



JUNI 2018

**ENTREPRENEUR**



# IM FOKUS: GOING GLOBAL

RECHTSBERATUNG *Risiko Unternehmensstrafrecht | Nachfolge durch Stiftungen: Österreichische Privatstiftung*

STEUERBERATUNG *EU-Reformen der Umsatzsteuer | Joint Audit: Internationalisierung der Betriebsprüfung*

STEUERDEKLARATION UND BPO *DACH-Staaten: Home-Office als Betriebsstätte | Digitales Steuerreporting*

UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG *Cloud-basierte SAP-Lösungen | Business Intelligence und Analytics*

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG *Internal Audits bei ausländischen Tochtergesellschaften | Jahresabschlussprüfung in China*





## *Liebe Leserin, lieber Leser,*

in wenigen Tagen ist es wieder so weit: Mit der Fangemeinde aus aller Welt verfolgen wir die Fußball-Weltmeisterschaft in Russland und fiebern mit beim Kampf um den begehrten Titel. Die Vorfreude ist groß: Wird sich 2018 das Fußballmärchen aus dem Jahr 2014 wiederholen? – Wir drücken die Daumen!

Genau wie die Freude am Sport kennt auch unternehmerisches Handeln kaum geografische Grenzen. Zahlreiche Unternehmen des deutschen Mittelstands fühlen sich dem Prinzip der Weltmarktführer verpflichtet. Sie haben die Nase vorn im internationalen Wettkampf. Disziplin, Mannschaftsgeist und sportlicher Ehrgeiz ermöglichen es ihnen, aus eigener Kraft zu wachsen. Das Wort „Stillstand“ existiert in ihrem Sprachgebrauch nicht, denn sie bleiben immer am Ball. Und das mit Erfolg, wie das Qualitätssiegel „Made in Germany“ beweist.

Die Wettbewerbsdynamik nimmt stetig zu; zugleich wächst die Gefahr von Handelsbarrieren. Genau wie im Fußball kann nur derjenige bestehen, der sich durch die richtige Taktik geschickt am Markt positioniert – Wissensvorsprung wird so zum zentralen Parameter.

Mit unserer Veranstaltung [Forum Going Global](#) möchten wir Sie für den internationalen Wettbewerb zusätzlich wappnen. [Seien Sie unser Gast](#), wenn wir am 21. Juni 2018 die Türen unseres Nürnberger Stammhauses zum 19. Mal öffnen, um Ihnen bei [30 Fachvorträgen](#) – darunter 2 Paneldiskussionen – und einer Themen- und einer Regionemesse zentrale Impulse für nachhaltiges internationales Handeln zu geben. Treten Sie ein und freuen Sie sich – ebenso wie wir – auf einen fruchtbaren Gedankenaustausch!

Viel Spaß bei der Lektüre, wir sehen uns.

Ihr  
Prof. Dr. Christian Rödl

<b>Editorial</b>	3
<b>Forum Going Global Spezial</b>	
<i>THEMENUMFRAGE 2018</i>	5
<b>Rechtsberatung</b>	
<i>RISIKO UNTERNEHMENSSTRAFRECHT – Wichtiger Aspekt für international Agierende</i>	8
<i>NACHFOLGE DURCH STIFTUNGEN – Vermögensübertragung am Beispiel der österreichischen Privatstiftung</i>	10
<b>Steuerberatung</b>	
<i>EU-REFORMEN DER UMSATZSTEUER – Auswirkung auf das internationale Geschäft</i>	12
<i>JOINT AUDIT – Internationalisierung der Betriebsprüfung</i>	14
<b>Steuerdeklaration und BPO</b>	
<i>HOME-OFFICE ALS BETRIEBSSTÄTTE – Unterschiede in Deutschland, Österreich und der Schweiz</i>	16
<i>DIGITALES STEUERREPORTING – Bedarf und Bedeutung im internationalen Vergleich</i>	18
<b>Unternehmens und IT-Beratung</b>	
<i>SKALIERBARES WACHSTUM MIT CLOUD-BASIERTEN SAP-LÖSUNGEN – Alternative Wege im internationalen Rollout</i>	20
<i>UNTERNEHMENSSTEUERUNG IN DER DIGITALISIERUNG – Ansätze mit Business Intelligence und Analytics</i>	22
<b>Wirtschaftsprüfung</b>	
<i>EFFECTIVE INTERNAL CONTROL – Internal Audits bei ausländischen Tochtergesellschaften</i>	24
<i>JAHRESABSCHLUSSPRÜFUNG IN CHINA – Lokale Besonderheiten und Neuerungen</i>	26
<b>Interview</b>	
<i>DR. JUR. ANDREAS KNAUL: „Impulse des Erfolgs in Russland“</i>	28
<b>Gastkommentar</b>	
<i>DR. KLAUS BAUKNECHT: „Investitionen deutscher Unternehmen im Ausland – Weiterhin positiver Ausblick“</i>	30
<b>Einblicke</b>	
<i>FUSSBALL INTERNATIONAL</i>	32

# THEMENUMFRAGE 2018



Ein ganzer Tag im Zeichen der Internationalisierung: Bereits zum 19. Mal findet in unserem Nürnberger Stammhaus das [Forum Going Global](#) statt. Mit informativen Vorträgen zu aktuellen Themen richtet sich die Veranstaltung traditionell an global agierende, mittelständisch geprägte Unternehmen. Wie jedes Jahr haben wir das Programm an den Interessen unserer Besucher ausgerichtet: Die Themenumfrage im November bot allen Teilnehmern die Möglichkeit, unser Programm aktiv mitzugestalten.

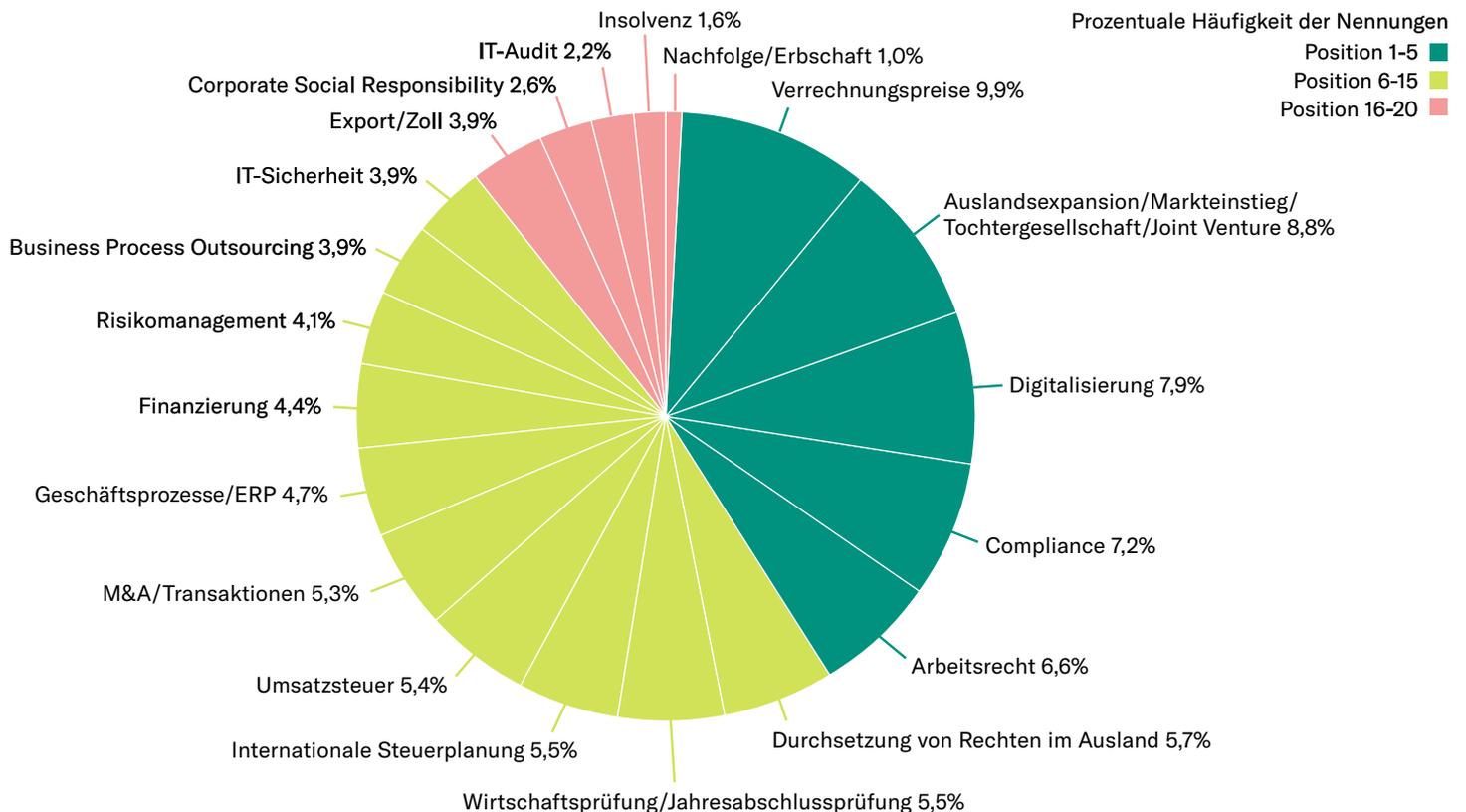
Die Auswertungen zeigen, was den deutschen Mittelstand beschäftigt – über 2.770 Meinungsbekundungen haben wir für Sie ausgewertet und interpretiert. Lesen Sie selbst!



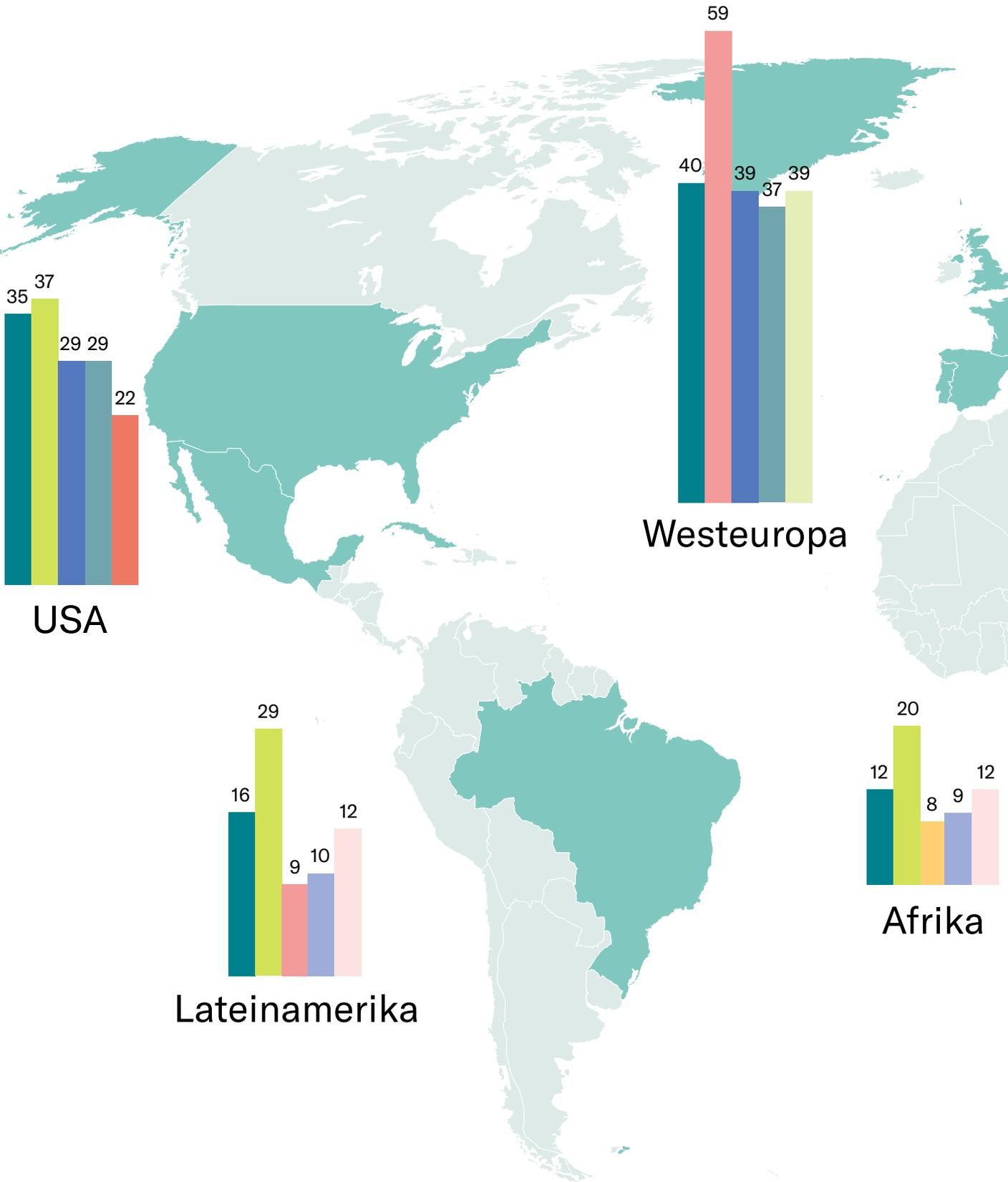
Der Vergleich zu unserer Vorjahreserhebung zeigt, dass ein Wechsel an der Spitze des Themenrankings zu beobachten ist: Auf Platz 1 löst „Verrechnungspreise“ das Thema „Auslandsexpansion“ ab; „Digitalisierung“ gewinnt mit 2,3 Prozentpunkten an Wichtigkeit.

Alle Ergebnisse der Themenumfrage finden Sie auch in unserem [Going Global-Barometer 2018](#) auf [www.roedl.de](http://www.roedl.de).

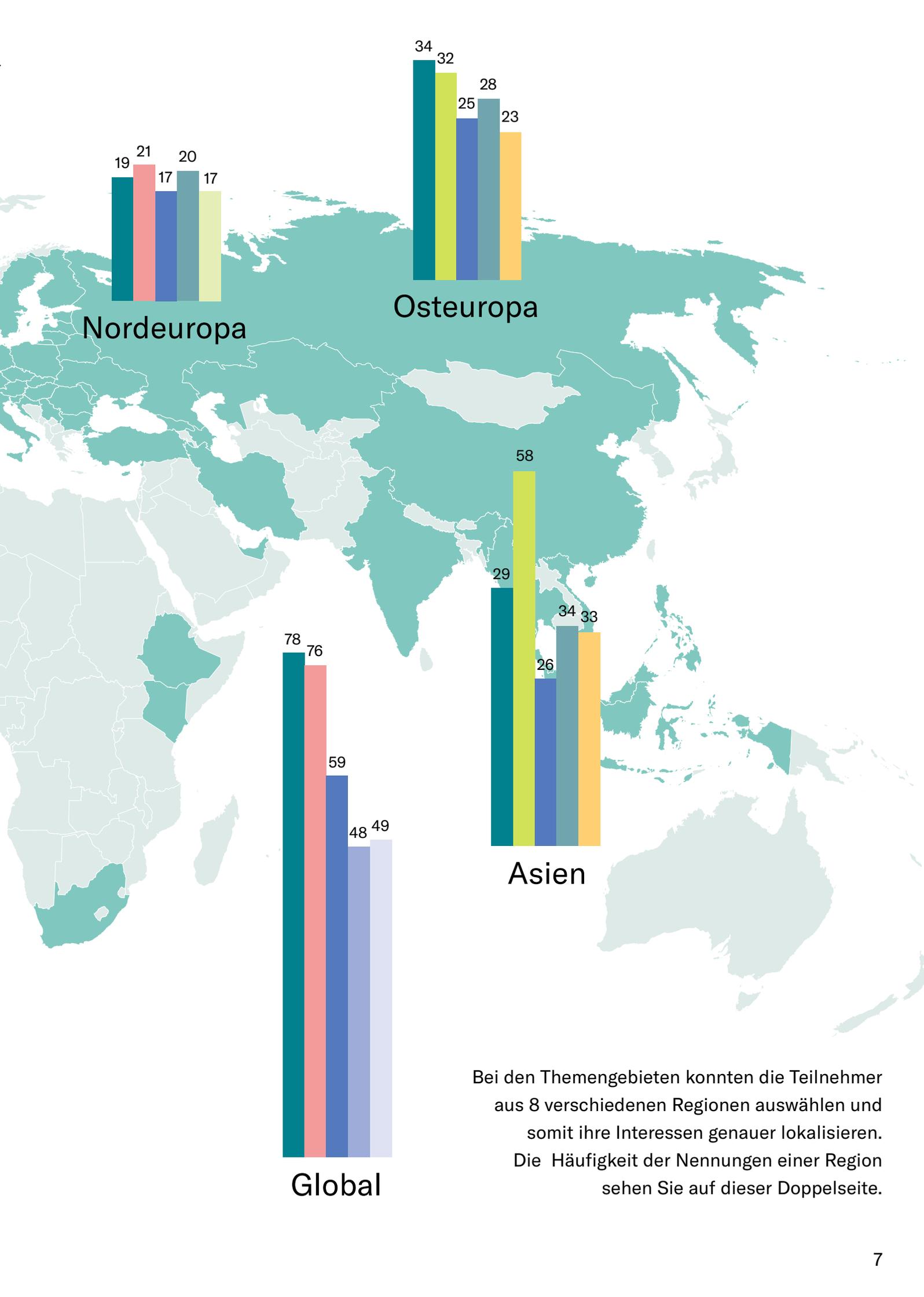
## Häufigkeit der Themennennungen in Prozent



## Top-Themen in den Regionen: Auswertung in Prozent



- Arbeitsrecht
- Auslandsexpansion etc.
- Compliance
- Digitalisierung
- Durchsetzung von Rechten im Ausland
- Internationale Steuerplanung
- M&A/Transaktionen
- Risikomanagement
- Umsatzsteuer
- Verrechnungspreise
- Wirtschafts-/ Jahresabschlussprüfung



Nordeuropa

Osteuropa

Asien

Global

Bei den Themengebieten konnten die Teilnehmer aus 8 verschiedenen Regionen auswählen und somit ihre Interessen genauer lokalisieren. Die Häufigkeit der Nennungen einer Region sehen Sie auf dieser Doppelseite.

# RISIKO UNTERNEHMENSSTRAFRECHT

## *Wichtiger Aspekt für international Agierende*

Von Joana Mulzer

Rödl & Partner Nürnberg

International tätige Unternehmen sind heute gut beraten, mögliche strafrechtliche Risiken im grenzüberschreitenden Kontext zu bedenken. Am Beispiel der VW-Abgas-Affäre wird deutlich, mit welcher Härte und welchen drastischen Folgen Behörden weltweit nicht nur die verantwortlichen Manager, sondern zunehmend auch die Unternehmen selbst in die strafrechtliche Verantwortung nehmen. Unternehmensstrafrecht und die damit verbundene Compliance werden so zu einem zentralen Aspekt bei der Frage, ob und wie man sein Geschäft im Ausland führt.

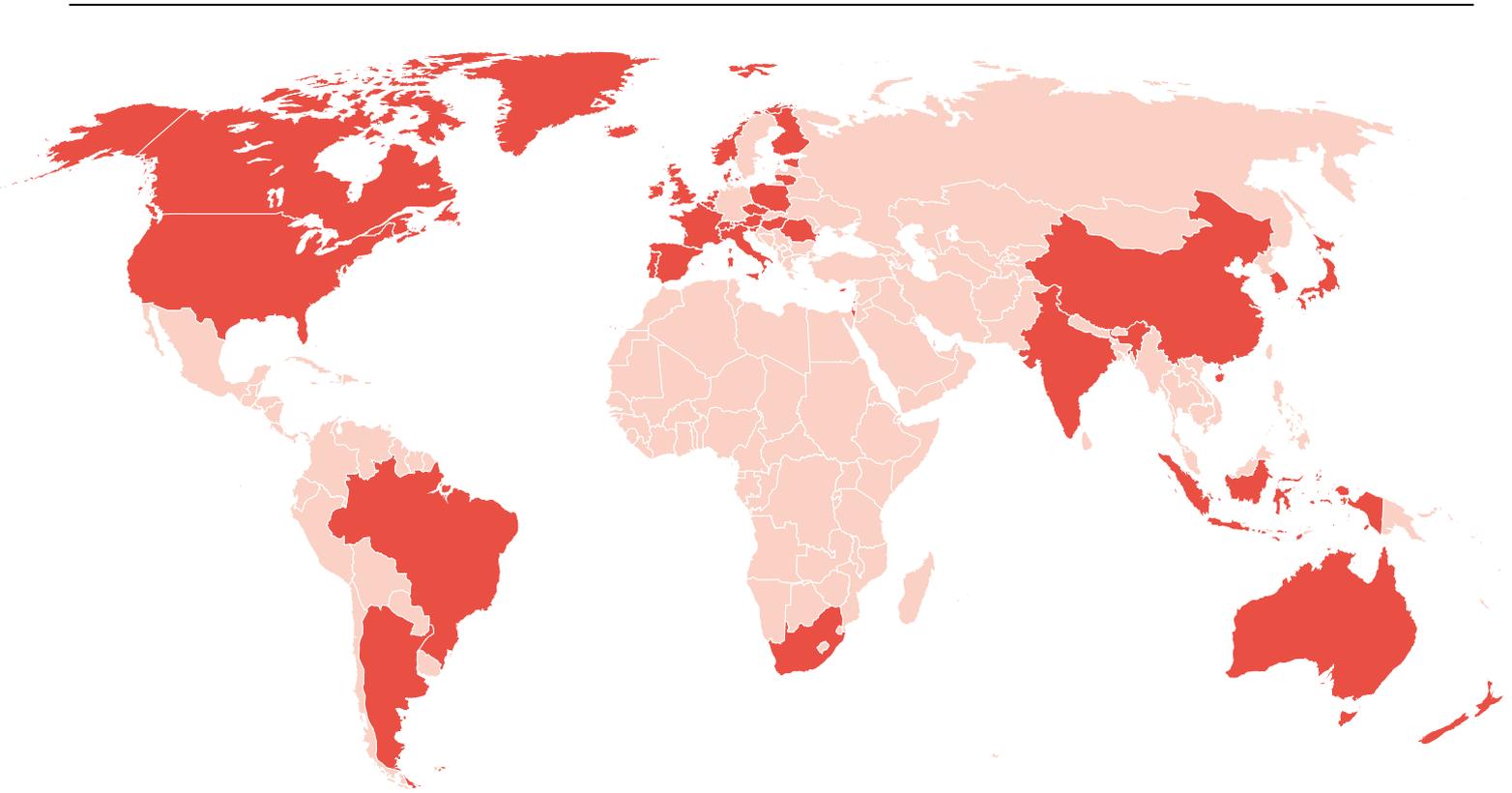


Abbildung 1: Länder mit geregelter Unternehmensstrafrecht

Argentinien, Australien, Belgien, Brasilien, China, Dänemark, Estland, Finnland, Frankreich, Indien, Indonesien, Irland, Island, Israel, Italien, Japan, Kanada, Litauen, Luxemburg, Malta, Neuseeland, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweiz, Slowenien, Spanien, Südafrika, Südkorea, Tschechien, Ungarn, USA, Vereinigtes Königreich, Zypern.



Joana Mulzer

Rechtsanwältin  
+49 (911) 9193 - 1238  
joana.mulzer@roedl.com

Deutschland hat derzeit noch kein Unternehmensstrafrecht kodifiziert. Eine strafrechtliche Sanktionierung von juristischen Personen ist dem deutschen Strafrecht somit bislang fremd; zur Verantwortung können nur Einzelpersonen (in Unternehmen die verantwortlich handelnden Personen) gezogen werden. Zur Sanktionierung von Unternehmen wird in Deutschland vielmehr auf das Ordnungswidrigkeitengesetz (OWiG) zurückgegriffen, das in §30 OWiG die Möglichkeit der Verhängung einer Geldbuße i. H. v. bis zu 10 Mio. Euro gegen juristische Personen und Personenvereinigungen vorsieht.

### Nationale Regelungen weltweit

Die Auseinandersetzung mit dem Unternehmensstrafrecht bleibt international tätigen deutschen Unternehmen dennoch nicht erspart, da es v. a. für die großen Industrienationen inzwischen fast zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist. Einige Länder haben die Verantwortlichkeit von Unternehmen und Verbänden in strafrechtlicher Hinsicht bereits geregelt – eine Übersicht zeigt Abbildung 1.

Die entsprechenden nationalen Regelungen des Unternehmensstrafrechts haben aber nicht nur für die jeweils nationalen, sondern selbstverständlich auch für ausländische, international agierende Unternehmen erhebliche Relevanz, wenn sie in den Ländern aktiv werden.

### Risiko Unternehmensstrafrecht am Beispiel USA

Gerade eine unternehmerische Tätigkeit in den USA birgt besondere Risiken für international agierende Unternehmen. Der sog. „Foreign Corrupt Practices Act“ (FCPA) sieht Strafen in nicht unwesentlichem Ausmaß vor. Unternehmen können mit einem Bußgeld von mehreren Mio. US-Dollar belegt werden, einen Monitoral als unabhängige Aufsichtsperson erhalten oder sogar geschlossen und zerschlagen werden.

Aufgrund der sehr weiten Ausgestaltung des FCPA laufen deutsche Unternehmen schnell Gefahr, sich strafbar zu machen. Für eine Anwendbarkeit des FCPA ist es bereits

ausreichend, wenn das Unternehmen an US-Börsen gelistet ist, es sich um deutsche Tochtergesellschaften von US-amerikanischen Muttergesellschaften handelt oder etwaige Korruptionshandlungen vom US-Territorium aus gefördert werden. Das Department of Justice (DOJ) sieht die Voraussetzungen u. a. schon als erfüllt an, wenn Überweisungen über ein US-Bankkonto getätigt werden oder E-Mails aus den USA versandt werden.

### Fazit

Auch wenn es in Deutschland bisher kein Unternehmensstrafrecht gibt, sollten sich international aufgestellte Unternehmen diesem Risiko bewusst sein und ihre unternehmerische Tätigkeit entsprechend ausrichten. Denn die Gefahr ist groß, in das Visier ausländischer Strafverfolgungsbehörden zu geraten.

Unternehmen sind daher gut beraten, die jeweiligen nationalen Gesetze zu kennen, sie intern bekannt zu machen und entsprechend zu handeln. Als wirksames Instrument kann hierfür die Einrichtung eines Compliance-Management-Systems angesehen werden. Deutsche Unternehmen können bspw. FCPA-Haftungsrisiken dadurch begegnen, indem sie bei entsprechenden Berührungspunkten in den USA ein auf die Anforderungen des FCPA angepasstes Compliance-Management-System entwickeln.

Nicht nur, um potenzielle Risiken zu identifizieren und ihnen durch geeignete Kontrollmaßnahmen entgegenzuwirken, sondern auch, um im Falle eines FCPA-Verstoßes die Strafzumessung positiv beeinflussen zu können. Denn entsprechend den Federal Sentencing Guidelines wird ein dokumentiertes, geeignetes Compliance-Programm strafmildernd berücksichtigt.



# NACHFOLGE DURCH STIFTUNGEN

## Vermögensübertragung am Beispiel der österreichischen Privatstiftung

Von Elke Volland und Dr. Andreas Baumann

Rödl & Partner Nürnberg und Wien

In der Nachfolgeberatung spielen immer wieder Vermögensgestaltungen mittels Stiftungen eine Rolle. Gerade, wenn keine (geeigneten) Nachfolger vorhanden sind oder gar zu viele Nachfolger eine Zersplitterung des Vermögens befürchten lassen, kann eine Stiftungslösung in Betracht kommen. Da die deutsche Familienstiftung alle 30 Jahre einer Erbersatzsteuer ausgesetzt ist, sind alternativ ausländische Familienstiftungen eventuell attraktiv – so z. B. die österreichische Privatstiftung.

Eine Stiftung ist eine verselbstständigte Vermögensmasse, die aus den Erträgen ihres Vermögens einen vom Stifter festgelegten Zweck verfolgt. In der Öffentlichkeit bekannt sind meist solche Stiftungen, die gemeinnützige Ziele verfolgen. Sie können aber auch ausschließlich den Zweck haben, den Stifter selbst und seine Angehörigen zu versorgen: Die im Familieninteresse errichteten Stiftungen werden als Familienstiftungen bezeichnet.

Das auf die Stiftung übertragene Vermögen können z. B. Wertpapiere, Immobilien oder auch eine Beteiligung an einem Unternehmen sein. Zu beachten ist, dass die unentgeltliche Übertragung Pflichtteilergänzungsansprüche auslöst, die durch vertragliche Regelungen mit den Pflichtteilsberechtigten vermieden werden sollten. Die Stiftungsorgane verwalten das Vermögen der Familienstiftung und beschließen über die Verwendung der Erträge. Üblicherweise behält sich der Stifter zu Lebzeiten weitgehenden Einfluss in den Organen vor.

### Vorteile einer Familienstiftung

Eine Zerschlagung oder Zersplitterung des Vermögens durch spätere Erbfälle wird bei einer vorherigen Übertragung auf eine Familienstiftung verhindert. Komplizierte testamentarische Regelungen, z. B. bei der Nachfolge durch Ehegatten von Kindern und Enkeln, können so unterbleiben. Sie sind sonst notwendig, um zu verhindern, dass – etwa im Falle unternehmerischen Vermögens – Teile des Unternehmens bei einer Scheidung gefährdet werden oder im Todesfall durch eine ungeplante Erbfolge auf nicht erwünschte Personen übergehen.

Die Liquidität des Unternehmens wird im Erbfall des Stifters geschont, da keine Abfindungszahlungen an nicht nachfolgeberechtigte Personen gezahlt werden müssen.

Das Vermögen ist zudem vor dem Zugriff von Gläubigern der Stifter und seiner Nachfolger sicher (asset protection). Eine spätere lukrative Veräußerung des Unternehmens kann durch die Stiftung erfolgen oder auch durch die Stiftungssatzung unterbunden werden. Hier sind flexible Regelungen denkbar. Der Umfang der Unterstützung der Destinatäre kann darüber hinaus auch an bestimmte Voraussetzungen gebunden werden, bspw. an einen Mehrbedarf während einer Ausbildungsphase.

### Erbersatzsteuer als Nachteil

Da eine Stiftung nicht sterben kann, wird das Vermögen einer deutschen Familienstiftung alle 30 Jahre einer Erbersatzsteuer unterworfen. Sie entspricht mit einigen kleineren Besonderheiten der normalen Erbschaftsteuer. Von vielen potenziellen Stiftern wird das als Nachteil empfunden; sie überlegen daher, auf ausländische Familienstiftungen auszuweichen, die nicht der deutschen Erbersatzsteuer unterliegen.

### Beispiel: Österreichische Privatstiftung

Ähnlich wie die deutsche Familienstiftung ermöglicht auch die österreichische Privatstiftung die Nutzung, Verwaltung und Verwertung von Vermögen für einen vom Stifter bestimmten Zweck. Obwohl die ursprünglichen Steuervergünstigungen im Laufe der Zeit nach und nach reduziert wurden, ist die österreichische Privatstiftung v. a. als Beteiligungsträgerstiftung nach wie vor vorteilhaft.

Bei Zuwendungen an die Stiftung fällt eine Steuer von 2,5 Prozent an. Im Vergleich zu natürlichen Personen kann die Privatstiftung – wie andere Körperschaften auch – inländische und ausländische Beteiligungserträge steuerfrei vereinnahmen. Andere Einkünfte aus Kapitalvermögen oder



aus Grundstücksveräußerungen sind zwar von einer 25-prozentigen Zwischenkörperschaftsteuer betroffen, tätigt die Stiftung aber Zuwendungen an Begünstigte, so reduzieren sie die der Zwischenkörperschaftsteuer unterliegenden Einkünfte – soweit sie in Österreich der Kapitalertragsteuer unterliegen (nach dem Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Österreich und Deutschland zu 15 Prozent).

Auf Beteiligungsveräußerungen ist zwar ebenfalls eine 25-prozentige Zwischenkörperschaftsteuer anzuwenden, stille Reserven aus der Veräußerung von Beteiligungen (ab 1 Prozent) können allerdings unter bestimmten Voraussetzungen auf neu angeschaffte Beteiligungen (über 10 Prozent) übertragen werden. Dadurch profitieren Privatstiftungen in dem Bereich von einem Steuerstundungseffekt.



**Elke Volland**

Rechtsanwältin  
+49 (911) 9193 - 1246  
elke.volland@roedl.com

---

*Bitte beachten Sie:*

- › Beziehen Sie in Ihre Nachfolgeüberlegungen auch Stiftungslösungen mit ein, um den Erhalt des Vermögens zu sichern.
  - › Bei der Vermögensübertragung auf eine Stiftung müssen neben zivilrechtlichen auch die steuerlichen Implikationen beachtet werden. Das gilt erst recht, wenn Vermögen auf eine ausländische Stiftung übertragen werden soll.
-

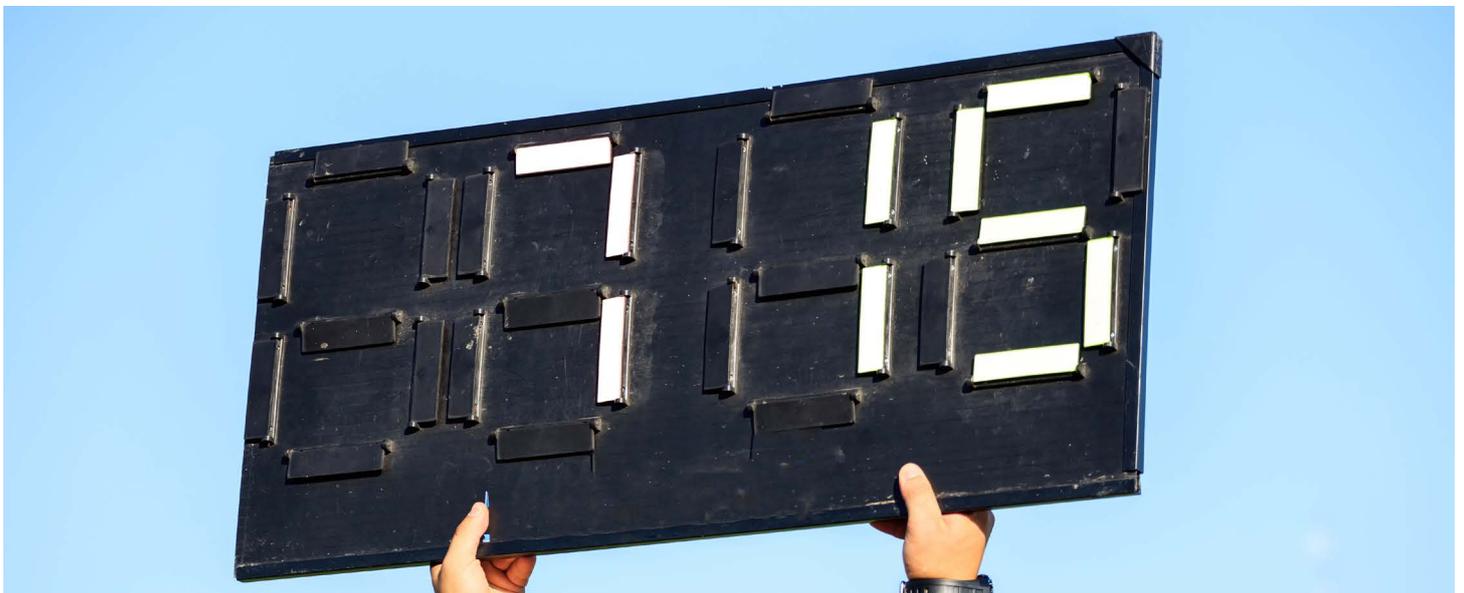
# EU-REFORMEN DER UMSATZSTEUER

## *Auswirkung auf das internationale Geschäft*

Von Dr. Heidi Friedrich-Vache und Dr. Daniela Endres-Reich

Rödl & Partner München

Die EU-Kommission stößt derzeit weitreichende Reformen des EU-Mehrwertsteuersystems an, um Steuerausfälle zu verringern und den administrativen Aufwand sowie die Komplexität der Umsatzbesteuerung zu mindern. Bis 2022 soll hierzu – ambitioniert im Zeitplan – ein „endgültiges System der Besteuerung des Handels zwischen Mitgliedstaaten“ eingeführt sein. Bis zu der Umsetzung werden vorbereitend bereits zahlreiche Änderungen angestoßen.



Am 4. Oktober 2017 hat die EU-Kommission Vorschläge zur Einführung des „endgültigen Systems der Besteuerung des Handels zwischen Mitgliedstaaten“ vorgelegt (COM(2017) [567](#), [568](#) und [569](#)). Danach soll auf innergemeinschaftliche Lieferungen und Dienstleistungen wieder Umsatzsteuer erhoben werden, und zwar in Höhe des im Bestimmungsland geltenden Steuersatzes. Die Abführung der Umsatzsteuer soll für alle EU-Unternehmen einheitlich über ein Online-Portal in ihrem Ansässigkeitsstaat (einzige Anlaufstelle bzw. One-Stop-Shop, kurz: OSS) erfolgen.

Unternehmen, die ihre steuerlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllen, sollen künftig den Status „zertifizierter Steuerpflichtiger“ beantragen können – das ist ab 2019 geplant. Damit können sie diverse Vereinfachungen bei der Abwicklung umsatzsteuerlicher Sachverhalte in Anspruch nehmen. Voraussetzungen für die Zertifizierung werden u. a. die Zahlungsfähigkeit und der Nachweis eines funktionierenden Internen Kontrollsystems (IKS) sein, vergleichbar zu dem zollrechtlichen Status eines sog. „Authorised Economic Operator“.



## Dr. Heidi Friedrich-Vache

Diplom-Kauffrau, Steuerberaterin,  
Umsatzsteuerberatung | VAT  
Services  
+49 (89) 92 87 80 – 570  
heidi.friedrich-vache@roedl.com



### Quick Fixes: Grenzüberschreitende Lieferstrukturen

Die EU-Kommission hat zusätzlich zur großen Reform kurzfristige Maßnahmen (sog. „Quick Fixes“) zur Verbesserung vorgeschlagen:

- › EU-einheitliche Vereinfachungsregelung für Lieferungen zertifizierter Steuerpflichtiger über Konsignationslager; eine umsatzsteuerliche Registrierung im Warenbestimmungsland für ausländische Konsignanten entfällt;
- › EU-Vereinheitlichung der Zuordnung der sog. „warenbelegten Lieferung“ im Reihengeschäft zwischen zertifizierten Steuerpflichtigen, die genau gegenteilig zu unserer derzeitigen Grundfall-Zuordnung in § 3 Abs. 6 Satz 6 UStG erfolgt;
- › Umsatzsteuer-Identifikationsnummer des Leistungsempfängers als materielle, nicht mehr nur formelle Voraussetzung für die Steuerbefreiung einer innergemeinschaftlichen Lieferung.
- › Nachweispflichten bei grenzüberschreitenden innergemeinschaftlichen Lieferungen als Schwerpunkt.

Unser Hinweis: Für Unternehmen haben alle Punkte eine hohe Praxisrelevanz und bedeuten Umstellungsbedarf im Erklärungs- und Rechnungsstellungsprozess.

### Elektronische Dienstleistungen („Digitalpaket“)

Ab 1. Januar 2019 wird das System des OSS-Verfahrens in den folgenden Bereichen ausgedehnt: Elektronische Dienstleistungen, Telekommunikation, Rundfunk- oder Fernsehleistungen im B2C-Geschäft. So wird eine umsatzsteuerliche Registrierung im Bestimmungsland der Dienstleistung vermieden und lediglich die Abgabe einer Erklärung mit Differenzierung der Umsätze der Länder ist

erforderlich. Zudem wird ein EU-weit einheitlicher Schwellenwert zur umsatzsteuerlichen Erfassung im Land des Kunden von 10.000 Euro (netto) pro Jahr festgelegt.

### Europäischer Versandhandel

Ab 1. Januar 2021 soll auch der innergemeinschaftliche Versandhandel im B2C-Geschäft von den Vorteilen des OSS-Verfahrens profitieren. Hierbei wird ebenfalls – anstelle der bisher vorgesehenen unterschiedlichen Lieferschwellen – ein einheitlicher Schwellenwert von 10.000 Euro (netto) eingeführt. Außerdem soll es Erleichterungen bei der Abgabe und den Angaben einer OSS-Umsatzerklärung geben. Im Bereich der „Fernverkäufe“ aus Drittländern ist die Einführung eines neuen Systems der Besteuerung von bestimmten Waren-Importen bis 150 Euro (netto) geplant.

### Weitere flankierende Reformen

Die EU-Kommission hat am 18. Januar 2018 die nahezu vollständige Freigabe des Anwendungsbereichs der ermäßigten Mehrwertsteuersätze vorgeschlagen, wonach ein „super-ermäßigter“ Steuersatz unter 5 Prozent sowie ein sog. „Nullsatz“ eingeführt werden. Auch strebt die EU-Kommission eine Modernisierung der Sonderregelungen für Kleinunternehmer ab dem 1. Juli 2022 an.

### Hinweise für die Praxis

Für die einzelnen Bereiche sind noch etliche Detailfragen offen, auch zur tatsächlichen zeitlichen Umsetzung. Der kurze Abriss zeigt, dass nahezu jeder grenzüberschreitende Waren- und Dienstleistungsverkehr – demnach alle EU-weit agierenden Unternehmen und eine Vielzahl an Branchen – von den Umsatzsteueränderungen betroffen sind.

Enormer Handlungsbedarf besteht besonders bei der Erfassung von Umsatzsteuer-Identifikationsnummern systemseitig und für die Rechnungsstellung sowie die Vorbereitungen zur Beantragung des „zertifizierten Steuerpflichtigen“. Die Forderung nach einem IKS macht es notwendig, dass die Beschäftigung mit dem ebenfalls derzeit brisanten Thema Tax- bzw. Umsatzsteuer-Compliance-Management zu forcieren. Aufgrund der zeitnahen Umsetzung der ersten Teilbereiche zum 1. Januar 2019 sollten sich Unternehmen dringend den Änderungen widmen.

# JOINT AUDIT

## Internationalisierung der Betriebsprüfung

Von Dr. Kai-Uwe Bandtel und Hans Röhl

Rödl & Partner München und Bozen

Nicht zuletzt seit Veröffentlichung des BEPS-Aktionsplans durch die OECD schreiten die Internationalisierung des Steuerrechts und die Zusammenarbeit der nationalen Finanzbehörden über Ländergrenzen hinweg weiter voran. Besonders deutlich wird das im Bereich Verrechnungspreise. International tätige Unternehmen werden dabei mit Joint Audits konfrontiert.

### Simultanprüfung und Joint Audits

Um grenzüberschreitende Verrechnungspreissachverhalte einvernehmlich festzustellen und so internationale Besteuerungskonflikte sowie Verständigungsverfahren zu vermeiden, zu vereinfachen bzw. zu verkürzen, sieht das Bundesministerium der Finanzen die Möglichkeit einer koordinierten steuerlichen Außenprüfung vor. Sie kann entweder als gleichzeitige steuerliche Außenprüfung (Simultan-

#### Dr. Kai-Uwe Bandtel

Rechtsanwalt, Steuerberater,  
Fachanwalt für Steuerrecht  
+49 (89) 92 87 80 – 560  
kai-uwe.bandtel@roedl.com



Die Übereinstimmung der Verrechnungspreisergebnisse mit der globalen Wertschöpfung im Unternehmen steht immer mehr im Mittelpunkt der steuerlichen Auseinandersetzung. Die Entwicklung von internationalen Standards für die Dokumentation hat zu einer verbesserten Transparenz für die Steuerverwaltungen geführt. Beim Country-by-Country Reporting ist ein automatischer Informationsaustausch bereits umgesetzt. Die höhere Transparenz wird erwartungsgemäß zu einem stärkeren Verteilungskampf zwischen den Fisci um den Steuerkuchen führen – und zu einer Zunahme von Verrechnungspreisstreitigkeiten aus Sicht der Steuerpflichtigen. Die wachsende Verbreitung von sog. „Joint Audits“ spielt daher gerade bei Verrechnungspreissachverhalten in Betriebsprüfungen eine gewichtige Rolle.



prüfung) oder als gemeinsame steuerliche Außenprüfung (Joint Audit) erfolgen. Im Gegensatz zu einer Simultanprüfung werden bei einer gemeinsamen steuerlichen Außenprüfung die Steuerbehörden der betreffenden Länder zeitgleich und gemeinsam vor Ort geprüft. Der Steuerpflichtige besitzt keinen Rechtsanspruch auf Durchführung eines Joint Audits, kann das jedoch „anregen“.

Aus Sicht des Steuerpflichtigen bergen Joint Audits Vor- und Nachteile. Durch die engere Zusammenarbeit werden mehr und detailliertere Informationen über die Gesellschaften zwischen den beteiligten Steuerverwaltungen ausgetauscht. Das ermöglicht aus Sicht der Behörden, die Angemessenheit der konzernweiten Verrechnungspreise besser überprüfen zu können und somit gegebenenfalls einvernehmlich Anpassungen zu Lasten des Unternehmens vorzunehmen. Ein gut ausgesteuertes Verrechnungs-

preissystem gewinnt zur Vermeidung von Risiken mehr denn je an Bedeutung. Allerdings liegt eine einvernehmliche Feststellung von Verrechnungspreissachverhalten nicht zuletzt auch im Interesse des Steuerpflichtigen. Das verschafft grenzüberschreitend tätigen Unternehmen Rechtssicherheit und sorgt dafür, dass potenzielle Doppelbesteuerungskonflikte frühzeitig umgangen werden. Auch unnötige Bürokratie und hohe Kosten werden so erfolgreich vermieden.

### Pilotprojekt zwischen Deutschland und Italien

Für die Finanzverwaltungen stellen Joint Audits genau wie für Unternehmen vielfach noch Neuland dar – mit rechtlichen Unsicherheiten im Detail. Dabei hat sich zwischen den Bundesländern de facto eine regionale Aufteilung der Zuständigkeiten entwickelt. In Bayern steht das Internationale Steuerzentrum in München beispielhaft für die verstärkte internationale Zusammenarbeit unter den europäischen Steuerverwaltungen. Die im Jahr 2013 gegründete Arbeitsplattform leitet Joint Audits ein und unterstützt sie rechtlich sowie organisatorisch. Ein Schwerpunkt der Zusammenarbeit liegt bisher auf Italien; hier insbesondere auf den Regionen Venetien, Lombardei und Bozen.

Auch von italienischer Seite wird dem Thema große Bedeutung beigemessen: Das spiegelt sich nicht nur in der steigenden Anzahl von Joint Audits und der beginnenden Kooperation mit anderen Staaten. Die Joint Audits sind auch mit ein Grund dafür, dass in Italien sog. „Corresponding Adjustments“ eingeführt wurden: Seit 2018 besteht die Möglichkeit, im Ausland durch Joint Audits erfolgte Verrechnungspreisanpassungen in Italien ohne aufwendige bi- oder multilaterale Verständigungsverfahren zu berücksichtigen.

### Fazit

Es ist absehbar, dass gemeinsame steuerliche Außenprüfungen künftig eine noch größere Rolle spielen werden, da sie ein wirksames Instrument für Steuerbehörden darstellen, entscheidungserhebliche Sachverhalte vollständig und zeitlich effizient zu lösen. Sie sind mit Laufzeiten von i. d. R. weniger als 1 Jahr schneller als andere vergleichbare Verfahren. Hierbei müssen den Joint Audits aus Unternehmenssicht nicht zwangsläufig Nachteile entstehen. Die Ergebnisse können auch für kommende Sachverhalte Bedeutung haben, bspw. wenn ein Advance Pricing Agreement für abgeklärte Fragen schnell umgesetzt werden kann. Allerdings beinhalten die Verfahrensprozesse auch Besonderheiten, die zu beachten sind.



# HOME-OFFICE ALS BETRIEBSSTÄTTE

## Unterschiede in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Von Malte Geils, Dr. Karin Spindler-Simader und Remigius Häring  
Rödl & Partner Hamburg, Wien und Zürich

Sowohl im nationalen Steuerrecht der Länder als auch auf Ebene der OECD rückt das Home-Office zunehmend in den Fokus. Arbeitet man in einem anderen Staat, ist ein Home-Office schnell begründet, doch werden dessen Auswirkungen oftmals unterschätzt: Neben ertrags- und gegebenenfalls umsatzsteuerlichen Konsequenzen für das Unternehmen, sind meist auch lohnsteuerliche zu beachten. Dabei gibt es international wesentliche Unterschiede bei der steuerlichen Beurteilung. Wir betrachten im Nachfolgenden die Länder Deutschland, Österreich und die Schweiz (sog. „DACH-Staaten“).

Die Begründung von Betriebsstätten soll meist vermieden werden, damit im Ausland keine Steuerpflicht entsteht. Denn neben der ggf. höheren Steuerbelastung kommen auch die ausländischen Steuererklärungspflichten sowie eine eigene Gewinnermittlung der Betriebsstätte hinzu. Jedoch unterscheiden sich die Voraussetzungen für die Begründung einer solchen Betriebsstätte in den jeweiligen Staaten – selbst in den deutschsprachigen DACH-Staaten. Deutlich wird das anhand der steuerlichen Einordnung eines Home-Office, das maßgeblich durch die Auffassung der OECD beeinflusst wird.

### Deutschland: § 12 AO

Die deutsche Definition einer Betriebsstätte bestimmt sich nach § 12 AO. Die für ein Home-Office zentrale Voraussetzung ist demnach die Verfügungsmacht, denn der Arbeitgeber muss nach der ständigen Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs (BFH) eine solche am Home-Office des Arbeitnehmers haben, damit eine Betriebsstätte vorliegen kann. Dafür muss dem Arbeitgeber jederzeit Zutritt zu den privaten Räumen des Arbeitnehmers gestattet werden, was in den meisten Fällen nicht gegeben ist. Daher wird das Home-Office eines Arbeitnehmers im nationalen deutschen Steuerrecht meist keine Betriebsstätte begründen.

Auch die deutsche Auslegung des Art. 5 OECD-Musterabkommen (OECD-MA) verlangt eine Verfügungsmacht über die Einrichtung, wonach aus deutscher Sicht meist keine Betriebsstätte aufgrund eines Home-Office angenommen wird. Jedoch lässt sich auf Ebene der OECD eine zunehmende Distanzierung vom erforderlichen Tatbestandsmerkmal der Verfügungsmacht beobachten. Deutlich wird das anhand des aktuellen OECD-Musterkommentars (OECD-MK) i. d. F. 2017 – er nennt erstmals die Voraussetzungen, unter denen das Home-Office eine Betriebsstätte darstellen kann. So bspw., wenn der Arbeitnehmer aufgrund von Weisungen des Unternehmens das Home-Office

regelmäßig oder sogar durchgehend nutzt oder kein Büro zur Verfügung gestellt bekommt, obwohl es notwendig wäre. Bisher haben der BFH und die Finanzverwaltung eine solche Auslegung mangels einer eindeutigen Verfügungsmacht des Arbeitgebers abgelehnt. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass sich das künftig ändern kann.

### Österreich: § 29 BAO

Neben Art. 5 OECD-MA findet sich eine Betriebsstätten-Definition auch in § 29 BAO („jede feste örtliche Anlage oder Einrichtung, die der Ausübung eines Betriebes dient“). Nach beiden Bestimmungen kommt es in Österreich für die Begründung einer Betriebsstätte auf die dauerhafte Verfügungsmacht an. Sowohl das österreichische Bundesministerium für Finanzen (BMF) als auch der Verwaltungsgerichtshof sind der Auffassung, dass eine inländische Betriebsstätte eines ausländischen Unternehmens grundsätzlich auch in der privaten Wohnung eines Arbeitnehmers gelegen sein kann. Die Verfügungsmacht des Arbeitnehmers schlägt dabei auf den Arbeitgeber durch.

Unlängst hat sich das BMF in einem Fall geäußert, in dem ein deutsches Unternehmen einen österreichischen Arbeitnehmer im Home-Office beschäftigte (sog. „Express Antwort Service“-Auskunft vom 6. November 2017) und nahm dabei Bezug auf den OECD-MK i. d. F. 2017. Demnach liegt keine Betriebsstätte vor, wenn der Arbeitnehmer nur gelegentlich und mit zahlreichen Unterbrechungen in seiner österreichischen Wohnung für den Arbeitgeber tätig ist. Auch wird keine Betriebsstätte begründet, wenn der Arbeitgeber den österreichischen Arbeitnehmer nicht dazu aufgefordert hat, seine Wohnung für dessen Geschäftstätigkeit zur Verfügung zu stellen.

Nach Ansicht des BMF spricht es auch für eine bloß gelegentliche Nutzung und damit gegen eine Betriebsstätte, wenn der Arbeitnehmer keine Ausgaben durch die Nut-

zung des österreichischen Wohnsitzes steuerlich geltend macht. Ausgaben für ein im Wohnungsverband gelegenes Arbeitszimmer sind nur abzugsfähig, wenn es den Mittelpunkt der gesamten beruflichen Tätigkeit des Steuerpflichtigen bildet. Der neue OECD-MK bedeutet für Österreich somit keine erweiterte Qualifikation des Home-Office als Betriebsstätte, sondern vielmehr eine Konkretisierung der bereits bestehenden Rechtsauffassung.

### Schweiz: Art. 51 Abs. 2 DBG 8

Die Schweizer Definition einer Betriebsstätte bestimmt sich nach Art. 51 Abs. 2 DBG 8. Es muss geklärt werden, ob eine feste Geschäftseinrichtung und eine auf Dauer angelegte Tätigkeit gegeben sind. Entscheidend für die Begründung einer Betriebsstätte ist die Frage, ob eine quantitative und qualitative Wesentlichkeit vorliegt und, ob der Arbeitgeber über das Büro verfügen kann. Insbesondere aufgrund der fehlenden Verfügungsmacht ist eine Betriebsstätte i. d. R. abzulehnen. Allerdings ist unter unilateralem, wie auch unter DBA-Recht, ein Home-Office dann mit Verweis auf die unterstellte Verfügungsmacht als steuerliche Betriebsstätte zu qualifizieren, wenn dem Mitarbeitenden (unerheblich, aus welchen Gründen) kein Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt wird, obwohl er für seine Tätigkeit für das Unternehmen auf einen angewiesen wäre.

Auch die Schweizer Auslegung des Art. 5 OECD-MA verlangt eine Verfügungsmacht über die Einrichtung. Falls das internationale Steuerrecht der Schweiz die Besteuerung der Betriebsstätte zuweist, kann die rechtsbegrün-

dende Norm im internen Steuerrecht und damit auch die Betriebsstätte selbst fehlen, da der Betriebsstättenbegriff in der Schweiz unilateral viel enger definiert wird als im internationalen Steuerrecht.

### Fazit

In allen 3 Staaten ist es für die Annahme einer Betriebsstätte nach nationalem Recht entscheidend, dass der Arbeitgeber eine gewisse Verfügungsmacht am Home-Office hat, was regelmäßig abzulehnen ist. Basierend auf den Entwicklungen auf Ebene der OECD ist jedoch nach österreichischem und schweizer Steuerrecht – im Gegensatz zum deutschen – bereits heute zunehmend der Trend hin zu einer Betriebsstätte zu beobachten, wobei das immer eine Einzelfallentscheidung ist. Daher ist es zu empfehlen, jeden Fall eines Home-Offices unter Beachtung aller nationalen und internationalen Vorschriften zu prüfen.

### Malte Geils

Steuerberater, Diplom-  
Steuerjurist (FH), Fachberater für  
Internationales Steuerrecht  
+49 (40) 22 92 97 – 524  
malte.geils@roedl.com



# DIGITALES STEUERREPORTING

## *Bedarf und Bedeutung im internationalen Vergleich*

*Von Renata Kabas-Komorniczak*

*Rödl & Partner Warschau*

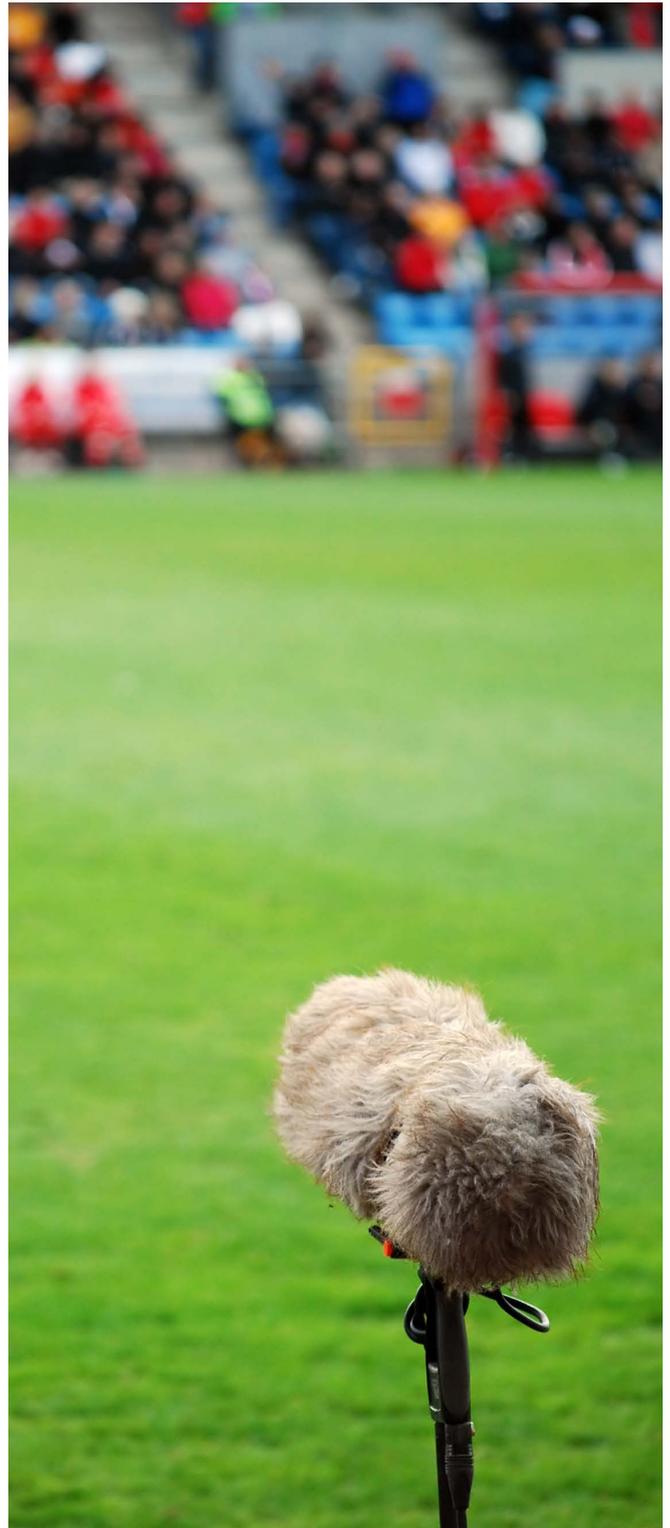
Die Technologie hat immensen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit internationaler Unternehmen und wird zum grundlegenden Bestandteil aller Vorgänge – denn genau genommen ist jedes Geschäft mehr oder weniger ein technologisches. Die Behörden der öffentlichen Verwaltung passen dem neuesten Stand der Technik entsprechende Werkzeuge viel schneller an als erwartet und führen sie nach und nach ein. Diese Entwicklung ist erfreulich, denn oft ist es umgekehrt und erst die technologischen Entwicklungen selbst beeinflussen die vom Gesetzgeber angewandte Art und Weise der Regelungen bzw. machen sie notwendig.

In den letzten 10 Jahren beobachteten wir 3 grundlegende Trends in der Gestaltung des Steuerreportings, insbesondere des Umsatzsteuerreportings:

1. Neue Steuervorschriften werden ziemlich aggressiv eingeführt. Sie tangieren komplexere Geschäfte, was es der Finanzverwaltung des betreffenden Staats ermöglicht, die gesamte Lieferkette in jeder Etappe des Geschäfts zu kontrollieren.
2. Die Regelungen von der Durchsetzung der den Unternehmen obliegender Pflicht zum periodischen Sammelreporting (monatlich, quartalsweise, jährlich) wird in die Richtung des Real Time Reportings geändert.
3. Die Staaten arbeiten immer enger zusammen und die Angaben zu den Geschäften werden effektiver ausgetauscht – die Welt ist zu einem globalen Dorf zusammengewachsen.

### Real Time Reporting im Überblick

Da die Einsicht in die Tätigkeit eines Unternehmens in Echtzeit möglich ist, minimieren die Steuerbehörden Steuerlücken, verbessern die Effektivität sowie Genauigkeit der Kontrolle und vereinfachen sie beträchtlich. Mittelbar mindert das die Kosten der Finanzverwaltung. Obwohl sich jedes Land in einer anderen Etappe der Einführung befindet und ihre Herangehensweise unterschiedlich ist, gibt es einen klaren Trend: Die Länder nutzen Technologien zur Unterstützung von E-Invoicing, E-Filing, E-Accounting und E-Ledger.





**Renata  
Kabas-Komorniczak**

Tax Consultant (Polen)  
+48 (22) 6 96 28 – 00  
renata.kabas@roedl.pro

#### – Lateinamerika

Eine sehr fortgeschrittene Region beim geänderten Ansatz zum Steuerreporting und zur Implementierung neuer Technologien ist Lateinamerika: Vor mehr als 10 Jahren haben Brasilien, Mexiko und Chile das E-Invoicing-Modell und die Erteilung der Informationen über die Geschäfte in Echtzeit (nach dem sog. „Pre-Clearance-Verfahren“) sowie die mögliche Verbindung der Geschäfte des Unternehmers mit den Geschäften seines Kunden im ERP-System eingeführt. Die Umsatzsteuereinnahmen in der Region machen gut 60 Prozent sämtlicher Steuereinnahmen aus.

Hintergrund war, dass der Fiskus dieser Staaten Millionenverluste wegen Steuerstraftaten und Steuervermeidung verzeichnete. In Brasilien sind die Umsatzsteuereinnahmen im ersten Jahr nach Einführung der neuen Vorschriften um mehr als 58 Mrd. US-Dollar angestiegen. Laut den neuesten Informationen werden über 3.600 Steuerpflichtige in Kolumbien ab dem 1. Quartal 2018 E-Invoicing in Anspruch nehmen; ab dem 1. Januar 2019 wird jede vom Steuerpflichtigen ausgestellte Rechnung von der kolumbianischen Finanzverwaltung vorab geklärt (Pre-Clearance-Verfahren).

#### – Europäische Union

Die EU-Mitgliedstaaten sind bei der Einführung des neuen Ansatzes noch nicht so weit und ein Teil der Staaten nutzt noch den standardmäßigen Ansatz – doch das ändert sich zunehmend. Ein gutes Beispiel ist die Pflicht, SAF-T-Dateien (Standard Audit File for Taxes) bei den Steuerbehörden als direkten Import der Daten aus dem ERP-System einzureichen. Die SAF-T-Datei wurde bereits in Portugal, Polen, Litauen, Österreich, Luxemburg, teilweise in Tschechien und fast komplett in Norwegen eingeführt.

Ein weiteres Beispiel ist das spanische SII Real Time Reporting (sog. „Suministro Inmediato de Información“, gültig seit dem 1. Juli 2017). SII legt den Steuerpflichtigen auf, die Angaben aus dem Hauptbuch und aus bestimmten Rechnungen in Echtzeit zu übermitteln. Seit dem 1. Januar 2018 gilt SII auch im Baskenland und in Navarra.

Ungarn ist Vorreiter bei den Fiskalkassen und dem Online-Reporting des Einzelverkaufs im B2C-Bereich. Außerdem müssen alle umsatzsteuerpflichtig registrierten Unternehmen ab Juli 2018 inländische B2B-Verkaufsrechnungen mit einem Umsatzsteuerwert von mehr als 100.000 ungarische Forint (kurz: HUF, ca. 320 Euro) innerhalb von 24 Stunden nach der Ausstellung als XML-Datei an die ungarische Finanz- und Zollverwaltung übermitteln. Werden die Rechnungen nicht in Echtzeit angemeldet, können Strafen i. H. v. bis zu 500.000 HUF (ca. 1.600 Euro) pro Rechnung verhängt werden.

In Italien wird das E-Invoicing im B2B-Sektor ab dem 1. Juli 2018 den Unternehmen, die Benzin verkaufen, sowie den Subunternehmern der Lieferanten bei öffentlichen Aufträgen obliegen. Ab dem 1. Januar 2019 ist das E-Invoicing (B2B) für alle Unternehmen obligatorisch anzuwenden.

In Großbritannien hat die Königliche Steuer- und Zollbehörde im November 2017 die Anmerkungen zu den Vorschriften der Initiative „Making Tax Digital“ (MTD) angenommen; sie sollen Anfang April 2019 in Kraft treten. MTD hat zum Ziel, den Zugang zu sämtlichen Steuerinformationen nahezu in Echtzeit und über eine Schnittstelle zu ermöglichen. Mit der Initiative werden auch ein neues Online-Abrechnungssystem, automatische Korrekturen der Steuercodes und andere digitale Steuerleistungen eingeführt.

### Split Payment bei der Umsatzsteuer

Ein anderer Kontrollmechanismus ist die geteilte Zahlung bei der Umsatzsteuer. Bei der Bezahlung der Rechnung nach dem sog. „Split-Payment-Mechanismus“ wird der Umsatzsteuerbetrag sofort (aufgrund der zweckgebundenen Zahlungsanweisung) auf ein Sonderkonto überwiesen, das nur für die Zahlung der Umsatzsteuer genutzt werden kann. Der Split-Payment-Mechanismus tritt am 1. Juli 2018 in Polen in Kraft – zunächst freiwillig bei B2B-Geschäften, ab dem 1. Januar 2019 als obligatorischer Mechanismus bei ausgewählten Transaktionen. Alle polnischen Banken und Sparkassen haben bereits entsprechende Zahlungsanweisungen eingeführt.

Split-Payment gilt auch in Italien (seit 1. Januar 2015 und nur bei Geschäften mit Trägern des öffentlichen Rechts) sowie in Tschechien. In beiden Ländern wird die Zahlung der Umsatzsteuer durch den Erwerber direkt auf das Bankkonto der für seinen Sitz zuständigen Steuerbehörde überwiesen.

# SKALIERBARES WACHSTUM MIT CLOUD-BASIERTEN SAP-LÖSUNGEN

## *Alternative Wege im internationalen Rollout*

*Von Mathias Lücking*

*Rödl & Partner Nürnberg*

Globalisierung und Digitalisierung in schnell wachsenden Märkten erfordern neben flexiblen IT-Lösungen auch anpassungsfähige vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten. SAP bietet mit seinen neuen Technologien die notwendige technische Flexibilität.



## 19. Forum Going Global

Mit Mathias Lücking: „Skalierbares internationales Wachstum mit cloud-basierten SAP-Lösungen: Alternative Wege im internationalen Rollout“

21. Juni 2018

### Mathias Lücking

Diplom-Betriebswirt,  
Geschäftsführer der  
Rödl System Integration GmbH  
+49 (221) 949 909 525  
mathias.luecking@roedl.com



Durch digitalisierte Märkte hat der Kunde nahezu volle Markttransparenz gewonnen. Während die Unternehmen früher Preis, Ort und Informationen über die Produkte selbst bestimmten, liegt nun – dank Internet und Social Media – ein Großteil der Entscheidungsmacht auf der Kundenseite (sog. „Age of the Customer“). Die Unternehmen müssen sich den neuen Gegebenheiten anpassen, denn während der Kunde sich bereits digital weltweit bewegt, wägen viele Entscheider noch die Vor- und Nachteile einer Globalisierung ab.

Unternehmen, die SAP einsetzen, benötigen für eine skalierbare Globalisierung technisch flexible SAP-Rollout-Szenarien. Neben den technischen Herausforderungen sind bei einem Rollout auch vertragliche, rechtliche und politische Aspekte zu meistern.

### Ausgangslage SAP-Deployment und Contracting

Beim internationalen SAP-Rollout gibt es viele Herausforderungen, die zu beachten sind. Hierzu zählen u. a.:

- › Rechtliche und steuerliche Anforderungen,
- › lokale Softwarestandards,
- › Datenschutzbestimmungen sowie
- › Sprachanforderungen bei Formularen und Behördenmeldungen.

Dabei bedingt ein dynamisches Wachstum, dass schnell skalierbare, flexible IT-Lösungen sichergestellt sind. Sie sollten sich optimal in die aktuelle IT-Landschaft einbinden. Darüber hinaus sind für ausländische Gesellschaften v. a.

alternative Vertragsgestaltungen notwendig, die die Anforderungen des Wachstums und die lokalen Gegebenheiten fokussieren. Für Unternehmen bieten sich dabei unterschiedliche Lösungsansätze:

- › SAP-Rollout: Wenn ein Unternehmen bereits SAP einsetzt, bietet sich stets ein Rollout der bestehenden Lösung an.
- › SAP Private Cloud-Ansätze als Partner Managed Cloud: Ein IT-Provider stellt eine SAP-Umgebung für den Kunden bereit. Er passt die Umgebung individuell an und erweitert sie. Eingebunden wird die Lösung über Integrations-szenarien in die aktuelle Systemlandschaft.
- › SAP Public Cloud-Ansätze als Partner Managed Cloud: Auch hier stellt ein IT-Provider die SAP-Umgebung zur Verfügung. Das System dient mehreren Kunden als Buchungsplattform und hat ein zentrales Entwicklungssystem. Es enthält alle wichtigen Rechnungswesen-Funktionen für das jeweilige Land. Die Lösung kann ebenfalls in die IT-Landschaft des Kunden über Integrationsplattformen implementiert werden.

### Fazit

Die Globalisierung und die Digitalisierung bieten Unternehmen Chancen und Risiken. Zusätzlich werden hinsichtlich lokaler Aspekte die Herausforderungen für den internationalen Rollout von SAP-Systemen immer größer. Neue Vertragskonstrukte, alternative Architekturmodelle und Business Process Outsourcing können Rollouts für Unternehmen beschleunigen und erleichtern.

*Bitte beachten Sie:*

- › Durch digitalisierte Märkte hat der Kunde nahezu volle Markttransparenz gewonnen.
- › Unternehmen, die SAP einsetzen, benötigen für eine skalierbare Globalisierung technisch flexible SAP-Rollout-Szenarien.
- › Für Unternehmen bieten sich unterschiedliche internationale SAP-Lösungsansätze: SAP-Rollout sowie eine Partner Managed Cloud (Private oder Public).

# UNTERNEHMENSSTEUERUNG IN DER DIGITALISIERUNG

## *Ansätze mit Business Intelligence und Analytics*

*Von Michael Natterer*

*Rödl & Partner Nürnberg*

Die Digitalisierung fordert die Unternehmenssteuerung immer wieder aufs Neue. Moderne Ansätze der Datenanalyse und -nutzung helfen dabei, den Herausforderungen zu begegnen. Verbesserte Analysewerkzeuge auf Basis umfangreicher Datengrundlagen beziehen direkt die Anwender in Nutzung und Analyseerstellung mit ein. Das macht Business Intelligence (BI) effektiver und agiler. Mit Predictive Analytics wird zudem die Datenanalyse teilautomatisiert, um zu deutlich umfangreicheren Erkenntnissen zu gelangen.

Unternehmenssteuerung ist eine komplexe, arbeitsteilige und informationsintensive Aufgabe. Sie reicht von operativen Themenbereichen, z. B. der Entscheidung zur Abgabe konkreter Angebote, bis hin zur langfristig strategischen Ausrichtung des Geschäftsmodells. Fundierte Informationen sind dabei die Grundlage, um objektive Entscheidungen treffen zu können.

Die Digitalisierung führt zu neuer Komplexität, da Datenbestände stetig wachsen und zusätzlich Entscheidungsprozesse schneller erfolgen müssen. Gezielte Datennutzung birgt dabei Chancen für Unternehmen, da sie Ansätze für neue Geschäftsmodelle oder Strategien liefert. Dagegen sind Beispiele aus verschiedenen Branchen bekannt, in denen eine fehlende Reaktion auf Veränderungen zu existenzgefährdenden Effekten führte (u. a. Handel, Mobilfunk).

Die IT hat die Aufgabe, Unternehmen dabei zu unterstützen, effizient, agil und arbeitsteilig durch moderne Datenanalyseformen Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

### Visual Analytics: Interaktion und Kollaboration

Datawarehouse-Systeme (DWHS) sammeln Daten verschiedener Bereiche und bereiten sie zur Analyse vor. Anwender greifen dabei häufig auf tabellarische Darstellungen oder strukturierte, von der IT-Abteilung bereitgestellte Berichte zu. Für die Analyse großer Datenbestände eignen sich die BI-Applikationen nur bedingt.

Moderne Analysewerkzeuge ermöglichen es, Daten durch hochvisuelle Darstellungen (z. B. Maps, Trees, Wasserfall) zu nutzen und dabei von aggregierten Darstellungen zu De-

tailauswertungen zu gelangen. Hierdurch entstehen neue und interaktive Nutzungsformen der Daten. Das wird als Visual Analytics bezeichnet. Self-Service-Szenarien erlauben zudem das „Erleben“ von Datenanalysen unabhängig vom Endgerät und führen zu gesteigerter Nutzerakzeptanz.

In modernen BI-Werkzeugen steht zusätzlich die vereinfachte Zusammenarbeit zwischen Anwendern im Fokus. Verteilung und Kommentierung von Dateninhalten auf zentralen Plattformen helfen – ohne Redundanz und Zeitverzögerung – neue Erkenntnisse weiterzugeben.

Das Fokussieren des Anwendernutzens und visuelle Analysen machen moderne BI-Landschaften somit effizienter, agiler und kreativer.

### Strukturierte Datengrundlagen unverzichtbar

Business Intelligence (bzw. Business Analytics) beschäftigt sich mit der methodischen und technischen Unterstützung von Entscheidungsprozessen durch adäquate Informationsversorgung. Der Self-Service-Ansatz erlaubt den Anwendern eine dezentrale und agile Datenanalyse, erfordert aber gleichzeitig die Garantie, dass Daten einheitlich verwendet werden und Ergebnisse somit objektiv vergleichbar bleiben. Das aktive Management unternehmensweiter KPI-Definitionen und v. a. das Bereitstellen zentraler Analysegrundlagen ist wichtiger als je zuvor. Technologische Innovation verändert hierbei den Ansatz zur Datenbereitstellung. Virtuelle und echtzeitfähige Systeme lösen klassische DWHS ab und sind direkt in operativen Systemen (z. B. ERP) enthalten. Die Notwendigkeit von dedizierten, persistenten DWHS ist somit auf Integrations-szenarien oder Big Data reduziert.

## 19. Forum Going Global

Mit Michael Natterer:  
„Effiziente Unternehmenssteuerung im  
Zeitalter der Digitalisierung: Ansätze mit  
Business Intelligence & Analytics“

21. Juni 2018

Bitte beachten Sie:

- › Strukturierte Datenbereitstellung und KPI-Management sind wichtiger denn je und wesentliche Voraussetzung für Visual Intelligence sowie Predictive Analytics.
- › Visual Intelligence befähigt zu schnellen, agilen und kollaborativen Datenanalysen.
- › Mit Predictive Analytics lassen sich Daten noch gezielter zur Generierung von Wissen einsetzen.



### Predictive Analytics als künftiger Potenzialtreiber

Strukturierte Datengrundlagen und Visual Analytics helfen, indem sie Analysen und intuitive Oberflächen anbieten. Für datengetriebene Entscheidungen und die Nutzung aller relevanten Datenbestände reicht die Zeit häufig nicht aus. Predictive Analytics und Maschine Learning helfen, große Datenmengen automatisiert aufzubereiten und Muster zu finden. Dadurch können Unternehmen die gesammelten Daten schneller, umfangreicher und sicherer erschließen.

Die initiale Idee zu Predictive-Modellen und die finale Interpretation obliegt weiterhin dem Menschen, der unverzichtbar bleibt!

### Fazit

Durch eine aktive Gestaltung der genannten Bereiche können Unternehmen vorhandene Daten-Potenziale für

ihre Entscheidungen nutzen und daraus verschiedene Vorteile ziehen. Die Grenzen zwischen fachlichen Anwendern und der IT verschwimmen zunehmend, wodurch die Datenanalyse der Zukunft eine hoch-interdisziplinäre Aufgabe wird. Sie birgt zudem neue Anforderungen, die alle Beteiligten betreffen.



Michael Natterer

SAP Senior Consultant  
+49 (911) 597 96 – 119  
michael.natterer@roedl.com

# EFFECTIVE INTERNAL CONTROL

## *Internal Audits bei ausländischen Tochtergesellschaften*



*Von Steffen Freytag*

*Rödl & Partner Nürnberg*

Die Globalisierung des Geschäfts mittelständischer Familienunternehmen ist in vollem Gange. Für die Erschließung neuer Märkte dienen Tochtergesellschaften rund um die Welt. Die damit einhergehende zunehmende Komplexität der betrieblichen Prozesse erfordert ausgereifte Risiko- und Compliance- Managementsysteme. Die Frage, inwieweit die betriebliche Organisation, die laufenden Prozesse sowie das Interne Kontrollsystem (IKS) die Erreichung der unternehmerischen Ziele effektiv unterstützen, beantworten intern organisierte Prüfungen – sog. „Internal Audits“.

**19. Forum Going Global**

Mit Steffen Freytag:  
„Risiken des digitalen Wandels  
meistern: Management von Risiken  
im digitalen Geschäftsprozess“

**21. Juni 2018**

Das Zusammenspiel aller vom Management eingerichteten Steuerungssysteme – gemeinhin unter dem Schlagwort „Corporate Governance“ zusammengefasst – wird durch mehrere Konzepte bzw. Modelle beschrieben. Weit verbreitet sind:

- › das COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM), das in 2017 eine Ergänzung erfahren hat (vgl. Beitrag [„Ressourcenschonende IKS“](#)),
- › die Norm ISO 30001, die Anfang 2018 aktualisiert wurde,
- › das Three Lines of Defense-Modell (vgl. Beitrag [„Three Lines of Defense-Modell und Risikomanagementsystem“](#)).

Allen ist gemein, dass die Managementsysteme (IKS, Risiko- und Compliance-Managementsystem) überwacht werden müssen, um ihre Wirksamkeit regelmäßig zu prüfen und damit v. a. dem Aufsichts- oder Beirat sowie den Gesellschaftern hinreichende Sicherheit über die Effektivität der von der Geschäftsleitung eingerichteten Maßnahmen zu geben. Verantwortlich für die Überwachung ist das Management, das die Funktion den Konzepten nach organisatorisch auf die Interne Revision delegiert und damit ein Internes Revisionsystem eingerichtet hat.

## Internes Revisionsystem: Personelle Ressourcen

Häufig sind schlichtweg aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten in mittelständischen Unternehmen nicht sämtliche Elemente des Internen Revisionsystems in Form einer eigenen Funktion im Unternehmen organisiert. Vielmehr werden die Prüfungsaufgaben auf bestehende Organisationseinheiten delegiert. Die Prüfungen werden dabei von unterschiedlichen Mitarbeitern, v. a. aus dem Controlling oder Finanz- und Rechnungswesen, als Nebenaufgaben wahrgenommen. Sie führen i. d. R. einzelne Prüfungen, (Internal Audits), ad hoc durch. Dabei stoßen sie insbesondere bei der Überwachung des Corporate Governance-Systems dezentraler, meist ausländischer Unternehmenseinheiten und Tochtergesellschaften häufig an Grenzen. Aus Mangel an angemessenen quantitativen und qualitativen personellen Ressourcen ist eine einheitliche Prüfungsqualität, die den berufsständischen Anforderungen des International Professional



**Steffen Freytag**

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater,  
Prüfer für Interne Revisions-  
systeme (DIIR)  
+49 (911) 9193 – 2220  
steffen.freytag@roedl.de

Practices Framework (IPPF) bzw. des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (DIIR) entspricht, dann nicht gewährleistet – ganz zu schweigen von einer planmäßigen, systematischen und vollständigen Prüfung sämtlicher Systeme in allen Unternehmenseinheiten.

Durch die Integration eines unabhängigen Know-how-Trägers in das Interne Revisionsystem können die Qualitätsanforderungen des IPPF / DIIR eingehalten werden und die Prüfungen selbst durch die Aufteilung der vorzunehmenden Prüfungshandlungen zudem beschleunigt werden. Die Bandbreite des Einsatzes eines externen Dienstleisters reicht dabei von der Beauftragung einzelner Internal Audits über die gemeinschaftliche Erfüllung der Aufgaben (Co-Sourcing bzw. sog. „Partnering-Modelle“) bis hin zur vollständigen Auslagerung der Internen Revision (Outsourcing).

Ein Wirtschaftsprüfer etwa kann durch seine fachspezifische Ausbildung und seine Erfahrung in verschiedensten Prüfungs- und Beratungsfeldern unternehmens- und branchenübergreifendes Fachwissen in den Prüfungsprozess einbringen. Aufgrund seiner gesetzlich vorgeschriebenen Unabhängigkeit (§§ 319, 319 a HGB) ist er objektiv tätig und betrachtet das Unternehmen und den Prüfungsgegenstand neutral – ein zusätzlicher Pluspunkt gegenüber unternehmensinternen Partnern.

## Joint Internal Audits dezentraler Einheiten

Im Audit Universe des Unternehmens stehen die Überwachung der Governance-Systeme sowie Compliance Audits ausgewählter gesetzlicher oder interner Regelungen im Fokus der mehrjährig angelegten Internal Audits der ausländischen Tochtergesellschaften. Die Prüfungen vor Ort umfassen damit vorrangig Geschäftsprozessprüfungen und Compliance Audits. Um einen optimalen Informationsfluss zwischen allen Beteiligten sicherzustellen und Sprach- sowie soziokulturelle Barrieren auf ein Minimum zu reduzieren, setzen sich die Revisionsteams bei Rödl & Partner aus Mitarbeitern z. B. des Controllings der Konzernmutter, einem Prüfungsleiter von Rödl & Partner Deutschland sowie Mitarbeitern einer Rödl & Partner-Niederlassung des betreffenden Landes zusammen. Auch die Prüfungsnacharbeit bei der Konzernmutter wird so nachhaltig optimiert.

---

*Bitte beachten Sie:*

- › Die Effektivität der in internationalen Tochtergesellschaften eingerichteten Management-Systeme wird durch regelmäßige Internal Audits messbar.
  - › Eine den Anforderungen des IPPF / DIIR genügende, unabhängige Reifegradmessung ist durch Joint Internal Audits effektiv und kostengünstig zu realisieren.
  - › Erfahrene, internationale Prüfungsteams gewährleisten eine effektive Prüfung und Kommunikation der Ergebnisse.
-

# JAHRESABSCHLUSSPRÜFUNG IN CHINA

## Lokale Besonderheiten und Neuerungen

Von Roger Haynaly

Rödl & Partner Shanghai

Chinesische Gesellschaften sind i. d. R. nicht verpflichtet, ihren Jahresabschluss von einem chinesischen Certified Public Accountant (CPA) prüfen zu lassen – es sei denn, es handelt sich um börsennotierte Unternehmen bzw. Kreditinstitute oder Versicherungen. Prüfungspflichten in Abhängigkeit von der Rechtsform oder der Unternehmensgröße wie in Deutschland kennt man in China nicht. Ist aber der Gesellschafter ein Ausländer, z. B. eine deutsche GmbH oder KG, dann kann es doch zur Prüfungspflicht kommen.

Tochtergesellschaften deutscher Mutterunternehmen und die meisten der üblichen „Sino/ German Joint Ventures“ müssen ihren lokalen Jahresabschluss prüfen lassen, da sie als ausländisch investiertes Unternehmen (Foreign Invested Entity, kurz: FIE) gelten – also als ein Unternehmen mit mindestens 25 Prozent ausländischen Gesellschaftern. Der Bestätigungsvermerk muss i. d. R. bis zum 30. April des Folgejahres erteilt werden und ist normalerweise bis zum 31. Mai des Folgejahrs bei den Behörden einzureichen.

Eigentlich ist die Prüfungspflicht bei FIE steuerlich motiviert, da der Bestätigungsvermerk der jährlichen Körperschaftsteuererklärung beigelegt werden muss. Der chinesische CPA dient dabei gewissermaßen als verlängerter Arm der Steuerbehörde. Der geprüfte Abschluss ist aber auch für Zwecke der Gewinnausschüttung maßgeblich und notwendig.

### Prüfungsgegenstand

Prüfungsgegenstand ist – wie in Deutschland auch – grundsätzlich der Jahresabschluss, der aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Eigenkapitalspiegel, Kapitalflussrech-

nung und Anhang besteht. Bei der Aufstellung werden von den meisten Unternehmen die Accounting Standards for Business Enterprises (ASBE) angewandt, für die die International Financial Reporting Standards (IFRS) Pate standen. Das Geschäftsjahr in China entspricht dem Kalenderjahr, namentlich vom 1. Januar bis zum 31. Dezember.

In Bezug auf die Berichterstattung des CPA haben sich die chinesischen Prüfungsstandards kürzlich geändert. Dem sind entsprechende Änderungen der als Vorlage dienenden internationalen Prüfungsstandards (ISA) vorausgegangen (zu deren Umsetzung in Deutschland vgl. [Der Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers](#)). Neu ist u. a., dass nun im Bestätigungsvermerk explizit darauf verwiesen wird, dass bei der Aufstellung des Jahresabschlusses die Geschäftsführung dafür verantwortlich ist, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren hat sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit – sofern einschlägig – anzugeben und auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.

### Prüfungsaussage

Wie international üblich, ist es auch Zielsetzung des chinesischen CPA, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Jahresabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist. Zudem erteilt der CPA einen Bestätigungsvermerk, der sein Prüfungsurteil beinhaltet.

Ist der Prüfer der Auffassung, dass die gewonnenen Prüfungsnachweise ausreichend und angemessen sind, um eine hinreichend sichere Grundlage für seine Beurteilung



Roger Haynaly

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater,  
Certified Public Accountant (USA)  
+86 (21) 6163 – 53 05  
roger.haynaly@roedl.com

zu bilden, gibt er ein Urteil ab. Ein uneingeschränktes Prüfungsergebnis enthält dabei die Aussage, dass der Jahresabschluss der Gesellschaft für das jeweilige Geschäftsjahr in allen wesentlichen Belangen eine rechtmäßige Darstellung der Vermögenslage zum Kalenderjahresende, der Ertragslage und der Finanzlage für das abgelaufene Jahr in Übereinstimmung mit den (chinesischen) Rechnungslegungsstandards für Unternehmen vermittelt. Das entspricht in etwa dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk bei einer deutschen Jahresabschlussprüfung.

Lassen sich Beanstandungen aufgrund der Prüfung nicht mit Anpassungsbuchungen auf Vorschlag des Prüfers ausräumen, käme es zu einer Einschränkung des Bestätigungsvermerks. Das würde aus oben genannten Gründen in den meisten Fällen negative Auswirkungen auf die Steueranmeldung der Gesellschaft haben.

Aufgrund der Neufassung der chinesischen Prüfungsstandards zur Berichterstattung werden nun auch explizit Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von der

Geschäftsführung angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit gezogen. Wenn auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die erhebliche Zweifel an der Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können, ist der chinesische CPA verpflichtet, in seinem Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Jahresabschluss aufmerksam zu machen oder – falls diese Angaben unangemessen sind – sein Prüfungsurteil zu modifizieren. Letzteres hätte allerdings wiederum negative Auswirkungen auf die Steueranmeldung der Gesellschaft.

### Fazit

Jahresabschlussprüfungen bei FIE sind in China Pflicht und keine Kür. Der Ausgang einer Prüfung kann dabei über eine „erklärungsgemäße Steueranmeldung“ oder eine Nachschau der Steuerbehörden entscheiden.



# IMPULSE DES ERFOLGS IN RUSSLAND

*Dr. jur. Andreas Knaul antwortet*

---

Dr. Andreas Knaul studierte Rechts- und Politikwissenschaften in Deutschland, Frankreich und den Vereinigten Staaten. Seit 1990 ist er anwaltlich tätig und seit 1993 mit dem Russland-Geschäft vertraut. Er berät zu rechtlichen und lokalen Besonderheiten des russischen und kasachischen Markts.

Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung im europäischen und internationalen Wirtschaftsrecht vertritt er ausländische, v. a. deutsche Unternehmen in Russland und im Gesellschaftsrecht bzw. bei Unternehmenstransaktionen. Bei Rödl & Partner in Moskau ist Dr. Andreas Knaul seit 2009 tätig. Er spricht regelmäßig als Referent bei Veranstaltungen und Seminaren und ist Mitglied in zahlreichen wirtschaftlichen Vereinigungen.

---



*Die geopolitische Stabilität hat weltweit nicht gerade zugenommen. Da macht Russland leider keine Ausnahme...*

Ja, die langanhaltenden Konflikte in Syrien und der Ukraine bestimmen leider immer noch das angespannte Verhältnis zwischen Russland und dem Westen. Die Europäische Union verlängerte die sektoralen Sanktionen gegen Russland wegen der Ukraine-Krise bis zum 31. Juli 2018; die russischen Gegensanktionen laufen bis Ende des Jahres. Während sich deutsche Unternehmen in ihrem Russland-Geschäft weitestgehend mit dem Sanktionsregime arrangiert hatten, sorgen die neuen US-Sanktionen für große

Unsicherheit. Laut der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer droht der deutschen Wirtschaft in Russland allein durch ausfallende Neugeschäfte kurzfristig ein Schaden von mehreren 100 Mio. Euro. Langfristig könnten die US-Sanktionen sogar Projekte in Milliardenhöhe gefährden.

*Wie ist Russland im internationalen Wettbewerb aufgestellt?*

Laut aktuellem Bericht der Weltbank nimmt Russland im „Doing Business Report“ Platz 35 ein. Das Land hat sich damit im Vergleich zum Vorjahr um 5 Plätze verbessert und ist weiterhin das höchstplatzierte BRICS-Land (zum

Vergleich: China liegt auf Platz 78). Die gute Platzierung und kontinuierliche Verbesserung von zuvor schlecht bewerteten Bereichen sind das Ergebnis eines Präsidialerlasses aus dem Jahr 2012 über die langfristige staatliche Wirtschaftspolitik.

Russland hat mit Erdöl, Gas und weitläufigen Waldflächen einen enormen Reichtum an Rohstoffen und Energieträgern, bietet aber auch in anderen Sektoren Marktchancen für international tätige Unternehmen. Dazu kommt die ideale Lage als Handelsstor zwischen Europa, Zentralasien und der Volksrepublik China.

Die protektionistischen Maßnahmen, die Russland seit 2014 als Folge der Ukraine-Krise mit seiner Lokalisierungs politik forciert, sind wiederum ein Hemmnis für den internationalen Wettbewerb. Unternehmen, die sich für eine Produktion in Russland entscheiden, wird aber mit dem Sonderinvestitionsvertrag ein lukratives Fördermittel angeboten: Sie erhalten für 10 Jahre gleichbleibende rechtliche Bedingungen, Steuervergünstigungen und Zugang zu öffentlichen Ausschreibungen.

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

Nicht nur die Ressourcen des Landes machen es interessant für mittelständisch geprägte deutsche Unternehmen, sondern auch der große Modernisierungsbedarf und der sich ständig weiterentwickelnde Dienstleistungssektor. Vertreter aus den verschiedensten Branchen entdecken den Markt vermehrt für sich, weil sie entweder in anderen Märkten an ihre Grenzen stoßen oder direkt von russischen Kunden kontaktiert werden. „Made in Germany“ hat nach wie vor einen hohen Stellenwert bei russischen Verbrauchern und Geschäftspartnern – das erleichtert deutschen Unternehmen den Eintritt in den Markt.



Hinzu kommt, dass die Produktionsbedingungen in Russland aufgrund des schwachen Rubels und dem Rückgang der Lohnkosten verhältnismäßig günstig sind, so dass sich eine Produktion im Inland anbietet und sogar ein Export in Drittländer attraktiv sein kann.

*Das Thema Digitalisierung ist aktuell in aller Munde. Wie gut ist Russland darauf eingestellt?*

Die digitale Innovationsstärke osteuropäischer Programmierer im Allgemeinen repräsentieren global genutzte und aus dem Alltag fast nicht mehr wegzudenkende Anwendungen wie Skype (Estland) oder WhatsApp (Ukraine). Für Russland im Speziellen stehen beispielhaft der Internetkonzern Yandex, das Softwareunternehmen Kaspersky Lab oder die Blockchain-basierte Plattform Ethereum.

Neben diesen Global Playern gibt es eine Vielzahl kleinerer Unternehmen, die von der grundsätzlichen Offenheit gegenüber neuen Anwendungen der russischen Internetnutzer profitieren. Die Start-up Szene, besonders in Moskau und St. Petersburg, gehört zu den Top 10 weltweit. Letztere auch vornehmlich dank der international angesehenen IT-Universität ITMO. Nach dem Vorbild des kalifornischen Silicon Valley entstand vor einigen Jahren der IT-Cluster Skolkovo in Moskau.

Des Weiteren verstehen es nationale Großkonzerne, wie die Sberbank, Chancen und Nutzen der Digitalisierung zu erkennen und zu realisieren. Bei der digitalen Ausstattung von Verwaltung und Behörden geht Russland im Ländervergleich mit gutem Beispiel voran. Russland ist zudem auch das erste Land, das sich mit einem Gesetzesentwurf zum Thema „Artificial Intelligence“ befasst.

Die Industrie-Digitalisierung befindet sich derzeit allerdings 5 Jahre hinter Ländern wie Deutschland und den USA. Das hat die Regierung erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen – u. a. wurde kürzlich die [German Russian Initiative for Digitalization](#) ins Leben gerufen.

*Welche Impulse erwarten Sie für Russland als Ausrichter der Fußball-Weltmeisterschaft (WM) und wer wird gewinnen?*

Die Fußball-WM wird vom 14. Juni bis 15. Juli 2018 in 11 russischen Städten ausgetragen. Russland ist dabei zum 1. Mal Gastgeber des wichtigsten Fußballturniers der Welt. Umgerechnet wurden bereits 11 Mrd. US-Dollar in die Vorbereitungen investiert. Neben dem Neu- und Umbau der 12 Stadien gehören neue und schnellere Zugverbindungen und Generalüberholungen des Verkehrsnetzes zu den Großprojekten im Vorfeld der WM, an denen sich auch deutsche Unternehmen mit Aufträgen beteiligt haben. Nicht zuletzt durch die Einführung von zweisprachigen Anzeigen und Beschilderungen im öffentlichen Nahverkehr außerhalb der Metropolen Moskau und St. Petersburg wird Russland zur WM internationaler, moderner und attraktiver.

Unser Team in Russland freut sich auf eine spannende Weltmeisterschaft. Wie die Prognosen hier lauten, dürfte wohl alle deutschen Fans freuen – Deutschland hält den Titel!

# INVESTITIONEN DEUTSCHER UNTERNEHMEN IM AUSLAND

## *Weiterhin positiver Ausblick*

Dr. Klaus Bauknecht kommentiert

---

Dr. Klaus Bauknecht ist seit April 2015 Chefvolkswirt der IKB Deutsche Industriebank AG, bei der er zuvor den Bereich Research für Kapitalmärkte sowie strukturierte Produkte leitete. Zuvor war er bei verschiedenen Investmentbanken in Johannesburg als Volkswirt und Analyst tätig.

Begonnen hat Dr. Klaus Bauknecht seine Karriere im südafrikanischen Finanzministerium.

---

Im Moment sind Trumps Zolldrohungen und die Sorge um einen Handels- bzw. Währungskrieg in aller Munde. Zwar scheint der US-Präsident mit seinen Ideen in der Weltgemeinschaft isoliert dazustehen, doch die Bedeutung der US-Wirtschaft verleiht seinen Vorschlägen Gewicht. Auch Deutschland kann sich der Thematik nicht entziehen, denn im letzten Jahr waren die USA mit knapp 9 Prozent der Gesamtexporte wichtigster deutscher Absatzmarkt. Allerdings umfasst die Globalisierung der deutschen Wirtschaft weit mehr als nur den Handel mit Gütern. Inzwischen beschäftigt der deutsche Mittelstand im Verarbeitenden Gewerbe mehr Arbeitnehmer im Ausland als im Inland. Die Produktionsprozesse haben sich globalisiert – besonders, um große und schnell wachsende Absatzmärkte effizient bedienen zu können.

Die Notwendigkeit Kapazitäten global auszuweiten führt zu einem ständig steigenden internationalen Investitionsbedarf des deutschen Mittelstands im Ausland. Lag das Volumen der Direktinvestitionen im Verarbeitenden Gewerbe 2007 noch bei unter 14 Prozent des Umsatzes, überschritt es 2015 die 20 Prozent-Marke. V. a. seit der Finanzkrise scheint die Dynamik deutlich zugelegt zu haben. Die mit Abstand bedeutendsten Zielländer sind die USA (28 Prozent der Direktinvestitionen), Großbritannien (12 Prozent) und China (7 Prozent) – Länder, die zum einen keine Mitglieder der Euro-Zone sind und zum anderen aktuell angespannte Handelsbeziehungen zueinander bzw. mit der EU unterhalten. So könnten die Handelspolitik von Trump und mögliche Gegenreaktionen, insbesondere von China, die deutsche Investitionsdynamik in den kommenden Jahren durchaus tangieren. Das würde die 3 großen

*„Die Globalisierung der deutschen Wirtschaft umfasst weit mehr als nur den Handel mit Gütern.“*



*„Die Handelspolitik von Trump und mögliche Gegenreaktionen könnten die deutsche Investitionsdynamik nachhaltig beeinflussen.“*

Branchen Elektro, Maschinenbau und Chemie womöglich empfindlich treffen – speziell aber die Automobilindustrie, die rund 10 Prozent aller Direktinvestitionen des Verarbeitenden Gewerbes tätigt.

Allerdings machen die Größe der US-Wirtschaft, das erwartete BIP-Wachstum (2,6 in 2018 und 2,8 Prozent in 2019) sowie das hohe Maß an Rechtssicherheit die USA weiterhin und grundsätzlich zu einem attraktiven Investitionsstandort. Das gilt erst recht seit der Senkung der US-Unternehmenssteuer Ende 2017, die in Kombination mit der möglichen Einführung von höheren Zöllen sogar einen gesteigerten Anreiz für Direktinvestitionen darstellen könnte.

Trotzdem wird China als Ziel von Investitionen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Das chinesische Wirtschafts-

wachstum sollte mittelfristig weiter über 5 Prozent pro Jahr betragen und trägt schon länger  $\frac{1}{3}$  zum globalen Wachstum bei. Auch scheinen die Tage vorbei zu sein, in denen China als Billigproduzent mit Preiskämpfen versuchte, globale Marktanteile zu gewinnen: Löhne, Produktivität und Kapitalintensität steigen. Das sorgt nicht nur für höhere Kaufkraft und Wertschöpfung pro Arbeitnehmer, sondern führt auch zu einem überproportional wachsenden Investitionsbedarf. So mag zwar die Investitionsquote als Anteil am BIP (44 im Vergleich zu 20 Prozent in Deutschland) in den kommenden Jahren sinken; für deutsche Unternehmen ist China jedoch angesichts der strukturellen Veränderungen der chinesischen Industrie ein zunehmend wichtiges Investitionsziel. In dem Zusammenhang sind die jüngsten Ankündigungen von Staatspräsident Xi Jinping besonders zu begrüßen, geistiges Eigentum besser schützen zu wollen.



# FUSSBALL INTERNATIONAL

Das wichtigste Sportereignis des Jahres: Vom 14. Juni bis 15. Juli 2018 findet in Russland die Fußball-Weltmeisterschaft statt. Damit geht sie seit der Erstaustragung 1930 in Uruguay in die 21. Runde. Mannschaften aus 32 Ländern treten beim Kampf um den begehrten Titel gegeneinander an. Lesen Sie hier Amüsantes und Wissenswertes:



*„DAS RUNDE MUSS  
INS ECKIGE.“*

*(Sepp Herberger)*

## Alter der Spieler

- › Jüngster Spieler: Norman Whiteside war 1982 – im Alter von 17 Jahren und 41 Tagen – der jüngste Fußballer, der je an einer WM teilgenommen hat. Er spielte für die nordirische Mannschaft beim Spiel gegen Spanien.
- › Jüngster Torschütze: Im Juni 1958 schoss Edson Arantes do Nascimento, besser bekannt als Pelé, im Alter von 17 Jahren und 239 Tagen bei der WM in Schweden das Siegtor für Brasilien gegen Wales.
- › Ältester Spieler: Mit 43 Jahren nahm der kolumbianische Torwart Faryd Mondragón an der WM 2014 in Brasilien teil.

## WM-Tore

- › Das schnellste Tor aller Zeiten glückte Hakan Sükür für die Türkei bei der WM 2002. Nach lediglich 11 gespielten Sekunden schoss er den Treffer gegen den Gastgeber Südkorea.
- › Aktueller Torschützenkönig ist Miroslav Klose. In insgesamt 24 WM-Einsätzen erzielte er 16 Tore – darunter 5 Kopfbälle.
- › Die höchste Niederlage musste El Salvador im Jahr 1982 bei der WM-Vorrunde gegen Ungarn einstecken; der Spielstand lag bei 10:1.

*„FUSSBALL IST WIE SCHACH;  
NUR OHNE WÜRFEL.“*

*(Lukas Podolski)*

*„MAILAND ODER MADRID;  
HAUPTSACHE ITALIEN!“*

*(Andreas Möller)*

## Wirtschaftsfaktor

Die Fußball-WM ist nicht nur ein sportliches Highlight, sondern auch ein Milliardenpiel: Sport-/Fanartikelhersteller, Brauereien, TV-Sender und besonders die Bau- und Tourismusbranche der Gastgeberländer profitieren vor bzw. während einer WM enorm. Das zeigte sich 2006 auch in Deutschland:

- › Die deutsche Tourismusbranche verzeichnete ca. 1,6 Mio. zusätzliche Übernachtungen von ausländischen Gästen.
- › Bierkonsum in Deutschland: Zur WM 2006 wurden insgesamt 92 Mio. Hektoliter Bier abgesetzt – eine Erholung im sonst leichten Abwärtstrend.



## Platzverweise

- › Den schnellsten Platzverweis erhielt der uruguayische Fußballspieler José Batista im Spiel Uruguay gegen Schottland bei der WM 1986. Bereits nach 52 Sekunden musste er den Platz räumen.
- › Beim WM-Achtelfinale 2006 zwischen Portugal und den Niederlanden wurden die meisten Platzverweise erteilt: Insgesamt 4 Spieler wurden vorzeitig „zum Duschen“ geschickt.

„DIE SCHWEDEN SIND KEINE HOLLÄNDER; DAS HAT MAN GANZ GENAU GESEHEN.“

(Franz Beckenbauer)



# Ausgabe Juni 2018

## ISSN 2199-8345

### HERAUSGEBER

Rödl & Partner GbR  
Äußere Sulzbacher Str. 100  
90491 Nürnberg

T +49 (911) 9193-0

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

### VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

Prof. Dr. Christian Rödl  
[christian.roedl@roedl.com](mailto:christian.roedl@roedl.com)  
Äußere Sulzbacher Str. 100  
90491 Nürnberg

### REDAKTION

Unternehmenskommunikation

Anja Soldan ([anja.soldan@roedl.com](mailto:anja.soldan@roedl.com))  
Karin Schmidt ([katrin.schmidt@roedl.com](mailto:katrin.schmidt@roedl.com))  
Thorsten Widow ([thorsten.widow@roedl.com](mailto:thorsten.widow@roedl.com))

### Geschäftsfelder

Patrick Satzinger ([patrick.satzinger@roedl.com](mailto:patrick.satzinger@roedl.com))  
Britta Dierichs ([britta.dierichs@roedl.com](mailto:britta.dierichs@roedl.com))  
Christin Weller ([christin.weller@roedl.com](mailto:christin.weller@roedl.com))  
Michael Kolbensschlag ([michael.kolbensschlag@roedl.com](mailto:michael.kolbensschlag@roedl.com))  
Dr. Andreas Schmid ([andreas.schmid@roedl.com](mailto:andreas.schmid@roedl.com))

### LAYOUT

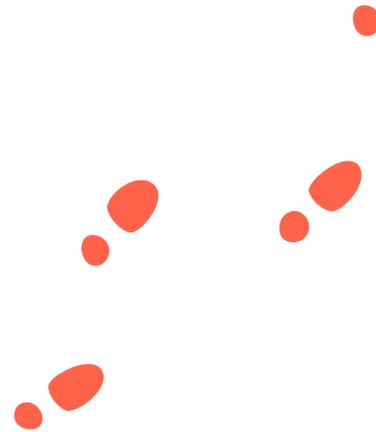
Anja Soldan ([anja.soldan@roedl.com](mailto:anja.soldan@roedl.com)),  
Nadine Viehmann ([nadine.viehmann@roedl.com](mailto:nadine.viehmann@roedl.com))

### INTERNET

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

### ERSCHEINUNGSWEISE

6-mal im Jahr



## Entrepreneur

August-Ausgabe 2018 zum Fokus-Thema

# Konzernstrukturen im Mittelstand

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

## Themenspecial



### Internationalisierung

Herausforderungen meistern und  
Perspektiven verbessern

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

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 kei-

ne 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.



# 19. Forum **GOING GLOBAL**

**Herzlich Willkommen**  
zum 19. Forum Going Global  
in unserem Stammhaus in  
Nürnberg

## Raumübersicht zum Forum Going Global

Die Raumübersicht finden Sie in digitaler Form auch in unserer [Rödl & Partner-App](#). Die App begleitet Sie im Modul „Events“ durch den Veranstaltungstag und bietet Ihnen u.a. die Möglichkeit, Ihren persönlichen Vortragsplan zu erstellen, einen Beratungstermin zu vereinbaren oder Informationen zu Referenten und Vorträgen abzurufen. Lesen Sie mehr unter: [www.roedl.de/app](http://www.roedl.de/app)

Die Rödl & Partner-App ist in folgenden App-Stores erhältlich: Apple und Google Play

