

APRIL  
2019

Das Wirtschaftsmagazin  
von Rödl & Partner

# ENTRE

# PRENEUR

# GOING GLOBAL



#### RECHTSBERATUNG

- Soziale Netzwerke am Arbeitsplatz: Kündigungsschutzklage als möglicher Bumerang für den Arbeitgeber

#### STEUERBERATUNG

- Gewinnermittlung bei Betriebsstätten ohne Personal
- Substanzanforderung an eine deutsche Holdinggesellschaft

#### STEUERDEKLARATION UND BPO

- Steuerliche Entwicklungen auf EU-Ebene
- Umsatzsteuer in den Vereinigten Arabischen Emiraten

#### UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

- Microsoft Office 365: Erfahrungsbericht
- Roll-Out in Indien: Ein interdisziplinäres ERP-Projekt

#### WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

- IFRS 16: Herausforderungen in einem Implementierungsprojekt meistern
- IBOR-Reform: Beobachten Sie die weitere Entwicklung

#### INTERVIEW

- Prof. Dr. Peter Bömelburg antwortet:  
Wirtschaftsmotor Asien: Ein Detailblick auf den Markt in Fernost



# LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

2019 ist für uns ein Jahr der Jubiläen: Mit dieser Edition halten Sie die 30. Ausgabe unseres Wirtschaftsmagazins Entrepreneur in Ihren Händen. Seit nunmehr fast fünf Jahren beleuchten unsere Experten für Sie fachübergreifend die interessantesten Themen für den deutschen Mittelstand – sowohl aus deutscher als auch internationaler Perspektive.

Genau wie damals im September 2014, widmet sich auch diese Ausgabe dem Fokus-Thema „Going Global“. Der deutsche Mittelstand entwickelt sich stetig weiter, weiß um kulturelle Verbundenheiten und blickt über seinen Tellerrand hinaus. Das kommt für uns alle nie aus der Mode und bildet genau deshalb eine stabile Grundlage für die erfolgreiche Fortsetzung einer Tradition. Altbewährtes und Neues, Bekanntes und Fremdes stehen dabei nicht im Widerspruch, sondern bilden eine symbiotische Einheit, die unternehmerisches Wachstum über alle Grenzen fördert.

Zudem feiert das Forum Going Global, eine der größten Außenwirtschaftsveranstaltungen Deutschlands, in diesem Jahr sein 20-jähriges Jubiläum. Das Forum steht ebenfalls im Zeichen Ihres internationalen Engagements und vereint in bester Manier grundlegende Werte und zukunftsweisende Konzepte. Wir würden uns freuen, Sie am 16. Mai 2019 in unserem Stammhaus in Nürnberg begrüßen zu dürfen, um im gegenseitigen Austausch fundiertes Wissen und langjährige Erfahrungen miteinander zu teilen. Auf Sie warten 30 spannende und informative Fachvorträge, darunter 3 Paneldiskussionen, sowie eine Themen- und Regionenmesse. Seien Sie offen für neue Entdeckungen. Wir stehen Ihnen als Kümmerer zur Seite.

Viel Spaß bei der Lektüre – ich freue mich, Sie bald bei uns begrüßen zu dürfen. Leinen los!

Ihr  
Christian Rödl



*Prof. Dr. Christian Rödl  
Geschäftsführender Partner und Vorsitzender der Geschäftsleitung*

20. Forum  
**GOING GLOBAL**  
am 16. Mai 2019 in Nürnberg



Editorial	3
Forum Going Global Spezial	5
Rechtsberatung <i>ÜBERMÄSSIGE NUTZUNG SOZIALER NETZWERKE AM ARBEITSPLATZ – Kündigungsschutzklage als möglicher Bumerang für den Arbeitgeber</i>	8
Steuerberatung <i>GEWINNERMITTLUNG BEI BETRIEBSSTÄTTEN OHNE PERSONAL – Offene Fragen bei der Anwendung des AOA</i> <i>SUBSTANZANFORDERUNG AN EINE DEUTSCHE HOLDING-GESELLSCHAFT – Missbrauchsvorschriften versus klassische Holdingstruktur</i>	12 14
Steuerdeklaration und BPO <i>STEUERLICHE ENTWICKLUNGEN AUF EU-EBENE – Was neben dem Brexit sonst noch passiert</i> <i>UMSATZSTEUER IN DEN VAE – Rechtliche Ausgestaltung und bisherige Entwicklungen</i>	16 18
Unternehmens- und IT-Beratung <i>MICROSOFT OFFICE 365 – Erfahrungsbericht eines internationalen Roll-Outs</i> <i>ROLL-OUT IN INDIEN – Interdisziplinäres ERP-Projekt für einen mittelständischen Weltmarktführer</i>	20 22
Wirtschaftsprüfung <i>IFRS 16 – EIN STEINIGER WEG – Herausforderungen in einem Implementierungsprojekt meistern</i> <i>IBOR-REFORM – Beobachten Sie die weitere Entwicklung</i>	24 26
Interview <i>PROF. DR. PETER BÖMELBURG: „Wirtschaftsmotor Asien – Ein Detailblick auf den Markt in Fernost“</i>	28
Gastkommentar <i>PROF. DR. PETER BOFINGER: „Globalisierung – Chancen und Schattenseiten des Weltmarktes“</i>	30
Einblicke	32

# FORUM GOING GLOBAL

## Eine 20-jährige Erfolgsgeschichte



*Das Forum Going Global feiert seinen 20. Geburtstag! Anlässlich des Jubiläums blicken wir gemeinsam auf seine imposante Entwicklung zurück:*



Das Forum Going Global nahm im Jahr 1999 seinen Anfang als kleines Gartenfest auf privatem Grund. Mit einem Budget von rund 500 DM organisierten wir zu jener Zeit ein internationales Treffen für ca. 100 Mandanten, das im gemütlichen Rahmen auch Gelegenheit für den fachlichen Austausch bot. Der Großteil des zur Verfügung stehenden Geldes ging damals an die gebuchte Band, die am späteren Abend sogar für einen Besuch der Polizei sorgte. Das legendäre Fest gilt als Geburtsstunde des Forum Going Global.

Der große Erfolg des Events führte dazu, dass die Veranstaltung immer professioneller ausgerichtet wurde. Das stetige Wachstum zog bald auch prominente Gäste an: 2005 weihten der damalige Bundeskanzler Gerhard Schröder und der frühere bayerische Ministerpräsident Günther Beckstein feierlich den neu erbauten „Rödl Campus“ ein.



Im Jahr 2011 sorgte das 12. Forum Going Global für ein weiteres Highlight: Die „Castellers de Barcelona“ waren bei der Veranstaltung zu Gast. Der Verein verkörpert eine lange Tradition: den Bau von Menschentürmen – sogar immaterielles UNESCO-Weltkulturerbe. 75 Katalanen zeigen im Rosengarten und bei strahlendem Sonnenschein eindrucksvoll, was Wachstum aus eigener Kraft bedeutet.

Mittlerweile lockt die Außenwirtschaftsveranstaltung jedes Jahr mehrere hunderte Menschen – darunter zahlreiche Stammgäste sowie auch viele neue Gesichter – nach Nürnberg. Allein im vergangenen Jahr beehrten uns 305 Gäste. Grund genug um sich stetig weiterzuentwickeln: Im Zeichen der Digitalisierung begleitet Sie in diesem Jahr unsere [Rödl & Partner-App](#) über den gesamten Veranstaltungstag und bietet Ihnen u. a. die Möglichkeit, Ihr individuelles Tagungsprogramm zusammenzutragen oder Live-Fragen Referenten zustellen.



Seien auch Sie dabei und stoßen mit uns an, wenn sich am 16. Mai 2019 zum 20. Mal die Türen unseres Stammhauses öffnen und unsere Fachexperten weltweit agierende, mittelständische Unternehmen bei 30 spannenden Fachvorträgen über aktuelle Internationalisierungs-Themen informieren. Den erfolgreichen Veranstaltungstag lassen wir – in Erinnerung an das einstige Gartenfest – gemeinsam mit einem gemütlichen Grillabend ausklingen!





# Übermäßige Nutzung sozialer Netzwerke am Arbeitsplatz

## Kündigungsschutzklage als möglicher Bumerang für den Arbeitgeber

Von Rita Santaniello und Dr. Michael Braun  
Rödl & Partner Mailand und Hof

*Die übermäßige Nutzung sozialer Netzwerke während der Arbeitszeit kann zu einer erheblichen Verringerung der Arbeitsproduktivität des Arbeitnehmers führen und somit seine Kündigung rechtfertigen. Dabei ist zu beachten, dass die Kündigung nur dann rechtmäßig erklärt werden kann, wenn die Kontrollen des Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber im Einklang mit datenschutz- und arbeitsrechtlichen Vorschriften durchgeführt worden sind. Andernfalls ist sie nicht nur rechtswidrig, sondern dem Arbeitgeber können auch schwere Sanktionen drohen.*

### Fallbeispiel

Vor einiger Zeit hat das italienische Kassationsgericht die disziplinierte Kündigung einer Teilzeitpraxissekretärin aufgrund ihrer zahlreichen und übermäßigen Zugriffe auf Facebook während ihrer Arbeitszeit bestätigt. Im konkreten Fall rief die Arbeitnehmerin in einem Zeitraum von 18 Monaten über 4.500-mal die Webseite des bekannten Social Media-Netzwerks auf (bezogen auf insgesamt 6.000 Webseite-Besuche, die in keiner Verbindung mit ihrer Arbeitstätigkeit standen). Die Zugriffe, die oftmals von langer Dauer waren, wurden von dem Arbeitgeber durch eine Analyse des Internetverlaufs aufgedeckt.

Bei der Auswertung ergab sich, dass die Facebook-Zugriffe ausschließlich dieser Arbeitnehmerin zuzurechnen waren, da eine persönliche Passwort-Eingabe erforderlich ist.

Damit wurde laut dem Gericht das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf unheilbare Weise verletzt, sodass die Kündigung der Sekretärin sowohl von dem Berufungsgericht als auch von dem Kassationsgericht als völlig gerechtfertigt angesehen wurde.

Das Verfahren hätte allerdings auch ganz anders ausgehen können – und zwar, wenn sich die Verteidigung der Arbeitnehmerin vermehrt auf Datenschutz- und Arbeitsrechtsverstöße anstatt auf verfahrensrechtliche Aspekte – die von dem Gericht als unbedeutend angesehen wurden – konzentriert hätte. Das Kassationsgericht konnte vorliegende angebliche Datenschutzverletzungen durch den Arbeitgeber nicht mehr prüfen, da sie in den vorherigen Gerichtsinstanzen nicht angefochten wurden.

## Durchführung des Disziplinarverfahrens

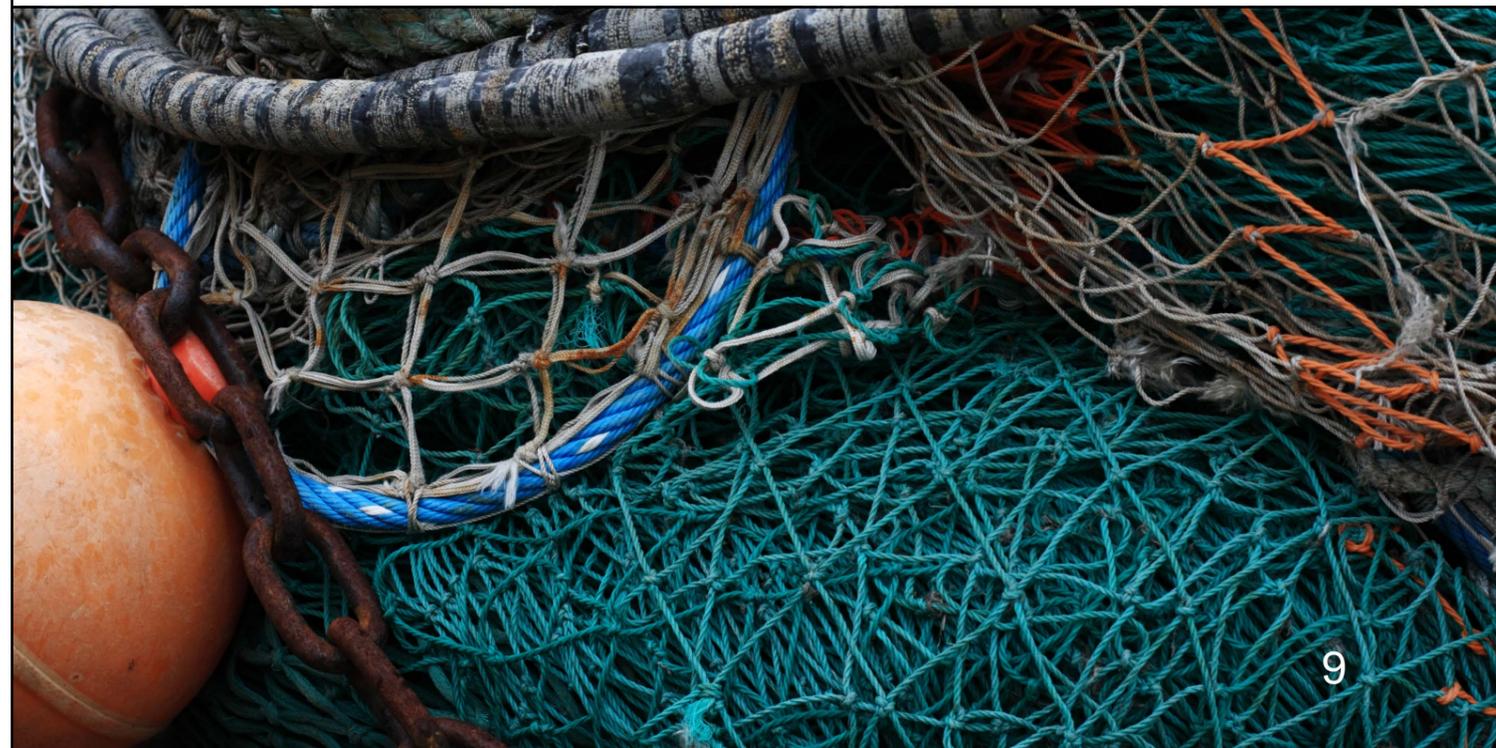
Durch betriebliche Geräte (z. B. Laptops) gesammelte, persönliche Arbeitnehmerdaten dürfen erst dann für disziplinierte Zwecke verwendet werden, wenn alle Arbeitnehmer über deren spezifische Funktionen angemessen informiert worden sind. Für diesen Zweck hat der Arbeitgeber eine interne Geschäftsordnung oder Richtlinie und eine ausführliche Datenschutzerklärung gemäß Art. 13 der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) zu erstellen, mit der u. a. die Grenzen der Verwendung solcher Geräte, die Zwecke der Datenverarbeitung und die Rechte des betroffenen Arbeitnehmers deutlich erklärt werden.

Insbesondere bei der Verwendung von betrieblichen IT-Geräten während der Arbeitszeit, ist es sehr wichtig, dass mittels solcher Dokumente für den Arbeitnehmer klar erkenntlich wird, welche Tätigkeiten der Arbeitnehmer mit den Geräten vornehmen darf und welche untersagt sind. Aufgrund der häufigen Nutzung am Arbeitsplatz kann es in manchen Fällen für den Arbeitgeber erforderlich sein, Kontrollen mit Blick auf die Sicherheit des Unternehmensvermögens und die korrekte Durchführung der Arbeitstätigkeiten vorzunehmen. Dabei ist besonders zu beachten, dass solche Kontrollen dann als unrechtmäßig angesehen werden, wenn sie nicht mittels minimaler und nicht-invasiver Maßnahmen durchgeführt werden – die aber zum Schutz der Rechte und Freiheiten des Arbeitnehmers erforderlich sind – sondern mittels systematischer und ständiger Arbeitnehmersicherheitsuntersuchungen.

In dem Zusammenhang dürfen auch relevante arbeitsrechtliche Aspekte nicht vernachlässigt werden, die bei einem möglichen disziplinierten Verfahren und seiner Gültigkeit ins Spiel kommen können. Gemäß Art. 4 des italienischen Arbeitnehmerstatuts können alle betrieblichen Geräte, die zur Durchführung der Arbeitstätigkeiten nicht unbedingt notwendig sind (bspw. Videoüberwachung und GPS-Systeme), nur für Organisations- und Produktionsanforderungen bzw. erst nach erfolgter Vereinbarung mit den Gewerkschaften oder einer erteilten Genehmigung der Arbeitsaufsichtsbehörden installiert werden. In allen Fällen müssen auch die datenschutzrechtlichen Erfordernisse (Geschäftsordnung, sog. „IT-Policy“ und Datenschutzerklärung) eingehalten werden.

Sowohl die Datenschutz- als auch die Arbeitsrechtsvorschriften haben Auswirkungen auf den Arbeitgeber, denn ihm ist es im Falle einer rechtswidrigen Datenerhebung nicht möglich, die Ergebnisse seiner Kontrollen anlässlich eines möglichen künftigen Gerichtsverfahrens zu verwenden.

In dem Fall würde nicht nur eine ausgesprochene Kündigung für rechtswidrig erklärt werden, selbst wenn das Verhalten des Arbeitnehmers, der die Mehrzahl seiner Arbeitstage auf Facebook verbrachte, grundsätzlich eine Kündigung aus wichtigem Grund gerechtfertigt hätte. Dem Arbeitgeber können auch weitere, eventuell schwere

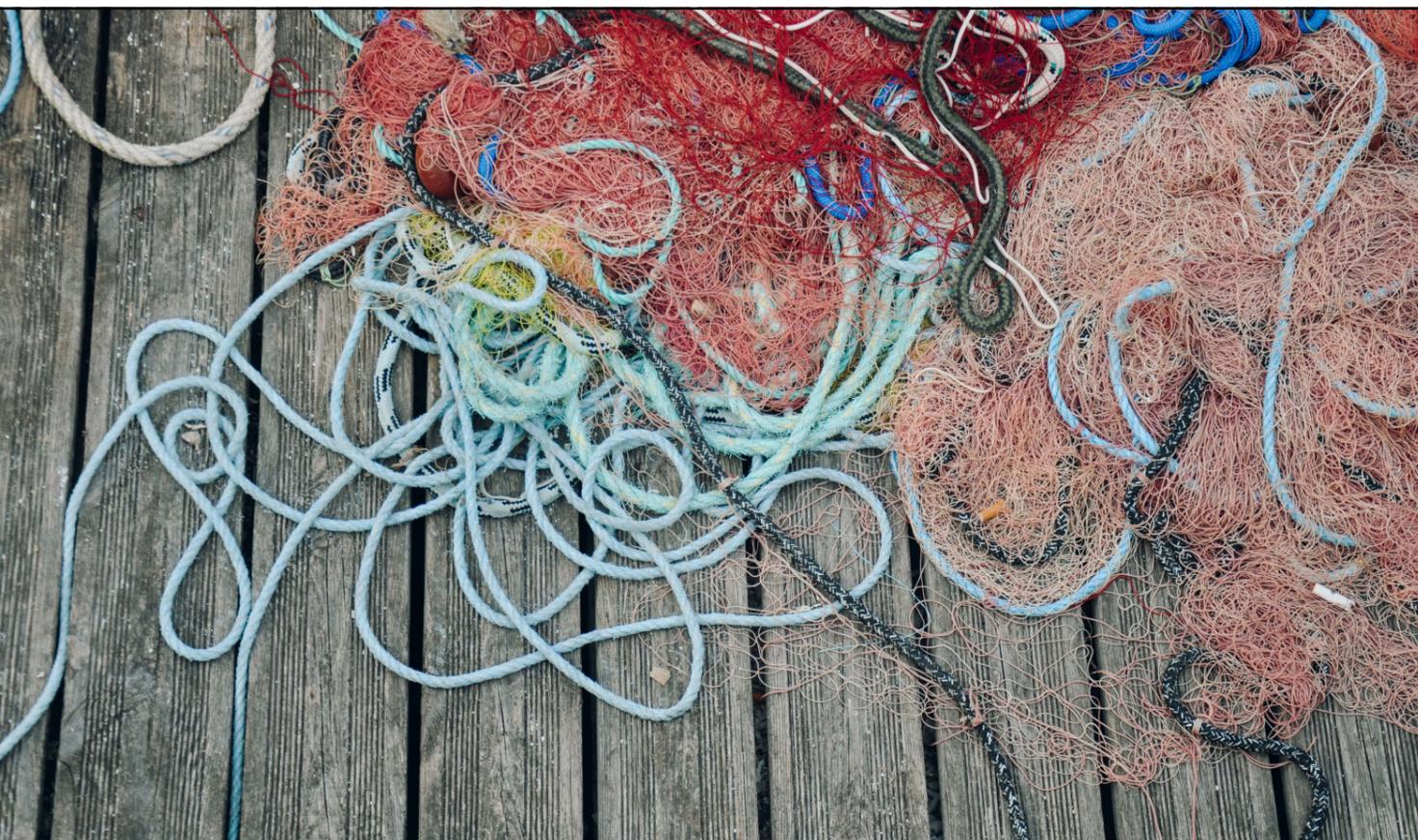


Schäden entstehen, da er den Kündigungsgrund vor Gericht nicht beweisen kann. Insbesondere würde die Gesellschaft das Risiko eingehen, den Arbeitnehmer wiedereinstellen oder ihm eine Entschädigung bis zu einem Höchstbetrag von 24 Monatsgehältern zahlen zu müssen, sofern die Kündigung vor Gericht als rechtswidrig erklärt wird. Darüber hinaus können dem Arbeitgeber im Falle einer Verletzung der Vorschriften nach Art.4 des genannten Arbeitnehmerstatuts sogar auch Haftstrafen drohen.

Seitens des Arbeitgebers ist daher größte Sorgfalt geboten, da sich die Situation noch verschlimmern kann, wenn festgestellt werden würde, dass die personenbezogenen Daten der Arbeitnehmer unter Verletzung der DSGVO verarbeitet wurden. Das würde die Verhängung einer Verwaltungsanktion in Höhe von maximal 20.000.000 Euro (oder bis zu 4 Prozent des weltweiten jährlichen Umsatzes) zur Folge haben.

## Ähnliche Situation in Deutschland

Sofern der Arbeitgeber die private Internetnutzung und damit auch die Nutzung von Facebook während der Arbeitszeit verbietet, bedeutet der private Facebook-Zugriff eine arbeitsrechtliche Pflichtverletzung des Arbeitnehmers, die je nach Intensität einen Kündigungsgrund darstellen kann, in jedem Fall aber eine Abmahnung rechtfertigt. Aber auch in den Fällen, in denen der Arbeitgeber das private Surfen am Arbeitsplatz entweder arbeitsvertraglich oder durch Betriebsvereinbarung gestattet hat, kann eine übermäßige private Internetnutzung eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses rechtfertigen. Denn auch in dem Fall gilt arbeitsrechtlich weiterhin: Arbeitszeit bleibt Arbeitszeit. Genauso verhält es sich, wenn der Arbeitgeber die private Internetnutzung des Arbeitnehmers am Arbeitsplatz stillschweigend duldet. Dann kann der Arbeitnehmer durch die regelmäßige private Nutzung des Internets aufgrund betrieblicher Übung einen Anspruch gegen den Arbeitgeber auf private Internetnutzung erwerben. Aber auch hier sind dem Surfen am Arbeitsplatz Grenzen gesetzt. Über die Grenzen – also ab wann aufgrund eines übermäßigen privaten Surfens eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses möglich ist – schweigt das deutsche Gesetz. Vielmehr muss eine Abwägung der widerstreitenden Arbeitnehmer- und



Arbeitgeberinteressen zu dem Ergebnis kommen, dass das Fortbestehen des Arbeitsverhältnisses mit dem jeweiligen Arbeitnehmer aus Sicht des Arbeitgebers unzumutbar ist. Erst dann ist davon auszugehen, dass eine Kündigung einer arbeitsgerichtlichen Überprüfung standhält. In den meisten Fällen muss vor Ausspruch der Kündigung eine Abmahnung gegen den Arbeitnehmer erteilt werden.

Bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, ist auch in Deutschland der Betriebsrat zwingend zu beteiligen.

Neben der arbeitsrechtlichen Beurteilung des Sachverhalts stellt sich auch im deutschen Recht die Anschlussfrage, ob der Arbeitgeber berechtigt ist, das private Surfverhalten seiner Arbeitnehmer am Arbeitsplatz zu überwachen und ob er die Ergebnisse seiner Überwachungsmaßnahmen als Beweismittel in einem potenziellen arbeitsgerichtlichen Verfahren einbringen kann.

Das ist dann nicht der Fall, wenn die Verwertung der gewonnenen Ergebnisse mit dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht des betroffenen Arbeitnehmers kollidiert. Hier kommt der Beschäftigtendatenschutz ins Spiel, der in der EU-weit geltenden DSGVO nicht eigenständig geregelt, sondern vielmehr mittels einer sog. „Öffnungsklausel“ an die jeweiligen Mitgliedstaaten zurückgespielt worden ist. In dem Zusammenhang wurde der Beschäftigtendatenschutz im Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) in Deutschland neu gefasst. Darin ist geregelt, in welchem Umfang Eingriffe in die Rechtsposition des Arbeitnehmers zulässig sind. Es muss zunächst ein auf Tatsachen beruhender Verdacht einer Straftat oder einer anderen schwerwiegenden Pflichtverletzung gegen den Arbeitnehmer vorliegen. Ermittlungen „ins Blaue hinein“ sind mit diesen Vorgaben unvereinbar. Es dürfen zudem auch keine mildereren, gleich effektiven Maßnahmen zur Aufklärung des Sachverhalts in Betracht kommen. Der Arbeitgeber muss stets die Interessen des betroffenen Arbeitnehmers hinreichend berücksichtigen. Das erfordert abermals eine umfassende Abwägung der widerstreitenden Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen im jeweiligen Einzelfall. Unter Beachtung dieser Vorgaben können Arbeitgeber Beweisverwertungsverbote in einem arbeitsgerichtlichen Verfahren vermeiden und riskieren darüber hinaus nicht, Bußgeldern oder Schadenersatzansprüchen ausgesetzt zu sein. Die Vorgaben stehen zudem im Einklang mit der DSGVO.

Halten sich Arbeitgeber aber nicht an diese Richtlinien, droht in einem gerichtlichen Verfahren für die aus den Überwachungsmaßnahmen gewonnenen Erkenntnisse ein Beweisverwertungsverbot, da ein Richter einen Beweis dann nicht verwerten darf, wenn es eine Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts des Arbeitnehmers bedeuten würde. In dem Fall ist damit zu rechnen, dass sich der Arbeitnehmer im gerichtlichen Verfahren hierauf berufen, damit der Arbeitgeber die arbeitsrechtlichen Verstöße des Arbeitnehmers vor Gericht nicht beweisen kann.

## Zusammenfassung

Trotz allgemein einheitlicher Vorgehensweisen in Deutschland und Italien zum Datenschutz, ergeben sich aus den obigen Überlegungen wichtige Unterschiede auf nationaler Ebene bei arbeitsrechtlichen Aspekten. Während in Deutschland die private Internetnutzung am Arbeitsplatz grundsätzlich verboten ist und daher eine Verletzung der arbeitsvertraglichen Pflichten darstellt, ist eine solche im Sinne der italienischen Gesetzesordnung theoretisch erlaubt, wenn keine besondere Vereinbarung mit den Arbeitnehmern getroffen wurde.

Letztlich bedeutet das, – auch wenn die DSGVO einheitlich auf EU-weiter Ebene gültig und anwendbar ist – dass jeder Arbeitgeber, der sich mit einem ähnlichen Fall wie dem hier besprochenen konfrontiert sieht, immer auch die Besonderheiten der nationalen Rechtsvorschriften berücksichtigen muss, um nachteilige Folgen zu vermeiden sowie die getroffenen Disziplinarmaßnahmen zu rechtfertigen.



Rita Santaniello  
AVVOCATO

+39 02 6328 8417  
rita.santaniello@roedl.it

# Gewinnermittlung bei Betriebsstätten ohne Personal

## Offene Fragen bei der Anwendung des AOA

Von Prof. Dr. Florian Haase  
Rödl & Partner Hamburg

Nach den neueren, von vielen Staaten inzwischen angewandten Regeln der OECD zur Gewinnermittlung bei Betriebsstätten wird maßgeblich auf die sog. „Personalfunktionen der Betriebsstätte“ abgestellt. Wie aber ist zu verfahren, wenn die Betriebsstätte über kein oder kein nennenswertes Personal verfügt? Das kann z.B. bei Wind- und Solaranlagen, Pipelines, Servern oder Automaten der Fall sein. Richtigerweise sollte dann nach wie vor die sog. „direkte Methode“ anwendbar sein.



Die Gewinnermittlung bei ausländischen Betriebsstätten vollzog sich seit 1999 nach der sog. „direkten Methode“. Dabei wird der Gewinn der Betriebsstätte auf Basis einer Betriebsstättenbuchführung nach inländischen Bilanzierungsvorschriften ermittelt. Ausgangspunkt der Gewinnermittlung ist demnach die Zuteilung von Wirtschaftsgütern zu der Betriebsstätte und dem Stammhaus. Aufwendungen und Erträge werden entsprechend aufgeteilt. Ist eine Zuordnung nicht möglich, erfolgt eine Aufteilung durch eine sachgerechte Schätzung. Auch in den internationalen Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) ist dieses Vorgehen seit 2010 als Standardmethode verankert.

### Neues Verständnis der OECD

Ab 2013 begann die OECD das steuerpolitische Großprojekt Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) anzustoßen. Es ging u.a. auch darum, die Besteuerung internationaler Sachverhalte enger an der Wertschöpfung zu orientieren. Schon einige Jahre zuvor hatte die OECD zur Gewinnermittlung bei Betriebsstätten Neuland betreten: Betriebsstätten sollten wie rechtlich selbstständige und wirtschaftlich voneinander unabhängige Unternehmen behandelt werden. Diese Sichtweise wurde durch die Aufnahme

des sog. „Authorized OECD Approach“ (AOA) in § 1 Abs. 5 Außensteuergesetz (AStG) und die Veröffentlichung der Betriebsstättengewinnaufteilungsverordnung im deutschen Steuerrecht verankert. Die neue Vorschrift brachte aber weitere Besonderheiten mit sich, die über die Anwendung der direkten Methode deutlich hinausgehen. So sind im Ausgangspunkt der Betriebsstätte bei einer Funktions- und Risikoanalyse folgende Sachverhalte zuzuordnen, um sie wie ein eigenständiges und unabhängiges Unternehmen zu behandeln:

- |                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| (1) Wesentliche Personalfunktionen; | (4) Dotationskapital und |
| (2) Vermögenswerte;                 | (5) übrige Passiva.      |
| (3) Chancen und Risiken;            |                          |

Den Personalfunktionen kommt dabei jedoch das maßgebliche Gewicht zu.

### Koordinierte Vorgehensweise der Finanzverwaltung

Die deutsche Finanzverwaltung geht in jüngerer Zeit flächendeckend dazu über, ausländischen personallosen Betriebsstätten die in den vergangenen Jahrzehnten nach den jeweiligen DBA bewilligte Steuerfreistellung zu versagen. Es wird so verfahren, dass den Betriebsstätten unter Anwendung der Grundsätze des AOA mangels relevanter Personalfunktionen im Ausland ein Gewinn von Null oder maximal ein kleiner Residualgewinn zugewiesen wird.

### Verteidigungsmöglichkeiten

Gegen die Auffassung der Finanzverwaltung gibt es mehrere Ansatzpunkte. Erstens werden personallose Betriebsstätten nach dem Recht mancher Länder als unbewegliches Vermögen eingeordnet (z. B. Windparks oder Solaranlagen). Somit kommt in den DBA jedoch die Vorschrift über Unternehmensgewinne nicht mehr zur Anwendung, sodass der AOA nicht einschlägig ist. Zudem haben viele deutsche Abkommen den AOA noch nicht umgesetzt. Da der Bundesfinanzhof eine dynamische Interpretation – also eine der jeweiligen Zeit angepasste Auffassung der Abkommen – ablehnt, ist der AOA in dem Fall auch nicht anwendbar. Drittens nimmt § 1 Abs. 5 AStG keine Gewichtung der einer Betriebsstätte zuzuordnenden Sachverhalte vor. Die Vorschrift besagt nicht, wie zu verfahren ist, wenn keine Personalfunktion vorhanden ist. Die von der Finanzverwaltung dazu erlassenen Verwaltungsanweisungen lassen sich daher mit dem Rechtsstaatsprinzip kaum vereinbaren, weil es an einer klaren Ermächtigungsgrundlage fehlt.

### Fazit

Der gesamte Problemkreis ist unseres Erachtens von der OECD schlicht nicht bedacht worden. Soweit sich die OECD in ihren Papieren mit Server-Betriebsstätten auseinandergesetzt hat, ist zu bedenken, dass zwischen Servern und z. B. Windpark-Betriebsstätten erhebliche Unterschiede bestehen. Server üben lediglich eine Hilfsfunktion aus; beim Windpark hingegen findet die gesamte Wertschöpfung vor Ort durch das Windrad selbst statt. Richtigerweise muss das Abstellen auf die Personalfunktion in solchen Fällen hinter einer klaren Orientierung der Besteuerung nach der Wertschöpfung zurücktreten.

### Bitte beachten Sie:

- Bei personallosen Betriebsstätten muss die Gewinnabgrenzung zwischen Stammhaus und Betriebsstätte besonders sorgfältig begründet werden.
- Es gibt gute Argumente gegen die von der Finanzverwaltung meist angenommene Gewinnzuweisung von Null zur personallosen Betriebsstätte.
- Anzuwenden ist mangels anderer Anhaltspunkte meist die direkte Methode aus dem Betriebsstättenerlass von 1999.



Prof. Dr. Florian Haase  
RECHTSANWALT, FACHANWALT FÜR  
STEUERRECHT

+49 40 2292 975 20  
florian.haase@roedl.com

Prof. Dr. Florian Haase referiert:

### 20. Forum GOING GLOBAL

am 16. Mai 2019 in Nürnberg

Vortrag um 15.30 Uhr:  
„Praxisbeispiele aus der internationalen Steuerplanung“

# Substanzanforderung an eine deutsche Holdinggesellschaft

## Missbrauchsvorschriften versus klassische Holdingstruktur

Von Anne Luce und Tobias Vaas  
Rödl & Partner Nürnberg

Bei vielen deutschen, international agierenden Familienunternehmen werden Auslandsbeteiligungen zentral von einer deutschen Kapitalgesellschaft (Holding) verwaltet. Hinter ihr stehen zumeist über Personengesellschaften die natürlichen Personen als Gesellschafter. Diese Struktur hilft bei Haftungsfragen, hat aber auch steuerliche Vorteile. Im Ausland wird mittlerweile jedoch genauer hingeschaut. Die Gewährung von Steuervergünstigungen auf Ausschüttungen hängt zunehmend von den Funktionen und der Substanz der deutschen Holding ab.

Bei deutschen, weltweit agierenden Mittelständlern werden die Auslandsgesellschaften i.d.R. von einer deutschen Holdingkapitalgesellschaft gehalten. Neben der Verwaltung der Beteiligungen übt sie keine weiteren Tätigkeiten aus, d.h. sie erbringt weder eine operative Leistung noch Dienste im Konzern. Allenfalls besteht eine mittelbare Finanzierungstätigkeit über die Vereinnahmung von Dividendenausschüttungen. Eigene Mitarbeiter oder Räumlichkeiten besitzt die Holding nicht. Objektiv betrachtet, sind solche Holdinggesellschaften oft reine Briefkastengesellschaften. Anteilseigner sind meist Personengesellschaften, die sich wiederum im Besitz von natürlichen Personen befinden (z. B. Familienunternehmen).

### Steuervorteil sofern kein Missbrauch

Mit der Holding als Kapitalgesellschaft besteht die Möglichkeit, ausländische Dividenden steuerlich günstig zu vereinnahmen, da sie im Inland meist nahezu steuerfrei sind (sog. „Schachtelprivileg“, § 8b KStG) und im EU-Ausland nicht (Mutter-Tochterrichtlinie) oder aus Drittstaaten nur gering (Doppelbesteuerungsabkommen) mit Quellensteuer belegt werden.

Allerdings ist gerade im europäischen Ausland in den letzten Jahren zu beobachten, dass die Voraussetzungen an eine Quellensteuerbefreiung bzw. -reduzierung an zunehmend strengere Maßstäbe geknüpft wird. Sie soll bei rein steuerlich motivierten (missbräuchlichen) Gestaltungen nicht gewährt werden. Quellensteuervergünstigungen sind nur für Ausschüttungen an Kapitalgesellschaften vorgesehen; natürliche Personen – unmittelbar oder über Personengesellschaften – sind ausdrücklich nicht begünstigt. Missbräuchlich kann daher die Zwischenschaltung von „leeren“ Kapitalgesellschaften sein, um mittelbar den nicht begünstigten Anteilseignern Steuervorteile zu ermöglichen (sog. „Treaty Shopping“).



Für die Beurteilung, ob es sich um eine missbräuchliche Gestaltung handelt, wird i.d.R. auf die Tätigkeit und Substanz der Holdinggesellschaft abgestellt. Dänemark, Österreich, Tschechien, aber auch Belarus stellen bereits erhöhte Anforderungen an Begünstigungen. Aus deutscher Sicht findet sich eine entsprechende Anti-Missbrauchsnorm in §50d Absatz 3 EStG.

### „Substanz“ als entscheidendes Kriterium

Ob eine Gesellschaft Substanz hat, beurteilt sich nach Kriterien wie der Verfügbarkeit von Räumlichkeiten, Personal, angemessener Einrichtung und Ausstattung. Hier offenbart sich nun das Problem vieler deutscher Holdinggesellschaften: „Substanz“ im Sinne solcher Regelungen liegt nicht vor, weil sie schlichtweg nicht erforderlich ist. Da die Gesellschaften lediglich Beteiligungen halten, sind weder eigenes Personal noch Räumlichkeiten notwendig. Dabei sind oft tatsächlich außersteuerliche Gründe für die Existenz der Holding ausschlaggebend, z. B. Asset Protection.

Wird eine Holdingstruktur aus Sicht des Auslands nun als missbräuchlich da „substanzlos“ erachtet, hat das Konsequenzen. Vergünstigungen bei bzw. Befreiungen von Quellensteuer auf Ausschüttungen zur deutschen Mutter werden nicht gewährt. Damit kommen deutlich höhere Quellensteuern (15 Prozent oder mehr) zur Anwendung. Wenn die Dividenden in Deutschland jedoch steuerfrei sind, können sie nicht angerechnet oder abgezogen werden. Folglich stellen die Quellensteuern eine (nun höhere) Definitivbelastung dar.

Gewiss dienen die Anti-Missbrauchsnormen ihrem Zweck. Kritisch ist jedoch zu sehen, dass neben missbräuchlichen Gestaltungen auch solche erfasst werden, denen keinerlei steuergestaltende Absicht zugrunde lag und die sich nun pauschal einem Missbrauchsvorwurf ausgesetzt sehen, den sie häufig nicht widerlegen können.



Anna Luce  
STEUERBERATERIN

+ 49 911 9193 1042  
anna.luce@roedl.com

Veranstaltung:



### EuGH-Trendwende oder Reorganisation

Nach der EuGH-Rechtsprechung der letzten Jahre sind nationale Regelungen zur Verhinderung von Treaty Shopping ein zulässiges Mittel. Eine allgemeine Missbrauchsvermutung geht jedoch zu weit. Vielmehr ist laut EuGH eine Einzelfallprüfung unter Berücksichtigung der Gesamtumstände vorzunehmen.<sup>1</sup> Diesen Überlegungen fiel mittlerweile auch der deutsche §50d Abs.3 StG zum Opfer.<sup>2</sup> Nach jüngster Rechtsprechung<sup>3</sup> bedarf es keiner nationalen spezifischen Missbrauchsnorm – wie etwa der oben genannten –, um Vergünstigungen zu verwehren. Allgemeine Normen zur Verhinderung von Gestaltungsmissbrauch (vgl. §42 AO) sind ausreichend. Zudem muss das ausländische Finanzamt bei Missbrauchsverdacht nicht den nach seiner Ansicht tatsächlichen Nutzungsberechtigten benennen (Beweislast). Es genügt, wenn es beweisen kann, dass die (deutsche) Holding eine reine Durchleitungsgesellschaft ist, d.h. erhaltene Dividenden direkt weitergeleitet werden und weder die üblichen Substanz-Merkmale noch eine tatsächliche wirtschaftliche Tätigkeit vorhanden sind. Das bedeutet, dass auch Staaten, die bisher keine spezielle Missbrauchsnorm hatten, Quellensteuerreduzierungen nun mit Verweis auf ihre allgemeine Missbrauchsnorm verwehren können.

Eine Lösung, die bisher von vielen Staaten akzeptiert wurde ist, einer bisher funktionsarmen Holding weitere Konzernfunktionen zuzuweisen (z. B. Finanzfunktionen oder strategische Bereiche). Das erfordert, dass Mitarbeiter (und mit ihnen Räumlichkeiten usw.) in die Holding verlagert werden. Unklar ist jedoch, wieviel Substanz im Einzelfall erforderlich ist, um nicht weiterhin als missbräuchliche Struktur zu gelten. Ein erster Anhaltspunkt war bisher der Umfang der Gesamtkonzernfunktionen. In jedem Fall sollten Unternehmen, die bisher derartige Strukturen leben, eine genauere Analyse vornehmen und ggf. Maßnahmen einleiten, um einer deutlich höheren Quellensteuerbelastung zu entgehen.

#### Quellenverweise

<sup>1</sup> Vgl. EuGH vom 12.9.2006 C-196 / 04 („Cadbury Schweppes“), EuGH vom 7.9.2007 C-6 / 16 („Equiom und Enka“) EuGH vom 08.3.2017 C-14715 („Euro Park Service“), EuGH vom 20.12.2017 C-504 / 16 („Deister Holding“) sowie EuGH C-613 / 16 („Juhler Holding“), EuGH vom 14.06.2018 C-440 / 17.

<sup>2</sup> Siehe EuGH vom 20.12.2017 C-504 / 16 „Deister Holding“ und EuGH C-613 / 16 „Juhler Holding“, EuGH vom 14.6.2018 C-440 / 17.

<sup>3</sup> Vgl. EuGH vom 26.2.2019 C-116 / 16 sowie C-117 / 16 „T Danmark und Y Danmark“.

# Steuerliche Entwicklungen auf EU-Ebene

*Was neben dem Brexit sonst noch passiert...*

Von Nathalie Noder und Dr. Daniela Nehls  
Rödl & Partner Nürnberg

*Täglich erscheinen neue Meldungen über den Brexit, sodass viele andere EU-Themen untergehen – auch interessante steuerliche Vorschläge, die teilweise schon lange, teilweise erst seit kurzem diskutiert werden. Neben der Frage, ob steuerliche Vorhaben nicht mehr einstimmig beschlossen werden müssen, der Einführung einer Finanztransaktionssteuer und einer gemeinsamen konsolidierten Körperschaftsteuerbemessungsgrundlage steht v.a. die Besteuerung der digitalen Wirtschaft im Fokus.*

Anders als bei der deutschen Gesetzgebung fallen Gesetzesentwürfe auf europäischer Ebene nach einer Wahl nicht dem Diskontinuitätsprinzip anheim, d. h. bestehende Vorhaben behalten auch nach der Europawahl Bestand. Somit lohnt es sich, auch ältere Vorschläge weiterhin im Blick zu haben, wie etwa die Forderung nach einer Finanztransaktionssteuer. Während einige Staaten, z. B. Frankreich, sie am liebsten sofort einführen würden, verhält sich Deutschland eher abwartend. Es ist nicht davon auszugehen, dass es zu einer EU-weit einheitlichen Regelung kommen wird. Wahrscheinlicher ist, dass sich einzelne Mitgliedstaaten zusammenschließen und gemeinsam in ihren Ländern eine solche Steuer einführen werden. Ein einheitliches Vorgehen auf europäischer Ebene ist hingegen bei der Harmonisierung der Unternehmensbesteuerung unabdingbar. Ziel der Europäischen Kommission ist es, durch die Einführung einer „Gemeinsamen Konsolidierten Körperschaftsteuerbemessungsgrundlage“ (GKKB) den Binnenmarkt für Unternehmen zu verbessern sowie Steuervermeidung zu bekämpfen. Um die politische Entscheidungsfindung zu beschleunigen, sollen zunächst lediglich Regeln für eine gemeinsame Bemessungsgrundlage implementiert werden. Die Konsolidierung soll später angegangen werden; ein Zeitplan steht noch nicht fest.

## Besteuerung der digitalen Wirtschaft

Ein neueres Vorhaben beschäftigt sich mit der Besteuerung der digitalen Wirtschaft: Die Europäische Kommission ist der Meinung, dass das derzeitige Steuersystem in Teilen nicht zur modernen globalen Wirtschaft passt. Es erfasst nämlich nicht die Geschäftsmodelle, bei denen ohne eine physische Präsenz in einem Land Gewinne erzielt werden. Insbesondere in der digitalen Wirtschaft tragen die Nutzer selbst zur Wertschöpfung bei. Die so erzielten Gewinne werden allerdings häufig nicht dort besteuert, wo die Nutzer leben.

Deshalb hat die Europäische Kommission im März 2018 zwei Gesetzgebungsvorschläge veröffentlicht:

Der erste Vorschlag zielt darauf ab, die Bemessungsgrundlage für die Körperschaftsteuer so zu verändern, dass auch eine sog. „signifikante digitale Präsenz“ bzw. eine virtuelle Betriebsstätte in einem Staat der Besteuerung unterliegt. Anknüpfungspunkte sollen



Nathalie Noder  
STEUERBERATERIN

+49 911 9193 2507  
nathalie.noder@roedl.com

die Höhe der Erträge sowie die Zahl der Nutzer und der Geschäftsverträge sein. In Anbetracht der OECD-weiten Bestrebungen, die Besteuerung der digitalen Wirtschaft neu zu regeln, sind die Diskussionen um den Vorschlag der Kommission ins Stocken geraten. Es wird mittlerweile eine internationale Lösung angestrebt.

Der zweite Vorschlag beinhaltet die Einführung einer sog. „Übergangsteuer“ auf bestimmte Erträge aus digitalen Tätigkeiten. Es soll sich um eine Steuer „mit Verfallsdatum“ handeln: Sobald die Besteuerung der digitalen Wirtschaft auf Ebene der OECD geregelt ist, wird die europäische „Digitalsteuer“ nicht mehr benötigt. Trotz eines zwischenzeitlich vorgelegten Kompromissvorschlags bzw. einer deutsch-französischen Position konnte bisher im Rat der Europäischen Union keine Einigung erzielt werden. Vielmehr wird auch hier auf eine internationale, OECD-weite Lösung verwiesen. Einige europäische Mitgliedstaaten, wie Frankreich, Österreich und Spanien, wollen nicht bis zu einer internationalen Einigung warten und planen, nationale Digitalsteuern einzuführen.

## Einstimmigkeit abschaffen

Aktuell müssen auf Ebene der Europäischen Union Entscheidungen im Bereich der Steuern einstimmig beschlossen werden. Das bedeutet, dass jeder Mitgliedstaat zustimmen muss – andernfalls kann eine Maßnahme nicht umgesetzt werden. Ein einzelner Staat kann somit eine Maßnahme gegen alle anderen Mitgliedstaaten blockieren.

Die Europäische Kommission hat nun einen Vorschlag zum schrittweisen Übergang vom Abstimmungsverfahren der Einstimmigkeit zum ordentlichen Gesetzgebungsverfahren eingebracht. Dann würde eine qualifizierte Mehrheit zur Annahme ausreichen. Das bedeutet, dass 55 Prozent der Mitgliedstaaten für den Vorschlag stimmen und er von Mitgliedstaaten unterstützt werden muss, die zusammen mindestens 65 Prozent der Bevölkerung der EU repräsentieren.

Mehrere deutsche Politiker haben den Schritt bereits befürwortet. Dadurch soll die EU flexibler und schneller – auch bei steuerpolitischen Fragestellungen – reagieren können.

*Mehr zum Brexit:*

### 20. Forum **GOING GLOBAL**

am 16. Mai 2019 in Nürnberg

Vortrag um 15.30 Uhr:  
„Brexit: Breaking News“

# Umsatzsteuer in den VAE

## Rechtliche Ausgestaltung und bisherige Entwicklungen

Von Omar Sami und Fabian Schiefner  
Rödl & Partner Dubai

Im vergangenen Jahr haben die Vereinigten Arabischen Emirate (VAE) mit der Value Added Tax (VAT) erstmalig eine Umsatzsteuer im gesamten Bundesgebiet eingeführt. Weder die von ihr betroffenen steuerpflichtigen Unternehmen noch die für ihre Erhebung und Verwaltung zuständigen staatlichen Behörden konnten daher bei der Implementierung auf entsprechende Erfahrungswerte zurückgreifen. Die Einführung eines Umsatzsteuersystems stellte insofern für alle Akteure weitestgehend Neuland dar, das bis heute noch nicht gänzlich erkundet zu sein scheint.

Entsprechend einem Beschluss der sechs Mitgliedstaaten des Gulf Cooperation Councils (Bahrain, Katar, Kuwait, Oman, Saudi-Arabien, Vereinigte Arabische Emirate; die sog. „GCC-Staaten“) aus dem Jahr 2015, verfügt die Rechtsordnung der VAE seit dem 1. Januar 2018 über ein bundesweit einheitliches Umsatzsteuersystem. Wesentlicher Beweggrund für die Einführung einer Umsatzsteuer – Value Added Tax – war in erster Linie die Schaffung einer neuen, staatlichen Einnahmequelle, um den steigenden Kosten der aus dem Staatshaushalt finanzierten Leistungen der Daseinsvor- und Daseinsfürsorge gerecht zu werden. Darüber hinaus existiert die Intention, die finanzielle Abhängigkeit von Öl- und Gasressourcen zu reduzieren, um dadurch eine zusätzliche, nachhaltige Quelle zu schaffen.

### Rechtliche Ausgestaltung

Die Umsatzsteuer in den VAE ist als indirekte Steuer ausgestaltet, deren rechtlicher Rahmen in materieller Hinsicht maßgeblich durch das „Federal Decree-Law No. (8) of 2017 on Value Added Tax“ (kurz: VAT-Law) und dessen Durchführungsverordnung („Cabinet Decision No. (52) on the Executive Regulations of the Federal Decree law No. (8) of 2017 on Value added Tax“) vorgegeben wird. Im Kern ist demzufolge eine umfassende Besteuerung sämtlicher Lieferungen und Einfuhren von Waren und Dienstleistungen mit einem Regelsteuersatz von 5 Prozent vorgesehen. Die Umsatzsteuer ist transaktionsgebunden und seitens des Käufers bzw. des Dienstleistungsempfängers auf der Grundlage des jeweiligen Transaktionswertes zu entrichten.

Von dem – bei globaler Betrachtung vergleichsweise geringen – Regelsteuersatz i.H.v. 5 Prozent sieht das Gesetz aber auch Ausnahmen vor. So gilt v.a. für die in Art. (45) des VAT-Law ausdrücklich genannten Waren- und Dienstleistungslieferungen ein ermäßigter Steuersatz von 0 Prozent (sog. „Zero Rate“). Betroffen sind z.B. bestimmte Bildungsdienstleistungen oder der internationale Personen- und Warentransport. Von wesentlicher Bedeutung ist, dass es sich beim sog. „Zero-rated Supply“ um einen regulär steuerbaren Umsatz handelt.

Darüber hinaus sind nach dem in Art. (46) verankerten Willen des Gesetzgebers bestimmte Umsätze aus den dort genannten Bereichen (bspw. Finanzdienstleistungen oder der lokale Personentransport) dem Anwendungsbereich der Umsatzsteuer gänzlich entzogen und insofern von der VAT befreit.



### Einführung als erfolgreich erachtet

Nach Informationen der für die Erhebung bzw. Administration der VAT zuständigen Steuerbehörde, der Federal Tax Authority (FTA), erreichten sie im Laufe des ersten (Steuer-) Jahres insgesamt mehr als 450.000 VAT-spezifischen Anfragen. Vor dem Hintergrund scheinen daher besonders auf Seiten der Unternehmen immer noch Unklarheiten zu den von ihnen zu erfüllenden steuerrechtlichen Vorgaben zu bestehen. Gleichwohl hat die FTA dem noch jungen Umsatzsteuersystem der VAE erst kürzlich anlässlich des ersten Jahrestages dessen erfolgreiche Implementierung attestiert und dabei ein insgesamt positives Jahresfazit gezogen.

Grund hierfür ist v.a., dass sich während des ersten Jahres insgesamt bereits knapp 300.000 Unternehmen über das Serviceportal der FTA für die Erhebung der Umsatzsteuer registriert haben. Damit ist die Anzahl steuerpflichtiger Unternehmen, die sich scheinbar im Einklang mit den gesetzlich vorgegebenen steuerrechtlichen Anforderungen befinden, nach Angaben der Behörde bereits zu diesem frühen Zeitpunkt bemerkenswert hoch. Die FTA führt das insbesondere auf ihre zahlreichen im Vorfeld und im Nachgang der VAT-Einführung umgesetzten Initiativen (Workshops, VAT-Guides, Informationsfilme etc.) zur Stärkung des allgemeinen Steuerbewusstseins in der Bevölkerung zurück.

### VAT im weiteren Entwicklungsprozess

Das Umsatzsteuersystem der VAE ist auch ein Jahr nach seiner Implementierung Gegenstand ständiger Weiterentwicklung. So wurde es bereits während des ersten Jahres um diverse neue Mechanismen ergänzt. Dazu gehört u.a. die erst kürzlich eingeführte Möglichkeit für ausländische Unternehmen und Touristen – vorbehaltlich bestimmter Voraussetzungen – die Rückerstattung der von ihnen in den VAE entrichteten VAT beantragen zu können. Die FTA hat bereits angekündigt, auch im kommenden Jahr ein besonderes Augenmerk auf die Bekämpfung und Sanktionierung von Steuerverstößen zu richten. Unternehmen in den VAE ist daher dringend anzuraten, den fortlaufenden Entwicklungsprozess der VAT aufmerksam zu verfolgen, um drohenden Strafen im Fall von Zuwiderhandlungen vorzubeugen.

### Fazit

Unternehmen, die in den VAE für die Umsatzsteuer registriert sind, sollten darauf achten, die seitens der FTA vorgegebenen Fristen zu wahren – insbesondere mit Blick auf die Steuererklärungen oder auf potenzielle Widerspruchsverfahren (Reconsideration). Das ist essenziell, um nicht Gefahr zu laufen, einer Präklusion zu unterliegen. Ähnlich verhält es sich mit Strafzahlungen, die seitens der FTA bspw. für eine vermeintlich verspätete Begleichung der Steuerschuld auferlegt werden. Das Verfahrensrecht in allgemeinen Steuerangelegenheiten („Federal Law No. (7) of 2017 on Tax Procedures“) verlangt von der FTA, den Steuerpflichtigen vor der Auferlegung von Strafzahlungen für Verstöße gegen das materielle Steuerrecht zu informieren.

#### Ansprechpartner:

Omar Sami  
RECHTSANWALT, LEGAL- UND  
VAT CONSULTANT

+971 4295 0020  
omar.sami@roedl.com

#### Omar Sami referiert:

#### 20. Forum GOING GLOBAL

am 16. Mai 2019 in Nürnberg

Vortrag um 16.45 Uhr:  
„Die Einführung der Umsatzsteuer in  
den Vereinigten Arabischen Emiraten  
– Updates und Ausblick“

# Microsoft Office 365

## Erfahrungsbericht eines internationalen Roll-Outs

Von Roland Leick  
Rödl & Partner Mettlach

*Microsoft will mit der Office-365-Lösung die Basis für den digitalen Arbeitsplatz schaffen. Mit Blick auf die Digitalisierung ist die Nachfrage nach Lösungen groß und der stetige Ausbau der gesamten Office-365-Landschaft bestätigt diesen Trend. Was bei einem Einsatz – auch international – zu beachten ist, schildert dieser Beitrag.*

Die Verlagerung von Diensten – bspw. E-Mail, Skype for Business, Fileservices etc. – zu Microsoft bringt einen hohen Standardisierungsgrad mit sich und bündelt gleichzeitig die Leistungen bei einem Cloud-Anbieter.

### Herausforderungen

Die Entscheidung für Office 365 hat in vielen Bereichen, insbesondere international, eine IT-Harmonisierung herbeigeführt. Gleichzeitig geht die Einführung mit einer neuen Änderungsdynamik einher, die sich als herausfordernd darstellt. Der Lebenszyklus vieler Cloud-Produkte ist wesentlich kürzer als der von (lokal installierten) On-premises-Versionen, so dass stetige IT-Architekturveränderungen in Unternehmen die Regel geworden sind.

Bekannte Begriffe – wie End-to-End SLA (Service Level Agreement), um nur einen zu nennen – die für Stabilität in der Unternehmens-IT-Landschaft standen, sind nur noch bedingt anwendbar. Gleichzeitig eröffnen sich durch die weltweite Nutzbarkeit der homogenen Plattform neue Arbeitsmethoden und



-möglichkeiten, die die sog. „Digital Natives“ schätzen und fordern; die ältere Generationen hingegen teilweise überfordern.

Gerade international agierende Unternehmen nutzen individuelle On-premises-Lösungen mit einem hohen Reifegrad im Wirkbetrieb. Eine vollständige Migration in die Cloud ist nur mit hohem Aufwand möglich. Auch die geforderte Anpassungsfähigkeit an die vorgegebene IT-Landschaft konnte häufig nicht erreicht werden. Daher empfiehlt es sich, Office 365 aus der Cloud zunächst für ausgewählte Services zu nutzen und somit die neuen Rahmenbedingungen der Cloud kennenzulernen, bevor man über eine vollständige Migration nachdenkt. International agierende Firmen sind nur mit erheblichem Aufwand fähig, ihre historisch gewachsenen Datenbestände in die Cloud zu verlagern. Gründe dafür liegen in nicht unterstützten Dateiformaten. Cloud-Lösungen arbeiten immer nur mit Mainstream-Produkten und -Inhalten; Altbestände müssen stringent migriert werden.

### Neue Abhängigkeiten

In vielen Unternehmen stellt Office 365 mittlerweile das Rückgrat der Bürokommunikation und Zusammenarbeit dar. Was vorher in einzelnen Anwendungen unterteilt bzw. über dezentrale Lokationen verteilt war, ist heute in einem Gesamtpaket zusammengefasst.

Nach nun über einem Jahr intensiver Nutzung der Office-365-Umgebung durch einen unserer Kunden zeigen sich gerade aus dem Blickwinkel des internationalen Einsatzes unterschiedliche Erfahrungen:

I.d.R. funktioniert die Office-365-Lösung gut und stabil. Es zeigt sich jedoch, dass es auch bei Microsoft Ausfälle und Fehler gibt, die nicht durch

Hochverfügbarkeit oder andere technologische Mittel gelöst werden können. Die Störung von nur einem einzigen Cloud-Dienst (bspw. der E-Mail-Kommunikation) führt in einem international aufgestellten Unternehmen zu einem großflächigen Ausfall, der die Geschäftsprozesse massiv beeinträchtigt.

Auch versprechen sich viele Unternehmen durch die Cloud-Nutzung eine Aufwandsreduktion im Bereich der eigenen IT-Infrastrukturen, die sich nicht immer einstellt. Gründe dafür liegen in der Verschiebung der Aufwandstreiber: Vor Office 365 flossen sie meist in den Server- und Applikationsbetrieb der involvierten Anwendungen und entfielen teilweise durch die Verlagerung in die Cloud. Dafür kommen neue Bereiche hinzu, die es vorher nicht gab und die durch die Cloud-Nutzung entstehen. An dieser Stelle können die stetigen Updates und Release-Wechsel, aber auch die zusätzlich notwendigen Dienste angeführt werden.

### (Internationaler) Einsatz

Wie so häufig gilt: Qualität geht vor Quantität. Unternehmen sollten wenige Office-365-Tools aus der Cloud richtig und effizient beherrschen und die Nutzer nicht mit zu vielen neuen Anwendungen überfordern.

Zudem sollten Business-Kontinuitätspläne auch auf die Cloud ausgeweitet werden. Dazu zählt, sich auf den Ausfall der Cloud vorzubereiten und vorab zu klären, wie man im Notfall auch ohne Cloud-Dienste kommunizieren kann.

Betriebskritische Anwendungen sollten Unternehmen on-premises belassen – hybride Setups zwischen Cloud und On-premises-Infrastrukturen ermöglichen zudem eine Risikoverteilung und entschärfen einen Cloud-Ausfall.

### Bitte beachten Sie:

- Die Entscheidung für Office 365 aus der Cloud hat in vielen Bereichen, insbesondere international, eine IT-Harmonisierung herbeigeführt.
- Der Lebenszyklus vieler Cloud-Produkte ist wesentlich kürzer als der von (lokal installierten) On-premises-Versionen.
- Eine vollständige Migration in die Cloud ist nur mit hohem Aufwand möglich.
- Hybride Setups zwischen Cloud und On-premises-Infrastrukturen ermöglichen eine Risikoverteilung und entschärfen einen Cloud-Ausfall.



Roland Leick  
IT SENIOR CONSULTANT

+49 6864 8906 1303  
roland.leick@roedl-consulting.com

# Roll-Out in Indien

## Interdisziplinäres ERP-Projekt für einen mittelständischen Weltmarktführer

Von Michaela Gaßmann  
Rödl & Partner Ludwigshafen

*Wir begleiten einen führenden Photovoltaik-Großhändler und -Systemanbieter beim Roll-Out seines neuen ERP-Systems Microsoft Dynamics 365. Die Unternehmensgruppe ist mit 27 Gesellschaften in 18 Ländern vertreten und beschäftigt über 350 Mitarbeiter.*

Anlässlich der Internationalisierung will das Unternehmen seine Tochtergesellschaften in eine globale ERP-Lösung einbinden. Das soll das Unternehmen transparenter und steuerbar machen sowie seine Prozesse optimieren.

Die Anbindung der Tochtergesellschaft im Ausland spielt für die ERP-Einführung und den Roll-Out eine große Rolle. Deutschsprachige Unternehmen wollen häufig vermeiden, dass ihre Tochtergesellschaften eigene IT-Lösungen aufbauen oder weiterführen: Heterogene Systemlandschaften fordern oft teure Schnittstellen, sind fehleranfällig sowie mit hohen Risiken verbunden.

### Business-Software-Lösungen

Qualität und Performance des eingesetzten ERP-Systems tragen bedeutend zum Markterfolg vieler mittelständischer Unternehmen bei. Je besser es der Software gelingt, Prozesse in verschiedenen Bereichen zu unterstützen, desto eher kann sich das Unternehmen dem Ziel von effizienten und transparenten Geschäftsprozessen annähern.

Das ist jedoch keine leichte Aufgabe, denn gleichartige Prozesse sollen auf der einen Seite abgebildet und an das zentrale System angebunden werden; auf der anderen Seite sind die individuellen Anforderungen und Bedingungen an den jeweiligen Standorten zu berücksichtigen. Herausfordernd sind dabei die sprachlichen und kulturellen Unterschiede sowie die immer komplexer werdenden gesetzlichen Anforderungen an die Steuerberechnung und das gesetzliche Berichtswesen.

### Besonderheiten in Indien

Im Vergleich zu anderen Ländern sind die gesetzlichen Anforderungen Indiens umfassender und komplexer, denn zum 1. April 2014 erfolgte die Inkraftsetzung umfassender Neuregelungen im indischen Gesellschaftsrecht für Kapitalgesellschaften. Die Neufassung des in die Jahre gekommenen Companies Act von 1956 war zwar schon 2013 im Parlament verabschiedet worden, die Umsetzungsvorschriften wurden jedoch erst nach und nach erarbeitet. Im Anschluss gab es praktisch relevante Neuerungen für Tochtergesellschaften und Joint Ventures deutscher Unternehmen in Indien.

Die umfassenden Neuerungen gelten für alle Kapitalgesellschaften. Schwerpunkt des Interesses deutscher Unternehmen liegt jedoch bei der „Private Limited Company“, grob vergleichbar mit der deutschen GmbH. Nach wie vor gilt jedoch, dass Vorsicht beim direkten Vergleich mit der GmbH geboten ist: Die Rechtssysteme Deutschlands und Indiens weisen grundlegende Unterschiede in den Strukturen des Gesellschaftsrechts auf.

Durch die fachliche Konstellation von IT-Beratung und Wirtschaftsprüfung unter einem Dach gelingt es, Kunden intensiv zu begleiten und die Herausforderungen anzunehmen. Wir setzten in der Zusammenarbeit den Roll-Out für Indien von der Anforderungsaufnahme bis zum Go-live in drei Monaten um.



### Bitte beachten Sie:

- Heterogene IT-Systemlandschaften sind teuer, fehleranfällig und riskant.
- Die Qualität des eingesetzten ERP-Systems trägt bedeutend zum Markterfolg bei.
- Die individuellen Anforderungen und Bedingungen an den jeweiligen Standorten sind zu berücksichtigen.



Michaela Gaßmann  
MICROSOFT DYNAMICS  
ANWENDUNGSBERATERIN

+49 6215 9570 80  
michaela.gassmann@roedl-consulting.com

# IFRS 16 – Ein steiniger Weg

## Herausforderungen in einem Implementierungsprojekt meistern

Von Christian Landgraf  
Rödl & Partner Nürnberg

*Es ist wahrlich keine einfache Zeit für IFRS-Bilanzierer. Erst letztes Jahr stand die Erstanwendung von IFRS 9 und IFRS 15 auf dem Programm und schon folgt mit IFRS 16 zur Leasingbilanzierung das nächste Großprojekt. Während sich im Vorjahr bei vielen Unternehmen durch die neuen Standards keine wesentlichen Auswirkungen ergaben, wird das im Falle des IFRS 16 wohl nur in Ausnahmefällen zutreffen. Auf dem Weg hin zur erfolgreichen Implementierung stellen sich den Unternehmen einige typische Stolpersteine in den Weg, die es zu meistern gilt.*

Seit Beginn des Geschäftsjahres 2019 ist der neue Standard zur Leasingbilanzierung (IFRS 16) verpflichtend anzuwenden. Unternehmen haben bis zur Veröffentlichung der ersten Abschlüsse, in denen der Standard vollumfänglich umgesetzt sein muss, zwar noch eine gewisse Schonfrist, aufgrund der weitreichenden Auswirkungen drängt die Zeit dennoch. Während in manchen Unternehmen die Implementierungsprojekte daher bereits weit fortgeschritten sind, besteht andernorts noch Handlungsbedarf.

## Der Weg zu einer IFRS 16-konformen Bilanzierung



Christian Landgraf  
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANT,  
WIRTSCHAFTSPRÜFER

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

Tiefgreifende Änderungen durch IFRS 16 ergeben sich v.a. auf Seiten des Leasingnehmers. Künftig entfällt die Unterteilung in bilanzwirksame Finanzierungs-Leasingverhältnisse und aufwandswirksam zu erfassende Operating-Leasingverhältnisse. Stattdessen sind grundsätzlich für alle Miet-/Leasinggegenstände Nutzungsrechte und korrespondierende Leasing-Verbindlichkeiten einzubuchen.

Da Unternehmen bislang in großem Ausmaß Leasingverträge außerbilanziell erfasst haben, dürfen die Auswirkungen von IFRS 16 nicht unterschätzt werden. Sie beschränken sich dabei keineswegs auf die fachliche Ebene der IFRS-Bilanzierung, sondern umfassen auch die IT-Landschaft sowie unternehmensinterne Prozesse. Ebenso sind die Auswirkungen des sich ändernden Bilanzbilds auf Steuerungskennzahlen des Unternehmens und sich darauf beziehende unternehmensinterne und -externe Mechanismen im Blick zu behalten, wie „Bank-Covenants“ oder auch Bonussysteme. Die Implementierung von IFRS 16 ist daher als abteilungsübergreifendes, ganzheitliches Projekt zu planen.

Es gliedert sich idealtypisch in die Teilbereiche Projektvorbereitung, Projektdurchführung und Projektabschluss. In den einzelnen Schritten treten unterschiedliche Herausforderungen und Stolpersteine auf.

## Stolpersteine im Implementierungsprojekt

### 1. Unterschätzte Komplexität und zeitlicher Aufwand

IFRS 16 wirkt auf den ersten Blick relativ simpel. Die bislang ohnehin im Anhang dargestellten Zahlungsverpflichtungen aus Leasingverhältnissen müssen diskontiert und in der Bilanz ausgewiesen werden. Bei vielen Unternehmen stellt sich daher kein Bewusstsein für den tatsächlichen Aufwand bei der Implementierung ein.

Zunächst muss eine Vertragsinventur durchgeführt werden, u. a. um zu klären, welche Verträge überhaupt in den Anwendungsbereich des IFRS 16 fallen und welche Leasingzahlungen über welchen Zeitraum bei der Bewertung der Leasingverbindlichkeit zu berücksichtigen sind. Zudem stellt auch die Bestimmung eines adäquaten Diskontierungszinssatzes eine besondere Herausforderung dar. IFRS 16 liefert weiterhin eine Reihe an Wahlrechten und Ermessensspielräumen, über deren Konsequenzen sich die Verantwortlichen Gedanken machen müssen.

Neben der fachlichen Komplexität ist zu beachten, dass die bilanzwirksame Buchung der Leasingverträge i.d.R. auch eine Anpassung der IT-Systeme erfordert. Hierzu muss eine geeignete Software-Lösung ausgewählt und implementiert werden. Insbesondere die Schaffung von Schnittstellen im ERP-System und das Testen der neuen IT-Landschaft wird häufig zeitlich unterschätzt. Zudem ist auch der prozessuale Umgang mit den Leasingverhältnissen zu überprüfen und ggf. anzupassen. Neben dem buchhalterischen Prozess sind v.a. auch Controlling und Beschaffung/Einkauf betroffen.

### 2. Unzureichendes fachliches Know-how

Die unterschätzte Komplexität führt dazu, dass der Sicherstellung des notwendigen fachlichen Know-hows oftmals zu wenig Bedeutung beigemessen wird. So genügt es nicht, wenn die fachliche Kompetenz ausschließlich im kaufmännischen Bereich vorhanden ist. Entscheidend ist, dass auch die Personen, die die Leasingverträge im Tagesgeschäft beurteilen und in den IT-Systemen verarbeiten, ausreichend fachlich geschult sind. Anderenfalls leidet die Datenqualität. Stehen unternehmensintern nicht genügend fachliches Know-how oder Kapazität zur Verfügung, kann auch auf externe Berater zurückgegriffen werden.

### 3. Zu wenig Kommunikation

Das Implementierungsprojekt ist i.d.R. bei der Muttergesellschaft angesiedelt. Dabei besteht die Gefahr, dass die Konzerngesellschaften – aber auch alle relevanten Fachabteilungen – zu spät oder zu wenig einbezogen bzw. à jour gehalten werden. Sie fühlen sich dann ggf. vernachlässigt und unzureichend informiert. Neben einem regelmäßigen Informationsfluss zum Stand des Implementierungsprojekts ist aber auch fachlicher Input aller betroffenen Abteilungen und der Konzerngesellschaften einzuholen, um auf fachliche, länder- oder unternehmensspezifische Problemfelder eingehen zu können. Dazu bieten sich z. B. regelmäßige Feedback-Runden an. Auch wenn der horizontale und vertikale Kommunikationsfluss mit Aufwand verbunden ist, lohnt er sich, um nicht im letzten Moment Stolpersteine überwinden zu müssen, sondern sie proaktiv zu vermeiden.

### Bitte beachten Sie:

- Unterschätzen Sie nicht die Komplexität und den zeitlichen Aufwand, der mit der Einführung von IFRS 16 einhergeht.
- Stellen Sie sicher, dass die notwendige fachliche Kompetenz bei allen relevanten Beteiligten vorhanden ist.
- Achten Sie auf eine frühzeitige und intensive Kommunikation mit Ihren Tochterunternehmen.



# IBOR-Reform

## Beobachten Sie die weitere Entwicklung

Von Dr. Bernd Keller und Dr. Andreas Schmid  
Rödl & Partner Nürnberg



## Auswirkungen auf Unternehmen

Die bisher geltenden Referenzzinssätze bilden die Grundlage für eine Vielzahl von Verträgen mit einer Laufzeit über 2021 hinaus – sowohl für die Fremdfinanzierung von Unternehmen mit variablem Zinssatz als auch für die zur Absicherung eingesetzten Derivate. Werden die zugrunde gelegten Referenzsätze nicht mehr ermittelt, ergibt sich die Notwendigkeit zur Änderung der betreffenden Verträge. Darüber hinaus sind in der Übergangsphase bei auf den bisherigen Referenzzinssätzen basierenden Finanzinstrumenten (unvorhergesehene) Wertänderungen zu erwarten. Aber selbst wenn Unternehmen keine entsprechenden Verträge haben, kann ein IBOR – insbesondere bei IFRS-Bilanzierern – bei der Ableitung von in der Finanzberichterstattung verwendeten Abzinsungssätzen immer noch eine Rolle spielen. Von den Auswirkungen können nicht nur Treasury und Rechnungswesen, sondern auch andere Bereiche des Unternehmens wie Risikomanagement, Recht und IT betroffen sein.

## Auswirkungen auf die Rechnungslegung

Während sich für HGB- und IFRS-Abschlüsse zum 31. Dezember 2018 keine Auswirkungen ergeben, ist für die künftige Finanzberichterstattung die weitere Entwicklung aufmerksam zu verfolgen. So hat das IASB ein Projekt zur IBOR-Reform aufgesetzt und einen Entwurf mit Änderungen an relevanten IFRS-Standards in Zusammenhang mit der IBOR-Reform für das 2. Quartal 2019 angekündigt. Kreditverträge und Derivate sowie Sicherungsbeziehungen mit IBOR-Bezug sollten, sofern nicht bereits geschehen, inventarisiert und aufgrund der IBOR-Reform zur Diskussion stehende Änderungen auf mögliche bilanzielle Konsequenzen untersucht werden. Probleme könne sich insbesondere dann ergeben, wenn bei einer Sicherungsbeziehung die Referenzzinssätze in Grundgeschäft und Sicherungsgeschäft zu unterschiedlichen Zeitpunkten abgelöst werden.

Werden IBOR-basierte Abzinsungssätze im Rahmen von Bewertungsmodellen (zur Ermittlung eines beizulegenden Zeitwerts) verwendet, stellt der Übergang auf einen neuen Referenzzinssatz möglicherweise eine Methodenänderung dar, über die zu berichten ist. V. a. bei IFRS-Bilanzierern können sich Auswirkungen auf eine Vielzahl von Abschlussposten wie Rückstellungen, Leasingverbindlichkeiten, Verbindlichkeiten aus Versorgungsplänen, aber auch – in Zusammenhang mit der Werthaltigkeitsbeurteilung – auf Sachanlagen oder immaterielle Vermögenswerte ergeben.

## Handlungsbedarf

Betroffene Unternehmen sollten rechtzeitig einen Plan für den Umgang mit der IBOR-Reform entwickeln und entsprechende Ressourcen bereitstellen. Mögliche Auswirkungen der zu erwartenden Änderungen müssen analysiert werden, um anschließend konkrete Maßnahmen ableiten zu können. Vertragsänderungen sind hinsichtlich ihrer Konsequenzen für die Rechnungslegung zu beurteilen, bevor sie umgesetzt werden, um unerwünschte Auswirkungen zu vermeiden. Zu achten ist auch auf Änderungen in Verträgen, die über das rein durch die IBOR-Ablösung erforderliche hinausgehen und möglicherweise Folgen für die Rechnungslegung haben können. Schließlich sind auch Aktivitäten nationaler und internationaler Standardsetter in Zusammenhang mit der IBOR-Reform zu beobachten.

*Referenzzinssätze wie LIBOR, EURIBOR etc. („IBORS“) spielen auf den Finanzmärkten eine wichtige Rolle für die Festlegung der Konditionen von Krediten und anderen Verbindlichkeiten sowie von Derivaten. Im Nachgang zur Finanzkrise und insbesondere aufgrund aufgedeckter Zinssatzmanipulationen soll das bisherige System in den kommenden Jahren abgelöst werden. Für Unternehmen mit IBOR-basierten Verträgen stellt sich die Frage nach den bilanziellen Auswirkungen dieser Reform.*

Aufgrund der EU-Benchmark-Verordnung (Verordnung (EU) 2016/1011 vom 8. Juni 2016) sollen EURIBOR und EONIA voraussichtlich ab 1. Januar 2020 abgelöst werden. Ab 2021 will die britische Finanzaufsichtsbehörde den LIBOR nicht mehr durch tägliche Abfrage von Daten zu den Interbankenzinssätzen ermitteln. Das IBOR-System soll durch eine Familie sog. „risikofreier Zinssätze“ (RFRs) abgelöst werden. Hinsichtlich des Zeitpunkts sowie Art und Umfang der Änderungen besteht jedoch noch Unsicherheit.

Dr. Bernd Keller referiert:

### 20. Forum **GOING GLOBAL**

am 16. Mai 2019 in Nürnberg

Vortrag um 9.30 Uhr:

„Smart Audit made in Germany: Rechtliche und technologische Ansatzpunkte zur Optimierung einer Konzernabschlussprüfung“



Dr. Bernd Keller  
WIRTSCHAFTSPRÜFER

+49 911 9191 2240  
bernd.keller@roedl.com

# Wirtschaftsmotor Asien

## Ein Detailblick auf den Markt in Fernost

Prof. Dr. Peter Bömelburg antwortet

### Prof. Dr. Peter Bömelburg

Prof. Dr. Peter Bömelburg verfügt über langjährige Prüfungs- und Beratungserfahrung bei nationalen und internationalen Unternehmensgruppen deutschen Ursprungs und der Steuerung von Prüfungsmandaten. Dabei hat er sich insbesondere auf die umfassende Beratung und Prüfung inhabergeführter Unternehmen spezialisiert. Er ist Honorarprofessor an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsprüfung. Prof. Dr. Bömelburg ist zugelassener Prüfer für Qualitätskontrolle und Mitglied der Prüfungskommission für Wirtschaftsprüfer bei der Wirtschaftsprüferkammer. Seit 1994 ist er bei Rödl & Partner. Er ist Autor diverser Aufsätze und Buchbeiträge, insbesondere in den Bereichen Unternehmensbewertung sowie nationale bzw. internationale Rechnungslegung.



### Welche Regionen Asiens sind für Investoren aktuell interessant?

Prof. Dr. Peter Bömelburg Eine spezielle Region innerhalb Asiens auszumachen, wäre zu kurz gegriffen. So unterschiedlich die Wirtschaftskraft, Entwicklung und Kultur, so unterschiedlich sind auch die Potenziale in den einzelnen Ländern. Dass Asien als Ganzes betrachtet einer der wichtigsten Wirtschaftsmotoren weltweit ist und sich der Aufwind der letzten Jahre in absehbarer Zeit nicht signifikant ändern wird, ist unbestritten. Betrachten wir dennoch die drei großen zusammengefassten Wirtschaftsräume Ostasien, Südasiens und Südostasiens, zeigen sich einige Unterschiede.

In Ostasien erfährt China mit den Auswirkungen der amerikanischen Handelspolitik kräftigen Gegenwind. Dennoch – oder gerade deshalb – bleibt der Markt für Investoren und Unternehmen sehr interessant. Mit Japan wurde die Handelsbeziehung durch das frisch in Kraft getretene EU-Japan-FTA auf eine neue Stufe gehoben. Taiwan, Hongkong und Korea bleiben für bestimmte Industrien ebenfalls attraktiv. Im südasiatischen Raum ist mit dem Zugpferd Indien ein riesiger heterogener Wachstumsmarkt am Start, der durch die wirtschaftsliberale Regierung weiter reformiert wird – zuletzt mit der weitreichenden Umsatzsteuerreform. Für deutsche Unternehmen ist u.a. das MIIM-Förderprojekt der indischen Regierung ein zentraler Anknüpfungspunkt, um in den Markt einzusteigen.

Südostasien bleibt zwar ein aufstrebender Wirtschaftsraum, sollte bei länderspezifischen Investitionen jedoch genauer betrachtet werden, da die Unterschiede in Hinblick auf das Potenzial und die Wirtschaftskraft sehr groß sein können.

Für deutsche Unternehmen bleiben Thailand, Vietnam, Singapur (v. a. als Ausgangspunkt für Investitionen in den gesamten Asien-Pazifik-Raum), Malaysia, Indonesien und die Philippinen die wichtigsten Märkte. Wird der Infrastrukturausbau der übrigen ASEAN-Länder weiter vorangetrieben, besteht hier großes Potenzial für die deutsche Wirtschaft.

### Worin bestehen die größten Investitionshürden?

Prof. Dr. Peter Bömelburg In einigen asiatischen Ländern bestehen weiterhin sog. „Negativlisten“, die eine Beschränkung von ausländischen Investitionen in bestimmten Sektoren vorsehen. Zudem beklagen deutsche Unternehmen zunehmend Benachteiligungen bei Ausschreibungen oder der Einwerbung von Fördergeldern gegenüber lokalen oder anderen asiatischen Unternehmen. Darüber hinaus gelten für fast alle Länder die kulturellen Unterschiede und die Suche nach geeignetem Fach- und Führungspersonal als eine der entscheidenden Herausforderungen, um in jeweiligen Land zu investieren.

Steigende Lohnkosten führen zu Standortverlagerungen innerhalb Asiens, z. B. von China nach Vietnam. Darüber hinaus gelten die unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen in den Ländern als schwierig – auch, weil es teils an einer klaren Gesetzgebung fehlt. Korruption im politischen und ökonomischen Umfeld, die Volatilität der Währungen, die z. T. starke Wechselkurschwankungen nach sich zieht, und fehlender Infrastrukturausbau abseits bekannter Metropolen werden ebenfalls kritisch beurteilt.

### Welche wirtschaftliche Rolle spielt der Verband Südostasiatischer Nationen (kurz: ASEAN) im internationalen Handel?

Prof. Dr. Peter Bömelburg ASEAN ist der sechstgrößte Wirtschaftsraum mit über 600 Mio. Menschen und gewinnt weiter an Attraktivität. Mit der Bildung der AEC (ASEAN Economic Community) wurde eine Institution geschaffen, die die wirtschaftliche Integration innerhalb der Region weiter vorantreiben soll. Dazu zählen auch die Harmonisierung von Standards, die Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse und die Förderung der Fachkräftemobilität. Eine Vielzahl regionaler und überregionaler Freihandelsabkommen in der Asien-Pazifik-Region hat dazu geführt, dass bereits heute ein Wirtschaftsraum besteht, der drei Mrd. Menschen umfasst. Ein weiterer Meilenstein könnte das vornehmlich durch

OECD-Richtlinien orientiert, wenngleich bei der Umsetzung lokale Interpretationen und zusätzliche Dokumentationsanforderungen zum Einsatz kommen. Besonders spannend stellt sich in diesem Fall Thailand dar, das seine Anforderungen zuletzt drastisch erhöht hat. Updates zu den Dokumentationsanforderungen gab es zudem in Vietnam, Singapur, Malaysia und Indonesien. Lokalkolorit zeigt sich auch in China, wo bspw. Dienstleistungen wie Rechtsberatung, Personalberatung u. ä., anders als in der von der OECD vorgegebenen Einordnung, als non-beneficial ausgelegt werden, was wiederum Auswirkung auf die Safe-Habour-Regelung hat.

Festhalten können wir, dass es fast immer länderspezifische Ausnahmeregelungen geben wird, deren Beachtung und Umsetzung erforderlich ist – weltweite Standards hin oder her.



China vorangetriebene Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) werden, das noch in 2019 unterschrieben werden soll. Wird das FTA unterzeichnet, wäre es das größte Freihandelsabkommen, das ohne die USA geschlossen wurde und 40 Prozent des Welthandelsvolumens abbildet.

Das kürzlich unterschriebene EUSEFTA (EU-Singapore FTA) und die Verhandlungen mit Vietnam senden darüber hinaus positive Signale nach Europa. Neben dem Abbau von Zöllen sollen nichttarifäre Handelshemmnisse minimiert und der Zugang für deutsche Unternehmen erleichtert werden. Perspektivisch gehen wir davon aus, dass die EU ein multilaterales Abkommen mit der ASEAN-Gemeinschaft anstreben wird.

Allerdings wird jedes der Mitgliedsländer weiterhin eine sehr eigenständige Wirtschaftspolitik und -förderung betreiben.

### Wie sind die Erfahrungen mit den OECD-Verrechnungspreisrichtlinien 2017?

Prof. Dr. Peter Bömelburg Durch die OECD-Verrechnungspreisrichtlinien 2017 wurden weltweite Standards vereinheitlicht. Die Bedeutung der Verrechnungspreisdokumentation ist erheblich gestiegen und wir können feststellen, dass sich der Großteil der asiatischen Länder an den neuen

### Die letzte Ausgabe unseres Entrepreneur widmete sich dem Thema „Künstliche Intelligenz“ (KI). Asien gilt in Sachen Technik oft als Vorreiter: Wie weit ist uns der Kontinent bei der technischen Innovation voraus?

Prof. Dr. Peter Bömelburg Eine pauschalisierte Antwort wäre hier der falsche Ansatz. Sehen wir uns China als neue KI-Supermacht genauer an, lässt sich kaum von der Hand weisen, dass sie uns in einigen Bereichen voraus sind. In Indonesien existiert zwar eine staatliche KI-Strategie, jedoch mangelt es an der (Ausbildungs-)Infrastruktur, um kurz- oder mittelfristig in Schlagdistanz zu kommen. Die verschiedenen politischen Rahmenbedingungen sowohl in Asien als auch Europa spielen zudem eine entscheidende Rolle – sei es bei der Vergabe von Fördergeldern als auch bei der Dynamik, wie Innovationen im KI-Bereich geschaffen werden. Außerdem ist zu unterscheiden, in welchen Bereichen KI eingesetzt wird. Die asiatische Gesellschaft ist vermeintlich digitalaffiner und hegt kulturell bedingt einen lockeren Umgang mit persönlichen Daten als der Europäer, der viel Wert auf den Schutz seiner Daten und den Datenschutz im Allgemeinen legt. Diesen Datenschutz sollten europäische Unternehmen bei der Entwicklung als einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil sehen, der aktuell deutlich unterschätzt wird. Wir sollten hier aber auch nicht übertreiben.

# Globalisierung

## Chancen und Schattenseiten des Weltmarktes

Prof. Dr. Peter Bofinger kommentiert

*Für die meisten Ökonomen ist es unstrittig, dass die Globalisierung mit positiven Effekten verbunden ist. Schon der Urvater der Volkswirtschaftslehre, Adam Smith, stellte in seinem Werk „Der Wohlstand der Nationen“ (1776) fest, dass die Arbeitsteilung über eine steigende Produktivität den Wohlstand der Menschen erhöht. Die Globalisierung ermöglicht es, die Arbeitsteilung optimal auf unterschiedliche Länder auszuweiten und so ein Maximum an Wohlstand zu generieren.*

Die Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte haben die Einsichten von Adam Smith eindrucksvoll bestätigt. Mit dem Eintritt Chinas in die Weltwirtschaft Anfang der 1990er-Jahre und der nahezu zeitgleichen Öffnung der Länder Mittel- und Osteuropas ist es zu einem starken Anstieg des Welthandels gekommen. In fast allen Ländern ging diese Entwicklung mit einem steigenden Bruttoinlandsprodukt (BIP) einher.

Deutschland hat wie kaum ein anderes Land die Chancen der Globalisierung ergriffen. Der Anteil der Exporte am BIP hat sich von rund 25 Prozent Anfang der 1990-Jahre auf zuletzt fast 50 Prozent erhöht. Bemerkenswert ist dabei, dass es nicht nur die großen Unternehmen waren, die Potenziale des Weltmarktes und insbesondere des chinesischen Marktes erkannten, sondern auch sehr

viele kleine und mittlere Unternehmen. Als „Hidden Champions“ ist es ihnen gelungen, ganz gezielt spezifische Nischen in den Wertschöpfungsketten zu besetzen und im internationalen Wettbewerb zu behaupten. Die Bereitschaft, sich der Globalisierung zu stellen und dabei auch modernste Technologien einzusetzen, hat sich nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für ihre Beschäftigten ausgezahlt. Noch nie waren in Deutschland so viele Menschen beschäftigt wie heute. Zur Erfolgsstory der deutschen Wirtschaft gehört natürlich auch die gute Kooperation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie die Leistungsbereitschaft und Qualität der Mitarbeiter.

Bei der insgesamt positiven Wertung der Globalisierung darf man die Schattenseiten nicht übersehen. So hat die steigende weltweite Arbeitsteilung zwar den Wohlstand der Nationen erhöht, innerhalb der Nationen sind die Gewinne der Globalisierung jedoch ungleich verteilt. Zu den Gewinnern gehören die Hochqualifizierten und die Kapitaleigner, zu den Verlierern die Menschen mit geringerer Qualifikation. Im Ergebnis ist es in vielen Ländern für die Mehrheit der Menschen allenfalls zu einem relativ geringen Anstieg ihres materiellen Wohlstands gekommen. Dies gefährdet die Legitimation der Globalisierung. Es führt – wie das Beispiel der Vereinigten Staaten zeigt – dazu, dass Politiker die Oberhand gewinnen, die ihre Bürger Glauben machen, dass man sie mit protektionistischen Maßnahmen schützen kann.

Wenn man verhindern will, dass die Globalisierung ihre Kinder frisst, muss man versuchen, dass die Gewinne aus der weltweiten Arbeitsteilung gerechter verteilt werden als bisher. Das wiederum setzt voraus, dass die Staaten über ausreichende finanzielle Ressourcen verfügen, um die Verlierer zumindest teilweise zu kompensieren. Der von der Globalisierung geförderte Steuerwettbewerb erodiert jedoch die finanziellen Spielräume der Nationalstaaten. Er ist

deshalb geradezu als eine Autoimmunstörung der Globalisierung anzusehen. Wenn die Globalisierung eine Zukunft haben soll, wird es große Anstrengungen aller Staaten bedürfen, das für sie im Ergebnis insgesamt nachteilige Herunterkonkurrieren der Steuerbelastung international agierender Unternehmen zu stoppen.

Zu den dunklen Seiten der Globalisierung zählt auch der Klimawandel. Ohne eine wirkungsvolle globale Regulierung von Schadstoffemissionen ist es aus der Sicht eines einzelnen Landes immer attraktiv, sich durch „Umweltdumping“ Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Klimakonferenzen sind dafür kein Ersatz, solange sie keine konkreten Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Ziele enthalten und verbindlich vorschreiben. Die meisten Ökonomen sind sich darin einig, dass eine weltweite Steuer von rund 40 US-Dollar je Tonne CO<sub>2</sub> die wirkungsvollste Maßnahme zur Lösung dieses Problems darstellt. Zumindest auf europäischer Ebene könnte hier ein erster Schritt getan werden.

Bei der starken Exposition gegenüber dem Weltmarkt sind deutsche Unternehmen besonders gefährdet, wenn sich protektionistische Tendenzen breit machen. Dies gilt sowohl für den offen an den Tag gelegten Protektionismus von Donald Trump als auch für die verdeckteren Handelsbarrieren Chinas. Wirksamer Schutz kann nur durch ein gemeinsames europäisches Vorgehen erreicht werden. So ist es Jean-Claude Juncker im August 2018 gelungen, Donald Trump von einer weiteren Eskalation des Handelskriegs abzuhalten. Die große Bedeutung Europas im globalen Kräftefeld zeigt sich auch im Bereich der Industriepolitik. Es ist beunruhigend zu sehen, wie es China mit einer konsequenten Förderung von Industrien gelingt, Zukunftsmärkte, wie den Markt für Batteriezellen, zu dominieren. Die Antwort hierauf kann nur in einer ehrgeizigen europäischen Industrie- und Innovationspolitik bestehen.



**Prof. Dr. Peter Bofinger**

Prof. Dr. Peter Bofinger ist Ökonom und Professor am Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, Geld und Wirtschaftsbeziehungen an der Universität Würzburg. Sein Forschungsfokus liegt auf der Europäischen Integration, der Geld- und Währungspolitik und der Energiepolitik. Bis Februar 2019 war er Mitglied im Sachverständigenrat für Wirtschaft zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Darüber hinaus ist Prof. Dr. Bofinger Autor und Herausgeber zahlreicher Fachpublikationen.

# Eine Zeitreise...

...durch die Geschichte des Entrepreneur



Knapp 5 Jahre und 30 Ausgaben: Unser Wirtschaftsmagazin Entrepreneur feiert in diesem Jahr ein großartiges Jubiläum! Fach- und länderübergreifend beleuchten unsere Experten in jeder Edition die spannendsten Aspekte für den deutschen Mittelstand zu einem Fokus-Thema. Grund genug, um sich die Geschichte des Entrepreneur zu diesem Anlass vor Augen zu führen.

## 2015



Strategischer Faktor IT



Grenzüberschreitender Warenverkehr



Internationalisierung



Osteuropa



Konzernstrukturen in Familienunternehmen



Ausblick auf 2016

## 2016



Aufsichtsräte/Beiräte



Kapitalmarktorientierte Unternehmen



Internationalisierung

## 2014



Going Global



Transaktionen



Erneuerbare Energien



Ausblick auf 2015

# 2016



Finanzierung



Digitalisierung



Ausblick auf 2017

# 2018



Datenschutz-Grundverordnung



Nachhaltigkeit



Going Global

# 2017



Outsourcing



Compliance



Going Global



Konzernstrukturen im Mittelstand



Der Amerikanische Kontinent



Ausblick auf 2019



Unternehmensnachfolge



Marke



Ausblick auf 2018

# 2019



Künstliche Intelligenz



Going Global

30 Ausgaben Entrepreneur

# Cocktails aus aller Welt

## Eine liquide Erfrischung

Einfach gemacht, überzeugend lecker! Bei unserem 20. Forum Going Global können Sie sich an unserer internationalen Cocktailbar mit unseren regionentypischen, alkoholfreien Cocktails erfrischen. Von Europa bis Asien – exotische Zutaten in gelungener Komposition sorgen für ein unvergleichliches Geschmackserlebnis und versetzen Sie in Urlaubsstimmung! Überkommt Sie das Fernweh erneut, können Sie unsere leckeren Cocktails auch ganz leicht zuhause mixen...

### Cranberry Spritzer

6 cl Cranberry-Saft,  
1 cl Limettensaft,  
6 cl Wild Berries Limonade und  
rote Johannisbeeren zum Garnieren

### Moroccan Tea

2-3 Zweige marokkanische Minze,  
10 cl grüner Tee und  
2 Limettenscheiben

### Sangria

6 cl roter Traubensaft,  
2 cl Limettensaft,  
4 cl Zitronenlimonade und  
Orange- und Zitronenscheiben  
zum Garnieren



### Kalinka

6 cl Birkensaft,  
6 cl Apfelsaft,  
2 cl Zitronensaft,  
1 cl Honig und  
ein Minzweig zum Garnieren



### Thai-jito

2 Ingwerscheiben,  
2 cl Limettensaft,  
1 cl Rohrzucker-Sirup,  
8 cl Ingwer-Bier und  
Zitronengras zum Garnieren

20. Forum  
**GOING GLOBAL**  
am 16. Mai 2019 in Nürnberg

Mit freundlicher Unterstützung von COCKTAILS  
CASTRO und „unserem“ Campino.

Unser Wirtschaftsmagazin Entrepreneur

Juni-Ausgabe 2019



Ausgabe April 2019  
ISSN 2199-8345

HERAUSGEBER

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

VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

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

REDAKTION

Unternehmenskommunikation  
Anja Soldan ([anja.soldan@roedl.com](mailto:anja.soldan@roedl.com))  
Katrín 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 ([patrick.satzinger@roedl.com](mailto:patrick.satzinger@roedl.com))  
Britta Dierichs ([britta.dierichs@roedl.com](mailto:britta.dierichs@roedl.com))  
Nathalie Noder ([nathalie.noder@roedl.com](mailto:nathalie.noder@roedl.com))  
Michael Kolbenschlag ([michael.kolbenschlag@roedl.com](mailto:michael.kolbenschlag@roedl.com))  
Dr. Andreas Schmid ([andreas.schmid@roedl.com](mailto:andreas.schmid@roedl.com))

LAYOUT

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

INTERNET

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

ERSCHEINUNGSWEISE

6-mal im Jahr

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.

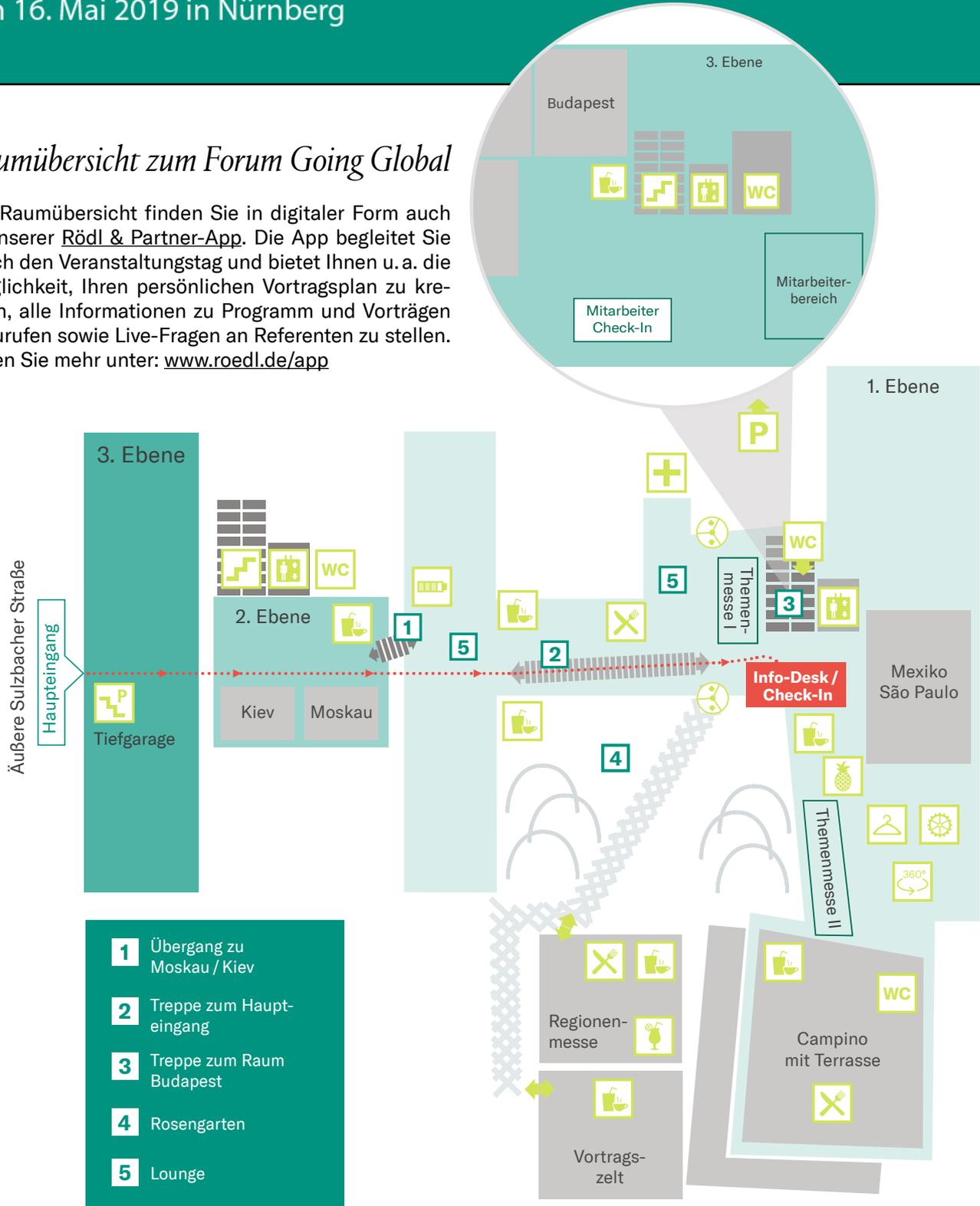
# 20. Forum GOING GLOBAL

am 16. Mai 2019 in Nürnberg

Alle Informationen zur Veranstaltung:  
[www.roedl.de/forumgoingglobal](http://www.roedl.de/forumgoingglobal)

## Raumübersicht zum Forum Going Global

Die Raumübersicht finden Sie in digitaler Form auch in unserer **Rödl & Partner-App**. Die App begleitet Sie durch den Veranstaltungstag und bietet Ihnen u. a. die Möglichkeit, Ihren persönlichen Vortragsplan zu kreieren, alle Informationen zu Programm und Vorträgen abzurufen sowie Live-Fragen an Referenten zu stellen. Lesen Sie mehr unter: [www.roedl.de/app](http://www.roedl.de/app)



Rödl & Partner GbR

Äußere Sulzbacher Str. 100  
90491 Nürnberg

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