

DEZEMBER  
2018

Das Wirtschaftsmagazin  
von Rödl & Partner

ENTRE

PRENEUR

AUSBLICK AUF 2019



#### RECHTSBERATUNG

- *Initial Coin Offering: Neues, alternatives Finanzierungsinstrument*
- *Hard Brexit: Strategien im Umgang mit der Rechtsunsicherheit*

#### STEUERBERATUNG

- *„Nackt“ vor dem Finanzamt: Neue Meldepflichten*
- *Umsetzung der Anti-Tax-Avoidance-Directive in Deutschland*

#### STEUERDEKLARATION UND BPO

- *Was als „Jahressteuergesetz 2018“ begann: Neues im Ertragsteuerrecht*

#### UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

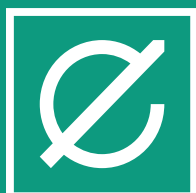
- *Digital Commerce: Wie Ladengeschäfte 2019 punkten*
- *Die „Amazonisierung“ der Logistik: Chance für den Mittelstand 2019*

#### WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

- *Zukunft der Unternehmensberichterstattung*
- *IFRS-Update: Wie Leasing das Bilanzbild 2019 verändert*

#### INTERVIEW

- *Nicola Lohrey antwortet: Wirtschaft und Handel in Frankreich*



<b>Editorial</b>	3
<b>Rechtsberatung</b>	
<i>INITIAL COIN OFFERING – Neues, alternatives Finanzierungsinstrument</i>	4
<i>HARD BREXIT – Strategien im Umgang mit der Rechtsunsicherheit</i>	6
<b>Steuerberatung</b>	
<i>„NACKT“ VOR DEM FINANZAMT – Neue Meldepflichten zu grenzüberschreitenden Gestaltungen</i>	8
<i>UMSETZUNG DER ANTI-TAX-AVOIDANCE-DIRECTIVE IN DEUTSCHLAND – Mögliche Gesetzesänderungen 2018/2019</i>	10
<b>Steuerdeklaration und BPO</b>	
<i>WAS ALS „JAHRESSTEUERGESETZ 2018“ BEGANN... – Neuheiten im Ertragsteuerrecht</i>	12
<b>Unternehmens und IT-Beratung</b>	
<i>DIGITAL COMMERCE – Wie Ladengeschäfte 2019 punkten</i>	16
<i>„AMAZONISIERUNG“ DER LOGISTIK – Chance für den Mittelstand 2019</i>	18
<b>Wirtschaftsprüfung</b>	
<i>ZUKUNFT DER UNTERNEHMENSBERICHTERSTATTUNG – Von der reinen Informationsflut zur integrierten Berichterstattung</i>	20
<i>IFRS-UPDATE – Wie Leasing das Bilanzbild 2019 verändert</i>	22
<b>Interview</b>	
<i>NICOLA LOHREY: „Wirtschaft und Handel in Frankreich – Vom Sorgenkind zum Impulsgeber“</i>	24
<b>Gastkommentar</b>	
<i>PROF. DR. KARLHEINZ RUCKRIEGEL: „Glückliche / zufriedene Mitarbeiter – Die entscheidende Herausforderung für das Management und die Vorgesetzten“</i>	26
<b>Einblicke</b>	
<i>FROHES NEUES JAHR – Neujahrsbräuche aus verschiedenen europäischen Ländern</i>	28

# LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

vor 12 Monaten schrieben wir an dieser Stelle sinn- gemäß: Die deutschen Unternehmen sind dort be- heimtet, wo der Boden für gedeihliches Wachs- tum kaum fruchtbarer sein könnte. Kurz vor dem Ende des Jahres 2018 ist dem eigentlich nichts hinzuzufügen. Unser Land präsentiert sich mit ro- buster Stärke – fungiert als Fels in der Brandung.

Gerade in den „klassischen“ operativen Bereichen wird dem deutschen Mittelstand Vor- bildcharakter zugesprochen. Das tut gut, darf aber nicht den Blick auf die Fakten verstellen: Denn bei der Digitalisierung fallen die Einschätzungen weit weniger euphorisch aus. Hinzu kommen die gravie- renden rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftli- chen Herausforderungen 2019 – in Deutschland und weltweit. Genau dieser Kombination aus beiden Aspekten widmet sich unsere letzte Entrepreneur- Ausgabe 2018.

So beantworten wir bspw. die Frage, ob das Crowdfunding über Initial Coin Offerings (ICOs) vor dem juristischen Hintergrund als Finanzierungs-

instrument taugt, thematisieren die Meldepflichten internationaler Steuergestaltungen, beschäftigen uns mit der Richtlinie zur Bekämpfung von Steuer- vermeidungspraktiken (ATAD), reden über den „digitalen Nachzügler“ Logistik und werfen einen Blick auf die künftigen Anforderungen der unter- nehmerischen Berichterstattung.

Abgerundet wird unsere redaktionel- le Mitgift für Ihr Jahr 2019 durch ein Interview zu den Perspektiven Frankreichs und den Gastkom- mentar eines renommierten Glücksforschers. Wie könnte die Adventszeit besser beginnen?

Glück können wir alle immer gut gebrau- chen. Es gibt allerdings verlässlichere Gefährten.

Ihnen und Ihren Lieben wünschen wir besinnliche Weihnachtstage und ein erfolgreiches, friedvolles und gesundes Neues Jahr!

*Mit freundlichen Grüßen*

*Ihre Geschäftsführenden Partner von Rödl & Partner*



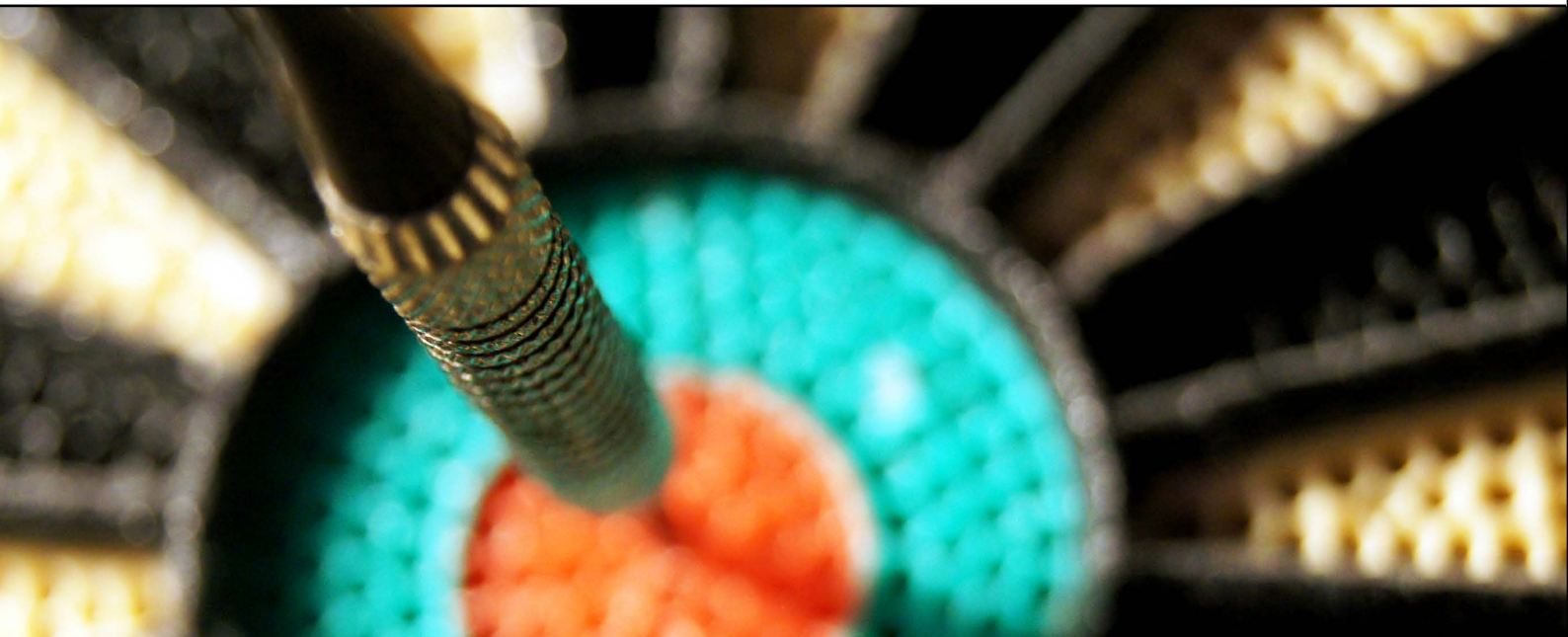
*Vordere Reihe (v.l.n.r.): Martin Wambach, Prof. Dr. Christian Rödl, Wolfgang Kraus, Dr. Hans Weggenmann.  
Hintere Reihe (v.l.n.r.): Dr. José A. Campos Nave und Prof. Dr. Peter Bömelburg.*

# Initial Coin Offering

## Neues, alternatives Finanzierungsinstrument

Von Dr. Christian Conreder, Sebastian Schüßler und Fabian Hausemann  
Rödl & Partner Hamburg

*Das sog. „Initial Coin Offering“ (ICO) als alternatives Instrument zur Unternehmensfinanzierung ist – ebenso wie der Begriff „Bitcoin“ – derzeit in aller Munde. Aber was genau verbirgt sich hinter ICO? Für wen könnte es geeignet sein und welche regulatorischen Anforderungen sind einzuhalten? Nachfolgend geben wir Antworten.*



Dr. Christian Conreder  
RECHTSANWALT

+49 40 2292 975 32  
christian.conreder@roedl.com

Begrifflich mag das ICO eine gewisse Nähe zum aktienrechtlichen Initial Public Offering (IPO) suggerieren. Allerdings sind die beiden Termini strikt voneinander zu trennen: Bei einem IPO erfolgt die Finanzierung durch die Ausgabe von Aktien in einem rechtlich streng geordneten Verfahren. Hingegen wird bei einem ICO Kapital – in Form von herkömmlichen oder virtuellen Währungen – gegen die Ausgabe digitaler „Token“ oder „Coins“ eingesammelt. Bei der Ausgestaltung der mit den Token verbundenen Rechte oder Merkmale sind der Fantasie im Grunde keine Grenzen gesetzt. Dementsprechend vielfältig können die rechtlichen Anforderungen an ein ICO sein. Ein weit verbreiteter Irrglaube ist, dass ICO nicht rechtlich reguliert seien. Zwar existieren keine speziellen ICO-Gesetze, jedoch ist stets zu prüfen, ob der Anwendungsbereich der bestehenden aufsichtsrechtlichen Regularien eröffnet ist.

### Grundformen von Token

Auf dem Markt haben sich die 3 Grundformen „Utility Token“, „Security Token“ und „Currency Token“ herausgebildet. Hierbei ist zu beachten, dass die Begriffe keine trennscharfen rechtlichen Definitionen beinhalten, sondern vielfach eher als eine Art Arbeitstitel für Hauptgruppen zu verstehen sind, die derzeit den Markt dominieren. Hinzu kommt, dass wegen der weitgehenden Gestaltungsfreiheit diverse Mischformen denkbar sind (sog. „Hybrid Token“).

- Utility Token vermitteln dem Investor i. d. R. als Gegenleistung Ansprüche auf Waren bzw. Dienstleistungen oder den Zugang zu bestimmten Netzwerken / Plattformen. Da im Fokus lediglich eine Art Gutscheinfunktion steht, werden Utility Token regelmäßig nicht von der Finanzmarktregulierung bzw. der BaFin-Aufsicht erfasst. Daher können sie für Start-ups sowie etablierte Unternehmen eine günstige Form der Unternehmensfinanzierung darstellen. Das setzt allerdings voraus, dass auch das zugrundeliegende Geschäftsmodell zu einer derartigen „Tokenization“ passt.
- Der Security Token gewährt dem Investor grundsätzlich wertpapierähnliche Rechte – z. B. Vermögens- oder Stimmrechte. Diese Token-Form kommt einer klassischen Unternehmensbeteiligung am nächsten. Dementsprechend umfangreich können die aufsichtsrechtlichen Anforderungen sein. Bspw. können Prospektspflichten nach dem Wertpapierprospektgesetz, Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB) oder Vermögensanlagengesetz (VermAnlG) einschlägig sein. Zusätzlich kommen – je nach Ausgestaltung des ICO – weitere Erlaubnispflichten nach dem Kreditwesengesetz (KWG) oder Zahlungsdiensteaufsichtsgesetz (ZAG) in Betracht.
- Als dritte Token-Grundform ist der Currency Token zu nennen. Hierunter fallen Kryptowährungen wie der Bitcoin, den die BaFin bislang als Rechnungseinheit i. S. d. KWG und somit als Finanzinstrument i. S. d. KWG eingeordnet hat. Hieraus folgt, dass – in Abhängigkeit des konkreten ICO-Projekts – besonders Erlaubnispflichten nach dem KWG einschlägig sein können. Das gilt bspw. für den Handel mit Kryptowährungen.

## Dokumentation

Sollte keine Prospektpflicht gegeben sein, wird der ICO im Wesentlichen durch ein sog. „Whitepaper“ dokumentiert. Es dient dem Investor als Informationsdokument und enthält insbesondere Informationen über den Emittenten, das Geschäftsmodell sowie den Token selbst. Auf diese Dokumentation sollte bei der Gestaltung eines ICO besonderes Augenmerk gelegt werden, da spätere Haftungsfragen, z. B. zu einer erfolgten oder nicht erfolgten Aufklärung eines Investors vor einem Investment, auf Basis des Schriftstücks beurteilt werden können.

## Ausblick

„Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.“ Das berühmte Bonmot trifft sicher auch auf die äußerst dynamische Entwicklung des ICO-Bereichs zu. Aus dem Zusammenspiel von rasantem technologischem – um nicht zu sagen disruptivem – Fortschritt und Regulierung können viele wertvolle Lehren für die digitale Zukunft gezogen werden. Etwa im Bereich der Anwendungen künstlicher Intelligenz sind die rechtlichen Themen, die mit neuen Phänomenen (z. B. autonomes Fahren) in Einklang gebracht werden müssen, nicht minder trivial.

Als Ausgangspunkt kann sicher festgehalten werden, dass das Grundprinzip des ICO – nämlich eine nahezu volldigitalisierte Finanzierung eines Unternehmens oder einer guten Idee mit großer Reichweite und einem grundsätzlich schlanken Ansatz – zu gut ist, um nach einer Phase der Anfangseuphorie wieder ad acta gelegt zu werden.

Daher ist es begrüßenswert, dass mit dem Urteil des Kammergerichts Berlin vom 25. September 2018 (Az. 161 Ss 28 / 18 (35 / 18)) Bewegung in die rechtliche Einordnung von Krypto-Assets – in dem Fall von Bitcoins – gekommen ist. Das Gericht hat, entgegen der BaFin-Auffassung entschieden, dass Bitcoins nicht als Finanzinstrumente i. S. d. KWG einzuordnen seien. Sollte sich diese Auffassung etablieren, würde das zu einer Vereinfachung diverser Geschäftsmodelle im Kryptobereich führen, da zumindest das Erfordernis einer KWG-Erlaubnis entfiel.

Aus unserer Sicht wird es in der kommenden Zeit v. a. darauf ankommen, die innovative Finanzierungsform ICO von regulatorischer Seite mit Transparenz und Verlässlichkeit auszustatten, um eine breite und flexible Marktadaption zu ermöglichen und gleichzeitig einen angemessenen Investorenschutz zu erreichen. Über die weiteren Entwicklungen in dem spannenden Bereich informieren wir Sie gerne.

# Hard Brexit

## Strategien im Umgang mit der Rechtsunsicherheit

Von Gisela Meister und Jan Eberhardt  
Rödl & Partner Nürnberg und Birmingham

*Seit Juni 2016 steht fest, dass das Vereinigte Königreich die EU verlassen wird. Seither streiten die Parteien über die Modalitäten des Austritts – bislang ohne Erfolg. Ein Austritt ohne jede vertragliche Regelung, also ein sog. „Hard Brexit“ ist daher kein völlig unrealistisches Szenario mehr. Deutsche Unternehmen können aber einiges dafür tun, um der daraus entstehenden Rechtsunsicherheit zu begegnen und ihre Rechte und Interessen auch für den Fall eines Hard Brexit zu wahren.*

Neben den streitigen Sachthemen scheint es insbesondere eine unterschiedliche Auffassung dazu zu geben, was derzeit geregelt werden muss und in welcher Tiefe. Während die Memos der britischen Regierung recht kurz ausfallen, bemängelt die EU-Seite, dass Regelungen fehlen und man sich hierzu einigen müsse. Die Diskrepanz lässt sich besser verstehen, wenn man die Unterschiede zwischen den Rechtssystemen im Vereinigten Königreich einerseits und im Rest der EU andererseits betrachtet.

Im Vereinigten Königreich gilt mit dem „Common Law“ ein System, in dem gesetzliche Regelungen zwar Rahmen und Orientierung geben; das Konkretisieren und Ausdifferenzieren erfolgt dann aber durch eine Vielzahl von Einzelfallentscheidungen der Gerichte. Diese Präzedenzfälle entfalten eine gewisse Bindungswirkung für ähnliche Fallkonstellationen.

Demgegenüber haben die kontinental-europäischen Länder sog. „Civil Law-Systeme“, bei denen die Gesetzgebung durch möglichst umfassende, abstrakte Regelungswerke eine Vielzahl von Fallkonstellationen zu erfassen sucht. Diese abstrakten Regelungen werden von den Gerichten auf den jeweiligen Einzelfall angewendet; der Schwerpunkt liegt auf der Rechtsanwendung durch die Gerichte und weniger auf der Rechtsfortbildung.

Vor diesem Hintergrund ist es eventuell verständlich, dass die sprichwörtliche Brüsseler Regelungswut im Vereinigten Königreich gelegentlich auf noch mehr Unverständnis stößt als in der übrigen EU.

Diese Besonderheiten des Rechtssystems im Vereinigten Königreich sollten auch beim Umgang mit der durch einen Hard Brexit entstehenden Rechtsunsicherheit berücksichtigt werden.

Wie solche Strategien aussehen könnten, wird im Folgenden anhand von 3 Beispielen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) aufgezeigt.

### Vertragsgestaltung

Keinesfalls sollte man sich darauf verlassen, dass ein gemeinsamer abstrakter Rechtsrahmen etwa bestehende Vertragslücken auffüllt. Idealerweise sollte zunächst die Geltung einer kontinentaleuropäischen Rechtsordnung und ein entsprechender Gerichtsstand vereinbart werden. Auf jeden Fall sollte so detailliert wie möglich, bspw. in einer ausführlichen Präambel, dargelegt werden, was die Parteien mit dem Vertrag bezwecken und worin ihre jeweiligen Interessen liegen. Auch mögliche Streitfälle sollten – soweit möglich – antizipiert und vorab geregelt werden. Maßstab muss dabei immer die Frage sein, wie ein Richter den Vertrag und den Parteiwillen aufgrund des Vertragstextes beurteilen würde. Vermeintlich „pragmatische“ Kurzverträge sollten dringend vermieden werden.

Sollte der Vertrag (z. B. Vertriebs- oder Lizenzvertrag) als Vertragsgebiet die EU benennen, würde das Vereinigte Königreich mit dem Brexit grundsätzlich herausfallen. Eine eventuelle Vertragsanpassung unter Berücksichtigung des veränderten Status des Vereinigten Königreichs könnte dann Klarheit schaffen und Konflikte vermeiden. Bei Neuverträgen vor dem Brexit sollte der Begriff EU entsprechend definiert werden.

Wenn die Zollfreiheit wegfällt, können bestimmte Lieferbedingungen, z. B. DDP („Delivery Duty Place“), zu wesentlich höheren Kosten für den Zulieferer führen.



## Zivilverfahrensrecht

Auch die Rechtsverfolgung und -durchsetzung wird sich durch den Brexit vermutlich erschweren. Für Zustellung / Vollstreckung innerhalb der EU gilt derzeit die Brüssel 1a-Verordnung. Ob sie im Falle eines Hard Brexit durch ein Wiederaufleben von veralteten bilateralen Vereinbarungen ersetzt würde, ist äußerst umstritten. Nachteilig im Vergleich zur aktuellen Situation wären beide Szenarien. Daher sollte die Zeit bis zum Brexit nach Möglichkeit gut genutzt werden.

## Gewerblicher Rechtsschutz

Unionsmarke oder Gemeinschaftsgeschmacksmuster gelten im Gebiet der gesamten EU. Ohne Regelung würden diese Schutzrechte mit dem Austritt des Vereinigten Königreichs dort ihre Wirkung verlieren. Daher sollte rechtzeitig vor dem Brexit die Anmeldung von nationalen Schutzrechten vorgenommen werden. Ansonsten könnte nach dem Brexit das Schutzrecht schlimmstenfalls von Dritten angemeldet werden.



*Gisela Meister*  
RECHTSANWÄLTIN

+49 911 9193 1509  
gisela.meister@roedl.com

## Bitte beachten Sie:

Brexit ist keine „Höhere Gewalt“ und die Verträge sind nach wie vor in ihren Bedingungen bindend. Daher sind folgende – nicht abschließende – Maßnahmen zu empfehlen:

- Lieferbedingungen sollten geprüft und ggf. neu verhandelt werden;
- Kündigungsfristen sind zu beachten, um die Verhandlungen einzuleiten;
- Nationale Lizenzierungen und -antragsverfahren müssen geprüft werden.

# „Nackt“ vor dem Finanzamt

## Neue Meldepflichten zu grenzüberschreitenden Gestaltungen

Von Dr. Hans Weggenmann  
Rödl & Partner Nürnberg



Dr. Hans Weggenmann  
DIPLOM-KAUFMANN, STEUERBERATER

+49 911 9193 1050  
hans.weggenmann@roedl.com

Veranstaltung:



Rödl & Partner  
**STEUERKONFERENZ  
2019**  
mit ottoschmidt

*Ein neues Zeitalter wird im Verhältnis zwischen Steuerpflichtigen und Finanzverwaltung eingeläutet. Die EU verpflichtet mit einer neuen Richtlinie die Mitgliedsstaaten, ab 1. Juli 2020 Meldepflichten für grenzüberschreitende Gestaltungen einzuführen. Schon vor einer Umsetzung müssen die Finanzbehörden bei bestimmten Gestaltungen informiert werden, um ein Vorgehen gegen unerwünschte Steuersparmodelle zu ermöglichen, aber auch um gesetzliche Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Eine Besonderheit: Es sind auch Gestaltungen rückwirkend seit dem 25. Juni 2018 betroffen.*

Die Richtlinie (EU) 2018 / 822 des Rates vom 25. Mai 2018 ist am 25. Juni 2018 in Kraft getreten. Die EU setzt damit Aktionspunkt 12 des BEPS-Aktionsplanes der OECD um. Darin werden Mindestanforderungen an eine nationale Meldepflicht für grenzüberschreitende Gestaltungen festgelegt. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse werden in den automatischen Informationsaustausch zwischen den Mitgliedstaaten einbezogen.

### Vorrangig Meldepflicht für Intermediäre

Die Meldepflicht trifft vorrangig sog. „Intermediäre“, nicht die Steuerpflichtigen selbst. Intermediäre sind alle Personen, die eine meldepflichtige Gestaltung konzipieren, vermarkten, organisieren, zur Umsetzung bereitstellen, deren Umsetzung verwalten oder durch Beratung oder sonstige Unterstützung daran beteiligt sind. Erfasst sind damit steuerliche



Berater, aber z. B. auch Kreditinstitute. Unterliegt ein Intermediär einer gesetzlichen Verschwiegenheitspflicht, kann die Meldepflicht erlassen werden. Deutschland hat erklärt, das für Steuerberater und Rechtsanwälte in Anspruch zu nehmen. Dann jedoch müssen diese Intermediäre andere beteiligte Intermediäre, falls vorhanden, oder letztlich den Steuerpflichtigen selbst unterrichten, mit der Folge, dass die Meldepflicht auf diese Personen übergeht. Der Steuerpflichtige ist auch dann meldepflichtig, wenn er eine Gestaltung ohne Einschaltung von Intermediären umsetzt, also z. B. über seine eigene Steuerabteilung.

## Meldepflichtige Gestaltungen

Von der EU-Richtlinie erfasst sind zunächst nur Gestaltungen, die mehr als einen Mitgliedsstaat oder mindestens einen Mitgliedsstaat und mindestens ein Drittland betreffen und zusätzlich durch weitere Bedingungen qualifiziert sind, bspw. unterschiedliche steuerliche Ansässigkeit der Beteiligten (grenzüberschreitende Gestaltung).

Meldepflichtige Gestaltungen werden mithilfe von „Kennzeichen“ in Anhang IV der Richtlinie abgegrenzt. Dieser Katalog führt spezifische Merkmale auf, bei deren Vorliegen automatisch eine Meldepflicht eintritt. Dazu gehören z. B. Gestaltungen zur Nutzung von Qualifikationskonflikten, Gestaltungen, die in Verbindung mit Ländern stehen, die von der EU oder der OECD als nicht-kooperierend angesehen werden, oder Gestaltungen unter Nutzung von intransparenten Strukturen.

Es gibt aber auch Merkmale, die nur in Zusammenhang mit einem „Main-Benefit“-Test eine Meldepflicht begründen, nämlich dann, wenn einer der Hauptvorteile einer Gestaltung die Erlangung eines Steuervorteils ist. Diese Merkmale beziehen sich zum einen auf typische Gestaltungsmodelle, wie Verlustnutzung und Verlusttransfer oder die Ausnutzung von Steuerarbitrage, zum anderen auf Eigenschaften, die ein unerwünschtes Steuermodell kennzeichnen sollen, wie eine qualifizierte Vertraulichkeitsklausel.

Es liegt auf der Hand, dass die Abgrenzung meldepflichtiger Gestaltungen ein weites Konfliktfeld mit der Finanzverwaltung eröffnen wird. Betroffen sind nämlich nicht nur typische „Steuersparmodelle“, sondern auch „normale“ Transaktionen im wirtschaftlichen Leben von grenzüberschreitenden Unternehmen. Ein Beispiel: Eine Holdinggesellschaft schüttet die Gewinne ihrer internationalen Tochtergesellschaften an sich aus und führt ihnen benötigte Finanzmittel durch Gesellschafterdarlehen wieder zu. Auch dieser gestalterisch anspruchlose Vorgang könnte bereits als meldepflichtig angesehen werden.

Die neue Meldepflicht wird extrem ambitioniert ausgestaltet. Sie beträgt nur 30 Tage ab dem meldepflichtigen Ereignis, spätestens ab dem ersten Schritt der Umsetzung. Die Meldung muss Erläuterungen zu den Hintergründen und der Funktionsweise der Gestaltung enthalten. Was viel schwerer wiegt: Auch die sog. „Nutzer“ (Steuerpflichtigen) müssen namentlich benannt werden. Und schließlich müssen die Mitgliedsstaaten „abschreckende“ Sanktionen bei Verstößen gegen die Meldepflicht erlassen.

## Deutsche Umsetzung: Meldepflicht ab 25. Juni 2018

Die Meldepflicht muss bis zum 31. Dezember 2019 in deutsches Recht umgesetzt sein und ab 1. Juli 2020 angewendet werden. Aktuell liegt noch kein Gesetzesentwurf vor. Das ist problematisch, da die Richtlinie eine Rückwirkung enthält. In einer Sammelmeldung zum 31. August 2020 sind auch alle Gestaltungen aufzunehmen, deren erster Schritt seit 25. Juni 2018 bis zur nationalen Umsetzung erfolgt. Intermediäre und Steuerpflichtige sind also gezwungen, bereits heute Gestaltungen zu „sammeln“, von denen zu erahnen ist, dass für sie in 18 Monaten eine Meldepflicht greifen könnte. Zudem ist in Deutschland beabsichtigt, Meldepflichten auch für rein nationale Sachverhalte einzuführen. Es gilt, das Jahr 2019 zu nutzen, um Schnittstellen und interne Prozesse der Compliance so anzupassen, dass Unternehmen ihre Meldepflichten ab dem 1. Juli 2020 sowohl prospektiv als auch rückwirkend erfüllen können.

Für Sie als Mandant von Rödl & Partner ist wichtig zu wissen: Ohne Ihren Auftrag wird von unseren Berufsgesellschaften keine personalisierte Meldung über Steuergestaltungen an die Finanzbehörden erfolgen. Aber wir werden Sie umfassend informieren, wenn sich aus Gestaltungen Meldepflichten ergeben könnten. Wir möchten Sie auf dem Weg begleiten, wie Sie ihre Meldepflichten angemessen, effizient und zeitgerecht erfüllen können.

# Umsetzung der Anti-Tax-Avoidance-Directive in Deutschland

## Mögliche Gesetzesänderungen 2018 / 2019

Von Malte Geils  
Rödl & Partner Hamburg

*Die Ergebnisse des BEPS-Projekts (kurz für: Base Erosion and Profit Shifting) sollen EU-weit einheitlich Anwendung finden. Dafür hat die EU vielfältige Reformen der Unternehmensbesteuerung angestoßen, die es nunmehr durch die Mitgliedsstaaten zu realisieren gilt. Der Umsetzungsbedarf in den einzelnen Staaten ist jedoch sehr unterschiedlich. Zudem drängt die Zeit – müssen doch die ersten Maßnahmen bereits zum 31. Dezember 2018 umgesetzt sein.*

Am 12. Juli 2016 hat der Europäische Rat die Richtlinie mit Vorschriften zur Bekämpfung von Steuervermeidungspraktiken (Anti-Tax-Avoidance-Directive, kurz: ATAD) erlassen. Sie wurde mit der Richtlinie vom 29. Mai 2017 (kurz: ATAD II) um weitere Vorschriften ergänzt. Die Vorschriften der beiden ATAD-Richtlinien gilt es nun durch die Mitgliedsstaaten zu realisieren. Die Umsetzung der Maßnahmen der ATAD-Richtlinie muss noch bis zum 31. Dezember 2018 erfolgen, während die der ATAD II teilweise bis zum 31. Dezember 2019 bzw. 2021 durchzuführen ist. Bei allen Regelungen der ATAD-Richtlinien muss beachtet werden, dass sie lediglich Mindestmaßstäbe festlegen. Das bedeutet, dass strengere Regelungen den Mitgliedsstaaten jederzeit möglich sind (Art. 3 ATAD).



Malte Geils  
STEUERBERATER, FACHBERATER FÜR  
INTERNATIONALES STEUERRECHT

+49 40 2292 975 24  
malte.geils@roedl.com



## ATAD-Richtlinie vom 12. Juli 2016

Die ATAD enthält im Grundsatz 4 Maßnahmen, die der Bekämpfung der Steuervermeidung dienen sollen. Es handelt sich um eine Zinsschranke (Art. 4 ATAD), Regelungen zur Wegzugsbesteuerung (Art. 5 ATAD), allgemeine Missbrauchsvermeidungsvorschriften (Art. 6 ATAD) und Regeln zur Hinzurechnungsbesteuerung (kurz: CFC-Rules) in Art. 7 und Art. 8 ATAD. Aus deutscher steuerrechtlicher Perspektive erscheint das erst einmal nicht neu, füllt doch das nationale Steuerrecht bereits viele der Anforderungen aus. So vermag es auch nicht zu überraschen, dass der Umsetzungsbedarf in Deutschland nicht so groß ist wie in anderen Staaten der EU.

Es darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die Regelungen der ATAD zur Hinzurechnungsbesteuerung z. T. erheblich von den in § 7 ff. AStG enthaltenen Regelungen abweichen. Insbesondere der Katalog jener Einkünfte, die der Hinzurechnungsbesteuerung unterliegen, entspricht nicht vollständig dem § 8 AStG, wodurch künftige Änderungen des Außensteuergesetzes (AStG) notwendig werden. So können sich bspw. zur bisherigen deutschen Regelung Verschärfungen für Lizenzgebühren, Dividenden und Abrechnungsunternehmen ergeben. Daneben wird die Grenze zur Niedrigbesteuerung stark diskutiert. Sie beträgt aktuell 25 Prozent; es wird jedoch seit einigen Jahren eine Reduzierung gefordert. Nach der ATAD wäre eine Senkung auf bis zu 7,5 Prozent möglich, jedoch ist das in Deutschland nicht ganz denkbar. Eine Höhe des Körperschaftsteuersatzes von 15 Prozent erscheint wahrscheinlicher.

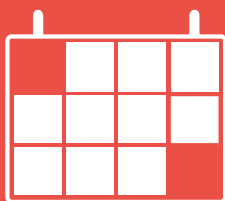
## ATAD II-Richtlinie vom 29. Mai 2017

Zwar ist der Zeitraum bis zur Umsetzung der 2. ATAD-Richtlinie noch etwas weiter entfernt, jedoch ist der Umsetzungsbedarf in Deutschland deutlich größer. Die Richtlinie zielt darauf ab, die Steuervermeidung durch hybride Gestaltungen zu beenden. Dafür sollen die hybriden Gestaltungen (Art. 9 ATAD), sog. „umgekehrte hybride Gestaltungen“ (Art. 9a ATAD) und „Inkongruenzen der steuerlichen Ansässigkeit“ (Art. 9b ATAD) angegangen werden.

Konkret ist es das Ziel, doppelte Betriebsausgabenabzüge und steuerliche Abzüge von Aufwand bei Nichtberücksichtigung von Einkünften zu verhindern – es hat jeweils einer der Mitgliedsstaaten den Abzug zu verweigern. Daneben sollen auch mittelbare hybride Gestaltungen untersagt werden. Für die umgekehrten hybriden Gestaltungen sollen hingegen die hybriden Strukturen – unabhängig von der steuerlichen Einordnung durch die Mitgliedsstaaten – als Steuerpflichtige angenommen werden und somit der Besteuerung unterliegen.

Für den steuerlichen Abzug von doppelansässigen Gesellschaften ist ebenfalls eine Missbrauchsvermeidung vorgesehen. Dabei wird nach der Richtlinie die Doppelansässigkeit nicht anerkannt, sofern sie zu einem doppelten Abzug der Betriebsausgaben führt. Zwar besteht in dem Zusammenhang bereits § 4i EStG, er wird jedoch voraussichtlich nicht ausreichen, um den Anpassungsbedarf der Richtlinie voll zu erfüllen. Inwieweit der Gesetzgeber dahingehend Anpassungen vornehmen wird, ist zur Zeit noch nicht absehbar.

### *Auch interessant:*



Alle Termine im neuen Jahr auf einen Blick:

[Steuertermine 2019](#)

## Hinweise für die Praxis

Auch wenn die konkrete Umsetzung der Richtlinie noch nicht abgeschlossen ist, zeichnen sich Verschärfungen in der Besteuerung von Kapitalgesellschaften ab. Die Unternehmensstrukturen und Transaktionen sollten daher bereits zum jetzigen Zeitpunkt mögliche Änderungen durch die ATAD-Richtlinien berücksichtigen. Daneben muss zur Sicherstellung der künftigen Abzugsfähigkeit von bestimmten Betriebsausgaben (bspw. Zinsen) in hybriden Strukturen eine Dokumentation der Besteuerung im Ausland vorgehalten werden können. In Sachen Hinzurechnungsbesteuerung wird der Gesetzesentwurf besonders interessiert erwartet, da mit erheblichen Änderungen im AStG gerechnet wird.

# Was als „Jahressteuergesetz 2018“ begann...

## Neuheiten im Ertragsteuerrecht

Von Britta Dierichs und Nathalie Noder  
Rödl & Partner Nürnberg

*Bereits seit Mitte des Jahres 2018 gibt es den Entwurf zum „Jahressteuergesetz 2018“, auch wenn es im Laufe des Gesetzgebungsverfahrens den etwas sperrigen Namen „Gesetz zur Vermeidung von Umsatzsteuerausfällen beim Handel mit Waren im Internet und zur Änderung weiterer steuerlicher Vorschriften“ erhalten hat. Neben umfassenden Änderungen im Umsatzsteuerrecht verstecken sich hinter der Bezeichnung „Änderung weiterer steuerlicher Vorschriften“ auch tiefgreifende Neuerungen im Ertragsteuerrecht.*



Im Bereich des Ertragsteuerrechts umfasst das Jahressteuergesetz 2018 v. a. Gesetzesänderungen aufgrund von notwendigen Anpassungen an das EU-Recht und an die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) sowie der Umsetzung von Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts (BVerfG) und des Bundesfinanzhofs (BFH). Eine Auswahl der wichtigsten Änderungen möchten wir Ihnen gerne vorstellen.

## Entschärfung der Versagung des Verlustvortrags

Mit Beschluss vom 12. Mai 2017 hat das BVerfG die Regelung des § 8c Satz 1 KStG a. F. (jetzt § 8c Abs. 1 Satz 1 KStG) als verfassungswidrig bezeichnet und dem Gesetzgeber bis zum 31. Dezember 2018 Zeit gegeben, um den Verfassungsverstoß zu beseitigen.

Die Regelung des § 8c Abs. 1 Satz 1 KStG besagt, dass der Verlustvortrag einer Körperschaft anteilig wegfällt, wenn mehr als 25 Prozent und bis zu 50 Prozent der Anteile übertragen werden. Das ist laut BVerfG bei Anteilsübertragungen vor dem 1. Januar 2016 mit dem allgemeinen Gleichheitssatz des Grundgesetzes unvereinbar. Offen gelassen hat das BVerfG allerdings explizit die Frage nach der Verfassungsmäßigkeit ab Einführung des fortführungsgebundenen Verlustvortrags in § 8d KStG und von Anteilsübertragungen von mehr als 50 Prozent.

Für den Zeitraum nach 2007 wird § 8c Satz 1 a. F. KStG bzw. derzeitig § 8c Abs. 1 Satz 1 KStG ersatzlos aufgehoben. Praktisch bedeutet das, dass der Verlustuntergang bei Anteilsübertragungen von mehr als 25 Prozent und bis zu 50 Prozent ohne Einschränkungen aufgehoben wird. Ein Verlustuntergang findet nur bei Überschreiten der 50 Prozent-Grenze statt. Die Änderung ist über den Verweis in § 10a Satz 10 GewStG analog für gewerbesteuerliche Verlustvorträge anzuwenden. Die Regelung gilt für alle offenen Fälle.

Derzeit sind ebenfalls Verfahren zur Frage der Verfassungsmäßigkeit des Verlustuntergangs bei Anteilsübertragungen von mehr als 50 Prozent bei den Gerichten anhängig. Solche Fälle sollten weiter offengehalten werden.

## Wiedieranwendung der Sanierungsklausel

Ein Beschluss der Europäischen Kommission aus dem Jahre 2011 hatte beim Verlustuntergang die Sanierungsklausel des § 8c Abs. 1a KStG als unionswidrige Beihilfe angesehen. Als Reaktion hierauf wurde die Anwendung der Sanierungsklausel für Beteiligungserwerbe nach dem 31. Dezember 2007 ausgesetzt.

Nachdem der EuGH den Beschluss für nichtig erklärt hat, soll die Sanierungsklausel rückwirkend wieder anwendbar sein. Hinweis: Auch die ausgesetzte Anwendung der Steuerfreiheit für Sanierungsgewinne (§ 3a EStG) soll nach dem Comfort Letter der EU-Kommission rückwirkend zugelassen werden.

## Variable Ausgleichszahlungen bei der Organschaft

Eine Voraussetzung für die Anerkennung einer ertragsteuerlichen Organschaft ist die Abführung des gesamten Gewinns der Organgesellschaft an den Organträger. Der BFH hatte in einem Urteil aus dem Jahr 2017 entschieden, dass bei einer Ausgleichszahlung an einen außenstehenden Gesellschafter mit einem festen und einem variablen Anteil diese Prämisse nicht erfüllt ist.

Nach der Neuregelung in § 14 Abs. 2 KStG soll es unter bestimmten Bedingungen unschädlich sein, wenn bei der Ausgleichszahlung neben dem festen Betrag nach § 304 Abs. 2 Satz 1 AktG ein weiterer Zahlungsbestandteil hinzutritt.

Die Ausgleichszahlungen müssen folgenden Voraussetzungen genügen:

- Sie dürfen insgesamt nicht den anteiligen Gewinn des Wirtschaftsjahres übersteigen, der ohne Gewinnabführungsvertrag hätte geleistet werden können.
- Der zusätzliche Betrag muss nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung wirtschaftlich begründet sein (Kaufmannstest).



Die Neuregelung findet auf alle offenen Veranlagungszeiträume Anwendung. Steuerlich als schädlich gewertet werden weiterhin variable Ausgleichszahlungen, die unter dem festen Betrag des § 304 Abs. 2 Satz 1 AktG liegen.

## Begünstigung von Elektro- und Hybridfahrzeugen

Bereits im Koalitionsvertrag hatte man sich auf eine steuerliche Begünstigung von E-Fahrzeugen (Elektro- und Hybridfahrzeuge) geeinigt. Sie soll nun umgesetzt werden, indem die Bemessungsgrundlage bei der Dienstwagenbesteuerung für Elektro- und Hybridfahrzeuge halbiert wird (§ 6 Abs. 1 Nr. 4 Satz 2 und 3 EStG).

Grundsätzlich wird die Bemessungsgrundlage für die Versteuerung der privaten Nutzung eines Dienstwagens bei Anwendung der sog. „1 Prozent-Methode“ für jeden Kalendermonat mit 1 Prozent des inländischen Listenpreises zzgl. der Kosten für Sonderausstattung angesetzt. Nach dem neuen Gesetzeswortlaut werden diese Kosten nun halbiert.

Auch bei Führung eines Fahrtenbuchs können die Anschaffungskosten zur Berechnung der Bemessungsgrundlage halbiert werden.

Die Neuregelung gilt für Elektro- und Hybridfahrzeuge, die im Zeitraum vom 1. Januar 2019 bis zum 31. Dezember 2021 angeschafft werden. Extern aufladbare Hybridelektrofahrzeuge müssen die Voraussetzungen des § 3 Abs. 2 Nr. 1 oder 2 EmoG erfüllen. Für E-Fahrzeuge, die vor dem 1. Januar 2019 bzw. nach dem 31. Dezember 2021 und vor dem 1. Januar 2023 angeschafft werden oder die Voraussetzungen der Neuregelung nicht erfüllen, gilt die bisher geltende Begünstigung.

## Abzug von Vorsorgeaufwendungen

Eine Voraussetzung für den Sonderausgabenabzug von Vorsorgeaufwendungen (z. B. Kranken- und Pflegeversicherung etc.) ist, dass sie nicht in „unmittelbarem wirtschaftlichem Zusammenhang“ mit steuerfreien Einnahmen stehen. Das verstößt in bestimmten Fällen gegen die unionsrechtliche Arbeitnehmerfreizügigkeit. Das BMF hatte bereits in seinem Schreiben vom 11. Dezember 2017 darauf reagiert, nun zieht der Gesetzgeber nach. Die Neuregelung in § 10 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1 EStG sieht vor, dass Vorsorgeaufwendungen zu berücksichtigen sind, soweit

- sie in unmittelbarem wirtschaftlichem Zusammenhang mit in einem EU / EWR-Staat erzielten Einnahmen aus nichtselbständiger Tätigkeit stehen,
- diese Einnahmen nach einem DBA im Inland steuerfrei sind und
- der Beschäftigungsstaat keinerlei steuerliche Berücksichtigung von Vorsorgeaufwendungen bei der Besteuerung der Einnahmen zulässt.

Die Regelung ist auf alle noch offenen Fälle anwendbar.

## Besteuerung von Veräußerungsgewinnen

Für Gewinne aus der Veräußerung von Anteilen an sog. „Immobilien Gesellschaften“, d. h. Gesellschaften, deren Vermögen unmittelbar oder mittelbar zu mehr als 50 Prozent aus unbeweglichem Vermögen besteht, ordnet das OECD-Musterabkommen dem Staat das Besteuerungsrecht zu, in dem das unbewegliche Vermögen liegt. Die Regelung wurde vor einiger Zeit um einen 365-Tage-Prüfzeitraum ergänzt. Demnach ist es ausreichend, wenn die Grenze von 50 Prozent zu irgendeinem Zeitpunkt in den 365 Tagen vor der Veräußerung überschritten worden ist.

Bisher konnte Deutschland ein Besteuerungsrecht nur auf Anteile von Gesellschaften ausüben, die ihren Sitz oder Ort der Geschäftsleitung im Inland haben und die Voraussetzungen des § 17 EStG erfüllen. Durch die Erweiterung von § 49 EStG kann Deutschland nun auch sein Besteuerungsrecht auf den Verkauf von Anteilen an einer Gesellschaft mit Sitz und Ort der Geschäftsleitung im Ausland ausüben, wenn das Vermögen der Gesellschaft zu



*Britta Dierichs*  
DIPLOM-KAUFMANN, STEUERBERATERIN

+49 911 9193 1260  
britta.dierichs@roedl.com

### *Auch interessant:*



[Steuerpolitische Vorhaben  
2018 – für den schnellen  
Überblick](#)

mehr als 50 Prozent aus unbeweglichem Vermögen besteht, das in Deutschland belegen ist. Aus Verwaltungsgründen werden Beteiligungen von unter 1 Prozent nicht erfasst.

Zu beachten ist, dass sich die Quote des unbeweglichen Vermögens auf Basis der Buchwerte des Aktivvermögens bemisst. Eine Berechnung anhand der Verkehrswerte sei laut Gesetzesbegründung administrativ zu aufwändig, wird aber noch vom Bundesrat verlangt.

Die Neuregelung ist erstmals auf Gewinne aus der Veräußerung von Anteilen nach dem 31. Dezember 2018 anzuwenden und auch nur soweit den Gewinnen nach dem 31. Dezember 2018 eingetretene Wertveränderungen zugrunde liegen.

Für eine detaillierte Darstellung der umsatzsteuerlichen Änderungen aufgrund des Gesetzes zur Vermeidung von Umsatzsteuerausfällen beim Handel mit Waren im Internet und zur Änderung weiterer steuerlicher Vorschriften verweisen wir auf das Themenspecial [Umsatzsteuer – Aktuelles und Hot Topics](#).

### Bitte beachten Sie:

- Der Gesetzentwurf der Bundesregierung wurde veröffentlicht.
- Da das BVerfG dem Gesetzgeber bis zum 31. Dezember 2018 Zeit gegeben hat, um die Verfassungswidrigkeit des § 8c KStG zu beseitigen, wird mit einer Verabschiedung noch in diesem Jahr gerechnet.
- Der Bundestag hat am 8. November 2018 den Gesetzentwurf angenommen. Der Bundesrat hat am 23. November 2018 beschlossen, dem Gesetz zuzustimmen.

# Digital Commerce

## Wie Ladengeschäfte 2019 punkten

Von Andreas Palsbröker  
Rödl & Partner Münster

*Die Zeiten, in denen wir Online-Shops und stationären Handel strikt voneinander trennen konnten, sind endgültig vorüber: Start-ups aus dem E-Commerce-Bereich möchten die Online-Erfahrungen auf ein eigenes, stationäres Geschäft übertragen; etablierte Händler haben den Online-Vertrieb längst zum integralen Bestandteil ihres Unternehmens aufgebaut. Die Herausforderung besteht nun in der kommenden Stufe: Wie begeistert der mittelständische Retailer den Kunden mit einem persönlichen Shopping-Erlebnis, ob digital, stationär oder mit der Kombination der beiden Kanäle?*



### Der Erlebnis-Einkauf

In den vergangenen Monaten entdeckten wir im stationären Handel bei Neu- und Umbauten der Geschäfte diverse neue Konzepte: Neben der reduzierten und fokussierten Präsentation der Waren werden Erlebniswelten erschaffen. Der große Vorteil des Handels vor Ort liegt nach wie vor darin, dass dort – trotz der derzeit verfügbaren Technik – individuell beraten wird und Besucher die Ware haptisch erleben können. Ob Kletterwände, Teststrecken für Freizeitartikel oder Indoor-Wellenreiten wie im Kaufhaus L&T in Osnabrück: Die Kunden sind interessiert und fühlen sich dem Ladengeschäft emotional verbunden.



## Digitale Tools erfüllen Kundenbedürfnisse

Der Kunde von heute ist informiert, kennt die Vorteile des Online-Handels und schätzt die logistischen Möglichkeiten der Lieferung frei Haus – ebenso wie die Option, die Ware in der Filiale abzuholen. Hat sich der Kunde für den Kauf entschieden und weiß, dass das Produkt im nahegelegenen Ladengeschäft verfügbar ist, erleben gut organisierte Fachhändler eine Besucherzunahme. Namhafte Elektrohändler berichten, dass jede zweite Online-Bestellung im Store abgeholt wird.

Im stationären Handel entstehen dank der Digitalisierung immer mehr Daten: Sog. „Heatmaps“ visualisieren die Laufwege der Kunden auf den Verkaufsflächen. Große Monitore an den Eingängen oder an hoch frequentierten Wegen visualisieren die aktuellen Verkaufs-Aktionen; an Touchpoints informieren sich die Kunden mithilfe von Produkt-Videos über das generelle Warenangebot, aber auch gezielt über einzelne Produkte. Es gibt erste Versuche mit Robotern, die auf der Verkaufsfläche ihre Hilfe als Concierge oder Einkaufsberater anbieten. Aus der digitalen Umkleekabine ordert der Kunde Ergänzungsprodukte und weitere Kleidungsstücke.

## Machine Learning und Artificial Intelligence

Der Kunde von Morgen ist weiterhin Herr seiner Daten – er entscheidet, welche er den Händlern freigeben möchte. Willigt der Kunde ein, werden es Kundenkarten (Loyaltypprogramme) künftig ermöglichen, ihn nicht erst bei Vorlage der Karte im Bezahlvorgang zu identifizieren, sondern bereits bei Betreten des Stores. Das gelingt über eine Smartphone-App oder über Kleinstcomputer in Kundenkarten. Aus den Daten stellen die Ladenmitarbeiter individuelle Angebote aus dem Sortiment zusammen – basierend auf den Erkenntnissen des vorherigen Kaufverhaltens.

Bereits heute sammeln Sensoren in Ladengeschäften anonymisiert demographische Daten der anwesenden Kunden: Alter, Geschlecht und Gemütszustand der Kunden werden während des Kassiervorgangs mit Bon-Daten und weiteren Einflussfaktoren (z. B. dem Wetter) kombiniert. Mithilfe von Lernmethoden der Künstlichen Intelligenz wie Machine Learning entstehen aus diesen Daten detaillierte Berichte, die Handlungsempfehlungen ableiten. Die aufbereitete Datengrundlage fließt in kommende Auswertungen ein, sodass nach und nach die Kundenansprache im Laden immer passgenauer erfolgen kann.



Andreas Palsbröker  
LEITER VERTRIEB BUSINESS LINE HANDEL

+49 163 2902 080  
andreas.palsbroeker@roedl.com

### Bitte beachten Sie:

- Der stationäre Händler muss – abhängig von seiner Zielgruppe – nicht jeden Trend mitmachen.
- Sich der Digitalisierung zu verweigern, wird jedoch nicht zu steigenden Umsätzen führen. Entscheidend wird es sein, digitale Tools vorteilhaft und maßvoll einzusetzen.
- Der Kunde bleibt König – vielleicht wird er sogar Kaiser.

### Seminar:

[Revisions sichere Archivierung durch digitale Dokumenten-  
steuerung richtig umsetzen.](#)

29. Januar 2019 in Nürnberg | 9:00 bis 13:30 Uhr



# Die „Amazonisierung“ der Logistik

## Chance für den Mittelstand 2019

Von Michael Kolbenschlager  
Rödl & Partner Nürnberg



Michael Kolbenschlager  
LEITER GESCHÄFTSFELD  
UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

+49 911 5979 6125  
michael.kolbenschlager@roedl.com

*Rund 250 Mrd. Euro Umsatz im Jahr 2017: Die Logistik gehört zu den bedeutendsten Branchen Deutschlands – sowohl zwischen Lieferanten und Kunden, als auch unternehmensintern. Die größten Marktanteile haben die Bereiche Transport, Lagerwirtschaft/Umschlag, Bestände sowie Auftragsabwicklung/Planung. Digitalisierung? Das scheint für die meisten Marktteilnehmer nach wie vor ein Fremdwort zu sein.*

Dabei sollten sich Deutschlands Logistiker nicht in trügerischer Sicherheit wiegen: Studien attestieren der Branche eine hohe Disruptionswahrscheinlichkeit. Angesichts neuer Entwicklungen und Mitbewerber erhöht sich der Druck auf etablierte Unternehmen jedenfalls immens.



# Das bedeutet Digitalisierung in der Logistik

Es sind v. a. 3 Aspekte zu nennen:

- Der Einsatz von Technologien, um Prozesse zu automatisieren und Daten zu gewinnen;
- Disruption durch datenbasierte Geschäftsmodelle;
- Das Schaffen von Kundenmehrwerten.

Die sog. „Amazonisierung der Logistik“ bedeutet nicht, rein technologisch auf Software und Prozesse zu blicken. Vielmehr geht es darum, das zu praktizieren, was der Digitalriese aus Seattle perfektioniert hat: nämlich bedingungslos den Kundennutzen zu fokussieren.

## Amazons Rolle in der Logistik

Der E-Commerce- und Cloud-Riese setzt auch in der Logistik Standards und treibt Innovationen massiv voran. Klar ist dabei: Besonders mittelständische Logistik-Unternehmen können mit dem Geschäftsmodell oder der Tech-Macht von Amazon nicht mithalten. Doch das steht einer konsequenten softwaregestützte Kundenorientierung nicht entgegen.

## Kundenfokus in der Logistik

Entscheidend sind End-to-End-Prozesse mit zuverlässiger Kommunikation. Herausforderung dabei sind die komplexen Abläufe, die zwischen den verschiedenen Logistik-Partnern mit heterogenen IT-Landschaften automatisiert werden sollen.

Mit der Softwarelösung Targenio automatisiert unser Team von Rödl & Partner kundenzentrierte Vorgänge. Damit werden unmittelbar Kundenvorteile generiert, aber auch Daten über Kundenprozesse gewonnen, die weitere Schritte in der Digitalisierung ermöglichen.

## Fazit: Erst der Kunde, dann die Technik

Die Amazonisierung der Logistik sollte nicht als Überschrift für Aspekte wie Künstliche Intelligenz, Lager-Robotik oder Blockchain-Einsatz missverstanden werden – sondern als das bedingungslose und effiziente Ausrichten auf Mehrwerte für den Kunden des Logistik-Unternehmens.

Mittelständische Logistik-Unternehmen können in ihren Märkten dabei leicht punkten: So lässt sich eine kundenorientierte Kommunikation, z. B. in Form von stetigen Updates per SMS oder E-Mail, wo sich die Lieferung befindet und wann sie voraussichtlich eintrifft, technisch leicht umsetzen.

### Bitte beachten Sie:

- Amazon setzt auch in der Logistik Maßstäbe.
- Entscheidend ist nicht die Technologie, sondern die Kundenfokussierung.
- Mittelständische Logistiker sollten sich nicht von technologischen Szenarien ablenken lassen, sondern softwaregestützt ihren Kundenfokus nach Amazons Vorbild schärfen.

# Zukunft der Unternehmens- berichterstattung

Von der reinen Informationsflut zur integrierten Berichterstattung

Von Andreas Götz  
Rödl & Partner Nürnberg



Andreas Götz  
WIRTSCHAFTSPRÜFER, STEUERBERATER

+49 911 9193 2522  
andreas.goetz@roedl.com

*Eine verlässliche und aussagekräftige Unternehmensberichterstattung ist elementarer Bestandteil guter Corporate Governance. Die zunehmend von Adressaten geäußerten Kritikpunkte zu einer hohen Komplexität, Vergangenheitsorientierung und Überfrachtung mit Informationen sind daher durch Gesetzgeber und Standardsetter zügig aufzugreifen, da andernfalls ein Bedeutungsverlust droht. Verschaffen Sie sich hier einen Überblick über die zentralen Kritikpunkte und über Lösungen, die bereits heute Eingang in die Berichtspraxis finden.*

Gegenwärtig ist festzustellen, dass trotz gesteigener Informationsbedürfnisse der verschiedenen Adressatengruppen ein rechtlich und betriebswirtschaftlich geschlossenes Konzept zur Unternehmensberichterstattung fehlt. Das erschwert es den Stakeholdern, schnell und verlässlich entscheidungsrelevante Informationen zu gewinnen.

## Kritik am Status quo

Unternehmen haben aufgrund von gesetzlichen Vorgaben eine Vielzahl von Berichten zu veröffentlichen. Die Finanzberichterstattung ist dabei weitgehend reguliert. Die nichtfinanzielle Berichterstattung dagegen war in der Vergangenheit in vielen Fällen freiwillig. Gegenwärtig erleben wir aber eine Inflation neuer Berichtspflichten, die der Gesetzgeber häufig im Lagebericht verortet. Bspw. wurde in den vergangenen Jahren eine verpflichtende CSR-Berichterstattung für bestimmte Unternehmen sowie eine Berichterstattung zum Diversitätskonzept, zur Vergütungspolitik, zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit eingeführt. Problematisch ist der zunehmende gesetzgeberische Ansatz, gesellschaftlich gewünschte Entwicklungen nicht über eine Anpassung der Rahmenbedingungen, sondern durch eine Einführung von Berichtspflichten im Lagebericht zu verfolgen. Soweit das Berichtspflichten ohne Bezug zur wirtschaftlichen Lage sind, erhöht sich das Risiko eines sog. „Information Overflow“, also einer Überfrachtung mit Informationen. Dass viele der Angaben in gesonderte Berichte ausgelagert werden können oder vereinzelt auch im Internet veröffentlicht werden dürfen, trägt eher zur Verwirrung bei. Da Unternehmen bestehende Wahlrechte unterschiedlich ausüben, muss sich jeder Adressat selbst einen Überblick verschaffen, an welchem Ort die gesuchte Information zu finden ist.

## Weiterentwicklung der Unternehmensberichterstattung

Weitgehende Einigkeit besteht sowohl bei Unternehmen wie bei Adressaten darüber, dass die Unübersichtlichkeit und die unverknüpfte Aufreihung von Informationen in der Unternehmensberichterstattung beseitigt werden muss. Nicht absehbar ist, welcher Lösungsansatz sich dafür durchsetzen wird. Allerdings findet insbesondere der vom International Integrated Reporting Council (IIRC) entwickelte Integrated Reporting-Ansatz (IR) viele Unterstützer. Herzstück der Berichterstattung ist dort ein kurzer und knapper Core Report, der ausgehend vom Geschäftsmodell das große Ganze über ein Unternehmen vermittelt und die finanziellen und nichtfinanziellen Einzelangaben durch einen roten Faden verbindet. Zur Erfassung aller wesentlichen Erfolgsfaktoren geht das Rahmenkonzept von 6 Arten von Kapital aus, die durch die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens vermehrt oder vermindert werden: Finanz-, Produktions-, Human-, Sozial- und Netzwerkkapital sowie geistiges und natürliches Kapital. Ergänzt wird der Core Report durch eine weitere, deutlich detailliertere Berichterstattung, bspw. im Abschluss und im Lagebericht.

Vor dem Hintergrund des Integrated Reporting ist eine Fortentwicklung des Lageberichts ebenfalls sinnvoll, damit dort alle relevanten Werttreiber abgebildet werden. Denn auch wenn bestimmte Nachhaltigkeitsaspekte nichtfinanziell sind, haben sie dennoch einen Bezug zur wirtschaftlichen Lage. Die Auswirkungen der Energiewende auf Energieversorger oder Automobilhersteller verdeutlichen das. Andererseits sollten Standardsetter und Gesetzgeber darauf achten, dass im Lagebericht nur solche Angaben gefordert werden, die auch einen Bezug zur wirtschaftlichen Lage haben. Die Berichterstattung über gesellschaftlich gewünschte Entwicklungen ist im Hinblick auf das Ziel, entscheidungsrelevante Informationen schnell und verlässlich bereitzustellen, kritisch zu sehen.

Integrierte Berichterstattung bedeutet jedoch nicht, dass die Finanz- und Nachhaltigkeitsberichte zu einem einzigen Bericht zusammengeschoben werden sollen. Vielmehr sind die Informationsbedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder zu berücksichtigen. So werden Berichte für unterschiedliche Gruppen von Stakeholdern zwar die gleichen Themen enthalten, jedoch nicht mit der gleichen Detailtiefe.

Es ist davon auszugehen, dass künftig auch digitale Neuerungen die inhaltliche Weiterentwicklung der Unternehmensberichterstattung beeinflussen werden. Bspw. könnte die periodische Berichterstattung durch ein permanentes Reporting ersetzt werden. Auch Auswirkungen, die sich aus künstlicher Intelligenz, Big Data und Blockchain ergeben, sind zu erwarten, wenn auch derzeit noch nicht konkret absehbar.



# IFRS-Update

## Wie Leasing das Bilanzbild 2019 verändert

Von Christian Landgraf  
Rödl & Partner Nürnberg

*Zum Jahreswechsel 2019 tritt der neue Leasingstandard IFRS 16 in Kraft. Viele IFRS-Bilanzierer haben bereits ihre Prozesse im Rahmen aufwendiger Umstellungsprojekte an dessen Anforderungen angepasst. Die Erstanwendung zum 1. Januar 2019 birgt viele Herausforderungen, da nun die Vorarbeiten der letzten Jahre auf die Probe gestellt werden. Nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch die Stakeholder, wie Investoren, sind von der Umstellung betroffen, da der neue IFRS 16 das Bilanzbild nahezu aller IFRS-Anwender deutlich verändert.*

Für das Geschäftsjahr 2019 steht die Erstanwendung der reformierten Leasingbilanzierung nach IFRS 16 ganz klar im Mittelpunkt. Aber auch der neuen Interpretation IFRIC 23 „Unsicherheit bei der ertragssteuerlichen Behandlung“ sowie den Anpassungen weiterer Standards sollte im neuen Jahr Beachtung geschenkt werden.

### IFRS 16

#### Bilanzierung beim Leasingnehmer

Das Hauptziel von IFRS 16 ist es, künftig alle Leasingverhältnisse in der Bilanz abzubilden. Daher entfällt nun für den Leasingnehmer die Unterscheidung in Operate und Finance Lease. Stattdessen wird fortan für sämtliche Leasingverhältnisse ein Nutzungsrecht und eine korrespondierende Verbindlichkeit erfasst. Das Nutzungsrecht ist als Teil des Anlagevermögens oder als separater Bilanzposten auszuweisen und linear über die Laufzeit des Vertrags abzuschreiben. Die Verbindlichkeit wird in Höhe des Barwerts der künftig zu leistenden Leasingzahlungen passiviert und nach der Effektivzinsmethode fortgeführt. Somit sind grundsätzlich alle Leasingverpflichtungen gemäß dem sog. „Right-of-Use-Ansatz“ on balance. Eine Ausnahme besteht lediglich für Leasingverträge mit einer Gesamtlaufzeit von max. 12 Monaten sowie für Leasingverträge von geringem Wert. In diesen Fällen kann eine off Balance-Bilanzierung beibehalten werden.

#### Bilanzierung beim Leasinggeber

In Bezug auf den Leasinggeber wurden die Regelungen des IAS 17 weitgehend in den neuen IFRS 16 übernommen. Die Bilanzierung beim Leasinggeber richtet sich also nach wie vor danach, welcher der Vertragspartner die wesentlichen Chancen und Risiken an dem Leasinggegenstand trägt. Konzeptuell fällt die Bilanzierung bei Leasingnehmer und Leasinggeber somit auseinander.

#### Sale-and-Lease-Back

Auch die Bilanzierung von Sale-and-Lease-Back-Transaktionen wurde reformiert. War es bislang noch möglich, sich durch solche Geschäfte außerbilanziell zu finanzieren, so dürfen nach IFRS 16 Gewinne nur dann realisiert werden, wenn durch die Transaktion ein Umsatz gemäß IFRS 15 entstanden ist. Durch die Neuregelung wird es schwieriger sein, den Klassifizierungskriterien gerecht zu werden.

#### Auswirkung

V. a. für bislang als Operating Lease eingestufte Verträge sind die bilanziellen Auswirkungen für den Leasingnehmer bedeutsam. Die vollständige Erfassung aller Leasingverträge dürfte bei den meisten Leasingnehmern zu einer Bilanzverlängerung führen. Während dieser Effekt vom Standardsetzer auf der einen Seite durchaus gewünscht ist, ergeben sich auf der anderen Seite (ungewollte) Nebeneffekte: Durch

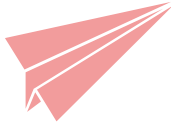


*Christian Landgraf*

DIPLOM-KAUFMANN,  
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANT,  
WIRTSCHAFTSPRÜFER

+49 911 9193 2523  
christian.landgraf@roedl.com

Lesen Sie mehr in unserem  
IFRS-Newsletter



## Bitte beachte Sie:

- Setzen Sie sich mit den Auswirkungen von IFRS 16 auf Ihre Kennzahlen auseinander.
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Prozesse und Systeme zum 1. Januar 2019 fit für IFRS 16 sind. Sollte das nicht der Fall sein, suchen Sie sich schnellstmöglich Unterstützung.
- Vergessen Sie neben IFRS 16 aber nicht, die Auswirkungen der kleineren Standardänderungen zu analysieren.

die Erhöhung des Bestands an Verbindlichkeiten steigt bspw. der Verschuldungsgrad. Daneben ergeben sich auch Auswirkungen auf viele andere Kennzahlen, z. B. das EBITDA. Es wird sich als positiver Nebeneffekt erhöhen, da Leasingzahlungen nicht mehr als betrieblicher Aufwand erfasst werden. Gleiches gilt für den operativen Cash Flow. Stattdessen erhöhen sich die Abschreibungen und der Zinsaufwand.

Wenn die vom Standard geforderte Deadline am 1. Januar 2019 in Gefahr sein sollte, empfehlen wir, sich so schnell wie möglich mit Ihrem Wirtschaftsprüfer bzw. Berater zu besprechen, um noch rechtzeitig zu handeln. Denn noch ist zumindest ein wenig Zeit, bis die entsprechenden ersten externen (Zwischen-)Abschlüsse erstellt und veröffentlicht werden müssen.

## IFRIC 23

Bislang wurden bei der Bilanzierung laufender und latenter Steuern, die Unsicherheiten bei der ertragssteuerlichen Behandlung aufweisen, in der Praxis verschiedene Methoden angewandt. Die neue Interpretation regelt

daher die Vorgehensweise bei Unsicherheit über die für das Geschäftsjahr zu zahlende Steuerlast, wenn die steuerliche Anerkennung vorgenommener Gestaltungen erst später geklärt wird (bspw. bei laufenden Betriebsprüfungen). Wenn steuerlich die Anerkennung zwar unsicher, aber wahrscheinlich ist, erfolgt die Bilanzierung im Einklang mit der Steuererklärung, wobei die Unsicherheit unberücksichtigt bleibt. Ist die steuerliche Anerkennung nicht wahrscheinlich, erfolgt die Bewertung der Steuerlast entweder mit dem wahrscheinlichsten Wert oder dem Erwartungswert.

## Weitere Standardänderungen

Zum 1. Januar 2019 treten außerdem die Änderungen an IAS 28 zu langfristig gehaltenen Anteilen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, die jährlichen Verbesserungen der IFRS (Zyklus 2015 bis 2019), die Änderungen an IAS 19 zu Planänderungen, -kürzungen oder -abgeltungen sowie die Änderungen an IFRS 9 in Kraft. Für weitere Informationen verweisen wir auf unseren in Kürze erscheinenden IFRS-Newsletter Dezember 2018.

# Wirtschaft und Handel in Frankreich

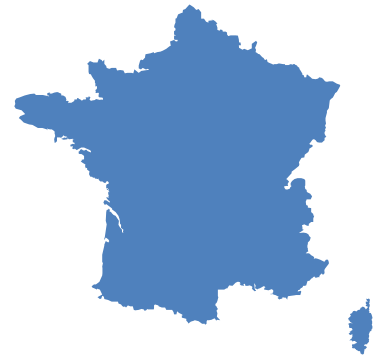
## Vom Sorgenkind zum Impulsgeber

Nicola Lohrey antwortet



### Nicola Lohrey

Frau Lohrey besitzt seit 1997 die Zulassung als deutsche Rechtsanwältin, seit 2000 ist sie darüber hinaus Avocat à la Cour. Seit 2015 ist sie bei Rödl & Partner und verantwortet unsere gesamten Aktivitäten in Frankreich. Sie fungiert als Teamleiterin in der deutsch-französischen und internationalen Transaktionsberatung. Zudem ist sie maßgeblich in grenzüberschreitende Due Diligence-Projekte, Unternehmens-Umstrukturierungen sowie Nachfolge-Projekte involviert.



*Wie ist die wirtschaftliche Standfestigkeit Frankreichs in Europa einzuschätzen?*

**Nicola Lohrey** Frankreichs Wirtschaft befindet sich im Aufschwung. Beeinflusst durch gegenwärtige wirtschaftspolitische Unsicherheitsfaktoren im Ausland – wie der Brexit Großbritanniens oder die protektionistische Politik in den USA – gewinnt Frankreich für ausländische Investoren stark an Attraktivität.

Seit dem Regierungswechsel im Mai 2017 ist die französische Wirtschaft durch die ehrgeizigen Pläne von Emmanuel Macron zum Umbau des französischen Wirtschafts- und Sozialsystems so stark angewachsen wie seit 10 Jahren nicht mehr: Mit einer Wachstumsrate von 1,9 Prozent im Jahr 2017 und einer für 2018 prognostizierten von 2 Prozent sowie einer sinkenden Arbeitslosenquote hält der positive Wirtschaftstrend in Frankreich weiter an. Insbesondere die Liberalisierung des französischen Arbeitsrechts und die geplante Senkung der Steuerlast sind begrüßenswerte Reformen für eine langfristig robuste Konjunktur.

Zudem bilden die derzeit niedrigen Zinsen und die anhaltend starke Exportnachfrage günstige Rahmenbedingungen für ausländische Unternehmensinvestitionen.

*Frankreich zählt zu den wichtigsten Außenhandelspartnern Deutschlands: Welche Vorteile bietet Frankreich deutschen Unternehmen?*

**Nicola Lohrey** Mit einem Handelsvolumen von ca. 169 Mrd. Euro bleibt Frankreich die sechstgrößte Volkswirtschaft der Welt und ist neben Deutschland das stärkste Industrieland Europas. Grundlage für die Standortattraktivität Frankreichs

bilden insbesondere folgenden Faktoren: ein großer und stabiler Binnenmarkt mit einem relativ einfachen Zugang zu internationalen Märkten und einer gut ausgebauten Infrastruktur; ein hoher technischer Entwicklungsstand der Unternehmen und starke CAC 40-Aktiengesellschaften, die an der Pariser Börse führend sind; eine sehr gute und weltweit angesehene Ausbildung von Spitzenkräften in Frankreich.

*Welche Branchen sind in Frankreich besonders attraktiv und bieten damit Potenzial für deutsche bzw. internationale Investoren?*

**Nicola Lohrey** Frankreich verfügt nicht nur über ausgewiesene Spitzenbranchen wie die Luxusgüterindustrie sowie den Nahrungs- und Energiesektor, sondern zeichnet sich auch durch Faktoren wie Innovation, Kreativität und Problemlösungskompetenz aus.

In Frankreich sind Unternehmensniederlassungen deutscher Firmen aus allen Wirtschaftszweigen zu finden. Neben dem traditionell großen Anteil deutscher Investoren aus der Industrie nimmt auch die Bedeutung des Dienstleistungssektors immer weiter zu. Die meisten deutschen Unternehmen kommen mit knapp 16 Prozent aus der Transport- und Bauwesenbranche. Weitere wichtige Sektoren sind Maschinen sowie mechanische, elektronische, IT- und medizinische Ausstattungen, kommerzielle, finanzielle und andere Dienstleistungen, die Chemie- und Kunststoffindustrie und die Automobilindustrie. Obwohl seit den 1990er Jahren ein starkes Wachstum in der Energiebranche – einschließlich des Bereichs der Erneuerbaren Energien und der grünen Technologie – erkennbar ist, kommen bislang nur 2 Prozent aller deutschen Investoren im – nach wie vor – von Kernenergie geprägten Frankreich aus der Energiebranche.



Ausländische und deutsche Investoren sind – abhängig von ihrer jeweiligen strategischen Ausrichtung – in ganz Frankreich vertreten. Der Großraum Paris (Ile-de-France) sowie das Elsass stellen dabei die beliebtesten Standorte für deutsche Unternehmen dar. Insbesondere nach dem Brexit wird Paris als internationales Wirtschafts- und Finanzzentrum und Frankreich insgesamt für ausländische Investoren weiter an enormer Bedeutung gewinnen.

*Bevor wir in das kommende Jahr schauen, haben wir eine rückblickende Frage: Wie hat sich Frankreich unter Präsident Emmanuel Macron nach den Präsidentschaftswahlen im Mai 2017 entwickelt?*

**Nicola Lohrey** Unter Emmanuel Macron sind längst hinfällige Reformen angestoßen worden, die den Zugang zum französischen Markt erleichtern. Zentraler Bestandteil der Reformen sind die Liberalisierung des Arbeitsrechts sowie die Senkung der hohen Steuerlast, die bislang für ausländische Investoren große Hemmnisse darstellten.

Im Rahmen der Reformierung des französischen Arbeitsrechts sind sowohl die Rechtfertigungsgründe bei einer betriebsbedingten Kündigung ausgeweitet worden, als auch für den Fall einer ungerechtfertigten Kündigung Höchstgrenzen für Entschädigungszahlungen abhängig von der jeweiligen Dauer der Betriebszugehörigkeit eingeführt worden. Zudem sollen Entscheidungen über Arbeitszeit und Entlohnung künftig stärker auf Ebene der Betriebe in Abstimmung mit den Beschäftigten gefällt werden.

Zu den Neuerungen im französischen Steuerrecht gehört neben der Abschaffung der Vermögenssteuer (ausgenommen Immobilien) die schrittweise Senkung der Körperschaftsteuer bis zum Jahr 2022 von aktuell 33,33 auf 25 Prozent.

Die Reformbemühungen unter Emmanuel Macron stellen aus Sicht von deutschen Unternehmen eine überaus positive Entwicklung dar. Schließlich machen deutsche Unternehmen mit knapp 312.000 Arbeitsplätzen ca. 17 Prozent der ausländischen Arbeitsplätze aus und schaffen damit in Frankreich mehr Stellen als Großbritannien und Italien zusammen.

*Nun der Blick in die Zukunft: Wie lautet Ihr Wunschzettel für die französische Wirtschaftspolitik 2019?*

**Nicola Lohrey** Seit der Präsidentschaft von Emmanuel Macron wurde bereits an den richtigen Stellschrauben gedreht. Jetzt gilt es, sie durch weitere Reformen fein zu justieren, so dass Frankreich als Wirtschafts- und Finanzstandort noch leistungs- und wettbewerbsfähiger wird.

Begrüßenswert wäre eine weitere Liberalisierung des Arbeitsrechts durch die Erhöhung der gesetzlichen Arbeitszeit. Die mit Frankreich verbundene 35-Stunden-Woche bleibt für deutsche Unternehmen weiterhin ein Imageproblem.

Angesichts der noch anstehenden Reformen in der französischen Wirtschaft sind für das Jahr 2019 brisante Gesetzesnovellen zu erwarten, die v. a. in den Bereichen des Arbeits- und Sozialrechts stark vom deutschen System abweichen können und vor jeder Geschäftsaktivität in Frankreich berücksichtigt werden sollten.



# Glückliche / zufriedene Mitarbeiter

## Die entscheidende Herausforderung

## für das Management und die Vorgesetzten

*Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel kommentiert*

*In den letzten Jahren hat sich auf Grundlage der interdisziplinären Glücksforschung auch in der Managementlehre viel getan. Wir wissen recht viel darüber, was wir selbst für ein glücklich(er)es Leben tun und welche Voraussetzungen Unternehmen (und die Politik) schaffen bzw. verbessern können. Bereits Anfang 2012 hat der Harvard Business Review das Thema „The Value of Happiness“ (für die Unternehmen) als Schwerpunktthema aufgegriffen.*

Ende Oktober lag die Arbeitslosenquote in Deutschland mit 4,9 Prozent auf dem niedrigsten Wert seit der Wiedervereinigung. Darin spiegelt sich auch eine dramatische Fachkräfteknappheit. Demografisch bedingt wird sie in den nächsten Jahren noch zunehmen. Unternehmen, die nicht (auch) das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter im Auge haben, werden zunehmend das Nachsehen am Arbeitsmarkt haben. Oder, um mit Gorbatschow zu sprechen: „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.“

### Was Glück ist (subjektives Wohlbefinden)

Subjektives Wohlbefinden hat 2 Ausprägungen, und zwar das „emotionale“ (Verhältnis von positiven zu negativen Gefühlen im Tagesdurchschnitt) und das „kognitive“ (Grad der Zufriedenheit mit dem Leben – Abwägung zwischen dem, was man will – Ziele, Wünsche, Erwartungen – und dem, was man hat). Es geht dabei um die subjektive Sichtweise des Einzelnen, d. h. wie sich aus seiner Sicht die Dinge anfühlen bzw. darstellen.

Eine glückliche Person erfreut sich häufig (leicht) positiver Gefühle und erfährt seltener negative Gefühle im Hier und Jetzt und sie ist mit ihrem Leben in hohem Maße zufrieden, verfolgt also für sich sinnvolle Lebensziele. Dauerhaftes Glück erfordert, dass wir den Weg genießen, der uns zu einem lohnenswerten Ziel führt. Es geht darum, dass wir uns wohlfühlen mit bzw. in unserem Leben. Dieses Gefühl ist weltweit für alle gleich.

### Ansatzpunkte für Unternehmen

Wollen die Unternehmen das subjektive Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter steigern, so sollten sie sich am sog. „2-Säulen-Konzept“ (Glücksstrategie zur Steigerung des subjektiven Wohlbefindens) orientieren.

Säule 1 befasst sich mit einer Sensibilisierung der Mitarbeiter. Es geht also darum, die i. d. R. wenig greifbaren Vorstellungen von Glück, von einem glücklichen und zufriedenes Leben im Lichte der Erkenntnisse der Glücksforschung zu sortieren und zu vererden: Was ist Glück (Wohlbefinden)? Was bringt Glücklichkeit? Was sind die Glücksfaktoren? Welche Bedeutung haben Arbeit und Geld? Welche konkreten Ansatzpunkte gibt es für den Einzelnen (Glücksaktivitäten)? Dahinter steht die Erkenntnis, dass der entscheidende Schlüssel für ein glückliches / zufriedenes Leben letztlich bei jedem selbst liegt.

In Säule 2 geht es darum, dass das Unternehmen kritisch hinterfragt, inwieweit die Voraussetzungen für Wohlbefinden im Unternehmen verbessert werden können und müssen. Hier geht es um die Art der Führung, die Art der Arbeitsplatzgestaltung und um eine lebbare Work-Life-Balance. Zentral ist die Art der Führung. Es geht um ethische und sozial kompetente Führung. Ethische Führung lässt sich auch mit der „Goldenen Regel“ ausdrücken, wonach man andere so behandeln sollte, wie man selbst gerne von ihnen behandelt werden möchte.



Eine umfassende Darstellung finden Sie in der Veröffentlichung von Karlheinz Ruckriegel, Christian Ruckriegel und Eva-Regina Ruckriegel „Glückliche / zufriedene Mitarbeiter – eine in jeder Hinsicht „entscheidende“ Herausforderung für Führung in Zeiten der Digitalisierung“. Erschienen in: Robert Mayr (DATEV) et al. (Hrsg.), „Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht“, Band 2, Berlin 2018.



© Steffen Giersch, Dresden

### Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

*Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fakultät „Betriebswirtschaft“ der TH Nürnberg. Er berät zahlreiche Unternehmen und Organisationen sowie die Politik darin, wie sie die Erkenntnisse der interdisziplinären Glücksforschung umsetzen können. Außerdem hält er Vorträge und gibt Workshops zum Thema Glücksforschung.*



# HAPPY NEW YEAR!

## Neujahrsbräuche aus verschiedenen europäischen Ländern



### Bulgarien

#### Hart aber herzlich

Mit leichten Schlägen muss man am Neujahrstag in Bulgarien rechnen: Die Kinder ziehen mit einem bunt geschmückten „Surwatschka“ – einer geflochtenen Rute aus dem Kornel-Kirschbaum – von Haus zu Haus und schlagen ihn auf den Rücken oder die Schulter der Hausbewohner. Davon verspricht man sich Gesundheit und Reichtum.



### Dänemark

#### Sprung vom Stuhl

In Dänemark lauscht man im Kreis der Liebsten der Ansprache der Königin – ein fester Bestandteil der Silvester-Zeremonie. Erst im Nachgang wird Essen serviert – traditionell Stockfisch oder Dorsch. Den Sprung ins Neue Jahr nehmen die Dänen übrigens wörtlich: Um Mitternacht steigt man hier auf einen Stuhl, um pünktlich zum letzten Glockenschlag ins Neue Jahr zu springen.



### Kroatien

#### Reich über Nacht

In Kroatien gibt es einen Brauch, der für das Neue Jahr finanziellen Erfolg verspricht: In der Silvesternacht schlafen viele Kroaten mit Geld unter ihrem Kopfkissen. Auf dem kroatischen Kuna gebettet, erhoffen sie sich ein Plus auf dem Konto oder mehr Geld im Portemonnaie.



## Österreich Walzer um Mitternacht

Die Österreicher begrüßen das Neue Jahr tanzend – genauer gesagt mit einem Walzer im Dreivierteltakt. Das soll Glück und Fröhlichkeit mit sich bringen. Besonders in der Hauptstadt Wien wird der Brauch sehr geschätzt. Sogar DJs legen an ihrem Mischpult um Punkt Mitternacht einen Walzer auf.



In Russland findet man die Erfüllung seines Neujahreswunsches in einer Sektflöte: Was man sich für das kommende Jahr wünscht, wird auf ein Stück Papier geschrieben und der Zettel angezündet. Die daraus entstehende Asche gibt man in sein Glas Champagner – trinkt man es bis Mitternacht aus, erfüllt sich der Wunsch.

## Russland Glück im Glas

## Spanien Weintrauben zum Glockenschlag

Zu jedem der 12 Glockentöne, die das Neue Jahr einläuten, essen die Spanier eine Weintraube. Die süßen Früchte bringen nach nationaler Überlieferung Glück und man darf sich bei jeder verspeisten Traube etwas wünschen; sind alle Schläge verklungen, sollte keine Traube mehr übrig sein. Die richtgebende Uhr auf der Puerta del Sol lässt für den Brauch übrigens etwas mehr Zeit als üblich – sie schlägt nur alle 3 Sekunden.



In der Tschechischen Republik beginnt Neujahr traditionell mit einer üppigen Mahlzeit – und zwar aus vielen Linsen. Die kleinen Hülsenfrüchte stehen symbolisch für Geldmünzen und ihr reichlicher Verzehr soll das nächste Jahr finanziell segnen. Geflügel sollte zu den Linsen aber lieber nicht gegessen werden: Man läuft sonst dem Glauben nach Gefahr, dass das Glück davonfliegt.

## Tschechische Republik Prost, Mahlzeit

## Türkei Granatäpfel für das Glück

Glück, Wohlstand und Fruchtbarkeit – um sich all das für das Neue Jahr zu sichern, werden in der Türkei Granatäpfel zertrümmert. Je stärker die Frucht dabei aufplatzt und ihre Kerne verteilt, desto positiver wird das Jahr. Granatäpfel stehen übrigens – passend zu Silvester – für Erneuerung und Neubeginn.



# Ausgabe Dezember 2018

## ISSN 2199-8345

### HERAUSGEBER

Rödl & Partner GbR  
Äußere Sulzbacher Str. 100  
90491 Nürnberg  
[www.roedl.de](http://www.roedl.de)

### VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

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

### REDAKTION

Unternehmenskommunikation

Anja Soldan ([anja.soldan@roedl.com](mailto:anja.soldan@roedl.com))  
Katrin Schmidt ([katrin.schmidt@roedl.com](mailto:katrin.schmidt@roedl.com))  
Julia März ([julia.maerz@roedl.com](mailto:julia.maerz@roedl.com))  
Thorsten Widow ([thorsten.widow@roedl.com](mailto:thorsten.widow@roedl.com))

### Geschäftsfelder

Patrick Satzinger  
Britta Dierichs  
Nathalie Noder / Andrea Morgan  
Michael Kolbensschlag  
Dr. Andreas Schmid

### LAYOUT

Anja Soldan ([anja.soldan@roedl.com](mailto:anja.soldan@roedl.com))  
Nadine Schöllmann ([nadine.schoellmann@roedl.com](mailto:nadine.schoellmann@roedl.com))

### INTERNET

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

### ERSCHEINUNGSWEISE

6-mal im Jahr

## Unser Wirtschaftsmagazin Entrepreneur Februar-Ausgabe 2019



Dieses Wirtschaftsmagazin ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen.

Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat

eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

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

*Wir wünschen Ihnen und Ihrer Familie ein frohes  
Weihnachtsfest sowie ein gesundes Neues Jahr!*

## *Spenden statt Weihnachtskarten*

In guter Tradition verzichtet Rödl & Partner auch in diesem Jahr auf den Versand von Weihnachtskarten. Stattdessen spenden wir jeweils 5.000 Euro an den Partnerschaftsverein Charkiw-Nürnberg e.V. und die Rödl-Mitarbeiter-Stiftung für Kinderhilfe.

Mehr Informationen zu unserem sozialen Engagement finden Sie unter:  
[www.roedl.de/unternehmen/soziales-engagement/](http://www.roedl.de/unternehmen/soziales-engagement/)



Rödl & Partner GbR

Äußere Sulzbacher Str. 100  
90491 Nürnberg

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