



JUNI 2015

**ENTREPRENEUR**

# IM FOKUS: INTERNATIONALISIERUNG

**AUS UNSEREN GESCHÄFTSFELDERN...**

**RECHTSBERATUNG** Sichere Gestaltung des Mitarbeitereinsatzes | Auslandsexpansion Kenia

**STEUERBERATUNG** Finanzierung des Auslandsgeschäfts | Bau- und Montagetätigkeiten im Ausland

**STEUERDEKLARATION UND BPO** Funktionsverlagerung ins Ausland | Auswirkung des Mindestlohns

**UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG** ERP-Private Cloud | Unternehmenskäufe in Deutschland

**WIRTSCHAFTSPRÜFUNG** Unternehmenserwerb | Berichterstattung an das Mutterunternehmen

3 EDITORIAL

4 FORUM GOING GLOBAL SPEZIAL

4 Von der Umfrage zum Programm

6 RECHTSBERATUNG

6 Internationalisierung – Den Mitarbeitereinsatz sicher gestalten

7 Auslandsexpansion Kenia – Die Nummer 1 in Ostafrika

8 STEUERBERATUNG

8 Finanzierung des Auslandsgeschäfts – Steuerliche Fallstricke vermeiden

9 Bau- und Montagetätigkeiten im Ausland – Große Unterschiede im Steuerrecht

10 STEUERDEKLARATION UND BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

10 Funktionsverlagerung ins Ausland – Steuerrisiko im internationalen Unternehmen

11 Mindestlohn in Deutschland – Auswirkungen auf ausländische Arbeitgeber

12 UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

12 ERP-Private Cloud – Nicht nur für Großkonzerne interessant

13 Investoren aus Indien und China – Unternehmenskäufe auch in Deutschland

14 WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

14 Unternehmenserwerb – Mit einem Sprung in neue Märkte

15 Berichterstattung an das Mutterunternehmen – Wahl der richtigen Währung

16 INTERVIEW

16 Prof. Dr. Christian Rödl: „Internationalisierung – Die Nase vorn behalten“

17 GASTKOMMENTAR

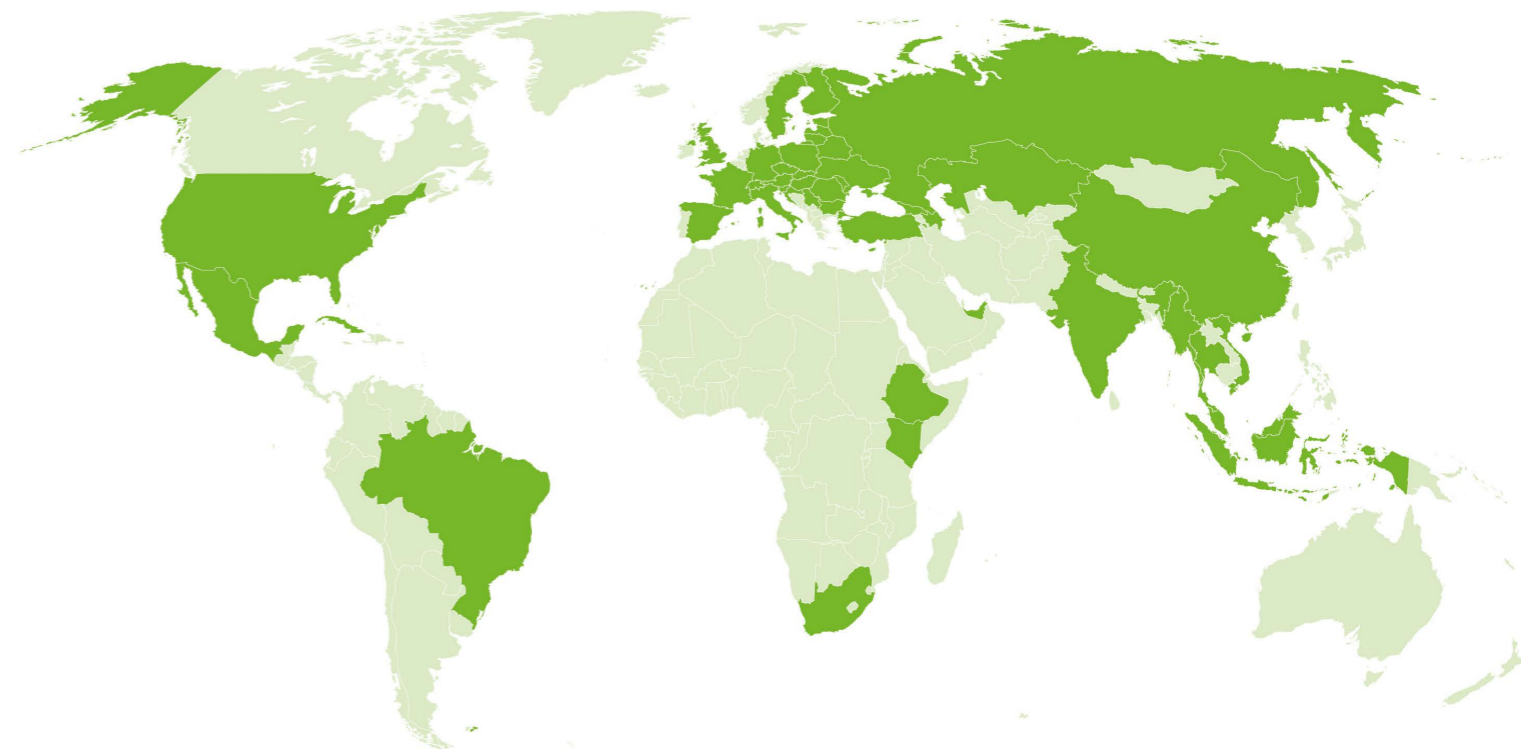
17 Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann: „Make them go! – Transformational Führen“

18 EINBLICKE

18 Gut gerüstet im interkulturellen Match

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

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



IMPRESSUM – ENTREPRENEUR



Ausgabe Juni 2015  
ISSN 2199-8345

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

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

Redaktion:

Unternehmenskommunikation:

**Eva Gündert**  
eva.guendert@roedl.de

**Sabrina Hannemann**  
sabrina.hannemann@roedl.de

**Thorsten Widow**  
thorsten.widow@roedl.de

**Philipp Nieberle**  
philipp.nieberle@roedl.de

für die Geschäftsfelder:

**Mathias Becker**  
mathias.becker@roedl.de

**Britta Dierichs**  
britta.dierichs@roedl.de

**Melanie Erhard**  
melanie.erhard@roedl.de

**Michael Kolbenschlager**  
michael.kolbenschlager@roedl.de

**Dr. Andreas Schmid**  
andreas.schmid@roedl.de

Layout:

**Beate Heß**  
beate.hess@roedl.de

Liebe Leserin, lieber Leser,

in 3 Wochen werden viele von Ihnen wieder bei uns in Nürnberg zu Gast sein. Es ist der Tag, an dem sich die deutschen international tätigen Familienunternehmen zum alljährlichen Stelldichein treffen.

Beim **16. Forum Going Global** am 18. Juni 2015 erleben Sie erneut, was es heißt, einen wahrhaft internationalen Partner an Ihrer Seite zu haben. Mandanten und Interessierte, die sich für diese Veranstaltung bereits angemeldet haben, freuen sich auf den Dialog mit unseren Experten aus fast 50 Ländern. Einen Tag zuvor, am 17. Juni 2015, veranstalten wir – mit kleinerem Zuschnitt – übrigens das **Forum International Stuttgart**.

Unsere Türen sind für Sie weit geöffnet, ob in Nürnberg, Stuttgart oder an einem anderen Ort rund um den Globus. Ihr Wunsch nach einer erfolgreichen Internationalisierung sowie Ihr Streben nach geographischer Diversifikation sind für uns Auftrag und Anspruch zugleich, das Beste für Sie zu geben.

Dieses Versprechen gilt uneingeschränkt für alle unsere interdisziplinär verzahnten Geschäftsfelder:

- > **Rechtsberatung;**
- > **Steuerberatung;**
- > **Steuerdeklaration und BPO;**
- > **Unternehmens- und IT-Beratung;**
- > **Wirtschaftsprüfung.**

Wir schneiden unsere Leistungen so zu, dass sie präzise zu Ihren Anforderungen passen.

Mit Ihnen verbindet uns der Unternehmergeist. Er treibt uns an. Er lässt uns nicht ruhen, bis Sie Ihre Ziele in Ihrem Sinne erreicht haben. Unserem Verständnis nach bedeuten Unternehmergeist und Entrepreneurship Veränderung. Denn Sie – wie wir – wollen dem Wettbewerb national und international mindestens einen Schritt voraus bleiben.

In diese Richtung zielt auch die Erweiterung des Kreises unserer Geschäftsführenden Partner. Seit 1. Januar 2015 verstärken unsere langjährigen Kollegen **Dr. José Campos Nave** (Rechtsberatung) und **Dr. Hans Weggenmann** (Steuerberatung) unser Führungsgremium. Zusammen mit den anderen Geschäftsführenden Partnern und den Autoren haben sie diesen „Entrepreneur“ mit dem Fokusthema „Internationalisierung“ für Sie zusammengestellt.

Viel Spaß bei der Lektüre, wir sehen uns.

Ihre

Geschäftsführenden Partner  
von Rödl & Partner

# Von der Umfrage zum Programm

Im Rahmen der Thematikumfrage haben wir Sie eingeladen, zentrale Impulse für die Vortragsthemen bei unserem 16. Forum Going Global am 18. Juni 2015 in Nürnberg zu geben. Die Umfrage-Teilnehmer konnten sowohl thematisch als auch regional Akzente setzen und so maßgeblich an der Gestaltung des Programms mitwirken. Sie werden sehen, dass unser Forum Going Global, eine der größten Außenwirtschaftsveranstaltungen Deutschlands, Ihre Wünsche in seinen Vorträgen spiegelt.



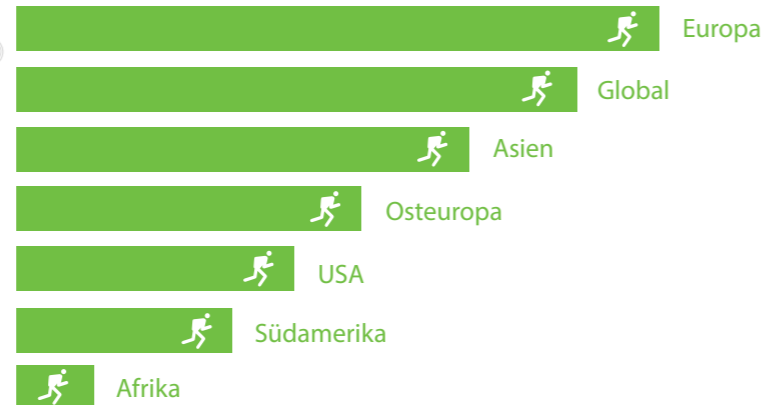
## 1. Umfrage

	Europa	Osteuropa	USA	Südamerika	Afrika	Global
Auslandsexpansion/Markteinstieg/Tochtergesellschaft/Joint Venture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchsetzung von Rechten im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M&A/Transaktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikomanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsrecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compliance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachfolge/Erbschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internationale Steuerplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verrechnungspreise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatzsteuer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Export/Zoll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insolvenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsprozesse/ERP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT-Sicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT-Audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business Process Outsourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftsprüfung/Jahresabschlussprüfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Corporate Social Responsibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

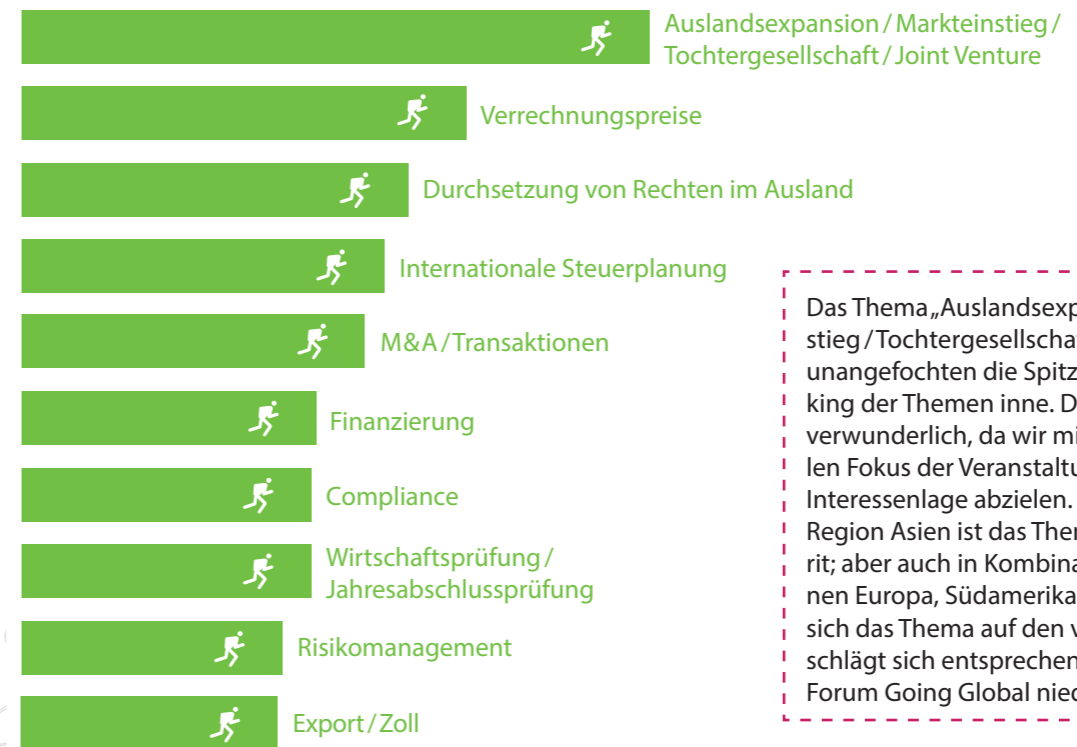
Der Online-Fragebogen in Form einer Matrix ermöglichte beliebige Kombinationsmöglichkeiten von Themen und Regionen sowie die Angabe individueller Wünsche in einem Kommentarfeld. Somit wurde keinem Thema ein regionaler Fokus aufgezwungen und das Programm konnte optimal nach Ihren Wünschen, also vom Markt her gedacht, gestaltet werden. Insgesamt wurden 3.000 „Kreuzchen“ gesetzt.

## 2. Ergebnisse

### Top-Regionen



### Top 10-Themen



Das Thema „Auslandsexpansion/Markteinstieg/Tochtergesellschaft/Joint Venture“ hat unangefochten die Spitzenposition beim Ranking der Themen inne. Dies ist nicht besonders verwunderlich, da wir mit dem internationalen Fokus der Veranstaltung genau auf diese Interessenlage abzielen. In Verbindung mit der Region Asien ist das Thema Ihr absoluter Favorit; aber auch in Kombination mit den Regionen Europa, Südamerika und Osteuropa findet sich das Thema auf den vordersten Plätzen und schlägt sich entsprechend im Programm des Forum Going Global nieder.

## 3. Programm





## INTERNATIONALISIERUNG

### Den Mitarbeiterereinsatz sicher gestalten

Von **Susanne Hierl**, Rödl & Partner Nürnberg

**Bei der Expansion deutscher Familienunternehmen ins Ausland stehen die Themen der Marktsondierung und des Markteintritts meist im Vordergrund; ebenso die rechtlichen, steuerlichen und auch kulturellen Rahmenbedingungen. Der dabei zu meist erforderliche und empfehlenswerte Einsatz deutscher Mitarbeiter wird jedoch noch zu oft ohne die zuvor notwendigen Prüfungen vollzogen.**

können – je nachdem, ob Abkommen zur Sozialversicherung vorhanden sind oder nicht. Daneben gibt es vielfältige Möglichkeiten, die Sozialversicherung auf freiwilliger Basis weiterzuführen, sofern der Mitarbeiter dies wünscht. Das Gespräch mit dem Mitarbeiter und die Information über die rechtlichen Gegebenheiten kann helfen, Missverständnisse zu vermeiden.

#### Steuerrecht

Viele Unternehmen vereinbaren mit ihren Mitarbeitern, dass diese während des Auslandseinsatzes steuerlich nicht schlechter stehen sollen als während einer ganzjährigen Tätigkeit in Deutschland. Sofern eine solche Vereinbarung zwischen den Parteien gewünscht wird, ist zu klären, auf welche Gehaltsbestandteile sich diese Aussage bezieht und wie die Vergleichsberechnung aussehen soll. Es sollte vorab geprüft werden, ob im Ausland eine Steuerpflicht besteht und wie diese zu erfüllen ist (z. B. monatliche bzw. quartalsweise Lohnsteuerabführung, Erstellung einer Einkommensteuererklärung). Auch ist es dienlich, den Mitarbeitern zumindest bei der Erfüllung ihrer Steuerpflichten im Ausland eine Unterstützung zuteilwerden zu lassen.

#### Empfehlung

Ein Beratungsgespräch mit einer neutralen Stelle ist für einen guten Start in die Auslandstätigkeit des Mitarbeiters nur förderlich. Das schafft weiteres Vertrauen und der Mitarbeiter kann auch für ihn drängende Themen besprechen, die er im Unternehmen evtl. nicht adressieren möchte.

Zudem ist es hilfreich, die Eckpunkte für einen Auslandseinsatz in einer Entsenderrichtlinie festzulegen. Endlose Diskussionen bei

jedem neuen Auslandseinsatz können so vermieden werden.

#### Fazit

Es ist wesentlich, die gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen für den Auslandseintritt gut vorzubereiten. Nicht minder wichtig ist die Beschäftigung mit den Gegebenheiten vor Ort für die Mitarbeiter, die ins Ausland gehen. Denn sie sind ein bedeutender Baustein für den internationalen Erfolg des Unternehmens.

#### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Erstellen Sie auch bereits bei wenigen Auslandseinsätzen eine Entsende-richtlinie.
- › Setzen Sie sich baldmöglichst mit dem Auslandseinsatz und den damit verbundenen Notwendigkeiten auseinander.
- › Informieren Sie die ausgewählten Mitarbeiter rechtzeitig.
- › Regeln Sie die steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Themen in Absprache mit den Mitarbeitern und lassen Sie ihnen Unterstützung bei diesen Themen zukommen.



#### Kontakt für weitere Informationen

Susanne Hierl  
Rechtsanwältin  
☎ +49(911)9193 – 1081  
✉ susanne.hierl@roedl.de

## AUSLANDS- EXPANSION KENIA

### Die Nummer 1 in Ostafrika

Von **Ulrike Brückner**, Rödl & Partner Johannesburg

**Kenia hat einen bedeutenden Entwicklungsvorsprung vor seinen Nachbarländern in Ostafrika. Bemerkenswert ist v.a. der äußerst vitale kenianische Privatsektor sowie die „Start-up-Mentalität“, die noch gefördert wird durch eine in Subsahara-Afrika herausragende IT-Infrastruktur. Für eine Auslandsexpansion in Ostafrika ist Kenia der unbestrittene „Hot Spot“.**

Kenias Attraktivität als Investitionsstandort gründet sich v.a. auf die Dynamik des Marktes, die gebildete und geschäftstüchtige Bevölkerung und einen im afrikanischen Vergleich einzigartig entwickelten Privatsektor.

So besteht für ausländische Investoren die Möglichkeit, ein Investitionszertifikat von der „Kenya Investment Authority“ (KIA) zu erhalten. Damit wird der Investor bei der Erlangung der notwendigen Lizenzen und Genehmigungen unterstützt. Darüber hinaus berechtigt es den Investor, 3 Arbeitsgenehmigungen für Manager oder Fachpersonal sowie 3 Arbeitsgenehmigungen für Eigentümer, Gesellschafter oder Partner zu erhalten. Voraussetzung für den Erhalt des Zertifikats ist eine Mindestinvestition von 100.000 US-Dollar und, dass die Investition für das Land vorteilhaft ist. Insofern empfiehlt sich stets ein Abgleich des Business Plans für den Markteintritt mit Regierungsplänen wie der „Kenya Vision 2030“ und den darauf basierenden weiteren Förderprogrammen.

#### Wahl der Rechtsform

Für eine deutsche Muttergesellschaft stellt sich auch für den Markteintritt in Kenia die Frage, ob mit einer eigenen oder einer fremden Repräsentanz agiert werden soll. Fällt die

Entscheidung auf eine eigene Repräsentanz, stehen sowohl eine Tochtergesellschaft als auch eine unselbstständige Niederlassung zur Auswahl. Um die richtige Wahl zu treffen, sind verschiedene rechtliche Aspekte, insbesondere Haftung und Finanzierung, sowie steuerliche Kriterien zu berücksichtigen. So liegt die Körperschaftsteuer für eine Tochtergesellschaft bei 30 Prozent. Im Falle einer Tochtergesellschaft ist die „Private Company Limited by Shares“ die gängigste Gesellschaftsform. Sie ähnelt aufgrund ihrer Haftungsbeschränkung einer deutschen GmbH. Für die Gesellschaft sind mindestens zwei Gesellschafter und ein Geschäftsführer vorgesehen. Ein Gesetzentwurf, der u. a. die Einführung einer Ein-Mann-Gesellschaft vorsah, wurde Anfang des Jahres vom Parlament abgelehnt. Ein Mindestkapital ist nicht vorgesehen. Für spezielle Wirtschaftszweige (z. B. im Bank- und Versicherungswesen) gilt dies jedoch nicht. Auch gibt es, bis auf einige branchenspezifische Ausnahmen (z. B. für Telekommunikation), keine Beschränkung für ausländische Anteilseigner.

Eine unselbstständige Niederlassung („foreign company“) muss innerhalb von 30 Tagen nach Geschäftsaufnahme bei dem „Registrar of Companies“ registriert werden. Darüber hinaus muss eine im Inland ansässige vertretungsberechtigte Person benannt werden.



#### Kontakt für weitere Informationen

Ulrike Brückner  
Rechtsanwältin  
☎ +27(11)479 – 3000  
✉ ulrike.brueckner@roedl.pro

Die Körperschaftsteuer für eine solche Niederlassung beträgt 37,5 Prozent.

#### Handelsvertreter als Alternative

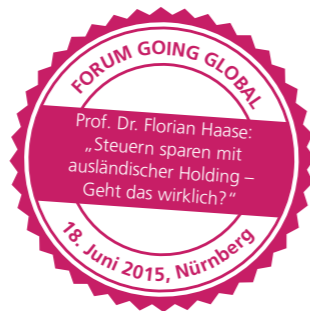
Auch in Kenia kann ein ausländisches Unternehmen den Markt über Handelsvertreter erschließen. Das kenianische Handelsvertreterrecht basiert auf dem englischen „Common Law“ und unterliegt weitgehender Vertragsfreiheit. Insofern ist eine günstige Vertragsgestaltung für den Unternehmer von besonderer Bedeutung. Ein Handelsvertreter muss seinen ständigen Wohn- bzw. Geschäftssitz nicht zwingend in Kenia haben. Es besteht darüber hinaus keine Pflicht, wonach der Handelsvertreter Kaufmann oder Gewerbetreibender sein muss. Auch gibt es nach dem „Common Law“ keine Verpflichtung zur Exklusivität des Handelsvertreterverhältnisses oder eine Formerfordernis für Handelsvertreterverträge.

#### Fazit

Das kenianische Arbeitsrecht ist als arbeitnehmerfreundlich einzustufen. Ein umfassender Kündigungsschutz des Arbeitnehmers greift ab einer ununterbrochenen Anstellung von 13 Monaten. Ab diesem Zeitpunkt muss der Arbeitgeber die Rechtmäßigkeit des Kündigungsgrundes und des Verfahrens beweisen.

#### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Der kenianische Markt braucht Zeit zur Entwicklung. Wenn ein langfristiges Engagement nicht möglich ist, sollte ein anderer Markt in Betracht gezogen werden.
- › Bleiben Sie bei dem Konzept, das für den Markteintritt ausgewählt wurde.
- › Kenia ist ein regionaler Knotenpunkt, von dem aus neue Märkte erschlossen werden können. Es lohnt sich, die Exportmärkte zu beobachten.



# FINANZIERUNG DES AUSLANDSGESCHÄFTS

## Steuerliche Fallstricke vermeiden

Von Prof. Dr. Florian Haase, Rödl & Partner Hamburg

Bei grenzüberschreitenden Finanzierungen geht es v.a. darum, keine Kardinalfehler zu begehen. Der „worst case“ ist die steuerliche Nichtabzugsfähigkeit von Fremdfinanzierungsaufwand bzw. die doppelte steuerliche Erfassung von Zinsertrag in mehr als einem Staat. Durch eine sorgfältige Planung kann das vermieden werden.

Ob die Erschließung neuer Märkte für den Export, die Eröffnung einer neuen Betriebsstätte im Ausland oder der Erwerb einer Auslandsgesellschaft – erforderlich ist immer auch eine auf das Projekt abgestimmte Finanzierung. In Unternehmensgruppen haben Finanzierungen stets auch eine steuerliche Komponente. Selbst wenn es nicht primär um die Erzielung von Steuervorteilen geht, so ist doch darauf zu achten, dass kein steuerlicher Nachteil entsteht. Dies kann gerade grenzüberschreitend sehr schnell passieren.

Eine Reihe von Entscheidungen ist dabei zu treffen: Soll die Finanzierung auf Unternehmens- oder Gesellschafterebene erfolgen? Soll sie zentral oder dezentral aufgehängt werden? Soll die Finanzierung mit Eigen- oder Fremdkapital erfolgen oder sind Mischformen denkbar? Handelt es sich um eine Neuaufsetzung oder Ausweitung einer ope-

rativen Finanzierung (etwa des Auslandsgeschäfts über eine neue Betriebsstätte) oder soll ein Anteilsverkauf finanziert werden?

### Steuerliche Herausforderungen

8 Fallstricke lauern bei der Finanzierung des Auslandsgeschäfts:

- › Qualifikationskonflikte: Sie entstehen, wenn das Ausland eine Finanzierung abweichend vom Inland beurteilt (Bsp.: Deutschland sieht eine Kapitalhingabe als Eigen-, das Ausland jedoch als Fremdkapital an). Doppelbesteuerungen können die Folge sein.
- › Niedrigsteuerländer: Wenn Kapital dezentral in Niedrigsteuerländern (effektive Steuerlast unter 25 Prozent) aufgenommen und durch gruppeninterne Weitergabe ein Ertrag erwirtschaftet wird, unterliegt dieser Ertrag auch im Inland der Besteuerung.
- › Hinzurechnungen: Wenn eine inländische Gesellschaft einen Kredit aufnimmt, kommt es zur gewerbesteuerlichen Hinzurechnung nach § 8 Nr. 1 GewStG. Unter bestimmten Voraussetzungen kann diese vermieden oder durch eine ausländische Finanzierung die deutsche Gewerbesteuer ganz eingespart werden.
- › Sonderbetriebsausgaben: Die Systematik von Sonderbetriebsausgaben bei Personengesellschaften ist im Ausland weitgehend unbekannt. Dies kann zu Doppelbesteuerungen führen.
- › Konzerninterne Weitergabe von Darlehen: Nach Verrechnungspreisgrundsätzen muss in diesem Fall in vielen Ländern ein Gewinnaufschlag erfolgen – neuerdings sogar im Verhältnis zu Betriebsstätten.



### Kontakt für weitere Informationen

Prof. Dr. Florian Haase  
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht  
☎ +49(40) 22 92 97 – 520  
✉ florian.haase@roedl.com

- › Anteilskäufe: Beim Erwerb von Unternehmensbeteiligungen ist die Finanzierung steuerlich nur dann effektiv, wenn eine Verrechnung von Fremdkapitalzinsen mit laufendem Ertrag aus dem Target möglich ist. Dies kann häufig nur durch die Bildung steuerlicher Organschaften realisiert werden, und manchmal verbietet das ausländische Recht eine solche Verrechnung.
- › Gesellschafter-Fremdfinanzierung: Nicht nur Deutschland, sondern auch viele andere Staaten kennen Abzugsbeschränkungen für den Fall der Darlehensvergabe durch Gesellschafter.
- › Zinszahlungen ins Ausland: Hier ist der Empfänger der Zahlung genau zu benennen. Bei Gesellschaften sind sogar die dahinterstehenden Gesellschafter zu benennen.

### Vorausschauend denken

Die steuerliche Seite einer Finanzierung kann sehr komplex werden, v.a. wenn mehrere Länder betroffen sind. Oberstes Ziel sollte es sein, dass durch eine Finanzierung jedenfalls kein steuerlicher Nachteil entsteht. Hierfür sollte der steuerliche Berater frühzeitig eingebunden werden.

### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Die Finanzierung sollte dort aufgehängt werden, wo sie steuerlich am effektivsten ist.
- › Die Abzugsfähigkeit von Zinsaufwand sollte wenigstens in einem Staat gegeben sein.
- › Durchdenken Sie die konzerninterne Weitergabe von Darlehen sorgfältig.
- › Informieren Sie Ihren steuerlichen Berater rechtzeitig und umfassend.

# BAU- UND MONTAGE-TÄTIGKEITEN IM AUSLAND

## Große Unterschiede im Steuerrecht

Von Florian Kaiser und Anna Luce, Rödl & Partner Nürnberg

Der erste Schritt zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeit ist die Ausführung eines Auftrags im Ausland. Dabei stellen Bau- und Montagebetriebsstätten im internationalen Steuerrecht eine in Anbetracht der Konsequenzen „gefährliche“ Besonderheit dar.

Wenn anders als „normale“ Betriebsstätten hängen sie nicht von einer festen Geschäftseinrichtung im jeweiligen Land ab, sondern nur von ihrer Dauer. Die relevante Frist liegt i. d. R. zwischen 6 und 12 Monaten (abhängig vom Doppelbesteuerungsabkommen, kurz DBA). Sie startet mit Beginn der Bauausführung oder Montage vor Ort, wobei regelmäßig das Eintreffen der ersten am Projekt beteiligten Person an der Baustelle relevant ist. Die Frist endet, wenn alle vertraglichen Pflichten gegenüber dem Auftraggeber erfüllt wurden. Häufig markiert die Abnahme des Werks daher das Ende der Frist. Mehrere einzelne Bauausführungen und Montagen sind nur dann ausnahmsweise zusammenzurechnen, wenn sie wirtschaftlich und örtlich eine Einheit bilden (z.B. Windräder eines Windparks). Mehrere parallele Betriebsstätten sind daher keine Seltenheit.

Wird eine Betriebsstätte begründet, wird das Unternehmen mit dem darauf entfallenden Gewinn im jeweiligen ausländischen Staat steuerpflichtig. Deutschland hat zur Vermeidung einer Doppelbesteuerung die Einkünfte der Betriebsstätte entweder freizustellen oder die ausländische Steuer anzurechnen. Steuerpflichtigen treffen auch die Mitarbeiter. Die 183-Tage-Regel ist dann nicht mehr relevant.

Die starre Frist und die Unwägbarkeiten in der Baubranche erhöhen das Risiko, dass bauende oder montierende Unternehmen im Ausland unbeabsichtigt eine Betriebsstätte begründen und dadurch länderspezifische steuerliche Pflichten auslösen. Dies gilt umso mehr, als vorübergehende Unterbrechungen, etwa wegen schlechten Wetters, den

Fristablauf nicht hemmen. Weitere Besonderheiten ergeben sich z. B. bei Bauprojekten in den USA und China.

### Besonderheiten bei der Steuerpflicht...

So beträgt etwa die Frist nach dem derzeit noch geltenden DBA Deutschland-China entgegen den meisten anderen deutschen Abkommen nicht 12, sondern nur 6 Monate; künftig wird sie aber auf 12 Monate verlängert. Bei Bau- und Montagetätigkeiten in den USA gilt auf Bundesebene eine 12-Monatsfrist; auf Ebene der einzelnen Bundesstaaten besteht hingegen die Besonderheit, dass unabhängig von einer Frist bereits eine Steuerpflicht entsteht, wenn ein sog. Nexus, d.h. eine irgendwie geartete Verflechtung mit dem entsprechenden Bundesstaat, begründet wird. Selbst bei lediglich kurz andauernden Tätigkeiten, die auf Bundesebene keine Betriebsstätte darstellen, kann sofort eine lokale Steuerpflicht entstehen. In Kalifornien genügt etwa bereits ein Umsatz von 53.000 US-Dollar; in anderen Bundesstaaten ist es ausreichend, dass der Name des Unternehmens im Telefonbuch steht.

### ...und bei der Gewinnermittlung

In den meisten Staaten werden die Gewinne von Betriebsstätten auf Basis einer eigenen Buchführung ermittelt. In der Baubranche kommt es häufig zu „cost plus“-Vergütungen (Kostenaufschlagsmethode) mit überschaubarem Gewinnanteil. Abweichend hiervon gibt es Länder, die Schätzmethoden anwenden, um den Gewinn zu bestimmen. So wird z. B. in China der Gewinn auf Grundlage des Umsatzes geschätzt. Bei dieser sog. „deemed profit method“ wird eine Umsatzrendite von



15 bis 40 Prozent unterstellt. In der Praxis wird der anzuwendende Prozentsatz oft zwischen der zuständigen Steuerbehörde und dem Steuerpflichtigen verhandelt. Auf den pauschalierten Gewinn wird dann ein Steuersatz von 25 Prozent angewendet. Effektiv fließt damit bis zu 10 Prozent des Projektumsatzes an den chinesischen Fiskus. Somit kann die chinesische Steuer zu einem Verlust bei dem Projekt führen. Zusätzlich erheben einige Staaten, auch China und die USA, Quellensteuern auf bestimmte Zahlungen.

### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Die dargestellten Besonderheiten machen Bau- und Montagetätigkeiten im Ausland steuerlich zu einem erheblichen Risiko.
- › Dieses wird dadurch erhöht, dass in vielen Ländern, z. B. in Osteuropa, die Finanzverwaltungen hohe Ermessensspielräume genießen.
- › Um für eine optimale steuerliche Planung und Vertretung zu sorgen, sollte noch vor der Auftragsannahme eine steuerliche Beratung eingeholt werden.



### Kontakt für weitere Informationen

Florian Kaiser  
Steuerberater, Diplom-Kaufmann  
☎ +49(911) 91 93 – 1055  
✉ florian.kaiser@roedl.de

# FUNKTIONSVERLAGERUNG INS AUSLAND

## Steuerrisiko im internationalen Unternehmen

Von Prof. Dr. Oliver Lehmeier und Dr. Rolf Leuner, Rödl & Partner Fürth

Die Aufnahme einer Geschäftstätigkeit im Ausland kann zu steuerlichen Risiken führen, die es rechtzeitig zu identifizieren und ggf. prospektiv zu vermeiden gilt. Eines der größten steuerlichen Risiken stellt die Annahme einer sog. Funktionsverlagerung ins Ausland dar.

Die Allokation bestimmter Aufgaben des inländischen Stammhauses auf eine ausländische Tochtergesellschaft kann für international tätige Unternehmen betriebswirtschaftlich sinnvoll sein. Steuerlich ist dies jedoch risikobehaftet. Die Finanzbehörden streben regelmäßig durch Annahme einer sog. Funktionsverlagerung eine liquiditätsbelastende Sofortversteuerung an, die sogar fiktive künftige Gewinnchancen umfasst. Umgesetzt werden soll damit die Intention des Gesetzgebers, die Verlagerung im Inland geschaffener immaterieller Wirtschaftsgüter zu verhindern bzw. damit verbundenes Gewinnpotenzial als Steuersubstrat zu sichern.

Die relativ vage Gesetzesdefinition gestattet der Finanzverwaltung dabei eine exzessive Auslegung. Damit unterfällt nahezu jede betriebswirtschaftliche Aufgabe dem Funktionsbegriff, ohne dass es eines steuerlichen Motives bedarf. Erfasst wird nicht nur idealtypisch die Produktion, Bearbeitung oder Veredelung, sondern bereits die reine Materialbeschaffung.

### Steuerrisiko Funktionsverlagerung

Kennzeichnend für die Verlagerung einer inländischen Funktion ist, dass diese künftig im Ausland unter Funktionseinschränkung im Inland ausgeübt wird. Tatbestandlich umrissen wird dies durch einen Übertragungs- bzw. Überlassungsvorgang von materiellen bzw. immateriellen Wirtschaftsgütern sowie „sonstigen Vorteilen“, inklusive der Chancen und Risiken, welche als Funktion anzusehen

sind. Als „sonstige Vorteile“ gelten Bestandteile des Geschäftswerts wie Kundenaufträge und Kundenstamm, eingearbeitetes Personal oder Lieferantenbeziehungen. Ob eine Funktionseinschränkung vorliegt, ist anhand adäquater Maßgrößen zu indizieren (z. B. Stück- oder Mitarbeiterzahl).

### Erfahrungen aus der Praxis

Der Wert der Funktion wird anhand einer sog. Transferpaketbewertung fiktiv bemessen, d. h. die Saldogröße des Werts mit und ohne Funktion wird besteuert. Auch hier ist der Ermessensspielraum groß, weshalb bei einer dem Grunde nach vorliegenden Funktionsverlagerung eine steuerliche Risikoabschätzung nur sehr eingeschränkt möglich ist.

Es gilt daher, betriebswirtschaftliche Entscheidungen, die den Funktionsumfang einer Auslandstochter ändern, vorab kritisch zu analysieren. Nur so können Gegenmaßnahmen frühzeitig initiiert werden, bei denen eine große Bandbreite denkbar ist: von erweiterten Dokumentationen bis zu vertraglichen Lizenzgestaltungen, die eine Übertragung ausschließen. In Zweifelsfällen sollte eine verbindliche Auskunft der Finanzbehörden beantragt werden, was nach unserer Praxiserfahrung auch bereits zu Erfolg führte.

### Fazit

Werden Funktionen innerhalb eines international agierenden Unternehmens allokiert,



ist aufgrund des weitläufigen Besteuerungstatbestands der Funktionsverlagerung immer auch das steuerliche Risiko und das damit verbundene massive Liquiditätsrisiko in das Kalkül einzubeziehen. Es gilt, betriebswirtschaftlich sinnvolle Maßnahmen, die nur auf den ersten Blick nicht als Funktionsverlagerung erscheinen, frühzeitig als Risiko zu identifizieren, um präventive Maßnahmen ergreifen zu können.

### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Führen Sie eine steuerliche Risikoprüfung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, die den Funktionsumfang einer Auslandstochter beeinflussen oder eine Übertragung von Wirtschaftsgütern ins Ausland vorsehen, durch.
- › Erörtern Sie rechtzeitig Gestaltungsmöglichkeiten.
- › Beantragen Sie eine verbindliche Auskunft.



### Kontakt für weitere Informationen

Prof. Dr. Oliver Lehmeier  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater  
☎ +49(911)7 40 60 – 62  
✉ oliver.lehmeier@roedl.de

# MINDESTLOHN IN DEUTSCHLAND

## Auswirkungen auf ausländische Arbeitgeber

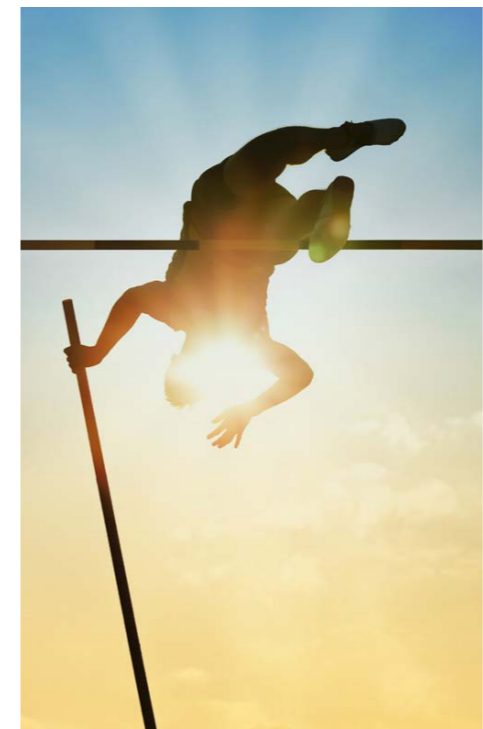
Von Dr. Petr Novotný und Dr. Alena Klikar, Rödl & Partner Prag

Grenzüberschreitender Mitarbeiterereinsatz – auch hier wirkt sich der Mindestlohn in Deutschland aus und das in verschiedenen Bereichen, z. B. dem Steuer- und Sozialversicherungsrecht.

bleibt es bei der aktuellen Umsetzung des deutschen Mindestlohngesetzes (kurz MiLoG), hat dies auch für ausländische Arbeitgeber erhebliche Auswirkungen. Denn grundsätzlich haben sämtliche im Inland beschäftigten Arbeitnehmer Anspruch auf den Mindestlohn i.H.v. 8,50 Euro je Zeitstunde, unabhängig davon, ob deren Arbeitgeber im In- oder Ausland ansässig sind, wie lange sie sich auf dem Gebiet der Bundesrepublik Deutschland aufhalten und welche Arbeitstätigkeit sie hier ausüben.

### Neue Herausforderungen

In erster Linie wird die Arbeitskraft für die Arbeitgeber erheblich teurer. Sie müssen ihren Arbeitnehmern, wenn auch nur kurz oder vorübergehend in Deutschland eingesetzt, in diesem Zeitraum mindestens 8,50 Euro je Zeitstunde zahlen, bestimmten Mitteilungspflichten gerecht werden und dies auch in deutscher Sprache nachweisen können. Das hat für sie einen erheblichen und kostspieligen Bürokratieaufwand zur Folge.



Das Gesetz sieht vor, dass sämtliche Dokumentation in deutscher Sprache vorgelegt werden muss. Abgesehen von wenigen Ausnahmefällen müssen diese Unterlagen zudem auf dem Gebiet der Bundesrepublik aufbewahrt werden – selbst dann, wenn der Arbeitgeber über keine Entity, z. B. eine Tochtergesellschaft oder Niederlassung, im Bundesgebiet verfügt.

Aufgrund der parallelen Ansprüche auf den Mindestlohn sowie auf Reisekostenersatz nach ausländischem Recht können die Lohnkosten für ausländische Arbeitgeber sogar noch höher liegen als für die inländische Konkurrenz. Die Herabsetzung der Tagesspesen reicht nicht immer, um diese Differenz auch aus Wettbewerbs-Gesichtspunkten zu kompensieren. Aus steuerlicher Sicht ist dieses Vorgehen unvorteilhaft, da die Tagesspesen lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei sind.

Für ausländische Arbeitgeber besteht zudem die Gefahr, dass ihre Arbeitnehmer nach Deutschland abwandern und der teilweise bestehende Fachkräftemangel im Ausland noch verstärkt wird.

Die Anwendung des MiLoG auf ausländische Arbeitgeber und deren Arbeitnehmer hat keine unmittelbaren Auswirkungen auf die Ver- bzw. Besteuerung in Deutschland. Ausgenommen hiervon sind Tätigkeiten von Mitarbeitern im Rahmen von Betriebsstätten sowie Tätigkeiten über 183 Tage im Jahr, die der Besteuerung in Deutschland unterliegen.

Der Mindestlohn beeinflusst jedoch die Höhe der Einkünfte im Ausland. In der Tschechischen Republik oder Polen z. B. führt dies zwangsläufig zu höheren Einkommensteuern und Abgaben in das ausländische Sozialversicherungssystem. Darüber dürften sich diese Staaten zunächst freuen; langfristig gefährdet die Entwicklung jedoch Arbeitsplätze.

### Folgen bei Missachtung des MiLoG

Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass im Falle der Verletzung des MiLoG die

ausländischen Behörden in ihrem Interesse selbst auf die Einhaltung des MiLoG achten und eine Nachbemessung in Einklang mit diesem Gesetz nebst Sanktionen nach ausländischem Recht erfolgt. Für ausländische Arbeitgeber kann die Missachtung des MiLoG auch strafrechtliche Folgen haben – und das sowohl in Deutschland als auch im eigenen Land.

In Deutschland stellt ein zu niedriges oder kein Abführen von Steuern und Sozialabgaben eine Straftat dar. Auch der automatische Ausschluss aus dem deutschen öffentlichen Vergabewesen bei Strafen über 2.500 Euro kann für den einen oder anderen Arbeitgeber einen empfindlichen Nachteil bedeuten.

Viele ausländische Arbeitgeber sind aus diesen Gründen gegen das deutsche MiLoG und halten es nicht für europarechtskonform. Einige EU-Länder haben daher bei der EU-Kommission ein EU-Pilot-Verfahren gegen die Bundesrepublik Deutschland eingeleitet.

### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Das MiLoG gilt derzeit auch für ausländische Arbeitgeber.
- › Die Nichtbeachtung des MiLoG in der Hoffnung, dass dieses auf der europäischen Ebene korrigiert wird, stellt aufgrund drohender Sanktionen und Rechtsfolgen ein hohes Risiko dar.
- › Im Zweifel sollte die Tätigkeit in Deutschland auf das Notwendigste beschränkt oder die Tätigkeit in andere EU-Staaten verlegt werden.



### Kontakt für weitere Informationen

Dr. Petr Novotný  
Attorney at Law (Tschechische Republik)  
☎ +420(236)163 – 770  
✉ petr.novotny@roedl.cz

# ERP-PRIVATE CLOUD

Nicht nur für Großkonzerne interessant

Von Markus Merk, Rödl & Partner Stuttgart

**Die Globalisierung der Geschäftswelt hält vielfältige Chancen und Herausforderungen für den Unternehmer bereit. Gerade bei Auslandsexpansionen stellt sich immer wieder die Frage nach der Verbindung unterschiedlicher, bereits bestehender ERP-Systeme bzw. der Bereitstellung eines weltweiten ERP-Systems. Private Cloud bietet für die unternehmerischen Belange dabei vielversprechende Perspektiven.**

Was für Großkonzerne heute selbstverständlich ist, stellt für viele mittelständische Unternehmen noch Neuland dar: die IT nicht mehr On-Premise – selbst im eigenen Haus – zu betreiben, sondern in die Cloud auszulagern.

Die Risiken der Nutzung von öffentlichen Cloud-Angeboten (Public Cloud) sind in den Köpfen der Unternehmer allgegenwärtig. Die Sicherheit der Daten in der Cloud ist dabei das wohl größte Thema. Ist die Vertraulichkeit und Integrität der Daten gesichert? Können die Daten nach Beendigung des Auftrags oder aufgrund gesetzlicher Bestimmungen vollständig gelöscht oder zurückgeholt werden? Ist die Abgrenzung der Mandanten sichergestellt und bleibt Dritten die Einsicht somit verwehrt? Werden Compliance-Richtlinien und Datenschutzgesetze gewahrt?

Zudem ist das als vorteilhaft angepriesene Kostenmodell von Public-Cloud-Lösungen,

die standardisiert als Massenprodukt angeboten werden, bei genauerem Hinsehen für den Unternehmer nicht immer gewinnbringend – oft sogar teurer als die Lösung im Haus.

### Private Cloud als goldener Mittelweg

Da viele mittelständische Unternehmen heute den immer komplexer werdenden IT-Betrieb kaum mehr eigenständig leisten können, bieten sich individuell zugeschnittene Private Cloud-Lösungen an. Ein Dienstleister erstellt dabei für den Mandanten eine exklusive Plattform und übernimmt dessen IT-Leistungen. Somit müssen keine eigenen Mitarbeiter für den IT-Betrieb abgestellt werden und auch kostenseitig ist das Unternehmen flexibler als bei der Neuanschaffung eines im Haus betriebenen ERP-Systems. Sicherheitsbedenken sind durch den Exklusiv-Betrieb für den Mandanten bei Private Cloud-Lösungen praktisch ausgeräumt.

### ERP in der Private Cloud

Gerade für das ERP-System, Herzstück eines Unternehmens, das von allen Mitarbeitern genutzt wird und langfristig angelegt ist, eröffnen sich neue Möglichkeiten. Mit Private Cloud-Lösungen können Prozesse nicht nur durch die weltweite Bereitstellung des eigenen ERP-Systems standardisiert werden. Auch die Verbindung unterschiedlicher, bereits bestehender ERP-Systeme über die Private Cloud ist möglich.

### Vorteile bei der Internationalisierung

Insbesondere bei der Internationalisierung und dem Zukauf von bestehenden Einheiten rücken viele Unternehmer davon ab, dem neuen Unternehmen ihr ERP-System überzustülpen. Durch die Nutzung der Private Cloud können bestehende ERP-Systeme mit ihren unterschiedlichen Applikationen und Service-Modellen relativ einfach miteinander verbunden werden. Im Falle der Trennung ist die hergestellte Verbindung ebenso leicht wieder aufzuheben.

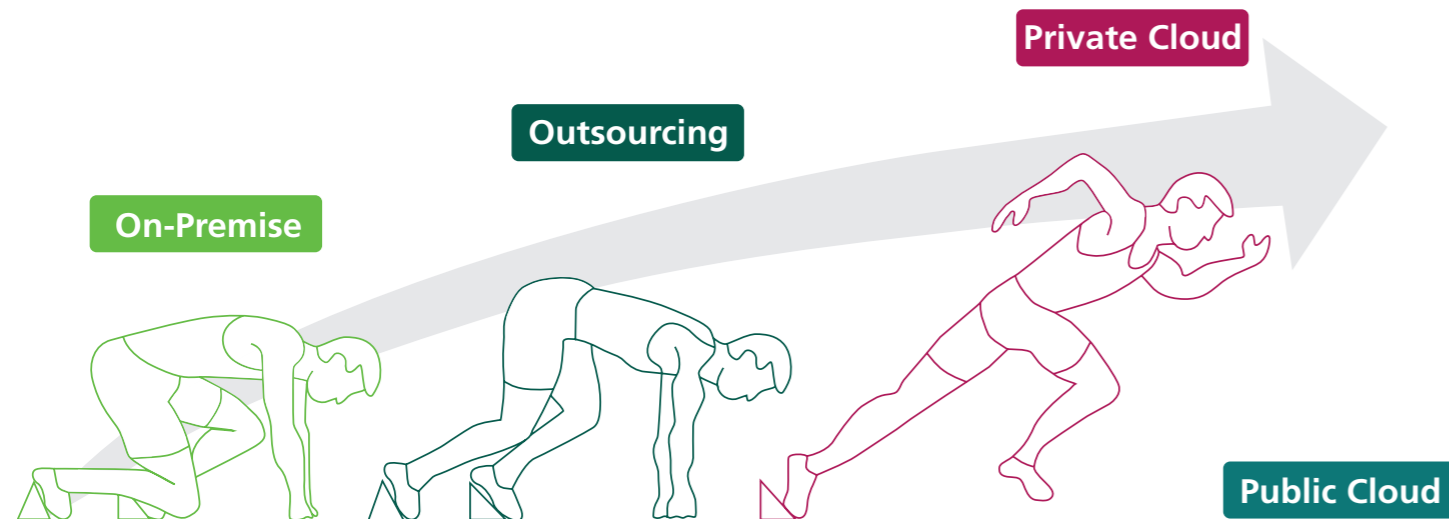
### Fazit

Private Cloud-Lösungen sind für die unternehmensweite Bereitstellung bzw. Verbindung von ERP-Systemen der goldene Mittelweg. Die Vorteile einer Cloud-Lösung können ohne die Sicherheitsrisiken der Public Cloud genutzt werden. Eine Chance, die mittelständische Unternehmen nutzen können.



### Kontakt für weitere Informationen

Markus Merk  
Prokurist Rödl IT Operation GmbH,  
Prokurist cloudgermany.de GmbH  
☎ +49(711)78 19 14 – 430  
✉ markus.merk@roedl.com



# INVESTOREN AUS INDIEN UND CHINA

## Unternehmenskäufe auch in Deutschland

Von Björn Stübiger, Rödl & Partner München

**„Deutsche Investitionen in China auf neuem Rekordniveau“, „Deutsche Investoren entdecken Indien“ – solche Schlagzeilen sind wir gewohnt und lesen sie immer wieder in der Presse. Dass es aber auch Unternehmenskäufe aus diesen Ländern bei uns in Deutschland gibt und dass dabei zunehmend Familienunternehmen im Fokus stehen, ist ein Trend der sich spürbar verfestigt.**

Spätestens seit der schnellen Erholung der deutschen Wirtschaft während der Finanzkrise sind deutsche inhabergeführte Unternehmen in den Blickpunkt ausländischer Investoren getreten.

### Erweiterung der Investitionsziele

Zu Beginn wurde von ausländischen Investoren der Mittelstand noch mit Unternehmensgrößen ab Umsätzen von mindestens 500 Mio. Euro aufwärts definiert. Dieses Bild hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Waren bei den Erwerbungen anfänglich fast nur westliche Investoren aktiv, kamen sukzessive auch Investoren aus Schwellenländern, besonders China, hinzu. Spätestens mit dem Eintritt mittelständischer Käufer aus China und neuerdings auch aus Indien hat sich die Investorengröße vom Großinvestor auf mittlere Käufergrößen erweitert.

Entsprechend haben sich auch die Targetgrößen beim Umsatz des zu erwerbenden Unternehmens auf deutlich unter 100 Mio. Euro, in Teilbereichen auch unter 50 Mio. Euro, verschoben. Dadurch steigt selbstverständlich auch die Anzahl der Unternehmenskäufe – bspw. haben chinesische Investoren 2009 nur 2 Übernahmen in Deutschland getätigt, 2014 waren es bereits 36.

### Motive für Investitionen in Deutschland

Die Gründe, warum die großen und die kleineren Erwerber sich nach deutschen

Übernahmezielen umsehen, sind nahezu identisch: Zugang zum deutschen und europäischen Absatzmarkt sowie der Technologie- und Know-how-Transfer stehen dabei im Vordergrund. Noch immer sehen zu viele deutsche Mittelständler solche Übernahmeaktivitäten als Bedrohung ihrer Geschäftsgrundlage. Dies, so Beispiele aus der Vergangenheit, ist aber eine zu einseitige Sichtweise. Die Chancen sollten bei einer solchen Transaktion die Risiken deutlich überwiegen. Die Angst vor dem Ab- und sogar Ausaugen von Know-how ist meistens übertrieben. Sicherlich wird ein Know-how-Transfer stattfinden, aber nicht um die deutschen Mitarbeiter zu ersetzen, sondern um die Gesamtgruppe zu stärken.

I. d. R. ist der Kauf eines deutschen Unternehmens nur der Startschuss für weiteres Wachstum in Deutschland und Europa – mittels Kapitalzuführung wird Wachstum organisch und anorganisch, durch weitere Zukäufe, ermöglicht. Der deutsche Familienunternehmer kann mit seinem neuen Gesellschafter leichter dessen Heimatmarkt erobern und Kostenvorteile, z. B. im Bereich der Lohnkosten durch überlegte Produktionsverlagerung, realisieren. Nicht zu vergessen sind die Übernahmen von insolventen Unternehmen und der damit verbundene Erhalt von Arbeitsplätzen in Deutschland.

### Herausforderungen und Chancen

Kulturelle und sprachliche Unterschiede sind

vorhanden, aber die potenziellen Erwerber lernen dazu und die Abwicklung einer Übernahme ist mit den richtigen Beratern nicht mehr so kompliziert. Nach der Übernahme sind viele übernommene Unternehmen erstaunt über die hohen Freiheitsgrade, die das Management genießt. Geschichten von einem ständigen Aufpasser für das deutsche Management entsprechen nicht der Wahrheit; jedoch kann je nach wirtschaftlicher Situation der Freiheitsgrad deutlich variieren.

Der Globalisierung können sich immer weniger Unternehmen entziehen. War „Going Global“ zunächst ein Thema der Groß- bzw. größeren Unternehmen, so ist dieses Thema mittlerweile im klassischen inhabergeführten Mittelstand angekommen. Unternehmer sollten daher die Chancen, die ein (Mit-)Gesellschafter aus den „Zukunftsmärkten“ bietet, nicht fahrlässig beiseite schieben, sondern sie als ernsthafte Option zur Stärkung der eigenen Zukunftsfähigkeit ansehen.



### Kontakt für weitere Informationen

Björn Stübiger  
Leiter Corporate Finance, M&A  
☎ +49(89)92 87 80 – 515  
✉ bjoern.stuebiger@roedl.com

# UNTERNEHMENSERWERB

## Mit einem Sprung in neue Märkte

Von Dr. Bernd Keller, Rödl & Partner Nürnberg

**Für viele Unternehmen ist ein möglicher Schritt ins Ausland der Erwerb einer Beteiligung an einem im jeweiligen Zielland ansässigen Unternehmen. Die bilanzielle Abbildung einer solchen Transaktion ist komplex und kann eine erhebliche Herausforderung darstellen.**

Erlangt ein Unternehmen durch eine Transaktion beherrschenden Einfluss auf ein ausländisches Unternehmen, etwa durch den Erwerb der Stimmrechtsmehrheit, muss der Erwerber einen Konzernabschluss aufstellen bzw. dieses Unternehmen erstmals in seinen Konzernabschluss einbeziehen. Hierzu hat das für Empfehlungen zu den Grundsätzen der Konzernrechnungslegung zuständige Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) jüngst den Standardentwurf E-DRS 30 veröffentlicht.

### Tochterunternehmen im Konzernabschluss

E-DRS 30 konkretisiert insbesondere die Einbeziehung von Tochterunternehmen nach der im Gesetz vorgesehenen Erwerbsme-

thode, die Behandlung von Anteilen anderer Gesellschafter sowie die Bilanzierung des Geschäfts- oder Firmenwerts (GoF).

Der Zeitpunkt der erstmaligen Einbeziehung eines Tochterunternehmens ist – auch bei sukzessivem Erwerb der Anteile – grundsätzlich der Zeitpunkt, zu dem die Beherrschung erstmals vorliegt. Dieser Zeitpunkt ist auch für die Kapitalkonsolidierung maßgeblich, bei der der Wertansatz der Anteile, die dem Mutterunternehmen gehören, mit dem auf diese Anteile entfallenden Betrag des Eigenkapitals des Tochterunternehmens verrechnet wird. Bei einem unterjährigem Erwerb empfiehlt der Entwurf die Aufstellung eines Zwischenabschlusses, fordert aber zumindest die Erstellung eines vollständigen Inventars zum Zeitpunkt der erstmaligen Einbeziehung – unabhängig von einem bisherigen Ansatz beim Tochterunternehmen.

### Erstmalige Einbeziehung

Das Eigenkapital des Tochterunternehmens ist bei der Kapitalkonsolidierung nicht mit dem Buchwert in der Handelsbilanz anzusetzen, sondern mit dem Betrag, der sich aus dem Zeitwert der in den Konzernabschluss aufzunehmenden Vermögensgegenstände und Schulden ergibt. Entsprechend müssen die stillen Reserven aufgedeckt und die Anschaffungskosten für die Beteiligung auf die Vermögensgegenstände und Schulden des erworbenen Unternehmens verteilt werden. Dieser Arbeitsschritt wird als „purchase price allocation“ (PPA) bezeichnet. Hierbei ist grundsätzlich auf die Preise auf einem aktiven Markt abzustellen. Sofern kein solcher besteht, ist der Wert aus Marktpreisen für vergleichbare Transaktionen abzuleiten oder unter Anwendung sonstiger anerkannter Bewertungsverfahren zu ermitteln. Letzteres ist in der Praxis die Regel; dies erfordert nicht selten die Hinzuziehung von Bewertungsspezialisten.



### Kontakt für weitere Informationen

Dr. Bernd Keller  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater  
☎ +49(911)9193 – 22 00  
✉ bernd.keller@roedl.de

In den folgenden Konzernabschlüssen sind die aufgedeckten stillen Reserven und Lasten zusammen mit den Vermögensgegenständen und Schulden, denen sie in der sog. Neubewertungsbilanz zugeordnet wurden, fortzuführen. Fortzuführen sind auch die Vermögensgegenstände und Schulden, die erstmals in der Neubewertungsbilanz angesetzt wurden.

### Behandlung eines GoF

Besteht ein Tochterunternehmen aus mehreren Geschäftsfeldern, wird empfohlen, den aus der Verrechnung von Beteiligungsbuchwert und (anteiligem) neu bewertetem Eigenkapital resultierenden GoF den entsprechenden Geschäftsfeldern zuzuordnen. Der GoF ist durch planmäßige Abschreibungen auf die Geschäftsjahre zu verteilen, in denen er voraussichtlich genutzt wird. Sofern er auf mehrere Geschäftsfelder aufgeteilt wird, ist für jedes Geschäftsfeld jeweils ein gesonderter Plan zu erstellen.

Zudem ist der GoF, wenn er einem Tochterunternehmen zuzurechnen ist, im Zeitpunkt der Erstkonsolidierung mit dem Kurs zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung in die lokale Währung des Tochterunternehmens umzurechnen.

### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Aufgrund des wirtschaftlichen Gehalts, der mit einem Unternehmenserwerb einhergeht, empfiehlt es sich, bereits im Zeitpunkt der Beschlussfassung zur Durchführung den Rat von Spezialisten einzuholen.
- › Neben steuerlichen und rechtlichen Fragen sollten insbesondere auch die Probleme, die sich mit der bilanziellen Abbildung ergeben können, identifiziert und zeitnah angegangen werden.

# BERICHTERSTATTUNG AN DAS MUTTER-UNTERNEHMEN

## Wahl der richtigen Währung

Von Dr. Andreas Schmid, Rödl & Partner Nürnberg

**Bei Tochterunternehmen außerhalb der Euro-Zone ergeben sich häufig Probleme im Hinblick auf die Übermittlung von Daten des internen und externen Rechnungswesens an das Mutterunternehmen. Insbesondere stellt sich die Frage, welche Währung der Berichterstattung zugrunde zu legen ist.**

### „Innerer Wert“

Im Idealfall sollten die Finanzinformationen auf Grundlage der funktionalen Währung erstellt werden. Das hat folgende Vorteile: Sie gibt den wirtschaftlichen Gehalt einer Transaktion sowie des gesamten Geschäftsmodells des Tochterunternehmens am zutreffendsten wieder. Zudem wird der „innere Wert“ der Vermögensgegenstände unverzerrt abgebildet. Da zu ihrer Bestimmung bspw. der Einfluss auf Verkaufspreise sowie auf Lohn- und Materialkosten zu würdigen ist, besteht hier allerdings ein erheblicher Ermessensspielraum.

Auf Basis der Darstellungswährung kann sich insbesondere das Mutterunternehmen relativ leicht einen Überblick über die wirtschaftliche Lage des Tochterunternehmens verschaffen. Ihre Anwendung führt aber dazu, dass der „innere Wert“ der Vermögensgegenstände nicht unverzerrt abgebildet wird. Insbesondere dieser Nachteil findet sich auch bei der Buchhaltungswährung. Ursächlich hierfür ist, dass diese i. d. R. den wirtschaftlichen Gehalt der Transaktionen und auch der Geschäftstätigkeit nicht komplett zutreffend wiedergibt.

In der Praxis wird oft der Fehler begangen, dass die Berichtswährung vom Tochterunternehmen selbst festgelegt und aus Gründen der Einfachheit auf die Buchhaltungswährung abgestellt wird. Hieraus ergeben sich aber folgende Konsequenzen: Bestehen erhebliche (inflationbedingte) Kursschwankungen zwischen funktionaler Währung und Sitzlandwährung, so kommt es zu unzutreffenden Währungsumrechnungsergebnissen, die letztlich auch in der Gewinn- und Verlustrechnung gezeitigt werden. Hieraus können sich dann auch Auswirkungen auf geschäfts-

prozessabhängige „Key Performance Indicators“ (kurz KPI) ergeben, was einer angemessenen Beurteilung durch das Management und/oder der Entscheidungsfindung erheblich entgegen stehen kann. Hinzuweisen ist allerdings darauf, dass für den Konzernabschluss nach dem Handelsgesetzbuch im Gegensatz zu den „International Financial Reporting Standards“ (IFRS) nicht das Konzept der funktionalen Währung anzuwenden ist, sondern die Umrechnung zum Stichtagskurs vorgeschrieben ist.

### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Es gilt, Prozesse zu implementieren, die einen regelmäßigen Informationsaustausch mit dem Mutterunternehmen sicherstellen.
- › Die im Unternehmen existierenden Ressourcen sind dahingehend zu prüfen, ob die Verwendung der funktionalen Währung möglich ist.
- › Zudem müssen Reporting-Deadlines festgelegt werden.
- › Idealerweise wird für Zwecke der Abschlussstellung eine Bilanzierungsrichtlinie erarbeitet.



### Kontakt für weitere Informationen

Dr. Andreas Schmid  
Wirtschaftsprüfer  
☎ +49(911)9193 – 22 40  
✉ andreas.schmid@roedl.de



Die Berichterstattung von Tochterunternehmen an das Mutterunternehmen soll transparent, vollständig und in sich stimmig sein. Um die Auswertung finanzieller Informationen für interne Zwecke sowie den Prozess der Konzernabschlusserstellung zu vereinfachen, sollten die übermittelten Informationen im Einklang mit den Bilanzierungs- und Berichterstattungsvorgaben des Mutterunternehmens sein.

### Alternative Währungen

Für die Berichterstattung kommen die funktionale Währung, die Darstellungs- und die Buchhaltungswährung in Betracht:

- › Die funktionale Währung ist die Währung des primären Wirtschaftsumfelds, in dem das Unternehmen tätig ist. Sie entspricht also nicht zwingend der Währung des Sitzlandes des Tochterunternehmens. Bspw. wäre dies bei einem hauptsächlich auf dem US-amerikanischen Markt tätigen mexikanischen Tochterunternehmen einer deutschen Konzernmutter der US-Dollar.
- › Im Gegensatz dazu wird die Darstellungswährung als „HB II-Währung“ i. d. R. vom Mutterunternehmen vorgegeben. Sie entspricht oft der Währung des Sitzlandes des Mutterunternehmens. Im vorliegenden Beispiel wäre dies der Euro.
- › In der Buchhaltungswährung werden die Geschäftsvorfälle (zunächst) unterjährig erfasst. Sie bildet regelmäßig auch die Grundlage für die Ermittlung der Steuerzahllast im Sitzland des Tochterunternehmens. Im vorliegenden Beispiel wäre dies der mexikanische Peso.



# INTERNATIONALISIERUNG

## Die Nase vorn behalten

Prof. Dr. Christian Rödl antwortet

**Immer mehr deutsche Familienunternehmen wagen den Schritt der Internationalisierung. Wie lässt sich diese Entwicklung erklären?**

Ein wesentlicher Treiber ist, Wettbewerbsvorteile zu generieren und die eigene Position im immer globaler werdenden Wettbewerb auszubauen. Die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen ist heute keineswegs mehr regional oder national begrenzt. Damit werden auch die Unternehmenstätigkeiten immer internationaler.

Unsere jährlich durchgeführte M&A-Studie zeigt darüber hinaus, dass die Unternehmen v. a. die Nähe zu den Kunden suchen. Ein Automobilzulieferer etwa muss überall dort präsent sein, wo seine Kunden, die OEMs, Werke unterhalten. Eine größere Marktnähe, neue Absatzmärkte, Transportkostenvorteile und geographische Diversifikation sind nur einige der zahlreichen Motive für die Internationalisierung von (Familien-)Unternehmen.

**Was gilt es bei der Internationalisierung eines Unternehmens besonders zu beachten?**

Ein allgemeingültiges Schema für den Weg in die Internationalisierung und die Maßnahmen der Marktbearbeitung gibt es nicht. Wichtig sind die genaue Kenntnis des Marktes, der bearbeitet werden soll, klar definierte Ziele und wann diese erreicht werden sollen.

Darüber hinaus braucht man ein gutes Team, das die Internationalisierung steuert, inklusive der richtigen Menschen vor Ort. Die unterschiedlichen rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Kenntnisse über Buchhaltung und Bilanzierung sowie örtliche Besonderheiten – auch im Hinblick auf z. B. die kulturell geprägten Denkweisen – zu kennen, ist unerlässlich.



### 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).

**Welche Märkte bieten für das Auslandsengagement besonderes Potenzial?**

Traditionell sind die USA und Asien, hier insbesondere China, interessante Investitionsziele für deutsche Unternehmer. Die Wirtschaftsregion ASEAN wird oft noch unterschätzt. Hinzu kommen Schwellenländer mit großem Wachstumspotenzial wie bspw. Mexiko. Signifikante Bedeutung haben unsere Nachbarn in der Europäischen Union. Sie bieten vielversprechende Investitionschancen und sind für viele die neuen Top-Destinationen – auch als Absatzmarkt. Die Unternehmen profitieren vom Wiedererstarken vieler EU-Staaten und nutzen weiterhin auch die dynamische Entwicklung wachstumsstarker Regionen – die Schwellenländer Asiens und Lateinamerikas haben als Investitionsstandorte deutscher Familienunternehmen ihren festen Platz.

**Auch Rödl & Partner ist weltweit tätig. Wie sehen Sie die Zukunft für das internationale Wachstum von Familienunternehmen und worauf vertrauen Sie dabei?**

International tätige Familienunternehmen sind breit aufgestellt; für mich ein wichtiger

Faktor, um in der Globalisierung die Nase vorn zu behalten. Dabei zählt die Präsenz vor Ort – heute mehr denn je. Rödl & Partner ist mit 102 Niederlassungen in 46 Ländern vertreten. Von Anfang an sind wir mit unseren Mandanten in neue Märkte gegangen, um sie als Partner vor Ort zu unterstützen. Dabei vertrauen wir auf die Expertise und Erfahrung unserer mehrsprachigen lokalen Spezialisten.

**Was empfehlen Sie deutschen Familienunternehmen, die vor dem Schritt ins Ausland stehen?**

Entscheidend ist, dass die internationale Expansion als langfristiges strategisches Thema in der Unternehmensführung verankert und dort gesteuert wird. Dafür müssen ausreichend Managementkapazität und finanzielle Ressourcen bereitstehen. Einen erfahrenen Partner an seiner Seite zu haben, der mit Land, Sprache, Kultur und Mentalität vertraut ist, ist immer gut. Aber eine solche Führungsaufgabe lässt sich nicht komplett delegieren. Die Unternehmer müssen selbst regelmäßig vor Ort sein. Ich kenne das aus eigener Erfahrung und bin selbst so oft es mir möglich ist in unseren Niederlassungen sowie bei unseren Mandanten in den Ländern.

Rödl & Partner

# MAKE THEM GO!

## Transformational Führen

Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann kommentiert

„Make them go!“ – das bringt die Anforderungen, die an Trainer im Spitzensport gestellt werden, knapp auf den Punkt: Andere zur Höchstleistung bringen! Andere zur Höchstleistung bringen? Nein, es geht darum, Bedingungen zu schaffen, damit sich andere zur Höchstleistung entwickeln können und aus individuellen Höchstleistern ein effektives Team entstehen kann.

Die Frage ist nur: Wie gelingt das? Wie bringt man eine Gruppe von Sportlern dazu, gemeinsam bis an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit zu gehen? Und gibt es – grundsätzlich gefragt – allgemeingültige Ansätze, die sich aus dem Spitzensport auf andere Bereiche übertragen lassen, in denen gleichfalls Höchstleistungen im Team gefragt sind?

Tatsächlich bin ich im Laufe meiner Zusammenarbeit mit hochklassigen Trainern von National- und Vereinsmannschaften oder Proficlubs unterschiedlicher Sportarten auf vergleichbare, sogar identische Kriterien für erfolgreiches Führungsverhalten gestoßen.

Kein Trainer kann einen Sportler zum Weltmeister machen – gefordert ist immer die Eigenleistung des Sportlers. Das heißt auch: Kein Manager kann einen Mitarbeiter per se motivieren, er kann jedoch passende Rahmenbedingungen gestalten, damit beim Mitarbeiter Motivation entsteht.

Ein systemisch denkender und handelnder Trainer weiß, dass er von außen nur bedingt etwas in die Sportler hineintragen kann. Auch Zwang oder autoritäre Durchsetzung werden, zumindest was die Entstehung von Höchstleistungen angeht, keinen (dauerhaften) Erfolg zeigen. Anregungen durch Vorbild, die Auffassung von Führung als Dienstleistung sowie die Moderation der selbstorganisatorischen Prozesse weisen den Weg zum Erfolg.

Weg von der Führungskraft – hin zum Mitarbeiter: Die Herausforderung für den Trainer

Rödl & Partner



### Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann

Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann ist seit 2004 der erste Sportpsychologe der deutschen Fußball-Nationalmannschaft. Er begleitete die Mannschaft seither bei allen Meisterschaften und so auch bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien. Zuvor betreute er u. a. die Nationalmannschaften der österreichischen Skirennläufer, der deutschen Turner, Boxer und Hockeyspieler.

Er ist Geschäftsführer und Mitinhaber der „Coaching Competence Cooperation Rhein-Neckar“. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, die Leistungsvoraussetzungen von Verantwortungsträgern und Teams aus Sport, Politik und Wirtschaft zu optimieren. Hermann ist seit vielen Jahren auch als Autor tätig. Gemeinsam mit dem Sportpsychologen Prof. Dr. Jan Mayer veröffentlichte er im Murmann-Verlag 2014 das Buch „Make them go!“.

Als Professor unterrichtet er sowohl an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement in Saarbrücken als auch als Gastprofessor am Sportwissenschaftlichen Institut der Universität des Saarlandes. Eine hohe wissenschaftliche Auszeichnung erhielt er im Jahr 2010: den Förderpreis der Deutschen Gesellschaft für Psychologie.

besteht darin, seine Spieler mit „auf die Reise“ zu nehmen und mit ihnen gemeinsam (strukturell gekoppelt) eine außergewöhnliche Entwicklung zu durchlaufen. Dies könnte man als den Kern des transformationalen Führungsansatzes interpretieren.

Transformationale Führung zielt auf die Identifikation des Mitarbeiters mit der Unternehmensidee und den Unternehmenszielen ab, wodurch selbstinduzierte Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern stattfinden sollen. Damit ist dieser Führungsstil eine Weiterentwicklung der transaktionalen Führung, deren Kern Belohnung und Bestätigung positiven Verhaltens darstellt.

Transformationales Führen geht über das Führen durch Ziele noch hinaus, da Führungskräfte durch Vermittlung von Sinn, Inspiration und Wertschätzung eine erhöhte Leistungsbereitschaft bei ihren Mitarbeitern erzeugen. Durch den Erfolg des deutschen Teams fand der in erster Linie inspirierende und wertschätzende Führungsstil – wie ihn Joachim Löw verkörpert – viel Anerkennung.

Nicht nur im Sport, sondern auch bei Führungskräften in der Wirtschaft.

Kontinuierlich erfolgreiche Trainer und Führungskräfte handeln aufgrund sensibler Beobachtung. Daraus leiten sie die, aus ihrer Sicht, wichtigen und notwendigen Maßnahmen ab: Sie hören zu, sie geben Anerkennung, sie schaffen hieraus zusätzliche Herausforderungen, oder aber sie halten sich phasenweise heraus und bleiben im Hintergrund. So ermöglichen sie es dem Team, seinen Weg zu gehen und sie erhalten und nutzen das, wofür dieses Team steht.

In diesem Sinn und vor diesem Hintergrund arbeite ich seit vielen Jahren mit Trainern im Sport und Führungskräften aus der Wirtschaft zusammen. Für den Weg der transformationalen Führung stehen wir aus verschiedenen Gründen. Der Hauptgrund ist jedoch: Es ist unter den gegebenen Umständen in der Welt des professionellen Sports und der Wirtschaft, der beste Weg, mittel- und langfristig erfolgreich führen zu können.

# Gut gerüstet im interkulturellen Match

Auch in Zeiten der Globalisierung hat der Leitspruch „Andere Länder, andere Sitten“ noch Bestand. Insbesondere beim Kontakt mit internationalen Geschäftspartnern lauern viele Fettnäpfchen, die im schlimmsten Fall sogar die Zusammenarbeit verhindern können. Gerade Situationen, die mit dem eigentlichen Geschäft nicht direkt in Verbindung stehen, sind dabei oft von besonderer Bedeutung: Sie schaffen Vertrauen und können den Geschäftsverlauf so entscheidend beeinflussen.

In unseren „Einblicken“ haben wir für Sie einige interessante Besonderheiten in der interkulturellen Kommunikation herausgegriffen. Gerne stehen wir Ihnen an unseren 102 Niederlassungen weltweit zur Verfügung und begleiten Sie bei Ihrem interkulturellen Match – damit Sie die Bälle, die Ihnen zugespielt werden, volley nehmen können.

## Anrede / Begrüßung

**Polen:** In der Anrede wird die Wendung „Sehr geehrte/r Frau/Herr“ genutzt. In polnischen Unternehmen wendet man sich an Führungskräfte mit dem Zusatz „Frau/Herr Direktor/Geschäftsführer“. Hiervon wird in internationalen Kontakten jedoch meist abgesehen. Kennen sich die Geschäftspartner länger, nutzen Sie im Gespräch den Vornamen statt den Nachnamen – also z. B. „Herr Michael“, „Frau Anita“. Die Form „Herr/Frau + Vorname“ ist in Polen üblich. Sie wird im Berufsalltag sowohl zwischen Mitarbeitern als auch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sehr häufig verwendet.

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

**USA:** Auch wenn sich generell die Gesprächspartner scheinbar duzen und wie alte Bekannte unterhalten, so ist beim ersten Treffen darauf zu achten, formal zu agieren und darauf zu warten, dass der Amerikaner das „Du“ anbietet (z. B. „Please call me Jim.“). Im weiteren Verlauf von Besprechungen oder bei wiederholten Treffen ist es angemessen, sich auf Ebene des Vornamens anzusprechen – auch ggf. im Beisein des deutschen Mandanten. Bei einer in Deutsch geführten Unterhaltung empfiehlt es sich jedoch, wieder auf den Nachnamen zu wechseln. [www.roedl.de/usa](http://www.roedl.de/usa)

**Russland:** Bei der Begrüßung ist es in Russland üblich, die Person mit ihrem Vor- und Vatersnamen anzusprechen, z. B.: Frau Anna Krasnikowa, deren Vater Ewgeni heißt, wird mit Anna Ewgenewna angesprochen. Auf den Nachnamen und die Anrede mit „Frau/Herr“ wird meist verzichtet. Das heißt allerdings nicht, dass man gleich zum „Du“ übergehen darf. Als Mann einer Frau bei der Begrüßung die Hand zu schütteln, war früher nicht üblich. Die Geschäftsfrau von heute, gerade in internationalen Unternehmen, entscheidet selbst, ob sie ihrem Kollegen oder Geschäftspartner die Hand reicht. [www.roedl.de/russland](http://www.roedl.de/russland)

**Südafrika:** Schon beim ersten persönlichen Kontakt nennt man sich in der englischen Geschäftssprache oft beim Vornamen, wobei das im Englischen verwendete „you“ dennoch als deutsches „Sie“ verstanden werden muss. Die Begrüßung ist knapp, ein kurzer Handschlag ausreichend. Es ist aber Standard, sich mit einem „How are you?“ oder „How do you do?“ nach dem Befinden des Gesprächspartners zu erkundigen. Nach der Begrüßung reichen 2 bis 3 Sätze Smalltalk, bevor das Geschäfts-

gespräch mit dem Austausch der Visitenkarten beginnt. [www.roedl.de/suedafrika](http://www.roedl.de/suedafrika)

**China:** Eine leichte Verbeugung und die Übergabe der Visitenkarten mit beiden Händen eröffnen einen Geschäftstermin. Die Visitenkarten sollten ebenfalls mit beiden Händen empfangen und aus Respekt für einige Augenblicke betrachtet werden. Händeschütteln ist bei westlichen Geschäftspartnern heute gebräuchlich, allerdings sollte man warten, bis der chinesische Geschäftspartner einem die Hand reicht. Besonders höflich – v. a. bei der ersten Begegnung – ist eine Ansprache des Gegenübers mit Titel und Nachnamen. Themen für den Small Talk bei Gesprächsbeginn sind häufig Kunst und Kultur oder die Landschaft Chinas. [www.roedl.de/china](http://www.roedl.de/china)

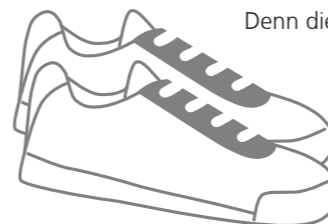


## Termine / Pünktlichkeit

**Mexiko:** Mit der Pünktlichkeit sollte man es in Mexiko nicht so genau nehmen. Es ist empfehlenswert, für Besprechungen und Termine eine großzügige Zeitplanung vorzunehmen. In Mexiko ist z.T. noch die „Mañana“-Mentalität vorherrschend, wonach die Erledigung von Aufgaben gern auf den kommenden Tag oder einen späteren Zeitpunkt verschoben wird. [www.roedl.de/mexiko](http://www.roedl.de/mexiko)

**Indien:** Im geschäftlichen Umfeld sollte Pünktlichkeit angestrebt werden. Sie erfordert jedoch eine sinnvolle Vorplanung, da die Verkehrsinfrastruktur in Indien i. d. R. nicht den deutschen Erwartungen entspricht. Entfernungsangaben sind dabei nicht relevant, vielmehr sollte immer die Fahrzeit zu der betreffenden Uhrzeit bei Ortskundigen erfragt werden.

Denn die Verkehrslage und somit die Fahrzeit variiert tageszeitabhängig sehr stark. [www.roedl.de/indien](http://www.roedl.de/indien)



**Polen:** Es ist wichtig, die vereinbarten Termine einzuhalten. Ist das aus irgendeinem Grund nicht möglich, sollte man den Geschäftspartner frühzeitig darüber informieren und sich bei ihm dafür entschuldigen. Eine Verspätung von bis zu 15 Minuten ist noch akzeptabel, aber auch das sollte man möglichst vermeiden.

## Kontakt / Verhalten

**Schweden:** Viele Schweden sind anfangs reserviert, nüchtern und sachlich, in ihrer Körpersprache zurückhaltend. Beim Sprechen bewegen sie die Hände meist kaum. Der persönliche Umgang ist gekennzeichnet durch besondere Höflichkeit und einen Hang zum Understatement. Bezeichnend für diese Haltung ist das schwedische Wort „lagom“, es bedeutet in etwa „gerade richtig“. Übertragen auf das Zwischenmenschliche heißt das: sich nicht aufdrängen, nicht unangenehm auffallen, möglichst nicht streiten. Ein forsches, betont zielstrebiges oder aufdringliches Vorgehen wird wenig geschätzt. [www.roedl.de/schweden](http://www.roedl.de/schweden)

**China:** Der Gesprächsraum wird i. d. R. entsprechend der Hierarchie der Geschäftsleute betreten, wobei der Ranghöchste zuerst den Raum betritt. Da die Chinesen einen subtilen und indirekten Kommunikationsstil gewohnt sind, sollte man eine direkte Wortwahl sowie negative Aussagen vermeiden. Konkret bedeutet dies: Verwenden Sie statt einem direkten „Nein“ lieber eher vage Äußerungen wie „Vielleicht“ oder „Wir werden sehen.“. Es gilt als sehr unhöflich, andere öffentlich zu kritisieren, da sie so ihr Gesicht verlieren würden.

**USA:** Es ist empfehlenswert, eine Agenda vorzubereiten und diese vorher auszutauschen. Auch wenn man sich mit seinen amerikanischen Gesprächspartnern „duzt“ und eine Besprechung scheinbar freundschaftlich führen kann, so ist auf der Gegenseite zumeist doch eine gewisse Distanz vorhanden. Beim ersten Meeting sollte man in jedem Fall im Business Look erscheinen. Bei weiteren Besprechungen kann man sich ggf. etwas anpassen.



## Gespräche / Verhandlungen

**Spanien:** Gespräche und Verhandlungen verlaufen in Spanien sehr direkt. Spanier schätzen an den Deutschen besonders deren Klarheit und Einschätzbarkeit. Oftmals besteht auf spanischer Seite kein Verständnis dafür, wenn Entscheidungen nicht schnell getroffen werden können. [www.roedl.de/spanien](http://www.roedl.de/spanien)

**Indien:** Indische Geschäftspartner verfügen über eine große Bandbreite an Techniken, um die eigenen Interessen durchzusetzen. Deutsche Unternehmer sind in vielen Fällen „überrollt“ von der sehr ausgefeilten Verhandlungsführung. Eine gute Vorbereitung, fachkundige Prozessbegleitung, das Einplanen von ausreichend Zeit und Flexibilität in den Abläufen sind daher erforderlich. Zudem wird zumeist erwartet, dass Gespräche und Verhandlungen persönlich geführt werden – und dies auch bei Themen, bei denen aus deutscher Sicht der Austausch von einigen E-Mails ausreichen würde. Eine ergänzende telefonische Besprechung ist daher das Mindeste.

**Schweden:** Schweden ist eine Konsensgesellschaft. Bei Verhandlungen sehen Schweden das Gegenüber nicht als „gegnerische Seite“, sondern als Partner, mit dem man gemeinsam eine Lösung sucht. Oftmals wird eine Entscheidung auf schwedischer Seite gemeinsam mit dem Team, erst nach der Besprechung gefällt und ein erneutes Treffen mit dem Geschäftspartner vereinbart. Direkt in der Verhandlung zu einem Abschluss zu kommen, ist i. d. R. nicht zu erwarten. Das zu unterbreitende Angebot sollte realistisch und mit einem eher geringen Verhandlungsspielraum ausgestattet sein.





## Programm und Anmeldung

### Wir heißen Sie willkommen zu unserem 16. Forum Going Global am 18. Juni 2015 in Nürnberg!

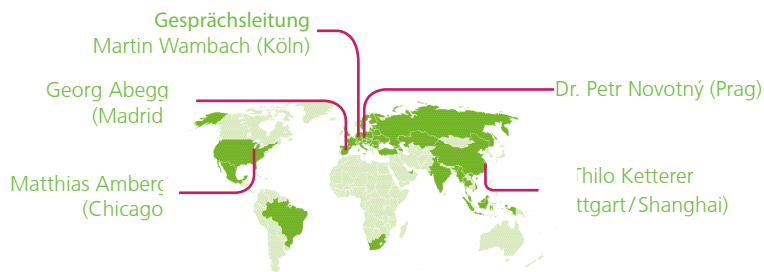
#### Es erwarten Sie...

##### ...2 Messen auf 2 Ebenen:

- › Regionenmesse:  
Mitarbeiter von Rödl & Partner aus den Regionen **Afrika, Amerika, Asien, Mittel- und Osteuropa, Naher Osten, Nord-, West- und Südeuropa** planen und diskutieren mit Ihnen gerne Ihr weltweites unternehmerisches Engagement.
- › Themenmesse:  
Experten aus den Bereichen **Arbeitsrecht, Außenwirtschaft & Zoll, Compliance, Erneuerbare Energien, International Expatriate Consulting, IT-Outsourcing, Umsatzsteuer** und **Verrechnungspreise** stehen Ihnen für themenspezifische Fragen zur Verfügung.

##### ...1 international besetzte Paneldiskussion:

„Unternehmerische Erwartung trifft ausländische Realität: Steuerung von Auslandsgesellschaften“



##### ...1 Keynote:

**Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann**, Sportpsychologe der deutschen Fußball-Nationalmannschaft, zu dem Thema „Erfolg beginnt im Kopf – Was wir von Spitzensportlern lernen können“

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



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

Menschtürme 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 Menschtürme, den Castellers de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.