

JUNI / JULI
2024

Das Wirtschafts
magazin
von Rödl & Partner

ENTRE PRENEUR



Internationalisierung



01

*Interview mit
Prof. Dr.
Christian Rödl*

02

Rechtsberatung
Grenzüberschreitende
Herausforderungen des
CBAM

03

Steuerberatung
Verrechnungspreisregeln

Der Investitionsstandort USA

04

*Business Process
Outsourcing*

Auslagerung von Geschäftsprozessen im internationalen Kontext aus Sicht eines Projektmanagers

05

Unternehmens- und IT-Beratung

ERP und neue Technologien im
Zusammenspiel

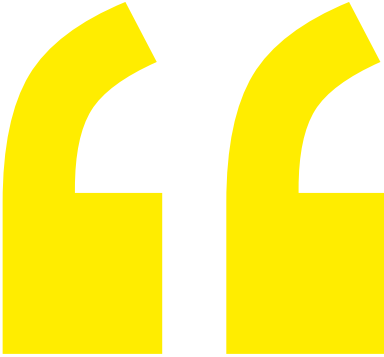
06

Wirtschaftsprüfung

Internationalisierung und
Wettbewerbsfähigkeit

07

*Gastkommentar
von Prof. Dr. Gerd
Gigerenzer*



Es scheint zunehmend wichtiger, eine falsche Entscheidung gut zu begründen, als eine richtige, auf Intuition und Erfahrung gestützte Entscheidung zu treffen.

Prof. Dr. Gerd Gigerenzer

Bei der Neuauswahl von Lieferanten sollte bereits jetzt darauf geachtet werden, über das Emissionspotenzial der Importe in Zukunft zu sprechen.

Leopold Gottinger

Diskussionen über die Fremdüblichkeit von Verrechnungspreisen sind häufig ein Grund für langwierige Betriebsprüfungen international tätiger Unternehmen.

Michael Scharf und Jule Wituschek

Aus Investitionssicht bleibt Deutschland nach wie vor ein attraktiver Standort mit einer facettenreichen Landschaft für Unternehmen.

Dr. Susann Sturm, Dr. Susanne Kölbl, Elisa Fay und Miriam Kelly

Vor dem Beginn der eigentlichen Auslagerung definierter Geschäftsprozesse steht immer die „Make or Buy“-Entscheidung.

Manuel Sonntag

Technologie ist somit der Schlüssel zur Anpassungsfähigkeit, der Unternehmen zu mehr Geschwindigkeit und Effizienz verhilft.

Jens Hinkelmann und Leon Bergmann



Welche Rolle spielt Digitalisierung bei der Internationalisierung eines Unternehmens?

Eine erfolgreiche Internationalisierung setzt eine tiefe Kenntnis der eigenen Wertschöpfungsprozesse und Daten voraus. Vor der Digitalisierung von Prozessen lohnt es sich stets, eine Optimierung von Daten und Abläufen durchzuführen. Einheitliche, saubere Datenstrukturen und klare Prozesse können dazu beitragen, trotz länderspezifischer Unterschiede eine hohe Flexibilität bei der Planung und schnelle Anpassbarkeit von Marktstrategien und Systemen zu gewährleisten.

Die Digitalisierung darf jedoch nie Selbstzweck sein. Sie muss unseren Bedürfnissen entsprechen und uns sowie unsere Mandanten bei der täglichen Arbeit unterstützen. Besonderes Augenmerk sollten Unternehmen daher auf die Entwicklung von Tools legen, die interne Abläufe vereinfachen und zu einer Effizienzsteigerung bei der Leistungserbringung führen. Diese Werkzeuge helfen dann auch den Unternehmen bei der Einhaltung der immer komplexeren und anspruchsvolleren Compliance-Verfahren.



PROF. DR. CHRISTIAN RÖDL

LL.M. (Columbia University, New York)

Prof. Dr. Christian Rödl berät Familienunternehmen und deren Inhaber vorwiegend zur grenzüberschreitenden Struktur von Unternehmensgruppen sowie zur Unternehmens- und Vermögensnachfolge.

Er ist Honorarprofessor an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg und lehrt Unternehmensnachfolge und Internationale Steuerplanung. Auf diesen Gebieten ist er Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher und Fachaufsätze.

Prof. Dr. Rödl absolvierte Jurastudium und Referendariat in Würzburg, Caen (Normandie), Nürnberg, Paris und New York (Abschluss als Master of Laws der Columbia University). Er war zunächst als Notarassessor im bayerischen Notar-dienst und anschließend bei einer großen amerikanischen Rechtsanwalts-gesellschaft tätig. 1999 trat er bei Rödl & Partner ein. Prof. Dr. Rödl ist Mitglied in mehreren Beiräten, Aufsichts- und Stif-tungsräten. Er ist Vizepräsident der IHK Nürnberg für Mittelfranken.

Der Finanzausschuss des Deutschen Bundestags lud Prof. Dr. Rödl wieder-holt als Sachverständigen zu Gesetzge-bungsverfahren im Steuerrecht.

Von der WirtschaftsWoche bzw. dem Handelsblatt berufene unabhängige Experten wählten Prof. Dr. Rödl 2020 zum dritten Mal unter die 26 deutschen Top-Berater im internati-onalen Steuerrecht/Unternehmens-steuerrecht (WiWo, Ausgaben 32/2020, 23/2015 und 47/2010).

Auch führen Handelsblatt und Best Lawyers Prof. Dr. Rödl im Jahr 2023 als einen der besten Anwälte Deutsch-lands in den Rechtsgebieten Gesell-schaftsrecht, Nachfolgeplanung und Stiftungen sowie Steuerrecht.

Internationalität und Interdisziplinarität sind Hauptstärken von Rödl & Partner – welche Vorteile ergeben sich daraus?

Das Geschäftsmodell von Rödl & Partner zeichnet sich aus durch die gelebte Kombination unserer Interdisziplinarität, Internationalität und die gezielte Ausrichtung auf die umfassende und weltweite Beratung von Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Als einziges Unternehmen unserer Branche verbinden wir den besonderen Fokus auf die Betreuung deutscher (österreichischer, schweizerischer) Unternehmen in rund 50 Ländern mit einem interdisziplinären Beratungsansatz. Wir sind kein „Netzwerk“ und erst recht keine „Plattform“ – sondern EIN Team, EIN Unternehmen.

Unsere hochqualifizierten Kolleginnen und Kollegen fühlen sich in mehreren Ländern zuhause und verstehen sich auch als „Kulturmediatoren“, die neben ihrer fachlichen Exzellenz auch die kulturellen Besonderheiten der jeweiligen Länder sehr gut kennen und dieses Wissen in die Beratung unserer Mandanten einfließen lassen. Bei uns im Unternehmen ist jeder Kollege wirklich nur einen Anruf entfernt – sei es aus einem anderen Geschäftsbereich oder einem unserer 110 eigenen Standorte. Im Zentrum unseres Denkens und Handelns stehen dabei stets unsere Mandanten, die wir geschäftsfeld- und länderübergreifend betreuen. Wir leben unser Kümmerer-Prinzip und auch ich besuche regelmäßig unsere Büros weltweit, um mich davon zu überzeugen. Wir passen einfach zu unseren Mandanten, von der Struktur über die Unternehmenskultur bis hin zur unternehmerischen Denkweise.

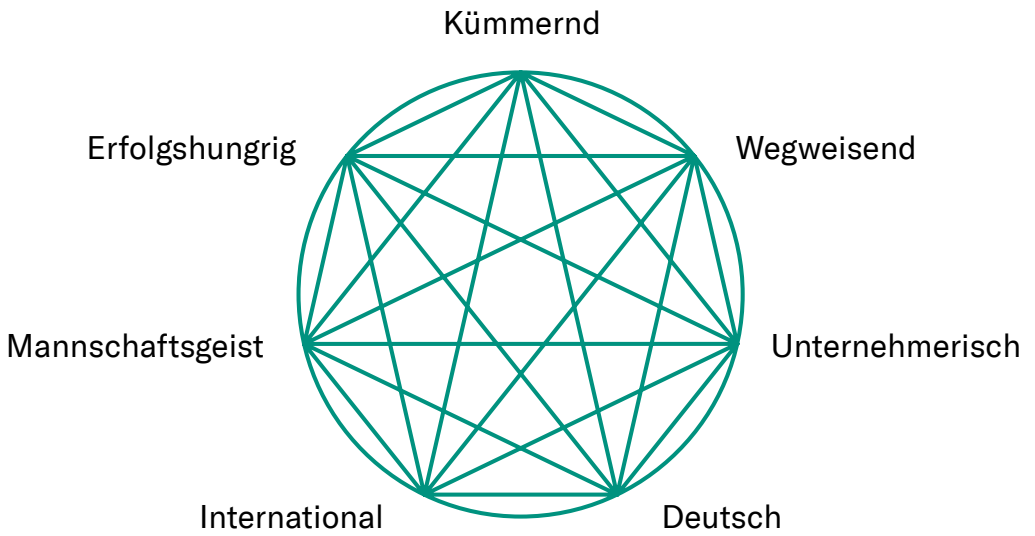
Wie würden Sie empfehlen, Unternehmenskultur zu fördern, um die Internationalisierung zu unterstützen?

Wie fördern Sie die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Niederlassungen und Teams in unterschiedlichen Ländern?

Offene Kommunikation, Transparenz und Wertschätzung sind entscheidend. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten über die Unternehmensziele, Strategien und Fortschritte informiert sein. Das schafft Vertrauen und ein gemeinsames Verständnis, was für die Zusammenarbeit in internationalen Teams unerlässlich ist. Unabhängig vom jeweiligen Standort, sollte man auf gemeinsame, klar definierte Ziele hinarbeiten. Eine eindeutige Zielsetzung schafft Fokus und Motivation. Die Unternehmenskultur sollte darauf ausgerichtet sein, diese Ziele zu unterstützen.

Wichtig sind hierbei klare Unternehmenswerte, die für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten. Wenn Teammitglieder Werte teilen und echter Mannschaftsgeist herrscht, wird die Zusammenarbeit in internationalen Teams erleichtert. Unsere sieben Markenkernwerte werden von uns allen gelebt.

Neue Kolleginnen und Kollegen sind überrascht, wie viel sie hier bei Rödl & Partner entscheiden können, zum Beispiel welche Unternehmen sie als Mandanten gewinnen wollen – wir denken alle unternehmerisch.





Als Geschäftsleitung haben wir eine Vorbildfunktion. Wir leben unsere Werte täglich und zeigen, wie wichtig sie für den Erfolg des Unternehmens sind.

Einmal im Jahr kommen wir auch in unserem Stammhaus in Nürnberg zum Forum Global, unserer größten internationalen Mandantenveranstaltung und einer der größten Außenwirtschaftsveranstaltungen Deutschlands zusammen – dieses Jahr ist das 25-jährige Jubiläum.

Persönliche Treffen sowohl mit unseren Kolleginnen und Kollegen weltweit als auch mit unseren Mandanten sind unverzichtbar. Sie ermöglichen es sich kennenzulernen, Vertrauen aufzubauen und Beziehungen zu pflegen.

Wir gestalten unsere Unternehmenskultur bei Rödl & Partner bewusst und betrachten sie als strategisches Instrument. Eine positive Kultur fördert die Zusammenarbeit, steigert die Produktivität und trägt zum Erfolg der Internationalisierung bei.

AUCH INTERESSANT

*„Die steuerliche Situation spricht klar gegen Deutschland“ –
Interview mit Christian Rödl im Handelsblatt*





GRENZÜBER- SCHREITENDE HERAUSFORDE- RUNGEN DES CBAM

Der Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) stellt Unternehmen, die Waren von außerhalb der EU importieren, bereits jetzt vor einige Herausforderungen. Nach dem holprigen Start Anfang dieses Jahres stehen bereits die nächsten To-dos an.



LEOPOLD GOTTINGER
Rödl & Partner München/Nürnberg

T +49 89 9287 80 397
leopold.gottinger@roedl.com


Der CBAM der EU ist seit 2023 in Kraft. Bis zum 31. Januar 2024 mussten betroffene Unternehmen den ersten CBAM-Bericht abgeben. Wenn auch begleitet von Startschwierigkeiten, ist der CBAM-Zyklus für Unternehmen nun also angelaufen und erste Erkenntnisse konnten in den zweiten abzugebenden Bericht am 30. April 2024 einfließen.

Grundlagen von CBAM

CBAM ist die Reaktion der EU auf die Sorge vor sogenannter Carbon Leakage durch das EU-Emissionshandelssystem. Dadurch, dass Emissionen in der EU teurer werden und die kostenlose Ausgabe von Emissionszertifikaten ausläuft, könnten produzierende Unternehmen aufgrund des Preisdrucks ins EU-Ausland abwandern. Das würde der EU-Wirtschaft schaden und die ausgestoßenen Emissionen würden sich nicht verringern. Daher soll CBAM die Einfuhr von Waren und die damit einhergehenden Emissionen bepreisen, sobald eine Ware in die EU eingeführt wird. Damit werden Produktionen in der EU und im EU-Ausland gleichgestellt, was den Emissionspreis angeht. CBAM läuft in zwei Phasen an: Die Übergangsphase begann mit Start des Überwachungszeitraums Q4/2023 ab 1. Oktober 2023 und mit Abgabe des ersten Berichts am 31. Januar 2024. Ab dem 1. Januar 2026 beginnt der Überwachungszeitraum der endgültigen Phase; am 31. Mai 2027 muss die erste endgültige CBAM-Erklärung für das Jahr 2026 abgegeben werden. Für diesen Zeitraum müssen dann auch erstmals Zertifikate erworben und abgegeben werden. Der CBAM-Bericht (abzugeben in der Übergangsphase) und die CBAM-Erklärung (abzugeben in der endgültigen Phase) haben ähnliche Inhalte, das Pflichtenprogramm unterscheidet sich dennoch an einigen Stellen. Das ist unter anderem dem Umstand geschuldet, dass die Übergangsphase für alle Beteiligten eine Lernphase darstellen soll – auch für die EU, die hier insbesondere Erfahrungswerte und Daten sammeln will.

Der komplizierte Mechanismus stellt Importeure in der EU jedoch vor einige Herausforderungen.





Die Schwierigkeit der Datenerhebung und Einschränkung der Standardwerte ab August

Abgesehen von den technischen und organisatorischen Anfangsschwierigkeiten stellt, wie erwartet, die Ermittlung der zu meldenden Daten die Hauptherausforderung dar. Bisher konnten in vollem Umfang Standardwerte verwendet werden. Das erleichtert die Datenerhebung, da die Berichtspflichtigen weniger Daten von ihren Lieferanten anfordern müssen.

Diese Standardwerte können aber nur noch bis 31. Juli 2024, also für den gesamten 3. CBAM-Bericht Q2/2024 verwendet werden (Art. 4 Abs. 3 CBAM-DurchführungsVO). Für die darauffolgenden Berichte im Übergangszeitraum kann nicht mehr voll auf diese Werte zurückgegriffen werden. Sie können nur noch in Ausnahmefällen verwendet werden, z.B. im Rahmen des Art. 5 CBAM-DurchführungsVO. Demnach können bis zu 20 Prozent der gesamten grauen Emissionen, die mit komplexen Waren verbunden sind, auf Schätzungen und in diesem Rahmen auch auf Standardwerte gestützt werden. Diese müssten allerdings von den Anlagenbetreibern zur Verfügung gestellt werden.

Das führt dazu, dass für Waren, die ab 1. August 2024 eingeführt werden, die Ermittlungsmethoden der EU angewandt werden müssen. Hierfür sind CBAM-Berichtspflichtige in hohem Maße von ihren Lieferanten abhängig. Um ihre Berichtspflichten zu erfüllen, müssen Importeure einen erheblichen Datensatz von den Lieferanten anfordern, auf welchen sie jedoch kaum Einfluss haben. Verpflichtet aus den CBAM-Vorschriften und damit auch im Zweifel haftend bleiben aber die Importeure selbst. Richtige und vollständige Daten sind damit in ihrem eigenen Interesse.

Im endgültigen Zeitraum des CBAM ab 2026 können zwar teils auch Standardwerte verwendet werden, diese sind jedoch stets mit einem Sicherheitsaufschlag versehen oder bemessen sich nach dem Durchschnitt der jeweils schlechtesten EU-EHS-Anlagen. Eine Verwendung tatsächlicher Werte lohnt sich also. Zusätzlich werden im endgültigen Zeitraum Standardwerte verwendet, die auf den im Übergangszeitraum übermittelten Daten beruhen (s. Anhang 4 Nr. 4.1 zur CBAM-VO). Auch im Übergangszeitraum zahlen sich möglichst genau ermittelte Werte also für alle Teilnehmer aus.

Kommunikation und Überdenken der Handelsbeziehungen nötig

Die EU hat bereits eine Excel-Vorlage („CBAM Communications Template“) für die Kommunikation mit Lieferanten veröffentlicht. Diese muss zwar nicht verwendet werden, kann aber einen Anhaltspunkt geben, welche Daten nötig sind und angefragt werden müssen. Die Vorlage ist äußerst umfangreich und das Ausfüllen für die Lieferanten damit mit einem großen Aufwand verbunden. Es ist also im Interesse der Importeure, eine gewisse Qualitätskontrolle einzuführen und das Erfüllen der Pflichten sicherzustellen.

Hier müssen zunächst die Lieferanten über CBAM und die hieraus für sie und die Importeure resultierenden Pflichten aufgeklärt werden. Auch ist an eine Anpassung der Verträge zu denken. Die Verpflichtung zum Liefern der vom Importeur benötigten Daten sollte aufgenommen werden, ebenso Regelungen, falls dieser Verpflichtung nicht nachgekommen wird. In jedem Fall sollte so bald wie möglich der Kontakt zu den Lieferanten aufgenommen werden (wenn noch nicht geschehen), da insbesondere bei Sprachbarrieren der Kommunikationsprozess lange dauern kann.

Bei der Neuauswahl von Lieferanten sollte bereits jetzt darauf geachtet werden, über das Emissionspotenzial der Importe in Zukunft zu sprechen. Hier kann es sich lohnen, Lieferanten auszuwählen, die mit der Thematik vertraut sind und auf Emissionsminderungen setzen. Das kann sich preis- und aufwandsmindernd auszahlen. Auch ein Bezug aus anderen Ländern als bisher kann ein Mittel sein: In der endgültigen Phase sind Zertifikate für die importierten Emissionen zu erwerben, was einen Kostenfaktor darstellt. Hiervon sind jedoch Emissionskosten abzuziehen, die bereits in Ländern entrichtet wurden, die ein ähnliches Emissionshandelssystem wie die EU betreiben. Momentan sind dies beispielsweise Teile der USA und Kanadas sowie das Emissionssystem in Mexiko und China, aber auch wichtige Handelspartner wie zum Beispiel Indien oder Brasilien erwägen derzeit das Einführen eines solchen Systems. Dort bereits jetzt langfristige Handelsbeziehungen aufzubauen ist also ein möglicher Vorteil.

Als letztes Mittel kann es sich auch lohnen, einen Lieferantenwechsel in Betracht zu ziehen, sollte sich schon jetzt die Kommunikation in emissionsbezogenen Sachverhalten schwierig gestalten oder in dem Bereich keinerlei Sensibilität für das Thema vorherrschen.

Fazit

CBAM stellt eine weitere hinzukommende Anstrengung für die ohnehin schon stark belasteten Unternehmen des produzierenden oder importierenden Gewerbes dar. Es kann jedoch eine Chance bieten, Kosten im Vergleich zu den Mitbewerbern zu optimieren und gleichzeitig ESG-Pflichten, egal ob gesetzlich oder selbst aufgestellt, anzugehen. Schon jetzt im Übergangszeitraum zahlt es sich aus, Aufwand in die Vorbereitung zur CBAM-Compliance zu stecken und optimal auch für die Zukunft aufgestellt zu sein. In jedem Fall lohnt sich aufgrund der Komplexität des Themas die Inanspruchnahme rechtlicher Unterstützung.



Von Michael Scharf und Julie Wituschek
Rödl & Partner Nürnberg

VERRECHNUNGS- PREISREGELN

*Annäherungen an internationale
Standards*

WEITERE INFORMATIONEN

finden Sie auf unserer Webseite: www.roedl.de/verrechnungspreise



MICHAEL SCHARF
Rödl & Partner Nürnberg

T +49 911 9193 1070
michael.scharf@roedl.com

Diskussionen über die Fremdüblichkeit von Verrechnungspreisen sind häufig ein Grund für langwierige Betriebsprüfungen international tätiger Unternehmen. Die Annäherung der deutschen Verrechnungspreisregelungen an internationale Standards im Bereich der grenzüberschreitenden Finanztransaktionen sowie die Verschärfung der Dokumentationsvorschriften sollen neben der Entlastung der Finanzverwaltung zu mehr Klarheit und Rechtssicherheit für Steuerpflichtige beitragen – bedeuten allerdings auch höhere Mitwirkungspflichten.

Sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene ist in den letzten Jahren eine dynamische Entwicklung der Verrechnungspreisvorschriften zu beobachten. Mehrere Gesetzesänderungen im Außensteuergesetz (AStG) und in der Abgabenordnung (AO) sollen zu einer Annäherung an die internationalen Verrechnungspreisvorschriften und damit zu mehr Rechtssicherheit für international tätige Unternehmen beitragen. Allerdings führen diese ebenso zu erhöhten Mitwirkungspflichten für Steuerpflichtige.

VERSCHÄRFTE DOKUMENTATIONSVORSCHRIFTEN AB 2025

Mit dem bereits am 1. Januar 2023 in Kraft getretenen Gesetz zur Modernisierung des Steuerverfahrensrechts wurden u.a. Anpassungen der Mitwirkungspflichten in § 90 Abs. 3 AO vorgenommen, welche mit Wirkung zum 1. Januar 2025 Anwendung finden werden. International tätige Unternehmen sind insbesondere von den verkürzten Vorlagefristen der Verrechnungspreisdokumentation betroffen. Mit der Verschärfung der Dokumentationsvorschriften nähert sich Deutschland den häufig deutlich strengeren Standards vieler Länder in diesem

Bereich an. Zwar hat Deutschland das OECD-Master-File-Konzept und dessen Anforderungen an eine transparente Verrechnungspreisdokumentation bereits vor einigen Jahren umgesetzt, jedoch ohne konkrete Vorgabe hinsichtlich des Zeitpunkts zur Erstellung und Einreichung. Dies führt dazu, dass Verrechnungspreisdokumentationen häufig erst unter großem Zeitdruck im Rahmen von Betriebsprüfungen erstellt werden. Es besteht zwar grundsätzlich weiterhin keine Erstellungsfrist zu einem konkreten Zeitpunkt im Jahr, trotzdem sollten international tätige Unternehmen spätestens ab dem 1. Januar 2025 eine Verrechnungspreisdokumentation „auf Vorrat“ vorbereiten. Darüber hinaus empfiehlt es sich, künftig einen international abgestimmten Dokumentationsprozess (Global Approach) zu etablieren, um im besten Fall Synergien nutzen zu können, die sich z.B. durch gleichlautende Dokumentationsinhalte ergeben.

NEUES ZU GRENZÜBERSCHREITENDEN FINANZIERUNGEN

Das kürzlich veröffentlichte Wachstumschancengesetz beinhaltet eine aus Verrechnungspreissicht besonders relevante Konkretisierung des Fremdvergleichs bei Finanzierungsbeziehungen in § 1 Abs. 3d und 3e AStG. Die beiden neu eingeführten Absätze orientieren sich an der bisherigen Rechtsprechung und sorgen für zusätzliche Klarheit, da es bisher an gesetzlichen Vorgaben für den Fremdvergleich bei Finanztransaktionen fehlte. Mit diesen Ergänzungen soll das deutsche Steuerrecht an die internationalen Regelungen von Finanztransaktionen angenähert werden, welche die OECD in Kapitel X der OECD-Verrechnungspreisleitlinien 2022 konkretisiert hat. In § 1 Abs. 3d AStG werden insbesondere Beschränkungen der Fremdüblichkeit im Bereich von Inbound-Fällen geregelt, die allerdings nur bedingt im Einklang mit den OECD-Verrechnungspreisleitlinien stehen und zudem mit Risiken aufgrund der hohen Anforderungen an Nachweise verbunden sind. Die Regelung in § 1 Abs. 3e AStG betrifft Routine-Finanzierungsdienstleistungen. Hierbei handelt es sich um eine Klarstellung, die zu deutlich höherer



Rechtssicherheit beiträgt und darüber hinaus im Einklang mit Kapitel X der OECD-Verrechnungspreisleitlinien steht. Demnach sind vermittelnde oder weiterleitende Finanzierungsfunktionen eines Unternehmens regelmäßig als funktions- und risikoarme Dienstleistungen zu qualifizieren, sodass dafür grundsätzlich eine vereinfachte Verrechnungspreisstrukturierung zulässig ist.

EINFÜHRUNG EINES RISIKOBEWERTUNGSVERFAHRENS

Mit dem Wachstumschancengesetz wurde in § 89b AO außerdem die Möglichkeit eines internationalen Risikobewertungsverfahrens eröffnet. Dabei handelt es sich um eine gemeinsame Einschätzung von steuerlichen Risiken von bereits verwirklichten Sachverhalten mit einem oder mehreren Staaten. Sofern in diesem Verfahren das Risiko eines Steuerausfalls der Sachverhalte als gering eingeschätzt wird, kann von einer genauen Prüfung in Deutschland abgesehen werden.

Insgesamt sind durch die deutlich höheren Compliance-Vorgaben im Verrechnungspreisbereich auch die damit zusammenhängenden Risiken gestiegen. Allerdings bieten diese Neuregelungen Steuerpflichtigen, die ihre Hausaufgaben im Verrechnungspreisbereich machen, im Gegenzug eine höhere Rechtssicherheit und vereinfachte Prüfungsverfahren. Deutschland folgt damit dem Trend der OECD, Streitigkeiten möglichst zu reduzieren.





Von Dr. Susann Sturm, Dr. Susanne Kölbl,
Elisa Fay und Miriam Kelly
Rödl & Partner München und Atlanta

DER INVESTITIONS- STANDORT USA

*Steuerliche Chancen und Risiken
für den deutschen Mittelstand*

WEITERE INFORMATIONEN

finden Sie auf unserer Webseite: www.roedl.de/usa

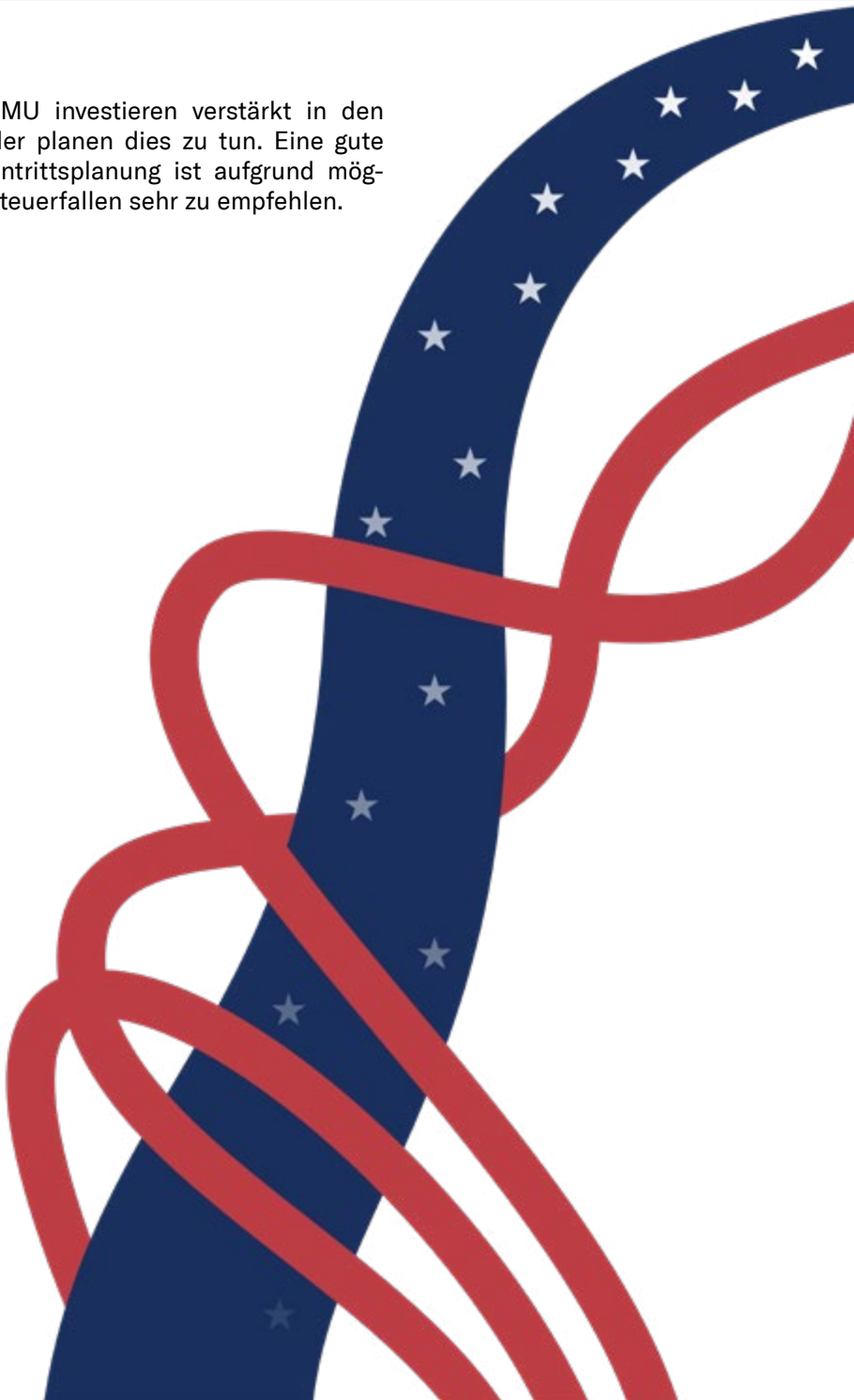


DR. SUSANN STURM
Rödl & Partner München

T +89 9287 80 510
susann.sturm@roedl.com

Die USA bieten für Unternehmen einen attraktiven Markt mit relativ einfachen Markteintrittsmöglichkeiten. Neue Gesetze wie der Inflation Reduction Act verleiten nicht zuletzt auch viele kleine und mittlere Unternehmen dazu, in den USA zu investieren. Neben den Chancen existieren jedoch auch potenzielle Steuerfallen, die neue Investoren kennen sollten. Angesichts langfristiger Planungen stellt sich zunehmend auch die Frage, ob die USA als Investitionsstandort in Zukunft steuerlich interessant bleiben oder ob Deutschland für den deutschen Mittelstand doch weiterhin attraktiv sein wird.

Viele KMU investieren verstärkt in den USA oder planen dies zu tun. Eine gute Markteintrittsplanung ist aufgrund möglicher Steuerfallen sehr zu empfehlen.



Auswahl des Bundesstaates und der Rechtsform

Bei Kapitalgesellschaften wird neben der Bundessteuer von 21 Prozent von den meisten Bundesstaaten eine zusätzliche Steuer auf das Einkommen erhoben, die derzeit stark zwischen 0 und 9,8 Prozent schwankt. Jeder Bundesstaat hat seine eigenen Regeln und die Wahl des Staates kann sehr wichtig sein; in jedem Staat, in dem bestimmte Aktivitäten stattfinden, kann eine Steuerpflicht entstehen.

Die einfachste Unternehmensform in den USA ist die Limited Liability Company (LLC), die eine beschränkte Haftung bietet und je nach Situation in den USA als Kapitalgesellschaft, Personengesellschaft oder Einzelunternehmen besteuert werden kann. Die Einordnung nach deutschem Recht ist hiervon unabhängig und erfolgt durch einen Rechtstypenvergleich. Risiken können entstehen, wenn es zu Unterschieden in der Einordnung (USA vs. Deutschland) kommt. Eine weitere potenzielle Steuerfalle entsteht, wenn die Geschäftsleitung einer US-Tochtergesellschaft ausschließlich aus Deutschland heraus erfolgt, was zu einer unbeschränkten Steuerpflicht der US-Gesellschaft in Deutschland führt.

US Sales Tax

Im Gegensatz zur Umsatzsteuer erheben die meisten US-Bundesstaaten eine Sales Tax für den Endverbraucher. Unternehmen sind dafür verantwortlich, diese Steuer beim Verkauf von Produkten und bestimmten Dienstleistungen zu erheben und abzuführen. In einigen Fällen muss das Unternehmen die Steuer selbst tragen und abführen (sog. Use Tax). Sales-Tax-Pflichten in einem Staat können auch dann entstehen, wenn das Unternehmen in diesem Staat keine physische Präsenz hat.

Inflation Reduction Act als Anreiz, in den USA zu investieren?

Der Inflation Reduction Act (IRA) ist ein groß angelegtes Gesetzespaket, das klimafreundliche Technologien und Produkte fördert. Unumstritten ist, dass der IRA die Attraktivität der USA steigert und damit den Anreiz stärkt, in den USA statt in der EU oder Deutschland zu investieren. Unternehmen sollten sich jedoch darüber im Klaren sein, dass die Voraussetzungen für die Erlangung der Förderungen oft komplex sind und in vielen Fällen den Nachweis erfordern, dass bestimmte Lohn- und andere Ausbildungskriterien erfüllt sind. Hinzu kommt, dass die meisten Förderungen als Steuergutschriften ausgestaltet sind und daher nur dann vorteilhaft sind, wenn in der Zukunft positive zu versteuernde Einkünfte zu erwarten sind. Gerade KMU sollten kritisch prüfen, welche Fördermaßnahmen ihnen zur Verfügung stehen, bevor sie (erstmalig) in den USA investieren.

Ausblick auf mögliche Entwicklungen in den USA

Im März veröffentlichte das US-Finanzministerium das Green Book, eine allgemeine Erläuterung der Einnahmenvorschläge der Biden-Regierung für 2025. Diese sehen eine große Anzahl von Steuererhöhungen wie die Erhöhung des Bundessteuersatzes für Kapitalgesellschaften auf 28 Prozent vor. Noch besorgniserregender ist jedoch die geplante Rückkehr zu den vor 2018 geltenden Steuergesetzen und -sätzen, wenn verschiedene Bestimmungen des von Trump initiierten Tax Cuts and Jobs Act im Jahr 2025 auslaufen.

Investitionsstandort Deutschland

Aus Investitionssicht bleibt Deutschland nach wie vor ein attraktiver Standort mit einer facettenreichen Landschaft für Unternehmen. Steuerlich besteht zwar mit einer effektiven Durchschnittssteuerbelastung eines rentablen Investitionsvorhabens von ca. 28,5 Prozent noch Spielraum nach

unten. Praktisch existieren jedoch Möglichkeiten, die Belastung durch gezielte Maßnahmen zu reduzieren. So spielt im Hinblick auf die Gewerbesteuer vor allem die Standortwahl innerhalb Deutschlands eine wesentliche Rolle, da diese vom Hebesatz der jeweiligen Gemeinde abhängt (derzeit etwa zwischen 200 und 600 Prozent). Darüber hinaus bietet das im März diesen Jahres verabschiedete Wachstumschancengesetz eine Vielzahl von Maßnahmen zur Reduktion der Steuerbelastung. Gerade für KMU dürften die verbesserten Abschreibungsmöglichkeiten und die Erhöhung der Forschungszulage sehr attraktiv sein. Die steigende Attraktivität von Deutschland als Investitionsstandort spiegelt sich aktuell auch in den Investitionen großer börsennotierter Unternehmen wider. Beispiele hierfür sind die Gigafactory Berlin-Brandenburg von Tesla in Grünheide, das entstehende Chipwerk von Infineon in Dresden oder die geplante Chipfabrik von Intel in Magdeburg.

Ergebnis

Die USA bieten unstreitig einen attraktiven Markt. Der Markteintritt sollte jedoch gut überlegt sein. Zudem ist derzeit ungewiss, wie sich das steuerliche Umfeld in den USA nach den Wahlen am 5. November 2024 entwickeln wird. Deutschland ist (nach wie vor) als attraktiver Investitionsstandort nicht zu vernachlässigen.

Checkliste für einen US-Markteintritt

- Auswahl der steuerlich optimalen Rechtsform / Struktur
- Wahl des Bundesstaates auf der Grundlage von Besteuerung und Marktattraktivität
- Sales & Use Tax Regeln beachten und ggf. in die Margenberechnung einbeziehen
- Vorsicht vor Steuerfallen im Falle von Management-Aktivitäten in Deutschland



AUSLAGERUNG VON GESCHÄFTS- PROZESSEN IM IN- TERNATIONALEN KONTEXT AUS SICHT EINES PRO- JEKTMANAGERS

Von Manuel Sonntag
Rödl & Partner Nürnberg

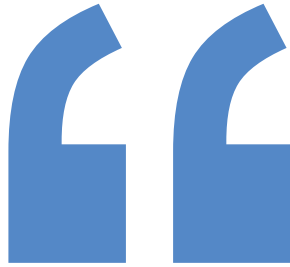


MANUEL SONNTAG

Rödl & Partner Nürnberg

T +49 911 9193 3615

manuel.sonntag@roedl.com



Passend zu dem alten Sprichwort:

*„Wer nicht wagt, der nicht
gewinnt“*

stehen Unternehmen, die neue Märkte erschließen möchten, seit jeher vor der Herausforderung, sich in teils unbekanntes Terrain zu begeben. Dies ist das mit Abstand häufigste Szenario bei internationalen Outsourcing-Bestrebungen. Die Aufgabe eines guten Projektmanagements ist es hierbei, das Risiko kosteneffizient zu begrenzen.





Vor dem Beginn der eigentlichen Auslagerung definierter Geschäftsprozesse steht immer die „Make or Buy“-Entscheidung. Hierbei handelt es sich um die strategische Entscheidung, für welche Prozesse eigene Ressourcen aufgebaut werden bzw. vorhandene genutzt werden sollen oder welche man an Spezialisten auslagert. Diese Wahl ist abhängig von vielen Faktoren und soll hier nicht direkt beleuchtet werden. Dennoch ist bereits diese Weichenstellung von entscheidender Bedeutung für den Erfolg oder Misserfolg bzw. die Effizienz der Strukturen, die geschaffen werden müssen.

Wenn die Entscheidung für die Auslagerung getroffen ist, wäre bereits hier ein besonderes Augenmerk auf eine klare Definition und Abgrenzung der jeweiligen Geschäftsprozesse zu legen. Man spricht von der sogenannten Segregation of Duties (SoD) bzw. Aufgabentrennung. Das klingt zunächst simpel, jedoch werden diese notwendigen Aufgaben in der Regel meist nicht ausreichend definiert, da jeder davon ausgeht, dass klar ist, wer welche Aufgaben zu erledigen hat. Um das Ergebnis gleich vorwegzunehmen: Das ist erfahrungsgemäß nicht der Fall. Geschäftsprozesse müssen zunächst klar definiert und die Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Idealerweise wird dies zusätzlich mit einem Zeitplan hinterlegt. Nur so kann sichergestellt werden, dass jeder notwendige Arbeitsschritt zur geplanten Zeit von der definierten Person oder Gruppe durchgeführt wird.

Ein anschauliches Beispiel hierfür ist die regelmäßige Gehaltsabrechnung. Ihre Mitarbeiter, wie vermutlich auch Sie selbst möchten Ihren Lohn bzw. Ihr Gehalt regelmäßig und zuverlässig bekommen. Die erste Frage, die sich stellt, ist das „Wann?“. Hierfür gibt es bereits eine Vielzahl an Antworten, je nachdem, um welches Land es sich handelt, aber auch um welche Profession es geht oder schlicht, wie die Mitarbeiter das gewöhnt sind. Von diesem Zeitpunkt aus muss Schritt für Schritt rückwärtsgegangen und definiert werden, welche Informationen, Freigaben, Mittel etc. wann, von wem und wie bereitgestellt werden müssen, damit am Ende das gesetzte Ziel erreicht wird. Analog gilt das bspw. auch für das Reporting, Abschlüsse oder Ergebnisse und Informationen aus der Finanzbuchhaltung, die zur richtigen Zeit mit den gewünschten Angaben, den relevanten Personen oder Systemen im vereinbarten Format zur Verfügung gestellt werden müssen. Dabei handelt es sich um viele Variablen, die zunächst zu identifizieren und dann zu definieren sind.

Auch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass oftmals keine absolute Auslagerung von Geschäftsprozessen möglich oder sinnvoll ist. Es muss und soll immer Schnittstellen zwischen den Beteiligten geben, unabhängig davon, ob eine entsprechende Abteilung intern oder extern angesiedelt ist.




Ist alles vorbereitet, ist der erste und gleichzeitig einer der wichtigsten Schritte getan und es kann mit der Umsetzung begonnen werden. Meist handelt es sich nicht um einen sequenziellen Prozess, sondern eher um eine Mischung aus seriellen und parallelen Prozessen.

Bei der Umsetzung ist zu beachten, dass es sich in der Regel zeitgleich um einen Umstellungsprozess handelt, der auch ein Erwartungsmanagement und eine Begleitung dieser Transformation benötigt. Nicht selten wird vergessen, dass eine Auslagerung von Prozessen und Aufgaben auch immer mit einer gewissen Unsicherheit der betroffenen Mitarbeiter einhergeht. Diese ist mit einer möglichst umfassenden Transparenz und einer dezidierten Kommunikationsstrategie zu begleiten.

Wenn man nun mit der Umsetzung begonnen hat und sich das neue System in der Realität bewähren muss, ist es wichtig, Wunsch und Wirklichkeit engmaschig zu vergleichen und kurzfristig Anpassungen vorzunehmen, wenn sich einmal getroffene Annahmen als falsch herausstellen. Das mit Abstand Wichtigste hierbei ist allerdings nicht, mit technischen Mitteln den Status-Quo mit dem Zielbild zu vergleichen, sondern mit den betroffenen Personen zu kommunizieren. Auch wenn es sich zunächst ineffizient anhört, so ist das Schaffen eines regelmäßigen Forums, in dem sich die Beteiligten austauschen und Anpassungen vorgenommen werden können essenziell für den Erfolg eines solchen Projekts. Der Austausch sollte anfangs regelmäßig und engmaschig erfolgen. Die modernen Mittel der Kommunikation geben uns da heute Möglichkeiten, die es zu nutzen gilt. Mit der Zeit und entsprechend des Fortschritts des Zusammenwachsens können die Abstände dann vergrößert und ggf. der Personenkreis reduziert werden. Dennoch hat es sich absolut bewährt, ein institutionalisiertes Forum für die Kommunikation beizubehalten.

Zu behaupten, es würde selbst bei optimaler Planung und Durchführung nicht auch zu Problemen kommen, wäre schlicht gelogen. Allerdings kommt es darauf an, zunächst möglichst gute Bedingungen zu schaffen, aufkommende Probleme effizient zu beheben und daraus für den weiteren Verlauf zu lernen.

Fassen wir die Erkenntnisse für ein erfolgversprechendes Projekt zusammen:

-  Segregation of Duties: Es muss klar sein, wie die Prozesse, Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilt sind.
-  Business Process Outsourcing heißt nicht „das macht jemand anderes!“, sondern es ist im besten Fall ein Ineinandergreifen verschiedener Prozesse und Funktionen.
-  Dabei ist eine offene, transparente Kommunikation essenziell. Nur wenn man miteinander spricht, kann man kleine und größere Probleme identifizieren und dann daran arbeiten.

Ein strukturiertes Herangehen bei derartigen Prozessen minimiert das Risiko bei solchen Projekten und trägt dazu bei, die sich bietenden Chancen wie etwa den Zugewinn von externem Know-how oder die Skalierbarkeit optimal für einen Erfolg auf allen Ebenen nutzen zu können.



Von Jens Hinkelmann und Leon Bergmann
Rödl & Partner Nürnberg und Offenbach

ERP UND NEUE TECHNOLOGIEN IM ZUSAMMENSPIEL

*Datenbasierte Entscheidungen im
Unternehmen*

WEITERE INFORMATIONEN

*finden Sie auf unserer Unternehmens- und IT-Beratung-
Dienstleistungsseite.*



JENS HINKELMANN

Rödl & Partner Nürnberg

T +49 911 1807 8710

jens.hinkelmann@roedl-consulting.com

Neue Technologien wie KI werden zweifelslos die Zukunft mittelständischer Unternehmen prägen und gestalten. Auch wir aus der Unternehmens- und IT-Beratung von Rödl & Partner erkunden die wegweisende Rolle neuer Technologien für internationale mittelständische Unternehmen, um so Abläufe zu optimieren und Tätigkeiten zu automatisieren. ERP-Systeme, wie SAP S/4 HANA und Microsoft Dynamics 365 bilden das Herzstück eines Unternehmens und können mit Hilfe innovativer Technologien den Mittelstand effektiv verändern. Ein methodischer Ansatz von Rödl & Partner zeigt, wie die Verwandlung vom Chief Financial Officer zum strategische Gestalter ermöglicht wird, um so datenbasierte Entscheidungen zu treffen.

Die Frage, wie Technologie international tätigen mittelständischen Unternehmen helfen kann, Abläufe zu optimieren und Tätigkeiten zu automatisieren, um schlanker und effizienter zu werden, beschäftigt das gesamte Beratungsumfeld. Auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Unternehmens- und IT-Beratung von Rödl & Partner gehen dieser Frage nach. Dafür nutzen wir verschiedenste Werkzeuge und IT-Tools, zu denen wir beraten, die wir implementieren und auch betreiben. ERP-Systeme wie SAP S/4 HANA oder Microsoft Dynamics 365, BI-Werkzeuge wie BW4/HANA, Business Objects oder Microsoft Power BI, Integrationsplattformen wie die BTP von SAP oder die Microsoft Power-Plattform sind unsere täglichen Begleiter.









Insbesondere Künstliche Intelligenz spielt eine immer größer werdende Rolle. Die Fähigkeit, große Datenmengen in kürzester Zeit zu analysieren, daraus Prognosen abzuleiten und gegebenenfalls sogar ein Fazit zu ziehen, ist beeindruckend und geht deutlich über das hinaus, wozu ERP-Systeme bisher fähig waren bzw. was deren Aufgabe überhaupt umfasst.







ERP-Systeme bilden die Kernwertschöpfungsprozesse eines Unternehmens ab. Sie integrieren und verarbeiten Daten aus verschiedensten Geschäftsbereichen, wie Pro-

duktion und Logistik, Vertrieb, Einkauf oder auch Unterstützungsprozesse wie Finanz- oder Personalprozesse. Richtig eingeführt bilden diese das Herzstück der Unternehmens-IT-Architektur. Neue Werkzeuge wie Anwendungen aus der KI können diese Architektur sinnvoll ergänzen und Unternehmensprozesse und Abläufe noch effizienter und schlanker machen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnvoll entlasten und somit einen klaren Wettbewerbsvorteil schaffen.

Doch wie können diese Potenziale in den Unternehmen genutzt werden? Am Beispiel der Finanzprozesse haben wir uns diesem Thema verstärkt gewidmet. Wir begleiten die CFOs unserer Kunden auf dem Weg vom Ausführender zum Gestalter. Dazu war es nötig, sich die Finanzprozesse genauer anzuschauen und transparent zu machen, wie und wo Technologie zum Einsatz kommt, um die Tätigkeiten der Mitarbeitenden optimal zu unterstützen. Am Beispiel sich wiederholender, immer wiederkehrender Tätigkeiten kann meist ohne große Aufwände durch Werkzeuge, wie RPA (Robotic Process Automation) oder kleine Eigenentwicklungen in den ERP-Systemen, gezeigt werden, wie durch Automatisierung schnelle Effizienzgewinne erreicht werden können.



<p>Stakeholder</p> <p>Anforderungen an Berichte</p>	<p>Record</p> <p>Time for Processing Cycle</p>	<p>Close</p> <p>Time for Close Cycle</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Kreditoren - Debitoren - Personaldaten - Anlagevermögen - Bilanz / G+V - Liquiditätsplanung    <p>AMANA</p> <p>fwsb</p>	<p>Hauptbuch</p>    <p>Nichtfinanzielle Informationen</p>  	
	<p>Kontrollen</p>		
	<p>Organisation und Mitarbeiter (z.B. Strukturen, Rollen, Verantwortlichkeiten)</p>		
	<p>Prozesse (z.B. Richtlinien, Abläufe, Governance)</p>		
	<p>Informationssysteme & IT</p>		

Consolidate	Report	Output
<p>Time for Consolidation Cycle</p> <p>Konsolidierung</p>   	<p>Time for Reporting Cycle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internes Reporting - Externes Reporting - Sonstiges Reporting    <p>AMANA</p> <p>fwsb</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Konzernabschlüsse - Einzelabschlüsse, Konzernreporting - Monatsabschlüsse - Planung & Forecast - Bankenreporting - etc.

Doch wie kann der CFO als Verantwortlicher dieser Prozesse aus einer operativen Rolle in eine gestaltende und strategische Rolle wechseln? Auch an dieser Stelle kann Technologie und das richtige Kombinieren von IT-Werkzeugen der Schlüssel sein. Um auf diesem Weg behilflich zu sein, haben wir den methodischen Ansatz Finance4Future entwickelt, der durch die CFO-Pyramide visualisiert wird.

Im Grunde geht es darum, wie Unternehmen in globalen Strukturen ihre Entscheidungen treffen und wie technologische Werkzeuge diese Entscheidungsprozesse unterstützen können. Es geht darum, Daten schneller und besser zu analysieren, um fundierte Entscheidungen zu treffen und flexibler auf Veränderungen im Marktumfeld reagieren zu können. Damit datenbasierte Entscheidungen getroffen werden können, müssen die Daten zunächst erfasst oder in das eigene Unternehmen übertragen werden. Diese liegen dann meist strukturiert in den ERP-Systemen oder den verbundenen IT-Systemen.

In der zweiten Ebene der Pyramide geht es darum, diese Daten zu sammeln und zu validieren. Hier nutzt man im Schwerpunkt BI-Werkzeuge, Datawarehouses oder Datalake-Technologie. Auf der dritten Ebene der Pyramide geht es bereits um die Erkennung von Strukturen mittels statistischer Verfahren. In der vierten Ebene kommen erste KI-Werkzeuge zum Einsatz. Die Daten werden analysiert und interpretiert. Daraus können auf der nächsten Ebene der Pyramide Entscheidungsvorlagen entstehen, die bewertet werden, um die finale Entscheidung vorzubereiten.

Entscheidung

Ableitung von
Entscheidungspfaden



Anwendung von KI-Methoden
mit menschlicher Interaktion

Daten interpretieren



Machine Learning
KI Methoden

Daten strukturieren



Statistische Verfahren
zur Mustererkennung

Daten sammeln
und validieren



Enterprise DWH / BW /
Datalake / MDM

Daten erfassen
und übernehmen



ERP, CRM,
PLM, MES, ...

Richtig eingesetzt, ist dieser Ansatz auf sämtliche Unternehmensbereiche anwendbar. Es geht darum, aus Unternehmensdaten Informationen zu gewinnen und diese in Wissen zu transferieren.

An dem Beispiel der CFO-Pyramide kann man das Zusammenspiel verschiedener IT-Werkzeuge sehr gut darstellen. Während es bei den ERP-Systemen im Schwerpunkt um die technologische Unterstützung der Kernwertschöpfungsprozesse geht und hier Unternehmensdaten erzeugt und prozessiert werden, nutzen andere Werkzeuge diese Daten, um basierend darauf Unternehmensentscheidungen vorzubereiten und Prognosen zu erstellen.



AN ZWEI BEISPIELEN AUS DER PRAXIS LÄSST SICH DAS ZUSAMMENWIRKEN DER TECHNOLOGIEN ERKENNEN

Beispiel 1:

BETRIEBSDATENERFASSUNG – MUSTERERKENNUNG IN DEN PROZESSDURCHLAUFZEITEN

Basierend auf den Daten der Betriebsdatenerfassung, dem Werkskalender sowie weiterer Informationen aus den operativen Systemen, wie dem ERP-System eines Zulieferunternehmens der Luftfahrtindustrie, wurden durch den Einsatz von Machine-Learning-Verfahren die wesentlichen Einflussfaktoren, die zu einer Varianz in den Durchlaufzeiten einzelner Produktionsprozesse führten, identifiziert. Die Ergebnisse des Machine-Learning-Verfahrens, basierend auf den aggregierten und strukturierten Daten der Vorkontrollsysteme, wurden als Ausgangspunkt für die gezielte Prozessoptimierung genutzt.

Beispiel 2:

LIEFERKETTE – ABMILDERUNG DES BULLWHIP-EFFEKTES IM GESCHÄFTSFELD AUTOMOTIVE

Unternehmen in weitreichenden Lieferketten sehen sich regelmäßig mit dem Effekt konfrontiert, dass Schwankungen in den Abrufmengen mit zunehmender Länge der Lieferkette deutlich variieren. Dies führt zu einem erschwerten Planungsprozess und zu ungenauen Vorhersagen. Somit wird eine kontinuierliche Auslastung der Produktion schwer bis unmöglich vorhersagbar. In diesem Umfeld wurde, basierend auf dem historischen Bestellverhalten der Kunden, ein Modell (neuronales Netzwerk) entwickelt, welches die wahrscheinliche finale Abrufmenge des Kunden prognostiziert und somit ein sichereres Planungsumfeld ermöglicht. An den Beispielen ist erkennbar: Der richtige Ansatz mit den richtigen Werkzeugen kann einen erheblichen Mehrwert für Unternehmen generieren.

Auf dem Weg zur digitalen Transformation sollten mittelständische Unternehmen die Chancen der Technologie nutzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Intelligente Automatisierung und strukturierte Daten ermöglichen es Unternehmen, effizienter zu werden und sich erfolgreich in einer dynamischen Wirtschaftswelt zu behaupten. Technologie ist somit der Schlüssel zur Anpassungsfähigkeit, der Unternehmen zu mehr Geschwindigkeit und Effizienz verhilft.



INTERNATIONALI- SIERUNG UND WETTBEWERBS- FÄHIGKEIT

Von Dr. Thomas Hafner
Rödl & Partner Stuttgart

*Wie man die Chance der Digitalisierung
nutzen kann*



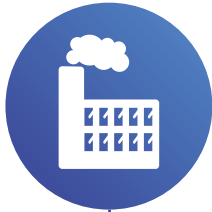
DR. THOMAS HAFNER
Rödl & Partner Stuttgart

T +49 711 781914 724
thomas.hafner@roedl.com

Unter Internationalisierung wird hier die räumliche Ausdehnung wirtschaftlicher Aktivitäten über nationale Grenzen hinweg verstanden. Sie ist auch als Vorstufe bzw. Zwischenzustand der Globalisierung zu verstehen. Der Begriff Globalisierung umfasst neben den wirtschaftlichen Verflechtungen auch die weltweite Vernetzung weiterer Bereiche wie Kultur, Politik und Kommunikation. Aus ökonomischer Sicht bedeutet Wettbewerbsvorteil einen wirtschaftlichen Vorteil gegenüber den Mitbewerbern auf dem Markt zu besitzen. Welche Rolle spielt die Digitalisierung dabei und was bedeutet dies für den CFO?

ENTWICKLUNG DER INTERNATIONALISIERUNG

Um die Internationalisierung besser verstehen zu können, lohnt sich ein Blick auf die Entwicklung der Außenhandels-theorien von Adam Smith (1776) bis in die heutige Zeit:



Die Theorie der absoluten Kostenvorteile besagt, dass Länder miteinander Handel treiben, weil sie Güter unterschiedlich produktiv herstellen können.

1776



Die Theorie der komparativen Kostenvorteile besagt, dass Länder miteinander handeln, weil sie unterschiedliche Kosten für die Produktion von Gütern haben.





Die neuen Außenhandelstheorien versuchen, den intra- und interindustriellen Handel zu erklären. Dabei gibt es verschiedene Erklärungsansätze, wie z.B. Skaleneffekte oder die Theorie der technologischen Lücke.



Die neoklassische Theorie des Heckscher-Ohlin-Modells besagt, dass Länder aufgrund unterschiedlicher Ressourcenausstattung miteinander handeln.



Die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte haben viele Erkenntnisse der Außenhandelstheorien eindrucksvoll bestätigt. Der Eintritt Chinas in die Weltwirtschaft Anfang der 1990er Jahre und die fast zeitgleiche Öffnung der Länder Mittel- und Osteuropas haben zu einem starken Anstieg des Welthandels geführt. Diese Entwicklung ging in fast allen Ländern mit einem Anstieg des Bruttoinlandsprodukts (BIP) einher.

CHANCEN UND RISKEN DER GLOBALISIERUNG

Deutschland hat wie kaum ein anderes Land die Chancen der Globalisierung genutzt. Der Anteil der Exporte am BIP stieg auf zuletzt über 50 Prozent¹. Sowohl Großunternehmen als auch sehr viele mittelständische Unternehmen, die so genannten „Hidden Champions“, haben es geschafft, ganz gezielt spezifische Nischen in den Wertschöpfungsketten zu besetzen und sich durch Wettbewerbsvorteile im internationalen Wettbewerb zu behaupten. Die Bereitschaft, sich der Globalisierung zu stellen und dabei auch modernste Technologien einzusetzen, hat sich als erfolgreiche Strategie erwiesen.

Neben diesen positiven Effekten der Globalisierung dürfen aber auch die negativen Entwicklungen nicht übersehen werden, die sich insbesondere in folgenden Auswirkungen zeigen:

- Die Globalisierungsgewinne sind ungleich verteilt. Im Ergebnis hat die Mehrheit der Menschen in vielen Ländern nur einen relativ geringen Zuwachs an materiellem Wohlstand erfahren. Daher ist noch heute die Idee des Protektionismus eine tragende politische Säule vieler nationalistischer Bestrebungen in verschiedenen Ländern. Der Austritt Großbritanniens aus der EU kann hier als Negativbeispiel genannt werden. Der Klimawandel ist ein weiterer Bereich, der im Lichte der Internationalisierung genauer betrachtet werden muss. Ohne eine wirksame globale Regulierung des Schadstoffausstoßes ist es aus Sicht eines einzelnen Landes immer attraktiv, sich durch „Umweltdumping“ Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.
- Durch protektionistische Maßnahmen sind deutsche Unternehmen aufgrund ihres hohen Exportanteils besonders gefährdet.

¹ EU – Exportquoten in den EU-Ländern | Statista: Abgerufen am 15. April 2024.

Die Antwort auf diese Herausforderung sollte ein gemeinsames europäisches Vorgehen sein. Eine ambitionierte europäische Industrie- und Innovationspolitik, flankiert von einer europäischen Umwelt- und Steuerpolitik, wäre eine erfolversprechende Antwort. Neben dieser politischen und makroökonomischen Sichtweise stellt sich die Frage wie die einzelnen Unternehmen auf diese Herausforderungen reagieren sollen. Insbesondere die Bedeutung der Digitalisierung für die Absicherung der Internationalisierung ist hier von entscheidender Bedeutung.

DIGITALISIERUNG ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Im Folgenden werden die Chancen der Digitalisierung im Hinblick auf die Theorie der technologischen Lücke dargestellt.

Grundsätzlich bietet die Digitalisierung Unternehmen die Möglichkeit, effizienter zu arbeiten, neue Märkte zu erschließen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Für Unternehmen ist es von essenzieller Notwendigkeit diese Chancen zu erkennen und nutzen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Die Bereitschaft zur Digitalisierung ist ein wichtiger Schritt, um ihre Reichweite zu vergrößern und neue Märkte zu erschließen. Durch die Digitalisierung können Unternehmen effizienter arbeiten, Prozesse automatisieren und ihre Produkte oder Dienstleistungen global anbieten. Dies kann zu Wettbewerbsvorteilen führen, da Unternehmen schneller auf Veränderungen reagieren und ihre Kunden besser erreichen können. Darüber hinaus kann durch den Einsatz digitaler Technologien ihre Marktforschung verbessert werden, um die Bedürfnisse ihrer Kunden in verschiedenen Ländern besser zu verstehen. Dies ermöglicht es ihnen, maßge-

schneiderte Lösungen anzubieten und sich von der Konkurrenz abzuheben, d. h. Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Dazu sollten Unternehmen auf eine proaktive Technologiestrategie setzen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt und sich auf die Anpassung von Betriebsabläufen und den Aufbau von Resilienz konzentriert. Die Nutzung von Daten ist dabei entscheidend, um ihre Flexibilität zu erhöhen und Innovationen voranzutreiben. Künstliche Intelligenz (KI) und neue Partnerschaften können ebenfalls dazu beitragen, neue Chancen zu nutzen. Aber nicht nur die erweiterten Möglichkeiten, sondern auch die exponentiell wachsenden Cybersicherheitsrisiken müssen im Auge behalten werden.

Um die hohe Geschwindigkeit der Digitalisierung zu nutzen, ist eine rasche Transformation in den Bereichen Personal, Prozesse und Technologien erforderlich. Cloud, Apps, KI, Datenanalyse und Robotik sollten dabei im Mittelpunkt stehen. Die Cloud ist aufgrund ihrer Flexibilität und Skalierbarkeit die bevorzugte Plattform für Infrastruktur und Anwendungen. Die Nutzung Letzterer kann dazu dienen, in umfangreichen Ökosystemen und über diverse Kanäle mit Stakeholdern zu kommunizieren. Durch die Simulation spezifischer Aspekte menschlicher Intelligenz und die Analyse großer Datenbestände, ermöglicht KI den Gewinn wertvoller Einsichten. Durch die Kombination von Robotik und kognitiven Technologien wie maschinelles Lernen und Spracherkennung können nun auch komplexe Aufgaben automatisiert werden, für die bisher menschliche Wahrnehmungs- und Beurteilungsfähigkeiten erforderlich waren.

Die Vorreiter der digitalen Transformation haben erkannt, dass diese Technologien mehr versprechen als Zeiterparnis und Effizienzsteigerung. Sie ermöglichen es, die menschliche Intelligenz zu ergänzen und damit bessere Entscheidungen zu treffen. Diese wiederum sind die Voraussetzung für Wettbewerbsvorteile.

ROLLE DES CFO IM RAHMEN DER DIGITALISIERUNG DES FINANZBEREICHS

Der CFO eines Unternehmens hat die zentrale Aufgabe, die Digitalisierung im Finanzbereich voranzutreiben und sicherzustellen, dass die finanziellen Ressourcen effektiv eingesetzt werden. Dabei hat er die globale Ausrichtung der Unternehmenstätigkeiten insbesondere bei Planung und Reporting zu berücksichtigen.

Die Agenda des CFO für die Digitalisierung im Rahmen der Internationalisierung umfasst verschiedene Aspekte. Dazu gehören die Implementierung digitaler Tools und Technologien sowie zunehmend auch KI-Anwendungen, um Geschäftsprozesse zu automatisieren und zu verbessern. Dies kann dazu beitragen, Kosten zu senken, die Effizienz zu steigern und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Seine Planungs- und Reportingtools müssen in der Lage sein die internationale Geschäftstätigkeit vollumfänglich abzubilden. Darüber hinaus spielt die Datensicherheit eine wichtige Rolle, insbesondere bei internationalen Geschäften, wo sensible Informationen über Ländergrenzen hinweg ausgetauscht werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Nutzung von Datenanalysen und Business Intelligence, um fundierte Entscheidungen zu treffen und Chancen auf dem globalen Markt zu identifizieren. Der CFO muss sicherstellen, dass das Unternehmen über die richtigen Instrumente und Ressourcen verfügt, um die Daten effektiv zu nutzen und strategische Ziele zu erreichen.

Fazit

Insgesamt ist die Agenda des CFO für die Digitalisierung im Rahmen der Internationalisierung von Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Durch eine gezielte Strategie und Investitionen in digitale Technologien können Unternehmen ihre globale Präsenz stärken und Wettbewerbsvorteile sichern.



OHNE INTUITION GIBT ES KEINE INNOVATION

Der Entschluss das eigene Unternehmen international auszurichten, ist nicht einfach. Meist gehen der Entscheidung die monatelange Sammlung, Analyse und Auswertung unzähliger Informationen sowie riesiger Datenmengen voraus. Zwar ist dies zweifellos wichtig, um fundierte Geschäftsentscheidungen zu treffen, jedoch stellt der richtige Umgang mit den erhobenen Daten Unternehmen auch vor gewisse Herausforderungen. So besteht zum einen grundsätzlich die Gefahr, die zur Verfügung stehenden Informationen nur aus der eigenen Perspektive zu beurteilen und dabei unter anderem wichtige Aspekte vor Ort zu übersehen. Zum anderen verleitet die schiere Masse an Daten dazu, diesen einen viel zu hohen Stellenwert im Entscheidungsprozess beizumessen und die Verantwortung für relevante Urteile somit von sich zu schieben.

Ein Phänomen, das sich meinen Studien zufolge gerade bei großen Firmen häufig beobachten lässt. Immer weniger Führungskräfte zeigen sich heutzutage bereit, die Verantwortung für einen Beschluss zu übernehmen, der nicht durch vermeintlich harte Fakten gestützt ist.

Die Ursache hierfür liegt in der heutigen Begründungskultur. Es scheint zunehmend wichtiger, eine falsche Entscheidung gut zu begründen, als eine richtige, auf Intuition und Erfahrung gestützte Entscheidung zu treffen. Diese Angst vor dem Eingeständnis intuitiver Entscheidungen führt dazu, dass Entscheidungsprozesse im Unternehmen verlangsamt werden, sich über Monate hinziehen und letztendlich unnötig Ressourcen verschwendet werden – alles nur, um den Eindruck zu vermeiden, dass es sich um eine Bauchentscheidung handelt, für die man persönlich die Verantwortung übernehmen muss.

Im schlimmsten Fall kann es sogar zu einer sogenannten defensiven Entscheidung kommen, sprich aus Sorge persönlich die Verantwortung für eine potenziell falsche Beurteilung übernehmen zu müssen, wird lieber eine argumentativ besser belegbare, wenn auch als falsch empfundene Entscheidung empfohlen. Anonymen Aussagen von Managern, Vorständen und Abteilungsleitern zufolge, ist jede dritte, in einer Gruppe getroffene Entscheidung heute defensiv motiviert. Das bedeutet, dass in einem maßgeblichen Anteil der Fälle nicht im besten Sinne für das Unternehmen gehandelt wird.

Ein Trend, der durch die zunehmende Informationsflut im Zuge von Digitalisierung und der Nutzung Künstlicher Intelligenz in Recherche- und Datenaufbereitungsprozessen noch zunehmen wird. Befragungen zeigen, dass die Kenntnisse über die Leistungsfähigkeit und das genaue Vorgehen einer KI doch eher rudimentär und von falschen Vorstellungen geprägt sind. Um das volle Potenzial einer KI nutzen und die Ergebnisse im entsprechenden Kontext betrachten zu können, ist es unerlässlich, sich im Vorfeld adäquat mit den Möglichkeiten, aber auch Grenzen einer KI auseinanderzusetzen – je smarter Algorithmen werden, desto smarter müssen wir werden.



PROF. GERD GIGERENZER

Prof. Gerd Gigerenzer, langjähriger Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, leitet das Harding-Zentrum für Risikokompetenz an der Universität Potsdam und ist Vizepräsident des European Research Councils (ERC). Er war Professor an der University of Chicago und John M. Olin Distinguished Visiting Professor an der School of Law der Universität von Virginia und ist Ehrendoktor der Universität Basel sowie der Open University of the Netherlands. Gigerenzer hat den Preis der American Association for the Advancement of Science (AAAS) für den besten Zeitschriftenartikel in den Verhaltenswissenschaften, den Deutschen Psychologie-Preis und den Communicator-Preis erhalten. Er trainiert Manager, Ärzte und amerikanische Bundesrichter im Umgang mit Risiken und Unsicherheiten. Seine mehrfach ausgezeichneten Sachbücher Das Einmal-eins der Skepsis, Bauchentscheidungen, Risiko und Klick wurden in 21 Sprachen übersetzt. Das Gottlieb Duttweiler Institut hat Gigerenzer als einen der 100 einflussreichsten Denker der Welt bezeichnet.

Gerade unser Bauchgefühl oder auch Intuition genannt, ist jedoch nach wie vor die beste Grundlage, um wichtige Entscheidungen zu treffen. Es handelt sich hierbei nicht um eine göttliche Eingabe oder eine Art sechsten Sinn, sondern es basiert auf langjähriger Erfahrung, einem umfassendem und sofortigen Situationsverständnis sowie einem daraus resultierenden unerklärlichen, aber dennoch starken Empfinden einer bestimmten Option den Vorzug geben zu wollen. Gesteht man dem Bauchgefühl einen relevanten Stellenwert im Entscheidungsprozess zu, kommt es in Unternehmen häufig zu einem Umdenken. Während man bei nächtlichen Vorstandssitzungen in einem namenhaften Unternehmen nach eigener Aussage in der Vergangenheit oft versuchte, das Bauchgefühl eines einzelnen Mitglieds zu entkräften und seine Bedenken zu verharmlosen, um noch in der Nacht eine Einigung zu erzielen, ist man, nachdem man sich mit dem Thema beschäftigt hat, nun gewillt andere Wege zu gehen. Denn wenn eine erfahrene Führungskraft ein negatives Bauchgefühl hat, macht es keinen Sinn, sie nach den Gründen zu befragen, denn diese sind ja nicht im Bewusstsein.

Die Bereitschaft solche Bauchentscheidungen zu treffen, zeigt sich häufiger in Familien- oder eigengeführten Unternehmen als bei DAX-Unternehmen. Familienunternehmen denken meist langfristiger. Zudem ist das Gefühl persönlicher Verbundenheit bei Familienunternehmen oft tiefer als bei CEOs großer Firmen, die möglicherweise nur kurzfristig eine Position innehaben und dann weiterziehen.

Selbstverständlich bedeutet dies nicht, dass umfangreiche Analyseprozesse künftig nicht mehr stattfinden oder Entscheidungen nur noch auf reiner Intuition beruhen sollten. Eine umfangreiche Recherche ist nach wie vor essenziell, um fundierte Entscheidungen zu treffen, jedoch sind Unternehmen gerade bei wegweisenden Entscheidungen gut beraten, neben der Sammlung und Auswertung aller verfügbaren Informationen, auch dem professionellen Bauchgefühl einen festen Platz im Entscheidungsfindungsprozess einzuräumen. Ohne Intuition gibt es keine Innovation.



Ausgabe Juni / Juli 2024

ISSN 2199-8345

HERAUSGEBER

Rödl GmbH
Rechtsanwalts-gesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
www.roedl.de

VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

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

REDAKTION

Unternehmenskommunikation
Veronika Vogel (veronika.vogel@roedl.com)
Rebecca Routschka (rebecca.routschka@roedl.com)

Geschäftsfelder

Patrick Satzinger (Rechtsberatung)
Britta Dierichs (Steuerberatung)
Sebastian Dittmann (Business Process Outsourcing)
Andrea Morgan (Business Process Outsourcing)
Carolin Raschendorfer (Unternehmens- und IT-Beratung)
Justyna Wellhöfer (Wirtschaftsprüfung)

LEKTORAT, LAYOUT & MAILING

Unternehmenskommunikation
Veronika Vogel (veronika.vogel@roedl.com)
Rebecca Routschka (rebecca.routschka@roedl.com)
Laura Kupfberger (laura.kupfberger@roedl.com)

INTERNET

www.roedl.de/entrepreneur

ERSCHEINUNGSWEISE

4-mal im Jahr

Entrepreneur

JETZT ABON- NIEREN



www.roedl.de/entrepreneur

Dieses Wirtschaftsmagazin ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen.

Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner

übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

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

Rödl & Partner

Rödl GmbH
Rechtsanwaltsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg

www.roedl.de