



OKTOBER 2017

ENTREPRENEUR

# IM FOKUS: MARKE

BEITRÄGE AUS UNSEREN GESCHÄFTSFELDERN...

**RECHTSBERATUNG** Tücken rechtserhaltender Markennutzung | Web-Domains in der Russischen Föderation

**STEUERBERATUNG** Die neue Lizenzschranke | Profit Split zwischen verbundenen Gesellschaften

**STEUERDEKLARATION UND BPO** Markenaufwendungen und IWG | Steuerfolgen: Outbound-Fall Polen

**UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG** Prozesse und IT-Systeme: Unterstützung der Markenbildung

**WIRTSCHAFTSPRÜFUNG** Wertorientierte Markenführung | Bilanzierung von Marken

3 EDITORIAL

4 RECHTSBERATUNG

- 4 Tücken rechtserhaltender Markennutzung – Das Beispiel Ferrari und seine Kultmarke „Testarossa“
- 6 Rechtswidrige Nutzung von Web-Domains in der Russischen Föderation – „Hijacking“ und „Cybersquatting“

8 STEUERBERATUNG

- 8 Die Neue Lizenzschranke – Schutz vor schädlichen Steuerpraktiken
- 10 Marken im Konzern – Profit Split zwischen verbundenen Gesellschaften

12 STEUERDEKLARATION UND BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

- 12 Markenaufwendungen im Steuerrecht – Besonderheiten immaterieller Wirtschaftsgüter
- 14 Steuerfolgen bei unentgeltlicher Markennutzung im Konzern – Fallbeispiel aus dem Outbound-Bereich in Polen

16 UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

- 16 Unternehmensprozesse und IT-Systeme – Unterstützung der Markenbildung

18 WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

- 18 Wertorientierte Markenführung – Den Wert einer Marke messen und optimieren
- 20 Bilanzierung von Marken – Wann sie aktiviert werden dürfen und was dabei zu beachten ist

22 INTERVIEW

- 22 Daniela Jochim: „Für eine starke Marke“

24 GASTKOMMENTAR

- 24 Achim Feige: „Markenstrategie in Familienunternehmen“

26 EINBLICKE

- 26 Deonyme: Erfolgreiche Marken

Als passende **Bildstrecke** unserer aktuellen Ausgabe haben wir das Thema „Wiedererkennungswert Marke“ gewählt.

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

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

IMPRESSUM – ENTREPRENEUR



Ausgabe Oktober 2017  
ISSN 2199-8345

Herausgeber:  
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 und Layout:

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

**Christin Weller**  
christin.weller@roedl.de

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

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

Grafiken:

**Nadine Viehmann**  
nadine.viehmann@roedl.de



Liebe Leserin, lieber Leser,

in einer immer komplexeren Welt mit einem unüberschaubaren Angebot und zunehmenden Möglichkeiten, aus einem schier unendlichen, bunten Strauß an Waren und Dienstleistungen auswählen zu können, wird die Orientierung immer wichtiger. Hierbei spielen Marken eine erhebliche Rolle: Denn aus der fast uneingeschränkten Produktvielfalt wird der Kunde sehr häufig zu Gunsten einer von ihm geschätzten Marke entscheiden. Mit ihr verbindet er Qualität, Beschaffenheitsgarantien und eventuell ein Lebensgefühl. Die Faszination liegt darin, dass bestimmte, zunächst unbekannte Produkte über den gezielten Aufbau zu einer eigenen Gattung entwickelt werden können. Exemplarisch sind hier „Tempo“ für Papiertaschentücher und „Tesa“ für Klebefilm zu nennen.

Genauso wichtig wie der gezielte Aufbau einer Marke ist auch ihre fortwährende Pflege. Es gilt, Markennachahmer zu identifizieren und -verletzungen zur Not gerichtlich untersagen zu lassen. Die Pflicht trifft jeden Markeninhaber, seine Marke gegen die sog. „Verwässerung“ abzusichern. Erfolgt das nicht, kann der Schutz entfallen. Der Aufwand der Registrierung, der Pflege und des Schutzes lohnt sich, denn Marken können lizenziert werden und Grundlage für ein weltweites Vertriebs- und Absatzsystem sein. Die wirtschaftliche Relevanz wird deutlich, wenn analysiert wird, welcher Anteil des Unternehmenswerts allein auf den Markenwert zurückgeführt werden kann. Hier fällt auf, dass bei globalen Marken wie Coca-Cola, Nike oder Facebook mehr als 50 Prozent des Unternehmenswerts auf das Markenrecht entfallen.

Eine verantwortungsvolle Unternehmensstrategie wird die Bedeutung der Marke und ihres Wertes erkennen. Der Markenschutz wird rechtlich abgesichert und sollte zusätzlich v.a. bei einer betriebswirtschaftlichen Konzeption ausreichend als essenzieller Bestandteil der Wertentwicklung des Unternehmens berücksichtigt werden. Die „Flüchtigkeit“ einer Marke wird bei prominenten Menschen deutlich: Aus der Vergangenheit lassen sich zahlreiche Berühmtheiten identifizieren, die „zu ihren besten Zeiten“ eine



starke und prägende Marke für diverse Produkte waren. Aufgrund diverser persönlicher Skandale und Verfehlungen können sie heute nicht mehr als Botschafter für bestimmte Waren und Dienstleistungen herangezogen werden – ihr Markenwert hat sich „verflüchtigt“.

Der Umstand ist nicht nur auf natürliche Personen, sondern selbstverständlich auch auf Unternehmen anzuwenden: Marken, die ursprünglich Wertigkeit, Qualität und Kundenorientierung vermittelt haben, können nachhaltig beeinträchtigt werden. Die neueren Meldungen rund um die sog. „Dieselaffäre“ und die davon betroffenen Unternehmen verdeutlichen das eindrucksvoll. In einem sinkenden Börsenkurs lässt sich anschließend der Wertverfall konkret wirtschaftlich messen. Ihm sollte strategisch, rechtlich und unternehmerisch entgegengewirkt werden. Ein solcher Weitblick wird sich lohnen.

Dr. José A. Campos Nave



# TÜCKEN RECHTSERHALTENDER MARKENNUTZUNG

## Das Beispiel Ferrari und seine Kultmarke „Testarossa“

Von **Ines Maier**, Rödl & Partner Nürnberg

**Ein Urteil des Landgerichts (LG) Düsseldorf hat Anfang August europaweit Aufsehen erregt: Ferraris Kultmarke „Testarossa“ wird gelöscht. Es fielen Begriffe wie „Markenrechtsdesaster“, „shocking decision“ und „Debakel“. Im Unternehmensalltag wird der rechtserhaltenden Nutzung von Marken oft nur halbherzig Beachtung geschenkt. Kommt es dann zu einem Löschungsantrag, droht der Verlust der Marke und gar das Risiko, dass die eigenen Wettbewerber sich das zu Nutze machen. Die rechtlichen Anforderungen an den Nachweis der Nutzung sind dabei vielschichtig und durchaus tückisch.**

Der Rechtsstreit begann, als der Vorsitzende einer Nürnberger Spielzeugfirma eine Marke für die Bezeichnung „Testarossa“ anmeldete. Dagegen legte Ferrari unter Verweis auf ältere Markenrechte Widerspruch ein. Der Spielzeugfabrikant setzte sich zur Wehr, indem er die Widerspruchsmarken mit der Behauptung angriff, sie seien in den letzten Jahren nicht ausreichend genutzt worden – mit Erfolg.

### Markennutzung: Gesetzliche Hürden

Nach § 26 MarkenG muss eine Marke von ihrem Inhaber für die Waren oder Dienstleistungen, für die sie eingetragen ist, im Inland ernsthaft genutzt werden. Sie wird auf Antrag gelöscht, wenn es dem Inhaber nicht gelingt, eine solche Nutzung innerhalb eines ununterbrochenen Zeitraums von 5 Jahren nachzuweisen.

Die erste Hürde liegt für viele Markeninhaber oft darin, zu belegen, dass sie ihre Marke genauso verwendet haben, wie sie eingetragen ist. Im Fall „Testarossa“ waren einige – an sich

geeignete – Nutzungsnachweise wie Bedienungsanleitungen und Rechnungen schon deshalb nicht ausreichend, weil sie nur die Abkürzungen „T/Rossa“, „Tr“ oder „TR“ aufwiesen.

Die nächste Hürde ist der Nachweis für die im Register eingetragenen Waren und Dienstleistungen. Ferraris Kultmarke „Testarossa“ beanspruchte Schutz für Fahrzeuge und diverses Autozubehör. Das Automodell mit der Typenbezeichnung „Testarossa“ wird jedoch seit dem Jahr 1991 nicht mehr gebaut. Mit großem Argumentationsaufwand machte Ferrari geltend, dass nach wie vor Ersatzteile unter der Marke vertrieben und Reparatur- sowie Wartungsarbeiten erbracht werden, es einen Zertifizierungsservice für Oldtimer gibt und mit gebrauchten „Testarossa“-Fahrzeugen gehandelt wird. All das half nichts. Das Gericht stellte fest, dass die Wartungsdienstleistungen nicht unter der Marke „Testarossa“, sondern unter der Dachmarke „Ferrari“ erbracht worden seien. So wiesen die vorgelegten Rechnungen allesamt im Briefkopf die Marke „Ferrari“ sowie die Kennzeichnung „Ferrari approved“ auf. Soweit in den Rechnungsposten einzelner Ersatzteile die Bezeichnung „Testarossa“ auftauchte, wertete das Gericht das als bloße Angabe des Verwendungszwecks, also als Hinweis darauf, dass die betreffenden Teile für Fahrzeuge des Modells „Testarossa“ passen würden. Das Ausstellen von Echtheitszertifikaten und die Restauration alter „Testarossa“-Modelle erfolgte unter der Bezeichnung „Ferrari Classiche“, der Handel mit Gebrauchtwagen wiederum unter der Dachmarke „Ferrari“. Auch diese Dienstleistungen wurden also gerade nicht unter der Marke „Testarossa“ erbracht.

### Scheitern weiterer Nachweisversuche

Die Gebrauchtwagen selbst reichten für das Gericht auch nicht. Sie seien bereits zwischen 1950 und 1991 mit der Typenbezeichnung „Testarossa“ in Verkehr gebracht worden und daher nicht geeignet, eine aktuelle Nutzung der Marke zu belegen.

Weitere Nachweisversuche wurden mit dem Argument zurückgewiesen, sie seien Ferrari nicht zurechenbar. § 26 MarkenG fordert, dass die Marke von ihrem Inhaber oder von einem Dritten mit Zustimmung des Inhabers genutzt wird. So hatte der Nürnberger Spielzeugfabrikant u.a. bestritten, dass die Vertriebshändler, auf deren Nutzungshandlungen sich Ferrari berief, nicht zur Nutzung der Marke „Testarossa“ autorisiert gewesen seien.

Letztlich sei das Handelsvolumen der tatsächlich direkt mit der Marke gekennzeichneten Ersatzteile zu gering, um eine ersthafte Nutzung zu belegen. Pro Jahr seien in Deutschland und der Schweiz im Schnitt nur 73 Ersatzteile mit einem durchschnittlichen Jahresumsatz von 1.781,40 Euro vertrieben worden. Das lasse nicht darauf schließen, dass Ferrari mit der Marke „Testarossa“ Umsatz generieren oder Marktanteile sichern wolle. Nunmehr bleibt abzuwarten, wie das Berufungsgericht in der Sache entscheiden wird.

Die detaillierte Begründung des LG Düsseldorf sollte allen Markeninhabern eine Lehre sein: Es zeigt, dass Markenschutz nicht bei der Anmeldung aufhört und dass die bloße Bekanntheit einer Marke nicht reicht, um deren Schutz auf ewig zu erhalten – hat sie auch noch so einen Kultstatus erlangt.

Unternehmen sollten sich das Thema „Rechtserhaltende Markennutzung“ bewusst machen, um einem möglichen Rechtsverlust gegenzusteuern. Dabei sollten sie nicht nur die eigene Nutzung überwachen und fortlaufend dokumentieren, sondern auch Vertriebspartner und Lizenznehmer vertraglich verpflichten, solche Nachweise zu sammeln und im Ernstfall kurzfristig zur Verfügung zu stellen.



**Ines Maier**

Rechtsanwältin  
+49(911) 91 93 – 16 05  
ines.maier@roedl.de



# RECHTSWIDRIGE NUTZUNG VON WEB-DOMAINS IN DER RUSSISCHEN FÖDERATION

## „Hijacking“ und „Cybersquatting“

Von Dr. Tatiana Vukolova und Dr. Andreas Knaul, Rödl & Partner Moskau

Im heutigen Geschäftsleben spielt der Name einer Domain eine große Rolle bei der Entwicklung des Geschäfts. Unredliche Unternehmen nutzen immer häufiger bekannte Marken, um Aufmerksamkeit auf ihre Webseiten zu ziehen. Dabei geht es um Begriffe wie „Hijacking“ und „Cybersquatting“. Doch was verbirgt sich dahinter und wie werden sie rechtlich geregelt?

Eine der verschiedenen Arten rechtswidriger Handlungen mit Domains ist das sog. „Hijacking“, bei dem es um die widerrechtliche Aneignung bzw. den Diebstahl von Domainnamen geht. Meist erfolgt eine solche Aneignung durch Fälschung der Registrierungsdaten, die Übernahme und den nachfolgenden Weiterverkauf der Domain. In der Praxis wendet sich der rechtmäßige Eigentümer an den Registrator, um die angeeignete Webseite zurückzuerhalten. Dabei können zahlreiche Wiederverkäufe der Domain eine schnelle Rückgabe an den rechtmäßigen Eigentümer verhindern. Nicht zuletzt wird dabei oft auf die Strafbarkeit des Hijacking hingewiesen.

Zu den am meist verbreiteten rechtswidrigen Handlungen mit Domains zählt aktuell auch das „Cybersquatting“. Darunter versteht man die Registrierung einer Domain mit dem Namen einer bekannten Marke zum Zweck der Gewinnerzielung – z. B. durch den Weiterverkauf an die entsprechende Firma.

### Schutzmöglichkeiten beim Cybersquatting

Der Administrator der Webseite kann dabei gem. Art. 1515 des ZGB (Zivilgesetzbuch) der Russischen Föderation für die Verletzung des ausschließlichen Rechts an einer Marke haftbar gemacht werden. Dafür müssen das ausschließliche Recht des Antragstellers, die Ähnlichkeit zwischen der im Domainnamen enthaltenen Bezeichnung und der Marke bis hin zur Verwechslung, fehlende Nutzungsrechte an einer solchen Bezeichnung seitens des Administrators sowie die Entstehung der Rechte an der Marke vor der Registrierung des Domainnamens bewiesen werden. Damit steht dem Kläger ein Anspruch auf Erstattung von Verlusten, Beitreibung einer Entschädigung sowie Beendigung der Nutzung der entsprechenden Domain zu.



Neben der Haftbarmachung des Webseiten-Administrators gibt es weitere Möglichkeiten, die eigene Domain vor fremden Zugriffen zu schützen: Die zweite ist die Einstufung der Registrierung der Domain als unlauterer Wettbewerb, die mit der Herbeiführung einer Verwechslungsgefahr i. S. v. Art. 14.6 des Föderalen Gesetzes „Über den Wettbewerbsschutz“ verbunden ist. Der Nachteil einer solchen Schutzmöglichkeit besteht jedoch in der Notwendigkeit, das Wettbewerbsverhältnis zwischen dem Administrator der Domain und der Person, deren Marke im Domainnamen verwendet wurde, zu beweisen.

Außerdem gibt es für internationale Domains eine außerstaatliche Form des Schutzes von Rechten: die Domainnamen-Streitrichtlinie (UDRP). Dabei dient die UDRP in erster Linie dem Schutz von Rechten an Marken, die in Domainnamen verwendet werden.



### Dr. Tatiana Vukolova

Juristin  
+7(495)933 – 5120  
tatiana.vukolova@roedl.pro



Hierbei kann der Rechteinhaber die Beendigung der Registrierung des Domainnamens oder die Übertragung der Rechte am Domainnamen verlangen. Damit die Forderung Aussicht auf Erfolg hat, sind folgende Tatsachen zu beweisen:

- › Der Domainname ist identisch mit der Marke oder ist ihr zum Verwechseln ähnlich.
- › Der Inhaber des Domainnamens hat keine Rechte oder rechtmäßige Interessen an der strittigen Bezeichnung.
- › Der Domainname wurde rechtswidrig registriert und genutzt.

Dabei zeugen u. a. die an den Rechteinhaber gerichteten Angebote zum Verkauf, die Registrierung mit dem Ziel, das Geschäft des Wettbewerbers zu schädigen, oder der Versuch, durch die Verwendung einer bekannten Marke die Aufmerksamkeit der Nutzer für die Webseite zu gewinnen, von der Unredlichkeit des Administrators.

Ein wichtiger Aspekt ist, dass russische Gerichte in vergleichbaren Streitigkeiten die genannten Regeln als Gepflogenheiten anwenden. Zum ersten Mal wurden die Kriterien der UDRP durch das Präsidium des Obersten Arbitragegerichts der Russischen Föderation im Streit um den Domainnamen „denso.com“ angewendet. In dem Fall war es nicht notwendig, ein Wettbewerbsverhältnis zwischen dem Rechteinhaber und dem Inhaber der Domain festzustellen.

### Fazit

Es ergeben sich letztlich zwei wesentliche Arten rechtswidriger Handlungen mit Domains: die Aneignung bereits existierender Domains und die Registrierung von Domains mit den Bezeichnungen bereits bekannter Marken. Obwohl der Diebstahl von Domains seitens der russischen Gesetzgebung bislang nicht geregelt wurde, existieren dennoch viele Wege, um sich gegen Angriffe wie Hijacking oder Cybersquatting zu schützen. Wie sich die russische Rechtsprechung entwickeln wird, bleibt abzuwarten – der richtige Weg ist jedoch bereits eingeschlagen.

### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Es gibt effektive Schutzmöglichkeiten gegen Cyber-Angriffe in der Russischen Föderation.
- › Erstellen Sie ein umfangreiches Domain-Portfolio mit verschiedenen Domainnamen.
- › Vertrauen Sie auf private Webhostinganbieter, die sich auf den Schutz von Domainnamen spezialisiert haben.





# DIE NEUE LIZENZSCHRANKE

## Schutz vor schädlichen Steuerpraktiken

Von Anna Luce, Rödl & Partner Nürnberg

**Ab 1. Januar 2018 gilt die sog. „Lizenzschranke“. Hierbei wird unter bestimmten Voraussetzungen der Betriebsausgabenabzug für Lizenzzahlungen an Konzerngesellschaften untersagt. Die Regelung dient der Bekämpfung von schädlichen Steuerpraktiken im Zusammenhang mit Lizenzzahlungen, die insb. von multinationalen Konzernen praktiziert werden. Allerdings können auch mittelständische Unternehmen betroffen sein.**

Ab 2018 ist die Abzugsfähigkeit von Lizenzzahlungen in Deutschland von der steuerlichen Behandlung beim Empfänger abhängig. Das Teilabzugsverbot in Abhängigkeit von der tatsächlichen steuerlichen Belastung im Empfängerstaat soll eine effektive Besteuerung ungefähr auf dem deutschen Steuerniveau gewährleisten.

### Wirkungsweise der Lizenzschranke

Nach § 4j EStG wird der Betriebsausgabenabzug für Lizenzaufwendungen und andere Aufwendungen für Rechteüberlassungen beschränkt, soweit sie an nahestehende Personen im Ausland gezahlt werden und dort aufgrund einer Präferenzregelung einer niedrigen Besteuerung unterliegen. Nahestehend sind Personen dann, wenn eine Beteiligung (mittelbar oder unmittelbar) von mind. 25 Prozent besteht. Rechteüberlassungen von fremden Dritten fallen daher nicht unter § 4j EStG.

Weitere Voraussetzung ist, dass die Einnahmen einer niedrigen Besteuerung aufgrund einer Präferenzregelung unterliegen. Sie liegt vor, wenn die Einnahmen abweichend von der Regelbesteuerung mit weniger als 25 Prozent besteuert werden.

Unter Präferenzregelungen sind im Wesentlichen Patent- oder Lizenzboxen zu verstehen, nach denen Lizenzentnahmen steuerlich begünstigt werden. In der EU haben viele Staaten eine Lizenzbox, z. B. Belgien, Frankreich, Irland, Italien, die Niederlande oder Zypern. Ein generell niedriger ausländischer Steuersatz löst dagegen noch keine Anwendung der Lizenzschranke aus.

Rechtsfolge ist, dass sich das zu versteuernde Einkommen beim Lizenzschuldner um die Lizenzzahlungen erhöht und damit eine indirekte Besteuerung in Deutschland erfolgt. Die Regelung sanktioniert somit nicht den Eigentümer der Patentbox, sondern den Lizenznehmer.

**Anna Luce**

Steuerberaterin  
+49(911) 91 93 – 1042  
anna.luce@roedl.de



### Ausnahmen von der Lizenzschranke

Ausnahmen gelten beim sog. „Nexus-Ansatz“, der auf OECD-Ebene entwickelt wurde. Er besagt, dass die Lizenzgesellschaft selbst über ein hinreichendes Maß an eigener Substanz und Tätigkeit auf dem jeweiligen Forschungsgebiet verfügen muss. Soweit die Lizenzbox dem Nexus-Ansatz entspricht, greift § 4j EStG nicht. Ziel des Nexus-Ansatzes ist, die Vergünstigungen nur noch für solche Lizenzentnahmen zu gewähren, bei denen die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit von der Lizenzgesellschaft selbst oder als Auftragsforschung durch fremde Dritte erbracht wurde. Wurden Patente entgeltlich erworben oder durch nahestehende Unternehmen entwickelt, sollen keine Vergünstigungen mehr gewährt werden. Die Niederlande und Irland haben bspw. ihre Patentbox-Regelungen bereits angepasst, damit sie dem Nexus-Ansatz entsprechen.

### Auswirkungen auf die Praxis

Ziel des § 4j EStG ist die Bekämpfung von Gewinnverlagerungen ins Ausland durch Lizenzboxen, die nicht den OECD-Grundsätzen entsprechen. Allerdings stellt § 4j EStG einen Alleingang Deutschlands dar, da auf OECD-Ebene Bestandsschutz für bestehende Regelungen bis Juli 2021 beschlossen wurde.

Äußerst kritisch ist aus Sicht des Steuerpflichtigen, dass er in Zukunft stets die steuerliche Behandlung des Lizenzgebers im Ausland kennen muss, um seinen eigenen steuerlichen Pflichten nachkommen zu können. Es ist fraglich, ob die zu erbringenden Nachweispflichten noch den verfassungsrechtlichen Grenzen des Mitwirkungsgebots genügen. Neben Bedenken zur Vereinbarkeit mit europäischem Recht, insbesondere der Zins- und Lizenzrichtlinie und dem Abkommensrecht, bleibt daher abzuwarten, wie die Rechtsprechung mit der neuen Regelung umgehen wird.

### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Prüfen Sie die Lizenzstrukturen in Ihrem Unternehmensverbund und passen Sie sie ggf. bis 2018 an.
- › Achten Sie auf das künftige Monitoring der steuerlichen Behandlung des Lizenzgebers im Ausland.



# MARKEN IM KONZERN

## Profit Split zwischen verbundenen Gesellschaften

Von Michael Scharf und Benjamin Vießmann, Rödl & Partner Nürnberg

**Lokale Gesellschaften üben in Konzernen nicht mehr nur reine Routinetätigkeiten aus, sondern tragen unmittelbar zur Wertschaffung bei. Der wirtschaftliche Erfolg hängt daher nicht selten vom Einsatz immaterieller Wirtschaftsgüter (Unternehmenskennzeichen, Firma, Marke etc.) ab.**

Insbesondere bei der Nutzung oder Entwicklung von Markenwerten stellt sich die Frage, wie die daraus resultierenden Erträge zwischen Unternehmen abgegrenzt werden können.

### Namensnutzung im Konzern

Sind Tochtergesellschaften eines Unternehmens im Ausland operativ tätig, so geschieht das i. d. R. unter dem Markennamen der Konzernobergesellschaft. Die bloße Nutzung des Firmennamens ist dann nicht als entgeltfähig anzusehen, wenn gemäß dem Fremdvergleichsgrundsatz auch ein fremder Dritter hierfür keine adäquate Vergütung entrichten würde. Das kann dann der Fall sein, wenn sich aufgrund der Namensnutzung keine wirtschaftlichen Vorteile ergeben. Vertreibt das verbundene Unternehmen bspw. ausschließlich Waren der eigenen Unternehmensgruppe, kommt dabei verwendeten immateriellen Wirtschaftsgütern keine eigenständige Bedeutung zu. Die Vergütung für die Verwendung des immateriellen Werts ist dann im Einkaufspreis der Vertriebsgesellschaft enthalten und abgegolten.

Anders stellt sich das bei der Überlassung von Markenrechten zur eigenwirtschaftlichen Nutzung dar: Erzielt das Tochterunternehmen

einen eigenen Wertschöpfungsbeitrag, indem es Produkte selbst produziert oder Dienstleistungen eigenständig erbringt, ist die Marke auf ihre Werthaltigkeit zu untersuchen und eine entsprechende Verrechnung vorzunehmen.

### Gemeinschaftliche Entwicklungstätigkeit: Gewinnaufteilung

Leisten Tochtergesellschaften im Ausland einen Beitrag zur Weiterentwicklung bestehender oder Entwicklung neuer immaterieller Werte, ist nicht mehr von einer Routinetätigkeit auszugehen und die Abgrenzung der durch den Einsatz der immateriellen Werte resultierenden Erträge in der Praxis oft schwierig. Grund hierfür ist, dass nach den neuen OECD-Verrechnungspreisleitlinien 2017 nicht mehr nur das rechtliche Eigentum ausschlaggebend für die Zuordnung von Erträgen ist, sondern die tatsächliche Funktionsausübung zur Werterzeugung und -erhaltung. Demnach muss 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 Werte wichtige Funktionen übernehmen und relevante Risiken tragen (sog. „DEMPE-Funktionen“).

Das gilt ebenfalls bei der (Weiter-)Entwicklung von Marken. Insbesondere bei Vertriebsgesellschaften mit umfangreicher Marketingverantwortung in funktioneller Sicht und Kostenverantwortung für nennenswerte Marken wird die sog. „Gewinnaufteilungsmethode“ (Profit

**BITTE BEACHTEN SIE:**

- › Gleichen Sie die derzeitige Funktions- und Risikoverteilung bei immateriellen Wirtschaftsgütern mit der Vergütungsstruktur ab.
- › Identifizieren Sie die wirtschaftlich bedeutenden Risiken innerhalb der Leistungsbeziehung.
- › Berücksichtigen Sie, wer die Risiken tatsächlich kontrollieren kann und wer in der Lage ist, sie bei Eintritt finanziell zu tragen.



**Michael Scharf**

Steuerberater  
+49 (911) 91 93 – 1070  
michael.scharf@roedl.de

Split-Methode) unseres Erachtens erheblich an Bedeutung gewinnen. Voraussetzung für die Anwendbarkeit der Methodik ist jedoch, dass keine der geschäftsvorfallbezogenen Standardmethoden (Preisvergleichs-, Kostenaufschlags- oder Wiederverkaufsmethode) hinreichend verlässlich anwendbar ist, Unternehmen sich wirtschaftlich bedeutende Risiken teilen und bei der Leistungsbeziehung wertvolle immaterielle Wirtschaftsgüter beisteuern (bspw. Know-how). In dem Zusammenhang ist die Art der Gewinnermittlung ex ante festzulegen. Das kann entweder anhand tatsächlicher oder antizipierter Gewinne erfolgen. Eine Aufteilung nach Ist-Gewinnen berücksichtigt unternehmerische Unsicherheiten stärker, da Gewinne nach Risikorealisation aufgeteilt werden, erfordert jedoch auch ein höheres Maß an Integration.

### Fazit

Die aktuelle Diskussion auf Ebene der OECD im Zusammenhang mit der Anwendbarkeit des Profit Split zeigt die hohe Praxisrelevanz der Thematik. Insbesondere bei der Schaffung von Markenwerten im Unternehmen ist eine geeignete Allokationsmethodik zu definieren und umzusetzen. Unternehmen sollten daher bereits frühzeitig ihre bestehenden Strukturen auf derartige Konstellationen prüfen.





# MARKENAUFWENDUNGEN IM STEUERRECHT

## Besonderheiten immaterieller Wirtschaftsgüter

Von Meike Munderloh, Rödl & Partner Hamburg

Während im Handelsrecht für die Bilanzierung immaterieller Vermögensgegenstände zwischen selbst geschaffenen und entgeltlich erworbenen unterschieden wird (siehe dazu „Bilanzierung von Marken“, nach HGB und IFRS) und grundsätzlich ein Wahlrecht zu deren Aktivierung besteht, weicht die steuerliche Behandlung insoweit ab: Immaterielle Wirtschaftsgüter dürfen nach § 5 Abs. 2 EStG nur dann bilanziert werden, wenn sie entgeltlich erworben oder in einen Betrieb eingebracht werden.

Als immaterielle Wirtschaftsgüter kommen insbesondere Rechte, rechtsähnliche Werte oder sonstige Vorteile in Betracht, die vom Gesetzgeber in der Richtlinie 5.5. EStR sowie den dortigen Hinweisen – bspw. als Konzessionen, Computerprogramme, Domainnamen, Lizenzen, Rezepturen, Markenrechte oder Patente definiert werden. Die Wirtschaftsgüter sind bei entgeltlichem Erwerb in der Steuerbilanz zu aktivieren und über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer abzuschreiben, sofern sie abnutzbar sind und demnach einem bestimmten Zeitablauf unterliegen. Bleiben die Wirtschaftsgüter dem Betrieb dauerhaft, d.h. für die Zeit des Bestehens erhalten, sind sie nicht abnutzbar und es erfolgt keine Abschreibung. Im Zweifelsfall sollte hier i. S. d. Vorsichtsprinzips des § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB von einer zeitlich begrenzten Nutzung ausgegangen werden.

### Trivialprogramme als Sonderfall

Eine Sonderregelung besteht für sog. „Trivialprogramme“: Sie sind nach R. 5.5 Abs. 1 Satz 2 und 3 EStR nicht als immaterielle Wirtschaftsgüter, sondern als abnutzbare, bewegliche und selbstständig nutzbare Wirtschaftsgüter zu sehen. Computerprogramme, deren Anschaffungskosten nicht mehr als 410 Euro (ab 1. Januar 2018: 800 Euro) betragen haben, sind grundsätzlich wie Trivialprogramme zu behandeln, mit der Konsequenz, dass dem Unternehmer 3 Möglichkeiten zur Auswahl stehen:

1. Eine Abschreibung innerhalb der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer nach § 7 EStG.
2. Ein Sofortabzug der Kosten nach § 6 Abs. 2 EStG.

3. Eine Sammelpostenbildung nach § 6 Abs. 2a EStG für alle Zugänge des Kalenderjahrs mit Anschaffungskosten über 150 Euro (ab 1. Januar 2018: 250 Euro) und bis 1.000 Euro einheitlich.

Das gilt allerdings nur für einzeln erworbene Software. Wird z. B. ein Computer zusammen mit vorinstallierter Software erworben (sog. „Bundling“), ist der Erwerb als Ganzes zu beurteilen, d. h. der Computer (einschließlich Programmsteuerung) stellt ein materielles Wirtschaftsgut dar.

### Umgang mit Rechten für Schutz und F&E

Für die Bilanzierung von Rechten (d. h. gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte wie Patente, Markenrechte, Warenzeichenrechte, Gebrauchsmuster, Lizenzen, Urheber- und Verlagsrechte oder Film- und Fernsehrechte) ist die gesetzliche Vorgabe des entgeltlichen Erwerbs so zu verstehen, dass das Recht durch einen Hoheitsakt oder ein Rechtsgeschäft mit bestimmter Gegenleistung übergehen oder eingeräumt werden muss. Das bedeutet, dass der Erwerb betrieblich veranlasst sein und das wirtschaftliche Eigentum auf den Unternehmer übergehen muss. Mit Übergang von Nutzen und Lasten ist das immaterielle Wirtschaftsgut zu aktivieren. Allerdings ist es nicht erforderlich, dass es bereits vor Abschluss des Rechtsgeschäfts besteht. Es ist auch möglich, dass es erst zum Zeitpunkt des Rechtsgeschäfts entsteht, z. B. bei Belieferungsrechten.

Für Forschungs- und Entwicklungskosten (F&E-Kosten) die mit der Entstehung von Rechten einhergehen, orientiert sich das Steuerrecht an den handelsrechtlichen Vorgaben und verbietet die Aktivierung der Aufwendungen.

### Meike Munderloh

Steuerberaterin  
+49 (40) 22 92 97 – 540  
meike.munderloh@roedl.com

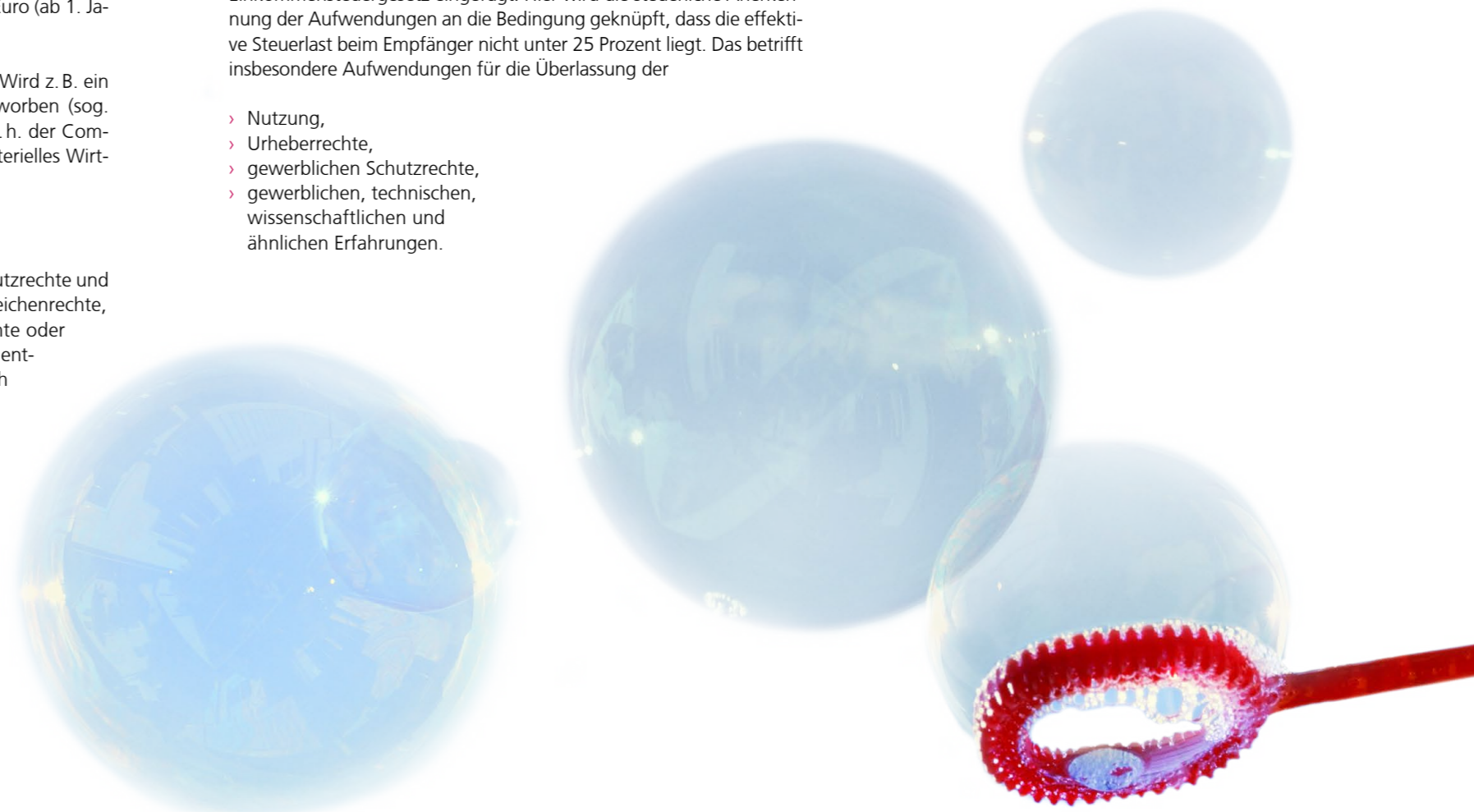


### Lizenzschränke und EStG

Mit dem am 12. Mai 2017 vom Bundesrat bestätigten Beschluss des Bundestags zum „Gesetz gegen schädliche Steuerpraktiken im Zusammenhang mit Rechteüberlassungen“ wird mit Wirkung zum 1. Januar 2018 der § 4j EStG mit der sog. „Lizenzschränke“ in das Einkommensteuergesetz eingefügt: Hier wird die steuerliche Anerkennung der Aufwendungen an die Bedingung geknüpft, dass die effektive Steuerlast beim Empfänger nicht unter 25 Prozent liegt. Das betrifft insbesondere Aufwendungen für die Überlassung der

- > Nutzung,
- > Urheberrechte,
- > gewerblichen Schutzrechte,
- > gewerblichen, technischen, wissenschaftlichen und ähnlichen Erfahrungen.

Damit wird auch im deutschen Steuerrecht das „BEPS Projekt“ der OECD umgesetzt, das Gewinnverschiebungen durch Lizenzzahlungen in Staaten mit besonderen Präferenzregelungen (sog. „Lizenzboxen“ oder „Patentboxen“) durch multinationale Konzerne verhindern soll.







# STEUERFOLGEN BEI UNENTGELTLICHER MARKENNUTZUNG IM KONZERN

## Fallbeispiel aus dem Outbound-Bereich in Polen

Von **Renata Kabas-Komorniczak**, Rödl & Partner Warschau

**Es scheint so einfach zu sein: Marken- oder Namensrechte unentgeltlich zu nutzen – das bedeutet, keine Steuerlasten tragen zu müssen. So kommt es vor, dass Unternehmer sogar die Einführung einer sog. „Stop-Loss-Klausel“ in Erwägung ziehen, die ihre ausländischen Gesellschaften vorübergehend von der Gebühr für die Überlassung der Marken befreit. Dieses Vorgehen ist rechtlich jedoch nicht immer einwandfrei und bringt deshalb oft mehr Probleme als Vorteile mit sich.**

In unserem Beispiel geht es um einen Outbound-Fall, bei dem eine deutsche Konzerngesellschaft Markenrechte sowie Konzernnamen ihren ausländischen Gesellschaften überlässt.

### Usancen im Geschäftsverkehr

Im Geschäftsverkehr nutzen Gesellschaften derselben Kapitalgruppe häufig die Marke einer der anderen Töchter. Bspw. gründet ein deutsches Unternehmen in Polen eine Tochtergesellschaft und überlässt ihr die Marke zur Nutzung im Geschäftsverkehr. Es ist unter gewissen Umständen möglich, dass der Nutzer nicht dazu verpflichtet ist, Zahlungen hierfür zu leisten. Doch in der Entscheidung des Bundesfinanzhofs vom 21. Januar 2016 (I R 22/14) wurde festgestellt, dass nur dann fiktive steuerpflichtige Lizenzgebühren angenommen werden können, wenn eine Marke im Vertrieb der ausländischen Tochter eingesetzt wird. Nach polnischem Steu-

errecht kann also die unentgeltliche Markennutzung durch eine polnische Gesellschaft Steuerkonsequenzen nach sich ziehen.

Die Situation verdeutlicht das Risiko, dass Steuerbehörden eine zusätzliche Einnahme aus der unentgeltlichen Leistung der polnischen Gesellschaft sehen und schätzungsweise ermitteln. Unentgeltliche Leistungen generieren sämtliche rechtliche und wirtschaftliche Ereignisse. Die Folge ist eine unentgeltliche (d. h. mit den Kosten oder einer anderen Form des Äquivalents nicht verbundene) Vermögenszuwendung an den Steuerpflichtigen, die einen bestimmten finanziellen Wert hat.

**Renata Kabas-Komorniczak**

Tax Consultant (Polen)  
+48 (22) 696 28 – 00  
renata.kabas-komorniczak@roedl.pro



### Unterscheidungsfunktion der Marke

Die vorrangige Funktion von Marken ist die Bezeichnung der Herkunft von Waren und Dienstleistungen (sog. „Unterscheidungsfunktion“). Die Marke weist darauf hin, dass ihre Waren aus dem Mutterunternehmen oder aus einem anderen – organisatorisch, wirtschaftlich bzw. rechtlich mit ihr verbundenen – Unternehmen stammt, das die Marke nutzt. Das beeinflusst die Herstellung oder den Verkauf von Waren mit der Marke nachhaltig.

Die Nutzung ruft also bei Personen, die mit ihr in Berührung kommen, eine Vorstellung über die Qualität der Waren hervor. In allen Fällen, in denen die Marke (positiv) im Bewusstsein des Erwerbers verankert wurde und die Aufmerksamkeit auf jede mit ihr versehene Ware lenkt, nimmt sie eine Werbefunktion ein.

Man kann argumentieren, dass die Nutzung der Marke eines anderen Unternehmens nicht per se eine Zuwendung generiert, die einen bestimmten finanziellen Wert hat. Von einer Zuwendung kann nur dann die Rede sein, wenn sich die Markennutzung in der Erzielung von Einnahmen spiegelt (also eine „Geschäftsbeziehung“ vorliegt). Eine solche Annahme ist jedoch – aufgrund der Auffassung der polnischen Steuerbehörden – riskoreich.

Die Marke i. S. d. Rechts auf die Markennutzung durch einen Unternehmer hat grundsätzlich einen bestimmten Wert, der wegen einer „unentgeltlichen Leistung“ einen messbaren (bestimmten) Vermögensvorteil darstellt. Sogar eine Situation, in der die steuerlichen Einnahmen infolge der Markennutzung nicht steigen, bedeutet nicht, dass diese Marke keinen Vermögenswert hat.

Die Bestimmung des Vermögensvorteils erfolgt bei der Markennutzung nach Marktpreisen, wie sie bei der Erbringung von Dienstleistungen oder bei der Bereitstellung von Sachen oder Rechten gleicher Art und Güte – unter Berücksichtigung v. a. ihres Zustands und des Grads ihrer Abnutzung sowie der Zeit und des Orts der Bereitstellung – zu beobachten sind.

### Steuerrisiken vermeiden

Nach polnischem Recht empfiehlt es sich,

- › einen Lizenzvertrag abzuschließen und
- › die Gebühren für die Überlassung der Marke festzulegen.

Die zwischen den verbundenen Unternehmen durchgeführten Geschäfte wecken bei den polnischen Steuerbehörden ein großes Interesse an der Verrechnungspreis-Problematik. Die Betriebsprüfungen in dem Bereich werden in Polen immer häufiger durchgeführt. Das betrifft insbesondere Vereinbarungen, bei denen Geschäfte mit den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden.

Bei der polnischen Körperschaftsteuer ist zu beachten, dass die Preise zwischen verbundenen Unternehmen auf marktüblichem Niveau („arm’s length“) festgesetzt werden. Zudem ist im Falle eines Fremdvergleichs wichtig, dass die sonstigen Bedingungen der Zusammenarbeit mit den marktüblichen Bedingungen – d. h. die fremde Dritte akzeptieren würden – für vergleichbare Leistungen übereinstimmen. Somit spielt eine enge Zusammenarbeit mit dem Eigentümer der Marke bei der Bestimmung der Höhe der Lizenzgebühr eine wesentliche Rolle.

Die Steuerpflichtigen sind gemäß den polnischen Vorschriften außerdem dazu verpflichtet, für jedes Geschäft, das die im polnischen Körperschaftsteuergesetz (KStG-PL) vorgesehene Schwelle (grundsätzlich 50.000 Euro bei Lizenzgewährung) überschreitet, eine gesetzliche Verrechnungspreisdokumentation zu erstellen.

### Zu guter Letzt: Die Quellensteuer

Bei der Implementierung der Lizenzgebühren muss auch die Quellensteuer berücksichtigt werden. Bei der Erfüllung der im KStG-PL genannten Voraussetzungen (u. a. Vorlage einer Ansässigkeitsbescheinigung) kann es sein, dass die Lizenzgebühren, die an den Eigentümer der Marke ausgezahlt werden, nicht der Quellensteuer unterliegen.



# UNTERNEHMENSPROZESSE UND IT-SYSTEME

Unterstützung der Markenbildung



Von Michael Kolbenschlag, Rödl & Partner Nürnberg

**Das Ermitteln von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen erfolgt bei „Customer Journey“-Analysen mit relativ geringem Aufwand und sorgt für konsistente Kundenerlebnisse. Dahingegen erfordert ihre Umsetzung und Sicherstellung oft tiefgreifende Veränderungen in den Unternehmensprozessen und IT-Systemen.**

Ist bspw. das Kundenerlebnis gestört, weil Kunden bei der Zusammenarbeit mit einem Unternehmen mehrfach ihre Daten angeben müssen, lässt sich das nur durch eine ganzheitliche End-to-End-Konzeption der Prozesse und die vollständige Integration aller beteiligten IT-Systeme erreichen.

Solche Aufgabenstellungen führen häufig zu komplexen Geschäftsprozessanalysen und IT-Integrationsaufgaben. Nicht selten werden dabei länger brachliegende Optimierungspotenziale in den Prozessen und Modernisierungsaufgaben der IT-Landschaft sichtbar und erforderlich.

### Ausgewachsene Digitalisierungsprojekte

Die Sicherstellung konsistenter Kundenerlebnisse, die auf Markennwerte einzahlen, wächst schnell von dem scheinbar einfachen Beseitigen von Schwachstellen in der Customer Journey zu einem ausgewachsenen Digitalisierungsprojekt. Für die erfolgreiche Umsetzung ist die integrierte Anwendung von Service Design, agilem Projektmanagement, Geschäftsprozessmanagement und IT-Architekturwissen erforderlich. In unserem Geschäftsfeld Unternehmens- und IT-Beratung bauen wir das Kompetenzprofil unserer Berater ständig aus und können so unsere Mandanten bei der Umsetzung der Aufgabenstellung begleiten.

Knackpunkt bei der Umsetzung sind neben Fach- und Methodenwissen von Beratern die Mitwirkung der jeweiligen Mitarbeiter. Bedingt durch eine gute wirtschaftliche Situation in nahezu allen Branchen ist die Arbeitsbelastung für das Tagesgeschäft bereits sehr hoch. Für dringend erforderliche Projekte zur Verbesserung der Kundenerlebnisse und Sicherstellung der Markennwerte fehlen den Mitarbeitern oft die Zeit und Kapazität. Daher ist es nicht verwunderlich, wenn auch mittelständische Unternehmen zunehmend die Entlastung ihrer Mitarbeiter durch eine steigende Automatisierung der Prozesse und Abläufe vorantreiben. Während bis vor einigen Jahren ERP-Systeme häufig nur bruchstückweise im Einsatz waren und die Steuerung von Unternehmen über Excel erfolgte, wird jetzt die Einführung und Nutzung von ERP-Lösungen konsequent und ganzheitlich vorangetrieben. So entsteht eine völlig neue Datenbasis zur Steuerung des Unternehmens. Analysen zu Mär-

### BITTE BEACHTEN SIE:

- › Markenbildung erfordert tiefgreifende Veränderungen in den Prozessen und IT-Systemen.
- › Das Sicherstellen von konsistenten Kundenerlebnissen wird schnell zu einem ausgewachsenen Digitalisierungsprojekt.
- › ERP-Systeme und IT-Outsourcing unterstützen die Markenführung.

ten und Kunden aus den eigenen Unternehmensdaten unterstützen damit die Führung der Marke – ergänzend zu externen Daten der Marktforschung.

### Herausforderung Fachkräftemangel

Ein besonderer Engpass sind die Mitarbeiter in den IT-Abteilungen. Auch hier gilt: Durch erfolgreiche Geschäfte und das zunehmende operative Tagesgeschäft steigt die Belastung der IT-Mitarbeiter und übersteigt nicht selten die bestehenden Kapazitäten. Zusätzlich sind sie für jede Art von IT- und Digitalisierungsprojekt sowohl im Unternehmen als auch auf dem Arbeitsmarkt eine knappe Schlüsselressource.

Während qualifizierte Mitarbeiter für IT-Aufgaben schon seit vielen Jahren Mangelware sind, hat sich der Engpass am Arbeitsmarkt dramatisch verschärft. Denn Unternehmen nahezu aller Branchen benötigen IT-Kompetenz nicht nur für die Automatisierung, sondern auch für die Entwicklung digitaler Produkte und Services. Wenn IT-Kräfte nicht ausreichend vorhanden sind, entlasten auch mittelständische Unternehmen ihre IT durch **Outsourcing**. Die so frei werdenden IT-Ressourcen können dann für dringend erforderliche Digitalisierungsprojekte, die unmittelbar auf die Kundenwahrnehmung und die Marke einzahlen, genutzt werden. Daher kümmern wir uns als Berater und Dienstleister ganzheitlich um die **ERP-Systeme** unserer Kunden. Wir implementieren, integrieren und betreiben insbesondere die Lösungen von Microsoft und SAP (S/4HANA) für mittelständische Unternehmen und sind Berater sowie Dienstleister aus einer Hand.



**Michael Kolbenschlag**

Diplom-Betriebswirt, Vorstand der Rödl Consulting AG  
+49 (911) 597 96 – 125  
michael.kolbenschlag@roedl.de

# WERTORIENTIERTE MARKENFÜHRUNG

## Den Wert einer Marke messen und optimieren

Von **Stefan Herrmann** und **Andreas van Bebber**, Rödl & Partner Stuttgart und München

Marken dienen nicht nur der Bezeichnung von Produkten und Dienstleistungen und damit der Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern, sie generieren auch einen Teil der Wertschöpfung innerhalb eines Unternehmens. Daher ist es wichtig, den Beitrag zu messen und laufend zu optimieren. Das gilt gleichermaßen für weltweit tätige Unternehmensgruppen wie für kleine und mittelständische Unternehmen – und ebenso für Unternehmen im Privatkundenbereich (Business-to-Consumer, kurz: B2C) wie im Geschäftskundenbereich (Business-to-Business, kurz: B2B). Das Wissen um den Wert der eigenen Marke sowie die Auswirkungen geschäftspolitischer Entscheidungen auf deren Wert kann dabei ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

Der Wert einer Marke entsteht durch den Vertrauensvorsprung, den Konsumenten den von ihnen favorisierten Marken zusprechen. So greift man bspw. unabhängig von Kriterien wie Preis und Gewicht zu einer Tafel Schokolade seiner Lieblingsmarke, da man vermutet, dass gewisse Erwartungen an Qualität und Geschmack erfüllt werden. Durch den gezielten Einsatz von Marken lassen sich so ein höherer Preis („Preispremium“), eine höhere Absatzmenge („Mengenpremium“) oder häufig sogar beides erzielen. Die Markenloyalität ist nicht nur bei Konsumgütern, sondern ebenso im B2B-Segment zu beobachten – auch wenn hier technische Aspekte zum Teil eine signifikante Rolle spielen können.

### Bestimmung der markenbezogenen Wertschöpfung

Wichtig ist, bei der Durchführung einer Markenbewertung nicht nur finanzwirtschaftliche Faktoren wie den mit einer Marke erzielbaren Umsatz zu berücksichtigen. Es sollten auch markenrechtliche Faktoren wie deren Schutzfähigkeit und -umfang sowie verhaltenswissenschaftliche Aspekte auf Seiten der Kunden und des Marktes einbezogen werden.

Diese Faktoren fließen in eine Vielzahl unterschiedlicher Bewertungsmethoden ein; sie sind bspw. im „IDW Standard: Grundsätze zur Bewertung immaterieller Vermögenswerte (IDW S 5)“ oder der „international gültigen ISO-Norm 10668“ niedergeschrieben. Dennoch erscheinen Jahr für Jahr zahlreiche Markenwertrankings, bei denen für ein und dieselbe Marke häufig hohe Diskrepanzen zwischen den ermittelten Werten bestehen. So wird die Marke „Google“ vom Beratungsunternehmen „Interbrand“ mit einem Wert von 133,5 Mrd. US-Dollar taxiert, vom Meinungsforscher Millward Brown jedoch mit 245,6 Mrd. US-Dollar – ein Unterschied von sage und schreibe 112,1 Mrd. US-Dollar. Da es sich bei Bewertungen für Markenwertrankings teilweise um Black-Box-Modelle handelt, in der die Verarbeitung von Input-Faktoren nicht transparent dargestellt wird, und die Bewertungen zudem auf öffentlich verfügbaren Informationen beruhen, entsprechen die Bewertungsmethoden nicht den oben genannten Standards. Die Werte können allenfalls zur groben Orientierung dienen.

### Zusätzlicher Nutzen durch transparente Bewertungsmodelle

Zu weitaus verlässlicheren Resultaten führen Markenbewertungen, die auf Basis unternehmensinterner Informationen in Einklang mit den einschlägigen Standards in einer transparenten Vorgehensweise ermittelt werden.

Die dabei favorisierte Methode ist die sog. „Mehrgewinn-Methode“. Sie folgt in ihrer Grundidee der oben beschriebenen originären Entstehung eines Markenwerts durch ein Mengen- und/oder Preis-Premium. Dabei wird die Differenz zwischen dem Preis für ein markiertes mit dem eines quasi unmarkierten Pro-



Quelle: Eigenerstellung; in Anlehnung an IDW S5.



**Stefan Herrmann**

Certified Valuation Analyst (CVA)  
+49(711)781914 – 499  
stefan.herrmann@roedl.com

dukts verglichen. Das kann durch einen direkten Preisvergleich, durch Paneldaten oder mittels sog. „Conjoint-Analysen“, wie sie von Marktforschungsinstituten wie der GfK erhoben werden, erfolgen. So lassen sich anhand von preis- oder mengeninduzierten Mehrumrätsen und den für den Einsatz einer Marke erforderlichen Mehraufwendungen für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit die künftigen markenspezifischen Mehrgewinne prognostizieren. Alternativ kann der Markenwert mittels Lizenzpreis analogie ermittelt werden. Rechtliche und verhaltenswissenschaftliche Faktoren fließen hier anhand eines Scoring-Modells in die Bewertung ein. Der finanzielle Markenwert alleine besitzt allerdings noch keine Aussagekraft zur wertorientierten Markenführung. Eine Steuerung ist erst dann möglich, wenn die Auswirkungen von markenpolitischen Maßnahmen auf den Markenwert nachvollzogen werden können.

### Unternehmensstrategie: Wertorientiertes Markenmanagement

Ex post kann analysiert werden, ob eine Marketingmaßnahme – sei es eine Anzeigenkampagne in Printmedien, digitale Werbemaßnahmen oder das Sponsoring einer Sportveranstaltung – lediglich die Bekanntheit oder auch die Markenloyalität („First Choice“) der relevanten Zielgruppe steigert und die Bereitschaft erhöht, ein größeres Preispremium zu zahlen. Dadurch lassen sich die Effizienz und die Rentabilität von Investitionen in die Marke beurteilen. Zudem erlaubt das Rückschlüsse darauf, wie die häufig knappen Ressourcen künftig noch zielgerichteter eingesetzt werden können. Es lassen sich darüber hinaus aber auch Aussagen zu markenstrategischen Entscheidungen besser abwägen, wie die Umbenennung eines Unternehmens oder eines Produkts, den Verkauf eines Unternehmens mit einer starken Marke oder Entscheidungen zur Lizenzierung einer Marke.

Ein regelmäßiges Monitoring der Entwicklung eines Markenwerts führt somit zu mehr Kontrolle, der Minimierung von Risiken sowie langfristig zu zusätzlichen Einnahmen.





# BILANZIERUNG VON MARKEN

Wann sie aktiviert werden dürfen und was dabei zu beachten ist

Von Christian Landgraf und Stefan Herrmann, Rödl & Partner Nürnberg und Stuttgart

Obwohl Marken einen wesentlichen Anteil der Wertschöpfung innerhalb eines Unternehmens generieren, dürfen sie – sofern selbst geschaffen – nicht bilanziert werden. Lediglich erworbene Marken können aktiviert werden. Welche Regeln gilt es bei der Bilanzierung nach HGB und IFRS zu beachten und wo liegen die Spielräume, die bilanzpolitisch nutzbar sind?

Der Anteil von Marken am Unternehmenswert ist signifikant. Dennoch findet man in den Bilanzen eines Unternehmens häufig keine entsprechenden Vermögenswerte bzw. -gegenstände. Das liegt am strikten Verbot, selbst geschaffene Marken zu aktivieren. Zwar wurde 2009 durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) das Aktivierungsverbot für selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände im HGB aufgehoben. Allerdings betrifft das lediglich Aufwendungen für die Entwicklung eines Produkts oder einer intern genutzten Technologie.

Neben selbst geschaffenen Drucktiteln, Verlagsrechten, Kundenlisten und vergleichbaren immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens besteht auch für selbst geschaffene Marken nach HGB weiter ein Ansatzverbot. Sie sind i. d. R. nicht zweifelsfrei von der Entwicklung des Unternehmens in seiner Gesamtheit trennbar – Gleiches gilt nach IFRS. Steuerrechtlich besteht nach wie vor ein striktes Aktivierungsverbot für alle selbst geschaffenen immateriellen Wirtschaftsgüter. Die positive Kehrseite der Medaille: Sämtliche markenbezogenen Aufwendungen für Marketing, Werbung und weitere markenbildende Maßnahmen können direkt als Betriebsausgaben und damit steuermindernd verbucht werden.

## Zulässigkeit der Aktivierung einer Marke

Nach HGB, IFRS und auch steuerrechtlich ist die Aktivierung einer Marke nur bei Erwerb von Dritten zulässig. Wird dabei eine einzelne Marke erworben, so ist

### Christian Landgraf

Diplom-Kaufmann,  
Certified Public Accountant,  
Wirtschaftsprüfer  
+49 (911) 91 93 – 25 23  
christian.landgraf@roedl.de

men abnimmt. Sollte der Verlauf des Werteverzehrs nicht verlässlich bestimmbar sein, ist linear abzuschreiben. Die Obergrenze der Nutzungsdauer für Unternehmensmarken orientiert sich in der Praxis häufig an der steuerlichen Abschreibungsdauer für den Geschäfts- oder Firmenwert von 15 Jahren.

## Werthaltigkeit einer bilanzierten Marke

Wird nach IFRS von einer unbestimmten Nutzungsdauer einer Marke ausgegangen, so dürfen keine planmäßigen Abschreibungen vorgenommen werden. Vielmehr ist jährlich bzw. bei Ereignissen, die eine Wertminderung des Vermögenswerts vermuten lassen (Triggering Events), ein sog. „Impairment Test“ zur Untersuchung der Werthaltigkeit durchzuführen. Dabei ist der Buchwert der Marke mit dem erzielbaren Betrag (sog. „recoverable amount“) zu vergleichen. Er ergibt sich aus dem höheren Wert aus einerseits beizulegendem Zeitwert, abzüglich Kosten der Veräußerung auf Basis eines Verkaufs zu Marktbedingungen, und andererseits dem subjektiven, DCF-basierten Nutzungswert. Liegt der erzielbare Betrag unterhalb des Buchwerts, ist auf diesen Wert abzuschreiben.

## Fazit

Auch wenn eine selbst geschaffene Marke aufgrund ihrer Nähe zum selbst geschaffenen Geschäfts- oder Firmenwert nicht bilanzierbar ist, hat die Nicht-Aktivierung zumindest den Vorteil, dass die damit verbundenen Betriebsausgaben umgehend steuermindernd in Abzug gebracht werden dürfen. Bei der Aktivierung erworbener Marken bestehen gewisse Spielräume, insbesondere bei der Kaufpreisallokation, der Schätzung angemessener Nutzungsdauern sowie eines etwaigen Impairment Tests. Nutzen Sie alle bilanzpolitischen Möglichkeiten – aber mit Bedacht; berücksichtigen Sie dabei, dass der Erstansatz bereits viele Weichen für die Folgebilanzierung stellt.





# FÜR EINE STARKE MARKE

## Werte erlebbar machen und Rechte sichern

**Daniela Jochim antwortet**

Rechtsanwältin Daniela Jochim ist im Geschäftsbereich Geistiges Eigentum/Informationstechnologie tätig. Sie berät vorwiegend nationale und internationale Unternehmen der Kosmetik-, Bekleidungs- und Ernährungsindustrie und unterstützt sie bei der Registrierung und Verteidigung von Schutzrechten auf nationaler und internationaler Ebene.

Zudem erstreckt sich ihre Beratungstätigkeit auf vertrags- und haftungsrechtliche Fragestellungen im Vertrieb sowie auf IP-Due Diligence-Prüfungen bei Unternehmenstransaktionen. Sie ist Expertin für das Urheberrecht und Markenrecht.

### ☑ Welche Merkmale zeichnen eine wertvolle Marke aus?

Eine wertvolle Marke besitzt eine starke Kennzeichnungskraft und einen hohen Bekanntheitsgrad. Kunden können Produkte oder Dienstleistungen, die mit einer solchen Marke versehen sind, direkt einem bestimmten Unternehmen zuordnen. Damit gelingt nicht nur die Abgrenzung zum Wettbewerber, sondern auch eine hohe Identifikation der Kunden mit dem Produkt und dem dahinter stehenden Unternehmen.

Positive Erfahrungen werden unter der Marke „abgespeichert“; sie dient als Wiedererkennungszeichen und schafft beim Kunden Vertrauen. Wertvolle Marken vermitteln zudem ganz besonders die Erwartung hoher und konstanter Qualität.

### ☑ Wie bestimmt man den Wert einer Marke?

In Deutschland erscheint der Wert einer Marke nicht in der Bilanz eines Unternehmens. Er kann dennoch enormen Einfluss auf seine Wertbestimmung haben. Der Markenwert bspw. von Google liegt derzeit bei über 240 Mrd. US-Dollar. Es existieren unterschiedliche Modelle zur Berechnung eines Markenwerts. Letztlich ergibt er sich aus einer Summe von Faktoren, die auf messbaren Größen wie Umsatz oder Werbeaufwendungen sowie auf Erwartungen zur künftigen Unternehmensentwicklung und externen Einflüssen (Konkurrenz, Konjunktur, Kundenverhalten, Markenimage) beruhen.

### ☑ Welche Gefahren gilt es vor und nach der Geburtsstunde einer Marke zu bedenken?

Unternehmen wählen häufig Bezeichnungen, die einen direkten Produktbezug haben. Aus



markenrechtlicher Sicht ist das gefährlich, da rein beschreibende Begriffe als Marke nicht schutzfähig sind. Der Produktname hat dann keinen Schutz gegen Nachahmung. Ähnliches droht, wenn der Produktname nicht als Marke beim Markenamt eingetragen wird. Wettbewerber können den Namen kopieren, selbst als Marke registrieren und dessen Verwendung Dritten untersagen – auch dem Unternehmen, das den Produktnamen ursprünglich eingeführt hat. Denn Markenrechte entstehen grundsätzlich nicht durch Nutzung, sondern nur mit Registrierung.

Schließlich sollte vor Einführung einer neuen Marke mit einer Recherche die Existenz ähnlicher Marken überprüft werden. Andernfalls droht das Risiko von Abmahnungen durch Inhaber älterer Markenrechte.

### ☑ Haben Plagiate und Piraterie in den letzten Jahren nachweislich zugenommen?

Ja, das haben sie. Im Jahr 2016 stellte der deutsche Zoll Plagiate im Wert von über 180 Mio. Euro sicher – ein deutlicher Anstieg im Vergleich zum Vorjahr (127 Mio. Euro). Über 65 Prozent der Plagiate stammten aus China und Hongkong. Wurden in der Vergangenheit v.a. Luxusgüter gefälscht, so sind inzwischen verstärkt auch Konsumgüter des täglichen Bedarfs und Pharmazeutika betroffen.

### ☑ Welche Strafen drohen bei Verletzungen von Markenrechten?

Werden Markenrechte verletzt, kann der Markeninhaber Unterlassung, Auskunft und Schadensersatz fordern. Darüber hinaus ist die Verletzung von Markenrechten strafbar. Markenpiraterie wird mit Freiheitsstrafen von bis zu 3 Jahren oder mit Geldstrafen geahndet. Bei gewerbsmäßigem Handeln sieht das Markengesetz sogar eine Mindestfreiheitsstrafe von 3 Monaten und eine Strafandrohung von bis zu 5 Jahren vor. Bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen kommt auch eine persönliche Haftung der Geschäftsführung in Betracht.

### ☑ Mit welchen gesetzlichen Verschärfungen rechnen Sie in der Zukunft?

Durch die EU-Markenrechtsreform wird künftig der Transit markenverletzender Ware durch das Unionsgebiet verboten sein. Für eine Beschlagnahmung an den EU-Außengrenzen ist es dann nicht mehr erforderlich nachzuweisen, dass die Plagiate für einen Vertrieb innerhalb der EU bestimmt sind. Damit werden die Rechte der Markeninhaber im Kampf gegen Produktpiraterie gestärkt.



# MARKENSTRATEGIE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

## Achim Feige kommentiert

Achim Feige ist Managementberater für zukunftsorientierte Markenführung, Marken-Resilienz und Finanz-Markenspezialist bei der BrandTrust GmbH. Als Experte für markenzentrierte Unternehmensführung berät und inspiriert er internationale Unternehmens- und Markenfürer, attraktive und außergewöhnliche Marken zu kreieren und profitabel in die Zukunft zu führen.

Achim Feige hat mit seinem Team den „BrandTrust Resilienz Index“ entwickelt, der Unternehmenskern und -führern v. a. in Krisenzeiten Handlungsfelder aufzeigt und unterstützt, die eigene Marke widerstandsfähig gegen Veränderungen am Markt zu machen. Er ist zudem viel gefragter Redner und Seminarleiter zu den Themen strategische Markenführung, angewandtes Zukunftswissen und Businessmodelle der Zukunft.

Wie Topentscheider und ihre Unternehmen mit einer starken Marke den digitalen Wandel meistern, profitabel wachsen und ihre Unternehmen vererbbar machen.

### Der Familienunternehmer der „VUCA Welt“

„Die Zeiten sind aus den Fugen“. Dieses Hamlet-Zitat ist in den heutigen disruptiven Zeiten aktueller denn je. Das Militär hat für das Umfeld in dem sich auch ein Unternehmer oder CEO bewegt den Begriff „VUCA World“ (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) gewählt. Unternehmer müssen wie auf Treibsand führen, denn der Disruptor aus Asien oder Silicon Valley lauert an jeder Ecke. Was gibt Orientierung und Halt; was schöpft noch Wert, wenn alles digitalisiert ist, alle Prozesse optimiert und alle Kosten gesenkt sind? Wie mache ich mein Unternehmen fit für die nächste Generation? Eine Marke kann dabei eine Brücke zwischen Vergangenheit und Zukunft bauen.



## Die Marke als Leuchtturm

Geschäftsmodelle mögen sich ändern, doch Marken fungieren als eine Konstante. Apple hat sich vom Computerhardware-Anbieter zu einem technologischen Ökosystem für das kreative Leben seiner Kunden entwickelt. Apples Werte wie Design, einfache Nutzung und Innovation blieben gleich und waren die Basis dieser Transformation. Werte geben Halt und Inspiration für agile Unternehmen. Sie verhindern digitale Austauschbarkeit und sie reduzieren das Risiko nicht glaubwürdiger Markteintritte oder Produktinnovationen. Pfeiffer Vakuum bspw. steht eben für „Perfektion“ und kann als Anbieter von Vakuum-Pumpensystemen in 7 Märkten erfolgreich agieren.



Welche Werte treiben Sie an und schützen Sie in der Zukunft?



Machen Sie sich bewusst: Welche Werte wollen Sie weitergeben?

## Marke als Wertschöpfungsinstrument und Managementsystem

Das Thema Marke wird oft unterschätzt und ohne große Beachtung an die Marketing-Abteilung delegiert. Eine Marke wird immer noch auf das oberflächliche Kommunikationszeichen, das Logo und das Design reduziert, oder gilt als „Sommerloch-Veranstaltung“ zum Finden der Werte. Sie erschöpfen sich dann in Allgemeinplätzen wie „kundenorientiert“, „leidenschaftlich“, „fair“ und „exzellent“, die austauschbar und wenig individuell sind. Dabei ist die Marke das Instrument, das die Spitzenleistungen eines Unternehmens aus allen Bereichen in einer Markenidee verdichtet und sie in den Köpfen der Kunden wahrnehmbar und wertschätzbar macht. Der Kunde wird loyaler und zahlt so mehr für die Leistung – eben weil sie es ihm „wert“ ist. Marke kann gegen Preisdruck und Kundenverluste immunisieren.

Eine Marke gibt einem Produkt eine Bedeutung, eine Besonderheit im Kopf der Kunden – gerade im B2B-Bereich. Dort wird man entweder erster Lieferant oder eben nicht. Audi, BMW und Mercedes stehen eben für höchste Qualität und Volvo für Sicherheit. Dagegen hat sich in den Köpfen vieler Kunden weitgehend kein Markenversprechen für Renault, Hyundai & Co. verankert.



Welche Bedeutung geben Sie Ihren Spitzenleistungen und wofür stehen Sie „nur“ und nicht „auch“?





# Deonyme: Erfolgreiche Marken

Die „Röntgen-Strahlen“ wurden nach ihrem Entdecker Wilhelm Conrad Röntgen benannt; der „Diesel-Motor“ nach seinem Erfinder Rudolf Diesel. Das sind interessante Fakten, doch was haben sie mit Marken zu tun?

## Vom Marken- zum Gattungsnamen

Einige Marken haben sich mit ihrer Bekanntheit so durchgesetzt, dass sie – wie die genannten Beispiele – zum sog. „Deonym“ werden. Ihr Eigenname verankert sich im Sprachgebrauch und wird synonym zum Gattungsnamen verwendet. Die Frage „Kann ich bitte ein Tempo haben?“ bedeutet meist, dass ein Taschentuch benötigt wird, ganz gleich von welcher Marke. Im Sprachgebrauch hat sich die weitaus kürzere Form „Tempo“ durchgesetzt – eine Hygienemarke des schwedischen Konzerns „Essity“.

## Sowohl Fluch als auch Segen

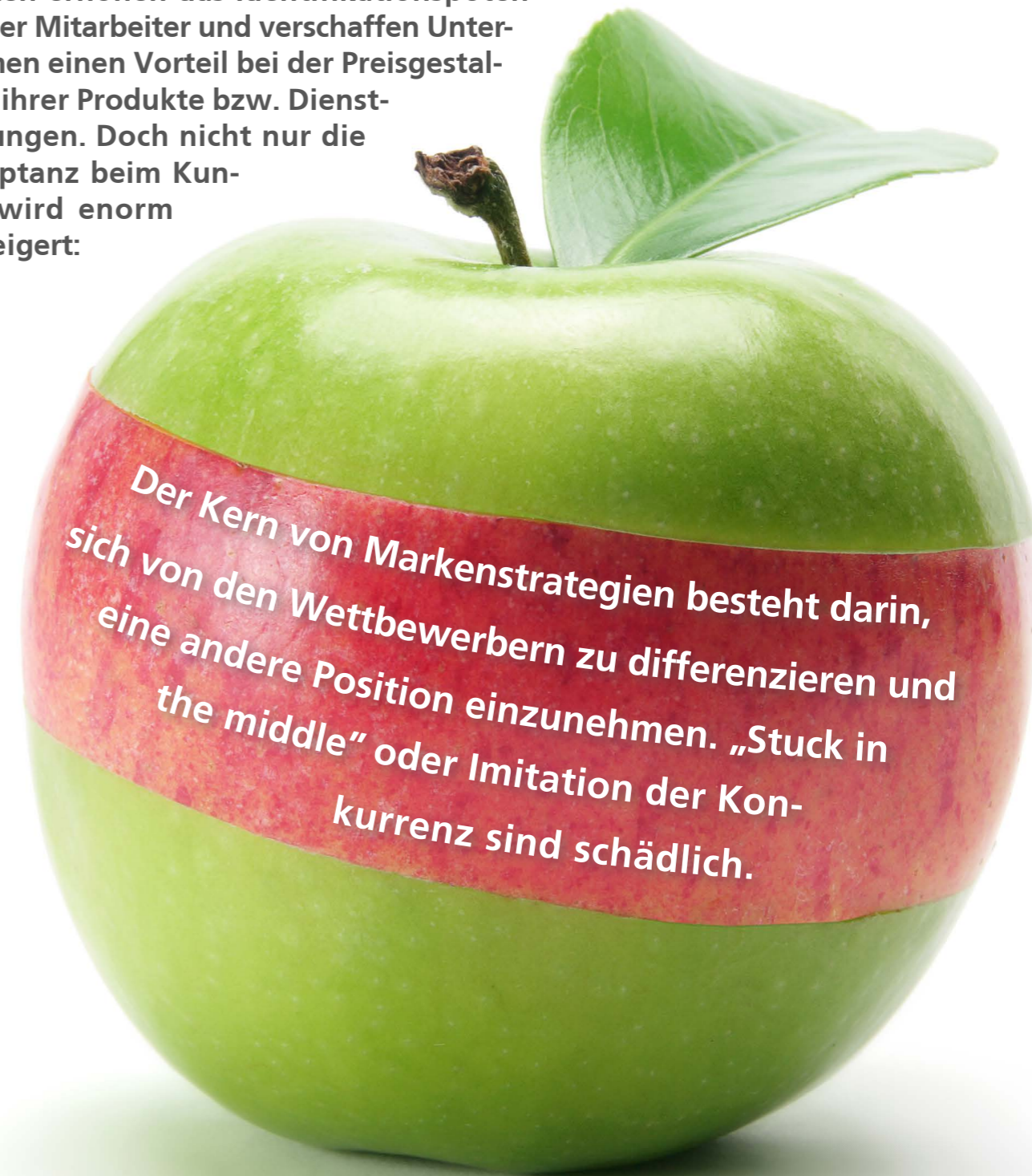
Obgleich eine solche Bekanntheit auf den ersten Blick sehr attraktiv erscheinen mag, birgt sie doch Tücken. Es besteht die Gefahr, dass die Marke „verwässert“ und beim Kunden primär als Gattungsnamen verankert ist. Das bedeutet nichts anderes, als dass die Wettbewerber vom Markenwert profitieren.

Unsere Word-Cloud stellt eine Auswahl an **Marken-Deonymen** und den dazugehörigen **Gattungsnamen** dar. Wenn Sie Lust haben: Finde Sie die jeweiligen Paare, die wie **Pampers** und **Windel** zusammengehören.



Quellen: Scherer, Hermann: Jenseits vom Mittelmaß (Offenbach, 2011), [Essity.com](#), [Marke 41 – Das neue Journal für Marketing](#), [Gabler Wirtschaftslexikon](#), [WirtschaftsWoche Online](#).

**Marken erhöhen das Identifikationspotenzial der Mitarbeiter und verschaffen Unternehmen einen Vorteil bei der Preisgestaltung ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen. Doch nicht nur die Akzeptanz beim Kunden wird enorm gesteigert:**







Weitere Informationen und Anmeldung  
[www.roedl.de/tax-compliance-bpo-symposium/](http://www.roedl.de/tax-compliance-bpo-symposium/)

### Tax Compliance & Business Process Outsourcing – Dialog im Mittelpunkt

In Impulsvorträgen, Paneldiskussionen und einem Dialog-Vortrag erwarten Sie hochaktuelle Themen:

- > Steuerabteilung 4.0 – Herausforderungen durch **Digitalisierung**
- > Übersicht behalten – Risiko minimieren: **Global Tax Compliance** und **Risk Management**
- > **Internationales BPO**: Optimierungspotenziale durch Digitalisierung – ausgewählte Fallstudien

Sie wollen mit unseren internationalen Experten rund um diese Themen diskutieren? Dann laden wir Sie herzlich zu unserem 1. Tax Compliance & BPO Symposium in unser Stammhaus nach Nürnberg ein.

Wir freuen uns insbesondere über einen Keynote-Vortrag von Herrn Prof. Dr. Peter Krug, Vorstand Entwicklung bei der DATEV eG, zum Thema „Digitale Transformation – Hype oder Realität?“.

Weitere Informationen und Anmeldung  
[www.roedl.de/ee-bt/](http://www.roedl.de/ee-bt/)

### 7. Branchentreffen Erneuerbare Energien

am 21. November 2017 in Nürnberg



Das Branchentreffen hat sich in Deutschland als größte, internationale Konferenz im nichttechnischen Bereich für Erneuerbare Energien etabliert und bietet eine Plattform für Information und Austausch innerhalb der Branche. Zudem soll in gewohnter Weise wieder der Dialog über erfolgreich realisierte EE-Vorhaben aus rechtlicher, steuerlicher und wirtschaftlicher Sicht im Fokus stehen. Nutzen Sie die Gelegenheit.

Auch dieses Jahr möchten wir Ihnen wieder ein spannendes Programm mit folgenden Highlights bieten:

- > 32 nationale und internationale Fachvorträge mit Praxiswissen aus mehr als 20 Ländern
- > Gastvortrag von Prof. Dr. Ernst Ulrich von Weizsäcker zu „Nachhaltige Energiepolitik in der vollen Welt – ist unser Planet noch zu retten?“
- > Podiumsdiskussion mit namhaften Unternehmensvertretern – Finanzierung von Erneuerbaren Energien im internationalen Kontext: Eine 360°-Betrachtung
- > Vorstellung „Trendreport Wachstumsländer Erneuerbare Energien“, mit den Ländern Schweden, Mexico, Brasilien, Kenia, Iran und Indien (Teilnehmer erhalten ein kostenloses Exemplar)



„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)