

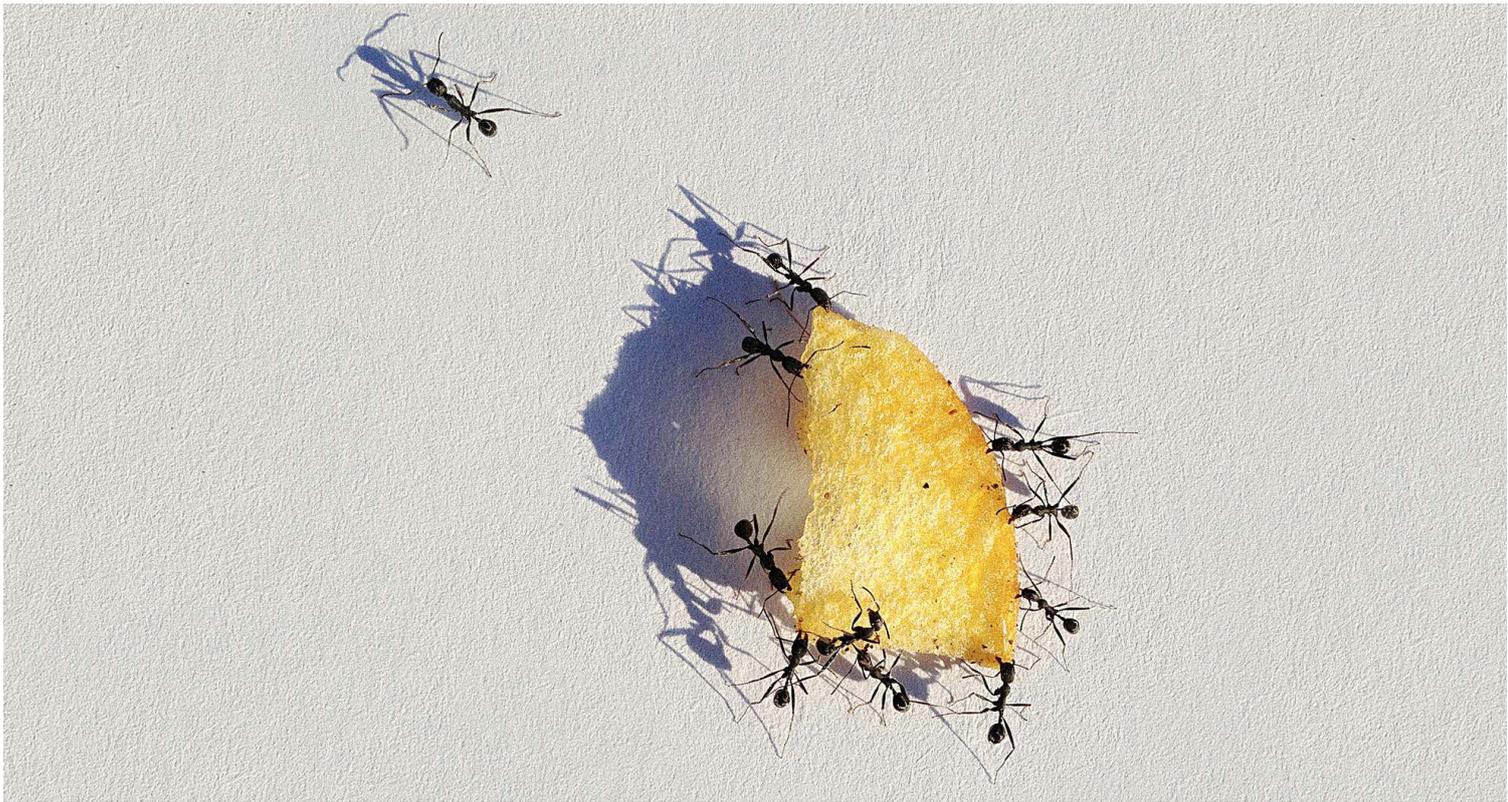
JUNI  
2019

Das Wirtschaftsmagazin  
von Rödl & Partner

# ENTRE

# PRENEUR

# TRANSAKTIONEN



#### RECHTSBERATUNG

- *Upstream-Sicherheiten – Zulässigkeit sowie Risiken im deutschen und polnischen Recht*

#### STEUERBERATUNG

- *Tax Due Diligence – Steuerliche Risiken beim Unternehmenskauf*
- *Ausländische Investments – Steuerliche Fallstricke einer Schweizer Holding*

#### STEUERDEKLARATION UND BPO

- *Grenzüberschreitende Steuergestaltung – EU-Meldepflicht und Überprüfung ausgewählter Geschäfte*

#### UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

- *IT-getriebene Post Merger Integration*
- *Homogenisierung der IT-Landschaft – Umstellung auf SAP S/4HANA*

#### WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

- *Due Diligence in der Digitalisierung*
- *Crowdfunding – Alternative Finanzierung*

#### INTERVIEW UND GASTKOMMENTAR

- *Horst Grätz und Florian Kaiser antworten: Transaktionsmarkt aktuell*
- *Dirk Fellermann kommentiert: Erfolgsgeschichte M&A!*



<b>Editorial</b>	3
<b>Rechtsberatung</b> <i>UPSTREAM-SICHERHEITEN – Zulässigkeit sowie Risiken im deutschen und polnischen Recht</i>	4
<b>Steuerberatung</b> <i>TAX DUE DILIGENCE – Identifikation steuerlicher Risiken bei einem Unternehmenskauf</i> 8 <i>AUSLÄNDISCHE INVESTMENTS – Steuerliche Fallstricke einer Schweizer Holding</i> 10	
<b>Steuerdeklaration und BPO</b> <i>GRENZÜBERSCHREITENDE STEUERGESTALTUNG – EU-Meldepflicht und Überprüfung ausgewählter Geschäfte</i>	12
<b>Unternehmens und IT-Beratung</b> <i>IT-GETRIEBENE POST MERGER INTEGRATION – Das Zusammenlegen von Prozessen und Strukturen</i> 16 <i>HOMOGENISIERUNG DER IT-LANDSCHAFT – Umstellung auf SAP S/4 HANA</i> 18	
<b>Wirtschaftsprüfung</b> <i>DUE DILIGENCE IN DER DIGITALISIERUNG – Auswirkungen auf Anforderungen und Abläufe</i> 20 <i>CROWDFUNDING – Alternative Finanzierung, auch für den Mittelstand!</i> 22	
<b>Interview</b> <i>HORST GRÄTZ UND FLORIAN KAISER: „Auf hoher See – Aktuelle Entwicklungen auf dem Transaktionsmarkt“</i>	24
<b>Gastkommentar</b> <i>DIRK FELLERMANN: „Erfolgsgeschichte M&amp;A!“</i>	26
<b>Einblicke</b> <i>TRANSAKTIONSBERATUNG – International und interdisziplinär</i>	28

# LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

2018 war eines der stärksten Jahre für **M&A-Transaktionen** weltweit, jedoch ist es aktuell noch unklar, ob sich dieser Trend auch im laufenden Jahr fortsetzen wird. Im ersten Quartal verringerte sich das globale Deal-Volumen um 17 Prozent auf rund 1.000 Mrd. US-Dollar (Reuters 3/2019). Zwar begünstigt die aktuell gute Finanzierungslage in Europa nach wie vor M&A-Transaktionen, jedoch sehen viele Unternehmen die andauernde Unsicherheit um die Handelsstreitigkeiten zwischen den **USA** und ihren Handelspartnern sowie den **Brexit** als beträchtliches Risiko.

Eine weitere zentrale Entwicklung ist die **Digitalisierung**, die Wirtschaft und Gesellschaft tiefgreifend verändert. Zu den bekanntesten Vorreitern dieser digitalen Revolution gehören große Technologie-Konzerne wie Google und Microsoft; aber auch traditionelle Unternehmen entwickeln und akquirieren neue Technologien, um ihre Wettbewerbsfähigkeit in einer digitalen Zukunft zu sichern. So investierte Toyota 1 Mrd. US-Dollar in Grab – einen der führenden APP-basierten Anbieter für Fahrgemeinschaften in Süd-Ost Asien.

Deutsche Unternehmen sind sich mittlerweile sehr wohl der Bedeutung des digitalen Fortschritts bewusst. So investieren auch sie nicht nur in eigene Entwicklungen: Sie erwerben die Digitalisierung von Dienstleistern, Produzenten oder bei strategischen Akquisitionen. Bei M&A-Transaktionen von MDAX- und DAX-Unternehmen waren dementsprechend von 2009 bis 2018 die beliebtesten Targets Unternehmen aus der Digitalwirtschaft (Freshfields 2019). Angesichts des anhaltenden Niedrigzinsumfelds bietet sich für Unternehmen weiterhin eine gute Möglichkeit, die eigene Digitalisierung durch Transaktionen zu beschleunigen, sofern die Kaufpreise das rechtfertigen.

Bemerkenswert ist zudem, dass sich nicht nur Unternehmen durch die Digitalisierung an veränderte, operative Rahmenbedingungen anpassen müssen, sondern sich die M&A-Transaktionsprozesse zunehmend digitalisieren. Darunter fallen die Akquisitionsfinanzierung (z. B. Crowd Funding-Plattformen), die Due Diligence und die Vertragsdokumentation. Die digitalen Innovationen in diesem Umfeld erhöhen dabei meist die Prozessgeschwindigkeit und -effizienz.



Mit freundlichen Grüßen  
Ihr  
Wolfgang Kraus  
Geschäftsführender Partner

# Upstream-Sicherheiten

## Zulässigkeit sowie Risiken im deutschen und polnischen Recht

Von Monika Behrens und Jens Linhardt  
Rödl & Partner Warschau und Nürnberg

Bei Transaktions- und Konzernfinanzierungen sind Sicherheiten einer Tochtergesellschaft für Kreditverbindlichkeiten der Muttergesellschaft (sog. „Upstream-Sicherheiten“) üblich. Eine solche Konstellation stellt – nicht nur in Deutschland – insbesondere die Geschäftsführung des Sicherungsgebers mit Blick auf Kapitalerhaltungsvorschriften vor haftungsrechtliche Risiken. Neben aktuellen Entwicklungen in Deutschland wollen wir eine polnische GmbH (sp. z o.o.) betrachten, die zugunsten ihrer deutschen Mutter Sicherheiten bestellt.



Bei Unternehmenskäufen kommt es in Sachen Gestaltung der Kaufpreisfinanzierung durchaus vor, dass die Zielgesellschaft selbst, oder andere Tochterunternehmen des Käufers, Sicherheiten für ein Darlehen ihrer Muttergesellschaft stellen. Ebenso verlangen Darlehensgeber bei Konzernfinanzierungen oft den Zugriff auf Vermögenswerte von Tochtergesellschaften – nicht selten auch im Ausland.

### Upstream-Sicherheit in Deutschland

Werden solche „aufsteigenden Sicherheiten“ oder Upstream-Sicherheiten gewährt, ist insbesondere für die Geschäftsführung der Tochtergesellschaft Vorsicht geboten. Bereits bei der Bestellung durch eine GmbH könnten Kapitalerhaltungsvorschriften verletzt sein. Das Gesetz will verhindern, dass geschütztes Stammkapital der Gesellschaft an die Gesellschafter abfließt. Würde eine zugunsten des Gesellschafters gewährte Sicherheit verwertet werden, könnte aber genau der Fall eintreten. Eine solche Konstellation ist nicht nur gegeben, wenn Vermögenswerte der Gesellschaft zugunsten ihres Gesellschafters beliehen werden, sondern auch, wenn das indirekt erfolgt, durch Stellung von Sicherheiten zugunsten der Schwestergesellschaft (sog. „Cross-Stream-Sicherheit“).

Dadurch würde die Tochtergesellschaft gegenüber der Muttergesellschaft einen Rückgewähranspruch erlangen, sollte die Sicherheit zugunsten der Muttergesellschaft verwertet werden. Das Gesetz erlaubt Upstream-Sicherheiten, jedoch nur unter der Voraussetzung, dass der Rückgewähranspruch werthaltig ist. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Zahlungsfähigkeit der Mutter zumindest eingeschränkt sein dürfte, wenn der Darlehensgeber auf Sicherheiten der Tochtergesellschaft zurückgreifen muss. In der Praxis stand daher länger schon die Frage im Mittelpunkt, auf welchen Zeitpunkt die Geschäftsführung der Tochter abstellen muss, wenn sie beurteilen soll, ob ein Rückgewähranspruch werthaltig ist. Bisher wurde zum Schutz der Geschäftsführung empfohlen, auf den Termin der Ver-

wertung abzustellen. Weil dann der Anspruch aber oftmals nicht mehr werthaltig wäre, hat es sich in der Praxis etabliert, vertraglich mit dem Darlehensgeber eine Beschränkung zu vereinbaren, dass auf die Sicherheit nur zugegriffen werden darf, soweit nicht Kapitalerhaltungsvorschriften verletzt werden (sog. „Limitation Language“). Eine solche Beschränkung mindert allerdings den Wert der Sicherheit für den Darlehensgeber.

### Entscheidungen des BGH

Im Jahr 2017 ergingen gleich zwei wegweisende Entscheidungen des Bundesgerichtshofs, in denen das Gericht klargestellt hat, dass es für die Beurteilung der Werthaltigkeit auf den Zeitpunkt der Bestellung der Sicherheit ankommt. Diese Entscheidung entlastet die Geschäftsführung aber nur eingeschränkt. Während Darlehensgeber die neue Rechtsprechung gerne zum Anlass nehmen, das Erfordernis einer Limitation Language zu hinterfragen, bleibt für Geschäftsführer das Risiko, die Prüfung auch im Zeitpunkt der Bestellung nicht ausreichend gründlich vorgenommen zu haben. Leider gibt der Bundesgerichtshof keine Antwort auf die Frage, welche Maßstäbe an die Prüfung im Einzelnen anzulegen sind. So wird man davon ausgehen müssen, dass die Geschäftsführung auf Grundlage aktueller Zahlen zum Augenblick der Sicherheitenbestellung eine Prognose über die Zahlungsfähigkeit der Muttergesellschaft zu treffen hat. In vielen Fällen wird sich eine positive Entscheidung gut begründen lassen. Zum Risiko, dass die Prüfung nicht ausreichend vorgenommen wurde, kommt allerdings hinzu, dass die Geschäftsführung auch künftige Entwicklungen nicht außer Acht lassen darf.



Jens Linhardt  
RECHTSANWALT  
WIRTSCHAFTSJURIST (UNIV. BAYREUTH)

+49 911 9193 1315  
jens.linhardt@roedl.com

## Besicherung polnischer Tochtergesellschaft

Auch in Polen wird eine Besicherung durch Vermögenswerte der Tochtergesellschaft grundsätzlich für zulässig erachtet. Die Geschäftsführung des Sicherungsgebers läuft jedoch ebenfalls Gefahr, Kapitalerhaltungsvorschriften zu verletzen.

### Registerpfandrecht und Hypothek

Neben der Hypothek sind Registerpfandrechte weit verbreitete Sicherungsmittel in Polen. Für die wirksame Bestellung eines Registerpfandrechts an Vermögenswerten der Tochtergesellschaft reicht die Verpflichtungsklausel im (deutschen) Finanzierungsvertrag zwischen der Muttergesellschaft und dem deutschen Kreditgeber nicht aus. Erforderlich ist vielmehr ein schriftlicher Vertrag zwischen der polnischen Tochtergesellschaft als Pfandschuldner und dem Kreditgeber als Pfandgläubiger, in dem das Registerpfandrecht an Vermögenswerten der Tochtergesellschaft bestellt wird. Erst mit der Eintragung des Registerpfandrechts in das in Polen geführte Pfandregister wird es an den Vermögenswerten wirksam bestellt. Gegenstand des Registerpfandrechts können insbesondere Geschäftsanteile oder Unternehmensteile oder sonstige dingliche Gegenstände (nicht aber Immobilien) sein. Im Verwertungsfall kann der Gläubiger unter weiteren Voraussetzungen Eigentümer des verpfändeten Gegenstands werden.

Das polnische Recht kennt keine Grundschuld. An einer Immobilie kann in Polen eine Hypothek bestellt werden; dafür ist eine notarielle Erklärung des Eigentümers der Liegenschaft in Polen notwendig und die Eintragung der Hypothek ins Grundbuch der Immobilie. Die Sicherheit ist auch mit der abgesicherten Forderung rechtlich verknüpft und teilt deren Schicksal. Die Verwertung erfolgt in dem Fall nicht durch die Übernahme durch den Hypothekengläubiger, sondern in Form einer öffentlichen Versteigerung der Immobilie.



Monika Behrens  
ATTORNEY AT LAW (PL)

+48 22 244 00 26  
monika.behrens@roedl.com

## Upstream-Sicherheiten versus Eigenkapitalerhaltungsvorschriften

Die Tochtergesellschaft bzw. ihre Geschäftsführer müssen die gläubigerschützenden Vorschriften zum Erhalt des Eigenkapitals und zum Verbot der Einlagenrückgewehr beachten. Auch in Polen gilt, dass das zur Erhaltung des Stammkapitals erforderliche Vermögen der Gesellschaft nicht an die Gesellschafter ausbezahlt werden darf.

Die Problematik der Gewährung von Upstream-Sicherheiten durch die Tochtergesellschaften zugunsten ihrer Muttergesellschaften vor dem Hintergrund der obigen Eigenkapitalerhaltungsvorschriften ist bisher – im Gegensatz zu Deutschland – nicht Gegenstand vertiefter rechtlicher Analysen oder gerichtlicher Entscheidungen gewesen. Obwohl die Vorschriften seit Langem gelten und deren Bedeutung in der Konzernpraxis nicht zu verkennen ist, sind sich die polnischen Geschäftsführer der rechtlichen Verbote bzw. Einschränkungen zum Schutz der Vermögenslage eigener Gesellschaft oft nicht bewusst. Das ist bei der persönlichen Haftung der Geschäftsführer für rechtswidrige Auszahlungen oder Geldtransfers zugunsten der Muttergesellschaft von großer Relevanz.

Es ist davon auszugehen, dass die Bestellung einer Sicherheit durch die Tochtergesellschaft zugunsten der Muttergesellschaft die Eigenkapitalerhaltungsregelung nur dann nicht verletzt, wenn zum einen die polnische Tochtergesellschaft eine marktübliche Vergütung erhält und zum anderen (parallel zum deutschen Recht) der Regressanspruch der Tochtergesellschaft gegenüber dem Gesellschafter für den Fall der Inanspruchnahme der Sicherheit vollwertig ist. Auf welchen Zeitpunkt dabei abzustellen ist, bleibt in Polen mangels gerichtlicher Klärung unklar. Unabhängig davon sollte bei der Entscheidung über die Zulässigkeit der Sicherheitsbestellung auch die Wahrscheinlichkeit von deren Inanspruchnahme durch den Gläubiger des Gesellschafters berücksichtigt werden. Je größer die Wahrscheinlichkeit, desto restriktiver sollte die Vollwertigkeit des Regressanspruchs beurteilt werden. Die Entscheidung gilt es je nach Einzelfall unter Berücksichtigung der jeweiligen Konzernstruktur und der gegebenen Verhältnisse zu treffen.

### Persönliche Haftung für verbotene Auszahlungen

Bei rechtswidrigen Auszahlungen ist zum einen der Gesellschafter verantwortlich, der die Zahlung erhalten hat; zum anderen haften die Geschäftsführer der zahlenden Gesellschaft für die Rückgewähr mit dem Empfänger als Gesamtschuldner. Gegebenenfalls können Mitgesellschafter für den Verlust am Gesellschaftsvermögen, das für die vollständige Deckung des Stammkapitals erforderlich ist, im Verhältnis zu ihren Anteilen haften. Die Verpflichteten können von der Haftung nicht befreit werden.

In der polnischen Rechtspraxis sind die im Ausland bekannten Klauseln mit einer Limitation Language zum Schutz der Geschäftsführer der Tochtergesellschaften vor einer persönlichen Haftung nicht üblich. Aus unserer Sicht ist jedoch durchaus auch hier eine vertragliche Klausel denkbar und empfehlenswert, die im Ergebnis dazu führt, dass eine Verwertung der Sicherheit nicht erfolgen kann, falls sie als eine verbotene Auszahlung oder Einlagenrückgewähr anzusehen wäre. Ein Geschäftsführer müsste die Auszahlung an die Gesellschafter (in Form der Inanspruchnahme der Sicherheit) verweigern, sofern sie rechtlich unzulässig wäre.

### Bitte beachten Sie:

Zur Vermeidung persönlicher Haftung sollten die Geschäftsführer einer (deutschen / polnischen) GmbH bei Sicherheitsbestellung zugunsten der Muttergesellschaft folgende Hinweise berücksichtigen:

- Über die Bonität der Muttergesellschaft muss zum Zeitpunkt der Bestellung (aber auch fortlaufend) eine positive Prognose begründet sein.
- Im Zweifel sollte sich die Geschäftsführung durch eine Limitation Language absichern.

# Tax Due Diligence

## Identifikation steuerlicher Risiken bei einem Unternehmenskauf

Von Dr. Melanie Köstler  
Rödl & Partner Nürnberg

Die *Tax Due Diligence* stellt einen zentralen Bestandteil einer Unternehmenstransaktion dar. Sie ist zur Identifikation von steuerlichen Risiken und kaufpreisbeeinflussenden Sachverhalten zwingend erforderlich. Die Ergebnisse der Tax Due Diligence dienen als Grundlage für etwaige steuerliche Gewährleistungs- und Freistellungsklauseln im Kaufvertrag. Zudem kann auf Grundlage der Ergebnisse der Tax Due Diligence eine steuerlich optimierte Integration in die eigene Unternehmensgruppe erarbeitet werden.



Dr. Melanie Köstler  
STEUERBERATERIN

+49 911 9193 1048  
melanie.koestler@roedl.com

Durch den Kauf eines Unternehmens übernimmt der Erwerber i. d. R. die Haftung für steuerliche Risiken in der Vergangenheit. Die Tax Due Diligence soll die steuerliche Situation des zu erwerbenden Unternehmens (Targets) darstellen, steuerliche Risiken identifizieren und eine steueroptimale Strukturierung der Unternehmenstransaktion gewährleisten. Die Herangehensweise bei einer Tax Due Diligence entspricht grundsätzlich dem Ansatz einer steuerlichen Betriebsprüfung.

### Haftungsumfang: Asset Deal versus Share Deal

Der Umfang einer Tax Due Diligence ist abhängig davon, ob das Target im Kontext eines Share Deals oder eines Asset Deals erworben werden soll. Bei einem Asset Deal kauft der Erwerber nur die Wirtschaftsgüter und führt den Betrieb in einer neuen Gesellschaft fort. Er haftet dabei lediglich für die Betriebssteuern des Unternehmens, z. B. für die Umsatzsteuer und die Gewerbesteuer. Die Haftung ist zeitlich begrenzt auf die Steuern, die seit dem Beginn des letzten vor der Übertragung liegenden Kalenderjahres entstanden sind und die bis zum Ablauf von einem Jahr nach der Anmeldung des Betriebsübergangs durch den Erwerber festgesetzt oder angemeldet wurden. Die Tax Due Diligence umfasst bei einem Asset Deal meist lediglich die letzten zwei Jahre und beschränkt sich auf die Betriebssteuern.

Bei einem Share Deal kauft der Erwerber Anteile an dem Target. Er übernimmt wirtschaftlich sämtliche steuerliche Verpflichtungen aus der Vergangenheit des Targets, die rechtlich bei diesem verbleiben. Die Tax Due Diligence sollte daher sämtliche Steuerarten umfassen, die noch nicht einer Betriebsprüfung unterliegen haben oder noch nicht festsetzungsverjährt sind. Üblicherweise umfasst der Analysezeitraum drei bis fünf Jahre.

### Prüfungsgegenstand (Scope of Work)

Bei der Tax Due Diligence werden der Steuerstatus, diverse steuerliche Risikobereiche sowie die Transaktionsrisiken analysiert. Bei der Prüfung des Steuerstatus wird die Bestandskraft bzw. die Änderbarkeit der Steuerveranlagung untersucht, die Ergebnisse von Betriebsprüfungen analysiert sowie die Wirtschaftsjahre untersucht,

die noch keiner Betriebsprüfung unterliegen haben. Der Stand der steuerlichen Veranlagung spielt aus dem ertragsteuerlichen Blickwinkel eine maßgebliche Rolle. Denn aus den geprüften Veranlagungszeiträumen gehen bei den geprüften Steuern regelmäßig nur geringe Haftungsrisiken hervor. Die Analyse des Betriebsprüfungsberichts ist unverzichtbar, da er auch Rückschlüsse für nachfolgende Zeiträume liefert.

Bei der Analyse der weiteren steuerlichen Risikobereiche wird die Entstehung der derzeitigen Gesellschaftsstruktur aufgrund von vergangenen Transaktionen, Reorganisationen, Umstrukturierungen sowie Gesellschafterwechsel untersucht. Es werden darüber hinaus die Vertragsbeziehungen mit Gesellschaftern bzw. mit verbundenen Unternehmen, eine mögliche Gruppenbesteuerung sowie die steuerliche Nutzbarkeit von ggf. vorhandenen Verlusten und die Gesellschafterfremdfinanzierung geprüft. Zudem wird die Höhe der etwaigen steuerlichen Risiken quantifiziert.

Den abschließenden Teil bildet die Identifikation von Transaktionsrisiken. Dazu gehört neben der Einschätzung einer anfallenden Grunderwerbsteuer bei vorhandenem Immobilienvermögen auch die Würdigung zum möglichen Untergang vorhandener steuerlicher Verlustvorträge durch die Transaktion sowie die Besteuerung stiller Reserven bei der Verletzung von Sperr- und Haltefristen infolge der Transaktion.

Unternehmenstransaktionen beschränken sich längst nicht mehr auf rein nationale Sachverhalte. Bei international aufgestellten Unternehmen sind insbesondere Verrechnungspreise von zentraler Bedeutung. Hinzu kommen zusätzliche Themen wie die Besteuerung von Betriebsstätten aus ertrag- und umsatzsteuerlicher Sicht. Auch etwaige ausländische Gesellschaften, die im Zusammenhang mit der Transaktion direkt oder indirekt erworben werden, sollten mit Blick auf die jeweiligen nationalen Vorschriften steuerlich geprüft werden.

### Einfluss des Due Diligence-Berichts auf die Transaktion

Die Ergebnisse der Tax Due Diligence können in Abhängigkeit der Höhe des steuerlichen Risikos sowie der Eintrittswahrscheinlichkeit in die Kaufpreisverhandlungen Eingang finden. Zudem dienen sie als Grundlage für etwaige steuerliche Gewährleistungs- und Freistellungsklauseln im Kaufvertrag. Denn der Käufer wird versuchen, die potenziellen steuerlichen Risiken aus den Jahren bis zum Verkauf beim Verkäufer zu belassen. Ausgehend von den Ergebnissen der Tax Due Diligence sowie der getroffenen Wahl der Transaktionsform kann zudem eine steuerlich optimierte Integration in die eigene Unternehmensgruppe erarbeitet werden.

### Gut zu wissen

- [Unternehmenskauf: Share Deal versus Asset Deal](#)
- [E-Book „M&A weltweit: Strategischer Unternehmenskauf und -verkauf“](#)



# Ausländische Investments

## Steuerliche Fallstricke einer Schweizer Holding

Von Sabrina Kraus und Remigius Häring  
Rödl & Partner Nürnberg und Zürich

*Immer wieder steht die Schweiz als attraktiver Holdingstandort für die Bündelung ausländischer Investments in der Diskussion. Die Schweizer Fürsprecher legen den Investoren insbesondere das ausgesprochen leistungsfähige Banken- und Finanzsystem des vermeintlichen „Steuerparadieses“ nahe. Doch trägt der Schein?*

Wie kann man Investments im Ausland optimal strukturieren? Diese Frage stellen sich insbesondere Kapitalgesellschaftskonzerne, die durch eigene Niederlassungen und / oder Unternehmenskäufe ins Ausland expandieren. Als Holdingstandorte werden Länder gewählt, die Gewinnausschüttungen und Veräußerungsgewinne nicht oder zumindest sehr niedrig besteuern. Die Schweiz bietet diese Rahmenbedingungen, auch nach der Annahme der Unternehmenssteuerreform durch das Volk vom 19. Mai 2019, – sie wurden nunmehr durch die OECD und die EU akzeptiert. Jedoch birgt der Holdingstandort Schweiz nach wie vor steuerliche Risiken, die deutsche Unternehmer in ihre Überlegungen einbeziehen sollten.

### Aktivität nachweisen

Wichtig ist, die Schweizer Holdingstruktur tatsächlich zu leben. Der berühmte Briefkasten in der Schweiz reicht nicht aus. Sofern ein Tätigwerden in Form von entsprechenden Räumlichkeiten, technischen Kommunikationsmitteln sowie Personal nicht nachgewiesen werden kann, werden sämtliche Einnahmen der Gesellschaft der deutschen Steuer unterworfen. Aber auch, wenn die Geschäfte der Holding faktisch in der Schweiz geführt werden, besteht das Risiko der deutschen Hinzurechnungsbesteuerung auf passive Einkünfte. Dem deutschen Ergebnis der Muttergesellschaft als passive Einkünfte hinzugerechnet werden bspw. Zinsein-



Sabrina Kraus  
DIPLOM-KAUFFRAU  
STEUERBERATERIN  
+49 911 9193 1047  
sabrina.kraus@roedl.com



nahmen – üblicherweise eine der Haupteinnahmequellen einer Holding. Im Ergebnis wird die Besteuerung damit auf deutsches Steuerniveau hochgeschleust und der steuerliche Vorteil einer Schweizer Holding ist dahin.

### Besteuerung von Dividenden

Grundsätzlich sind Gewinnausschüttungen an Kapitalgesellschaften in Deutschland zu 95 Prozent steuerfrei. Während die Befreiung bei Dividendenzahlungen aus der Schweiz für die Körperschaftsteuer bislang schon anzuwenden war, galt das bei der Gewerbesteuer häufig nicht. Ende 2018 entschied nun der Europäische Gerichtshof, dass die besonderen Voraussetzungen für Drittstaaten gegen die Kapitalverkehrsfreiheit verstoßen. Durch die Reaktion des Bundesministeriums der Finanzen und den bereits vorliegenden Gesetzesentwurf ist nun davon auszugehen, dass es bei Gewinnausschüttungen aus der Schweiz im Vergleich zur EU zu keinen Nachteilen mehr kommt.

### Weitere steuerliche Restriktionen

In der Schweiz gibt es – ähnlich der deutschen Regelung – eine Beschränkung der Nutzbarkeit von Finanzierungsaufwendungen. Sofern die Mischung aus Eigenkapital und Fremdkapital nicht den Vorgaben entspricht, werden Zinsaufwendungen aus steuerlicher Sicht nicht zum Abzug zugelassen. Soweit die Gesellschaft jedoch ohnehin nur Gewinnausschüttungen aus den ausländischen Investments erhält, können die Finanzierungsaufwendungen schon mangels steuerpflichtiger Erträge nicht genutzt werden. Daraus entstehende Verluste oder insbesondere in den Anfangsjahren resultierende Anlaufverluste verbleiben ebenso ungenutzt in der Schweiz. Denn anders als bei z. B. einer deutschen Holding kann die Schweizer Gesellschaft nicht in eine Gruppenbesteuerung einbezogen werden. Bei der deutschen Organschaft wird bspw. das Ergebnis der deutschen Tochtergesellschaft direkt der Muttergesellschaft zugerechnet. Auf die Weise können Verluste grundsätzlich auf Ebene des Organträgers genutzt werden.

### FAZIT

Die Schweiz wird ihrem Ruf, ein steuerlich äußerst attraktiver Standort zu sein, nicht immer gerecht. Insbesondere für die Bündelung des Auslandsengagements eines Unternehmens kann die Schweiz als Holdingstandort zu steuerlichen Mehrbelastungen führen. Das wiederum schmälert die Rentabilität der ausländischen Investition. Man sollte sich deshalb nicht von dem Schein des „Steuerparadieses“ blenden lassen und vor einer Investition die Vorteilhaftigkeit der gewählten Struktur genau unter die Lupe nehmen. Das gilt es nach der Verabschiedung der Unternehmenssteuerreform in der Schweiz und dem damit verbundenen baldigen Wegfall gewisser schweizerischer Steuerprivilegien genau zu beachten. In gewissen Fällen können durch die Neuerungen jedoch durchaus neue steuerlich attraktive Vorteile entstehen, z. B. bei der Behandlung von Eigenkapital oder bei Nutzung einer Patent Box.

### Bitte beachten Sie:

- Briefkastengesellschaften sollten vermieden werden.
- Unter Umständen ist keine steuerliche Nutzung von Finanzierungsaufwendungen möglich.
- Gruppenbesteuerungsmodelle in der EU bieten Optimierungspotenzial.
- Rein steuerliche Motivationen für den Holdingstandort Schweiz sind unter dem Aspekt der Gesetzesänderungen eingehend zu prüfen.

# Grenzüberschreitende Steuergestaltung

## EU-Meldepflicht und Überprüfung ausgewählter Geschäfte

Von Renata Kabas-Komorniczak  
Rödl & Partner Warschau/Danzig

Alle seit dem 25. Juni 2018 abgewickelten grenzüberschreitenden Geschäfte müssen aufgrund der Vorschriften über meldepflichtige Steuergestaltungen (engl. „Mandatory Disclosure Rules“, kurz: MDR) daraufhin überprüft werden, ob sie nicht zufällig die Merkmale einer Steuergestaltung erfüllen. Die Vorschriften führen nämlich die rückwirkende Pflicht ein, Informationen zu übermitteln. Je nach Land ist der Pflicht vom 30. Juni 2019 bis zum 30. Juni 2020 nachzukommen.

### Meldepflichtige Geschäfte

Die Richtlinie (EU) 2018 / 822 des Rates vom 25. Mai 2018 zur Änderung der Richtlinie 2011 / 16 / EU zum „verpflichtenden automatischen Informationsaustausch im Bereich der Besteuerung über meldepflichtige grenzüberschreitende Gestaltungen“ ist als Grundlage für das Inkrafttreten der Vorschriften über meldepflichtige Steuergestaltungen zu sehen (also eines Mechanismus zur obligatorischen Offenlegung von Informationen über Steuergestaltungen). Auf Grundlage der Richtlinie müssen die EU-Staaten, die die EU-Regelung implementieren, die Vorschriften bis zum 31. Dezember 2019 verabschieden und ab dem 1. Juli 2020 die Meldepflicht für Geschäfte einführen. Polen ist bisher der einzige Mitgliedstaat, in dem die Vorschriften bereits gelten (seit dem 1. Januar 2019). In mehreren Ländern (Tschechien, Slowakei, Schweden und den Niederlanden) sollen sie zum 1. Januar 2020 und in Deutschland sowie Kroatien zum 1. Juli 2020 in Kraft treten. Die übrigen Mitgliedstaaten befinden sich noch auf der Etappe breit angelegter Konsultationen, die der Implementierung vorausgehen.

Auf den ersten Blick scheint es, als beträfe die Meldepflicht nur den relativ engen Kreis der Unternehmen, die aggressive Steueroptimierung betreiben und den Fiskus wesentlichen Steuerverlusten aussetzen. Doch der Schein trügt.

Die meisten denken bei einer Steuergestaltung an eine absichtliche Handlung, an die Errichtung einer bestimmten Struktur, die sich die Lücken im Steuerrecht zunutze macht und so die Erzielung steuerlicher Vorteile ermöglichen soll. Es scheint, als sei das die richtige Auslegung des Begriffs. Grundsätzlich muss die Steuergestaltung Element einer aggressiven Steueroptimierung sein. Und wie ist es in Wirklichkeit?

Gemäß den Vorschriften stellt eine Steuergestaltung eine Gestaltung dar, die:

- a. den „Main benefit“-Test erfüllt und ein allgemeines Kennzeichen aufweist;
- b. ein besonderes Kennzeichen aufweist oder
- c. ein sonstiges besonderes Kennzeichen aufweist.

Das Hauptkriterium, dessen Erfüllung zur Meldepflicht führt, ist also der „Main benefit“-Test. Er gilt als zutreffend, wenn sich aus den bestehenden Umständen und Tatsachen ergibt, dass ein Rechtsträger, der vernünftig handelt und andere rechtmäßige Ziele als die Erwirtschaftung eines steuerlichen Vorteils verfolgt, vernünftigerweise eine andere Vorgehensweise wählen könnte, die keinen steuerlichen Vorteil mit sich bringen würde.



Unter einer Gestaltung ist Folgendes zu verstehen:

- a. eine Handlung oder mehrere miteinander verbundene Handlungen,
- b. eine geplante Handlung oder mehrere geplante Handlungen,

...bei denen mindestens eine Partei Steuerpflichtiger ist bzw. die auf die Entstehung / Nichtentstehung einer Steuerpflicht Einfluss haben oder haben können.

Die Novellierung hat Meldepflichten eingeführt, die nicht nur von Personen, die rechtliche und steuerliche Dienstleistungen erbringen, sondern auch von denjenigen zu erfüllen sind, die die Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Zu den Personen, denen die Meldepflicht obliegt, gehört v.a. der Intermediär. Ein Rechtsträger gilt als Intermediär, wenn er die Gestaltung erarbeitet, angeboten, zugänglich gemacht oder implementiert bzw. deren Implementierung zugunsten eines relevanten Steuerpflichtigen angeordnet hat. Intermediäre können sein: Steuerberater, Rechtsanwälte, Mitarbeiter von Finanzinstituten und in manchen Fällen der Finanzdirektor, der für die Steuerstrategie eines Konzerns verantwortlich ist. Okkasionell geht die Meldepflicht auf den relevanten Steuerpflichtigen über – z.B. wenn es keinen Intermediär gibt oder, wenn er nicht von der beruflichen Schweigepflicht entbunden wird. In Ausnahmefällen kann die Pflicht zur Meldung einer unterstützenden Person obliegen, der nur ein Teil der Gestaltung vorliegt (Wirtschaftsprüfer, Notar, Buchhalter, Finanzdirektor, Bankmitarbeiter).

Die Meldung von Steuergestaltungen besteht in der Übermittlung von Informationen, die potenziell mit einer aggressiven Optimierung oder Missbräuchen mit einer Steuerplanung verbunden sind, an die Finanzverwaltungsbehörden. Jeder Mitgliedstaat soll dazu eigene technische Werkzeuge erarbeiten, die es ermöglichen, ausgewählte Geschäfte zu melden. Es scheint, als wäre das lediglich eine Statistik, aber die Strafen für die Nichtübermittlung von Informationen können durchaus empfindlich sein. In Polen beträgt die maximale Geldstrafe für einen solchen Rechtsträger bis zu 21,6 Mio. Polnische Zloty (PLN). Wird kein internes Verfahren eingeführt, kann eine Strafe von 10 Mio. PLN drohen – sofern die finanzrechtliche Straftat, d.h. die Nichterfüllung der Pflichten gemäß den Vorschriften über meldepflichtige Steuergestaltungen, in einem rechtskräftigen Gerichtsurteil festgestellt wurde.

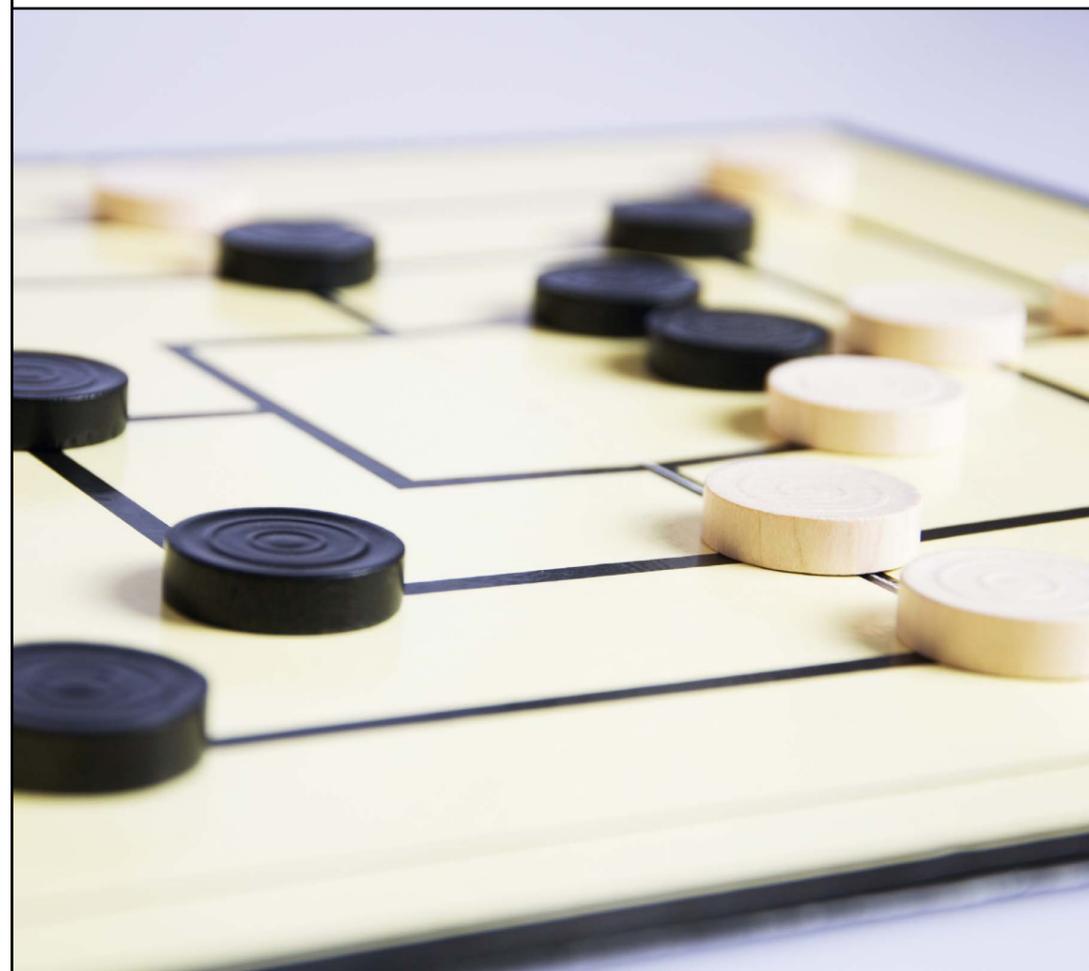
## Polen hat voreilig gehandelt

Polen hat die Regelungen zu meldepflichtigen Steuergestaltungen eineinhalb Jahre früher eingeführt als erforderlich und wendet sie bereits an. Zusätzlich geht der Geltungsbereich der Regelung erheblich über den Mindeststandard der Richtlinie hinaus.

- (1) Der Meldepflicht unterliegen grundsätzlich grenzüberschreitende Gestaltungen. In Polen fallen unter die Meldepflicht jedoch auch inländische Gestaltungen, die Kennzeichen aufweisen, die auf die Absicht hindeuten, eine Besteuerung zu vermeiden.
- (2) Das polnische Finanzministerium hat am 31. Januar 2019 umfangreiche Erläuterungen zu den Vorschriften über meldepflichtige Steuergestaltungen veröffentlicht. Wer die Erläuterungen befolgt, wird sich unter einem Schutzschirm befinden.
- (3) Alte Steuergestaltungen sind bis zum 30. Juni 2019 durch Intermediäre sowie bis zum 30. September 2019 durch relevante Steuerpflichtige offenzulegen bei:
  - a. grenzüberschreitenden Gestaltungen seit dem 25. Juni 2018;
  - b. sonstigen Gestaltungen seit dem 1. November 2018.
- (4) Bei anderen als grenzüberschreitenden Gestaltungen muss die jeweilige Gestaltung das Kriterium des relevanten Steuerpflichtigen erfüllen (mindestens 10 Mio. Euro Umsatz im vorausgehenden oder laufenden Geschäftsjahr).
- (5) Tätigkeiten, die auf die Erlangung von Steuervorteilen abzielen, sind die Nutzung von Vergünstigungen, Befreiungen, Abzügen, Umstrukturierungsmaßnahmen, unterschiedlichen Rechtsformen zur Ausübung einer Gewerbetätigkeit oder Abschreibungsmethoden. Mit dem Einsatz dieser Instrumente soll ein Steuervorteil erzielt werden.
- (6) Eine der in der Praxis am häufigsten vorkommenden Umstrukturierungsmaßnahmen ist die Umwandlung einer polnischen Gesellschaft mit beschränkter Haftung in eine Kommanditgesellschaft. Diese Maßnahme, die bisher keinen Anlass zu größeren Bedenken gab, ist gegenwärtig als Steuergestaltung zu melden (bei der Erfüllung des Kriteriums des relevanten Steuerpflichtigen aus dem obigen Punkt 4). Eine der Hauptfolgen der Umwandlung ist die Abschaffung der doppelten Besteuerung mit der Ertragsteuer.
- (7) Zu den meldepflichtigen Geschäften (bei der Erfüllung des Kriteriums des allgemeinen Kennzeichens) wird der Erwerb eines verlustbringenden Unternehmens bzw. die Einstellung der Haupttätigkeit durch ein Unternehmen gehören, um dessen Verluste zu nutzen bzw. die Nutzung der Verluste zu beschleunigen (auch grenzüberschreitend).
- (8) Bei grenzüberschreitenden Gestaltungen ist z. B.:
  - a. als Gestaltung auch eine Situation zu verstehen, die zur Erfassung grenzüberschreitender Zahlungen zwischen verbundenen Unternehmen (Headquarter Fee, Management Fee, Lizenzgebühren, Dividenden, Zinsen usw.) unter den abzugsfähigen Betriebsausgaben in dem Land führt, in dem der Empfänger seinen Wohnsitz, Sitz oder seine Geschäftsleitung hat.
  - b. eine Situation meldepflichtig, in der es zwischen verbundenen Unternehmen zur Übertragung von Funktionen, Risiken oder Aktiva kommt, wenn das voraussichtliche Jahresergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) des übertragenden Unternehmens bzw. der übertragenden Unternehmen in einem Zeitraum von drei Jahren nach der Übertragung weniger als 50 Prozent der voraussichtlichen jährlichen EBIT-Kennzahl betrage, wenn die Übertragung nicht stattgefunden hätte.
  - c. eine Steuergestaltung ebenfalls gegeben, wenn es zur Übertragung der Eigentumsrechte an immateriellen Vermögensgegenständen kommt, die schwer zu bewerten sind.

- (9) Die zur Meldung von Steuergestaltungen verpflichteten Rechtsträger hatten in Polen die ersten Berichte innerhalb einer bis zum 28. Februar 2019 verlängerten Frist zu erstatten (anstatt der standardmäßigen 30 Tage nach Einführung der Steuergestaltung). Seit März wird das polnische Finanzministerium mit Anträgen buchstäblich überschüttet. Sowohl Intermediäre als auch relevante Steuerpflichtige begegnen den neuen Vorschriften mit Misstrauen und Vorsicht. Frei nach dem Motto: Besser mehr berichten als zu wenig. Das Ministerium kann mit der Anzahl der Meldungen nicht mithalten.
- (10) Die meisten Meldungen betreffen marktfähige Steuergestaltungen, ohne dabei die Daten des Steuerpflichtigen offenzulegen – da der Steuerberater nicht von seiner beruflichen Schweigepflicht entbunden wurde. Die Berater empfehlen, sie nicht von ihrer beruflichen Schweigepflicht zu entbinden. Am Ende des Quartals legen die Intermediäre einen zusätzlichen Bericht vor, in dem anzugeben ist, wie viele marktfähige Steuergestaltungen der Intermediär im betreffenden Bereich eingeführt hat.
- (II) Am 9. Mai 2019 hat der Vorsitzende der polnischen Landeskammer der Steuerberater im Namen der beruflichen Selbstverwaltung gegen die polnischen Vorschriften über die Meldung von Steuergestaltungen beim EuGH Klage eingereicht.

Gemäß den OECD-Empfehlungen im Bericht „Action 12 – 2015 Final Report Mandatory Disclosure Rules“ soll es die Meldung von Steuergestaltungen der Steuerverwaltung ermöglichen, frühzeitig auf sich ergebende Gestaltungen aggressiver Steuerplanung oder Lücken bei der Auslegung von Steuervorschriften zu reagieren, bevor sie als schädliche Marktpraxis verbreitet werden. Die neue Pflicht ist bei sämtlichen grenzüberschreitenden Geschäften und der Steuerplanung zu beachten.



Renata Kabas-Komorniczak  
STEUERBERATERIN

+48 22 6962 800  
renata.kabas-komorniczak@roedl.com

# IT-getriebene Post Merger Integration

## Das Zusammenlegen von Prozessen und Strukturen

Von Markus Merk  
Rödl & Partner Stuttgart

Bei einem Carve-out wird eine Organisation oder ein Organisationsteil aus einem Unternehmen herausgelöst und in eine Zielorganisation überführt. Die anschließende Post Merger Integration beschreibt die Integrationsphase, nachdem die ausgegliederte sowie die Zielorganisation rechtlich zusammengelegt wurden. Der Prozess umfasst eine komplexe Projektstruktur für die einzelnen Unternehmensbereiche. Neben den rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Themen ist es besonders entscheidend, Organisationen, Personal und Prozesse zu betrachten, um den Carve-out zu spezifizieren und das Projekt erfolgreich umzusetzen. Die IT und ihre enge Verzahnung mit allen Unternehmensbereichen wird in dem Zusammenhang häufig vernachlässigt.



Oftmals wird die enge Verknüpfung der Strukturen zwischen Prozessen und IT-Applikationen unterschätzt, wenn es um die Priorisierung und Komplexität in der Projektplanung geht. Deshalb ist es für die zielorientierte Umsetzung des Carve-outs und die Integration in eine neue Organisation wichtig, die IT genau zu betrachten und detailliert zu planen.

Das Ziel eines IT-Carve-outs sollte sein, generelle Projektziele des Gesamt-Carve-outs mit Betriebswirtschafts- und IT-Architektur-Zielen optimal zu kombinieren. In der Transformationsphase bedeutet das, Optimierungspotenziale zu nutzen und gleichzeitig den Übergang so risikolos wie möglich durchzuführen. Zentral ist, das notwendige Struktur- und Prozesswissen sicherzustellen und die Abhängigkeiten zu Personal, zu den IT-Applikationen und dafür notwendigen IT-Infrastrukturen zu minimieren.

In der Analysephase müssen die Know-how-Quellen identifiziert werden und es muss klar sein, welches Know-how beim Carve-out übergeht bzw. welches ggf. aufgebaut oder transferiert werden muss. Zudem sollte eine Bestandsaufnahme erfolgen, welches Wissen in der Zielorganisation bereits vorhanden ist. Entscheidend für die Primär-, Sekundär- und Drittprozesse ist das Abbilden der Prozess- und Organisationsstruktur in der IT-Landschaft, v.a. im vorhandenen oder neu zu planenden ERP-System wie SAP bzw. Microsoft Dynamics AX. Eine Landkarte der genutzten Module und zentral wichtiger Schnittstellensysteme ist dabei genauso Voraussetzung wie eine mit dem Carve-out-Ziel korrelierende IT-Roadmap für das künftige Unternehmen.

## Erfolgsfaktoren

- Beherrschen der Komplexität des Vorhabens;
- Übertragen und Sicherstellen von Schlüssel-Know-how;
- Klarheit über die Ziel-Architektur der IT-Systeme, -Applikationen und -Infrastruktur;
- Inhalt des Carve-outs, Lizenzen, Nutzungsrechte, Infrastrukturen, Personal, etc.;
- Feinkonzeption des geplanten IT-Carve-outs mit sämtlichen Abhängigkeiten;
- Klärung der Übernahme von vorhandenem Personal / Neuaufbau einer IT-Organisation;
- Eindeutige Definition und Unterscheidung von Transition und Transformation im Projekt;
- Betrachten des IT-Carve-outs unter Make-or-Buy-Gesichtspunkten.

Beim IT-Carve-out ergeben sich unterschiedliche Szenarien aus Sicht der abgebenden und neuen Organisation. Daraus resultiert nach der Analysephase eine strategische Ausrichtung des IT-Bereichs – sie orientiert sich an der Entscheidung, welche Services selbst erbracht werden sollen bzw. können oder outgesourced werden müssen.

## Typische Szenarien

Zum Zeitpunkt des Carve-outs verfügt das herauszulösende Unternehmen eventuell über:

- Eine komplette IT (seltener Fall): Die Zielorganisation soll alle Leistungen übernehmen.
- Keine eigene IT:
  - Es soll entweder die gesamte IT ausgelagert werden und nur eine IT-Service-Steuerungsfunktion im „neuen Unternehmen“ vorhanden sein oder
  - Teile der IT sollen ins Outsourcing, Teile in einer neuen IT-Organisation im „neuen Unternehmen“ auf- oder umgebaut werden.
- Teile des IT- und Prozessbereichs: Im „neuen Unternehmen“ soll die Ausrichtung der eigenen IT prozess- und applikationsorientiert erfolgen. IT-Infrastruktur und IT-Betrieb werden outgesourced.

Bei einer naheliegenden Make-or-Buy-Bewertung sollten neben den möglichen finanziellen Vorteilen des Outsourcings (wie Planungssicherheit der Budgetierung, Flexibilität und Skaleneffekte) die weiteren Potenziale einbezogen werden. Dabei müssen strategische Struktur- und Organisationsverbesserungen bewertet werden:

- Unabhängigkeit von Schwankungen des Personalmarkts;
- Konzentration des eigenen Personals auf die Herausforderungen der Digitalisierung; somit die Prozessveränderungen und Zugriff auf das Know-how im Unternehmen;
- Best-Practices eines IT-Managed Service Providers.

Ein positiver Effekt kann sein, dass der potenzielle IT-Provider nach ISO-Security zertifiziert ist, EU-gesetzeskonform und in Deutschland nach deutschem Recht produziert. Entscheidend für den Gesamterfolg der Transition und Transformation ist es, Prozesse und IT durchgängig zu betrachten. Wichtig ist auch der richtige Mix der Projektumsetzungsmethoden. Bildhaft gesprochen können dabei Wasserfälle (vgl. Wasserfall-Methode im Projektmanagement) leicht über die Ufer treten. Um jedoch die Geschwindigkeit und den Fluss nicht zu verlieren, darf die enge Verzahnung von Prozessen und IT während der Post Merger Integration nicht dem Zufall überlassen werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen die Menschen in der neuen IT- und Prozess-Organisation auf Basis eines transparenten Plan und einer offensichtlichen Umsetzungsstrategie mit auf die Reise genommen werden.

## Bitte beachten Sie:

- Oftmals wird die enge Verknüpfung der Strukturen zwischen Prozessen und IT-Applikationen unterschätzt.
- Das Ziel eines IT-Carve-out sollte sein, generelle Projektziele des Gesamt-Carve-out mit betriebswirtschaftlichen und IT-Architekturzielen optimal zu kombinieren.
- Erfolgsentscheidend für den Gesamterfolg der Transition und Transformation ist es, Prozesse und IT durchgängig zu betrachten.



Markus Merk  
GESCHÄFTSFÜHRER RÖDL IT  
OPERATION GMBH

+49 711 7819 144 30  
markus.merk@roedl.com

# Homogenisierung der IT-Landschaft

## Umstellung auf SAP S/4 HANA

Von Matthias Müller  
Rödl & Partner Selb

SAP setzt mit der aktuellen ERP-Software S/4HANA auf die digitale Transformation und die Cloud. Angestrebte Vorteile sind simplifizierte Prozesse, optimierte Datenstrukturen, Echtzeitanalysen und mit FIORI ein optimales Benutzererlebnis. Nachdem die noch weit verbreitete Version ECC 6.0 Ende 2024 aus der Wartung läuft, fragen sich viele SAP-Kunden, wie die Umstellung erfolgen kann. SAP empfiehlt eine agile Einführungsmethode im Zusammenspiel mit einer Software-Lösung.

Für viele Unternehmen ist die Einführung von oder die Umstellung auf S/4HANA relevant. Grund ist, dass SAP ab Anfang 2025 keine Wartung für die Business Suite ECC 6.0 mehr anbieten wird. Der Termin ist kurzfristiger, als es auf den ersten Blick wirkt: Eine Umstellung kann je nach Umfang Monate oder gar Jahre dauern und es ist mit einer Knappheit auf dem SAP-Beratermarkt zu rechnen. Unternehmen, die umstellen müssen, sollten deshalb frühzeitig starten und ihre S/4HANA Roadmap aufstellen.

### Die Umstellung

Es gibt drei verschiedene Möglichkeiten der Transition auf das neue System.

#### 1. Der Greenfield-Ansatz

Hierbei handelt es sich um eine Neuinstallation und Konfiguration des SAP S/4HANA Systems, die die bestehenden Daten migriert. Die Variante bietet sich an, wenn man

- sich von Eigenentwicklungen trennen möchte,
- alle Vorteile des digitalen Kerns von S/4HANA nutzen möchte und
- sich wieder am SAP-Standard orientieren will.

#### 2. Die System-Conversion

Bei der System-Conversion wird ein bestehendes SAP Business Suite-System in einem Schritt in ein S/4HANA-System übernommen. Die Methode bietet sich an, wenn das bestehende System (z. B. ECC 6.0)

- einen aktuellen Release-Stand hat,
- immer optimal gewartet wurde und
- wenige Eigenentwicklungen oder Modifikationen umfasst.

#### 3. Landscape-Transformation

Die Landscape-Transformation konsolidiert mehrere SAP- oder Non-SAP-Systeme auf z. B. ein zentrales S/4HANA System. Diese Alternative ist für Unternehmen empfehlenswert, die

- eine heterogene Systemlandschaft haben,
- auf ein zentrales S/4HANA-System setzen und
- kostensensibel vorgehen wollen.

### Die Methode

Um SAP neu einzuführen oder umzustellen, gibt es verschiedene Methodenbaukästen, die Arbeitspaketbeschreibungen, Vorgehensweisen und Vorlagen bieten.

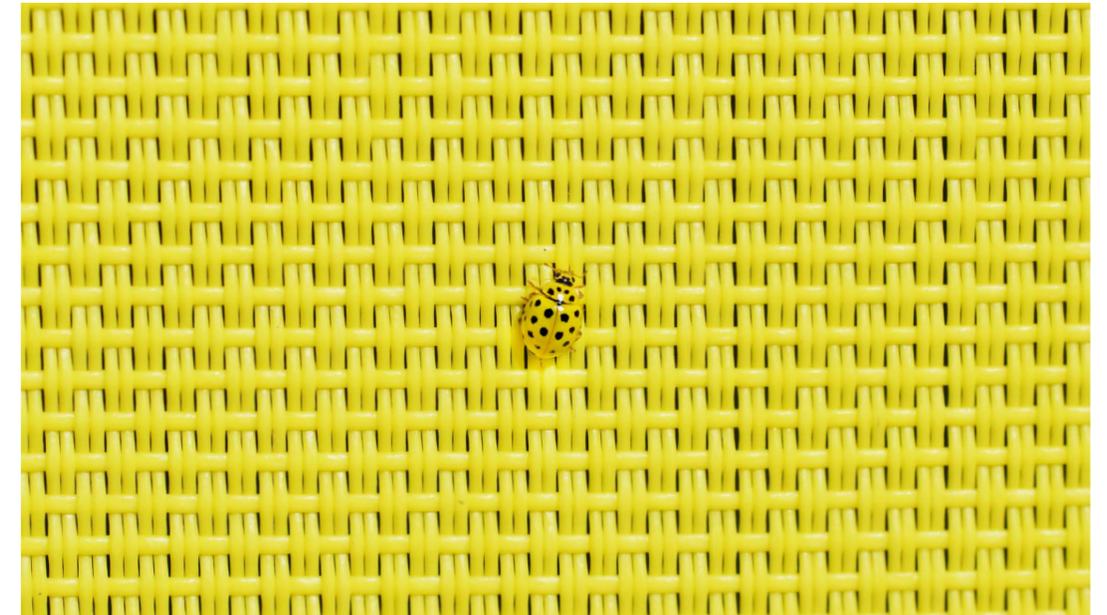
„SAP Activate“ löst „Accelerated SAP“ (ASAP) ab: Ersteres ist keine reine Implementierungsmethode wie ASAP, sondern ein Baukasten mit agilen Projektmethoden und Vorlagen, sowie vorkonfigurierten und sofort funktionsfähigen digitalisierten Prozessen. SAP Activate wird durch den Solution Manager und das Add-on „Focused Build“ unterstützt.

SAP Activate gliedert sich in die Phasen Discover, Prepare, Explore, Realize, Deploy und Run. Sie beschreiben Vorgehensweise, Meilensteine, Arbeitspakete und Dokumentenvorlagen. Die Methode orientiert sich stark an der Nutzung des SAP-Standards, der Best Practices oder einer Mo-

del Company. Einen Business Blueprint wie in ASAP gibt es nicht mehr, auch die Methode an sich hat sich geändert: Bspw. werden die Anforderungen nicht mehr in langwierigen Workshops aufgenommen, sondern es werden Fits und Gaps entlang der vorkonfigurierten Best Practice-Prozesse identifiziert. Verglichen mit dem Blueprint-Vorgehen, ist das eine Beweislastumkehr: Die Fachbereiche müssen begrün-

### Best Practices

Die SAP Best Practices sind vorkonfigurierte sowie sofort einsatzfähige Geschäftsprozesse. Sie bieten Erfahrungen aus verschiedenen SAP-Einführungsprojekten bei unterschiedlichen Kunden, verkürzen Einführungszeiten, reduzieren Risiken und erhöhen



den, warum der Standard nicht ausreicht bzw. was eine Erweiterung für das Unternehmen bringt. Das reduziert Eigenentwicklungen und Sonderanforderungen, was sich positiv auf die Implementierungs- und Betriebskosten auswirkt. Einige sehr nützliche Online-Tools unterstützen den Methodenbaukasten: Dazu gehören der Transformation Navigator, der Roadmap Viewer, die S/4HANA-Demosysteme oder der Best Practice Explorer.

die Qualität der Lösung. Die Best Practices umfassen Prozessbeschreibungen und -diagramme, Testskripte, Konfigurationsanleitungen und sog. „Building Blocks“. Letztere können in einem S/4HANA-System als Customizing-Einstellungen aktiviert werden. Model Companies bündeln SAP Best Practices und bieten vorkonfigurierte, einsatzfertige Referenzlösungen, zugeschnitten auf speziellen Anforderungen verschiedener Geschäftsbereiche und Branchen.



Matthias Müller  
DIPLOM- WIRTSCHAFTSINFORMATIKER  
SAP PROJECT MANAGER

+49 9287 8000 1350  
matthias.mueller@roedl-consulting.com

### Bitte beachten Sie:

- Die Wartung der SAP Business Suite ECC 6.0 läuft Ende 2024 aus.
- Die Umstellung auf SAP S/4HANA braucht einen entsprechenden Vorlauf.
- S/4HANA bietet simplifizierte Funktionen, optimierte Datenstrukturen und mit FIORI eine neue Oberfläche.
- Mit SAP Activate und den Best Practices können SAP-Projekte enorm beschleunigt werden.

# Due Diligence in der Digitalisierung

## Auswirkungen auf Anforderungen und Abläufe

Von Isabelle Pernegger, Silvia Specht und Christoph Pauli  
Rödl & Partner Nürnberg

Die Digitalisierung revolutioniert Produktionsprozesse, entwickelt neue Produkte und macht traditionelle Geschäftsmodelle obsolet. Unternehmen wie Uber treten auf den Markt und lagern Geschäftsprozesse vollständig in das Internet aus. Schnellere Veränderungszyklen sowie sich wandelnde Wettbewerbs- und Kundenlandschaften treiben das M&A-Geschehen voran. Diese Entwicklung erzeugt die Notwendigkeit innerhalb einer Due Diligence, Prozesse zu beschleunigen und zu automatisieren, aber auch Anforderungen stärker an digitale Geschäftsmodelle auszurichten.



Isabelle Pernegger  
DIPLOM-KAUFFRAU  
STEUERBERATER  
WIRTSCHAFTSPRÜFER

+49 911 9193 3381  
isabelle.pernegger@roedl.com

M&A-Aktivitäten sind heute v. a. von einem strategischen Technologietransfer getrieben: Käufer wollen ihre digitale Positionierung verbessern, um durch eine Transaktion fehlendes Fachwissen hinzuzukaufen, Synergien zu nutzen sowie Fehlentwicklungen oder Zeitverzögerungen bei ihrer internen Entwicklung vorzubeugen. Digital gut positionierte Unternehmen, wie Google, übernehmen zunehmend Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen, z. B. Internet of Things, Cloud Computing oder Künstliche Intelligenz (KI).

### Wandel der Due Diligence

Als technologischer Grundpfeiler ist eine möglichst aktuelle, leistungsfähige IT-Infrastruktur unabdingbar. Das bei Unternehmenstransaktionen verwendete Analyseverfahren der IT-Infrastruktur – die IT-Due Diligence – konzentriert sich besonders auf die Kosten und Kostenentwicklung der IT-Gebiete Infrastruktur, Anwendungen und IT-gestützte Geschäftsprozesse einschließlich des IT-Umfeldes und der -Organisation. Die reine IT-Due Diligence stößt mehr und mehr an ihre Grenzen. Themenfelder wie das Verfolgen einer Digitalisierungsstrategie sowie die Zukunftsfähigkeit der angebotenen Produkte werden bei der Prüfung bisher nicht abgedeckt.

Die Digital Due Diligence hat einen anderen Fokus und greift zukunftsorientiert verschiedenste Aspekte der Digitalisierung auf. Insbesondere beleuchtet sie dabei, wie das Geschäftsmodell von morgen aussehen könnte und, ob das Unternehmen den Herausforderungen der digitalen Transformation gewachsen ist. Dabei untersucht die Digital Due Diligence das digitale Erscheinungsbild des Unternehmens, seine Position in der digitalen Infrastruktur sowie, ob eine Digitalisierungsstrategie definiert ist. Ein weiteres Ziel der Digital Due Diligence ist es, die Zukunftsfähigkeit der angebotenen Produkte zu identifizieren und die Digitalisierung der Prozesse zu beleuchten. Dazu zählen der Wandel vom Einkauf zum Einkauf 4.0 (Digitalisierung des Beschaffungsprozesses), fortschrittliche Produktionsverfahren wie Additive Manufacturing, die Nutzung von Artificial Intelligence oder Augmented Reality (Digitalisierung der Produktion) sowie das Nutzen digitaler Absatzwege.

### Innovative Technologien

Nicht nur die Due Diligence an sich, auch der Wirtschaftsprüfer, der sie durchführt, muss sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und den sich wandelnden Geschäftsmodellen seiner Mandanten gerecht werden; sich mit

Industrie 4.0 sowie den Auswirkungen disruptiver Technologien befassen. Schnelligkeit ist heute in M&A-Situationen entscheidend: Je länger der Prozess dauert, desto höher das Risiko, dass die Transaktion abgebrochen wird.

Sog. „Process Mining“ stellt einen innovativen neuen Ansatz dar, der Data Mining und Prozessoptimierung verbindet: Process Mining nimmt die aus dem unternehmenseigenen ERP-System gewonnenen Informationen auf, „veredelt“ sie durch Data-Mining-Algorithmen und leitet so detaillierte Ist-Prozessbeschreibungen ab.

Gerade beim Zusammenführen von Unternehmen ist die transparente Darstellung von Synergien ein wichtiger Faktor. Process Mining kann genau in diesem Schritt unterstützen und Schwachstellen bzw. Chancen für eine Optimierung aufzeigen. Ein Vorteil besteht darin, dass die Geschäftsprozesse des Erwerbers sowie des Übernahmeziels im Voraus der Transaktion bereits analysiert werden, um Skaleneffekte einschätzen zu können. Zudem ermöglicht Process Mining eine zielgerichtete Implementierung neuer Prozesse im erworbenen Unternehmen und kann in die Post-Merger-Integration eingebunden werden.

Automatisierte Systeme zur Textanalyse können ebenfalls einen wesentlichen Beitrag zur schnelleren Auswertung an Informationen leisten. OCR (Optical Character Recognition) kann dabei

helfen, die Inhalte von Dokumenten digital auswertbar zu machen. Anschließend können Systeme zur Textanalyse diese Inhalte durchsuchen und anhand verschiedener Schlagwörter das entsprechende Dokument kategorisieren. Parallel dazu erhalten Berater direkt eine Übersicht über die für sie wesentlichen Dokumente – das kann z. B. auch für das Datenraummanagement genutzt werden.

Eine weitere richtungweisende Technologie für die Due Diligence stellt der Einsatz von KI dar, insbesondere Machine Learning (ML). Sie ist mittels Algorithmus in der Lage Ergebnisse zu prognostizieren. Die vorstellbaren Anwendungsmöglichkeiten sind umfangreich und könnten in mehrere Phasen des M&A-Prozesses eingebunden werden.

In der kurzen Frist werden der Einsatz von KI und ML den größten Einfluss auf den Prozess der Due Diligence haben. Dabei spielen weiterhin auch virtuelle Datenräume als Basistechnologie eine zentrale Rolle. Tatsache ist, dass eine Kombination der digitalen Technologien zusammen mit menschlicher Erfahrung sowie Expertise die Due Diligence und den M&A-Bereich fortentwickeln werden. Die Zukunft soll so aussehen, dass in den virtuellen Datenräumen die volle Bandbreite an fortschrittlichen KI- und Daten-Analysefunktionen zur Verfügung steht, um so die Digital Due Diligence automatisierter und zielführender zu gestalten.



# Crowdfunding

## Alternative Finanzierung – auch für den Mittelstand!

Von Christian Hellbardt, Nina Schneider und Matthias Wolf  
Rödl & Partner Nürnberg

*Das Wachstum des Markts für Immobilien-Crowdinvestments, aber auch für Crowdfinanzierungen von Unternehmen scheint ungebremst. Das zeigt sich u.a. am Marktvolumen: Es hat sich von 2016 auf 2018 vervierfacht. Durch das wachsende Investoreninteresse rückt die Finanzierungsform nicht nur für Start-ups, sondern auch für etablierte, kleine und mittelständische Unternehmen in den Fokus. Wir erläutern die wesentlichen Formen und erforderlichen Vorbereitungen.*

Crowdfunding ist eine innovative Methode zur Erschließung von Finanzierungsquellen für Projekte, Unternehmen oder Transaktionen, bei der sich eine Vielzahl von Personen an der Finanzierung beteiligen. Organisiert wird Crowdfunding i. d. R. über internetbasierte Plattformen, die die Interaktion zwischen Finanzierungssuchenden und Crowd ermöglichen. Derzeit gibt es allein in Deutschland über 100 solcher Plattformen.

Crowdfunding ist in den verschiedensten Bereichen eine echte Alternative: Beim sog. „Crowdsponsoring“ und der „Crowddonation“ werden zumeist soziale, kulturelle oder gesellschaftliche Projekte finanziert, wobei Geldgeber keine monetäre Gegenleistung erhalten. Für die Unternehmensfinanzierung stehen „Crowdlen-



ding“ und „Crowdinvesting“ im Vordergrund. Dabei stellen Investoren klassisches Fremdkapital (Crowdlending) oder Mezzaninkapital (Crowdinvesting) zur Verfügung.

### Ausgestaltungsmöglichkeiten

Crowdlending erfolgt meist über Kredite, die – klassisch – festverzinslich und endfällig sind. Der Zinssatz wird meist mittels eines vom Plattformanbieter entwickelten Ratings unter Berücksichtigung der Laufzeit bestimmt.

Beim Crowdinvesting geben Investoren häufig partiarische Nachrangdarlehen, bei denen neben einem geringen Festzins ein gewinnabhängiger Bonuszins und ggf. ein weiterer Sonderzins im Exit- bzw. Kündigungsfall vereinbart werden. Die Crowd übernimmt demnach eigenkapitalähnliche Chancen und Risiken.

Zusätzlich zu den vereinbarten Zinsen fallen bei den finanzierungssuchenden Unternehmen (einmalige) Gebühren für die Nutzung und Bereitstellung der Crowdfunding-Plattform an. Sie sind an das Funding-Volumen gekoppelt und liegen aktuell im Crowdinvesting i. d. R. bei 5 bis 10 Prozent, im Crowdlending bei 2 bis 10 Prozent des eingeworbenen Kapitals – je nach Rating und Kreditlaufzeit. Hinzu kommen teils laufende Provisionen für verschiedene Services der Plattform. Es empfiehlt sich daher ein Vergleich der Plattformen, speziell mit Blick auf deren Leistungen, Reichweite und Konditionen.

### Marktentwicklung

Laut dem Crowdinvest Marktreport 2018 ist das Finanzierungsvolumen im Crowdinvesting und -lending in Deutschland seit 2011 von 1,4 Mio. EUR auf 297,3 Mio. EUR gewachsen. Dabei stehen Immobilien mit einem Anteil von ca. 70 Prozent im Vordergrund. Allein 2018 stieg das Marktvolumen um fast 50 Prozent, davon bei Immobilienprojekten als Wachstumstreiber um 63,2 Prozent auf über 210 Mio. Euro.

Doch auch das Finanzierungsvolumen für Unternehmen ist deutlich angestiegen. Neben Start-ups und Wachstumsunternehmen werden immer häufiger Projekte von Mittelständlern finanziert. Mit einem Volumen von bislang rund 40 Mio. Euro pro Jahr stellen kleine und mittlere Unternehmen eines der wesentlichen Wachstumspotenziale des Crowdfunding-Markts dar. Für sie bietet das Crowdfunding bspw. zur Innovations- oder Wachstumsfinanzierung eine prüfenswerte Alternative zum klassischen Bankdarlehen. Neben der Finanzierung selbst kann es einen Zugang zu interessierten Personen und ggf. deren Fachkompetenz eröffnen und damit zur Validierung von Projektideen beitragen.

Die regulatorischen Rahmenbedingungen haben sich dieses Jahr ebenfalls verbessert, da mit dem Vermögensanlagengesetz (VermAnlG) die Prospektpflichtschwelle von 2,5 Mio. auf 6 Mio. Euro erhöht wurde. Zusätzlich können Investoren bis zu 25.000 statt bisher 10.000 Euro investieren.

Aus Investorensicht bietet Crowdfunding v. a. im anhaltenden Niedrigzinsumfeld eine interessante Anlagealternative und die Möglichkeit, sich auch mit verhältnismäßig geringen Beträgen z. B. im Immobiliensektor oder in spannenden Start-ups zu engagieren.

### Vorbereitung der Finanzierungssuche

Finanzierungssuchende Unternehmen erstellen zunächst ein sog. „Pitch Deck“, in dem die Eckpunkte zur geplanten Investition zusammengefasst sind und auf dessen Basis über die Aufnahme des Projekts und seine Bonitätseinstufung durch die Crowdfunding-Plattform entschieden wird.

Es enthält als Kernpunkte die Projektbeschreibung und einen Business Plan einschließlich einer Finanzplanung. Die Crowdfunding-Plattform führt üblicherweise keine klassische Due Diligence durch, sondern lediglich eine Selektion der Projekte nach einem eigenen Kriterienkatalog; möglichen Anlegern kann eingeräumt werden, zusätzlich Informationen anzufordern. Schon aus dem Grund sollten alle wesentlichen Informationen zum Projekt im Vorfeld verständlich aufbereitet werden. Präsentationen und Videos auf der Homepage des Unternehmens oder in sozialen Netzwerken können das Informationsangebot wirksam ergänzen.

# Auf hoher See

## Aktuelle Entwicklungen auf dem Transaktionsmarkt

Horst Grätz und Florian Kaiser antworten



Horst Grätz

Rechtsanwalt und Partner Horst Grätz berät mit seinem Team spezialisierter Rechtsanwälte deutsche und ausländische Gesellschaften in allen Bereichen des Gesellschafts- und transaktionsbezogenen Arbeitsrechts. Seine Schwerpunkte bilden M&A-Transaktionen, Corporate Governance sowie Gesellschafterauseinandersetzungen. Er ist zudem Autor zahlreicher Fachpublikationen und Lehrbeauftragter für Wirtschaftsrecht an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Wie würden Sie derzeit den Transaktionsmarkt in Deutschland beschreiben?

**Horst Grätz:** Nach wie vor besteht ein starkes Interesse ausländischer Käufer an deutschen sowie an europäischen Gesellschaften. Wir erwarten, dass sich diese Fallzahl an Inbound-Transaktionen steigern wird. Insgesamt sahen wir in letzter Zeit aber eher viele kleinere Transaktionen anstelle großer Deals.

**Florian Kaiser:** Insgesamt ist der Transaktionsmarkt relativ robust. Aufgrund der derzeit stabilen Konjunktur geht es insbesondere mittelständischen Unternehmen finanziell recht gut, sodass ausreichend Liquidität zum Investieren vorhanden ist. Auch Finanzinvestoren konnten unlängst viel Geld zum Investieren einsammeln. Was wir in der Praxis allerdings beobachten ist, dass zwar hierdurch die Nachfrage nach Unternehmen auf einem recht hohen Niveau liegt, es aber zunehmend weniger attraktive deutsche Zielunternehmen gibt. Das führt dazu, dass das Preisniveau von Unternehmen gerade in Bieterverfahren über dem liegt was noch angemessen erscheint.

Und wie aktiv sind deutsche Unternehmen jenseits der Grenzen?

**Horst Grätz:** Der sich stetig verschärfende Handelsstreit zwischen den USA und China trägt wenig zur Investitionssicherheit bei, besonders in China. Wir



Florian Kaiser

Florian Kaiser, Dipl. Kfm. und Partner, ist Steuerberater und Projektleiter im Bereich Gestaltende Steuerberatung, Transaktionsberatung und Internationales Steuerrecht bei Rödl & Partner am Standort Nürnberg. Seine Schwerpunkte liegen in der Beratung weltweit tätiger Unternehmensgruppen in der Steuerstrukturberatung, in der Leitung nationaler und internationaler Tax Due Diligence-Projekte, in der steuerlichen Strukturierung von Unternehmenskäufen und -verkäufen und bei Unternehmensumstrukturierungen.

stellen fest, dass sich deutsche Unternehmen aktuell eher auf dem heimischen Gebiet der EU und in anderen sicheren Investitionszonen bewegen.

**Florian Kaiser:** Wirtschaftspolitisch ist gerade innerhalb des europäischen Binnenmarktes ein Trend zu beobachten, der eine zunehmende Abkehr von offenen und globalisierten Märkten begründet. Derzeit scheint dieser Trend aber zumindest bei deutschen mittelständischen Unternehmen noch nicht angekommen zu sein – sie sind weiter sehr aktiv. Wir begleiten aktuell viele Investitionen in die sog. DACH-Region. Daneben beobachten wir zahlreiche Transaktionen mit U.S.-Bezug.

Was ist bei der Planung von grenzüberschreitenden Transaktionen besonders zu beachten?

**Horst Grätz:** Saubere und v. a. granulare Planung heißt das Zauberwort. Grenzüberschreitende Transaktionen weisen durch die notwendige Abstimmungen mit Behörden, Gerichten und Ämtern in diversen Ländern und die dadurch erforderlich werdende Planung des gesamten Ablaufs einen hohen Grad an Komplexität auf. Die konkrete Roadmap inklusive Timetable muss unter Einbeziehung aller beteiligten internationalen Kollegen frühestmöglich finalisiert sein. Bei der Bildung des Transaktionsteams kann idealerweise

auf Kollegen zurückgegriffen werden, die über die entsprechende Expertise verfügen. Das erleichtert regelmäßig die interne Abstimmung und garantiert schließlich eine hohe Qualität.

**Florian Kaiser:** Neben dem Verständnis über kulturelle Besonderheiten in den einzelnen Ländern, bspw. der Verlässlichkeit bei der Einhaltung von Deadlines, der Berücksichtigung landesspezifischer Feiertage o.ä. ist es insbesondere unerlässlich, ein gemeinsames Verständnis über bestimmte steuerliche Aspekte bzw. etwaigen Lösungen zu entwickeln, die dem wirtschaftlichen Interesse des Mandanten entsprechen. Außerdem sollten bei schriftlicher oder telefonischer Kommunikation die Zeitunterschiede berücksichtigt werden, bspw. wenn Kollegen in China eingeschaltet sind. Apropos Kommunikation: Neben der genannten Planungstiefe ist stete Kommunikation essenzielle Voraussetzung für eine erfolgreiche internationale Transaktion. Viele „Deal Issues“ lassen sich in internationalen Transaktionen vermeiden, wenn die Parteien „richtig“ kommunizieren.

Worin liegt aktuell die Hauptmotivation für Investitionen?

**Horst Grätz:** Fernab von der Investition durch den Kauf eines Unternehmens gibt es zurzeit wenig attraktive Alternativen, um freie Geldmittel wirtschaftlich profitabel zu nutzen. Investoren sehen sich daher nach „Renditeobjekten“ um, insbesondere wenn der Zukauf eine kostentechnisch sinnvolle Alternative zum Aufbau eines eigenen (Tochter-)Unternehmens vor Ort ist.

**Florian Kaiser:** Außerdem sind wesentliche Treiber für Unternehmenskäufe und -verkäufe unverändert

Nachfolgeregelungen, Finanzierungsbedarf, schnelles „Kasse machen“ durch Ausstieg der Eigentümer aber auch die strategische Erschließung neuer Märkte oder eben die Konzentration auf die renditeträchtigen Produktgruppen.

Wie werden Digitalisierung und Künstliche Intelligenz Transaktionen künftig verändern?

**Horst Grätz:** V.a. bei Due-Diligence-Prüfungen gibt es verstärkt Tendenzen zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Legal Tech. Bei der (Vor-)Prüfung von Vertragswerken und sonstigen Dokumenten kann sich in Zukunft einiges tun. Mit dem Einsatz von Legal Tech-Lösungen bewältigen wir aber nicht nur die effiziente Bearbeitung einer riesigen Menge an Daten. Der weitaus größere Vorteil besteht darin, dass wir uns in unserer Anwaltstätigkeit auf die wesentlichen Faktoren konzentrieren können und so mehr Kapazität für die Gestaltung des Transaktionsprozesses, die Identifikation und Beseitigung von Reibungspunkten sowie die konstruktive Begleitung der Vertragsverhandlungen haben.

**Florian Kaiser:** Auch im Tax Bereich erwarten wir, dass bestimmte Prozesse durch den Einsatz spezifischer Software standardisiert werden. So können bspw. mittels spezieller steuerlicher Due Diligence-Programme etwaige Prüffelder definiert und durch den Abgleich von Daten auf Risiken hin überprüft werden. Diese Entwicklung erfolgt auch innerhalb der Finanzverwaltung durch Einsatz elektronischer Risikomanagementsysteme. Allerdings ist es unabdingbar die Erkenntnisse dann immer noch von Menschen auszuwerten. Der „Kollege“ wird also nicht durch 4.0 ersetzt werden können.



*Publikation:*

**M&A-Jahrbuch 2018**

Internationale und interdisziplinäre Transaktionsberatung



# Erfolgsgeschichte M&A!

Dirk Fellermann kommentiert

*Es gibt eine Unzahl von Literatur über M&A-Aktivitäten und -Strategien, unter denen im Allgemeinen Transaktionen wie Fusionen, Unternehmenskäufe, Übernahmen, Betriebsübergänge, Outsourcing, Spin-Offs oder Unternehmenskooperationen verstanden werden. Generell stehen Unternehmensberater, Banken oder auch Wirtschaftsprüfer den veräußernden bzw. erwerbenden Unternehmen mit Rat und Tat zur Verfügung.*

Aus Sicht der Praxis muss vor der eigentlichen M&A-Aktivität die strategische Ausrichtung des eigenen Unternehmens definiert sein. Gibt es eine klare Vision und wie soll sie umgesetzt werden? Wie ist die aktuelle Positionierung im Markt und wo will sich das Unternehmen hin entwickeln? Was ist notwendig, um die strategischen Ziele zu erreichen? Oft sind diese Fragen in Unternehmen nicht konsequent / durchgängig beantwortet.

Sofern die strategische Ausrichtung definiert ist und die eigenen Stärken und Schwächen bzw. die Positionierung im Marktumfeld klar sind, kann eine strategische Maßnahme für Wachstum eine mögliche M&A-Aktivität sein.

Wenn ein Produktionsunternehmen auf klassischer Weise die Entwicklung eines neuen

Produkts angeht, startet es mit entsprechenden Vorprojekten, Studien sowie der Entwicklung des eigentlichen Produkts und der Produktionsprozesse. Sollten wir nicht genauso konsequent bei der Entwicklung unseres M&A-Projekts vorgehen? – Ich meine ja!

Dazu bedarf es aber eines klar strukturierten und definierten M&A-Prozesses. Innerhalb dieses Prozesses muss in jeder Phase abgefragt werden, ob das Projekt noch den strategischen Zielen dient. Er muss detailliert geplant sein und beginnt mit einer ständigen Suche und Bewertung von potenziellen Zielgesellschaften.

Erst wenn die eigene Strategie klar und verabschiedet ist und sich die Möglichkeit der Zielerreichung durch eine M&A-Aktivität ergibt, sollte



der Prozess von Kontaktaufnahme, Durchführung diverser Due Diligence-Prüfungen bis hin zur legalen Abwicklung des M&A-Projekts gestartet werden.

Parallel sollten bereits Anbindungs- bzw. Teambuilding-Aktivitäten laufen, um die Zielgesellschaft optimal in den Konzernverbund einzubinden. Ich benutze hier bewusst nicht das Wort „integrieren“, da die positiven Aspekte beider Unternehmen kombiniert werden müssen. Ein Supportprozess M&A, der im Unternehmen etabliert wurde, ist zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Akquisition. Dabei ist auch die Einbindung der Mitarbeiter des „Targets“ zum frühestmöglichen Zeitpunkt unverzichtbar.

Weiterer elementarer Baustein für den nachhaltigen Erfolg ist die Auswahl der richtigen Person zur Leitung des M&A-Projekts und der Einbindung. Sie macht das Projekt idealerweise zu ihrer Sache und ist möglichst von Anfang an beteiligt. Nur so weiß sie frühestmöglich, was nach der Übernahme auf sie zukommt und kann optimal Verantwortung übernehmen. Die ausgewählten Personen müssen als unverzichtbares Merkmal Entrepreneurship / Unternehmertum verkörpern, d. h. sie müssen das Unternehmen so führen können und wollen, als wäre es ihr eigenes.

Das Thema Führungspersonal wird in der Praxis leider oft erst lange nach der Übernahme – und damit zu spät – entschieden. Unterneh-

merische Fähigkeiten sind teilweise trainierbar, müssen jedoch in den Grundlagen bereits gegeben sein. Insofern ist es für den HR-Bereich wichtig, entsprechende Potenziale auszubilden und vorzuhalten. Das sind Investitionen in die Zukunft, die bei der Wachstumsstrategie unverzichtbar sind.

Die aktuelle Liquiditäts- und Zinslage auf dem Kapitalmarkt erleichtert den M&A-Strategieansatz erheblich, erhöht aber sicherlich auch die Risikobereitschaft der Käufer, mögliche Finanzierungserfordernisse eher auf sich zu nehmen. Auf der anderen Seite wird aufgrund der aktuellen Situation ein potenzieller Verkäufer in der derzeitigen Lage – bevorzugt mit einem Bietungsprozess – hohe Verkaufspreise erzielen.

Zusammenfassend besteht die Erfolgsgeschichte M&A in der klaren strategischen Ausrichtung des Unternehmens, bei der die Akquisition die Konsequenz der Strategie ist, einem sauber vorgegebenen Prozess mit entsprechenden Checklisten und detaillierten Projektplänen, die nicht erst bei einer sich eröffnenden M&A-Möglichkeit generiert werden, und den richtigen Persönlichkeiten, die von der Firma, dem Produkt oder der Idee begeistert sind und etwas „unternehmen“ wollen.

Wenn diese Voraussetzungen gleichzeitig erfüllt werden, sollte einer erfolgreichen Einbeziehung des neuen Unternehmens(-teils) in den Konzernverbund wenig entgegenstehen.



**Dirk Fellermann**

*Dirk Fellermann ist seit 2008 Mitglied der Geschäftsleitung der WIKA Alexander Wiegand SE & Co. KG und zuständig für den Bereich Finanzen und Controlling der WIKA Gruppe. Nach dem BWL-Studium mit dem Abschluss als Diplom-Betriebswirt sowie als geprüfter Finanz- und Kreditfachmann war Dirk Fellermann in leitenden Finanzfunktionen, als Finanzvorstand und als CFO für einen großen deutschen Maschinenbaukonzern tätig.*

*Die unterschiedlichsten Finanz- und Controlling-Themen sowie Prozesse in der Industrie von der Sanierung über den Börsengang bzw. -abgang bis hin zur feindlichen Übernahme und der erfolgreichen Integration sind für Dirk Fellermann von besonderem Interesse.*

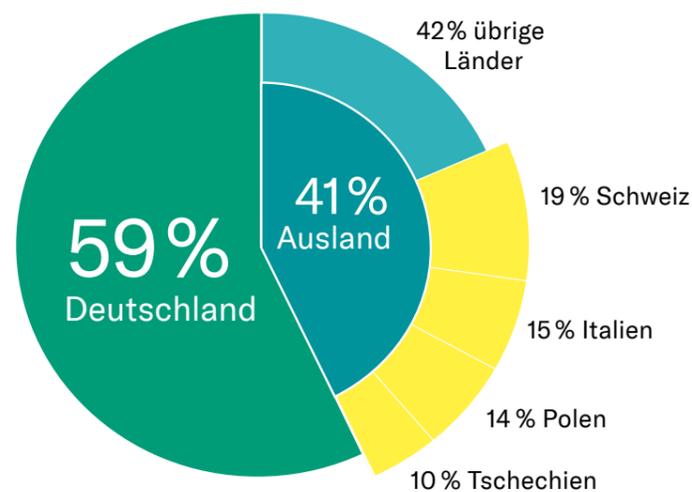
*Aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit kann Dirk Fellermann auf den erfolgreichen Aufbau eines Shared Service Centers unter der Verwendung von Best-Practice-Ansätzen, die Durchführung strategischer Allianzen in Asien sowie verschiedene M&A-, Restrukturierungs- und Post-Merger-Projekte zurückblicken.*

# UNTERNEHMENSKAUF UND -VERKAUF

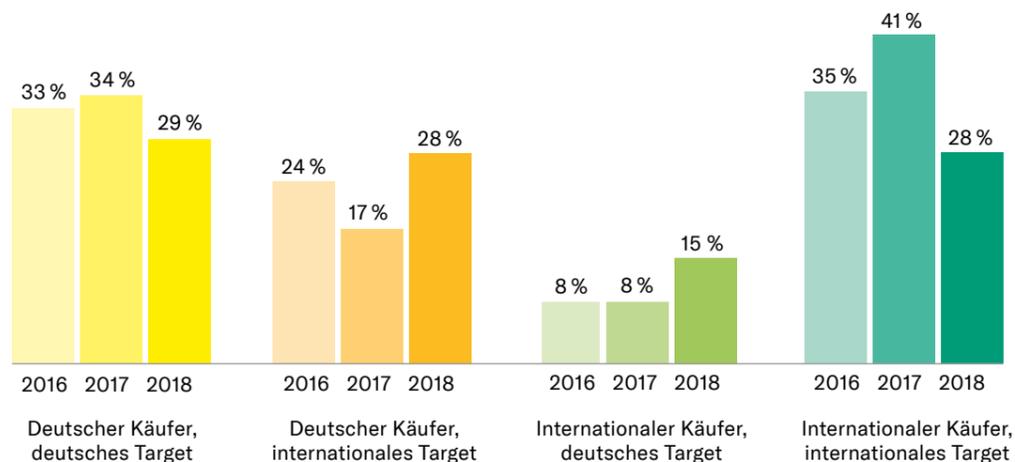
## International und interdisziplinär

Internationalität ist weiter einer der maßgeblichen Treiber bei M&A-Aktivitäten.

### VERTEILUNG NACH LAND DES AUFTRAGGEBERS



### GRENZENLOSE M&A-AKTIVITÄTEN



Bei der Begleitung eines Unternehmenskaufs setzt sich das Projektteam z. B. aus Rechtsanwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern sowie dem M&A-Berater zusammen.

Ein fachlich involvierter Projektleiter koordiniert dabei stets den gesamten Prozess und sorgt für den Informationsfluss zwischen allen Beteiligten und gewährleistet, dass das Projekt ohne Reibungsverluste in einem straffen Zeitrahmen und nach festgelegten hohen Qualitätskriterien durchgeführt wird – er ist der zentrale Ansprechpartner, der „Kümmerer“ für den Mandanten.

## TRANSAKTIONSBERATUNG IST INTERDISZIPLINÄRE TEAMARBEIT

### MERGERS & ACQUISITIONS

- Entwicklung Transaktionsstrategie
- Analyse: Unternehmen und Markt
- Informationsmemorandum
- Käufer / Verkäufer: Research, Kontaktierung, Management
- Erstellung Kaufangebot / Beurteilung von erhaltenen Kaufangeboten
- Einrichtung und Betreuung Due Diligence / Datenraum
- Management Preis- und SPA-Verhandlungen

### WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

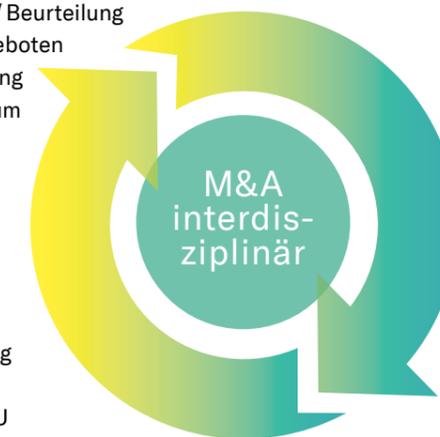
- Financial Due Diligence / Fact Book
- Kalkulation normalisierter Ergebnisse
- Identifikation von Werttreibern
- Bilanzanalyse
- Plausibilisieren von Business Plänen
- SPA – commercial guarantees
- Unterschiede HGB und IFRS
- Closing Accounts
- Unternehmensbewertung

### RECHTSBERATUNG

- Rechtliche Strukturierung
- Legal Due Diligence
- Erstellung NDA, Lol, MoU
- Unterstützung im Bieterverfahren
- Erstellung / Verhandlung SPA und andere vertragliche Vereinbarungen
- Rechtliche Strukturierung Finanzierung und Sicherheiten
- Kartellrecht

### STEUERBERATUNG

- Tax Due Diligence
- Analyse der steuerlichen Situation des Targets
- Steueroptimierte Strukturierung der Transaktion
- Steuerklauseln im SPA
- Post-Akquisition: bspw. laufende Steuerberatung oder die Integration des Targets in die Unternehmensstruktur des Käufers



Auf nunmehr 282 Transaktionen und damit den dritten Rekord in Folge ist die Zahl der von Rödl & Partner begleiteten M&A Transaktionen 2018 angestiegen. Deshalb gilt unser besonderer Dank an dieser Stelle auch in diesem Jahr unseren weltweit ansässigen Mandanten, die uns bei den unterschiedlichsten Aufgabenstellungen ihr Vertrauen geschenkt haben.

Alle aktuellen Informationen finden Sie in unserem [M&A-Jahrbuch 2018](#) »

## Ausgabe Juni 2019 ISSN 2199-8345

### HERAUSGEBER

Rödl & Partner GbR  
Äußere Sulzbacher Str. 100  
90491 Nürnberg  
[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))  
Katrin Schmidt ([katrin.schmidt@roedl.com](mailto:katrin.schmidt@roedl.com))  
Thorsten Widow ([thorsten.widow@roedl.com](mailto:thorsten.widow@roedl.com))

### Geschäftsfelder

Patrick Satzinger  
Britta Dierichs  
Nathalie Noder  
Michael Kolbenschlag  
Dr. Andreas Schmid

### LAYOUT

Unternehmenskommunikation  
Anja Soldan ([anja.soldan@roedl.com](mailto:anja.soldan@roedl.com))  
Katrin Schmidt ([katrin.schmidt@roedl.com](mailto:katrin.schmidt@roedl.com))  
Nadine Schöllmann ([nadine.schoellmann@roedl.com](mailto:nadine.schoellmann@roedl.com))

### INTERNET

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

### ERSCHEINUNGSWEISE

6-mal im Jahr

## Unser Wirtschaftsmagazin Entrepreneur August-Ausgabe 2019



Dieses Wirtschaftsmagazin 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.

# Rödl & Partner- Weltmarktführerindex Deutschland

Seit 2016 gibt es den von der HBM Unternehmerschule der Universität St.Gallen entwickelten und recherchierten Weltmarktführerindex für den DACH-Raum.

Die Weltmarktführer sind eine Klasse für sich. Stehen Sie doch für weltweit aktive und erfolgreiche Unternehmen mit exzellenter Technologie und familiärer Prägung.

Daraus hat Rödl & Partner zusammen mit der HBM Unternehmerschule der Universität St.Gallen den Rödl & Partner-Weltmarktführerindex Deutschland konzipiert, der sich ausschließlich den deutschen Weltmarktführern widmet.

Der Rödl & Partner-Weltmarktführerindex basiert auf dem Weltmarktführerindex für den DACH-Raum der Universität St. Gallen. Hauptinitiator dieses Indexes war die Würth Group.

*Lesen Sie den Stand der aktuellen Auswertung 2019 »*



Rödl & Partner GbR

Äußere Sulzbacher Str. 100  
90491 Nürnberg

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