



JUNI 2016

ENTREPRENEUR

IM FOKUS: INTERNATIONALISIERUNG

AUS UNSEREN GESCHÄFTSFELDERN...

RECHTSBERATUNG Internationaler Mitarbeiterereinsatz | Ausländische Investitionen im Iran

STEUERBERATUNG Expansion nach Frankreich | Ermittlung angemessener Verrechnungspreise

STEUERDEKLARATION UND BPO „Shared Service Center“ in Polen

UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG Digitalisierung weltweit | Digitalisierung im Kundenservice

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG Unternehmenserwerb | Internationalisierung der Rechnungslegung

3 EDITORIAL

4 FORUM GOING GLOBAL SPEZIAL

4 Forum Going Global – Damals und Heute

8 RECHTSBERATUNG

8 Internationaler Mitarbeitereinsatz – Das Auslandsengagement erfolgreich gestalten

9 Ausländische Investitionen – Chancen und Risiken im Iran

10 STEUERBERATUNG

10 Expansion nach Frankreich – Steuern sparen mit der richtigen Struktur

11 Ermittlung angemessener Verrechnungspreise – Trend zu Benchmarkstudien

12 STEUERDEKLARATION UND BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

12 „Shared Service Center“ – Polen ein hoch attraktiver Standort

14 UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

14 Digitalisierung weltweit – Familienunternehmen im internationalen Wettbewerb

15 Digitalisierung im internationalen Kundenservice – „Routing“ und Softwareauswahl

16 WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

16 Unternehmenserwerb – Vorkehrungen für den Konzernabschluss

17 Internationalisierung der Rechnungslegung – Wann lohnt sich die Umstellung auf IFRS?

18 INTERVIEW

18 Martin Wambach: „Internationalisierung – Wichtiger Wachstumstreiber“

19 GASTKOMMENTAR

19 Lorenz Beringer: „Digitalisierung der Gesellschaft – Neue Herausforderungen für Unternehmen“

20 EINBLICKE

20 Ein Blick über den Tellerrand

IMPRESSUM – ENTREPRENEUR



Ausgabe Juni 2016
ISSN 2199-8345

Herausgeber:
Rödl & Partner GbR
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
Tel.: +49(911)91 93-0
www.roedl.de

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

Redaktion:

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,

Anfang des Jahres empfing Deutschland einen weiteren Ritterschlag: Das amerikanische Magazin **U.S. News & World Report** kürte unser Land zum „besten der Welt“ – vor Kanada und Großbritannien. Verglichen wurden 60 Staaten in 10 Kategorien; darunter Lebensqualität, Zukunftsfähigkeit und Unternehmertum. In der letztgenannten Kategorie sahnte Deutschland übrigens die volle Punktzahl ab. Irgendwie ahnten wir es schon immer; nur das Ganze Schwarz auf Weiß von Dritten testiert zu bekommen, fühlt sich nach einer zusätzlichen Dimension an.

Als Unternehmer, die täglich andere Unternehmen beraten und zum Erfolg führen, wissen wir, dass gerade die familiengeführten das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bilden. Ihre Gesellschafter stehen für sämtliche Werte, die sich in dem Begriff „Unternehmertum“ bündeln lassen. Alle sind lokal verwurzelt, viele davon global tätig. Nicht selten sind sie ihren internationalen Wettbewerbern einen Schritt voraus, selbst wenn das Parkett manchmal rutschig ist. Auch dafür müssen die Unternehmer gerüstet sein, denn nachhaltige Wettbewerbsvorteile wird sich nur derjenige erarbeiten können, der mit dem Pfund Wissensvorsprung wuchern kann. Genau darum geht es bei unseren internationalen Veranstaltungen.

So treffen Sie beim **17. Forum Going Global** am 9. Juni 2016 in Nürnberg unsere Experten aus 50 Ländern. Mandanten und Interessierte, die sich für diese Veranstaltung bereits angemeldet haben, freuen sich – ebenso wie wir – auf den fruchtbaren Dialog. Einen Tag zuvor, am 8. Juni 2016, veranstalten wir – mit kleinerem Zuschnitt – das **2. Forum International Stuttgart** und am 7. Juni 2016 das **1. Forum International Köln**. Unsere Türen sind für Sie weit geöffnet. Treten Sie ein!

Lassen Sie sich schon jetzt von dieser Entrepreneur-Ausgabe inspirieren.

Ihr

Prof. Dr. Christian Rödl

Forum Going Global – Damals und Heute

4

Jedes Jahr ein voller Erfolg: Das Forum Going Global zieht mit Themen wie internationale Steuerplanung, Verrechnungspreise, Steuerung von Tochtergesellschaften im Ausland und internationaler Markteintritt heute hunderte Besucher in das Nürnberger Stammhaus. Bereits zum 17. Mal lädt Rödl & Partner Mandanten und Interessenten zum internationalen Dialog und Erfahrungsaustausch ein. Doch auch das Forum Going Global hat einmal klein angefangen – sehen Sie selbst!



Geburtsstunde des Forum Going Global

Im Jahr 1999 nutzen bereits ca. 100 Mandanten die Gelegenheit des internationalen Dialogs – zu dem Zeitpunkt noch im Rahmen des jährlichen Treffens von Rödl & Partner-Mitarbeitern aus aller Welt. Die Veranstaltung endet beim gemütlichen Beisammensein im privaten Garten von Monika Rödl-Kastl. Für das kleine Gartenfest werden gerade einmal 500 DM budgetiert – davon kassiert allein die gebuchte Band, die nach 22:00 Uhr sogar für Polizeibesuch sorgt, 300 DM. Das legendäre Gartenfest gilt als Geburtsstunde des Forum Going Global. Ausgehend davon wurde die Idee fortentwickelt und im Jahr 2000 ein eigener Mandantentag ins Leben gerufen.

1999/2000

5

Professionelle Weiterentwicklung

Im großen Stil findet das Forum Going Global erstmals im Juli 2001 in den Räumlichkeiten des Nürnberger Stammhauses statt. Zugespitzt auf die Bedürfnisse der Mandanten, wird ein attraktives Vortragsprogramm konzipiert. Eine internationale Regionen- und Themenmesse – besetzt durch Experten aus den Niederlassungen weltweit – bietet darüber hinaus die Gelegenheit, sich im direkten Gespräch zu informieren.



2001



2005

Neue Räume für weiteres Wachstum

In die 6. Runde geht das Forum Going Global am 20. Oktober 2005 – und damit deutlich später als in den Jahren zuvor. Grund dafür ist der Bezug des Nürnberger Neubaus. Noch bevor der sog. „Rödl Campus“ am Abend unter Anwesenheit von Bundeskanzler Gerhard Schröder und dem bayerischen Innenminister Günther Beckstein feierlich eingeweiht wird, öffnet Rödl & Partner die neuen Räumlichkeiten für seine Mandanten. Zahlreiche Gäste folgen der Einladung und besuchen die insgesamt 20 Fachvorträge mit 45 internationalen Referenten. Zu den Spitzenthemen zählen u. a. der Markteintritt in Lateinamerika, die internationalen Änderungen des Wirtschafts- und Steuerrechts, die attraktiven Märkte der EU-Beitrittskandidaten und der Boom der Golfregion.



Für das Forum Going Global geht es hoch hinaus

Mittlerweile zählt die Konferenz zu den größten Außenwirtschaftsveranstaltungen Deutschlands. Das 12. Forum Going Global steht dabei ganz im Zeichen der „Castellers de Barcelona“. Der Verein verkörpert eine lange Tradition: den Bau von Menschentürmen – sogar immaterielles UNESCO-Weltkulturerbe. 75 Katalanen zeigen im Rosengarten und bei strahlendem Sonnenschein eindrucksvoll, was Wachstum aus eigener Kraft bedeutet. Dabei repräsentieren sie die Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist – das entspricht der Mentalität von Rödl & Partner. Die Bilder des über 10 Meter hohen Menschenturms sind daher fortan Bestandteil des Corporate Designs von Rödl & Partner.



2011



HEUTE

Der Erfolg trägt Früchte

Bereits zum 17. Mal öffnet Rödl & Partner am 9. Juni 2016 seine Pforten für Mandanten und Interessenten. Insgesamt 23 Fachvorträge und 2 Paneldiskussionen mit 71 internationalen Referenten sowie eine große Regionen- und Themenmesse laden dazu ein, sich umfassend aus erster Hand zu informieren. Ein spannender Gastvortrag rundet den fachlichen Teil des Tages ab, bevor der traditionelle Grillabend einen gemütlichen Ausklang und Raum für weitere Gespräche bietet.

2015 erreicht die Erfolgsgeschichte des Forum Going Global einen vorläufigen Höhepunkt mit der Premiere des Forum International Stuttgart. Aufgrund der positiven Resonanz geht es 2016 in die 2. Runde und findet seine Ergänzung in Köln. So haben am 7. und 8. Juni 2016 Mandanten und Interessenten die Möglichkeit, die internationale Expertise von Rödl & Partner sowie eine Auswahl des Vortragsangebots direkt bei sich vor Ort in Köln oder Stuttgart zu nutzen.

Das Forum Going Global hat sich über die Jahre imposant entwickelt und wir dürfen gespannt sein, welche weiteren Früchte es noch hervorbringen wird.

INTERNATIONALER MITARBEITEREINSATZ

Das Auslandsengagement erfolgreich gestalten

Von **Susanne Hierl**, Rödl & Partner Nürnberg

Die Zahl im Ausland eingesetzter Mitarbeiter ist weiterhin sehr hoch. Das liegt v. a. an den starken Exportaktivitäten und dem großen Auslandsengagement deutscher Unternehmen. Die Fragestellungen vor und während eines solchen Einsatzes sind vielfältig, das Thema fehleranfällig. Daher wird es in der Betriebsprüfung gerne aufgegriffen.

Bei Auslandseinsätzen ist grundsätzlich zwischen den langfristigen, i. A. Entsendungen genannt, und den kurzfristigen Einsätzen, z. B. Montagen bzw. Reiseaktivitäten, zu unterscheiden. Dabei muss es sich nicht zwingend um den Einsatz in einer eigenen Niederlassung im Ausland handeln – auch Vertriebsmitarbeiter im Ausland sind eine beliebte Option, um als Unternehmen vor Ort präsent zu sein.

Die Fallgruppen werfen in Bezug auf den Mitarbeiter gleichermaßen Fragen zur arbeitsrechtlichen Gestaltung, zu ausländerrechtlichen Vorgaben, zur sozialversicherungsrechtlichen Handhabung und nicht zuletzt zu steuerlichen Konsequenzen auf. Daneben gilt es aber auch, die Belange des Unternehmens zu beachten (Betriebsausgabenabzug, Verrechnungspreise, Entstehen von Betriebsstätten). Nicht selten stehen sich die beiden Bereiche jedoch scheinbar unvergleichbar gegenüber.

Langfristige Entsendungen

Im Rahmen von Langzeit-Einsätzen stellt sich meist die Frage, ob der deutsche Arbeitsvertrag beibehalten werden kann oder ob ein lokaler Vertrag zu schließen ist. Die Mitarbeiter scheuen meist den lokalen Vertrag im Einsatzland, so dass bereits die ersten Klimmzüge versucht werden, um allen Wünschen gerecht zu werden. Die nächste Hürde stellt die Sozialversicherung dar: Erwünscht ist meist der Verbleib in der deutschen Sozialversicherung. Es gibt praktikable Lösungen, die in den meisten Fällen zur Zufriedenheit aller Beteiligten führen.

Kurzfristige Reisen und Montagen

Bei nicht-langfristigen Einsätzen stellt die größte Herausforderung das Vorliegen der notwendigen Arbeitserlaubnisse und die richtige steuerliche Behandlung des Mitarbeiters dar. Ein besonderes Augenmerk liegt in diesen Fällen auf dem Führen eines Reisekalenders, um einschätzen zu können, ob der Mitarbeiter zum einen kritische Zeitgrenzen gemessen am nationalen bzw. internationalen Recht erreicht (Stichwort: 183 Tage) bzw. ob das Entstehen einer Betriebsstätte wahrscheinlich ist.

Auch für die Handhabung in der Sozialversicherung sollte nach einer praktikablen Lösung gesucht werden, um nicht im wöchentlichen Rhythmus Anträge zum Verbleib in der Sozialversicherung stellen zu müssen. Hier ist insbesondere danach zu unterscheiden, ob die Einsätze nur innerhalb Europas oder auch in Drittstaaten erfolgen. Dementsprechend muss entschieden werden, welche die beste Lösung im jeweiligen Fall ist.

Vertriebsmitarbeiter vor Ort

In den genannten Konstellationen ist zunächst die Frage nach dem anzuwendenden Recht für die Abfassung des Arbeitsvertrags zu beantworten. Da oftmals die Regelungen der Leistungen der Sozialversicherung in den einzelnen Ländern stark abweichen (z. B. Regelungen zur Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall) und die Mitarbeiter meist in ihrem „gewohnten“ Rechtskreis verbleiben wollen, sollte das Landesrecht für den Vertrag mit der deutschen Gesellschaft gewählt werden. Es gilt dabei zu beachten, dass nach dem jewei-



Kontakt für weitere Informationen

Susanne Hierl
Rechtsanwältin
☎ +49(911)9193-1081
✉ susanne.hierl@roedl.com

ligen ausländischen Recht die Bestimmungen bspw. zur Kündigung erheblich von den uns in Deutschland bekannten Regelungen abweichen (Einholung von Genehmigungen vor Kündigung, zwingende Abfindungszahlungen bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses etc.), so dass hier immer Rechtsrat gesucht werden sollte.

Fazit

Auslandseinsätze stellen ein Unternehmen vor eine Vielzahl von Herausforderungen. Mit guter Planung von Anfang an können jedoch viele Klippen umschifft und der Auslandseinsatz zum Erfolg gebracht werden.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Planen Sie den Auslandseinsatz rechtzeitig und bereiten Sie ihn sehr sorgfältig vor.
- › Denken Sie auch bei wenigen Einsätzen über die Erstellung einer Richtlinie als Unterstützung nach.
- › Lassen Sie sich bei der Gestaltung nicht nur von steuerlichen Gegebenheiten leiten, sondern orientieren Sie sich an den tatsächlichen Umständen und setzen Sie sie vorteilhaft um.
- › Suchen Sie die Kommunikation mit den Mitarbeitern, um passende Lösungen zu finden.

AUSLÄNDISCHE INVESTITIONEN

Chancen und Risiken im Iran

Von **Carla Everhardt**, Rödl & Partner Köln

Ausländische Investitionen im Iran – durch eine Beteiligung an lokalen Gesellschaften oder durch den Aufbau einer rein handelsrechtlichen Beziehung zu iranischen Geschäftspartnern – sind zahlreichen rechtlichen, politischen und wirtschaftlichen, aber auch sozialen Risiken ausgesetzt. Der Erfolg eines Investitionsvorhabens hängt daher in besonderem Maße von einer sorgfältigen Vorprüfung ab.



Kontakt für weitere Informationen

Carla Everhardt
Rechtsanwältin
☎ +49(221)949909-343
✉ carla.everhardt@roedl.com

Angesichts der jahrzehntelangen Isolation von sämtlichen Abläufen der internationalen Wirtschaft wird auch die gründliche Planung nicht über die Unerfahrenheit des iranischen Rechtssystems im Umgang mit komplexen grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen hinweghelfen. Eine individuelle Risikoanalyse für das konkrete Investment im Zusammenspiel mit einer juristischen Würdigung und engmaschigen Praxiskontrolle der so identifizierten Risiken ist unerlässlich für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg im Iran.

Liberales Investitionsklima

Das iranische Rechtssystem bietet einen für die Region eher liberalen Investitionsrahmen. Unter Beachtung der einschlägigen Rechtsvorschriften dürfen ausländische Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Geschäftsvorhaben aus dem Vollen schöpfen und eine eigenständige Marktbearbeitung mit rechtlich unselbstständigen Niederlassungen bis hin zu vollständig auslandsinvestierten Kapitalgesellschaften organisieren. Mithilfe zahlreicher bilateraler Abkommen, aber auch dem nationalen „Foreign Investment Promotion and Protection Act“ gewährt der Iran seinen ausländischen Investoren außerdem einen so-

liden Investitionsschutz. Auch bei einer Marktbearbeitung durch Absatzmittler schränkt das iranische Recht die grundsätzliche Gestaltungsfreiheit der Parteien kaum ein und kennt – anders als umliegende Staaten – kein spezielles Handelsvertretergesetz, das die Rechtsposition ausländischer Prinzipale schon per Legaldefinition schwächen könnte.

Risikobegrenzung und Vertragsgestaltung

Ausländische Investoren sollten sich vom liberalen Rechtsrahmen im Iran aber nicht zu einem allzu leichtfertigen Markteintritt verleiten lassen. Denn die vielschichtigen innen- und außenpolitischen Herausforderungen, denen sich der Iran künftig stellen muss, führen oftmals auch zu juristischen Fragestellungen. Als prominentes Beispiel dient der Snap-Back-Mechanismus des „Joint Comprehensive Plan of Action“, der unter bestimmten (politischen) Voraussetzungen das sofortige Wiederaufleben der ursprünglichen Sanktionen bedingen und damit auch die Durchführung bestehender Vertragsbeziehungen unmöglich machen kann. Folglich muss bei der Gestaltung von Verträgen mit iranischen Partnern schon heute eine umfassende Vereinbarung über Voraussetzungen und Rechtsfolgen eines solchen Ereignisses getroffen werden.



Auch im nationalen Recht sind in naher Zukunft zahlreiche Anpassungen bestehender Gesetze an die Erfordernisse einer globalisierten Wirtschaft mit iranischer Beteiligung zu erwarten. Wenngleich die Veränderungen kaum treffsicher zu antizipieren sind, schützen sie die Vertragsparteien durch eine dezidierte vertragliche Regelung aller für die Geschäftsbeziehung maßgeblichen Aspekte maximal wirksam gegen die Unwägbarkeiten eines im Wandel befindlichen Rechtssystems.

Das iranische Recht begünstigt eine solche Vorgehensweise, indem es den Vertrag als Gesetz der Parteien anerkennt. Dem wenig routinieren Umgang der iranischen Justiz mit komplexen internationalen Rechtsstreitigkeiten darf – unter Beachtung des iranischen Internationalen Privatrechts – mit einer vertraglichen Wahl des anzuwendenden Rechts und Gerichtsstands begegnet werden. Schiedsklauseln erfreuen sich zunehmender Beliebtheit und einmal ergangene Schiedssprüche sind im Iran grundsätzlich durchsetzbar. Die Gestaltungsfreiheit für Verträge mit den zahlreichen iranischen Staatsbetrieben ist jedoch oftmals stark eingeschränkt.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Die Art des Investments sollte vorab sorgfältig geprüft werden.
- › Beachten Sie inhaltliche Besonderheiten beim Vertragsabschluss.
- › Berücksichtigen Sie insbesondere auch das Internationale Privatrecht.
- › Oftmals ist die Vereinbarung von Schiedsklauseln vorteilhaft.



EXPANSION NACH FRANKREICH

Steuern sparen mit der richtigen Struktur

Von Florian Kaiser und Timotheus Tangermann, Rödl & Partner Nürnberg und Paris

Frankreich ist weltweit der zweitwichtigste Handelspartner Deutschlands. Wer nach Frankreich expandieren möchte, sollte sich über die optimale Rechtsform Gedanken machen. Denn aus steuerlicher Sicht kann die Gründung einer französischen Tochterpersonengesellschaft gegenüber der Gründung einer Tochterkapitalgesellschaft vorteilhaft sein.

Im Vorfeld einer jeden Expansion stellt sich die Frage nach dem „Wie“. Neben der Gründung einer Betriebsstätte kann eine französische Tochtergesellschaft in der Rechtsform einer Kapital- oder Personengesellschaft durchaus attraktiv sein.

Tochterkapitalgesellschaft

Soll die Investition über eine Tochterkapitalgesellschaft erfolgen, besteht die Möglichkeit, eine „société anonyme“ (kurz: SA, entspricht der AG), eine „société par actions simplifiée“ (kurz: SAS, entspricht einer kleinen AG) oder eine „société à responsabilité limitée“ (kurz: SARL, entspricht der GmbH) zu gründen.

Auch in Frankreich unterliegen die Unternehmensgewinne diversen Steuern und Abgaben. Zum einen werden die Unternehmensgewinne mit Körperschaftsteuer in Höhe von 33,33 Prozent belastet. Ab einer Körperschaftsteuerschuld von 763.000 Euro fällt ein Zuschlag von 3,3 Prozent an. Der effektive Körperschaftsteuersatz beträgt damit maximal 34,43 Prozent. Zum anderen wird auf Ausschüttungen neben einer Quellensteuer eine Dividendenabgabe von 3 Prozent erhoben.

Schüttet die französische Tochterkapitalgesellschaft ihre Gewinne aus, hängt die Besteuerung der Dividenden davon ab, wer Gesellschafter ist. Handelt es sich um eine deutsche Kapitalgesellschaft, sind die Gewinnausschüttungen auf Ebene der deutschen Kapitalgesellschaft zu 5 Prozent steuerpflichtig und werden mit Körperschaftsteuer zzgl. Solidaritätszuschlag und Gewerbesteuer belegt. Ist der Gesellschafter hingegen eine natürliche Person, unterliegen die Gewinnausschüttungen in Frankreich der Quellenbesteuerung und in Deutschland der Abgeltungsteuer zzgl. Solidaritätszuschlag. Die Gesamtsteuerbelastung kann bei der Gründung einer französischen Tochterkapitalgesellschaft bis zu 60 Prozent betragen und damit die Rentabilität des Investments beeinträchtigen.

Tochterpersonengesellschaft

Alternativ kann in Frankreich auch eine Tochterpersonengesellschaft gegründet werden. In Frage kommen insbesondere die „société en nom collectif“ (kurz: SNC, entspricht der OHG) oder die „société en commandite simple“ (kurz: SCS, entspricht der KG). Erstaunlicherweise sind Personengesellschaften in Frankreich jedoch mit Ausnahme des Immo-

biliensektors eher selten, obwohl die Strukturierung über eine Personengesellschaft steuerlich vorteilhaft sein kann. Denn die Gesamtsteuerbelastung bei einer Strukturierung über eine Personengesellschaft lässt sich – je nach Ausgestaltung – auf 34 bis 46 Prozent reduzieren.

Die im Vergleich zur Gründung einer Tochterkapitalgesellschaft niedrigere Gesamtsteuerbelastung ist auf mehrere Umstände zurückzuführen. So besteht für die Personengesellschaft die Möglichkeit, für die intransparente Besteuerung zu optieren. Die Gewinne der Tochterpersonengesellschaft werden dann mit französischer Körperschaftsteuer von maximal 34,43 Prozent belastet. Eine Quellensteuer fällt in Frankreich nur an, wenn es sich um beschränkt haftende Gesellschafter (SCS-Kommanditist) oder eine intransparente Personengesellschaft handelt. Wesentlicher Vorteil ist jedoch, dass sich in Abhängigkeit von der Gesellschaftsstruktur in Deutschland eine vollständige Freistellung der französischen Gewinne von der Besteuerung erzielen lässt.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Prüfen Sie im Vorfeld einer Expansion einzelfallbezogen die optimale Rechtsform.
- › Versuchen Sie, durch die entsprechende Struktur eine relevante Steuerreduzierung zu erreichen.



Kontakt für weitere Informationen

Florian Kaiser
Steuerberater, Diplom-Kaufmann
☎ +49 (911) 91 93 – 10 55
✉ florian.kaiser@roedl.de



ERMITTLUNG ANGEMESSENER VERRECHNUNGSPREISE

Trend zu Benchmarkstudien

Von Michael Scharf und Mariana Robles, Rödl & Partner Nürnberg und Madrid

Bei der Ermittlung angemessener Verrechnungspreise ist stets auf den international anerkannten Maßstab des Fremdvergleichsgrundsatzes abzustellen. Die hierfür benötigten Informationen werden regelmäßig aus Datenbanken gewonnen. Künftig werden Datenbankanalysen international stärker nachgefragt werden – darauf sollten sich Unternehmen frühzeitig einstellen.

Ausschlaggebend für die Akzeptanz von Verrechnungspreisen ist ihr Einklang mit dem internationalen Fremdvergleichsgrundsatz („arm’s-length-principle“). Üblicherweise erfordert der Fremdvergleichsgrundsatz, dass Geschäftsvorfälle zwischen unabhängigen Unternehmen mit denen von verbundenen Unternehmen vergleichbar sind. Hierzu wird eine erhebliche Menge an Informationen, insbesondere über Preise und Margen, von Dritten benötigt.

Für Unternehmen frei zugängliche Daten, die sich für diese Zwecke eignen könnten, sind i. d. R. jedoch schwer zu beschaffen oder können unvollständig oder schwer interpretierbar sein. So wird vermehrt auf Datenbanken kommerzieller Anbieter zurückgegriffen, um die benötigten Vergleichswerte zu generieren.

Datenbankanalysen in der Praxis

Der Benchmarkingprozess (Datenbankanalyse) dient der Identifikation von Brutto- und Nettomargen und ermöglicht eine Orientierung an international vergleichbaren Unternehmenswerten (Ein- und Mehrjahresbetrachtung). Eine gesetzliche Erstellungsverpflichtung von Benchmarkstudien durch die Unternehmen besteht in Deutschland derzeit nicht. Andere Länder fordern hingegen be-

reits, solche Studien den Dokumentationen beizufügen.

Die Beratungspraxis zeigt oftmals die besondere Relevanz und das Erfordernis, erzielte Margen in den Kontext vergleichbarer Unternehmen zu stellen. Gerade bei Unternehmen mit Routinefunktionen (geringer Funktions- und Risikoumfang) verlangen die Finanzverwaltungen in den Betriebsprüfungen verstärkt derartige Informationen. Neben der eigenen Verwendung von Datenbankanalysen durch die Finanzverwaltung stellen sie gleichzeitig selbst hohe Anforderungen an die Akzeptanz von durch Steuerpflichtige erstellte Benchmarkstudien. Das ist umso bemerkenswerter, da die eigentliche Beweislast im Hinblick auf die Unangemessenheit von Verrechnungspreisen bei der Finanzverwaltung liegt.

Künftig ist daher eine Weiterentwicklung der Thematik auf internationaler Ebene zu erwarten. Durch das BEPS-Projekt der OECD erhalten Datenbankanalysen in Zusammenhang mit dem neuen Dokumentationskonzept der OECD-Guidelines (Kapitel 5) bereits eine breite Akzeptanz.

Rödl & Partner hat seit vielen Jahren Erfahrung in der Erstellung verwertbarer Benchmarkstudien in den unterschiedlichsten Branchen. Seit dem Jahr 2010 hat sich die Anzahl der durch international tätige Mandanten in Auftrag gegebenen Benchmarkstudien verdreifacht. Somit zeigt sich ein Trend hin zur immer gefragter werdenden Erstellung von Datenbankanalysen in der Beratung von international tätigen Familienunternehmen.

Fazit und Ausblick

Unternehmen mit grenzüberschreitenden konzerninternen Transaktionen sollten auf-



grund der Entwicklung bereits frühzeitig ein Konzept erarbeiten, wie und in welchem Umfang Datenbankanalysen im Unternehmen eingesetzt werden können: Angefangen von automatischer Datenerhebung bis hin zur regelmäßigen Aktualisierung und Überprüfung bestehender Strukturen auf Veränderungen. Intern sollten entsprechende Regularien festgelegt werden, da einzelne Länder inzwischen die Vorlage einer geeigneten Benchmarkstudie, darunter China und Indien, verlangen. Andere werden mittelfristig wohl ebenfalls diesen Weg einschlagen (bspw. Polen ab 2017). Auch in deutschen Betriebsprüfungen zeigt sich der deutliche Trend zu solchen Studien. Die Benchmarkstudie wird damit zunehmend ein Kernelement der Verrechnungspreisbildung und -dokumentation darstellen.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Erarbeiten Sie im Unternehmen ein Konzept zum Einsatz von Benchmarkstudien.
- › Überprüfen Sie die unternehmensinternen Strukturen regelmäßig auf Veränderungen.
- › Nutzen Sie die Benchmarkstudie als gutes Werkzeug zur Identifikation fremdüblicher Margen.



Kontakt für weitere Informationen

Michael Scharf
Steuerberater
☎ +49 (911) 91 93 – 10 70
✉ michael.scharf@roedl.com



„SHARED SERVICE CENTER“

Polen ein hoch attraktiver Standort

Von **Liliane Preußer und Renata Kabas-Komorniczak**, Rödl & Partner Gleiwitz, Danzig und Warschau

Über den Markt von Outsourcing und Unternehmensdienstleistungen in Polen wird viel diskutiert. Der Markt blüht und es scheint, als sei er noch lange nicht gesättigt. Die Themen um „Business Process Outsourcing“ (BPO) und „Shared Service Center“ (SSC) spielen eine Schlüsselrolle bei der ökonomischen Entwicklung in Polen. Die Beschäftigungsquote und die Schaffung neuer Arbeitsplätze im Sektor der modernen Unternehmensdienstleistungen weisen ein stabiles Wachstum von ca. 20 Prozent p.a. auf. Damit ist Polen führend im Bereich der modernen Unternehmensdienstleistungen in Mittel- und Osteuropa.

Der Erfolg fußt nicht nur auf der geographischen und kulturellen Nähe Polens zu den globalen Wirtschaftszentren. Hinter jeder Investition steht der Zugang zu hoch qualifizierten Mitarbeitern mit Fremdsprachenkenntnissen und fundierter fachlicher Ausbildung. Mit 430 Hochschulen und 1,5 Mio. Studierenden erscheint Polen als der ergiebigste Markt in Mittel- und Osteuropa. Daneben bietet das Land moderne Büroflächen, eine zuverlässige IT-Infrastruktur, attraktive Anreizsysteme und eine hohe Lebensqualität.

Humankapital im Fokus

In den polnischen SSC werden internationale Projekte in 40 Sprachen betreut. Die häufigste Sprache ist Englisch, danach folgen Deutsch, Französisch, Spanisch, Italienisch und Russisch.

Bildungskapital wissen die Unternehmen sehr zu schätzen. Die Vereinigung „Association of Business Service Leaders in Poland“ (ABSL) leitet ein Projekt, das zum Ziel hat, die Mitarbeiter mit Hochschulbildung auf die Arbeit im Sektor moderner Unternehmensdienstleistungen vorzubereiten. Die „ABSL Academy“ arbeitet eng mit den Hochschulen in Warschau, Kattowitz und Danzig zusammen und deckt damit 3 wichtige Talentschmieden der polnischen SSC-Landschaft ab.

Das Programm setzt auf Grundkenntnisse, praktische Fähigkeiten und soziale Kompetenz, die auf die spätere Tätigkeit in SSC vorbereiten.

Dynamik der Entwicklung

Die rasante Entwicklung der letzten Jahre wäre ohne die komplexe Unterstützung der polnischen Städtebehörden nicht möglich gewesen – sowohl am Anfang des Investi-

tionsprozesses als auch im Rahmen einer langfristigen Betreuung. Die Investitionszuflüsse in der Gegend von Danzig fallen besonders auf. Innerhalb der letzten 3 Jahre wurde die Stadt zu einem der wichtigsten Wirtschaftszentren in Polen, das ein attraktives Büroflächenangebot entwickelt und noch immer neue SSC anzieht.

Einfluss der EU-Förderung

Einen großen Einfluss auf die Marktentwicklung hatte das Programm „Innovative Wirtschaft für die Jahre 2007–2013“. Das macht sich v.a. auch im Bereich der Forschung und Entwicklung (F+E) bemerkbar. Als herausragendes Förderinstrument galt die Maßnahme 4.5 zur „Förderung von Investitionen mit signifikanter Bedeutung für

die Wirtschaft“. Im Fokus standen Investitionen mit hohem Innovationspotenzial in den Bereichen Herstellung und moderne Dienstleistungen – unter besonderer Berücksichtigung der F+E-Tätigkeiten im Unternehmen.

Die EU-Förderung gab den Anstoß zur Entwicklung und Implementierung von Innovationen und eröffnete die Möglichkeit, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, risikoreichere Projekte durchzuführen.

Richtung Innovation

Die neuen Förderungen 2014–2020 sind noch stärker auf F+E und Innovationen eingestellt. Gefördert werden die Schaffung und Ausrüstung von SSC in Form von F+E-

Zentren, die als „Laboratorien“ für ein oder mehrere verbundene Unternehmen agieren. Neben der F+E-Tätigkeit, die gefördert wird, können die Zentren ihre Dienstleistungen auch vermarkten.

Die Errichtung eines eigenen F+E-Zentrums hängt mit Investitionsmaßnahmen zum Aufbau der Infrastruktur für Forschungsarbeiten zusammen, die mit EU-Fördermitteln aus mehreren Quellen finanziert werden können. In Frage kommen sowohl nationale als auch regionale Förderprogramme.

Chancen (nicht nur) für den Mittelstand

Für Unternehmen, die in die F+E-Arbeiten investieren, existieren auch steuerliche Vergünstigungen, z.B. die Möglichkeit, Forschungsaufwand direkt als Betriebsausgabe

geltend zu machen. Anfang 2016 hat Polen die Voraussetzungen für die Anwendung dieser Vergünstigungen gelockert, so dass davon immer mehr Unternehmer profitieren können. Die Vorschriften setzen nicht voraus, dass ein Unternehmer, der F+E-Arbeiten durchführt, eine eigene F+E-Abteilung hat. Für die sofortige Abziehbarkeit der Aufwendungen ist es wichtig, dass die Arbeit des betreffenden Mitarbeiters als F+E-Tätigkeit gilt.

Die direkte Abzugsfähigkeit ist u.a. für folgende Ausgaben vorgesehen:

- › Ausarbeitung von Prototyp- und Pilotprogrammen;
- › Vorführung, Tests und Validierung neuer bzw. verbesserter Produkte;
- › Prozesse oder Dienstleistungen, deren Hauptziel die weitere Verbesserung von Produkten ist.

Daneben bietet Polen für SSC Vergünstigungen und Beihilfen an. Zu beachten sind hier Steuerbefreiungen für Unternehmen, die in den 14 Sonderwirtschaftszonen (SWZ) investieren. Den Unternehmen, die ihre Geschäfte in der SWZ durchführen, wird eine Steuerbefreiung gewährt, die sich nach den von den Unternehmen getragenen Investitionskosten oder nach der Anzahl neu geschaffener Arbeitsplätze richtet.

Bei der Ermittlung der Höhe der Befreiungen können alle Investitionskosten berücksichtigt werden: beginnend mit Grundstückserwerb und Anlagenbau über die Ausrüstung bis zu den Beschäftigungskosten. Voraussetzung ist die Genehmigung für die Ausübung einer Tätigkeit in einer SWZ. Die Intensität der Beihilfe unterscheidet sich je nach Region und Unternehmensgröße und beträgt z.B. für mittelständische Unternehmen bis zu 60 Prozent des Nettowerts der Investition bzw. der Summe der mit der In-

vestition verbundenen Beschäftigungskosten, wenn die Investition in Ostpolen durchgeführt wird.

Ausblick

Mittelständischen Unternehmen stehen 2 Arten von Beihilfe zur Verfügung. Zum einen EU-Fördermittel, die sofortige Auswirkungen auf die finanzielle Situation des Unternehmens haben. Zum anderen Vergünstigungen, die in der langfristigen Perspektive spürbar sind – entweder in Form von Steuerergünstigungen für F+E-Arbeiten oder in Form von Steuerbefreiungen in einer SWZ. Welches Instrument letztlich gewählt wird, hängt von der Strategie und den Zielen des Unternehmens ab.

Wir raten zu einer engen Zusammenarbeit mit einem Berater, der mit den Gegebenheiten und Regelungen vor Ort betraut ist.



Kontakt für weitere Informationen

Liliane Preußer
Diplom-Kauffrau
☎ +48(32)330 12–00
✉ liliane.preusser@roedl.pro



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



DIGITALISIERUNG WELTWEIT

Familienunternehmen im internationalen Wettbewerb

Von Michael Kolbenschlager und Mathias Sauermann, Rödl & Partner Nürnberg

Deutsche Unternehmen, die ihr Geschäft internationalisieren, müssen im Ausland mit einem verschärften digitalen Wettbewerb rechnen. Disruptive Geschäftsmodelle bringen unerwartet neue Mitbewerber hervor, die scheinbar etablierte Marktregeln auf den Kopf stellen.

Deutschlands wirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist der Export – und damit einhergehend die Erschließung internationaler Märkte. International tätige Familienunternehmen bilden das Rückgrat unserer Wirtschaft, doch jüngste Studien sehen die wichtige Stütze gefährdet: Deutschland hinkt im internationalen Vergleich bei der Digitalisierung deutlich hinterher und riskiert so, seine internationale Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen.

Alarmierende Fakten

Das Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb warnte Anfang des Jahres die Bundesregierung: Deutschland würde bei der Digitalisierung abgehängt, der deutsche Mittelstand sei einer der am wenigsten innovativen in Europa, es drohe eine digitale Spaltung zwischen kleinen und mittleren Unternehmen auf der einen und Großunternehmen auf der anderen Seite. Obendrein seien deutsche mittelständische Unternehmen immer weniger bereit, in Innovationen und Forschungsprojekte zu investieren.

Diese Passivität kann zur unternehmerischen Existenzbedrohung werden. Wie schnell eine vermeintlich etablierte Branche international aus den Angeln gehoben werden kann, zeigen die Beispiele Uber (weltweit größter Fahrdienstvermittler) und Airbnb (weltweit größter Wohnraumvermittler): Weder das Taxigewerbe noch die Hotelbranche sahen die beiden Mitbewerber kommen und fürchten jetzt um ihre Marktanteile. Bemerkenswert

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Rechnen Sie im Ausland mit einem verschärften digitalen Wettbewerb.
- › Schenken Sie als Führungskraft im deutschen Mittelstand dem Thema digitale Transformation mehr Beachtung.
- › Führen Sie eine digitale Bestandsaufnahme durch und erstellen Sie eine Digitale Agenda.

ist dabei, dass weder Uber noch Airbnb über physische Produkte (Fahrzeuge bzw. Wohnraum) verfügen. Ihre Geschäftsmodelle sind rein datenbasiert und die Unternehmen treten nur als Vermittler auf.

Handlungsbedarf

Führungskräfte im deutschen Mittelstand beachten das Thema digitale Transformation zu wenig: Aktuell befragte das IT-Beratungsunternehmen Crisp Research über 500 Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Das Ergebnis ist alarmierend: Digitale Technologien spielen im geschäftlichen Umfeld bei 40 Prozent der befragten Entscheider keine Rolle. Auch Dr. Christian Schröder vom Institut für Mittelstandsforschung betonte gegenüber dem Manager Magazin, dass mittelständische Unternehmen aus Angst vor Sicherheitslücken und mangelnder Strategie vor der Digitalisierung zurückschrecken.

Internationalisierung

Deutsche Familienunternehmen, die international tätig sind oder sein wollen, müssen im Ausland mit einem verschärften digitalen Wettbewerb rechnen. Es ist höchste Zeit, zu handeln. Dabei geht es zunächst nicht darum, hektisch die Unternehmens-IT zu optimieren oder das Online-Marketing-Budget schlagartig zu erhöhen. Viel wichtiger ist es, dass sich Unternehmer dem Thema Digitalisierung gegenüber öffnen. Interesse, Information und Diskussion sind gefordert, Entscheider müssen zentrale Fragen auf ihre Agenda setzen:

- › Welche disruptiven Wettbewerber können in ausländischen Märkten auftauchen?
- › Ist das eigene Geschäftsmodell flexibel genug, um digitale Transformationsschritte mitgehen zu können?
- › Wie ist es um die Digitalisierungskompetenz der eigenen Mitarbeiter bestellt?
- › Können die im Unternehmen vorhandenen Datenschätze aussagekräftig gehoben werden?



Kontakt für weitere Informationen

Michael Kolbenschlager
Diplom-Kaufmann, Vorstand der Rödl Consulting AG
☎ +49(911)59796-125
✉ michael.kolbenschlager@roedl.com

Erste Schritte bestehen darin, eine digitale Bestandsaufnahme durchzuführen und eine Digitale Agenda zu erstellen. Dabei werden alle Geschäftsprozesse auf ihren digitalen Reifegrad hin analysiert sowie das Digitalisierungs-Potenzial dokumentiert.

Unternehmen, die das Thema digitale Transformation hoch priorisieren und sich aktiv damit auseinandersetzen, nutzen die Digitalisierung als das, was sie ist: eine große Chance, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken – auch und v.a. im internationalen Kontext.



DIGITALISIERUNG IM INTERNATIONALEN KUNDENSERVICE

„Routing“ und Softwareauswahl

Von Oliver Rütten, Rödl & Partner Nürnberg

Ein international organisierter Kundenservice stellt besondere Herausforderungen an die IT-Unterstützung. Es wird eine Workflow-Software benötigt, um den komplexen Anforderungen bei der Aufgabenweiterleitung, dem sog. „Routing“, und den Erwartungen der Kunden gerecht zu werden.

Unternehmen, die ihre Leistungen und Produkte international anbieten, sind gefordert: Sie müssen ihre Prozesse im Kundenservice über Länder-, Sprach- und Zeitzonengrenzen hinweg strukturieren und standardisieren. Ein international organisierter Kundenservice bietet für die Unternehmen erhebliche Vorteile. Werden die Serviceeinheiten in Niedriglohnländer verlagert, reduziert das die Kosten für die Bereitstellung von Serviceleistungen. Die Erreichbarkeit des Kundenservice für die Kunden und die Geschwindigkeit, mit der Kundenanliegen be-

arbeitet werden, können durch einen „Follow-the-sun“-Ansatz erheblich verbessert werden: D.h. offene Aufgaben werden zwischen global verteilten Serviceeinheiten übergeben, so dass kontinuierlich an der Lösung eines Anliegens gearbeitet werden kann.

Anspruch an die IT

Die Vorteile eines international organisierten Kundenservice stellen jedoch besondere Anforderungen an die Organisation und die notwendige IT-Unterstützung, damit weltweit einheitliche Standards erfüllt werden können. Ein international agierender Kundenservice muss außerdem die regionalen, kulturellen und rechtlichen Besonderheiten berücksichtigen, um für die Kunden zufriedenstellende Lösungen zu erarbeiten. Die Komplexität steigt gegenüber nur lokal operierenden Serviceeinheiten erheblich: Die Teams müssen über große Distanzen hinweg koordiniert werden und auf die spezifischen Kundenerwartungen reagieren.

Um die Koordinationskosten gering zu halten und die Kundenerwartungen zu erfüllen, ist der Einsatz einer Workflow-Software notwendig. Über Varianten in den Bearbeitungsprozessen lassen sich die regionalen Anforderungen sachgerecht abbilden.

So haben Kunden bspw. unterschiedliche Erwartungen, wie ihre Beschwerden bearbeitet werden sollen. Je nach kultureller Prägung erwarten einige eine sehr schnelle Beschwerdebearbeitung oder ein besonderes Eingehen auf ihren Einzelfall. Während materielle Kompensationen als gewünschte Beschwerdereaktionen in manchen Kulturkreisen erwünscht sind, stellt in anderen Ländern das intensive Bedauern und Entschuldigen den Beschwerdeführer zufrieden.

Eine Workflow-Lösung kann diese Besonderheiten durch Anpassungen in den Bearbeitungsprozessen berücksichtigen und dem Sachbearbeiter im Kundenservice entsprechende Lösungen vorschlagen – selbst wenn er die kulturell geprägte Erwartungshaltung des Kunden eigentlich nicht kennt oder nicht kennen kann.

Automatisches „Routing“

Ebenso ermöglicht eine Workflow-Lösung ein automatisches „Routing“ an denjenigen Sachbearbeiter, der aufgrund seiner Skills und Erfahrungen für die Lösung des Kundenanliegens am besten geeignet ist. Manche Kundenanliegen – insbesondere mit rechtlichem Hintergrund – erfordern oft Spezialkenntnisse beim Sachbearbeiter, die ggf. nicht weltweit verfügbar sind.

Es ist bspw. wenig sinnvoll, das Anliegen eines Urlaubsreisenden, auf das das deutsche Reisevertragsrecht anwendbar ist, an einen Kundenservice-Mitarbeiter in Osteuropa zu routen – auch wenn es unter Kosten- und Geschwindigkeitsaspekten sinnvoll erscheinen mag. Denn ohne differenzierte Kenntnisse über die Rechtsprechung zum deutschen Reisevertragsrecht kann eine dort getroffene Entscheidung nur falsch sein. Ein Routing, das ohne Analyse des Kundenanliegens erfolgt und nur freie Mitarbeiterkapazitäten berücksichtigt, leitet den Vorgang nicht an den optimalen Sachbearbeiter weiter.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › International agierende Unternehmen sollten ihren Kundenservice über Länder-, Sprach- und Zeitzonengrenzen hinweg strukturieren und standardisieren.
- › Der Kundenservice sollte die regionalen, kulturellen und rechtlichen Besonderheiten berücksichtigen.
- › Eine Workflow-Software hält die internationalen Koordinationskosten gering und erfüllt die Kundenerwartungen.



Kontakt für weitere Informationen

Oliver Rütten
Rechtsanwalt
☎ +49(911)59796-150
✉ oliver.ruetten@roedl.com

UNTERNEHMENSERWERB

Vorkehrungen für den Konzernabschluss

Von Dr. Bernd Keller, Rödl & Partner Nürnberg

Für viele Unternehmen stellt der Erwerb einer Beteiligung an einem im Zielland ansässigen Unternehmen einen möglichen Schritt ins Ausland dar. Die bilanzielle Abbildung einer solchen Transaktion ist oftmals komplex und kann erhebliche Herausforderungen mit sich bringen.

Erlangt ein Unternehmen beherrschenden Einfluss auf eine ausländische Gesellschaft, etwa durch den Erwerb der Stimmrechtsmehrheit, muss es – eine entsprechende Größe vorausgesetzt – einen Konzernabschluss aufstellen bzw. das erworbene Unternehmen erstmals in seinen Konzernabschluss einbeziehen.

Am 15. Februar 2016 hat das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) den Deutschen Rechnungslegungs Standard Nr. 23 (DRS 23) zur Kapitalkonsolidierung bekannt gemacht, den das Deutsche Rechnungslegungs Standard Committee (DRSC) zuvor verabschiedet hatte. DRS 23 konkretisiert insbesondere die Einbeziehung von Tochterunternehmen nach der Erwerbsmethode, die Behandlung von Anteilen anderer Gesellschafter sowie die Bilanzierung des Geschäfts- oder Firmenwerts (GoF).

Werden die nachfolgend dargestellten Regelungen des DRS 23 eingehalten, wird die Beachtung der einschlägigen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung für die Konzernrechnungslegung vermutet.

Maßgeblicher Zeitpunkt

Zeitpunkt der erstmaligen Einbeziehung eines Tochterunternehmens ist grundsätzlich der Zeitpunkt, zu dem der beherrschende Einfluss erstmals vorliegt. Der Zeitpunkt ist auch für die Kapitalkonsolidierung maßgeblich, bei der der Wertansatz der dem Mutterunternehmen gehörenden Anteile mit dem auf diese Anteile entfallenden Betrag des Eigenkapitals des Tochterunternehmens verrechnet wird.

Bewertung mit dem Zeitwert

Das Eigenkapital des Tochterunternehmens ist bei der Kapitalkonsolidierung mit dem Betrag anzusetzen, der sich aus dem Zeitwert der in den Konzernabschluss aufzunehmenden Vermögensgegenstände und Schulden des Tochterunternehmens ergibt. Entsprechend müssen stille Reserven oder Lasten aufgedeckt und die Anschaffungskosten für die Beteiligung auf die Vermögensgegenstände und Schulden des erworbenen Unternehmens verteilt werden.

Der Arbeitsschritt wird als „purchase price allocation“ (kurz: PPA) bezeichnet. Hierbei ist grundsätzlich auf Preise auf einem aktiven Markt abzustellen. Sofern ein solcher nicht besteht, sind sonstige anerkannte Bewertungsverfahren anzuwenden. Letzteres ist in der Praxis die Regel und erfordert regelmäßig die Hinzuziehung von Spezialisten.

Behandlung eines GoF

Besteht ein Tochterunternehmen aus mehreren Geschäftsfeldern, wird empfohlen, den aus der Verrechnung von Beteiligungsbuchwert und (anteiligem) neu bewertetem Eigenkapital resultierenden GoF den Geschäftsfeldern einzeln zuzuordnen. Der GoF ist, gesondert für jedes Geschäftsfeld, durch planmäßige Abschreibungen auf die Geschäftsjahre der voraussichtlichen Nutzung zu verteilen. Kann die Nutzungsdauer nicht verlässlich geschätzt werden, ist der GoF über einen Zeitraum von 10 Jahren abzuschreiben.

Zudem ist der GoF, sofern er einem Tochterunternehmen zuzuordnen ist, im Zeitpunkt



Kontakt für weitere Informationen

Dr. Bernd Keller
Diplom-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer,
Steuerberater
☎ +49(911)91 93 – 22 00
✉ bernd.keller@roedl.de

der Erstkonsolidierung in die lokale Währung des Tochterunternehmens umzurechnen.

Sukzessiver Anteilsverkauf

Bislang noch nicht geregelt ist die Vorgehensweise, wenn eine Beteiligung in mehreren Schritten erworben wird und das Unternehmen vor Erlangung des beherrschenden Einflusses zunächst als assoziiertes Unternehmen nach der Equity-Methode oder als Gemeinschaftsunternehmen quotial in den Konzernabschluss einbezogen wurde.

Zu der sog. Übergangskonsolidierung plant das BMJV eine gesetzliche Regelung und hat das DRSC mit der Überarbeitung der einschlägigen Vorschriften beauftragt. Die im ursprünglichen Standard enthaltenen Aussagen dazu wurden daher zunächst wieder aus DRS 23 gestrichen.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Bedenken Sie beim Erwerb einer Auslandsbeteiligung auch die Auswirkungen auf die Aufstellung eines Konzernabschlusses.
- › Treffen Sie die entsprechenden organisatorischen Vorkehrungen rechtzeitig, idealerweise in Abstimmung mit dem Abschlussprüfer.
- › Das gilt insbesondere dann, wenn Spezialisten für die Durchführung der „purchase price allocation“ erforderlich sind.

INTERNATIONALISIERUNG DER RECHNUNGSLEGUNG

Wann lohnt sich die Umstellung auf IFRS?

Von Christian Landgraf und Fabian Raum, Rödl & Partner Nürnberg

Der Trend der Internationalisierung hat längst auch die Rechnungslegung erfasst. Seit mittlerweile mehr als 10 Jahren sind kapitalmarktorientierte Unternehmen in der EU verpflichtet, einen Konzernabschluss nach den internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) aufzustellen. Doch auch für nicht börsennotierte Unternehmen kann sich eine Anwendung lohnen – oder faktisch gar alternativlos sein.

Eine freiwillige Umstellung der Rechnungslegung auf IFRS stößt in der Praxis oft auf Skepsis. Insbesondere der im Vergleich zum Handelsgesetzbuch (HGB) erhöhte Umfang der Angaben sowie deren Komplexität und Änderungsdynamik halten viele Unternehmen von einer IFRS-Einführung ab.

Tatsächlich mag ein Übergang von HGB auf IFRS nicht in allen Fällen sinnvoll sein. So besteht das Hauptziel der IFRS in der Bereitstellung von entscheidungsnützlichen Informationen für Investoren und Gläubiger – z. B. durch eine stärkere Orientierung der Bilanzierung an Zeitwerten. Diesen Aspekt gewichten inhabergeführte Unternehmen sicherlich ganz anders als kapitalmarktorientierte Unternehmen. Dennoch kann es auch gute Gründe für eine IFRS-Umstellung geben.



Kontakt für weitere Informationen

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

Unterstützung der Wachstumsstrategie

Gerade expandierende Unternehmen, die im Rahmen ihrer internationalen Wachstumsstrategie auf der Suche nach weiteren Kapitalgebern sind, profitieren von einer Umstellung auf IFRS. Das gilt insbesondere dann, wenn mittel- oder langfristig eine Finanzierung oder ein „Exit“ über den Kapitalmarkt in Betracht gezogen werden. Durch eine frühzeitige Anwendung der IFRS können Unternehmen Erfahrungen sammeln, die im Hinblick auf eine später verpflichtende IFRS-Bilanzierung zu erheblichen Zeit- und Kosteneinsparungen führen. Darüber hinaus verlangen oftmals auch Banken die Vorlage eines IFRS-Abschlusses – v. a. bei internationalen Finanzierungsvorhaben. Eine frühzeitige Umstellung auf IFRS kann somit die Flexibilität des Kapitalmanagements erhöhen.

Ein weiterer häufiger Anlass für eine Umstellung auf IFRS sind Veränderungen im Gesellschafterkreis. Bspw. kann ein neuer Mehrheitsgesellschafter seinerseits zur Aufstellung eines IFRS-Konzernabschlusses verpflichtet sein. Nicht selten müssen dann innerhalb kurzer Zeit geprüfte, auf IFRS überleitete Zahlen und Angaben an den neuen Eigentümer berichtet werden. Hierzu ist regelmäßig der Einsatz von Spezialisten erforderlich, um bei der kurzfristigen Umstellung der Prozesse, der Ermittlung der zusätzlichen Daten sowie der Schulung der Mitarbeiter zu unterstützen.

Optimierung des internen Reportings

Obwohl die IFRS primär der externen Berichterstattung dienen, hat eine Umstellung auch Auswirkungen auf das interne Reporting. Zum einen erfordert die Umsetzung der IFRS eine enge Verzahnung von internem und externem Berichtswesen – etwa bei der Erhe-

bung von Daten zu Entwicklungskosten oder für Zwecke der Teilgewinnrealisierung bei Fertigungsaufträgen. Zum anderen sollte eine IFRS-Einführung als Chance genutzt werden, die internen Berichtsstrukturen zu straffen.

Da die internationalen Rechnungslegungsstandards stärker als die HGB-Vorschriften das Ziel einer realistischen Abbildung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens verfolgen, liefern IFRS-Zahlen i. d. R. entscheidungsnützlichere Finanzinformationen. Die vorliegenden Daten können daher auch für das Management-Reporting genutzt werden. Die Vereinheitlichung des Konzernberichtswesens eröffnet weitere Optimierungspotenziale – gerade bei international tätigen Unternehmen. Durch die weltweite Verbreitung der IFRS wird die Überleitung von lokalem Recht auf IFRS oftmals vereinfacht oder gar hinfällig.

Fazit

Ob der Nutzen einer freiwilligen IFRS-Bilanzierung deren Kosten überwiegt, ist vom Einzelfall abhängig. Als Unternehmen auf dem Sprung zum Kapitalmarkt oder mit internationaler Ausrichtung empfiehlt es sich jedenfalls, die Möglichkeit frühzeitig zu prüfen.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Eine freiwillige IFRS-Umstellung kann sich insbesondere für wachsende, international ausgerichtete Unternehmen lohnen – gerade auf dem Sprung zum Kapitalmarkt.
- › Prüfen Sie daher, ob für künftige Kapitalaufnahmen ein IFRS-Abschluss notwendig sein könnte.
- › Berücksichtigen Sie auch mögliche Optimierungspotenziale für die interne Berichterstattung.

INTERNATIONALISIERUNG

Wichtiger Wachstumstreiber

Martin Wambach antwortet

Wie schätzen Sie den derzeitigen Internationalisierungsgrad von deutschen Familienunternehmen ein?

Die deutschen Familienunternehmen tragen maßgeblich zur Exportstärke Deutschlands bei. Insofern ist der Internationalisierungsgrad v. a. im internationalen Vergleich hoch. Anders sieht es bei den ausländischen Direktinvestitionen aus. Hier gilt, dass insbesondere die Unternehmensgröße den Umfang des Auslandsengagements bestimmt, denn größere Unternehmen sind nicht nur export-, sondern auch direktinvestitionsaffiner. Allen jedoch bietet das weltweite wirtschaftliche Potenzial noch viel Luft nach oben. Anders ausgedrückt: Die Internationalisierung beginnt gerade erst.

In welchen Branchen ist die Internationalisierung besonders weit vorangeschritten und wo bestehen noch Potenziale?

Technologisch anspruchsvolle Produkte werden häufig noch in Deutschland gefertigt und dann exportiert. In der Automobil- und Luftfahrtzulieferindustrie erfordern die gewünschte Kundennähe sowie große lokale Verkaufsvolumina nicht selten allerdings die Produktion vor Ort. Vergleichbares gilt, wenn „buy local“ als Kriterium zählt.

Aus strategischer Sicht kann es zielführend sein, einen „Zwischenstandort“ in einem Land zu implementieren, um direkten Handelsbeschränkungen, Zöllen oder steuerlichen Effekten zu begegnen bzw. Vorteile im Investitionsschutz aufgrund zwischenstaatlicher Vereinbarungen zu nutzen. Und nicht zuletzt lassen sich durch direkt in den internationalen Märkten angesiedelte Einkaufsgesellschaften wirtschaftliche Vorteile erzielen. Abhängig von der Art der Güter und Leistungen bieten sich in allen Bereichen lukrative Chancen. Geografisch lohnen sich unverändert Nordamerika und zunehmend Südamerika und Afrika.

Martin Wambach

Martin Wambach ist Diplom-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Umweltgutachter sowie Geschäftsführender Partner bei Rödl & Partner. Er prüft und berät international tätige Unternehmen in den Bereichen strategische Unternehmensentwicklung, Controlling, Risikomanagement, Finanzierung sowie Internationalisierung. Weitere Arbeitsfelder sind IT und Digitalisierung.

Martin Wambach ist Mitglied des Verwaltungsrats des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) und seit 2006 stellvertretender Vorsitzender des Instituts der Rechnungsprüfer (IDR). Darüber hinaus ist er regelmäßig als Dozent an Hochschulen tätig.

Herr Wambach hat zahlreiche Fachaufsätze und Bücher in den Bereichen Internationalisierung, Controlling, Compliance und Risikomanagement veröffentlicht.

Welche neuen Herausforderungen haben sich aufgrund der aktuellen politischen und wirtschaftlichen Lage in den letzten Monaten ergeben?

Abhängig von den jeweiligen Gegebenheiten liegen die Herausforderungen in Markteintritts- bzw. Exportbeschränkungen, im Marken- und Patentschutz, beim Umgang mit Hochinflation bzw. Währungskursschwankungen und dem Umgang mit devisarechtlichen Beschränkungen. Hinzu kommt, dass der Investitionsschutz schnell an Bedeutung gewinnt.

Nicht nur die Medien haben einen neuen Megatrend ausgemacht: Wie schätzen Sie die Rolle der Digitalisierung beim internationalen Markteintritt ein?

Ich sehe 3 relevante Aspekte: **1.** Die fortschreitende Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten für eine verbesserte Länder- und Standortrecherche. Aussagekräftige Informationen zu Recht, Steuern/Zöllen und möglichen Geschäftspartnern sind in immer stärkerem Umfang verfügbar. **2.** Die Digitalisierung zeigt aber auch schonungslos die Defizite im IT-/Telekommunikationsinfrastrukturbereich auf. Z. B. fehlt im Ausland häufig die erforderliche Infrastruktur oder die damit verbundenen Kosten sind um ein Viel-

faches höher als in Deutschland bzw. Europa. **3.** Die Digitalisierung betrifft alle Unternehmensprozesse. So eröffnet bspw. 3-D-Printing völlig neue Möglichkeiten im Beschaffungs-, Produktions- und Absatzbereich, die es bei der Ausgestaltung der Internationalisierung zu beachten gilt.

Was können deutsche Familienunternehmen lernen? Was ist Ihr wichtigster Erfahrungswert?

Internationalisierung ist ein großer Wachstumstreiber. D. h. jede Internationalisierung ist mit Wachstum und einer Zunahme an Komplexität verbunden. In der Praxis erleben wir, dass in den Unternehmen die internen Prozesse nicht in der Qualität mitwachsen, wie bspw. der Umsatz. Das gilt v. a. für das Finanz- und Rechnungswesen und das Risikomanagement. Hinzu kommt, dass die in Deutschland bewährten Handlungsmuster in der Personalwirtschaft nicht mehr passen. Die neuen im Ausland beschäftigten Mitarbeiter sind nicht langjährig mit dem Betrieb sozialisiert. Der Grad an „intuitiver Organisation“ nimmt ab. Die Organisation und v. a. die Überwachung der Ordnungsmäßigkeit der Prozesse muss formaler werden. Der vom Mutterunternehmen bestellte Wirtschaftsprüfer kann hier wertvolle Unterstützung leisten.

DIGITALISIERUNG DER GESELLSCHAFT

Neue Herausforderungen für Unternehmen

Lorenz Beringer kommentiert

Weniger als 15 Jahre ist es her, da habe ich mich als Schüler nachmittags per Telefon mit meinen Freunden verabredet. Heute greifen Jugendliche fast nicht mehr zum Hörer, sondern kommunizieren über WhatsApp, Instagram, Snapchat oder Facebook via Smartphone.

Innerhalb weniger Jahre hat sich Social Media von einem Trend hin zu einem neuen Kommunikationskanal entwickelt, der das Nutzungsverhalten der Gesellschaft global verändert hat. Mehr als 2 Mrd. Menschen sind auf einer Social Media-Plattform aktiv und die angemeldeten Nutzer verbringen im Schnitt 2 Stunden am Tag in den diversen sozialen Netzwerken.

Die Nutzung sozialer Medien betrifft dabei sämtliche menschliche Lebensbereiche. Bspw. werden Sportereignisse weltweit über die Plattformen aktiv verfolgt, kommentiert und diskutiert. Während der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien wurden auf den sozialen Plattformen über 800 Mio. Beiträge durch Fans verfasst.

Lorenz Beringer

Lorenz Beringer ist Social Media- und Digital-Experte und in diesem Bereich seit 2008 beruflich wie wissenschaftlich tätig. Von 2010 bis 2014 war er als Head of Social Media und CRM beim FC Bayern München tätig. In dieser Zeit verantwortete er den Aufbau einer weltweiten Social Media-Fanbasis mit insgesamt 23 Mio. Teilnehmern.

Im Juni 2014 gründete er die LOBECO GmbH mit Fokus auf Social Media und Digital Strategies und verantwortet als Geschäftsführer die Leistungserbringung für Kunden wie den FC Bayern, Bayer 04 Leverkusen, Viessmann und die HypoVereinsbank.

Das Bedürfnis nach Informationen und Emotionen der Lieblingsvereine birgt für Fußball-Clubs enorme Potenziale. So erreicht der FC Bayern München mittels der Distribution von Inhalten aus München in verschiedenen Sprachen eine globale Fanbase mit mehreren Millionen Followern. Täglich ermöglichen Inhalte in Social Media dem Club einen digitalen Dialog und einen weltweiten Markenausbau. Durch die Integration von Sponsoringpartnern und Fanartikeln können die Vertriebswege des Vereins durch die digitalen Medien unterstützt und ausgebaut werden.

Bemerkenswert ist auch der Einfluss von sozialen Netzwerken auf den politischen Diskurs. Während noch vor wenigen Jahren

die meisten Menschen ihre Meinung primär über Leserbriefe und öffentliche Demonstrationen kundtun konnten, hat heute jeder die Möglichkeit, seine Ansichten digital zu verbreiten.

Facebook, Twitter & Co. bieten den Parteien die Chance, den Dialog zu politischen Themen zu fördern. Das ermöglicht einen Einblick in die aktuellen Meinungsströmungen der Gesellschaft. Sie sind zwar nicht repräsentativ, ähneln aber demoskopischen Erhebungen.

Diese Entwicklungen stellen Unternehmen allerdings vor große Herausforderungen. Nutzer erwarten Antworten fast in Echtzeit – und zwar insbesondere dann, wenn sie online sind und Zeit haben. Das ist zum Großteil auch nach Feierabend und am Wochenende der Fall.

Die Veränderung des Nutzerverhaltens wird somit in der Zukunft insbesondere im B-to-C-Bereich einen hohen Transformationsdruck auf Unternehmen ausüben. Daher kann die Realisierung der Chancen dieser Plattformen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.

17. Forum Going Global am 9. Juni 2016 in unserem Stammhaus in Nürnberg

Freuen Sie sich auf den Gastvortrag von Lorenz Beringer zum Thema „Der rasante Wandel der (Fußball-)Welt durch Digitalisierung“.

Mehr Informationen zur Veranstaltung finden Sie unter: www.roedl.de/forumgoingglobal

Ein Blick über den Tellerrand

Auch wenn sich auf Geschäftsreisen oft nur wenig Gelegenheit für Sightseeing oder das Kennenlernen der örtlichen Kultur bietet, kommt man mit einem besonderen Kulturgut i. d. R. ganz von allein in Kontakt: mit landestypischen Speisen und Essgewohnheiten. So vielfältig wie die Länder, so unterschiedlich sind auch ihre Geschmäcker, bevorzugten Speisen und Tischsitten. So kann man sich schon beim Pasta Essen in Italien mitunter leicht blamieren – ganz zu schweigen von wirklich „exotischen“ Ländern. In unseren „Einblicken“ zeigen wir Ihnen, wie Sie beim Lunch mit Geschäftspartnern weltweit eine gute Figur machen. Wagen Sie mit uns einen Blick über den eigenen Tellerrand.

GUTEN APPETIT!



Ø Essenszeit/Tag 105 min.

DEUTSCHLAND: Ellenbogen vom Tisch

Die deutsche Küche ist sehr vielfältig und weist viele regionale Besonderheiten auf. Typisch deutsche Gerichte reichen von Königsberger Klopsen in Nordostdeutschland über Spätzle und Maultaschen in Schwaben bis hin zu Weißwürsten und Schweinebraten mit Klößen in Bayern. Weltweit am bekanntesten und als „typisch deutsch“ gelten übrigens die Königsberger Klopse.

Schlürfen, Schmatzen und Rülpsen am Tisch sind verpönt. Auch Geklapper mit Besteck und Geschirr sollte möglichst vermieden werden und die Hände mit den Handgelenken auf dem Tisch sichtbar sein. Die Ellenbogen sollten beim Essen nicht auf dem Tisch aufgestützt werden.

CHINA: Vorsicht mit den Stäbchen

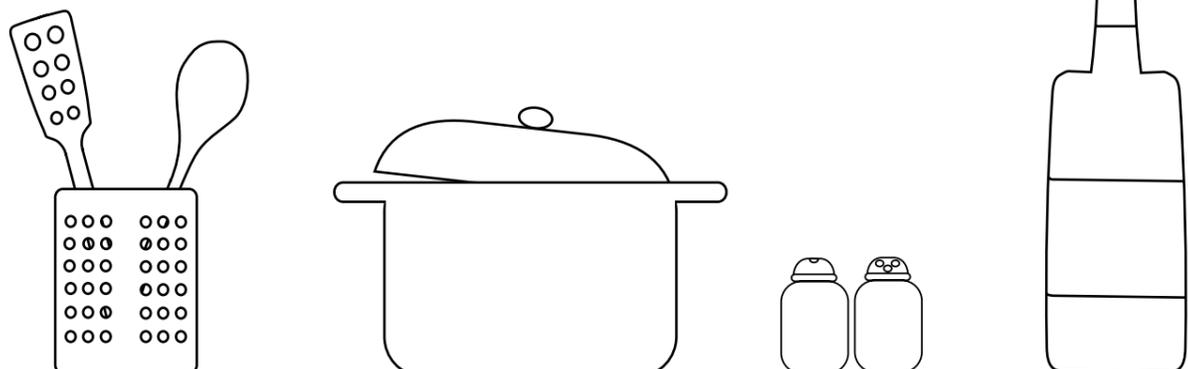
Was anderwo verpönt ist, gilt in China als Kompliment: Schlürfen und Rülpsen beim Essen zeigen dem Koch, dass dem Gast das Essen schmeckt und er sich wohlfühlt. Beim Essen aber sollten die Stäbchen keinesfalls gekreuzt oder in den Reis gesteckt werden – das ist nur bei einem Leichenschmaus zu Ehren des Toten gestattet. Auch sollten die Stäbchen nicht aneinander gerieben oder abgeleckt werden.

ITALIEN: Hier geht es um den richtigen Dreh

Wohl kein echter Italiener würde Spaghetti Bolognese essen – erst recht nicht mit einem Löffel. Denn die Nudel passt einfach nicht zur Sauce. Damit die Bolognese richtig an der Nudel haftet, eignen sich z. B. eher Rigatoni. Und: Italiener essen Nudeln nur mit einer Gabel – Löffel und Messer sollten also schnell beiseite gelegt werden. Auch dürfen die Spaghetti in Italien weder abgeschnitten noch abgebissen werden. Spaghetti essen ist also gar nicht so einfach.

SCHWEDEN: Das Land der Fleischbällchen

Die traditionellen schwedischen Fleischbällchen Köttbullar werden aus gemischtem Hackfleisch, Zwiebeln, Semmelbröseln, Eiern, Wasser, Salz und Pfeffer hergestellt. Serviert mit Kartoffeln, einer braunen Sauce und Preiselbeeren ist das schwedische Nationalgericht besonders bei Familienfesten beliebt. Ganz wichtig: Entgegen der in Deutschland weit verbreiteten Artikulation werden die Fleischbällchen korrekt „Schöttbullar“ ausgesprochen.



USA: Willkommen im Wilden Westen

In den USA sind Frühstück und Abendessen oft besonders üppig. Neben Cornflakes in allen erdenklichen Variationen frühstücken die Amerikaner auch gerne Donuts, Pancakes oder Muffins. Am Abend genießt man einen Burger oder im Sommer besonders gerne ein Barbecue im großen Kreis, mit Freunden, Nachbarn und der Familie.

In den USA wird oft nur mit einer Hand gegessen. Einer Legende nach ist das auf die Zeit des Wilden Westens zurückzuführen. Da man sich stets in Acht nehmen musste, blieb eine Hand wohl auch während des Essens auf der Waffe. Daher soll es rühren, dass bis heute viele Amerikaner ihr Essen zerschneiden und es anschließend nur mit einer Gabel, einhändig zu sich nehmen. Die andere Hand liegt heute meist einfach im Schoß.

ENJOY YOUR MEAL!



Ø Essenszeit/Tag 74 min.

RUSSLAND: Bloß nicht aufessen

Russland ist bekannt für seine deftigen Eintöpfe und Teigwaren. Den Teller allerdings leer zu essen, ist in Russland kein gutes Zeichen – der Koch würde denken, er hätte zu wenig oder nicht gut gekocht. Daher sollte man in Russland aus Höflichkeit einen Rest seines Essens auf dem Teller übrig lassen, wenn man satt ist. So weiß der Koch, dass er seine Aufgabe gut gemacht und ausreichend gekocht hat. Meist darf ein Gläschen Wodka nach dem Essen keinesfalls fehlen.

BRASILIEN: Vielfalt auf den Tellern

So facettenreich wie der brasilianische Karneval ist auch die Küche in Brasilien. Das Land erstreckt sich über 4 Klimazonen und vereint u. a. afrikanische, portugiesische und indianische Einflüsse. Während an den Küsten im tropischen Norden Fisch und Meeresfrüchte auf den Tellern vorherrschen, ist die Küche in den inneren Landesteilen mit vielen Früchten und Wurzeln afro-brasilianisch geprägt. Weiter im Süden werden besonders gerne Fleischgerichte, am liebsten vom Grill, verzehrt. „Die brasilianische Küche“ ist also kaum zu definieren.

¡BUEN PROVECHO!

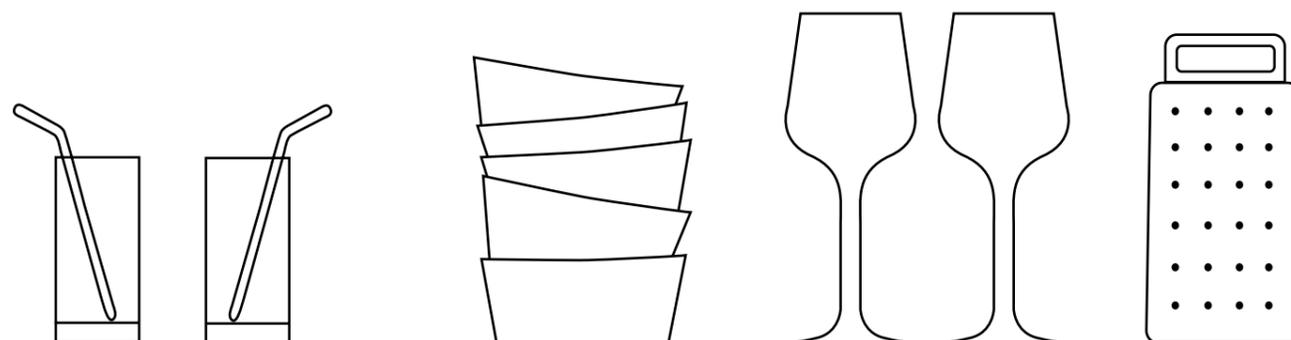


Ø Essenszeit/Tag 106 min.

SPANIEN: Wo Müll auf dem Boden ein gutes Zeichen ist

Spanien ist bekannt für seine Tapas. Oft gibt es in den Bars zum ersten Getränk ein Häppchen kostenlos. Vor vielen Servietten und Olivenkernen auf dem Boden sollte man sich dabei keinesfalls abschrecken lassen, sondern erst recht eintreten – offenbar sind die Tapas gut und die Bar ist sehr beliebt. Die Entsorgung der Abfälle auf dem Boden gehört in Spanien eben einfach dazu.

Das gemeinsame Essen findet in Spanien grundsätzlich später statt. Das Mittagessen beginnt selten vor 14:30 Uhr, das Abendessen meist nicht vor 22:00 Uhr. Im Restaurant sollte man darauf warten, vom Kellner einen Platz zugewiesen zu bekommen. Sich einfach selbst einen freien Tisch zu suchen oder zu fragen, ob man sich an einem Tisch dazusetzen kann, wird in Spanien wenig geschätzt.

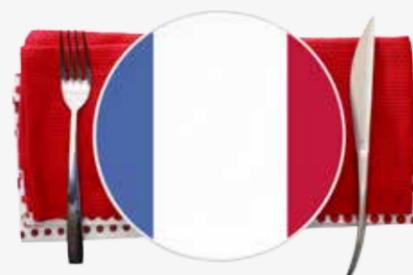


FRANKREICH: Essen als Kulturerbe

Gutes, ausgiebiges Essen gehört in Frankreich zur Lebensart. Die „Haute Cuisine“ Frankreichs gilt als Schlemmerparadies für Feinschmecker und Gourmets. So wurde die französische Küche sogar zum UNESCO-Kulturerbe erhoben. Unsere französischen Nachbarn legen übrigens besonders großen Wert auf die korrekte Verwendung des Bestecks – nur das Baguette darf keinesfalls mit dem Messer geschnitten, sondern sollte mit der Hand in kleine Stücke gebrochen werden.

Auch in unserem Nachbarland gibt es einige Besonderheiten, die es zu beachten gilt: Auch wenn die Suppe heiß ist, sollte man sie nicht durch Pusten versuchen abzukühlen. Auch wenn der Käse noch so gut schmeckt, sollte die Käseplatte nie komplett geleert werden. Auch wenn das Essen besonders mundet, sollten Geräusche wie Schmatzen beim Essen unbedingt vermieden werden.

BON APPÉTIT!



Ø Essenszeit/Tag 135 min.

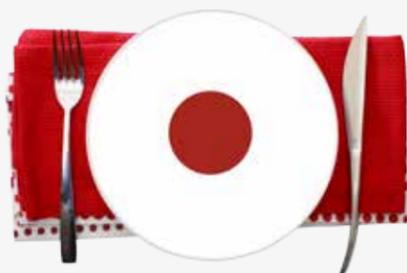
NEUSEELAND: Land der Kiwi

Pavlova, eine mit Sahne und Kiwi gefüllte Baiser-Torte, gilt als berühmtestes Dessert Neuseelands – jedoch wird sie auch von Australien als Nationalgericht beansprucht. Übrigens erhielt die Kiwi erst mit dem Export von Neuseeland in die USA ihren heutigen Namen. 1962, zu Zeiten des Kalten Krieges, herrschte eine antikommunistische Stimmung im Land, weswegen die exotische Frucht unter ihrem ursprünglichen Namen „Chinesische Stachelbeere“ nicht angenommen wurde. Auf der Suche nach einem neuen Namen fiel die optische Ähnlichkeit der kleinen Frucht zum neuseeländischen Nationalsymbol, dem Kiwi-Vogel, ins Auge – seither verkauft sich die Kiwi auch in den USA sehr gut.

INDIEN: Etwas Scharfes auf den Tellern

Weder mit Löffel noch mit Gabel essen die Menschen in Indien. Mit den Fingern und einem Stück Fladenbrot, z. B. Naan oder Roti, werden hier die Speisen verzehrt. Doch bloß nicht mit der linken Hand, denn sie gilt in Indien als unrein. Vor den verschiedenen Gängen sollte man sich zudem mehrmals die Hände waschen. Übrigens stammt auch das laut Forbes Traveler schärfste Gericht der Welt aus Indien: Phaal, ein Curry-Hühnchen mit Bhut Jolokia Chili, einer der schärfsten Chilisorten weltweit.

ITADAKIMASU!

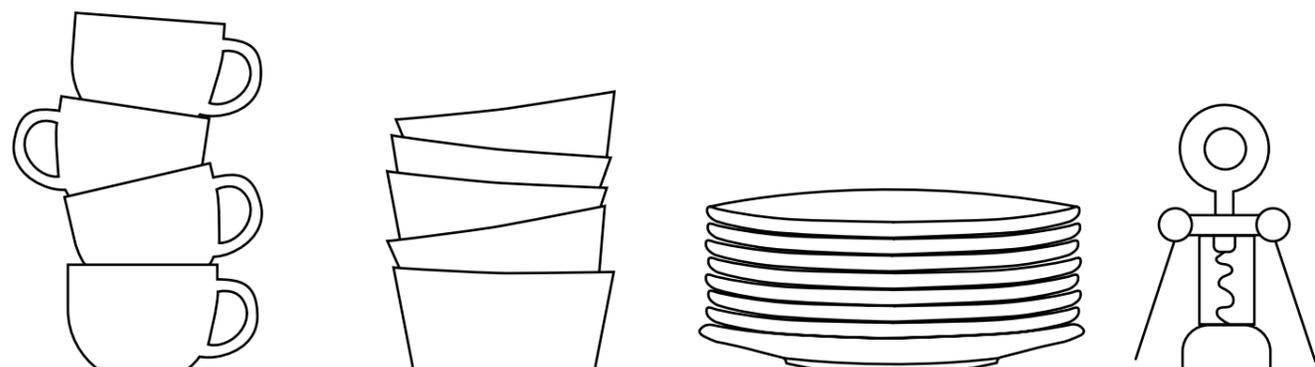


Ø Essenszeit/Tag 117 min.

JAPAN: Schlürfen, Schmatzen und Rülpsen erwünscht

Reis ist in Japan Grundnahrungsmittel und den Japanern heilig. Am Ende jedes Essens gibt es noch 2 Schälchen Reis pur, die nach Möglichkeit aufgegessen werden sollten. Von den übrigen Speisen kann gerne ein Anstandsrest übrig gelassen werden. Das in Deutschland als Inbegriff der japanischen Küche geltende Sushi wird in Japan nur zu besonderen Anlässen verspeist.

Japaner essen traditionellerweise an niedrigen Tischen, auf dem Boden sitzend. Männer setzen sich dabei in den Schneidersitz, Frauen am besten auf die Fersen. Schlürfen, Schmatzen und Rülpsen sind – ähnlich wie in China – in Japan ausdrücklich erwünscht, um dem Koch ein Kompliment zu machen. Mit den Stäbchen jedoch darf keinesfalls Essen aufgespießt oder auf andere Leute gezeigt werden, auch Ablecken oder Kauen auf den Stäbchen ist verpönt.



MEXIKO: Messer und Gabel aus der Hand

In der mexikanischen Küche wird viel mit Bohnen, Gemüse, Reis und Chillis gekocht. Typisch sind Tortillas, Tacos und Guacamole; Süßspeisen werden besonders gerne mit heimischer Vanille zubereitet – sie gilt weltweit als Königin unter den Gewürzen. Übrigens war ihre Gewinnung bis 1841 ausschließlich in Mexiko möglich, da nur dort die zur Bestäubung notwendigen Tierarten vorkamen. Erst seit Entdeckung der künstlichen Bestäubung per Hand wird die Vanille in zahlreichen Ländern weltweit angebaut.

In vielen Gebieten Mexikos werden Messer und Gabel durch eine Tortilla ersetzt. Mit verschiedenen Zutaten gefüllt und zusammengefasst oder gerollt entsteht so ein inzwischen weltweit beliebtes Fingerfood. Wer Messer und Gabel zu Hilfe nimmt, wird schnell schräg angesehen und als Snob abgestempelt.

¡BUEN PROVECHO!



Ø Essenszeit/Tag 66 min.

POLEN: Hauptsache Fleisch

Die polnische Küche ist herzhaft und sehr fleischlastig – der Fleischkonsum zählt zu den höchsten weltweit. Ein polnisches Nationalgericht mit vielen Variationen sind Piroggen. Sie sind in ganz Polen sehr beliebt und werden typischerweise mit Fleisch, Pilzen oder Kartoffeln, Quark und Pfeffer gefüllt. Die sog. „Pierogi ruskie“ mit Kartoffeln und Quark stammen aber nicht, wie es der Name vermuten lässt, aus Russland, sondern aus dem Osten Polens. In der Herstellung per Hand sind sie sehr aufwändig.

AUSTRALIEN: Tee auch bei Hitze beliebt

Die australische Küche ist sehr vielfältig und stark von englischen Einflüssen geprägt. So wird auch im warmen Australien äußerst gerne Tee getrunken. Besonders oft kommt bei den Australiern Fleisch – am liebsten in Form eines Barbecues – auf den Tisch, aber auch Meeresfrüchte und Fisch sind beliebt. In Bars und Pubs wird i. d. R. kein Trinkgeld gegeben. Auch in Restaurants ist es nicht obligatorisch, Trinkgeld zu geben. Lediglich in etwas gehobeneren Restaurants wird etwa 10 Prozent der Kosten zusätzlich als Trinkgeld auf dem Tisch liegen gelassen.

TÜRKEI: Süß, süßer, Baklava

Sehr bekannt ist das süße türkische Gebäck Baklava. Es wird aus Blätter- bzw. Filoteig hergestellt und mit Walnüssen, Mandeln oder Pistazien gefüllt. Eingelegt in Sirup sollte das Baklava über Nacht stehen bleiben, damit es richtig durchzieht und dann besonders süß und saftig schmeckt.

Bei einer privaten Einladung ist es durchaus üblich, sich zum Essen auf große Kissen auf den Boden zu setzen. Am besten setzt man sich dabei in den Schneidersitz – denn es gilt als unhöflich, den anderen die Fußsohlen zu zeigen. Nach einem Begrüßungstee beginnt das Festmahl. Hier ist darauf zu achten, Gabel oder Löffel mit der rechten Hand zu halten, da auch in der Türkei die linke Hand als unrein gilt.

AFIYET OLSUN!



Ø Essenszeit/Tag 162 min.

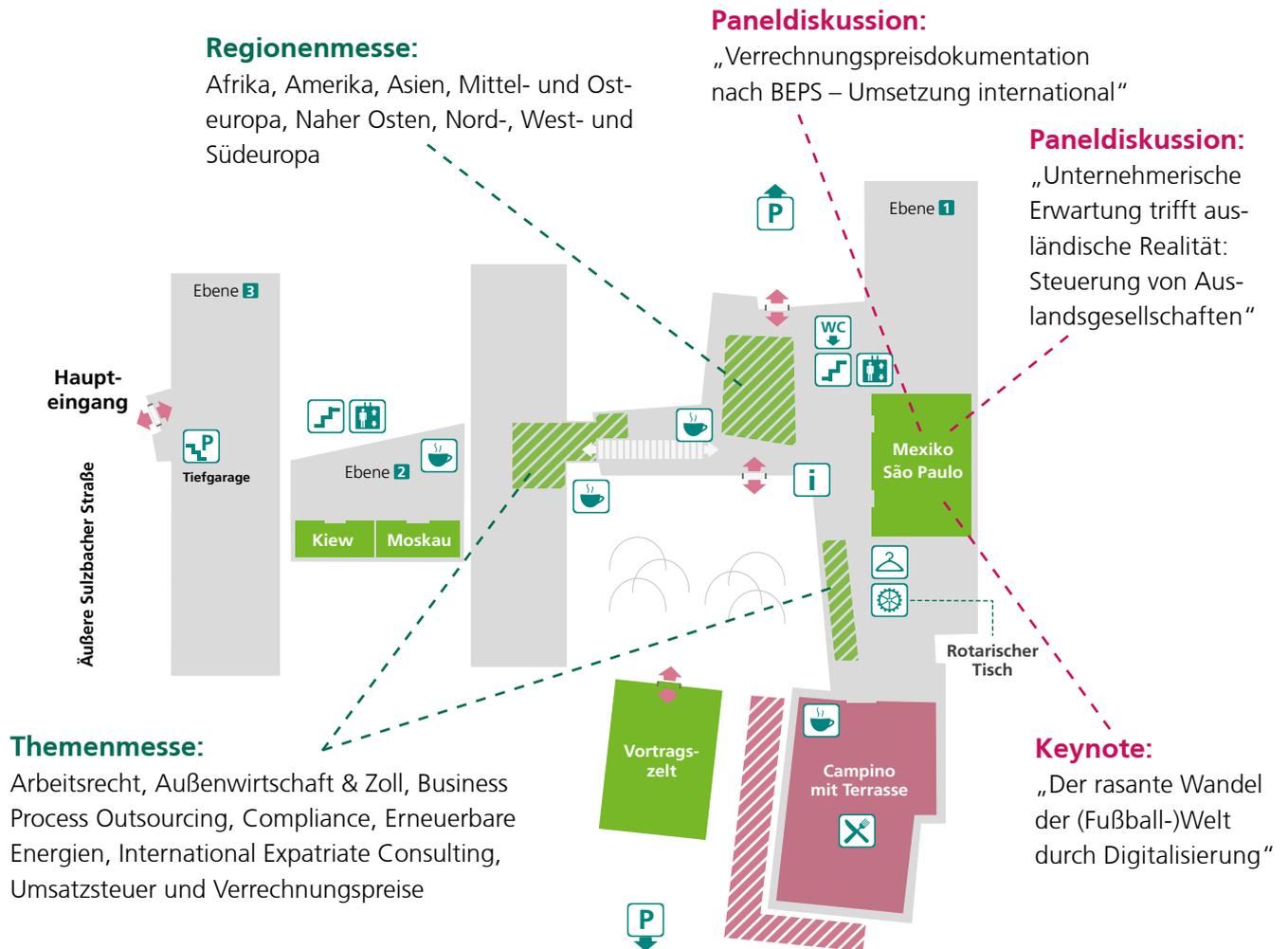
GESCHMÄCKER SIND EBEN UNTERSCHIEDLICH!

...auch interessant:

In Berlin existieren mehr Dönerbuden als in Istanbul. Zudem ist der Döner, wie wir ihn kennen, kein typisch türkisches, sondern ein deutsches Produkt. Kadir Nurman kreierte Anfang der 1970er Jahre in Berlin das gefüllte Fladenbrot; zuvor wurde das Kebab-Fleisch ausschließlich auf dem Teller serviert. In der Türkei kommt der deutsche Fast Food-Klassiker jedoch gar nicht gut an – Yilmaz Baltaci witterte ein Geschäft und wollte den deutschen Döner in seiner Heimatstadt Istanbul salonfähig machen. Doch er scheiterte, denn die Türken essen ihren Döner lieber ohne Salat und Sauce, lediglich mit Tomaten und Pepperoni – dafür aber mit Pommes.



**Wir heißen Sie willkommen zu unserem
17. Forum Going Global am 9. Juni 2016 in Nürnberg!**



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.