- oder ausländische Steuerbehörden auf Ihre Daten zugreifen dürfen, besonders aufmerksam und mit den Anforderungen an die E-Rechnungslegung des jeweiligen Landes vertraut sein. Klassischerweise betrifft das ausländische Tochtergesellschaften, aber auch ausländische Niederlassungen, steuerliche Betriebsstätten und die umsatzsteuerliche Registrierung im Ausland. Gerne vergessen, aber auch relevant: Selbst bei der einfachen Registrierung als ausländischer Arbeitgeber müssen die im Ausland geltenden Regelungen beachtet werden. Informieren Sie sich frühzeitig über die länderspezifischen Anforderungen, um im Falle einer Steuerprüfung nicht böse überrascht zu werden.



Kontakt für weitere Informationen

Ulrich Schäfer
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
☎ +49(911)9193 – 3066
✉ ulrich.schaefer@roedl.de



Monika Völkel
Diplom-Betriebswirtin (FH), Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
☎ +49(3741)163 – 260
✉ monika.voelkel@roedl.com

DIGITALISIERUNG IM HANDEL

Auf dem Weg in die Omni-Channel-Welt

Von Guido Paßmann und René Richartz, Rödl & Partner Münster und Ludwigshafen

Unternehmen agieren heute auf dynamischen und zunehmend globalen Märkten. Um dem wachsenden Wettbewerb standzuhalten, nutzen die großen Player im Handel sämtliche Absatzkanäle parallel. Das erwarten die Kunden vermehrt auch von mittelständischen Unternehmen. Diese müssen sich den neuen Herausforderungen stellen und ihr Geschäftsmodell anpassen oder ggf. neu entwickeln.

Global erfolgreiche E-Commerce-Unternehmen wie Apple und Amazon eröffnen Ladengeschäfte und betreten das Feld des stationären Handels; Handelsketten wie die Media-Saturn-Gruppe erweitern ihr flächendeckendes Netz von Märkten um ein umfassendes E-Commerce-Angebot. Gleichzeitig treten Hersteller von Produkten wie z. B. SONY, die bisher ihre Produkte konsequent über die Handelsstufen vertrieben haben, in das Direktgeschäft mit den Kunden ein und bieten auf ihren Websites den Direktkauf via Webshop an.

Damit hat sich eine Entwicklung vom stationären Handel über den Versandhandel hin zum E-Commerce etabliert. Diese Entwicklung setzt sich fort mit der Werbung auf Social Media-Plattformen, dem Entstehen von neuen Bezahlformen und digitalen Währungen wie PayPal und BitCoin – ganz ohne Atempause. Mit der vollständigen Digitalisierung von Produkten und Prozessen entstehen neue Wertschöpfungsketten, neue Geschäftsmodelle und Vertriebsformen.

Damit Handelsunternehmen die Chancen dieser Entwicklungen nutzen und die steigende Komplexität beherrschen können, benötigen sie standardisierte Geschäftsprozesse und eine agile IT-Plattform.

Vom stationären Handel zu Omni-Channel

Die grundlegende Wertschöpfungskette im Handel besteht aus der Verteilung von Produkten zwischen Herstellern und Kunden:

- › Einkauf: Beschaffung der Waren für Läden, Lager oder konkrete Kundenaufträge;
- › Marketing: Information über das Sortiment und zum einzelnen Produkt;
- › Logistik: Lieferprozess zu Verkaufsstellen oder direkt zum Kunden;
- › Verkauf: Beratung, Kaufabwicklung und Bezahlung;
- › Kundenservice: Beantwortung von Fragen und Beschwerden sowie die Abwicklung von Reklamationen.

Die einzelnen Wertschöpfungsstufen werden kontinuierlich optimiert und wandeln sich:

- › Der Einkauf erfolgt kaum noch klassisch zwischen Einkäufer und Lieferanten, stattdessen finden Konzepte wie Replenishment, QuickResponse oder Flächenbewirtschaftung Anwendung.
- › Das Marketing in traditionellen Medien wie Print verlagert sich zunehmend auf die Social Media-Plattformen und Mobile Apps, die ein 1:1-Marketing mit direkter Response-Messung ermöglichen.

Der Kundenservice findet nicht mehr persönlich, sondern in Form automatisierter Self-Service-Prozesse und FAQ-Seiten statt, die 24/7 erreichbar sind und kein dediziertes Personal mehr binden.

Zunächst wurde den Veränderungen in Form von neuen Geschäftsmodellen Rechnung getragen, bei denen die Prozesse für den stationären Handel, Versandhandel und E-Commerce nebeneinander organisiert waren. Die Kunden konnten sich entscheiden, über welchen Vertriebsweg sie einen Kauf abwickeln wollten. Dieses Konzept der parallel angebotenen und gesteuerten Vertriebsprozesse wird als Multi-Channel-Retail bezeichnet.

Sehr schnell haben die Kunden die einzelnen Vorteile der unterschiedlichen Vertriebswege erkannt und nutzen für sich daraus die Kontaktpunkte beliebig, wie folgendes Fallbeispiel verdeutlicht:

- › Information und Reservierung im Internet;
- › Beratung im Laden;
- › Bestellung und Bezahlung via Mobile App und Lieferung nach Hause;
- › Reklamation im Servicecenter via Telefon.

Die beliebige Kombination der Vertriebswege in einem Kaufvorgang wird als Omni-Channel bezeichnet.



Die Umsetzung des Omni-Channel-Geschäftsmodells erfordert die Neugestaltung der Organisation, der Geschäftsprozesse und eine leistungsfähige IT-Plattform.



Im Omni-Channel-Geschäftsmodell stecken unternehmerische Chancen: Neue Kundengruppen werden erreicht sowie das Sortiment flexibel und das Marketing sehr effizient gestaltet. Andererseits steigt die Komplexität des Geschäftsmodells erheblich, die Anforderungen an die Organisation und insbesondere die IT-Plattform verändern sich deutlich.

Integrierte IT-Lösungen für den Handel

Die erfolgreiche Umsetzung von Omni-Channel-Geschäftsmodellen erfordert eine solide IT-Plattform, mit der die Prozesse integriert und standardisiert abgebildet werden.

Dazu zählen Grundmodule wie Einkauf, Lager, Logistik, Finanz- und Rechnungswesen sowie die Integration von Kassensystemen, den Modulen für das E-Business, wie z. B. Webshops, und das Marketing mit Social Media, die mit einheitlichen Stammdaten arbeiten und auswertbar sind. Dabei bildet das ERP-System für die Steuerung der Waren- und Geldströme das Herzstück.

Insbesondere bei international tätigen Unternehmen kommen dabei häufig die Lösungen der führenden ERP-Anbieter von Microsoft und SAP zum Einsatz. Die Kernfunktionen der ERP-Lösungen werden dabei um spezielle Retail-Module erweitert, die von Partnern vertrieben und implementiert werden. Insbesondere Microsoft hat den Handel zu einer der 5 Kernbranchen für den Standard ihrer Dynamics AX-Lösung definiert und entwickelt die Funktionen für den Handel im Standardprodukt weiter.

Nach der Implementierung einer IT-Plattform kommen der Betreuung und dem Betrieb der komplexen Lösungen zentrale Bedeutung zu. Während im traditionellen Geschäftsmodell des stationären Handels die IT noch eine unterstützende Funktion hatte, sind heute Unternehmen ohne eine stabile und schnelle

IT nicht mehr lebensfähig. Daher werden die Aufgaben des Application Management und der Betrieb der Lösung zunehmend spezialisierten Dienstleistern anvertraut.

Entwicklungsmöglichkeiten

Die Internationalisierung der Geschäftsmodelle im Handel ermöglicht die globale Versorgung mit Waren und eröffnet weltweite Kundengruppen, die dank E-Commerce leicht erreicht werden können. Gerade im Marketing und Vertrieb werden viele Innovationen in den USA und Asien eingeführt.

Immer wichtiger wird in diesem Zusammenhang auch die nahtlose Integration von Social Media-Systemen in die ERP- bzw. Vertriebsprozesse. So werden in Asien Ladengeschäfte mit Kleiderbügeln ausgestattet, die mit WLAN verbunden sind und auf einem kleinen Display die Anzahl der „Likes“ anzeigen, die das entsprechende Kleidungsstück durch die Web-Community bekommen hat. Dies ist besonders relevant, da in einigen Kulturen die Meinung von Freunden und Bekannten als Kaufkriterium inzwischen über dem eigenen Geschmack steht.

Ein weiteres wichtiges Thema nimmt gerade mittels der Kinect-Technologie Einzug in die Welt des Verkaufens: Die Kamera, die ursprünglich zu Gestensteuerung für Spielekonsolen erfunden wurde, wird integrativ genutzt, um Besucherströme in Läden zu analysieren. Mittels der gesammelten Daten werden Verkaufsflächen neu beplant und Regal- und Warenpositionierungen optimiert gestaltet.

Die Realisierung von modernen Omni-Channel-Geschäftsmodellen erfordert eine ganzheitliche Konzeption und Umsetzung von der Strategie, der Organisation, den Prozessen und der IT-Plattform. Dazu sind rechtliche Fragestellungen bei Datenschutz und Datensicherheit sowie im Finanz- und Rechnungswesen zu beachten. Mit unserem

interdisziplinären Geschäftsmodell bieten wir unseren Mandanten Geschäftsprozess- und Rechtsberatung, die Implementierung und die Betreuung von ERP-Lösungen sowie den Betrieb von IT-Lösungen aus einer Hand an.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Omni-Channel-Strategie ganzheitlich planen und konzipieren.
- › Geschäftsprozesse standardisieren und optimieren.
- › Rechtliche Fragestellungen lösungsorientiert prüfen.
- › Ganzheitliche und integrierte ERP-Plattform als Basis einsetzen.
- › Kommunikationskanäle und IT-Lösungen nahtlos integrieren.
- › Professionelle Betreuung und Betrieb der IT sicherstellen.



Kontakt für weitere Informationen

Guido Paßmann
staatl. geprüfter Betriebswirt, Vorstand der Rödl Dynamics AG
☎ +49 (251) 28 49 72 – 10
✉ guido.passmann@roedl.com



René Richartz
Leiter Kompetenzteam ERP Retail Dynamics AX
☎ +49 (251) 28 49 72 – 27
✉ rene.richartz@roedl.com

IT-AUDITS

Beitrag zum Unternehmenserfolg im Handel

Von Hannes Hahn, Rödl & Partner Köln



Heute sind die meisten Geschäftsmodelle ohne IT nicht mehr denkbar. Die Komplexität sowie die Abhängigkeit von der IT nehmen rasant zu. Am Beispiel des Einzelhandels wird aufgezeigt, welchen Beitrag IT-Audits zum Unternehmenserfolg liefern können.

Aufgrund der Erfolge des Online-Handels befindet sich der klassische Einzelhandel in einem radikalen Umbruchprozess. Traditionelle und digitale Marketing- und Vertriebskanäle verschmelzen immer mehr. Neudeutsch: „Omni-Channel“ oder „Bricks & Clicks“.

Voraussetzung für das Überleben des traditionellen Einzelhandels ist, dass Marketing, stationäres Filialnetz, Website, Shop sowie Social Media-Auftritte zu einem einheitlichen „Kaufenerlebnis“ vereint werden.

Das bedeutet z. B., dass ein Kunde über traditionelle Print-Werbung auf einen Artikel aufmerksam wird, sich auf der Firmen-Website detailliert darüber informieren kann und ihn aufgrund der positiven Resonanz auf Social Media-Seiten im Webshop bestellt. Er bezahlt über PayPal und wählt die Abholung in einer Filiale. Im Zuge der Abholung kommen weitere Artikel hinzu, welche er per EC-Karte an der Kasse bezahlt.

Künftig wird es in einem solchen Multi-Channel-Einzelhandel kaum einen Geschäftsprozess mehr geben, der nicht von der IT abhängig ist. Darin stecken insbesondere folgende 3 Arten von Risiken.

Geschäftsprozessbezogene IT-Risiken

Zu komplex sind die kanalübergreifenden IT-gestützten Bestell-, Liefer- und Abrechnungsprozesse, als dass traditionelle Kontrollen noch greifen. Man denke nur an Kundenneuanlage und Bonitätsprüfung, Warenrückgaben in der Filiale, Rücksendungen per Post, Gutschriften, Stornierungen, Barauszahlungen, Buchungen zwischen Filialen etc. Sind in diesem komplexen Umfeld nur rudimentäre interne Kontrollen vorhanden, entsteht ein Nährboden für dolose Handlungen.

Deshalb muss das Interne Kontrollsystem (IKS) angepasst und, wenn nötig, neu aufgebaut werden. Eingerichtete Prozesse und Systemeinstellungen dürfen nicht zu falschen Steuerungsinformationen oder Fehlern in der Rechnungslegung führen.

IT-gestützte Kontrollen müssen – im Idealfall in Echtzeit – die Ordnungsmäßigkeit beurteilbar machen.

IT-Systemrisiken

Ein verlässlicher IT-Systembetrieb muss stets sichergestellt sein. Ein Systemstillstand bzw. ein nicht geregelter Notbetrieb wird im Ernstfall als IT-sicherheitstechnische Inkompetenz interpretiert. Aufgrund der Bereitstellung sensibler Informationen kann dies kundenseitig zu erheblichem Vertrauensverlust führen.

IT-Systemrisiken zu beherrschen, umfasst u. a.:

- › Wirksames Rechtekonzept mit entsprechender Funktionstrennung;
- › Jederzeitige Sicherstellung der Integrität und Verfügbarkeit der Datenbestände;
- › Geregelter Systemhärtungs- und Wartungsprozess in Bezug auf alle beteiligten Systeme;
- › Geregelter Entwicklungs-, Test- und Produktivumgebung mit entsprechenden Freigabeprozeduren;
- › Adäquates IT-Sicherheits- und Datenschutzmanagement.

IT-Projektrisiken

IT-Projekte berühren – unabhängig von ihrem Umfang – i. d. R. alle betriebswirtschaftlichen Bereiche eines Unternehmens, weshalb ein Misserfolg schon aufgrund der Komplexität nicht unwahrscheinlich ist. Erfahrungsgemäß hat ein Scheitern folgenden Ursprung:

- › Ungeklärte Projektorganisation;
- › Unklare Projektphasen;
- › Keine Funktionstrennung von Fachbereich (wie Einkauf, Vertrieb, Rechnungswesen) und IT;
- › Fehlende Überwachung (Qualitätssicherung, interne Revision).

Um die anstehenden Veränderungen der Geschäftsprozesse erfolgreich meistern zu können, ist es notwendig, auf die Expertise von Spezialisten zurückzugreifen. Insbesondere IT-Audits, die an den aufgezeigten Risiken ausgerichtet sind, können dazu beitragen, die erforderliche Sicherheit zu gewährleisten.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Beurteilung von Risiken bei IT-technischer Neuausrichtung.
- › Prüfung der Konzeption eines IT-Projekts vor Start.
- › Umsetzung von Test- und Produktivfreigaben.
- › Prüfung IT-gestützter Geschäftsprozesse.
- › Anpassung IT-gestützter Kontrollen.
- › Beurteilung der IT-Sicherheit bzw. des Datenschutzes.



Kontakt für weitere Informationen

Hannes Hahn
CISA (ISACA), CSP (BSI), zert. Datenschutzbeauftragter (TÜV)
☎ +49(221)94 99 09 – 200
✉ hannes.hahn@roedl.com

IT-OUTSOURCING

Der Dienstleister im Fokus

Von Martin Lamm, Rödl & Partner München

Bei der Auslagerung von IT-gestützten Geschäftsprozessen sind die damit verbundenen Risiken zu identifizieren und über ein internes Kontrollsystem (IKS) zu steuern. Die Prüfung der Ausgestaltung von Kontrollen beim Dienstleister durch einen Wirtschaftsprüfer bringt die nötige Transparenz und Sicherheit.

Ausgelagerte IT-Funktionen dürfen nicht aus dem Blickfeld des Unternehmens geraten. Vielmehr ist das IKS, d. h. die Summe aller Maßnahmen zur Steuerung und Überwachung von Risiken, auf diese Situation auszurichten. Dabei ist sicherzustellen, dass der Dienstleister ein IKS für die ausgelagerten Funktionen und Prozesse eingerichtet hat. Bei Outsourcing ist es deshalb wichtig festzulegen, bei wem – auslagerndes Unternehmen oder Dienstleister – die erforderlichen Kontrollmaßnahmen verankert sind, so dass insgesamt die nötige Sicherheit für den Gesamtprozess gewährleistet ist.

Entscheidend ist jedoch nicht allein, dass beim Dienstleister ein angemessenes IKS vorhanden ist, sondern auch, dass die eingerichteten Kontrollen wirksam sind. Dies sollte das auslagernde Unternehmen beim Dienstleister kontrollieren. Das verlässlichste Instrument dafür ist eine Prüfung, die der Dienstleister jährlich durchführen lässt. Grundlage einer solchen Prüfung und Bestandteil der Berichterstattung ist die Beschreibung des dienstleistungsbezogenen IKS durch den Dienstleister. Nach den entsprechenden nationalen (IDW PS 951) und internationalen (ISAE 3402) Standards prüft der Wirtschaftsprüfer dann, ob die Beschreibung der Kontrollen ihrer tatsächlichen Ausgestaltung entspricht, die Kontrollen angemessen ausgestaltet sind und im zu prüfenden Zeitraum (üblich sind 12 Monate) wirksam waren.

Besonderheiten

Häufig werden IT-gestützte Dienstleistungen im Unternehmensverbund von einer hierauf spezialisierten Einheit (Shared Service Center, kurz SSC) erbracht. Dabei ist in internationalen Unternehmen zu beachten, dass die ausländischen Gesellschaften ungeachtet der Auslagerung ihren landesspezifischen gesetzlichen Anforderungen gerecht werden

müssen. Werden diese durch das SSC unzureichend umgesetzt, ergeben sich Risiken für die jeweilige Gesellschaft oder den gesamten Unternehmensverbund.

Deshalb empfiehlt sich auch hier eine Prüfung in Zusammenhang mit dem IKS des SSC, die sowohl länderspezifische als auch länderübergreifende Anforderungen an die Dienstleistung, z. B. für digitale Rechnungseingangs- oder -ausgangsverarbeitung, berücksichtigen sollte. Die Berichterstattung des Wirtschaftsprüfers zur Ausgestaltung bzw. Wirksamkeit der Kontrollen trägt wesentlich zur Transparenz und Sicherheit bei den auslagernden Gesellschaften und deren Abschlussprüfern bei.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Eine Voraussetzung für das IT-Outsourcing sollte die jährliche Prüfung der internen Kontrollen des Dienstleisters auf angemessene Ausgestaltung und Wirksamkeit durch einen Wirtschaftsprüfer sein.
- › Eine entsprechende Prüfung und Berichterstattung empfiehlt sich auch bei Auslagerung auf Shared Service Center im Unternehmensverbund.



Kontakt für weitere Informationen

Martin Lamm
Steuerberater
☎ +49(89)92 87 80 – 283
✉ martin.lamm@roedl.de

DIE BEDEUTUNG VON IT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Dr. Peter Bömelburg antwortet

Welchen Stellenwert hat die IT heutzutage für deutsche Familienunternehmen?

Ohne IT geht gar nichts mehr! Unternehmen, die nicht hoch technisiert ihr Tagesgeschäft bestreiten, manövrieren sich aus dem Markt. Ohne IT-gestützte Geschäftsprozesse ist einem Unternehmen eine effiziente Steuerung und Kontrolle seiner Wertschöpfungsprozesse nicht mehr möglich. Dazu kommt noch die notwendige Vernetzung mit den Geschäftspartnern, um bspw. geforderten Lieferterminen standzuhalten – Stichwort: „just in time“. Und wie soll man ohne IT am Marktplatz Internet teilnehmen?

Kann dabei generell zwischen rein national und international tätigen Unternehmen unterschieden werden?

Nein. Der Druck, sich frühzeitig modern und fortschrittlich im Bereich der eingesetzten IT aufzustellen, ist bei international agierenden Unternehmen sicher größer als bei rein national agierenden. Die Vernetzung von Logistik-, Zoll-, Steuer-, Buchhaltungs- und Produktionsprozessen ist für ein modernes Unternehmen nicht mehr wegzudenken – unabhängig, ob national oder international ausgerichtet. Grenzüberschreitend sind die Prozesse zweifelsfrei immer eine Stufe komplexer.

Ist der verstärkte Einsatz von IT und elektronischen Medien unabdingbar oder birgt er auch Risiken?

Wo Chancen sind, gibt es selbstverständlich auch Risiken. Neben Themen wie Datenschutz und Datensicherheit sind das auch rein betriebswirtschaftliche Überlegungen: Wie flexibel sind meine IT-Kosten? Sind die IT-Systeme kostenseitig skalierbar oder fix? Wie schnell kann ich auf neue Herausforderungen des Marktes reagieren oder ist meine IT starr und unflexibel? Wir erleben heute oft, dass in den Unternehmen die IT-Abteilungen mehr Einfluss haben als der Vertrieb. Oder noch schlimmer: Die IT-Abteilung wird nicht in die strategischen Überlegungen einbezogen und



Dr. Peter Bömelburg

Dr. Peter Bömelburg ist Diplom-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und Geschäftsführender Partner bei Rödl & Partner. Er verfügt über langjährige Prüfungs- und Beratungserfahrung bei nationalen und internationalen Unternehmensgruppen deutschen Ursprungs und der Steuerung von Prüfungsmandaten. Dabei hat er sich insbesondere auf die umfassende Beratung und Prüfung inhabergeführter Unternehmen spezialisiert.

Dr. Bömelburg ist zugelassener Prüfer für Qualitätskontrolle und Mitglied der Prüfungskommission für Wirtschaftsprüfer bei der Wirtschaftsprüferkammer. Des Weiteren ist er Lehrbeauftragter am Lehrstuhl für Rechnungswesen und Prüfungswesen an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Er ist Autor diverser Aufsätze und Buchbeiträge, insbesondere in den Bereichen Unternehmensbewertung sowie nationale bzw. internationale Rechnungslegung.

führt daher ein Eigenleben. Wenn die IT nicht auf die Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtet ist, wird es brandgefährlich!

Inwiefern kann die IT einen Beitrag zu einem besseren Risikomanagement leisten?

IT-gestützte Geschäftsprozesse tragen ganz klar dazu bei, die inhärenten Risiken im Prozess selbst zu minimieren. Allerdings müssen diese sauber aufgesetzt werden. Schwachstellen können somit erkannt und abgestellt werden. Auch liefert die IT wichtige Kennzahlen, durch die das Risikomanagement effektiv und effizient gelebt werden kann. Ein gut implementiertes ERP-System im Unternehmen ist für ein erfolgreiches Risikomanagement unabdingbar.

Wie sieht es in dieser Hinsicht mit Buchhaltung / BPO und der laufenden Steuerdeklaration aus?

Bei Business Process Outsourcing geht es ja gerade darum, kernfremde Prozesse an spezialisierte Anbieter auszulagern. Das können ganze Prozesse sein, wie z. B. der komplette Betrieb des Rechnungswesens – nicht nur personell, sondern auch inkl. der IT-Systeme. Oder es sind spezialisierte Teilprozesse, wie

z. B. das Debitoren- oder Kreditorenmanagement. Ohne die Unterstützung von IT-Systemen, ohne automatisierte Schnittstellen oder digitalen Datenaustausch geht hier heute nichts mehr. Übernehmen wir z. B. die weltweite Umsatzsteuerdeklaration für die Tochtergesellschaften unserer Mandanten, bekommen wir Daten digital zur Verfügung gestellt. Das ist schon alleine deshalb notwendig, weil wir wiederum mit den Steuerbehörden in den einzelnen Ländern weitestgehend elektronisch kommunizieren müssen.

Werden wir in einigen Jahren der IT komplett das Feld überlassen? Was ist mit der Beratung?

Beratung ist immer noch „People Business“. Das wird sich so schnell auch nicht ändern. Unternehmerische Entscheidungen werden auch weiter von „echten“ Menschen getroffen, nicht von Maschinen. Die sich rasch ändernden Technologien bieten gerade Beratungsbedarf für unsere international tätigen Mandanten. Sie erwarten von uns, dass wir am Puls der Zeit sind und sie als echter Kümmerer durch die sich stellenden Herausforderungen begleiten. Daher ist es für uns besonders wichtig, unsere Kollegen auf diesem Gebiet ausreichend zu qualifizieren und fortzubilden.

MITTELSTÄNDISCHE IT-UNTERNEHMEN

Strategische und operative Ziele

Dr.-Ing. Joachim Lenzer kommentiert

In jeder Phase der Unternehmensentwicklung sollten die folgenden 5 Fragen regelmäßig gestellt und die Antworten kontinuierlich überprüft und an die Unternehmenssituation angepasst werden:

1. Was wollen wir erreichen?
2. Wie wollen wir es erreichen?
3. Wann wollen wir es erreichen?
4. Was ist zu tun, um es zu erreichen?
5. Wie können wir prüfen, ob wir es erreicht haben?

Kleine und mittelständische Unternehmen haben i. d. R. keinen internen oder externen Beraterstab, der sich ausschließlich oder schwerpunktmäßig mit den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie befasst; es ist insofern meist eine der primären Aufgaben der Unternehmensführung und des engeren Führungskreises. Im operativen Tagesgeschäft kostet es oft hohe Disziplin, innezuhalten und über unternehmerische Grundsatzen nachzudenken sowie diese dann auch umzusetzen.

Historie von OMNINET

Mit einer kleinen Zahl von Mitarbeitern 1995 gegründet bestand das Geschäftsmodell des Unternehmens anfangs in der werkvertraglichen Übernahme von Software-Individualprojekten für Kunden – zunächst innerhalb Deutschlands. Die Unternehmensziele in der Start-up-Phase waren einfach darstellbar:

1. Existenzsicherung;
2. Nutzung der sich ergebenden finanziellen Spielräume, um eigene Software-Produkte zu realisieren;
3. Wandlung vom reinen Projekt- zum Produkt-Anbieter.

Nach einigen Jahren war dieser Zwischenschritt erreicht: Umsätze wurden ausschließlich aus dem Software-Produkt-Portfolio generiert, das klassische Projektgeschäft konnte auf Null zurückgefahren werden. 20 Jahre nach der Gründung ist das Unternehmen mit Tochterfirmen und einem Partnerkanal inter-



Produkt-Portfolio

In den letzten Jahren ist erkennbar geworden, dass Kunden immer mehr den Anbieter einer ganzheitlichen Lösung für eine Vielzahl ihrer Problembereiche und nicht mehr nur den reinen Produktlieferanten suchen.

Dieser Wandel bedeutet für OMNINET sowohl die Produkt-Funktionalitäten (Geschäftsprozess-Plattform und „Out-of-the-box“-Applikationen) als auch die Service-Organisation für alle Phasen von der Beratung über die Implementierung bis zur Betriebsunterstützung kontinuierlich auszubauen und fortzuentwickeln.

Organisation & Mitarbeiter

Es ist strategisches Ziel, durch hohe Produkt- und Service-Qualität Kunden langfristig zu binden. Aus diesem Grund betraut OMNINET ausschließlich eigene Mitarbeiter mit der Weiterentwicklung und Pflege der angebotenen Softwareprodukte; das Outsourcing technischer Kernaktivitäten entspricht nicht der Unternehmensstrategie.

Die immer weiter steigenden funktionalen und qualitativen Anforderungen an Produkte und Services erfordern einerseits einen hohen Personalaufwand (ca. 30 Prozent des Umsatzes wird in die Produktentwicklung investiert) und andererseits die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter.

Mit der geplanten Steigerung der Kundenzahl geht ein deutlicher Zuwachs des Personalbestandes einher. Die Personalrekrutierung – insbesondere im IT-Bereich – ist wegen der aktuell angespannten Lage am deutschen Arbeitsmarkt derzeit jedoch schwierig.

Fazit

Die 5 Fragen der Unternehmensentwicklung bestehen, die Antworten werden komplexer, der Reiz der Unternehmensführung jedoch bleibt – erst recht im sich schnell wandelnden IT-Bereich.

national aufgestellt. Die Kundenzahl liegt im hohen dreistelligen Bereich; die Mitarbeiterzahl, der Umsatz und der Gewinn haben sich vervielfacht.

Strategie von OMNINET

Die 5 Fragen aber bleiben. Die Zielvorstellungen in allen Bereichen haben sich jedoch deutlich verändert. Von einer ursprünglich reinen Umsatz-, Ertrags- und Liquiditätsbetrachtung (Finanzen (I)) mussten die Segmente Kunden (II), Märkte (III), Produkt-Portfolio (IV), Organisation & Mitarbeiter (V) und Prozesse (VI) betrachtet werden. Auch der Betrachtungszeitraum hat sich von einer quartalsweisen Sicht in eine 3- bis 5-Jahressicht verändert.

Die Nutzung von „Balanced Scorecards“ (BSC) zur Strukturierung, Dokumentation, dem Monitoring und der Steuerung der Unternehmensaktivitäten hat sich dabei bewährt. Im Grunde ist das Prinzip einfach: Das Unternehmen wird durch die oben aufgeführten Segmente I-VI strukturiert und für jedes Segment werden Strategische Ziele (A), deren Verfeinerung in Operative Ziele (B), notwendige Aktionen (C) und Metriken mit Zielgrößen („Key Performance Indicators“ – KPI (D)) definiert und auf die Zeitachse projiziert.

Kunden und Märkte

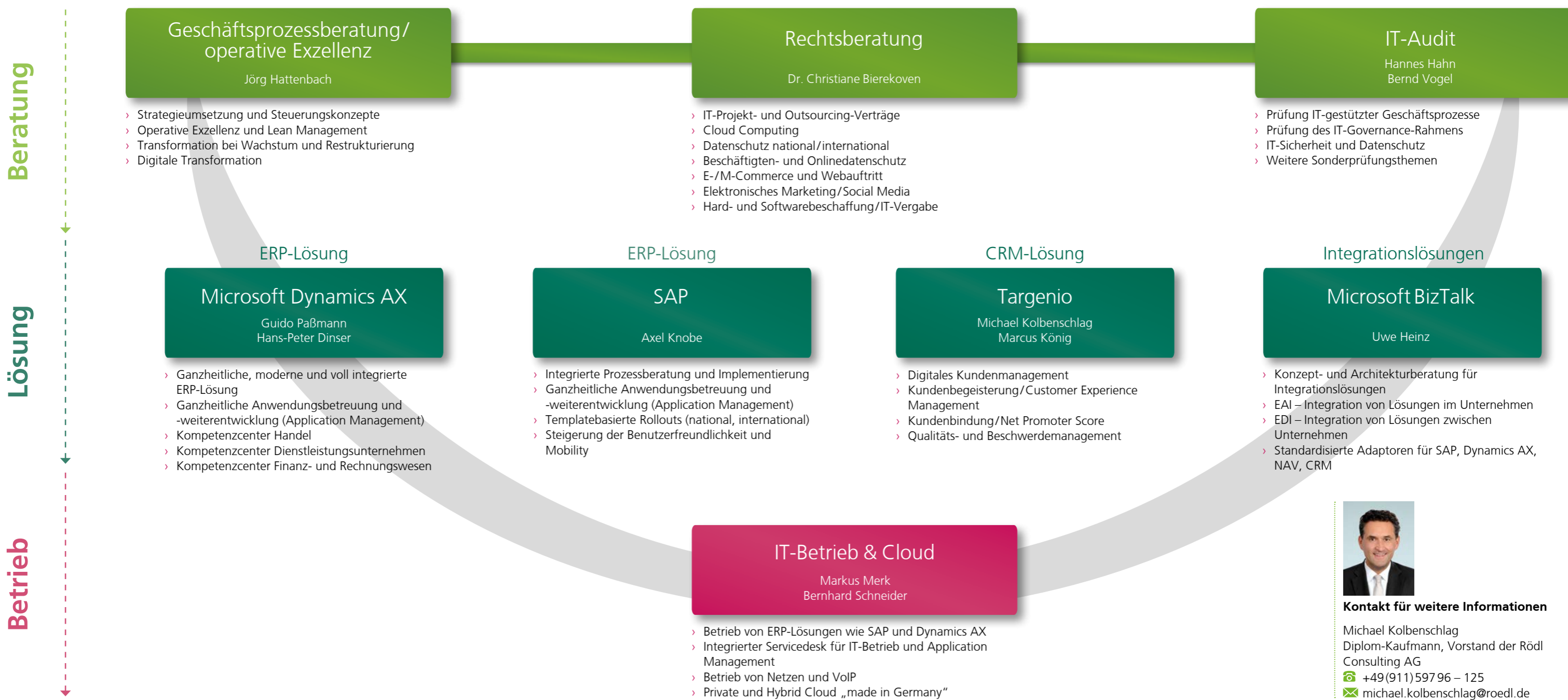
Das Ziel der OMNINET-Gruppe ist es, die Anzahl der Kunden und die damit verbundene Anzahl der Kunden-Installationen innerhalb der nächsten Planungsperiode in etwa zu verdoppeln, bei zumindest gleichbleibenden Ergebnissen relativ zu den jeweiligen Umsatzerlösen.

Das Ziel des weiteren Ausbaus des indirekten Vertriebskanals (1) mit der Option der anschließenden Gründung weiterer Tochtergesellschaften (2) ist deshalb zwingend. Diese Reihenfolge kann die Markterschließung zwar verlangsamen, ist jedoch der Weg des geringeren Risikos.

IT-Kompetenz @ Rödl & Partner

Begriffe wie „Smarte Produkte“ und „Industrialisierung 4.0“ stehen für die Digitalisierung von Produkten und Prozessen. Die Nutzung der Daten und v. a. die Vernetzung der digitalisierten Produkte erlauben neue Services und lassen neue Geschäftsmodelle entstehen. Diese Entwicklung birgt für deutsche Unternehmen gewaltige unternehmerische Chancen, aber auch Risiken.

Als Berater und Dienstleister arbeiten wir mit unseren Mandanten an der Konzeption und Umsetzung von Lösungen für ihre unternehmerischen Aufgaben und Herausforderungen. Auch wenn wir als Spezialisten für einzelne Aufgaben engagiert sind, betrachten wir mit unserer interdisziplinären Kompetenz das Unternehmen, die Organisation und die IT ganzheitlich und bieten integrierte Lösungen aus einer Hand.



Kontakt für weitere Informationen
 Michael Kolbensschlag
 Diplom-Kaufmann, Vorstand der Rödl Consulting AG
 +49(911)59796 – 125
 michael.kolbensschlag@roedl.de



Das Forum Going Global zählt zu den größten Außenwirtschaftsveranstaltungen Deutschlands und bietet insbesondere international agierenden Unternehmen die Möglichkeit, sich aus erster Hand Informationen über die vielfältigen Chancen und Herausforderungen auf den weltweiten Märkten einzuholen. An diesem Tag stehen den Besuchern unsere international erfahrenen Experten aus den Bereichen **Recht, Steuern, Wirtschaft** und **IT** für den persönlichen Erfahrungsaustausch zur Verfügung.

Ein Tag im Zeichen des internationalen Dialogs

Save the date

18. Juni 2015
Nürnberg

Das erwartet Sie:

- › **26 Fachvorträge** mit über **50 Rödl & Partner Referenten** aus der ganzen Welt
- › **1 international besetzte Panel-Diskussion**
- › **1 Regionenmesse**, damit Sie Ihr weltweites unternehmerisches Engagement mit unseren Experten planen und diskutieren können
- › **1 Themenmesse** zu konkreten Fragestellungen von Compliance über Expatriates bis zu Verrechnungspreisen und Zoll
- › **1 Gastvortrag** von **Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann**, Sportpsychologe der deutschen Fußball-Nationalmannschaft

www.roedl.de/forumgoingglobal



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellers und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellers und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellers de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.