



INHALT

- 3 Eine neue globale Industrie**
- 4 Das brennende Hochseil:** Zur schnellen Skalierung von Abläufen und Teams
- 10 Brückenschluss:** Einwerbung des benötigten Wachstumskapitals
- 16 Steuern in einer digitalen Welt:** Entwicklung einer Steuerstrategie, die mit Ihren Wachstumszielen Schritt halten kann
- 22 Das goldene Regelbuch:** Sicherstellung von Compliance und Datensicherheit in einer komplexen und riskanten Unternehmenswelt
- 28 Global vom ersten Tag an:** Wie moderne Technologiefirmen internationale Märkte erobern
- 34 Skalierung für die Zukunft:**
Wir unterstützen Sie

Eine neue globale Industrie

Fast 20 Jahre nach der DotCom-Ära erreichen Börsenindizes weltweit wieder Stände, wie sie zuletzt während des letzten Booms zu beobachten waren. Angetrieben von strukturellen Veränderungen erleben wir gleichzeitig einen Wandel bei Geschäftsmodellen, der zu Umwälzungen in der globalen Technologie- und Medienindustrie führen könnte.

Eine strahlende Zukunft

Neue Technologien unter anderem im Bereich des Internet der Dinge eröffnen schnell wachsenden Unternehmen kurzfristig weitere Potenziale. Einige dieser Unternehmen werden zu Branchenführern aufsteigen – die Xiaomis und Ubers von morgen. Andere werden eine ernst zu nehmende Herausforderung für etablierte Unternehmen darstellen. Noch mehr Unternehmen werden scheitern – entweder weil ihr Angebot nicht differenziert genug ist oder weil ihr Management die falschen Weichen für die Zukunft gestellt hat.

Die heutige Welt

Hinsichtlich ihrer Skalierung befinden sich die heutigen schnell wachsenden Technologieunternehmen in einer völlig anderen Position als die Unternehmen des früheren DotCom-Booms. Ihre Fähigkeit, über das Internet talentierte Mitarbeiter anzuwerben, neue Betriebsabläufe aufzubauen und an Kunden zu verkaufen, bedeutet, dass sie von Beginn an global aufgestellt sind. Sie sind vielleicht noch nicht profitabel, aber sie bleiben länger in privater Hand, und viele Bewertungen dieser Unternehmen weisen einen größeren Realitätsbezug auf als dies noch bei ihren Vorgängern der Fall war.

Die jüngsten informationstechnischen Entwicklungen wie die Cloud, mobile Geräte und das Internet senken darüber

hinaus die Kapitalanforderungen von Unternehmensgründungen. Statt hoher Anfangsinvestitionen in Infrastruktur kann diese sukzessiv mit dem wachsenden Technologieunternehmen auf- und ausgebaut werden.

Lage, Lage, Lage

Während die Unternehmen in der Vergangenheit ihren Sitz überwiegend im Silicon Valley, in Seattle, London oder Tel Aviv hatten, haben sich Technologieunternehmen heute überall auf der Welt angesiedelt. Schwellenländer sind dabei von besonderer Bedeutung. Baidu und Alibaba wurden in China gegründet, während die indischen Unternehmen Flipkart und Snapdeal 2014 die größten Transaktionen im Venture Capital-Bereich zu verantworten hatten.

Etabliert und aufstrebend

In diesem Umfeld müssen etablierte Unternehmen neue Technologien nutzen, Optionen wie Unternehmenskäufe in Betracht ziehen, ihre Profitabilität verbessern und ihren Geschäftsbetrieb weltweit ausdehnen. Neuere, aber bereits etablierte Technologieunternehmen müssen ihre Betriebsabläufe skalieren, ihre Produktpalette erweitern und ihre Zielmärkte über ihren ersten Inlandsmarkt hinweg ausbauen. Sie müssen Kapital beschaffen und zuweisen, um ihre Expansion finanzieren zu können.

Neue Wege ebnen

Mit dem Verständnis, dass es ebenso viele Fallstricke wie Wachstumschancen in der neuen Technologiewelt gibt, untersuchen wir, wie die Unternehmen von morgen reagieren – und helfen Ihnen dabei, die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt zu stellen.

Das brennende Hochseil

Zur schnellen Skalierung von Abläufen und Teams

Die Skalierung eines Technologieunternehmens ist wie der Tanz auf einem brennenden Hochseil. Je schneller man vorankommt, desto größer ist das Risiko, herunterzufallen. Bewegt man sich jedoch zu langsam, wird das Seil durchbrennen, bevor man sein Ziel erreicht hat.

Je nach Reifegrad im Unternehmenszyklus unterscheiden sich die Herausforderungen für Technologieunternehmen – aber das Prinzip bleibt immer gleich: Wachstum oder Niedergang. Auf dem Weg zur nächsten Milliarden-Technologiemarke müssen CEOs herausfinden, wie sie ihr Unternehmen schneller als ihre Wettbewerber skalieren und in einen eingeschwungenen Zustand versetzen – ohne dabei die DNA des Unternehmens zu beschädigen.

Technologieunternehmen, die die erste Phase schnellen Wachstums hinter sich gebracht haben, müssen sich ständig neu erfinden und neue Produkte und Geschäftsbereiche skalieren – ansonsten werden sie von ihren Wettbewerbern überholt. In der Erholungsphase nach einer schnellen Expansion müssen reifere Unternehmen darüber hinaus ihre Geschäftsabläufe auf Effizienz trimmen, um profitabler zu werden. Junge Startups müssen schnell skalieren, um zu überleben. Untersuchungen zeigen, dass nur eins von zehn Unternehmen, die pro Jahr um 20 % wachsen, länger als ein paar Jahre überlebt.¹

Den Kern schützen

Die gute Nachricht ist, dass B2B Cloud- und On-Demand-Services eine Expansion so preiswert und wenig komplex wie nie zuvor machen. Skalierende Technologieunternehmen können Anwendungen zur Systematisierung wie beispielsweise Jira verwenden, um die Entwicklung von komplexer Software zu dokumentieren und dabei Probleme zeitnah zu erkennen. Gleichzeitig ermöglichen Programme wie Yammer, Skype und Basecamp eine enge Zusammenarbeit innerhalb dezentraler virtueller Teams.

Technologieunternehmen können jedoch nicht effektiv wachsen, wenn sie sich nicht auch um ihre Kernstruktur, ihre Prozesse und Funktionen kümmern. George Kadifa, Geschäftsführer von Sumeru Equity Partners, sagt, dass dies von wachsenden Unternehmen oft unterschätzt wird – mit der Folge, dass später ernsthafte Probleme auftreten. „Viele Unternehmer interessieren sich nicht für diese Aspekte des Unternehmens“, erklärt er. „Aber wenn man diese Prozesse vernachlässigt, riskiert man, bald einen Punkt zu erreichen, an dem das Unternehmen darunter leidet. In den frühen neunziger Jahren wurde beispielsweise IBM als

„Der technische Leiter eines globalen Softwareunternehmens beschreibt einige dieser CEOs als Kleinkinder mit geladenen Waffen: Sie haben all diese Macht, aber sie wissen nicht, worauf sie zielen. Man muss diese sehr intelligenten und technisch versierten Menschen an den Punkt bringen, an dem sie der Organisation zu Wachstum verhelfen können.“

Bob Sutton

Stanford University, Professor Management Science and Engineering
und Autor von „Scaling-up Excellence“

¹ „Grow fast or die slow“, McKinsey and Company, April 2014



„Wenn man betriebliche Prozesse vernachlässigt, riskiert man bald einen Punkt zu erreichen, an dem das Unternehmen darunter leidet.“

George Kadifa

Geschäftsführer, Sumeru Equity Partners

nicht skalierbares Geschäftsmodell aufgebaut. Jedes Land hatte seine eigene Struktur, seine eigenen Fähigkeiten, Systeme und Prozesse. Als sich das Mainframe-Geschäft verlangsamte, war IBM einem Konkurs nahe.“

Bei dem Aufbau einer starken Kernstruktur geht es nicht nur um den Erhalt der betrieblichen Funktionsfähigkeit und Zuverlässigkeit. Sie kann auch die Tür zu zukünftigem Wachstum öffnen. „Sobald die geschäftlichen Abläufe eine Grundstabilität erreicht haben“, sagt Steven Perkins, globaler Leiter Technology, Media & Telecommunications des Grant Thornton-Netzwerks, „befindet man sich in einer besseren

Position für eine schnelle Skalierung oder zur Umsetzung der nächsten Finanzierungsrunde.“

Zum Glück sind hierbei die schnellen Veränderungen bei der zugrundeliegenden Architektur von Unternehmenssoftware hilfreich. Während skalierende Unternehmen vormals in physische Mainframes oder in ihre Client-Server-Infrastruktur investieren mussten, können sie jetzt einfach auf cloudbasierte Softwaredienstleistungen für Unternehmen zurückgreifen, wie zum Beispiel die Workday-Anwendungen für das Finanz- und Personalmanagement.

Über die Einstiegsmärkte hinausblicken

Nach den ersten Erfolgen gieren Technologieunternehmen unweigerlich nach mehr. Aber häufig gibt es auf dem lokalen Markt nur ein begrenztes Wachstumspotenzial. Es ist daher unausweichlich, schnell neue Märkte zu erschließen. Denn wenn sie nicht schnell genug reagieren, kann es sein, dass andere ihre Idee kopieren und auf diesen Märkten einführen. In Deutschland haben die Samwer-Brüder ein erfolgreiches Unternehmen auf der Grundlage des „Klonens“ der Geschäftsideen US-amerikanischer Technologieunternehmen aufgebaut.²

Auf der Suche nach neuen Märkten stehen Technologieunternehmen mehrere Ansätze offen. Sie können von ihrem Heimatmarkt aus direkt an ausländische Kunden verkaufen, mit etablierten Mittlern oder Partnern mit lokalen Marktkenntnissen zusammenarbeiten oder ihr Unternehmen komplett verlagern. Der direkte Verkauf erscheint zunächst vielleicht lukrativer, mündet für das Unternehmen jedoch regelmäßig in Herausforderungen in Bezug auf die lokalen Compliance-, Lizenzierungs- und Revisionsregelungen – die effektiver von einem lokalen Partner gelöst werden könnten. Für andere ist vielleicht die Einrichtung einer Präsenz vor Ort die beste Option – doch gibt es dabei verschiedene Herangehensweisen (siehe nächste Seite sowie die Fallstudie auf Seite 30).



„Es ist kein Problem, zehn neue Leute einzustellen, aber es ist extrem schwierig, zehn richtig gute Leute einzustellen, und es ist auch sehr schwierig, Leute zu entlassen.“

Noam Schwartz

Head of Innovation, Similarweb

² „Germany's Samwer brothers to become billionaires with rocket internet IPO“, Forbes, Juli 2014

³ „Employment projections program“, U.S. Bureau of Labor Statistics, 2015

Innovation des Produktportfolios

Technologie und Innovation sind untrennbar miteinander verknüpft. Wenn Technologieunternehmen nicht bereit sind, ihr bestehendes Angebot zu überdenken und zu verbessern, ist es unwahrscheinlich, dass sie das nächste Wachstumsstadium erreichen werden. Dabei können sie vor einer durchaus schwierigen Entscheidung stehen. Sie können weiterhin neue Funktionen hinzufügen, um die Konkurrenzfähigkeit eines Produkts zu sichern. Das Unternehmen kann sich aber auch darauf konzentrieren, die Leistung eines Produkts zu erhöhen, indem eine deutliche Verbesserung der bereits vorhandenen Produkteigenschaften vorgenommen wird.

Der Wettbewerb um Talente

Für viele Technologieunternehmen ist ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern das größte Wachstumshindernis. Man rechnet damit, dass allein in den USA die Nachfrage nach Softwareentwicklern bis 2022 um 20 % pro Jahr steigen wird.³ Dieser Mangel betrifft nicht nur den Technologiesektor – Unternehmen aller Branchen sind auf der Suche nach Mitarbeitern mit digitalen Fähigkeiten.

In Großbritannien, Australien und Indien ringen Technologieunternehmen um Fachkräfte mit mathematischen, informationswissenschaftlichen, naturwissenschaftlichen und technischen Begabungen – den sogenannten MINT-Fähigkeiten – und dies trotz der von den Regierungen erklärten Anstrengungen, diese Kenntnisse zu fördern. Nicht nur die Standard-MINT-Fähigkeiten sind hochbegehrt: Es besteht eine wachsende Nachfrage nach „smarten kreativen Köpfen“, die kühne Ideen mit technologischem und wirtschaftlichem Wissen kombinieren.

Auch für neue, vielfältige Positionen werden händeringend Mitarbeiter gesucht. Von den heutigen Cloud-Technologiespezialisten erwartet man, dass sie teils technische Vermittler, teils Cloud-Integrationspezialisten und teils User Experience Designer sind.

Dazu kommt häufig ein externer Druck, die Einstellung von Mitarbeitern zu beschleunigen. „In der Wachstumsphase besteht ein großer Druck seitens des Marktes und der Investoren, die Verkaufsaktivitäten voranzutreiben“, sagt Noam Schwartz, Head of Innovation bei Similarweb. „Es ist kein Problem, zehn neue Leute einzustellen, aber es ist extrem schwierig, zehn richtig gute Leute einzustellen, und es ist auch sehr schwierig, Leute zu entlassen.“

Im Wettbewerb um Talente haben Technologieunternehmen verschiedene Optionen:

- Eröffnung einer Dependence in fachkräftereichen

Die Verlagerung Ihres Technologie- unternehmens: Die drei wichtigsten Optionen



IP-Holding-Strukturen und regionale Hubs

Durch IP-Holding-Strukturen (Intellectual Property) behält die Holdinggesellschaft die Eigentumsrechte, gibt aber dem Handelsunternehmen eine Lizenz zur Nutzung des geistigen Eigentums als Teil der operativen Geschäftstätigkeit. Das Handelsunternehmen zahlt vorab eine einmalige Lizenzgebühr und darüber hinaus laufende Nutzungsgebühren über die vereinbarte Nutzungsdauer der Lizenz. In Anbetracht der Bedeutung und des Wertes von geistigem Eigentum geben Technologieunternehmen genau Acht, wo IP am besten angesiedelt wird, um ausreichenden Schutz zu gewährleisten und eine effiziente steuerliche Gestaltung zu erreichen.



Offshoring

Unter Offshoring versteht man die Verlagerung von unterstützenden Geschäftsprozessen ins Ausland. In den letzten Jahren wurde die Auslandsverlagerung auf mehrwertgenerierende Funktionen, wie F&E und das Finanzwesen, ausgedehnt. Diese Funktionsabteilungen können an Orte verlegt werden, an denen es ausreichend qualifizierte Mitarbeiter, vorteilhafte Steuerregelungen und Investitionsanreize gibt.



Vollständige Verlagerung

Diese Variante umfasst die Verlagerung der Unternehmenszentrale, der Holding-Gesellschaft oder beider. Wenn Sie Ihren Sitz in einer Gerichtsbarkeit mit einem komplexen Steuersystem haben, kann die vollständige Verlagerung in eine andere Jurisdiktion der effizienteste Ansatz sein. Allerdings sollten selbst bei erheblichen Vorteilen auch die Kosten des Rückzugs von einem Standort bedacht werden. Zunehmend müssen in diesem Zusammenhang auch Reputationsrisiken berücksichtigt werden. Im Zuge der ständig steigenden Überwachung durch die Finanzbehörden (siehe Kapitel 3) möchte kein Unternehmen seine Marke mit dem Vorwurf der Steuerflucht assoziieren lassen.

Gegenden: Teams müssen nicht mehr zusammensitzen – sie müssen noch nicht einmal in derselben Stadt, demselben Land oder auf demselben Kontinent leben. Unternehmen können weit verstreute „virtuelle Teams“ aufbauen, die neue Software für die Zusammenarbeit nutzen. Wachsende Technologieunternehmen, die Niederlassungen in asiatischen Märkten eröffnen, haben oftmals Zugang zu Fähigkeiten, die in reiferen Märkten schwerer zu bekommen sind.

- Umzug in „talentfreundliche“ Teile der Stadt: Um den sozialen Treffpunkten talentierter Entwickler näher zu sein, mieten einige Unternehmen Büros in verschiedenen Teilen ihrer Heimatstädte an. Sie erkennen auch, dass ihre Attraktivität aus Sicht talentierter Mitarbeiter maßgeblich von der Dynamik, starkem Wachstumspotenzial und der Innovationsfähigkeit des Unternehmens abhängt. Daher wirken viele CEOs aktiv darauf hin, die Gründungskultur, Moral und Werte des Unternehmens beizubehalten.
- Einkauf kompletter Teams: Talenteinkäufe – wie sie in großem Maßstab von Facebook, Google, Yahoo! und Twitter verfolgt werden – sind eine beliebte Maßnahme im Wettbewerb um Fachkräfte. Wachsende Unternehmen suchen Übernahmemöglichkeiten von sich schnell entwickelnden Startups oftmals nur, um deren Teams und Führungspersönlichkeiten für sich gewinnen zu können. Das Interesse an den Unternehmen selbst ist eher gering.
- Innovative Angebote für Mitarbeiter: Technologieunternehmen sollten genau evaluieren, wie sie ihren Mitarbeitern attraktivere beteiligungs- und vergütungsbasierte Anreize als die Konkurrenz bieten können.
- Die Freiberufler-Methode: Unternehmen können Einstellungen auf einen Kern wesentlicher Funktionen beschränken und Freiberufler beschäftigen, um Lücken zu füllen – ein Trend, der von Marktplätzen wie Freelancer, Elance, Upwork (früher o-desk) und Airtasker aufgegriffen wird.



FALLSTUDIE

BlaBlaCar: Eine europäische Erfolgsgeschichte

BlaBlaCar hat das Prinzip der Mitfahrzentralen, das es im Studentenmilieu in Deutschland schon in den 1980er Jahren gab, in das digitale Zeitalter der Share Economy übertragen: Flexibilität und Kostenbewusstsein einer Reisesuchmaschine kombiniert mit dem Potenzial und der Reichweite eines sozialen Netzwerks begründen die größte Mitfahr-Community Europas. Durch die Begrenzung der Vergütung der teilnehmenden Fahrer auf die anfallenden Betriebskosten möchte BlaBlaCar sich zu einer wichtigen und insbesondere kostengünstigen Alternative zu anderen Mobilitätsdienstleistern, wie in etwa Bus- und Bahnunternehmen, entwickeln.

Der erfolgreiche Abschluss einer Serie C-Finanzierungsrunde im September 2014 über 100 Millionen USD hat BlaBlaCar unter anderem die Übernahme des deutschen Konkurrenten Carpooling (mitfahrzentrale.de und mitfahrgelegenheit.de) ermöglicht. Im September 2015 hat BlaBlaCar zudem eine Serie D-Finanzierungsrunde über 200 Millionen USD durchgeführt. Dabei wurde das Unternehmen mit knapp 1,6 Milliarden USD bewertet, was den Aufstieg in die Liga der „Unicorns“ bedeutete – dem amerikanischen Synonym für Unternehmen mit einem Wert von über einer Milliarde USD.

Kurz nach der Serie D-Finanzierungsrunde beschrieb der CEO des Unternehmens, Frédéric Mazzella, die veränderte Wahrnehmung von BlaBlaCar durch die Investoren wie folgt: „[Das Wachstum der registrierten Nutzer] war immer exponentiell, aber niemanden interessiert ein Sprung von 10.000 auf 20.000. Wenn man aber von 10 Millionen auf 20 Millionen wächst, fangen die Leute an sich das Unternehmen anzuschauen und denken: ‚Wow!‘“

Das Unternehmen hinter der Marke BlaBlaCar, Comuto SA, wurde 2006 in Frankreich gegründet und ist heute der dominierende europäische Anbieter von Mitfahrgelegenheiten. Darüber hinaus wurden auch wesentliche Schwellenmärkte wie Russland, Indien, die Türkei oder Mexiko erschlossen. Ohne die finanzierenden Beteiligungsgesellschaften sowie die umfangreichen Akquisitionen von lokalen Anbietern wäre das Unternehmen jedoch sicherlich nicht so schnell so weit gekommen. So sind die 200 Millionen USD aus der letzten Finanzierungsrunde ebenfalls für die Ausweitung der internationalen Expansion durch weitere Übernahmen, vor allem in Asien, gedacht. „Wir wollen in einem oder zwei Jahren eine globale Marke sein.“, erklärt der Mitgründer Nicolas Brusson im September 2015.

Dazu konzentriert sich die M&A-Expansionsstrategie des Unternehmens auf Startups, welche ihre eigenen nationalen Märkte sehr gut kennen. Dieser Erfolgsansatz hat auch zu der Aufgabe eines globalen Unternehmenszieles im Tausch gegen kleinere, auf die lokalen Besonderheiten abgestimmte Ziele geführt. Die auf den einzelnen lokalen Märkten gewonnenen Erfahrungen machen BlaBlaCar zu einem bedeutenden Akteur auf dem globalen Markt für Mobilitätsdienstleistungen.



Schlüsselfragen: Skalierung von Geschäftsabläufen und Teams

- **Wenn wir zu lange warten, wird uns dann jemand die Butter vom Brot nehmen – und wie können wir das verhindern?**
- **Was sind die wesentlichen Kompromisse, die wir bei einer schnellen Skalierung eingehen müssen?**
- **Wie bewahren und entwickeln wir unsere Unternehmenskultur, während wir skalieren?**
- **Wie locken wir im Zuge unserer Expansion fähige Mitarbeiter an, binden sie an unser Unternehmen und vergüten sie?**
- **Wann ist es an der Zeit, über unseren Einstiegsmarkt hinauszublicken – und welche Prioritäten sollten wir setzen, wenn die Zeit gekommen ist?**
- **Welcher Ansatz ist der sinnvollste für unser Unternehmen, wenn es darum geht, unser geistiges Eigentum zu schützen?**

Brückenschluss

Einwerbung des benötigten Wachstumskapitals

Laufender Zugang zu Finanzierung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für stark wachsende Unternehmen. Wer nicht über das nötige Kapital verfügt, merkt schnell, dass sein Wachstum stagniert. Andere Unternehmen erfahren möglicherweise Liquiditätsprobleme bei der Abwicklung des Tagesgeschäfts. Gleichzeitig hat sich das Finanzierungsumfeld seit der Finanzkrise von 2008 drastisch verändert – und entwickelt sich stetig weiter.

Die Finanzierung von Expansionen und von späteren Unternehmensstadien hat in den USA in den letzten Jahren zugenommen. Von PitchBook erhobene Zahlen weisen jedoch auch auf einen starken Markt für Frühphasen-Finanzierungen, einschließlich Angel- und Seed-Finanzierungen, hin – von 12,9 Milliarden USD, die 2010 in 3.730 Transaktionen investiert wurden, stiegen Anzahl und Volumen auf 32,4 Milliarden USD, die 2015 in 6.549 Transaktionen investiert wurden. Allerdings ist in 2015 im Vergleich zum Vorjahr bei einem gestiegenen Gesamtinvestitionsvolumen ein deutlicher Rückgang der Anzahl der Frühphasen-Finanzierungsrunden in den USA um 12,9 % zu beobachten.⁴

In Europa hat das investierte Venture Capital-Volumen in den vergangenen Jahren ebenfalls stetig zugenommen und in 2015 mit 12,9 Milliarden Euro einen neuen Höchstwert erreicht, was gleichzeitig ein Wachstum von 38 % gegenüber dem Vorjahr bedeutet. Allerdings hat die Anzahl

der abgeschlossenen Finanzierungsrunden abgenommen, zugunsten von höheren Bewertungen und größeren durchschnittlichen Volumina pro Finanzierungsrunde. Die Venture Capital-Investitionen in Europa gehen somit vermehrt in reifere, von den Investoren als weniger risikoreich eingeschätzte Unternehmen und dies teilweise zulasten der Finanzierungen in früheren Unternehmensphasen. Gleichzeitig hat die Aktivität von US-Investoren in Europa stetig zugenommen, was als Beweis für die Qualität europäischer Startups und Wachstumsunternehmen zu werten ist, aber auch als ein klares Zeichen dafür, dass es weiterhin an europäischem Wachstumskapital mangelt.

Deutschland bzw. der deutschsprachige Raum ist ein Abbild der europäischen Entwicklungen: Das Volumen des investierten Venture Capitals hat in 2015 gegenüber 2014 um 30 % auf 3,6 Milliarden Euro zugenommen. Allerdings ist dies auch sehr stark durch Investitionen in spätere Entwicklungs- und Wachstumsphasen und damit größere

„Deutsche und europäische Startups und Wachstumsunternehmen der Technologiebranche rücken in späteren Phasen auch stärker in den Fokus ausländischer und nicht-europäischer Investoren. Die jeweils richtigen Finanzierungspartner in den frühen Unternehmensphasen zu gewinnen, bleibt jedoch eine große Herausforderung im deutschen und europäischen Markt. In den Größenordnungen von 1 bis 5 Millionen Euro sprechen manche von der ‚Todeszone‘.“

Hanno Hepke

Head of Technology, Media and Telecommunications, Warth & Klein Grant Thornton

⁴ „PitchBook 2015 Annual U.S. Venture Industry Report“, PitchBook Data, Inc., 2016



Finanzierungsrunden geprägt. Die Anzahl der Frühphasenfinanzierungen (Angel/Seed und Early Stage) ist in 2015 um mehr als 25 % zurückgegangen. Dies ist auf deutscher und europäischer Ebene eine Umkehrung des Trends der Jahre 2013 und 2014. Allerdings ist auch zu bemerken, dass ca. 40 % der Wachstumsfinanzierungen in Deutschland in Technologieunternehmen geht.⁵

Schließen der Finanzierungslücke

Im Durchschnitt dauerte es für Geldgeber rund sieben Jahre, ihre Investitionen in nicht-private „Unicorns“ in den USA zu realisieren.⁶ Wenn auch das zur Verfügung stehende Wachstumskapital für Startups und Wachstumsunternehmen stetig zunimmt (73 % von 2012 bis 2014)⁷, so ist es sowohl in der Früh- als auch in der Wachstumsphase weiterhin eine Herausforderung für Unternehmen, die für ihr Wachstum notwendigen Mittel einzusammeln.

Dieses Problem besteht allerdings vor allem außerhalb der USA. In Nordamerika stehen Investoren Ungewissheit tendenziell weniger kritisch gegenüber. Anderswo ist es wahrscheinlicher, dass Unternehmensrisiken kritisch beäugt werden – gerade in sehr frühen Phasen sind diese deutlich erhöht.

Im Ergebnis stehen sowohl für Startup-Unternehmen als auch für Wachstumsunternehmen zunehmend mehr Mittel zur Verfügung. Dennoch stellt insbesondere in Europa der Zugang zu Finanzierungen weiterhin einen dominierenden Engpass in der Entwicklung neuer Technologieunternehmen dar. „Wenn man die ersten ein bis zwei Millionen Euro verbraucht hat und sich die Spreu vom Weizen trennt, ist Deutschland ein bisschen schwachbrüstig“, so Christian Stein, einer der Geschäftsführer von Coparion, einem Wachstumsfonds der KfW.

⁵ „PitchBook 2015 Annual European Industry Report“, PitchBook Data, Inc., 2016

⁶ „Welcome to the Unicorn Club 2015“, TechCrunch, Juli 2015

⁷ „The State of European Venture Capital“, The Boston Consulting Group, Oktober 2015

Auch seitens der Politik wird versucht, Finanzierungsprobleme zu lindern. In Großbritannien haben von der Regierung unterstützte Ansätze wie Innovate UK und das Projekt Start Up Loans viele junge Unternehmen gefördert. Aber Unternehmen in reiferen Phasen haben weiterhin Schwierigkeiten an Kapital zu gelangen: Eine Studie fand heraus, dass britische Unternehmen in der zweiten Phase 81 % weniger Kapital einwerben als vergleichbare Unternehmen im Silicon Valley.⁸

Erfolgreich auf Sekundärmärkten und mit privaten Börsengängen

Die gute Nachricht für stark wachsende Unternehmen ist, dass es zunehmend alternative Finanzierungsoptionen gibt. Eine Möglichkeit stellen Sekundärmärkte oder sogenannte „private Börsengänge“ dar. Dieses Konzept wurde für wachsende Unternehmen entwickelt, die anstatt eines vollständigen Börsengangs Privatbeteiligungen anbieten möchten. Dazu gehören häufig Unternehmen, die noch nicht für eine vollständige Börsennotierung – einschließlich der damit einhergehenden regulatorischen Belastung sowie der intensiven Investor Relations-Arbeit – bereit sind. Allein in den USA haben Technologieunternehmen in diesem Jahr über 20 Milliarden USD über Sekundärmärkte eingeworben, im Vergleich zu nur 600 Millionen USD über herkömmliche Börsengänge.⁹

Dieser Finanzierungsbereich wächst, mit etablierten Börsen wie SecondMarket, zu denen sich in jüngster Zeit Neulinge wie NASDAQs Private Market gesellten. Auch das Ansehen privater Platzierungen hat sich erhöht, weil sich bekannte Technologieunternehmen wie Airbnb und Pinterest so Kapital beschafft haben. Diese Entwicklungen ziehen eine Vielzahl interessierter Investoren an, einschließlich Institutionen wie Investment-, Hedge- und sogar staatlicher Anlagefonds.¹⁰ Bei zunehmendem Interesse von Investoren an Sekundärmärkten müssen wachstumsstarke Technologieunternehmen auf eine adäquate Unternehmensbewertung achten.

Dieser Finanzierungsweg ist zudem nicht für alle geeignet, bedeutet er doch eine zusätzliche Ebene regulatorischer Kontrollen. Außerdem existieren hinreichende Einschränkungen – so erfordert die Listung im NASDAQ Private Market beispielsweise, dass Unternehmen zuvor mindestens 30 Millionen USD Kapital eingeworben haben müssen, bevor eine Notierung erfolgen kann. Zudem erwarten Investoren, dass Unternehmen einen vollständigen Börsengang anstreben, da dieser die beste Exitoption für Investoren darstellt.

„Globale Private Equity- und Venture Capital-Investitionen fließen in aufstrebende Technologieunternehmen in Asien, vor allem in China und Indien, wo sich schnell wachsende Unternehmen auf disruptive Technologien fokussieren. Viele dieser Unternehmen erwägen grenzübergreifende M&A-Aktivitäten und Notierungen an ausländischen Börsen. Daher ist es wichtig, von Anfang an einen robusten Corporate Governance-Rahmen zu etablieren.“

Raja Lahiri

Partner, Grant Thornton Indien

⁸ „Internet of things – the soap opera“, Think Big: the innovation blog, Juli 2015

⁹ „Private share trading takes off as tech companies shun IPOs“, Financial Times, Juni 2015

¹⁰ „Data: There are now over 9x more private IPOs than actual tech IPOs“, CB insights, April 2015

Erhalt staatlicher Förderung

Eine weitere Möglichkeit für schnell wachsende Unternehmen ist die Inanspruchnahme staatlicher Förderungen für ihre Investoren. Israel beheimatet einen der weltweit erfolgreichsten Technologie-Cluster. Wesentliche Grundlage hierfür sind Steuererleichterungen für technologieorientierte Private Equity- und Venture Capital-Gesellschaften. Großbritannien hat mit Steueranreizen wie dem Enterprise Investment Scheme ebenfalls den Versuch unternommen, Ähnliches hervorzubringen.

In einigen Fällen verlagern Technologieunternehmen ihren Standort in Jurisdiktionen, in denen das Finanz- und Steuerumfeld ihre Wachstumspläne begünstigt. Diese Aspekte waren ausschlaggebend für die Entscheidung des australischen Softwareunternehmens Atlassian, im vergangenen Jahr seinen Geschäftssitz nach Großbritannien zu verlegen.¹¹

Klassische Börsengänge – und M&A-Aktivitäten

Börsengänge bleiben eine wichtige Option für schnell wachsende Technologieunternehmen. Kürzlich erfolgte Börsengänge – wie von Lending Club und GrubHub – zeigen, was erfolgreiche Technologieunternehmen mit einer Notierung erreichen können.

Die Relevanz von Börsengängen nimmt vor allem außerhalb der USA zu. In Australien gehörte

die Technologiebranche in den letzten Jahren zu den Glanzlichtern der ASX, mit Erstnotierungen von Unternehmen wie Freelancer, MYOB und Ozforex.¹² In Indien gab es kürzlich Bestrebungen, die Voraussetzungen für bestimmte Unternehmen zu erleichtern und Investoren damit am lokalen E-Commerce-Boom teilhaben zu lassen – und um zu verhindern, dass Technologieunternehmen eine ausländische Börsennotierung anstreben.¹³

In Indien – wie auch weltweit – florieren Technologiefusionen und -übernahmen. Volumina und Werte von Technologietransaktionen haben das Vorkrisenniveau erreicht, weil Unternehmen über Liquidität in Rekordhöhe und Zugang zu günstigen Krediten verfügen. Nach Angaben von Dealogic konnte der Technologiesektor im letzten Halbjahr das höchste jemals verzeichnete Niveau an M&A-Aktivitäten verzeichnen.¹⁴ Unter anderem konnte dabei die größte jemals verzeichnete Übernahme vermeldet werden – Avago Technologies ausstehendes Angebot über 37 Milliarden USD für Broadcom.¹⁵ Große Transaktionen wie diese waren in den Schlagzeilen; der weltweite Appetit auf schnell skalierende Technologieunternehmen bleibt jedoch ungesättigt – um ihr geistiges Eigentum, ihre Talente und ihr Wachstumspotenzial zu erlangen.



11 „Too expensive – tech start-ups move overseas“, The Sydney Morning Herald, Januar 2014

12 „How to profit from the IPO boom“, ASX, 2015

13 „India eases IPO rules for startups as e-commerce booms“, Bloomberg, Juni 2015

14 „M&A statshot Dealogic“, Mai 2015

15 „Avago to buy broadcom for \$37 billion in biggest tech deal ever“, Bloomberg, Mai 2015



Cloud Imperium bricht Crowdfunding-Rekorde

Der US-amerikanische Videospieleentwickler Cloud Imperium hat fast 77 Millionen USD Kapital mit Hilfe einer Crowdfunding-Kampagne eingeworben. Die Investoren sind jene, die an die wirtschaftlichen Aussichten des Unternehmens glauben – die sich aber ebenso gerne mit dem Vorzeigeprodukt, dem Weltraumsimulator Star Citizen, die Zeit vertreiben.

Cloud Imperium-Gründer, Chris Roberts – ein bekannter ehemaliger Entwickler, der inzwischen im Filmgeschäft tätig ist – sah Crowdfunding als eine Methode, mit der eigentlichen Zielgruppe des Unternehmens in Kontakt zu treten. Dieses Engagement wurde zum wesentlichen Element der Strategie, sagt der Vice President of Publishing bei Cloud Imperium, John Erskine.

„Im Zuge der Kapitalbeschaffung hat Crowdfunding eine zentrale Rolle gespielt“, sagt er. „Aber wir sind der Ansicht, dass das Engagement der Videospiele-Community einen ebenso großen – wenn nicht sogar größeren – Wert hat und gleichzeitig einen Nachweis für die Existenz unseres Marktes darstellt. Für Erskine und seine Kollegen waren Cloud Imperiums Initiativen – die den Investoren die Möglichkeit boten, Funktionen des Spiels auszuprobieren, während sie sich noch in der Entwicklung befanden – eine Gelegenheit, sowohl für das Produkt zu werben als auch kontinuierlich Resonanz zur Weiterentwicklung des Spiels zu erhalten.“

Jedoch sollten Unternehmen nicht die intensive Arbeit unterschätzen, die für die Erstellung und Umsetzung eines erfolgreichen Crowdfunding-Konzepts erforderlich ist, sagt Erskine. „Unser Community-Engagement gehört zu den täglichen Aktivitäten des Unternehmens“, erklärt er. „Wir produzieren eine riesige Menge an Inhalten für Fans. Dieses Ausmaß an Engagement ist der Kern unseres Selbstbildnisses als Unternehmen.“

Sondierung alternativer Finanzierungen

Die im Zuge der Finanzkrise zunehmend eingeschränkte Unterstützung von Unternehmen durch Banken wird sukzessive durch den globalen alternativen Finanzsektor aufgefangen. Einer jüngeren Studie zur Folge, ist der alternative Finanzsektor, angeführt vor allem von Großbritannien, aber auch unter Beteiligung von Investoren aus Ländern wie Frankreich und sogar Estland, im vergangenen Jahr allein in Europa um 144 % gewachsen.¹⁶

Alternative Finanzierungsformen für schnell wachsende Unternehmen reichen von Peer-to-Peer-Kreditplattformen bis hin zu Crowdfunding, je nach Laufzeit und Bedürfnissen des Kapital einwerbenden Unternehmens. Ursprünglich eigneten sich diese Plattformen insbesondere für kleine Unternehmen und Startups, aber unsere Fallstudie zeigt, dass sich dies geändert hat.

In einigen Jurisdiktionen wurde das Wachstum alternativer Finanzierungsanbieter durch gesetzliche Auflagen eingeschränkt – Crowdfunding ist beispielsweise sowohl in Kanada als auch in Australien gesetzlich problematisch. Doch selbst in diesen Regionen zeigen sich Liberalisierungstendenzen hinsichtlich der Regulierung, woraus weitere Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten für schnell wachsende Technologieunternehmen resultieren.

„Nach erfolgreichen A- und B-Finanzierungsrunden kommt die nächste Finanzierung eventuell von jemandem, der nicht auf dem lokalen Markt zu Hause ist. Diese potenziellen Investoren sind an größeren Projekten interessiert. Sie wollen, dass Ihre Produkte signifikante Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Marktumfeld aufweisen. Es ist somit ein Vorteil, wenn man innovative Produkte vorweisen kann.“

Fergus Condon

Technology Sector Leader, Grant Thornton Irland

¹⁶ „Moving to mainstream: The European alternative finance benchmarking report“, University of Cambridge, 2015



Schlüsselfragen: Beschaffung von Wachstumskapital

- Welche Wachstumskapitalmöglichkeiten bieten sich uns aus der konkreten Unternehmenssituation heraus?
- Welche Kreditgarantien und Absicherungsmöglichkeiten sollten in Anspruch genommen werden, um sich vor Nichtzahlung zu schützen?
- Wie können wir unser Unternehmen auf Erfolge auf Sekundärmärkten vorbereiten?
- Wie ernsthaft sollten wir Crowdfunding und andere alternative Finanzierungsmodelle in Erwägung ziehen?
- Was geschieht, wenn wir für lokale oder nationale Finanzierungen zu groß werden?
- Welche Investitionsmodelle sollten wir im Rahmen unserer Planung berücksichtigen?
- Was sollten wir tun, um eine Finanzierungsrunde oder auch eine Börseneinführung vorzubereiten?
- Wie viel Eigenkapital sollten wir im Zuge der Kapitaleinwerbung abgeben? Was für Entscheidungen sollten wir treffen, um unsere Eigentumsrechte in Zukunft zu sichern?

Steuern in einer digitalen Welt

Entwicklung einer Steuerstrategie, die mit Ihren Wachstumszielen Schritt halten kann

Als 2013 mehrere weltweit führende Technologieunternehmen wegen ihrer Steuerpraktiken in den Schlagzeilen standen, war der Geschäftswelt klar – Steuern spielen für die ambitionierten Unternehmen von heute eine immer größere Rolle.

Da sich die globale Haltung gegenüber Steuern ändert, müssen Technologieunternehmen dafür sorgen, dass ihre Steuerpraktiken auch in Zukunft verschärften Kontrollen standhalten. Jegliche Unstimmigkeiten könnten zu einer ernsthaften Schädigung der Reputation oder der Wettbewerbsfähigkeit und somit ferner der Gewinne führen. Eins ist jedoch klar – Steuern spielen für die ambitionierten Unternehmen von heute eine immer größere Rolle.

Die Art und Weise, auf die ein wachsendes Unternehmen seine Dienste vermarktet und verkauft, kann sich erheblich auf die Steuerlast auswirken. Weltweit behandeln Länder verschiedene Produkt- und Dienstleistungskategorien für steuerliche Zwecke unterschiedlich, so dass die Zuordnung der Gewinne zu den verschiedenen Kategorien sehr entscheidend wird.

In einigen Staaten der USA sind Technologieunternehmen, die sich auf Software und Dienstleistungen spezialisiert haben und als Verkäufer von „Dienstleistungen“ eingestuft werden, nicht steuerpflichtig – erfolgt die Einstufung jedoch als „Softwareanbieter“, resultiert dies in einer Steuerpflicht des Unternehmens. Die Unterschiede zwischen zwei Einkommenskategorien können sehr subtil sein und häufig existieren Grauzonen.

„Der Wortlaut in Verträgen stammt häufig aus einer technologischen und marktorientierten Perspektive“, erklärt Randy Free, International Tax Practice Leader bei Grant Thornton USA. „Die Definition Ihrer Leistungen kann Sie bei Ihren Steuerpraktiken unterstützen – oder Ihnen schaden.“

Verschärfte Kontrollen

Als im Jahr 2013 Technologieunternehmen von Weltrang aufgrund ihrer Steuergestaltung in die Schlagzeilen der Medien gerieten, wurde der ganzen Geschäftswelt bewusst, dass Unternehmen mit grenzübergreifenden Geschäftsaktivitäten ihre Steuerpraktiken besser früher als später hinterfragen und in Einklang mit den Gesetzen bringen sollten.

Zwar handelten die untersuchten Unternehmen eindeutig innerhalb der Richtlinien und ebenso erkennen die meisten Regierungen weltweit den Mehrwert dieser Unternehmen für ihre Länder an – wie die Schaffung von Arbeitsplätzen und Wohlstand – allerdings tragen einige Faktoren dazu bei, dass Technologieunternehmen auch in den kommenden Jahren unter verschärfter Beobachtung der Steuerbehörden stehen werden:

- Der Wert von Technologieunternehmen hängt in erster Linie von ihrem geistigen Eigentum ab – welches von Natur aus mobil ist.
- Softwareorientierte Technologieunternehmen verfügen über vergleichsweise wenig Sachanlagevermögen.
- Typischerweise erlangen Technologieunternehmen ihr geistiges Eigentum regelmäßig durch die Arbeit internationaler Entwicklungszentren und durch M&A-Aktivitäten, wodurch sie weltweit präsent sind.
- Viele Unternehmen benötigen kaum mehr als eine schnelle Internetverbindung, um ihre Dienstleistungen weltweit anzubieten.

Da überstaatliche Institutionen wie die OECD, G8, EU und UNO weiterhin Vorschläge unterbreiten und so die internationale Steuerlandschaft verändern, wird die Steuerplanung immer komplexer werden. In diesem Umfeld müssen Technologieunternehmen einen strategischen Ansatz für die Steuerplanung definieren, der ein Gleichgewicht zwischen dem Reputationserhalt und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens schafft.



Veränderte Grundhaltung

Die Haltung gegenüber Gestaltungsmaßnahmen, welche bei der Steuerplanung als akzeptabel angesehen werden, hat sich in den vergangenen Jahren erheblich geändert. Mindestens 20 Jahre lang galt das Konzept einer „aggressiven“ Steuerplanung als Standard. Heute steht diese Thematik auf dem Prüfstand der Medien, Politiker, Aktivisten und NGOs.¹⁷

Technologieunternehmen – vor allem große multinationale Konzerne – sehen sich dabei großer Kritik ausgesetzt.¹⁸ Negative PR kann Technologieriesen schaden, sie hat aber einen noch stärkeren Einfluss auf Unternehmen, die sich noch in der Expansionsphase und im Aufbau ihrer Reputation befinden. Das OECD-Projekt „Base Erosion and Profit Shifting“ formuliert neue Regeln, um künstliche Steuervermeidungsstrategien zu verbieten und zu sanktionieren. Dabei adressiert die erste geplante Maßnahme die

Steuerherausforderungen der Digitalwirtschaft – insbesondere die Frage, wo und wie digitalisierte Geschäftsmodelle besteuert werden sollen, da es häufig an einer physischen Präsenz fehlt, an die die Besteuerung anknüpfen kann.

Das deutsche Steuerrecht beinhaltet allerdings schon viele dieser Regelungen, so dass die Auswirkungen auf Aktivitäten in Deutschland nicht so weitreichend sein dürften wie zum Beispiel in einigen anderen Ländern. Dennoch dürfte das Risiko von Doppelbesteuerungen bei digitalen Geschäftsmodellen steigen, wenn beispielsweise Besteuerungen nicht nur an Gewinne von physischen Präsenzen anknüpfen, sondern auch vermehrt an Gewinne von Online-Präsenzen. Darüber hinaus drohen zusätzliche Steuerlasten aus der zunehmenden Belastung von Umsätzen mit Mehrwertsteuern, um gerade Online-Leistungen am Ort des Verbrauchs zu besteuern.

¹⁷ „David Cameron: Tax avoiding foreign firms like Starbucks and Amazon lack moral scruples“, The Telegraph, Januar 2013

¹⁸ „Amazon UK boycott urged after retailer pays just £4.2m in tax“, The Guardian, Mai 2014

Bei den Steuern einen Schritt voraus sein

Für schnell wachsende Technologieunternehmen ist es maßgeblich, steuerliche Anforderungen und deren Entwicklung zu erkennen und sie bei ihren Planungen zu berücksichtigen.

Insbesondere Geschäftsmodelle, die auf immateriellen Werten wie zum Beispiel Software, Apps oder digitalen Plattformen basieren, sollten sich von Beginn an überlegen, wo diese Werte geschaffen und verortet werden, da die entsprechenden Einkünfte regelmäßig auch dort besteuert werden. „Um die Steuerbelastung zu senken, kann überlegt werden, einen Standort mit einer geringen Gewerbesteuerbelastung zu wählen. Dies ist regelmäßig nicht in Großstädten der Fall, sondern in deren Umland“, erläutert Dr. Marion Frotscher, Leiterin der Hamburger Steuerabteilung bei Warth & Klein Grant Thornton. Einen Schritt weiter zu gehen, würde bedeuten, über einen Standort im Ausland nachzudenken, der entweder generell eine niedrigere Besteuerung bietet oder bestimmte Einkünfte aus der Nutzung von geistigem Eigentum begünstigt besteuert. Immer mehr Länder haben bereits solche Regelungen eingeführt, die allgemein als Patent Box-Regime bezeichnet werden.

Darüber hinaus verlangt eine schnelle Internationalisierung des Geschäfts, sich mit einigen steuerlichen Themen zu befassen. Verrechnungen von Waren- und Leistungsströmen zwischen der Muttergesellschaft und einer Tochtergesellschaft im Ausland sollten den rechtlichen Anforderungen entsprechen, aber zugleich auch steuereffizient ausgestaltet werden. Quellensteuerbelastungen, die zum Beispiel bei der Lizenzierung von Software an Endkunden im Ausland entstehen, können ebenso oftmals optimiert werden.

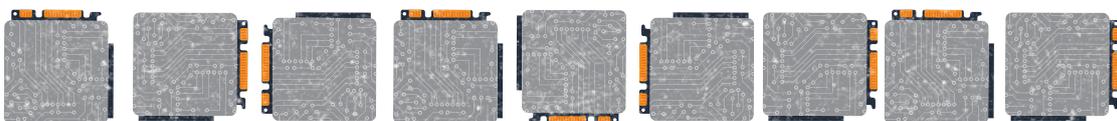
Berechnung der Compliance-Kosten

In ihrem Eifer der Erschließung neuer Märkte vernachlässigen Unternehmen manchmal die mit der Expansion verbundenen Compliance-Kosten. Der „Business Roundtable“ hat festgestellt, dass große US-amerikanische Unternehmen durchschnittlich 11 Millionen USD für Steuer-Compliance aufwenden und im Durchschnitt 43,9 Vollzeitmitarbeiter mit steuerlichen Compliance-Aufgaben betrauen.¹⁹

Der Eintritt in neue Jurisdiktionen bringt anspruchsvolle Compliance-Anforderungen mit sich – ganz zu schweigen von neuen Verpflichtungen. Technologieunternehmen müssen sicherstellen, dass sie für alle Anforderungen gewappnet sind. „Ich habe Technologieunternehmen kennengelernt, die sehr schnell expandieren wollten“, sagt Randy Free, International Tax Practice Leader bei Grant Thornton USA. „Sie haben auf der Stelle 30 oder 40 Tochtergesellschaften gegründet und plötzlich wächst das Geschäft nicht so schnell wie erwartet und sie müssen dennoch die entsprechenden Compliance-Kosten aufwenden.“

Unternehmen müssen jedoch nicht nur die zusätzlichen Steuerverpflichtungen berücksichtigen, sondern auch angemessene, zentrale Systeme etablieren, die einen zentralen Überblick erlauben und über Ländergrenzen hinweg in der gleichen Sprache und zur gleichen Zeit kommunizieren können. Mit zunehmender Komplexität sind Unternehmen mehr denn je von der automatisierten Sammlung von Finanzdaten der laufenden Buchführung aus verschiedenen Teilen der Organisation abhängig.

Zur Überprüfung von Steuerstrategien, die die Verlagerung von Umsätzen und Vermögenswerten zwischen ausländischen Tochtergesellschaften betreffen, oder um den Einfluss einer potenziellen Transaktion zu verstehen, kann die Modellierung anspruchsvoller Finanzmodelle erforderlich sein. Das kann anfänglich die Inanspruchnahme externer Ressourcen bedeuten oder zu einer Zentralisierung der steuerlichen Compliance-Funktion führen, sobald Ressourcen zur Verfügung stehen.



¹⁹ „Total tax contribution – How much do large US companies pay in taxes?“ Business Roundtable, 2009

„Entscheidend ist, dass schnell wachsende und international agierende Unternehmen von Anfang an das Thema Steuern im Blick haben und optimal gestalten, um insbesondere Doppelbesteuerungen zu vermeiden.“

Paul Forst

Leiter des Geschäftsbereichs Steuern, Warth & Klein Grant Thornton

Zusammenfassung weltweiter Patent Box-Regime

Die nachstehende Tabelle zeigt einige wesentliche Anreize auf, mit denen verschiedene Länder Wachstum und Innovation fördern wollen.

Land	Regulärer Unternehmenssteuersatz 2016	Steuersatz für bestimmte Einkünfte im Zusammenhang mit Patenten 2016	Steuersatz für bestimmte Einkünfte im Zusammenhang mit Patenten am Ende der Einführungsphase	Begünstigtes IP
Frankreich	38,0 %	15,0 %	15,0 %	Patent in Frankreich, Großbritannien oder vom Europäischen Patentamt erteilt
Irland	12,5 %	6,25 %	6,25 %	Patentierbare Erfindungen, Software-Urheberrechte, Züchterrechte, ergänzende Schutzzertifikate für Arzneimittel und Schutzzertifikate für Pflanzen
Italien	27,5 %	19,25 %	12,0 %	Patente, anderes mit Patenten vergleichbares geistiges Eigentum, urheberrechtlich geschützte Software, Marken, Gebrauchs- und Geschmacksmuster, geschützte Verfahren oder Prozesse, die mit industriellem, kommerziellem und wissenschaftlichem Know-how verbunden sind
Luxemburg	29,22 %	5,84 %	5,84 %	Patente, Marken, Gebrauchs- und Geschmacksmuster, Domainnamen und Software-Urheberrechte ²⁰
Niederlande	25,0 %	5,0 %	5,0 %	Weltweite Patente und geistiges Eigentum aus F&E-Aktivitäten, für die der Steuerpflichtige eine Deklaration der niederländischen Regierung erhalten hat (Marken, nicht-technische Geschmacksmuster und literarische Urheberrechte sind nicht eingeschlossen)
Spanien	25,0 %	10,0 %	10,0 %	Patente, Zeichnungen oder Modelle, Pläne, geschützte Verfahren oder Prozesse und Informationsrechte im Zusammenhang mit industriellen, kommerziellen oder wissenschaftlichen Experimenten
Großbritannien	20,0 %	11,0 %	10,0 %	Patente, die vom britischen Intellectual Property Office und vom Europäischen Patentamt erteilt wurden, und Patentrechte, die von den 13 Ländern des Europäischen Wirtschaftsraums erteilt wurden (Marken, Urheberrechte und Know-how sind ausgenommen) ²¹

²⁰ Der individuelle effektive Steuersatz wird geringer als 5,84 % sein, da der Abzug von Aufwendungen, die mit den IP-Einkünften im Zusammenhang stehen, in den 5,84 % noch nicht berücksichtigt ist. Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass das luxemburgische Patent Box-Regime zum 30.06.2016 endet. Es gibt aber einen Bestandsschutz bis zum 30.06.2021. Ein neues Patent Box-Regime ist noch in der Diskussion, es soll aber aus derzeitiger Sicht nur Änderungen in Bezug auf den Kreis der begünstigten Unternehmen enthalten.

²¹ Zusätzliche Anmerkung von Grant Thornton Großbritannien: Die Aufnahmezeit für die aktuelle UK Patent Box-Regelung endet am 30.06.2016, eine Weiterführung ist jedoch für vor dem Stichtag ausgewählte Unternehmen für weitere fünf Jahre möglich. Als Reaktion auf die Bedenken der OECD und des Forum on Harmful Tax Practices wurde eine neue Patent Box-Regelung verabschiedet, um sicherzustellen, dass nur Unternehmen, die entsprechende F&E-Aktivitäten unternommen haben, um zur patentierten Technologie zu gelangen, zur Teilnahme berechtigt sind.

„In Israel wird Innovation als wichtiger Wachstumsmotor der Wirtschaft angesehen. Die Regierung erkennt, dass sie Technologieunternehmen in diesem Zusammenhang fördern muss und tut dies, teilweise durch Steueranreize für Investoren, die Startkapital zur Verfügung stellen. Dies macht sich anhand der steigenden Anzahl von „Unicorns“ im Land bemerkbar.“

Mickey Blumenthal

Managing Partner, Grant Thornton Israel



„Diese Unternehmen schaffen Arbeitsplätze für hochqualifizierte Mitarbeiter, sie stellen in der Regel keine große Belastung für die Umwelt dar und sie ziehen darüber hinaus oftmals gut ausgebildete Mitarbeiter mit einer hohen Kaufkraft an.“

Doreen Griffiths

Managing Partner, Marktgebiet Kalifornien, Grant Thornton USA



Schlüsselfragen: Entwicklung einer wachstumsorientierten Steuerstrategie

- In welchem Ausmaß sollte die Steuerplanung unsere globalen Wachstumspläne beeinflussen?**
- Wie können wir bei den heutigen Rechtsstreitigkeitsrisiken sicherstellen, dass wir die korrekten Verrechnungspreisstrukturen implementiert haben?**
- Wie finden wir das richtige Gleichgewicht zwischen Wachstumsbestrebungen, der Optimierung unserer Steuerpflichten und einer Risikobegrenzung im Hinblick auf ungewollte zunehmende Regulierung?**
- Wie gut halten unsere bestehenden Strukturen einem sich verändernden Steuerumfeld stand?**
- Verfügt unser Unternehmen auch bei starkem Wachstum über entsprechende Kapazitäten, um mit neuen steuerrechtlichen Anforderungen Schritt halten zu können?**

Das goldene Regelbuch

Sicherstellung von Compliance und Datensicherheit in einer komplexen und riskanten Unternehmenswelt

Für Technologieunternehmen gestaltet sich das regulatorische Umfeld zunehmend schwieriger. Zum Schutz nationaler Interessen nutzen Regierungen Compliance-Anforderungen um solchen Unternehmen Einhalt zu gebieten, die etablierten Branchen potenziell gefährlich werden könnten. In diesem Sog wird die gesamte Technologiebranche einer strengen Prüfung unterzogen und sieht sich im Ergebnis einem hohen Maß an finanziellen Schäden und Reputationsverlusten ausgesetzt. Schnell expandierende Unternehmen werden im Zuge der Expansion in neue Gebiete zusätzlich mit einer Vielzahl an Einzelbestimmungen konfrontiert. Diese betreffen unter anderem das Arbeitsrecht, die Besteuerung, die Produktsicherheit oder die Lizenzierung.

Heute sind viele der dringlichsten Compliance-Themen direkt auf die Sorge um Datensicherheit zurückzuführen. Da die Bürger sich zunehmend um die Sicherheit ihrer persönlichen Daten und ihrer Privatsphäre sorgen, setzen die Regierungen solche Unternehmen unter Druck, die für die sichere Speicherung dieser Daten verantwortlich sind.

Weltweit haben die Aufsichtsbehörden angekündigt, dass sie Technologieunternehmen gegenüber strikter auftreten werden. Im Sommer 2015 gab die Federal Trade Commission (FTC) in den USA bekannt, dass Airbnb, Uber und andere Pioniere der Sharing Economy hinsichtlich ihrer Datennutzung und ihrer Bewertungssysteme Gegenstand von Untersuchungen sind.²² Nachdem mehrere globale Technologieunternehmen für ihre Datennutzung in Europa kritisiert wurden, arbeiten zudem nun alle 28 EU-Staaten an einem gesamteuropäischen Datenschutzrahmen.²³ Schlüsselmärkte wie Australien sind heute ebenfalls um die Überarbeitung und Verschärfung geltender Datenschutzbestimmungen bemüht.²⁴

Regulierung positiv gegenüberstehen

Technologieunternehmen müssen in ihre Produkte Funktionalitäten und Eigenschaften integrieren, die die Einhaltung einer breiten, vielfältigen und manchmal widersprüchlichen Palette internationaler Standards ermöglichen. Sie müssen ihren Kunden ein hohes Maß an Vertrauen darin bieten, dass die angebotenen Dienste und Produkte sicher sind, ihre Privatsphäre schützen und die Einhaltung weiterer Standards unterstützen. Darüber hinaus müssen Technologieunternehmen auch ihre eigene Infrastruktur und Daten mindestens ebenso gut – wenn nicht sogar noch besser – schützen als andere Organisationen dies tun.

Jedoch sollten sich expandierende Technologieunternehmen etwas sehr wichtiges in Erinnerung rufen: Mit der richtigen Herangehensweise stellen regulatorische Herausforderungen kein Problem dar. Sie können sogar einen Wettbewerbsvorteil bedeuten.

²² „Regulator probes pitfalls of sharing economy“, Financial Times, Mai 2015

²³ „EU states agree framework for pan-European data privacy rules“, The Guardian, Juni 2015

²⁴ „Australia's data privacy laws come into force as providers struggle with data management“, Business Cloud News, März 2014



„Regulierung geschieht zu unserem Vorteil. Regierungen äußern sich gegenüber Telekommunikationsunternehmen: ‚Ihr könnt Menschen in ländlichen Gebieten nicht wie Bürger zweiter Klasse behandeln. Ihr müsst auch ihnen einen Zugang zu Breitbandinternet bieten.‘ Aus unserer Sicht ist dieser regulatorische Rahmen gut.“

Ken Sheridan
CEO, Netcomm Wireless

Auf Komplexität vorbereiten

Die Sicherstellung von Datenschutz dient nicht nur der Vermeidung von Reputationsschäden. Die von der EU vorgeschlagenen Regelungen zum Datenschutz könnten im Fall von Datenschutzverletzungen zu Bußgeldern von bis zu 5 % des weltweiten Unternehmensumsatzes führen.²⁵ Sogar wenn Aufsichtsbehörden dem Datenschutz keine Bedeutung beimessen würden, müssten Technologieunternehmen diesen sicherstellen. 700 Millionen Datenpannen führten im Jahr 2014 beispielsweise zu einem geschätzten finanziellen Schaden in Höhe von 400 Millionen USD.²⁶

Die gute Nachricht für Technologieunternehmen ist, dass die aufgrund regulatorischer Anforderungen zu ergreifenden datenschutzrechtlichen Maßnahmen dieselben sind, die sie zur Gewährleistung eines angemessenen Schutzes sowieso anstoßen sollten. Dies erfordert jedoch verschiedene Kontrollen, die von einer Reihe von Faktoren abhängen (siehe Kasten). Wenn die Unternehmen wachsen und von erweiterten Netzwerken und Lieferketten abhängig sind, werden die Risiken komplexer. Die Systeme von Target wurden von Hackern beispielsweise mit Hilfe von Netzwerk-Berechtigungsdaten angegriffen, die sie von einem Lieferanten gestohlen hatten.²⁷



Alle 28 EU-Staaten arbeiten jetzt an einem gesamteuropäischen Datenschutzrahmen

Keine Compliance ohne Transparenz

Die Aufsichtsbehörden verlangen nicht nur einen stärkeren Schutz von Daten. Sie erwarten auch, dass Technologieunternehmen transparent machen, wie und warum sie Kundendaten speichern. Vor allem zielen Aufsichtsbehörden auf Unternehmen ab, die ihren Kunden nicht erklären, wofür sie deren Daten verwenden.

Snapchat hat sich kürzlich mit der FTC hinsichtlich der Täuschung von 4,6 Millionen Nutzern über das vermeintliche „Verschwinden“ von Nachrichten verglichen. Infolgedessen muss nun ein unabhängiger Datenschutzexperte das Unternehmen für die nächsten 20 Jahre überwachen.^{28, 29}

Auch Facebook wurde im Zusammenhang mit seiner Gesichtserkennungsfunktion kritisiert, weil einige Nutzer erstaunt waren, dass sie hinsichtlich der damit verbundenen Anpassung der Datenschutzrichtlinie des Unternehmens nicht vorher befragt wurden.³⁰

Transparenz und eine klare Kommunikation sind besonders für B2B-Dienstleister wichtig. Bruno De Wolf von BeAligned, einem Mitgliedsunternehmen des Grant Thornton-Netzwerks, glaubt, dass es vielen Verbrauchern egal ist, wo ihre Daten gespeichert werden. „Aber in einem B2B-Umfeld ist das völlig anders“, sagt er. „Sie fürchten sich vor der Cloud und viele IT-Verantwortliche suchen nach Vorwänden, um keine Daten in die Cloud stellen zu müssen.“

„Aber in einem B2B-Umfeld ist das völlig anders. Sie fürchten sich vor der Cloud und viele IT-Verantwortliche suchen nach Vorwänden, um keine Daten in die Cloud stellen zu müssen.“

Bruno De Wolf

BeAligned, ein Mitgliedsunternehmen des Grant Thornton-Netzwerks

²⁵ „EU Data Protection Regulation: fines up to 100m proposed“, Computer Weekly, November 2013

²⁶ „2015 data breach investigations report“, Verizon, 2015

²⁷ „Target hackers broke in via HVAC company“, Krebs on Security, Februar 2015

²⁸ „Snapchat settles FTC charges that promises of disappearing messages were false“, Federal Trade Commission, Mai 2014

²⁹ „FTC finalizes privacy settlement with Snapchat over ‘deceived’ users“, The Verge, Dezember 2014

³⁰ „Facebook’s new face recognition policy astonishes German privacy regulator“, PC World, August 2013

Schutz von Verbraucherdaten: Jenseits der Grundlagen

„Die meisten expandierenden Technologieunternehmen haben intelligente, aufmerksame Mitarbeiter, die sich bereits instinktiv um viele Grundlagen der Cyber-Security gekümmert haben“, sagt Mike Harris, Partner Cyber-Security bei Grant Thornton Irland. „Doch häufig haben sie dies nicht im Rahmen einer stimmigen Strategie getan. Haben sie sich überlegt, wie sie Cyberrisiken in fünf Jahren steuern werden? Verstehen sie die Cyberrisiken, denen ihre Kunden – und die Kunden ihrer Kunden – ausgesetzt sind?“

„Zunächst sollten sie die spezifischen Risiken verstehen, denen ihr Unternehmen ausgesetzt ist. Jedes Unternehmen benötigt detaillierte Sicherheitsanforderungen – und es ist teuer, diese zu einem späteren Zeitpunkt nachzurüsten. Es gibt verschiedene Risiken für B2B- oder B2C-Anbieter, für Unternehmen mit einer hohen Abhängigkeit von geistigem Eigentum, für solche, die beabsichtigen ihre App in der Cloud zu hosten.“

„Technologieunternehmen müssen dies aus strategischer Sicht betrachten, da Investitionen erforderlich sind. Sie können dann sicherstellen, dass ihre IT-Systeme korrekt konfiguriert sind und dass die richtigen betrieblichen Prozesse implementiert wurden.“

Jedoch warnt Mike Harris, dass es bei dem Thema nicht länger nur um Prävention geht. „Immer wichtiger wird die Frage, was nach einer Panne geschieht. Eine unverzügliche Reaktion gewinnt zunehmend an Bedeutung. Es reicht nicht mehr aus, eine statische Abwehr zu implementieren. Vielmehr ist eine schnelle Reaktion erforderlich. Dies ist nicht nur beruhigender für die Kunden und die Aufsichtsbehörden, sondern es ist auch essentiell für die Verhinderung von Hacker-Attacken auf solche Teile des Systems, die vermeintlich am besten geschützt erscheinen, wie beispielsweise das geistige Eigentum des Unternehmens.“



Beziehungen vor Ort aufbauen

Zu den Bedenken, die die Aufsichtsbehörden bezüglich globaler Technologieunternehmen äußern, gehört ihre relativ eingeschränkte Kontrolle über diese Unternehmen. Technologieunternehmen müssen nicht zwingend Server in jedem Land vorhalten, in dem sie ihre Dienste anbieten.

Bei Aufsichtsbehörden kann dies allerdings zu einem Mangel an Vertrauen führen. Technologieunternehmen, die dieses potenzielle Misstrauen antizipieren und ihm von Beginn an begegnen, können übertriebenen regulatorischen Prüfungen vorbeugen. Durch die Stärkung der Beziehungen zu Aufsichtsbehörden ist es für diese Unternehmen oftmals leichter, ihre Präsenz im Ausland aufzubauen.

Wie Simon Coulton, Partner von Grant Thornton Australien, erklärt, müssen expandierende Technologieunternehmen mit ihren lokalen Beratern und Experten zusammenarbeiten, um Probleme und Bedenken vor Ort besser verstehen zu können. „Eine zentrale Erkenntnis ist dabei, dass die richtigen Einheimischen wissen, wie Probleme besser gelöst werden können“, sagt er.

„Regulierung ist von Bedeutung, weil sie Marktineffizienzen schafft, die es zuvor nicht gegeben hat. Aufgrund von Regulierungen erfinden sich komplette Branchen neu.“

Hussein Kanji

Partner, Hoxton Ventures

„Einige dieser Organisationen müssen ein stärkeres politisches Bewusstsein entwickeln, wenn sie neue Märkte betreten.“

Nick Watson

Partner, Grant Thornton Großbritannien



FALLSTUDIE

Wie geht Funding Circle mit der Regulierung des Finanzdienstleistungssektors um?

Funding Circle, ein Unternehmen für die Peer-to-Peer-Vermittlung von Krediten zwischen privaten Sparern und kleinen bis mittelständischen Unternehmen, ist eines der am schnellsten wachsenden Fintech-Unternehmen Europas.

Seit der Gründung im Sommer 2010 hat Funding Circle bereits mehr als 1,8 Milliarden Euro als Darlehen vermittelt. In diesem Zeitraum gab es jedoch signifikante regulatorische Eingriffe in den Finanzdienstleistungssektor. „Wir wussten, dass es schwierig werden würde“, sagt James Meekings, CEO, Funding Circle. „Wir waren jedoch zuversichtlich, dass unser Unternehmen die Finanzlandschaft verändern würde. Wir waren davon überzeugt, dass unser Wachstum von großer Bedeutung sein würde.“

Funding Circle ist ein Paradebeispiel eines Technologieunternehmens, das die im Zuge der Regulierung entstandenen Marktineffizienzen zu seinem Vorteil genutzt hat. Ordnungspolitische Kapitalvorgaben für Banken unter Basel III, die die Kreditvergabe an kleine Unternehmen verteuern, boten Funding Circle die Basis für ein enormes Wachstumspotenzial. „Uns wurde gesagt: ‚Sie sind das einzige Unternehmen für Finanzdienstleistungen, das sich für eine Regulierung einsetzt.‘“

In Großbritannien, der Heimat von Funding Circle, hat das Unternehmen eine vorausschauende Haltung gegenüber Regulierung eingenommen und hat im Rahmen der Einhaltung regulatorischer Vorgaben proaktiv agiert. „Wenn über diesen Marktplatz Milliarden von Pfund Sterling verteilt werden, so wird er reguliert werden. Ist es nicht besser, schon heute aktiv Maßnahmen zu ergreifen als dazu gezwungen zu werden, wenn es zu spät ist? Die Regulierung, die wir uns jetzt selbst auferlegen, stärkt unser Geschäftsmodell und erleichtert dessen Verteidigung – und sie verbessert den Schutz der Kundengelder. Ohne die Regulierung hätte es länger gedauert und das Geld unserer Kunden wäre nicht so sicher gewesen wie es jetzt ist. Wir verfügen momentan über ein stetig wachsendes Team, das sich ausschließlich mit dem Regulierungsprozess beschäftigt.“

Die Expansion auf den nordamerikanischen Markt durch die Übernahme von Endurance Lending Network im Oktober 2013 sowie nach Deutschland durch den Erwerb des Berliner Startups Zencap im Oktober 2015 zeigte allerdings, dass unterschiedliche Regulierungen die Flexibilität des Geschäftsmodells von Funding Circle fordern. Seit Sommer 2015 können Privatkunden in Deutschland ohne Prospektspflicht ausschließlich Unternehmenskredite bis zu einer Höhe von maximal 100.000 Euro angeboten werden. In Großbritannien liegt diese Schwelle bei einer Million Pfund. Fonds und ähnliche institutionelle Investoren werden dadurch für das Geschäftsmodell von Funding Circle in Ländern mit ähnlichem Regulierungsrahmen wie dem deutschen wichtiger als private Investoren.

Die Berufung des ehemaligen EZB-Direktionsmitglieds Jörg Asmussen in den Aufsichtsrat von Funding Circle ist eine Reaktion auf diese regulativen Anforderungen. Durch eine schnelle und flexible Aufnahme der unterschiedlichen regulativen Rahmenbedingungen kann Funding Circle seinen Vorsprung im Markt ausbauen. Eine Harmonisierung der europäischen Regulierung würde die Wachstumsaussichten des Unternehmens weiter verbessern.



Schlüsselfragen: Sicherstellung von Compliance und Datensicherheit

- **Wie können wir sicherstellen, dass unsere Daten – und die Daten unserer Kunden – weltweit sicher sind?**
- **Wie werden lokale Bestimmungen die Art und Weise der Datennutzung einschränken? Welche anderen lokalen Besonderheiten sollten wir kennen?**
- **Welche betrieblichen Veränderungen müssen wir vornehmen, um auf Compliance-Anforderungen reagieren zu können?**
- **Wie sollten wir unsere Beziehungen zu den Aufsichtsbehörden in unseren Zielmärkten gestalten?**
- **Wie sollten wir uns verhalten, wenn es zu einem Regelverstoß kommt?**
- **Wie gelingt es uns, einen Überblick über die zahlreichen Bestimmungen sowie deren Änderungen in den vielen Märkten – und in den verschiedenen Geschäftsbereichen – zu behalten?**

Global vom ersten Tag an

Wie moderne Technologieunternehmen internationale Märkte erobern

Technologen mit ausgeprägtem kaufmännischen Verständnis schmieden seit jeher große Pläne für globale Unternehmensimperien. Früher dauerte es Jahrzehnte, bevor ihre Unternehmen internationales Wachstum realisieren konnten. Heute kann dies mehr oder weniger sofort geschehen – und dies schafft zahlreiche neue Risiken und Möglichkeiten.

Digitale Plattformen – von Google Play bis hin zu Salesforce und einer Reihe von cloudbasierten On-Demand-Diensten – ermöglichen es Unternehmen, hunderte Millionen USD mit Teams umzusetzen, die überall auf der Welt verstreut arbeiten. Im Ergebnis sind Technologieunternehmen vom ersten Tag an global ausgerichtet. Canva, eine webbasierte Grafikdesign-Anwendung, war vom ersten Tag seiner Einführung an international verfügbar. Innerhalb von zwei Jahren hatte sie mehr als 2,5 Millionen Nutzer.³¹ Spotify verfolgte einen ähnlichen Ansatz und erreichte im selben Zeitraum 10 Millionen Nutzer.³²

Eine neue Fülle an unterstützenden Dienstleistungen hilft Technologieunternehmen ebenfalls dabei, über Grenzen hinweg zu expandieren. Um der Komplexität der grenzübergreifenden Unternehmensaktivitäten gerecht zu werden, lagern Technologieunternehmen Verwaltungsfunktionen zunehmend aus. Dazu können die Abteilungen Steuern, Compliance, Recht, HR und die Buchhaltung gehören. Kunden können sofort auf die Expertise eines Backoffice-Teams zurückgreifen, wenn sie in neue Jurisdiktionen eintreten. Im Zuge der Weiterentwicklung cloudbasierter Unterstützungsdienstleistungen verlieren auch Sprachbarrieren zunehmend an Bedeutung.

Mit der richtigen Plattform der Erste sein

Das Streben der Technologieunternehmen nach globalem Wachstum wird getrieben von der Furcht, Märkte erst nach der Konkurrenz zu erreichen. Als Erster eine Technologienische zu besetzen, kann über den Erfolg entscheiden. Häufig werden Nutzer nicht zu einem später auftauchenden Wettbewerber wechseln. Spotify-Nutzer stellen beispielsweise Bibliotheken und Playlisten mit ihrer Lieblingsmusik zusammen, die sie aufgeben müssten, wenn sie zu einem anderen Anbieter wechseln würden. Twitters Vorsprung gegenüber der Konkurrenz wurde genau in dem Moment uneinholbar, als das Unternehmen die Mikroblogging-Nische schuf.

Eine der wichtigsten Entscheidungen für Technologieunternehmen in diesem Stadium ist daher die Wahl der Plattform, auf der ihr Geschäftsmodell basiert. Es sollte bedacht werden, dass expandierende Anbieter von Produkt- und Internetdienstleistungen verschiedenen Adaptierungsmodellen und damit verbundenen F&E-Investitionsentscheidungen gegenüberstehen.

31 „Five reasons why Aussie startups should go global day one“, Blackbird Ventures, Mai 2015

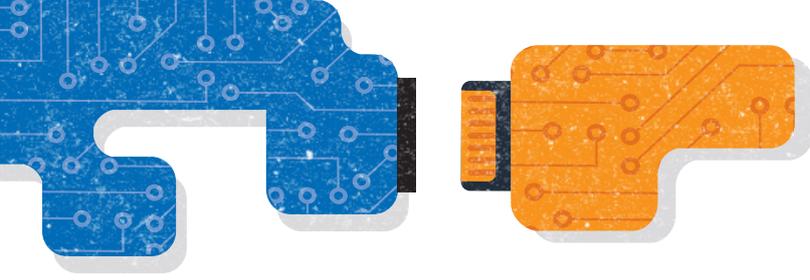
32 „Spotify hits 10 million users and 10 million tracks“, Wired, September 2010



„Wir haben zweifellos in hohem Maße verschiedene Cloud-Dienstleistungen genutzt. Anstatt zu versuchen, alles von Grund auf aufzubauen oder alles intern zu hosten, haben wir verfügbare Dienstleistungslösungen genutzt.“

John Erskine

Vice President of Publishing, Cloud Imperium



10.000.000

Die Anzahl der Spotify-Nutzer innerhalb von zwei Jahren nach der internationalen Markteinführung

Uralte Markteintrittsbarrieren bleiben bestehen: Kultur, Sprache und Infrastruktur

Es ist vielleicht einfacher als jemals zuvor, global zu agieren, aber erhebliche Barrieren bleiben bestehen. „In Bezug auf soziale, kulturelle, gesetzliche und organisatorische Thematiken hat sich nicht viel geändert“, sagt Bob Sutton, Professor of Management Science and Engineering an der Stanford University und Autor von „Scaling-up Excellence“. „Nehmen wir Airbnb und Uber – sie mussten erhebliche kulturelle und gesetzliche Hindernisse überwinden.“

Ein weiteres Problem für expandierende Technologieunternehmen – vor allem für die etablierten – ist die Notwendigkeit zur Rationalisierung der Infrastruktur, nachdem die Präsenz auf einem neuen Markt gefestigt wurde. Wenn sie nicht genügend Zeit und Ressourcen investieren, um die Infrastruktur auf Effizienz zu trimmen – Beseitigung von Redundanzen in Prozessen, in Systemen und in der Betriebsstruktur – kann dies zu einem späteren Zeitpunkt erhebliche Kosten verursachen.

„In Asien bestehen die größten Herausforderungen in der Sprache und der Kultur, der Verbreitung von Internetzugängen und der Bankverbindungsichte.“

Emiliano Librea

Head of Advisory Services, P&A Grant Thornton

Lokale Kenntnisse und Unternehmensexpertise

Zur Bewältigung dieser Probleme, verfolgen viele Unternehmen einen ähnlichen Ansatz wie der CEO von Qlik, Lars Bjork: „Wenn man sich in ein neues Gebiet begibt, stellt man immer einen besonders starken lokalen Manager ein.“

Doch während ein starker lokaler Manager den Zielmarkt verstehen mag, so ist er oft neu in dem Unternehmen – oder sogar in der Branche. Unternehmen, denen es auf globale Konsistenz ankommt, müssen ein Gleichgewicht zwischen lokalen Kenntnissen und Unternehmensexpertise herstellen. „Das bedeutet, dass eine angemessene Mitarbeiterrotation zwischen der Unternehmenszentrale und diesen Organisationen sicherzustellen ist, oder zumindest eine sehr enge Verknüpfung“, sagt Hussein Kanji, Partner der Venture Capital-Gesellschaft Hoxton Ventures.

Google erlebte einige Misserfolge, weil es nicht gelang, ein solches Gleichgewicht herzustellen. Wie bei vielen anderen Technologieriesen erfolgt die wirkliche intellektuelle und kreative Wertschöpfung am Stammsitz in Mountain View im Silicon Valley. „Die einzigen erfolgreichen internationalen Expansionsprojekte waren diejenigen, an denen Leute aus Mountain View beteiligt waren“, erinnert sich Bob Sutton. „Gleichzeitig mussten sie die lokale Kultur verstehen. Die perfekte Person war eine, die fünf Jahre in Mountain View verbracht hatte, aber ursprünglich aus dem neuen Land stammte.“

„Wenn man sich in ein neues Gebiet begibt, stellt man immer einen besonders starken lokalen Manager ein.“

Lars Bjork

CEO, Qlik

„Asiatische Regierungen stellen viele verschiedene Arten sogenannten ‚kostenlosen Geldes‘ zur Verfügung. Wenn man ein neues Unternehmen gründet und lokale Mitarbeiter einstellt, kann man Fördergelder und Prämien von der Regierung beantragen.“

Manish Chawda

Partner, Grant Thornton Singapur

Die richtige Struktur für den richtigen Markt

Technologieunternehmen müssen so strukturiert sein, dass sie sich neuen aber auch konventionellen Herausforderungen stellen können. Es existieren prinzipiell vier Ansätze zur Bearbeitung eines Marktes, welche jeweils eine Kombination aus Kontrolle, lokalem Marktrisiko und Margensicherung darstellen.

1 Lokale Niederlassungen

Die konventionellste Option ist die Einrichtung kleinerer Büros, wie dies zum Beispiel von Facebook umgesetzt wird. Deren Aufgaben können Rechts-, Vertriebs- und Marketingfunktionen umfassen, während andere Geschäftsprozesse am Hauptstandort oder in Entwicklungszentren abgewickelt werden. Diese Option ist ressourcenintensiv, reduziert aber rechtliche Risiken und erhöht die Fähigkeit, Produkte auf den lokalen Markt abzustimmen. Auf asiatischen Märkten können Technologieunternehmen beispielsweise staatliche Anreize nutzen, wenn sie ihre lokalen Geschäftsaktivitäten vor Ort steuern. „Asiatische Regierungen stellen viele verschiedene Arten so genannten ‚kostenlosen Geldes‘ zur Verfügung“, sagt Manish Chawda, Partner von Grant Thornton Singapur. „Wenn man ein neues Unternehmen gründet und lokale Mitarbeiter einstellt, kann man Fördergelder und Prämien von der Regierung beantragen.“

3 Virtuelle Präsenz

Die Möglichkeit virtueller Präsenzen spielt für viele App-Entwickler eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Branchenattraktivität – Dienstleistungen können ohne jegliche lokale Präsenz auf dem Zielmarkt angeboten werden. Dies maximiert die Margen, birgt jedoch auch Risiken. „Über ist der Ansicht, dass sich die Gesetzgebung an ihr Geschäftsmodell anpassen wird“, sagt Bruno De Wolf, Senior Consultant bei BeAligned, einem Mitgliedsunternehmen des Grant Thornton-Netzwerks. „Darauf hofft das Unternehmen, aber in der Realität könnte es in den kommenden Monaten oder Jahren mit rechtlichen Forderungen konfrontiert werden.“

2 Lokale Geschäftspartner

Die Identifikation eines lokalen Partners für den Weiterverkauf von Produkten kann eine effektive Methode für einen schnellen Markteintritt sein. Unternehmen wie Apple, denen auf diese Weise der Markteintritt gelingt, haben Zugang zu etablierten Vertriebskanälen, lokaler Expertise, Mitarbeitern, Lizenzen, Büros, Netzwerken, Rechtsberatung und weiteren Erfolgsfaktoren. So kooperiert das Unternehmen beispielsweise in Ländern, in denen es keine Apple-Stores gibt, mit Premium-Vertriebspartnern wie Compu B in Irland und Electronic Things in Argentinien. Zwar sind die Markteintrittskosten bei diesem Ansatz gering, allerdings gilt dies auch für die Gewinnmargen.

4 Fusioniere oder kaufe zu

Wachstum durch M&A-Aktivitäten ist teuer, jedoch können Technologieunternehmen unmittelbar auf einem bereits vorhandenen lokalen Geschäft aufbauen. 2014 erreichte die Anzahl der M&A-Aktivitäten das höchste Niveau seit dem Jahr 2000 – und grenzübergreifende Transaktionen stellten einen großen Teil davon dar.³³ Ein Beispiel ist der Erwerb des japanischen Displaytechnologie-Spezialisten Renesas durch Synaptics, einem US-amerikanischen Unternehmen für Interface-Lösungen. Die Übernahme ermöglichte Synaptics die sofortige Expansion nach Japan, während gleichzeitig die Kontrolle über strategisch wichtige Technologien erlangt werden konnte.³⁴

Zwangsläufig verfolgen einige Unternehmen einen gemischten Ansatz. „In Asien bestehen die größten Herausforderungen in der Sprache und der Kultur, der Verbreitung von Internetzugängen und der Bankverbindungsichte“, sagt Emiliano Librea, Head of Advisory Services, P&A Grant Thornton. „Smartphone-Anbieter Xiaomi hat sich für einzelne asiatische Länder verschiedener Markteintrittsstrategien bedient. In China verwendet Xiaomi seine eigene Einzelhandels-E-Commerce-Plattform, während in Indien und auf den Philippinen eine Kombination aus Online-Marktplätzen von Drittanbietern und dem bestehenden Offline-Einzelhandelsnetzwerk zum Einsatz kommt. Das sorgt für eine bessere Marktdurchdringung in diesen Ländern, in denen Bargeld noch eine große Rolle spielt.“

³³ „Return of the M&A“, TechCrunch, September 2014

³⁴ „Savvy acquisitions may catalyze 30% upside For synaptics“, Seeking Alpha, Februar 2015

„Schnell entwickelt sich ein komplexes Geschäft. Es gibt komplizierte Zuständigkeitsfragen in Bezug auf Steuern, geistiges Eigentum, Datenschutz, Sicherheit und Strukturierung. Dies sind sowohl für aufstrebende als auch für reifere Technologieunternehmen bedeutende Herausforderungen, zugleich aber auch Chancen.“

Steven Perkins

Global Leader – Technology, Media & Telecommunications, Grant Thornton



FALLSTUDIE

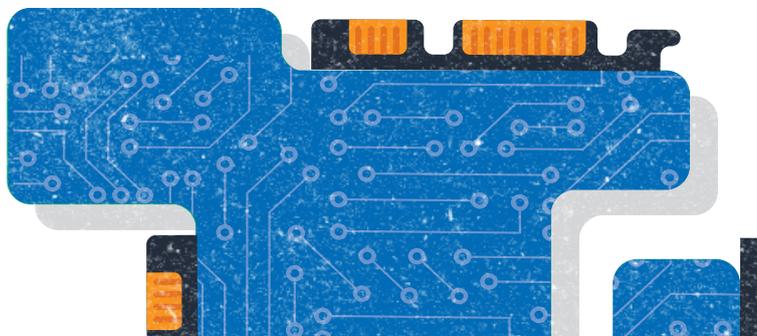
Sláinte Healthcare: Der mutige Weg zum Wachstum

Sláinte Healthcare ist das am schnellsten wachsende Technologieunternehmen Europas im Gesundheitssektor. Das Unternehmen bietet Software für die papierlose Verwaltung von Krankenhäusern an. Ursprünglich hatte sich das Unternehmen auf Software für die elektronische Einforderung von Krankenversicherungsansprüchen spezialisiert. Als das Unternehmen Fahrt aufnahm, begann Gründer und CEO Andrew Murphy mit der Skalierung des Unternehmens, in dem er die Expansion in den Markt für elektronische Patientenakten vorantrieb.

„Da wir im Markt für elektronische Patientenakten erhebliche Lücken bei der Nutzbarkeit und der Adaptierung sahen, wollten wir etwas Bahnbrechendes entwerfen“, sagt er. Aber anstatt das neue Produkt namens Vitro an bestehende und potenzielle Kunden zu verkaufen, beschloss das Unternehmen, Vitro zuerst auf einem ausländischen Markt einzuführen, um die Software dort testen zu können. Das Unternehmen entschied sich für die Vereinigten Arabischen Emirate. „Das war weit genug weg, um keinen Einfluss auf unser Potenzial in anderen Märkten zu haben, falls wir gescheitert wären“, sagt Murphy. Es war zudem ein geeigneter Markt, um Vitros internationale Leistungsfähigkeit, wie die mehrsprachigen Funktionalitäten, zu testen.

Nach dem anfänglichen Erfolg in den Vereinigten Arabischen Emiraten führte Sláinte Vitro als nächstes in Australien ein – auf einem Markt, der leicht zu erobern schien. „Wir stellten jemanden ein, der in der Gesundheitsbranche in Australien über eine hohe Reputation verfügte und gewannen innerhalb von drei Monaten unseren ersten Kunden“, so Murphy. Das Testen und die Feinabstimmung des Produkts in den Vereinigten Arabischen Emiraten und in Australien bedeuteten, dass Sláinte sich mit einem bewährten Produkt auf größere Märkte wagen konnte. Inzwischen hat das Unternehmen Vitro in Irland, Großbritannien und auf einer Reihe weiterer Märkte eingeführt.

Sláintes internationale Expansion folgte einem genau durchdachten und gut geplanten Ablauf. Nachdem Sláinte seinen fünften Vitro-Kunden gewonnen hatte, ließ Murphy sich fortwährend von Fachleuten zu Strategie-, Steuer- und Regulierungsfragen beraten – während er gleichzeitig die zur Unterstützung des global expandierenden Unternehmens notwendigen organisatorischen Strukturen und Prozesse ausbaute. Er weist gerne darauf hin, „dass manche Leute Unternehmer für risikofreudig halten. Aber für gewöhnlich sind diese Risiken genau kalkuliert, mit einem starken Sicherheitsbedürfnis.“





Schlüsselfragen: Eroberung internationaler Märkte

- **Wird uns unsere Infrastruktur in einem kritischen Wachstumsmoment im Stich lassen?**
- **Wie sieht das richtige Gleichgewicht zwischen zentraler Kontrolle und lokaler Unabhängigkeit aus?**
- **Welchen Ansatz wählen wir im Hinblick auf den Eintritt in einen bestimmten Markt?**
- **Wie passen wir unser Geschäft an die kulturellen Aspekte des neuen Marktes an?**
- **Welche Strategien der Risikominimierung benötigen wir, um uns vor Rechtsstreitigkeiten, Reputationsschäden, Diebstahl von geistigem Eigentum, Cyber-Kriminalität, lokaler Politik und regulatorischen Änderungen zu schützen?**

Skalierung für die Zukunft: Wir unterstützen Sie

Die TMT-Experten von Grant Thornton können Sie überall auf der Welt bei der erfolgreichen Skalierung Ihres Geschäfts unterstützen. Wir helfen Ihnen bei der Planung Ihres Wachstums, bei der Anpassung Ihrer Prozesse und Kontrollmechanismen an sich verändernde Geschäftsmodelle, bei Ihrem Risikomanagement, bei der Erfüllung regulatorischer Anforderungen und bei der Entwicklung von Wachstumsstrategien.

Wir konzentrieren uns auf dynamische, schnell wachsende Unternehmen. In keiner anderen Branche ist unsere eigene Strategie so eng mit den kritischen Erfolgsfaktoren einer Branche verknüpft, wie in der Technologiebranche – wir fokussieren uns auf Wachstum.

Um zu erfahren, wie wir Ihnen bei der zukünftigen Ausrichtung Ihres Unternehmens helfen können, wenden Sie sich noch heute an uns.

Über uns

Die Warth & Klein Grant Thornton AG ist eine der führenden deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Geführt von 90 Partnern und mit ungefähr 800 hochqualifizierten Fachkräften an zehn Standorten bieten wir für Startups, mittelständische und große Unternehmen sowie für die öffentliche Hand individuelle Dienstleistungen in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Corporate Finance & Advisory an.

Wir sind eine Mitgliedsfirma von Grant Thornton International Ltd, einer der weltweit führenden internationalen Organisationen unabhängiger und privat geführter Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen. Die Mandanten der Mitgliedsfirmen erhalten einheitlich einen weltweit unverwechselbaren, hochqualitativen und individuellen Service, der einen echten Mehrwert schafft.

Über Grant Thornton

Grant Thornton ist eine der weltweit führenden Organisationen unabhängiger Prüfungs-, Steuer- und Beratungsfirmen. Unsere Mitgliedsfirmen helfen dynamischen Unternehmen bei der Entfaltung ihres Wachstumspotenzials, indem sie sinnvolle, zukunftsorientierte Beratungsleistungen erbringen.

Proaktive, von jederzeit ansprechbaren Partnern geführte Teams setzen ihre Einblicke, ihre Erfahrung und ihren Instinkt ein, um die komplexen Themen von sich in Privatbesitz befindlichen und kapitalmarktorientierten Kunden sowie von öffentlichen Institutionen zu verstehen und sie bei der Identifikation von Lösungen zu unterstützen. Rund 40.000 Mitarbeiter von Grant Thornton in mehr als 130 Ländern konzentrieren sich darauf, für Kunden, Kollegen und das Umfeld, in dem wir leben und arbeiten, etwas zu bewegen.



Globale Kontakte

Global Leader

Steven Perkins	USA	+1 703 637 2830	steven.perkins@us.gt.com
----------------	-----	-----------------	--

Afrika

Gourang Shah	Uganda	+256 414 5351 45	gourang.shah@ug.gt.com
--------------	--------	------------------	--

Amerika

Rafael Barros	Brasilien	+55 11 3886 5152	rafael.barros@br.gt.com
Rosanna Lamanna	Kanada	+1 416 777 7201	rosanna.lamanna@ca.gt.com
Manuel Llano	Mexiko	+52 55 5424 6500	manuel.a.llano@mx.gt.com
Steven Perkins	USA	+1 703 637 2830	steven.perkins@us.gt.com

Asien/Pazifik

Simon Coulton	Australien	+61 2 9286 5662	simon.coulton@au.gt.com
Raja Lahiri	Indien	+91 22 6626 2603	raja.lahiri@in.gt.com
Regan Butler	Neuseeland	+64 4 495 1726	regan.butler@nz.gt.com
Manish Chawda	Singapur	+65 9180 1882	manish.chawda@sg.gt.com
Andrew McBean	Thailand	+66 859 111 222	andrew.mcbean@th.gt.com
Ben Huang	China	+86 138 0123 1068	huangzhibin@cn.gt.com

Europa

Emmanuelle Muller-Schrapp	Frankreich	+33 1 56 21 03 03	emmanuelle.muller-schrapp@fr.gt.com
Hanno Hepke	Deutschland	+49 40 432 186 235	hanno.hepke@wkg.com
Marios Lasanianos	Griechenland	+30 210 72 80 000	marios.lasanianos@gr.gt.com
Fergus Condon	Irland	+353 1 680 5610	fergus.condon@ie.gt.com
Mickey Blumenthal	Israel	+972 3 7106688	mickey.blumenthal@il.gt.com
George Vella	Malta	+356 21320134	george.vella@mt.gt.com
Larissa Keijzer	Niederlande	+31 88 676 99 37	larissa.keijzer@gt.nl
Nick Watson	Großbritannien	+44 1189 559221	nick.j.watson@uk.gt.com



 **Warth & Klein
Grant Thornton**
An instinct for growth™

© 2016 Warth & Klein Grant Thornton AG. Alle Rechte vorbehalten.
Warth & Klein Grant Thornton AG ist die deutsche Mitgliedsfirma von Grant Thornton International Ltd (Grant Thornton International). Die Bezeichnung Grant Thornton bezieht sich auf Grant Thornton International oder eine ihrer Mitgliedsfirmen. Grant Thornton International und die Mitgliedsfirmen sind keine weltweite Partnerschaft. Jede Mitgliedsfirma erbringt ihre Dienstleistungen eigenverantwortlich und unabhängig von Grant Thornton International oder anderen Mitgliedsfirmen. Sämtliche Bezeichnungen richten sich an beide Geschlechter.

www.wkgt.com