

juve

FEBRUAR 2017

STEUERMARKT

**LESE
PROBE**

Menschen

Marcus Helios kehrt in
die Big-Four-Welt zurück

Meinung

Baker & McKenzie-Partner
Stephan Schnorberger über
BEPS

RALF GRÖNING UND

WOLFGANG RICHTER

Die Baker Tilly Roelfs-Chefs
wollen mit ihrer Strategie der
Internationalisierung zum
Vorbild werden



ÜBER ALLE BERGE

Baker Tilly Roelfs ist eine Allianz mit TPA in Österreich eingegangen. Das nützt auf den ersten Blick vor allem dem Geschäft mit deutschen Mittelständlern in Mittel- und Osteuropa. Tatsächlich ist es aber auch ein geschickter Schachzug der Managing-Partner, um die eigene Position im globalen Netzwerk zu stärken.

VON CATRIN BEHLAU UND
JÖRN POPPELBAUM

Ralf Gröning durfte nicht dabei sein. Der deutsche Vertreter von Baker Tilly musste den Raum verlassen, als das weltweite Netzwerk Baker Tilly International (BTI) grundlegende Weichen für seine Zukunft in Europa stellte. Dass Gröning, Co-Managing Partner der deutschen Einheit Baker Tilly Roelfs, vor der Tür warten musste, hatte seinen guten Grund. Schließlich ging es bei dem Treffen vor allem um die beabsichtigte Allianz der Deutschen mit der österreichischen Kanzlei TPA Horwarth. Um über die neu zu gründende Baker Tilly Europe Alliance zu entscheiden, waren sie alle zusammengekommen im International Board. In dem 24-köpfigen Gremium werden die wichtigsten strategischen Beschlüsse gefasst, und zwar von den wirtschaftlich stärksten Mitgliedern. Allen voran den USA, die aktuell allein acht stimmberechtigte Vertreter stellen – dort ist Baker Tilly mit mehreren Gesellschaften vertreten (*Multikulti*, Seite 12).

Für Gröning war es ein entspanntes Warten. Große Sorgen, ob das Board seinen Plänen zustimmt oder nicht, machte er sich nicht, denn „unsere Netzwerkpartner in den USA, China oder Australien waren wie wir überzeugt, dass unsere Allianz mit TPA das richtige Konzept ist“, erinnert sich Gröning. Er sollte recht behalten, das Gremium gab grünes Licht.

Die Aufnahme TPAs reiht sich in eine Reihe von Expansionsschritten des BTI-Netzwerks. Kaum eine Region, in der es derzeit nicht auf Wachstumskurs ist – zuletzt unter anderem in Russland, Lateinamerika, Großbritannien, Italien und den USA. Insgesamt verzeichnete BTI im vergangenen Jahr ein Umsatzwachstum von rund sieben Prozent und war damit der Verbund mit den größten Einnahmezuwächsen

unter den weltweiten Top 10 der Prüfungs- und Beratungsgesellschaften (*Erholung nach dem Schock*).

Naheliegende Vorteile

Die Aufnahme von TPA hatte sich geradezu aufgedrängt. Mit einem Schlag konnte sich BTI um dringend benötigte Kompetenz in Österreich und Osteuropa verstärken. Vor allem die Deutschen hatten großes Interesse daran, in dieser Region zu expandieren. Österreich ist einer der wichtigsten Handelspartner Deutschlands und gilt nach wie vor als Brückenkopf in den Osten.

Ausgerechnet in Österreich allerdings war Baker Tilly mit dem bisherigen Partner nicht stark genug vertreten: Die Wiener Wirtschaftstreuhandgesellschaft Ginthoer galt vielen bei Baker Tilly Roelfs schlicht als zu klein und zu wenig am Markt präsent, um alle Möglichkeiten der gemeinsamen Geschäftsentwicklung auszuschöpfen.

Ein starker Partner musste also her, und TPA, bis dahin Mitglied des neuntgrößten internationalen Netzwerks Crowe Horwarth, war dafür prädestiniert. Denn die Wirtschaftsprüferin

bringt neben Österreich noch Gesellschaften in zehn weiteren mittel- und osteuropäischen Ländern mit und kommt insgesamt auf rund 1.000 Mitarbeiter in 27 Büros, davon rund die Hälfte an den insgesamt zwölf Standorten in Österreich. Alles in allem erwirtschafteten die TPA-Gesellschaften zuletzt einen Umsatz von rund 70 Millionen Euro.

Am österreichischen Markt bekannt ist TPA für seinen Schwerpunkt in der Arbeit für mittelständische Unternehmen und vor allem für die Beratung der Immobilienbranche – die über ein Viertel des jährlichen Gruppenumsatzes ausmacht. Einer der größten Mandanten ist der europaweit tätige österreichische Immobilienentwickler Signa.

Auch aus anderen Branchen gehören einige österreichische und internationale Schwergewichte zu den Mandanten, insbesondere in Osteuropa. So suchen namhafte Unternehmen wie C&A, der Glücksspielkonzern Novomatic, das Logistik-Schwergewicht Schenker, Dr. Oetker oder der Baukonzern Strabag Rat bei TPA.

ERHOLUNG NACH DEM SCHOCK

Baker Tilly International (BTI) verzeichnet das größte Wachstum unter den globalen Top-10-WP-Verbänden

Vor nicht einmal zwei Jahren gab die aus Großbritannien stammende, ursprüngliche Namensgeberin von Baker Tilly ihren Wechsel zum RSM-Netzwerk bekannt – und schob dieses in puncto Umsatzgröße an BTI vorbei. Nur ein Jahr danach läuft bei BTI der Wiederaufbau auf Hochtouren.

Rang	Gesellschaft	Weltweiter Umsatz in Mrd. US\$	Veränderung ggü. Vorjahr
01	PricewaterhouseCoopers	35,356	+ 4%
02	Deloitte	35,200	+ 3%
03	Ernst & Young	28,655	+ 5%
04	KPMG	24,440	- 2%
05	BDO	7,304	+ 4%
06	RSM International	4,641	+ 6%
07	Grant Thornton International	4,633	- 2%
08	Baker Tilly International	3,807	+ 7%
09	Crowe Horwath International	3,507	+ 2%
10	Nexia International	3,083	+/- 0%

Quelle: International Accounting Bulletin, Stand: Januar 2016



FOTOS: ANDREAS ANHALT (2); TPA GROUP

Konkrete Gestalt nahmen die Pläne bezüglich einer Zusammenarbeit mit den Österreichern an, als sich Baker Tilly Roelfs 2015 in Deutschland mit dem Wirtschaftsprüfer TPW Todt & Partner zusammenschloss. Dessen Hamburger Büro stand mit TPA aufgrund ihres gemeinsamen Schwerpunkts in der Immobilienbranche in regem Kontakt – und die Gespräche über eine mögliche Zusammenarbeit nahmen in der Folge an Fahrt auf.

Mittelstand im Fokus

„Der wesentliche Treiber der Strategie war, unsere Zielkunden – den gehobenen, inhabergeführten Mittelstand – noch umfassender betreuen zu können“, erklärt Grönings Managing-Partner-Kollege, der Münchner Steuerberater und Anwalt Wolfgang Richter. Denn auch inhabergeführte Unternehmen seien schließlich längst nicht mehr nur in Deutschland tätig, sondern weltweit.

Wettbewerber wie Rödl & Partner oder BDO machen schon seit Jahren vor, wie man gemeinsam mit der Mandantschaft aus dem deutschen Mittelstand international expandiert. In erster Linie sei dabei zunächst einmal Österreich im Fokus gewesen. „Aber auch die Präsenz von TPA in Polen, Tschechien, der Slowakei sowie Rumänien ist für uns interessant. Denn dort ist TPA be-

Strategische Köpfe: Die Co-Managing-Partner von Baker Tilly Roelfs, Wolfgang Richter (li.) und Ralf Gröning (Mitte), sind davon überzeugt, dass die Allianz mit TPA zum Vorbild auch für andere Länder im globalen Baker Tilly-Verbund taugt. Und mit dem Wiener TPA-Manager Klaus Bauer-Mitterlehner (re.) haben sie einen Partner gefunden, dem eine engere Bindung nach Deutschland sehr gelegen kommt.

reits sehr gut aufgestellt“, so Gröning.

Der neue Partner bot den Deutschen aber nicht nur im Hinblick auf den österreichischen Markt interessante Perspektiven. Insbesondere im Immobilienmarkt berät TPA eine ganze Reihe von Töchtern deutscher Unternehmen, deren Muttergesellschaften Baker Tilly Roelfs zwar grundsätzlich auf dem Radar hat, aber noch nicht als Mandanten gewinnen konnte. Darunter befindet sich beispielsweise die Fondsgesellschaft Deko. „In Mittel- und Südosteuropa vertreten wir alle wesentlichen deutschen Immobilienfonds“, so Klaus Bauer-Mitterlehner, einer der Managing-Partner bei TPA, stolz.

Seit September knüpfen mit Baker Tilly Roelfs und TPA nun zwei Mitgliedsländer im BTI-Netzwerk sehr viel engere Verbindungen, als das bislang zwischen den einzelnen Gesellschaften üblich war. Der Deal: TPA Österreich tritt BTI als vollwertiges Mitglied bei, die anderen TPA-Gesellschaften in Mittel- und Osteuropa haben jedoch kein Stimmrecht bzw. keine Entscheidungsgewalt. Dafür bilden Deutschland und Österreich die Baker Tilly Europe Alliance (*Junge Schwester*, Seite 13).

Diese Vereinbarung birgt einiges an Brisanz: In vielen Ländern, in denen TPA tätig ist, hatte BTI bereits vorher Netzwerkpartner. Laut den Statuten von

**KONFLIKTE
PROGRAMMIERT:
OST-EUROPEISCHE
MITGLIEDER
STEHEN VOR
DEM AUS.**

BTI darf es in jedem Land jedoch nur eine Mitgliedsfirma geben. Heißt im Klartext: Die bisherigen Mitgliedsfirmen stehen vor dem Aus im Netzwerk. Der Konflikt mit den bisherigen osteuropäischen Baker Tilly-Mitgliedern schien programmiert.

Überraschenderweise läuft die Übergangsphase bislang reibungslos: Mit den für Baker Tilly Roelfs und ihre Klientel wichtigen Ländern Polen, Tschechien, der Slowakei, Slowenien und vor allem Österreich sind die Würfel bereits gefallen: Dort sind die bisherigen Mitglieder entweder aus dem Netzwerk ausgetreten oder haben sich mit TPA zusammengeschlossen.

Synergien ausschöpfen

Doch die Schaffung der Baker Tilly Europe Alliance hat auf längere Sicht auch Konsequenzen für diejenigen BTI-Mitglieder, die wenig mit Mittel- und Osteuropa am Hut hatten. Denn die neue Allianz ändert das Machtgefüge inner-

halb von BTI – zugunsten der transalpinen Achse. Die Zusammenarbeit zwischen Baker Tilly Roelfs und TPA wird deutlich enger sein als zwischen allen anderen Mitgliedern des Netzwerks. Und das nicht nur beim Allianz-internen Fußballturnier, das Baker Tilly Roelfs- und TPA-Teams zuletzt gemeinsam ausrichteten.

Das heißt konkret: TPA wird an ihren Standorten Tochtergesellschaften mit dem Namen Baker Tilly gründen, die im grenzüberschreitenden Geschäft genutzt werden sollen: „In Mandaten sowie bei Pitches, die sowohl TPA als auch Baker Tilly Roelfs betreffen, treten wir dann gemeinsam als Baker Tilly auf“, erläutert Co-Managing-Partner Richter.

Denkbar, aber längst noch nicht beschlossen ist es zudem, gewisses Standardgeschäft auf niedrigpreisigere Länder wie Polen outzusourcen, die schon jetzt sehr häufig für deutschsprachige Klienten tätig werden. Viel weiter sind

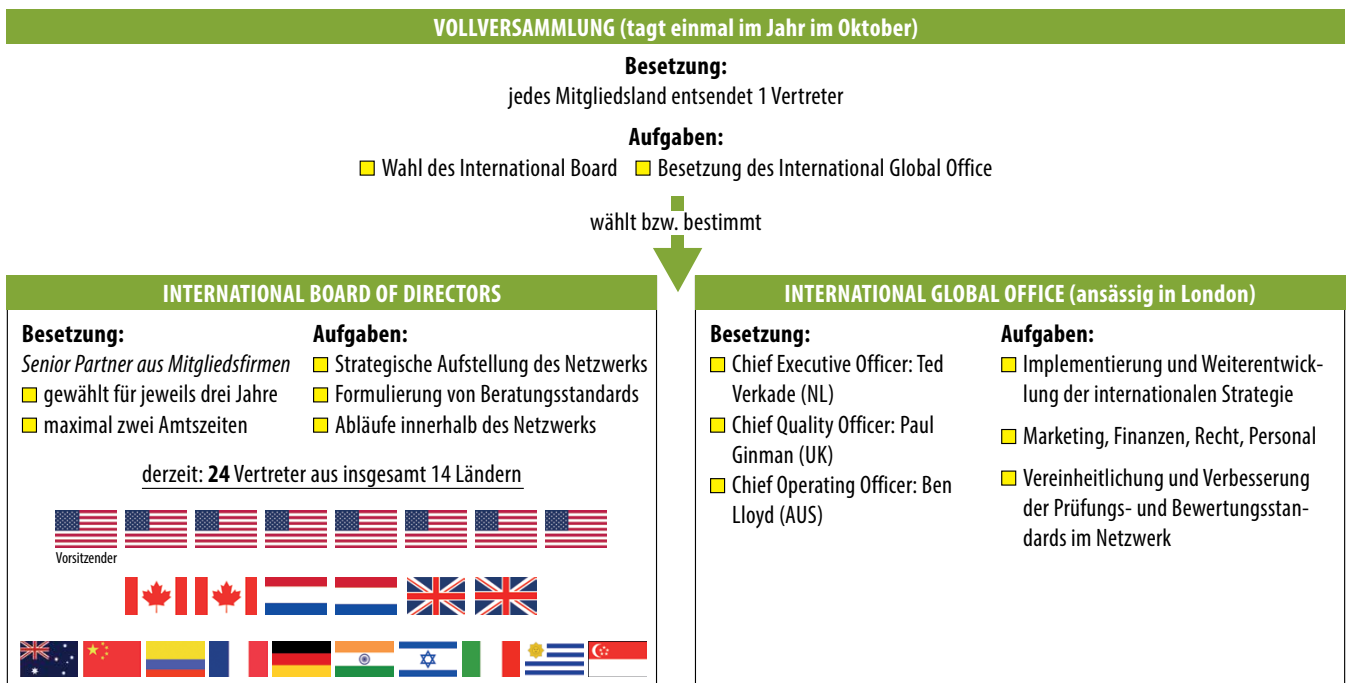
beide Parteien derweil bereits mit ihren Überlegungen in Sachen gemeinsamer IT, Versicherung sowie Aus- und Fortbildung.

Synergien nach Bedarf – Baker Tilly Roelfs und TPA versuchen so, einen Spagat zu schaffen: „Wir wollen einen gemeinsamen Auftritt schaffen sowie Synergieeffekte und Kostenvorteile nutzen“, so Richter, „aber alle Firmen bei Baker Tilly sind wirtschaftlich unabhängig.“ Das habe nicht zuletzt Haftungs- und Konfliktgründe. Beide Allianzmitglieder legen Wert darauf, dass sie zwar eng zusammenarbeiten werden und langfristig auch finanzielle Beteiligungen denkbar seien, eine Fusion aber nicht im Raum stehe.

Dennoch: Bei einer solch engen Zusammenarbeit wird die Baker Tilly Europe Alliance vermutlich auch international mit einer Stimme sprechen – und die dürfte angesichts des gestiegenen Umsatzanteils innerhalb von BTI Gewicht haben. Gemeinsam mit TPA

MULTIKULTI

Die Gremien von Baker Tilly International sollen das weltweite Netzwerk, das aus unabhängigen Mitgliedsfirmen besteht, voranbringen.





Schaltzentrale: Vom Düsseldorfer Büro von Baker Tilly Roelfs aus trieb Ralf Gröning die Allianz voran.

FOTO: ANDRÉAS ANHART

kommt Baker Tilly Roelfs auf einen Umsatz von knapp 210 Millionen Euro jährlich. Zwar ist dies immer noch recht wenig im Vergleich zu den rund 3,8 Milliarden US-Dollar Gesamtumsatz des Netzwerks in 2015. Doch innerhalb der Region EMEA, die im vergangenen Jahr knapp 1,3 Milliarden US-Dollar erwirtschaftet hat, fällt dieser Sprung durchaus ins Gewicht. Und sollte es der Allianz gelingen, ihre Ziele wie geplant umzusetzen, dürften sowohl die Kostenquote sinken als auch die Umsätze weiter steigen.

Europäisches Schwergewicht

Noch eine weitere Tatsache könnte dazu beitragen, dass die Baker Tilly Europe Alliance netzwerksintern an Bedeutung zulegt: 2014 hatte in Großbritannien das ursprüngliche Baker Tilly-Mitglied – das gleichzeitig sogar Namensgeberin des gesamten Netzwerks war – dieses in Richtung RSM verlassen. Die Vakanz war zwar schnell durch das neue Mitglied MHA MacIntyre Hudson geschlossen worden. Das aber reicht trotz stetiger Expansion in Großbritannien bislang noch nicht an die wirtschaftliche Stärke des alten Partners heran.

JUNGE SCHWESTER

Mit der neu gegründeten Baker Tilly Europe Alliance geben Deutschland und Österreich der Osteuropa-Ausrichtung des internationalen Netzwerks ein neues Gesicht.

BAKER TILLY INTERNATIONAL

Anzahl Mitarbeiter: über 28.000

Anzahl Länder: über 140

Gesamtumsatz (2015): 3,8 Mrd. USD

BAKER TILLY EUROPE ALLIANCE

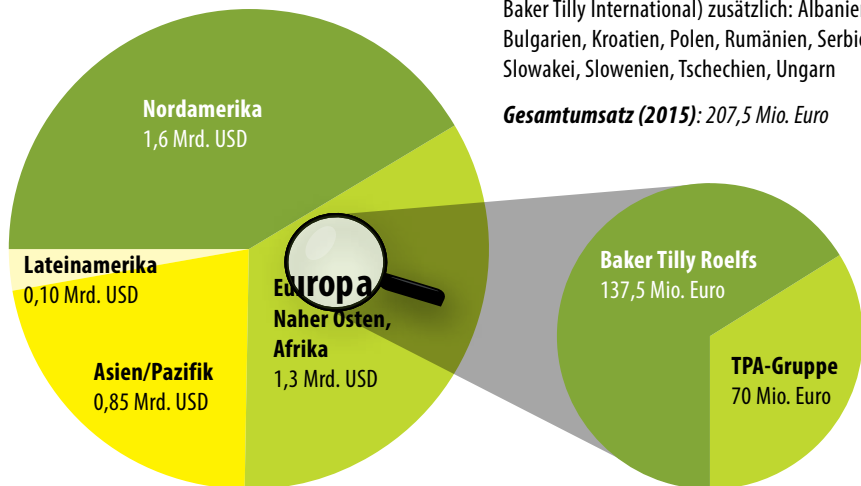
Anzahl Mitarbeiter Baker Tilly Roelfs: 1.025

Anzahl Mitarbeiter TPA-Gruppe: 1.000

Anzahl Länder: 12

neben Deutschland und Österreich (als Teil von Baker Tilly International) zusätzlich: Albanien, Bulgarien, Kroatien, Polen, Rumänien, Serbien, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn

Gesamtumsatz (2015): 207,5 Mio. Euro



Gröning und Richter hoffen daher, mit der Allianz Trendsetter zu sein: „In den USA sind ähnliche Allianzen über die Grenzen von Bundesstaaten hinweg schon zu sehen“, sagt Gröning, „und wir streben auch eine noch engere und

direktere Zusammenarbeit mit den USA und anderen wichtigen Ländern in unserem Netzwerk an.“ Denkbar also, dass aus der bislang rein transalpinen Achse in Zukunft auch eine transatlantische werden könnte. ●

IMPRESSUM

Herausgeberin: Dr. Astrid Gerber

Chefredaktion:

Dr. Aled Griffiths, Antje Neumann,
Jörn Poppelbaum (pop; V.i.S.d.P.)

Redaktionsleitung JUVE Steuermarkt:

Co-Leitung René Bender (RB),
Jörn Poppelbaum

Redaktion:

Catrin Behlau (cb), Eva Flick (EF),
Daniel Lehmann (dal), Till Mansmann (tim)

Mitarbeit an dieser Ausgabe:

Christine Albert (CA), Sonja Behrens (smb),
Christiane Schiffer (ChS)

CvD/Schlussredaktion:

Ulrike Sollbach, Sirka Laass

Koordination Kanzleiinformationen:

Claudia Scherer

JUVE-Umfragen und redaktionelle

Datenerhebung, Datenpflege:

Stefanie Riemann, Claudia Voskuhl

Vermarktung und Verkauf:

Bert Alkema, Angelika Graef, Ylva Wüstemann

Marketing und Veranstaltungen:

Alke Hamann (Leitung), Jens David

Layout: Andreas Anhalt (Leitung), Vivian Ems,

Janna Lehnen, Dominik Rosse

Systemadministration:

Marcus Willemsen

Vertrieb:

Angelika Graef (Abonnements), Eva Wolff

Wissensmanagement: Ulrike Sollbach

JUVE Steuermarkt

1. Jahrgang, erscheint monatlich bei
JUVE Verlag für juristische Information GmbH

Sachsenring 6 · D-50677 Köln

Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln

Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0

Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18

E-Mail:

redaktion@juve.de

(redaktionelle Anfragen)

vertrieb@juve.de

(Abonnements und Heftbestellungen)

anzeigen@juve.de

(Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 2510-5124

Druckauflage: 15.100

Litho- und Druckservice:

D+L Printpartner GmbH, Bocholt

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Abo: JUVE Steuermarkt ist als Einzel- oder

Kanzleiabonnament erhältlich.

Wir informieren Sie gern über unsere günstigen

Abo-Konditionen!