

LÜNENDONK Magazin



Ausgabe 1/2017



Schwerpunkt
Steuer- und
Rechtsberatung



Unternehmen gehen fremd

Recht und Steuern in internationalen Unternehmen



Jörg Hossenfelder

Geschäftsführender
Gesellschafter
Lünendonk &
Hossenfelder

Vorab:

Ein Wort an die Leser unseres neuen Themenmagazins

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leser,

TROCKENE, ABER WICHTIGE Themen lesefreundlich gepackt. Das ist das Ziel dieses Lünendonk-Themenmagazins. Firmen und Unternehmensgruppen mit Hauptsitz in Deutschland sind aufgrund der traditionell starken Exportorientierung der deutschen Wirtschaft und der weiter zunehmenden Globalisierung in immer mehr Ländern tätig. Aber sie werden auch immer stärker reglementiert. Beispiele hierfür sind die Umsetzung der FACTA-Verabredungen (Foreign Account Tax Compliance Act) auf Betreiben der USA, der Amtshilferichtlinien der EU sowie der OECD-Standards für den automatischen Informationsaustausch (AEOI). Regulierungen und die Vernetzung der Kontrollen werden enger, die Anforderungen an die Transparenz höher. Dazu tragen auch die angestrebten Verpflichtungen zum Ausweis länderbezogener Unternehmenskennzahlen (Country-by-Country Reporting) bei. BEPS generell, das Programm der OECD gegen die gezielte Erodierung nationaler Besteuerungsgrundlagen, und die Folgen der Panama-Leaks potenzieren die Komplexität für international tätige Unternehmen. Steuerlich und rechtlich wirksame Entscheidungen entfalten in diesem schwierigen Umfeld beachtliche finanzielle Wirkungen und können erhebliche Reputationsrisiken bergen.

TRADITIONELL ist die unternehmensinterne Organisation der Steuer- und Rechtsabteilungen durch gewachsene Strukturen geprägt. Sie nutzt oft heterogene, nicht optimale Unterstützungssysteme, was auch in einem erhöhten Zeitbedarf für die Infor-

mationsbereitstellung resultiert und die in der Regel begrenzten Ressourcen in der Steuer- und Rechtsfunktion übermäßig in Anspruch nimmt. Unternehmen müssen eine global wirkende Steuerfunktion und unterstützende Rechtsfunktion aufbauen, um im internationalen Raum ihre Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaften global steuern zu können. Dies erfordert klare Verantwortlichkeiten und Strukturen für mehr Qualität und Effizienz in den Steuer- und Rechtsabteilungen internationaler Unternehmensgruppen.

IN DIESEM THEMENMAGAZIN greifen wir solche Fragen exemplarisch an Beispielen der Steuer- oder der Rechtsfunktion in internationalen Unternehmen auf. Wir wünschen Ihnen mit diesem ersten Magazin in einem neuen Lünendonk-Layout eine nützliche Lektüre!

Jörg Hossenfelder,
Geschäftsführender Gesellschafter
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Inhalt

SCHWERPUNKT

Unternehmen gehen fremd:
immer mehr, immer wieder 6

STEUERN UND RECHT

Rechtliche Implikationen
von Umstrukturierungen –
in der Praxis häufig unterschätzt
Von Felix Felleisen und
Heiko Ramcke, Deloitte 12

Internationalisierung von
Unternehmen: rechtlich und
steuerlich eine Herausforderung 18

Zwangsläufig unvollständig:
einige Beispiele steuerlicher
Themen in internationalen
Unternehmensgruppen 20

Deutschland und die Niederlande:
neues Doppelbesteuerungs-
abkommen – wesentliche
Veränderungen in der
steuerlichen Behandlung von
Geschäftsführerbezügen
Von Wolfgang Kloster, BDO 22

MARKTÜBERSICHT

Marktübersicht Audit,
Tax & Legal 26

REGULIERUNG UND ZUKUNFTSMODELLE

Business Partnering –
ein Modell für die Zukunft
Interview mit Fritz Esterer,
Vorstand der WTS 30

Zunehmende Regulierung:
Labyrinth, Verbote und
Sanktionen – es wird komplizierter
für international agierende
Unternehmen 34

Leben im Ausland:
So gelangen Unternehmer an
ihre deutschen Erträge
Von Christian Knöller,
RSM 36

COMPLIANCE

To comply or to not-comply?
Compliance und Tax Compliance
in internationalen Unternehmen 40

DIGITALISIERUNG

Tax 4.0 – Data Analytics und
digitales Management der
internationalen Compliance
und Betriebsprüfung
Von Dr. Astrid Bregenhorn-Kuhs
und Dr. Andreas Kowallik, Deloitte 42

Digital geht mehr: IT-Unterstützung
der Steuer- und Rechtsfunktion 46

Verrechnungspreise – multinationale
Reporting- und Analysechancen unter
Einsatz von toolbasierten Lösungen
Von Stephanie Henseler, WTS 48

LEGAL

Wie stehen sie da?
Recht und Steuern in
internationalen Unternehmen 52

(Rechts-)Funktion außer Haus?
Aber nicht außer Kontrolle! 62

MITTELSTAND

Der Mittelstand im Weltmarkt –
umsatzsteuerliche Auswirkungen
auf den international agierenden
Mittelstand
Von Annette Pogodda-Grünwald, BDO 66

KUNDENBEDARF UND ORGANISATION

Struktur vor Prozess.
Die Organisation der
Rechts- und Steuerfunktion 70

Supply & Demand in
Tax & Legal: Auf der Suche
nach dem Optimum 74

UNTERNEHMENSBERATUNG

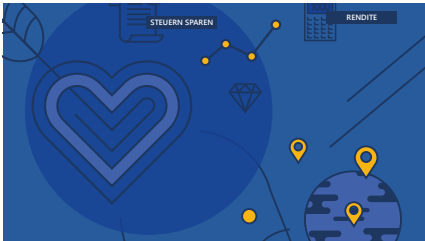
Ruhestand im Ausland: Worauf
Unternehmer achten sollten
Von Manfred Steinborn und
Rolf Mählmann, RSM 76

STANDARDS

Editorial 2
Autorenprofile, 82
Unternehmensprofile
Impressum 91

6

Unternehmen
gehen fremd:
immer mehr,
immer wieder



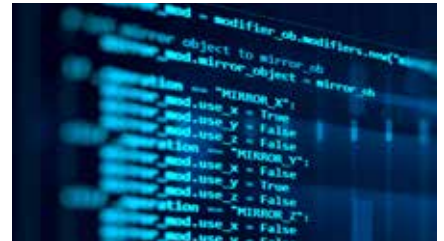
30

Business
Partnering:
ein Modell
für die Zukunft



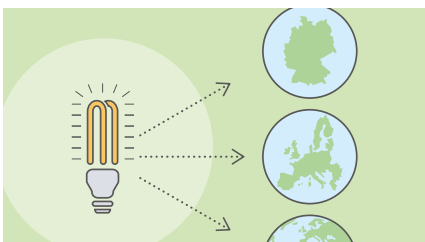
42

Tax 4.0:
Data Analytics und digitales
Management der internationalen
Compliance und Betriebsprüfung



66

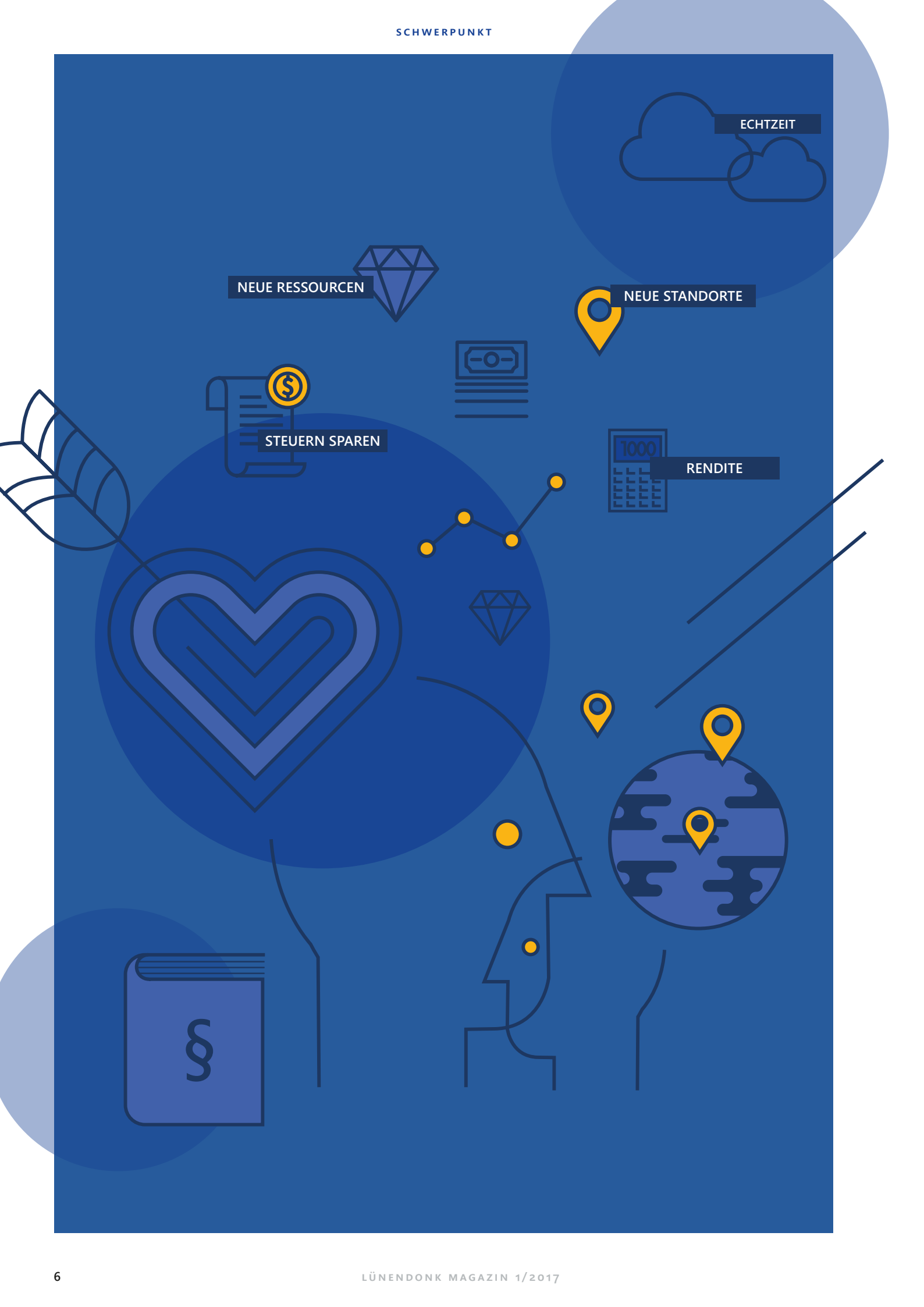
Der Mittelstand im Weltmarkt:
umsatzsteuerliche Auswirkungen
auf den international agierenden
Mittelstand



76

Ruhestand im
Ausland:
Worauf Unternehmer
achten sollten





NEUE RESSOURCEN

ECHTZEIT

NEUE STANDORTE

STEUERN SPAREN

RENDITE

Unternehmen gehen fremd: immer mehr, immer wieder

Auch wenn viel zu lesen und zu hören ist von internationalen Steueroptimierungsmodellen durch Unternehmensgruppen wie Google oder Amazon, so sind doch die primären Gründe für Unternehmen, ins Ausland zu expandieren, wirtschaftlicher Natur.

Wirtschaftliche Gründe bestimmen den Gang ins Ausland

Auch wenn von internationalen Steueroptimierungsmodellen durch Unternehmensgruppen wie Google oder Amazon viel zu lesen und zu hören ist, sind die primären Gründe von Unternehmen für eine Expansion ins Ausland wirtschaftlicher Natur. Die Wachstumsmöglichkeiten in der Heimat sind oft begrenzt. Neue Märkte sollen erschlossen werden und die Produktions- und Vertriebskosten durch Niederlassungen im Ausland gesenkt werden. Nachrangige, aber dennoch relevante Ziele sind das Erschließen neuer Ressourcen im Ausland, die Nutzung von ausländischem Know-how vor Ort oder eine höhere Flexibilisierung in Bezug auf die Produktpalette und die Absatzmärkte in wirtschaftlichen „Entwicklungsländern“ (Abbildung 1).

Diese Entwicklung wird sich in Zukunft nach gegebenem Stand der Dinge weiter beschleunigen: Die Transportkosten sinken, da die Transportmittel immer größer und wirtschaftlicher werden;

staatliche Hürden (z. B. Zölle) werden nach und nach abgeschafft, Wirtschaftsräume aus mehreren Staaten oder Regionen werden gebildet (TTIP und CETA); durch das Internet ist heute Kommunikation in Echtzeit möglich.

Aber auch Besteuerung und Steuerquote bestimmen die Wahl des Landes

Natürlich spielen auch die unterschiedlichen Steuergesetze und Steuerquoten in den verschiedenen Ländern bei der engeren Standortwahl eine Rolle. Bei der Entscheidung eines Unternehmens für oder gegen einen Wirtschaftsstandort sind die Art und Höhe der Steuern schließlich Kostenfaktoren.

Im Zuge der Globalisierung sind Unternehmen zu einem über viele Länder ausgedehnten System von Teilunternehmen, Mutter- und Tochterunternehmen, Holdings und Finanzierungsgesellschaften gewachsen. So können sie auch die Diversität der nationalen Steuersysteme nutzen. Diese Unterschiede in den nationalen Steuerregimen sind manchmal bewusst

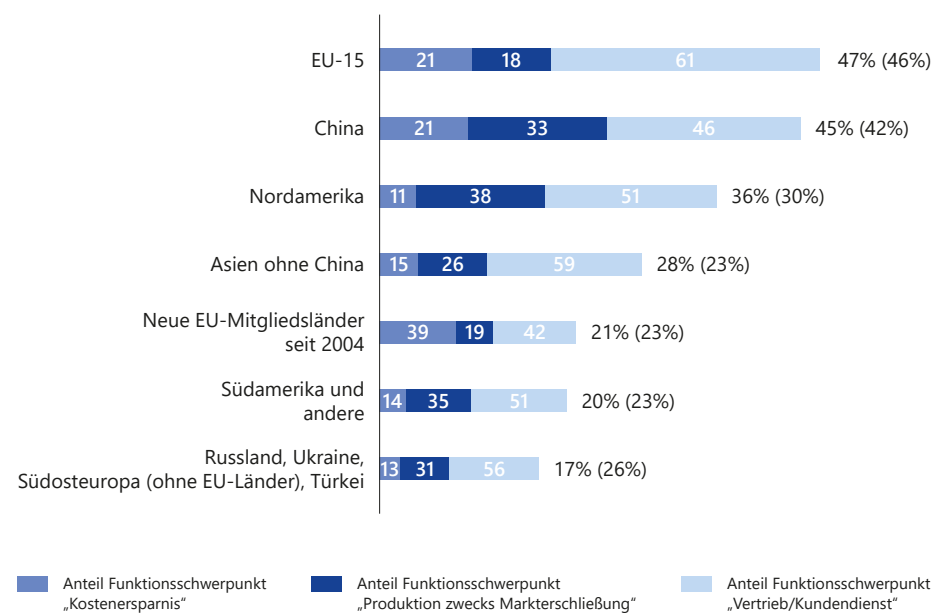
Im Zuge der Globalisierung sind Unternehmen zu einem über viele Länder ausgedehnten System von Teilunternehmen, Mutter- und Tochterunternehmen, Holdings und Finanzierungsgesellschaften gewachsen. So können sie auch die Diversität der nationalen Steuersysteme nutzen.

geschaffen worden, etwa mit niedrigen gesetzlichen Steuersätzen in einigen kleineren Staaten (Luxemburg unter der Ägide seines Premier- und Finanzministers Jean-Claude Juncker) und autonomen Regionen. Durch die Schaffung solcher Steueroasen sollten Niederlassungen von großen Unternehmen angelockt werden. In einer solchen Niederlassung deklariert der internationale Konzern dann möglichst viele seiner weltweiten Erträge.

Dabei steht fest: Die nominalen Steuersätze für Kapitalgesellschaften haben selbst innerhalb der EU eine sehr große Spannweite. Die nominalen Steuersätze sind allerdings nur ein erster Anhaltspunkt für eine Beurteilung. So ist das scheinbare Hochsteuerland Malta in Wirklichkeit eine Steueroase, weil dort durch eine Vielzahl von Ausnahmeregelungen ausländische Investoren weitgehend steuerfrei gestellt sind.

IN WELCHEN REGIONEN INVESTIEREN DIE INDUSTRIEUNTERNEHMEN?

In Prozent. Mehrfachnennungen möglich. Angaben in Klammern Vorjahreswerte



Steigender Kostendruck am Standort Deutschland, immer mehr deutsche Industrieunternehmen planen, im Ausland zu investieren. Als Investitionsregionen liegen die EU-15-Länder vorn. Der wichtigste Funktionsschwerpunkt deutscher Auslandsinvestitionen bleibt der Aufbau von Vertrieb und Kundendienst.

Quelle: DIHK-Umfrage – Auslandsinvestitionen in der Industrie 2015, Auslandsinvestitionen in der Industrie, Frühjahr 2015

Abbildung 1: In welche Regionen investieren die Industrieunternehmen?

STEUERQUOTEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH¹⁾

STEUERN IN % DES BIP

Staaten	1980	1990	2000	2012	2013	2014 ²⁾	Abweichung zu Dtl. in %
BELGIEN	28,9	27,5	30,2	29,9	30,5	30,6	35,4
DÄNEMARK	41,1	44,4	46,2	46,3	47,5	50,8	124,8
DEUTSCHLAND ³⁾	23,9	21,8	22,2	22,5	22,6	22,6	0,0
ESTLAND	–	–	20,0	20,7	20,8	21,7	-4,0
FINNLAND	27,1	31,9	34,3	30,0	31,1	31,2	38,1
FRANKREICH	22,6	22,9	27,5	27,6	28,3	28,1	24,3
GRIECHENLAND	13,9	17,5	23,2	23,7	23,7	25,5	12,8
IRLAND	25,8	27,8	27,3	23,0	23,9	24,7	9,3
ITALIEN	17,8	24,4	29,0	30,8	30,8	30,5	35,0
JAPAN	17,5	21,0	17,3	17,2	17,9	–	–
KANADA	27,3	31,0	30,2	26,0	25,7	25,8	14,2
LUXEMBURG	24,1	24,7	27,5	27,5	27,3	27,0	19,5
NIEDERLANDE	24,9	25,2	22,5	21,4	21,7	–	–
NORWEGEN	33,1	29,7	33,1	32,2	31,0	29,2	29,2
ÖSTERREICH	26,7	26,4	27,8	27,5	27,9	28,2	24,8
POLEN	–	–	20,0	20,1	19,6	–	–
PORTUGAL	15,4	19,3	23,3	23,3	25,6	25,4	12,4
SCHWEDEN	31,2	36,0	36,1	32,4	32,9	32,8	45,1
SCHWEIZ	17,9	18,0	20,9	20,2	20,1	19,9	-11,9
SLOWAKEI	–	–	19,7	16,1	17,1	17,5	-22,6
SLOWENIEN	–	–	22,7	21,9	22,0	22,1	-2,2
SPANIEN	11,3	20,4	21,8	20,7	21,4	21,8	-3,5
TSCHECHIEN	–	–	18,1	19,1	19,5	18,8	-16,8
UNGARN	–	–	27,3	26,0	25,9	25,5	12,8
USA	19,9	19,3	21,5	18,6	19,3	19,8	-12,4
VEREINIGTES KÖNIGREICH	27,8	27,3	28,8	26,7	26,7	26,5	17,3

1) Nach den Abgrenzungsmerkmalen der OECD; nicht vergleichbar mit Quoten in Abgrenzung der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung oder der deutschen Finanzstatistiken

2) Vorläufig

3) 1980-1990 nur alte Bundesländer

Quelle: OECD (Hrsg.), Revenue Statistics 1965–2014, Paris 2015; eigene Berechnungen

Abbildung 2: Steuerquoten im internationalen Vergleich

Die Feinheiten liegen im Detail, aber bereits ein grober Vergleich der allgemeinen Steuerquote zeigt deutliche Länderunterschiede (Abbildung 2).

Ein möglicher Nebenaspekt der internationalen Steuerplanung ist auch der Aufwand, der für Unternehmen mit der Zahlung der Steuern verbunden ist. Der EU-Durchschnitt liegt hier bei 173 Stunden jährlich, aber es gibt durchaus große Unterschiede zwischen den einzelnen Staaten. So muss ein typisiertes Unternehmen in Luxemburg weniger als 60 Stunden für die jährliche Steuererstellung aufwenden; in Deutschland sind es bereits überdurchschnittliche 218 Stunden und in der Tschechischen Republik mit 405 Stunden mehr als das Doppelte des Durchschnittsaufwands (Abbildung 3).



<60 h

Weniger als 60 Stunden wendet ein typisiertes Unternehmen aus Luxemburg für die jährliche Steuererstellung auf



218 h

Deutschland liegt mit 218 Stunden über dem EU-Durchschnitt von 173 Stunden



>400 h

Mehr als 400 Stunden benötigt dagegen ein typisiertes Unternehmen aus der Tschechischen Republik für die jährliche Steuererstellung

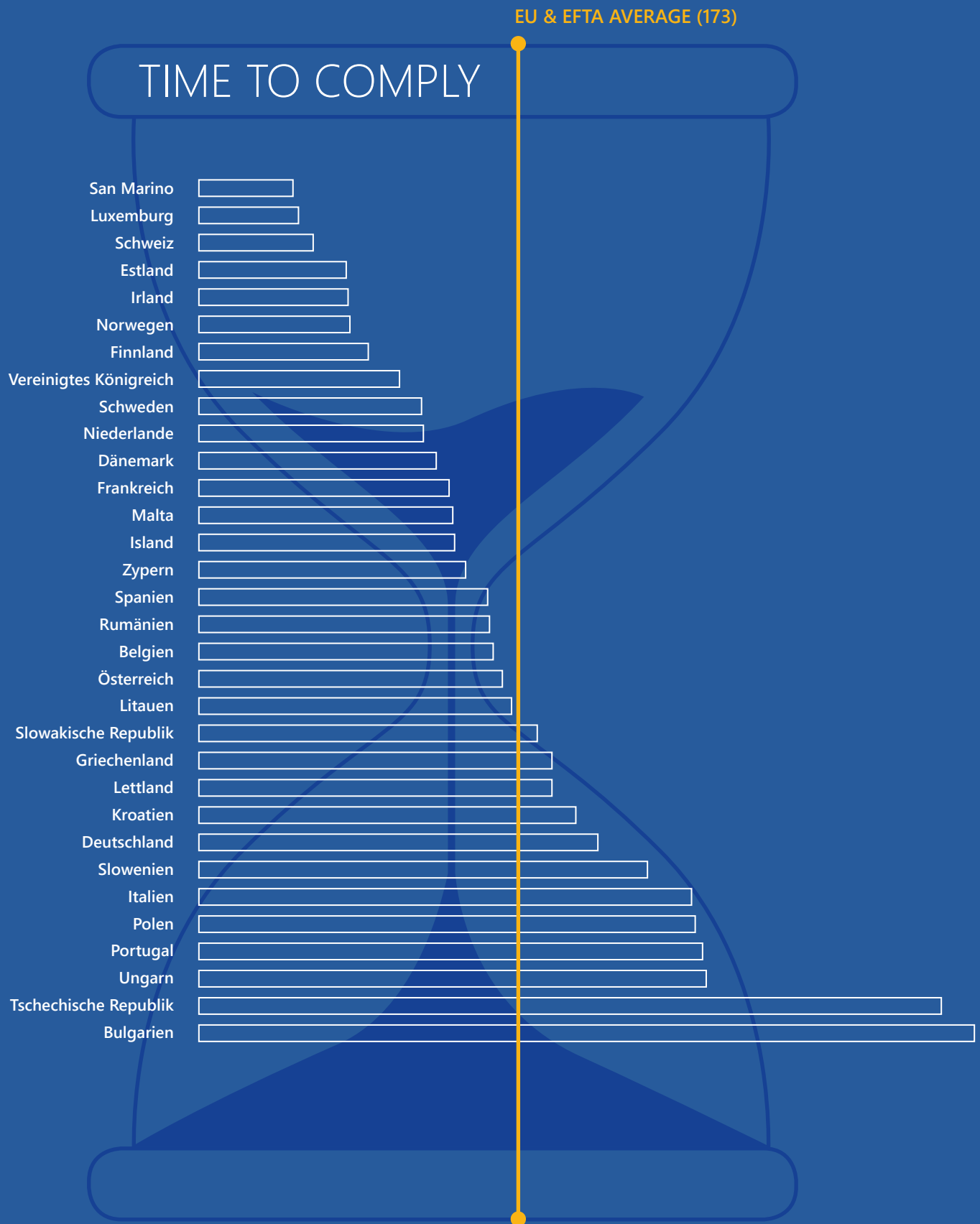
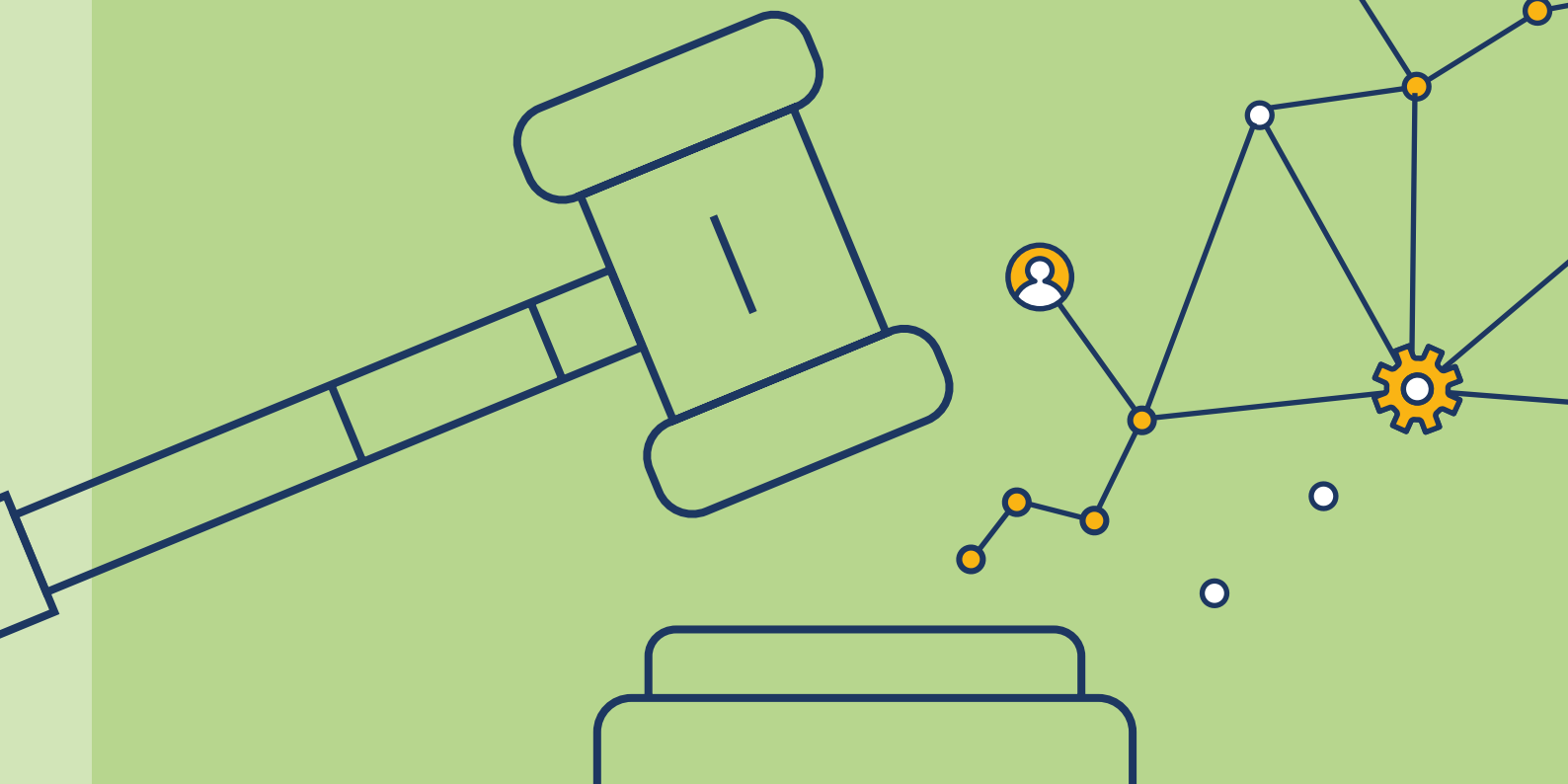


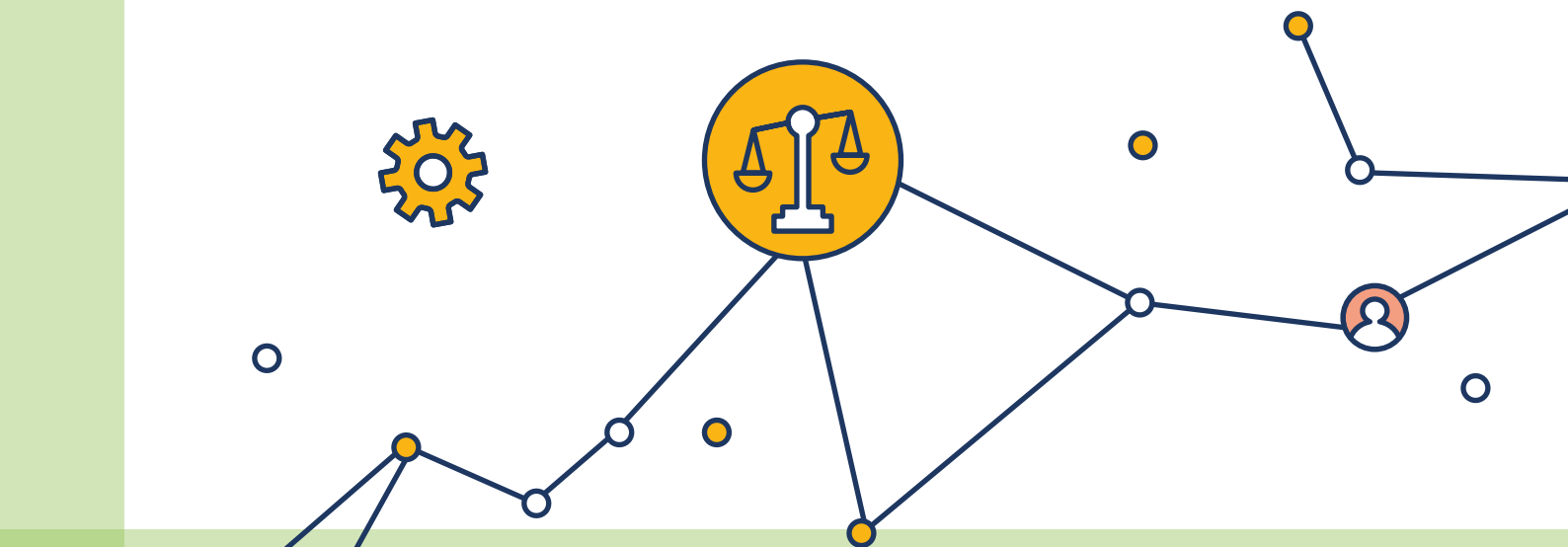
Abbildung 3:
 Notwendige Zeit in Stunden für ein typisiertes Unternehmen zur Befolgung
 aller formal und materiell notwendigen Steuervorschriften
 Quelle: World Bank Group, Paying Taxes 2016

Rechtliche Implikationen von Umstrukturierungen in der Praxis häufig unterschätzt

Zunehmende Komplexität des regulatorischen Umfelds, wachsende rechtliche Risiken, strengere steuerliche Vorgaben, Digitalisierung und permanenter Kostendruck machen die rechtlichen Implikationen organisatorischer Änderungen immer vielschichtiger – für die betroffenen Unternehmen, aber auch für ihre externen Anwälte.

Von Felix Felleisen & Heiko Ramcke, Deloitte





Die Anforderungen an rechtliche Beratungsleistungen nehmen stetig zu, Unternehmen erwarten juristische Berater mit branchenspezifischer, wirtschaftlicher und einer über die juristischen Kenntnisse hinausgehenden Expertise. Beispiele aus der Beratungspraxis zeigen, dass gerade im Umfeld von Umstrukturierungen und Reorganisationsprojekten strategisches Know-how sowie grenzüberschreitende und interdisziplinäre Zusammenarbeit gefordert sind.

Erscheinungsformen und Anlässe organisatorischer Änderungen

Organisatorische Änderungen im Unternehmen und/oder von Unternehmensgruppen haben verschiedene Erscheinungsformen. Sie können auf ein Unternehmen und/oder eine Gesellschaft beschränkt sein, etwa im Fall betriebsinterner Organisationsänderungen oder bei der Einstellung beziehungsweise dem Neuaufbau von Geschäftsbereichen. In komplexeren Fällen tangieren sie mehrere Unternehmen, ganze Unternehmensgruppen und/oder auch Dritte. Dies ist beispielsweise bei (grenzüberschreitenden) gesellschaftsrechtlichen Umstrukturierungsprojekten, Outsourcing-Projekten unter Einbeziehung von

Dienstleistern in Drittländern sowie bei der Expansion in neue Länder und Märkte der Fall. Der Begriff der organisatorischen Änderungen ist also genauso vielschichtig wie die rechtlichen Implikationen, die sich daraus ergeben können.

Auch die Auslöser von Organisationsmaßnahmen sind vielfältig. Sie können erforderlich werden, weil sich Märkte verändern und deutsche Unternehmen in der Folge einem immer höheren Kosten- und Margendruck ausgesetzt sind. Diesen Anforderungen versuchen sie, durch cost-cutting und Effizienzsteigerung zu begegnen. Dies kann zu einer Verlagerung vornehmlich administrativer Funktionen in Drittstaaten mit niedrigeren Personalkosten führen, häufig verbunden mit einer Freisetzung von Mitarbeitern in Deutschland. Ebenso können regulatorische Vorgaben organisatorische Änderungen erfordern. Auch die Expansion in neue Märkte – in der Zulieferindustrie häufig auch bedingt durch Follow-your-Customer-Anforderungen großer Kunden – macht häufig organisatorische Änderungen erforderlich. Entsprechendes gilt für Integrationsmaßnahmen nach dem Hinzuerwerb von Beteiligungen an Zielgesellschaften in Ausführung einer Buy-and-Build-Strategie.

Schließlich ist Anlass und Triebfeder für gruppenweite gesellschaftsrechtliche Umstrukturierungsprojekte häufig der Wunsch, die steuerliche Belastung der Unternehmensgruppe (Efficient Tax Rate) auf den Durchschnittswert einschlägiger Vergleichsgruppen oder den Gesamtdurchschnitt vergleichbarer Unternehmensgruppen zu reduzieren. Nicht zuletzt können Vorgaben aus BEPS zu Änderungsbedarf führen.

Beratungsleistungen im Umfeld organisatorischer Änderungen

Der rechtliche Beratungsbedarf im Umfeld von Reorganisationsprojekten kann sehr unterschiedlich ausfallen. Dazu zwei Beispiele aus der Beratungspraxis:

Ein international agierendes Versicherungsunternehmen plante eine Umstrukturierung, um auf diese Weise die aus Solvency II und anderen Regelwerken resultierenden Eigenkapitalvorgaben zu erfüllen. Hierzu wurden unter anderem deutsche und französische Konzerngesellschaften grenzüberschreitend auf eine belgische Societas Europaea verschmolzen, die nunmehr als Single Risk Carrier fungiert. In diesem Zusammenhang hatte das aus Kollegen verschiedener EU-Staaten zusammengesetzte Beratungsteam bereits in der Planungsphase zahlreiche versicherungsaufsichts-, gesellschafts- und arbeitsrechtliche Themen zu beleuchten.

Im Rahmen der Umsetzung war zunächst die Ausgliederung eines besonderen regulatorischen Vorgaben unterliegenden Geschäftsbereichs erforderlich. Im nächsten Schritt standen Fragen der Arbeitnehmermitbestimmung bei grenzüberschreitenden Verschmelzungsvorgängen im Mittelpunkt. Da die aus den entsprechenden EU-Richtlinien folgenden Anforderungen in verschiedenen Mitgliedstaaten der EU unterschiedlich ausgelegt werden, war eine detaillierte Abstimmung mit Legal-Experten in den betroffenen Ländern vorzunehmen. Aufgrund der europäischen Bestimmungen war ein sogenanntes „Besonderes Verhandlungsgremium“ zu konstituieren, mit dem Fragen der Mitbestimmung zu erörtern waren. Aufgrund der national unterschiedlichen Ausgestaltung der Mitbestimmung war eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit geboten, um den Anforderungen sowohl des deutschen als auch des französischen und belgischen Rechts Genüge zu tun.

In gesellschaftsrechtlicher Hinsicht waren zahlreiche Fragen rund um die grenzüberschreitende Verschmelzung, Kapitalschutzbestimmungen, Anteilsgewährungspflichten, Wirksamkeitszeitpunkte und Möglichkeiten einer rückwirkenden Ausgestaltung zu behandeln. Versicherungsaufsichtsrechtlich hat das Rechtsberatungsteam die Abstimmung mit der BaFin und anderen Regulatoren

begleitet – stets unter Berücksichtigung der über das deutsche Versicherungsaufsichtsrecht hinausgehenden regulatorischen und einschlägigen steuerlichen Anforderungen zur Sicherstellung eines ertragsteuerneutralen Übertragungsvorgangs. Ohne die enge interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Experten aus den Bereichen Finance, Accounting, Controlling und Tax wäre eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts kaum oder nur mit erheblich höherem Aufwand möglich gewesen.

Das zweite Beispiel erläutert die rechtliche Integration einer Unternehmensgruppe nach dem Hinzuerwerb eines Wettbewerbers. Hier bestand die Aufgabe darin, die rechtlichen und steuerlichen Vorgaben für diverse Integrationsoptionen in zahlreichen Ländern zu prüfen, Lösungsvorschläge zu unterbreiten, Umsetzungspläne zu erarbeiten und schließlich die erforderliche Integration zu vollziehen. Aus rechtlicher Sicht waren dabei zunächst für eine Vielzahl von Ländern die Vor- und Nachteile einer Verschmelzung in den Spielarten einer Aufwärts-, Abwärts- und Seitwärts-Verschmelzung gegenüber einem Asset Deal mit anschließender Liquidation des übertragenden Rechtsträgers und weiteren nach den jeweiligen Rechtsordnungen vorgesehenen Optionen gegeneinander abzuwägen. Dies auch unter Gesichtspunkten des Arbeitsrechts, etwa erforderlicher Umsetzungen von

Mitarbeitern und kollektivarbeitsrechtlicher Konsequenzen. Außerdem mussten nicht nur rechtliche Fragestellungen geprüft werden, sondern es mussten in Abstimmung mit Experten anderer Disziplinen gleichzeitig unternehmerische, buchhalterische und nicht zuletzt steuerliche Vorgaben in die Planung und Umsetzung mitaufgenommen werden.

**Same scope, different scale:
Reorganisationsberatung im
Mittelstand**

Reorganisationsprojekte und die sich daraus ergebenden juristischen Fragestellungen betreffen aber nicht nur international agierende, kapitalmarktorientierte Unternehmen. Auch in Unterneh-

men des deutschen Mittelstands steigt die Nachfrage nach interdisziplinären rechtlichen Beratungsleistungen im internationalen Kontext. So sind insbesondere Unternehmen der Automobilzulieferindustrie durch Vorgaben ihrer Kunden häufig dazu gezwungen, diesen an neue Produktionsstandorte zu folgen, teilweise in aus europäischer Perspektive exotische Jurisdiktionen, wie Mexiko, Brasilien, Indien oder China.

In diesen Fällen gehört es vielfach zum Anforderungsprofil der Mandanten, fachlich übergreifend beim Aufbau von Produktionskapazitäten vor Ort unterstützt zu werden. Die geforderten Beratungsleistungen reichen von rechtlichen und außerrechtlichen Aspekten der Standortwahl über die Wahl der – auch

vor dem steuerlichen Hintergrund – geeignetsten Rechtsform über die Beratung im Hinblick auf den Kauf oder die Anmietung von Betriebsgrundstücken und den Bau von Fertigungsstätten sowie die Einholung der erforderlichen öffentlich-rechtlichen Genehmigungen bis hin zur Ausgestaltung der einschlägigen Vertragswerke. Darüber hinaus stehen Mandanten häufig vor der Frage, ob eine Expansion in ausländische Märkte über Beteiligungserwerbe sinnvoll erscheint. In diesen Fällen gilt es, gemeinsam mit Corporate-Finance-Experten taugliche Targets zu ermitteln und diese einer Due-Diligence-Prüfung zu unterziehen, bei der Kaufpreisermittlung zu unterstützen und die Unternehmen beim Vollzug des jeweiligen Erwerbs zu beraten –



„Der rechtliche Beratungsbedarf im Umfeld von Reorganisationsprojekten kann sehr unterschiedlich ausfallen.“

ob Asset oder Share Deal, vollständiger Erwerb oder Erwerb einer Beteiligung.

Grenz- und projektübergreifende Compliance

Ein weiterer Aspekt, der aufgrund aktueller Vorkommnisse und der Zunahme von extraterritorial wirkenden ausländischen Gesetzen zunehmend in den Vordergrund tritt, ist die Sicherstellung von Compliance über alle Stufen von Projekten und alle Ebenen eines Unternehmens. Dies ist insbesondere in Ländern mit einem schlechtem Corruption Perception Index und einer weniger Compliance-geprägten Kultur wichtig.

Obwohl die Zahl isoliert nationaler Sachverhalte aufgrund der zunehmenden internationalen Vernetzung stark rückläufig ist, müssen organisatorische Veränderungen nicht zwingend grenzüberschreitende Bezüge haben. Auch bei der Planung und Umsetzung von Outsourcing-Projekten innerhalb

Deutschlands und/oder der EU gibt es Bedarf an interdisziplinärer Unterstützung. Gerade Mittelständler versprechen sich hiervon erhebliche Kosteneinsparungen, übersehen dabei aber häufig, dass solche Projekte eine Vielzahl von juristischen, bei Auslandsbezug insbesondere auch datenschutzrechtlichen Fallstricken bieten.

Auch vornehmlich arbeitsrechtlich geprägte Organisationsveränderungen sind in der Praxis häufig an der Tagesordnung. Hier zeigt sich, dass eine isoliert rechtliche Betrachtung nur begrenzt zielführend ist. So waren im Fall einer deutschen Standortschließung neben Fragen der – möglichst sozialverträglichen – Massenentlassung und den damit einhergehenden Verhandlungen mit dem Betriebsrat und Gewerkschaftsvertretern auch zahlreiche weitergehende Fragen zu klären. Im Fokus standen etwa die Entwicklung möglicher Alternativen, denkbare Auswirkungen der Standortschließung auf die Mutterge-

sellschaft und den Konzern sowie gruppeninterne Vorgänge aus der Vergangenheit, die Abbildung der Vorgänge in den Jahresabschlüssen der betroffenen Gesellschaft und des Konzerns, auf die voneinander abweichende Rechnungslegungsgrundsätze Anwendung fanden, und nicht zuletzt Fragen im Hinblick auf Ad-hoc-Erfordernisse und Reputationsaspekte.

Rechtsberatung im Wandel

Die Beispiele bestätigen die Kernaussagen einer aktuellen Deloitte-Studie. Danach steigt die Nachfrage nach neuen, über klassische anwaltliche Tätigkeiten hinausgehende Formen der Rechtsberatung. Unternehmen erwarten vermehrt Industrieexpertise, strategische Unterstützung und interdisziplinäre Dienstleistungen. Rechtsberatung muss also internationaler, vernetzter und technologiebasierter werden – auch und gerade bei organisatorischen Veränderungen.

Die größten Herausforderungen für Inhouse-Juristen in Unternehmen liegen zum einen im Bereich Regulatory Compliance und zum anderen in der Notwendigkeit, stetig steigenden Anforderungen mit immer weniger Ressourcen gerecht zu werden.

Faktoren des Wandels



Komplexes regulatorisches Umfeld



Kostendruck



Steigendes Rechtsrisiko



Wachstum im Bereich Digital Economy

Abbildung 4: Der Markt für Rechtsberatung erfährt einen enormen Wandel

Quelle: Deloitte-Studie „Zukunftstrends der Rechtsberatung“, <https://is.gd/fmVTJf>

Internationalisierung von Unternehmen: rechtlich und steuerlich eine Herausforderung

Auch wenn die Expansion ins Ausland eine wirtschaftliche Notwendigkeit ist und möglicherweise steuerliche Zusatzchancen bietet, ist sie natürlich mit Risiken verbunden.





Bei einer Umfrage unter deutschen Industrieunternehmen wird fehlende Rechtssicherheit im Ausland als

größte der möglichen Schwierigkeiten bei einer Auslandsexpansion angegeben. Aber natürlich sind auch viele andere der dort genannten Probleme mit rechtlichen Bedenken verbunden, so zum Beispiel die fehlende Auslandserfahrung oder Probleme beim Schutz des geistigen Eigentums. Der an zweiter Stelle rangierende bürokratische Aufwand dürfte dagegen wesentlich auch die Belange der Steuerfunktion in der Unternehmensgruppe betreffen.

Aber nicht nur bei der erstmaligen Expansion ins Ausland, beim Aufbau einer Organisation durch Niederlassungen oder M&A, sondern auch bei der Restrukturierung und bei Optimierungen einer bestehenden international aufgestellten Unternehmensgruppe fallen konkrete juristische und steuerliche Probleme zur Lösung an. So zum Beispiel bei der Verfolgung des Ziels der Wertsteigerung der gesamten Unternehmensgruppe mit entsprechenden Anforderungen an EBIT, Cashflow und Steuerquote. Hierzu gehört als Handlungsfeld die sichere Steuerung der Abläufe einer internationalen Unternehmensgruppe unter den mitentscheidenden Nebenbedingungen respektive Notwendigkeiten: Compliance, Haftungsvermeidung, Reputationsschutz.

Was bedeutet das nun alles für den CFO und vor allem die typischerweise ihm unterstellten unternehmensinternen Steuer- und Rechtsabteilungen? Dies versuchen wir nachfolgend im Wesentlichen am Beispiel der typischen Themen einer Steuerabteilung zu illustrieren.

Geradezu klassisch: typische juristische Themen im internationalen Unternehmensgeflecht

Es sind die klassischen Themen der Rechtsfunktion, die in internationalen Unternehmensgruppen eine Rolle spielen.

Zunächst beim Export: Sind die Anforderungen des Außenwirtschaftsrechts und der Exportkontrolle erfüllt? Und weiterhin als Beispiele:

- Sind Haftungsrisiken erkannt und weitgehend eliminiert?
- Sind die verschiedenen nationalen Gestaltungen des Arbeitsrechts berücksichtigt?
- Halten Lizenzmodelle zwischen den Konzernunternehmen einer Überprüfung durch die Steuerbehörden hinsichtlich des Drittpartei-Kriteriums stand?
- Sind Unternehmensrechte und Know-how im Ausland hinreichend abgesichert?

Und im Zuge der Absicherung vermehrt auch: Sind Datenverkehr und Datenspeicherung in der Unternehmensgruppe rechtlich sauber geregelt? Ebenso komplex wird es bei der Steuerfunktion.

Auch die Steuern sind nicht ohne: internationale Unternehmensherausforderungen am Beispiel Steuern

Die Steuerfunktion muss sich mit nationalen und internationalen Steuersatzunterschieden und unterschiedlichen Steuerbemessungsgrundlagen auseinandersetzen, um die Steuerquote der gesamten Unternehmensgruppe zu optimieren. Hierzu gehört auch die Vermeidung steuerlicher Risiken bei der Umstrukturierung eines Unternehmensgeflechtes. Je inter-

nationaler eine Unternehmensgruppe aufgestellt ist, desto mehr Ansatzpunkte für das Aufsetzen einer steueroptimalen Unternehmensstruktur ergeben sich. So hat zum Beispiel ein Konzern mit weltweit hunderten Fertigungsstätten in vier Weltregionen durchaus eine Fülle von Optionen. Aber auch mittelständische Unternehmensgruppen, die häufig über einen beachtlichen Internationalisierungsgrad verfügen, haben viele Ansatzpunkte der internationalen Steueroptimierung, zum Beispiel:

- Nutzung von Staaten ohne Unternehmenssteuern
- Nutzung von in einem Staat steuerbefreiten Anlagevehikeln respektive sonstigen Gesellschaften
- Nutzung von bestimmten lokalen Regelungen
- Operative Tätigkeiten
- Kapitalanlage
- Konzerninnenfinanzierung/Eigenkapitalstruktur
- Patent-/IP-Verwaltung

Einige sozusagen klassische Fragen bei solchen Optimierungen sind die folgenden:

- Ermittlung von konzerninternen Verrechnungspreisen: Sind alle Leistungen erfasst und die Verrechnungspreise dokumentiert?
- Besteuerung von Lizenzzahlungen oder bei physischen Gütern Umsatzsteuer und Zölle: Sind umsatzsteuerliche und zollrechtliche Probleme identifiziert?
- Mitarbeiterentsendungen und Lohnbesteuerung: Sind betriebliche, vertragsrechtliche und persönliche Aspekte berücksichtigt?
- Finanzverwaltung: Ist das Headquartiers im Inland auf die häufige und intensive Prüfung von Auslandssachverhalten eingestellt?

Zwangsläufig unvollständig:

Einige Beispiele steuerlicher Themen in internationalen Unternehmensgruppen

1

Transferpreise und Dokumentationspflichten

Die Verrechnungspreise von grenzüberschreitenden Leistungsbeziehungen

zwischen den Gesellschaften einer international operierenden Unternehmensgruppe beeinflussen den steuerpflichtigen Gewinn. Werden Verrechnungspreise nicht anerkannt, wird in den betroffenen Staaten zusätzlich besteuert. Verrechnungspreisregelungen betreffen sämtliche Arten von Leistungsbeziehungen: Warenlieferungen, Dienstleistungen (Marketing, Controlling, IT, Personal, Recht, Steuern), Finanztransaktionen (Darlehen, Cash-Pooling), Personalgestellungen (Entsendungen und Unterstützungsleistungen), Lizenzierungen (Marken, Patente) oder Übertragungen von immateriellen Wirtschaftsgütern (Kundenstamm).

Damit die Steuerbehörden die Einhaltung der Verrechnungspreisvorschriften prüfen können, müssen die Unternehmen die gruppeninternen Leistungsbeziehungen dokumentieren und nachweisen, dass die Verrechnungspreise steuerlich angemessen sind (Fremdvergleichsgrundsatz). Wird keine Angemessenheitsanalyse vorgelegt, schätzt die Finanzverwaltung die Verrechnungspreise.

2

Indirekte Steuern

Konzerninterne Lieferungen oder Leistungen und ihre Verrechnungspreise sind der Umsatzbesteuerung unterworfen. Bei

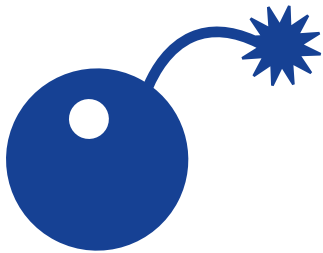
grenzüberschreitenden Leistungen muss das erbringende Konzernunternehmen eine mögliche Registrierungs- pflicht im Ausland klären, die Anwendung des Reverse-Charge-Verfahrens (Leistungsempfänger ist Umsatzsteuerzahlungspflichtiger), die korrekte Rechnungsstellung und Deklaration der Umsatzsteuer sicherstellen.

3

Funktionsverlagerungen

Unternehmen entwickeln sich. Die steuerlichen Folgen einer grenzüberschreitenden Neuausrich-

tung der Unternehmensgruppe bei unveränderten gesellschaftsrechtlichen Strukturen werden dabei oft übersehen: Auch bei sogenannten Funktionsverlagerungen sind Verrechnungspreise zu ermitteln. Dabei ist die verlagerte oder veränderte Funktion als Unternehmensteil zu bewerten; die darauf entfallenden stillen Reserven werden aufgedeckt und besteuert.



4 Risiko bei temporärem Auslandsengagement

Auch Unternehmen, die mit einzelnen Kundenprojekten länger im Ausland tätig sind, selbst ohne dort eine rechtlich selbstständige Tochtergesellschaft zu unterhalten, können ertragsteuerlich eine Betriebsstätte in dem betreffenden Staat haben. Der ausländische Staat besteuert den Teil des Gewinns, der auf diese Betriebsstätte entfällt. Trotz der Abkommen zur Vermeidung von Doppelbesteuerung (DBA) können Doppelbesteuerungen entstehen.

5 Grenzüberschreitende Arbeitseinsätze

Durch den Einsatz von Mitarbeitern im Ausland oder die Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer im Inland kann Know-how übertragen und die Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmensgruppe verbessert werden. Bei grenzüberschreitenden Mitarbeiterereinsätzen sind rechtliche und steuerliche Fragen des Entsende- und des Ziellandes zu klären. Einige Beispiele: Verrechnungspreise der Entsendung, Minimierung des Betriebsstättenrisikos, Klärung der nationalen und internationalen Fragen zum Steuerrecht und zur Sozialversicherung, individualvertragliche Regelungen mit dem Mitarbeiter und vieles andere mehr.

6 Internationales Steuerrecht als Schwerpunkt der Betriebsprüfung

Betriebsprüfungen grenzüberschreitender Sachverhalte zwingen Unternehmen, sich mit den Finanzverwaltungen von gegebenenfalls mehreren Ländern auseinanderzusetzen, die jeweils die eigene Besteuerungsgrundlage maximieren möchten. Ansatzpunkte sind unter anderem das internationale Steuerrecht, Verrechnungspreise und Betriebsstätten-gestaltungen sowie umsatzsteuerrechtliche Vorgaben und die Hinzurechnungsbesteuerung.

„Trotz der Abkommen zur Vermeidung von Doppelbesteuerung können Doppelbesteuerungen entstehen.“

Deutschland und die Niederlande: neues Doppelbesteuerungsabkommen – wesentliche Veränderungen in der steuerlichen Behandlung von Geschäftsführerbezügen

Mit Wirkung vom 1. Januar 2016 trat ein neues Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) zwischen Deutschland und den Niederlanden in Kraft. Es weist gegenüber dem Vorläuferabkommen (DBA 1959) größere Veränderungen bei der Besteuerung von Geschäftsführerbezügen auf.

Von Wolfgang Kloster, BDO

Die im Folgenden aufgeführten Beispiele sollen Aufschluss darüber geben, wie sich die Änderungen auf die Zuweisung des Besteuerungsrechts auswirken.

Beispiel 1

Ein in Deutschland ansässiger Geschäftsführer eines niederländischen Unternehmens übt seine Tätigkeit teils in den Niederlanden, teils in seinem häuslichen Arbeitszimmer in Deutschland aus.

DBA 1959

Im alten DBA ist die Besteuerung von Geschäftsführerbezügen nicht separat geregelt. Die Steuerpflicht ergibt sich aus der allgemeinen Bestimmung für Einkünfte aus unselbstständiger Tätigkeit, derzufolge ein in Deutschland ansässiger und (teilweise) in den Niederlanden tätiger Arbeitnehmer für jenen Teil seiner Einkünfte, der auf seine Arbeitszeit in den Niederlanden entfällt, grundsätzlich in den Niederlanden steuerpflichtig ist.

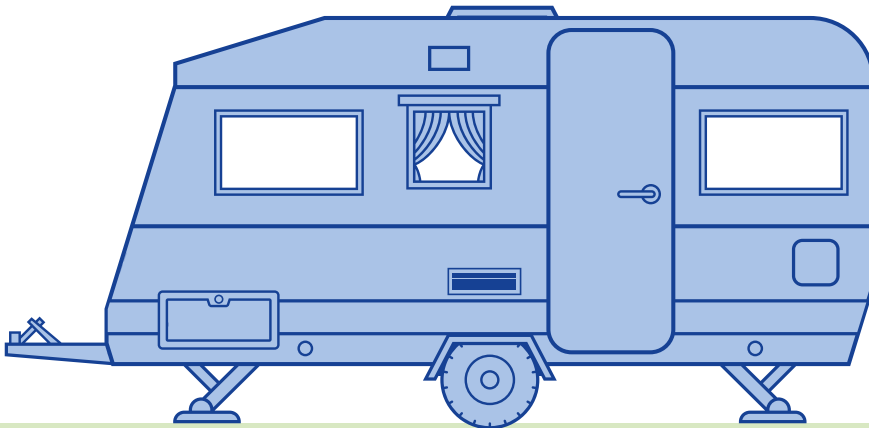
In den Niederlanden besteht für das niederländische Unternehmen eine Pflicht zur Abführung der Einkommensteuer auf jenen Teil der Geschäftsführerbezüge, der auf die Arbeitszeit des Geschäftsführers in den Niederlanden entfällt. Sofern der Geschäftsführer in den Niederlanden keine weiteren Einkünfte

erzielt, ist die dortige Einkommensteuerschuld mit der abgeführten niederländischen Einkommensteuer abgegolten. In diesem Fall muss eine niederländische Einkommensteuererklärung nur abgegeben werden, wenn das zuständige niederländische Finanzamt den Geschäftsführer dazu auffordert.

Solange der Geschäftsführer in Deutschland, wo er für seine Tätigkeit das häusliche Arbeitszimmer nutzt, keine Betriebsstätte der niederländischen GmbH (B.V.) gründet und er auch nicht als ständiger Vertreter in Deutschland eingestuft wird, besteht in Deutschland keine Lohnsteuerinbehaltungsverpflichtung für die B.V. Allerdings hat der Geschäftsführer bei seinem deutschen Wohnsitzfinanzamt eine Einkommensteuererklärung einzureichen und den bisher nicht lohnversteuerten Arbeitslohn zu erklären. Das deutsche Finanzamt befreit die in den Niederlanden bezogenen und versteuerten Einkünfte des Geschäftsführers von der deutschen Steuer und erhebt auf das übrige Einkommen den Steuersatz, der anzuwenden wäre, wenn die niederländischen Bezüge nicht von der Besteuerung ausgenommen wären (Progressionsvorbehalt).

DBA 2012

Im neuen DBA ist die Besteuerung von Geschäftsführerbezügen separat geregelt. Nach Maßgabe der ent-



Beispiel 1: Ein in Deutschland ansässiger Geschäftsführer eines niederländischen Unternehmens übt seine Tätigkeit teils in den Niederlanden, teils in seinem häuslichen Arbeitszimmer in Deutschland aus.

sprechenden Bestimmung ist das vom Geschäftsführer eines Unternehmens für seine Tätigkeit bezogene Einkommen in dem Land steuerbar, in dem das Unternehmen seinen Sitz hat. Als Geschäftsführer in diesem Sinne gelten auch Mitglieder eines Gesamtvorstands, eines Aufsichts- oder eines Verwaltungsrates. Folglich wären die Geschäftsführerbezüge uneingeschränkt in den Niederlanden zu versteuern und die Einkommensteuer wäre in den Niederlanden abzuführen. Sofern der Geschäftsführer in den Niederlanden keine weiteren steuerpflichtigen Einkünfte erzielte, wäre die dortige Einkommensteuerschuld mit der abgeführten niederländischen Einkommensteuer abgegolten.

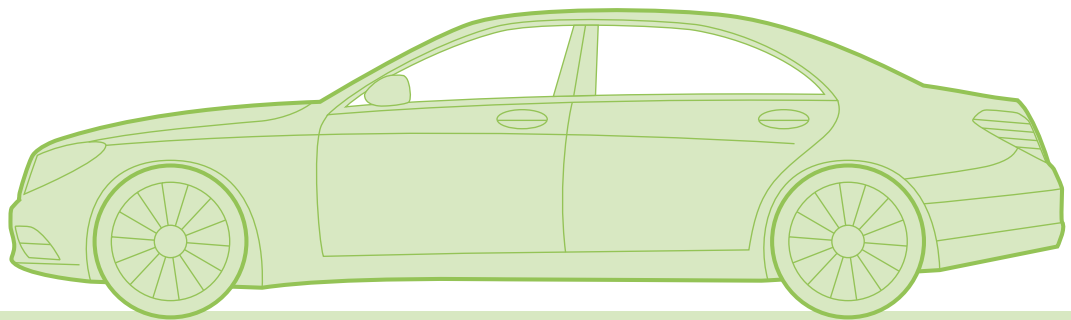
Eine niederländische Einkommensteuererklärung wäre nur abzugeben, wenn das zuständige niederländische Finanzamt den Geschäftsführer dazu auffordert.

Auch hier wären die Gesamteinkünfte des Geschäftsführers vollständig in Deutschland steuerbar. Die Doppelbesteuerung lässt sich durch die Anrechnung der niederländischen Steuer in Deutschland vermeiden (Art. 22 Abs. 1 Buchst. B Buchst. cc DBA 2012). Anstelle der Steueranrechnung kann in Deutschland ein Abzug der niederländischen Einkommensteuer als einkommensabhängige Aufwendungen beantragt werden. Ein derartiger Steuerabzug kann für den Geschäftsführer unter bestimmten Voraussetzungen

vorteilhafter sein als eine Steuerbefreiung mit Progressionsvorbehalt.

Unterschied

Im Rahmen des alten DBA 1959 konnten die Niederlande lediglich jenen Teil der Geschäftsführerbezüge besteuern, der auf dessen Arbeitszeit in den Niederlanden entfiel. Nach Maßgabe des neuen DBA 2012 sind sie hingegen berechtigt, die Gesamteinkünfte des Geschäftsführers zu besteuern. In Deutschland kann die entsprechend einbehaltene Steuer angerechnet werden. Statt der Anrechnung besteht aber auch die Möglichkeit, die entrichtete niederländische Einkommensteuer bei der Ermittlung der Einkünfte in Abzug zu bringen.



Beispiel 2

Ein in den Niederlanden ansässiger Geschäftsführer eines deutschen Unternehmens übt seine Tätigkeit teils in Deutschland und teils in seinem häuslichen Arbeitszimmer in den Niederlanden aus.

DBA 1959

Wie bereits dargelegt, ist im alten DBA die Besteuerung von Geschäftsführerbezügen nicht separat geregelt. Die Steuerpflicht ergibt sich aus der allgemeinen Bestimmung für Einkünfte aus unselbstständiger Tätigkeit, derzufolge ein in den Niederlanden ansässiger und (teilweise) in Deutschland tätiger Arbeitnehmer für jenen Teil seiner Einkünfte, der auf seine Arbeitszeit in Deutschland entfällt, grundsätzlich in Deutschland steuerpflichtig ist.

Da der Geschäftsführer weder einen Wohnsitz noch seinen gewöhnlichen Aufenthalt in Deutschland hat, ist er in Deutschland nur eingeschränkt steuerpflichtig.

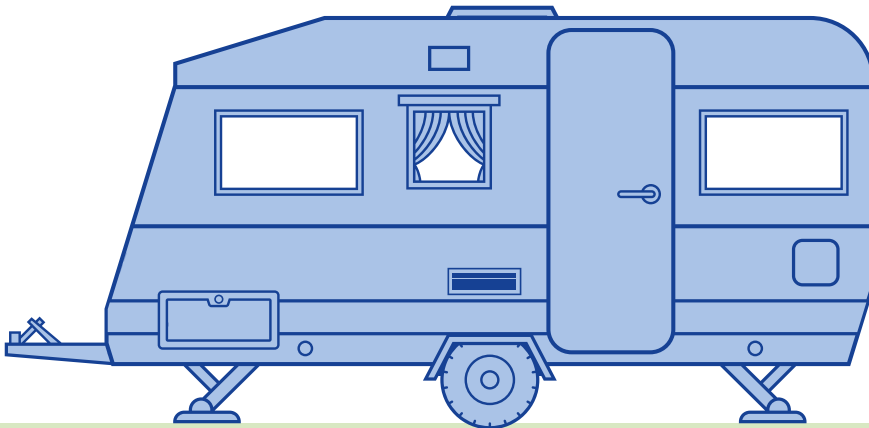
Nach Maßgabe inländischen Steuerrechts sind die Gesamteinkünfte des Geschäftsführers in Deutschland steuerbar (die körperliche Anwesenheit ist nicht ausschlaggebend). Aufgrund des DBA 1959 hat Deutschland jedoch das Besteuerungsrecht nur für in Deutschland geleistete Arbeitstage. Das deutsche Unternehmen ist zur Einbehaltung der Lohnsteuer

auf jenen Teil der Geschäftsführerbezüge verpflichtet, der auf Arbeitszeiten in Deutschland entfällt. Sofern der Geschäftsführer in Deutschland keine weiteren Einkünfte erzielt, ist die deutsche Einkommensteuerschuld mit dem Lohnsteuereinbehalt abgegolten.

Als niederländischer Steuerinländer ist der Geschäftsführer in den Niederlanden mit seinen Gesamteinkünften unbeschränkt steuerpflichtig. Seine Geschäftsführervergütung wird vollständig in das in den Niederlanden steuerbare Einkommen eingerechnet. Da es in den Niederlanden keinen inländischen Arbeitgeber gibt, besteht auch keine Pflicht zur Abführung niederländischer Lohnsteuer. Aufgrund des DBA 1959 gewähren die Niederlande auf das in Deutschland versteuerte Einkommen eine Steuerbefreiung mit Progressionsvorbehalt. Das auf die in den Niederlanden verbrachte Arbeitszeit entfallende Einkommen bleibt in den Niederlanden steuerpflichtig; es findet keine Steueranrechnung statt. Der Geschäftsführer muss in den Niederlanden eine niederländische Einkommensteuererklärung abgeben.

DBA 2012

Nach Maßgabe des neuen DBA 2012 gilt das Einkommen des Geschäftsführers insgesamt als in Deutschland steuerpflichtig. Das deutsche Unternehmen hat in Deutschland Lohnsteuer auf jenes Entgelt abzuführen, das auf geleistete Arbeitszeiten in Deutschland



Beispiel 2: Ein in den Niederlanden ansässiger Geschäftsführer eines deutschen Unternehmens übt seine Tätigkeit teils in Deutschland und teils in seinem häuslichen Arbeitszimmer in den Niederlanden aus.

entfällt. Sofern der Geschäftsführer in Deutschland keine weiteren Einkünfte erzielt, ist seine Steuer-schuld in Deutschland mit der Abführung der Lohnsteuer abgegolten.

Die Niederlande rechnen die Vergütung des Geschäftsführers in dessen steuerbare Gesamteinkünfte ein. Eine Doppelbesteuerung wird dadurch vermieden, dass die in Deutschland tatsächlich gezahlten Steuern angerechnet werden. Allerdings kann die Doppelbesteuerung aufgrund einer Entscheidung des niederländischen Finanzministeriums auch auf der Grundlage einer Steuerbefreiung mit Progressionsvorbehalt vermieden werden, sofern nachgewiesen werden kann, dass Geschäftsführer in Deutschland steuerlich nicht besser behandelt werden als gewöhnliche Arbeitnehmer.

Diese Berechnungsweise könnte je nachdem, wie hoch die Vergütung und die anwendbaren Steuersätze sind, einen Vorteil zugunsten des Geschäftsführers mit sich bringen.

Unterschied

Im Rahmen des alten DBA 1959 konnte Deutschland lediglich das Einkommen aus den in Deutschland tatsächlich geleisteten Arbeitstagen besteuern. Nach Maßgabe des neuen DBA 2012 ist Deutschland berechtigt, Steuern auf den gesamten Arbeitslohn des Geschäftsführers zu erheben. In den Niederlanden

findet eine entsprechende Steueranrechnung statt, doch lassen die niederländischen Bestimmungen auch die Möglichkeit zu, eine Steuerbefreiung mit Progressionsvorbehalt zu beantragen.

Allgemeine Hinweise

Der Steuerpflichtige hat für das Kalendergesamjahr 2016 die Wahl zwischen den Bestimmungen des DBA 1959 und den Bestimmungen des DBA 2012.

Niederländische Steuerinländer kommen gemäß Art. XII Abs. 1 des Verhandlungsprotokolls zum DBA 2012 in den Genuss einer Steuererleichterung, falls die Summe der in Deutschland und den Niederlanden gezahlten Einkommensteuern höher ist als die niederländische Einkommensteuer, die fällig würde, wenn das Einkommen ausschließlich in den Niederlanden steuerbar wäre. In diese Vergleichsberechnung fließen auch die in Deutschland gezahlten Sozialversicherungsbeiträge ein. Im Verhandlungsprotokoll zum DBA 2012 wird niederländischen Steuerinländern die Beantragung der unbeschränkten Steuerpflicht und einer gemeinsamen Veranlagung in Deutschland so erleichtert, dass ihnen ein erheblicher Steuervorteil entstehen kann (gespaltener Steuersatz).

Hinweis BDO: Die vorliegende Abhandlung ist gemeinsam von BDO Deutschland und BDO Niederlande verfasst. Das DBA 2012 bewirkt eine eindeutige Verlagerung in Bezug auf das Land mit dem Erstbesteuerungsrecht für Geschäftsführer bzw. Vorstandsmitglieder. Die Neuregelung wirkt sich sowohl auf bestehende wie auch auf künftige Arbeitsverhältnisse aus.

Marktübersicht

Audit, Tax & Legal

Seit der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise teilt sich der deutsche Rechtsberatungsmarkt zunehmend in vier Segmente auf. An der Spitze stehen zehn bis 20 globale Kanzleien mit Milliardenumsätzen, die ihren Hauptsitz im Vereinigten Königreich und teils auch in den Vereinigten Staaten haben, wie etwa Freshfields Bruckhaus Deringer, Clifford Chance, Linklaters und Hogan Lovells.

Auch deutsche Anwaltssozietäten wie Hengeler Mueller konnten sich in diesem Segment etablieren. Diese weltweit führenden Unternehmen befinden sich in einer guten Marktposition und prägen den Rechtsberatungsmarkt, indem sie Standards hinsichtlich Qualität, Honoraren sowie des Zugangs und der Kontakte zu Vorstandsebenen setzen.

Auf der gegenüberliegenden Seite befinden sich kleine spezialisierte Sozietäten, oft Spin-offs von ehemaligen Associates großer Kanzleien. Diese sind auf Nischen ausgerichtet, beispielsweise widmen sie sich ausschließlich dem Kartellrecht oder dem Agrarrecht.

Auch Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften – allen voran die Big Four Deloitte, EY, KPMG und PwC – haben in den zurückliegenden Jahren das Legal Business deutlich ausgebaut. Mit wachsender Tendenz.

Dazwischen befinden sich weitere mittelgroße Kanzleien, die Umsätze im niedrigen dreistelligen Millionenbereich verzeichnen und auch international tätig sind, so etwa Noerr, Heuning Kühn Lüer Wojtek oder Beiten Burkhardt. Diese bedienen jeweils circa zehn bis 20 Rechtsgebiete, die weniger nach Industriezweigen als vielmehr nach Praxisgruppen wie Arbeitsrecht, Mergers & Acquisitions oder Wirtschaftsstrafrecht aufgeteilt sind.

Die mittelgroßen Kanzleien stehen vor der Herausforderung, sich gegenüber den globalen Kanzleien zu positionieren. Denn der Druck auf die Honorare wächst stetig, sodass zunehmend nach alternativen Preismodellen in Abgrenzung zum klassischen Stundensatz gesucht wird. Die Marktdynamik entsteht in diesem Segment, das dem Druck der globalen Großkanzleien ebenso ausgesetzt ist wie dem der kleinen spezialisierten Anwaltssozietäten und Nischenanbieter.

Aus Sicht der Mandanten wächst der interne Budgetdruck für den Einkauf von Rechtsdienstleistungen. In den Rechtsabteilungen wurden, anders als in anderen Unternehmensbereichen, selten Restrukturierungen durchgeführt. Um ihre „Daseinsberechtigung“ zu sichern, müssen diese Abteilungen effizient arbeiten. Angestrebt werden Panellösungen, also die Arbeit mit nur wenigen bestimmten Kanzleien, anstatt sehr vielen verschiedenen, um den Organisationsaufwand und die damit verbundenen Kosten gering zu halten. Durch den Honorardruck sinkt die Profitabilität der Kanzleien, die Mandanten finden und sich deren Loyalität sichern müssen. Diese erwarten wiederum, dass ein größtmöglicher juristischer Mehrwert für das Unternehmen erbracht wird.

Ein Trend bei den Rechtsberatungsgesellschaften ist es, Problemstellungen nicht nur durch die juristische Brille zu



sehen, sondern im Rahmen der Unternehmensstrategie zu handeln und diese zu verstehen. Ein Indiz für diesen Trend: Oft ist nicht mehr die Rede von Rechtsproblemen, sondern von „Geschäftsproblemen mit rechtlichem Hintergrund“.

Die Digitalisierung macht auch vor der Rechtsberatung nicht Halt. Einer der diesbezüglich größten Trends der letzten zwei Jahre ist Legal Tech, also der Einsatz von Software zur Bearbeitung rechtlicher Fragestellungen. In Kanzleien ist es nicht unüblich, dass sich 80 Prozent der Tätigkeiten häufig wiederholen. Vertragsprüfungen (so etwa im Bereich Mergers & Acquisitions) im Umfang von mehreren 10.000 Seiten durch Rechtsanwälte sind enorm zeitintensiv und treiben damit die Personalkosten in die Höhe. Software, die diese Prüfungen automatisiert, indem sie eingescannte Verträge strukturiert, relevante Stellen anzeigt und visualisiert, ist bereits ver-

fügbare. Pioniere im Bereich Legal Tech sind Unternehmen wie Leverton oder Knowledgetools, die ein Programm zum visuellen Zusammensetzen von Klauseln zu Verträgen entwickelt haben. Im oberen Bereich des Marktsegments stehen der Zukauf von Legal-Tech-Start-ups – für die das Potenzial derzeit enorm ist – oder die Entwicklung eigener Lösungen im Fokus.

Dennoch bleibt der Faktor Mensch wichtig, denn natürlich ist Beratung als People Business zu verstehen. Digitale Lösungen werden weniger als Konkurrenz angesehen, die den Rechtsanwalt ersetzen wird, sondern vielmehr als Bereicherung und Arbeitserleichterung, gerade bei juristischen Standardabläufen.

Allerdings könnte Legal Tech dazu führen, dass vermeintlich einfach gelagerte Fälle überflüssig werden – mit Auswirkungen auf das Recruiting. Kanzleien werden sich entsprechend Markt-

nischen suchen, was Wettbewerb und Marktdynamik mit sich bringen wird. Denn von 15 Rechtsgebieten einer Großkanzlei sind oft nur drei bis fünf für den Unternehmenserfolg zentral, der Rest wird mitgezogen. Dies bietet Raum für spezialisierte Ausgründungen.

Legal Process Outsourcer wie Riverview Law, Axiom und Fondia machen bereits jetzt Druck auf traditionelle Anwaltskanzleien, indem sie Bereiche wie Due Diligence übernehmen.

Das Thema der Personalgewinnung steht auch im Legal-Markt auf der Tagesordnung. Die sogenannte Generation Y drängt in die Kanzleien und ist leistungsbereit, akzeptiert jedoch starre Organisationsformen in geringerem Maße als vorherige Generationen. Die Attraktivität als Arbeitgeber wird Teil der Strategie des Unternehmens. Die Kanzlei bewirbt sich auch bei den Kandidaten. Hier setzt gerade ein „mind shift“ ein.

Deloitte.



Manche Mitarbeiter fordern Entwicklungspotenzial, streben aber keine Partnerschaft an. Jedes Jahr werden in einer durchschnittlichen Kanzlei drei bis zwölf Kandidaten für den Karriereschritt zum Partner benötigt, wobei diese Kandidaten zunehmend fehlen. Alternative Karriere-Modelle gewinnen an Bedeutung.

Wichtige Themen der Zukunft sind daher Strategie, Sichtbarkeit, Technologie sowie Personal. Jedoch ist eine leise Verschiebung des Marktes zu erwarten, ein Ruck findet nicht statt.

Legal & Tax von WP-Gesellschaften

Unter den Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften kristallisieren sich fünf Gruppen heraus:

- „Big Four“ (PwC, EY, KPMG, Deloitte)
- mittelgroße nationale WP-Gesell-

schaften (beispielsweise BDO, Ebner Stolz, Rödl & Partner)

- mittelgroße regionale WP-Gesellschaften (beispielsweise BW Partner, DHPG, Falk & Co.)
- kleine Prüfungsunternehmen und „Einzelkämpfer“
- internationale Netzwerke/Allianzen (Crowe Horwath, RSM)

Nicht nur die Big-Four-Gesellschaften bieten neben den Kernleistungen Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung ein breites Produktportfolio an. Sofern die benötigten Leistungen nicht aus eigener Kraft geleistet werden können, werden intern Kompetenzen aufgebaut, über M&A-Aktivitäten hinzugekauft oder Kooperationen und Partnerschaften in Form von Netzwerken oder Allianzen genutzt. Mittlerweile ist jede Sozietät innerhalb der Next Ten Mitglied eines internationalen Netzwerks.

Der mit Steuerberatung generierte Umsatz ist im Schnitt höher als der Wirtschaftsprüfungsanteil, laut der aktuellen Lünendonk-Studie zum Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsmarkt in Deutschland beträgt der Abstand zwischen diesen beiden Hauptumsatzträgern fast 12 Prozentpunkte.

Daher bieten manche Marktteilnehmer wie etwa WTS bewusst keine Audit-Leistungen an, sondern konzentrieren sich auf Steuer- und Rechtsberatung. Ähnliches gilt für Ecovis, ETL und Flick Gocke Schaumburg, die Audit anbieten, allerdings damit prozentual deutlich geringere Umsätze erzielen als mit dem restlichen Leistungsportfolio.

Wachstumstreiber der Zukunft aus Sicht der CFOs sind Digitalisierung, Rekrutierung und Internationalisierung. Davon profitieren vor allem die großen Marktteilnehmer, da diese bereits global



aufgestellt sind und bei IT-Investments Skaleneffekte erzielt werden können.

Die Big Four sehen die digitale Transformation als Wachstumstreiber und Technologieberatung daher als ein Wachstumsfeld an. Investitionen und Partnerschaften sollen den Zugang zu IT-Know-how sicherstellen. Auch der Einsatz von Software zur Analyse von großen Datenmengen nimmt zu. Diese wird beispielsweise bei Jahresabschlussprüfungen eingesetzt, um Datenbestände der Mandanten nach bestimmten Kriterien zu analysieren. Mehr als die Hälfte der im Rahmen der Lünen-donk-Studie „Business Innovation/Transformation Partner 2016“ befragten Unternehmen hält die Big-Four-Gesellschaften zur Umsetzung der Digitalisierung für sehr gut oder gut geeignet.

Neben den klassischen IT-Beratungen sind es vor allem Business Innovation/

Transformation Partner, die großen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften sowie Strategie- und Managementberatungen, die die digitale Transformation ihrer Kunden begleiten wollen. Themen wie die Digitalisierung der Geschäftsmodelle, neue Technologien wie Cloud, Mobile und Big Data, das Internet of Things (IoT), Industrie 4.0 oder Data Analytics stehen hier im Fokus.

Mittlerweile sind integrierte Beratungs- und IT-Dienstleistungen stärker gefragt als je zuvor. Daher bieten einerseits Managementberatungen IT-Know-how an, während die Leistungspalette der IT-Dienstleister Beratungskompetenzen in Organisations- und Prozessberatung sowie Strategieberatung aufweist. Vereinfacht gesagt spiegelt sich in den Portfolien der Beratungs- und IT-Dienstleister wider, dass die Märkte

immer stärker zusammenwachsen. IT-Beratungen wie Accenture, Capgemini oder IBM haben ihr Portfolio bereits frühzeitig angepasst, woraufhin andere IT-Dienstleister wie HP Enterprise, NTT Data, SopraSteria oder T-Systems diesem Ansatz gefolgt sind.

Für die kommenden Jahre erwarten die Big Four internationale Initiativen in der Steuergesetzgebung, wodurch die Nachfrage nach grenzüberschreitenden und globalen Steuerberatungsleistungen weiter wachsen wird. Im Feld der Rechtsberatung werden im Handels- und Gesellschaftsrecht sowie bei den Themen Nachfolgeberatung und M&A/Transaction Services Wachstumsimpulse erwartet.





Business Partnering – ein Modell für die Zukunft

Steuerfunktionen müssen sich heutzutage nicht nur auf Komplexitätstreiber wie etwa BEPS oder die zunehmende Digitalisierung einstellen, sondern haben gerade auch bei Veränderungen im Unternehmen entsprechende Anpassungsfähigkeit zu beweisen. Besonders deutlich wird das etwa bei einem Carve-out, in dessen Rahmen sehr schnell eine neue, effiziente Steuerfunktion in der abgespaltenen Gesellschaft installiert werden muss. Hierbei gehen viele Unternehmen neue Wege und setzen auf sogenanntes Business Partnering. Ein Gespräch mit Fritz Esterer, Vorstand der WTS, über Business Partnering und zu aktuellen Entwicklungen im Steuerumfeld.

Interview mit Fritz Esterer, Vorstand der WTS

Lünendonk Magazin: Das Thema Steuern ist in den Vorstandsetagen präsenter denn je. Ist das ein Trend, den Sie bestätigen können?

Fritz Esterer: Absolut, in Unternehmen wird der Steuerfunktion ein zunehmend hoher Stellenwert eingeräumt. Das liegt vor allem an der Forderung nach mehr Transparenz und den verschärften Compliance-Regelungen sowie den damit einhergehenden erhöhten Haftungs- und Reputationsrisiken. Es geht also nicht mehr nur darum, die effektive Steuerquote zu senken, sondern vor allem auch um die Implementierung

Compliance-sicherer Steuerprozesse im Unternehmen.

Was bedeutet das für Steuerfunktionen?

Steuerfunktionen werden immer stärker in die allgemeinen Unternehmensprozesse integriert und sind deshalb gefordert, die steuerlichen Prozesse im Hinblick auf Effizienz und Fehlerfreiheit weiter zu optimieren. Gleichzeitig werden sie mit der Herausforderung konfrontiert, sich trotz der erhöhten Anforderungen weiter zu verschlanken und sehr schnell an strukturelle Entwicklungen anzupassen – insbesondere dann, wenn strategische Veränderungen

wie z. B. Carve-outs, Reorganisationen, Spin-offs oder Joint Ventures anstehen.

Was genau ist damit gemeint?

Nehmen wir das Beispiel Carve-out. Die abgespaltenen Unternehmen verfügen oftmals über keine eigene Steuerfunktion und können in der Regel aufgrund von berufsrechtlichen Restriktionen auch nicht auf die Ressourcen der ehemaligen Konzernmutter zugreifen. Trotzdem müssen kurzfristig effektive und effiziente Steuerprozesse installiert werden, um das Steuermanagement von Anfang an auf sichere Beine zu stellen. An dieser Stelle bietet sich die Zusammenarbeit mit einem externen Partner an, der mit Konzernsteuerstrukturen vertraut ist und Steuerfunktionen nicht nur fachlich betreut, sondern auch aus prozessualer Sicht darstellen kann.

Wie kann solch eine Zusammenarbeit ausgestaltet werden und wo liegt der Unterschied zur klassischen Steuerberatung?

Wir nennen dieses Modell Business Partnering. In diesem Rahmen übernehmen wir ganz oder teilweise die Funktion einer vollwertigen Steuerorganisation. Dabei sind wir kein klassischer Steuerberater. Die Beraterteams der WTS sind sehr stark in die Prozesse eines Unternehmens integriert. Sie pflegen eine enge Zusammenarbeit mit weiteren Konzernabteilungen wie Rechnungswesen, Personal oder Recht sowie mit den Tochtergesellschaften des Man-

danten im In- und Ausland. Die WTS stellt auch einen Key Account Manager, der als Schnittstelle eine zentrale Position einnimmt und meist sehr eng mit dem Head of Tax oder Head of Accounting des Mandanten zusammenarbeitet.

Welchen Leistungsumfang beinhaltet ein Business Partnering?

Zum Leistungsumfang eines Business Partnerings gehören klassischerweise das Tax Accounting und die Tax Compliance sowie je nach Bedarf weitere Steuerbereiche. Unsere Tätigkeit umfasst in der Regel alle deutschen Einheiten einer Unternehmensgruppe, vielfach aber auch globale Prozesse einschließlich der Abstimmung mit

den Fachfunktionen der ausländischen Gruppengesellschaften.

Was sind die größten Vorteile dieses Modells?

Steuerfunktionen profitieren vor allem von High-End-Steuerprozessen, die sehr schnell in die Organisationsstruktur eines Unternehmens implementiert werden können. Außerdem haben Steuerverantwortliche durch Business Partnering mehr Zeit, um ihren Fokus beispielweise auf strategische Aspekte zu legen. Durch das Modell lassen sich aber auch Haftungs- und Compliance-Risiken für das Management des Mandanten reduzieren und es bietet vor allem Flexibilität. Je nach Bedarf



Abbildung 5: Business Partnering



können wir den Ressourceneinsatz reduzieren oder in Stoßzeiten aufstocken.

Besteht bei Business Partnering nicht auch die Gefahr, die Kontrolle und Übersicht über Prozesse zu verlieren?

Das ist ein wichtiger Punkt. Die Zusammenarbeit mit der WTS ist so ausgestaltet, dass trotz der weitaus stärkeren Einbindung im Vergleich zu einem klassischen Beratungsverhältnis die Governance & Kontrolle beim Unternehmen verbleibt. Die Berichtslinien sind klar definiert und durch regelmäßige Reportings wird sichergestellt, dass die Steuerverantwortlichen auf Unternehmensseite über alle Aktivitäten transparent informiert werden.

Gibt es Business Partnering auch in anderen Varianten?

Das Modell ist sehr flexibel. Wir werden nicht ausschließlich bei Carve-outs tätig. Oftmals fehlt es bestehenden Steuerfunktionen auch an personellen Ressourcen. In diesem Fall setzen wir Beraterteams ein und helfen nach einer Analyse der Aufbauorganisation dabei, weitgehend automatisierte und IT-getriebene Steuerprozesse bei den Mandanten zu etablieren. Interessante Einsatzgebiete für Business Partnering ergeben sich auch bei einzelnen Steuerarten, die spezielles Know-how erfordern – wie z. B. bei den Zöllen, der Umsatzsteuer oder der Gewerbesteuer. Damit werden auf Unternehmensseite zusätzliche Ressourcen für weitere Aufgaben gewonnen.

Fritz Esterer

Vorstand
der WTS



Fritz Esterer ist seit 2009 Vorstand der WTS. Von 1996 bis Mitte 2009 leitete er die Konzernsteuerabteilung der Siemens AG. Zuvor war er Steuerchef bei PWA, dem damals größten deutschen Papierkonzern (heute SCA). Zu seinen Schwerpunkten zählen neben dem Unternehmenssteuerrecht das Internationale Steuerrecht sowie die Internationale Rechnungslegung. Herr Esterer ist außerdem steuerpolitisch aktiv, wobei er sich insbesondere mit den Auswirkungen der Digitalisierung und der zunehmenden Compliance-Orientierung im Steuerumfeld beschäftigt.

Mitgliedschaften:

Mitglied im Vorstand des BDI-Steuerausschusses, Leiter des Unterausschusses Unternehmenssteuerreform im BDI, Mitglied im Ausschuss Steuer- und Finanzpolitik der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft vbw

Zunehmende Regulierung: Labyrinth, Verbote und Sanktionen – es wird komplizierter für international agierende Unternehmen

Die Themenfelder – und Fallstricke – für die Rechts- und Steuerfunktionen internationaler Unternehmensgruppen sind immens weit – und zahlreich. Bereits heute. Gleichzeitig nimmt die Regulierung auf verschiedenen internationalen Ebenen zu. Hierzu einige Beispiele:

Steuroptimierung und aggressive Steuergestaltung: Anlässe für mehr internationale Regulierung

Eine „klassische Methode“ zur Optimierung von Konzerngewinnen: Ein multinationaler Konzern verlagert Lizenzen zur Tochtergesellschaft in einer Steeroase. Der Mutterkonzern überweist Geld für die Nutzung der Rechte an die Tochter. Dies reduziert den für die Mutter anfallenden Gewinn. Die Tochtergesellschaft zahlt in ihrem Heimatstaat für diese Einnahmen wenig Steuern. Der Gewinn ist so vom Hochsteuerland in das Niedrigsteuerland verlagert. Viele dieser Transaktionen sind vollkommen legal und – juristisch gesehen – nicht unter dem Tatbestand der Steuerhinterziehung zu subsumieren.

Fraglich ist, wo die Grenze zwischen üblicher und aggressiver Steuerplanung zu ziehen ist.

Mittlerweile reagiert die internationale Staatengemeinschaft auf die geplante Verminderung steuerlicher Bemessungsgrundlagen und das grenzüberschreitende Verschieben von Gewinnen durch multinationale Konzerne. Die

missbräuchlichen Gestaltungsstrategien wollen die Industriestaaten nicht mehr akzeptieren und haben im Rahmen des G20-Gipfels 2012 die OECD zur Ausarbeitung eines Lösungsansatzes beauftragt.

Call to action: BEPS – Base Erosion and Profit Shifting Action Plan

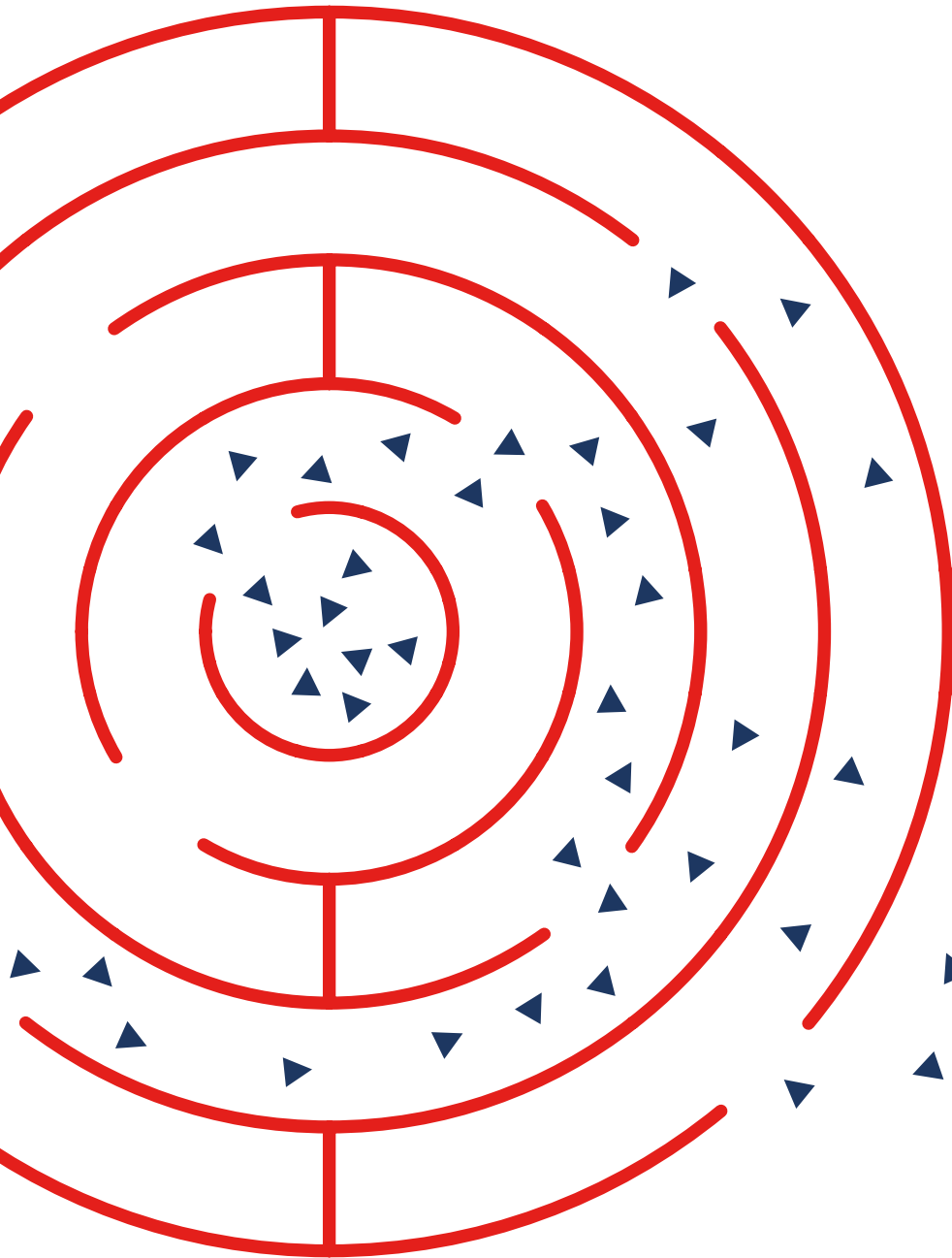
Die aggressive Steuerplanung und Steuergestaltung von internationalen Unternehmensgruppen stößt in immer mehr Staaten auf Widerstand und Gegenmaßnahmen. Das Ziel der Maßnahmen ist, Gewinne in dem Staat zu besteuern, in dem die wirtschaftliche Wertschöpfung stattgefunden hat. Die Maßnahmen des Abschlussberichtes der OECD können in drei Gruppen zusammengefasst werden:

Mindeststandards, die nicht unterschritten werden dürfen und zu deren konsistenter Umsetzung sich alle G20- und OECD-Staaten verpflichten, betreffen:

- Vermeidung von Treaty-Shopping
- Länderbezogene Berichterstattung (Country-by-Country Reporting)
- Bekämpfung schädlicher Steuerpraktiken
- Verbesserung der Streitbeilegung

Bestehende Standards:

- Bereits bestehende Standards sollen durch BEPS erhöht werden. Diese betreffen das OECD-Musterabkommen und die OECD-Transferpreisrichtlinie.
- Best Practices: Unter die Best Practices fallen folgende Aktionen:



- Hybride Gestaltungen
- Erarbeitung von Standards für die Hinzurechnungsbesteuerung
- Verhinderung von Steuerverkäufungen durch Regelungen zur Verfassung des Zinsabzugs
- Entwicklung von Offenlegungsregeln für aggressive Steuerplanung

Die Europäische Kommission hat 2012 eine ausführliche Analyse zur aggressiven Steuerplanung erstellt. Sie legt allen Mitgliedstaaten nahe, in Bezug auf aggressive Steuerplanung dasselbe Grundkonzept zu verfolgen, um die bestehenden Verzerrungen zu verringern.

Die einzelnen Staaten sind aufgefordert, diese Maßnahmen in nationales Recht und in internationales Recht zu transformieren. Dieser Post-BEPS-Prozess wird bis 2020 laufen.

Die Panama Papiere

Die Tatsache, dass im April 2016 von einer gehackten IT-Anwendung der panamaischen Kanzlei Mosack Fonseca Unterlagen über mehr als eine Fünftel-million Briefkastenfirmen an die Presse durchgestochen sind, führt zu einer Einigung und Stärkung des internationalen Vorgehens gegen legale und im Graubereich handelnde (Briefkasten-)Firmen.

Panama steht wegen seiner Steuergesetze und -praktiken schon länger im Visier der OECD. In ähnlichem Ruf stehen die Länder Libanon, Guatemala, Kasachstan, Liberia, Nauru, Trinidad und Tobago sowie Vanuatu. Das hört sich alles sehr fern an. Aber dem Vernehmen nach haben mehr als die Hälfte dieser Firmen ihren Sitz auf den Jungferninseln – britisches, halbautonomes Überseegebiet, also mittelbar Teil der Europäischen Union.

Die Rufe nach der Offenlegung von Konzerngewinnen, aufgebrochen nach einzelnen Staaten (Country-by-Country Reporting), werden immer lauter. Was folgt aus alledem? Alles wird schwieriger für die Rechts- und Steuerfunktion in internationalen Unternehmensgruppen – und die Konsequenzen von Nachlässigkeiten, Unterlassungen und Verstößen in Konzernen werden immer gravierender.

1) FAZ, 5.4.2016



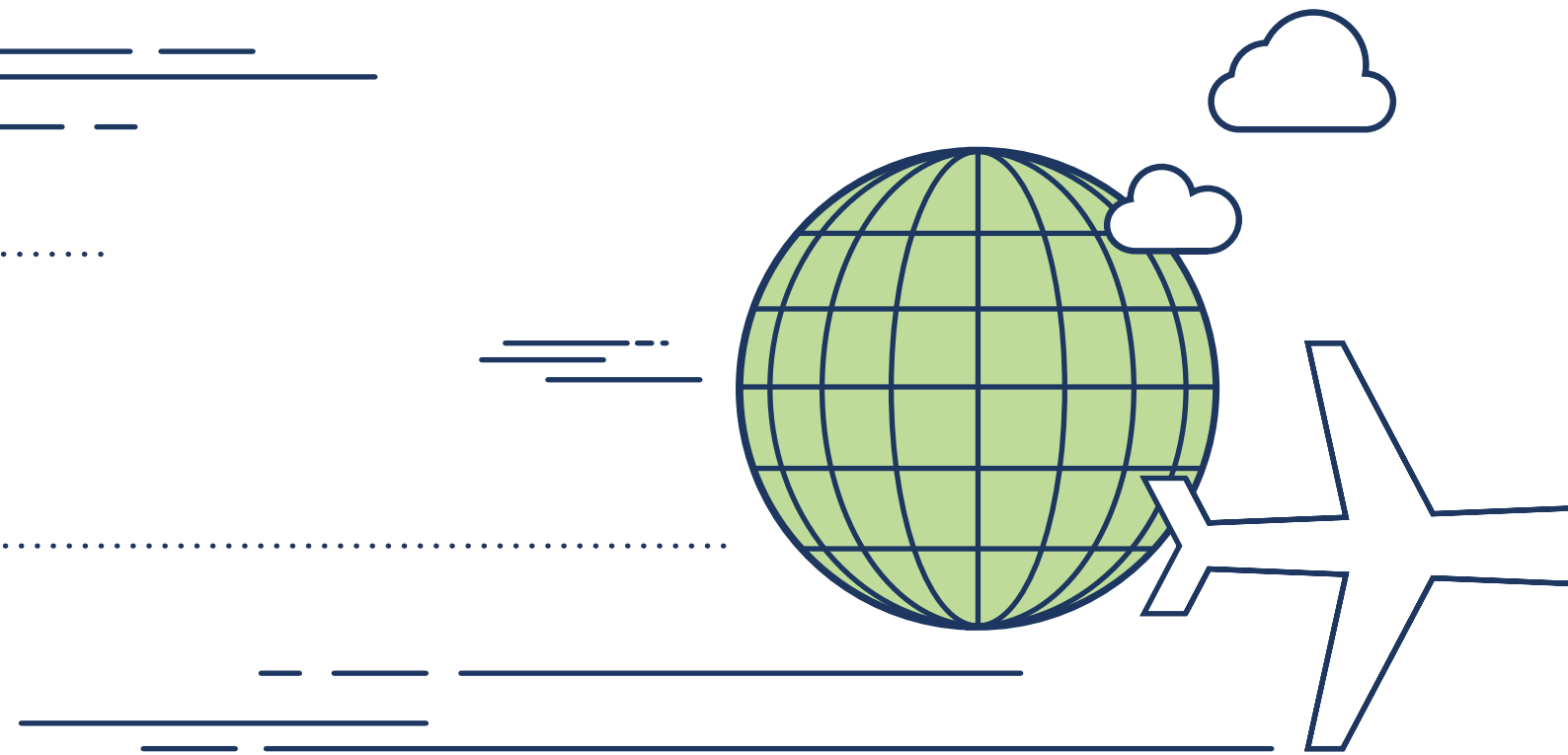
Leben im Ausland:

So gelangen
Unternehmer an ihre
deutschen Erträge



Von Christian Knöller, RSM



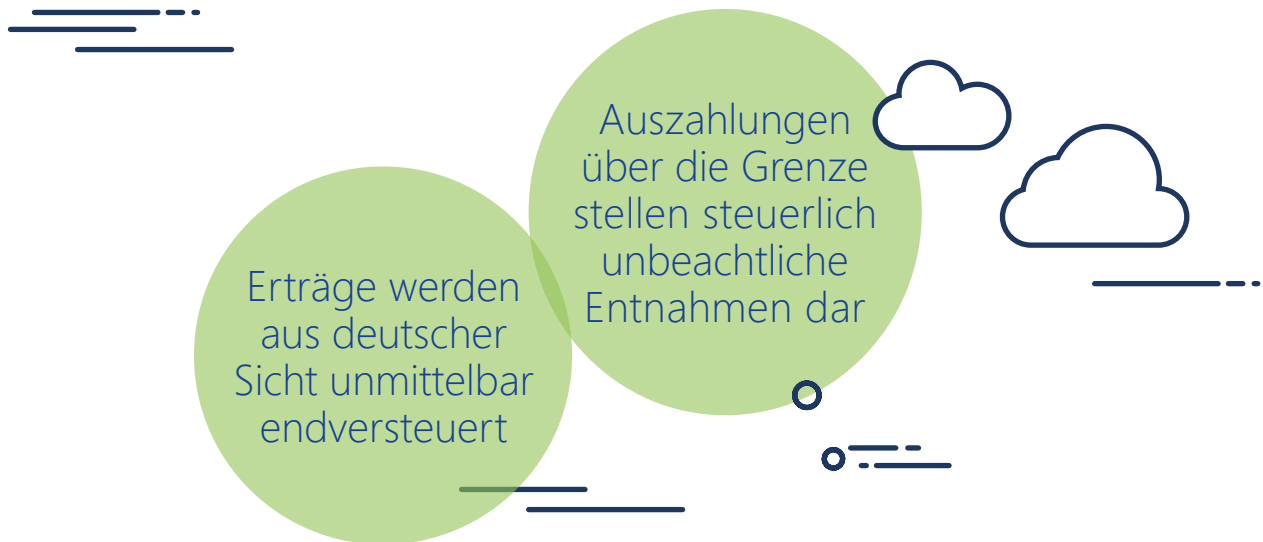


Ein Wegzug ins Ausland hat steuerliche Folgen. Unternehmer sollten den Gang über die Grenze daher immer gut planen und mögliche Konsequenzen bedenken. Im Einzelfall hilft der Rat des Steuerexperten.

Stellen Sie sich vor, Sie wagen als Unternehmer den Schritt ins Ausland und sind dort – dann ausländischer – Anteilseigner einer Gesellschaft in Deutschland. Wie greifen Sie vom Ausland aus auf Ihre erwirtschafteten Erträge unter steuerlichen Gesichtspunkten optimiert zu? Viele Unternehmer stellen sich diese Frage, wenn sie während ihres Berufslebens einen Umzug ins Ausland planen. Laut einer Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaft RSM sind das neun Prozent. Jeder dritte Unternehmer kann sich vorstellen, den Schritt über die Grenze nach dem Arbeitsleben zu wagen und seinen Ruhestand im Ausland zu verbringen. Die richtige Beratung ist dabei das A und O, denn ein Wegzug ins Ausland kann zu ungewollten Überraschungen bei der Besteuerung führen.

Als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater für Internationales Steuerrecht, Steuerplanung und Strukturierung für Unternehmen bei RSM in Deutschland berate ich Mandanten, die sich genau mit diesem Thema beschäftigen.

„Die Rechtsform des deutschen Unternehmens spielt dabei eine wichtige Rolle, wobei der Anteilseigner – sofern er nicht beherrschend beteiligt ist – hierauf in der Regel kaum Einfluss hat.“



Für Erträge, die der Investor für seinen persönlichen Konsum verwenden möchte, hat oftmals eine Personengesellschaft Vorteile.

Für einen ausländischen Anteilseigner einer Personengesellschaft in Deutschland bedeutet das konkret:

- Erträge werden aus deutscher Sicht unmittelbar endversteuert
- Auszahlungen über die Grenze stellen steuerlich unbeachtliche Entnahmen dar

Die unmittelbare Endversteuerung führt dazu, dass die Personengesellschaft nur eingeschränkte Optimierungsmöglichkeiten bietet. Das bezieht sich auf solche Erträge, die entweder im Unternehmen thesauriert werden sollen, oder aber beim Investor nicht unmittelbar benötigt werden und daher möglicherweise in eine steuerlich optimierte Bezugsstruktur fließen könnten. Dies gilt sowohl für die deutsche Besteuerung als auch für die im Ansässigkeitsstaat. Letzterer stellt regelmäßig die Erträge als sogenannte Betriebsstätteinkünfte frei. Eine steuerliche Optimierung im Ansässig-

keitsstaat ist somit in aller Regel nicht mehr möglich.

Unterschiedliche Besteuerung von Zinsen und Lizenzen

Ein weiterer Nachteil bei der Rechtsform einer Personengesellschaft ergibt sich beim Gewinntransfer durch Zins- beziehungsweise Lizenzzahlungen. Grund dafür ist das Konzept der sogenannten Sonderbetriebseinnahmen in Deutschland – welches sich im internationalen Kontext regelmäßig als inkompatibel herausstellt. Es droht die Gefahr, Zahlungen in Deutschland steuerlich nicht abziehen zu können, während der Ansässigkeitsstaat dennoch die Besteuerung der Zins- beziehungsweise Lizenzentnahmen verlangt. Zins- beziehungsweise Lizenzentnahmen der deutschen Personengesellschaft sind für den ausländischen Investor höchstens dann sinnvoll, wenn eine zusätzliche Kapitalgesellschaft zwischengeschaltet wird, die die Qualifikation als Sonderbetriebseinnahmen abschirmt.

Steuerlicher Abzug von Zinserträgen sollte im Quellenstaat stattfinden

In den für den Mittelstand häufig ausreichenden Grenzen der Zinsschranke ist der Zinsabzug in Deutschland problemlos möglich. Diese schränkt den steuerwirksamen Zinsabzug insbesondere dann nicht ein, wenn der gesamte jährliche Zinsaufwand des Unternehmens nach Verrechnung mit den Zinserträgen drei Millionen Euro nicht übersteigt. Gleiches gilt, wenn das Unternehmen – unabhängig von der Zinshöhe – keine nahestehenden anderen Unternehmen hat. Eine Optimierung über Zinsabzug setzt voraus, dass der steuerliche Abzug im Quellenstaat erfolgt und die Zinserträge im Zielstaat nicht oder zumindest begünstigt besteuert werden. Daher rate ich meinen Mandanten Folgendes: Entweder bietet der Zielstaat selbst ein günstiges Besteuerungsregime für Zinseinkünfte oder es wird eine Struktur unter Einbeziehung einer rechtlich selbstständigen Einheit in einem in-



soweit günstigeren weiteren Staat in Betracht gezogen.

Bei Kapitalgesellschaften sieht das anders aus: Der Zinsabzug – ebenfalls im Rahmen der vorgenannten Grenzen der Zinsschranke – ist ohne die Zwischenschaltung einer Kapitalgesellschaft möglich. Um Zinsaufwand zu schaffen, kann es dabei sinnvoll sein, ein Darlehen gegebenenfalls durch eine Equity-Debt-Transaktion zu generieren. Dem Unternehmer ist zu empfehlen, die Besteuerungsfolgen der dazu nötigen Ausschüttung ebenfalls zu betrachten. Beim Lizenzabzug ist es wichtig, die Quellensteuervorbehalte nach § 50a EStG zu beachten. Aufgrund von § 50d Abs. 3 EStG ist die Erstattung oder Freistellung deutscher Quellensteuern regelmäßig schwierig oder nur teilweise möglich. Für den Lizenzabzug wird bei Kapitalgesellschaften keine zusätzliche Gesellschaft benötigt. Allerdings ist erneut § 50d Abs. 3 EStG zu beachten.

Vorsicht bei der Steuerfreistellung auf den EU-Dividendenabzug

Übersteigen die Erträge den Konsumbedarf des Anlegers, kann bei einer Kapitalgesellschaft eine Aufteilung der Anteilseignerschaft sinnvoll sein. Eine natürliche Person bezieht den Anteil der Erträge, der für den unmittelbaren Konsum bestimmt ist, selbst. Den verbleibenden Anteil erhält dann eine zwischengeschaltete Kapitalgesellschaft im Ansässigkeitsstaat oder in einem anderen EU-Staat. Dieser gewährt eine Steuerfrei-

stellung auf den EU-Dividendenabzug. Auch hier ist aber Vorsicht geboten, denn die deutsche Quellensteuer kann als zusätzliche Belastung den erstrebten Vorteil einschränken oder gar vernichten.

Die steuerliche Gesetzgebung bezüglich der Überführung von Erträgen ins Ausland kann durchaus als komplex angesehen werden; insbesondere zumal die deutsche Gesetzgebung jeweils unterschiedlich mit der Gesetzgebung im Ansässigkeitsstaat harmoniert. Während bei einem Alterswohnsitz in Spanien die eine Form der Gesellschaft und Überführung von Erträgen optimal ist, kann beispielsweise für Norwegen oder Brasilien eine völlig andere Lösung sinnvoll sein.

In komplexeren Fällen sollte unbedingt der Rat eines Steuerexperten mit guten Kontakten ins jeweilige Zielland eingeholt werden.

Im Rahmen der Studie hat RSM deutschlandweit 100 Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern über ihre Ruhestandsplanung befragt.



To comply or to not-comply?

Compliance und Tax Compliance in internationalen Unternehmen

Compliance umfasst die Einhaltung aller Gesetze, Verordnungen und Richtlinien sowie vertraglichen und freiwilligen Selbstverpflichtungen eines Unternehmens. Ein Compliance-Managementsystem stellt Compliance durch geeignete Maßnahmen sicher:

- Rechtsordnungen und Länder übergreifend
- Rechtsgebiete übergreifend
- Konzerngesellschaften übergreifend
- Bereiche und Prozesse übergreifend
- Leitungs- und Mitarbeitererebenen übergreifend

Tax Compliance ist ein Teilbereich des Compliance-Systems eines Unternehmens. Dabei beinhaltet die Einhaltung der Steuergesetze die Einhaltung der Steuerpflichten und die Erfüllung von Aufforderungen der Finanzverwaltung. Materiell umfasst Tax Compliance die Einhaltung der für das Unternehmen geltenden steuerlichen und abgaberechtlichen Vorschriften, formell bedeutet Tax Compliance die Einführung einer entsprechenden Organisationsstruktur, die auch in komplexen Unternehmensstrukturen die geforderte Gesetzestreue sicherzustellen in der Lage ist. Wesentliche Teilaspekte sind dabei Vollständig-



Länder-
übergreifend



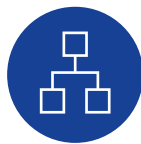
Rechtsgebiete
übergreifend



Konzerngesellschaften
übergreifend



Bereiche und Prozesse
übergreifend



Leitungs- und Mitarbeitererebenen
übergreifend

keit, Gewährleistung von Prozesssicherheit, ausreichende Personalausstattung und fachliche Qualifikation der eingesetzten Mitarbeiter auf jeder Prozessstufe einschließlich entsprechender Schulung, Kontrolle, Dokumentation und Transparenz.

Warum ist Compliance, also verantwortungsvolles Handeln der Vorstände, der Aufsichtsräte des Managements und der Mitarbeiter, wichtig? Weil Fälle von Non-Compliance vermieden werden müssen, wie zum Beispiel Kartellverstöße, unerlaubte finanzielle Begünstigung, Diebstahl, Korruption, Betrug, Verstoß gegen externe nationale und internationale Vorschriften und Steuerhinterziehung. Denn die Folgen einer Nichtbeachtung der Compliance sind gravierend: Es sind zivilrechtliche und strafrechtliche Konsequenzen, finanzielle Schäden (wie Geldstrafen, Bußgelder oder Schadenersatzverpflichtungen; Kosten der Aufklärung, der Ermittlung, der Gutachtenerstellung zur Abwehr von Ansprüchen), aber auch die unkalkulierbaren Folgen eines Reputationsverlustes des Unternehmens mit der Folge von Kundenverlusten und erschwelter Neukundengewinnung.

Zur Sicherstellung von Compliance in internationalen Unternehmensgruppen sind verschiedene Säulen notwendig. Dies betrifft zum einen die Organisationsstruktur, zum anderen die Abläufe und Hilfsmittel u. a. der Funktionen Steuern und Recht und ihrer Zulieferfunktionen im Rechnungswesen.

Tax 4.0

Data Analytics und
digitales Management
der internationalen
Compliance
und Betriebsprüfung

Von Dr. Astrid Bregenhorn-Kuhs und Dr. Andreas Kowallik, Deloitte



Mit der E-Bilanz hat die deutsche Finanzverwaltung eine wichtige Hürde auf dem Weg ins digitale Zeitalter genommen. Auch für Unternehmen birgt die Neuausrichtung große Chancen. Der Schlüssel zum künftigen Erfolg heißt „Tax Data Analytics“, also die technologiegestützte Analyse steuerlicher Daten.

Auch in der Finanzverwaltung werden im Rahmen der steuerlichen Veranlagung von Unternehmen nicht mehr Papierstapel sortiert, sondern Bits und Bytes analysiert und verarbeitet. Spätestens seit der Unternehmenssteuererklärung 2013 (sog. Phase 1) ist für die meisten bilanzierenden deutschen Unternehmen die elektronische Abgabe einer vollständig standardisierten Steuerbilanz sowie Steuer-Gewinn- und Verlustrechnung („E-Bilanz“) an die deutsche Finanzverwaltung obligatorisch. Die Vorteile für die Finanzverwaltung liegen auf der Hand: Sie profitiert von einem höheren Automatisierungsgrad, geringeren Personalkosten und einem geringeren Verwaltungsaufwand. Erfassungsfehler gehören der Vergangenheit an und angesichts einer fast unbegrenzten Speicherkapazität ist die Archivierung elektronischer Datensätze deutlich günstiger und effizienter als die von Papierdokumenten.

E-Bilanz: höhere Datenqualität und mehr Rechtssicherheit für Unternehmen

Drei Jahre nach der Einführung hat die E-Bilanz ihre Feuerprobe bestanden. Die Finanzverwaltung hat die E-Bilanz ab der Steuererklärung 2015 (sog. Phase 2) auf alle bilanzierungspflichtigen Steuerpflichtigen und alle Gesellschafter von Personengesellschaften weiter ausgedehnt. Aufgrund der E-Bilanz erhält die Finanzverwaltung von Millionen von bilanzierungspflichtigen Steuerpflichtigen einmal pro Jahr vollständig standardisierte Datensätze, die im Regelfall alle beachtlichen Hauptbuchkonten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung umfassen. Dieser ständig wachsende und elektronisch auswertbare Datenbestand (oft auch als „E-Datenzugriff light“ bezeichnet) erlaubt es jetzt auch der deutschen Finanzverwaltung, detaillierte Bilanz-, Risiko-, Zeitreihen- sowie Branchenanalysen durchzuführen. Der Fokus der Finanzverwaltung liegt hierbei auf der Bestimmung des Umfangs der Ermittlungstätigkeiten im Rahmen der Veranlagung und der Betriebsprüfung, der Prüfung der E-Bilanz und E-GuV gegen die Inhalte der E-Steuererklärung sowie der Validierung der E-Bilanz und E-GuV gegen sonstige elektronische Datenbestände (z. B. Abzugssteuern). In der Folge können Unternehmen mit zeitnahen Betriebsprüfungen und einer risikoorientierten Fallauswahl rechnen. Zusammen mit der Datenqualität des neuen Verfahrens führt dies zu höherer Rechtssicherheit und damit auch zu einer Verbesserung für die betroffenen Unternehmen.

Viele Unternehmen haben die technische Aufrüstung der Finanzverwaltung bei der E-Bilanz zunächst eher skeptisch und abwartend beobachtet. Diese Zurückhaltung resultierte aus hohen Einmalkosten, der Kritik an einem fehlenden Gesamtkonzept sowie an Doppelabfragen. Die erfolgreiche Premiere, die als Folge nunmehr definitiv regelmäßig zu erfüllenden E-Bilanz-Verpflichtungen und neue Softwarelösungen, die das Potenzial aus der E-Bilanz für die Unternehmen einfacher praktisch nutzbar machen, haben mittlerweile zu einem Umdenkprozess geführt. Viele Unternehmen mussten intern einen hohen technischen und organisatorischen Aufwand für die Umstellung in Kauf nehmen und wollen nun auch ihre Chancen aus der E-Bilanz nutzen. Wie die Finanzverwaltung in ihrem FAQ-Dokument zur E-Bilanz ausführt, bietet die E-Bilanz den Unternehmen die Ausgangsbasis dafür, ihre Prozesse zur Erstellung der Steuerberechnung und -erklärung neu zu konzipieren, durch mehr Automation Bürokratiekosten zu sparen und gleichzeitig schneller Rechtssicherheit zu erlangen.

Integrierte Prozesse und Automation bieten neue Chancen

Die Finanzverwaltung hat in der Phase 1 ihre Transparenz- und Effizienzsteigerungsziele aus der E-Bilanz bisher (noch) nicht erreicht. Die Länderfinanzverwaltungen in Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein haben als direkte Reaktion hierauf bereits angekündigt, mit einer Ausweitung des Mindestumfangs der Datensätze in Phase 2 zu reagieren.

So wies die Oberfinanzdirektion Nordrhein-Westfalen im Herbst 2015 ihre Veranlagungsstellen an, zur E-Bilanz die Vorlage weiterer Unterlagen gestützt auf § 88 AO zu verlangen. Es sei anhand der Umstände des Einzelfalls zu entscheiden, welche Konsequenzen aus der Nichtvorlage von Unterlagen resultierten. In Fällen der Risikoklasse BP seien fehlende Unterlagen (z. B. Kontennachweise) regelmäßig nachzufordern, da eine schlüssige Einschätzung der Prüfungsbedürftigkeit ohne ein Mindestmaß an Unterlagen nicht vorgenommen werden könne; in derartigen Fällen sei eine Prüfungsbedürftigkeit indiziert. Nur wenn die Informationslage für die Beantwortung der Frage nach der Prüfungswürdigkeit ausreichend sei, komme eine Absetzung vom oder die Nichtaufnahme in den Prüfungsgeschäftsplan in Betracht.

Die E-Bilanz erlaubt Unternehmen, ihre Prozesse für die Steuerberechnung und -erklärung noch stärker als bisher zu integrieren, zu automatisieren und so ihre Verwaltungskosten zu senken. Der von der Finanzverwaltung geplante und vorbereitete mittelfristige Übergang auf eine E-Selbstveranlagung bei den Ertragssteuererklärungen für Unternehmen in Verbindung mit einem Wegfall des Steuerantragungsverfahrens und der Steuerbescheide würde nochmals hohe dauerhafte Verwaltungskostenent-

lastungen ermöglichen. Bis dahin sollten alle Unternehmen auf die absehbaren vermehrten Rückfragen der Veranlagungsstellen zu E-Bilanz-Datensätzen proaktiv reagieren, indem sie die Qualität ihrer E-Bilanz-Datensätze kontinuierlich verbessern, die Zahl der Auffangpositionen in ihren Datensätzen reduzieren, auch freiwillige Taxonomie-Positionen nutzen und allen Datensätzen detaillierte Kontennachweise beifügen. Eine sachlich nicht im Einzelfall begründbare Nutzung von „NIL“-Werten, Summenmussfeldern und Auffangpositionen sollte in allen E-Bilanz-Datensätzen vermieden werden.

Paradigmenwechsel für Steuerabteilungen: Datenmanager statt -konsument

Nach der in Teilen aufwendigen Umstellung auf die E-Bilanz sind die Unternehmen hier nun allerdings ein weiteres Mal gefordert, denn die E-Bilanz verschafft der Steuerabteilung erstmals Zugang zu einem umfangreichen standardisierten deutschen Steuerdatenbestand, der in einem vergleichbaren Umfang früher nur im betrieblichen Rechnungswesen zur Verfügung stand. Im digitalen Zeitalter ist eine zukunftsorientierte Steuerabteilung nicht länger nur Konsument

von Daten und Informationen aus dem betrieblichen Rechnungswesen, sondern sollte sich hin zum Datenmanager entwickeln, der sich mit steuersensiblen Datenbeständen aktiv und im Sinne der Gesamtstrategie des Unternehmens zukunftsorientiert auseinandersetzt. Das bringt neue Herausforderungen sowohl für das Personal als auch für die IT-Systeme mit sich. Tax Data Analytics ermöglichen einen hohen Grad an regelkonformem Verhalten („Compliance“), valide Prognosen und das Aufzeigen von Einspar- sowie Gestaltungspotenzialen und sind damit ein effektives Steuerinstrument auch für die Steuerabteilung.

Im Hinblick auf die Planungen der Finanzverwaltung zum Risikomanagementsystem sollten alle Unternehmen ihr Betriebsprüfungsprofil und ihre Risikoklasse einschätzen und prüfen, ob Maßnahmen angezeigt sind, um eine günstigere Risikoeinstufung zu erhalten. Die Strategie der großen Länderfinanzverwaltungen zielt darauf ab, E-Bilanz-Datensätze zukünftig proaktiv als Basis für das Risikomanagement und für die Planung von Betriebsprüfungen zu nutzen. Darauf sollten sich die betroffenen Unternehmen einstellen. Anschlussgeprüften größeren Unternehmen könnte eine günstige Risikoeinstufung zukünftig einen bevorzugten Zugang zur zeitnahen Betriebsprüfung

Tax Data Analytics: E-Bilanz Validierungen von Deloitte

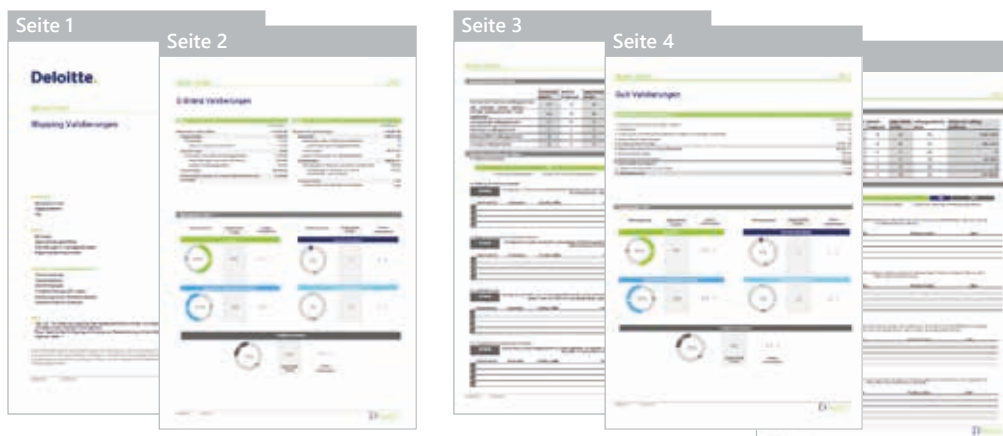


Abbildung 6: Tax Data Analytics

Quelle: Deloitte | 2016

Veränderung des Besteuerungsprozesses durch die E-Bilanz

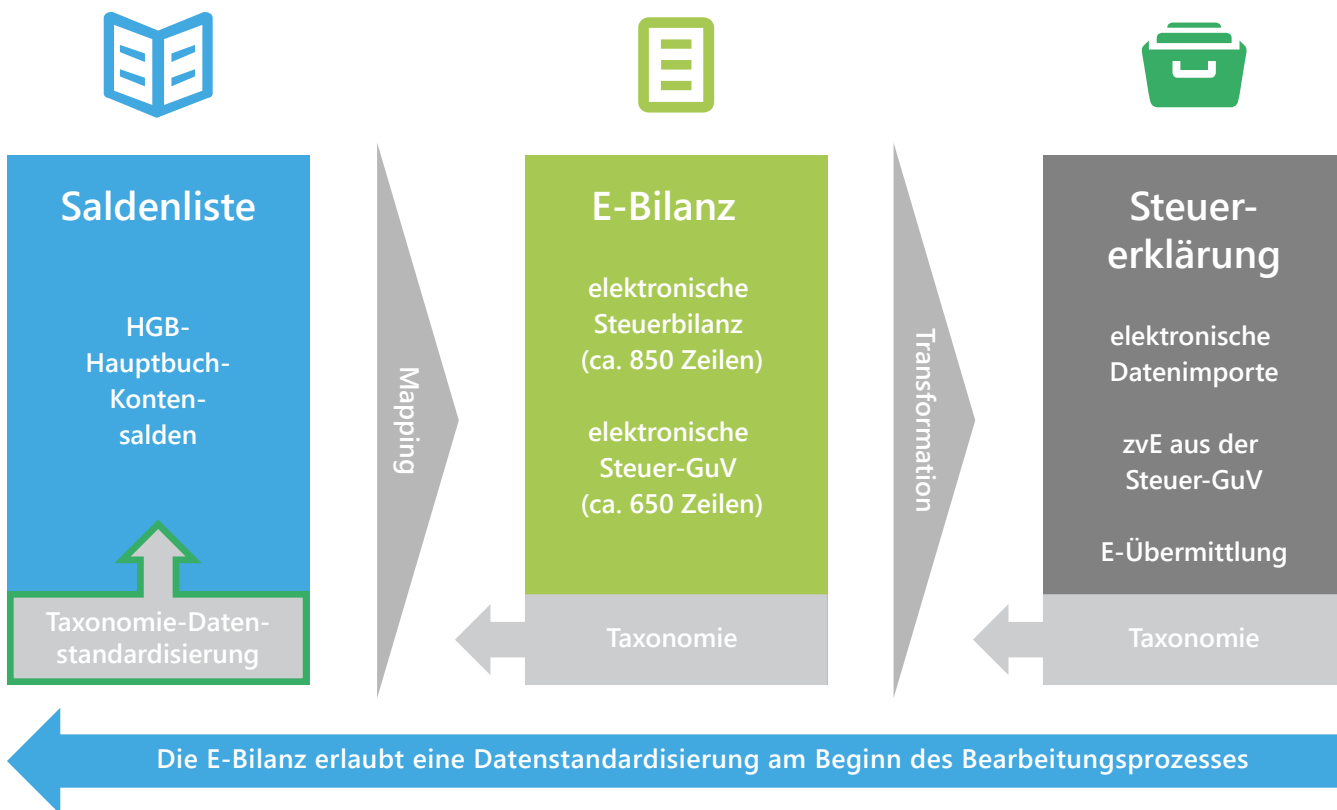


Abbildung 7: Veränderung des Besteuerungsprozesses durch die E-Bilanz

Quelle: Deloitte | 2016

(§ 4a BpO) ermöglichen. Bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen könnte eine günstige Risikoeinstufung dazu führen, dass sie mit einer höheren Wahrscheinlichkeit keiner Außenprüfung mehr unterliegen.

Bei der technischen Validierung aller E-Bilanz Datensätze und im Hinblick auf das Risikomanagement der Finanzverwaltung ist jedes Unternehmen gehalten, alle E-Bilanzen auf inhaltliche Konsistenz und Übereinstimmung mit der zugehörigen E-Steuererklärung und allen E-Steueranmeldungen zu prüfen (z. B. Umsatzsteuerprobung zum Jahresabschluss, Abgleich der Umsatzerlöse aus der E-Bilanz mit der E-Umsatzsteuererklärung). Bei größeren Unternehmensgruppen zeigen die ersten Praxiserfahrungen beim Hauptbuchkontenabgleich („Mapping“), dass Datensätze unerwartet häufig konzernintern inkonsistent sind, da viele (Konzern-)Steuerabteilungen dem Vernehmen nach nicht allen ihren Tochtergesellschaften und nicht allen ihren externen Beratern im Rahmen der Umstellung eine Strategie für die Einführung der E-Bilanz (d. h. erstma-

liges Mapping) und die notwendigen Anpassungen der laufenden Prozesse im betrieblichen Rechnungswesen d. h. Mapping bei neuen Konten) vorgegeben haben. Die betroffenen Unternehmensgruppen sollten darauf achten, alle E-Bilanz-Datensätze nicht nur instanzbezogen (d. h. nicht nur jeweils für eine einzelne Gesellschaft), sondern auch quer über die gesamte Unternehmensgruppe auf strukturelle Konsistenz und Integrität zu prüfen und zu analysieren, wofür technische Lösungen und Arbeitshilfen verfügbar sind. Diese Prüfung und Validierung resultiert häufig in der Erkenntnis, dass Konsistenz und die Integrität des Hauptbuchkontenabgleichs erhöht werden müssen.

Tax 4.0: Datenmanagement als Erfolgsfaktor der Zukunft

Nach anfänglicher Skepsis hat sich das Bild der E-Bilanz in vielen Unternehmen zunehmend verbessert. Immer mehr greifen sie als Chance, denn die mit der Digitalisierung verbundene Prozessintegration, Automatisierung und Rechtssicherheit schaffen optimale Bedingungen für ein proaktives Datenmanagement im Sinne der Gesamtstrategie. IT-gestützte Tax Data Analytics unterstützen diese Neuausrichtung durch ein hohes Maß an Compliance, valide Prognosen und die Nutzung zusätzlicher Einspar- und Gestaltungspotenziale.

Quellenhinweis: Zur Digitalisierung in der Steuerberatung vgl. Beilage Nr. 4 zu Heft 47 von DER BETRIEB vom 25.11.2016





Digital geht mehr:

IT-Unterstützung der Steuer- und Rechtsfunktion

In den letzten Jahren haben die Anforderungen an die Funktionen Steuern und Recht zugenommen. Um diesen gerecht zu werden, müssen Steuer- und Rechtsabteilungen verstärkt auf IT-Anwendungen und Produkte zurückgreifen, die erst durch die zunehmende Digitalisierung möglich geworden sind.

IT-gestützte Lösungen mit entsprechenden Auswertungsmöglichkeiten sind sowohl für die Steuer- als auch die Rechtsfunktion erforderlich, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden, eine hohe Datenqualität sicherzustellen und ein angemessenes Risiko-Management und effiziente Abläufe in den Funktionen zu ermöglichen.

Datenmengen steuern – und bewerten: IT in Steuerabteilungen

Steuerliche Berechnungen und Daten müssen zeitnah, verlässlich und mit hohem Detaillierungsgrad bereitgestellt werden. Anforderungen aus dem internen Umfeld resultieren dabei aus Planungsrechnungen, Simulationen für Umstrukturierungen oder dem steuerlichen Risiko-Reporting. Zusätzlich bestehen umfangreiche externe Anforderungen – insbesondere zur Sicherstellung von Compliance, zur Einhaltung von Corporate-Governance-Maßstäben, zur ordnungsgemäßen Abwicklung von Betriebsprüfungen oder zur Sicherstellung des Reportings für Einzel- und Unternehmensgruppenabschlüsse. Auch die bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben zu bewältigende Datenmenge sowie die Komplexität der Berechnungen, Analysen und Validierungen steigen. Zudem sind Personal und die eingeräumte Zeit für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben meist knapp.

Umfragen zum Einsatz von IT-Systemen in Steuerabteilungen von Unternehmensgruppen zeigen: In der Steuerfunktion dominieren Steuerde-

Nur
60%
der Unternehmen

setzen ein einheitliches IT-System für Steuer-Reporting, Deklaration und steuerliches Risikomanagement ein.

klarationsprogramme und Microsoft Excel®. Nur etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer nutzt eine an ihre Bedürfnisse angepasste Fremdsoftware. IT-Systeme werden im Wesentlichen für die folgenden Schwerpunkte eingesetzt: Tax Accounting im Jahresabschluss, Steuerdeklaration, quartalsweises Tax Accounting. Nur 60 Prozent der Unternehmen setzen ein einheitliches IT-System für Steuer-Reporting, Deklaration und steuerliches Risikomanagement ein.

IT-Support in der Rechtsfunktion. Das Ende der Fahnenstange ist unerreich

Auch für die Rechtsfunktion spielen Digitalisierung und IT-Support eine immer wichtigere Rolle. Klassische Rechtstechnologien sind kommerzielle elektronische Nachschlagewerke und juristische Datenbanken wie Juris oder Beck-Online, die seit Jahren zur Standardausrüstung einer Rechtsabteilung gehören. Weiterhin sind Lösungen für eine Erleichterung der Administration innerhalb der Rechtsfunktion von großer Bedeutung. Zu verbreiteten Beispielen zählen etwa Anwendungen zur Budgetierung für eine geordnete Bud-

getplanung und einen wirtschaftlichen Mitteleinsatz der Rechtsabteilung zur strukturierten Kostenerfassung und raschen Auswertung von Projektkosten und zur Unterstützung bei der methodischen Rechnungsprüfung auch von externen Anbietern juristischer Dienstleistungen.

Neben diesen hier administrativen Anwendungen kommen vermehrt auch neue Anwendungen zum Einsatz, die die juristische Facharbeit selbst erleichtern, etwa aus den Bereichen Erstellung und Verwaltung von Verträgen und anderen rechtlichen Dokumenten, aber auch Software zur vereinfachten und effizienteren Due-Diligence-Prüfung im Umfeld von Unternehmenstransaktionen. Eine sinnvolle Unterstützung der juristischen Dienstleistungen in Unternehmensgruppen erfolgt weiterhin häufig durch interne Wissensdatenbanken, Checklisten oder Musterfallsammlungen. Aber auch durch juristische Projektmanagement- und Workflow-Software und ähnliche IT-Unterstützung.

Die Rechtsfunktion setzt mithin bereits eine ganze Reihe von IT-Anwendungen zur Unterstützung der eigenen Abläufe ein. Insgesamt aber machen die erfragten Support-Systeme derzeit

eher noch den Eindruck, lediglich Hilfsfunktionen der Rechtsabteilung zu unterstützen.

Noch genug zu tun: Vorbereitung der Rechts- und Steuerfunktion auf die weitere Digitalisierung

Moderne Informationstechnologie mit hoher Prozesssicherheit und Automatisierung von Prozessschritten kann gerade internationale Unternehmensgruppen unterstützen. Abläufe werden vereinfacht, Medienbrüche vermieden, Datenqualität wird sichergestellt. Datentransparenz und Kongruenz der Daten auch über viele Tochtergesellschaften im internationalen Rahmen werden unterstützt. Dennoch sind Rechtsfunktionen derzeit noch schlechter auf Digitalisierung und IT vorbereitet als Finanzen (und Steuern), wie eine Unternehmensumfrage im Mittelstand ergab (Deloitte, Digitalisierung im Mittelstand, 2013). Die administrativen Funktionsbereiche Rechnungswesen, Finanzen, IT und Controlling weisen die beste Vorbereitung auf. Die schlechteste Vorbereitung wird für Personal (36 Prozent), das Wissensmanagement (32 Prozent) und die Rechtsabteilung (14 Prozent) konstatiert.

Verrechnungspreise

Multinationale Reporting- und Analysechancen unter Einsatz von toolbasierten Lösungen

Innerbetriebliche Leistungsverrechnungen werden für multinationale Konzerne zunehmend zu einem Risikofaktor. Grund hierfür sind das verschärfte regulatorische Umfeld und die erweiterten Berichtspflichten, die durch den BEPS (Base Erosion and Profit Shifting)-Aktionsplan der OECD gefordert werden. Zur standardisierten und automatisierten Unterstützung eines Verrechnungspreis-Risikomanagements lohnt sich dabei der Einsatz einer Toollösung. Mit dieser ist es außerdem möglich, eine umfangreiche datenbasierte Unternehmensanalyse durchzuführen.

Von *Stephanie Henseler, WTS*

Am 1. Dezember 2016 hat der Bundestag vorbehaltlich einer Zustimmung des Bundesrats ein Gesetz¹ verabschiedet, das insbesondere die Umsetzung der aus dem BEPS-Projekt stammenden Maßnahmen vorsieht. Künftig müssen Konzerne ab einem konsolidierten Umsatz von mindestens 750 Mio. EUR für die Verrechnungspreisdokumentation nicht nur ein Master und Local File, sondern als dritte Komponente auch das Country-by-Country Reporting (CbCR) erstellen (Abbildung 8). Vor allem das CbCR, das ein Reporting von länderspezifischen Daten an die Finanzverwaltung der Muttergesellschaft umfasst, wird Unternehmen vor große Herausforderungen stellen.

Das CbCR hat zum Ziel, mehr Transparenz zu schaffen und den Finanzverwaltungen die Risikoeinschätzung bzw. Prüfung von Verrechnungspreissachverhalten zu erleichtern. Zwar birgt die Bereitstellung der aggregierten Informationen die Gefahr, dass es zu Fehlinterpretationen kommt, doch ergeben sich daraus auch neue Chancen. Die Erhebung und Auswertung der zusätzlich geforderten Daten ermöglicht es Unternehmen, ihre eigenen Aktivitäten und Wertschöpfungsketten noch besser zu analysieren.

Dreiteiliger Dokumentationsansatz nach BEPS-Aktionspunkt 13



Abbildung 8

Herausforderungen bei der Implementierung eines CbCR-Prozesses

Die Integration eines CbCRs ist äußerst komplex. Die Aufbereitung, Bereitstellung und Analyse der gewünschten Daten erfordern neue Prozesse unter Beteiligung der Abteilungen Steuern, Accounting, Controlling und IT. Daneben stehen multinationale Unternehmen vor der Problematik, das CbCR in bestehende Verrechnungspreisprozesse zu implementieren. Deshalb besteht bereits heute akuter Handlungsbedarf, um sich auf die neuen Reporting-Regeln vorzubereiten.

Datenbereitstellung und -aufbereitung

Das CbCR stellt standardisierte Anforderungen an die Datenlieferung – OECD Mustertabellen 1–3 (Abbildung 9). Der Berichtsumfang der Tabelle 1 enthält eine Übersicht zur Aufteilung der Erträge, Steuern und Geschäftstätigkeiten in Bezug auf die jeweiligen Steuerhoheitsgebiete. Abgefragt werden standardisierte Wertgrößen wie etwa Umsatzerlöse und Mitarbeiterzahlen. Zur Konkretisierung der angeforderten Wertgrößen weist die Leitlinie der OECD zur „Verrechnungspreisdokumentation und länderbezogenen Berichterstattung“ entsprechende Definitionen aus, die zum größten Teil durch den aktuellen Gesetzesentwurf übernommen werden. Prozessual müssen die Konzernsteuerabteilungen zunächst zur Identifikation der relevanten Daten das Accounting bzw. Controlling sowie die IT einbeziehen.

Schritt 1

In einem ersten Schritt umfasst der Implementierungsprozess die Identifikation des liefernden IT-Systems. Grundsätzlich können sowohl ERP (Enterprise

Abbildung 9: Tabellen 1-3 OECD CbCR

Table 1:
Overview of allocation of income, taxes and business activities by tax jurisdiction

Name of the MNE group:

Fiscal year concerned:

Currency used:

Tax Jurisdiction	Revenues			Profit (Loss) Before Income Tax	Income Tax Paid (on Cash Basis)	Income Tax Accrued – Current Year	Stated Capital	Accumulated Earnings	Number of Employees	Tangible Assets other than Cash and Cash Equivalents
	Un-related Party	Related Party	Total							

Table 2:
List of all the Constituent Entities of the MNE group included in each aggregation per tax jurisdiction

Name of the MNE group:

Fiscal year concerned:

Tax Jurisdiction	Constituent Entities Resident in the Tax Jurisdiction	Tax Jurisdiction of Organisation or Incorporation if Different from Tax Jurisdiction of Residence	Main Business Activity(ies)													
			Research and Development	Holding/Managing Intellectual Property	Purchasing or Procurement	Manufacturing or Production	Sales, Marketing or Distribution	Administrative, Management or Support Services	Provision of Services to Unrelated Parties	Internal Group Finance	Regulated Financial Services	Insurance	Holding Shares or Other Equity Instruments	Dormant	Other	
	1.															
	2.															

Table 3:
Additional Information

Name of the MNE group:

Fiscal year concerned:

Please include any further brief information or explanation you consider necessary or that would facilitate the understanding of the compulsory information provided in the Country-by-Country Report

Resource Planning) als auch Konsolidierungssysteme verwendet werden. Mit beiden Alternativen gehen sowohl Vor- als auch Nachteile einher. Während Konsolidierungssysteme oftmals keine detaillierten Betriebsstätteninformationen liefern, werden diese aus den ERP-Systemen im Regelfall problemlos gewonnen. Wird das Konsolidierungssystem als Reportinggrundlage verwendet, basieren die Daten regelmäßig auf IFRS (International Financial Reporting Standards)-Werten, welche die internationale Vergleichbarkeit unterstützen. Bei der Verwendung der Daten aus ERP-Systemen werden Local GAAP (Generally Accepted Accounting Principles)-Werte aufbereitet. Bei stark heterogenen Systemlandschaften bietet die Verwendung eines Konsolidierungssystems harmonisierte Daten und vermindert folglich den Aufwand potenzieller Schnittstellenproblematiken. Grundsätzlich verwenden Unternehmen auf der Managementebene betriebswirtschaftliche bzw. steuerliche Kennzahlen. Diese weichen jedoch in der Regel von den geforderten Kennzahlen des CbCRs ab

und werden zumeist innerhalb der Kontenhierarchie der Gewinn- und Verlustrechnung abgebildet. Ein Abgleich der geforderten Kennzahldefinitionen mit den bestehenden Reporting- und Kontenstrukturen ist somit erforderlich. Zudem ist zu prüfen, ob die entsprechenden Positionen sortenrein für die Sachverhaltserfassung verwendet werden können, um die eigentliche Datenanforderung nicht zu verwässern.

Schritt 2

In einem zweiten Schritt sollten Unternehmen versuchen, die Datengenerierung möglichst automatisiert und idealerweise analog der Berichtsstandards nach OECD Tabelle 1 abzubilden. Dadurch kann eine konzernweite, standardisierte Datenerhebung und -aufbereitung gewährleistet werden, wodurch die Datenkonsistenz innerhalb des Konzerns sichergestellt und die Fehleranfälligkeit durch manuelle Prozesse minimiert wird. Die Analyse des Datengerüsts hinsichtlich Sondersachverhalten und sonstiger Risiken wird dadurch nicht

berührt, während die Datenevaluierung weiterhin ein fester Prozessbestandteil bleiben muss.

Datenanalyse

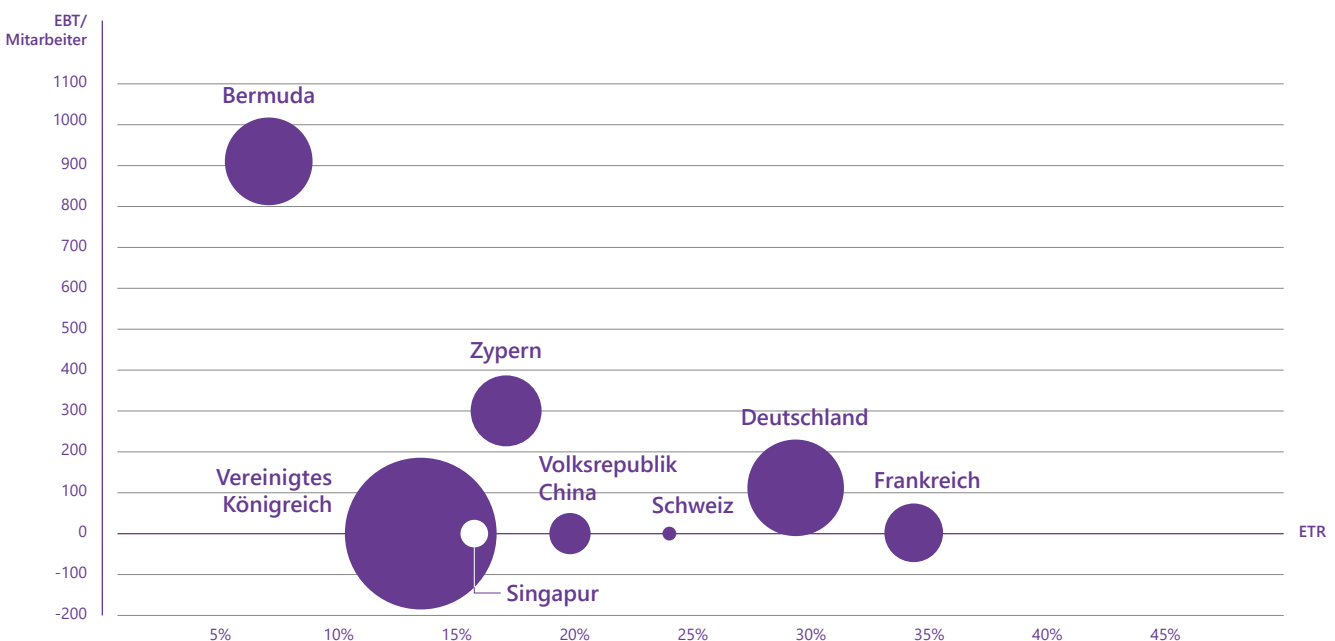
Auf Basis der geforderten Daten sollten standardisierte Key Performance Indicators (KPIs) i. R. eines Kennzahlensystems implementiert werden. Zielsetzung eines CbC-Risikomanagements ist die Identifizierung von Fehlaussagen und Inkonsistenzen aufgrund aggregierter Daten innerhalb der KPIs. Mögliche KPIs stellen das nationale Verhältnis der Mitarbeiteranzahl zum erzielten Gewinn und das Verhältnis des EBT (Earnings Before Taxes) zur ETR (Effective Tax Rate) dar. Eine weitere Auswertungsmöglichkeit besteht in der Verknüpfung der Daten mit der Funktionsbeschreibung (siehe OECD Tabellen 2 + 3).

Toolbasierter CbC-Prozess

Die Anforderungen durch das CbCR müssen zusätzlich prozessual in der Unternehmensstruktur abgebildet wer-

Abbildung 10: Datenanalyse CbCR

EBT pro Mitarbeiter



den, wobei die Ausgestaltung zentral oder dezentral denkbar ist. Zu definieren ist dabei, inwieweit das CbCR durch die Steuerabteilung zentral erfolgt oder ob insbesondere die Datenevaluierung durch die jeweiligen Landesgesellschaften oder Unternehmensbereiche dezentral durchgeführt wird.

Zur internen Umsetzung der CbC-Anforderungen und zur klaren Definition des Prozesses empfiehlt sich daher in vielen Fällen der Einsatz eines prozessunterstützenden Tools. Dieses sollte die Compliance-Verpflichtungen erfüllen und gleichzeitig die frühzeitige Identifikation von Betriebsprüfungsrisiken mittels grafischer Analysemöglichkeiten sicherstellen. Funktional sollte das Tool neben der Abbildung der notwendigen Workflows, wie Fristen oder Verantwortlichkeiten, die Datenerfassung der OECD Tabellen 1-3 unterstützen. Inwieweit die Datenerhebung automatisiert innerhalb des Tools erfolgen kann, hängt von der Komplexität der Unternehmensstruktur

und der Verantwortung der dezentralen Legaleinheiten ab. Grundsätzlich gilt jedoch: Je automatisierter die Datenerhebung erfolgt, desto größer ist die Datenkonsistenz und desto geringer das manuelle Erfassungsrisiko.

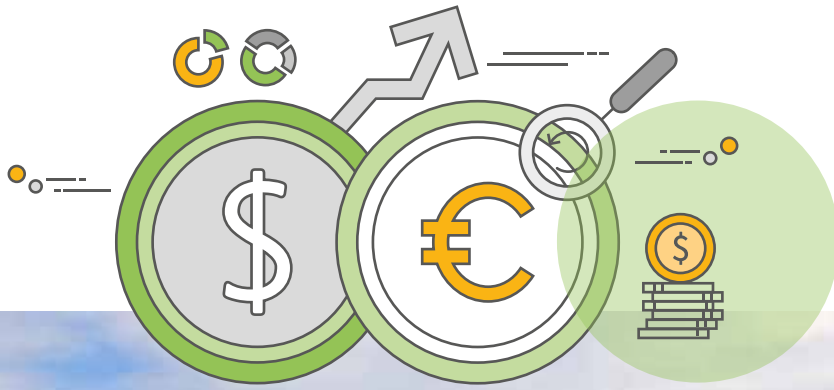
Zur Sofortanalyse der erfassten Daten empfiehlt sich die Implementierung eines Dashboards mit standardisierten KPIs (Risikoreporting). Bei der KPI-Definition steht die Identifikation potenzieller Risiken im Fokus (Abbildung 10). Für jede KPI sollte daher eine grundsätzliche Risikoaussage definiert werden, damit innerhalb des Konzerns eine standardisierte Auswertung des Datenmaterials erfolgen kann. Ein derart implementiertes Risikomanagement ermöglicht ein schnelles und benutzerfreundliches Evaluieren der erhobenen Daten. Entsprechende Erläuterungen in Bezug auf die Risikopotenziale können im Rahmen der Local-File-Dokumentation bzw. innerhalb der OECD Tabelle 3 vorgenommen werden.

Fazit

Neben vielen Pflichten bietet die Einführung des CbCR die Möglichkeit, geordnete und automatisierte Prozesse im Bereich der Verrechnungspreise zu implementieren. Unternehmen können somit zusätzlichen Nutzen aus den Pflichten generieren. Durch den Einsatz prozessunterstützender Tools verbessert sie nicht nur die Erfüllung der Reportingpflichten, sondern auch das interne Verständnis und der analytische Umgang mit steuerlichen Daten. In der Konsequenz werden in Zukunft toolbasierte Prozesse in der steuerlichen Welt unerlässlich, um ein entsprechendes steuerliches Risikomanagement zu betreiben sowie Analysechancen durch standardisierte sowie automatisierte Sofortauswertungen zu nutzen.



1) Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Änderungen der EU Amtshilferichtlinie und von weiteren Maßnahmen gegen Gewinnkürzungen und -verlagerungen



Wie stehen sie da?

Recht und Steuern in internationalen Unternehmen

Die traditionellen Ziele der Steuerfunktion in internationalen Unternehmensgruppen sind zunächst einmal formaler Art und betreffen die Erfüllung der steuerlichen Pflichten (Tax Compliance) und die zutreffende Ermittlung der Steuerpositionen für die Jahresabschlüsse (Tax Accounting).

1. Die Steuerfunktion in Unternehmensgruppen – heute. Und morgen?

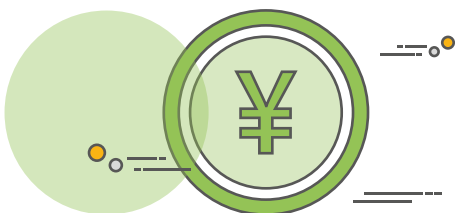
Zielvorgaben für die Steuerfunktion. Im Zweifel traditionell

Die traditionellen Ziele der Steuerfunktion in internationalen Unternehmensgruppen sind zunächst einmal formaler Art und betreffen die Erfüllung der steuerlichen Pflichten (Tax Compliance) und die zutreffende Ermittlung der Steuerpositionen für die Jahresabschlüsse (Tax Accounting). Darauf folgen in Studien zur Organisation der Konzernsteuerabteilung die Minimierung von Risiken und schließlich – mit den Positionen „Konzernsteuerquote“, „Minimierung

der Steuerzahlung“ und „Kostenminimierung“ – drei finanziell motivierte Positionen der Kostensenkung respektive Steueroptimierung.

Läuft es rund? Die Abläufe der Steuerfunktion im Tax Life Cycle

Der idealtypische Tax Life Cycle beginnt mit der Beteiligung der Steuerfunktion an der strategischen Geschäftsausrichtung, setzt sich fort über die handwerkliche Unterstützung bei der Herstellung der Bilanzen und die Sicherstellung der Compliance bis hin gegebenenfalls zur juristischen Controversy. Dabei deckt die zentrale Steuerabteilung einer Unternehmensgruppe nicht unbedingt jeden Bereich selber ab.



Nach Fachgebieten lassen sich die typischen Aufgaben der Steuerfunktion folgendermaßen im Groben darstellen:

In komplexen internationalen Unternehmensgruppen mit manchmal mehreren Dutzend Tochtergesellschaften müssen die organisatorischen Voraussetzungen für eine effiziente Steuerverwaltung der Gesamtgruppe unter Einbezug der jeweiligen Landesgesellschaften häufig erst geschaffen werden. Die Aufgaben der zentralen Abteilung und die Aufgaben und Pflichten der dezentralen und regionalen Geschäftseinheiten – mit oftmals vielen lokalen Personen und Steuerverantwortung an unterschiedlichen Stellen in der Organisation – sind festzulegen. Berichtspflichten müssen definiert sein, genauso wie Informations- und Genehmigungsprozesse.

Hinzu kommt die klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten gegenüber den sozusagen zuliefernden Funktionen wie dem Rechnungswesen oder den unterstützenden Shared Services Centern oder externen Dienstleistern, soweit vorhanden.

Die Effizienz der Steuerfunktion internationaler Unternehmensgruppen lässt sich verbessern mit:

- schlanken und (teil-)automatisierten Abläufen,
- der Konzentration auf die wesentlichen Tätigkeiten,
- der Eliminierung identifizierter überflüssiger Tätigkeiten,
- der sauberen Gestaltung der Schnittstellen zur Buchhaltung mit einer Definition der anzuliefernden Inhalte, des gewünschten Detaillierungsgrads und der Fristen sowie der Pflichten aller Prozessbeteiligten,
- der zeitlichen Entzerrung von Aufgaben durch entsprechende Terminierung von Steueraufgaben zu einem Zeitpunkt nach Einholung aller notwendigen Informationen.

Flankiert wird das Ganze durch die Implementierung ausreichender interner Kontrollen und die Dokumentation des Gesamtprozesses.

Steuerfunktion und Unternehmertum: Erst der Beginn einer Affäre

Die Steuerfunktion wird nicht in alle Projekte gleichermaßen intensiv eingebunden, wie Umfragen unter Steuerverantwortlichen zeigen. Besonders stark eingebunden wird die Steuerfunktion bei folgenden Anlässen:

- Reorganisationen respektive M&A-Transaktionen
- Gründung ausländischer Betriebsstätten respektive Tochtergesellschaften
- Abschluss größerer Einzelverträge
- Finanzierungsvorhaben

Bei Themen innerhalb der Auslandsorganisation der Unternehmensgruppen wird die zentrale inländische Steuerfunktion jedoch regelmäßig eingebunden in die Ermittlung der Verrechnungspreise, bei Transaktionen oder bei Betriebsprüfungen respektive beim Abschluss größerer Verträge.

Weniger intensiv eingebunden wird die Steuerfunktion dagegen bei Veränderungen – sei es im operativen Geschäft, bei der Einführung neuer Produkte, der Erschließung neuer Märkte oder bei Umstellungen von IT-Systemen.

Und wie ist es mit der Leistung der Steuerfunktion? Zugespitzt lässt sich sagen: Simple Leistungsmessungen sind schwierig. Einfache Kennziffern betreffen zum Beispiel die fristgerechte Erstellung der Steuererklärung, schwieriger ist schon die Beurteilung der Minimierung von Steuerrisiken. Und oft wird als Messkriterium schlicht – auch weil mit den Anreizsystemen für die Führungskräfte verbunden – die effektive Steuerquote des Konzerns herangezogen.

Typische Aufgaben der Steuerfunktion

Steuerarten	Steuerverwaltung	Steuerplanung
Körperschaftsteuer	Tax Compliance national und international	Grundsatzfragen
Gewerbesteuer	Tax Accounting & Reporting	Steuerplanung
Umsatzsteuer	Betriebsprüfung	Cash-Tax-Planung
Zoll		Verrechnungspreise
Sondersteuern (z. B. Energie, Grunderwerbsteuer)		
Lohnsteuer		

Abbildung 11: Typische Aufgaben der Steuerfunktion

Tax Compliance

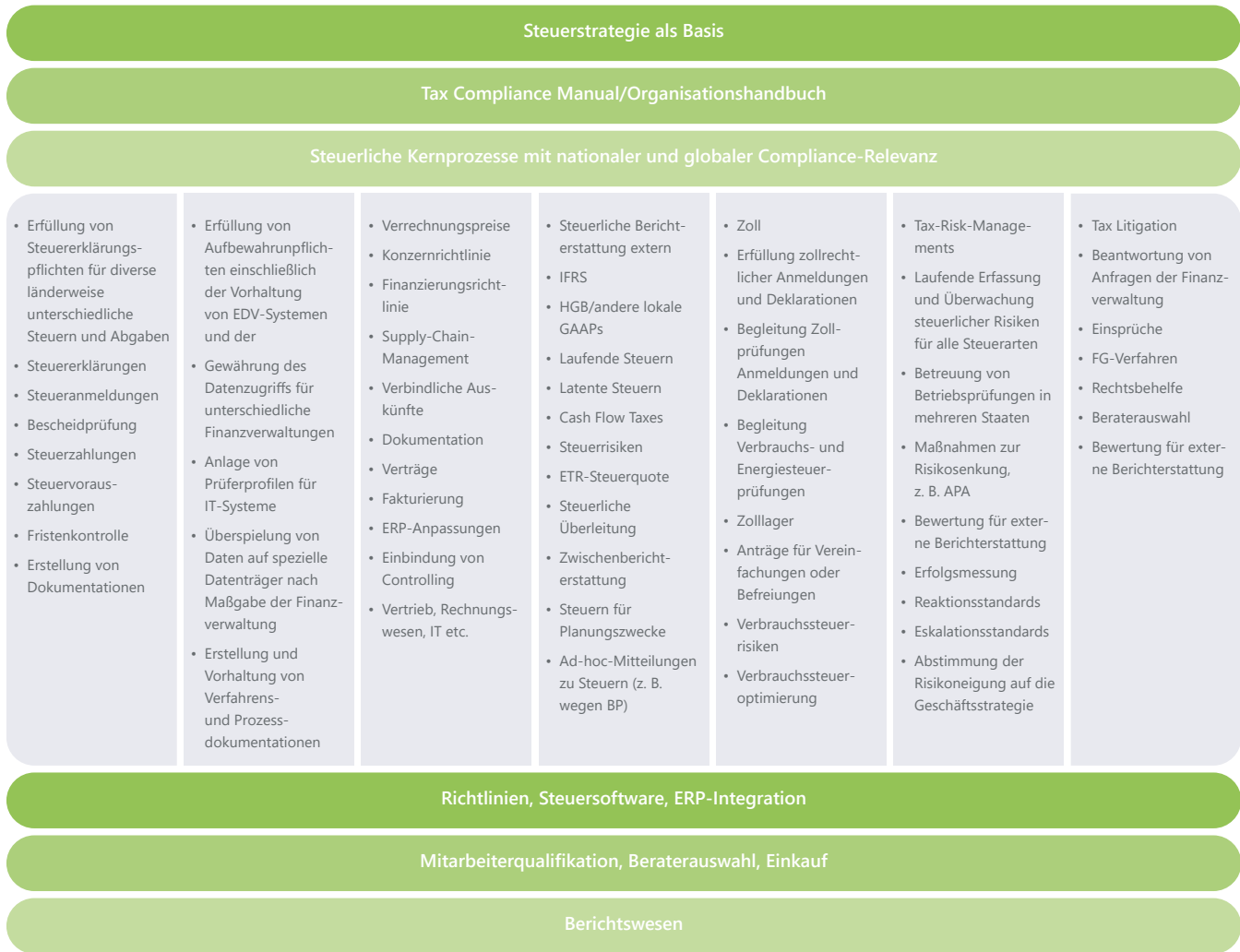


Abbildung 12: Tax Compliance

Quelle: Compliance-Berater | 4/2013



In Zukunft Zusätzliches: Aufgaben der Steuerfunktion morgen

Die Steuerfunktion ist jedoch im Wandel. Das veränderte rechtliche Umfeld, zunehmende Transparenz- und Dokumentationsanforderungen sowie die gestiegene öffentliche Wahrnehmung des Themas Steuern bewirken eine Neuausrichtung.

Vorrangige Aufgabe ist zwar immer noch, die deklaratorischen Pflichten des Unternehmens zu erfüllen. Aber hinzu kommt eine umfassende Governance-Funktion: Steuerliche Risiken sind zu erfassen und aktiv in allen Konzerngesellschaften zu steuern, die Verantwortlichen in den Geschäftseinheiten müssen für steuerliche Pflichten sensibilisiert werden. Und natürlich muss ein zukunftsorientiertes Reporting für die Geschäftsleitung in Bezug auf steuerliche Themen und Risiken bereitgestellt werden.

Beim Neuaufbau von Auslandsorganisationen sind diese Vorgaben von vornherein zu beachten; bei Veränderungen der bisherigen umfangreichen Auslandsorganisation mit Tochtergesellschaften und

Niederlassungen können sich Veränderungen für die Aufbau- und Ablauforganisation der Steuerfunktion ergeben. Und möglicherweise werden auch die Aufgaben der Steuerfunktion eine wesentliche Erweiterung erfahren.

Auch das noch! Sonderaufgabe der Steuerfunktion: ein Bezugsrahmen der Tax-Compliance

Ein in sich kohärentes und funktionierendes Compliance-System erfordert für die betroffenen Bereiche eindeutige Richtlinien und transparente Strukturen. Sowohl die Verantwortlichkeiten als auch die Prozesse müssen aufeinander abgestimmt sein.

Ein Compliance-System richtet sich sowohl an Mitarbeiter aus der Steuerabteilung als auch an andere Bereiche, die steuerlich relevante Aufgaben wahrnehmen, beispielsweise Controlling, Recht, Rechnungswesen, Einkauf etc. Daneben sind Adressaten: die Finanzverwaltung(en), Geschäftsführung, Wirtschaftsprüfer, externe Steuerberater und IT-Berater,



die Interne Revision und die Compliance-Verantwortlichen. Letzteren bietet ein Organisationshandbuch Steuern einen Einstieg, um die spezifischen Aufgaben aus Compliance-Sicht nachvollziehen und überwachen zu können. Ein Organisationshandbuch sollte insbesondere folgende Bereiche abdecken: Kernprozesse und steuerlich relevante Nebenprozesse, Risiken und Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Risikomanagementsystem (IKS) einschließlich Maßnahmen, Zusammenfassung aller Richtlinien aus dem Bereich Steuern und anderen Bereichen mit steuerlicher Relevanz, Berichterstattung, Dokumentationsvorgaben, Prüfungsansatz sowie Qualifikation, Personalausstattung und Weiterbildung.



Rolle der Rechtsabteilung in Unternehmen

Welche Rolle nimmt der Bereich „Recht“ in Ihrem Unternehmen ein?

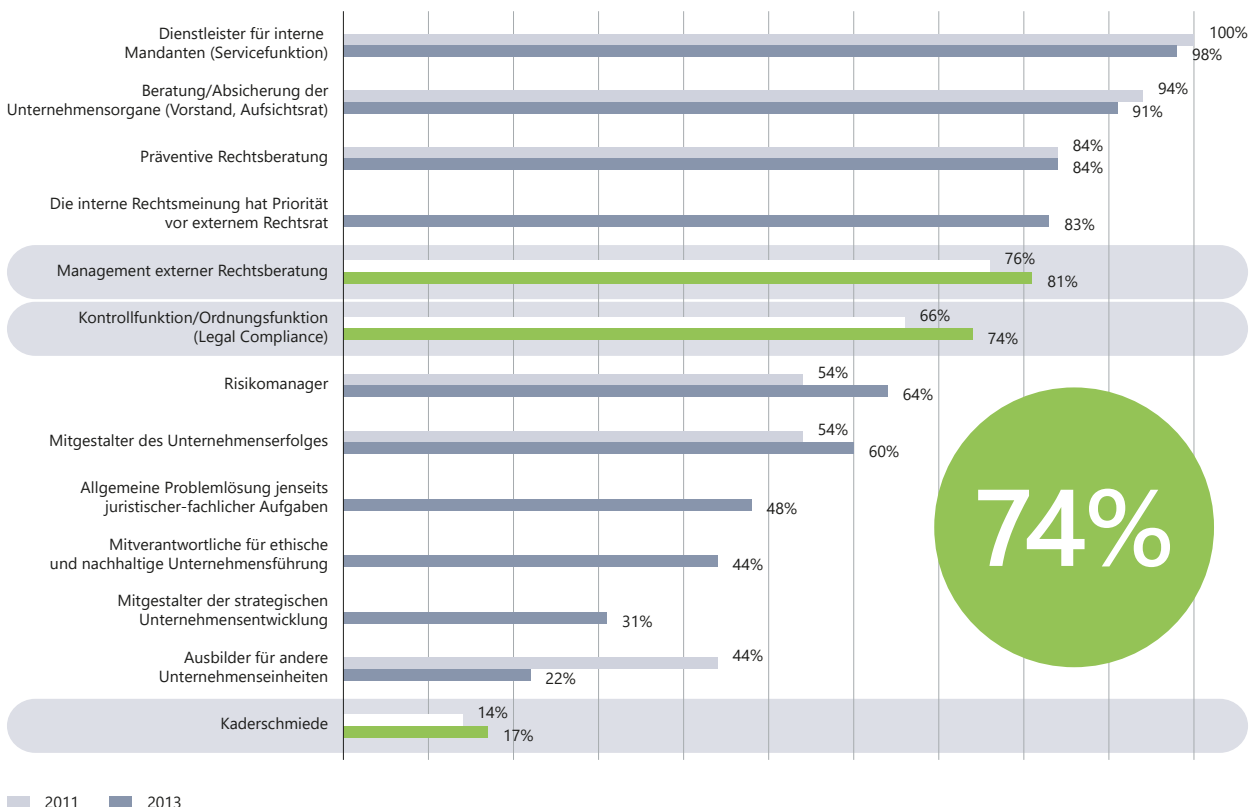


Abbildung 13: Rolle der Rechtsabteilung in Unternehmen



„Die Steuerfunktion ist im Wandel. Das veränderte rechtliche Umfeld, zunehmende Transparenz- und Dokumentationsanforderungen sowie die gestiegene öffentliche Wahrnehmung des Themas Steuern bewirken eine Neuausrichtung.“

2. À votre service – die Rechtsfunktion in internationalen Unternehmen

Vom Dienstleister zum Mitgestalter: Rollen und Herausforderungen der Rechtsfunktion in Unternehmen

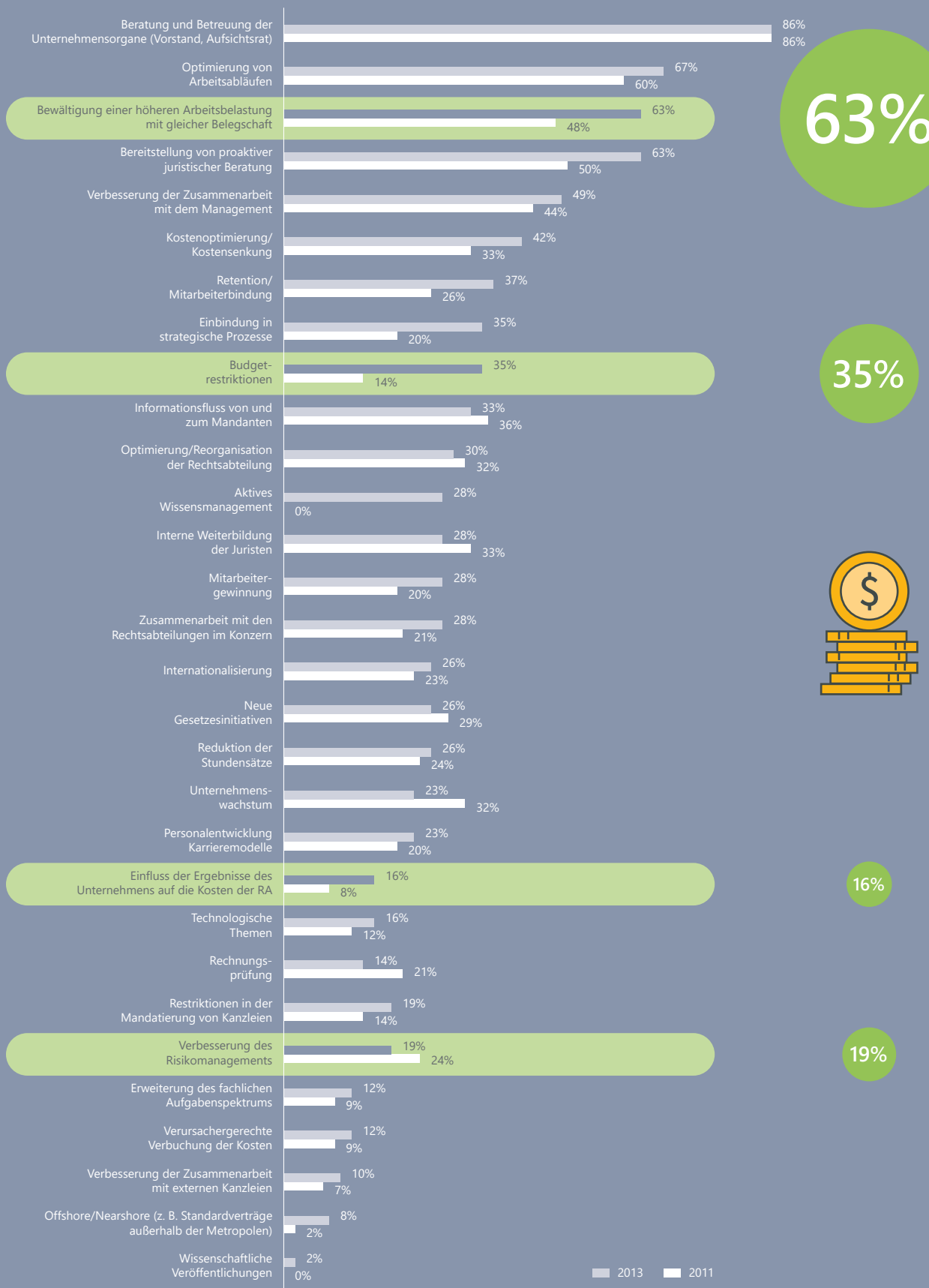
Die Rechtsfunktion in Unternehmen wird weithin noch als Dienstleister gesehen: als Dienstleister für interne Mandanten, als Berater zur Absicherung der Unternehmensleitung und für die präventive Rechtsberatung. Dies zeigen jedenfalls die Ergebnisse des Rechtsabteilungs-Reports 2013 einer Unternehmensberatung (Abbildung 14): Rolle der Rechtsabteilung

in Unternehmen. Signifikant weniger betont wurden Rollen der Rechtsfunktion wie zum Beispiel Risikomanager für das Unternehmen oder Mitgestalter des Unternehmenserfolges oder allgemeiner Problemlöser jenseits juristisch-fachlicher Aufgaben oder gar Mitgestalter der strategischen Unternehmensentwicklung.

Aufschlussreich sind die Ergebnisse des Reports in Bezug auf die Herausforderungen der Rechtsabteilung. Aus einer Fülle von Themen ist das mit Abstand wichtigste die Beratung und Betreuung der Unternehmensorgane. Allgemein fachlich stehen hoch im Kurs die proaktive Bereitstellung von juristischer Beratung und die Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Management.

Herausforderungen der Rechtsabteilung

Mit welcher Priorität begegnen Sie den organisatorischen/strategischen Herausforderungen Ihrer Rechtsabteilung für das Jahr 2013?



63%

35%



16%

19%

Quelle: Otto Henning, Rechtsabteilungs-Report 2013/14

Abbildung 14: Organisatorische Herausforderungen in der Rechtsabteilung im Unternehmen



Dann werden die Ergebnisse hochinteressant: Jetzt betreffen viele Herausforderungen die Organisation respektive die Effizienz der Rechtsfunktion im Unternehmen selbst. Zu allererst genannt wird die Optimierung der Arbeitsabläufe, gefolgt von der Bewältigung einer höheren Arbeitsbelastung mit der gleichen Belegschaft. Nur wenig danach kommen Aufgaben wie Kostenoptimierung oder -senkung, Einhaltung von Budgetrestriktionen oder Reduzierung der Stundensätze. Ein auf Mitarbeiter und Human Resources zielender Aufgabenblock enthält Herausforderungen wie Mitarbeitergewinnung, interne Weiterbildung, aktives Wissensmanagement, Personalentwicklung und Karrieremodelle.

Angemerkt sei, dass Themen wie Internationalisierung, neue Gesetzesinitiativen oder Unternehmenswachstum lediglich im unteren Drittel der Nennungen rangieren (Abbildung 14). Technologische Themen sind noch weiter abgeschlagen (16%), obwohl die Optimierung der Arbeitsabläufe in der Rechtsfunktion (67%) durchaus hohe Priorität genießt. Offenbar weiß die Rechtsfunktion technologischen Support für ihre Arbeit noch nicht richtig einzuschätzen.

Kosten und Nutzen in Ordnung? Die Servicequalität der Rechtsfunktion

Die Dienstleistungen der Rechtsfunktion im Unternehmen oder in der Unternehmensgruppe werden von den internen Kunden hinsichtlich ihrer Servicequalität beurteilt. Zu der wahrgenommenen Qualität tragen die Kerndienstleistungen der juristischen Beratung, aber auch nachgelagerte Faktoren bei. Eine gute juristische Qualität der Arbeit wird vorausgesetzt und ist notwendig für die Primärakzeptanz der Rechtsfunktion. Dazu kommen aber auch Serviceaspekte, die zwar sekundär sind, aber deutlich die Zufriedenheit mit der hausinternen Rechtsabteilung bestimmen. Hier werden genannt:

- gute Verfügbarkeit
- kurze Antwortzeiten bei Anfragen
- Praktikabilität der geleisteten Arbeit
- Business-Orientierung des juristischen Rates
- Schonung der Ressourcen bei Erarbeitung und Umsetzung der Lösung
- Verständlichkeit bei der Präsentation des Arbeitsergebnisses

„Zu allererst genannt wird die Optimierung der Arbeitsabläufe, gefolgt von der Bewältigung einer höheren Arbeitsbelastung mit der gleichen Belegschaft.“



Möglicherweise als tertiär einzustufen, aber bei weitem nicht unbedeutend, sind Aspekte wie Freundlichkeit im direkten Kontakt, Empathie oder aktives Zuhören.

Bei der Sicherstellung der Servicequalität einer Rechtsfunktion – und natürlich auch einer Steuerfunktion – besteht natürlich ein unmittelbarer Bezug zu Werkzeugen und zur Digitalisierung mit dem Ziel der Verbesserung von Services und Abläufen. Und tatsächlich gibt es solche Werkzeuge.

Compliance-Organisation als Aufgabenbeispiel der erweiterten Rechtsfunktion


Unternehmensinterne Anwälte, denen Aufbau und Durchführung der Compliance-Funktion obliegt, berichten meist dem Chief Legal Officer (CLO) oder dem Chief Commercial Officer (CCO) – oder schlicht dem Finanzvorstand (CFO). Größere Unternehmen müssen zur Sicherstellung von Compliance die gesamte Geschäfts- und Organisationsstruktur berücksichtigen. Typischerweise wird in internationalen Unternehmensgruppen zwischen einer zentralisierten Compliance-Struktur oder einer Compliance-Struktur auf Länderebene unterschieden. Vor- und Nachteile beider Optionen sind unter anderem:

- Zentralisierte Compliance-Systeme unterstützen einheitliche – oder zumindest konsistente – Standards und Richtlinien im gesamten Unternehmen. Sie stellen den direkten Berichtsweg an zentrale Entscheidungsfunktionen sicher und sorgen für eine wirksame Überwachung und Reaktion.
- Lokale Systeme ermöglichen dem Unternehmen die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen für nationale oder geschäftsbereichsspezifische Compliance-Anforderungen. Sie können eine Compliance-Kultur fördern, die den lokalen geschäftlichen Bedürfnissen entspricht und nicht den Eindruck erweckt, sie sei von der Konzernzentrale oder „aus dem Ausland“ ohne Rücksicht auf lokale Besonderheiten aufgezwungen.
- Zentralisierte und dezentralisierte Modelle können kombiniert werden. Die Unternehmenszentrale kann beispielsweise unternehmensweite (z. B. im Verhaltenskodex verankerte) kartellrechtliche Compliance-Standards, -Richtlinien und -Verfahren festlegen.

Zusätzlich können durch lokale Materialien (die üblicherweise engmaschiger sind) lokale zum Beispiel kartellrechtliche Überlegungen (z. B. im Hinblick auf Vertikalbeschränkungen) und/oder bestimmte Produkte, Dienstleistungen und andere geschäftliche Aktivitäten in Ansatz gebracht werden.



(Rechts-)Funktion außer Haus? Aber nicht außer Kontrolle!



Es gibt immer gute Gründe, die Erledigung bestimmter Aufgaben auszulagern und die Leistungen bei Dritten einzukaufen. Im Grunde ist die Rechtsfunktion eines Unternehmens auch von extern zu erbringen. Bei kleineren Einheiten greifen schließlich auch die Unternehmensinhaber auf den Rat eines externen Anwaltes zurück.

1. Sourcing von Legal Services: zunehmend professioneller

Es gibt immer gute Gründe, die Erledigung bestimmter Aufgaben auszulagern und die Leistungen bei Dritten einzukaufen. Im Grunde ist die Rechtsfunktion eines Unternehmens auch von extern zu erbringen. Bei kleineren Einheiten greifen schließlich auch die Unternehmensinhaber auf den Rat eines externen Anwaltes zurück.

Nun ist bei größeren und internationalen Unternehmen die Situation sicher schwieriger und vielfältiger, allein schon wegen der verschiedenen abzudeckenden Länder. Dennoch gilt im Prinzip – oder gerade wegen der Vielfalt von Länderengagements: Teile von Legal Services können extern bezogen werden.

Der Einkauf von Rechtsdienstleistungen findet heute vor allem bei Großunternehmen auf einem professionellen Niveau statt. Hierbei gehört es dazu, Strategien des Insourcings dahingehend zu prüfen, ob es sinnvoll ist, Arbeiten wieder selbst zu machen, zu günstigeren Anwaltsfirmen zu wechseln oder andere externe Anbieter respektive Arbeitsmodelle zu testen. Es gibt eine Reihe von Modellen externer Angebote, die miteinander kosteneffizient kombiniert werden können (Multisourcing). Die unternehmensinterne Beschaffungsabteilung (Procurement) kann beim Einkauf von externen Rechtsdienstleistungen beteiligt sein. Ein organisierter Einkauf von externen Rechtsdienstleistungen beteiligt sein. Ein organisierter Einkaufsprozess und die Erfahrung von Procurement bei der Analyse und Aufarbeitung von Informationen leisten einen Beitrag zur Versachlichung des Einkaufsprozesses. Auch nachdem die Entscheidung zur Auswahl der Anwaltskanzleien und deren Mandatierung erfolgte, kann sowohl bei der regelmäßigen Berichterstattung als auch bei späteren Beschaffungsprozessen die Stärke von Procurement zielführend eingesetzt werden. Großkanzleien haben diese neue Art des Einkaufs von Großunternehmen mittlerweile akzeptiert. Eine klare Regel muss es jedoch sein, dass nur die Rechtsabteilung externe Mandate an Anwälte vergeben darf.

2. Trau, schau wem. Die Auswahl externer Legal-Services-Anbieter

Wichtig ist die Frage, an wen welche Aufgaben ausgelagert werden. Denn ein Outsourcing findet nicht mehr nur an

externe Anwälte statt, sondern es gibt zunehmend alternative Anbieter und Modelle, die miteinander kosteneffizient kombiniert werden können. Zwischen einer kompletten Inhouse-Lösung und einem vollständigen Outsourcing gibt es Mischformen, zum Beispiel:

Strategische Partnerschaft mit einer Anwaltskanzlei

Bei einer strategischen Partnerschaft mit Anwaltskanzleien soll Kosteneffizienz durch Synergien in Bezug auf Organisation, Prozesse und Systeme erreicht werden.

Panels

Dieses Zusammenarbeitsmodell definiert eine ausgewählte Gruppe weniger juristischer Dienstleister, die als „Panel“ die Unternehmensgruppe unterstützt, jedoch ohne Garantien etwa in Form eines Mindestumsatzes zu erhalten.

Legal Process Outsourcer (LPO)

Ein Legal Process Outsourcer bietet Rechtsdienstleistungen für Kanzleien und Organisationen zu niedrigen Kosten an. Die Dienstleistungen enthalten zum Beispiel Reviews von Dokumenten und Verträgen sowie deren Management, Vorlagenerstellung, Prozessdokumenten-Management, IT, Patentunterstützung, Due Diligence etc. Von Business-Process-Outsourcing-Dienstleistern (BPO) unterscheiden sie sich in der Leistung, in den angebotenen Qualifikationen und im Level der gebotenen Services.

„Die eigene Rechtsabteilung hat Vorteile, aber auch Nachteile gegenüber einer externen Rechtsfunktion.“



3. Make or Buy Legal Services? Hohe Erwartungen und realistische Ansprüche?

Die eigene Rechtsabteilung hat Vorteile, aber auch Nachteile gegenüber einer externen Rechtsfunktion. Die Vorteile sind kürzere Wege, vertraute feste Ansprechpartner, eine bessere Kontrolle und ein stärkeres Weisungsrecht.

Ein Vorteil externer Anbieter kann sein, dass diese stärker im Qualitätswettbewerb stehen und damit eine hohe Qualität erwartet werden darf. Der Nachteil möglicherweise höherer Kosten im einzelnen Zuarbeitsfall kann durch den bedarfsorientierten Abruf der Leistungen ausgeglichen sein. Entscheidend ist, den passenden Beratervertrag auszuhandeln.

Unternehmen versprechen sich durch die Auslagerung von Legal Services zusätzliche freie Kapazitäten und Kosteneinsparungen. Nicht zu unterschätzen ist auch der Know-how-Transfer von den eingeschalteten Dienstleistern in die eigene Unternehmensgruppe, wenn zum Beispiel Arbeitsergebnisse des eingeschalteten Dienstleiters für die eigene Steuer- und Rechtsabteilung genutzt werden können.

Abgesehen von dem spezifischen Know-how, das externe juristische Dienstleister für verschiedene Zielländer beisteuern, haben spezialisierte Dienstleister auch hocheffiziente und risikominimierte Abläufe. Die Auslagerung führt in der Regel auch zu mehr Transparenz, da bisher implizite Personal- und Sachkosten sichtbar gemacht werden. Erfahrungsgemäß reduziert optimales Outsourcing auch die Kosten in nicht unerheblicher Größenordnung.

Effizienzverluste in der Zusammenarbeit mit Externen entstehen allerdings, wenn die Zusammenarbeit der internen Rechtsabteilung und der externen Anwälte nicht aufeinander abgestimmt ist. Eine funktionierende Zusammenarbeit mit externen Anbietern bedingt ein hohes Maß an Organisation und Überwachung. Denn: Das größte Hindernis einer Auslagerung ist auf der Seite der Unternehmen der entstehende erhöhte Koordinierungsaufwand. Dieser liegt oft darin begründet, dass Prozessschritte nicht klar identifizierbar sind. Weitere Bedenken betreffen die Datensicherheit und Skepsis gegenüber der Qualität der zu erwartenden Ergebnisse.

Natürlich sind die Anforderungen an die externen Anbieter von juristischen Dienstleistungen hoch. Eine Umfrage unter Top-100 Unternehmen in Deutschland zur Auslagerung juristisch-administrativer Aufgaben ergab eine Liste der wichtigsten Anforderungen – ohne Überraschungen. An der Spitze natürlich: qualifizierte Anwälte, dann aber auch sofort die Kriterien internationale Ausrichtung und gute Kenntnis der Rechtsordnung(en), gefolgt von der Forderung nach Chinese Walls für den Fall, dass mehrere Mandanten betreut werden. Andere wesentliche Aspekte betrafen das Angebot von Kapazität für größere Projekte und geeignete Ansprechpartner jeweils vor Ort.

4. Kurz vor dem Sprung: Die Auslagerungen von juristischen Diensten

Einige Punkte sollten bei der Planung einer Auslagerung von juristischen Dienstleistungen besonders beachtet werden. Hierbei geht es um die unternehmensinterne Vorbereitung.

- Das strategische Outsourcing-Ziel sollte schriftlich fixiert werden.

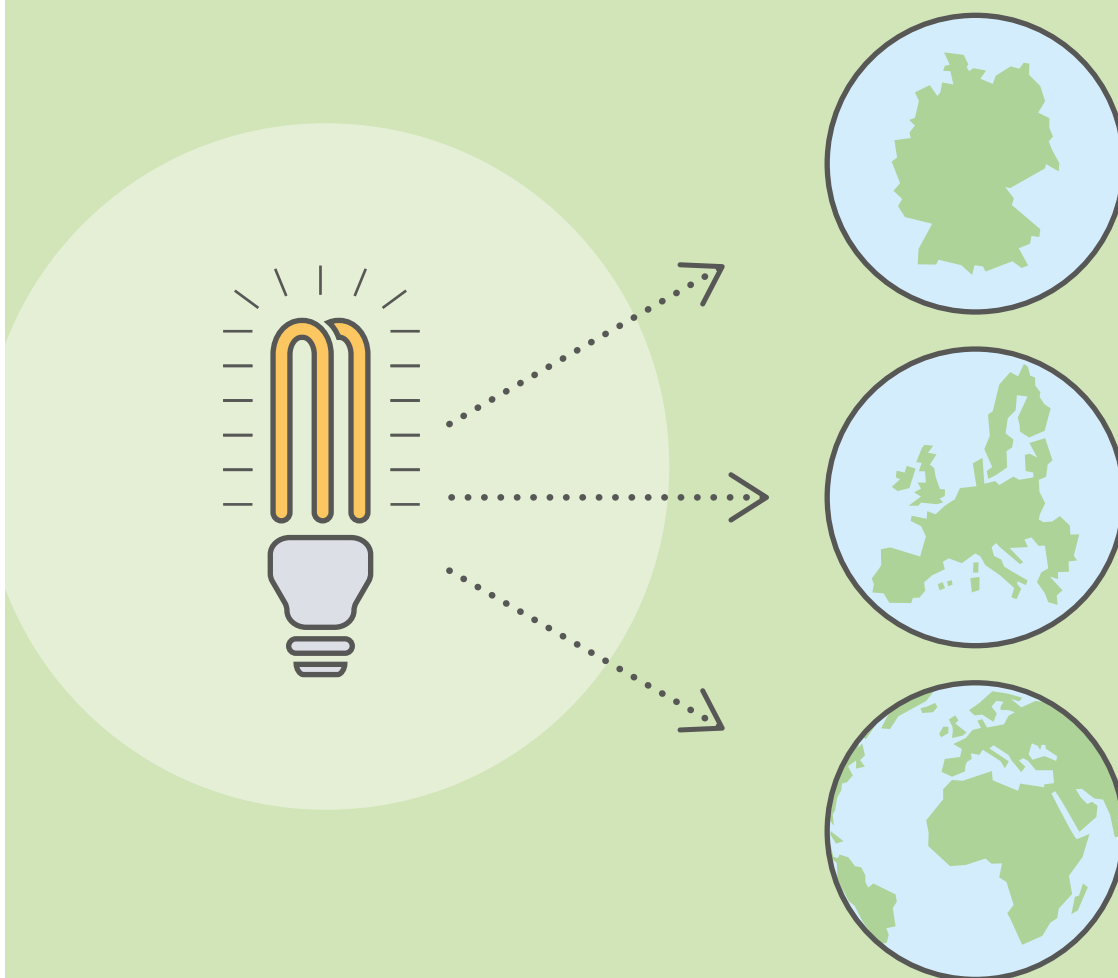
- Gleichermaßen muss festgelegt werden, welche Aufgaben ausgelagert werden und welche verbleiben.
- Definiert werden sollte zudem die Tiefe und Breite des erforderlichen Leistungsspektrums, zum Beispiel, wie viele Mitarbeiter der Externe in dem Geschäftsfeld mit der entsprechenden Qualifikation für das Unternehmen aufbieten kann.
- Die eigenen personellen Ressourcen und notwendigen Fähigkeiten sind zu bestimmen und damit abzugleichen, was bei zukünftiger externer Zuarbeit nicht mehr respektive in anderer Qualität benötigt wird.
- Nicht unerheblich ist die Bestimmung der internen Kosten, die durch die Auslagerung selbst entstehen: Schulungsbedarf, Koordinationsaufwand, Personal für die Zusammenarbeit mit dem Externen etc.
- Besondere Anforderungen des beauftragenden Unternehmens sollten geklärt sein (zum Beispiel spezifische Zielländer, spezifische Anforderungen an Rechts- und Steuergestaltung durch die Art des Geschäftes).
- Bei der Auswahl eines externen Dienstleisters sind die entsprechenden Angebote einzuholen. Es sollte festgestellt werden, wie lange und auf welchem Niveau der Dienstleister bereits Dienstleistungen für andere Unternehmen erbracht hat.
- Und vor allen Dingen sollte geklärt werden, ob der externe Dienstleister die Internationalität des nachfragenden Unternehmens hinreichend unterstützen kann, indem er in den entsprechenden Zielmärkten vertreten ist und dort gute Kenntnisse besitzt. Die Vertretung kann dabei mit einer eigenen Organisation des Dienstleisters erfolgen, es kann sich um partnerschaftliche Strukturen über mehrere Länder hinweg handeln oder um ein Netzwerk von Anbietern, die in gegenseitiger Zuarbeit zusammenarbeiten.
- Nicht unwichtig ist auch der Grad der technischen Unterstützung. Welche IT-Werkzeuge oder Analytics setzt der Professional-Services-Anbieter für seine Kunden ein? Wie wirkt sich das auf die Zusammenarbeit und die Produktivität aus?
- Die vertraglichen Fixierungen sollten eine transparente Honorar-gestaltung vorsehen, abhängig von der Tätigkeit ein monatliches Fixum oder eine Fall-zu-Fall-Honorierung oder auch eine leistungsabhängige Bezahlung.
- Weiter festzulegende Regelungen betreffen den Umfang der zu erbringenden Dienstleistung, die allgemeinen Auftragsbedingungen, möglicherweise zu definierende Servicebedingungen (SLA), Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner, Datenschutz- und Archivierungsbestimmungen und sicherheitshalber auch Exit-Klauseln.



Der Mittelstand im Weltmarkt

Umsatzsteuerliche Auswirkungen auf den international agierenden Mittelstand

Von Annette Pogodda-Grünwald, BDO



Das Wachstum im Mittelstand ist ohne das Auslandsgeschäft nicht mehr denkbar. Auf diese Art werden die Unternehmen mit den verschiedenen internationalen Umsatzsteuerregelungen konfrontiert und müssen in dem Dschungel der Regelungen ihre unternehmerischen Entscheidungen fällen.

BDO betreut den im Rheinland ansässigen Energiesparlampenhersteller E bereits seit der Gründung seines Unternehmens. E verkaufte seine Produkte zunächst nur an andere Unternehmer. Im Zuge der Modernisierung eröffnete E einen Onlineshop, womit er die Energiesparlampen auch an Privatpersonen verkaufen kann.

Nach einer Fachmesse in Brüssel intensivierte er die Geschäftskontakte nach Belgien, sodass er einige Jahre später ein Warenlager im belgischen Antwerpen einrichtete und von dort seine Produkte in Belgien auslieferte.

E kauft für die Produktion der Leuchtmittel Quecksilberdampf aus Österreich.

Die internationalen umsatzsteuerlichen Regelungen haben verschiedene Konsequenzen, je nachdem, ob es sich um eine Lieferung (hier: Energiesparlampen) oder eine Dienstleistung handelt und an wen die umsatzsteuerliche Leistung erbracht wird.

1. Phase: Verkauf der Energiesparlampen innerhalb Deutschlands

Grundsätzlich stellt der Verkauf der Energiesparlampen von E an andere Unternehmer eine Lieferung dar. Wenn die Waren vom Rheinland aus innerhalb Deutschlands geliefert werden, gilt Deutschland als der umsatzsteuerliche

Ort der Lieferung. Steuerbefreiungen kamen nicht in Betracht. Die Lieferung der Lampen ist der deutschen Umsatzsteuer zum Regelsteuersatz von 19 Prozent zu unterwerfen. E ist verpflichtet, in Deutschland Umsatzsteuervoranmeldungen und Umsatzsteuerjahreserklärungen abzugeben und die Umsatzsteuer von 19 Prozent an das Finanzamt abzuführen.

Zur Herstellung der Leuchtmittel der Energiesparlampen liefert der österreichische Unternehmer an E Quecksilberdampf. Dafür erhält E eine Rechnung ohne den Ausweis von Umsatzsteuer als innergemeinschaftliche Lieferung unter Angabe der deutschen Umsatzsteueridentifikationsnummer von E. Für diese Rechnung erklärt E in seiner Umsatzsteuervoranmeldung in Deutschland den korrespondierenden innergemeinschaftlichen Erwerb und macht zeit- und betragsgleich die Vorsteuer geltend. Im Ergebnis erwachsen ihm hieraus nur Deklarationspflichten, die keine Zahlungen nach sich ziehen.

2. Phase: Verkauf ins Ausland auch über den Onlineshop

Bei der Veräußerung der Waren kommt es entscheidend darauf an, ob die Waren an einen Unternehmer oder eine Privatperson verkauft werden und wohin die Waren geliefert werden.

a) Verkauf an Unternehmer

Ordert ein Unternehmer – unabhängig davon, ob er über den Onlineshop oder konventionell bestellte – den Versand der Waren ins Ausland (EU oder Drittland), ist der Lieferort Deutschland. Die Lieferung ist grundsätzlich entweder als innergemeinschaftliche Lieferung (EU) oder als Ausfuhrlieferung (Drittland) in Deutschland steuerfrei.

E ist gehalten, die Lieferung ins Ausland in seinen Unterlagen zu dokumentieren (Liefernachweise, Ausfuhrbelege). Für die Spezifizierung der erforderlichen Unterlagen steht BDO dem Mandanten im Einzelfall zur Seite, damit für jede Lieferung ins Ausland die richtige Dokumentation vorliegt.

Überdies stellt BDO sicher, dass E die Unternehmereigenschaft der Erwerber prüft. Dazu lässt sich E die Umsatzsteueridentifikationsnummer seiner Vertragspartner vorlegen, die sodann durch BDO beim Bundeszentralamt für Steuern im Rahmen des Bestätigungsverfahrens verifiziert werden. Damit vermeidet E im Vorfeld, dass es zu seinen Lasten gehen könnte, wenn die Unternehmereigenschaft des Erwerbers im Nachgang nicht nachzuweisen ist.

b) Verkauf an Privatpersonen über den Onlineshop ins EU-Ausland (Versandhandel)

E hatte mit dem Onlineshop erstmals umsatzsteuerlich den Verkauf der Energiesparlampen an Privatpersonen und die Lieferung an diese innerhalb des EU-Auslandes (insbesondere Belgien) abzubilden.

Versendungslieferungen werden solange im Abgangsland (d. h. hier in Deutschland) besteuert, wie bestimmte Lieferschwelen nicht überschritten werden. Die Lieferschwelle für Belgien liegt bei 35.000 Euro jährlich, die E bereits im ersten Jahr überschritten hatte. Die Lieferschwelle ermittelt sich als Summe der Nettoentgelte aller im Kalenderjahr nach Belgien ausgeführten Versandlieferungen. Daher waren diese Versandlieferungen nach Belgien nicht in Deutschland zu versteuern, sondern unterlagen ab Überschreiten der Liefergrenze der belgischen Umsatzsteuer. E durfte in seinen Rechnungen an die belgischen Privatpersonen keine deutsche, sondern musste die belgische Umsatzsteuer ausweisen.

Um die umsatzsteuerlichen Pflichten in Belgien korrekt erfüllen zu können, bediente sich E des internationalen BDO-Netzwerkes, welches die umsatzsteuerliche Registrierung, die Umsatzsteuervoranmeldungen und die Jahreserklärungen in der Landessprache für ihn übernommen hatte.

3. Phase – Messe in Brüssel

E präsentierte seine Waren auf einer internationalen Inneneinrichtungsmesse in Brüssel und verkaufte dort alle mitgebrachten Energiesparlampen direkt an Messebesucher, die ausschließlich aus Unternehmern bestanden.

Diese Verkäufe waren in Deutschland nicht steuerbar, sodass E keine deutsche Umsatzsteuer schuldete. Mit Verkauf und Übergabe der Energiesparlampen auf der Messe in Brüssel, führte E in Deutschland ein innergemeinschaftliches Verbringen und einen innergemeinschaftlichen Erwerb mit anschließender Inlandslieferung nach belgischem Recht aus. Die Erfüllung der umsatzsteuerlichen Pflichten in Belgien

ließ E im Einzelfall durch BDO als seinen international aufgestellten Berater prüfen und durchführen.

4. Phase – Warenlager in Antwerpen

Mit Begründung des Warenlagers in Antwerpen kann E seine Lieferfristen durch die direkte Belieferung aller Kunden in Belgien aus dem Antwerpener Lager verkürzen. Das Lager wird regelmäßig von der rheinischen Produktionsstätte des E aus aufgefüllt.

Das Befüllen des Lagers stellt ein in Deutschland steuerbares, aber steuerfreies innergemeinschaftliches Verbringen dar. Korrespondierend ist der innergemeinschaftliche Erwerb in Belgien zu erklären. Da sich die Ware zum Zeitpunkt des Verkaufs bereits in Belgien befindet, handelt es sich um einen in Deutschland nicht steuerbaren, aber in den deutschen Umsatzsteuererklärungen aufzunehmenden Vorgang.

Der Verkauf der Ware aus dem Warenlager innerhalb Belgiens unterliegt der Steuerhoheit Belgiens. Um die um-

„Die internationalen umsatzsteuerlichen Regelungen haben verschiedene Konsequenzen, je nachdem, ob es sich um eine Lieferung oder eine Dienstleistung handelt.“



satzsteuerlichen Pflichten in Belgien korrekt erfüllen zu können, wird E von den belgischen Umsatzsteuerexperten des internationalen BDO-Netzwerkes unterstützt, welches auch hier die Umsatzsteuervoranmeldungen und die Jahreserklärungen in der Landessprache für ihn übernimmt.

Die Anmietung des Warenlagers erfolgt unter Ausweis belgischer Umsatzsteuer seitens des Vermieters. In Abgrenzung zur bisher beschriebenen umsatzsteuerlichen Lieferung, die darin besteht, dass einem anderen die Verfügungsmacht an einem körperlichen Gegenstand verschafft wird, stellt die

Vermietung eine sonstige Leistung im umsatzsteuerlichen Sinne dar. Die belgische Vorsteuer aus der Vermietung setzt BDO in der belgischen Steuererklärung des E an.

Fazit des Sachverhalts

Im Ergebnis hatte E sich aufgrund der vielfältigen Verkäufe seiner Waren nach Belgien insbesondere in Belgien umsatzsteuerlich registrieren zu lassen und belgische Umsatzsteuer abzuführen, obwohl er den Hauptsitz des Unternehmens weiterhin in Deutschland hatte.

Als verlässlicher und kompetenter Begleiter im nationalen wie internationalen Geschäft unterstützt BDO mit Expertenwissen zuverlässig jeden Unternehmer. Vom Start-up bis zur Unternehmensnachfolge, von Produktion bis Handel, von Inlands- zu Auslandsgeschäften bietet BDO fachgebietsübergreifende steuerliche und wirtschaftsrechtliche Beratung, die nachhaltig und lösungsorientiert zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Struktur vor Prozess

Die Organisation der Rechts- und Steuerfunktion

Auch wenn viel zu lesen und zu hören ist von internationalen Steueroptimierungsmodellen durch Unternehmensgruppen wie Google oder Amazon, so sind doch die primären Gründe für Unternehmen, ins Ausland zu expandieren, wirtschaftlicher Natur.

Struktur vor Prozess. Die Organisation der Rechts- und Steuerfunktion

Klassischerweise optimiert man zunächst die Struktur, also die Aufbauorganisation von Funktionen und Abteilungen, und befasst sich erst im Nachgang mit der Optimierung von Abläufen und Prozessen. Aber selbstverständlich gibt es Wechselwirkungen. Denn die möglichen Abläufe und Prozesse beeinflussen natürlich auch die Aufbauorganisation; neue technologische Möglichkeiten zum Beispiel mit Optionen zum verteilten Arbeiten und zu international vereinfachter Kommunikation wirken direkt zurück auf das Spektrum möglicher Organisationsformen.

In diesem Themenmagazin haben wir uns das Thema Organisationsstruktur bewusst für den Schluss unserer Darstellung aufgehoben. Aus gutem Grund. Denn man kann ja radikal fragen, ob in den Funktionen Steuern und Recht die organisatorische Grundlage überhaupt richtig gelegt ist. Entspricht die Organisation den (sich wandelnden) Strukturen internationaler Unternehmensgruppen?

Nutzt sie die Möglichkeiten der Informationstechnik im Zeitalter der Digitalisierung? Bildet sie die internationale Organisation zentral und in den Landesgesellschaften ausreichend gut ab?

Nach einer kurzen Betrachtung der Organisationsmöglichkeiten gehen wir ein auf Möglichkeiten zum externen Bezug von Professional Services – in denkbaren Kombinationen mit den eigenen Inhouse-Funktionen von Steuern und Recht. Dabei betrachten wir die Steuerfunktion nur cursorisch, da in dieser das Thema Auslagerung schon seit geraumer Zeit geläufig ist. Stattdessen konzentrieren wir uns bei dieser speziellen Frage vornehmlich auf die Funktion Recht. Aber zunächst kurz zur Steuerfunktion.

In or out? – Organisation der Steuerfunktion in Unternehmensgruppen

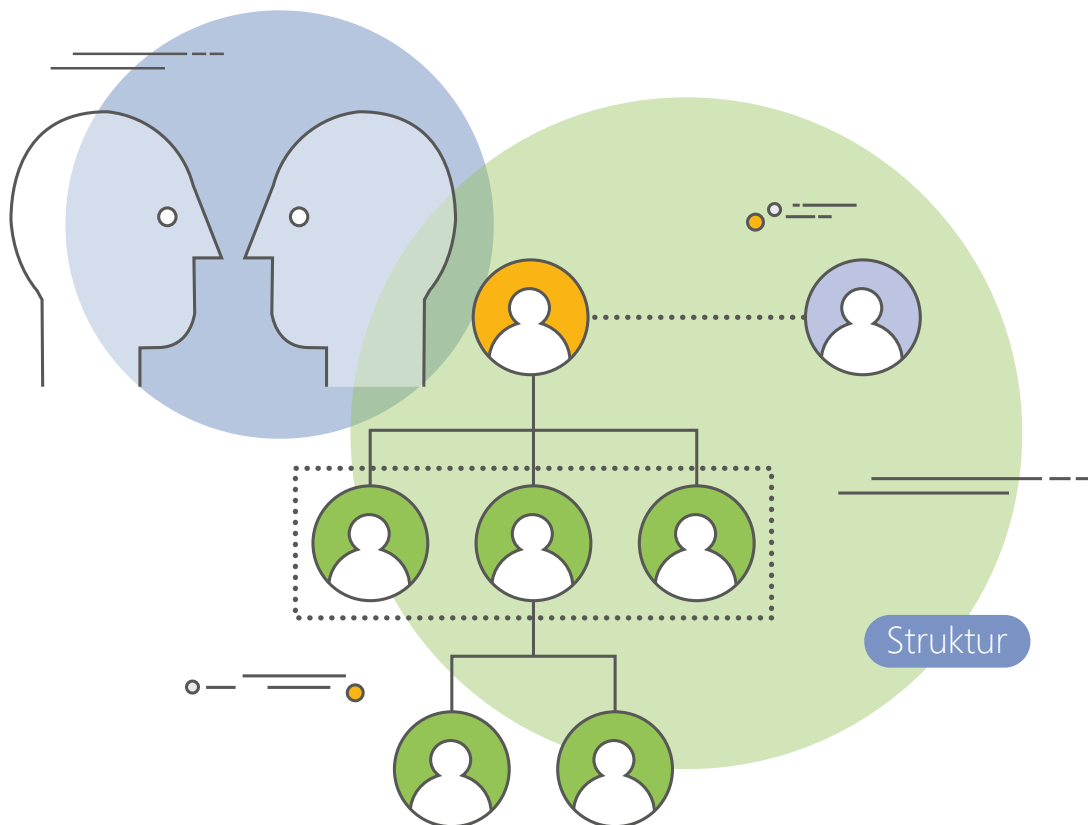
*Zwischen zentral und dezentral –
zwischen Inhouse und Outsourcing*

Zentral oder dezentral, inhouse oder ausgelagert, funktionale Spezialisierung oder breites Aufgabenspektrum? Jede

Form der Organisation einer Steuerfunktion bringt Vor- und Nachteile mit sich.

Ein Beispiel für die Gestaltung der Aufbauorganisation einer Steuerfunktion in internationalen Unternehmensgruppen könnte sein, dass eine starke nationale Zentrale und ausreichend dimensionierte (eventuell sogar karg ausgestattete) länderspezifische Steuerabteilungen bestehen und einfache internationale Tätigkeiten entweder gleich durch das Rechnungswesen mit erledigt oder in Shared Service Center ausgelagert werden. Und der empirische Befund von Umfragen belegt auch genau eine solche Sowohl-als-auch-Haltung: Fast zwei Drittel der Teilnehmer einer Studie hatten ihre Steuerfunktionen zentralisiert, über ein Drittel weder zentralisiert noch dezentralisiert – was wohl auf ein gewisses Gleichgewicht in der Verteilung zwischen Inland und Ausland hindeutet.

Die Aufgabenverteilung in der Steuerfunktion (Inland) richtet sich nach verschiedenen Prinzipien. Es überwiegt die Verteilung nach Steuerarten wie zum Beispiel Umsatzsteuer oder Ertragsteuer. Andererseits gibt es auch Mitarbeiter der Steuerfunktion, die einzelne Ge-

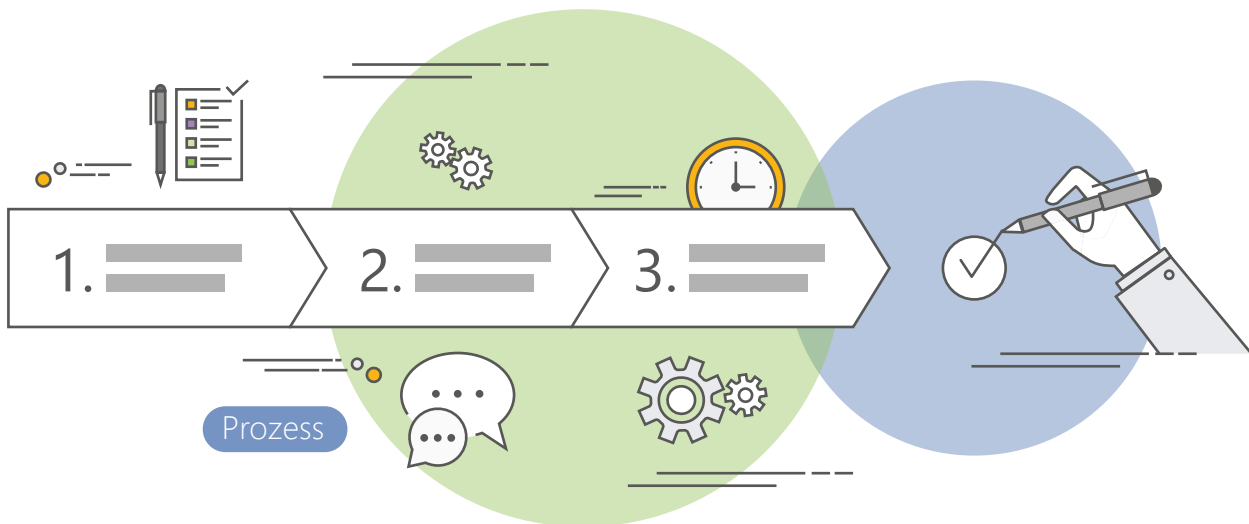


Gestaltungsprinzipien für die Rechtsfunktion in Unternehmensgruppen



Quelle: Darstellung Lünendonk & Hossenfelder GmbH nach Leo Staub: Der Inhouse Legal Counsel und die Rechtsabteilung im Jahre 2020

Abbildung 15: Gestaltungsprinzipien für die Rechtsfunktion in Unternehmensgruppen



sellschaften der Unternehmensgruppe ganzheitlich betreuen; oder die Aufgaben sind funktional verteilt nach zum Beispiel den Aufgabengebieten Steuererklärung oder Steuergestaltung. Einer gewissen Beliebtheit erfreute sich die Zuordnung der Funktion nach Regionen; weniger eine nach Sparten der Unternehmensgruppe.

Sicherlich brauchen internationale Unternehmensgruppen steuerliche Ansprechpartner im Haus; dennoch gibt es Raum zur Auslagerung einzelner Steuerbearbeitungsschritte. Einer davon wäre die Nutzung von Shared Service Centern (SSC).

Shared Service Center Steuern: Weniger Kosten, mehr Kontrollaufwand?

Auch die Steuerfunktion steht unter Kostendruck und muss steuerliche Prozesse so effizient wie möglich ausführen. Eine Möglichkeit ist die Verlagerung von Unterstützungsprozessen in ein Shared Ser-

vice Center (SSC). Oft werden steuerliche Vorprozesse oder auch ganze einzelne Steuerprozesse ausgelagert. Primär betrifft das buchhalterische Prozesse, die Lohnbuchhaltung oder die Umsatzsteuererklärung. Insbesondere standardisierte Prozesse im Tax Accounting oder auch Umsatzsteuer- und Verrechnungspreis-Handhabung sind mögliche Einsatzgebiete für ein „SSC Steuern“. Hochwertigere Tätigkeiten und Abläufe sind dagegen in „Centers of Excellence“ konzentriert. Ein Beispiel hierfür ist ein bedeutender deutscher Energieversorger, der sein SSC Steuern nach Polen ausgelagert hat und „Centers of Excellence“ zentral in Deutschland bzw. zur Unterstützung des lokalen Geschäftes auch in Großbritannien und den Niederlanden angesiedelt hat.

Tax Services sind weltweit die Funktion, die am wahrscheinlichsten ausgelagert wird, zeigt ein Report von Grant Thornton auf der Basis von 3000 Experten-Interviews in 45 Ländern (Grant

Thornton International Business Report 2014).

Das Angebot entscheidet: Organisation der Rechtsfunktion in Unternehmen

*Breite und Tiefe:
die Positionierung des Angebots*

Die Positionierung einer Rechtsfunktion in einem internationalen Unternehmen kann nach verschiedenen Dimensionen erfolgen: Das Angebot der internen Rechtsfunktion an das eigene Unternehmen – also welche Dienstleistungen die Rechtsabteilung für das Unternehmen erbringen soll – wird strukturiert durch die Sortimentsbreite, die Sortimentstiefe und die Wertschöpfungstiefe.

a) Die Sortimentsbreite: Sie beschreibt die Breite der Aufgaben einer Rechtsfunktion in internationalen Unternehmen und erstreckt sich von der reinen Beratung des Unternehmens bis hin zur

Wahrnehmung von Frühwarnfunktionen in rechtlicher Sicht.

b) Die Sortimentstiefe: Sie legt fest, in welcher Intensität juristische Dienstleistungen für das Unternehmen oder die internationale Unternehmensgruppe erbracht werden. Geht es nur um die Lösung von Rechtsfragen oder um Komplettlösungen unter Einsatz juristischer Kompetenz? Sind in der juristischen Funktion Generalisten eingesetzt, deren Kenntnisse von Fall zu Fall durch juristische externe Unterstützung ergänzt werden? Oder hat die Unternehmensgruppe so spezielle Rechtsprobleme, dass sie ohnehin nur spezialisierte Juristen einstellt und für Standardrechtsfragen auf externe Dienste zurückgreift?

c) Wertschöpfungstiefe: Sie legt den Grad der Eigenproduktion fest. Was „produziert“ die Rechtsabteilung selbst? Was bezieht sie von externen Rechtsberatern?

Die Kriterien zur Positionierung der internen Rechtsfunktion in diesem Kontinuum sind sicherlich die Kosten, die Prozesse und die organisatorischen und technischen Schnittstellen mit Externen (z. B. externen Rechtsberatern).

Andere Länder – andere Jurisdiktionen: die geografische Ansiedlung

In internationalen Unternehmensgruppen ist auch die geografische Positionierung der Rechtsfunktion von erheblicher Bedeutung. In welchen Ländermärkten Rechtsabteilungen zusätzlich zur Rechtsabteilung der Zentrale unterhalten werden, wird sich im Wesentlichen nach der Bedeutung des einzelnen Landes und der

Risikoexposition in dem betreffenden Markt bestimmen. Zusätzliche Kriterien sind die anfallenden Kosten, die möglichen Redundanzen und die verlangte Qualität der juristischen Arbeit. Eine zusätzliche Aufspreizung kann sich ergeben, wenn einzelne Business Units der Unternehmensgruppe spezialisierten Rechtsrat benötigen (Abbildung 16).

Markt- versus Fachdimension

Die Zusammenarbeit mit den internen Kunden im Unternehmen kann durch die Rechtsfunktion nach Markt- respektive nach Fachdimensionen gestaltet werden. In der Marktdimension gibt es einen festen Ansprechpartner für die Fachabteilung(en), der mit deren Geschäft vertraut ist. Gehen Rechtsfragen über seine Kompetenz hinaus, zieht er einen Fachspezialisten, möglicherweise aus einem Kompetenzzentrum der Rechtsabteilung, hinzu (Fachdimension).

Selbstbewusstsein und Selbstverständnis: Begründung der organisationspolitischen Positionierung

Durchaus zum Selbstverständnis, zum Erscheinungsbild und zur Wahrnehmung der Rechtsfunktion trägt bei, ob sich die Funktionsträger als Löser juristischer Probleme oder als Problemlöser und Manager mit spezieller juristischer Kompetenz verstehen. Das Unternehmen respektive die Unternehmensgruppe ist am Ende an Lösungen interessiert und wird letztlich Lösungsvorschläge, Risikoabwägungen und klare Empfehlungen für unternehmerisches Handeln goutieren.

Das Selbstverständnis der Rechtsabteilung und deren Wahrnehmung im Unternehmen äußert sich schließlich auch in der organisationspolitischen Positionierung: In welchem Umfang nimmt der Leiter der Rechtsabteilung an Gremiensitzungen teil, hat er einen „Platz am Tisch“ (place at the table)? An wen berichtet er und wer berichtet an ihn? Auf welcher organisatorischen Ebene ist die Rechtsabteilung im Unternehmen angesiedelt?

In den letzten Jahren ist ein Trend zu steigender Bedeutung und Sichtbarkeit der Rechtsabteilung in Unternehmen erkennbar. So war 2007 nur für 4 Prozent der Rechtsabteilungen ein eigenes Vorstandsressort eingerichtet, in 2015 bereits für 10 Prozent. Auch berichtet der Leiter Recht zunehmend direkt an den Chief Executive Officer (CEO).

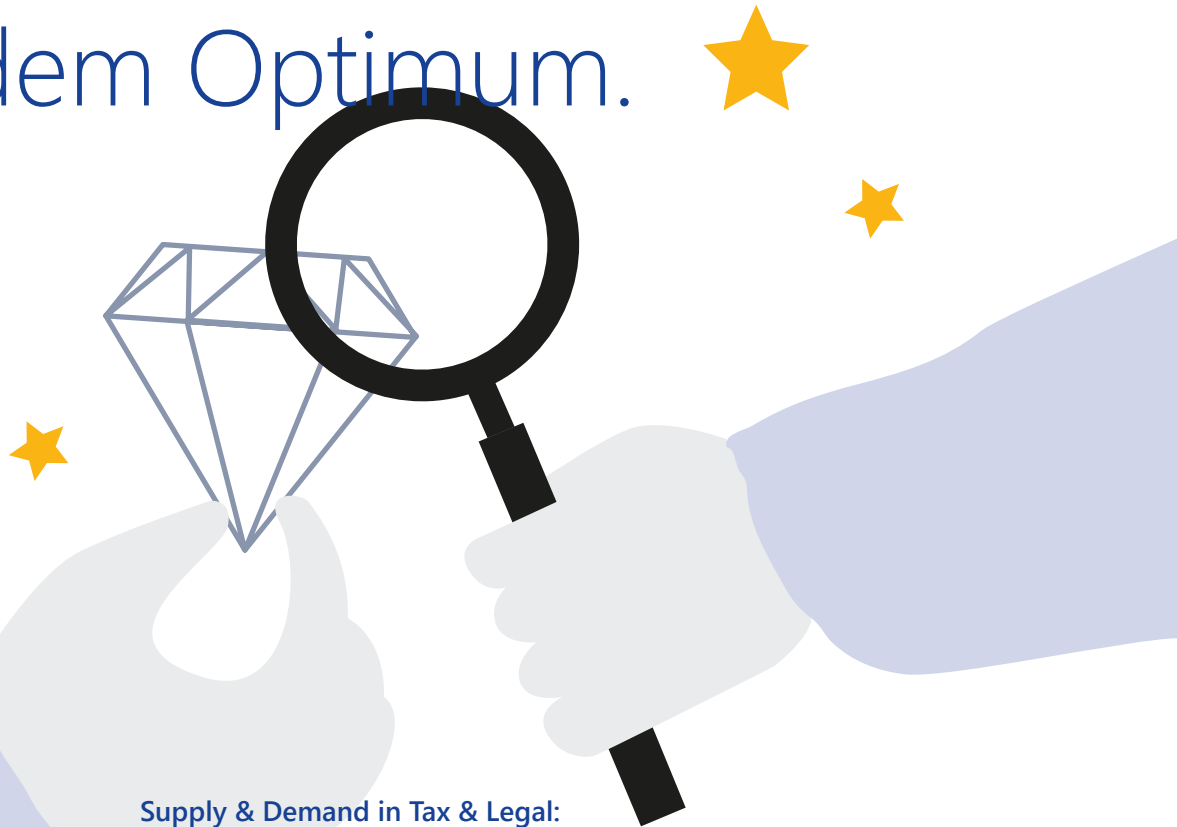
Organisationsformen von Rechtsabteilungen in internationalen Unternehmensgruppen

Rechtsabteilung im Heimatmarkt (inhouse)	Konzentrierte Spezialistenteams (zentral oder interregional/-national)	Rechtsabteilungen in Auslandsmärkten
Zentral	Eigene Kompetenzzentren (überregional zuständig über mehrere Länder)	Nach Ländern
Zusätzlich nach Business Unit	Eigene Praxisgruppen (zuständig für spezialisierte Fachbereiche)	Juristische Spezialisten bzw. Sachbearbeiter

Abbildung 16: Organisationsformen von Rechtsabteilungen in internationalen Unternehmensgruppen

Supply & Demand in Tax & Legal:

Auf der Suche nach dem Optimum.



Supply & Demand in Tax & Legal: Auf der Suche nach dem Optimum

Verantwortliche für Steuern und Recht in internationalen Unternehmensgruppen können ihre bestehende Organisationsstruktur anpassen, um Rechts- und Steuerfunktionen optimal auszurichten. Oder sie können eine Kombination von internen Strukturen und externen Ressourcen flexibel und bedarfsgerecht aufbauen – mithilfe von externen Anbietern von Tax- und Legal-Services.

Der Aufbau (oder die Anpassung) einer Rechts- respektive Steuerfunktion in einem internationalen Unternehmen kann verschiedene Stufen durchlaufen, angefangen mit der eigenen kleinen Abteilung über die partielle Auslagerung bis hin zu gezielten Zugriffen auf Know-

how von Externen in bestimmten Ländern bis schließlich hin zu einer eigenen großen Steuerabteilung mit Dependancen in den Niederlassungen in diesen Ländern (Abbildung 17).

Notwendig kann ein Kontinuum der Dienstleistungen der Steuer- und Rechtsberatung werden:

- Hinsichtlich der „Skalierbarkeit“ in Abhängigkeit von zunehmender Unternehmensgröße und Internationalisierungsgrad, auch im Hinblick auf die „Internationalität“ eines externen Anbieters von Professional Services in Tax und Legal.
- Hinsichtlich der Zusammenarbeit und Synergie zwischen Recht und Steuern mit dem Spektrum der möglichen Leistungen.



Ausblick: Vereint am stärksten: Schulterchluss zwischen Tax & Legal für zukünftig neue Synergien in der Zusammenarbeit

Egal, wie die zukünftige Struktur der Rechts- und Steuerfunktion – Inhouse oder unter Einbezug von Externen – aussehen wird: Beide Funktionen sind in internationalisierenden Unternehmensgruppen im Wandel.

Neben ihren Routineaufgaben wird von der Steuerabteilung ein Wertbeitrag erwartet. Dieser soll aus einem vorausschauenden steuerlichen Risiko- und Chancenmanagement bestehen, das in die allgemeinere Risikosteuerung des Unternehmens eingebettet ist. Neben

eigenen Reporting-Prozessen erfordert das eine Verankerung der Steuerabteilung im operativen Geschäft.

Unternehmensjuristen werden in Zukunft kreativ sein müssen, um den Unternehmensorganen bei weiter zunehmender Innovationsgeschwindigkeit sichere und zugleich praktikable Lösungen für komplexe rechtliche Probleme zu liefern. Dazu werden sie sich enger mit anderen Unternehmensbereichen (z. B. Steuern, HR, operative Bereiche) verzahnen und in interdisziplinären Teams arbeiten müssen. Wichtig ist auch die Zusammenarbeit der internen Rechtsabteilung mit den anderen Assurance-Funktionen in der Unternehmensgruppe. Hierzu gehören typischerweise die interne Revision, das interne Kontroll-

system, das Risikomanagement, die Compliance-Funktion und gegebenenfalls das Qualitätsmanagement. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Funktionen können verschieden eng oder weit ausgestaltet sein, sie können unter einheitlicher Leitung oder in Personalunion von manchen Mitarbeitern vorgenommen werden oder auch einer strikten Trennung unterliegen (hierzu: Leo Staub: Der In-House Legal Counsel und die Rechtsabteilung im Jahre 2020 – stetig wachsende Herausforderungen im Zeitalter der Globalisierung?). Insofern werden Organisation und Abläufe sowohl in der Steuer- als auch in der Rechtsfunktion in internationalen Unternehmensgruppen in den nächsten Jahren deutlichen Veränderungen unterworfen sein.

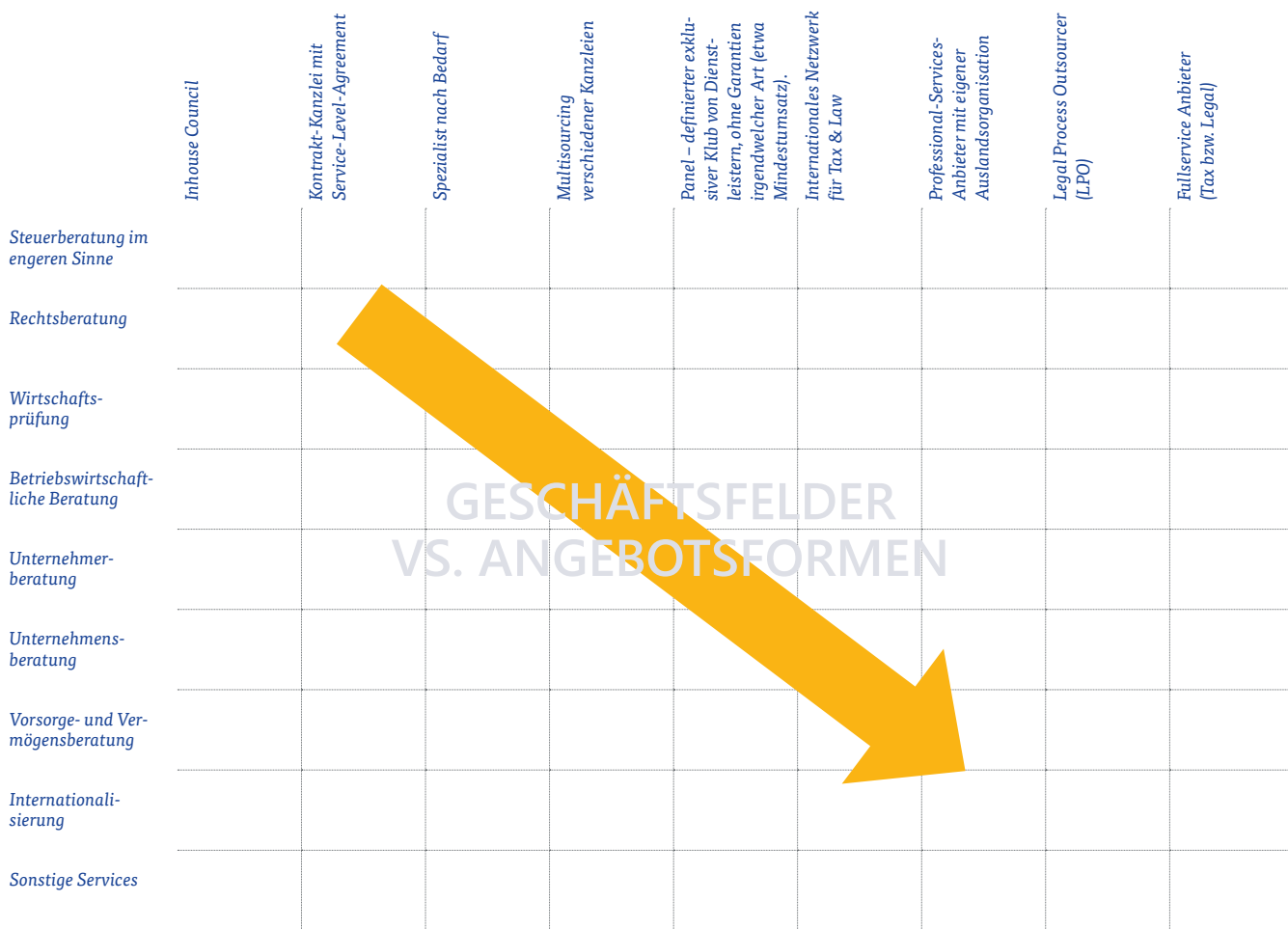


Abbildung 17: Leistungsangebot von Rechts- und Legal-Services. Typen von Anbietern

Zusammenstellung: Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Ruhestand im Ausland: Worauf Unternehmer achten sollten

Von Manfred Steinborn und Rolf Mählmann, RSM





Den Gang über die Grenze wagen – in der globalen Gesellschaft zieht es Unternehmen ebenso wie Privatpersonen immer häufiger ins Ausland. Eine Vielzahl an Regelungen kann den Wegzug zumindest in steuerlicher Hinsicht behindern. Viele Privatpersonen sind sich darüber nicht im Klaren.

Friedrich Wahlmann ist seit vielen Jahren alleiniger Gesellschafter der Acme GmbH. Mit 25.000 Euro Stammkapital hatte er das Gewerbe gegründet und betreibt es seitdem erfolgreich. Sein Unternehmen hat mittlerweile einen Wert von fünf Millionen Euro. Aus Altersgründen hat sich Wahlmann entschieden, seine Verantwortung abzugeben. Aus dem Tagesgeschäft hatte er sich schon vor einiger Zeit zurückgezogen. In ihm reifte verstärkt der Gedanke, seinen Ruhestand im Ausland zu verbringen.

Wer den Gang über die Grenze wagt, sollte diesen immer gut planen und die steuerlichen Konsequenzen bedenken. Aber auch andere Auswirkungen wie zum Beispiel erb- oder familienrechtlicher Natur müssen bedacht werden.

RSM hat deutschlandweit 100 Unternehmer mit mehr als 20 Mitarbeitern befragt, um mehr über die Ruhestandsplanung von Unternehmern in Deutschland zu erfahren. Das Ergebnis: Jeder dritte Teilnehmer der Studie kann sich vorstellen, einen überwiegenden Teil seines Ruhestands im Ausland zu verbringen. Das überrascht mich nicht, da ich mit gewisser Regelmäßigkeit von Mandanten auf dieses Thema angesprochen werde; allerdings hätte ich mit einem niedrigeren Anteil derjenigen gerechnet, die sich vorstellen können, einen überwiegenden Teil ihres Ruhestands im Ausland zu verbringen.

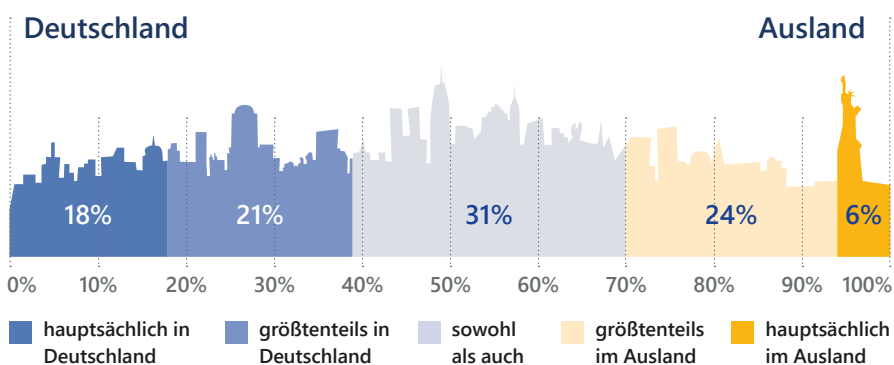


Abbildung 18: Gewünschter Ort des Ruhestands

Der Traum vom Ruhestand fern der Heimat

Die Gründe für den Wegzug sind vielfältig: Klimatische Bedingungen, die Mentalität der dort lebenden Menschen und ein allgemein höherer Lebensstandard – das sind die drei genannten Hauptmotive der Befragten für einen Wegzug ins Ausland. Weitere Gründe sind:

- Abenteuerlust,
 - das Gefühl von Freiheit,
 - eine preiswertere Lebensweise oder
 - geringere Steuer- und Abgabelasten.
- Oftmals locken letztere ins Ausland. Gerade für einkommensstarke Personen kann dies ein Vorteil sein. Unternehmer möchten im europäischen Ausland möglichst günstig an ihre Unternehmenseinträge aus Deutschland gelangen. Nicht immer führt der Wegzug jedoch dazu,

dass die Steuerpflicht in Deutschland hinfällig wird. Pflichten und Belastungen können bestehen bleiben, was viele nicht bedenken. So weiß nur knapp ein Drittel der befragten Unternehmer, was mit dem Begriff Wegzugsbesteuerung im Detail gemeint ist – und nur vier von zehn der Befragten, die sich vorstellen können, ihren Ruhestand im Ausland zu verbringen, kennen die Wegzugsbesteuerung, so das Ergebnis der RSM-Studie.

Wenn beim Wegzug Steuern fällig werden

Mit dem Wegzug ändert sich für Gesellschafter Friedrich Wahlmann die Steuerpflicht in Deutschland. Der Wegzug selbst kann aber auch steuerliche Folgen haben: Um nicht verpflichtet zu sein, einen zukünftigen Veräußerungsgewinn

Ein Umzug ins Ausland...

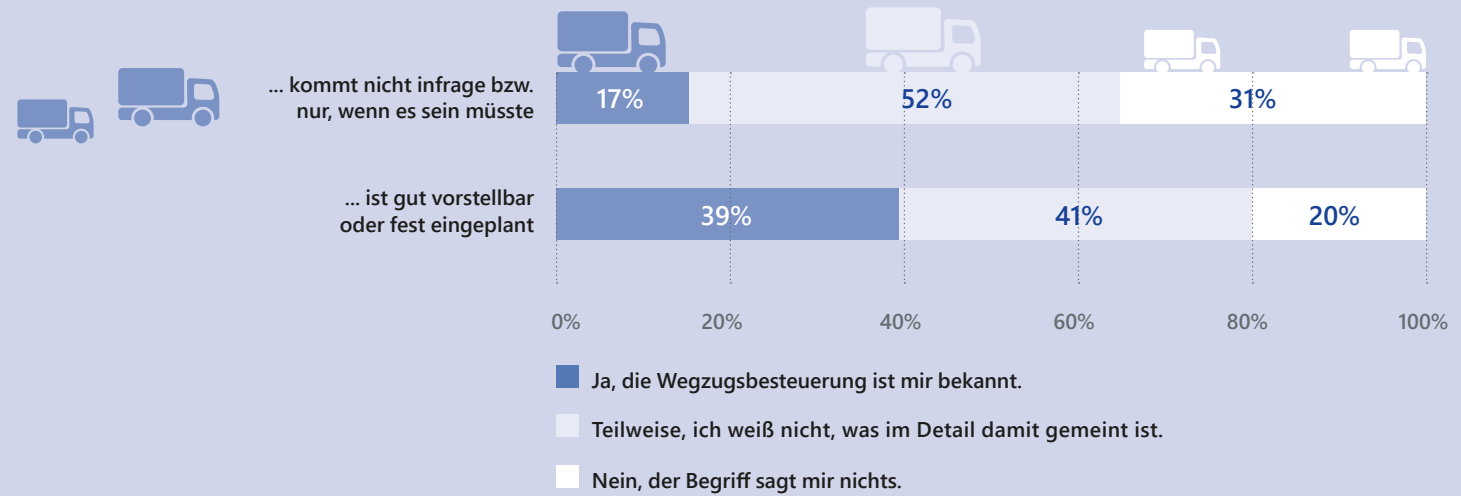


Abbildung 19: Leben im Ausland und Kenntnis über Wegzugsbesteuerung

in Deutschland versteuern zu müssen, gibt Wahlmann mit einem Wegzug ins Ausland seine bestehende unbeschränkte Steuerpflicht in Deutschland auf. Der deutsche Fiskus versucht, dies mit der sogenannten Wegzugsbesteuerung zu verhindern.

Wahlmann besitzt zum Zeitpunkt seines Wegzugs 100 Prozent der Unternehmensanteile und muss daher den Vermögenszuwachs privat gehaltener Kapitalgesellschaftsanteile versteuern – unabhängig davon, dass bisher keine Veräußerung stattgefunden hat. Von dieser Regelung betroffen ist jeder unbeschränkt steuerpflichtige Anteilseigner, der zum Zeitpunkt seines Wegzugs Anteile an Kapitalgesellschaften hält, an denen er in den vergangenen fünf Jahren zu mindestens einem Prozent beteiligt war beziehungsweise ist. Die Differenz zwischen den Anschaffungskosten und

dem Wert der Beteiligung zum Zeitpunkt des Wegzuges unterliegt zu 60 Prozent der Einkommensteuerpflicht. Für den Gesellschafter bedeutet dies im Jahr des Wegzuges eine zusätzliche Steuerlast von 1,5 Millionen Euro.

Dabei handelt es sich um einen fiktiven Gewinn, da er sein Vermögen keiner anderen Person übertragen hat. Ohne Veräußerungsgewinn und Liquiditätszufluss ist dies auch für ihn eine hohe Summe – obwohl er jahrelang erfolgreich gewirtschaftet hat. Seine Wegzugspläne sind gefährdet oder müssen zumindest so gestaltet werden, dass die Wegzugssteuer nicht fällig wird. Alternativ kann der Gesellschafter die Wegzugssteuer bis zu fünf Jahre aufschieben.

Bei Wegzug in einen EU/EWR-Staat kann die Steuer ohne Zinsen und ohne Sicherheiten solange gestundet werden, bis die Gesellschaftsanteile tatsächlich

veräußert werden oder die Anteile durch bestimmte Ersatztatbestände als veräußert gelten.

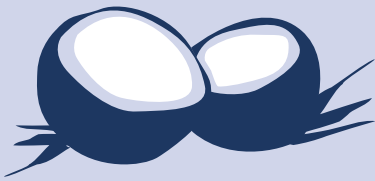
Wird das Unternehmen verkauft, kann dies zu einer Doppelbesteuerung führen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn das Zuzugsland bei einem späteren Verkauf des Unternehmens nur die Anschaffungskosten und nicht den gemeinen Wert des Anteils beim Zuzug zum steuerlichen Abzug zulässt. Bei einer Doppelbesteuerung besteht im Zuzugsland eine ähnliche Steuerpflicht wie im Heimatland.

Doppelte Steuerpflicht verhindern

Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) zwischen zwei Vertragsstaaten sollen eine doppelte Belastung mildern oder ganz vermeiden. Deutschland hat mit

Personengesellschaft vs. Kapitalgesellschaft

Die Rechtsform des Unternehmens ist für die Höhe der Steuerlast für Erträge aus einer Beteiligung von besonderer Bedeutung:



Personengesellschaft

Die Rechtsform der Personengesellschaft, in der Praxis in aller Regel eine GmbH & Co. KG, führt zu einer unmittelbaren Sofortversteuerung aller Erträge in Deutschland.

Kapitalgesellschaft

Bei einer Kapitalgesellschaft, wie zum Beispiel der Acme GmbH, besteht ein zweistufiges Konzept zur Besteuerung. Die Unternehmenserträge der GmbH werden dann regelmäßig in Deutschland versteuert und die Kapitalerträge der Anteilseigner im jeweiligen Ansässigkeitsstaat.

knapp 90 Staaten Abkommen nach den OECD-Richtlinien geschlossen. Die Abkommen definieren eine faire Obergrenze für den Steuerzugriff der Quellenstaaten. Das Besteuerungsrecht liegt bei der Veräußerung von Anteilen an Kapitalgesellschaften regelmäßig beim Ansässigkeitsstaat. Eine Privatperson kann aufgrund ihres Wohnsitzes auch in mehreren Staaten zugleich unbeschränkt steuerpflichtig sein. Die unbeschränkte Steuerpflicht in Deutschland verliert bei Vorliegen eines Doppelbesteuerungsabkommens oftmals ihre Wirksamkeit, wenn sie bei doppelter Ansässigkeit nach dem Doppelbesteuerungsabkommen als in dem Zuzugsland ansässig gilt. Für Gesellschafter von Kapitalgesellschaften hat die Besteuerung einen starken Einfluss auf die Ruhestandspläne. Sie sind laut der Studie besser informiert als diejenigen, die von der Weg-

zugsbesteuerung nicht betroffen sind. Deutschland geht beim Wegzug Steuer substrat verloren, da nach dem Wegzug Anknüpfungsmerkmale für eine Besteuerung der Veräußerung von Kapitalgesellschaftsanteilen fehlen. Diese Lücke hat der Gesetzgeber durch die Wegzugsbesteuerung weitgehend geschlossen, was teilweise jedoch zu erheblichen Härten bei der Besteuerung beziehungsweise zu einer Doppelbesteuerung durch fehlende Anrechnungsmöglichkeiten im Ausland führt.

Befragte diskutieren Wegzugsbesteuerung kontrovers

Befürworter bewerten die Wegzugsbesteuerung als „sozial gerecht“, „grundsätzlich in Ordnung“ oder als „guten Lösungsansatz“. Andere befragte Unternehmer sehen die Wegzugsbesteuerung

eher kritisch. So sagte ein Befragter: „Diese Steuer bestraft Unternehmer, die in Deutschland erfolgreiche Unternehmen betreiben.“ Weitere Unternehmer sprachen gar von „Diebstahl vom Staat“. Doch es gab auch weniger emotionale Antworten: „Ich habe mit meinem Steuerberater bereits über Maßnahmen gesprochen, um eine derartige Steuerbelastung zu vermeiden und berücksichtige diese bei der strategischen Ausrichtung meines Unternehmens“, sagte ein befragter Unternehmer zur Einschätzung der Wegzugsbesteuerung.

Wir raten unseren Mandanten, sich umfassend über die sozialen, rechtlichen und steuerlichen Auswirkungen eines geplanten Wegzugs zu informieren, um diesen gut vorbereitet in die Tat umzusetzen. Dabei gilt es auch, zulässige Gestaltungsspielräume optimal zu nutzen.

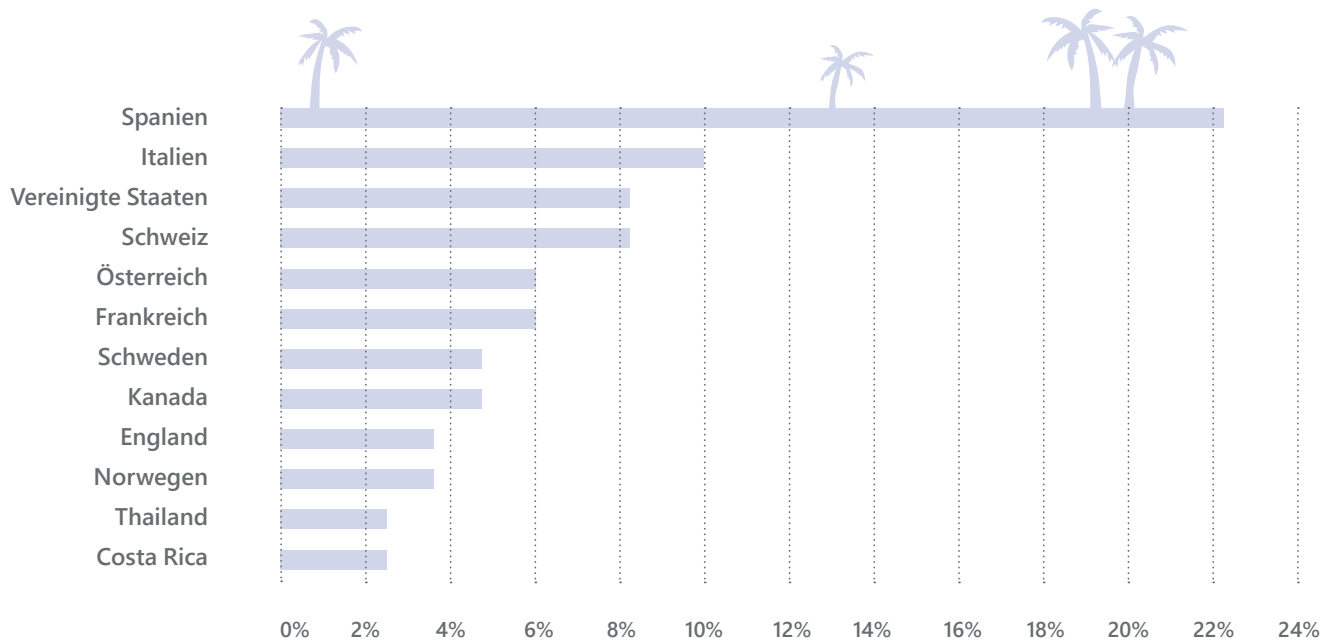


Abbildung 20: Beliebte Zuzugsländer im Ruhestand

Erbschaft- und Schenkungsteuer: Welche Folgen der Wegzug für die Zukunft mitbringt

Nicht nur der Wegzug selbst hat steuerliche Folgen für Friedrich Wahlmann, auch eine spätere Übertragung des Vermögens kann aufgrund abweichender Rechtsordnungen Einfluss auf die Besteuerung haben. „Aus einem Wegzug können erhebliche Vor- oder Nachteile in der Erbschaft- und Schenkungsteuer entstehen. Auch hier wird zwischen der unbeschränkten und beschränkten Steuerpflicht unterschieden“, sagt Dr. Niels Worgulla, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht bei RSM in Deutschland.

Gesellschafter Wahlmann möchte sein gesamtes Vermögen an seine beiden Töchter übertragen. Noch fünf Jahre nach seinem Wegzug ist er anders als bei der Einkommensteuer in der Erbschaft- und Schenkungsteuer erweitert unbeschränkt steuerpflichtig. Liegt die unbeschränkte Steuerpflicht vor, unterliegt das gesamte übertragene Vermögen der deutschen Besteuerung. „Eine Auf-

gabe der unbeschränkten Steuerpflicht ist erst wirksam, wenn sowohl Erblasser oder Schenker als auch Erben oder Beschenkte sich zu einem Wegzug entschließen und die Frist der unbeschränkten Steuerpflicht für beide abgelaufen ist“, sagt Dr. Niels Worgulla.

Doppelbesteuerungsabkommen, die eine mehrfache Steuerbelastung in zwei Staaten vermeiden können, gibt es im Bereich der Erbschaft- und Schenkungsteuer nur mit sehr wenigen Staaten. Die Doppelbesteuerung kann vielmehr nur – oft eingeschränkt – durch die Anrechnung der ausländischen auf die deutsche Erbschaft- und Schenkungsteuer abgemildert werden.

Deutsche Unternehmer fühlen sich gut informiert

Grundsätzlich kennen sich die befragten Unternehmer mit der aktuellen Rechtslage zur Erbschaft- und Schenkungsteuer in Deutschland besser aus als mit der Rechtslage im Ausland. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, überwie-

gend gut und umfangreich über die deutsche Erbschaft- und Schenkungsteuer informiert zu sein. Lediglich zehn Prozent fühlen sich eher schlecht informiert. Über die aktuelle Rechtslage im Ausland sieht sich hingegen gerade einmal ein Fünftel der Befragten gut und umfangreich aufgeklärt. 30 Prozent der befragten Unternehmer sehen ihren Kenntnisstand als eher gering an.

Dr. Niels Worgulla: „Es besteht Nachholbedarf. Die Wissenslücke kann bei einem Wegzug ins Ausland zu unerwarteten Überraschungen führen.“

Erbrechtliche Aspekte: Vorsicht beim Testament

„Mit dem Gang über die Grenze sollte der Gesellschafter auch sein Testament ergänzen, denn der Wegzug kann den letzten Willen aufheben“, so Dr. Niels Worgulla. Grund dafür sind abweichende erbrechtliche Vorgaben in anderen Ländern.

Gesellschafter Wahlmann hat sein Testament handschriftlich und gemein-

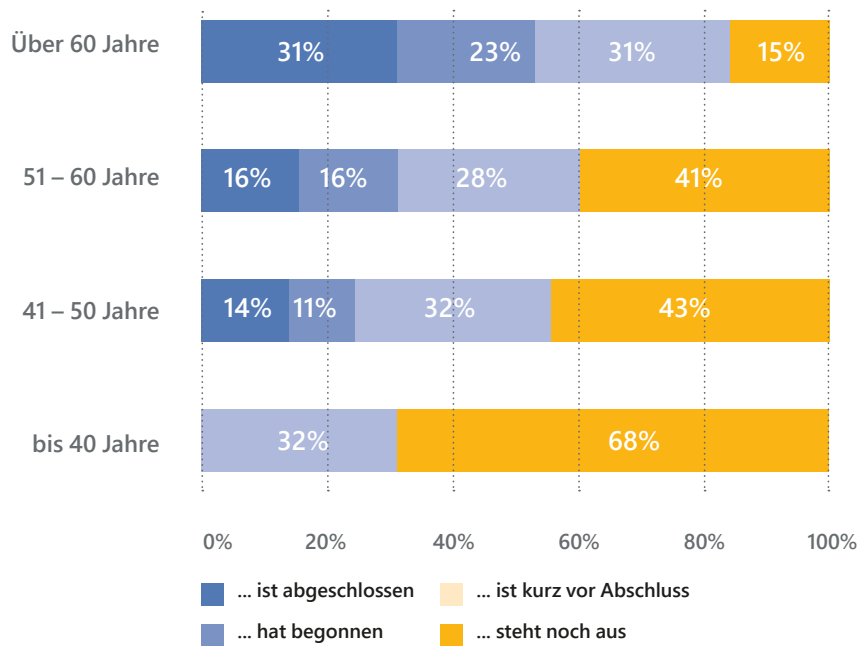


Abbildung 21: Nachfolgeplanung im Alter

sam mit seiner Ehefrau niedergelegt. Diese Form der Testamentserrichtung ist in vielen anderen Staaten unbekannt. Dr. Niels Worgulla: „Die seit August 2015 geltende europäische Erbrechtsverordnung (EU-ErbVO) löst viele der bisherigen Probleme, wenn im Testament eine Rechtswahl zum deutschen Recht aufgenommen wird.“ Das Abkommen gilt in allen Mitgliedstaaten der EU. Ausnahme sind Dänemark, Irland und Großbritannien.

Ruhestandsplanung: Wie sich Unternehmer ihr Leben im Alter vorstellen

Doch in welche Länder zieht es die deutschen Unternehmer? Der Großteil der Befragten bevorzugt Länder in Südeuropa oder Nordamerika als Wohnsitz im Ruhestand. Spanien liegt auf Platz eins der Zielländer bei einem Wegzug aus Deutschland. Fast jeder Vierte der Befragten kann sich vorstellen, dort seinen Ruhestand zu verbringen. Weitere Favoriten sind:

- Italien,
- die USA und
- die Schweiz.

Die Länder decken sich mit den bereits oben genannten Hauptgründen für einen Wegzug im Alter: Klimatische Bedingungen, Mentalität der Menschen und hoher Lebensstandard.

Die Zukunft absichern

Nicht einmal jeder zweite befragte Unternehmer hat seine Ruhestandsplanung abgeschlossen oder befindet sich kurz vor dem Abschluss. Jeder Siebte hat sich noch gar nicht mit dem Thema Ruhestand beschäftigt. Nur 14 Prozent haben ihre Planung abgeschlossen. Auffällig ist dabei, dass sich prinzipiell eher die älteren Unternehmer mit der Planung beschäftigen. Konkrete Maßnahmen werden eher von den Unternehmern getroffen, die 50 Jahre und älter sind. Sie haben beispielsweise eine private Rentenversicherung abgeschlossen, sich Beratung durch einen Experten gesucht, Immobilien erworben oder eine gere-

gelte Unternehmensnachfolge als Absicherung eingeleitet. Die Maßnahmen jüngerer Unternehmer sind hingegen eher unkonkret, sie nennen vermehrt das allgemeine Sparen von Barmitteln oder die Aktienanlage.

Nachfolge im Unternehmen planen

Die Planung der Nachfolge ist eng verknüpft mit der Ruhestandsplanung: Mehr als 40 Prozent der befragten Unternehmer haben sich mit dieser noch gar nicht beschäftigt. Gerade einmal einer von sieben Befragten hat die Nachfolgeplanung bereits abgeschlossen. Junge Unternehmer unter 40 Jahren haben maximal mit ihr begonnen. Bei fast 70 Prozent dieser Befragten steht die Nachfolgeplanung aber noch komplett aus. Bei mehr als 40 Prozent der Befragten zwischen 51 und 60 Jahren steht die Nachfolgeplanung ebenfalls noch aus.

Autorenprofile



S. 42

Dr. Astrid Bregenhorn-Kuhs, Deloitte

Dr. Astrid Bregenhorn-Kuhs ist Steuerberaterin und Steuerpartner im Düsseldorfer Büro bei Deloitte. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung in- und ausländischer Konzerne zu Fragen des nationalen und internationalen Konzernsteuerrechts.

Beratungsschwerpunkte von Frau Bregenhorn-Kuhs sind die Entwicklung und Umsetzung grenzüberschreitender Unternehmensumstrukturierungen und das Management von Steuerstreitigkeiten.

Ihre Tätigkeit fokussiert sich auf die Beratung in- und ausländischer Konzerne zur steuerlichen Neuorganisationen ihrer Geschäftstätigkeiten unter Nutzung von IT-Lösungen sowie auf die Vertretung von Mandanten bei steuerlichen Außenprüfungen und bei Verhandlungen mit den deutschen Steuerbehörden in komplexen Steuerfragen.

Kontakt:

Dr. Astrid Bregenhorn-Kuhs

Partner

Business Tax Advisory

Telefon: +49 211 87 72 22 50

E-Mail: abregenhornkuhs@deloitte.de

► Artikel „Tax 4.0 – Data Analytics und digitales Management der internationalen Compliance und Betriebsprüfung“, S. 42



S. 12

Felix Felleisen, Deloitte

Felix Felleisen ist seit 1999 als Corporate/M&A-Anwalt bei Deloitte tätig, seit 2006 als Partner. Er berät deutsche und internationale Mandanten im Gesellschaftsrecht und bei komplexen grenzüberschreitenden Umstrukturierungen und M&A-Transaktionen. Dabei fungiert er regelmäßig als Leiter oder Mitglied multidisziplinärer internationaler Beraterteams.

Daneben berät Felix Felleisen Mandanten aus der Immobilienindustrie und leitet den Dutch Desk von Deloitte Deutschland.

Kontakt:

Felix Felleisen

Partner

Legal

Telefon: +49 211 87 72 25 53

E-Mail: ffelleisen@deloitte.de

► Artikel „Rechtliche Implikationen von Umstrukturierungen – in der Praxis häufig unterschätzt“, S. 12



S. 48

Stephanie Henseler, WTS

Stephanie Henseler ist seit 2013 bei der WTS am Standort Köln tätig. Die Steuerberaterin ist insbesondere auf Prozessberatung und -optimierung mit IT-Bezug spezialisiert.

Zudem bilden die Konzeption von IT-gestützten Lösungen zum Steuermanagement sowie die Beratung an der Schnittstelle zwischen IT und Steuern ihre Schwerpunkte. Das schließt unter anderem die Entwicklung von standardisierten IT-Lösungen zur Reporting- und Analyseunterstützung im Hinblick auf das Country-by-Country Reporting ein.

Kontakt:

Stephanie Henseler

Senior Manager

Telefon: +49 221 348 93 62 64

E-Mail: stephanie.henseler@wts.de

► Artikel „Verrechnungspreise – Multinationale Reporting- und Analysechancen unter Einsatz von toolbasierten Lösungen“, S. 48



Jörg Hossenfelder, Lünendonk & Hossenfelder

Jörg Hossenfelder ist seit 2009 Geschäftsführender Gesellschafter der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Der gelernte Kommunikations- und Politikwissenschaftler (Universitäten Mainz und Bologna) mit den Schwerpunkten Soziale Marktforschung sowie Öffentliche Meinung verantwortet seit 2004 die Marktanalysen und Beratungskonzepte bei Lünendonk.

Er zeichnet zudem verantwortlich für die Marktsegmente Facility Management, Industrielle Instandhaltung sowie Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung.

Kontakt:

Jörg Hossenfelder

Geschäftsführender Gesellschafter

Telefon: +49 8261 73 14 00

E-Mail: hossenfelder@lunenondk.de



Wolfgang Kloster, BDO

Nach seiner Ausbildung zum Steuerfachgehilfen entschloss sich Wolfgang Kloster zu einem Studium der Wirtschaftswissenschaften. Aufbauend auf seiner langjährigen Erfahrung leitet er seit mehr als zehn Jahren den Fachbereich Lohnsteuer und internationale Mitarbeiterentsendung der BDO. Neben seiner Erfahrung im Expatriate Service ist er laufend mit komplexen Problemen des Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrechts betraut. Darüber hinaus berät er natürliche Personen im Bereich der Einkommensbesteuerung. Wolfgang Kloster ist der deutsche Vertreter im Expatriate Centre of Excellence von BDO International.

Kontakt:

Wolfgang Kloster

Partner in Berlin, Leiter Fachbereich

Lohnsteuer und internationale

Mitarbeiterentsendung

Telefon: +49 30 8 85 72 25 16

E-Mail: wolfgang.kloster@bdo.de

► Artikel „Deutschland und die Niederlande: neues Doppelbesteuerungsabkommen – wesentliche Veränderungen in der steuerlichen Behandlung von Geschäftsführerbezügen“, S. 22



Christian Knöller, RSM

Christian Knöller ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei RSM in Wuppertal. Er berät deutsche und auch internationale Unternehmen vornehmlich aus den Bereichen Maschinenbau/Automobilindustrie sowie dem öffentlichen Sektor. Beratungsschwerpunkte von Herrn Knöller sind das internationale Steuerrecht sowie die Steuerplanung und -strukturierung für den Mittelstand.

Herr Knöller ist Mitglied des Kompetenzteams „International Tax“, in dem sich Experten der RSM-Landesgesellschaften regelmäßig austauschen und ihre Expertise bündeln. Darüber hinaus ist er Mitglied der Geschäftsführung von RSM in Deutschland.

Kontakt:

Christian Knöller

Partner in Wuppertal

Telefon: +49 202 49 37 40

E-Mail: christian.knoeller@rsmgermany.de

► Artikel „Leben im Ausland: So gelangen Unternehmer an ihre deutschen Erträge“, S. 36



Dr. Andreas Kowallik,
Deloitte

Dr. Andreas Kowallik ist Steuerberater und Steuerpartner im Münchner Büro bei Deloitte. Er leitet bundesweit den Bereich „Tax Management Consulting“, der sich mit steuerlicher Beratung rund um Organisation, Prozesse, Technologie und Daten in Unternehmen befasst.

Beratungsschwerpunkte von Herrn Kowallik sind crossfunktionale Automations-, Risikobewertungs-, Prozess- und Organisationsveränderungsprojekte mit Bezug zu Ertragssteuern und Rechnungswesen.

Seine Tätigkeit fokussiert sich auf die unternehmens-individuelle und bedarfsgerechte Optimierung von Abläufen und steuerrelevanten Datenflüssen sowie die Einbindung von Automations- und IT-Lösungen mit dem Ziel einer verbesserten Datentransparenz für steuerliche Zwecke (inklusive E-Bilanz-Lösungen sowie latenter Steuerlösungen) im Steuer-rückstellungs- und Steuerdeklarationsprozess.

Kontakt:

Dr. Andreas Kowallik

Partner

Tax Management Consulting

Telefon: +49 89 2 90 36 86 84

E-Mail: akowallik@deloitte.de

► Artikel „Tax 4.0 – Data Analytics und digitales Management der internationalen Compliance und Betriebsprüfung“, S. 42



Rolf Mählmann,
RSM

Rolf Mählmann ist Gesellschafter und Geschäftsführer bei RSM in Bremen. Als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater berät er vor allem mittelständische Unternehmen, Unternehmer und Unternehmerfamilien in laufenden steuerlichen Angelegenheiten sowie im Besonderen der Steuerplanung- und -strukturierung und Fragen des internationalen Steuerrechts.

Herr Mählmann leitet gemeinsam mit Herrn Steinborn das deutsche Kompetenzteam „Familienunternehmen“, in dem sich die Experten der verschiedenen RSM-Standorte regelmäßig austauschen und ihre Expertise bündeln.

Kontakt:

Rolf Mählmann

Partner in Bremen

Telefon: +49 421 2 38 84 42

*E-Mail: rolf.maehlmann@
rsmgermany.de*

► Artikel „Ruhestand im Ausland: Worauf Unternehmer achten sollten“, S. 76



Annette Pogodda-Grünwald,
BDO

Annette Pogodda-Grünwald ist Partner, Standortleiterin für Steuern und wirtschaftsrechtliche Beratung, Leiterin Fachbereich Umsatzsteuer, Leiterin Branchencenter Real Estate und Steuerberatung. Frau Pogodda-Grünwald berät Unternehmen aller Größenordnungen in nationalen sowie internationalen steuerlichen und umsatzsteuerlichen Fragestellungen. Neben der Projektierung und Durchführung von Umsatzsteuer-Inhouse-Workshops für national wie international tätige Unternehmen umfassen ihre Tätigkeiten: Durchführung von Tax-Due-Diligence-Prüfungen, Koordination internationaler Tax-Compliance-Tätigkeiten und die Beratung im Bereich der Umsatzsteuerminimierung, Vorsteueroptimierung und Vermeidung von Steuerrisiken.

Kontakt:

Annette Pogodda-Grünwald

Partner in Berlin, Standortleitung Steuern

und wirtschaftsrechtliche Beratung,

Leiterin Fachbereich Umsatzsteuer,

Leiterin Branchencenter Real Estate

Telefon: +49 30 8 85 72 27 26

*E-Mail: annette.pogodda-
gruenwald@bdo.de*

► Artikel „Der Mittelstand im Weltmarkt – umsatzsteuerliche Auswirkungen auf den international agierenden Mittelstand“, S. 66



**Heiko Ramcke,
Deloitte**

Heiko Ramcke ist Partner von Deloitte und leitet bundesweit die steuerstrafrechtliche Praxis. Er ist spezialisiert auf Gesellschaftsrecht/M&A sowie auf Steuerstrafrecht.

Die Beratungstätigkeit von Herrn Ramcke umfasst neben der gesellschaftsrechtlichen Gestaltungsberatung von Unternehmern insbesondere die Begleitung bei Umstrukturierungen und Umwandlungsvorgängen. Außerdem berät Herr Ramcke Investoren im Rahmen von Unternehmenstransaktionen.

Ein weiterer Schwerpunkt seiner Tätigkeit bildet das Steuerstrafrecht. Hier begleitet Heiko Ramcke Unternehmen und Privatpersonen bei Nachmeldungen und in strafrechtlichen Ermittlungsverfahren.

Kontakt:

*Heiko Ramcke
Partner
Corporate/M&A
Telefon: +49 511 3 07 55 93
E-Mail: hramcke@deloitte.de*

► [Artikel „Rechtliche Implikationen von Umstrukturierungen – in der Praxis häufig unterschätzt“, S. 12](#)



**Manfred Steinborn,
RSM**

Manfred Steinborn ist Gesellschafter und Geschäftsführer bei RSM in Krefeld. Als Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwalt berät er deutsche sowie internationale Unternehmen vornehmlich aus den Bereichen Maschinenbau, Automobilindustrie und Bauwirtschaft, aber auch verschiedene gemeinnützige Organisationen. Beratungsschwerpunkte von Herrn Steinborn sind das internationale Steuerrecht sowie die Steuerplanung und -strukturierung sowohl für Familienunternehmen, die Unternehmer und deren Familien selbst.

Herr Steinborn leitet gemeinsam mit Herrn Mählmann das deutsche Kompetenzteam „Familienunternehmen“, in dem sich die Experten der verschiedenen RSM-Standorte regelmäßig austauschen und ihre Expertise bündeln. Außerdem ist er stellvertretender Leiter der Steuerpolitischen Kommission des Verbandes „Die Familienunternehmer“.

Kontakt:

*Manfred Steinborn
Partner in Krefeld
Telefon: +49 2151 50 91 91
E-Mail: manfred.steinborn@rsmgermany.de*

► [Artikel „Ruhestand im Ausland: Worauf Unternehmer achten sollten“, S. 76](#)

Unternehmensprofile



Mehr als 1.900 BDO Mitarbeiter stehen deutschlandweit an 26 Standorten als kompetente Partner für den Unternehmenserfolg zur Verfügung. Für Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahen Dienstleistungen, Steuer- und wirtschaftsrechtliche Beratung oder Advisory Services bietet BDO stets den richtigen fachlichen Ansprechpartner und zukunftsfähige Lösungen. Persönliche Betreuung, Verlässlichkeit und höchste Qualität sowie die Einbindung in das leistungsfähige internationale BDO-Netzwerk gewährleisten punktgenau den auf individuelle Bedürfnisse abgestimmten Service.

Der Anspruch der Mandanten ist der Auftrag von BDO

Dabei hat BDO das Ziel gesetzt, die höchste Leistungs- und Betreuungsqualität im Prüfungs- und Beratungsgeschäft zu erbringen. Mit belastbaren Zahlen und Daten, mit hochwertigen Leistungen und praktikablen Lösungen ermöglicht BDO den Mandanten, Handlungsoptionen abzuwägen und Maßnahmen zu ergreifen, die die Position des Mandanten zu sichern und auszubauen. Unabhängig von Unternehmensgröße, Rechtsform und Branche kann der Mandant auf die intensive und persönliche Betreuung durch BDO zählen. Ein fester, zentraler Ansprechpartner verantwortet die gesamte operative Mandatsbetreuung. Dieser BDO Client-Service-Partner koordiniert den Austausch mit Spe-

zialisten aus den unterschiedlichen Fachbereichen. Und er sorgt für zügige, reibungslose und verbindliche Abstimmungs- und Koordinationsprozesse.

Branchen und Wachstumsmärkte – BDO spricht die Sprache der Kunden

Jede Branche unterliegt ihren eigenen Regeln – jeder Markt hat seine Besonderheiten. Die Mitarbeiter in den BDO Branchencentern sind in ihren jeweiligen Bereichen zu Hause, sie kennen Branchen und Märkte genau. Mit interdisziplinären Experten-Teams bietet BDO bereichsübergreifenden Full-Service. Die Bandbreite umfasst dabei alle Wirtschaftszweige, auch die regulierten Bereiche wie Banken und Finanzdienstleister oder Versicherungen und reicht bis hin zu kommunalen Trägern und Einrichtungen der öffentlichen Hand sowie Non-Profit-Organisationen.

Daneben fokussiert das Unternehmen gezielt auf internationale Wachstumsmärkte. Beispielsweise bietet das interkulturelle Team deutscher und chinesischer Mitarbeiter des China Desks deutschen Unternehmen individuelle und persönliche Beratung zur Gründung und Etablierung neuer Gesellschaften in China. Und berät chinesische Unternehmen bei Investitionsvorhaben in Deutschland.

BDO ist beim Kunden

Als Partner für den Unternehmenserfolg der Kunden ist BDO die erste Adresse. Mit zahlreichen Standorten hat BDO lokale Wurzeln und fundierte Kenntnisse der Gegebenheiten vor Ort. Dabei ist Internationalität ein wesentlicher Bestandteil des Leistungsangebots. Das Unternehmen ist Gründungsmitglied des internationalen BDO Netzwerks (1963), mit heute knapp 64.000 Mitarbeitern in 154 Ländern die einzige weltweit tätige Prüfungs- und Beratungsorganisation mit europäischen Wurzeln.

BDO hat stets den richtigen Ansprechpartner für Kunden – zu jedem Thema, überall auf der Welt.

Kontakt:

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
 Reeno Grummer, Direktor Strategy,
 Markets & Communications
 Fuhrentwiete 12
 20355 Hamburg
 Telefon: +49 40 30 2 93-2 36
 Telefax: +49 40 30 2 93-3 32
 E-Mail: reeno.grummer@bdo.de
 Internet: www.bdo.de

Deloitte.

Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf: www.deloitte.com/de/ueberuns

Über Deloitte Legal

Mit über 1.700 Anwälten in 72 Ländern der Welt und mehr als 100 Anwälten an sieben Standorten in Deutschland erbringt Deloitte Legal hochqualifizierte und zugleich praxisnahe Beratung in allen Fragen des nationalen und internationalen Wirtschaftsrechts. Die Anwälte der Deloitte Legal finden Lösungen für anspruchsvolle unternehmensrechtliche Fragestellungen und begleiten Unternehmen bei komplexen Transaktionen. Weltweit und vor Ort. Sie bieten noch mehr: eng vernetzte Beratung mit Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting.

Kontakt:

Deloitte GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Isabel Milojevic

Leiterin Presse & Sponsoring

Rosenheimer Platz 4

81669 München

Telefon: +49 89 2 90 36-88 25

Telefax: +49 89 2 90 36-11 88 25

E-Mail: imilojevic@deloitte.de

Internet: www.deloitte.com/de



Als mittelstandsorientiertes Netzwerk hat RSM das Ziel, der Berater erster Wahl für unternehmerische und wachstumsorientierte Gesellschaften weltweit zu sein. Alle RSM-Partner und -Mitarbeiter haben sich dieser Vision verschrieben.

Erfahrener Begleiter des Mittelstandes

Die Standorte verfügen teilweise über eine bis zu 100-jährige Tradition. Die Partner sind in der Regel geschäftsführende Gesellschafter und agieren selbst wie Unternehmer. Dies bildet die Basis für das unmittelbare Verständnis der individuellen Situation mittelständischer, oftmals familiengeführter Unternehmen.

Selbstverständlich ist für RSM aufgrund der Unternehmensphilosophie und mittelständischen Tradition eine intensive Einbindung der verantwortlichen Partner. Entscheidungen werden entsprechend schnell und häufig unmittelbar mit dem Mandanten vor Ort getroffen.

Gemeinsam weiterentwickeln

Die Partner von RSM bewerten das Umfeld für Unternehmen und Unternehmer als herausfordernder als jemals zuvor. Die Geschäftswelt entwickelt sich rasant weiter. Durch Fortschritte in der Technologie, Kommunikation und Infrastruktur verschwinden Wirtschaftsschranken zunehmend. Die Verantwortung gegenüber der Region und dem internationa-

len Engagement muss miteinander im Einklang stehen.

In dieser schnelllebigen Umgebung unterstützt RSM seine Mandanten als vorausdenkender Berater in der Entscheidungsfindung. Dabei setzt die Gesellschaft auf starke und kooperative Beziehungen, die auf einem tiefen Verständnis des Geschäftsfelds und der strategischen Ziele der Mandanten sowie gegenseitigem Vertrauen und Verlässlichkeit beruhen.

Global führender Anbieter von Prüfungs-, Steuer- und Beratungsleistungen

Mit rund 1.000 Mitarbeitern an 23 Standorten und einem Umsatz von 103 Millionen Euro (2015) zählt RSM zu den zehn größten Prüfungs- und Beratungseinheiten in Deutschland. Als Mitglied von RSM International verfügt die Gesellschaft über ein weltweites Netzwerk von 38.300 erfahrenen Kollegen in rund 120 Ländern, mit denen sie in enger Kooperation die grenzüberschreitenden Fragestellungen ihrer Mandanten löst.

Weltweit einheitliche Qualität

Alle RSM-Gesellschaften auf der ganzen Welt bieten denselben hohen Qualitätsstandard. Als Gründungsmitglied des im Jahre 2002 gegründeten „Forum of Firms“ steht das Netzwerk RSM für höchste internationale Standards in Bezug auf Qualitätsprüfung, Prüfungs- und Berufsgrundsätze sowie Unabhängigkeit.

Kontakt:

RSM Deutschland GmbH

Gregor Schmidt

Chief Operating Officer

Georg-Glock-Straße 4

40474 Düsseldorf

Telefon: +49 211 60 05 54 40

Telefax: +49 211 60 05 54 90

E-Mail: gregor.schmidt@rsmgermany.de

Internet: www.rsmgermany.de



Die WTS ist eine dynamisch wachsende international tätige Beratungsgruppe mit einem Full-Service-Angebot in der Steuerberatung. Ihre mehr als 650 Mitarbeiter vereinen Know-how aus Industrie, Beratung und Finanzverwaltung in besonderer Weise und entwickeln praxistaugliche und umsetzungsfähige Lösungen. In Deutschland ist die WTS an acht Standorten präsent, weltweit mit ihrem eigenen globalen Netzwerk in über 100 Ländern.

Zur Vermeidung von Interessenkonflikten verzichtet die WTS bewusst auf die Durchführung von Jahresabschlussprüfungen. Damit gewährleistet sie ihren Mandanten eine konfliktfreie und zukunftsorientierte Partnerschaft.

Kontakt:

WTS Group AG

Steuerberatungsgesellschaft

Florian Kestler

Manager PR & Kommunikation

Thomas-Wimmer-Ring 1

80539 München

Telefon: +49 89 2 86 46-15 65

Telefax: +49 89 2 86 46-23 23

E-Mail: florian.kestler@wts.de

Internet: www.wts.de

L Ü N E N D O N K „

Die Lünenonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünenonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünenonk[®]-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünenonk[®]-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünenonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünenonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

*Kontakt:**Lünenonk & Hossenfelder GmbH**Jörg Hossenfelder**Geschäftsführender Gesellschafter**Maximilianstraße 40**87719 Mindelheim**Telefon: +49 8261 7 31 40-0**Telefax: +49 8261 7 31 40-66**E-Mail: hossenfelder@lunenonk.de**Internet: www.lunenonk.de*

Impressum

Lünendonk Magazin

Schwerpunkt Wirtschaftsprüfung
und Steuerberatung

Herausgeber

Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim
Telefon: +49 8261 7 31 40-0
Telefax: +49 8261 7 31 40-66
E-Mail: info@lunenendonk.de
Internet: www.lunenendonk.de

Redaktionsleitung

Jörg Hossenfelder

Textredaktion

Ali Deveci, Jörg Hossenfelder

Fotos/Illustrationen

Pexels: S. 40

Shutterstock: Titel, S. 5, 6, 12, 17, 18, 23, 24, 25, 30,
31, 33, 36, 37, 38, 39, 43, 45, 51, 52, 53, 55, 57, 59,
61, 62, 63, 64, 65, 69, 71, 72, Rückseite

Thinkstock: S. 2, 5, 30, 42, 52, 56, 58, 60, 62

Konzeption und Gestaltung

K16 GmbH –

Präsentationen und Kommunikationsdesign
www.k16.de

Druck

Mesaprint Menner & Sauter GbR, Buchloe
Printed in Germany.

Copyright

© Lünendonk & Hossenfelder GmbH 2017

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung
dieser Unterlage sowie Verwertung ihres Inhalts
unzulässig, soweit nicht ausdrücklich
zugestanden! Technische Änderungen
vorbehalten.

www.lunenendonk.de

