



JUNI 2017

ENTREPRENEUR



IM FOKUS: GOING GLOBAL

AUS UNSEREN GESCHÄFTSFELDERN...

RECHTSBERATUNG Kontrolliert ins Ausland expandieren | Grenzüberschreitender Unternehmenskauf

STEUERBERATUNG BEPS: Zuordnung von IWG und Risiken im Konzern | DBA und Multilaterales Instrument

STEUERDEKLARATION UND BPO Digitales Rechnungswesen | „Standard Audit File for Tax“

UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG Digitale „End-to-End“-Kommunikation | Roll-out einer ERP-Lösung

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG Auslandsgesellschaften: Vorteile eines ERM | GRC-Monitoring dezentraler Einheiten

3 EDITORIAL

4 FORUM GOING GLOBAL SPEZIAL

4 Aus Samen werden Früchte

6 RECHTSBERATUNG

6 Kontrolliert ins Ausland expandieren – Chancen und Risiken beim internationalen Wachstum

8 Grenzüberschreitender Unternehmenskauf – Besondere Probleme und wie man sie vermeidet

10 STEUERBERATUNG

10 Zuordnung von immateriellen Wirtschaftsgütern und Risiken im Konzen – Auswirkungen durch BEPS

12 DBA und Multilaterales Instrument – Zukunft des Internationalen Steuerrechts

14 STEUERDEKLARATION UND BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

14 Digitales Rechnungswesen – Deutschland und ausgewählte Länder im Vergleich

16 „Standard Audit File for Tax“ – Datenzugriff der Finanzbehörden im Ausland

18 UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

18 Globale Kundenbegeisterung – Vorteile digitaler „End-to-End“-Kommunikation

20 Internationaler Roll-out einer ERP-Lösung – Maximal global, minimal lokal

22 WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

22 Steuerung von Auslandsgesellschaften – Vorteile eines „Enterprise Risk Managements“

24 Interne Revision international – GRC-Monitoring dezentraler Einheiten

26 INTERVIEW

26 Jens-Christian Pastille: „Nordische Länder – Felsen in der europäischen Brandung“

28 GASTKOMMENTAR

28 Sven Gábor Jánoszy: „Die ‚Schneller-als-Echtzeit-Welt‘ 2027“

30 EINBLICKE

30 Kulturelle Veränderungen durch die Internationalisierung

IMPRESSUM – ENTREPRENEUR

Ausgabe Juni 2017
ISSN 2199-8345Herausgeber:
Rödl & Partner GbR
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
Tel.: +49(911)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:

Anja Soldan
anja.soldan@roedl.deInes Seitz
ines.seitz@roedl.deKatharina Merkel
katharina.merkel@roedl.deThorsten Widow
thorsten.widow@roedl.de

für die Geschäftsfelder:

Patrick Satzinger
patrick.satzinger@roedl.deBritta Dierichs
britta.dierichs@roedl.deChristin Weller
christin.weller@roedl.deMichael Kolbenschlager
michael.kolbenschlager@roedl.deDr. Andreas Schmid
andreas.schmid@roedl.de

Grafiken:

Nadine Viehmann
nadine.viehmann@roedl.de

Liebe Leserin, lieber Leser,

die deutsche Wirtschaft ist so robust wie eh und je. Trotz des baldigen EU-Austritts der Briten, Donald Trumps Wahlsieg und signifikanter geopolitischer Irritationen geht es Deutschland nach wie vor ausgezeichnet. Das verdanken wir nicht zuletzt dem international tätigen Mittelstand, der als Rückgrat unsere Wirtschaft stärkt.

Zahlreiche mittelständische Unternehmen sind Weltmarktführer. Verantwortungsvolles, zielorientiertes und nachhaltiges Handeln sind zentrale Werte, die im täglichen Geschäft erlebbar werden. Das kräftigt die Marke, lässt deutsche **Familienunternehmen** im internationalen Wettbewerb bestehen – macht sie gar unverzichtbar, wie das Qualitätssiegel „Made in Germany“ beweist. Unsere Weltmarktführer zeichnen sich durch Verlässlichkeit aus. Das Wort „Stillstand“ existiert in ihrem Sprachgebrauch nicht. Durch seine flexible Reaktion auf Marktchancen und die Innovationskraft festigt der Mittelstand mit unternehmerischem Denken die Kundenbindung immer wieder aufs Neue.

Auch wir leben Agilität und setzen auf den Dialog mit Ihnen. Daher möchten wir Sie am 22. Juni 2017 zu unserem mittlerweile **18. Forum Going Global** in Nürnberg einladen. Mandanten und Interessierte, die sich bereits **angemeldet** haben, freuen sich – ebenso wie wir – auf den fruchtbaren Gedankenaustausch. Einen Tag zuvor, am 21. Juni 2017, veranstalten wir zudem das **1. Forum International Hamburg** und am 20. Juni 2017 das **2. Forum International Köln**. Unsere Türen sind für Sie weit geöffnet. Treten Sie ein!

Viel Spaß bei der Lektüre, wir sehen uns.

Ihr

Prof. Dr. Christian Rödl

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.

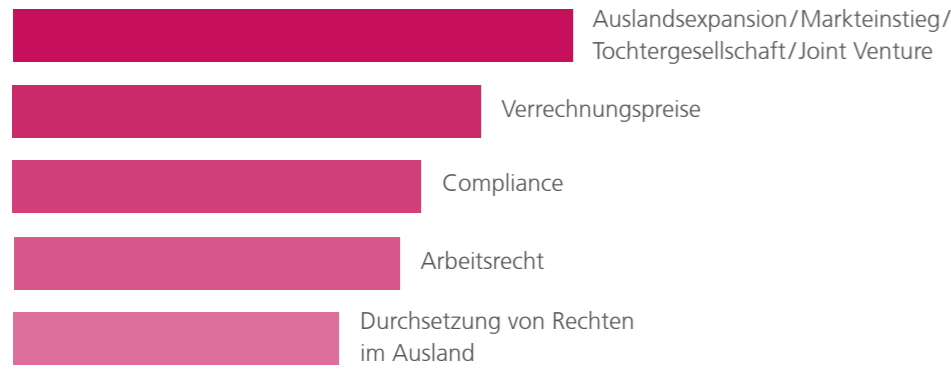
Aus Samen werden Früchte

4

Letztes Jahr skizzierten wir in unserem „[Forum Going Global Spezial](#)“ die Entstehungsgeschichte dieser Großveranstaltung. Vom kleinen Gartenfest mit rund 100 Mandanten entwickelte sie sich zu einem der größten Außenwirtschaftstreffen Deutschlands. Heute laden wir Interessierte nicht nur nach Nürnberg ein, um in den internationalen Dialog und Erfahrungsaustausch zu treten: Mit dem Forum International Stuttgart fand das Forum Going Global bereits 2015 seine Ergänzung; 2016 kam das Forum International Köln hinzu. In diesem Jahr wurde ein neuer Samen gesät: Im Norden der Republik trägt das FGG mit dem Forum International Hamburg Früchte. Traditionell haben unsere Besucher aktiv an der Programmgestaltung mitgewirkt. Die Themenumfrage dokumentierte wie jedes Jahr, was international wirklich interessiert.

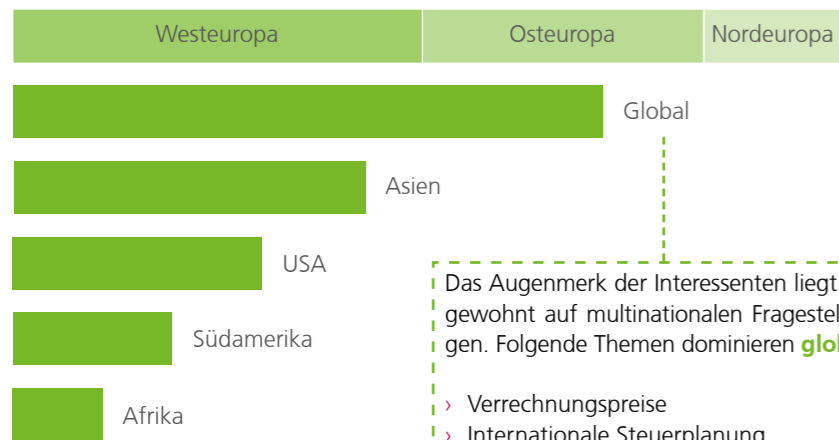
Zentrale Ergebnisse der Umfrage zu unserem 18. Forum Going Global

Top-Themen



Besonders interessant ist das Vortragsthema „Auslandsexpansion“ für unsere Besucher im Zusammenhang mit der Region **Asien**.

Top-Regionen



Das Augenmerk der Interessenten liegt wie gewohnt auf multinationalen Fragestellungen. Folgende Themen dominieren **global**:

- > Verrechnungspreise
- > Internationale Steuerplanung
- > Compliance



Lesen Sie mehr in unserem [Going Global-Barometer 2017](#).

5



2. Forum International Köln

Im Westen Deutschlands geht das Forum International Köln nach seiner erfolgreichen Premiere im letzten Jahr in die 2. Runde. Auf die Teilnehmer warten spannende Vorträge zu den ermittelten Themen aus unseren Top-Regionen.

Im Vergleich zu den anderen Gebieten sind neben „Auslandsexpansion“ und „Verrechnungspreise“ besonders die **„Durchsetzung von Rechten im Ausland“** sowie die **„Internationale Steuerplanung“** beliebt.

Aber auch das Interesse an globalen Themen ist unverkennbar; im Gesamt-Vergleich ist im Westen Deutschlands die Nachfrage nach USA-bezogenen Themen sogar etwas größer.

1. Forum International Hamburg

Teilnehmer aus dem Norden mussten bisher einen weiten Weg zurücklegen, um sich von unseren internationalen Experten beim Forum Going Global oder beim Forum International Köln umfassend informieren zu lassen. Das ändert sich in diesem Jahr mit dem Forum International Hamburg.

Aufgrund der regionalen Nähe hat das Forum International Hamburg einen Fokus auf **nordische Länder**. Mit Vorträgen zu „Doing Business in Sweden – Wie vermeide ich Fehler?“ und „Entdecke die Möglichkeiten: M&A in den Nordischen Staaten“ soll dem besonderen Interesse des Einzugsgebiets gerecht werden.

Lesen Sie mehr zum Marktpotenzial der nordischen Länder in unserem Interview [„Nordische Länder – Felsen in der europäischen Brandung“](#).



Weitere Informationen zu den Veranstaltungen sowie Programm und Anmeldung:

KONTROLLIERT INS AUSLAND EXPANDIEREN

Chancen und Risiken beim internationalen Wachstum

Von **Horst Grätz und Dr. Kathrin Rosenberg**,
Rödl & Partner Nürnberg

Die Internationalisierung ist bei vielen mittelständischen Unternehmen erklärtes unternehmerisches Ziel. Langfristig globales Wachstum ist jedoch neben betriebswirtschaftlichen stets auch mit rechtlichen Gefahren verbunden. Insbesondere das Management der Ausgangsgesellschaft sollte sich mit der geplanten Expansion sowie ihren Chancen und Risiken auseinandersetzen, um einer eigenen Organisationshaftung zu entgehen.

Das Ziel, die unternehmenseigene Internationalisierung voranzutreiben, ist bei wachsenden deutschen Mittelständlern ungebrochen. Es gibt zahlreiche Gründe für eine Auslandsexpansion:

- › die Erschließung neuer Absatzmärkte,
- › kostenmotivierte Gründe wie Personal- und Standorteinsparungen oder
- › das Ausweichen einer binnenkonjunkturell bedingten Krise.

Im Vordergrund steht dabei, sich im internationalen Wettbewerb durchzusetzen und langfristig global zu wachsen.

Doch eine Expansion ist kein Selbstläufer. Das Management des inländischen Ausgangsunternehmens sollte sich intensiv und kritisch mit einem potenziellen internationalen Wachstum auseinandersetzen. So sind ex ante nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch rechtliche Risikobewertungen durch weltweit tätige Experten empfehlenswert.

Möglichkeiten der Expansion ins Ausland

Die Arten, neue Betriebswege im Ausland zu etablieren, sind vielfältig. Unternehmen haben bspw. die Möglichkeit, eine Zweigniederlassung einzurichten. Eine derartige Außenstelle bedarf keiner eigenen Geschäftsleitung und bietet sich immer dann an, wenn nicht eigenständig im ausländischen Markt operiert werden soll.

Ein weiterer Weg besteht darin, eine ausländische Tochtergesellschaft zu gründen. In vielen Fällen wird einer lokalen Gesellschaft der Vorzug beim Eintritt in einen neuen Markt gegeben. So kann das deutsche Unternehmen im anderen Staat mit einer landestypischen Rechtsform tätig werden und wird dadurch von Kunden und Lieferanten im betreffenden Land als gleichberechtigter Partner wahrgenommen.



Welche Rechtsform – also ob Kapital- oder Personengesellschaft – geeignet ist, lässt sich nicht allgemeingültig beantworten. Abwägungskriterien können u. a. Haftungsmodalitäten, Kapitalaufbringung, Gesellschafterstruktur, Vertriebszweige, Marktausrichtung, die gewollte Steuerungsmöglichkeit der ausländischen Einheit sowie steuerrechtliche Aspekte sein.

Führungsstruktur, Haftungsrisiko und Beratungsproblematik

Eine weitere Fragestellung betrifft die zu etablierende Führungsriege der ausländischen Einheit. Sollte das Management durch Mitglieder

der inländischen Leitungsgremien oder vielmehr durch lokale Mitarbeiter besetzt werden? In einigen Fällen übernimmt das deutsche Management zunächst die Leitungsfunktion im Ausland, ohne tatsächlich vor Ort die Kontrolle und Führung ausüben zu können. Hier lauert ein nicht unbeachtliches Haftungsrisiko: Die Auseinandersetzung mit den Gesetzen und Vorschriften anderer Länder kann schnell in den Hintergrund rücken und einen Haftungsfall der Geschäftsleitung zur Folge haben.

Praktisch jede internationale Rechtsordnung sieht persönliche Haftungsrisiken für die Leitungsorgane vor. Gleichmaßen gilt auch im Ausland der Grundsatz „Unwissenheit schützt vor Haftung nicht“. Wichtig ist daher – neben der genauen Prüfung der im entsprechenden Land mit der gesellschaftsrechtlichen Organstellung verbundenen zivil- und strafrechtlichen Haftungsfolgen – die exakte Kenntnis der jeweiligen nationalen Gesetzgebung und der Spruchpraxis der Gerichte.

Letztlich ist auch die Beratungsproblematik zu beachten. Angesichts erheblicher Haftungsrisiken für deutsche Rechts- und Steuerberater bei inkorrekt oder unvollständiger Beratung wird es schwierig, eine bessere in Deutschland zu erhalten (insbesondere für weniger bekannte ausländische Rechtsformen wie die finnische Oy oder die griechische EPE). Ausländische Berater im entsprechenden Gründungsstaat werden wiederum i. d. R. keine Beratung zu deutschem Recht anbieten. Die Lösung liegt in der länderübergreifenden Zusammenarbeit international tätiger Experten.

Fazit

Eine Auslandsexpansion kann ökonomisch vielversprechend sein. Die aufgezeigten Risiken beim Einsatz des Managements der Ausgangsgesellschaft in der ausländischen Tochter sind nicht zu vernachlässigen. Daher sind umfassende Vorbereitungen der Geschäftsleitung in Form von Analysen, Wahl der Rechtsform, Etablierung der Führungsriege bei der Tochter und Kenntnis etwaiger persönlicher Haftungsrisiken bei Tätigwerden für die ausländische Einheit dringend notwendig.

Es sollten stets international aufgestellte Berater hinzugezogen werden, die weltweit auf ortsansässige Experten zugreifen können. So kann die Aufgabe professionell bewältigt werden.



Horst Grätz

Rechtsanwalt
+49(911)9193 – 16 10
horst.graetz@roedl.de

GRENZÜBERSCHREITENDER UNTERNEHMENSKAUF

Besondere Probleme und wie man sie vermeidet

Von Michael Wiehl, Rödl & Partner Nürnberg

Deutsche Unternehmen expandieren weltweit über Unternehmenskäufe und -verkäufe. Beides sind häufig komplexe Vorgänge. Handelt es sich um grenzüberschreitende Transaktionen, bei denen mehrere Länder betroffen sind, ergeben sich besondere Herausforderungen – gerade sprachliche und kulturelle Barrieren sind nicht zu unterschätzen. Das nachfolgende Beispiel soll die Komplexität und mögliche Lösungswege detailliert aufzeigen.

Ein großes und international tätiges Maschinenbauunternehmen strebt eine Expansion in verschiedene ausländische Märkte an. Es wurden bereits mehrere Kooperationspartner und Wettbewerber ins Auge gefasst. Allerdings sollen die Zielunternehmen aus Geheimhaltungsgründen nicht selbst angesprochen und weitere in Betracht kommende Unternehmen identifiziert werden. Somit besteht die erste Aufgabe darin, die Targets auf ihre Veräußerungsbereitschaft anzusprechen und weitere Unternehmen zu finden, deren Gesellschaf-



Michael Wiehl

Rechtsanwalt,
Fachanwalt für Steuerrecht
+49(911)9193 – 1300
michael.wiehl@roedl.de



ter verkaufen möchten. Bestenfalls verfügen sie schon in mehreren Ländern über geeignete Produktions- sowie Vertriebsstandorte und können zu einem angemessenen Kaufpreis übernommen werden.

Identifikation passender Targets

Die Identifikation wird in unserem Beispiel von Corporate Finance-Spezialisten übernommen, die zunächst eine passende Strategie sowie ein entsprechendes Target-Profil entwickeln. In enger Abstimmung mit eigenen Experten vor Ort kann so Kontakt zu den ermittelten Unternehmen aufgenommen und deren Verkaufsbereitschaft abgefragt werden.

Die Zielunternehmen sind eine polnische Gesellschaft sowie 2 deutsche Wettbewerber. Das polnische Unternehmen ist langjähriger Kooperationspartner des Maschinenbauers und verfügt über eine starke Präsenz in Osteuropa – durch die Krise in Russland, der Ukraine und anderen osteuropäischen Staaten benötigt es jedoch einen potenten Partner. Einer der deutschen Wettbewerber befindet sich gerade im Umstrukturierungsprozess und sucht einen Käufer für seine Tochtergesellschaften in den USA, China und Thailand. Der zweite deutsche Wettbewerber, der über Vertriebsstandorte in Deutschland und verschiedenen westeuropäischen Ländern verfügt, ist insolvent.

Due Diligence und Übernahmeprozess

Nachdem die potenziellen Unternehmen identifiziert wurden, werden sie im Rahmen einer Financial, Tax und Legal Due Diligence geprüft. Von besonderer Komplexität ist in diesem speziellen Fall der Umstand, dass die Zielunternehmen über Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern präsent sind und zunächst ein passendes länderübergreifendes Team zusammengestellt werden muss. Die Due

Diligence-Prüfung umfasst sämtliche Tochterunternehmen, insgesamt 16 Jurisdiktionen, und wird einheitlich in deutscher Sprache formuliert. Gleichzeitig verhandelt die Corporate Finance-Abteilung über die Finanzierungsstruktur mit einem Bankenkonsortium, dessen positive Entscheidung auch auf dem erstellten Due Diligence-Bericht basiert.

Daneben bildet der Bericht die Grundlage für die Gesamttransaktionsstruktur. Da bei der Due Diligence arbeitsrechtliche Probleme der polnischen Gesellschaft entdeckt worden sind, soll nicht das gesamte Unternehmen durch einen Share Deal erworben werden, sondern nur wesentliche Bereiche – insbesondere Know-how und Produktionskapazitäten. Die Fachkräfte können mithilfe einer arbeitsrechtlichen Struktur gebunden werden. Die Due Diligence zeigt keine Haftungsrisiken bei Erwerb der amerikanischen Tochtergesellschaften des deutschen Wettbewerbers auf. Daher kann die Gesellschaft im Zuge eines Share Deals problemlos übernommen werden. Aufgrund der mangelnden Belastbarkeit des Kundenstamms und des bereits vorliegenden Auslaufens wichtiger Patente sollte von einem Kauf des sich in Insolvenz befindenden deutschen Unternehmens abgesehen werden.

Nach Abschluss der Due Diligence und der Sicherstellung der Finanzierung werden die entsprechenden Vertragsverhandlungen durchgeführt. Dabei ist – wie stets beim Erwerb von Unternehmen außerhalb des Euroraums – das Wechselkursrisiko zu beachten. Schon leichte Schwankungen können die gesamte Transaktion gefährden. Im vorliegenden Fall wird für die US-Gesellschaft ein Kaufpreis in Euro statt US-Dollar vereinbart. Der Verhandlungsprozess kann besonders effektiv durchgeführt werden, wenn es wie bei Rödl & Partner eigene ausländische Niederlassungen gibt, die mit dem Mandanten und der Zielgesellschaft in der jeweiligen Muttersprache kommunizieren und somit Missverständnisse vermeiden können.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Besonders sprachliche und interkulturelle Barrieren sind bei einem grenzüberschreitenden Unternehmenskauf nicht zu unterschätzen.
- › Wählen Sie Berater aus, die international aufgestellt sind, um einen reibungslosen und effektiven Ablauf der Transaktion zu gewährleisten.





ZUORDNUNG VON IMMATERIELLEN WIRTSCHAFTSGÜTERN UND RISIKEN IM KONZERN

Auswirkungen durch BEPS

Von Michael Scharf und Benjamin Vießmann, Rödl & Partner Nürnberg

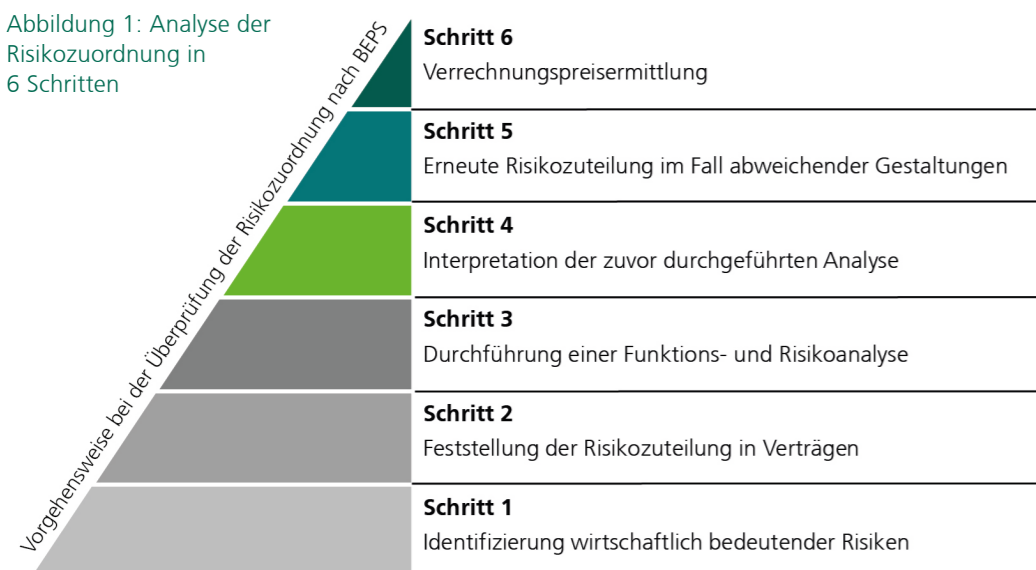
Mit einer stärkeren Ausrichtung der Besteuerung wirtschaftlicher Aktivitäten am Ort der tatsächlichen Wertschöpfung will die OECD v.a. gegen steueraggressive Modelle (Verlagerung der Gewinne in Niedrigsteuerländer) großer Konzerne vorgehen. Die im Zusammenhang mit „Base Erosion and Profit Shifting“ (BEPS) erarbeiteten Aspekte zu immateriellen Wirtschaftsgütern (IWG) sowie der Funktions- und Risikozuordnung im Konzern betreffen jedoch nicht nur Groß-, sondern auch mittelständisch geprägte Unternehmen und ihre internationalen Geschäftsmodelle.

u. a. Konkretisierungen bei der Zuordnung immaterieller Werte und der Risikoallokation zwischen verbundenen Unternehmen erarbeitet.

Zuordnung immaterieller Werte zwischen Konzerngesellschaften

Im Fokus des BEPS-Projekts stehen insbesondere Sachverhalte, bei denen immaterielle Wirtschaftsgüter einen wesentlichen Bestandteil der Wertgenerierung darstellen. Aufgrund ihrer Beschaffenheit sind sie leicht zwischen den Gesellschaften zu transferieren und Gewinnpotenziale können einfach verlagert werden. Als Anknüpfungspunkt für die Einkünftezuordnung wurde bisher besonders darauf zurückgegriffen, welches Unternehmen die jeweiligen Schutzrechte (bspw. Marken, Produktions-Know-how etc.) registriert hat und entsprechend laut vertraglicher Vereinbarungen dazu bestimmt war, sie zu nutzen. Künftig ist nicht mehr nur das rein rechtliche Eigentum für die Zuordnung von Erträgen durch die Nutzung von immateriellen Wirtschaftsgütern ausschlaggebend, sondern eine stärkere Analyse der Funktionsausübung. Demnach muss den Unternehmen eine ihren geleisteten Beiträgen entsprechende, adäquate Vergütung zugesprochen werden, wenn sie bei der Entwicklung, der Verbesserung, der Wartung, dem Schutz und der Verwertung immaterieller

Abbildung 1: Analyse der Risikozuordnung in 6 Schritten



BITTE BEACHTEN SIE:

- > Gleichen Sie die derzeitige Funktions- und Risikoverteilung im Zusammenhang mit immateriellen Wirtschaftsgütern und den entsprechenden Vergütungsstrukturen ab.
- > Stellen Sie die Risikozuordnung bei bestehenden Leistungsbeziehungen auf den Prüfstand – die Analyse erfolgt in 6 Schritten.
- > Kontrollieren Sie regelmäßig die Einhaltung etwaiger Vorgaben in Ihrem Unternehmen.

Werte wichtige Funktionen übernehmen und relevante Risiken tragen. In der Praxis wird daher immer wichtiger,

- > wer die Ziele festlegt bzw. wesentliche Entscheidungen bei der Entwicklung neuer immaterieller Wirtschaftsgüter trifft;
- > wer die Verbesserung bzw. Weiterentwicklung bereits bestehender immaterieller Wirtschaftsgüter verantwortet;
- > wer eventuell notwendige Anpassungen initiiert und durchführt;
- > welche Gesellschaft sich konkret um die Entwicklung und Anmeldung von Patenten kümmert und
- > welche Gesellschaft tatsächlich das Ergebnis aus der Entwicklung der immateriellen Wirtschaftsgüter verwerten kann.

Risikoallokation und Gewinnverlagerung

Mit der gezielten Zuordnung von Risiken zu einzelnen Konzerngesellschaften war es bisher möglich, Gewinne in Länder mit einer vergleichsweise niedrigen Steuerbelastung dadurch zu verlagern, dass die erzielten Erträge unmittelbar den jeweiligen Risiken zugerechnet wurden. Je mehr Risiken ein Unternehmen trägt, desto höher würde folglich auch die Beteiligung am resultierenden Erfolg sein. Derartige Gestaltungsformen will die OECD nun begegnen, indem vermehrt die vertragliche Zuteilung von Risiken mit der Steuerung und Tragfähigkeit überprüft werden soll. Für Unternehmen steht das Thema in Betriebsprüfungen bereits seit Jahren auf der Tagesordnung. Präzisierungen hat die OECD bei der Ausgestaltung von Risikoallokationen gegeben. Demnach soll in Zukunft bei der Zuordnung entscheidend sein, welche Gesellschaft eine Kontrolle über das entsprechende Risiko

ausübt und wer über die Mittel verfügt, es im Falle eines Eintretens auch tragen zu können. Für die Analyse der Risikozuordnung sind 6 Schritte zu beachten, die in Abbildung 1 dargestellt werden.

Fazit und Ausblick

Mit den Aktionspunkten 8 bis 10 des BEPS-Projekts erhalten die Finanzbehörden ein zusätzliches Instrumentarium, um Leistungsbeziehungen zwischen verbundenen Gesellschaften detailliert zu prüfen. Eine Implementierung entsprechender Regularien in die nationale Gesetzgebung ist wahrscheinlich. Unternehmen sollten sich daher frühzeitig auf eine Überprüfung der Funktions- und Risikozuordnung bei konzerninternen Strukturen vorbereiten und ggf. Anpassungen vornehmen. Zudem sollte die künftige Verrechnungspreisdokumentation die aktuelle Auffassung der OECD aufgreifen und die Wertschöpfungsbeiträge im Zusammenhang mit immateriellen Wirtschaftsgütern wie auch die Risiko- zuordnung hinreichend beschreiben.

Michael Scharf

Steuerberater
+49(911)9193 – 1070
michael.scharf@roedl.de



DBA UND MULTILATERALES INSTRUMENT

Zukunft des Internationalen Steuerrechts

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

Die OECD hat ihre im Rahmen des BEPS-Projekts begonnenen Überlegungen zu einem mehrseitigen Steuerabkommen (dem sog. „Multilateralen Instrument“, kurz: MLI) weiter ausgearbeitet und am 24. November 2016 einen konkreten Entwurf vorgelegt. Das Abkommen soll im Juni 2017 in Paris von über 100 Staaten unterzeichnet werden und potenziell ca. 2.000 der weltweit aktiven Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) auf einen Schlag ändern. Für Deutschland geht man von ca. 40 bis 50 DBA aus, die in zentralen Punkten geändert werden sollen.



Prof. Dr. Florian Haase

Rechtsanwalt,
Fachanwalt für Steuerrecht
+49 (40) 22 92 97 – 520
florian.haase@roedl.de



Mit dem MLI verbindet die OECD die Idee, die abkommensbezogenen Maßnahmen des Aktionsplans gegen „**Base Erosion and Profit Shifting**“ (BEPS) – also gegen internationale Gewinnverlagerungen – ohne langwierige Nachverhandlungen von DBA möglichst flächendeckend in den bestehenden DBA umzusetzen. Bei den abkommensbezogenen Maßnahmen handelt es sich um:

- › Hybride Gestaltungen (Maßnahme Nr. 2),
- › Abkommensmissbrauch (Maßnahme Nr. 6),
- › Künstliche Vermeidung von Betriebsstätten (Maßnahme Nr. 7),
- › Verbesserte Streitbeilegung (Maßnahme Nr. 14) und
- › Verständigungsverfahren.

Das MLI ist ein verbindliches, mehrseitiges Steuerabkommen zwischen allen oder jedenfalls möglichst vielen Mitgliedstaaten der OECD, durch das die zwischen den verschiedenen Staaten bestehenden DBA unmittelbar geändert werden sollen.

Opting-out-Lösung

Bei der Ausgestaltung des MLI hat sich die OECD viel Flexibilität vorbehalten. So sollen die Staaten zunächst ausdrücklich wählen, welche ihrer DBA sie anpassen möchten. Zudem ist es möglich, die Wirkung bestimmter Vorschriften oder sogar einzelne Absätze innerhalb der Vorschriften abzuwählen. Die OECD hat sich damit nicht (wie zu Beginn angekündigt) für ein modulares Modell, sondern für eine Opting-out-Lösung entschieden: Mit der Unterzeichnung wird das gesamte MLI wirksam, es sei denn, die Staaten haben bei den genannten Punkten Vorbehalte. Manche Vorschriften des MLI enthalten zudem Optionsmöglichkeiten mit alternativen Formulierungen.

Die Änderung eines bestehenden DBA zwischen Staat A und B soll insofern erfolgen, als dass beide Staaten dieselben Bestimmungen für sich als bindend anerkannt haben. Im Übrigen (d. h. bei fehlender Deckungsgleichheit) würde das MLI keine Anpassung des DBA bewirken. Ausnahmen gelten nur bei den Vorschriften, die den sog. BEPS-Minimum-Standard spiegeln – sie sind bindend und können nicht abgewählt werden. Bei ihnen handelt es sich um die BEPS-Aktionspunkte 5 (Schädlicher Steuerwettbewerb), 6 (Abkommensmissbrauch), 13 (Verrechnungspreisdokumentation und Country-by-Country Reporting) sowie 14 (Verbesserte Streitbeilegung). Ihnen liegt die Überlegung zugrunde, dass die Möglichkeit eines vollständigen Opting-outs die Zielsetzung des BEPS-Projekts vollständig konterkarieren und das MLI so zu einem „zahnlosen Tiger“ würde.

Änderungen, die nicht im Kontext des MLI unterschrieben werden, können jedoch auch bei bilateralen DBA-Verhandlungen aufgenommen werden. Regelungen müssen dann in eigenständigen Revisionsprotokollen zu aktuellen DBA umgesetzt werden, also im Verhandlungsweg. Insoweit unterscheidet sich die Vorgehensweise nicht von der bisherigen bei Neuverhandlungen oder Neuabschlüssen eines DBA.

Erhöhter Prüfungsaufwand

So sehr ein echtes internationales DBA zwischen möglichst vielen Staaten auch wünschenswert wäre: Das MLI wird die Lösung international steuerlicher Sachverhalte erheblich verkomplizieren. Künftig müssen neben dem nationalen Recht der beiden (oder von mehreren) betreffenden Staaten nicht nur das individuelle DBA und die dazu ergangenen Protokolle, Denkschriften oder sonstigen ergänzenden Vereinbarungen, sondern auch die einzelnen Module des MLI miteinander abgeglichen werden. Wenn man bedenkt, dass es mitunter heute schon schwierig ist, aus verlässlichen Quellen einen Hinweis auf die Ratifikation oder das Inkrafttreten eines neuen Doppelbesteuerungsabkommens zu erhalten, wird der zeitliche Aufwand für internationale Steuerfälle erheblich steigen. Viele Steuerabteilungen und kleine Beratungspraxen werden das nicht mehr leisten können.

Ungelöste Fragen

Da auch das MLI in der Zukunft geändert werden kann und weitere bilaterale DBA-Neuverhandlungen möglich sind, müssten sowohl auf dieser Ebene als auch bei den DBA Änderungen nachverfolgt werden. Zudem ist teilweise ungeklärt, wie eine rechtssichere Umsetzung des MLI in das nationale Recht erfolgen kann. In Deutschland bspw. wird vermutlich ein Umsetzungsgesetz für jedes einzelne DBA vonnöten sein, das durch das MLI geändert wird, da das Bundesjustizministerium verfassungsrechtliche Bedenken gegen eine „schlanke Lösung“ geltend gemacht hatte.

Außerdem bleibt zu erwähnen, dass auch die OECD selbst allerlei Klärungs- und Präziserungsbedarf zu sehen scheint. Allein die „Explanatory Notes“ zum Multilateralen Instrument finden auf knapp 90 Seiten Platz und dem Vernehmen nach soll ähnlich dem OECD-Musterkommentar ein eigener Kommentar zum MLI erstellt werden. Ob darin „nur“ die BEPS-Ergebnisse Eingang finden oder sie noch freischaffend fortentwickelt werden, bleibt abzuwarten.

DIGITALES RECHNUNGSWESEN

Deutschland und ausgewählte Länder im Vergleich

Von **Monika Völkel**, Rödl & Partner Plauen

In Deutschland begann Mitte 2011 der Aufbruch in das digitale Zeitalter des Rechnungswesens. Durch die Änderung des Umsatzsteuergesetzes wird grundsätzlich jedes Format einer Rechnung anerkannt, sofern die Echtheit und Unversehrtheit der Daten gewährleistet ist. Mit dem BMF-Schreiben vom November 2014 zu den Grundsätzen ordnungsgemäßen Buchführung im digitalen Zeitalter erfolgte der Durchbruch.

Aufgrund des BMF-Schreibens ist es nun möglich, unter Einhaltung bestimmter Voraussetzungen, vom sog. „Ersetzenden Scannen“ Gebrauch zu machen. Dadurch hat man die Möglichkeit, Belege in Papierform nach dem Scannvorgang zu vernichten. Das schafft zum einen Raum in den Archiven und zum anderen hilft es, die Entwicklung digitaler Abläufe im Rechnungswesen voranzutreiben. Auch wenn die Unternehmen in Deutschland dabei teilweise noch in den Kinderschuhen stecken, werden bereits einige Anstrengungen in die richtige Richtung unternommen und es entstehen sogar neue Geschäftsmodelle. So bietet bspw. die DATEV eG ihre Rechnungszentrumskompetenz an, um den Rechnungsversand auf die Kundenwünsche der Unternehmen abzustimmen. Ein Kunde möchte seine Rechnung im PDF-Format, ein anderer als **EDI/EDIFACT** und dann gibt es noch diejenigen, die Papier und Briefumschläge bevorzugen. Die angebotene Dienstleistung der DATEV eG kann all diesen Bedürfnissen nachkommen: Es wird einfach der Fakturierungsdatensatz übermittelt.

Bevor man sein Rechnungswesen in Deutschland für das digitale Zeitalter fit macht, sollte ein Blick über die Grenzen riskiert werden. Da Unternehmen zunehmend international agieren und die eigenen ERP-Systeme oft auf den internationalen Einsatz ausgerichtet sind, sollte bekannt sein, was im Ausland erlaubt ist und was nicht.

Eingangs- und Ausgangsrechnungen in Polen

Im Bereich der Eingangsrechnungen ist die Situation mit der in Deutschland recht ähnlich: Belege können digitalisiert werden, sofern der Inhalt unverändert bleibt. Ausnahmen bilden Dokumente, die die Übertragung von Vermögensrechten an Immobilien oder von Verantwortlichkeiten für Vermögenswerte betreffen. Das kennt man aus Deutschland – Urkunden eines Notars sind im Original aufzubewahren und digitale Belege müssen jederzeit druckbar sein.

Die Anforderung an die Ausgangsrechnungen sind exakt die gleichen wie in Deutschland. Zugelassen sind jegliche Formate und es bedarf



Monika Völkel

Diplom-Betriebswirtin (FH),
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
+49 (37 41) 163 – 260
monika.voelkel@roedl.com

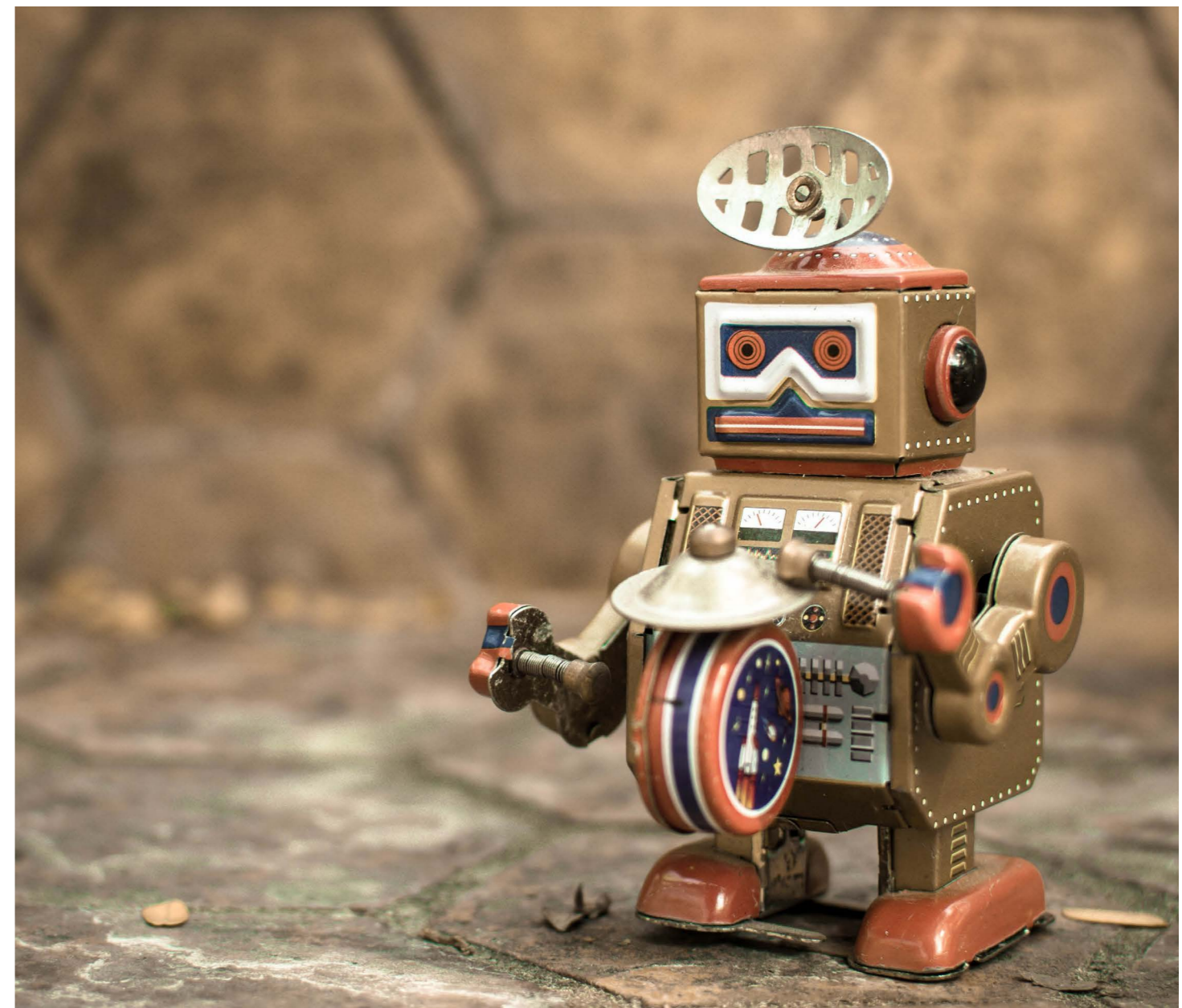
der Genehmigung des Rechnungsempfängers. Das kann in beliebiger Form erfolgen. Auch was die Vernichtung von eingescannten Belegen anbelangt, lassen sich keine abweichenden Regelungen feststellen. Wenn man die Anforderungen der Finanzbehörden beachtet, müssen die Originale nicht mehr aufbewahrt werden.

Buchhaltung in Russland und Weißrussland

In Russland selbst werden keine elektronischen oder eingescannten Rechnungen als Buchhaltungsbelege akzeptiert. Im Gegenteil: Eine Aufwandsbuchung in Form einer Scan- oder Faxkopie wird seitens der Steuerbehörde als gesetzeswidrige Minderung der Steuerbemessungsgrundlage bewertet. Zudem dürfen die Ausgangsrechnungen nur als Originaldokumente verbucht werden. Ein ersetzendes Scannen ist in Russland daher undenkbar. Die Originalbelege sind bis zum Ablauf der Verjährungsfrist aufzubewahren.

Ähnliches gilt für Weißrussland. Die der Buchhaltung zugrundeliegenden Belege müssen in Papierform vorhanden sein und sogar einen Stempel und eine Unterschrift haben. Allerdings gibt es Ausnahmen: Telefon-, Mobilfunk- und Internetrechnungen sowie Tankkartenberichte können elektronisch verarbeitet werden. Das wird von den Kontrollbehörden akzeptiert.

Jedoch sind seit 1. Juli 2016 alle Unternehmen ausnahmslos dazu verpflichtet, neben dem herkömmlichen Papierbeleg zusätzlich eine elektronische Rechnung für jedes abgewickelte Geschäft zeitnah zu erstellen. Das elektronische Dokument gilt als Grundlage für die Umsatzsteuerabrechnung zwischen den Geschäftspartnern sowie für



die Berechnung des Vorsteuerabzugs. Dafür muss das elektronische Rechnungsstellungsverfahren des Ministeriums für Steuern und Abgaben der Republik Weißrussland genutzt werden, das über eine Online-Plattform erreichbar ist.

Dadurch führt das Finanzamt bei Abgabe der Steuererklärung automatisch einen Abgleich durch, ob die berechnete Umsatzsteuer der Summe der erstellten elektronischen Rechnungen entspricht und auch, ob die Vorsteuer richtig berechnet wurde. Trotzdem müssen die Originalbelege mindestens 3 Jahre für eine Steuerprüfung aufbewahrt werden. Für Personalakten beträgt die Aufbewahrungsfrist sogar 75 Jahre.

Situation in Estland und Litauen

In den baltischen Staaten Estland und Litauen ist es bereits möglich, die Buchhaltung auf Grundlage von eingescannten oder elektronischen Belegen zu erstellen. Während man das Papier in Estland jedoch vernichten darf und es keine festen Regelungen gibt, müssen in Litauen die Originalbelege mindestens 10 Jahre aufbewahrt werden.

Elektronische Belege in der Türkei

Seit 2010 ist es in der Türkei möglich, die Buchhaltung auf Basis elektronischer Belege durchzuführen. Seit 2012 gibt es hierfür sogar eine Pflicht für bestimmte Unternehmensgruppen und Branchen.

Bei den Ausgangsrechnungen ist die Situation noch gespalten: Die eine Gruppe Unternehmer muss ihre Rechnungen elektronisch ausstellen, wohingegen die andere ausschließlich Papierbelege erzeugen darf. Originalbelege dürfen nach dem Scannen nicht vernichtet werden und sind über den Zeitraum der Aufbewahrungsfristen zu archivieren.

Fazit

Der Streifzug durch Europa zeigt, dass wir in Deutschland durchaus modern aufgestellt sind. Wir treten der **Industrie 4.0** und der damit einhergehenden **Digitalisierung** im Einverständnis mit unserer Finanzbehörde aufgeschlossen entgegen. Bevor man aber alle bestehenden Prozesse im Rechnungswesen revolutioniert, darf man die Regelungen unserer internationalen Nachbarn nicht aus den Augen verlieren. Wer möchte schon gerne mit der russischen Finanzbehörde streiten?

„STANDARD AUDIT FILE FOR TAX“

Datenzugriff der Finanzbehörden im Ausland

Von Renata Kabas-Komorniczak, Aiva Āva und Monika Völkel, Rödl & Partner Warschau, Riga und Plauen

Die digitale Betriebsprüfung ist in Deutschland seit ihrer etwas holprigen Einführung im Jahr 2002 mittlerweile zur Routine geworden. Ergänzt wurde der Zugriff der Finanzbehörden auf die Buchhaltungsdaten mithilfe der Implementierung der E-Bilanz 2011. Durch die Vorauswertung der Daten erhoffen sich die Behörden, treffsicher die für sie interessanten und Steuersubstrat zurückholenden Fälle aufzustöbern. International geschieht das unter dem Namen „Standard Audit File for Tax“ (SAF-T).

SAF-T wurde im Jahr 2005 von der OECD für die Vereinheitlichung des Dateiformats zur digitalen Steuerprüfung vorgeschlagen. Es basiert – wie viele andere neue Formate – auf XML („Extensible Markup Language“). Dadurch können strukturierte Datensätze maschinenlesbar sowie plattform- und implementationsunabhängig weitergereicht werden. In Deutschland wird das Format z. B. zur Veröffentlichung des Jahresabschlusses beim Bundesanzeiger genutzt.

Bei der Einführung des Formats war Portugal Vorreiter und hat den Vorschlag der OECD mit ein paar Ergänzungen lokal angepasst. Österreich hat es sogar um eigene Sachverhalte erweitert, z. B. Felder der Anlagenbuchhaltung. Andere Länder wie Spanien denken ebenfalls über ein abgewandeltes lokales SAF-T nach – dennoch gibt es weiterhin den gegenläufigen Trend zu flachen, einfachen Dateiformaten in Ländern wie den USA, der Schweiz, den Niederlanden oder Frankreich.

SAF-T in Österreich: Lange Tradition

Bereits seit 1999 – und damit weit vor ihrer Einführung in Deutschland – wurde die digitale Betriebsprüfung in Österreich implementiert. Hier sind der Finanzbehörde auf Verlangen grundsätzlich alle Buchhaltungsdaten und Aufzeichnungen auf Datenträgern zur Verfügung zu stellen. I. d. R. fordern Betriebsprüfer Journale, das Hauptbuch, eine Aufstellung über Kreditoren und Debitoren sowie Saldenlisten in elektronischer Form.

Dabei wird ein breites Spektrum an Dateiformaten zugelassen. Das können reine Druckdateien (print-files) sein, Exportdateien mit Trennzeichen oder festen Feldlängen, DBF-Dateien (dBase-files) und auch das SAF-T-Format. Es ist jedoch unzulässig, unformatierte Texte zu übermitteln. Formate, die Daten in einem Bildformat enthalten, erfüllen die Ansprüche daher nicht (z. B. PDF). Ferner sind Formate, die Steuerinformationen und Formatierungen als Schlüsselwörter enthalten, grundsätzlich nicht zugelassen (z. B. HTML).

Verweigern Steuerpflichtige die Zurverfügungstellung solcher Datenträger, können Zwangsstrafen von bis zu 5.000 Euro verhängt werden – es sei denn, die Bereitstellung ist unmöglich oder unzumutbar.

Polen: Aktuelle Entwicklungen

Das Jahr 2017 hat in Polen wesentliche Änderungen im Bereich der umsatz- sowie einkommen- und körperschaftsteuerlichen Pflichten mit sich gebracht. Sie haben zum Ziel, Steuerlücken zu schließen, das Steuersystem abzudichten sowie den Gewinntransfer ins Ausland zu beschränken.

Umsatzsteuererklärungen müssen zunehmend elektronisch bei der Finanzbehörde eingereicht werden. Das gilt auch für zusammenfassende Meldungen im inländischen Geschäftsverkehr, der eine immer größere Gruppe von Waren und Dienstleistungen umfasst, die unter das „Reverse-Charge-Verfahren“ fallen (u. a. Bauleistungen im weitesten Sinne, bei denen der Subunternehmer als Dienstleister fungiert). Zusätzlich sind kleine und mittlere Unternehmen verpflichtet, die Daten aus den Umsatzsteuerregistern über Einkäufe und Verkäufe elektronisch im SAF-T-Format zu übermitteln. Diese Pflicht gilt für Großunternehmen bereits seit 1. Juli 2016 und umfasst auch ausländische Unternehmen, die in Polen umsatzsteuerpflichtig registriert sind. Ebenso sind die in Polen gelegenen Betriebsstätten ausländischer Rechtsträger dazu angehalten, auf Aufforderung der Steuerbehörde die Daten als SAF-T-Datei zu senden.

Die einkommen- und körperschaftsteuerlichen Änderungen betreffen besonders die neuen Anforderungen bei Verrechnungspreisen, insbesondere die Pflicht zur Abgabe des vereinfachten Berichts über Geschäfte mit verbundenen Unternehmen (CIT-ST/PIT-ST) und die Erstellung von Local File, Benchmarking Study, Master File sowie CbC Reporting.



Ein Unternehmer, der die Vorlage der Handelsbücher oder Buchungsbelege als SAF-T-Dateien unbegründet verweigert oder sie nicht binnen der gesetzten Frist vorlegt, kann mit einer Geldbuße von 2.800 Polnischen Zloty (ca. 665 Euro) bestraft werden. Wird den Vertretern der Steuerbehörden die Ausführung der Handlungen erschwert oder werden sie vereitelt, so kann laut Finanzstrafgesetzbuch eine Geldstrafe zwischen 617 und 17.769.600 Polnischer Zloty (ca. 147 bis 4.223.533 Euro) verhängt werden.

Litauen: Intelligentes Steuerverwaltungssystem

Die litauischen Steueraufsichtsbehörden haben mit der Einführung eines sog. „Intelligenten Steuerverwaltungssystems“ (i.MAS) begonnen. Die Steuerzahler werden damit künftig verpflichtet, der Steuerverwaltung mehr Informationen über ihre Tätigkeit zur Verfügung zu stellen.

Zunächst wurden dazu seit Oktober 2016 die ersten beiden Subsysteme der neuen intelligenten Steuerverwaltung eingeführt, die den Namen i.SAF (kurz für: Subsystem zur elektronischen Rechnungsstellung) und i.VAZ (kurz für: Subsystem bei elektronischen Frachtbriefen) tragen.

Im i.SAF müssen von allen in Litauen als Umsatzsteuerzahler registrierten Personen Daten über empfangene und ausgestellte USt-Rechnungen (als Register) an die Steuerbehörden übermittelt werden. Daher sind von der Vorschrift sowohl litauische als auch ausländische Steuerpflichtige betroffen – unabhängig davon, ob sie wirtschaftliche (und damit umsatzsteuerpflichtige) Tätigkeiten oder nicht-wirtschaftliche (z. B. staatliche Aufgaben) erbringen.

Darüber hinaus müssen seit 1. Januar 2017 in Litauen wirtschaftlich tätige Personen, deren Netto-Umsatz im Geschäftsjahr 2015 8 Mio. Euro überstiegen hat, ihre Buchhaltungsdaten als SAF-T-Datei elektronisch auf Anfrage an die Steuerbehörden geben. Beginnend mit 2018 wird die Umsatzgrenze drastisch gesenkt, so dass

die Pflicht auch kleine Unternehmen treffen wird: Bis 2020 wird die Umsatzgrenze schrittweise gesenkt und nur noch 45.000 Euro betragen (zum Vergleich: 2019 werden es 700.000 Euro sein). Bei Nichtbeachtung drohen enorme Strafen.

Das i.VAZ umfasst die Pflicht zur elektronischen Einreichung von Frachtbriefen, sofern die darin geknüpften Bedingungen vollständig erfüllt sind. Die Pflicht zur elektronischen Einreichung der Frachtbriefe obliegt dem Aussteller. Das kann entweder der Versender selbst oder eine zur Fracht bevollmächtigte Person sein. Das i.VAZ-Verfahren basiert auf XML-Dateien.

Fazit: Internationale Verpflichtungen kennen

Die OECD hat mit der Idee eines gemeinsamen Formats für die digitale Steuerprüfung einiges ins Rollen gebracht. Die 3 Beispiele zeigen, dass es wichtig ist, sich mit den Verpflichtungen zur elektronischen Einreichung von Dokumenten und Erklärungen sowie dem Export der Buchhaltungsdaten im SAF-T-Format auseinanderzusetzen. Da in Deutschland aufgrund eigener Entwicklungen die Einführung des Formats nicht geplant ist, muss man seine Buchhaltungssysteme auf SAF-T-Fähigkeit prüfen. Sonst läuft man Gefahr, im Ausland empfindliche Strafen zu kassieren.



Renata Kabas-Komorniczak
Tax Consultant (Polen)
+48(22)69628 – 00
renata.kabas-komorniczak@roedl.pro

Globale Kundenbegeisterung

Vorteile digitaler „End-to-End“-Kommunikation



Von Marcus König, Rödl & Partner Nürnberg

Systeme für „Enterprise Resource Planning“ (ERP) oder „Customer-Relationship-Management“ (CRM) sind wichtige Pfeiler der Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens. Anhand getroffener Annahmen und Voraussetzungen laufen Geschäftsprozesse idealerweise vollautomatisch ab und werden ständig verbessert. In der Realität ist das aber nicht in jedem Einzelfall gegeben. Kunden treten auch mit Anforderungen an Unternehmen heran, für die kein (automatisierter) Geschäftsprozess vorgesehen wurde – so verlangen sie u.U. einen früheren Liefertermin.

Die Organisation muss mit solchen Wünschen effizient und effektiv umgehen sowie die Kunden zufriedenstellen. Besser noch: Das Unternehmen nutzt die Gelegenheit, um mit gutem Service zu überzeugen. Im internationalen Umfeld wird die Aufgabenstellung noch komplexer: Der Kunde sitzt bspw. in Dubai und das benötigte Produkt wird von einem mittelständischen Lieferanten aus Deutschland geliefert.

Es stellt sich die Frage: Warum decken die bestehenden ERP- und CRM-Systeme nicht alle Szenarien ab? Erfahrene Berater wissen,

dass das mit hohen Kosten verbunden wäre, weil damit die Komplexität der Systeme überproportional ansteigen würde.

Es gibt aber noch einen weiteren wichtigen Grund: ERP- und CRM-Systeme sind schlicht nicht für die Bearbeitung aller in der Realität auftretenden Anwendungsfälle gedacht. Die Komplexität zeigt sich schon im Beispiel mit dem Kunden in Dubai, dem der genannte Liefertermin zu spät ist: Er benötigt das Ersatzteil früher, womöglich steht seine Produktion still. Der Hersteller der Maschine versorgt den Markt mit Ersatzteilen von seiner Zentrale in Deutschland aus. Das geschieht über eine mehrstufige Logistikkette bestehend aus Großhändlern, Importeuren und Händlern vor Ort.

Um einen früheren Liefertermin zu ermöglichen, muss eventuell die Einkaufsabteilung in der deutschen Logistikzentrale ihren mittelständischen Lieferanten kontaktieren. Das wirft folgende Fragen auf:

- › Wie kommt die Information, dass ein Ersatzteil dringend in Dubai benötigt wird, über die verschiedenen Vertriebsstufen zu der Einkaufsabteilung der Logistikzentrale nach Deutschland?
- › Wie wird verifiziert, ob es tatsächlich dringend ist (schließlich ist der Vorgang mit erheblichen Kosten verbunden)?
- › Woher weiß die Logistikzentrale, dass alle naheliegenden Lösungsmöglichkeiten ausgeschöpft wurden, bspw. die Beschaffung aus einem Nachbarmarkt?
- › Wer hat über die vorrangige Behandlung der Anfrage entschieden?

Ist dann die Anfrage für einen früheren Liefertermin auf den Weg gebracht, möchten die Prozessbeteiligten wissen, wie der Bearbeitungsstand ist.

Vorteile digitalisierter End-to-End-Kommunikation

Gibt es viele solcher Fälle, wird die Analyse besonders wichtig. Es muss eruiert werden, welche Maßnahmen für die Organisation sowie die ERP- und CRM-Systeme abgeleitet werden können, um künftig

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Internationale Aufgabenstellungen erhöhen die Komplexität der Systeme und sind mit hohen Kosten verbunden.
- › Nutzen Sie digitalisierte End-to-End-Kommunikation, da sie die Kundenprozesse verbessert.
- › Die Workflow-Lösung **Targenio** von Rödl & Partner gewährt eine optimale Umsetzung.

besser zu werden. Voraussetzung ist, dass die Prozesse auswertbar sind. Nicht selten werden solche Anliegen in der Praxis per Telefon und E-Mail bearbeitet – oder letztlich nicht. Denn schnell entstehen lange E-Mail-Kaskaden, die von vielen Prozessteilnehmern gelesen werden (müssten). Telefonate sind nicht nachvollziehbar und können so nicht analysiert werden. Es zeigt sich: Der Ansatz ist ineffizient, nicht immer effektiv und kann damit auch keine Kunden begeistern.

Es kann auch sinnvoll sein, nicht auf den Kundenwunsch nach einem früheren Liefertermin einzugehen. Es lassen sich zahlreiche Geschäftsmodelle finden, für die das angemessen ist. Was aber, wenn genau das den Markenkernwerten des Herstellers widerspricht? Oder es mittelfristig schlicht wirtschaftlich erscheint, sich um das Ersatzteil und damit um den Kunden zu bemühen? Dann braucht es eine Lösung.

Ideal wäre eine IT-gestützte End-to-End-Kommunikation verbunden mit End-to-End-Prozessen, um die Kundenanliegen zu bearbeiten. Das bedeutet: Alle Aktivitäten zur Kommunikation und Bearbeitung aller Prozessbeteiligten werden in einem IT-System gesammelt und dokumentiert.

Genau das leisten moderne Workflowlösungen wie Targenio von Rödl & Partner: Sie bilden die Bearbeitungs- und Kommunikationsschritte in Workflows ab und machen alle erforderlichen Informationen aus den Umsystemen verfügbar. Gleichzeitig ermöglichen sie es, von den vorgedachten Schritten abzuweichen oder einzelne Schritte zu automatisieren, ohne Transparenz und Auswertbarkeit einzubüßen.

Fazit: Internationales Umfeld

Das Zeitalter der Digitalisierung verleiht dem Kunden eine nie dagewesene Macht. Es reicht nicht mehr, seine Bedürfnisse schlicht zu erfüllen: Nur der begeisterte Kunde wird langfristig loyal bleiben. Eine digitalisierte End-to-End-Kommunikation wie die hier beschriebene, ermöglicht genau das – auch und v.a. im globalen Kontext.

Marcus König

Dipl.-Ingenieur (FH)
+49(911)59796 – 152
marcus.koenig@roedl.de



INTERNATIONALER ROLL-OUT EINER ERP-LÖSUNG

Maximal global, minimal lokal

Von **Guido Paßmann**, Rödl & Partner Münster

„Enterprise Resource Planning“ (ERP) steuert softwarebasiert die Bereiche eines Unternehmens. Es ist häufig zentral für dessen Digitalisierungsstrategie und wird noch bedeutsamer, wenn sich ein Unternehmen internationalisiert – z. B. um Absatzmärkte zu erweitern oder Produktionskosten zu senken. Bei Unternehmen mit übergreifenden Prozessen kommen groÙe Synergie-Effekte durch Intercompany-Prozesse hinzu. Die Erfahrung zeigt: Immer wieder werden internationale ERP-Projekte ausgebremst, weil zu kurz gedacht wird.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Ein internationales ERP-Projekt muss Chefsache sein.
- › Die Komplexität ist dabei deutlich höher als bei einem nationalen ERP-Projekt.
- › Ein globales Template ist Pflicht; getreu dem Motto: „So viel wie möglich global, so wenig wie möglich lokal“.
- › Betreiben Sie zudem aktives Change Management, um auf sich ändernde Strukturen oder Prozesse reagieren zu können.



Nationale ERP-Projekte sind bereits sehr komplex, Projekte in einem internationalen Kontext setzen noch eines oben drauf: Über Grenzen und Zeitzonen hinweg stellen sie bei Administration, Organisation und „Project Management Office“ viel höhere Ansprüche an das Team.

Erfolgsfaktor globales Template

Die größten Effekte bringt ein solches Projekt, wenn ein globales Template für alle Länder erstellt wird. Ziel ist es, eine größtmögliche Schnittmenge an Prozessen und Funktionen für alle involvierten Länder zu erzeugen. Im Idealfall sind die operativen Abläufe gleich und die Unternehmensmandanten unterscheiden sich nur durch die landesspezifischen Notwendigkeiten. Es gibt aber auch landestypische Prozesse oder Gepflogenheiten des Marktes, die berücksichtigt werden müssen. Daher ist es wichtig, die Know-how-Träger der betroffenen Länder frühstmöglich in das Projekt zu involvieren, bestenfalls direkt in den Auswahlprozess. Vor dem eigentlichen ERP-Projekt empfiehlt es sich, eine Prozess-Strukturierung und Harmonisierung durchzuführen. Schon zu Beginn sollte der gesamte Lebenszyklus betrachtet werden: Wie wird bspw. der Support im Betrieb sichergestellt? Unterschiedliche Sprachen und Zeiten sind zu beachten, ebenso müssen Supportfenster für Wartungsarbeiten und das Einspielen von Updates geplant sein.

Rödl & Partner

Kultur in internationalen ERP-Projekten

In großen, strategisch relevanten Projekten ist die Aufmerksamkeit des Managements einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren: Das muss Chefsache sein. Es ist schwerpunktmäßig kein IT-Projekt, sondern muss von den Prozess-Verantwortlichen aus den verschiedenen Bereichen begleitet werden. Es gilt v. a. die „Landesfürsten“ abzuholen: Häufig befürchten sie, dass ihnen in die Karten geschaut werden könnte. Daher ist es wichtig, sie von Anfang an mit ins Boot zu holen und einzubeziehen. Es darf nicht der Verdacht aufkommen, dass die Muttergesellschaft ihnen etwas überstülpt oder aufzwingt. Hat man erst einmal einen „Projektfeind“, erschwert das die internationale ERP-Einführung bzw. den Roll-out allgemein oder macht ihn teilweise unmöglich.

Weiter muss die Kultur der beteiligten Länder für alle Team-Mitglieder transparent sein. In einigen Teilen Asiens bedeutet z. B. ein „Ja“ nicht unbedingt ein „Ja“; in manchen englischsprachigen Ländern ein „Okay“ lediglich das akustische Verstehen und noch keine Zustimmung. Hier gibt es entsprechende Weiterbildungen und Kurse, in die man investieren sollte. Ein Teil des Projekts bedeutet stets aktives Change Management: Häufig ändern sich während eines internationalen ERP-Projekts Organisationsstrukturen, Prozesse und Abläufe. Das muss aktiv begleitet und gemanagt werden.

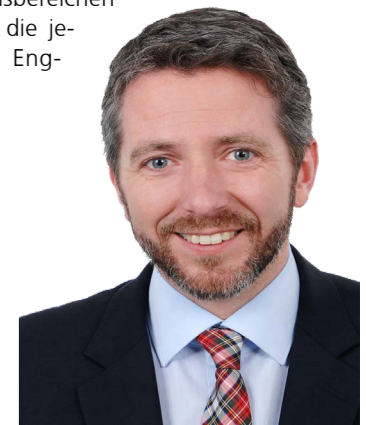
Rödl & Partner

Das richtige ERP-Produkt

Die Auswahl der passenden **ERP-Lösung** muss ganz am Anfang des internationalen Projekts stehen und alle Anforderungen der Länder erfüllen. Das kann fiskale, legale oder Compliance-Themen betreffen. In manchen Ländern sind spezielle Zertifizierungen notwendig, damit bspw. die Finanzbuchhaltung anerkannt wird. Zudem ist die Verfügbarkeit von bestimmten Sprachversionen wichtig: In einigen Unternehmensbereichen (Produktion, Lager, Logistik) ist die jeweilige Landessprache Pflicht, Englisch reicht nicht aus.

Guido Paßmann

Staatl. geprüfter Betriebswirt,
Vorstand der Rödl Dynamics AG
+49 (251) 28 49 72 – 10
guido.passmann@roedl.com





STEUERUNG VON AUSLANDS-GESELLSCHAFTEN

Vorteile eines „Enterprise Risk Managements“

Von **Martin Wambach**, Rödl & Partner Köln

Internationalität ist ein wichtiger Teil des erfolgreichen Geschäftsmodells deutscher Unternehmen. Eigene Vertriebs- und Produktionstochtergesellschaften gewährleisten die Nähe zu den Kunden. Die Internationalisierung stellt die Steuerungsprozesse im Gesamtunternehmen auf den Prüfstand und Schwächen in der Organisation des Mutterunternehmens potenzieren sich bei den Tochtergesellschaften. Gefordert ist daher ein modernes „Enterprise Risk Management“ (ERM).

Regelmäßig übersteigen die Umsätze aller internationalen Tochtergesellschaften den des Mutterunternehmens. Von der Mutter unterscheiden sie sich in Größe, Entstehungsweise, Einbettung in den jeweiligen Geschäfts- und Kulturkreis, Einstellungen sowie Erwartungen der Mitarbeiter, gelebter Unternehmenskultur, Entfernung zum Mutterunternehmen, politischem und regulatorischem Umfeld, Qualität des Compliance- und Risikomanagements, verfügbarer IT-Infrastruktur uvm. Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg erfordert das aktive Auseinandersetzen mit den Besonderheiten bei der Gründung, aber insbesondere im laufenden Betrieb der Tochtergesellschaften. Ausgangspunkt ist ein ERM, das nicht bürokratische Strukturen, sondern Mensch und Kultur in den Mittelpunkt des Steuerungskonzepts stellt. Dieser Ansatz kommt v.a. „Hidden Champions“ entgegen, die sich mehr als Unternehmer, denn als durchorganisierte, hierarchische Großkonzerne verstehen. Es gibt 5 Erfolgsfaktoren für ein wirksames ERM.

1. Verständnis für soziokulturelles und regulatorisches Umfeld

Andere Länder, andere Sitten! Diese einfache Formel wird im Geschäftsleben häufig vergessen bzw. spielt bei den Fragen des Zuschnitts des Steuerungs- und Überwachungskonzepts keine Rolle. Ein Blick in den Korruptionsindex sowie die Frage nach der grundsätzlichen Sozialisierung der Gesellschaft geben eine wichtige Orientierung. Genauso unterscheidet sich das regulatorische Umfeld im Ausland. Ein Überstülpen der für Deutschland passenden Vorgehensweisen in den Bereichen Besteuerung, Arbeitsrecht und Prüfung auf die internationale Tochtergesellschaft funktioniert nicht.



Martin Wambach

Diplom-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Umweltgutachter
+49 (221) 94 99 09 – 100
martin.wambach@roedl.de

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Machen Sie eine realistische Bestandsaufnahme der Risiken Ihrer Tochtergesellschaften.
- › Überprüfen Sie die Risiko-Kontroll-Prozesse und -Werkzeuge.
- › Erstellen Sie eine Risiko-Überwachungs-Matrix und optimieren Sie die Ressourcen und Aktivitäten.
- › Bestimmen Sie das Potenzial der Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer.
- › Setzen Sie die Unternehmenskultur auf die Agenda.



2. Realistische Einschätzung der Managementfähigkeiten

Das gilt für die vorhandenen personellen Ressourcen im Mutterunternehmen in gleicher Weise wie für das Management der Tochtergesellschaft. Beteiligungscontroller sind oft mit operativen Buchhaltungsthemen belastet. Der Vertriebsprofi wird kein guter Verwalter sein!

3. Unternehmenskultur in den Mittelpunkt stellen

Für die Wirksamkeit des Steuerungs- und Überwachungssystems kommt der Unternehmenskultur eine Schlüsselfunktion zu. Bedrohungslagen sind heute innovativ und disruptiv; ein klassisches regelbasiertes System wird dadurch ausgehebelt. Gefordert ist eine bewusst entwickelte Unternehmenskultur, die u. a. schnelle Kommunikation, eine positive Fehlerkultur, eine lernende Organisation sowie die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und zum Mitdenken, auch über Abteilungs- oder Organisationsgrenzen hinweg, fördert.

4. Optimale Verzahnung der Risiko-Kontroll-Werkzeuge

Compliance, Controlling, Risikomanagement, Laufende Buchhaltung, Tax Compliance, Unternehmensplanung, Interne Revision, IT-Security/Datenschutz und Internes Kontrollsystem sind organisch gewachsen und stehen häufig nebeneinander. Hier lohnt eine systematische Auseinandersetzung mit den Aufgaben und eingesetzten Instrumenten, um zu einem schlagkräftigen Steuerungssystem zu kommen.

5. Qualifizierte Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer

Der Wirtschaftsprüfer ist wesentlicher Teil des Überwachungsprozesses und sollte konstruktiv in die Steuerungs- und Überwachungspraxis eingebunden werden. Ausgangspunkt hierfür ist eine „Good Governance Risiko-Überwachungs-Matrix“, mit der die einzelnen Risiko-Kontroll-Werkzeuge den wesentlichen Geschäftsprozessen über alle Gesellschaften hinweg zugeordnet werden und der jeweilige verantwortliche Bereich bzw. Akteur (z. B. Controlling, Interne Revision, Qualitätsprüfer, Abschlussprüfer etc.) festgelegt wird. Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Wirtschaftsprüfer ist der sog. „Digital Fit“, d. h. die optimale IT-technische Verzahnung des Wirtschaftsprüfers mit dem ERP- und Kommunikationssystem des Unternehmens.

Fazit

Die Steuerung von Auslandsgesellschaften ist ein andauernder Prozess, der v. a. von der situativen Auseinandersetzung mit der Realität lebt. Das vorskizzierte ERM optimiert die vorhandenen personellen und instrumentellen Ressourcen mit Blick auf eine wirksame Überwachung der Tochtergesellschaften. Der Wirtschaftsprüfer ist unverzichtbarer Bestandteil dieses Ansatzes – Wirtschaftsprüfung ist dabei mehr als Abschlussprüfung. Der Mehrwert aus der Zusammenarbeit kann systematisch erschlossen werden. Dazu bedarf es Veränderungsbereitschaft und Know-how auf beiden Seiten.

INTERNE REVISION INTERNATIONAL

GRC-Monitoring dezentraler Einheiten

Von **Steffen Freytag**, Rödl & Partner Nürnberg

Die mit der Internationalisierung zunehmende Dezentralisation mittelständischer Familienunternehmen bedeutet für die Unternehmensleitung eine große Herausforderung, da sie einerseits die Kontrolle nicht mehr selbst ausüben kann, andererseits ihr Informationsinteresse steigt. Die Einrichtung ausgereifter „Governance-, Risk- und Compliance-Systeme“ (GRC-Systeme) in den ausländischen Einheiten wird somit essenziell. Die effektive Steuerung der eingerichteten Prozesse erfordert darüber hinaus adäquate Überwachungsmaßnahmen: Das GRC-Monitoring der Internen Revision.

Steffen Freytag

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
+49(911)9193 – 2220
steffen.freytag@roedl.de



Corporate Governance beinhaltet die Gesamtheit aller Maßnahmen zur Überwachung eines Unternehmens und entspricht dem für Aktiengesellschaften in § 91 AktG normierten Überwachungssystem. Damit setzt das Aktienrecht voraus, dass es im Unternehmen vorhanden ist und gibt gleichzeitig in § 111 Abs. 1 AktG folgende 3 Bestandteile vor:

- › Internes Kontrollsystem
- › Risikomanagementsystem
- › Internes Revisionssystem

Die Interne Revision stellt eine wesentliche Funktion innerhalb des Corporate Governance-Systems des Unternehmens dar und gilt als dritte Verteidigungslinie zur Risikoreduzierung im „**Three-Lines-of-Defense-Modell**“. Das Modell weist die Unternehmensfunktionen, die der Steuerung der Risiken dienen, 3 sog. Verteidigungslinien unterhalb der Geschäftsleitung, des Aufsichts- oder eines Beirats zu.

GRC-Monitoring

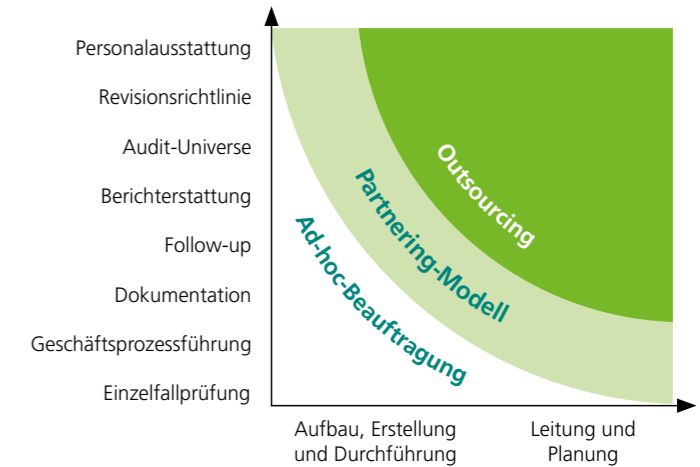
Kernaufgabe der Internen Revision als letzte Verteidigungslinie des Modells ist es, die Wirksamkeit des Corporate Governance-Systems regelmäßig zu prüfen und damit v. a. dem Aufsichts- oder Beirat sowie den Gesellschaftern hinreichende Sicherheit über die Effektivität der von der Geschäftsleitung eingerichteten Maßnahmen zu geben.

Outsourcing, Partnering-Modell und Joint Audit

Oft sind schlichtweg aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten in mittelständischen Unternehmen nicht sämtliche Elemente der Internen Revision in Form einer eigenen Funktion organisiert, sondern die Prüfungsaufgaben werden auf bestehende Organisationseinheiten verteilt. Die Prüfungen werden von unterschiedlichen Mitarbeitern – v. a. aus dem Controlling oder Finanz- und Rechnungswesen – als Nebenaufgaben wahrgenommen. Dabei stoßen sie insbesondere bei der Überwachung des Corporate Governance-Systems dezentraler, meist ausländischer Unternehmenseinheiten häufig an Grenzen. Aus Mangel an angemessenen quantitativen und qualitativen personellen Ressourcen ist eine einheitliche Prüfungsqualität, die den berufsständischen Anforderungen des „International Professional Practices Framework“ (IPPF) sowie des „Deutschen Instituts für Interne Revision e. V.“ (DIIR) entspricht, dann nicht gewährleistet.

Durch die Integration eines unabhängigen Know-how-Trägers in den Revisionsprozess kann die Einhaltung der berufsständischen Qualitätsanforderungen des IPPF/DIIR garantiert und durch die Aufteilung der vorzunehmenden Prüfungshandlungen eine Beschleunigung der Prüfungsdurchführung erreicht werden.

Der Einsatzbereich eines externen Dienstleisters reicht dabei von der Beauftragung einzelner Prüfungen über die gemeinsame Erfüllung der Aufgaben der Internen Revision (Co-Sourcing bzw. sog. „Partnering-Modelle“) bis hin zu deren vollständigen Auslagerung (Outsourcing).



Durch seine fachspezifische Ausbildung und die Vielfalt an Prüfungs- und Beratungsfeldern kann der Wirtschaftsprüfer unternehmens- sowie branchenübergreifendes Fachwissen in den Prüfungsprozess einbringen. Aufgrund seiner gesetzlich vorgeschriebenen Unabhängigkeit (§§ 319, 319a HGB) ist er objektiv tätig und betrachtet das Unternehmen und den Prüfungsgegenstand stets neutral – ein weiterer großer Vorteil gegenüber unternehmensinternen Partnern.

Joint Audits dezentraler Unternehmenseinheiten

Im Audit-Universum des Unternehmens stehen das GRC-Monitoring sowie ad hoc beauftragte Compliance-Prüfungen im Fokus der mehrjährig angelegten Prüfung dezentraler Organisationseinheiten. Bestandteile sind vorrangig das Interne Kontrollsystem sowie Ordnungsmäßigkeits- und Compliance-Prüfungen.

Kern der Joint Audits mit Rödl & Partner sind Prüfungsteams, die sich aus Mitarbeitern des Controllings der Konzernmutter, einem Prüfungsleiter von Rödl & Partner Deutschland sowie Mitarbeitern einer Niederlassung des entsprechenden Landes zusammensetzen. So wird ein optimaler Informationsfluss zwischen allen Beteiligten sichergestellt, Sprach- und soziokulturelle Barrieren auf ein Minimum reduziert und nicht zuletzt die Prüfungsnacharbeit bei der Konzernmutter optimiert.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Der Reifegrad der in ausländischen Einheiten eingerichteten GRC-Systeme sollte durch ein regelmäßiges Monitoring gemessen werden.
- › Eine den Anforderungen des IPPF/DIIR genügende, unabhängige Messung ist durch Joint Audits effektiv und kostengünstig realisierbar.
- › Das GRC-Monitoring wird mit Ad-hoc-Compliance-Audits vor Ort effizient kombiniert.



NORDISCHE LÄNDER

Felsen in der europäischen Brandung

Jens-Christian Pastille antwortet

Jens-Christian Pastille, geboren in Würzburg am Main, wuchs in Berlin auf und studierte dort sowie später in Washington, D.C. Rechtswissenschaften. Seit 2002 arbeitet er als Rechtsanwalt in Riga und ist seit 2005 bei Rödl & Partner tätig.

Inzwischen leitet Jens-Christian Pastille die Rödl & Partner-Niederlassungen in den nordischen Ländern, dem Baltikum und Weißrussland. Als Berater liegt sein Schwerpunkt auf M&A-Transaktionen und der Begleitung von Investitionen.

☑ Die geopolitische Stabilität hat weltweit nicht gerade zugenommen. Da stechen die nordischen Länder positiv hervor...

In der Tat: Die nordischen Länder – hierunter versteht man die Region Skandinavien inkl. Island und Finnland – sind politisch wie wirtschaftlich Felsen in der europäischen Brandung. Das sind die Früchte einer über Jahrzehnte gewachsenen Politik des sozialen Ausgleichs und der regionalen Integration, die bis lange vor die Gründung der Europäischen Union zurückreicht. Stabilität, Wohlstand und ein gewisser „nordic way of life“ übersetzen sich heute in eine politische, wirtschaftliche und kulturelle Führungsrolle, die den gesamten Ostseeraum prägt.

☑ Was sind die wichtigsten Branchen, die in der nordischen Region vertreten sind?

Nordeuropa lebt von seiner großen Vielfalt und ist Deutschland darin durchaus ähnlich: Es hat noch immer einen Schwerpunkt im industriellen Sektor und ist stark in der Informationstechnik sowie neuen Technologien. Darüber hinaus werden dort Schiffe und Kraftwerke gebaut und bis heute globale Akzente in Design oder im Bildungswesen gesetzt. Zugleich dominieren schwedische Banken den Finanzsektor rund um die Ostsee sowie dänische und finnische Agrarkonzerne die Landwirtschaft.

☑ Welche Chancen bieten sich mittelständischen Unternehmen, die international expandieren möchten?

Ausgezeichnete: Skandinavien hat tolle Unternehmen, hervorragende Arbeitnehmer und eine beneidenswerte Infrastruktur. Zugleich gibt es investiven Nachholbedarf etwa im öffentlichen Sektor und mittelgroße Unternehmen suchen Partner sowie Investoren für die Expansion über die Region hinaus. So mancher skandinavischer Spieler würde gut in das Portfolio deutscher Unternehmen passen – der M&A-Sektor jedenfalls belebt sich.

Besonders sind große Teile der nordischen Wirtschaft noch immer eigentümergeführt oder in Familienbesitz und mithin mittelstandsgeprägt, obwohl sie längst weltweit Bedeutung haben – eine weitere Parallele zu Deutschland, die den Marktzugang in jeder Rolle erleichtert.

☑ Das Thema Digitalisierung ist aktuell in aller Munde. Wie gut ist die Region darauf eingestellt?

Die nordischen Länder sind ganz sicher ein Vorreiter bei der sog. „Economy 4.0“. Schweden und Finnland hatten schon früh eine gewisse Affinität zu neuen Technologien – auch sind einige kulturell bedingte mentale Hindernisse wie übertriebener Datenschutz weniger ausgeprägt. Der Einsatz neuer und neuester Technologien war aber v. a. getrieben von der schieren Größe der Region und einem konzentrierten Einsatz staatlicher Mittel bei der Überwindung rückständiger Strukturen. Beispiele hierfür sind die Telemedizin, aber auch die sehr frühzeitige Vernetzung von Wirtschaft und Staat etwa in der Steuerverwaltung. Es gilt: Economy 4.0 ist Digitalisierung plus Vernetzung und der Norden führt in fast jeder Hinsicht, weil es so gewollt ist.

»Stabilität, Wohlstand und ein gewisser „nordic way of life“ übersetzen sich heute in eine politische, wirtschaftliche und kulturelle Führungsrolle, die den gesamten Ostseeraum prägt.«



☑ Rödl & Partner ist seit Anfang des Jahres mit einer eigenen Niederlassung in Kopenhagen vertreten. Was ist das Besondere am dänischen Markt?

Dänemark ist die Brücke zum Norden – und zwar ganz wörtlich: Durch die Öresund-Brücke verbindet sich Kopenhagen mit Südschweden zu einer 4-Mio.-Einwohnerregion, die zu den stärksten Märkten in Europa zählt. Dänemark ist dabei historisch, wirtschaftlich und logistisch das Sprungbrett des deutschen Mittelstands nach Skandinavien – und durchaus ein spannendes Land, das viele Elemente einer besonders dynamischen Wirtschaftsordnung fast angelsächsischer Prägung mit dem ruhigen Gestus des Nordens verknüpft.



DIE „SCHNELLER-ALS- ECHTZEIT-WELT“ 2027

Sven Gábor Jánosky kommentiert

Sven Gábor Jánosky ist Zukunftsforscher und Chairman des **2b AHEAD ThinkTank**, dem größten unabhängigen Zukunftsforschungsinstitut in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Seine Studien und Trendanalysen befassen sich mit Lebens-, Arbeits- und Konsumwelten; seine Strategieempfehlungen zu Geschäftsmodellen unterstützen viele Unternehmen.

Sven Gábor Jánosky ist Keynote-Speaker und Autor zahlreicher **Publikationen**. Seine Trendbücher wie „**2020 – So leben wir in der Zukunft**“ prägen die Zukunftsstrategien verschiedener Branchen und sein aktuelles Buch „**Das Recruiting-Dilemma**“ erklärt den rasanten Wandel des deutschen Arbeitsmarkts – u. a. hin zur Vollbeschäftigung und dem Niedergang der Langzeitfestanstellung.

Als Strategicoach und Sparringspartner für Vorstände besteigt er jedes Jahr mit Managern den Kilimandscharo und leitet Reisen zu Innovationsköpfen in Silicon Valley, Tel Aviv und China.



Stellen Sie sich vor, Sie würden morgen aufwachen und jeder Gegenstand hätte eine eigene IP-Adresse: Ihr Badspiegel, Ihre Kinderzimmertapeete, Ihr Küchentisch, Ihr ICE-Sitz, Ihr Bürofenster etc. Ganz normale Alltagsgegenstände, die uns umgeben. Ob Spiegel, Tisch oder Kaffeetasse. Schwer vorstellbar? Lassen Sie uns offen sprechen: In 10 Jahren werden wohl ca. 100 Mrd. vernetzte Geräte auf der Welt sein.

Jeder einzelne von uns wird dann stets 30 bis 50 vernetzte Geräte um sich herum haben. Dahinter stehen Quantencomputer und künstlich intelligente Algorithmen, die auf unsere Fragen bessere Antworten wissen als menschliche Experten. Was werden dann Ihre Kunden von Ihnen verlangen? Was wird die Konkurrenz tun? Und wie werden Sie reagieren?

Und genau hier liegen die Chancen der Schneller-als-Echtzeit-Welt. Sie ergeben sich aus der Anpassung der Produkte und Services an die sich verändernden Nutzungsbedürfnisse jedes einzelnen Kunden: individuell und situativ.

Das ist Adaptivität! Wie passt sich Ihr Produkt am besten automatisch den sich ständig wandelnden Nutzungssituationen Ihrer Kunden an? Wenn Sie darauf eine gute Antwort finden, dann haben Sie beste Perspektiven. Lassen Sie uns ehrlich sein: In Phasen der Veränderung gibt es am Ende immer Gewinner und Verlierer; jene, die Zukunft gestalten, und jene, die gestaltet werden.

Meine und Ihre größte Herausforderung ist es, die Zukunft in die Hand zu nehmen. So ungewohnt der rasante technologische Wandel uns auch vorkommen mag: Er ist für uns alle die Aussicht, eine lebenswertere Welt, ein selbstbestimmteres Leben und bessere Geschäftsmodelle aufzubauen. Ich wünsche Ihnen eine große Zukunft!

Predictive Enterprises: Echtzeit reicht nicht

Unsere heutige Vorstellung von Digitalisierung und Industrie 4.0 ist viel zu kurz gefasst: Sie umfasst nur Vernetzung, Automatisierung und Rationalisierung. Das ist nicht falsch, aber unvollständig. Denn die wirklichen Auswirkungen der Digitalisierung folgen erst später, wenn die Computer mit ihrer Prognostik-Kompetenz die Steuerung und Kontrolle im Unternehmen übernehmen. Sie sind: „Schneller-als-Echtzeit“! Ich persönlich spreche in der Strategieentwicklung bei unseren Kunden nur noch von „Predictive Enterprises“.

Dieser „Schneller-als-Echtzeit-Trend“ führt dazu, dass künftig nahezu alle Unternehmensprozesse durch ein intelligentes (Software-)Betriebssystem gesteuert werden. Der Computer wird prognostizieren, welche Bedürfnisse der individuelle Kunde in der nahen Zukunft hat. Er wird das besser wissen als die menschlichen Experten bisher. Vermutlich wird der Computer es auch besser – oder zumindest eher – wissen als der Kunde. Das führt zu nicht weniger als einem Paradigmenwechsel für Ihre Geschäftsmodelle – in allen Branchen.

Adaptive Produkte und Privacy-by-Design

Der Paradigmenwechsel führt einen Glauben ad absurdum, den wir alle im Studium oder in der Ausbildung gelernt haben: den Glauben, dass das beste Geschäftsmodell auf Standard-Produkten für Standard-Kunden zu Standard-Preisen beruht. Nichts davon wird bis 2027 übrig bleiben. Denn die kommende Welle der Digitalisierung wird den Standard auslöschen.



Kulturelle Veränderungen durch die Internationalisierung

In der **Russischen Föderation** werden traditionelle religiöse Feiertage, wie Weihnachten oder Ostern, gefeiert. Die Einwohner legen nach wie vor viel Wert auf eigene Traditionen – Feste wie Halloween oder Valentinstag aus dem angloamerikanischen Raum sind überwiegend bei der jüngeren Bevölkerung beliebt. Speziell bei den Themen „Software“ und „Internet“ zeigt sich der internationale Unterschied: Russland verfügt über eigene Angebote, z. B. die Suchmaschine „Yandex“ oder das **mehrsprachige soziale Netzwerk „VKontakte.ru“** (ВКонтакте). Es ist das größte Osteuropas und wird hauptsächlich von russisch-sprachigen Jugendlichen genutzt. Mit „Facebook“ hingegen werden internationale Freundschaften gepflegt. Der globale Technik-Trend macht es auch in Russland möglich, dass immer mehr Menschen – sogar aus abgelegenen Orten – online einkaufen.



Für **Indien** gilt noch immer, dass ausgeübte strenge Tradition und modernes Leben parallel stattfinden. Kulturelle Werte werden durch die Globalisierung nur sehr langsam beeinflusst. Die Bedeutung der Familie und der religiösen Gewohnheiten prägen nach wie vor das Leben sowie die Arbeitswelt – sie spielen bspw. bei der Wahl des Ehepartners meist eine entscheidende Rolle. Erkennbar ist jedoch, dass **„Urban Professionals“** mit Ausbildung im Ausland für multinationale Konzerne arbeiten.



Offiziell hat der **Iran** erst mit den Lockerungen der langjährigen Sanktionen Anfang 2016 den Wiederanschluss an das weltweite Geschäft und damit Zugang zur Internationalisierung erhalten. Das tägliche Leben der Iraner ist aber schon seit Langem international geprägt. Viele im Ausland lebende Iraner halten engen Kontakt zu ihrer Heimat und ihrer reichen Kultur. Zudem bringen sie die Lebensweise ihrer neuen Heimat mit in den Iran. Die Nutzung von Internet und sozialen Medien hat den iranischen Lebensstil nachhaltig verändert und beeinflusst nicht nur die täglichen Gewohnheiten, sondern auch das **Interesse an fremden Sprachen und Studiengängen**. Markenprodukte aus anderen Ländern, besonders „Made in Germany“, sind sowohl im Privat- als auch Geschäftsleben sehr gefragt.

In **Thailand** hat die Internationalisierung in vielen Bereichen Einzug gehalten. Zum einen tendiert die junge Generation durch die große Verfügbarkeit neuer Kommunikationsmittel zu regelmäßiger Verwendung von Instant Messengern, wodurch sich das Kommunikationsverhalten stark verändert hat. Teils werden auch traditionelle Hierarchien in Frage gestellt, was gerade in ländlichen Regionen zu nicht gekannten Diskussionen zwischen den Generationen führt. Der kulturelle Wandel lässt sich auch im Wirtschaftsleben erkennen. In Thailand hat sich eine **interessante Startup-Szene** gebildet. Zahlreiche Schul- und Universitätsabsolventen haben durch den Onlinezugriff auf zuvor nicht vorhandene Informationen einen ausgeprägten Unternehmergeist entwickelt und gründen teilweise schon während der Ausbildung kleine Unternehmen.



Die **Schweden** lieben Traditionen, Vielfaltigkeit und Effektivität. Mit der Internationalisierung haben sich Gepflogenheiten verändert (bspw. das sog. „fredagsmys“, der gemütliche Freitagabend im Kreis der Familie, wird oft mit einem mexikanischen Taco-Essen gefeiert) und Neues wurde hinzugefügt (z. B. After Work). Zudem hat die Internationalisierung Einfluss auf Bildung und Sprache: So sind neue, aus dem Englischen abgeleitete, **Wörter kreiert** worden („tajma“ für „timen“ oder „meja“ für „mailen“). Das inländische Konsumverhalten, das eher nationalistisch geprägt ist, verändert sich: Neben schwedischen (H&M, Stadium) sind weltweite Marken (Gant, Calvin Klein, Tesla) sehr beliebt. Die Schweden nutzen Innovation und Kreativität auf internationaler Ebene, bspw. wurde der Musikstreaming-Dienst „Spotify“ in Schweden erfunden.

Die **Polen** haben viele Bräuche von anderen Ländern übernommen, die u. a. zur Änderung des Arbeitsstils, der Freizeitgestaltung und des Familienmodells geführt haben. Einerseits sind sehr deutlich westliche Trends wie die **Vielfalt der Küchen**, gesunde Ernährung, Umweltschutz, aktive Teilnahme an Marathons und anderen großen Sportveranstaltungen sowie karitativen Vorhaben auf dem Vormarsch. Andererseits sind typische polnische Sitten wie Handkuss, Vortritt der Frauen, Feiern von Namenstagen und großen Festen zuhause deutlich im Rückzug begriffen. Traditionen aus Nachbarländern, z. B. Geburtstagsfeiern, Adventskränze und Weihnachtsmärkte, werden parallel zu den polnischen praktiziert.



In der Regenbogennation **Südafrika** leben die verschiedensten Kulturen seit jeher zusammen. Dennoch ist es auffällig, wie sich durch die Internationalisierung Dinge verändern. Mittlerweile nimmt z. B. das amerikanische Halloween einen großen Stellenwert ein, obwohl es sinnentfremdet zu Beginn des südafrikanischen Sommers stattfindet. Auch die riesigen „China Malls“ mit ihren Marken „Made in China“ stechen landesweit ins Auge und stehen im Gegensatz zu den kleinen, unter freiem Himmel stattfindenden, **einheimischen Märkten**. Wie jede andere Nation muss auch Südafrika die Gradwanderung meistern, kulturelle Eigenständigkeit zu bewahren, aber Neuem gegenüber aufgeschlossen zu sein.



Großbritannien ist bekannt für seine **ausgeprägte Teekultur**. Zwar liebt der Brite seinen Afternoon Tea noch immer, jedoch verliert der Tee langsam aber stetig – v. a. durch die immer weiter expandierenden Kaffeehausketten – seinen Vorsprung gegenüber dem Kaffee. Zudem ist der Schnäppchen-Trend um Black Friday und Cyber Monday aus den USA nach Großbritannien geschwappt und findet auch hier vielfach Anklang in der Bevölkerung.



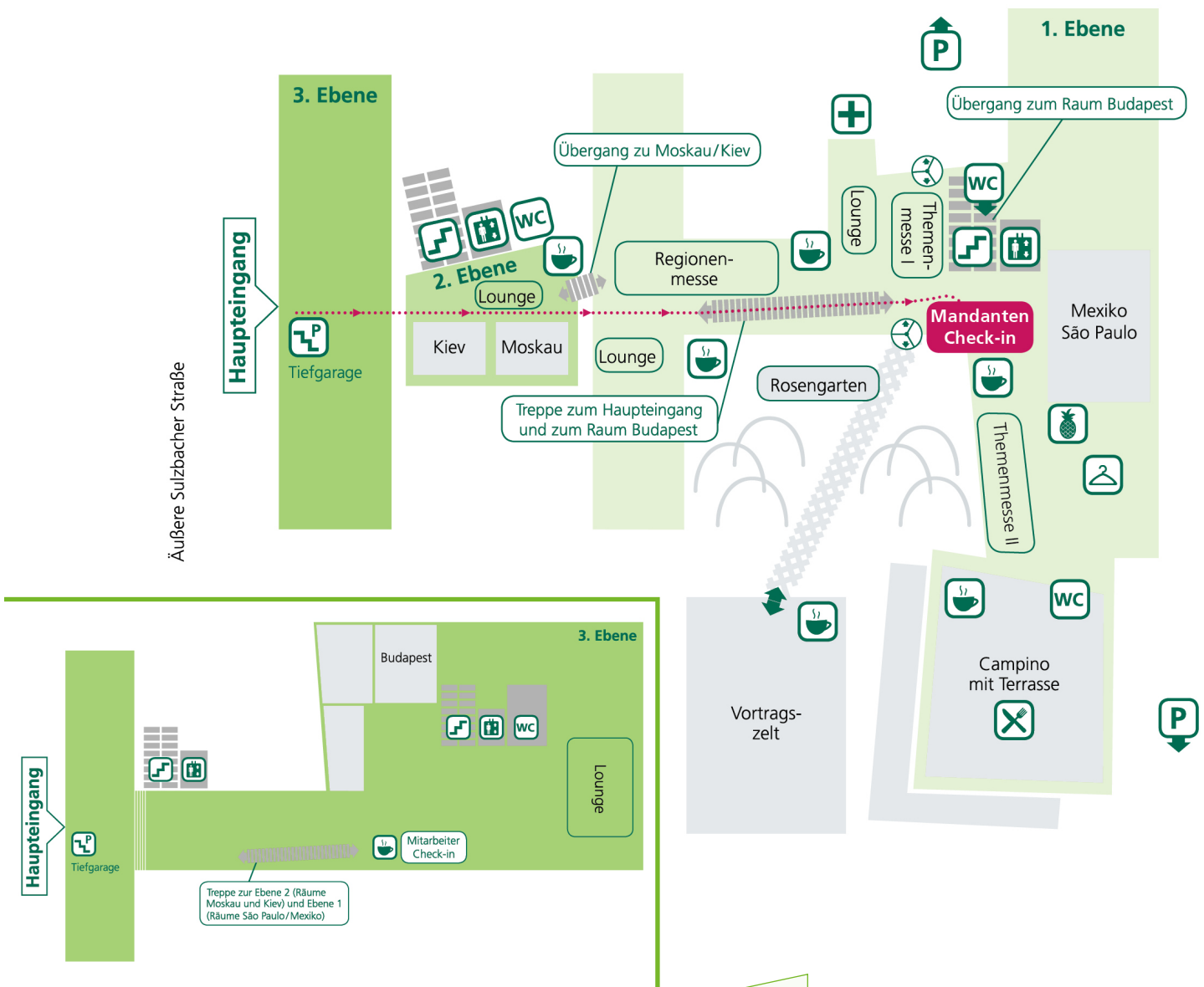
Der Lebensstil in den **USA** ist seit jeher durch die verschiedenen Einwanderkulturen über die letzten Jahrhunderte geprägt. Landesweit werden **Feiertage großer Einwanderernationen** gefeiert, wie der irische „St. Patrick's Day“, der mexikanische „Cinco de Mayo“, das chinesische Neujahrsfest oder das indische Lichterfest „Diwali“. Länderspezifische Traditionen werden großgeschrieben und von den US-Amerikanern gerne als Anlass zum Feiern genommen.





Programm und Anmeldung

Wir heißen Sie willkommen zu unserem 18. Forum Going Global am 22. Juni 2017 in Nürnberg!



www.roedl.de/forumgoingglobal



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

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

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