



DEZEMBER 2016

**ENTREPRENEUR**

# IM FOKUS: AUSBlick AUF 2017

**AUS UNSEREN GESCHÄFTSFELDERN...**

**RECHTSBERATUNG** Reform des Arbeitnehmer-Überlassungsgesetzes | Öffnung der Wirtschaft im Iran

**STEUERBERATUNG** Bundestagswahl 2017 | Auswirkungen der US-Wahlen

**STEUERDEKLARATION UND BPO** Steuern 2017 | Brexit – Zeitfenster schließt sich

**UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG** Digitale Transformation | Asien als Digitalisierungsvorbild

**WIRTSCHAFTSPRÜFUNG** Bilanzielle Konsequenzen der Niedrigzinsphase | Neuerungen nach IFRS

## 3 EDITORIAL

## 4 RECHTSBERATUNG

- 4 Reform des Arbeitnehmer-Überlassungsgesetzes – Wichtigste Änderungen auf einen Blick
- 5 Öffnung der Wirtschaft im Iran – Verheißungsvolle Geschäftschancen

## 6 STEUERBERATUNG

- 6 Bundestagswahl 2017 – Steuerliche Themen im Wahlkampf
- 7 Auswirkungen der US-Wahlen – Künftige Steuerpolitik der USA

## 8 STEUERDEKLARATION UND BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

- 8 Steuern 2017 – Wesentliche Gesetzesänderungen
- 9 Brexit – Zeitfenster für Steuerplanungen schließt sich

## 10 UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

- 10 Digitale Transformation – Worauf der Mittelstand 2017 achten muss
- 11 Internationale Märkte – Asien als Digitalisierungsvorbild

## 12 WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

- 12 Bilanzielle Konsequenzen der Niedrigzinsphase – Auswirkungen auf Kennzahlen beurteilen
- 13 Grundlegende Neuerungen nach IFRS – Analyse und Implementierung

## 14 INTERVIEW

- 14 Dr. José A. Campos Nave: „Wirtschaft spielt auf politischer Bühne – 2017: Von Trends profitieren“

## 15 GASTKOMMENTAR

- 15 Dr. Christoph von Marschall: „Achterbahnfahrt mit Donald Trump – Wahlsieg des Rechtspopulisten leitet Phase geopolitischer Unsicherheiten ein“

## 16 EINBLICKE

- 16 Psychologie: Entscheidungen treffen

IMPRESSUM – ENTREPRENEUR



Ausgabe Dezember 2016  
ISSN 2199-8345

Herausgeber:  
Rödl & Partner GbR  
Äußere Sulzbacher Str. 100  
90491 Nürnberg  
Tel.: +49(911)9193-0  
www.roedl.de

Verantwortlich für den Inhalt:

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

Redaktion:

Unternehmenskommunikation:

**Anja Soldan**  
anja.soldan@roedl.de

**Ines Seitz**  
ines.seitz@roedl.de

**Katharina Merkel**  
katharina.merkel@roedl.de

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

für die Geschäftsfelder:

**Patrick Satzinger**  
patrick.satzinger@roedl.de

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

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

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

Grafiken:

**Nadine Viehmann**  
nadine.viehmann@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.



Vordere Reihe (v.l.n.r.): Martin Wambach, Prof. Dr. Christian Rödl, Wolfgang Kraus, Dr. Hans Weggenmann  
Hintere Reihe (v.l.n.r.): Dr. José A. Campos Nave, Dr. Peter Bömelburg

## Liebe Leserin, lieber Leser,

vor einem Jahr schrieben wir an dieser Stelle: „Wir dürfen nicht ignorieren, wie beeindruckend z. B. die USA, als bedeutendste Volkswirtschaft der Welt, und v. a. Deutschland aufgestellt sind. Die beiden Staaten erinnern an Trutzburgen im globalen Krisengetümmel“. Diese Feststellung wurde 2016 nochmals untermauert. Das ist nicht unbedingt eine Selbstverständlichkeit im noch rauer gewordenen Klima.

Und jetzt erleben wir den Wahlsieg von Donald Trump, dem neuen Herrn im Weißen Haus. Viel Beunruhigendes ist im Vorfeld verlautbart worden; auf entsprechend fruchtbaren Boden fallen nun die Befürchtungen einiger Auguren. Wir nehmen das nicht auf die leichte Schulter. Es bedarf aber keiner Kristallkugel, um die Irreversibilität der Globalisierung zu erkennen. Das in Frage zu stellen, käme dem Versuch gleich, jemanden davon überzeugen (oder: überreden) zu wollen, sich freiwillig selbst zu schaden. In den USA sicherlich ein „No Go“.

Wer kann das besser verstehen als die deutschen mittelständisch geprägten Weltmarktführer? Ihr Erfolg fußt auf Respekt und gegenseitiger Achtung. Damit einher gehen bürgerliche und wirtschaftliche Freiheiten, die mit der sozialen Verantwortung austariert werden. Es ist an der Wirtschaft nicht nachzulassen, diese Werte zu vertreten und international weitere Brücken für Verständigung und wachsenden Wohlstand zu bauen. Sie verstehen aber auch, wie wichtig es ist, ihr eigenes Geschäftsmodell tagtäglich dem Härtesten, der sich Markt nennt, zu unterziehen. Das gilt umso mehr, sobald (geographische) Grenzen überschritten werden. Zusammen mit ihren Beratern und Wirtschaftsprüfern werden die Entrepreneur – diesseits und jenseits des Atlantiks – auf der Überholspur bleiben. Es gibt also keinen Grund für Defaitismus. „Green lights ahead!“

Dieser Quasi-Aufforderung entsprechen wir auch bei unserem nächstjährigen **Forum Going Global** in Nürnberg. Es findet am 22. Juni 2017 – zum 18. Mal – statt. Bis zum 13. Dezember 2016 können Sie sich noch an unserer **Themenumfrage** beteiligen, um Ihr Programm mitzugestalten. Wir freuen uns auf Ihren Input.

Ihnen und Ihren Familien wünschen wir besinnliche Weihnachtstage und ein erfolgreiches, friedvolles und gesundes Neues Jahr!

Mit freundlichen Grüßen

Ihre Geschäftsführenden Partner von Rödl & Partner

# REFORM DES ARBEITNEHMER- ÜBERLASSUNGSGESETZES

## Wichtigste Änderungen auf einen Blick

Von Dr. Christoph Kurzböck und Thomas Lausenmeyer, Rödl & Partner Nürnberg

Der Deutsche Bundestag hat am 21. Oktober 2016 das „Gesetz zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) und anderer Gesetze“ verabschiedet. Die wesentlichen beschlossenen Änderungen werden sich ab dem 1. April 2017 ergeben. Dabei ist es den Parteien eines Überlassungsvertrags künftig zu raten, die Überlassung ausdrücklich als solche zu kennzeichnen, um das automatische Entstehen eines ungewollten Arbeitsverhältnisses zwischen Entleiher und Leiharbeiter zu verhindern.

Da das AÜG die verschiedensten Kontaktpunkte des Entleihers mit dem Leiharbeiter betrifft, ist es wichtig, sich mit den Gesetzesänderungen genau auseinanderzusetzen.

### „Equal Pay“

Eine der einschneidendsten Neuerungen für Verleiher ist die zeitliche Regelung des Equal Pay-Grundsatzes in § 8 AÜG n.F. Die zwingende Lohngleichstellung der Leiharbeiter mit der Stammebelegschaft kann nur ausnahmsweise bis zu einem Zeitraum von 9 Monaten hinausgeschoben werden und nicht – wie bisher – zeitlich unbegrenzt. Es besteht jedoch eine tarifvertragliche Abweichungsmöglichkeit.

Konsequenzen hat das v. a. für die Verleiher, da sie bei einer entsprechend langen Überlassung oftmals höhere Löhne zahlen müssen. Die Kosten werden sehr wahrscheinlich an die Entleiher weitergegeben. Bei Nichtbefolgung kann

das unter Umständen den Entzug der Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung zur Folge haben.

Darüber hinaus kommt auf Verleiher und Entleiher bei einer entsprechend langen Überlassung ein erheblich größerer Verwaltungsaufwand als bisher zu. Denn die Entleiher müssen die Verleiher über das entsprechende Entgelt vergleichbarer Stammmitarbeiter informieren, um den Verleihern ein ordnungsgemäßes Nachkommen ihrer Zahlungsverpflichtungen zu ermöglichen.

### Überlassungshöchstdauer

Eine weitere wichtige Änderung gibt es in der zulässigen Überlassungshöchstdauer. Bisher war geregelt, dass Arbeitnehmerüberlassung nur „vorübergehend“ betrieben werden darf. Künftig ist die Überlassung auf 18 Monate begrenzt. Unter bestimmten Voraussetzungen kann jedoch hiervon durch den Tarifvertrag der Entleiherbranche abgewichen werden.

Ziel ist es, dem Zweck der Arbeitnehmerüberlassung – die Abdeckung von Auftragsspitzen und kurzfristigem Personalbedarf – Geltung zu verschaffen. Die dauerhafte Belegung von Arbeitsplätzen durch Zeitarbeiter soll so verhindert werden. Jedoch ist zu vermuten, dass das Ziel in Zukunft dadurch umgangen wird, dass vor Ablauf der Frist der bisherige Leiharbeiter durch einen neuen Leiharbeiter ersetzt wird. Das kann bei Fachkräftemangel allerdings zu betrieblichen Engpässen führen.

### Vorsorgliche Arbeitnehmerüberlassung

Die früher gängige Praxis, in der eine Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis vorgehalten wurde, um die negativen Folgen einer verdeckten unerlaubten Arbeitnehmerüberlassung (d.h. nachträgliche Qualifizierung des Werk- bzw. Dienstvertrags als Überlassungsvertrag) zu vermeiden, wird durch die Reform unterbunden. Die Erlaubnis hilft nur



### Kontakt für weitere Informationen

Thomas Lausenmeyer  
Rechtsanwalt

☎ +49(911)91 93 – 16 12

✉ thomas.lausenmeyer@roedl.de

noch, wenn der zwischen 2 Unternehmen geschlossene Vertrag tatsächlich als Überlassungsvertrag abgeschlossen wird. Zudem sind noch Kennzeichnungs-, Konkretisierungs- und Informationspflichten zu beachten.

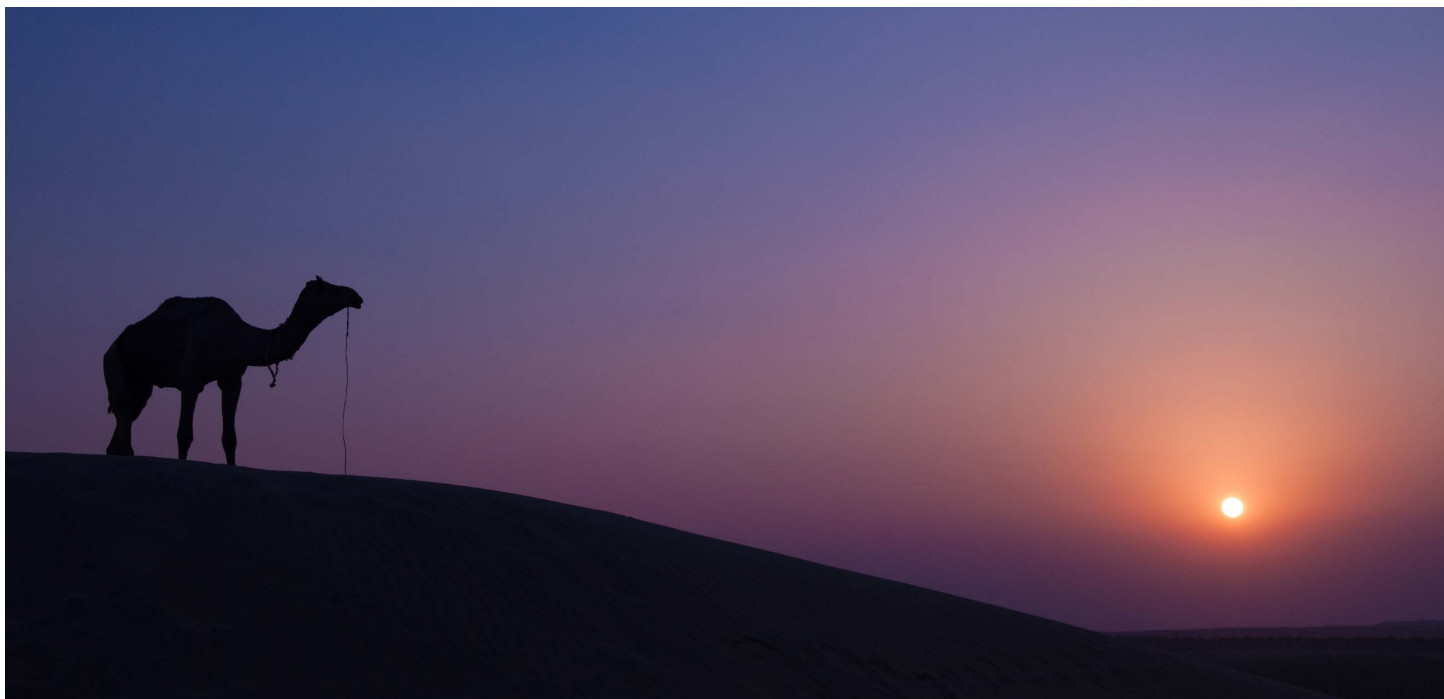
### Streikbrecher-Arbeit

Neu geregelt wird zudem, dass Leiharbeiter bei einem Streik im Betrieb des Entleihers nicht mehr beschäftigt werden dürfen. Eine Ausnahme besteht, wenn der Leiharbeiter Tätigkeiten verrichtet, die vorher nicht durch einen Streikenden ausgeführt worden sind.

### Einbezug in die Schwellenwerte

Gemäß § 14 Abs. 2 S. 4 AÜG n.F. sind Leiharbeiter künftig in die Berechnung der Schwellenwerte des Betriebsverfassungsgesetzes, des Mitbestimmungsgesetzes und des Drittelbeteiligungsgesetzes miteinzubeziehen und zählen insoweit als vollwertige Arbeitnehmer im Entleiherbetrieb. Ebenso gilt das für die Schwellenwerte des SE-Beteiligungsgesetzes und des Europäischen Betriebsräte-Gesetzes. Der Gesetzgeber greift damit die Tendenzen in der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts auf. Zu beachten ist, dass eine Zurechnung im Rahmen der Unternehmensmitbestimmung nur bei einer Entleihdauer über 6 Monate stattfindet (§ 14 Abs. 2 S. 6 AÜG n.F.).





# ÖFFNUNG DER WIRTSCHAFT IM IRAN

## Verheißungsvolle Geschäftschancen

Von Björn Stübiger und Dr. José A. Campos Nave, Rödl & Partner München und Eschborn

Als Anfang des Jahres die Sanktionen gegen den Iran zwar nicht vollständig aufgehoben, aber erheblich gelockert wurden, herrschte in der Wirtschaftswelt große Euphorie. Insbesondere die deutsche Wirtschaft entdeckte die sich nun ankündigenden Geschäftschancen.

Mit seinen rund 80 Mio. Einwohnern stellt der Iran zweifelsohne eine Volkswirtschaft dar, die ein erhebliches Absatzpotenzial für die Produkte und Dienstleistungen der deutschen Wirtschaft bietet. Ein Ausdruck der wachsenden Geschäftschancen ist die gestiegene Zahl von Direktflügen seitens der Lufthansa in den Iran. Die erhöhte Flugfrequenz ist ein unverkennbares Signal dafür, dass der Iran sowohl für den Tourismus als auch für die Geschäftswelt ein immer begehrteres und interessanteres Ziel geworden ist.

### Vorteile und Kapitalbeschaffung

Der Iran hat eine industriell geprägte Gesellschaft, die mit einem sehr hohen Bildungsstandard verbunden ist. V.a. in den Ingenieurwissenschaften kann das Land die zweithöchste Absolventenquote nach den USA präsentieren. „Made in Germany“ ist sehr begehrt und die deutsche Qualität der Produkte und Dienstleistungen genießt einen hervorragenden Ruf.

Iranische Unternehmen suchen westliche, insbesondere deutsche Joint-Venture- und

Kooperationspartner, um Unternehmensbeteiligungen einzugehen. Des Weiteren soll der Transfer von Know-how zur Verbesserung der industriellen Basis und der Produktqualität eingekauft werden. Letztlich geht es zunehmend auch um die Anwerbung von Kapital bei ausländischen Partnern. Im Rahmen der Diversifizierung der Wirtschaft drängen nun vereinzelt auch iranische Unternehmensgruppen auf den deutschen und europäischen Markt.

### Risiken bei der Geschäftstätigkeit

Jedoch ist nicht alles „Gold was glänzt“ – die Korruption ist im Iran weit verbreitet. Zudem ist nicht immer im Vorhinein erkennbar, bei welchen Unternehmen staatliche Einflüsse vorliegen. Es ist daher stets empfehlenswert, vor dem Eingehen einer Geschäftsbeziehung genau zu überprüfen, wer die konkreten Geschäftspartner sind bzw. welche Personen im Hintergrund die wirtschaftlichen und finanziellen Entscheidungen treffen. Ein weiteres Hindernis ist, dass zu iranischen Unternehmen faktisch kein belastbares Zahlenmaterial vorliegt – Auskunfteien gibt es nicht. Bilanzen iranischer Unternehmen können nur sehr schwer interpretiert und verglichen wer-

den, da das dortige Rechnungswesen nicht den IFRS-Regelungen entspricht. Auch hier besteht ein enormer Nachholbedarf.

### Fazit

Festzuhalten ist jedoch, dass die Situation im Iran für deutsche Unternehmer nicht schlechter ist als bei der Öffnung anderer Volkswirtschaften. Wie sooft gibt es Licht und Schatten. Es ist sehr sorgfältig auf die Auswahl der Partner zu achten und sehr konkret zu bewerten, ob das einzugehende Risiko im angemessenen Verhältnis zu den Chancen steht. Bei einer gewissenhaften Analyse lässt sich die richtige Wahl treffen. Der unternehmerische Mut zeichnet sich später dadurch aus, dass in diesem neuen Markt von Beginn an ein Fuß in die Tür gesetzt worden ist.



### Kontakt für weitere Informationen

Björn Stübiger  
Leiter Bereich Corporate Finance  
☎ +49 (89) 92 87 80 – 515  
✉ [bjoern.stuebiger@roedl.com](mailto:bjoern.stuebiger@roedl.com)

# BUNDESTAGSWAHL 2017

6

## Steuerliche Themen im Wahlkampf

Von Dr. Hans Weggenmann, Rödl & Partner Nürnberg

**Der deutsche Bundestagswahlkampf im Jahr 2017 wirft seine Schatten voraus und die Parteien bereiten momentan ihre Wahlprogramme vor. Dabei spielen auch steuerliche Themen eine wichtige Rolle. Die Parteitage zur Verabschiedung der Programme stehen zwar noch bei allen Parteien aus, dennoch zeichnen sich bereits erste Leitlinien ab.**

Das Parteienspektrum lässt sich – wenig überraschend – in 2 große Lager einteilen: Das liberal-konservative Lager mit CDU, CSU und FDP sieht als „Wahlgeschenke“ für die Bürger Steuererleichterungen von bis zu 30 Mrd. Euro vor. Die eher ökologisch-sozial bzw. links orientierten Parteien SPD, Grüne und Linkspartei hingegen wünschen mehr Steuergerechtigkeit und neigen tendenziell zu einer Umverteilung bzw. zu Steuererhöhungen für höhere Einkommen und Vermögen.

Dabei stehen vorrangig die klassischen Themen auf der politischen Wahlkampfagenda:

- › Steuerliche Familienförderung,
- › Abbau der kalten Progression,
- › Abschaffung des Solidaritätszuschlags,
- › Entlastung der Arbeitnehmer bzw. der kleinen und mittleren Einkommen,
- › zusätzliche Belastung der hohen Einkommen oder
- › der Evergreen, die Vermögensbesteuerung.

Wirkliche Neuerungen oder innovative Steueranreize sehen die Parteiprogramme hingegen kaum vor – einzig eine von FDP und Grüne ins Feld geführte steuerliche Forschungsförderung lässt aufhorchen.

### Kalte Progression und Abgeltungsteuer

Weitgehende Einigkeit besteht beim Abbau der kalten Progression, wonach der Steuertarif zum Ausgleich der inflationsgetriebenen Lohnerhöhungen nach oben angepasst werden soll. Das bedeutet, dass der Spitzensteu-

ersatz erst ab einem höheren Einkommen erreicht wird, was insbesondere kleine und mittlere Einkommen entlastet. Ebenso ist damit zu rechnen, dass die Abgeltungsteuer auf Kapitalerträge nach der Wahl auf den Prüfstand kommt und Kapitalerträge künftig wieder dem regulären Tarif unterliegen.

### Solidaritätszuschlag und Familienförderung

Nach dem Willen der Union soll auch der Solidaritätszuschlag schrittweise bis 2030 abgebaut werden, während Grüne und auch Teile der SPD für eine Neuausrichtung zur Unterstützung finanzschwacher Regionen streiten. Bei der Familienförderung sollen v.a. Familien mit Kindern unterstützt werden. Dabei reichen die Vorschläge von einer Erhöhung des Kinderfreibetrags bzw. Kindergelds bis hin zur Wiedereinführung einer Eigenheimförderung für das Familienheim in Form eines Zuschusses pro Kind, was von der CSU befürwortet wird. Allerdings gibt es insbesondere bei den Grünen auch Bestrebungen, kinderlose Ehepaare künftig stärker zu belasten und das Ehegattensplitting abzuschaffen.

### Neuregelung Vermögenssteuer

Das Kernthema einer möglichen linken Regierung wird aber wohl die Einführung einer umfassenden Vermögensbesteuerung sein. Sowohl Teile der SPD und der Grünen als auch die Linkspartei befürworten die Wiedereinführung einer Vermögensteuer, wobei als magische Grenze Vermögen von über 1 Mio. Euro angesehen werden. Mittlerweile haben sich die Grünen auf ihrem Programm-



### Kontakt für weitere Informationen

Dr. Hans Weggenmann  
Diplom-Kaufmann, Steuerberater  
☎ +49 (911) 91 93 – 10 50  
✉ hans.weggenmann@roedl.de

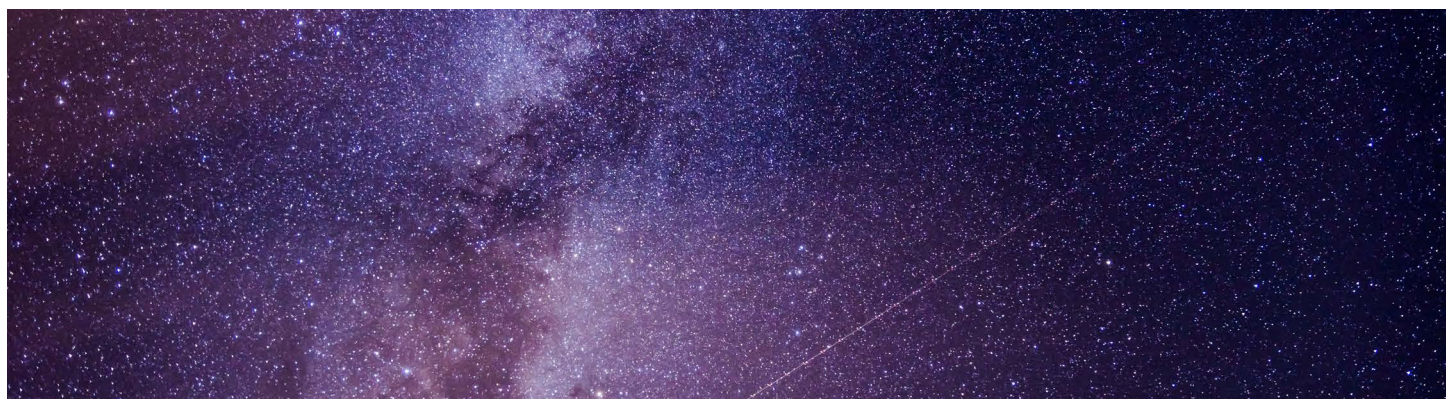
parteitag auf die Einführung einer „verfassungsfesten, ergiebigen und umsetzbaren Vermögensteuer für Superreiche“ geeinigt, die – „selbstverständlich“ – Arbeitsplätze und die Innovationskraft von Unternehmen erhalten soll, ohne aber weitere Details wie Steuersatz, Freibeträge etc. festzulegen.

### Sonderfall AfD

Die bisher nicht im Bundestag vertretene AfD will eine umfassende Reform des bestehenden Steuerrechts erreichen und lässt sich keinem der oben genannten Lager eindeutig zuordnen. So tritt die Partei einerseits für einen indexierten Stufentarif sowie eine maximale Obergrenze für Steuern und Abgaben ein und spricht sich gegen eine Vermögensbesteuerung aus. Andererseits sollen bei der Umsatzsteuer viele Steuerermäßigungen und Befreiungen abgeschafft werden und nur noch der Bereich der Daseinsvorsorge privilegiert werden. Aufgrund der fehlenden Regierungsoption bleibt es aber fraglich, ob die AfD ihre Forderungen politisch umsetzen kann.

### Fazit

Auch bei den anderen Parteien wird man in der Wahlkabine nicht wissen, was von den vor der Wahl versprochenen Steuergeschenken tatsächlich Eingang in den Koalitionsvertrag findet und in den folgenden 4 Jahren umgesetzt wird. Das gilt 2017 umso mehr, da aufgrund der Marginalisierung der beiden großen Volksparteien Regierungsoptionen mit 3 Parteien in Betracht kommen werden (müssen).



# AUSWIRKUNGEN DER US-WAHLEN

## Künftige Steuerpolitik der USA

Von Dr. Will Dendorfer und Dr. Dagmar Möller-Gosoge, Rödl & Partner München

**Das erklärte Ziel des umstrittenen und nicht immer ganz berechenbaren neuen Präsidenten der USA, Donald Trump, ist die Ankurbelung der Konjunktur, unterstützt durch geplante Steuererleichterungen. Daraus ergeben sich Chancen für deutsche Unternehmen beim Eintritt in den US-Markt und bei der Expansion des US-Geschäfts.**

Der lange und harte US-Wahlkampf spiegelt die Erkenntnis, dass es sich bei den USA eigentlich um „un-united“ States of America handelt, in denen es nur 2 Parteienlager gibt: die Republikaner und die Demokraten. Für viele mag es überraschend gewesen sein, dass der 45. Präsident der USA den Namen Donald J. Trump trägt und nicht Hillary D. Rodham Clinton heißt.

Das Wahlprogramm der „Trump-Pence-Campaign“ trifft zwar zu einigen Themen wenig greifbare und eher unglaubliche Aussagen (z. B. zur Außenpolitik oder der Mauerbau an der Grenze zu Mexiko). Zum Thema Steuern hingegen sind eine Reihe von konkreten Erleichterungen aufgeführt, die auch für in den USA tätige deutsche Unternehmen und Privatinvestoren von Bedeutung sein können.

### US-nationale Steuererleichterungen

Im Trump-Pence-Wahlprogramm werden zum US-nationalen Steuerrecht u. a. folgende Änderungen angesprochen:

- › Steuersatzsenkungen bei der Körperschaftsteuer des Bundes von 35 auf 15 Prozent;
- › Einführung einer Abgeltungssteuer von 15 Prozent auf gewerbliche Einkünfte von Personengesellschaften an Stelle der bisherigen Besteuerung mit Steuersätzen von bis zu 35 bzw. 39,6 Prozent;
- › Senkung des Spitzensteuersatzes der Einkommensteuer von 39,6 auf 33 Prozent.

Ferner ist im Wahlprogramm u. a. die Abschaffung der „Net Investment Tax“ (einer zusätzlichen Steuer von 3,8 Prozent auf bestimmte Investmenteinkünfte) sowie die Abschaffung der Bundesnachlass- und Bundeserbschaftsteuer erwähnt, die nach gegenwärtigem Recht mit Steuersätzen von 18 Prozent bis 40 Prozent erhoben wird.

Unter der Prämisse der haushaltspolitischen Finanzierbarkeit scheint Trump bei der gesetzlichen Umsetzung seines Steuerprogramms nicht unberechenbar zu sein. Sein Plan ist weitgehend mit dem im Repräsentantenhaus vertretenen Steuerausschuss der Republikaner abgestimmt. Der Wahlausgang bescherte den Republikanern im Repräsentantenhaus eine komfortable und im Senat eine (allerdings) knappe Mehrheit, so dass die Durchsetzbarkeit des Steuerplans möglich sein sollte.

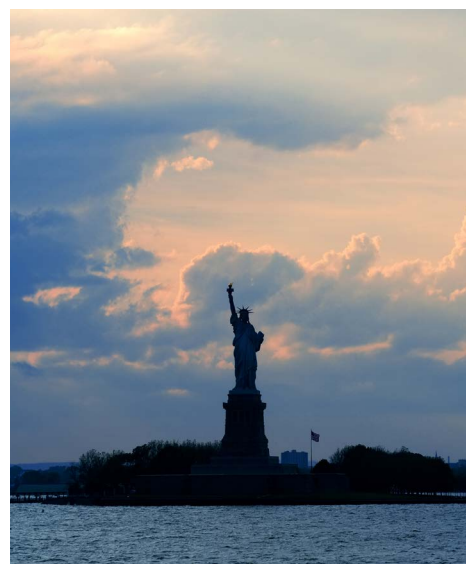
### US-internationale Steueränderungen

Auf Ebene des US-internationalen Steuerrechts könnte sich eine Steuererleichterung für US-Unternehmen abzeichnen, die Tochtergesellschaften im Ausland haben und bisher dort thesaurierte Gewinne steuerpflichtig in die USA zurückführen.

Es ist zu erwarten, dass ein von der Trump-Regierung besetztes „U.S. Treasury Department“ die kürzlich erlassenen verschärfenden Steuerrichtlinien im internationalen Bereich (z. B. die Verschärfung der Besteuerung im Falle eigenkapitalersetzender Gesellschafterdarlehen) auf den Prüfstand stellt und unter Umständen sogar rückgängig macht.

### Chancen durch Infrastrukturprogramm

In seiner Wahlnightrede betonte Trump noch einmal eines seiner wichtigsten Ziele: die Ankurbelung der Wirtschaftskonjunktur. Dafür plant er u. a. ein Ausgabenprogramm im Volumen von 1 Mrd. US-Dollar zur Verbesserung der Infrastruktur durch steuerbegünstigte Investitionen in die Wasserversorgung der Großstädte und in Autobahnen, Brücken, Tunnel, Flughäfen sowie Krankenhäuser. Das könnte für deutsche Unternehmen bei ihrem Eintritt in den US-Markt oder ihrer Expansion in den USA große Chancen bedeuten.



### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Sie sollten die Entwicklung der steuerlichen Rahmenbedingungen in den USA aufmerksam verfolgen – v. a. in den Monaten nach der Amtseinführung des Präsidenten.
- › Informieren Sie sich über das Infrastrukturprogramm Trump-Pence.
- › Denken Sie auch an die vielfältigen Fördermittel der US-Bundesstaaten.



### Kontakt für weitere Informationen

Dr. Will Dendorfer  
 CPA, Steuerberater  
 ☎ +49 (89) 92 87 80 – 540  
 ✉ will.dendorfer@roedl.com

## STEUERN 2017

### Wesentliche Gesetzesänderungen

Von Dr. Thomas Kless, Rödl & Partner Eschborn

**Auch 2017 ist keine Ruhe an der „Steuerfront“ in Sicht. Steuerpflichtige müssen im kommenden Jahr eine Reihe gesetzlicher Änderungen beachten. Der Beitrag gibt einen Überblick über wesentliche, bis zur Bundestagswahl absehbare Maßnahmen in den Bereichen Besteuerungsverfahren, Ertrags- und Umsatzsteuern.**

Ab 2017 soll die Finanzbehörde über eingegangene Anträge auf die Erteilung einer verbindlichen Auskunft innerhalb von 6 Monaten entscheiden. Eine Fristüberschreitung ist dem Antragsteller unter Angabe der Gründe mitzuteilen.

Empfangene und abgesandte Lieferscheine müssen künftig lediglich bis zum Erhalt bzw. Versand der Rechnung aufgehoben werden – die Aufbewahrungsfrist für die Lieferscheine endet mit Erhalt bzw. Versand der Rechnung. Das gilt nicht, wenn die Lieferscheine Buchungsbelege sind.

#### Ertragsteuer: BEPS und andere Maßnahmen

Die Bundesregierung hat einen Entwurf zur Umsetzung von Vorschriften des BEPS-Programms der OECD und weiterer Maßnahmen eingebracht (BT-Drucksache 18/9536). Die 2. bzw. 3. Lesung dazu soll am 2. Dezember 2016 im Bundestag stattfinden, der Bundesrat könnte in seiner letzten Sitzung dieses Jahres am 16. Dezember 2016 zustimmen.

Zentraler Punkt des Gesetzentwurfs ist die Umsetzung des BEPS-Aktionsprogramms zur Verrechnungspreisdokumentation und zur länderbezogenen Berichterstattung. Die detaillierte, dreistufige Verrechnungspreisdokumentation über Master File (Stammdokumentation), Local File (landesspezifische unternehmensbezogene Dokumentation) und

Country-by-Country-Reporting (CbCR, länderbezogene Berichte) soll allerdings nur für „größere“ Unternehmen gelten:

- › Für die Erstellung eines Master File: Unternehmen mit einem Umsatz von mind. 100 Mio. Euro im vorangegangenen Wirtschaftsjahr.
- › Für CbCR: Unternehmensgruppen mit konsolidierten Umsatzerlösen laut Konzernabschluss von mind. 750 Mio. Euro.

Eine wesentliche Änderung ist in § 3 Nr. 40 EStG und § 8b Abs. 7 KStG geplant. Dadurch soll auch für Finanzunternehmen, deren Anteile mehrheitlich von Produktions- und Dienstleistungsunternehmen gehalten werden, das Teileinkünfteverfahren gelten, wenn sie Anteile mit dem Ziel eines kurzfristigen Eigenhandelserfolgs erwerben. Für Erwerbe bis 2016 gilt allerdings das bisherige Recht.

Die bereits gängige Verwaltungspraxis und Rechtsprechung zur Buchwertübertragung bei unentgeltlichem Erwerb soll gesetzlich festgeschrieben werden (§ 6 Abs. 3 EStG). Zu Buchwerten kann nur übertragen werden, wenn die stillen Reserven beim Rechtsnachfolger weiterhin steuerverstrickt bleiben.

Die überschießende Wirkung des § 50i EStG (Aufdeckung stiller Reserven bei unentgeltlichen Übertragungen oder bestimmten Vorgängen mit Auslandsbezug) soll nun

**Steuertermine 2017**  
Alle Steuertermine für das kommende Jahr stehen übersichtlich für Sie zum Download bereit:  
[www.roedl.de/steuertermine-2017](http://www.roedl.de/steuertermine-2017)

gesetzlich zeitlich beschränkt und inhaltlich entschärft werden.

Eine weitere Neuerung im Bereich Ertragsteuer ist, dass Leerverkäufe von Wertpapieren im Rahmen der §§ 22, 23 EStG wieder besteuert werden sollen.

#### Weitere Änderungen

Zum 1. Januar 2017 sollen zudem der Grundfreibetrag, der Kinderfreibetrag, das monatliche Kindergeld, der Kinderzuschlag, der Unterhaltshöchstbetrag sowie Tarifeckwerte leicht angehoben werden.

Ab 2017 muss der Steuerpflichtige die Nachweisunterlagen für den Spendenabzug nicht mehr zusammen mit der Steuererklärung einreichen. Er muss sie jedoch aufbewahren und auf Verlangen der Finanzbehörde vorlegen. Das Finanzamt kann die Vorlage vom Steuerpflichtigen bis zum Ablauf eines Jahres ab der Bekanntgabe der Steuerfestsetzung verlangen.

Schließlich werden im Gewerbesteuerrecht verschiedene Sonderregelungen verankert, um die Einbeziehung von Beteiligungserträgen in das reguläre Besteuerungssystem sicher zu stellen.

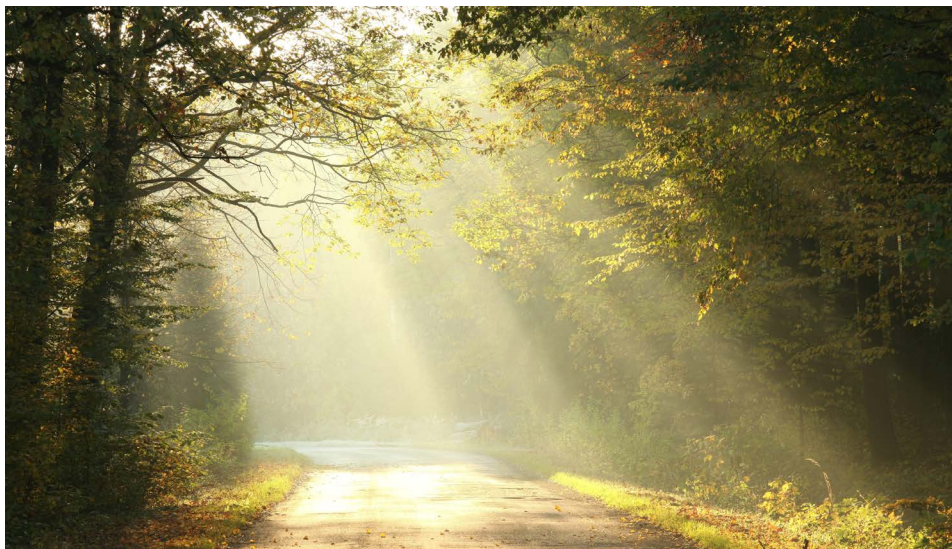
#### Neuregelung § 2b UStG

Im Umsatzsteuergesetz wird im Wesentlichen die Unternehmereigenschaft von juristischen Personen des öffentlichen Rechts in § 2b UStG neu geregelt. Die genannten juristischen Personen können bis zum 31. Dezember 2016 entscheiden, ob sie von 2017 bis 2020 die bisher geltende Regelung oder § 2b UStG anwenden.



#### Kontakt für weitere Informationen

Dr. Thomas Kless  
Diplom-Kaufmann, Steuerberater  
☎ +49 (61 96) 761 14-37  
✉ [thomas.kless@roedl.com](mailto:thomas.kless@roedl.com)





## BREXIT

### Zeitfenster für Steuerplanungen schließt sich

Von Dr. Heidi Friedrich-Vache, Dr. Susanne Kölbl und Dr. Dagmar Möller-Gosoge, Rödl & Partner München

**Die Briten haben entschieden: Das Vereinigte Königreich (UK) wird der EU den Rücken kehren. Auch wenn der Brexit voraussichtlich nicht vor Anfang 2019 wirksam wird, sollte die Übergangszeit genutzt werden, um die Folgen für die Steuerplanung zu überdenken.**

**T**ritt UK nicht dem Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) bei und schließt es keine gesonderten Wirtschaftsabkommen mit der EU und/oder mit einzelnen Mitgliedsstaaten (ähnlich der Schweiz), erlangt UK den Status eines „normalen“ Drittstaats.

#### Nachteile bei den Unternehmenssteuern

In diesem Fall sind die EU-Richtlinien nicht mehr anwendbar. Das hat insbesondere zur Folge, dass Dividenden- oder Zinszahlungen innerhalb eines Unternehmensverbundes nicht mehr von der Quellensteuer in Deutschland befreit sind oder dass grenzüberschreitende Umstrukturierungen nicht mehr steuerneutral durchgeführt werden können.

Des Weiteren führt die Qualifizierung von UK als Nicht-EU-/EWR-Staat dazu, dass in deutschen Steuergesetzen enthaltene Erleichterungen keine Anwendung finden. So führt der Umzug natürlicher Personen von Deutschland nach UK unter Aufgabe des deutschen Wohnsitzes zur sofortigen Wegzugsbesteuerung. Deutsche Unternehmen müssen steuerliche Nachteile bei der Einlagerückgewähr befürchten. Ferner gilt ein strikteres gewerbesteuerliches Schachtelprivileg bei Ausschüttungen von UK-Gesellschaften. Der Außensteuergesetz-Substanztest findet bei UK-Zwischeneinkünften keine Anwendung.

#### Zoll und Umsatzsteuer

Im grenzüberschreitenden Waren- und Dienstleistungsverkehr zeigen sich erhebliche Auswirkungen im Bereich Zoll und Umsatzbesteuerung, da der Status als EU-Mitgliedstaat und damit als Gemeinschaftsgebiet verloren geht. Grenzüberschreitende Lieferungen nach UK wären keine (steuerfreien) innergemeinschaftlichen Lieferungen mehr, sondern (steuerfreie) Ausfuhren, was z.B. jeweils andere Belegnachweise, ausfuhranmeldungs-/zolltechnische Anpassungen sowie Deklarationsanpassungen zur Folge hat. Es ergeben sich bspw. Änderungen bei Lagerstrukturen, im Versandhandel und im grenzüberschreitenden Dienstleistungsverkehr – nicht nur mit negativen, sondern auch mit positiven Effekten, etwa bei M&A-Transaktionen wie einem Share Deal.



Die Qualifikation als Drittland wird sich bei Unternehmen insbesondere in der praktischen Umsetzung niederschlagen, da unternehmensinterne Prozesse und ERP-Einstellungen (Steuerfindung und Steuerschlüssel) entsprechend anzupassen, andere Belegnachweise vorzuhalten und die Umsätze in den umsatzsteuerlichen Erklärungen zu differenzieren sind. Aber bereits zu Beginn des wirtschaftlichen Handelns wären bei Vertragsverhandlungen und Preiskalkulationen z.B. etwaige Zölle und Einfuhrumsatzsteuern, Kosten und Organisation für die zollrechtliche Abwicklung dringend zu berücksichtigen.

#### Erbschaft- und Schenkungsteuer

Wird im Rahmen eines Erbgangs bzw. einer Schenkung Vermögen übertragen, das in UK belegen ist oder als dortiges Auslandsvermögen gilt, wären die Übertragungen künftig von den deutschen Erbschaftsteuerbegünstigungen ausgeschlossen. Steuerpflichtige mit UK-Betriebsvermögen sollten prüfen, ob es entweder noch innerhalb der 2-jährigen Übergangsfrist übertragen werden soll oder ob eine Umstrukturierung in Betracht kommt, bspw. unter eine EU-Kapitalgesellschaft zum Erhalt der Steuerbegünstigung für EU-/EWR-Betriebsvermögen. Handlungsbedarf gibt es auch für bestehende UK-Holdinggesellschaften, unter denen Drittlandsbeteiligungen – bisher begünstigt – gehalten werden.

Bestimmte zu Wohnzwecken erworbene EU-/EWR-Immobilien können als selbstgenutztes Familienheim bei der deutschen Erbschaftsteuer begünstigt sein. Auch hier sollten betroffene Steuerpflichtige prüfen, ob eine vorgezogene Übertragung sinnvoll ist oder ob die Verlagerung des Lebensschwerpunktes an einen EU/EWR-Wohnsitz in Betracht kommt.



#### Kontakt für weitere Informationen

Dr. Dagmar Möller-Gosoge  
Diplom-Kauffrau, Steuerberaterin  
☎ +49 (89) 92 87 80 – 551  
✉ dagmar.moeller-gosoge@roedl.de

#### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Sowohl die Verhältnisse im Unternehmen als auch die persönlichen sind einem Brexit-Steuer-Check zu unterziehen.
- › Negative steuerliche Konsequenzen müssen frühzeitig erkannt werden, um ihnen – in Deutschland und in UK – entgegensteuern zu können.

# DIGITALE TRANSFORMATION

## Worauf der Mittelstand 2017 achten muss

Von Michael Kolbensschlag, Rödl & Partner Nürnberg

**Die Digitalisierung verändert unsere Wirtschaft und Gesellschaft fundamental. Die Grundlage für die wirtschaftliche Transformation sind datenbasierte Geschäftsmodelle, die disruptiv wirken. Daten intelligent zu nutzen bedeutet, Ressourcen besser zu verwerten und Vorteile für den Kunden zu schaffen.**

Während Politik und Medien vor einem Bedeutungsverlust der deutschen Wirtschaft warnen, ist die Digitalisierung bei mittelständischen Unternehmen mittlerweile ein zentrales Thema der oberen Führungsebenen geworden.

### Von der Theorie zur Praxis

In den letzten Jahren sollte im Zug der Digitalisierungs-Diskussion über Definitionen ein Grundverständnis aufgebaut werden. Im Jahr 2017 wird es nun um die Umsetzung gehen. Aktuell sind verschiedene Verhaltensstrategien bei mittelständischen Unternehmen erkennbar:

1. Beobachten und abwarten, sehr zurückhaltend agieren;
2. Projekte zur Effizienzsteigerung starten oder neu priorisiert vorantreiben;
3. Disruption für das eigene Unternehmen suchen und neue Geschäftsmodelle starten.



Im Vergleich zu den Alternativen scheint die 1. Strategie angesichts der Dringlichkeit wenig nachvollziehbar zu sein. Jedoch gilt: Wenn sich Beobachten und Abwarten auf die passende Chance zum Handeln beziehen, kann das durchaus der richtige Weg sein.

### Kern der Digitalisierung

Bei der digitalen Transformation geht es darum, datenbasierte Geschäftsmodelle zu entwickeln, die Spielregeln im Markt grundlegend zu verändern und dabei signifikante Mehrwerte für Kunden zu schaffen.

Google (Alphabet Inc.) arbeitet dabei mit dem Faktor 10: Nur Geschäftsideen, die eine Branche um den Faktor 10 verändern können, bekommen bei dem Silicon-Valley-Riesen eine Chance. Wenn Unternehmer sich bei ihrem digitalen Engagement zurückhalten, weil für sie dieser Durchbruch noch nicht erkennbar ist, kann das eine kluge Haltung sein – insofern damit die Suche nach dem richtigen Ansatz verbunden ist. Handelt es sich jedoch um ein Abwarten im Sinne von „Es wird sich schon alles klären“, wäre das fahrlässig.

Digitalisierung bedeutet auch, Prozesse zu automatisieren und so effizienter zu werden: Unternehmen starten IT-Großprojekte oder setzen sie mit hoher Priorität um. Auch wenn moderne Technologien wie Cloud-Plattformen oder Big-Data-Lösungen eingesetzt werden, ist das Unternehmen damit nicht zwingend für den digitalen Wettbewerb und gegen disruptive Angreifer gerüstet.

Großprojekte wie die weltweite Einführung einer standardisierten ERP-Software binden über Jahre Fach- und Führungskräfte sowie Budgets – nur um etablierte Geschäftsmodelle

und Prozesse zu optimieren. Unternehmen können dadurch bei der Entwicklung einer überzeugenden Digital-Strategie geschwächt werden, wenn die Projekte nicht in eine durchdachte Digitalisierungs-Strategie eingebunden sind.

### Disruption: Herausforderung im Mittelstand

Die anspruchsvollste Aufgabe ist es, disruptive Geschäftsmodelle zu entwickeln. Wie kann der heutige Kunden-Nutzen um das 10-fache gesteigert werden? Oder: Wie kann der Aufwand für den heutigen Kunden-Nutzen auf ein Zehntel reduziert werden?

Sehr konsequent ist es, die besten Köpfe des Unternehmens vom bisherigen Kerngeschäft zu entbinden und damit zu beauftragen, Digitalisierungs-Strategien zu entwickeln und umzusetzen.



### Kontakt für weitere Informationen

Michael Kolbensschlag  
Diplom-Betriebswirt, Vorstand der Rödl Consulting AG  
☎ +49 (911) 597 96-125  
✉ michael.kolbensschlag@roedl.de

### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Mittelständische Unternehmen müssen ihre digitale Transformation 2017 praktisch gestalten.
- › Eine rein technologische Optimierung bestehender Prozesse und Geschäftsmodelle ist nicht ausreichend.
- › Prozesse müssen in eine überlegte Digitalisierungs-Strategie eingebunden sein.



# INTERNATIONALE MÄRKTE

## Asien als Digitalisierungsvorbild

Von **Jörg Hattenbach**, Rödl & Partner Köln

**Laut aktueller Studien glauben viele mittelständische Unternehmen nach wie vor, dass die digitale Transformation Geschäftsmodelle kaum oder nur leicht verändern wird. Diese Einschätzung kann sich künftig als bedeutender Wettbewerbsnachteil erweisen. Denn disruptive Marktteilnehmer werden immer plötzlicher erscheinen – und sie werden nicht nur aus den USA kommen, sondern verstärkt auch aus Fernost.**

Die Digitalisierung verändert die eigenen Produkte und Services – und sie erfordert kompetente Mitarbeiter, eine agile Firmenkultur sowie ein flexibles Geschäftsmodell. Im internationalen Vergleich ist Asien für all diese Aspekte gut gerüstet.

Auch 2016 kamen mit deutlichem Abstand die meisten Internetnutzer aus Asien (rund 1,8 Mrd.) – eine Entwicklung, die sich 2017 verstärken und Asien einen Vorsprung sichern wird. Das gilt sicherlich nicht zwangsläufig für die Wirtschaftskraft, wohl aber für die Affinität der asiatischen Menschen zum Internet und zur Digitalisierung in geschäftlichen und privaten Bereichen.

### Digitalisierung als Markteintritt

Die digitale Reife deutet weiterhin auf eine gewisse Erwartung hin, mit der Unternehmen und Verbraucher (neue) Produkte und Dienstleistungen bewerten. Digitalisierung ist kein Trend mehr, sondern eine Tatsache: Sie stellt einerseits Eintrittshürden in Märkte dar und bietet andererseits sehr große Chancen. Wer Zugang zu den asiatischen Kernmärkten möchte, braucht nicht nur digitale Produkte, sondern auch ein abgestimmtes Geschäftsmodell mit der notwendigen digitalen Kompetenz. In teils kontrollierten oder sogar abgeschotteten Märkten konnten sich in Asien mächtige digitale Wettbewerber entwickeln, die einen

Markteintritt in Europa anstreben – als Beispiel sei die Alibaba Group genannt.

Da Asien die Digitalisierung als Chance begreift und nutzt, sollten deutsche mittelständische Unternehmen digitale Innovationen aus Fernost 2017 genau beobachten und keinesfalls unterschätzen. Asiatische Wettbewerber erschaffen global wettbewerbsfähige digitale Produkte sowie Services – sie sind hier teils führend. Das gilt im B2B-Bereich wie im Endverbraucher-Segment gleichermaßen.

### Digitalisierungswettbewerber Asien

Die Menschen in Asien haben einen relativ hohen digitalen Reifegrad und damit auch eine gewisse Erwartung an digitale Produkte (geschäftlich wie privat). Asiatischen Wettbewerbern fällt es leichter, digitalisierungsaffine Mitarbeiter zu finden. Sie ermöglichen es wiederum, hochwertige digitale Produkte und Services zu produzieren.

Die Wettbewerbsherausforderung für den deutschen Mittelstand liegt nicht nur im digitalisierten Produkt, sondern auch in den passenden Services und Kompetenzen. Letztlich entscheidet sich der Wettbewerb danach, wer die besser angepasste Unternehmenskultur und die erfolgreicher digitalisierten Geschäftsmodelle besitzt: 2017 werden sich europäische Firmen anstrengen



### Kontakt für weitere Informationen

Jörg Hattenbach  
Diplom-Betriebswirt, Vorstand der Rödl Consulting AG  
☎ +49(221)94 99 09 – 512  
✉ joerg.hattenbach@roedl.com

### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Der deutsche Mittelstand unterschätzt nach wie vor die Digitalisierung.
- › Asiatische Wettbewerber und Märkte werden 2017 digital erstarren.
- › Mittelständische Unternehmen müssen ihre digitale Transformation forcieren.

müssen, wenn sie gegen asiatische Mitbewerber bestehen wollen.

Asiatische Märkte sind für den deutschen Mittelstand kein Heimspiel. Wer dort dennoch erfolgreich sein möchte, muss sich mit technischen, rechtlichen und kulturellen Gegebenheiten vertraut machen. Häufig gelingt das deutlich schneller und besser mit kundigen Beratern, die in den relevanten Welten zuhause sind.

# BILANZIELLE KONSEQUENZEN DER NIEDRIGZINSPHASE

## Auswirkungen auf Kennzahlen beurteilen

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

**Bilanzielle Wertansätze werden regelmäßig durch Zinssätze beeinflusst. Hierdurch ergeben sich wiederum Auswirkungen auf Bilanzrelationen und -kennzahlen. Im aktuellen Marktumfeld ist es daher nötig, sich mit den Effekten des niedrigen Zinsniveaus auseinanderzusetzen, um frühzeitig auf negative Folgen, z. B. für Unternehmensratings, reagieren zu können.**

Aktuell sind die Zinsen infolge der expansiven Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) und anderer Zentralbanken niedrig wie nie zuvor. Zahlreiche Veröffentlichungen haben sich bereits aus verschiedenen Blickwinkeln mit den Folgen dieses Marktumfelds beschäftigt. Im Folgenden werden die Auswirkungen aus bilanzieller Sicht im Überblick dargestellt.

Durch die gegenwärtig niedrigen Zinsen kommt es bei vielen Unternehmen zu einem Anstieg des bilanziellen Fremdkapitals. Grund hierfür ist, dass Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr im handelsrechtlichen Jahresabschluss mit dem ihrer verbleibenden Laufzeit entsprechenden Marktzinssatz abzuzinsen sind.

### Erhöhter Rückstellungsbedarf

Je stärker die Zinssätze sinken, umso höher wird der Barwert der Verpflichtung. Der Effekt tritt verstärkt bei langfristigen Rückstellungen (z. B. für Altersversorgung) ein, aber auch für Rekultivierungsverpflichtungen auf. Im Bereich der Pensionsrückstellungen hat der Gesetzgeber reagiert: Heranzuziehen ist künftig nicht wie bisher der durchschnittliche Zinssatz der vergangenen 7 Jahre, sondern der der vergangenen 10 Jahre, der regelmäßig höher ist. Das führt bei nachhaltig niedrigen Zinsen allerdings nur zu einer temporären Entlastung, da auch der 10-jährige Durchschnitt in den kommenden Jahren weiter sinken und sich dem Niveau des 7-jährigen annähern wird. Eine umfassende Lösung ist damit folglich nicht geschaffen, da die Erleichterung zum einen nur für Pensionsrückstellungen und nicht auch für andere langfristige Verpflichtungen greift und zum anderen auch hier nur vorübergehender Natur ist.

### Außerplanmäßige Abschreibungen

Die Erhöhung der Rückstellungen wird auch nicht durch Zinseffekte auf der Aktivseite kompensiert. Dort führen niedrige Zinsen zu einer geringeren Wahrscheinlichkeit bzw. geringeren Höhe von außerplanmäßigen Abschreibungen: Liegt am Stichtag kein Marktwert vor, bspw. für Beteiligungen oder andere Finanzinstrumente, so ist der Zeitwert anhand eines Ertragswertverfahrens zu ermitteln, das bei niedrigeren Zinsen höhere Werte liefert. Allerdings ist dieser Wert nur dann anzusetzen, wenn er unter den ursprünglichen Anschaffungs- und Herstellungskosten liegt – eine Aufwertung darüber hinaus ist nicht zulässig.

### Konsequenzen für das Rating

Die Ausgangslage führt dazu, dass sich zentrale Bilanzkennzahlen wie die Eigenkapitalquote negativ entwickeln. Für Unternehmen verschlechtert sich so das im Abschluss dargestellte Bild der Lage, obwohl es nicht zwangsläufig die Lagebeurteilung nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten spiegelt.



### Kontakt für weitere Informationen

Andreas Götz  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater  
☎ +49 (911) 91 93 – 25 22  
✉ andreas.goetz@roedl.de

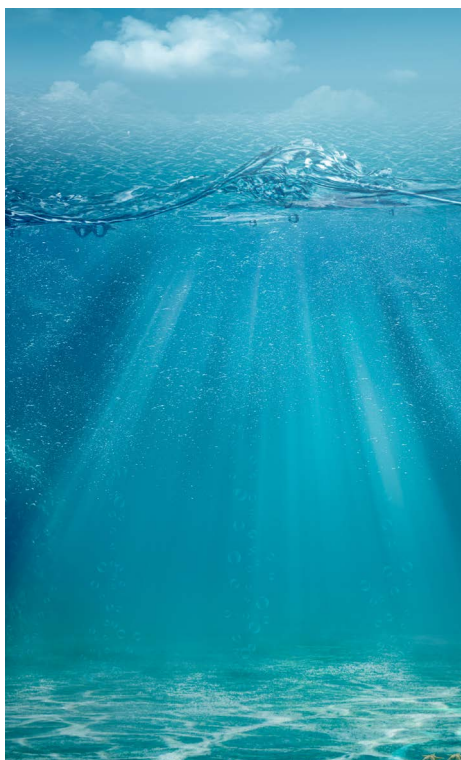
### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Es sollte unternehmensindividuell eine Quantifizierung der Risiken aus den Zinssatzänderungen erfolgen.
- › Abhängig davon sollten Art und Umfang weiterer Maßnahmen geplant werden.
- › Besteht die Gefahr, dass Covenants gerissen werden, sollte frühzeitig reagiert werden.
- › Auch bei der Neuverhandlung von Kreditverträgen kann eine Vorabanalyse sinnvoll sein.

Nachteilige Auswirkungen können sich hieraus für das Unternehmensrating zeigen, was künftige Kapitalmaßnahmen erschwert. Zudem können sich aber auch Konsequenzen für bestehende Kreditverträge ergeben. Das ist z. B. dann der Fall, wenn im Rahmen der Verträge auch Vereinbarungen über Zielkennzahlen (sog. Covenants) getroffen wurden.

### Fazit

Es ist sinnvoll, sich frühzeitig mit den bilanziellen Auswirkungen der Niedrigzinsphase auseinanderzusetzen. Für Reaktionen bieten sich verschiedene Ansatzpunkte an: Bei Neufällen der betrieblichen Altersversorgung kann bspw. anstelle einer Leistungszusage eine beitragsorientierte Zusage gewährt werden. Dadurch sinkt das Risiko aus künftigen Zinsentwicklungen. Auch bilanzpolitische Maßnahmen wie die Auslagerung von Altersversorgungsverpflichtungen können die Effekte reduzieren. Ebenso kann eine frühzeitige Kommunikation gegenüber Kreditgebern als mögliche Reaktion in Betracht gezogen werden.



# GRUNDLEGENDE NEUERUNGEN NACH IFRS

## Analyse und Implementierung

Von **Christian Landgraf**, Rödl & Partner

Für die Geschäftsjahre 2016 und 2017 müssen sich IFRS-Anwender nur mit kleinen Änderungen auseinandersetzen. Dafür rücken die umfassenden Neuerungen zur Umsatzrealisierung (IFRS 15) und zu Finanzinstrumenten (IFRS 9) ab 2018 in greifbare Nähe. 2019 folgen die neuen Leasingvorschriften (IFRS 16). Es lohnt sich daher, den Fokus im kommenden Jahr auf die Auswirkungen von IFRS 15 und IFRS 9 zu legen.



### Kontakt für weitere Informationen

Christian Landgraf  
Diplom-Kaufmann, CPA, Wirtschaftsprüfer  
☎ +49 (911) 91 93-25 23  
✉ christian.landgraf@roedl.de

Die erstmalig verpflichtend anzuwendenden Neuregelungen für 2016 betreffen überwiegend Klarstellungen oder begrenzte Anpassungen an einzelnen Standards. Auch die ab dem Geschäftsjahr 2017 zu berücksichtigenden Änderungen zielen lediglich auf Klarstellungen an IAS 12 (Ertragsteuern) und IAS 7 (Kapitalflussrechnungen) ab.

### Umsatzrealisierung: Analyse vorantreiben

Die verpflichtende Erstanwendung von IFRS 15 „Revenue from Contracts with Customers“ ab dem 1. Januar 2018 rückt unaufhaltsam näher. Da die Neuregelungen in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell erhebliche Auswirkungen auf die Bilanzierungspraxis haben können, sollten sich die betroffenen Unternehmen unbedingt im kommenden Jahr damit beschäftigen.

Künftig sind Fragen zur Umsatzrealisierung unter Berücksichtigung eines prinzipienbasierten Ansatzes anhand des neuen 5-Schritte-Modells zu beurteilen. Die größten Herausforderungen sind bei der Bilanzierung von Mehrkomponentengeschäften zu erwarten. Aber auch Sonderthemen wie Gewährleistungen, Rückkaufvereinbarungen, Zahlungen an Kunden oder Finanzierungskomponenten können zu Abweichungen von der bisherigen Bilanzierungspraxis führen. Sie können sich in letzter Konsequenz auch auf Finanzkennzahlen auswirken – bspw. als Berechnungsgrundlage für Mitarbeitervergütungen.

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass die Aufwendungen für die Analyse der bestehenden Kundenverträge unter Einbindung unterschiedlicher Abteilungen (z. B. Vertrieb) nicht zu unterschätzen sind. Auch die daraus resultierenden Detailfragen der Bilanzierung sollten frühzeitig geklärt werden. So können zeitnah notwendige Anpassungen in der Prozess- und Systemlandschaft vorgenommen werden.

### Finanzinstrumente: Anforderungen meistern

Mit dem ebenfalls ab dem 1. Januar 2018 anzuwendenden IFRS 9 wurde die Bilanzierung von Finanzinstrumenten vollständig überarbeitet. Bei der Umsetzung der neuen Vorschriften ergeben sich somit zahlreiche Herausforderungen. Aufgrund des prinzipienbasierten Ansatzes wird einer sorgfältigen und nachvollziehbaren Dokumentation eine wichtige Bedeutung zukommen. So basieren insbesondere die beiden neu geschaffenen Klassifikationskriterien – Zahlungsstrombedingung und Geschäftsmodellbedingung – in hohem Maße auf Einschätzungen und Entscheidungen des Managements. Darüber hinaus stellen die geänderten Vorschriften zur Erfassung von Wertminderungen die Bilanzierer vor neue Herausforderungen. Künftig ist zu jedem Abschlussstichtag der erwartete Verlust für sämtliche finanzielle Vermögenswerte zu ermitteln. In vielen Fällen wird das ohne die Erhebung zusätzlicher Informationen nicht möglich sein.

### Fazit

Mit den neuen Standards kündigen sich zum Teil erhebliche Auswirkungen für IFRS-Bilanzierer an. Es ist also höchste Zeit, die Analyse und Implementierung in Angriff zu nehmen und die personellen und zeitlichen Ressourcen bereits im Jahr 2017 einzuplanen und zu nutzen. Mit folgenden Schlüsselfragen sollten sich IFRS-Anwender auseinandersetzen:

- › Wie stark ist das Geschäftsmodell von den neuen Standards betroffen?
- › Wie wirken sich die Neuerungen auf Kennzahlen und Planungsrechnungen aus?
- › Wie hoch ist der jeweilige Anpassungsbedarf der Prozess- und Systemlandschaft?
- › Welche Auswirkungen ergeben sich für die Vergleichsperiode?
- › Macht eine vorzeitige Anwendung Sinn und welche Übergangsvorschriften bestehen?

### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Analysieren Sie rechtzeitig die Auswirkungen der neuen Standards auf Ihr Unternehmen – sie können erheblich sein.
- › Planen Sie erforderliche personelle und zeitliche Ressourcen zur Analyse und Umsetzung der Regelungen ein.
- › Denken Sie daran, neben dem Rechnungswesen auch andere Bereiche wie den Vertrieb und die Rechtsabteilung einzubinden.

# WIRTSCHAFT SPIELT AUF POLITISCHER BÜHNE

## 2017: Von Trends profitieren

**Dr. José A. Campos Nave antwortet**

**☑ Gab es Entwicklungen, die die deutsche Volkswirtschaft im Jahr 2016 besonders beeinflusst haben?**

Der Startschuss war sicherlich Anfang des Jahres die Lockerung der Sanktionen gegen den Iran. Die Anzahl der Privat- und Geschäftsreisenden in den Iran nahm zu und auch iranische Unternehmen begannen engere Verknüpfungen nach Deutschland zu begründen. Auf der anderen Seite führen die Wirtschaftssanktionen gegenüber Russland zu einer erheblichen Abschwächung des deutschen Außenhandels mit der Region. Auch die Abschwächung der Wirtschaftsentwicklung in China beeinflusste die deutsche Wirtschaft negativ.

**☑ Welche Themen leiten sich daraus für den deutschen Mittelstand ab?**

Russland und China sind für die deutsche Volkswirtschaft von erheblicher strategischer Bedeutung. Die beiden Länder sind sehr große Wirtschaftsräume mit entsprechend vielen Abnehmern für deutsche Produkte und Dienstleistungen. Deutsche Unternehmen müssen ihre Auslandsmärkte weiter diversifizieren, denn es ist sehr gefährlich, sich ausschließlich auf einige wenige große Absatzländer zu konzentrieren. Als zusätzliche Alternative bietet sich nun der Iran an. Gleichwohl sollte jedoch nicht der große Wirtschaftsraum auf dem afrikanischen Kontinent vernachlässigt werden. Nicht nur Südafrika, sondern insbesondere auch Kenia bieten neue Absatzmärkte.

**☑ Welche Erkenntnisse können wir für das neue Jahr mitnehmen?**

Die Wirtschaft gedeiht stets in einem berechenbaren politischen Umfeld. In vielen Regionen ist jedoch gerade dieses politische Umfeld alles andere als sicher. Auf solche destabilisierenden Einflussfaktoren muss die Wirtschaft von vornherein eingestellt sein. Die Entwicklungen in Nahost und Russland sind daher genauer zu beobachten. Es ist

dringend anzuraten, Mechanismen zu implementieren, um die eigenen Investitionen in den Ländern zu schützen.

**☑ Was raten Sie international tätigen Unternehmen in Zeiten von Brexit und instabiler EU?**

Trotz der Bekundung der britischen Regierung, den Brexit umsetzen zu wollen, ist nicht ersichtlich, in welchem Umfang und in welchem zeitlichen Kontext ein etwaiger Brexit tatsächlich stattfinden wird. Unternehmen müssen in der heutigen Zeit sicherlich sowohl bei der Unternehmenspolitik als auch bei der konkreten vertraglichen Umsetzung mögliche politische Veränderungen viel stärker in die Bewertung einbeziehen, als es in der Vergangenheit der Fall war. Der Schutz der Investitionen in den Auslandsmärkten rückt immer deutlicher in den Fokus. Die Vertragsgestaltung – v.a. bei der Schließung von Partnerschaften und Kooperationen – sollte solche Entwicklungen bereits voraussehen.

**☑ Wie wird sich die US-Wahl auf die deutsche Wirtschaft auswirken?**

Zunächst wird keine direkte Auswirkung auf Deutschland zu verzeichnen sein. Allerdings entscheidet der künftige Präsident der USA auch über die außenpolitischen Beziehungen. Hierbei sind Russland und Iran nochmals zu nennen. Denn für deutsche Unternehmen stellen gerade die beiden Länder bedeutende Absatzmärkte dar. Eine Verschlechterung der politischen Beziehungen zwischen den USA und den betreffenden Ländern schwächt auch die deutschen wirtschaftlichen Interessen in gerade diesen Märkten.

**☑ Welche Trends werden Ihrer Meinung nach das Jahr 2017 prägen?**

Die Digitalisierung wird nicht nur das Jahr 2017, sondern fortan das gesamte Wirtschaftsleben prägen. Einzelne Abschnitte der Wertschöp-



**Dr. José A. Campos Nave**

Dr. José A. Campos Nave ist Rechtsanwalt und Geschäftsführender Partner bei Rödl & Partner. Er verfügt über langjährige Erfahrungen in der Begleitung deutscher und internationaler Unternehmen bei ihrer Expansion im In- und Ausland. Insbesondere bei Unternehmenszusammenschlüssen und Geschäftsexpansionen vertrauen Mandanten auf seine rechtliche und interkulturelle Expertise.

Dr. Campos Nave studierte an den Universitäten in Frankfurt am Main und Mainz und promovierte an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster.

Er ist Mitglied des Compliance-Beirats und lehrt an der Deutschen Universität für Weiterbildung, Berlin. Zudem ist er Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen und Monografien sowie regelmäßiger Referent bei Kongressen und Seminaren.

fung wurden durch die Digitalisierung von Geschäftsprozessen bereits komplett umgestaltet. Zudem sind einzelne Produkte und Dienstleistungen nicht mehr im bisherigen Umfang kommerzialisierbar. Gleichwohl eröffnen sich jedoch neue Geschäftschancen und Geschäftsmodelle, die ohne die digitale Basisstruktur nicht hätten umgesetzt werden können.

# ACHTERBAHNFAHRT MIT DONALD TRUMP

## Wahlsieg des Rechtspopulisten leitet Phase geopolitischer Unsicherheit ein

**Dr. Christoph von Marschall kommentiert**

Willkommen in der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Donald Trumps Wahlsieg hat fast alle Beobachter überrascht. Und der Umstand, dass sich der Kandidat durchsetzte, der mit mehr offenkundigen Wahlkampfplügen die Aufmerksamkeit suchte, lässt befürchten, dass auch Europas Populisten 2017 testen werden, inwieweit es beim Werben um Stimmen auf Fakten ankommt.

Die Finanzmärkte haben sich schnell mit dem Ausgang abgefunden. Politische Börsen haben kurze Beine. Die angedrohten Schutzzölle gegen Mexiko und China mögen Gift für die Autoindustrie sein und für weitere Branchen, die auf internationale Arbeitsteilung in der Fertigungskette setzen. Andere spekulieren nun auf Gewinne aus Infrastrukturprogrammen.

Es wird dauern, bis sich klärt, was von Trump, dessen Großvater aus Kallstadt in der Pfalz auswanderte, zu erwarten ist. Der Republikaner, der sein Geld machte, indem er mit den in New York herrschenden Demokraten kungelte, sich aus öffentlichen Kassen für den Wohnungsbau bediente und enorme Steuervorteile nutzte, war wohl selbst überrascht, dass er das Rennen machte. Er muss sich erst zurechtfinden.

Er ist zudem der erste US-Präsident, der noch nie ein politisches Wahlamt (Bürgermeister, Gouverneur, Abgeordneter, Senator) innehatte oder als Militär den Zwang zu Teamwork in einer staatlichen Großorganisation kennenlernte wie Gründungspräsident George Washington und Weltkriegsgeneral Ike Eisenhower. Trump kennt nur „Top down“-Anweisungen in einem privatwirtschaftlichen Konzern und hat keine praktische Erfahrung mit der Gewaltenteilung zwischen Exekutive, Legislative und Judikative.

Das bedeutet „Learning on the job“. Der Mann, der mit der TV-Serie „The Apprentice“ bekannt wurde, ist jetzt selbst ein Lehrling. Diesmal ist es Realität, keine Fernsehshow.

Innenpolitisch können die USA das verkraften. Sie haben strapazierfähige „Checks and Balances“. Trump ist zudem kein Ideologe. Aber er muss sich von der Parallelwelt der Wahlkampfversprechen auf die Wirklichkeit umstellen. Erst war atemberaubend, was er alles behauptete: Hillary Clinton ist eine „Verbrecherin“, Washington „korrupt“, die Reformen des Gesundheitswesens und der Finanzmarktaufsicht werden zurückgenommen. Nun ist atemberaubend, wie er das meiste wieder einkassiert: Die Nation sei Clinton dank schuldig für ihre Verdienste. Er will mit allen Kräften zusammenarbeiten. Manches an Obamacare ist erhaltenswert.

So viel Flexibilität wird viele Anhänger erzürnen. Um sie zu beruhigen, wird er in anderen Bereichen umso mehr Härte zeigen müssen. Z.B. in der Klimapolitik. Zudem kontrollieren die Republikaner zwar formal das Weiße Haus und beide Kammern des Kongresses. Neue Gesetze können sie dennoch nicht gegen die Demokraten durchsetzen, denn dafür wären 60 von 100 Stimmen im Senat nötig.

Die größeren Risiken warten in der Außenpolitik. Leichtfertiges Gerede hat da mehr Wirkung, als Trump womöglich ahnte. Er überlegte, ob die Beistandsgarantie der NATO nur für die Partner gilt, die mindestens 2 Prozent des GDP („Gross domestic product“, deutsch: Bruttoinlandsprodukt) für Verteidigung aufwenden. Wenn das bloß nicht Wladimir Putin ermutigt, zu testen, wie es um den Zusammenhalt der Allianz steht. Auch Iran und Nordkorea wer-



### Dr. Christoph von Marschall

Dr. Christoph von Marschall ist Diplomatischer Korrespondent der Chefredaktion des Berliner Tagesspiegel. Von 2005 bis 2013 berichtete er aus den USA und war einziger deutscher Zeitungskorrespondent mit Zugangspass zum Weißen Haus.

Er studierte Osteuropäische Geschichte, Alte Geschichte, Politikwissenschaften und Geographie in Freiburg, Mainz und Krakau. Nach seiner Promotion berichtete er zuerst für die Süddeutsche Zeitung aus Ungarn und war ab 1991 für den Tagesspiegel tätig.

Im Jahr 2002 erhielt von Marschall den deutsch-amerikanischen Kommentarpreis und 2005 den Verdienstorden der Republik Polen.

Neben seiner Tätigkeit für den Tagesspiegel ist er Gast im ARD-Presseclub und kommentiert im Deutschlandfunk und WDR. Er ist stellvertretender Vorsitzender des Berliner Presse Club e.V. und Autor mehrerer Bücher: Zuletzt erschienen im Januar 2016 **„Was ist mit den Amis los? Über unser zwiespältiges Verhältnis zu den USA“**.

den ihre Chancen nutzen. Amerika unter Trump 2017? Das wird wohl eine Achterbahnfahrt.

# Psychologie: Entscheidungen treffen

16

In Unternehmen müssen permanent Entscheidungen getroffen werden: Sei es der Einstieg in neue Geschäftsfelder oder Regionen, die Produktentwicklung, der Aufbau von bestimmten Kompetenzen oder die Kommunikationsstrategie mit den Kunden. Gehirnforscher gehen davon aus, dass ein Mensch pro Tag ca. 20.000 Entscheidungen trifft – bewusst oder unbewusst. Auch beim unternehmerischen Handeln muss eine Reihe von Entscheidungen getroffen werden, die das Fundament für den Erfolg bzw. Misserfolg im Wettbewerb bilden. Daher ist es eine der wichtigsten Herausforderungen für Unternehmen, die Zahl von Risikoentscheidungen zu vermindern. Lesen Sie in unseren Einblicken mehr zu Entscheidungsmethoden und dem Entscheidungsverhalten von Managern.

## Methoden:

Mit „**Consider All Facts**“ (CAF) lassen sich besonders gut die Rahmenbedingungen einer Situation erfassen, um sie dann in die Entscheidung miteinfließen zu lassen. Dafür sollten möglichst alle Einflussfaktoren, Informationen und Randbedingungen, die für die zu treffende Entscheidung relevant sind, in einer Liste erfasst werden. Im Anschluss werden die notierten Punkte nach ihrer Priorität sortiert. Anhand der systematisierten Entscheidungskriterien kann die Situation besser beurteilt werden und eine Entscheidung fällt wesentlich leichter.

Die sog. **Mind-Map** kann nicht nur zur Findung von Ideen eingesetzt werden, sondern kann auch dabei helfen, Entscheidungen zu treffen. Dafür müssen die unterschiedlichen Aspekte einer Entscheidung visualisiert und strukturiert werden. So werden die Abhängigkeiten untereinander klarer und die Entscheidungsfindung wird vereinfacht.

Bei der **Szenario-Analyse** werden unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten bei alternativen Rahmenbedingungen für die Zukunft entworfen. Ziel ist es, unter Berücksichtigung der Wertvorstellungen und Ziele sowie möglicher Entwicklungen vor dem Hintergrund der Vergangenheit eine möglichst optimale Entscheidung zu treffen. Zuerst muss für diese Methode der eigene Standpunkt (also: Wo stehe ich heute?) mit allen Stärken und Schwächen beschrieben werden. Im nächsten Schritt wird der Rahmen definiert, der das eigene Handeln bestimmt – z.B. Trends in Märkten oder bei Wettbewerbern. Zusätzlich wird ein Zeithorizont festgelegt, für den das Geschäftssystem entworfen werden soll, anhand dessen denkbare Szenarien diskutiert und bewertet werden. Zum Schluss wird sich auf Grundlage der Bewertung der möglichen Zukunftsbilder für eines entschieden.

Bei „**Plus Minus Interesting**“ (PMI) werden die positiven und negativen Aspekte einer Entscheidungsmöglichkeit aufgelistet und können so direkt gegeneinander abgewägt werden. So können die Folgen einzelner Alternativen besser eingeschätzt werden und man erhält eine größere Entscheidungssicherheit. Am Ende dieser Methode hat man meist noch keine eindeutig feststehende Antwort, sondern sie dient in erster Linie dazu, die Aufmerksamkeit gezielt auf Plus- und Minuspunkte einer Frage zu lenken, um so die Folgen einer möglichen Entscheidung klar erkennen zu können.

Eine **Entscheidungsmatrix** ist ein Instrument zum Treffen rationaler Entscheidungen, bei dem am Ende die Entscheidung ganz klar feststeht. Dafür werden die verschiedenen Alternativen mithilfe von vorab klar definierten Kriterien in einem Punktesystem bewertet. Diejenige Alternative, die die meisten Punkte hat, gewinnt.



JA

VIELLEICHT

NEIN



## Entscheidungen gehen durch den Bauch

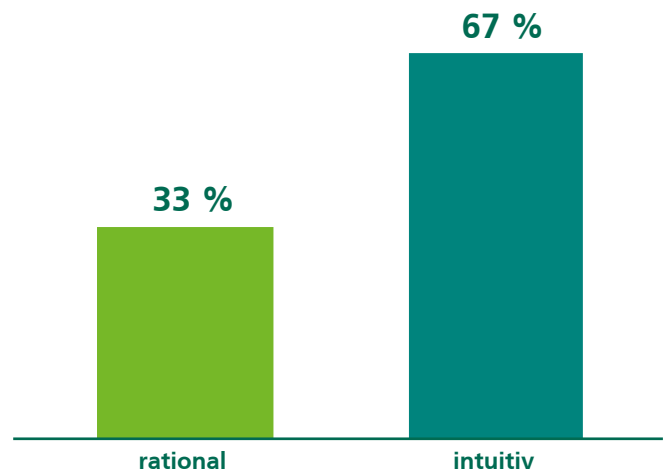
Unabhängige Studien mit Managern aus den Bereichen Banken, Industrie, Dienstleistungen und öffentlicher Verwaltung haben ergeben, dass etwa  $\frac{2}{3}$  aller Entscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen werden – sowohl bei privaten als auch professionellen Angelegenheiten. Ein weiteres Ergebnis war, dass das Vertrauen in das Bauchgefühl proportional mit der Hierarchieebene steigt.

Wenn sich die Befragten im Nachhinein für eine intuitive Entscheidung rechtfertigen müssen, gaben allerdings 72 Prozent an, ihre Intuition zu verleugnen und stattdessen rationale Gründe zu suchen. Als Hauptgrund für das Abstreiten des eigenen Gespürs wurde die Angst vor der Intoleranz von Firmen gegenüber Fehlentscheidungen genannt. Für viele ist Intuition ein Tabuthema und wird nicht als Entscheidungsgrund akzeptiert. Lediglich in Aufgabenbereichen wie Personalauswahl, Forschung und Entwicklung wird die Entscheidung aus dem Bauch heraus eher gebilligt.

**Das größte Vertrauen in die eigene Intuition haben übrigens Familienunternehmer oder Eigentümer-Unternehmer.**

Quelle: Bertelsmann Stiftung: Intuition und Führung. Stand 2012.

### Ergebnisfindung bei Managern



**alea iacta est – oder:  
Die Würfel sind gefallen**

*Wir wünschen Ihnen und Ihrer Familie ein frohes Weihnachtsfest und ein gesundes Neues Jahr!*

#### **Spenden statt Weihnachtskarten**

Auch in diesem Jahr verzichtet Rödl & Partner auf den Versand von Weihnachtskarten und spendet stattdessen wieder 10.000 Euro an den Partnerschaftsverein Charkiw – Nürnberg e.V.

» [www.roedl.de/soziales-engagement](http://www.roedl.de/soziales-engagement)



„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.

**Rödl & Partner**

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