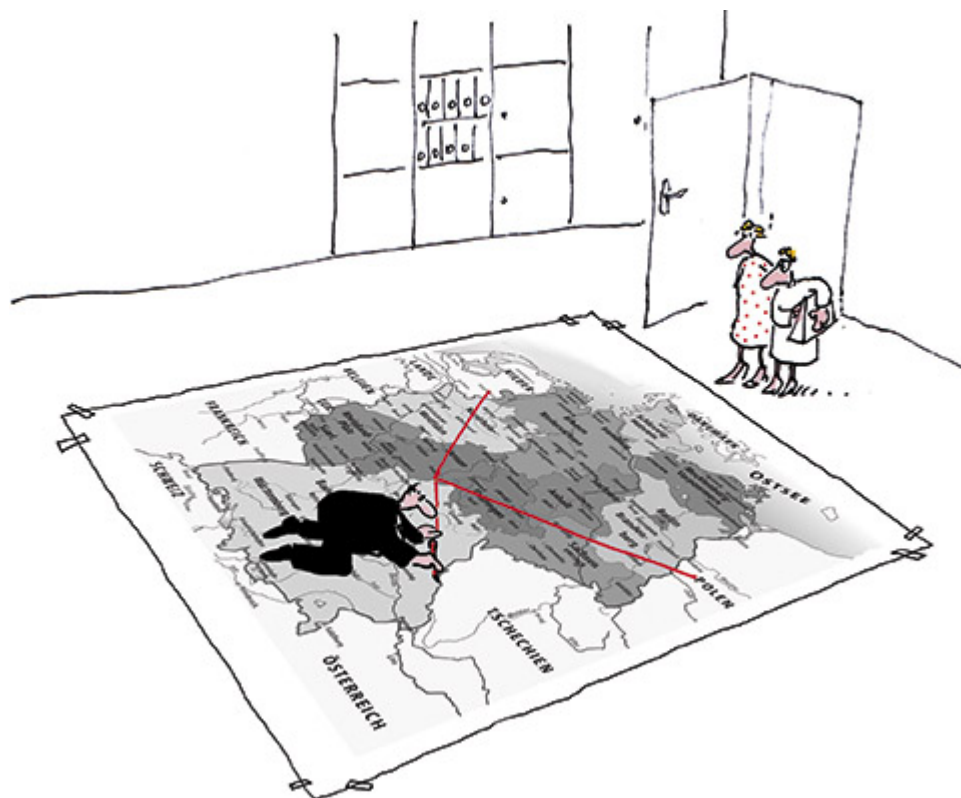


„Grüezi“, „Bonjour“ oder „Ni hau“

Deutsche Steuerberater auf internationalem Parkett: In der Globalisierung ein interessantes Geschäftsfeld

Geraldine Friedrich

Während attraktive Mandate im Inland hart umkämpft sind, eröffnen sich in der internationalen Steuerberatung lukrative Umsätze. Wer einmal als Spezialist wahrgenommen wird, profitiert von treuen Kunden.



Manchmal kommt die Chance auf ein neues Geschäftsfeld durch einen Zufall: 2004 hat Jürgen Bächle, Inhaber der Kanzlei Artax in Waldshut-Tiengen, genau einen mittelständischen Kunden, der eine Niederlassung in China gründen will. Heute, wenige Jahre später, betreut der Steuerberater allein 200 Mandate mit Chinabezug. „Ich war mir damals schon sicher, dass es mehr als ein Mandat werden würde“, meint Bächle. Darunter sind nicht nur Betriebe, sondern auch Privatpersonen, sogenannte „Expatriates“, die von ihren deutschen Arbeitgebern ins Ausland entsendet werden. Meist handelt es sich um Ingenieure, Techniker oder Kaufleute mit mehreren Wohnsitzen, die in den ausländischen Dependancen wichtige Funktionen wahrnehmen. Bächle beschreibt diese Kundenbeziehungen als „genauso finanziell attraktiv“ wie die zu Betrieben, denn häufig übernehmen deren Arbeitgeber die Kosten für die Steuerberatung. Inzwischen haben fast alle seiner Mandate einen internationalen Bezug.

2004 beginnt der heute 51-Jährige sich für China zu interessieren: Es ist die Zeit, als die Berichterstattung über China als wirtschaftliche Weltmacht zunimmt und auch mittlere bis kleine deutsche Unternehmen anfangen, ihre Chancen im Reich der Mitte auszuloten. Bächle will zunächst herausfinden, was auf seine Kunden „überhaupt rechtlich und steuerlich“ zukommt. „Ich habe zunächst nur nach Kooperationspartnern gesucht, insbesondere kundige Steuerberater in China, bei denen ich meine Mandanten guten Gewissens lassen kann“, erinnert sich der Süddeutsche. Fündig wurde der Steuerberater nicht. Sogenannte Lawfirms, also Rechtsanwaltskanzleien, zeigen sich vor Ort zwar interessiert, allerdings nur an den großen Mandaten. „Alle, mit denen ich in Deutschland oder China

gesprächen habe, egal ob kleine oder große Kanzleien, kamen nicht in Frage. Entweder scheiterte es am Willen oder an deren Leistungsvermögen“, so Bächle. Also beschließt er kurzerhand, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen: Er nimmt Kontakt zur Universität Konstanz auf, zu der juristischen Fakultät der Tongji-Universität in Shanghai, er arbeitet sich in chinesisches Recht ein und findet Zugang zu verschiedenen Ämtern und Ministerien. Insgesamt unternimmt Bächle sechs vorbereitende Reisen in das Land der Mitte, um sein Wissen in chinesischem Gesellschafts-, Arbeits-, Banken- und Devisenrecht zu vertiefen und mehr über Finanzierungs-, Haftungs- und Steuerfragen zu lernen.

Drei bis vier Monate netto investiert Bächle in seine private Chinafortbildung, Berührungspunkte kennt er dabei nicht. So besucht er während dieser Zeit auch immer wieder Kollegen, die ebenfalls deutsche Mandanten mit Niederlassungen in China betreuen, um sich mit ihnen auszutauschen. „Mein Eindruck war: Die deutschen Steuerberater fühlten sich bei Fragen rund um China insgesamt sehr unsicher. Schließlich kann die falsche Beratung im internationalen Geschäft, zum Beispiel bei Haftungsfragen oder beim Festsetzen von Verrechnungspreisen, enorme finanzielle Verluste nach sich ziehen. Und die Berufshaftpflichtversicherung ersetzt da bei weitem nicht jeden etwaigen Schaden“, so Bächle. Andererseits hätten die Kollegen auch wiederum Angst, fachkundige Kollegen der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mit ins Boot zu holen, „weil sie befürchteten, dass die ihnen dann das gesamte Mandat abwerben.“ Für Bächle ergab sich somit die Chance, sich selbst als Berater der Berater ins Spiel zu bringen. „Vor mir haben die Kollegen keine Angst, dafür bin ich mit meiner Kanzlei auch zu klein. Ich verspreche den Kollegen aber auch in die Hand, dass ihre Kunden für mich tabu sind.“



Eine Art „Facharzt“

Von seinen insgesamt 16 Mitarbeitern beschäftigt er alleine vier in seiner Dependence in Shanghai, davon zwei als Rechercheure: Eine Deutsche, die in China studiert hat, und einen Chinesen, der in Deutschland studiert hat. Sie sammeln und übersetzen wirtschaftliche und juristische Texte: „Ihre Hauptaufgabe ist es, unter meiner Leitung die Informationen so aufzubereiten, dass meine Mitarbeiter in Deutschland damit umgehen können und es auch für meine Kunden und Steuerberaterkollegen verständlich wird“, erläutert Bächle. Die Entwicklungsgeschwindigkeit des chinesischen Rechts sei enorm.

Seit 2008 ist Bächle zusätzlich Fachberater für internationales Steuerrecht: „Nur die Ausbildung zum Fachberater alleine genügt aber nicht, um internationale Klientel zu beraten“, betont er. Entscheidend für den Erfolg sei, dass die Mitarbeiter mitziehen. Dazu gehöre auch die deren Bereitschaft, sich stets fortzubilden und eine gewisse Sprachkompetenz aufzubauen. So könne Artax mittlerweile sämtliche Mandate in Englisch abwickeln. „Doch nicht jeder macht das mit. Im Laufe der Zeit habe ich auch Mitarbeiter und einen Partner verloren. Letzterer hat ganz klar zu mir gesagt: ‚Das ist nicht das, was ich gewollt habe.‘ Das ist völlig in Ordnung und zu akzeptieren“, meint Bächle rückblickend.

Inzwischen hat Bächles Fachkanzlei für Internationales Steuerrecht Artax „beachtlichen Zulauf“, unter anderem aus den USA, Australien sowie Süd- und Nordafrika. „Es handelt sich bei diesen Ländern wie auch bei China allesamt um Staaten, die basierend auf einem OECD-Musterabkommen die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit Deutschland fördern und auf Basis der bilateralen Abkommen die Gefahr der Doppelbesteuerung vermindern beziehungsweise beseitigen wollen.“ Bächle koordiniert dabei die Schnittstelle zwischen den Steuersystemen. Während das chinesische Steuerrecht über ihn selbst abgedeckt ist (Beispiel siehe Kasten), arbeite er bei den anderen Ländern mit erfahrenen örtlichen Kollegen zusammen. Wie die Kollegen in Deutschland betreuen diese ihre Mandate auf nationaler

Ebene. „Ich bin in diesen Fällen quasi der ‚Facharzt‘“, erläutert Bächle sein Geschäftsprinzip.

Insgesamt bedient Bächle also drei Geschäftsfelder im internationalen Steuerrecht: 1. Er betreut deutsche Unternehmen und Privatpersonen, die nach China gehen wollen. Hier tritt Bächle sozusagen an die Stelle eines chinesischen Steuerberaters und hilft darüber hinaus, die in chinesischem Recht erstellten Unternehmensbilanzen so umzuwandeln, dass deren Ergebnisse in deutsche Bilanzen einfließen können. 2. Er betreut Unternehmen aus dem Ausland, die den deutschen Markt betreten wollen, als deutscher Steuerberater und arbeitet hier wiederum mit ausländischen Steuerberatern zusammen. 3. Bächle betreut im Falle von China andere Steuerberater und hilft ihnen, soweit gewünscht, bei der Umsetzung des chinesischen Steuerrechts.

Grenznahe Modelle

Bächles Geschäftsmodell unterscheidet sich daher deutlich von dem anderer Kanzleien, die international aktiv sind. Aufgrund seines Chinawissens spielt denn auch die räumliche Nähe zu dem Land kaum eine Rolle, immerhin liegen zwischen Waldshut-Tiengen und Peking über 9.000 Kilometer.

Eine andere Strategie verfolgen dagegen die Kanzleien Loeba Treuhand, direkt an der Grenze zur Schweiz und zu Frankreich gelegen, sowie die Steuerberatungsgesellschaft Danrevision, die sich auf Mandate aus Dänemark spezialisiert hat. Beide haben ihren Schwerpunkte auf Unternehmen aus den jeweiligen Nachbarländern gelegt, die in Deutschland aktiv werden wollen, also in der Regel eine Tochtergesellschaft gründen wollen. Und beide haben ihren Sitz relativ nah an den entsprechenden Ländergrenzen. „Wir sitzen hier in Lörrach nur wenige Kilometer entfernt von Basel und dem Elsass sowie eine Autostunde weg von Zürich. Das hilft natürlich, aber der Standortvorteil alleine reicht nicht“, betont Stephan Karl Schultze, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt, Steuerberater und Partner der Loeba Treuhand.



Die Kanzlei wurde vor 37 Jahren als Anwaltskanzlei gegründet und hat sich mittlerweile als Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft auf Unternehmen aus Frankreich, insbesondere aber aus der Schweiz spezialisiert. Zwei Drittel ihres Umsatzes erzielt die Loeba mit deutschen Tochterunternehmen Schweizer Gesellschaften. Er bezeichnet das Doppelbesteuerungsabkommen zwischen der Schweiz und Deutschland als das „schwerste“, das es gibt. „Einer der zentralen Fragen ist ja die Vermeidung von Doppelbesteuerung. Und da geht es immer auch um die Frage, welcher Teil der Wertschöpfung in welchem Land stattfindet“, erläutert der Wirtschaftsprüfer. In diesem Zusammenhang weist er auch auf einen „immanenten Interessenkonflikt“ zwischen Schweizer Mutter- und deutscher Tochtergesellschaft hin: Die Schweizer Mutter will die Gewinne aus Deutschland möglichst in die Schweiz abziehen, da dort die Steuerbelastung niedriger ist. Der deutsche GmbH-Geschäftsführer wolle möglichst hohe Gewinne in Deutschland erwirtschaften, um gut dazustehen.

Daher würde die Loeba in der Regel von den Schweizer Mutterunternehmen engagiert und nicht etwa vom deutschen Geschäftsführer, die oftmals zusätzlich über eigene Steuerberater verfügen. „Die wollen eine gewisse Kontrolle haben, und dazu gehört auch ein Wirtschaftsprüfer, der dem Mutterkonzern mehr Loyalität entgegenbringt.“ Um solche Feinheiten lösen zu können, muss man die Steuergesetzgebung im Herkunftsland der Konzernmutter zumindest in Grundzügen kennen und sich auf dem Laufenden halten. „Realistisch ist das nur, wenn man sich auf zwei bis drei Länder spezialisiert“, schätzt Schultze. Jemand, der damit nicht öfter arbeite, komme damit kaum zurecht, und dies führe natürlich zum entsprechenden Alleinstellungsmerkmal der Kanzlei. Schultze ergänzt: „Das internationale Steuerrecht ist so kompliziert, dass wir Kompetenzprobleme auf Seiten der Finanzämter haben. Mir ist jemand, der kompetent ist

lieber, denn mit dem kann ich qualifiziert streiten.“

Wichtig: Weder Loeba Treuhand noch Danrevision sind im Ausland als Steuerberater aktiv. „Obwohl wir nicht in Dänemark beraten, kennen wir uns natürlich im dänischen Steuerrecht aus, aber wir wollen den dänischen Kollegen keine Konkurrenz machen“, erklärt Nils Johannsen, seit November 2008 geschäftsführender Gesellschafter der frisch gegründeten Danrevision Kiel Steuerberatungsgesellschaft. Der Grund dafür ist einfach: Oftmals gelangen die deutschen Kanzleien an ihre Mandate über das „Empfehlungsmarketing“ der ausländischen Kollegen, da wäre es kontraproduktiv, selbst den Markt zu bedienen.

Die Stundensätze

Genau dies ist übrigens auch der Grund, warum Schultze wie auch Johannsen – im Gegensatz zu Bächle – eigene Standorte im Ausland für ihre Kanzleien ausschließen. Viel nützlicher sei die fortlaufende Pflege von losen Netzwerken und Kontakten. „Wir kennen in Zentraleuropa in jedem Land Leute, die wir beauftragen können“, so der Wirtschaftsprüfer. So ist Schultze unter anderem Mitglied in der Vereinigung Schweizerischer Unternehmen in Deutschland, bei der International Fiscal Association, in der Deutschen Steuerjuristischen Gesellschaft sowie in der Deutsch-Französischen Juristenvereinigung. In der Schweiz und in Frankreich verfügt die Loeba zudem über Kooperationspartner, mit denen sie regelmäßig auch Kundenveranstaltungen durchführt. „So bleiben wir offen für alle Berater im Ausland“, erklärt Schultze. Offen sein heißt in diesem Fall, nicht nur offen für die vermittelten Mandate aus dem Ausland zu bleiben, sondern auch selbst wählen zu können, welchen Kollegen man im umgekehrten Fall einsetzt, also wenn ein deutscher Mandant Beratung in dem jeweiligen Ausland benötigt. Wer dagegen in einem internationalen Kanzleigeflecht fest eingebunden sei, vergleichbar etwa den Big Four, müsse dann auch zu dem jeweiligen Kollegen gehen, wenn bei den eigenen Inlandsmandaten in dem jeweiligen Land etwas anfällt – und auch die intern geforderten Stundensätze bezahlen.

Gerade in international aufgestellten Kanzleien seien Stundensätze von 500 Euro keine Seltenheit, weiß Schultze, und fügt im selben Atemzug hinzu, dass dies für die mittelständisch geprägte Klientel unrealistisch sei: „Da schluckt so mancher Firmenchef, aber wir können und müssen solche Stundensätze auch nicht nehmen“, meint der 44-Jährige. Insgesamt bewege sich die Bandbreite von 200 Euro bis zu 500 Euro, die Loeba rechne hier „am unteren Rahmen“ ab, trotzdem sei dieses Geschäftsfeld sehr attraktiv.

Johannsen bestätigt, dass in der internationalen Steuerberatung die Stundensätze „bis zu 200 Euro“ gehen können. Johannsen: „Wenn nichts anderes vereinbart ist, liegt der Standardstundensatz bei 92 Euro. Dazu muss man aber auch wissen, dass der deutsche Durchschnittssteuerberater schon Probleme hat, diesen durchzusetzen.“ Auch Bächle beziffert die in großen Kanzleien üblichen Stundensätze mit 400 bis 800 US-Dollar, den eigenen Stundensatz mit 250 Euro, erklärt aber auch, dass er nicht jede einzelne Stunde abrechne. „Ich entscheide das auch nach den Möglichkeiten des jeweiligen Mandanten“, erläutert Bächle. Das Geschäftsfeld ist aber nicht nur aus Honorarsicht attraktiv. Bei den Mandaten handelt es überwiegend um sehr treue Kunden, die in der Regel froh sind, wenn sie für ihre länderübergreifenden Steuerfragen kompetente Experten haben. Schultze betont, dass das internationale Arbeiten für ihn auch persönlich eine Bereicherung darstelle. Der inzwischen sechsfache Familienvater lebte bis vor drei Jahren noch in Dortmund und hatte dort eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit 20 Mitarbeitern, die er „nach langem Ringen“ verkaufte.



Gefragt: Interkulturelle Kompetenz

Wer sich auf internationales Steuerrecht einlässt, muss sich logischerweise auch auf Menschen mit anderen Mentalitäten einstellen, seien es Kollegen in der Kanzlei, beim Finanzamt oder die Mandanten selbst. Die oftmals schon beschriebenen kulturellen Unterschiede zwischen China und Deutschland hält Bächle allerdings für überschätzt: „Ich bin ja ein anständiger Mensch und trete jedem anderen respektvoll gegenüber. Und was die Benimmregeln betrifft: Die wissen ja, dass ich Deutscher bin und sehen mir daher vieles nach. Sich da künstlich anzubiedern, halte ich für falsch. Etwas Authentizität muss bleiben.“

Neben Benimm-Regeln geht es im internationalen Geschäft auch um die Sprache. „Ich habe mal erlebt, wie ein deutscher Wirtschaftsprüfer aus dem Rheinland in Zürich einen Vortrag hielt. Der Vortrag war hervorragend, doch der Kollege sprach mit rheinländischem Akzent und sehr schnell. Nach dem Referat diskutierten die Schweizer Zuhörer nicht dessen Inhalte, sondern sie lästerten nur über den ‚schnellschwätzenden Deutschen‘. Mittlerweile weiß ich: Wenn ich einen Schweizer am Telefon habe, schalte ich sofort einen Gang runter“.

Und wer mit Frankreich Geschäfte macht, müsse Französisch beherrschen: „Sie erreichen die Menschen dort mental nicht, wenn Sie mit denen Englisch sprechen“, erklärt Schultze, der selbst zwei Semester in Lausanne studiert hat. Während die Schweizer auf einen stets verbindlich-freundlichen Umgangston Wert legen, seien die Dänen in der Kommunikation sehr direkt. Johannsen: „Da fallen schon mal Sätze wie ‚Das war jetzt ganz schöner Mist‘.“

Sonderfall China

Das Reich der Mitte hat nach seinem Beitritt zur WTO enorme Fortschritte zur Angleichung an internationale Standards z.B. in Bezug auf die Rechnungslegung, Steuerabkommen und internationale Verträge gemacht. China ist aber laut Bächle ein Land geblieben, das nicht auf betriebswirtschaftlicher Ebene denke und lenke, sondern stark volkswirtschaftlich orientiert sei. So zeigt das Land wenig Verständnis dafür, dass ein europäischer Unternehmer seine Geschäftszahlen genau verfolgt und daraus Entscheidungen ableitet. Bächle: „Das Rechnungswesen dort erfüllt schon von der Grundlage her nicht irgendein Informationsbedürfnis des Unternehmers; es ist rein fiskalisch auf die Interessen des chinesischen Staates ausgerichtet.“ So werden in China viele Rechnungen einfach deshalb nicht gebucht, weil keine „Fapiao“ vorliegt, eine Art spezieller Beleg, der Quittung und Rechnung zugleich ist und Steuerhinterziehung verhindern soll. Nur staatlich ausgestellte Fapiaos werden als Ausgabenbelege vom Finanzamt anerkannt. Die Folge: Chinesische Steuerberater und Wirtschaftsprüfer liefern Bilanzen ab, die zwar äußerlich durchaus so aussehen, wie sich Westeuropäer eine Bilanz vorstellen. Inhaltlich entspricht das aber in den seltensten Fällen dem, was zum Beispiel das deutsche Recht verlangt. Wird diese aus deutscher Sicht unrichtige Bilanz dann im Rahmen der Konsolidierung des Unternehmens unverändert übernommen, kann dies weitreichende negative Folgen für das Stammhaus nach sich ziehen. „Gerade wenn sich Bilanzen über Jahre hinweg als falsch erweisen, kann das beispielsweise zur Kündigung von Krediten führen“, erläutert Bächle.

Fundstelle(n):

StBMag 5/ Seite 28

NWB DokID: EAAAD-20452

[Thema in der NWB Community diskutieren](#)