



SEPTEMBER 2014

ENTREPRENEUR



IM FOKUS: GOING GLOBAL

AUS UNSEREN GESCHÄFTSFELDERN...

RECHTSBERATUNG Betriebsübergang Deutschland | Betriebsübergang Italien

STEUERBERATUNG „Mini One Stop Shop“ | Tax Accounting

UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG Mittelstandsfinanzierung | Internationale ERP-Software

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG Internationale Konzernabschlussprüfung | Mehrwert Visitenkarte



3 EDITORIAL

4 RECHTSBERATUNG

4 Betriebsübergang in Deutschland: Voraussetzungen und Rechtsfolgen / Auslandsbezug

5 Betriebsübergang in Italien: Einzuhaltende Formalitäten

6 STEUERBERATUNG

6 MOSS – 2015 kommt der „Mini One Stop Shop“

7 Der Einfluss des Tax Accounting auf den Unternehmenswert

8 UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

8 Mittelstandsfinanzierung – interessante Möglichkeiten

9 Internationale ERP-Software – erfolgreich auswählen, einführen und betreiben

10 WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

10 Die internationale Konzernabschlussprüfung im Wandel – Herausforderungen und Lösungen

11 Die Visitenkarte eines Wirtschaftsprüfers – Mehrwert auf einen Blick

12 INTERVIEW

12 Prof. Dr. Christian Rödl: „Going Global – Chancen und Risiken für Familienunternehmen“

13 GASTKOMMENTAR

13 Prof. Dr. Gerd Gigerenzer: „Mehr Mut zu Bauchentscheidungen!“

14 EINBLICKE

14 Momentaufnahmen aus wichtigen Investitionsstandorten

Ausgabe September 2014

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

für die Geschäftsfelder:

Mathias Becker
mathias.becker@roedl.de

Melanie Erhard
melanie.erhard@roedl.de

Michael Kolbensschlag
michael.kolbensschlag@roedl.de

Dr. Andreas Schmid
andreas.schmid@roedl.de

Layout:

Beate Heß
beate.hess@roedl.de

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.



Liebe Leserin, lieber Leser,

„Entrepreneur“, so heißt unser neues Online-Magazin, das wir heute zusammen mit Ihnen aus der Taufe heben. Bislang waren Sie treue Leser unserer Newsletter Auslandsbrief bzw. Mandantenbrief. Wir haben uns entschlossen, beide Publikationen zu einer – wenn Sie so wollen – zu fusionieren. Warum? Noch stärker als zuvor möchten wir Ihnen Rödl & Partner aus einem Guss präsentieren. Rödl & Partner steht mit seinem Geschäftsmodell für Interdisziplinarität, Internationalität sowie die besonders starke Verankerung bei deutschen Familienunternehmen – eine einzigartige Kombination. Wir vermeiden unnötige Grenzziehungen, geografische und thematische. Deshalb wählten wir das neue Format im neuen Gewand.

Alle Ausgaben des „Entrepreneur“ werden die gleiche Struktur aufweisen: Das jeweilige Fokusthema wird in insgesamt 8 Beiträgen aus unseren 4 Geschäftsfeldern (Rechtsberatung, Steuerberatung, Unternehmens- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung) beleuchtet – immer aus nationalen und

internationalen Blickwinkeln; ein Interview sowie ein Gastbeitrag runden den Inhalt ab.

Den Anfang machen wir mit dem Fokusthema „Going Global“. Unsere Rechtsanwälte, Steuerberater, Consultants und unsere Wirtschaftsprüfer analysieren wichtige Aspekte, die für die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens relevant sein können. Damit knüpfen wir an unsere stets gegen Mitte des Jahres stattfindende Veranstaltung **Forum Going Global** an, die in diesem Mai bereits ihren 15. Jahrestag feierte. Viele von Ihnen waren bei uns in Nürnberg zu Gast und werden es am 18. Juni 2015 sicherlich wieder sein. Der Dialog mit Ihnen liegt uns sehr am Herzen. Wir möchten, dass Sie umfassend informiert sind – tagesaktuell auf roedl.de, zweiwöchentlich mit dem **Unternehmerbriefing** und ab sofort zusätzlich mit dem 10-mal pro Jahr erscheinenden „**Entrepreneur**“.

Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Mit freundlichen Grüßen

Martin Wambach

Wolfgang Kraus

Dr. Peter Bömelburg

Prof. Dr. Christian Rödl

Dr. Marcus Felsner

BETRIEBSÜBERGANG IN DEUTSCHLAND

Voraussetzungen und Rechtsfolgen/Auslandsbezug

Von **Cornelia Schmid**, Rödl & Partner Nürnberg

Ob ein Betriebsübergang vorliegt, beurteilt sich in Deutschland nach bestimmten Voraussetzungen. Wesentlich sind dabei das Bestehen einer wirtschaftlichen Einheit und deren Identitätswahrung. Das Vorliegen eines Betriebsübergangs hat weitreichende Folgen für den neuen Inhaber.

Ein Betriebsübergang nach § 613a BGB liegt vor, wenn ein Betrieb durch Rechtsgeschäft auf einen anderen Inhaber übergeht. Dies setzt voraus, dass eine bestehende wirtschaftliche Einheit beim bisherigen Inhaber unter Wahrung ihrer Identität auf den neuen Inhaber übergeht. Eine wirtschaftliche Einheit setzt eine organisierte Gesamtheit von Personen und Sachen zur Verfolgung eines bestimmten wirtschaftlichen Zwecks voraus. Das Vorliegen eines Betriebsübergangs entscheidet sich aus einer Gesamtschau folgender 7 Kriterien:

- › Art des Unternehmens: Entscheidend ist, ob das Unternehmen betriebsmittelgeprägt oder dienstleistungsorientiert ist;
- › Übergang oder Nichtübergang der materiellen Aktiva: Im produzierenden Gewerbe hängt die wirtschaftliche Einheit stark von materiellen Aktiva ab;
- › Wert der immateriellen Aktiva;
- › Übernahme oder Nichtübernahme der Arbeitnehmer: Im Dienstleistungsbereich ist die Übernahme der Hauptbelegschaft entscheidend;
- › Übernahme oder Nichtübernahme der Kundschaft;
- › Ähnlichkeit der Tätigkeit vor und nach der Übernahme;
- › Dauer der Unterbrechung in der Geschäftstätigkeit.

Der Übergang muss durch Rechtsgeschäft wie Kaufvertrag, Pacht, Mietvertrag, Schenkung, Nießbrauch oder Vermächtnis erfolgen. Ein reiner Formwechsel und ein Gesellschafterwechsel sind nicht von § 613a BGB umfasst.

Kein Betriebsübergang ist die reine Funktionsnachfolge, bei der ein Dritter bisher vom Unternehmen selbst durchgeführte Aufga-

ben mit eigenen Arbeitsmitteln und eigenem Personal übernimmt.

Rechtsfolgen

Ein Betriebsübergang führt zu einem Arbeitgeberwechsel. Der neue Inhaber tritt in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein, sofern der Arbeitnehmer dem Übergang seines Arbeitsverhältnisses nicht widerspricht. Das Arbeitsverhältnis zum bisherigen Betriebsinhaber erlischt. Der neue Inhaber wird Schuldner aller Verbindlichkeiten aus dem Arbeitsverhältnis, auch soweit sie vor dem Übergang entstanden sind. Eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses aus Anlass des Betriebsübergangs ist unwirksam.

Bei einem Betriebsübergang muss der bisherige oder neue Inhaber – in der Praxis geschieht es meist gemeinsam – die betroffenen Arbeitnehmer von dem Betriebsübergang in Textform über den Zeitpunkt oder den geplanten Zeitpunkt des Übergangs, über den Grund für den Übergang, die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs für die Arbeitnehmer und über die im Hinblick auf die Arbeitnehmer in Aussicht genommenen Maßnahmen unterrichten. Erst ein ordnungsgemäßes Informationsschreiben setzt die Widerspruchsfrist durch den Arbeitnehmer in Gang. Eine bloße Wiedergabe des Gesetzeswortlauts reicht nicht aus.

Ein Betriebsübergang kann ebenso bei einer Standortverlagerung des Betriebs vorliegen. Wesentlich ist, ob eine erhebliche räumliche Entfernung zwischen alter und neuer Betriebsstätte liegt, die die Wahrung der Identität zweifelhaft erscheinen lassen. Selbst bei einem länderübergreifenden Betriebsüber-

gang ist § 613a BGB zu berücksichtigen. Erst nach erfolgtem Betriebsübergang ist ggf. das ausländische Recht auf das Arbeitsverhältnis anwendbar.

Obwohl § 613a BGB aus einer europäischen Richtlinie entstanden ist, empfiehlt es sich bei grenzüberschreitenden Betriebsübergängen generell die Regelungen im Ausland zu beachten.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Das Bestehen einer wirtschaftlichen Einheit und ihre Identitätswahrung sind wesentliche Voraussetzungen für einen Betriebsübergang.
- › Nur ein ordnungsgemäßes Informationsschreiben löst die Widerspruchsfrist aus.
- › Allein die Verlagerung eines Betriebs ins Ausland führt nicht zwangsläufig zu einer fehlenden Wahrung der wirtschaftlichen Identität.
- › Die Regeln eines Betriebsübergangs beruhen zwar auf einer EU-Richtlinie, dennoch sind bei länderübergreifenden Maßnahmen die Regelungen vor Ort zu beachten.



Kontakt für weitere Informationen

Cornelia Schmid
Rechtsanwältin
☎ +49(911) 9193 – 1618
✉ cornelia.schmid@roedl.de



BETRIEBSÜBERGANG IN ITALIEN

Einzuhaltende Formalitäten

Von **Giovanni Zoja**, Rödl & Partner Mailand

Die Durchführung eines Betriebs(zweig)übergangs muss in Italien genau geprüft werden und unterliegt in arbeitsrechtlicher Hinsicht bei bestimmten Unternehmensgrößen einem gesetzlich vorgeschriebenen Konsultationsverfahren mit den zuständigen Gewerkschaften.

Bei Übernahme oder Veräußerung eines operativen Geschäftsbereichs durch einen Investor in Italien, empfiehlt es sich, eine detaillierte Überprüfung des Objekts der Transaktion vorzunehmen. Damit soll sichergestellt werden, dass neben den steuerrechtlichen Verpflichtungen auch die arbeitsrechtlich vorgeschriebenen Prozedere eingehalten werden.

Überprüfung

Nach italienischem Recht besteht ein Betrieb aus der Gesamtheit seiner materiellen und immateriellen Vermögenswerte oder Assets, die vom Unternehmer bereitgestellt werden, um sein Unternehmen zu führen. Ein Betriebszweig ist jeder Teil eines Betriebes, der unabhängig und dauerhaft organisiert ist und bei einer Übertragung seine Identität beibehält. Gemäß Art. 2112 des italienischen Zivilgesetzbuches stellt jede Transaktion, die die Eigentums- bzw. Besitzverhältnisse am Betrieb bzw. Betriebszweig ändert, einen Betriebs- bzw. Betriebszweigübergang dar. Um festzustellen, ob eine bloße Übertragung einzelner Assets oder eine Betriebs(zweig)-übertragung im Ganzen vorliegt, ist die organisatorische Unabhängigkeit der übertragenen Güter zur Durchführung einer bestimmten unternehmerischen Tätigkeit im Moment der Übertragung zu analysieren.

Konsultationsverfahren

Wird ein Betriebs(zweig)übergang in einem Unternehmen vorgenommen, das mehr als 15 Arbeitnehmer beschäftigt, muss ein in Art. 47 des Gesetzes 428/1990 vorgesehenes Konsultationsverfahren durchgeführt

werden. Sowohl der Veräußerer als auch der Erwerber sind verpflichtet, die Gewerkschaftsvertretungen über die Übertragung zu informieren. Obwohl das Konsultationsverfahren eine gesetzliche Verpflichtung darstellt, beeinflusst das Ergebnis der Konsultation die Transaktion nicht, da die Übertragung nicht der Zustimmung der Gewerkschaften bedarf. Das Verfahren im Einzelnen bedeutet folgendes:

1. Mindestens 25 Tage vor der notariellen Beurkundung der Übertragung muss eine schriftliche Mitteilung an die Gewerkschaftsvertretungen geschickt werden. Inhalte der Mitteilung:
 - a. Zeitpunkt;
 - b. Gründe für die Übertragung;
 - c. Rechtliche und wirtschaftliche Auswirkungen für die Arbeitnehmer;
 - d. Eventuelle Maßnahmen für die Arbeitnehmer.
2. Innerhalb von 7 Tagen ab Erhalt der Mitteilung können die Gewerkschaften schriftlich um ein gemeinsames Treffen zur Analyse der Situation bitten. Veräußerer und Erwerber sind verpflichtet, an einem solchen Treffen teilzunehmen.
3. Das erbetene Treffen muss innerhalb von 7 Tagen ab Erhalt der Aufforderung zu einem Treffen bei gleichzeitiger Anwesenheit der Gewerkschaften, des Veräußerers und des Erwerbers stattfinden und soll protokolliert werden. Üblicherweise fordern die Gewerkschaften zudem Garantien für die betroffenen Arbeitnehmer (z. B. Zusicherung der Weiterbeschäftigung für einen bestimmten Zeitraum oder Beibehal-

tung des bestehenden Kündigungsschutzes auch nach Übertragung trotz Verringerung der Arbeitnehmerzahl).

4. Innerhalb von 10 Tagen nach dem Treffen endet das Verfahren. Besteht Einigkeit über die Durchführung der Übertragung und über eventuelle Forderungen der Gewerkschaften wird eine entsprechende Vereinbarung geschlossen. Wird am Ende des Verfahrens keine Einigung erzielt, gilt das Verfahren dennoch als gesetzeskonform durchgeführt und der Betriebs(zweig)übergang kann stattfinden.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Genaue Bewertung des Bestehens eines Betriebs- bzw. Betriebszweigübergangs oder einer Übertragung einzelner Assets vornehmen.
- › Genaue Arbeitnehmerzahl wegen der erforderlichen Einhaltung des Konsultationsverfahrens prüfen.
- › Fristen und Abläufe des Konsultationsverfahrens strikt einhalten.
- › Gewerkschaftsrechte gewähren.



Kontakt für weitere Informationen

Giovanni Zoja
Avvocato

☎ +39(02)63 28 84 – 1

✉ giovanni.zoja@roedl.it



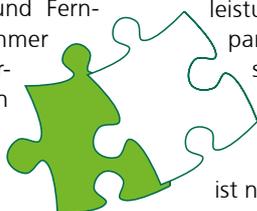
MOSS

2015 kommt der „Mini One Stop Shop“

Von Dr. Heidi Friedrich-Vache, Rödl & Partner München

Für auf elektronischem Weg erbrachte Dienstleistungen, Telekommunikations-, Rundfunk- und Fernsehleistungen ist ab 1. Januar 2015 nach EU-Vorgaben eine Änderung bei der umsatzsteuerlichen Ortsbestimmung vorgesehen. Für Dienstleistungen an Nichtunternehmer erfolgt dann eine Besteuerung in deren Wohnsitzland. Für leistende Unternehmer kann das eine umsatzsteuerliche Registrierungspflicht im Ausland zur Folge haben. Um dies zu vermeiden und dabei den Verwaltungsaufwand zu reduzieren, ist als erleichterndes Verfahren der sog. Mini One Stop Shop („MOSS“) oder die kleine einzige Anlaufstelle („KEA“) vorgesehen.

Zum 1. Januar 2015 treten weitere Änderungen der Mehrwertsteuersystemrichtlinie in Kraft. Der Bundesrat hat am 11. Juli 2014 der Neuregelung zugestimmt. Für auf elektronischem Weg erbrachte Dienstleistungen, z. B. Webhosting, Download von Software, Bereitstellung von Musik, Filmen, Spielen, Datenbanken, Suchmaschinen (vgl. auch Abschnitt 3 a.12. UStAE) sowie für Telekommunikations-, Rundfunk- und Fernsehleistungen an Nichtunternehmer gilt dann system-/verbrauchsteuergerrecht der Wohnsitz des Kunden als umsatzsteuerlicher Leistungs-ort, nicht mehr der Sitz des leistenden Unternehmers.



und die betreffende Umsatzsteuer hier abzuführen. Mitgliedstaat der Identifizierung ist der, in dem der Unternehmer sich freiwillig für MOSS registrieren lässt, bzw. bei in der EU ansässigen Unternehmern der Sitz der wirtschaftlichen Tätigkeit.

Das Verfahren ist für alle Mitgliedstaaten anzuwenden, in denen betreffende Dienstleistungen ausgeführt werden. Eine parallele Abbildung via umsatzsteuerlicher Registrierung in einigen Ländern und zugleich Anwendung des MOSS-Verfahrens in anderen Mitgliedstaaten ist nicht zulässig.

Der **Leitfaden zur kleinen einzigen Anlaufstelle für die Mehrwertsteuer** der EU-Kommission zum MOSS vom 23. Oktober 2013 gibt Unternehmern einen weiteren Überblick.

Erforderlich sind nun Anpassungen der Steuererschlüssel und der systemseitigen Abbildung im ERP-System. Infolge der Änderungen zum Leistungsort ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu beachten, dass Unternehmer ab Inkrafttreten der Neuregelung in jedem EU-Staat mit dem dortigen Steuersatz abrechnen müssen, nicht wie bisher mit dem ihres Ansässigkeitsstaates. In der Praxis stellt sich damit die Herausforderung einer überarbeiteten Preiskalkulation, die die geänderten Parameter zugunsten einer ergebnisneutralen Berücksichtigung umsetzt.

Reduzierter Aufwand

Für Unternehmer, die derartige Leistungen grenzüberschreitend an Nichtunternehmer erbringen und bisher noch nicht in den jeweiligen europäischen „Empfängerländern“ umsatzsteuerlich registriert sind, bedeutet das u.U. zahlreiche Registrierungsverpflichtungen – je nach Diversität der eigenen Kundschaft. Diesen Aufwand soll das Institut des Mini One Stop Shop abschwächen.

Der Vorteil besteht darin, die in einem anderen EU-Land steuerpflichtigen Dienstleistungen über ein Internetportal quartalsweise in einem einzigen Mitgliedstaat anzumelden

Nur zeitnaher Handlungsbedarf

Eine Registrierung soll ab 1. Oktober 2014 möglich sein und müsste bis 31. Dezember 2014 erfolgen, um das Verfahren rechtzeitig nutzen zu können. Betroffene Unternehmer müssen darüber nachdenken, ob sie am MOSS-Verfahren teilnehmen wollen. Alternativ sollten sie sich auf Registrierungen im Ausland, die regelmäßig einige Wochen bis Monate in Anspruch nehmen können, vorbereiten. Die relativ knappe Zeitspanne für die Registrierung zum MOSS-Verfahren könnte einen Registrierungsstau nach sich ziehen, so dass zeitnahes Handeln empfohlen wird.



Kontakt für weitere Informationen

Dr. Heidi Friedrich-Vache
Steuerberaterin

+49(89)92 87 80 – 570

heidi.friedrich-vache@roedl.com

DER EINFLUSS DES TAX ACCOUNTING AUF DEN UNTERNEHMENSWERT

Von **Andreas Brunnhübner**, Rödl & Partner Nürnberg

Nur durch die Einführung eines Tax Accounting Systems können die Einflussfaktoren auf die Konzernsteuerquote identifiziert und durch eine internationale Steuerstrategie und Steuerbilanzpolitik optimiert werden.

Immer mehr Unternehmen sehen sich heute mit der Herausforderung konfrontiert, ein geeignetes, integriertes Buchführungs- und Reportingsystem zu implementieren. Dieser Trend verstärkte sich v. a. durch das 2009 in Kraft getretene BilMoG und die seit diesem Jahr bestehende Verpflichtung zur Übertragung der E-Bilanz an die Finanzbehörden.

Aufgaben des Tax Accounting

Im Spannungsfeld zwischen E-Bilanz und BilMoG beschreibt Tax Accounting mehr als eine „bloße“, vom Handelsrecht losgelöste, integrierte Steuerbuchführung für laufende und latente Steuern sowie für Zwecke der E-Bilanz:

stattung und Vervollständigung des Internen Kontrollsystems zur frühzeitigen Identifizierung und Minimierung steuerlicher Risiken;

- › Risikominimierung durch Unterstützung und Sicherstellung eines umfangreichen Tax Compliance und Tax Risk Managements.

Optimierung der Konzernsteuerquote

Eine der wichtigsten Aufgaben des Tax Accounting ist die Optimierung der Konzernsteuerquote. Diese gibt den durchschnittlichen effektiven Steuersatz des Konzerns wieder und wird gemäß der nachstehenden Formel ermittelt:



Kontakt für weitere Informationen

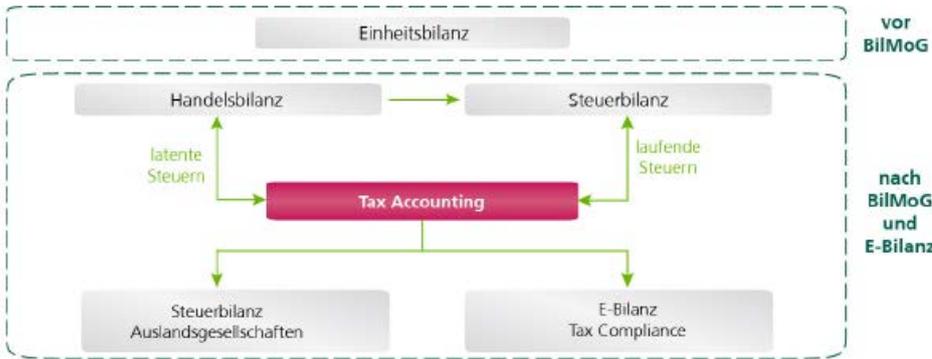
Andreas Brunnhübner
Steuerberater

☎ +49(911)91 93 – 1053

✉ andreas.brunnhuebner@roedl.de

In der Praxis zeigt sich, dass v. a. durch die Einführung eines Tax Accounting Systems die Einflussfaktoren auf die Konzernsteuerquote identifiziert und durch eine internationale Steuerstrategie und Steuerbilanzpolitik optimiert werden können. Erst wenn die Stellhebel bekannt sind, können die gesetzlich zulässigen Spielräume zur Minimierung der Steuerquote genutzt sowie durch eine gezielte Ausübung von Ansatz- und Bewertungswahlrechten eine optimale Steuerbilanzpolitik umgesetzt werden.

Dies ist eine lohnende Aufgabe: So kann z. B. die Senkung der Steuerquote um 1 Prozentpunkt die gleiche Unternehmenswertsteigerung entfalten wie ein Umsatzanstieg zwischen 10 und 15 Prozent.



Tax Accounting vereint vielmehr eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten und Sichtweisen auf handelsrechtliche und steuerliche Zusammenhänge:

- › Darstellung und Gestaltung der Unternehmensbesteuerung mit der Möglichkeit einer eigenständigen Steuerbilanzbuchführung und Steuerbilanzpolitik sowie zur Optimierung und Steuerung der Konzernsteuerquote;
- › Implementierung effizienter Tax Reporting Prozesse für die Ermittlung von tatsächlichen und latenten Steuern und die Übertragung der E-Bilanz;
- › Schaffung und Kontrolle von Prozessen und Strukturen zur steuerlichen Berichter-

$$\text{Konzernsteuerquote} = \frac{\text{Steueraufwand / -ertrag des Konzerns}}{\text{Jahresüberschuss des Konzerns vor Steuern}} \times 100$$

Der Steueraufwand/-ertrag ist dabei definiert als Summe aus tatsächlichem und latentem Ertragsteueraufwand/-ertrag. Eine aussagekräftige Konzernsteuerquote setzt voraus, dass die steuerlichen Verhältnisse aller in- und ausländischen Tochtergesellschaften nebst steuerlichen Besonderheiten, wie z. B. Quellensteuerbelastungen oder Nichtabzugsfähigkeit von Finanzierungsaufwendungen, dargestellt werden. Ohne Kenntnis seiner eigenen Konzernsteuerquote lässt sich das Gestaltungspotenzial kaum identifizieren.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Tax Accounting ist mehr als nur eine von der Handelsbilanz losgelöste Steuerbuchführung.
- › Nur durch Einführung eines Tax Accounting Systems können die Einflussfaktoren auf die Konzernsteuerquote identifiziert und optimiert werden.
- › Die Senkung der Steuerquote um 1 Prozentpunkt kann die gleiche Unternehmenswertsteigerung entfalten wie ein Umsatzanstieg zwischen 10 und 15 Prozent.
- › Sicherstellung der Tax Compliance und des Tax Risk Managements ist nur durch Tax Accounting möglich.

PUBLIKATIONEN

Unser Buch „**Tax Accounting – Herausforderungen, Gestaltungsmöglichkeiten und Potenziale bei Familienunternehmen**“ erscheint in Kürze.

Weitere Informationen und Online-Bestellmöglichkeit finden Sie **hier**.



MITTELSTANDSFINANZIERUNG

Interessante Möglichkeiten

Von Björn Stübiger, Rödl & Partner Nürnberg

Das Kreditvergabeverhalten der Banken und der Wunsch nach mehr Bankenunabhängigkeit bei den Unternehmen hat die Finanzierungssituation mittelständischer Unternehmen grundlegend verändert. V. a. wachstumsorientierte Unternehmen sind verstärkt auf der Suche nach alternativen Finanzierungslösungen, die sinnvolle Bausteine für eine langfristige, mittelstandsorientierte Finanzierungstrategie sein können. Die zentrale Frage lautet: Welche Finanzierungsinstrumente gibt es, die diese Anforderungen erfüllen können?

Nach wie vor nimmt der klassische bilaterale Bankkredit die führende Rolle in der Unternehmensfinanzierung ein. Daneben haben sich alternative Finanzierungsformen wie Factoring und Leasing breit in der Unternehmenslandschaft etabliert. Weniger bekannt aber immer häufiger anzutreffen sind strukturierte Finanzierungsprodukte wie die Mittelstandsanleihe oder das Schuldscheindarlehen, die mit Größenordnungen ab 5 Mio. Euro als durchaus mittelstandstauglich anzusehen sind.

Sind die vorgenannten Finanzierungsprodukte dem Fremdkapital zuzurechnen, wird die Eigenkapitalfinanzierung über direkte Beteiligungen oder mezzanine Produkte, z. B. stille Beteiligung, abgedeckt. Dieser Bereich wird überwiegend von Beteiligungsgesellschaften und Spezialanbietern dominiert.

Unternehmen öffnen sich zunehmend alternativen Anbietern und erkennen die Vorteile einer solchen Finanzierung. Diese Entwicklung kann als Chance gesehen werden, Projekte, die über herkömmliche Kreditfinanzierungen nicht darstellbar sind, zu realisieren und zeitgleich die Unternehmensfinanzierung unabhängiger gegenüber Hausbanken zu gestalten.

Handlungsspielraum erweitern

Gerade für Unternehmen, die stark wachsen oder große Einzelinvestitionen planen, stellt fehlendes Eigenkapital einen der wesentlichsten Hinderungsgründe zur Gestaltung einer ausgewogenen Unternehmensfinanzierung dar. Umso erfreulicher ist die derzeitige Entwicklung auf dem deutschen Beteiligungsmarkt. In unserer Studie „Die deutsche Beteiligungsbranche 2014“ konnten wir feststellen, dass die positive Stimmung unge-

brochen ist und die Bedeutung von Private Equity zunimmt.

Gute Nachricht für alle Eigenkapital suchenden Unternehmer ist, dass es immer mehr „mittelstandstaugliche“ Beteiligungsgesellschaften gibt. Mittelstandstauglich im Sinne von:

1. „Unternehmer sind Kapitalgeber“: Ehemalige Unternehmer treten mittels ihrer Family Offices als Investoren auf;
2. „Lange Haltedauern“: Die Haltedauern dieser Beteiligungen liegen i. d. R. über 10 Jahre, oftmals auch zeitlich unbegrenzt, da sie eine langfristige Vermögensdiversifikation darstellen;
3. „Sparringspartner“: Gerne sind solche Investoren bereit, über Beirats- oder Aufsichtsratsfunktionen ihre unternehmerischen Erfahrungen und Netzwerke mit einzubringen.

Gefragte Schuldscheindarlehen

Durchlebt die Mittelstandsanleihe aktuell eine kleine Ruhephase, startet das Schuldscheindarlehen im Moment so richtig durch. Vorteile dieser Produkte sind:

- › Unabhängigkeit von Hausbanken;
- › I. d. R. keine Sicherstellung, „nur“ Covenants;
- › Lange Laufzeiten von 3 bis 7 Jahren;
- › Freie Mittelverwendung.

Die Mittelstandsanleihe ist durch ihre Börsennotierung insbesondere für solche Unternehmen interessant, die erste Erfahrungen mit dem Kapitalmarkt sammeln wollen und einen breiteren Bekanntheitsgrad bei Investoren (institutionell und privat) anstreben. Schlanker und auch deutlich „verschwiegener“ ist dabei das Schuldscheindarlehen,

das nur einer überschaubaren Anzahl von institutionellen Investoren vorgestellt wird. Insbesondere aufgrund der fehlenden Sicherstellung und des relativ überschaubaren, laufenden Reportings an die Investoren (i. d. R. Quartals- bzw. Halbjahresberichte) liegt die Verzinsung mit etwa 1 bis 2 Prozent über vergleichbaren Kreditzinsen.

Beide Instrumente stehen dem Mittelstand erst seit wenigen Jahren zur Verfügung und können helfen, flexibel auf bestimmte Unternehmenssituationen, insbesondere in Wachstumsphasen, zu reagieren.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Ausgangslage und operative Ziele definieren.
- › Finanzierungsbedarf zur Umsetzung der strategischen Pläne festlegen.
- › Alle denkbaren Finanzierungsquellen vor dem Hintergrund von unternehmensspezifischen Erfordernissen analysieren.
- › Finanzierung professionell gestalten.
- › Kompetenzteam formieren, das alle Fragestellungen in Zusammenhang mit der Finanzierung meistern kann.



Kontakt für weitere Informationen

Björn Stübiger
Diplom-Betriebswirt
☎ +49(89)92 87 80 – 515
✉ bjoern.stuebiger@roedl.com

INTERNATIONALE ERP-SOFTWARE

Erfolgreich auswählen, einführen und betreiben

Von Jörg Hattenbach und Udo Burbrink, Rödl & Partner Köln und Ludwigshafen

Für international tätige Unternehmen sind integrierte ERP-Systeme, die Daten für die Unternehmenssteuerung liefern, nicht Kür, sondern Pflicht. Auswahl, Einführung und Betrieb gelten als komplexe Aufgaben, die viele Fallstricke bergen. Die ganzheitliche Betrachtung von Prozessen und IT-Landschaft ermöglicht es, Komplexität zu beherrschen und ERP-Software erfolgreich einzuführen.

Hauptgründe für die Auswahl von ERP-Systemen sind neue Anforderungen (E-Commerce, Internationalisierung, Multi-Channel-Retail) und Ersatzinvestitionen für ERP-Lösungen, die aus der Wartung laufen.

Eine ERP-Lösung betrifft fast alle Führungskräfte des Unternehmens und den Großteil der Mitarbeiter. Die Interessen zur Auswahl der ERP-Lösung unterscheiden sich bei verschiedenen Stakeholdern oft erheblich. Vor Beginn der Auswahl und der Einführung ist eine klare und abgestimmte Zielsetzung erforderlich, um effizient das ERP-System einsetzen zu können. Im internationalen Umfeld ergeben sich auch während der Projektlaufzeit neue Anforderungen, die geplant sowohl in den Projektablauf als auch in die organisatorischen Abläufe integriert werden.

Die Lösung muss zudem über nicht-funktionale Eigenschaften verfügen, um den Anforderungen international tätiger Unternehmen gerecht zu werden:

- › UNICODE-Fähigkeit für asiatische und arabische Zeichensätze;
- › Mehrsprachigkeit und leichte Übersetzbarkeit der Anwendung und der Stammdaten;
- › Mehrwährungsfähigkeit;
- › Verwaltung von Zeitzonen (Terminermittlung bei Workflows).

Hinzu kommen funktionale Anforderungen wie:

- › Konzerninterne Prozesse, die den Einkauf/Verkauf unter Gesellschaften abbilden und automatisieren;
- › Lokalisierung von Besonderheiten bei Rechnungsstellung, Buchung, Bewertung und Berichtswesen entsprechend der Gesetzgebung in den verschiedenen Ländern;
- › Multisite-Funktion zur Verwaltung von Parametern und Stammdaten über Instanzen/Organisationen hinweg.

Die führenden Anbieter von ERP-Software SAP, Microsoft und Oracle erfüllen diese Kriterien. Hauptrisiken für die Einführung sind veränderte Anforderungen, die aus nicht standardisierten Prozessen resultieren, sowie unzureichende Projektplanung/-steuerung.

Prozesse optimieren und standardisieren

Bei der Optimierung von Prozessen gilt es, Abläufe möglichst einfach und prozesssicher zu gestalten. Im Fokus steht die Wertschöpfung – also Prozesse, die dem Kunden einen klaren Nutzen bringen, für den er zu zahlen bereit ist.

Ziele lassen sich klar vorgeben und messen: Qualität, Kosten und Liefertreue. Insbesondere im Bereich der Dienstleistung und Administration wird „First time right“ – das fehlerfreie Bearbeiten der Aufträge in der vom Kunden erwarteten Zeit – in den Vordergrund gestellt.

3 Thesen bilden die Basis für die Vision vom schlanken Unternehmen:

1. Ein verschwundensfreies Unternehmen ist die Basis für profitables Wachstum;
2. Verschwendung reduzieren, Qualität steigern, Lieferzeit verkürzen und Kosten senken sind die vorrangigen Ziele;
3. Konzepte des Lean Managements lassen sich auf alle Prozesse und Funktionen im Unternehmen sowie alle Industrien und Branchen übertragen.

Erfolgsfaktor Projektmanagement

Neben der Prozessoptimierung und -standardisierung kommt dem Projektmanagement eine zentrale Bedeutung zu:

- › Realistische Planung von Terminen, die auf sachlichen Fakten basiert (keine politischen Termine);
- › Sicherstellung der Mitwirkung der Fachabteilungen (Vermeidung von Parallelprojekten);

- › Die Analyse und Konzeption des ERP-Projekts muss sorgfältig erfolgen; Prozesstests und Anwenderschulungen sind weitere Meilensteine für die ERP-Einführung;
- › Das Projektmanagement muss in seiner Professionalität der Komplexität einer internationalen ERP-Implementierung gerecht werden. Neben den üblichen Grundsätzen des Projektmanagements gilt hier ein besonderes Augenmerk den betroffenen Menschen, unterschiedlichen Kulturen, dem Projektmarketing und der Projektkommunikation.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Klare Ziele definieren – von allen Stakeholdern unterstützt.
- › Erst Prozesse standardisieren und stabilisieren, dann Software einführen.
- › Einführung und Optimierung aus einer Hand gewährleisten.
- › Fokus auf Kernprozesse und Wertschöpfung legen.
- › Technologie wählen, die zur IT-Kompetenz des Unternehmens passt.
- › Moderne Betriebsformen wie Private Cloud berücksichtigen.
- › Projektmanagement mit Fokus auf Planung und Kommunikation ausrichten.



Kontakt für weitere Informationen

Jörg Hattenbach
Diplom-Betriebswirt
☎ +49 (221) 94 99 09 – 512
✉ joerg.hattenbach@roedl.com

DIE INTERNATIONALE KONZERNABSCHLUSS-PRÜFUNG IM WANDEL

Herausforderungen und Lösungen

10



Kontakt für weitere Informationen

André Nestmann
 Wirtschaftsprüfer
 ☎ +49(911)91 93 – 22 14
 ✉ andre.nestmann@roedl.de

Von André Nestmann, Rödl & Partner Nürnberg

Die internationale Konzernabschlussprüfung hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Die an die Aufstellung und Prüfung von Konzernabschlüssen gestellten hohen Qualitätsansprüche und die zeitnahe Verfügbarkeit der Informationen können von den Unternehmen und deren Abschlussprüfern nur gemeinsam bewältigt werden.

Die zunehmende Fokussierung der Abschlussadressaten auf den Konzernabschluss hat zu erhöhten gesetzlichen und berufsständischen Anforderungen bei dessen Prüfung geführt. Entsprechend waren die Konzernabschlussprüfer gezwungen, ihren Prüfungsansatz zu überdenken und anzupassen. War es früher erlaubt, die Ergebnisse anderer Abschlussprüfer von Konzernunternehmen (sog. Teilbereichsprüfer) zu übernehmen, müssen die Konzernabschlussprüfer nunmehr die Ergebnisse solcher Abschlussprüfungen noch einmal überprüfen und diese in ihren Arbeitspapieren dokumentieren. Damit soll die Sicherheit erhöht werden, dass Konzernabschlussprüfer eigenverantwortlich Unrichtigkeiten und Verstöße im Konzernabschluss aufdecken, die Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns beurteilen und einen Bestätigungsvermerk erteilen können.

Verkürzung der Abschlusszeiten

Die seit geraumer Zeit festzustellende Tendenz, die Konzernabschlüsse möglichst zeitnah nach Beendigung des Geschäftsjahres aufzustellen sowie die Konzernabschlussprüfungen frühzeitig abzuschließen, hält ungebrochen an. Die Realisierungsmöglichkeiten hängen dabei sehr stark von der Qualität der internen Prozesse im Unternehmen und den zeitlichen Vorgaben durch das Management ab.

Die Qualifizierung der Mitarbeiter der ausländischen Tochterunternehmen stellt bei der Realisierung der Zeitvorgaben eine bedeutende Einflussgröße dar. Die korrekte Erstellung und pünktliche Ablieferung der Reporting Packages ist keine Selbstverständlichkeit, sondern muss hart erarbeitet werden.

Um den Prozess zur Erstellung des Konzernabschlusses zu beschleunigen, bietet es sich

in einem ersten Schritt an, sämtliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze in einer Konzernbilanzierungsrichtlinie festzuschreiben und durch Hilfestellungen zur korrekten Erstellung der Reporting Packages zu ergänzen. Die fachlichen und zeitlichen Anforderungen sollten durch ergänzende Schulungen sowie durch eine frühzeitige Übersendung der Zeitplanungen an die betroffenen Mitarbeiter kommuniziert werden.

Mehrwert für die Unternehmen

Durch die aktive Einbeziehung des Konzernabschlussprüfers können schwierige oder bereits abschließend prüfbare Sachverhalte frühzeitig besprochen und abgestimmt werden. Hierdurch können zeitlich aufwendige Recherchen im Rahmen der Hauptprüfung verhindert und der Prüfungsprozess auf einen längeren Zeitraum gestreckt werden.

In der Praxis als sinnvoll herausgestellt haben sich auch Besprechungen/Telefonkonferenzen bei ausländischen Tochterunternehmen, an denen neben den lokalen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der Konsolidierungsabteilung sowie der Konzernabschlussprüfer und der Teilbereichsprüfer teilnehmen. In diesen Besprechungen können die unterschiedlichen Erwartungen ausgetauscht und bilanzielle Sachverhalte aus allen Blickwinkeln betrachtet sowie die weitere Vorgehensweise bestimmt werden.

Im Rahmen internationaler Konzernabschlussprüfungen festgestellte Schwachstellen der internen Kontrollsysteme oder des Risikomanagements werden zeitnah nach Abschluss der Konzernabschlussprüfung ohne Informationsverlust z.B. durch konzernweite Management Letter des Konzernabschlussprüfers direkt an das inländische Management kommuniziert. Diese Informationen können genutzt werden, um Verbesserungen vor-

zunehmen und ggf. weitere Aktivitäten zu vereinbaren. Das Rödl & Partner **International Financial & Performance Audit** bietet dabei Lösungen an, um einen Mehrwert für die Unternehmen zu schaffen.

Nur durch eine gemeinsame und kooperative Herangehensweise aller Beteiligten können die bestehenden Herausforderungen der Konzernabschlussprüfung gemeistert werden. Enge persönliche Kontakte zwischen dem Konzernabschlussprüfer und den Teilbereichsprüfern, wie sie zwischen den Kollegen bei Rödl & Partner weltweit üblich sind, fördern dabei die aktive Kommunikation und tragen dazu bei, Entscheidungen schnell und unbürokratisch treffen zu können.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Eine verständliche Konzernbilanzrichtlinie erleichtert die interne Kommunikation mit den Tochterunternehmen.
- › Eine Überprüfung der internen Prozesse ist notwendig, um eine Verkürzung der Aufstellungszeiten für den Konzernabschluss zu erreichen.
- › Die frühzeitige Kommunikation mit den Abschlussprüfern ist Grundlage für eine hochwertige und termingerechte Abwicklung internationaler Konzernabschlussprüfungen.
- › Persönliche Kontakte zwischen den beteiligten Abschlussprüfern erleichtern die aktive Kommunikation.
- › Das **International Financial & Performance Audit** von Rödl & Partner schafft einen Mehrwert für die Unternehmen auf der Grundlage der Ergebnisse durchgeführter Konzernabschlussprüfungen.



DIE VISITENKARTE EINES WIRTSCHAFTSPRÜFERS Mehrwert auf einen Blick

Von Silvia Raible und Elisabeth Conner, Rödl & Partner Nürnberg und Birmingham

Wer bei dem Blick auf die Visitenkarte eines Wirtschaftsprüfers nur diesen Titel erwartet, wird nicht selten durch ein oder mehrere Zusatzqualifikationen überrascht, die sich in unterschiedlichen Abkürzungen (ACA, ACCA, CPA etc.) niederschlagen.

Die Möglichkeiten, als Wirtschaftsprüfer eine zusätzliche Qualifikation zu erzielen, sind vielfältig – und damit auch die Möglichkeiten, echten Mehrwert für Mandanten zu schaffen.

1. Associate Chartered Accountant (ACA), Associate Chartered Certified Accountant (ACCA), Certified Public Accountant (CPA)

Hinter den Abkürzungen ACA, ACCA und CPA verbergen sich Wirtschaftsprüferqualifikationen, die anhand der Leitlinien der britischen Berufsverbände „Institute of Chartered Accountants in England and Wales“ (ACA) oder „Association of Chartered Certified Accountants“ (ACCA) bzw. des „American Institute of Certified Public Accountants“ (CPA) zugesprochen wurden.

Die Qualifikationen sind weltweit anerkannt und bezeugen ein tiefgreifendes Verständnis der Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung, des Steuer- und Finanzwesens und der Betriebswirtschaftslehre. Aufgrund ihrer umfassenden Expertise sind ACAs, ACCAs und CPAs in Deutschland nicht nur als Experten für Fragen zu internationalen bzw. US-amerikanischen Rechnungslegungs- und Prüfungsstandards begehrt, sondern auch als „Allrounder“ z.B. bei Unternehmensanalysen, Fragen zu internen Kontrollsystemen und Compliance-Themen.

2. Chartered Internal Auditor / Certified Internal Auditor (CIA)

Die CIA-Qualifikation wird durch das britische „Chartered Institute of Internal Auditors“ oder „The Institute of Internal Auditors“ mit Sitz in den USA vergeben. Wirtschaftsprüfer mit CIA-Qualifikation sind im Bereich der internen Revision spezialisiert und unterstützen damit Unternehmen bei der Erreichung ihrer Ziele im Wege eines systematischen Ansatzes der Bewertung und Verbesserung der Effektivität von Risikomanagement und Unternehmensführung.

3. Certified Fraud Examiner (CFE)

Ein CFE wurde nach den „Standards der Association of Certified Fraud Examiners“ (ACFE), der mit 65.000 Mitgliedern weltweit größten Organisation zur Bekämpfung von Betrug, ausgebildet. Nach dem „2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse“ der ACFE verliert ein durchschnittliches Unternehmen jährlich 5 Prozent seiner Einnahmen durch Betrugsfälle, was die Relevanz einer entsprechenden Kontrolle unterstreicht. Ein CFE wird dafür ausgebildet, sowohl erste Anzeichen eines Betruges zu entdecken und bereits begangene Betrugsfälle aufzuklären als auch durch die Einführung spezieller Verfahrensweisen Betrugsfälle zu verhindern. Die Kenntnisse umfassen umgekehrt auch die Möglichkeiten der Entlastung eines betroffenen Unternehmens

bei unberechtigtem Betrugsverdacht.

4. Certified Valuation Analyst (CVA)

Die Bezeichnung CVA wird durch die „National Association of Certified Valuators and Analysts“ (NACVA) an Wirtschaftsprüfer verliehen, die umfangreiches Expertenwissen im Bereich „business valuation standards“ erworben haben. „Business valuation standards“ sind Leitfäden zur Unternehmensbewertung, die entwickelt wurden, um gewisse Verfahrens- und Qualitätsstandards bei der Bewertung von Unternehmen einzuführen und aufrechtzuerhalten. CVAs sind äußerst gefragt für Unternehmensbewertungen z. B. im Rahmen von Fusionen und Übernahmen von Unternehmen, beim Verkauf von Unternehmen, bei Erbfolgeplanung, geschäftlichen Streitigkeiten oder Betrugs- und Brandstiftungsfällen mit Versicherungsansprüchen.



Kontakt für weitere Informationen

Silvia Raible
ACA
☎ +49(911)91 93 – 3023
✉ silvia.raible@roedl.pro

GOING GLOBAL

Chancen und Risiken für Familienunternehmen

Prof. Dr. Christian Rödl antwortet

☑ Ist „Going Global“ aus Ihrer Sicht eine wirtschaftliche Notwendigkeit oder eine Weltanschauung?

Für deutsche Familienunternehmen ist es häufig beides: Denn ihre Geschäftsmodelle basieren meist auf der Überlegung, neue Märkte zu erschließen. V. a. jenseits der eigenen Ländergrenzen lassen sich Marktanteile ertragreich ausbauen. Viele Familienunternehmen streben daher an, den Auslandsanteil ihres Geschäfts zu erhöhen. Das ist strategisch richtig, wenn das Geschäftsmodell eine globale Ausrichtung ermöglicht oder sie von den Kunden sogar gefordert wird. In jedem Fall sollte Offenheit eine Grundtugend sein.

☑ Wie global sind deutsche Familienunternehmen heute?

Sehr global. Aus den Gesprächen mit unseren Mandanten wissen wir, dass bei operativen geschäftspolitischen Weichenstellungen immer gleich die Expansion in die Überlegungen miteinbezogen wird. Wir sehen den seit einigen Jahren auch noch zunehmenden Trend, dass Investitionen in neue Werke und häufig auch in Entwicklungskapazitäten nicht mehr in Deutschland stattfinden, sondern in anderen Ländern. Dies wird auch verstärkt in der Presse aufgegriffen und kritisiert. Allerdings sind die ökonomischen Realitäten, die die Gründe hierfür bilden, nicht zu ignorieren.

☑ Welche Gründe sind das?

Ich meine beispielsweise die steigenden Energiekosten aufgrund der sog. Energiekrise, die Knappheit an qualifiziertem Personal gerade in prosperierenden deutschen Regionen, den politischen Trend zu steigenden Belastungen der Unternehmen, wie er durch Rentenreform und Mindestlohn zum Ausdruck kommt. Nicht zu vergessen auch abnehmende Hemmungen, in die unternehmerische Freiheit einzugreifen, wenn



man sich etwa die Gesetzesinitiative zu den Geschlechterquoten betrachtet. Weshalb sollte ein Unternehmer sein neues Werk in Deutschland bauen und nicht etwa in der Slowakei, in Rumänien oder den USA? Gerade in Osteuropa gibt es in vielen Bereichen qualifizierte Arbeitskräfte. Notfalls bilden die Unternehmen die Mitarbeiter selbst aus. Bester Beweis dafür, dass diese strategischen Aspekte Hand in Hand gehen, ist die rege Teilnahme deutscher Familienunternehmen an unseren Veranstaltungen. Allem voran sticht hier unser jährliches Forum Going Global hervor, das heuer bereits zum 15. Mal stattfand. Dort versammeln sich regelmäßig 300 bis 400 Familienunternehmer und treten in den Dialog mit unseren Experten aus allen relevanten Ländern der Welt.

☑ Auf welche Beratungsleistungen kommt es beim Sprung über Landesgrenzen besonders an?

Handelt es sich „nur“ um eine Repräsentanz oder soll vor Ort eine große Produktionseinheit entstehen? In der überwiegenden Anzahl der von uns begleiteten Projekte sind unsere Kompetenzen auf verschiedenen Gebieten gefragt. Dabei arbeiten unsere Rechtsanwälte reibungs- und schnittstellenlos mit unseren Steuerberatern, BPO-Experten, Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatern zusammen. Alles aus einem Guss, in deutscher Sprache oder in der Sprache des Ziellandes. Unsere Mandanten schätzen diese Vorteile und danken es uns mit Loyalität.

☑ Wie gelingt es Ihnen, die nachgefragten Dienstleistungen nahtlos zu verzahnen?

Einfach aus dem Hut zaubern lässt sich das nicht. Es bedarf aufeinander eingespielter Partner, die sich untereinander kennen und über Disziplinen hinweg im Mandanteninteresse als Ergänzung verstehen. Deshalb sorgen wir bewusst für einen Austausch und zwar bereits bei den jüngeren Kollegen durch Secondments sowie u. a. durch die Mitarbeit

in weltweiten Praxisgruppen. Das erleichtert die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Projektteams ungemein. Viele solcher Teams haben schon in zahlreichen Projekten zusammengearbeitet.

☑ Lassen sich die vielen Tipps, die Sie Ihren international orientierten Mandanten geben, auf einen Nenner bringen?

Ja, wer sich auf neues Terrain vorwagt, benötigt 2 Dinge, um negativen Überraschungen vorzubeugen: ortserfahrene Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sowie ein von Anfang an professionell gehandhabtes Erwartungsmanagement. Schließlich resultieren vermeidbare Enttäuschungen sehr häufig aus unrealistischen Vorstellungen.

Prof. Dr. Christian Rödl

Prof. Dr. Christian Rödl berät in den rechtlichen und steuerlichen Fragestellungen der Gesellschafterebene, insbesondere bei der Unternehmens- und Vermögensnachfolge, der Gestaltung von Gesellschafts- und Familienverträgen und der internationalen Strukturierung des unternehmerischen und privaten Familienvermögens. Auf diesen Gebieten ist er Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher und Fachaufsätze.

Prof. Dr. Rödl ist Mitglied in mehreren Beiräten, Aufsichts- und Stiftungsräten. Im Finanzausschuss des Deutschen Bundestags fungiert er regelmäßig als Sachverständiger für Gesetzgebungsverfahren im Steuerrecht.

Eine unabhängige, von der WirtschaftsWoche berufene Experten-Jury wählte Prof. Dr. Christian Rödl unter die 25 deutschen Top-Berater im Unternehmenssteuerrecht (vgl. WiWo, Ausgabe 47/2010).

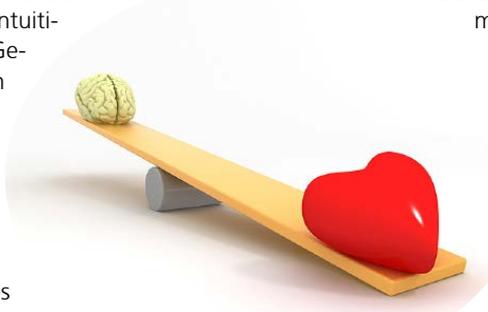
MEHR MUT ZU BAUCH-ENTSCHEIDUNGEN!

Prof. Dr. Gerd Gigerenzer kommentiert

Intelligenz stellen wir uns als eine überlegte, bewusste Tätigkeit vor, die von den Gesetzen der Logik bestimmt wird. Doch ein Großteil unseres geistigen Lebens vollzieht sich unbewusst und beruht auf Prozessen, die nichts mit Logik zu tun haben: Bauchgefühle oder Intuitionen. Die Frage ist nicht, ob überhaupt, sondern in welchen Situationen wir uns auf Intuition verlassen sollten. Intuition ist ein gefühltes Wissen, das plötzlich ins Bewusstsein gelangt, dessen tiefere Gründe man selbst nicht kennt und das dennoch stark genug ist, uns zum Handeln zu bewegen.

Im abendländischen Denken galt die Intuition einst als sicherste Form der Erkenntnis, während sie heute als fragwürdige und unzuverlässige Richtschnur des Handelns belächelt wird. Engeln und spirituellen Wesen schrieb man Intuition von unfehlbarer Klarheit zu – allem bloß menschlichen Denken überlegen. Philosophen meinten, die Intuition ermögliche uns die „Anschauung“ der selbstevidenten Wahrheit in Mathematik und Moral. Doch heute, mit dem Bauch statt mit dem Bewusstsein verknüpft, ist die Intuition von göttlicher Gewissheit zum bloßen Gefühl abgestiegen. In Wahrheit sind Bauchgefühle weder unfehlbar noch töricht.

Fast jeder kennt es aus der Alltagssprache: Wir sollen eine Entscheidung treffen und, anstatt sorgfältig das Für und Wider gegeneinander abzuwägen, handeln wir spontan, „aus dem Bauch heraus“. Wir folgen Intuitionen in den unterschiedlichsten Situationen: Wenn es um Sportwetten geht, die richtige Zahnpaste oder die berufliche Karriere, wenn wir uns verlieben oder spüren, dass der DAX steigen wird. Das Verblüffende daran: Oft erzielen wir damit die besten Ergebnisse. An zahlreichen Beispielen – vom Quiz à la „Wer wird Millionär?“ über die Arbeit eines Drogenfahnders bis zum Verhalten beim Kauf von Markenartikeln – lässt sich veranschaulichen,



wie wir hochkomplexe Strukturen und Abläufe anhand weniger Kriterien in kürzester Zeit bewältigen. Durch die genaue Betrachtung spontaner Entscheidungen aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der Psychologie, der Anthropologie, der Biologie, der Informatik sowie der Ökonomie können wir nachweisen, wie der Bauch dem Kopf beim Denken hilft.

Blicken wir in die spannende Welt der im „Global Village“ agierenden Unternehmer: Wer von Ihnen würde sich z. B. bei einer wichtigen Investitionsentscheidung außerhalb des Heimatmarktes auf einen einzigen Grund verlassen? Bedenken Sie: Immerhin hat die Weichenstellung, bei der es ja um nicht mehr und nicht weniger geht als um das Ja oder Nein zu einer substantiellen Expansionsstrategie, möglicherweise gravierende Auswirkungen auf Mitarbeiter, Gewinn- und Verlustrechnung, Reputation und die Zukunft des Unternehmens selbst.

Wenn etwas die Lehren von Rationalität eignet, dann die These, dass man alle relevanten Informationen sammeln, abwägen und zusammenrechnen müsse, um zu einem endgültigen Urteil zu gelangen. Doch unter Missachtung aller offiziellen Ratschläge stützen wir unsere intuitiven Urteile oft auf einen einzigen Grund. Nach einer Redensart ist einem Menschen nicht zu trauen, der zu viele gute Entschuldigungen hat.

Bauchentscheidungen ersparen uns nicht nur sehr viel Zeit, sondern führen unter bestimmten Voraussetzungen auch zu besseren Ergebnissen als Entscheidungen, die erst nach langem Abwägen aller zur Verfügung stehenden Informationen getroffen werden. Paradox formuliert, besteht die Lebenskunst in einer Welt der Informationsüberflutung heute demnach darin, intuitiv zu wissen, was sich nicht zu wissen lohnt.



Prof. Dr. Gerd Gigerenzer

Prof. Dr. Gerd Gigerenzer, Geschäftsführender Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin, ist habilitierter Psychologe. Seine Forschungsschwerpunkte sind u. a. Modelle begrenzter Rationalität, soziale Intelligenz, ökologische Rationalität, Risikoverhalten und Entscheidungstheorie.

Gerd Gigerenzer hat zahlreiche internationale Auszeichnungen erhalten, so auch den renommierten Preis der „American Association for the Advancement of Science“ (AAAS) im Bereich Verhaltenswissenschaften.

Sein populärwissenschaftliches Buch „Das Einmaleins der Skepsis“ (2002) fand internationale Beachtung und wurde 2002 zum „Wissenschaftsbuch des Jahres“ gewählt. „Bauchentscheidungen“ wurde im Jahr 2007 als „Wissenschaftsbuch des Jahres“ ausgezeichnet. 2013 erschien „Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft“.

Bei unserem diesjährigen 15. Forum Going Global begeisterte Prof. Dr. Gerd Gigerenzer als Abschlussredner.

**16. Forum Going Global
am 18. Juni 2015
in Nürnberg**

www.roedl.de/forumgoingglobal/

moment aufnahmen



Was zeichnet ein Land als Investitionsstandort aus? Wie ist die aktuelle Situation und wie steht es um das Investitionsklima vor Ort? Unsere Experten geben ihre Einschätzungen zur konjunkturellen Lage in den Ländern, die für deutsche Unternehmer besonders wichtig sind. Profitieren Sie von unseren Erfahrungen!

» Großbritannien: Steigende Investitionen

Das Investitionsklima in Großbritannien ist sehr gut – Investitionen nehmen nach der Wirtschaftskrise wieder zu. Dabei ist Deutschland einer der bedeutendsten Wirtschaftspartner Großbritanniens. Innovative Produkte und Dienstleistungen „Made in Germany“ sind – branchenunabhängig – besonders beliebt wegen ihrer hohen Qualität und Langlebigkeit. Viele deutsche Unternehmen stellen fest, dass die Briten Innovationen und generell neuen Produkten auf dem Markt offen gegenüber stehen. Überwiegend gelingt es dabei den deutschen Unternehmen den Anforderungen der Briten gerecht zu werden.



Hans-Peter Raible, Birmingham
✉ hans-peter.raible@roedl.pro

» Polen: Anhaltende Innovationsfreude

Derzeit erlebt Polen den größten Aufschwung seit 2010; das Investitionsklima verbessert sich kontinuierlich. Dies erlaubt es Unternehmern, optimistisch in die Zukunft zu blicken. Seit 2014 steigen die Investitionsaufwendungen polnischer Unternehmer wieder an. Die polnische Wirtschaft wird in den nächsten Jahren mit großer Wahrscheinlichkeit ein stabiles Wachstum sowie erhöhte Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt verzeichnen. Aufgrund der anhaltenden Innovationsfreude eignet sie sich hervorragend für Investitionen, insbesondere in Branchen, die sich durch einen signifikanten Grad an fortgeschrittener Technik auszeichnen.



Liliane Preusser, Gleiwitz
✉ liliane.preusser@roedl.pro

» Frankreich: Deutscher Handelspartner Nr. 1

Frankreich ist unverändert der bei weitem wichtigste Handelspartner Deutschlands. Trotzdem ist das Frankreichbild aus Sicht vieler deutscher Unternehmen komplex und kontrastreich. Angesichts nach wie vor schwieriger Konjunktur verhalten sich ausländische Investoren zurückhaltend: Zahlreiche Investitionsprojekte liegen derzeit auf Eis. Deutsche Investitionen in Frankreich sind 2013 um 6 Prozent zurückgegangen, auch wenn Deutschland der zweitgrößte Investor in Frankreich bleibt. Dabei sind die Chancen, gerade jetzt in Frankreich einzusteigen und z. B. gezielt Marktanteile zuzukaufen, günstig wie lange nicht.



Isabelle de Barstch, Paris
✉ isabelle.debarstch@roedl.pro

» Spanien: Andere Länder, andere Sitten

Die spanische Wirtschaft ist auf Erholungskurs. Man merkt deutlich, dass sich die Bevölkerung und die Unternehmen mit der neuen Situation abgefunden haben. Das Investitionsklima ist gut. Die Unternehmen, die bis dato durchgehalten haben, sind i. d. R. gesund. Was fehlt, ist die Liquidität, was wiederum vielen die Chance bietet, bei verschiedenen Unternehmen einzusteigen. Mit geringem Liquiditätsbedarf kann erhebliches Wachstum realisiert werden.



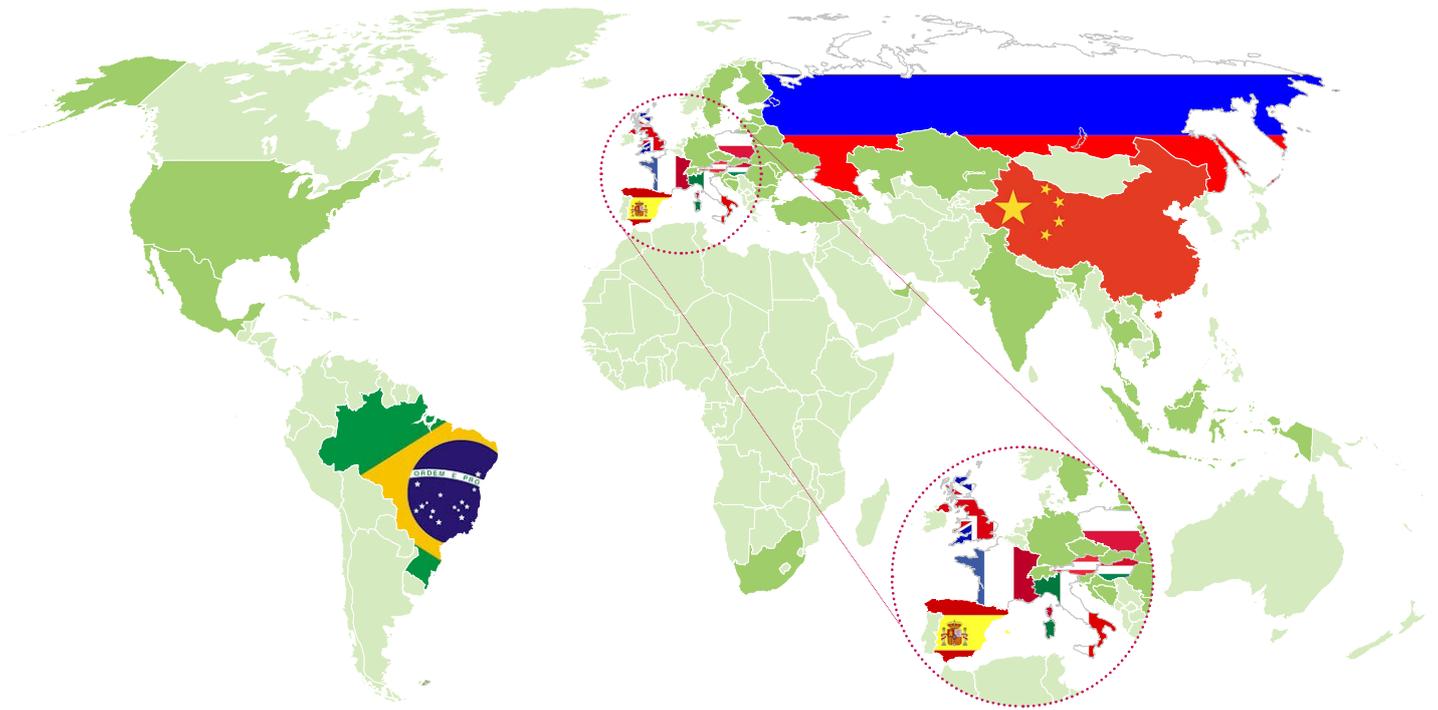
Georg Abegg, Madrid
✉ georg.abegg@roedl.es

» Russische Föderation: Strategisch handeln

In Russland zeigen sich jetzt verstärkt strukturelle Versäumnisse der Wirtschaftspolitik. Die Ukraine-Krise hat zu Zurückhaltung bei ausländischen Investoren geführt. Gleichwohl ist das Potenzial des russischen Marktes für deutsche Mittelständler unverändert groß. Geduld, überlegtes Risikomanagement und konsequente Führung haben sich schon in vergangenen Krisen bewährt.



Dr. Andreas Knaul, Moskau
✉ andreas.knaul@roedl.pro



» **Brasilien: Großer Markt mit hohem Potenzial**

Das Investitionsklima in Brasilien ist stabil. Freiwillig würden die wenigsten Unternehmen in Brasilien investieren; alles, was diesbezüglich passiert, ist politisch erzwungen. Dennoch ist der Zustrom gerade deutscher Unternehmen nach wie vor stark. Warum? Es ist ein Markt von knapp 200 Mio. Menschen mit einer Sprache in einem Rechtsraum. Diesen nicht zu bedienen, wollen sich dann doch die wenigsten leisten.



Dirk Beuth, Sŕo Paulo
✉ dirk.beuth@roedl.pro

» **Österreich: Traditionell interessant**

Die österreichische Konjunktur nimmt langsam, aber beständig Fahrt auf; es scheint, als wäre eine ca. 2-jährige Schwächephase überwunden. Insbesondere deutsche Gesellschaften aus unterschiedlichen Branchen gründen vermehrt österreichische Tochtergesellschaften. Dies deutet zweifellos auf eine positive Einschätzung des österreichischen Marktes hin.



Wolfgang Quirchmayr, Wien
✉ wolfgang.quirchmayr2@roedl.pro

» **Italien: Konsolidierung mit neuen Perspektiven**

Entgegen früherer Prognosen wird für 2014 nun lediglich ein Nullwachstum erwartet. Für 2015 und 2016 hingegen rechnet man mit moderatem Wachstum von etwa 1,3 Prozent. Das Haushaltsdefizit sollte unterhalb der 3 Prozent-Grenze bleiben. Italien befindet sich damit auf einem Konsolidierungskurs. Das eröffnet auch ausländischen Investoren neue Perspektiven. Italienische Unternehmen, die oftmals über hochwertige Produkte und gut ausgebildetes Personal verfügen, sind für liquiditätsstarke deutsche Wettbewerber ein ideales Zielobjekt, zumal die Produkte relativ schnell auch international eingesetzt werden können, was sich zumeist auch für das italienische Unternehmen als Vorteil erweist.



Stefan Brandes, Mailand
✉ stefan.brandes@roedl.it

» **Ungarn: Leichtes Wirtschaftswachstum**

In Ungarn herrschen mittlerweile weitgehend stabile und verlässliche rechtliche Rahmenbedingungen für Investitionen. Auch die steuerlichen Vorgaben für Unternehmen sind absolut wettbewerbsfähig und, offen gesagt, besser als je zuvor in den vergangenen 20 Jahren. Noch nie gab es so niedrige Ertragsteuersätze in Ungarn wie derzeit. Das leichte Wirtschaftswachstum in den letzten Quartalen stimmt zudem optimistisch, dass die Rezession endgültig überwunden ist.



Dr. Roland Felkai, Budapest
✉ roland.felkai@roedl.hu

» **China: Anhaltender Wirtschaftsboom**

2 Fakten zu China bleiben aktuell: Die Wirtschaft boomt und deutsche Marken gelten als Qualitätssiegel. Der Weg in das „Reich der Mitte“ lohnt sich für mittelständische deutsche Unternehmen aller Branchen – v. a. Automotive, Maschinenbau, Pharma- und Chemieindustrie, Handels- und Beratungsfirmen – noch immer. Neueste Entwicklungen in China – Compliance, Veränderungen der Verwaltungsstruktur, Anti-Korruption, Konzentration auf hochwertige Produkte – sollten jedoch im Auge behalten werden, um Investitionen auch künftig optimal zu gestalten.



Dr. Thilo Ketterer, Shanghai
✉ thilo.ketterer@roedl.pro



Informieren Sie sich umfassend beim 1. M&A Dialog zu interdisziplinären und internationalen Themen rund um Mergers & Acquisitions. Gerne laden wir Sie dazu am **3. November 2014** in unser Stammhaus nach Nürnberg ein.

Neben einer Vielzahl von Fachvorträgen und einer Paneldiskussion können Sie sich auch persönlich mit unseren erfahrenen Experten und Gastrednern wie u. a. Herrn Dirk Fellermann, CFO der WIKA Gruppe, austauschen.

Das ausführliche Programm sowie die Anmelde-möglichkeit finden Sie in Kürze auf unserer Homepage.



www.roedl.de/ma-dialog



„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.