



FEBRUAR 2016

ENTREPRENEUR

IM FOKUS: AUSICHTSRÄTE / BEIRÄTE

AUS UNSEREN GESCHÄFTSFELDERN...

RECHTSBERATUNG Organtätigkeit oder Beratungsleistung | Verwaltungsrat in der Schweiz

STEUERBERATUNG Verrechnungspreise als Steuerungsinstrument | Ausländische Aufsichtsräte

STEUERDEKLARATION UND BPO Aufsichtsratsvergütungen | Sozialversicherungsrecht in der Schweiz

UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG IT in mittelständischen Unternehmen | M&A-Transaktionen

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG Aufsichtsrat und Abschlussprüfer | Rechnungslegung im digitalen Wandel

3 EDITORIAL

4 RECHTSBERATUNG

- 4 Die Vergütung des Aufsichtsrats – Organtätigkeit oder schon Beratungsleistung?
- 5 Der Verwaltungsrat in der Schweiz – Besondere Haftungsrisiken des geschäftsführenden Organs

6 STEUERBERATUNG

- 6 Verrechnungspreise als Steuerungsinstrument – Aufsichtsräte stärker in der Verantwortung
- 7 Ausländische Aufsichtsräte von inländischen Unternehmen – Besonderheiten bei der Besteuerung

8 STEUERDEKLARATION UND BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

- 8 Aufsichtsratsvergütungen – Vorsicht bei der Besteuerung
- 9 Sozialversicherungsrechtliche Bestimmungen in der Schweiz – Konsequenzen und Chancen für Verwaltungsräte

10 UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

- 10 IT in mittelständischen Unternehmen – Vorteile professioneller Servicemodelle
- 11 Grenzüberschreitende M&A-Transaktionen – So werden sie zum internationalen Erfolg

12 WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

- 12 Aufsichtsrat und Abschlussprüfer – Bedeutung einer wechselseitigen Kommunikation
- 13 Rechnungslegung im digitalen Wandel – Welche Themen Aufsichtsräte im Blick haben sollten

14 INTERVIEW

- 14 Wolfgang Kraus: „Aufsichtsräte und Beiräte – Steigende Anforderungen und neue Fragestellungen“

15 GASTKOMMENTAR

- 15 Prof. Dr. Klaus L. Wübbenhorst: „Aufsichtsrat/Beirat – Hund oder Katz?!“

16 EINBLICKE

- 16 Wissenswertes zu Aufsichtsräten

IMPRESSUM – ENTREPRENEUR



Ausgabe Februar 2016
ISSN 2199-8345

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

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

Redaktion:

Unternehmenskommunikation:

Eva Gündert
eva.guendert@roedl.de

Anja Soldan
anja.soldan@roedl.de

Thorsten Widow
thorsten.widow@roedl.de

für die Geschäftsfelder:

Mathias Becker
mathias.becker@roedl.de

Britta Dierichs
britta.dierichs@roedl.de

Melanie Erhard
melanie.erhard@roedl.de

Michael Kolbenschlager
michael.kolbenschlager@roedl.de

Dr. Andreas Schmid
andreas.schmid@roedl.de

Grafiken:

Nadine Viehmann
nadine.viehmann@roedl.de

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

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



Liebe Leserin, lieber Leser,

der Trend ist unverkennbar: Aufsichtsräte fungieren seit einigen Jahren zunehmend als strategische Impulssetzer, als Sparringspartner des Vorstands. Gleichzeitig handeln Aufsichtsräte mit ihrer Kontrollfunktion letztlich im Interesse der Unternehmensinhaber. Dazu müssen sie die Geschäftsmodelle und Märkte des Unternehmens verstehen. Beiräten von Familienunternehmen wachsen ebenfalls neue Aufgaben zu: Sie werden häufig bei Nachfolgeregelungen ins Boot geholt, um zu unterstützen. Ihnen kann es gelingen, die Brücke zwischen 2 Generationen zu schlagen.

Trotz der mannigfaltigen Erweiterung des Spektrums der Aufsichtsräte und Beiräte darf nicht vergessen werden, dass die Beaufsichtigung der Geschäftsleitung, die Ernennung und Abberufung deren Mitglieder und damit die relevantesten Personalentscheidungen des Unternehmens die wichtigsten Funktionen des Aufsichtsrats bleiben.

Entscheidend für den Erfolg von Aufsichtsräten und Beiräten ist die Fähigkeit der Mitglieder, den Geschäftsleitungsorganen auf Augenhöhe zu begegnen. Kompetenz ist unerlässlich, einschlägige Branchenkenntnisse sollten – wenn nicht vorhanden – zügig erworben werden, wobei die Herkunft aus anderen Branchen sogar inspirierend wirken kann. Selbstverständlich darf es bei der Unabhängigkeit keine Abstriche geben. Aus dem Beraterkreis des Unternehmens sollten die

Aufsichtsräte deshalb nicht unbedingt kommen. Zumindest darf das Unternehmen kein wichtiger Auftraggeber sein. Auch sollte der Freundes- oder Bekanntenkreis des Vorstands tabu sein, ebenso der Hauptgesellschafter.

Multitalente sind klar im Vorteil: Bilanzen lesen und verstehen, Jahresabschlussprüfungsberichte einordnen, Controlling-Systeme begreifen und sich daraus ein Bild von der Finanzlage des Unternehmens machen, muss selbstverständlich sein. Noch komplexere Fragestellungen kommen heutzutage aus dem rechtlichen Bereich, das Unternehmen selbst betreffend, die Stellung des Beirats/Aufsichtsrats und bei der Begleitung wichtiger Transaktionen. Der Gefahr der Verrechtlichung ist zu begegnen, aber rechtliche Kompetenz muss stets verfügbar sein, häufig über externe Berater.

Die es könnten, haben zu wenig Zeit. Die genug Zeit haben, können es nicht. Man sieht, es ist schwierig, qualifizierte Aufsichtsräte zu finden. Die Frauenquote übt zusätzlich Druck aus und erschwert die qualifizierte Besetzung von Aufsichtsräten.

Ihr

Prof. Dr. Christian Rödl

DIE VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Organtätigkeit oder schon Beratungsleistung?

Von Horst Grätz und Patrick Satzinger, Rödl & Partner Nürnberg

Nach dem gesetzlichen Leitbild ist der Aufsichtsrat im Gefüge der Aktiengesellschaft das beratende und überwachende Organ. Nicht selten ist er mit internen oder externen Beratern aus den Bereichen Steuern oder Recht besetzt. Doch welche Leistung muss der Berater kraft seiner Organstellung erbringen und ab wann ist eine zusätzliche Beratung angemessen?

Bei der Besetzung des Aufsichtsrats einer Aktiengesellschaft steht häufig die Expertise der künftigen Aufsichtsräte im Fokus. Prädestiniert sind hierfür Rechtsberater, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer. Sie können aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds auf wertvolle Erfahrung und Kenntnisse zurückgreifen, die sich die Gesellschaft zunutze machen möchte.

Doch wie weit geht die Leistungspflicht eines Berufsträgers im Rahmen seines Aufsichtsratsmandats und ab wann liegen überobligatorische Leistungen vor, die im Rahmen eines separaten Beratervertrags zulässigerweise gesondert vergütet werden können?

Vergütung überobligatorischer Leistungen

Grundsätzlich erhält der Aufsichtsrat keine Vergütung für seine organschaftliche Tätigkeit. Gemäß § 113 AktG kann jedoch die Satzung eine Vergütung vorsehen oder die Hauptversammlung eine solche bewilligen. Durch die Vergütung werden alle organschaftlich geschuldeten Tätigkeiten abgedeckt. Hierzu zählen die Beratung der Gesellschaft und die Überwachung des Vorstands im Allgemeinen, die Beratung beim Abschluss von Unternehmenskaufverträgen, bei Kapitalmaßnahmen sowie generell bei anwaltlicher oder steuerrechtlicher Beratung der Gesellschaft.

Erbringt ein Aufsichtsratsmitglied Leistungen, die als überobligatorisch zu qualifizieren sind, kann ein gesonderter Beratervertrag

geschlossen werden, der dem Aufsichtsratsmitglied eine zusätzliche Vergütung gewährt. Das ergibt sich aus § 114 AktG, der regelt, dass ein Vertrag mit einem Aufsichtsratsmitglied über die Erbringung von Leistungen außerhalb seiner Tätigkeit als Organ der Zustimmung des Aufsichtsrats bedarf. Der Vertrag kann als Dienst- oder Werkvertrag ausgestaltet sein.

Organfremde, also gesondert vergütbare, Tätigkeiten sind z. B. die Beurteilung spezieller Einzelfallfragen des operativen Geschäfts oder die Vorbereitung und Durchführung konkreter Geschäftsführungsmaßnahmen. Dabei kommt es darauf an, dass es sich nicht um bereits im Rahmen der organschaftlichen Tätigkeit zu erbringende Leistungen handelt. Allgemein formuliert handelt es sich um Leistungen, die nach Art oder Umfang eindeutig als überobligatorisch zu qualifizieren sind.

Abschluss eines Beratervertrags

Ein Beratervertrag ist schnell geschlossen. Doch das eigentliche Problem ist dessen Inhalt. Die zusätzlich zu erbringende Leistung muss klar definiert sein, um sicherzustellen, dass keine bereits organschaftlich geschuldete Tätigkeit zusätzlich vergütet wird. Denn eine daraus resultierende verdeckte Sonderzuwendung wäre unzulässig und der Beratervertrag von Beginn an nichtig. Die erhaltene Vergütung wäre rechtswidrig und gegenüber der Gesellschaft zurückzuerstatten. Zweifel bei der Auslegung gehen zu Lasten des Aufsichtsratsmitglieds/Beraters.



Es ist daher unerlässlich, im Vorfeld des Abschlusses eines Beratervertrags mit einem Aufsichtsratsmitglied en détail festzulegen, welche zusätzlichen Leistungen erbracht und vergütet werden sollen. Die konkrete Auflistung der speziellen Aufgaben ist für die Abgrenzung gegenüber der organschaftlichen essenziell.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Die Leistungen des Aufsichtsratsmitglieds sind an seinen organschaftlichen Pflichten zu messen.
- › Erbringt ein Mitglied überobligatorische Leistungen, können sie gesondert vergütet werden.
- › Ein zusätzlicher Beratervertrag muss passgenau auf die Tätigkeit zugeschnitten sein, um einer Nichtigkeit vorzubeugen.
- › Für den Abschluss des Beratervertrags ist der Aufsichtsrat zuständig.



Kontakt für weitere Informationen

Horst Grätz
Rechtsanwalt
☎ +49(911)9193-1610
✉ horst.graetz@roedl.de

DER VERWALTUNGSRAT IN DER SCHWEIZ

Besondere Haftungsrisiken des geschäftsführenden Organs

Von **Andras Bedoe**, Rödl & Partner Zürich-Unterengstringen

Ausländische Unternehmen, die in der Schweiz eine Aktiengesellschaft gründen, sind sich möglichen Haftungsrisiken, denen ein Verwaltungsrat ausgesetzt ist, häufig nicht bewusst. Der Verwaltungsrat ist vom Haupttätigkeitsgebiet vergleichbar mit dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft in Deutschland, die Haftung hingegen eher mit der eines Vorstandsmitglieds nach deutschem Recht.

In der Schweiz trägt der Verwaltungsrat die Verantwortung für die zielgerechte Erfüllung der unübertragbaren Aufgaben des Unternehmens. Diese Tatsache wird in seiner rechtlichen Tragweite jedoch oft unterschätzt. Zu den unübertragbaren Aufgaben gehört die Oberleitung der Gesellschaft. Der Verwaltungsrat ist laut Gesetz nicht nur für die strategische, langfristige Planung oder die Beaufsichtigung der Geschäftsleitung zuständig, sondern muss, wenn es nicht explizit in einem Organisationsreglement delegiert wurde, auch das Tagesgeschäft selbst und direkt übernehmen.

Verletzung der Sorgfaltspflicht

Die Mitglieder des Verwaltungsrats sind sowohl gegenüber der Gesellschaft als auch gegenüber den einzelnen Aktionären und den Gesellschaftsgläubigern für den Schaden verantwortlich, den

sie durch absichtliche oder fahrlässige Verletzung ihrer Pflichten verursacht haben. Maßgebend ist dabei, ob der Verwaltungsrat die Sorgfaltspflicht bei der Ausübung seiner Tätigkeit beachtet hat – denn eine Verantwortlichkeitsklage aus Pflichtverletzung greift auf das Privatvermögen des Betroffenen zu. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Mitglieder des Verwaltungsrats solidarisch haften. Das bedeutet, dass ein pflichtwidriges Verhalten eines anderen Verwaltungsratsmitglieds auch zur eigenen Haftung führen kann.

Wirtschaftsrechtliche Kompetenz

Die Komplexität der internationalen Wirtschaftsbeziehungen und die damit erhöhten regulatorischen Anforderungen verlangen heute, dass Verwaltungsräte mit einer entsprechenden fachlichen Kompetenz ausgestattet sein müssen, um ihr Amt mit der notwendigen Sorgfalt ausüben zu können.

Der Verwaltungsrat sollte über aktuelle gesetzliche Bestimmungen informiert sein. So bspw. über die neuen Regelungen zur Bekämpfung der Geldwäscherei, die in der Schweiz seit Mitte 2015 gelten und die Pflichten des Verwaltungsrats erweitern: Mit den neuen Bestimmungen ist er sowohl dazu verpflichtet, ein detailliertes Aktienbuch zu führen als auch ein Verzeichnis der wirtschaftlich berechtigten (natürlichen) Personen anzulegen. Werden diese Voraussetzungen nicht erfüllt und trotzdem Dividenden ausgeschüttet, so haftet der Verwaltungsrat.

Sozialversicherungsrechtliche Risiken

Neben den regulatorischen Anforderungen des Gesellschaftsrechts birgt auch das Sozialversicherungsrecht ein großes Risiko für eine persönliche Haftung. So wurden im Jahr 2010 rund 1.200 Verwaltungsräte verklagt, weil ihre Unternehmen die Sozialversiche-

rungsbeiträge ihrer Mitarbeiter nicht (richtig) entrichtet hatten. Die Klagen wurden von den Gerichten fast ausschließlich gutgeheißen.

Fazit

Wer ein Mandat als Verwaltungsrat in einer Schweizer Firma annimmt, sollte sich der großen Verantwortung und dem Haftungsrisiko, das er übernimmt, bewusst sein. Wer dieser Position gerecht werden will, muss deshalb die rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Risiken seines Unternehmens genau einschätzen können.

Es empfiehlt sich daher, mindestens eine Person im Verwaltungsrat zu haben, die mit dem schweizerischen Gesellschaftsrecht vertraut ist und über die erforderliche Erfahrung verfügt, mögliche organisatorische Risiken zu erkennen und die entsprechenden Maßnahmen zu ergreifen.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Die an die Geschäftsleitung übertragenen Aufgaben müssen im Organisationsreglement genau definiert sein.
- › Abgaben an Sozialversicherungen und Steuern sollten persönlich oder durch geeignete Prüfer kontrolliert werden.
- › Mindestens ein Verwaltungsratsmitglied sollte über gute Kenntnisse des Schweizer Gesellschaftsrechts verfügen.



Kontakt für weitere Informationen

Andras Bedoe
lic.iur., Leiter Rechtsberatung (Schweiz)
☎ +41 (44) 74955-70
✉ andras.bedoe@roedl.com

VERRECHNUNGSPREISE ALS STEUERUNGSSINSTRUMENT

Aufsichtsräte stärker in der Verantwortung

Von Michael Scharf und Benjamin Vießmann, Rödl & Partner Nürnberg

Mit einer immer stärkeren internationalen Ausrichtung der Geschäftstätigkeiten von Unternehmensgruppen geraten insbesondere konzerninterne Transaktionen in den Fokus lokaler Finanzbehörden. Eine Abstimmung zwischen betriebswirtschaftlicher Steuerung und steuerrechtlicher Besteuerung ist daher für den Gesamterfolg unerlässlich. Aufsichtsräte sollten hierauf künftig noch stärker achten.

Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen werden aufgrund der steigenden Internationalisierung der Wirtschaft verstärkt länderübergreifend strukturiert. Die Funktionsausübung bestimmter Bereiche des Leistungserstellungsprozesses unter Nutzung lokaler bzw. regionaler Besonderheiten steht dabei im Vordergrund.

Im Gegensatz zu Transaktionen mit fremden Dritten können die für den internen Warenaustausch zu zahlenden Preise (Verrechnungspreise) unmittelbar beeinflusst werden. Daher ist die Frage der Fremdüb-

Integrative Berücksichtigung

Die potenziellen Risiken einer Doppelbesteuerung verdeutlichen die Notwendigkeit steuerrechtliche Verrechnungspreisvorschriften in der betriebswirtschaftlichen Planung grenzüberschreitender Geschäftsbeziehungen zu berücksichtigen. Eine Fokussierung ausschließlich auf wirtschaftliche oder steuerliche Überlegungen führt zwangsläufig zu einer suboptimalen Konzernsteuerung, da wesentliche Faktoren des jeweils anderen Bereiches unberücksichtigt bleiben. Der praktikabelste Ansatz könnte daher die bestmögliche Zusammenführung betriebswirtschaftlicher und steuerrechtlicher Aspekte in einem Modell zur wertschöpfungsorientierten Lenkung weltweiter Geschäftsaktivitäten sein.

Im Rahmen der gruppeninternen Transaktionen wird somit nur eine einzige Preisfindung verfolgt. Im Vordergrund steht für internationale Familienunternehmen bei der Ermittlung von Verrechnungspreisen v. a. die Rechtssicherheit in der Anwendung.

Höhere Anforderungen

Durch eine wachsende Komplexität der weltweiten Trans-

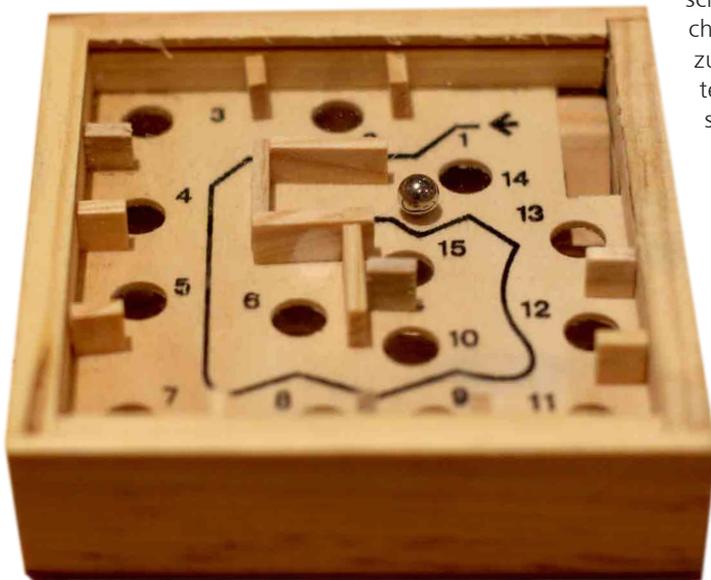
aktionsstrukturen von Unternehmen steigen auch die Anforderungen an Aufsichtsräte. Besonders im Bereich der Verrechnungspreise besteht die Aufgabe darin, eine ausgewogene Ausrichtung zwischen einer betriebswirtschaftlichen Steuerung und einer steuerrechtlichen Besteuerung zu schaffen. Die Konzentration auf ausschließlich einen der beiden Aspekte dürfte den Grundprinzipien der Aufsichtsratsaufgaben, das Wohl und den Gesamterfolg der Unternehmung im Mittelpunkt wirtschaftlichen Handelns zu finden, zuwiderlaufen.

Dem Aufsichtsrat obliegt es in diesem Zusammenhang sicherzustellen, dass der Vorstand alle notwendigen Maßnahmen für eine ganzheitliche Integration betriebswirtschaftlicher und steuerrechtlicher Verrechnungspreisaspekte unter Berücksichtigung geltender Gesetze ergreift.

Folglich muss der Aufsichtsrat gewisse Rahmenbedingungen vorgeben, in denen das Konzept im operativen Tagesgeschäft realisiert werden kann. Gleichzeitig ist er dazu verpflichtet, eine regelmäßige Nachkontrolle der vorgegebenen Zielsetzungen durchzuführen. Im Rahmen der unternehmensweiten Compliance-Regelungen kann die Standardisierung der Verrechnungspreisermittlung bspw. in Richtlinienform eingeführt werden.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Die Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher und steuerrechtlicher Aspekte bei der Verrechnungspreisgestaltung ist essenziell.
- › Es gilt, genaue Vorgaben für Vorstände zur Berücksichtigung ganzheitlicher Verrechnungspreislösungen zu erstellen.
- › Der Aufsichtsrat sollte in Form von regelmäßigen Überprüfungen der umgesetzten Verrechnungspreissystematik stärker eingebunden werden.



lichkeit und eine darin enthaltene, angemessene Ermittlung der Verrechnungspreise zur Vermeidung von Gewinnverlagerungen verstärkt Bestandteil steuerlicher Fragestellungen in Betriebsprüfungen. Das gilt insbesondere seit der Verabschiedung des BEPS-Aktionsplans der OECD durch die G20-Staaten am 8. Oktober 2015. Unternehmen laufen bei fremdunüblichen Verrechnungspreisen regelmäßig Gefahr von Strafzahlungen sowie erheblichen Doppelbesteuerungen.



Kontakt für weitere Informationen

Michael Scharf
Steuerberater
☎ +49(911)9193-1070
✉ michael.scharf@roedl.com



AUSLÄNDISCHE AUFSICHTSRÄTE VON INLÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Besonderheiten bei der Besteuerung

Von Prof. Dr. Florian Haase und Malte Geils, Rödl & Partner Hamburg

Die Aufsichts- und Beiräte deutscher Unternehmen sind zuweilen (auch) mit Personen besetzt, die weder einen Wohnsitz noch einen gewöhnlichen Aufenthalt in Deutschland haben. Diese Personen unterliegen in Deutschland somit nicht der sog. unbeschränkten Steuerpflicht. Dennoch ist eine Vergütung für die Tätigkeit als Aufsichts- oder Beirat von der sog. beschränkten Steuerpflicht gemäß § 49 Abs. 1 Nr. 3 EStG umfasst. Nicht immer ist allen Beteiligten bewusst, dass diese beschränkte Steuerpflicht ein besonderes Besteuerungsverfahren nach sich zieht.

Nach § 50a Abs. 1 Nr. 4 EStG ist von Einkünften, die im Ausland wohnenden Mitgliedern eines Aufsichtsrats für die Überwachung der Geschäftstätigkeit von inländischen Unternehmen gewährt werden, ein Steuerabzug von 30 Prozent der gesamten Bruttoeinnahmen inkl. Umsatzsteuer vorzunehmen (sog. Bruttobesteuerung). Dieser Steuerabzug hat grundsätzlich abgeltende Wirkung und ist von dem auszahlenden Unternehmen einzubehalten. Eine Veranlagung der beschränkt steuerpflichtigen Person, d. h. des Aufsichtsratsmitglieds, in Deutschland entfällt somit.

Besondere DBA-Regelungen

Besteht jedoch ein Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) zwischen dem Ansässigkeitsstaat der Person und dem Ansässigkeitsstaat des Unternehmens, für das die Person als Aufsichtsratsmitglied tätig wird, so können sich hieraus Einschränkungen für das deutsche Besteuerungsrecht ergeben. Entspricht das jeweilige DBA dem Musterabkommen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), so hat Deutschland grundsätzlich auch ein Recht auf die Besteuerung der Aufsichtsratsvergütung. Doch selbst wenn Deutschland kein Besteuerungsrecht nach einem DBA hat, muss der Steuerabzug nach § 50a Abs. 1 Nr. 4 EStG

i. H. v. 30 Prozent zunächst einmal vorgenommen werden; die Steuererstattung kann später auf Antrag erfolgen. Soll der Steuerabzug von Anfang an vermieden werden, da Deutschland kein Besteuerungsrecht hat, besteht die Möglichkeit der Beantragung einer sog. Freistellungsbescheinigung.

Geltendmachung von Kosten

Hat Deutschland nach einem DBA das Besteuerungsrecht und wäre ein Steuerabzug demnach gerechtfertigt, bleibt den beschränkt Steuerpflichtigen noch die Möglichkeit des Nachweises von den mit den Einnahmen im wirtschaftlichen Zusammenhang stehenden Betriebsausgaben bzw. Werbungskosten. Hierfür ist grundsätzlich Voraussetzung, dass das Aufsichtsratsmitglied Staatsangehöriger eines Mitgliedstaats der Europäischen Union oder des Europäischen Wirtschaftsraums ist. Zudem muss das Aufsichtsratsmitglied in einem dieser Staaten seinen Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt haben.

Sind alle Voraussetzungen erfüllt, so beträgt der Steuerabzug für natürliche Personen 30 Prozent von der Netto-Bemessungsgrundlage (Bruttoeinnahmen abzgl. Aufwendungen). Es muss jedoch die verpflichtende Nachweiserbringung an den Schuldner der Vergütung beachtet werden. Hierfür hat das Aufsichts-

ratsmitglied dem die Steuer einbehaltenden Unternehmen Nachweise, z. B. Rechnungen, Zahlungsbelege oder Flugtickets, zu übermitteln.

Haftungsfolgen

Das Unternehmen muss diese Nachweise in einer nachprüfbaren Form dokumentieren. Sollte die Dokumentation nicht korrekt oder nur mangelhaft erfolgen oder ein Steuerabzug gänzlich unterblieben sein, so kann das Unternehmen für die Einbehaltung und Abführung der (ggf. zu geringen) Steuer haftbar gemacht werden. Unternehmen mit ausländischen Aufsichtsratsmitgliedern müssen daher eine Reihe von Pflichten erfüllen, deren Einhaltung zunehmend im Fokus von Betriebsprüfungen steht.



Kontakt für weitere Informationen

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

AUFSICHTSRATSVERGÜTUNGEN

Vorsicht bei der Besteuerung

Von Dr. Alexander Kutsch, Rödl & Partner Stuttgart

Aufsichtsratsvergütungen unterliegen einer komplexen steuerlichen Behandlung, die von Körperschaft und Aufsichtsrat zu berücksichtigen sind. Auf Ebene der Körperschaft können die Vergütungen regelmäßig nur zur Hälfte steuerlich abgezogen werden, während sie beim Aufsichtsrat voll steuerpflichtig sind. In bestimmten Fällen können die Steuerbelastungen jedoch gestalterisch reduziert werden.

Hier ein kurzer Überblick über die Unterschiede der steuerlichen Behandlung bei der beaufsichtigten Körperschaft und dem Aufsichtsrat.

(Teil-)Abzugsverbot

Aufsichtsratsvergütungen sind steuerliche Betriebsausgaben, die bei auszahlenden Körperschaften nur zur Hälfte steuermindernd berücksichtigt werden dürfen (§ 10 Nr. 4 KStG). Dieses (Teil-)Abzugsverbot gilt für alle Körperschaften, die Gesetzes wegen oder freiwillig einen Aufsichtsrat oder ein aufsichtsratsähnliches Organ (z. B. Beirat) mit der Überwachung der Geschäftsführung betrauen. Bei der GmbH & Co. KG gilt das ebenfalls, wenn der Aufsichtsrat auf Ebene der Komplementär-GmbH bestellt ist. Der volle Steuerabzug kann dadurch gewährleistet werden, dass auf Ebene der Kommanditgesellschaft ein überwachender Beirat bestellt wird. Sind die Beiratsmitglieder zugleich Gesellschafter, sind die Vergütungen allerdings sog. gewerbliche Sondervergütungen.

Vom Abzugsverbot personell erfasst werden alle Vergütungen für Personen, die faktisch und überwiegend Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten ausüben. Das Abzugsverbot greift grundsätzlich auch dann, wenn die Betroffenen bei zu treffenden Maßnahmen (z. B. Feststellung Jahresabschluss oder Entlastungen) ein Votum gegenüber der Gesell-

schafterversammlung abgeben können, da hierfür die Geschäftsführung bewertet werden muss. Um den vollen Abzug zu gewährleisten, sollten solche Vorschlagsrechte daher vermieden werden. Sofern die Beratungstätigkeit überwiegt, könnten auch Beraterverträge abgeschlossen werden, bei denen die Vergütungen steuerlich voll abzugsfähig sind. Sachlich erfasst werden vom Abzugsverbot Vergütungen „jeder Art“, die als Entgelt für die Überwachung der Geschäftsführung gewährt werden, wie:

- › Einmalige oder laufende Vergütungen für die Überwachung;
- › Tagegelder, Sitzungsgelder, Reisegelder, Aufwandsentschädigungen;
- › Geldwerte Vorteile wie Wohnung, Kost, Altersversorgung, PKW;
- › Übernommene Aufsichtsratssteuer nach § 50 a EStG.

Folgende Vergütungen werden hingegen nicht vom Abzugsverbot erfasst:

- › Tatsächliche Fahrt- und Übernachtungskosten, Verpflegungsmehraufwendungen;
- › Bereitstellung von Büroräumen, Personal im Unternehmen (jedoch nicht extern);
- › Bereitstellung eines PKW „auf Abruf“;
- › Aufsichtsratspezifische Seminare.

Soweit Aufsichtsräte noch andere Aufgaben wahrnehmen, sind sie vorsorglich klar von der Überwachungstätigkeit abzugrenzen, um den Steuerabzug zu gewährleisten. Bei Überschneidungen gilt das Abzugsverbot.

Steuerliche Behandlung beim Empfänger

Aufsichtsratsvergütungen sind beim Aufsichtsrats- bzw. Beiratsmitglied als Einnahmen aus selbstständiger Tätigkeit voll zu versteuern. Hierunter fallen grundsätzlich alle o. g. von § 10 Nr. 4 KStG erfassten Leistungen so wie auch

Vorteile aus Aktienoptionen, die mit Rücksicht auf das Aufsichtsratsverhältnis gewährt werden.

Bei Personen, die in einem öffentlich-rechtlichen Beschäftigungsverhältnis stehen, sind die Aufsichtsratsvergütungen als lohnsteuerpflichtige Einnahmen aus nicht-selbstständiger Tätigkeit zu versteuern, wenn das Mandat kraft Funktion oder auf Veranlassung des Dienstherrn übernommen wird und die Vergütung an den Dienstherrn abzuführen ist. Auch wenn die Aufsichtsrats-tätigkeit in einem sog. engen, ursächlichen Zusammenhang mit einer nicht-selbstständigen Haupt-tätigkeit steht, sind die Vergütungen lohnsteuerpflichtig, z. B. wenn der Betroffene seine Vergütungen aus beamtenrechtlichen Vorschriften an den Arbeitgeber abführen muss.



Kontakt für weitere Informationen

Dr. Alexander Kutsch
Rechtsanwalt, Steuerberater
☎ +49(711) 78 19 14 – 465
✉ alexander.kutsch@roedl.com

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Zur partiellen Vermeidung des Abzugsverbots können bei der Vergütungsstruktur abzugsfähige Vergütungskomponenten gewährt werden.
- › Bei einer GmbH & Co. KG kann zur vollständigen Vermeidung des Abzugsverbots ein überwachender Beirat auf Ebene der Kommanditgesellschaft bestellt werden.
- › Die Aufsichtsratsvergütung öffentlich-rechtlich Beschäftigter unterliegt häufig dem Lohnsteuerverfahren.



SOZIALVERSICHERUNGSRECHTLICHE BESTIMMUNGEN IN DER SCHWEIZ

Konsequenzen und Chancen für Verwaltungsräte

Von **Susanne Hierl und Nicole Huber**, Rödl & Partner Nürnberg

Immer mehr deutsche Familienunternehmen erweitern ihre Geschäftstätigkeit auf die Schweiz, indem sie dort eine Tochtergesellschaft gründen. Oft übernimmt ein deutscher Gesellschafter-Geschäftsführer die Tätigkeit als schweizerischer Verwaltungsrat. Dabei ergibt sich die Frage, welche sozialversicherungsrechtlichen Folgen die grenzüberschreitende Organtätigkeit hat.

Häufig ist ein in Deutschland wohnender Inhaber einer deutschen GmbH & Co. KG zugleich Verwaltungsratsmitglied (Vorstand) in der Schweiz. Auch wenn das aus unternehmerischer Sicht sinnvoll sein mag, so hat die Expansion in den meisten Fällen erhebliche sozialversicherungsrechtliche Konsequenzen.

Der EU-Harmonisierungsgedanke

Grund für die sozialversicherungsrechtlichen Konsequenzen ist ein komplexes Zusammenspiel von nationalen und europarechtlichen Regelungen. Im internationalen Sozialversicherungsrecht

die versicherte Person letztlich ein Interesse daran hat, sich im Leistungsfall nur an die Versicherungsträger eines Landes wenden zu müssen. Andererseits kann die Systematik beim Arbeitgeber zu sozialversicherungsrechtlichen Meldungen und zur Beitragspflicht im Ausland führen.

Auch für die Beitragshöhe ist entscheidend, nach welchem Recht sich die Sozialversicherungspflicht bestimmt. Während Sozialabgaben in Deutschland durch die Beitragsbemessungsgrenze gedeckelt werden, besteht in anderen europäischen Staaten die Beitragspflicht auf das Welteinkommen (z. B. auch auf Einkünfte aus deutschen Kommanditanteilen).

Entscheidungserhebliche Kriterien

Für die Bestimmung des anwendbaren Rechts ist entscheidend, ob die Tätigkeit nach dem jeweiligen Landesrecht als abhängig oder selbstständig eingestuft wird. Des Weiteren ist wichtig, seit wann die einzelnen Tätigkeiten ausgeübt werden und wieviel Arbeitszeit prozentual aufgewendet wird. Als weiteres entscheidungserhebliches Kriterium spielt der Wohnort eine Rolle.

Um das anwendbare Recht bestimmen zu können, ist jede selbstständige und abhängige Beschäftigung in der EU, der Schweiz und den EWR-Staaten zu betrachten, da bereits eine einzelne zusätzliche Tätigkeit das berühmte Zünglein an der Waage sein kann.

Grundsätzlich ist die abhängige Beschäftigung (Verwaltungsrat) gegenüber einer selbstständigen Tätigkeit (Gesellschafter-Geschäftsführer) immer vorrangig und führt zu einer – meist nicht gewünschten – Sozialversicherungspflicht.

in der Schweiz, kann ggf. auch im Nachgang eine sozialversicherungsrechtliche Beurteilung sinnvoll sein, um den Status quo zu optimieren. Wir raten dazu, die sozialversicherungsrechtliche Situation vor Aufnahme einer Tätigkeit als Verwaltungsrat zu prüfen, da es häufig einen Weg gibt, mit dem die hohe Abgabepflicht vermieden werden kann.

Ist die optimale Lösung gefunden, kann der richtige Antrag auf eine sog. A1-Bescheinigung gestellt und den ausländischen Behörden vorgelegt werden. Die Bescheinigung dient dazu, dass während der Dauer der Mitarbeiterentsendung das eigene System der sozialen Sicherheit anwendbar bleibt. Einer sozialversicherungsrechtlichen Betriebsprüfung kann so in jedem der beteiligten Länder in der EU, der Schweiz und den EWR-Staaten entspannt entgegengesehen werden.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Stellen Sie alle Positionen zusammen, die der Verwaltungsrat ausübt.
- › Bewerten Sie die Sozialversicherungspflicht nach jeweiligem Landesrecht.
- › Danach ist das einschlägige Sozialversicherungssystem zu ermitteln und die notwendigen Anträge müssen gestellt werden. Sie sind der Lohnabrechnung beizulegen.



Kontakt für weitere Informationen

Susanne Hierl
Rechtsanwältin
☎ +49(911)91 93-10 81
✉ susanne.hierl@roedl.de

gilt das Territorialitätsprinzip, d. h. es sind grundsätzlich die Vorschriften des Tätigkeitsorts anwendbar. Bei einer Beschäftigung in mehreren Ländern hätte das eine Beurteilung nach dem jeweilig geltenden Recht und damit ggf. eine Mehrfachversicherung zur Folge.

Aufgrund des Harmonisierungsgedankens sieht das Europarecht allerdings für die EU, die Schweiz und die Staaten des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR-Staaten) die Anwendung der Rechtsvorschriften nur eines Mitgliedsstaats auf sämtliche Tätigkeiten vor.

Eine einheitliche Beurteilung

Eine Harmonisierung des Sozialversicherungsrechts ist einerseits wünschenswert, da

Empfehlung für die Gestaltung

Besteht bereits eine Verwaltungsrats-tätigkeit

IT IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Vorteile professioneller Servicemodelle

Von **Markus Merk**, Rödl & Partner Stuttgart

Unternehmen betrachten ihren IT-Bereich mitunter immer noch als notwendigen Kostenfaktor und unterschätzen seine gesamtunternehmerische Bedeutung. Fakt ist jedoch: Bei sich rasant verändernden Märkten und Geschäftsmodellen wird der IT-Bereich zum erfolgsrelevanten Faktor.

Strategische Planungen in Unternehmen folgen oftmals starren Mustern, was auch die IT betrifft. Die Entscheider halten an altbekannten Budgetierungen von IT-Investitionen und -Kosten fest; die geschäftsrelevanten IT-Details bleiben den Aufsichtsräten und Beiräten oftmals verborgen.

Einfluss auf die Geschäftstätigkeit

Entscheider müssen sich fragen: Wie wichtig ist die hausinterne IT für den Unternehmenserfolg und inwieweit fließt die Betrachtung in die strategischen Planungen ein? Häufig reduzieren Unternehmen den IT-Bereich auf dessen Infrastruktur, Applikationen und Innovationen.

Kaum beachtet wird dagegen, wie die IT die Unternehmensprozesse beschleunigen und mit modernen, compliance-konformen Service-Modellen Mehrwerte generieren kann. Zudem vernachlässigen einige Unternehmen die Investitionen in das bestehende IT-Personal.

Risiko-, Kosten- und Prozessoptimierung

Die Risikoperspektive fragt: Verfügt das Unternehmen über genügend qualifiziertes IT-Personal? Aus einer veralteten IT muss der Sprung in eine ganz neue Welt gelingen – das betrifft die Infrastruktur genauso wie die Mitarbeiter.

Es stellt sich die Frage, ob das Unternehmen den Investitionsschub selbst durchführt oder im Sinne einer „Make-or-Buy-Entscheidung“ ein externer IT-Partner die

Infrastruktur des Unternehmens in einem Rechenzentrum betreibt. Letztgenannte Option ermöglicht es dem Unternehmen, sein vorhandenes IT-Personal für höherwertige Aufgaben einzusetzen. So können sich die unternehmenseigenen Mitarbeiter voll auf die Prozesskompetenz konzentrieren statt auf Infrastrukturbetrieb und -administration.

Ein weiterer Pluspunkt ist, dass das Unternehmen seine (meist) veraltete Rechenzentrumsinfrastruktur in eine moderne, flexible, zertifizierte und auf die Digitalisierung vorbereitete Servicestruktur überführt. Das vereinfacht bspw. die Wirtschaftsprüfung bei IT-Audits, da professionelle Provider entsprechende Zertifikate vorlegen und somit die Compliance-Konformität sicherstellen.

Gegenseitiges Verständnis unabdingbar

Eine Partnerschaft im geschäftsrelevanten IT-Betrieb kann nur erfolgreich sein, wenn sich Unternehmen und Dienstleister auf Augenhöhe begegnen und verstehen. Das Unternehmen sollte die Frage stellen: Kann der IT-Dienstleister den Anforderungen des sicheren und flexiblen IT-Betriebs gerecht werden – ebenso wie der hochwertigen Betreuung von unternehmenskritischen ERP-Landschaften?

Wichtig dabei sind passgenaue Service- und Vertragsleistungen, auch aus der Perspektive der Rechts- und Datensicherheit. Zentral ist es, transparente und intransparente Cloud-Modelle zu unterscheiden sowie die Standortfrage zu klären: Erbringt der Dienstleister seine Services in Deutschland, ist das Unter-



Kontakt für weitere Informationen

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

nehmen nach dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) abgesichert. Bei (oftmals kostengünstigen) Near- und Offshore-Leistungen dagegen begibt sich das Unternehmen auf datenschutzrechtlich dünnes Eis.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Unternehmen müssen ihre IT als erfolgsrelevanten Faktor begreifen.
- › IT-Outsourcing- und Cloud-Services helfen beim Schritt in eine moderne IT-Welt.
- › In Deutschland erbrachte IT-Services bieten sicheren Datenschutz.



GRENZÜBERSCHREITENDE M&A-TRANSAKTIONEN

So werden sie zum internationalen Erfolg

Von Björn Stübiger, Rödl & Partner München

In unserer Geschäftspraxis stellen wir immer wieder fest, dass sich der deutsche Mittelstand zunehmend internationalisiert. Dabei gibt es neben mehr Akquisitionen im Ausland auch ein gesteigertes Interesse am deutschen Mittelstand seitens ausländischer Investoren. Wir zeigen Ihnen, worauf Unternehmer bei grenzüberschreitenden Transaktionen achten sollten.

Seit jeher ist M&A, also der Kauf und Verkauf von Unternehmen sowie Unternehmensanteilen, strategisch ausgerichtet und von vielen Faktoren abhängig. Erfolgreiche Transaktionen haben oft 2 Dinge gemein: Die handelnden Personen beweisen viel Fingerspitzengefühl und haben sich im Vorfeld der Transaktion umfassend vorbereitet.

Ist der Prozess sehr international geprägt, ist Interdisziplinarität von externen Beratern kein Kann, sondern ein Muss. Denn durch die sorgfältige Prüfung – der sog. Due Diligence – von finanzwirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Themen können die wesentlichen Deal-Breaker bereits vor Vertragsunterzeichnung identifiziert werden.

Es braucht jedoch mehr: Häufig geraten Transaktionen ins Wanken, weil Know-how im Transaktionsprozess fehlt oder Unsicherheiten auftreten, die sich aufgrund der unterschiedlichen Rechtsräume ergeben. Ein zusätzliches Risiko entsteht, wenn ausgewählte Schlüsselpersonen (zu) spät eingebunden werden. Als vorteilhaft hingegen hat sich erwiesen, wenn erfahrene Aufsichts- oder Beiräte sich

bei einer Transaktion engagieren, z. B. über eine Position im Lenkungsausschuss.

Kauf eines Unternehmens im Ausland

Anders als bei internationalen Konzernen stehen M&A-Transaktionen bei deutschen Mittelständlern nicht auf der Tagesordnung. Doch gerade bei grenzüberschreitenden Transaktionen ist Prozess-Know-how entscheidend. Ein externer Berater kann helfen, die passende Akquisitionsstrategie zu definieren, die richtigen Zielunternehmen auszuwählen sowie den gesamten Prozess erfolgreich zu steuern – von der Ansprache potenzieller Übernahmekandidaten bis zur Vertragsunterzeichnung.

Dabei fällt immer wieder auf, dass gerade kulturelle Unterschiede häufig Probleme bereiten. Sie beziehen sich neben dem Zwischenmenschlichen v. a. auf steuerliche und rechtliche Unterschiede. Die Praxis zeigt, dass wir mit unserer Erfahrung und Kollegen, die i. d. R. im Land des Übernahmekandidaten sitzen, wertvolle Beiträge zu erfolgreichen Transaktionen liefern.

Verkauf an einen ausländischen Käufer

Der Verkauf an einen ausländischen Erwerber kann aus mehreren Gründen sinnvoll sein. Neben einem deutlich höheren Kaufpreis rücken auch die Heimatmärkte des übernehmenden Unternehmens in greifbare Nähe. Natürlich ist auch dieser Prozess stark von kulturellen und rechtlichen Unterschieden geprägt. Daher gilt es, sich gut auf den Prozess im Allgemeinen und auf die Due Diligence im Besonderen vorzubereiten. Schlüsselpersonen aus dem eigenen Unternehmen sollten frühzeitig eingebunden werden, um unliebsame Entwicklungen zu vermeiden.

Eine verbreitete Befürchtung ist hingegen unbegründet: Bisherige Transaktionen konnten nicht bestätigen, dass Käufer aus Ländern wie z. B. China nur darauf aus sind, Know-

how abzusaugen und ansonsten kein Interesse am deutschen Unternehmen hätten.

Fazit

Unternehmenstransaktionen sind komplex, internationale Transaktionen sind besonders komplex. Unternehmer können die damit verbundenen Risiken signifikant minimieren, indem sie ihr internes Team frühzeitig definieren und um ausgesuchte externe Spezialisten ergänzen. Beim internen Team ist Branchen-Know-how und Standing im Unternehmen wichtig. Daher sollte der Projektverantwortliche aus der Geschäftsleitung oder aus dem Aufsichts- bzw. Beirat kommen. Das Know-how für den Transaktionsprozess, das länderspezifische Fingerspitzengefühl sowie die Kenntnisse über das kulturelle, rechtliche und steuerliche Fachwissen sollte der externe M&A-Berater beisteuern können.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Prozess-Know-how ist bei länderübergreifenden Transaktionen von entscheidender Bedeutung.
- › Es ist ein gewisses Verständnis für fremde Kulturen notwendig.
- › Die Preisvorstellungen sollten realistisch sein.
- › Das Management und ausgewählte Schlüsselpersonen müssen frühzeitig eingebunden werden.



Kontakt für weitere Informationen

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



AUFSICHTSRAT UND ABSCHLUSSPRÜFER

Bedeutung einer wechselseitigen Kommunikation

Von Dr. Bernd Keller und Dr. Andreas Schmid, Rödl & Partner Nürnberg

Die Kommunikation zwischen Abschlussprüfer und Aufsichtsrat bzw. Beirat beschränkt sich längst nicht mehr nur auf die Teilnahme des Prüfers an der Bilanzsitzung. Vielmehr sollte sich der Informationsaustausch auf alle Phasen der Abschlussprüfung erstrecken. Durch die EU-Abschlussprüferreform kommt diesem Zusammenwirken eine nochmals gesteigerte Bedeutung zu.

Die Pflicht zur Kommunikation zwischen Abschlussprüfer und Aufsichtsrat ist im Aktiengesetz verankert (§ 171 Abs. 1 AktG). Danach hat der Abschlussprüfer an den Verhandlungen des Aufsichtsrats oder Prüfungsausschusses über den Jahres- bzw. Konzernabschluss teilzunehmen und über wesentliche Ergebnisse der Prüfung zu berichten. Inhaltlich umfasst die Berichtspflicht insbesondere festgestellte Schwächen des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems, die sich auf den Rechnungslegungsprozess beziehen.

Jedoch sollte sich die Zusammenarbeit nicht auf die dargestellte, enge Auslegung beschränken. Vielmehr soll der Abschlussprüfer einerseits den Aufsichtsrat bzw. Beirat in seiner Tätigkeit unterstützen, andererseits relevante Informationen beim Aufsichtsorgan abfragen und für die Abschlussprüfung verwenden. Entsprechend sehen die deutschen

und die internationalen Prüfungsstandards weiterführende Kommunikationspflichten vor.

Inhalte und Ziele der Kommunikation

Ziel ist eine wechselseitige Kommunikation – über die Berichterstattung in der Bilanzsitzung hinaus – bereits vor und während der Prüfungsdurchführung. Dazu muss der Prüfer u. a.:

- › das Gremium über seine Pflichten sowie den geplanten Umfang und die zeitliche Einteilung der Prüfung informieren;
- › prüfungsrelevante Informationen auch vom Aufsichtsorgan einholen und hierzu ggf. schriftliche Erklärungen von ihm einfordern;
- › bedeutsame, aus der Prüfung resultierende Sachverhalte, die mit dem Management besprochen wurden oder sonstige Sachverhalte, die für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses relevant sind, dem Aufsichtsorgan zeitgerecht mitteilen;
- › auf nicht bereinigte Unrichtigkeiten und Verstöße in der Rechnungslegung aufmerksam machen und auf etwaige Konsequenzen für den Bestätigungsvermerk hinweisen;
- › mit dem Aufsichtsorgan über bedeutsame Sachverhalte in Zusammenhang mit nahestehenden Personen sowie Ereignisse oder Umstände, die zu erheblichen Zweifeln an der Fähigkeit zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit führen können, kommunizieren.

Im Gegenzug hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, Prüfungsschwerpunkte an den Abschlussprüfer zu adressieren. Das stärkt die Zusammenarbeit und unterstützt den Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss bei der Erfüllung seiner Überwachungspflichten.

Effekte der EU-Abschlussprüferreform

Auch die EU-Abschlussprüferreform unterstreicht die Bedeutung einer intensivierten Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer. So sind bei Unternehmen von öffentlichem Interesse künftig im Prüfungsbericht Art, Häufigkeit und Umfang der Kommunikation mit dem Aufsichtsrat zu beschreiben.

Darüber hinaus ist der Bestätigungsvermerk u. a. um die Angabe von Schwerpunkten und besonders wichtigen Aspekten der Prüfung (sog. „Key Audit Matters“) zu erweitern. Die Auswahl dieser „Key Audit Matters“ soll sich dabei an den Themen orientieren, die der Prüfer mit dem Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss erörtert hat.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Aufsichtsräte sollten die Kommunikation mit dem Abschlussprüfer dazu einsetzen, die Effizienz ihrer Überwachungstätigkeit zu steigern.
- › Sie sollten hierzu auch die Möglichkeit nutzen, Prüfungsschwerpunkte zu adressieren.
- › Aufgrund der EU-Abschlussprüferreform muss zudem die mögliche Außenwirkung der Kommunikation im Blick behalten werden.



Kontakt für weitere Informationen

Dr. Bernd Keller
Diplom-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer,
Steuerberater

+49(911)9193-2200

bernd.keller@roedl.de

RECHNUNGSLEGUNG IM DIGITALEN WANDEL

Welche Themen Aufsichtsräte im Blick haben sollten

Von **Christian Landgraf und Fabian Raum**, Rödl & Partner Nürnberg

Der digitale Wandel erfasst auch die Rechnungslegung und Berichterstattung – moderne Informations- und Kommunikationstechnologien werden daher immer wichtiger. Neben Großunternehmen unterliegt zunehmend auch der Mittelstand diesem Trend. Aufsichtsräte und Beiräte sollten die sich hieraus ergebenden Anforderungen im Blick haben, um ihrer Kontrollfunktion gerecht zu werden.

Zusätzliche Anforderungen ergeben sich u. a. aus der Internationalisierung der Rechnungslegung. Grundsätzlich sind nur kapitalmarktorientierte Unternehmen dazu verpflichtet, einen Konzernabschluss nach den internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) aufzustellen. Darüber hinaus können jedoch auch Unternehmen von einer freiwilligen IFRS-Anwendung profitieren, die mittelfristig den Kapitalmarkt in Anspruch nehmen wollen und deren Geschäftstätigkeit international ausgerichtet ist.

Im Rahmen einer IFRS-Einführung ist sicherzustellen, dass die neuen Anforderungen an die Rechnungslegung ordnungsgemäß in die IT-Umgebung integriert werden. Dabei sind u. a. folgende Aspekte zu beachten:

- › Abbildung einer parallelen Rechnungslegung;
- › Gleichzeitige Bewertung nach dem Handelsgesetzbuch (HGB) und den IFRS;
- › Prozessautomatisierung im Zuge der Umstellung.

Bestehende EDV-Systeme können diese Anforderungen oftmals nicht vollständig erfüllen. Gerade in einem kapitalmarktorientierten Umfeld sollte aufgrund erhöhter Haftungsrisiken Wert auf maximale Qualität der Rechnungslegung und Finanzberichterstattung gelegt werden. Sie unterliegt einer regelmä-

ßigen Prüfung durch die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR).

Mit Highspeed zum Jahresabschluss

Das Thema „Fast Close“ beschäftigt längst nicht mehr nur börsennotierte Unternehmen. Im Kern bedeutet „Fast Close“ eine deutlich schnellere Erstellung und Veröffentlichung von Jahres- und Konzernabschlüssen. In der Praxis werden daher häufig bereits wenige Werkzeuge nach Bilanzstichtag die Bücher geschlossen, um die Jahresabschlussinformationen rasch weiterverarbeiten zu können.

Hintergrund ist, dass insbesondere die Kapitalgeber zunehmend eine zeitnahe Versorgung mit Finanzinformationen einfordern. Für Aufsichtsräte bedeutet ein „Fast Close“ jedoch häufig, dass ihnen weniger Zeit für die Prüfung der Abschlüsse zur Verfügung steht. Daher ist es umso wichtiger, dass bei der Abschlusserstellung dennoch eine hohe Qualität gewährleistet bleibt.

Damit ein angestrebter „Fast Close“ nicht zum Debakel wird, müssen vorab die internen Prozesse und Schnittstellen gründlich analysiert und optimiert werden. Effiziente IT-Systeme ermöglichen



Kontakt für weitere Informationen

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

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Machen Sie sich frühzeitig mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rechnungslegung und Finanzberichterstattung in Ihrem Unternehmen vertraut.
- › Bringen Sie in Erfahrung, welche Maßnahmen die Geschäftsleitung beabsichtigt oder bereits getroffen hat.
- › Überwachen Sie, ob die Einführung neuer IT-Prozesse ausreichend vorbereitet und sorgfältig geplant wird.

es, die Abschlussprozesse zu automatisieren, zu standardisieren und zu zentralisieren. Das reduziert den zeitlichen Aufwand und spart Kosten. Darüber hinaus verringern IT-gestützte Routinetätigkeiten die Fehleranfälligkeit.

Berichterstattung aus CEO-Perspektive

„Integrated Reporting“ bezeichnet eine integrierte und prägnante Berichterstattung über alle relevanten Aspekte der Wertschöpfung eines Unternehmens. Dabei sollen in einem einzigen Bericht finanzielle und nicht-finanzielle Informationen kombiniert werden.

Sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene werden vermehrt Elemente des „Integrated Reporting“ eingeführt – bspw. durch zusätzliche Angabepflichten zur „Corporate Social Responsibility“ im Lagebericht. Das hat zur Folge, dass neue Berichtsprozesse eingeführt und in die bestehende IT-Struktur integriert werden müssen. Die Überwachung der Einrichtung der internen Kontrollen für diese neuen Prozesse obliegt dem Aufsichtsrat.

Fazit

Der digitale Wandel schlägt sich in der Rechnungslegung und Berichterstattung v. a. in einer weiteren Zunahme IT-gestützter Prozesse nieder. Es gilt, die Einführung der neuen IT-Strukturen sorgfältig zu überwachen, da eine fehlerhafte Umsetzung erhebliche Folgekosten und zusätzliche Risiken verursachen kann.

AUFSICHTSRÄTE UND BEIRÄTE

Steigende Anforderungen und neue Fragestellungen

Wolfgang Kraus antwortet

☑ **Wie interpretiert Rödl & Partner die Rolle von Aufsichtsräten und Beiräten in Deutschland?**

Den Aufsichtsräten und Beiräten kommt in Deutschland eine immer größere Bedeutung zu. Das hängt im Wesentlichen mit 3 Entwicklungen zusammen: Erstens wird die Anzahl der kapitalmarktorientierten Unternehmen steigen; zwangsläufig erhöht das den Bedarf an qualifizierten Kontrollorganen. Zweitens wird der Einfluss der Private Equity-Unternehmen weiter zunehmen, die ebenfalls entsprechende Kontrollorgane einsetzen. Der dritte Treiber ist die Unternehmensnachfolge: Viele Unternehmer möchten ihre Erfahrungen der nächsten Generation mitgeben und errichten hierzu entsprechende Beiratsorgane. Dadurch steigen aber auch der Bedarf an qualifizierten Kontrolleuren und das Erfordernis, den Kontrollorganen ein Regelwerk zur Seite zu stellen, das insbesondere bei Beiräten definiert, welche Erwartungshaltung mit der Aufsichtsfunktion verbunden wird.

☑ **Was sind die drängendsten Herausforderungen für Aufsichtsräte und Beiräte?**

Aufsichtsräte und Beiräte sind mehr denn je gefordert, sich mit dem Geschäftsmodell der Unternehmen auseinanderzusetzen. Nur wenn ein ausreichendes Verständnis besteht, sind sie in der Lage, ihre Kontrollfunktion wahrzunehmen. Hierzu ist insbesondere den immer schnelleren Veränderungen im Umfeld des Unternehmens Rechnung zu tragen. Fragestellungen, inwieweit Vorstände/Geschäftsführung Antworten auf diese Veränderungen haben, stehen im Vordergrund. Die Aufsichtsräte und Beiräte haben gegenüber den Eigentümern/Aktionären die Pflicht, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen und zu überprüfen, inwieweit das Management in der Lage ist, entsprechende Strategien umzusetzen.

Weitere Informationen rund um das Thema finden Sie in unserem Themenspecial **Aktuelle Herausforderungen für Aufsichtsräte und Beiräte** auf www.roedl.de.

☑ **Wie hat sich das regulatorische Umfeld in Deutschland in den vergangenen Jahren verändert?**

Das regulatorische Umfeld hat sich in vielerlei Hinsicht verändert. Nach der Lehman-Krise sind insbesondere bei Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche die formellen Anforderungen deutlich erhöht worden. Mit Solvency II und StressTests wurden zunächst Spitzen erreicht. Die Unternehmen sind in hohem Maße gefordert und notwendige geschäftliche Weichenstellungen geraten deswegen manchmal in den Hintergrund. Ebenso sind die Kontrollorgane aufgefordert, auf die Einhaltung von Compliance zu achten. Die medienträchtigen Vorfälle führen nicht nur dazu, dass in den Unternehmen nachhaltige Regularien verbessert werden, sondern vielfältig müssen sie erst geschaffen werden. Diese Entwicklung trifft auf alle Unternehmen zu.

☑ **Wie lautet Ihre Prognose?: Wird es künftig für Aufsichtsräte und Beiräte noch schwieriger werden, ihrer Verantwortung gerecht zu werden?**

Schon allein die immer schnellere Entwicklung unserer digitalen Umwelt führt dazu, dass die Anforderungen an Aufsichtsräte und Beiräte zunehmen. Die Komplexität der Fragestellungen steigt. Die Antworten sind nicht gerade eindimensional. Das erfordert immer qualifiziertere Kontrollorgane und erhöht auch deutlich die zeitlichen Ansprüche. Deshalb können die Aufsichtsräte und Beiräte ihrer Verantwortung besser gerecht werden, wenn sie intensiver mit der Führung der Unternehmen kommunizieren und sich informieren lassen.

☑ **Wie kann Rödl & Partner Aufsichtsräte und Beiräte in ihrer komplexen Arbeit unterstützen?**

Rödl & Partner ist mit seinem Beratungsangebot den Aufsichtsräten und Beiräten eine wertvolle Hilfe. Sowohl Unterstützungsleistungen rund um Compliance-Fragestellungen als auch in großem Umfang betriebswirtschaftliche Aspekte, z. B. interne

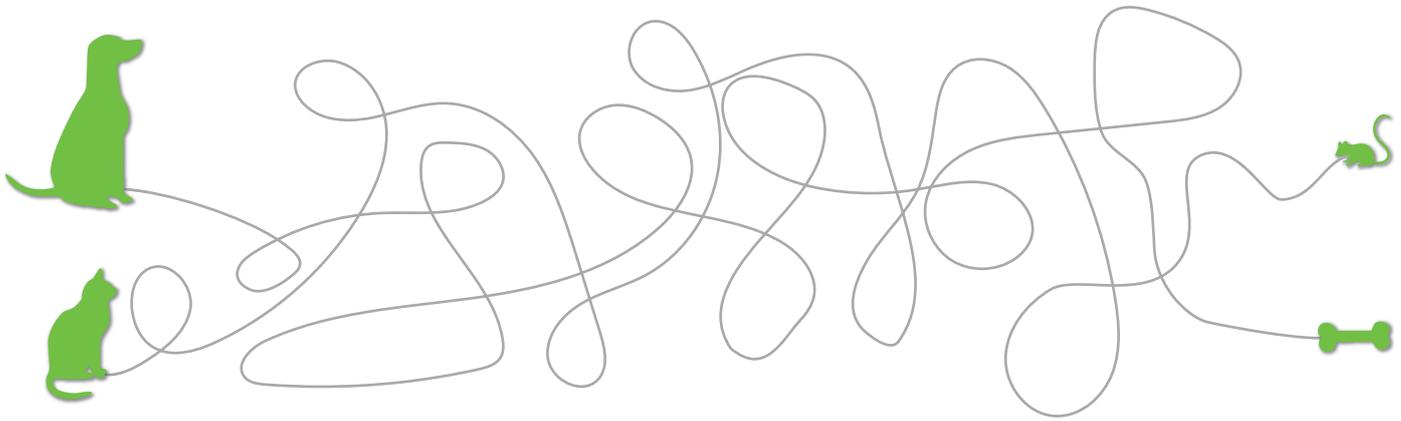


Wolfgang Kraus

Wolfgang Kraus ist Diplom-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Geschäftsführender Partner bei Rödl & Partner. Wolfgang Kraus betreut international tätige Unternehmensgruppen im Rahmen der Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfung. Er leitet die Bereiche Transaction Services sowie Restrukturierung/Sanierung und ist damit Ansprechpartner bei Veränderungsprozessen in Unternehmen. Darüber hinaus steuert Wolfgang Kraus die Rödl & Partner-Aktivitäten in der Unternehmens- und IT-Beratung und entwickelt sie weiter. Dazu gehört auch die professionelle Maßschneidung des Cloud-Angebots für seine Mandanten.

Wolfgang Kraus ist Mitglied in mehreren Aufsichts- und Beiräten von Familienunternehmen sowie Autor und Herausgeber vieler Fachaufsätze und Studien.

Revision, Aufbau von betriebswirtschaftlichen Informationssystemen, Überprüfung der Unternehmensstrategie, umfassen das Beratungsangebot. Und selbstverständlich stehen unsere Spezialisten auch zur Verfügung, wenn es um Haftungsfragen der Kontrollorgane geht.



AUFSICHTSRAT/BEIRAT:

Hund oder Katz?!

Prof. Dr. Klaus L. Wübbenhorst kommentiert

Ein treffliches (Vor-)Urteil aus der schönen und guten (?) alten Zeit: Schwarze Limousinen spucken die Herren Aufsichtsräte vor dem Eingangportal des Unternehmens aus. Während der Anreise wurden die vom Referenten mit Leuchtstift bearbeiteten Unterlagen rasch überflogen. Im Konferenzsaal dann der Blick: Wo steht der Humidor? Und die Frage: Wann gibt es das Mittag-/Abendessen? Aber bloß kein Brokkoli.

Vielleicht war es diese Szene, die Hermann Josef Abs den Satz formulieren ließ: „Die Hundehütte ist für den Hund, der Aufsichtsrat ist für die Katz.“

Heutzutage haben sich die Rahmenbedingungen für Aufsichts- und Beratungsorgane komplett geändert. Eingebunden (gefangen?) in einem Dickicht von gesetzlichen Vorschriften und Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) sind die Anforderungen und Herausforderungen deutlich gestiegen. Hat das Unternehmen noch dazu eine gewisse Bedeutung (VW, BER, RWE, EON, ...), kommen Präsenz in und Druck durch die Medien noch dazu. Fazit: Die Übernahme eines Mandats bedeutet nicht mehr Ehre und das Sammeln von Visitenkarten, sondern intensive Arbeit.

Falls dennoch Interesse an der Übernahme eines Mandats besteht, so gilt es, mehrere Hürden zu überwinden: Diversity, zeitliche Verfügbarkeit, teilweise gesetzlich vorgeschriebene bestimmte Fachkenntnisse und eine Cooling-Off-Periode, zumindest bei börsennotierten Gesellschaften. Letzteres soll aus meiner Sicht primär verhindern, dass CEOs nach ihrem Ausscheiden aus dem Vorstand als Vorsitzender des Aufsichtsgremiums Über-CEO spielen wollen – sozusagen alter Wein in neuen Schläuchen. Weit öfter bewirkt diese Spanne von 2 Jahren aber schlichtweg einen signifikanten Know-how-Abfluss.

Wichtig ist die Aufnahme eines „Altersparagrafen“ in der Satzung oder Geschäftsordnung – am besten zu einem Zeitpunkt, wenn die Beteiligten nicht unmittelbar Betroffene werden. Nur so ist die Tür für einen (rechtzeitigen) Absprung für Gesellschaft und Mandatsträger ohne Gesichtsverlust gleichermaßen offen.

Noch zielführender ist die derzeitige Diskussion innerhalb des DCGK über die Begrenzung der Amtsdauer der Aufsichts-/Beiratsorgane auf z. B. 15 Jahre. Beides (Alter und Amtsdauer) kann in Satzung oder Geschäftsordnung als Kann-Bestimmung gefasst werden, um die notwendige Flexibilität zu behalten. Das Ergebnis ist wichtiger als das Prinzip. Eines ist sicher: Alle Beteiligten bleiben hellwach zum Wohl des Unternehmens.

Berufsaufsichtsrat oder ein Mandat (Mandate) neben dem eigentlichen Job? – eine spannende Frage. Hier gibt es sicher keine allgemeine Regel. Ich persönlich halte aus unternehmerischer Perspektive eine ausgewogene Kombination von beiden Gruppierungen für die bessere Variante. Aus Sicht des Unternehmens sollte aber die Frage dominieren: Welche Kompetenzen benötige ich im Aufsichtsgremium? Und als Spiegelbild die Frage eines (potenziellen) Mandatsträgers: Welchen „added value“ kann ich leisten?

Der Schlüssel in einer erfolgreichen Zusammenarbeit ist das Miteinander des „operativen“ Chefs mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums/Beratungsorgans. Hier sollte gelten: „so intensiv wie nötig und so wenig wie möglich“. Die Hauptaufgabe des Aufsichtsrats ist die Auswahl des richtigen Personals und nicht die Führung des Unternehmens. Hierzu ein Test: Wer kennt die Namen der CEOs der 30 DAX-Unternehmen und wie heißen die Vorsitzenden des Aufsichtsrats?



Prof. Dr. Klaus L. Wübbenhorst

Prof. Dr. Klaus L. Wübbenhorst ist Wirtschaftsvorsitzender der Europäischen Metropolregion Nürnberg und geschäftsführender Gesellschafter der WB Consult GmbH.

Er ist Aufsichtsrat/Beirat einer Reihe von Unternehmen aus verschiedenen Branchen und Honorarprofessor an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und Promotion arbeitete Prof. Dr. Klaus L. Wübbenhorst in Führungspositionen bei der Bertelsmann AG, der KBA-Planeta AG und von 1992 bis 2011 als Vorstand und CEO der GfK SE.

Gleichwohl bedeutet die Rolle als offener Sparringspartner der operativen Führung, dass auch Entscheidungen zu treffen sind – und nicht immer nur angenehme. Moderation, „Excellence in Compliance“, DCGK und Effizienzprüfung alleine reichen nicht. Unternehmerisches Denken ist auch in einem Aufsichtsgremium nicht verboten.

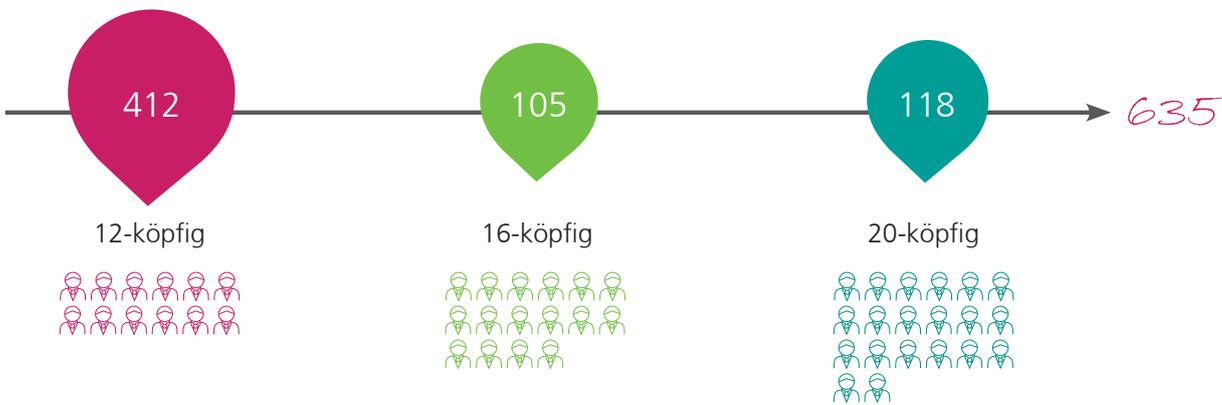
Denn sonst würde der Satz von Hermann Josef Abs posthum doch zutreffen.

Wissenswertes zu Aufsichtsräten

Als wichtiges Kontroll- und Beratungsorgan stehen Aufsichtsräte im Spannungsfeld zwischen Vertrauen, Verantwortung und Haftung. Für Aktiengesellschaften (AGs) und Genossenschaften (Genossenschaftsorgane) ist ein Aufsichtsrat verpflichtend; auch bei GmbHs, OHGs, KGs und KGaAs ist die Bildung möglich. Einen Überblick über interessante Daten und Fakten zu Aufsichtsräten in Deutschland haben wir für Sie zusammengestellt.

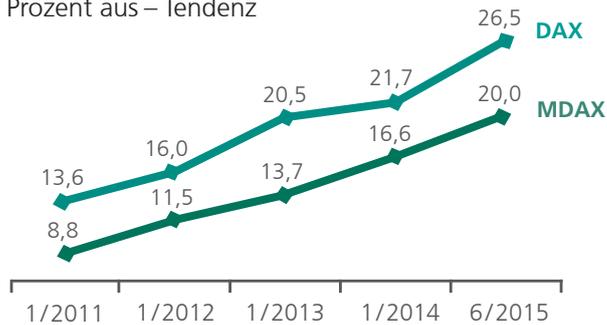
Größe der Aufsichtsräte

Im Jahr 2014 gab es in Deutschland **635** mitbestimmte Unternehmen (Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten nach Mitbestimmungsgesetz von 1976). Den größten Anteil hatten daran 241 AGs und 340 GmbHs. Die Mehrheit der Aufsichtsräte zeichnet sich durch eine Größe von 12 Mitgliedern aus.



Frauenquote

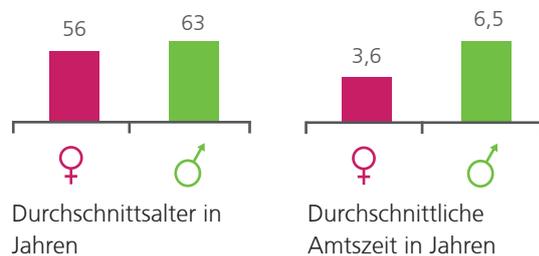
Im Schnitt sind deutsche Aufsichtsräte im Jahr 2015 zum Großteil mit Männern besetzt. Die Frauen machen derzeit **27** Prozent aus – Tendenz steigend.



Prozentuale Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten der 100 größten Unternehmen

Alter und Amtszeit in DAX-Unternehmen

Im Jahr 2015 war der Dienstälteste seit 27 Jahren Mitglied eines Aufsichtsrats. Die jüngste Aufsichtsrätin ist **34** und der jüngste Aufsichtsrat **39** Jahre alt.

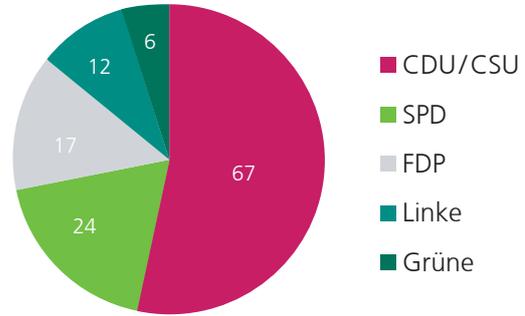


Quellen: Gabler Wirtschaftslexikon, Hans-Böckler-Stiftung, FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V., Russell Reynolds Associates, ZEIT ONLINE, Deutscher AnwaltSpiegel, BILANZ.de, kehren+partner.

Ein Aufsichtsrat darf in maximal **10** Aktiengesellschaften Mitglied des Aufsichtsrats sein. Der Rekord liegt bei **4** Aufsichtsratsmandaten in DAX-Unternehmen.

Rolle der Politik

In der letzten Legislaturperiode (2009 bis 2013) waren **126** der insgesamt 620 Abgeordneten des Bundestags Aufsichtsratsmitglied in einem Unternehmen. Das entspricht rund 20 Prozent. Das Besondere: Die meisten Politiker sitzen in kleineren Unternehmen; in den 30 größten DAX-Unternehmen saßen in der letzten Legislaturperiode nur **10** aktive Politiker.



Zahl der Bundestagsabgeordneten mit Aufsichtsratsmandaten von 2009 bis 2013

Themen, die deutsche Aufsichtsräte beschäftigen

- › Mit zunehmender Shareholder-Orientierung rücken Fragen des Risikomanagements und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit in den Fokus.
- › Weitere große Themen sind die technologische Entwicklung, Personal/Qualifizierung und Sozialverantwortung.

Mit vielfältigen Themen wächst auch die Verantwortung der Aufsichtsräte. In den vergangenen 9 Jahren stieg die Gesamtvergütungshöhe der Aufsichtsratsvorsitzenden in DAX-Unternehmen jährlich um **8** Prozent.

Nachholbedarf in Deutschland:

In Sachen digitaler Expertise müssen deutsche Aufsichtsräte künftig nachlegen. In den USA sind knapp **25** Prozent der Posten der **100** größten Konzerne mit mindestens **2** Experten für die Digitalisierung besetzt.

Der „Aufsichtsrats-Score“: Top 10 der Aufsichtsräte in Dax und MDax

Prof. Dr. Peter Ruhwedel, wissenschaftlicher Leiter an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management in Essen, untersuchte bereits zum 4. Mal die Aufsichtsratsstätigkeiten deutscher Dax- und MDax-Unternehmen. Er vergleicht Arbeitsweise, Eignung, Diversität und Transparenz und ermittelte 2015 folgendes Ranking für die **10** besten Aufsichtsräte.

Sein Fazit: Deutsche Aufsichtsräte sind auf einem guten Weg. Das Maß an Professionalisierung geht inzwischen weit über die rechtlichen Mindestanforderungen hinaus.



	Dax	MDax
1	Deutsche Bank AG	ProSiebenSat.1 SE
2	Deutsche Börse AG	Aareal Bank Group AG
3	adidas AG	Leoni AG
4	Münchener Rück AG	Axel Springer SE
5	Allianz SE	Klöckner & Co. SE
6	Siemens AG	KUKA AG
7	Daimler AG	TUI AG
8	Commerzbank AG	Bilfinger Berger SE
9	ThyssenKrupp AG	Hugo Boss AG
10	Deutsche Post AG	OSRAM Licht AG



17. FORUM
**GOING
GLOBAL**

Save the date
9. Juni 2016
Nürnberg

Als eine der größten Außenwirtschaftsveranstaltungen Deutschlands bietet das Forum Going Global insbesondere international agierenden Unternehmen die Gelegenheit, sich umfassend aus erster Hand zu informieren. Erfahren Sie mehr über die vielfältigen Chancen und Herausforderungen auf den Märkten weltweit.

- › Internationaler **Dialog** im Mittelpunkt
- › **Fachvorträge** für internationale Einblicke
- › Große **Regionen-** und **Themenmesse**
- › **Persönlicher Austausch** mit unseren erfahrenen Experten aus den Bereichen Recht, Steuern, Wirtschaft und IT

Nutzen Sie die internationale Expertise von Rödl & Partner direkt bei Ihnen vor Ort! Ausgewählte Fachvorträge zu unterschiedlichen Themen und Regionen präsentieren wir Ihnen zudem auch in Köln und Stuttgart.

1. Forum International Köln

am 7. Juni 2016
im Kranhaus

www.roedl.de/forum-international-koeln

2. Forum International Stuttgart

am 8. Juni 2016
im Citygate

www.roedl.de/forum-international-stuttgart



Sie haben die Vortragsthemen bestimmt!

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Themenumfrage vom 16. November bis 9. Dezember 2015. Die Programme sowie die Anmeldemöglichkeiten finden Sie in Kürze auf www.roedl.de.

www.roedl.de/forumgoingglobal



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

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

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