

SERVICE-SEITEN

Finanzen Steuern Recht

Ratgeber für Unternehmer

Herausgeber MediaWorld GmbH | www.service-seiten.info | Ausgabe Ostwestfalen/Lippe 2013



Flucht in die Werkverträge

Finanzkommunikation

Vertrauen verbindet

Umsatzsteuer

Änderungen zum Jahreswechsel

Impressum

Service-Seiten Finanzen Steuern Recht
Ratgeber für Unternehmer
Ausgabe Ostwestfalen/Lippe 2013

Herausgeber (V. i. S. d. P.)
MediaWorld GmbH
Timo Grän, Martin Voß
(auch Verlagsgeschäftsführung)

Verlag
MediaWorld GmbH
Agentur für Marketing & Verlag
Bankplatz 8
38100 Braunschweig
Telefon 0531 482010-20
Telefax 0531 482010-21
info@mediaworldgmbh.de
www.mediaworldgmbh.de

Grafische Gestaltung
MediaWorld GmbH
Monique Dobrzalak, Joey Mertinke, Franziska Pott

Auflage
65 000 Stück

Verteilung
Beilage „Ostwestfälische Wirtschaft“ und Beilage
„Lippe-Wissen & Wirtschaft“ (Ausgaben Januar 2013)

Druck und Auflagenachweis
westermann druck GmbH
www.westermann-druck.de

Verlagsrechte
Nachdruck nur mit Genehmigung des Verlags.
Einsender von Manuskripten, Briefen u. ä.
erklären sich mit einer redaktionellen Bearbeitung
einverstanden. Alle Angaben ohne Gewähr.

Anzeigen
Timo Grän, Dunja Pabstmann, Jens Arnemann

Anzeigentarif
Mediadaten Ausgabe 2013

Titelbild
© alphaspirt - Fotolia.com

Bildquellennachweis
panthermedia (www.panthermedia.de)

Nächste Ausgabe
Januar 2014

Veröffentlichungen
Timo Grän, GF MediaWorld GmbH
Telefon 0531 482010-10
graen@mediaworldgmbh.de

Internet
www.service-seiten.info



Inhalt

3	Vorwort Herausgeber
4	Grußwort Beirat
5	Übersicht Fachlicher Beirat
6	Grußwort
7	Umsatzsteuer
8	Gold-Ausblick 2013
10	Geschäftsführer: Unternehmer oder Arbeitnehmer?
12	Von lackierten Bremszylindern und Fluggastkontrollen
14	SEPA: Der Binnenmarkt fürs Geld kommt
16	Die elektronische Rechnung
18	Unternehmensnachfolge
19	Mitarbeiterbeteiligungsmodelle
20	„Die Perspektive stimmt“
22	Vertrauen verbindet
24	Damit Verluste nicht verloren gehen ...
25	Innovative Verrechnungspreismodelle
26	Verrechnungspreise international tätiger Gesellschaften
28	Für international tätige Unternehmen
30	Unternehmen vor exotischen Steuern schützen
32	Auslandsmontagen
34	Führung ist (k)eine Kunst
35	Werbung im Internet
36	Mittelbare Patentverletzung oder Mittäterschaft
38	Gedanken zu den Verfahrenszielen der Insolvenzverordnung
40	Neue Wege der Sanierung im Insolvenzverfahren
42	Autorenübersicht



Timo Grän

Martin Voß, LL.M.
Rechtsanwalt

Vorwort Herausgeber

Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

bei der nahezu unüberschaubaren Anzahl von Informationen über die Krisenländer des Euroraumes mit sich teils überschlagenden Meldungen und Neuigkeiten gerät ein klein wenig in Vergessenheit, dass sich die Wirtschaft hierzulande im Vergleich gut geschlagen hat. International hat Deutschland deshalb nicht selten sogar Vorbildcharakter.

Der für unsere Volkswirtschaft so immens wichtige Mittelstand ist trotzdem mehr denn je gefordert: Die hohe Geschwindigkeit des technischen Fortschritts, der Druck, der sich aus der fortschreitenden Globalisierung entwickelnden neuen Marktbedingungen ergibt, sowie eine nicht abebbende Flut von rechtlichen und steuerlichen Neuerungen erfordern unternehmerische Flexibilität und Kreativität.

Um in dem beschriebenen Rahmen möglichst sichere Entscheidungen treffen zu können, ist für Entscheider in Mittelstand und Industrie Unterstützung nahezu unabdingbar – eine kontinuierliche, aktuelle und zielführende Information durch Berater daher auch oftmals Voraussetzung für einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg.

Die Service-Seiten Finanzen Steuern Recht versuchen auch mit der Ihnen vorliegenden zweiten Jahresausgabe für die Region Ostwestfalen/Lippe erneut, interessante Möglichkeiten unternehmerischen Handelns aufzuzeigen – verständlich erklärt von handverlesenen

Autoren der hiesigen Region. Mit einer Auflage von nunmehr 65 000 Stück sollen sie – als „Orientierungshilfe für Mittelstand und Industrie“ und auflagenstärkstes Wirtschaftsprintmedium für die Region Ostwestfalen/Lippe – Ihnen helfen, den „richtigen“ Berater für Ihr spezifisches Problem zu finden.

Das Konzept ist im Vergleich zur Erstausgabe dabei unverändert geblieben: Alle Veröffentlichungen wurden durch den Fachlichen Beirat auch dieser Ausgabe auf inhaltliche Richtigkeit, Vollständigkeit und Werbefreiheit überprüft. Dieser Qualitätsanspruch gilt im Übrigen für alle Publikationen unserer Magazinreihe, die in einer Vielzahl von deutschen Städten/Regionen erscheinen.

Wir danken den Autoren und Beiräten für die qualifizierten Beiträge und hoffen, dass Sie durch die Lektüre den einen oder anderen nützlichen Tipp erhalten. Bis zur nächsten Ausgabe unseres Magazins wünschen wir Ihnen weiterhin viel Erfolg und gute Geschäfte.

Timo Grän

Martin Voß, LL.M.



Dr. iur. Bernhard König
Rechtsanwalt
BRANDI Rechtsanwälte

Grußwort Beirat

Liebe Leserinnen und Leser,

zu Beginn des neuen Jahres erscheint die zweite Ausgabe der Service-Seiten Finanzen Steuern Recht.

Die vor Ihnen liegende Ausgabe erreicht jetzt noch mehr Leserinnen und Leser: Das Verbreitungsgebiet ist über den Bezirk der IHK Bielefeld auf den Bezirk der IHK Lippe zu Detmold ausgedehnt worden, das Magazin erscheint jetzt in einer Auflage von 65 000 Exemplaren.

Die wachsende Regelungsdichte von Gesetzen und untergesetzlichen Normen, die die Bewegungsfreiheit gerader mittelständischer Unternehmen zum Teil unsinnig stark einschränken, im Übrigen auch erhebliche Kosten verursachen, haben zu einem steigenden Angebot von Beratungsdienstleistungen und Beratungsangeboten durch Printmedien geführt, die für den Mittelstand manchmal ebenso wenig durchschaubar sind wie die gesetzlichen Regelungen.

Warum dann ein weiteres Magazin mit Artikeln aus der Feder von Beratern? Die Service-Seiten Finanzen Steuern Recht wollen dem Praktiker – insbesondere dem

mittelständischen Unternehmer und den Führungskräften – eine knappe, auf die wesentlichen Punkte komprimierte, schnelle Orientierung über Fragen geben, die für das unternehmerische Handeln jetzt oder in absehbarer Zukunft wichtig sind. Unser Anspruch ist es, solche Fragen aus der Sicht eines Praktikers für den Praktiker zu behandeln und zu beantworten.

Den Autoren danke ich für ihre qualifizierten Beiträge, den Mitgliedern des Beirats für die vielen Anregungen zur Gestaltung dieses Magazins.

Wenn Ihnen die Lektüre der Service-Seiten Finanzen Steuern Recht Antworten auf praktische Fragen des unternehmerischen Alltags geben kann, haben wir unser Ziel erreicht.

Dr. Bernhard König

Vita

1974 – 1978
1980 – 1982
1983 – 1985
1985
1986 – 1987
seit 1987

Studium der Rechtswissenschaften an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster
Referendarzeit im OLG-Bezirk Hamm
Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Zivil- und Arbeitsrecht der Universität Münster
Promotion zum Dr. iur.
Tätigkeit bei der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank in Berlin und München
Rechtsanwalt, Partner der überörtlichen Sozietät BRANDI Rechtsanwälte

Fachlicher Beirat

Service-Seiten Finanzen Steuern Recht



Dr. rer. pol. Ulrich Bittihn

1970 – 1976 Studium der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Regensburg und Göttingen
 1977 – 1987 Firmenkunden-Betreuung Dresdner Bank AG, Niederlassung Bielefeld
 1986 Promotion zum Dr. rer. pol. an den Universitäten Oldenburg und Göttingen
 1990 Honorarprofessor an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe, Detmold
 1987 – 2000 Niederlassungsleiter, Direktor, Bankhaus Hermann Lampe KG, Bielefeld
 seit 2000 Vorstandsvorsitzender der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold eG
 seit 2001 Diverse Aufsichtsratsmandate im Finanz- und Industriesektor



Dr. iur. Uwe Hohage, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, Steuerberater

1991 – 1996 Studium der Rechtswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum
 1997 – 1999 Referendariat im Bezirk des OLG Hamm und in Sydney (AUS)
 2000 Rechtsanwalt, PwC Düsseldorf
 2003 Bestellung zum Steuerberater
 2004 Promotion zum Dr. iur.
 2005 Tätigkeit am European Tax Desk bei PwC New York City (USA)
 seit 2011 Partner bei PwC und Leiter der Steuer- und Rechtsabteilung in Bielefeld



Benedikt Kastrup, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

1984 – 1996 Ausbildung zum Bankkaufmann
 1988 – 1992 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster
 1996 Steuerberaterexamen
 1998 Wirtschaftsprüferexamen
 1999 – 2004 Referent an der IHK-Weiterbildungsakademie, Bielefeld
 2003 Eintritt als Partner bei HLB STÜCKMANN
 2000 – 2006 Referent in der Berufsausbildung am Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW)
 2003 – 2009 Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Bielefeld
 seit 2009 Lehrbeauftragter an der Universität Bielefeld
 2011 CVA (Certified Valuation Analyst)



Manuel Sack, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht

1983 – 1990 Studium an der Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg i. Br. und der Universität Hamburg
 1991 – 1994 Referendariat in Hamburg
 1994 Zulassung als Rechtsanwalt
 1994 – 1996 Rechtsanwalt bei Curschmann Rechtsanwälte, Hamburg
 1997 – 1999 Rechtsanwalt bei Brinkmann & Partner
 seit 2000 Partner bei Brinkmann & Partner
 2001 Fachanwalt für Insolvenzrecht



Dr. oec. Markus Miele
Miele & Cie. KG
Geschäftsführender Gesellschafter



Grußwort

Liebe Unternehmerinnen, liebe Unternehmer,

man braucht kein Prophet zu sein, um zu ahnen, dass uns die Schuldenkrise in Südeuropa auch 2013 in Atem hält. Kurzfristig dämpft sie unser Geschäft und langfristig kostet sie den Steuerzahler viele Milliarden Euro. Ich erwähne das nicht, um den Chor der Euroskeptiker zu befeuern. Nein, wir in Deutschland haben von der gemeinsamen Währung in hohem Maße profitiert und tun dies weiter. Im Übrigen haben wir derzeit kein Problem mit dem Euro, sondern mit Staatsschulden und Bankbilanzen. Wer glaubt, ein Ende der Währungsunion könne diese Krise lösen, der irrt gewaltig.

Was die Unternehmen jedoch mehr denn je dringend brauchen, um aus ungünstigen Rahmenbedingungen das Beste zu machen, ist Berechenbarkeit. Dies betrifft zum Beispiel die Energiewende. Hier sind praktikable Anreizsysteme für Erzeuger und Verbraucher nötig, überzeugende Konzepte für den Netzausbau sowie glaubwürdige Prognosen zu den Kosten und ihrer Verteilung.

Die Politik sollte zugeben, dass die Energiewende viel mehr Geld kostet, als ursprünglich gedacht, und dass dies gerade einkommensschwache Haushalte trifft. Das abzufedern, ist Sache der Sozialverwaltung, Stichwort Anpassung der Hartz-IV-Sätze. In eine verkehrte Richtung geht hingegen die Debatte um Zusatzbelastungen für energieintensive Betriebe, denn Unternehmen zahlen in Deutschland schon jetzt mit die höchsten Strompreise weltweit. Hier weiter zu erhöhen, brächte unseren industriellen Kern in Gefahr.

Kontraproduktiv sind auch Diskussionen um eine neue Vermögensteuer oder Erhöhungen bei der Erbschaftsteuer. Als reine Substanzsteuern wären beide aus versteuerten Gewinnen aufzubringen, mit erheblichen Auswirkungen auf die Investivkräfte der Firmen. Gerade Familienunternehmer, deren Vermögen weitgehend im Unternehmen steckt, wissen um die potenzielle Bedrohlichkeit neuer Belastungen, der jeder Bezug fehlt zu tatsächlich verdientem Geld.

Bleiben schließlich die Anhebung der Einkommensteuer, flächendeckende Mindestlöhne und Erschwernisse bei der Leiharbeit – allesamt Themen, denen eine prominente Rolle im Bundestagswahlkampf sicher ist. Doch welche Parteien auch immer danach in der Verantwortung stehen: Will die Politik Wohlstand und Arbeitsplätze am Standort Deutschland sichern, muss sie ehrlich und berechenbar sein, finanzielle Lasten nachvollziehbar beziffern und notwendige Opfer angemessen verteilen.

In diesem Sinne sind dann auch wir Unternehmerinnen und Unternehmer selbstverständlich und gerne bereit, die notwendigen Beiträge zu leisten – zur Sicherung unserer gemeinsamen Zukunft in einem geeinten und solidarischen Europa.

Ihr

Markus Miele

Umsatzsteuer

Änderungen zum Jahreswechsel

Arthur Jagiella | Steuerberater

Christian Westmeier | Diplom-Wirtschaftsjurist (FH)

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bielefeld

Am 01.01.2013 soll das Jahressteuergesetz 2013 in Kraft treten. Der Gesetzgeber beschließt damit auch Änderungen im Umsatzsteuergesetz (UStG), die für eine Vielzahl von Unternehmen relevant sind. Einige dieser Änderungen sind im betrieblichen Alltag kurzfristig zu übernehmen. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die wesentlichen Änderungen.

Pflichtangabe „Gutschrift“

Sofern der Leistungsempfänger oder ein von ihm beauftragter Dritter über die Leistung abrechnet, wird die Angabe des Begriffs „Gutschrift“ Pflicht.

Änderung für Wiederverkäufer

Unternehmen, die als Wiederverkäufer Umsätze tätigen, die der Differenzbesteuerung nach §25a UStG unterliegen, müssen künftig in der Rechnung den Hinweis „Gebrauchtgegenstände/Sonderregelung“, „Kunstgegenstände/Sonderregelung“ oder „Sammlungsstücke und Antiquitäten/Sonderregelung“ führen.

Vereinheitlichter Hinweis

Im Sinne einer Vereinheitlichung ist als Pflichtangabe auf einer Rechnung künftig der folgende Hinweis gem. §14a Abs. 1 UStG anzubringen: „Steuerschuldnerschaft des Leistungsempfängers“, wenn der Leistungsempfänger die Umsatzsteuer schuldet.

Pflicht zur Rechnungsausstellung

Für innergemeinschaftliche Lieferungen bzw. der sonstigen Leistung in einem anderen Mitgliedstaat der Europäischen Union besteht künftig die Verpflichtung, die Rechnungen bis zum 15. des auf die Leistungserbringung folgenden Monats auszustellen.

Aufbewahrung von Rechnungen

Der Gesetzgeber hat die Fristen für die Aufbewahrung eines Rechnungsdoppels von zehn auf acht Jahre abgesenkt. Diese Änderung gilt für die Fälle, in denen die Frist für die Aufbewahrung zum 31.12.2012 noch nicht abgelaufen ist.

Klarstellung: ausländischer Unternehmer

Ein im Ausland ansässiger Unternehmer im Sinne des § 13b Abs. 2 Nr. 1 und 5 UStG ist ein Unternehmer, der im Inland weder einen Wohnsitz, seinen gewöhnlichen Aufenthalt, seinen Sitz, seine Geschäftsleitung noch eine Betriebsstätte hat. Dies gilt auch dann, wenn der Unternehmer ausschließlich einen Wohnsitz oder einen gewöhnlichen Aufenthaltsort im Inland, aber seinen Sitz, den Ort der Geschäftsleitung oder eine Betriebsstätte im Ausland hat. Diese Änderung nimmt die aktuelle Rechtsprechung des EuGH auf, wonach es für die Bestimmung des im Ausland ansässigen Unternehmers auf den Sitz des Unternehmens (Sitz des Unternehmens, Geschäftsleitung, Betriebsstätte) ankommt und nicht auf den Wohnsitz oder den Ort des gewöhnlichen Aufenthalts des Unternehmers. Praktische Bedeutung hat die Ergänzung dadurch, dass ein ausländischer Unternehmer mit inländischer Betriebsstätte grundsätzlich als ausländischer Unternehmer und nicht als inländischer Unternehmer gesehen wird. Wenn aber die inländische Betriebsstätte am Umsatz beteiligt ist, gilt der Leistende als inländischer Unternehmer.



Gold-Ausblick 2013

Noch kein „Skyfall“ für den Goldfinger

Jürgen Cronberg | Leiter Private Banking | Bankverein Werther, Zweigniederlassung der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold



Gold stabilisiert in der richtigen Dosis das Anlageportfolio. Der Goldpreis weist eine geringe Korrelation zu anderen Anlageklassen wie beispielsweise Aktien auf. Im Unterschied zu vielen anderen Anlagen bleibt der Preis von Gold im Fall von Krisen oder wirtschaftlichen Schwächephasen oft stabil oder entwickelt sich sogar positiv. Auch 2013 ist mit einem Aufwärtstrend beim Goldpreis zu rechnen.

Gold ist mehr als ein Rohstoff. Das Edelmetall wird auch als Geld- bzw. US-Dollar-Alternative gesehen, weil nicht zuletzt auch die Zentralbanken weltweit Gold halten. Im Jahr 2012

ist der Goldpreis in den wichtigsten Währungen deutlich um über jeweils 10 % gestiegen. Die europäische Schuldenkrise in Verbindung mit der Ankündigung der EZB, notfalls unbegrenzt Staatsanleihen von überschuldeten Euro-Ländern kaufen zu wollen, um deren Finanzierungskosten auf ein erträgliches Niveau zu senken, trieb den Goldpreis in Euro zwischenzeitlich deutlich nach oben. Am 01.10.2012 erreichte Gold sogar einen Rekordwert von 1389,55 Euro je Unze. Dabei kam es zu einem positiven Doppeleffekt für den europäischen Goldinvestor. Der Euro wertete im Vergleich zum US-Dollar ab und gleichzeitig stieg der Goldpreis in US-Dollar. Diese „Doppeleffekt“-Phase hielt bis September/Okttober an. Im Anschluss näherte sich die Performance wieder an, weil der Euro im Vergleich zum US-Dollar signifikant aufwertete. Per Jahresaldo stieg der Goldpreis in Euro und US-Dollar in etwa im gleichen Umfang. Auf US-Dollar-Basis wurde der Goldpreis von der Ankündigung der US-Notenbank, die dritte quantitative Lockerungsrunde – also das Aufkaufen von Staatsanleihen – zu starten,

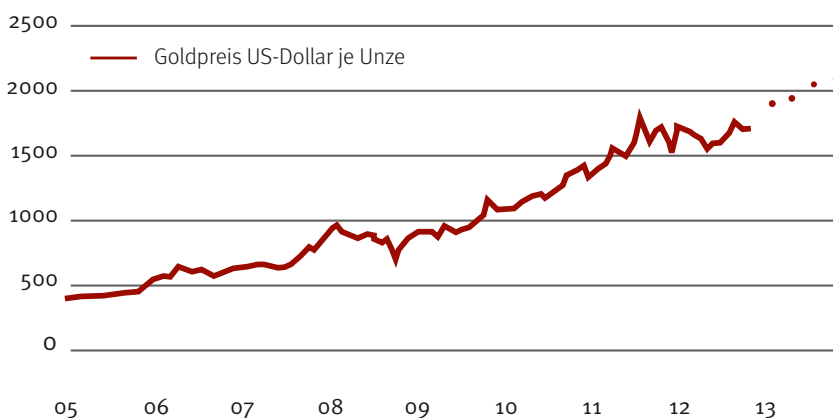
nach oben getrieben. Allerdings blieb der Goldpreis hinter dem Allzeithoch vom September 2011 zurück.

Alles andere als eine Goldblase

In den letzten Jahren ist der Goldpreis kontinuierlich angestiegen, ähnlich wie zu Beginn der 70er-Jahre. Durch die Islamische Revolution im Iran und dem folgenden Krieg zwischen dem Irak und Iran kam es zu erheblichen Rohöl-Angebotsstörungen, die in den Jahren 1979/80 zu einem Ölpreisschock führten. Die zweite Ölkrise war makroökonomisch durch negative Realzinsen und zweistellige Inflationsraten gekennzeichnet. Der Goldpreis erfuhr infolgedessen eine Preisexplosion. Neben der Tatsache, dass der starke Rohölpreisanstieg zu den makroökonomischen Wirrungen beitrug, kam es im Vorfeld auch zu einer relativ hohen M2-Geldmengenvermehrung. Im aktuellen Gold-Preisverlauf, der im Januar 2005 startete, blieb eine derartige Preissteigerung bisher aus. Im historischen Vergleich fällt die aktuelle Preisentwicklung also noch moderat aus. Eine Preisüberhitzung ist noch nicht auszumachen.

Wie geht es für Gold auf Eurobasis 2013 weiter? Was kann der europäische Goldinvestor von 2013 erwarten? Einerseits ist die Euro-Krise noch nicht vom Tisch, andererseits scheinen wichtige politische Fragen fürs Erste abgearbeitet: Griechenland wird weiter finanziert und es gibt einen ersten Fahrplan für die Errichtung einer gemeinsamen Bankenaufsicht unter dem Dach der EZB. Damit hat die Euro-Krise in Verbindung mit den angekündigten EZB-Anleihekaufmaßnahmen ein wenig an Brisanz verloren. Ein Risikofaktor könnte 2013 die im April anstehende richtungsweisende Parlamentswahl in Italien sein. Je nach Wahlausgang besteht die Gefahr,

Goldpreis-Verlauf und Prognose der DZ BANK AG



Alle Kursangaben per 03.12.2012, 07:30 Uhr, Quelle: DZ BANK AG, Bloomberg

dass die Euro-Krise dann wieder mit Vehemenz in den Anlegerfokus rückt.

Konjunkturell sieht es im Euro-Raum weiter düster aus. Die südliche Peripherie Europas steckt in einer Rezession und wird sich wohl erst Ende 2013 allmählich erholen. Aber auch für Kerneuropa bleiben die Konjunkturaussichten gedämpft. Vor dem Hintergrund der labilen europäischen Konjunkturaussichten wird die EZB weiter auf geldpolitischem Expansionskurs bleiben. Die Realzinsen erwarten wir gegen Jahresende bei minus einem Prozent. Der Sparer verliert also – um die Inflation bereinigt – bares Geld. Dementsprechend bleiben die Opportunitätskosten für den Goldbesitz in Europa weiterhin sehr gering. An Zinssteigerungen wird auch in 2013 überhaupt nicht zu denken sein. Weder die eingetrübten Konjunkturaussichten noch die durch eine Zinssteigerung tendenziell steigende Refinanzierungslast für einige südeuropäische Länder machen aktuell einen Zinsspielraum unmöglich. Eher ist eine weitere Leitzinssenkung der EZB zu erwarten.

Gold bleibt daher 2013 noch im Aufwärtstmodus. Ausschlaggebend für den erwarteten Preisanstieg werden wie in den Vorjahren die Investoren sein, welche Gold als Währungs-/Geldalternative sehen. Die Unsicherheit über die zukünftige Inflationsentwicklung wird weiterhin zu einer erhöhten Sachwertorientierung führen. Nach aktuellen Prognosen der DZ BANK wird Gold das Jahr 2013 mit einer Notierung von 2 100 US-Dollar je Unze beenden. Die wichtigsten Treiber des Goldpreises sind dabei das Zinsniveau, Liquidität, Inflation und die Werterhaltungsfunktion, die Gold zugesprochen wird. Diese werden im Folgenden kurz erläutert:

Weiterhin niedriges Zinsniveau

Der für den Goldpreis mit Abstand wichtigste Faktor ist die Realzinsentwicklung. Je höher die Realverzinsung ist, desto geringer fällt der Anreiz für den Goldbesitz aus. Sowohl dies- als auch jenseits des Atlantiks bleiben die Zinsen auf einem historisch niedrigen Stand. Die Realzinsen verharren in den USA und in Europa im negativen Bereich. Daher dürfte die Opportunitätskostendebatte des Goldbesitzes

auch 2013 nicht geführt werden. Mangels festverzinslicher Anlagealternativen gibt es keinen Grund, warum sich ein physischer Goldanleger aktuell von seinen Beständen trennen sollte.

Liquidität

Die Liquiditätsschleusen wurden global weiter geöffnet. Besonders hervorzuheben ist, dass sowohl die Europäische Zentralbank als auch die US-Notenbank eine weitere Runde der geldpolitischen Lockerung (Anleihenkauf) starten werden. So hat die Fed angekündigt, hypothekenbesicherte Anleihen im Umfang von 40 Milliarden US-Dollar zu kaufen. Notfalls kann diese Maßnahme unbegrenzt fortgeführt werden. Für die Fed steht insbesondere die nachhaltige Stabilisierung des US-Arbeitsmarktes im Mittelpunkt, die derzeit noch nicht abzusehen ist. Insofern bleiben die Leitzinsen in den Vereinigten Staaten bis Mitte 2015 im ultratiefen Bereich.

Inflation und Investoren

Anleger werden vor dem Hintergrund der lockeren geldpolitischen Ausrichtung der EZB und der Fed weiter auf Gold als Sachwert setzen und ihre Goldbestände ausbauen. Vor allem die Unsicherheit über die zukünftige Inflationsentwicklung bleibt für einige Anleger ein wichtiges Gold-Argument.

Gold als Währungs-/Geldalternative

Oftmals ist davon die Rede, dass Gold keinen inneren Wert besitzt, weil es weder verbraucht wird noch eine Dividende oder einen Kupon zahlt. Da Gold nicht nur ein Rohstoff ist, darf es auch nicht nur wie ein solcher bewertet werden. Weil nicht zuletzt auch die Zentralbanken weltweit Gold halten, wird das edle Metall auch als Geld- bzw. US-Dollar-Alternative angesehen.

Wererhaltungsfunktion

Die Geldmenge ist nahezu beliebig erweiterbar, die Goldförderung hingegen nicht, weil unter anderem die Produktionskosten stetig steigen. Bei Gold ist es zusätzlich schwieriger, das Angebot zu vergrößern, denn in den Vorjahren stagnierte die Minenproduktion. Die vorhandene Goldmenge bleibt daher im Vergleich zur Geld-

menge relativ konstant. Diese Grundlage erklärt für viele Anleger im Wesentlichen die Werterhaltungsfunktion des Goldes.

Fazit

Gold wird sich weiterhin vor allem als Geld- bzw. US-Dollar-Alternative behaupten. Hinter dieser Aussage stecken insbesondere zwei wesentliche Argumente: Die Attraktivität der Geldhaltung ist bei negativen Realzinsen faktisch nicht vorhanden. Da davon auszugehen ist, dass die Realzinsen der zehnjährigen US-Staatsanleihen und der europäischen Pendants 2013 im negativen Bereich bleiben, wird sich die Geld-Attraktivität im Vergleich zu Gold nicht verbessern.

Neben der Attraktivität muss aber auch die Geldqualität bewertet werden, die vor dem Hintergrund des US-Geldmengenwachstums und der ansteigenden Liquidität im Wesentlichen an den vorhandenen Inflationsrisiken festzumachen ist. Zwar ist Inflation aktuell noch kein Thema, allerdings ist sich der Kapitalmarkt völlig uneinig über die zukünftige Inflationsentwicklung. Allein diese Tatsache reicht aus, dass Anleger weiterhin auf Gold als Sachwert setzen. Beide Faktoren werden 2013 die Goldpreisentwicklung stark beeinflussen. Für den Goldinvestor sind diese beiden Argumente 2013 am wichtigsten. Sie führen einerseits zu einer erhöhten Sachwertorientierung der Investoren und andererseits dazu, dass die Gold-Opportunitätskostendebatte nicht geführt wird. Die Investorennachfrage nach Gold dürfte in 2013 weiter steigen. Risiken für die Goldpreisentwicklung 2013 sind eine mögliche Deflationsdebatte, signifikante Verkäufe der Zentralbanken oder eine Abkehr der Investoren von Gold, weil die Realzinsen deutlich steigen. Entscheidend ist, dass Gold 2013 nicht linear steigen wird, sondern es auch immer im Zuge der oben genannten Risiken zu Preirücksetzern kommen kann.

(Stand: Dezember 2012)

Geschäftsführer: Unternehmer oder Arbeitnehmer?



Dr. iur. Bernhard König
Rechtsanwalt
BRANDI Rechtsanwälte
Büro Detmold

Geschäftsführer von juristischen Personen werden in der Praxis dem „Unternehmerlager“ zugerechnet. Sie selbst verstehen sich so, die Gesellschafter sehen das genauso. Geschäftsführer werden vom Betriebsverfassungsgesetz (Betriebsrat) nicht erfasst. Einige neuere höchstrichterliche Urteile machen aber deutlich, dass das Arbeitnehmerschutzrecht im Einzelfall auch für Geschäftsführerdienstverträge gelten kann.

Dienstvertrag, nicht Arbeitsvertrag

Der rechtliche Ausgangspunkt ist klar: Das Beschäftigungsverhältnis von Geschäftsführern ist ein Dienstverhältnis und kein Arbeitsverhältnis.

Der daraus gezogene Schluss, in der Gestaltung des Inhalts von Geschäftsführer-Dienstverträgen sei man freier als bei Arbeitsverträgen, ist aber nur noch in Grenzen richtig, wie die nachfolgend dargestellten Urteile zeigen.

Ob und in welchem Umfang arbeitsrechtliche Vorschriften auf Dienstverhältnisse von Geschäftsführern anwendbar sind, hängt zunächst davon ab, für welche Personen sich die betreffenden Gesetze selbst für anwendbar erklären. In vielen arbeitsrechtlichen Gesetzen werden Organmitglieder juristischer Personen ausdrücklich ausgenommen (z. B. im Betriebsverfassungsgesetz). Andere Gesetze sind anwendbar auf „Arbeitnehmer“ oder „Arbeitsverhältnisse“ (z. B. das Kündigungsschutzgesetz, das Mutterschutzgesetz, das Arbeitszeitgesetz, das Arbeitnehmererfindungsgesetz, das Teilzeit- und Befristungsgesetz), zum Teil aber auch darüber hinaus auf „arbeitnehmerähnliche Personen“ (z. B. das Bundesurlaubsgesetz).

Die Definition des Arbeitnehmerbegriffs ist im Arbeitsrecht auch nicht ganz randscharf. Was die Gesetze unter „Arbeitnehmer“ verstehen, kann im Einzelfall – je nach Gesetzeszweck – durchaus unterschiedlich sein.

Arbeitnehmer ist weisungsabhängig

Für die meisten neueren gesetzlichen Regelungen gilt, dass ein Arbeitnehmer eine Person ist, die von einem

Arbeitgeber persönlich abhängig ist, weil sie bei der Erfüllung ihrer Dienstpflichten örtlich, zeitlich und fachlich weisungsgebunden und in den Betrieb des Arbeitgebers eingegliedert ist.

Negativ formuliert: Personen, die in der Einteilung von Zeit, Ort und in der Bestimmung des Inhalts ihrer Dienstleistung weisungsfrei sind und ihre Arbeit weitgehend frei gestalten können, sind im Zweifel keine „Arbeitnehmer“.

Gerade bei Organen juristischer Personen hängt die Frage, wie „weisungsfrei“ sie arbeiten können, sehr vom Einzelfall ab.

Ein Geschäftsführer, der gleichzeitig 100%iger Gesellschafter ist, arbeitet weisungsfrei und ist Unternehmer. Ein Fremdgeschäftsführer, der wie ein „leitender Angestellter“ weitgehend weisungsabhängig arbeitet, kann in Einzelfragen wie ein Arbeitnehmer zu behandeln sein.

Zwischen diesen beiden klaren Fällen kennt die Praxis viele Zwischenformen, die die Einordnung schwierig machen können.

Arbeitsrecht im Zweifel nicht anwendbar

In der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) ist geklärt, dass wesentliche arbeitsrechtliche Schutzvorschriften für den Geschäftsführer, auch für den Fremdgeschäftsführer, nicht gelten – insbesondere das Kündigungsschutzgesetz, das Arbeitszeitgesetz, das Arbeitnehmererfindungsgesetz, das Betriebsverfassungsgesetz, das Arbeitsgerichtsgesetz (zuständig sind die Zivilgerichte, nicht das Arbeitsgericht), auch nicht die für die Praxis so wichtige Vorschrift zum Betriebsübergang und die damit zusammenhängende Übernahme von Arbeitnehmern (§ 613a BGB).

Wenn arbeitsrechtliche Regelungen auf europarechtlichen Vorgaben beruhen, ist neben dem deutschen Gesetzestext auch nach Europarecht zu prüfen, ob Geschäftsführer erfasst werden oder nicht. So ist

z. B. nach einer Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs aus dem Jahre 2011 die Abberufung einer Geschäftsführerin wegen Schwangerschaft unzulässig.

Antidiskriminierungsrecht

Das im Jahre 2006 in Kraft getretene Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das auf der Antidiskriminierungsrichtlinie der EU beruht, verbietet Diskriminierung aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität.

Das gilt auch für GmbH-Geschäftsführer, wie der Bundesgerichtshof (BGH) 2011 entschied.

Die Gesellschafter einer GmbH hatten beschlossen, den auf fünf Jahre befristeten Dienstvertrag ihres bisherigen Geschäftsführers nicht zu verlängern. Zur Begründung teilten sie dem 62-Jährigen mit, man wolle lieber einen 41-Jährigen Nachfolger einstellen, der sich in dem schwierigen Markt „besser in den Wind stellen könne“.

Das kostete die GmbH Schadenersatz. Hier war zu vermuten, dass eine Altersdiskriminierung vorlag, dass der Vertrag also nur wegen des Lebensalters nicht verlängert worden war. Die Gesellschafter hätten diesen Schadenersatz vermeiden können, wenn sie die Nichtverlängerung des Dienstvertrages anders oder gar nicht begründet hätten.

Inhaltskontrolle beim Dienstvertrag

Seit der Gesetzgeber im Jahre 2002 die gesetzlichen Regelungen über allgemeine Geschäftsbedingungen und Formularverträge auch für das Arbeitsrecht für anwendbar erklärt hat, ist das Recht der Arbeitsverträge revolutioniert worden. Das BAG hat in einer Vielzahl von Fällen arbeitsvertragliche Klauseln für unwirksam

erklärt, z. B. zu Ausschlussfristen, Vertragsstrafen, Versetzungen, Bonusregelungen, Wettbewerbsverboten, Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalten und Schriftformerfordernissen. Die Rechtsprechung dürfte auch in Zukunft noch einige Überraschungen bereithalten.

Die AGB-Kontrolle gilt für Formularverträge, also für eine mehrfache Verwendung vorgesehene Verträge.

Wenn ein Vertrag gegenüber einem „Verbraucher“ verwandt wird, reicht es aus, wenn dieser vorformulierte Vertragstext einmal verwandt wird (keine Mehrfachverwendung erforderlich).

Dass normale Arbeitnehmer bei Abschluss eines Arbeitsvertrages „Verbraucher“ im Sinne des Gesetzes sind, hat das BAG schon 2004 entschieden.

2010 hat es auch die Geschäftsführer von GmbHs zu „Verbrauchern“ erklärt.

Das Verfahren kam ausnahmsweise zum BAG (und nicht zu den Zivilgerichten), weil die Parteien im Dienstvertrag die Zuständigkeit der Arbeitsgerichte vereinbart hatten (sehr ungewöhnlich).

Nach Auffassung des BAG sind Geschäftsführer beim Abschluss ihres Geschäftsführerdienstvertrages Verbraucher. Das hat die Konsequenz, dass der Dienstvertrag (auch bei nur einmaliger Verwendung des Vertragsformulars) in vollem Umfang der AGB-Kontrolle unterliegt, es sei denn, der Geschäftsführer konnte auf den Inhalt des Vertrages im Detail durch Verhandlung Einfluss nehmen.

Wie der BGH diese Frage entscheiden wird, bleibt abzuwarten. Man wird sich wohl darauf einrichten müssen, dass auch Dienstverträge von Geschäftsführern der AGB-Kontrolle unterliegen.

NACHVERTRAGLICHE WETTBERWERBS-VERBOTE

Nach der bisherigen Rechtsprechung kann mit dem Geschäftsführer einer GmbH bis zur maximalen Dauer von zwei Jahren ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot ohne Karenzentschädigung vereinbart werden.

Das nachvertragliche Wettbewerbsverbot darf seinem Umfang, dem Inhalt und der Dauer nach nicht unverhältnismäßig sein. Anders als bei Arbeitnehmern braucht sich das Unternehmen aber nicht zur Zahlung einer Karenzentschädigung zu verpflichten. Die Rechtsprechung „schießt“ allerdings immer stärker auf die gesetzlichen Regelungen des nachvertraglichen Wettbewerbsverbots für Arbeitnehmer. Möglicherweise ist in Zukunft ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot bei Fremdgeschäftsführern nur noch wirksam, wenn eine Karenzentschädigung vereinbart wird.

Im Ergebnis wird man Geschäftsführerdienstverträge in Zukunft – mit Blick auf einzelne Regelungen des Arbeitsrechts – anders formulieren müssen als bisher.



Von lackierten Bremszylindern und Fluggastkontrollen

Zur Abgrenzung von Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag



Dr. iur. Sören Kramer
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht
BRANDI Rechtsanwälte
Büro Detmold

Was haben lackierte Bremszylinder und die Fluggastkontrolle auf deutschen Flughäfen miteinander zu tun? Beide Schlagworte verweisen auf Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichtes (BAG) zur schwierigen Abgrenzung von Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag. Sie markieren damit einen rechtlichen Problemkreis, der aktuell zunehmend in das Bewusstsein der Unternehmer dringt.

Branchenzuschlagstarifverträge: Kostenerhöhung in der Leiharbeit

Der Einsatz von Fremdpersonal im Betrieb ist gängige Praxis in vielen deutschen Unternehmen. Unabhängig von der Unternehmensgröße und von der Branche lassen Arbeitgeber heute längst nicht mehr alle Tätigkeiten im Betrieb durch die Stammelegschaft erledigen. Vielfach wird auf Fremdpersonal zurückgegriffen. Arbeitnehmerüberlassung, Zeitarbeit, Personalleasing – all diese Begriffe stehen für den Einsatz von Fremdpersonal im Betrieb. Dafür gibt es zwei wesentliche Gründe: hohe Flexibilität bei der Einsatzdauer und die häufig geringeren Kosten. Allerdings ist der Fremdpersonaleinsatz arbeitsmarktpolitisch seit Langem umstritten. Die Unternehmen der Zeitarbeitsbranche fühlen sich vom Gesetzgeber und von den Gerichten gegängelt. Hinzu kommt, dass die Gewerkschaften in den vergangenen Jahren ihre Sympathie für die wachsende Zahl der Leiharbeiter in Deutschland entdeckt haben und sich vermehrt für deren Belange einsetzen. Dies führt mittelfristig zu einer Verteuerung der Leiharbeit. Den jüngsten Höhepunkt in dieser Entwicklung markieren die zum 01.11.2012 in Kraft getretenen Branchenzuschlagstarifverträge.

Diese Tarifverträge, die derzeit nur für einige ausgewählte Branchen (u. a. Metall und Chemie) gelten, sehen vor, dass die im Entleiherbetrieb eingesetzten Fremdarbeiter einen Zuschlag auf den tariflichen Stundenlohn erhalten, der sich mit zunehmender Einsatzdauer im Betrieb erhöht. Nach sechs Wochen beginnt die Zuschlagspflicht mit 15 %. Der Höchstzuschlag von 50 % ist nach neun Monaten ununterbrochener Einsatzdauer erreicht. Der Personalaufwand der Zeitarbeitsunternehmen steigt und mit ihm steigen die dem Kunden in Rechnung gestellten Verrechnungssätze. Ein Ausstieg

aus der Tarifbindung hilft den Zeitarbeitsunternehmen nicht weiter; vielmehr geraten sie in eine rechtliche Zwickmühle: Wenden die Zeitarbeitsunternehmen keinen Tarifvertrag an, schulden sie den bei ihr beschäftigten Leiharbeitern dieselbe Vergütung, die ein vergleichbarer Mitarbeiter der Stammelegschaft erzielt („equal pay“). Verbleiben sie in der Tarifwelt, schulden sie automatisch den Branchenzuschlag.

Ausweichreaktion: „Flucht in den Werkvertrag“

Die Suche nach möglichen Auswegen hat den Blick auf eine bereits seit Jahrzehnten bekannte Form des Fremdpersonaleinsatzes im Betrieb gelenkt, nämlich die Erledigung von Fremdarbeiten im Rahmen von Werkverträgen.

Getragen von dem Wunsch, den restriktiven rechtlichen Bestimmungen der Arbeitnehmerüberlassung zu entfliehen, schließen der Dienstleister und der Einsatzbetrieb anstelle des Arbeitnehmerüberlassungsvertrages einen Werkvertrag. Da die Arbeitnehmer im Wesentlichen dieselbe Tätigkeit am selben Ort verrichten, kann der Eindruck entstehen, dass nur eine geeignete vertragliche Formulierung dazu führt, dass aus dem Arbeitnehmerüberlassungsvertrag mit all seinen rechtlichen Haken und Ösen ein schlanker Werkvertrag wird, der aus Sicht des Einsatzbetriebes zum selben Ergebnis führt. Doch Vorsicht: Die Wahl der alternativen Gestaltungsform „Werkvertrag“ ist mit Risiken behaftet, die nur beherrschbar sind, wenn die von der Rechtsprechung entwickelten Abgrenzungskriterien beachtet werden.

Abgrenzung: Arbeitnehmerüberlassung vs. Werkvertrag

Bestimmend für Arbeitnehmerüberlassung ist, dass der Verleiher dem Entleiher Arbeitnehmer zur Arbeitsleistung überlässt. Dies geschieht, indem der Verleiher dem Entleiher das gegenüber den Leiharbeitern bestehende Weisungsrecht überträgt. Wenn also der Inhaber des Einsatzbetriebes den Mitarbeitern die Anweisungen im Hinblick auf Art, Ort und Zeit der Arbeitsleistung erteilen darf, handelt es sich um Arbeitnehmerüberlassung. Verbleibt dieses Weisungsrecht hingegen beim Dienstleister, liegt ein Werkvertrag vor. Anders gewendet: Schuldet der Dienstleister die Über-



lassung von Arbeitskräften, handelt es sich um Arbeitnehmerüberlassung. Schuldet er den Eintritt eines bestimmten vertraglich definierten Erfolges, liegt ein Werkvertrag (oder ggf. ein Dienstvertrag) zugrunde.

Im Falle eines Werkvertrages ist es häufig so, dass bestimmte abgrenzbare Produktionsschritte zwischen den Vertragsparteien als „Werk“ definiert werden und der Inhaber des Einsatzbetriebes dem Werkunternehmer oder Dienstleister bestimmte Flächen und Produktionsanlagen zur Verfügung stellt. Der Werkunternehmer verrichtet dann mit diesen betrieblichen Ressourcen die geschuldeten Produktionsarbeiten. Das BAG erkennt derartige Gestaltungen grundsätzlich an. So hatte das BAG im Jahre 1991 zu bewerten, ob das Lackieren von Bremszylindern im Rahmen einer Automobilzuliefererproduktion ein solcher, in sich abgeschlossener Produktionsschritt sein kann. Da die Parteien eine deutliche Abgrenzung der jeweiligen betrieblichen Sphären vorgenommen hatten, entschied das BAG, dass es sich nicht um Arbeitnehmerüberlassung handelt.

Die Rechtsprechung zeigt eine erfreuliche Kontinuität, wie eine Entscheidung aus dem Jahr 2012 zeigt: Hier war einem Sicherheitsunternehmen die Durchführung von Fluggastkontrollen auf einem deutschen Flughafen übertragen worden. Auch hier hatte das BAG keine Bedenken, dass es sich um eine abgrenzbare Dienstleistung handelt, die Gegenstand eines Dienstleistungsvertrages außerhalb der Arbeitnehmerüberlassung sein konnte. In beiden Fällen war jedoch bestimmend für die jeweilige Entscheidung, dass allein der Werkvertragsunternehmer bzw. der Dienstleister und nicht der Inhaber des Einsatzbetriebes gegenüber den Fremdarbeitern weisungsbefugt war. Wenn Mitglieder der Stammebelegschaft als vorgesetzte Mitarbeiter die Fremdarbeitnehmer anweisen oder ihnen auch nur Arbeit zuweisen, liegt zwingend Arbeitnehmerüberlassung vor.

Ein weiteres Abgrenzungskriterium ist die Frage, wer die zentralen Personalentscheidungen beispielsweise zur Arbeitszeitverteilung, zur Anwesenheitskontrolle, zur Mehrarbeit oder zur Urlaubsgewährung treffen darf. Auch kommt es darauf an, ob und in welcher Weise die Fremdarbeitnehmer in den Einsatzbetrieb eingegliedert sind. Wenn es keine Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern der Stammebelegschaft und den überlassenen Fremdarbeitnehmern gibt, spricht dies für den Abschluss eines Werkvertrages. Für Arbeitnehmerüberlassung spricht es, wenn es zu wechselseitigen Vertretungen zwischen Stammebelegschaft und Fremdarbeitnehmern kommt.

Bewertungsmaßstab: Tatsächliche Vertragsdurchführung

Bei der Abgrenzung blickt das BAG zunächst auf den zwischen den Parteien geschlossenen Vertrag. Gibt es indes Anhaltspunkte dafür, dass der Wortlaut des Vertrages und dessen Durchführung im Betrieb voneinander abweichen, ist letztere entscheidend. Mit anderen Worten: Der schönste Werkvertrag nützt nichts, wenn der Vorarbeiter des Einsatzbetriebes den überlassenen Fremdkräften Weisungen erteilt! Plant also ein Unternehmer den Fremdeinsatz auf der Grundlage eines Werkvertrages, muss eine Unterrichtung und Belehrung auch derjenigen Mitarbeiter im Einsatzbetrieb erfolgen, die für die Koordination des Fremdarbeitnehmereinsatzes verantwortlich sind. Die Abgrenzungskriterien müssen dort bekannt sein, damit eine sachgerechte Vertragsdurchführung gewährleistet ist.

Risiko: Scheinwerkverträge

Kritisch sind diejenigen Fälle, in denen die Parteien einen Werkvertrag abgeschlossen haben, tatsächlich aber Arbeitnehmerüberlassung stattfindet. Wenn in derartigen Fällen dem Verleiher eine Erlaubnis zur Durchführung der Arbeitnehmerüberlassung fehlt, kommt es kraft Gesetzes zur Begründung eines Arbeitsverhältnisses zwischen dem Fremdarbeitnehmer und dem Inhaber des Einsatzbetriebes. Eine unfachmännisch durchgeführte Werkvertragsgestaltung kann daher dazu führen, dass sich die Stammebelegschaft des Einsatzbetriebes ungewollt vergrößert!

Dieses schwerwiegende Risiko ist ausgeschlossen, wenn der Werkvertragsunternehmer eine bestandskräftige Erlaubnis zur Durchführung von Arbeitnehmerüberlassung vorweisen kann. Der finanzielle Aufwand für die Beantragung einer solchen Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis hält sich in Grenzen. Der Inhaber des Einsatzbetriebes sollte sich also auch dann eine Erlaubnis zeigen lassen, wenn „eigentlich“ ein Werkvertrag durchgeführt werden soll. Liegt eine Erlaubnis vor, beschränkt sich nämlich das Risiko des Kunden auf eine evtl. Haftung für Sozialversicherungsbeiträge und zwar für den Fall, dass der Scheinwerkunternehmer in die Insolvenz gerät und die Sozialversicherungsbeiträge aus eigener Tasche nicht mehr zahlen kann.

Das Risiko des Verleihers bzw. Scheinwerkunternehmers besteht darin, dass er bei Scheitern einer werkvertraglichen Gestaltung den überlassenen Arbeitnehmern die Differenzvergütung zur Stammebelegschaft zu zahlen hat, wenn keine Tarifbindung vorliegt; sind Tarifverträge anwendbar, schuldet der Scheinwerkunternehmer im Nachhinein die Branchenzuschläge.

FAZIT

Diejenigen Unternehmen, die aus Furcht vor steigenden Kosten für Fremdpersonal die „Flucht in den Werkvertrag“ antreten wollen, sind gut beraten, gemeinsam mit ihrem Dienstleister nach seriösen Gestaltungen zu suchen. Bei sorgfältiger Vertragsgestaltung und – mehr noch – akkurater Durchführung des als Werkvertrag gestalteten Fremdpersonaleinsatzes sind die Risiken gut beherrschbar. Unabdingbare Voraussetzung sowohl nach den Buchstaben des Vertrages als auch im Rahmen der tatsächlichen Durchführung ist, dass

- ausschließlich der Werkunternehmer oder dessen Beauftragte gegenüber den überlassenen Arbeitnehmern weisungsbefugt sind,
- alle relevanten Personalentscheidungen ausschließlich vom Entleiher oder dessen Beauftragten getroffen werden und
- die überlassenen Arbeitnehmer nicht oder jedenfalls so wenig wie möglich in die Abläufe des Einsatzbetriebes integriert werden.

Aus Sicht des Einsatzbetriebes ist es unverzichtbar, dass der beauftragte Werkunternehmer über eine bestandskräftige Erlaubnis zur Durchführung der Arbeitnehmerüberlassung verfügt.

SEPA: Der Binnenmarkt fürs Geld kommt



Detlef Kropp
Niederlassungsleiter
Bankverein Werther,
Zweigniederlassung der
Volksbank Paderborn-
Höxter-Detmold

Die Einführung des Euro-Bargeldes (2002) war der Start für das einheitliche Bezahlen im europäischen Binnenmarkt. Mit SEPA (Single Euro Payments Area) werden jetzt auch die bargeldlosen Zahlungen einheitlich gestaltet. Jedes Land verfügt bisher über eigene Modalitäten und Standards. Unterschiedliche Zahlungsverfahren, Kontonummernsysteme und Datenformate sorgen für fragmentierte Zahlungsverkehrsmärkte. Dies alles soll SEPA überwinden – zum Nutzen der europäischen Volkswirtschaft.

Vorteile eines einheitlichen europäischen Zahlungsverkehrsraums

SEPA ist Teil der europäischen Vision. Durch die Vereinheitlichung soll der Binnenmarkt weiter zusammenwachsen und sich noch dynamischer entfalten. Sobald die geplante Harmonisierung vollständig und effektiv umgesetzt ist, kann jeder Kunde – ob Unternehmer oder Privatkunde – über ein einziges Konto seine gesamten europaweiten Zahlungsverkehrsgeschäfte tätigen. Beispielsweise können dann Rechnungsbeträge länderübergreifend abgebucht werden. Zudem profitieren die Unternehmen von einfachen, schnellen und effizienten Zahlungen innerhalb des SEPA-Raums. Dieser umfasst neben allen EU-Ländern Island, Liechtenstein, Norwegen, Monaco und die Schweiz. Euro-Überweisungen zwischen diesen Ländern werden dank SEPA bereits heute innerhalb eines Arbeitstages abgewickelt.

SEPA auch im Inland relevant

SEPA betrifft alle Zahlungen, die in Euro geleistet werden – egal, ob dies innerhalb von Deutschland oder grenzüberschreitend innerhalb der SEPA-Länder geschieht. Folglich müssen sich auch alle auf SEPA vorbereiten. Dies ist allerdings häufig nicht bekannt. Einige Unternehmen gehen irrtümlicherweise davon aus, dass sie sich mit dem Thema nicht beschäftigen müssen, da sie nur in Deutschland Zahlungen leisten oder empfangen.

Wesentliche Neuerungen in der Praxis

Bei Überweisungen werden in Zukunft statt der Kontonummer und der Bankleitzahl die IBAN (International Bank Account Number) und der BIC (Bank Identifier Code) verwendet. Mit den beiden neuen SEPA-Lastschriftverfahren können künftig Gelder von Konten im Binnenmarkt eingezogen werden. Die Verfahren ähneln den heute in Deutschland gebräuchlichen Verfahren mit Einzugsermächtigung und Abbuchungsauftrag. Allerdings kann das SEPA-Firmenlastschriftverfahren, das den Abbuchungsauftrag ersetzt, nicht wie bisher bei Verbrauchern eingesetzt werden. Für den Umgang mit abgelehnten oder zurückgegebenen Lastschriften gelten im Binnenmarkt einheitliche Regeln.

Vorbereitung auf SEPA

Die vertrauten Verfahren für Überweisungen und Lastschriften, auf die alle bisherigen Zahlungsverkehrsprozesse abgestimmt sind, können ab dem 01.02.2014 nicht mehr genutzt werden. Danach sind beispielsweise alle Überweisungen mit IBAN und BIC durchzuführen. Unternehmen sollten deshalb bereits heute IBAN und BIC auf ihren Rechnungen integrieren. Außerdem müssen die Bankverbindungen von Kunden und Lieferanten in den eigenen Datenbeständen auf das neue Format umgestellt werden. Dazu stellen viele Banken

den Unternehmen eine spezielle Software zur Verfügung. Darüber hinaus sollten sowohl die Banking-Software als auch die Anwendungen in der Finanzbuchhaltung frühzeitig auf den neuesten Stand gebracht werden.

Kaum Veränderungen bei Kartenzahlungen im Einzelhandel

Bei den Kartenzahlungen ändert sich in der Praxis nicht viel. Bereits heute ist es möglich, dass Kunden aus Europa ihre Karte auch beim heimischen Einzelhändler einsetzen können. Umgekehrt können Karteninhaber aus Deutschland in Europa fast überall bargeldlos einkaufen. Durch die Schaffung verbindlicher Standards für Kartenzahlungen werden die Prozesse jedoch noch schneller und effektiver.

Die Kartenterminals werden meist automatisch von den Netzbetreibern aktualisiert. Der Händler muss selbst nicht mehr aktiv werden. Bei Fragen sollten sich die Händler direkt mit dem jeweiligen Netzbetreiber in Verbindung setzen.

Lastschriften: Einzugsermächtigungen bleiben gültig

Bisherige Einzugsermächtigungen für Lastschriften behalten auch für die neuen SEPA-Verfahren ihre Gültigkeit. Dies gilt aufgrund einer entsprechenden Anpassung der Änderung der „Sonderbedingungen für das Lastschriftverfahren“. Durch diese Änderung müssen weder Unternehmer noch Verbraucher die vielen bestehenden Einzugsermächtigungen aktualisieren – eine enorme Entlastung für alle Beteiligten. Der Lastschrifteinreicher muss lediglich einmal vor der ersten Nutzung auf die geänderte Form des Einzugs hinweisen und eine so genannte Gläubigeridentifikationsnummer bei der Deutschen Bundesbank beantragen.

Rechtzeitig mit der Umstellung starten

Auch wenn teilweise Übergangsfristen bestehen, können ab dem 01.02.2014 Zahlungen nur noch mit IBAN und BIC durchgeführt werden. Bis dahin müssen die Datenbestände umgestellt und die Software in der Finanzbuchhaltung aktualisiert sein. Beide Projekte erfordern ausreichend Zeit und Vorbereitung. Deshalb sollten Unternehmen rechtzeitig mit der Umstellung auf SEPA starten. Die Aktualisierung der Banking-Software können Unternehmen bereits jetzt vornehmen, denn die aktuellen Versionen unterstützen sowohl die gültigen deutschen Formate als auch die SEPA-Formate.

SEPA-Überweisung

Mit einer SEPA-Überweisung können Euro-Zahlungen innerhalb des SEPA-Raums (EU, EWR und Schweiz) zum Preis einer Inlandszahlung getätigt werden.

Voraussetzungen

- Zahlung innerhalb der SEPA-Teilnehmerländer
- Empfängerkonto und Auftragskonto werden in Euro geführt
- Bank des Empfängers ist sepafähig (Prüfung möglich unter: http://epc.cbnet.info/content/adherence_database)

Pflichtangaben

- Angabe der IBAN des Zahlungsempfängers
- Angabe des BIC des Zahlungsempfängers
- Angabe der Entgeltregelung

Dauer

- ein Bankarbeitstag

Die neuen SEPA-Lastschriftverfahren im Vergleich

SEPA-Basis-Lastschrift	SEPA-Firmen-Lastschrift
Mit der SEPA-Basis-Lastschrift können Gelder von Konten im Binnenmarkt eingezogen werden. Das Verfahren ähnelt dem heutigen Einzugs-ermächtigungsverfahren in Deutschland.	Die SEPA-Firmen-Lastschrift ist speziell für Unternehmen entwickelt. Sie ist nicht für Verbraucher vorgesehen. Das Verfahren ähnelt dem heutigen Abbuchungsauftrag.
Widerspruchsfrist Der Zahlungspflichtige hat die Möglichkeit, innerhalb von acht Wochen der Kontobelastung ohne Angabe von Gründen zu widersprechen. Die Frist wird ab dem Tag der Belastungsbuchung (Fälligkeitstermin) gerechnet. Bei einem nicht erteilten oder gelöschten Mandat (unautorisierte Lastschrift) beträgt die Rückgabefrist bis zu 13 Monate.	Keine Rückgabe möglich Zahlungen, die mit der SEPA-Firmenlastschrift eingezogen werden, können nicht zurückgegeben werden.
Voraussetzungen und Pflichtangaben <ul style="list-style-type: none"> • Zahlung innerhalb der SEPA-Teilnehmerländer • Euro-Zahlung • Angabe von IBAN und BIC des Zahlungspflichtigen • Angabe eines Fälligkeitsdatums • SEPA-Basis-Lastschriftmandat • Gläubiger-Identifikationsnummer • Bank des Empfängers ist sepafähig 	Voraussetzungen und Pflichtangaben <ul style="list-style-type: none"> • Zahlung innerhalb der SEPA-Teilnehmerländer • Euro-Zahlung • Angabe von IBAN und BIC des Zahlungspflichtigen • Unternehmen ist Zahlungspflichtiger • Angabe eines Fälligkeitsdatums • SEPA-Firmen-Lastschriftmandat • Gläubiger-Identifikationsnummer

SEPA-Lastschriftmandate

Voraussetzung für den Einzug von Geldern per Lastschrift ist das SEPA-Lastschriftmandat. Das SEPA-Lastschriftmandat ermächtigt den Zahlungsempfänger, den fälligen Betrag vom Zahlungspflichtigen einzuziehen, gleichzeitig wird die Bank des Zahlungspflichtigen mit der Einlösung der Lastschrift beauftragt. Für die beiden SEPA-Lastschrift-Verfahren gibt es unterschiedliche Mustertexte, die aus rechtlichen Gründen jedoch nicht verändert werden dürfen. Die bisherigen Einzugsermächtigungen behalten auch für die SEPA-Verfahren ihre Gültigkeit. Die bestehenden Einzugsermächtigungen können auch als Mandat für die SEPA-Basislastschrift genutzt werden. Der Lastschrifteinreicher muss lediglich einmal vor der ersten Nutzung als SEPA-Mandat auf die geänderte Form des Einzugs hinweisen.

(Mustertexte unter www.die-deutsche-kreditwirtschaft.de in der Rubrik Zahlungsverkehr/SEPA/Inhalte der SEPA/Lastschrift)

Gläubiger-Identifikationsnummer für Lastschrifteinreicher

Jeder Lastschrifteinreicher benötigt eine eigene Kennung zur Identifizierung, die Gläubiger-Identifikationsnummer (CI, Creditor Identifier). Zahlungspflichtige können anhand dieser Nummer und der Referenznummer des zugrunde liegenden Lastschriftmandats sehr leicht prüfen, ob für die Kontobelastung eine Ermächtigung vorliegt. Die Gläubiger-Identifikationsnummer kann kostenlos bei der Deutschen Bundesbank beantragt werden (www.bundesbank.de).



Die elektronische Rechnung

Möglichkeiten und offene Fragen der vereinfachten Rechnungsstellung seit Juli 2011

Dr. iur. Eckhard Groß | Rechtsanwalt, Steuerberater | Bielefeld

Monika Lindner | Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin | Hannover

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Bisher wurden auf elektronischem Weg übermittelte Rechnungen umsatzsteuerlich nur anerkannt, wenn eine qualifizierte elektronische Signatur oder der elektronische Datenaustausch (EDI) verwendet wurden. Nach Umsetzung der geänderten EU-Mehrwertsteuer-Systemrichtlinie können seit Mitte 2011 elektronische Rechnungen leichter auch für die Umsatzsteuer verwandt werden, da die Anforderungen insofern deutlich gesenkt wurden. Ein im Juli vom Bundesministerium der Finanzen (BMF) veröffentlichtes Anwendungsschreiben definiert Begrifflichkeiten, erläutert die anzuwendenden Verfahren und reduziert Haftungsrisiken des Rechnungsausstellers.



Nach § 14 Abs. 1 Umsatzsteuergesetz (UStG) ist eine Rechnung ein Dokument, mit dem über eine Lieferung oder sonstige Leistung abgerechnet wird, gleichgültig, wie dieses Dokument im Geschäftsverkehr bezeichnet wird. Eine elektronische Rechnung ist eine Rechnung, die in einem elektronischen Format ausgestellt und empfangen wird (§ 14 Abs. 1 S. 8 UStG). Das BMF macht deutlich, dass mit der Neuregelung Papier- und elektronische Rechnungen umsatzsteuerrechtlich gleich zu behandeln sind, diese Gleichstellung jedoch zu keinen weiteren Anforderungen an die Ordnungsmäßigkeit von Papierrechnungen führt.

Vorteile und Nachteile der elektronischen Rechnung

Bei Ausgangsrechnungen ergeben sich Einsparungen bei Druck-, Porto- und Verpackungskosten. Durch eine automatisierte Weiterverarbeitung elektronischer Eingangsrechnungen kann beim Empfänger eine aufwendige und fehleranfällige manuelle Übertragung der Rechnungsdaten in das Buchführungssystem unterbleiben. Zudem können durch kürzere Bearbeitungszeiten eher Skontovorteile genutzt werden. Allerdings müssen Unternehmen dazu notwendige, ggf.

umfangreiche Anpassungen ihrer IT-Systeme und innerbetrieblichen Abläufe vornehmen.

Verfahren zur Übermittlung

Der Rechnungsaussteller entscheidet frei, wie er elektronische Rechnungen übermittelt. Wenn die Zustimmung des Rechnungsempfängers vorliegt, bestehen keine Einschränkungen in Bezug auf das Format. Neben den bisherigen Verfahren kann die Übermittlung also per E-Mail (ggf. mit Anhang), De-Mail, Computer-Fax bzw. Faxserver oder Web-Download erfolgen. Erfolgt der Empfang auf einem Standard-Telefax, liegt eine Papierrechnung vor. Die Zustimmung geschieht regelmäßig stillschweigend, indem der Rechnungsempfänger einer elektronischen Rechnung nicht widerspricht. Da dieser allerdings ein für ihn ungeeignetes Übermittlungsverfahren ablehnen darf, ist es sinnvoll, vorab entsprechende Vereinbarungen zu treffen. Auf diese Weise kann auch der Empfänger für ihn vorteilhafte „Empfangskanäle“ vorgeben, etwa eine zentrale E-Mail-Adresse, sodass der Eingang an der richtigen Stelle seines Rechnungswesens gewährleistet ist.

Ordnungsgemäße Übermittlung der Rechnung

Sowohl Papier- als auch elektronische Rechnungen müssen neben den bisherigen inhaltlich erforderlichen Angaben (insb. § 14 Abs. 4 UStG) zukünftig auch drei weitere Kriterien erfüllen:

Für die Echtheit der Herkunft einer Rechnung muss die Identität des Rechnungsausstellers sichergestellt sein. Für die Unversehrtheit des Inhalts dürfen die nach dem UStG erforderlichen Angaben während der Übermittlung der Rechnung nicht geändert worden sein. Für eine inhaltlich richtige Rechnung spricht etwa, dass die Rechnung weder ge- noch verfälscht wurde oder auf andere Weise verändert worden ist. Die Lesbarkeit einer Rechnung stellt auf das unmittelbare Lesen durch das menschliche Auge ab. Demgegenüber sind insbesondere EDI-, XML-Nachrichten oder andere strukturierte Nachrichtenformen im Ori-



Foto: panthermedia/Oleksii Akhrimenko

ginalformat nicht lesbar, sondern werden erst durch eine entsprechende und notwendige Konvertierung einsehbar. Die genannten Kriterien gelten auch bei Sonderformen der Rechnungsstellung wie bspw. Gutschriften und Anzahlungsrechnungen.

Innerbetriebliches Kontrollverfahren

Werden die beiden beispielhaft genannten Verfahren (qualifiziert elektronische Signatur oder EDI) nicht verwendet, sieht das Gesetz vor, die erläuterten drei Kriterien durch ein innerbetriebliches Kontrollverfahren zu gewährleisten, das einen verlässlichen Prüfpfad zwischen Rechnung und Leistung schaffen kann. Eine Rechnungseingangsprüfung muss sicherstellen, dass ausschließlich inhaltlich richtige Rechnungen über tatsächlich erbrachte Leistungen bezahlt werden. Das elektronisch übermittelte Rechnungsdokument soll deshalb stets im Kontext eines Geschäftsvorgangs (als Bestandteil einer Kette von Dokumenten wie bspw. Auftragschein, Vertrag, Beförderungsschein, Zahlungsaufforderung) gesehen, in Beziehung gesetzt und letztlich geprüft werden. Bestimmte technische Verfahren werden hierbei seitens des BMF ebenso wenig vorgegeben, wie eine gesonderte Dokumentationspflicht des innerbetrieblichen Kontrollverfahrens nebst Prüfpfad.

Daraus wird deutlich, dass die Art und Form des innerbetrieblichen Kontrollverfahrens der Größe, Tätigkeit und Art des Steuerpflichtigen angemessen sein darf bzw. muss und sowohl EDV-unterstützte als auch manuelle Verfahren zum Einsatz kommen können. Dies dient aber lediglich dazu, die korrekte Übermittlung der Rechnung, nicht aber die materiellen Voraussetzungen des Vorsteuerabzugs zu überprüfen. In der Praxis dürften sich diese beiden Prüfungen überschneiden. Deshalb ist dem Rechnungsempfänger der Vorsteuerabzug auch zu gewähren, wenn dessen Voraussetzungen erfüllt sind, unabhängig davon, ob ein innerbetriebliches Kontrollverfahren im Vorfeld durchgeführt wurde oder nicht.

Aufbewahrung

Rechnungen sind derzeit nach Umsatzsteuerrecht zehn Jahre lang aufzubewahren. Nähere Bestimmungen zur Form der Aufbewahrung von Buchhaltungsunterlagen enthält die Abgabenordnung. Zu beachten sind zudem die allgemeinen Grundsätze für eine ordnungsgemäße DV-gestützte Buchführung sowie die Anforderungen für eine elektronische Betriebsprüfung. Während der zehn Jahre müssen die drei o. g. Kriterien sowohl bei Papier- als auch bei elektronischen Rechnungen erfüllt werden. Damit wird deutlich, dass elektronische Rechnungen nach Erhalt in ihrem ursprünglich übermittelten Format aufzubewah-

ren sind und eine Ablage in Papierform diesen Maßgaben nicht genügt. Eine Verletzung der Aufbewahrungsfristen stellt zwar eine Ordnungswidrigkeit dar, führt jedoch nicht zur Versagung des Vorsteuerabzugsrechts aus den übermittelten Rechnungen, wenn die Voraussetzungen für den Vorsteuerabzug anderweitig nachgewiesen werden.

Für elektronisch aufbewahrte Rechnungen, d. h. elektronisch übermittelte oder auch nachträglich digitalisierte Rechnungen, erlaubt das Umsatzsteuergesetz auch die Aufbewahrung im Gebiet der Europäischen Union. Voraussetzung ist, dass ein jederzeitiger und vollständiger Online-Zugriff und ein Herunterladen und Verwenden der Daten im Inland gewährleistet sind.

Außerdem muss der Aufbewahrungsort dem für die Umsatzbesteuerung zuständigen Finanzamt unaufgefordert und schriftlich mitgeteilt werden. Zu beachten ist, dass der Unternehmer nicht verlangen kann, dass der Online-Zugriff ausschließlich von seinen Räumen aus vorgenommen werden darf. Er muss vielmehr dem Finanzamt den Zugriff auch vom Amt aus einräumen (Grundsatz der Prüfung an Amtsstelle). Soweit ein Unternehmer darüber hinaus Rechnungen elektronisch in Drittstaaten aufbewahren möchte, gelten die Regelungen der Abgabenordnung, wonach u. a. ein vorheriger Antrag beim zuständigen Finanzamt notwendig ist.

Haftung bei unrichtigem bzw. unberechtigtem Steuerausweis

Werden für ein und dieselbe Leistung mehrere Rechnungen ausgestellt und übermittelt, ohne dass sie als Kopie oder Duplikat gekennzeichnet sind, liegt grundsätzlich ein unberechtigter Steuerausweis vor und der Rechnungsaussteller schuldet den unrichtig ausgewiesenen Steuerbetrag. Gerade bei elektronischen Rechnungen besteht ein erhöhtes Risiko einer Mehrfachversendung. Das BMF will allerdings in solchen Fällen § 14c UStG nicht anwenden, sodass für diese Mehrstücke keine Umsatzsteuer geschuldet wird. Allerdings ist bei Korrekturen darauf zu achten, dass ursprünglich versandte Rechnungen auch ordnungsgemäß storniert werden.

Foto: panthermedia/Marc Dietrich



FAZIT

Insgesamt sind wesentliche Fragen zu den elektronischen Rechnungen nunmehr weitgehend geklärt, sodass die Anwendung in der Praxis rechtssicher erfolgen kann.

Offen ist vor allem noch, ob ein Serverprotokoll zur Dokumentation der elektronischen Übermittlung ausreicht. Aus Risikoaspekten raten wir deshalb, die entsprechende E-Mail zusammen mit dem Rechnungsdokument elektronisch aufzubewahren, um gegenüber der Finanzverwaltung nachweisen zu können, zu welchem Zeitpunkt das Recht auf Vorsteuerabzug besteht.

Unternehmensnachfolge

Nachfolge rechtzeitig gestalten – die größte Herausforderung für Unternehmer



Heike Kleine-Tebbe
Steuerberaterin
PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bielefeld



Andreas Stephan Ernst
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Steuerrecht
PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bielefeld

Jeder Unternehmer sollte sich fragen, wer die Geschäfte weiterführt, wenn er selbst von einem Tag auf den anderen ausfällt. Dies zählt zur unternehmerischen Verantwortung und sollte selbstverständlich sein. Die Wirklichkeit deutscher Familienunternehmen sieht jedoch vielfach anders aus. Unternehmern ist das Nachfolgethema zwar immer häufiger bewusst als in früheren Jahren, es wird jedoch meist deutlich zu spät angegangen und in seiner Komplexität und dem erforderlichen Aufwand unterschätzt.

Die rechtzeitige, gut überlegte und ganzheitliche Nachfolgeplanung – obwohl doch die wichtigste strategische Aufgabe eines Unternehmers – kommt im Tagesgeschäft sehr häufig viel zu kurz.

Woran liegt das?

Gedanken an die eigene Sterblichkeit werden immer wieder zurückgestellt und erfolgreich verdrängt. Eine Vorsorge, insbesondere gegen Unfall- oder Krankheitsrisiken auch in jungen Jahren, findet kaum statt. Rechtliche Verein-

barungen werden nicht oder nur rudimentär getroffen. Hierdurch lässt sich der Eintritt des Erbfalls zwar nicht vermeiden, jedoch werden Planungsmöglichkeiten zu Lebzeiten nicht genutzt und der spätere Erbfall wird mehr schlecht als recht nach den gesetzlichen Vorschriften abgewickelt. Die Konsequenzen können fatal sein.

Sind Sie vorbereitet?

Sind Sie auf den Nachfolgefall, auch den unerwarteten, wirklich vorbereitet? Folgende Fragen gilt es dazu zu beantworten:

- Haben Sie Vollmachten über den Todesfall hinaus und für den Fall der Versorgungsbedürftigkeit erteilt und eine Betreuungs- und Patientenverfügung erstellt?
- Haben Sie eine sachgerechte Güterstandsvereinbarung mit Ihrem Ehegatten oder eingetragenen Lebenspartner getroffen?
- Haben Sie ein umfassendes Testament errichtet?
- Haben Sie Regelungen zu möglichen Pflichtteilsrechten mit Ehegatten und anderen Pflichtteilsberechtigten vereinbart?
- Sind Nachfolgeaspekte/-regelungen in Gesellschaftsverträgen hinreichend berücksichtigt und mit Ihren Mitgesellschaftern abgestimmt?
- Ist die Fortführung des Unternehmens sowohl bezüglich des Managements als auch auf der Seite der Anteilseigner tatsächlich und vertraglich sichergestellt?
- Kennen Sie die latente Erbschaftsteuerbelastung auf Unternehmens- und Familienvermögen und haben Sie hinreichend Vorsorge im Hinblick auf die ggf. erforderlichen Liquiditätsreserven getroffen?
- Haben Sie alle wichtigen Dokumente und eine aktuelle Vermögensübersicht in einem Ordner zusammengestellt?
- Ist der Zugang von Vertrauenspersonen (Erben, Testamentsvollstrecker) zu allen wichtigen Unterlagen und Dokumenten gesichert?

Wenn Sie nicht alle Fragen bejahen können, dann besteht bei Ihnen Handlungsbedarf. Eine gelungene Nachfolgeplanung erfordert Durchhaltevermögen. Es gilt: „Dranbleiben!“ Alle Beteiligten, insbesondere Ehegatten und Kinder, sollten frühzeitig in die Planungen eingebunden sein.

Auch wenn die Nachfolge bereits frühzeitig geregelt wurde, ist alle drei bis fünf Jahre zu überprüfen, ob die getroffenen Regelungen sich noch mit den Zielvorstellungen decken oder ob aufgrund unerwarteter Ereignisse die Planung revidiert werden muss.

Wer übernimmt die Unternehmensführung?

Die Vorbereitung der Nachfolge in der Unternehmensführung sollte aber schon viel früher beginnen. Es stellt sich für den Unternehmer zunächst die Frage, ob es in der Familie einen geeigneten Nachfolger gibt. Eine zielgerichtete Ausbildung und die Bewährung in einem anderen Unternehmen führen in aller Regel zu einer emotionsfreien und sachgerechteren Beurteilung der Fähigkeiten des potenziellen Nachfolgers.

In jedem Fall sollte nicht nur der Nachfolger auf seine Aufgaben in der Unternehmensleitung vorbereitet werden, sondern auch das Unternehmen und seine Mitarbeiter auf den Nachfolger. Die gemeinsame Übergangszeit mit dem Nachfolger sollte nicht zu lang sein, die Aufgabenverteilung zwischen dem Unternehmer und seinem Nachfolger klar geregelt und kommuniziert werden.

Ist keiner in der Familie willens und auch geeignet, die Nachfolge in der Unternehmensführung anzutreten, so stehen entweder ein Fremdmanagement – gegebenenfalls auch übergangsweise, bis ein Familienmitglied nachfolgen kann – oder gar ein Unternehmensverkauf zur Debatte.

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle

Chancen für Inhaber und Mitarbeiter erkennen

Kay Klöpping | Rechtsanwalt, Steuerberater | KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bielefeld

Holger Wagoner, M.B.L.-HSG | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht | KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, Bielefeld

Auch die mittelständischen Unternehmen unserer Region sind zunehmend einem Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ausgesetzt. Die demografische Entwicklung und wachsende Flexibilität in der Lebensplanung erschweren die Bindung eines Führungsteams sowie nicht ersetzbarer Experten aus der zweiten Reihe. Hier eröffnen Mitarbeiterbeteiligungsmodelle, die in Deutschland immer noch häufiger in kapitalmarkt-orientierten Unternehmen als im Mittelstand zu finden sind, die Chance, Engagement und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und den strategischen Zielen entscheidend zu verstärken.

Beteiligung von Fach- und Führungskräften

Insbesondere sogenannte Managementbeteiligungen tragen dazu bei, die Bindung wichtiger Führungskräfte an das Unternehmen entscheidend zu fördern oder erst zu ermöglichen. Bisher wird die Teilhabe von Mitarbeitern oft noch als bloßes Bonussystem wahrgenommen und vor einer echten Kapitalbeteiligung zurückgeschreckt – dabei bieten sich für jedes Unternehmen individuelle Gestaltungsmöglichkeiten, um sowohl die gewachsenen Strukturen der Unternehmensführung zu erhalten, als auch Motivation und Einsatz der Führungs- und Fachkräfte entscheidend zu erhöhen.

Dabei verbleibt grundsätzlich die umfassende Entscheidungsgewalt für operative und strategische Belange beim Inhaber des Unternehmens, während die Anteile und Stimmrechte der ausgewählten Mitarbeiter beispielsweise in einer eigenen Beteiligungsgesellschaft gebündelt werden. Die Gefahr eines echten Machtverlustes des Unternehmensinhabers oder seiner Familie besteht damit nicht. Über die Mehrheitsverhältnisse und die Art der Beteiligung wird sichergestellt, dass das letzte Wort dem Unternehmer bleibt. Daher bedarf es vor Implementierung jedes Beteiligungsmodells der gründlichen Überarbeitung des Gesellschaftsvertrages, um die beabsichtigten Entscheidungsstrukturen festzulegen. Nicht überschätzt werden kann aber die motivatorische Komponente hinsichtlich der beteiligten Mitarbeiter. Sie werden zukünftig unternehmensstrate-

gische Entscheidungen in deutlich stärkerem Maße als eigene tragen und an deren Umsetzung mitwirken.

Im Einzelnen können sich die für das jeweilige mittelständische Unternehmen passenden Beteiligungsmodelle deutlich unterscheiden: von Genussrechten oder stillen Beteiligungen bis zur echten Beteiligung am Kapital. Die einzelnen Instrumente werden insbesondere in Abhängigkeit des Kreises der einbezogenen Arbeitnehmer und der Höhe deren Kapitalbeteiligung ausgewählt. Mit der Veränderung einhergehende steuerliche Risiken sind vorab zu identifizieren und können in Abstimmung mit den Finanzbehörden ausgeschlossen werden.

Positiver Eigenkapitaleffekt

Hier zeigt sich mit einer möglichen Eigenkapitalverstärkung ein weiterer Effekt der Mitarbeiterbeteiligung, der nicht nur den Bilanzausweis verbessert, sondern auch von der Hausbank in der Regel sehr positiv aufgenommen wird. Die Mitarbeiter- oder Managementbeteiligung verdeutlicht zudem eine innovative Zukunftsorientierung und stellt zugleich das Unternehmen auf eine breitere Basis.

Flexible Regelungen für Ausstieg und Nachfolge

Im Detail ist eine flexible und streitresistente Ausgestaltung innerhalb der Beteiligungsverträge mit praktikablen Optionen für Ein- und Ausstieg unerlässlich, da ungeachtet aller positiven Identifikation ein früheres Ausscheiden einzelner Mitarbeiter nicht ausbleiben wird. Insofern bieten sich vertraglich fixierte Mindesthaltefristen von mehreren Jahren und Regelungen für sog. Bad-Leaver und Good-Leaver an. Mitarbeiter, die das Unternehmen im Streit verlassen oder zur Konkurrenz wechseln (Bad-Leaver), müssen zumindest innerhalb der Mindesthaltefrist damit rechnen, dass sie nicht in vollem Umfang an Wertsteigerungen des Unternehmens partizipieren werden. Der Good-Leaver, welcher seine Anteile nach Ablauf der Sperrfristen oder idealerweise erst bei Eintritt in den Ruhestand zurückgibt, wird dagegen den vollen Anteilswert auf Basis einer festgelegten Unternehmensbewertung erhalten.



ZUSATZEFFEKTE

Auch für die mittel- und langfristige Nachfolgeplanung entsteht Gestaltungsraum in vielfacher Hinsicht: Zum einen können die eigenen Kinder des Unternehmers in einer Übergangsphase von langfristig an das Unternehmen gebundenen Führungskräften unterstützt werden. Zum anderen können, falls kein geeigneter Nachfolger in Aussicht ist, bereits am Unternehmen beteiligte Manager leichter selbst an eine Übernahme im Rahmen eines MBO (Management Buy Out) herangeführt werden, so dass eine Alternative zum Verkauf des Unternehmens an Externe entsteht. Nicht zuletzt ist eine Managementbeteiligung gerade bei einem externen Verkauf hilfreich; dies zeigt sich daran, dass gerade Private-Equity-Investoren fast ausnahmslos mit Managementbeteiligungen arbeiten.

„Die Perspektive stimmt“

Die private Hochschule im Fokus: Interview mit Prof. Dr. Franz Wagner

Prof. Dr. rer. nat. Franz Wagner | Präsident der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW)



Die Wahl des passenden Studiengangs ist das eine. Die Frage nach der richtigen Hochschule – privat oder staatlich – ist das andere. Beides gehört zusammen und bildet in Summe die Grundlage für einen erfolgreichen Karrierestart. Prof. Dr. Franz Wagner, Präsident der Fachhochschule der Wirtschaft mit dem Hauptsitz in Paderborn sowie den Standorten Bielefeld, Bergisch Gladbach und Mettmann, reflektiert im Interview die Grundzüge eines Studiums an einer privaten Hochschule.

Die Kardinalfrage gleich vorab: Welche Einrichtung ist für einen jungen Menschen, der vor dem Studienbeginn steht, die richtige Wahl – die private oder staatliche Hochschule?

Prof. Dr. Franz Wagner: Ich breche hier bewusst eine Lanze für die private Fachhochschule, ohne das Studium an einer staatlichen Universität als Alternative kategorisch auszuschließen. Meiner Erfahrung nach ist das konzeptionelle Gerüst einer privaten Fachhochschule zum Beispiel im Bereich Wirtschaftswissenschaften zeitgemäßer, weil praxisorientierter. Nebenbei bemerkt, lässt sich durchaus von einer gesunden Koexistenz staatlicher und privater Hochschulen sprechen. Teils befriedigen private Hochschulen Studierendenbedürfnisse, die das vorhandene staatliche System derzeit nicht oder nur unzureichend abdeckt. Was im Endeffekt bereits zu einer Bereicherung und Differenzierung im Hochschulsystem geführt hat.

Zwischen 2000 und 2010 hat sich die Studierendenzahl an privaten Hochschulen auf insgesamt 95 000 vervierfacht. Was macht den Reiz der aktuell 90 anerkannten deutschen Hochschulen in privater Trägerschaft – davon 79 Fachhochschulen – aus?

Prof. Dr. Franz Wagner: Auch wenn die private Hochschullandschaft ein heterogenes Bild abgibt, bietet das Gros den Studierenden doch ein zielgerichtetes und zügiges Studium mit großer Praxisnähe, ausgeprägter Arbeitsmarktorientierung und sehr guten Karriereaussichten. Die Perspektive stimmt.

Inwiefern bieten sich Absolventen die besseren Aussichten – welches Konzept liegt dem zugrunde?

Prof. Dr. Franz Wagner: Private Hochschulen haben den Anspruch, ihren Studierenden ein von der Praxis geprägtes Studienangebot zu bieten, die Konzentration liegt auf Anwendungswissen und der Vermittlung arbeitsmarktrelevanter Kompetenzen. Institutionalisierte Auslandsaufenthalte während des Studiums sowie die Nähe zu fördernden Unternehmen erhöhen die Chance auf einen direkten Eintritt ins Berufsleben nach Studienende.

Das „Duale Studium“ wird in diesem Zusammenhang als ultima ratio benannt – in Deutschland sind derzeit über 61 000 Studierende in mehr als 900 dualen Studiengängen eingeschrieben. Was hat es mit diesem Studienformat auf sich?

Prof. Dr. Franz Wagner: Charakteristisch für duale Studiengänge ist die inhaltliche Verknüpfung von Theorie und Praxis. Das Studium setzt sich aus Studienzeiten mit Vorlesungen und Seminaren an der Hochschule und Praxiszeiten in diversen Abteilungen kooperierender Unternehmen zusammen. Diese Konstellation bietet allen Beteiligten eine Win-win-Situation.

Profitiert nur das Unternehmen bei der Personalbeschaffung oder auch der Studierende?

Prof. Dr. Franz Wagner: Definitiv beide Seiten. Das Studienformat bietet den größten Mehrwert, da es die Ausbildungsanforderungen des Unternehmens und die Ausbildungswünsche der jungen Menschen am besten vereint. Junge Menschen verwirklichen ihren Studienwunsch und erhalten zugleich eine betriebsnahe Vorbereitung auf das Berufsleben. Unternehmen gewinnen qualifizierte Nachwuchskräfte und bereiten sie gezielt und in verhältnismäßig kurzer Zeit auf verantwortungsvolle Tätigkeiten im Unternehmen vor.

„Duales Studium“ ist nicht gleich „Duales Studium“ – wo liegen die Unterschiede?

Prof. Dr. Franz Wagner: Ausbildungsintegrierende Studiengänge – rund die Hälfte aller dualen Studien-

angebote – verbinden ein Hochschulstudium mit einer Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf und führen zum Abschluss im entsprechenden Ausbildungsberuf und zum Studienabschluss der beteiligten Hochschule, im Regelfall dem Bachelor. Der andere große Bereich – praxisintegrierende Studiengänge – setzen sich aus Studienphasen und längeren Praxisphasen im Unternehmen zusammen und führen allein zum Erwerb eines Hochschulabschlusses. Die Koordination erfolgt in Absprache zwischen Unternehmen und Hochschule. Zudem gibt es berufsbegleitende Formen des „Dualen Studiums“.

Den Regelfall vor Augen: Auf dem Weg zum Bachelor durchläuft der Studierende ein „Duales Studium“. Was kommt ihm zugute?

Prof. Dr. Franz Wagner: Insbesondere die Verbindung von praktischer Tätigkeit und wissenschaftlichem Studium ermöglicht ein schnelleres und verbessertes Verständnis beider Felder. Relativ kleine, persönliche Studiengruppen abseits überfüllter Hörsäle – ohnehin ein Alleinstellungsmerkmal der privaten Hochschulen – erlauben eine individuelle Betreuung der Studierenden. Das motiviert alle Seiten und verkürzt die tatsächliche Studiendauer signifikant. Je nach Ausgestaltung des „Dualen Studiums“ ermöglicht die verkürzte Gesamtausbildungsdauer einen frühzeitigen Einstieg in das Erwerbsleben, wobei der Abschluss eines dualen Bachelorstudiums in der Regel auch den Zugang zu Masterstudiengängen bietet. Zuletzt bedeutet die Ausbildungs- bzw. Praktikumsvergütung für die Studierenden finanzielle Sicherheit. Das kann im Einzelfall sogar die Finanzierung der gesamten Studiengebühren bedeuten. Gerade jungen Menschen aus einkommensschwächeren Familien kann dies den Weg zum Bildungsaufstieg ebnen. Übernahmequoten von teils über 80 % nach Abschluss des Studiums sind keine Seltenheit und sprechen ebenfalls für hervorragende Aussichten der Absolventen auf einen adäquaten Arbeitsplatz.

Warum stehen duale Studierende bei Unternehmen – gerade auch kleinen und mittelständischen Betrieben – so hoch im Kurs?

Prof. Dr. Franz Wagner: Weil den Studierenden beides vermittelt wird: eine wissenschaftliche Qualifikation und fundierte Praxiserfahrung, die sich frühzeitig an den Erfordernissen des Unternehmens ausrichtet. Ferner lässt sich qualifizierter Nachwuchs direkt ans Unternehmen binden und bereits während des Studiums mit den betrieblichen Arbeitsabläufen vertraut machen. Duale Studiengänge sind daher für Unternehmen ein wichtiges Instrument der frühzeitigen Fachkräftesicherung für anspruchsvolle Zielpositionen.

Die gesammelten Erfahrungen haben zudem aufgezeigt, dass sich dual Studierende durch ein sehr gutes Leistungsprofil, ein hohes Maß an Belastbarkeit, Motivation und Selbstorganisation auszeichnen.

Selbst die Hochschule partizipiert.

Prof. Dr. Franz Wagner: Schon weil das Ergebnis zufriedenstellt: Hohe Erfolgsquoten, die weitgehende Einhaltung der Regelstudienzeit, eine sehr geringe Studienabbruchquote und die hohe Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen spricht für das Konzept. Die Lehr- und Lernqualität steigt mit zunehmendem Austausch im Dreiecksverhältnis von Hochschule-Studierendem-Unternehmen an, selbst in der anwendungsorientierten Forschung und beim Wissens- und Technologietransfer ergeben sich neue Möglichkeiten.

Sie sprechen die Einhaltung der Regelstudienzeit auch als Beispiel für ein gut und straff durchorganisiertes Studium an.

Prof. Dr. Franz Wagner: Es dürfte inzwischen bekannt sein, dass sich die Studierendenleistung an einer privaten Hochschule nicht in der Organisation des Studiums erschöpft. Im Gegenteil. Ablauf und Gestaltung der Studieninhalte stehen schon fest und sind bis ins Detail aufeinander abgestimmt. Die oftmals hemmende, unpersönliche Atmosphäre in großen Hochschuleinrichtungen ersetzen private Hochschulen außerdem durch Studiengruppen, die im Regelfall maximal so groß wie eine Schulklasse sind. Und die Dozenten kennen ihre Studierenden.

Zumindest unterschwellig kursiert der Vorwurf, dass der Abschluss an einer privaten Hochschule quasi garantiert sei – aufgrund der Tatsache, dass Studierende als ‚Kunden‘ der privaten Hochschule das Studium aus eigener Tasche finanzieren müssen.

Prof. Dr. Franz Wagner: Drei Anmerkungen dazu: Zunächst ist der Eintritt in eine private Hochschule im Regelfall nicht allein zeugnisabhängig wie bei einer staatlichen Einrichtung. Im persönlichen Gespräch respektive Auswahlverfahren wird die Eignung bereits vor Studienbeginn geprüft. Hier ist die Hürde also schon höher. Darüber hinaus träte bei einem Qualitätsverlust der Lehre ein Glaubwürdigkeitsverlust auf, mit dem die Hochschule ihre gesamte Existenz aufs Spiel setzte. Ein exzellentes akademisches Niveau muss selbstverständlich sein. Natürlich sollte darauf geachtet werden, dass eine private Hochschule staatlich anerkannt, also akkreditiert ist.

ZU GUTER LETZT

Welche Maßstäbe legt der Wissenschaftsrat bei der Akkreditierung privater Hochschulen an?

Prof. Dr. Franz Wagner: Geprüft werden Leitbild, Governance, Organisation, Studium/Lehre, Forschung, Finanzierung, Kooperationen und Qualitätssicherung. Dies geschieht in einem bewährten Verfahren, das den Besonderheiten der jeweiligen Einrichtung Rechnung trägt.



Vertrauen verbindet

Warum eine gute Finanzkommunikation so wichtig ist

Thorsten Wolff | Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold | Direktor, Bereichsleiter Unternehmenskunden



Vertrauen ist der Schlüsselfaktor in Finanzbeziehungen. Eine gute Finanzkommunikation bietet gerade mittelständischen Unternehmen viele Vorteile. Thorsten Wolff, Bereichsleiter Unternehmenskunden der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold eG, über Kreditvergabe, Transparenz und die Beziehung zwischen Bank und Unternehmer.

Herr Wolff, warum brauchen Unternehmen Finanzkommunikation?

Thorsten Wolff: Das wichtigste Ziel von Finanzkommunikation ist es, Vertrauen aufzubauen und zu erhalten. Dies wiederum ist die Voraussetzung für eine dauerhafte Versorgung mit Krediten auch und gerade in schwierigen Zeiten. Insofern ist Finanzkommunikation immer auch ein Stück weit Krisenprävention oder besser Vorsorge. Unternehmer sollten Finanzkommunikation daher als wichtiges Instrument, mit dem sie ihre Unabhängigkeit sichern, verstehen.

Was halten Sie von Kreditentscheidungen allein auf Basis einer Ratingnote?

Thorsten Wolff: Diese Vorgehensweise ist für mich längst überholt. Ratings basieren größtenteils auf Jahresabschlüssen, das heißt, sind ausschließlich vergangenheitsorientiert. Gerade mit Blick auf unsere schnelllebige Zeit, in der viele Entwicklungen sich von heute auf morgen umkehren, spielen aktuelle und zukünftige Entwicklungen eine mindestens genauso große Rolle wie die in der Vergangenheit. Meiner Meinung nach reicht es daher nicht mehr aus, sich allein auf das Rating zu verlassen, das im Wesentlichen auf Zahlen beruht. Ein Unternehmen lässt sich aber nicht allein auf der Basis von Kennzahlen beurteilen, auch andere Faktoren wie Strategie und Management gehören dazu. Was auch heißen soll: Die fabrikmäßige Abarbeitung von Krediten hat bei größeren und komplexen Engagements deutliche Grenzen.

Allgemein wird gesagt, dass Unternehmer nicht gerne über ihre Finanzen sprechen. Wenn das so ist, wo sehen Sie in der Praxis Hürden für die doch so notwendige Transparenz?

Thorsten Wolff: Die wichtigste Hemmschwelle für mehr Transparenz der Bank gegenüber ist noch immer die Sorge, Banken eventuelle Abweichungen gegenüber den Planungen erklären zu müssen und so negative Kreditentscheidungen zu provozieren. Vielen Unternehmern fehlt auch die Transparenz darüber, wie und an welcher Stelle Zahlen die Grundlage für Beurteilungen und damit letztendlich Entscheidungen in einer Bank sind. Hinzu kommen aber Befürchtungen, der Konkurrenz mittelbar Informationen preiszugeben oder Dritten zu zeigen, wie erfolgreich man ist.

Sie haben es gerade schon erwähnt: Vertrauen spielt eine wichtige Rolle in der Finanzkommunikation ...

Thorsten Wolff: Vertrauen ist der Schlüsselfaktor überhaupt. Wer Kredite benötigt und sich eine gute Bonitätseinstufung wünscht, muss nicht nur aktiv Informationen bereitstellen und so für Transparenz sorgen, sondern auch deutlich machen, dass er als Unternehmer voll hinter seinem Unternehmen steht und bereit ist, unternehmerische Risiken zu tragen.

Welche Vorteile hat ein Unternehmer von der Finanzkommunikation?

Thorsten Wolff: Wer gute Finanzkommunikation lebt, profitiert sicher auch von niedrigeren Kreditzinsen. Größere Unterschiede zeigen sich aber bei anderen Kreditbedingungen. Zum Beispiel steigt die Verfügbarkeit von Krediten, es eröffnet sich eine größere Auswahl von Finanzierungsalternativen und die Qualität der Beziehung zur Bank verbessert sich enorm.

Wie sollte Finanzkommunikation präsentiert werden?

Thorsten Wolff: Zunächst geht es sicher um „harte Fakten“ wie die Entwicklung von Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung im Jahresverlauf und Investitions- sowie Finanzpläne. Eine gute Finanzkommunikation zeichnet sich darüber hinaus aber dadurch aus, dass die Zahlen durch eine qualitative Berichterstattung ergänzt werden. Dabei sollten das Geschäftsmodell des Unternehmens, seine Mitbewerber und die Marktposition erläutert werden, unterschiedliche Zukunfts-

szenarien durchgespielt und wichtige Innovationen bei den Produkten oder in Prozessen des Unternehmens vorgestellt werden.

Welche Voraussetzungen sind für eine gute Finanzkommunikation zwischen Bank und Unternehmen nötig?

Thorsten Wolff: Eine Grundvoraussetzung ist, dass sich Bankberater wie Unternehmer überhaupt erst einmal für dieses Thema öffnen. Wenn die Bereitschaft da ist, geht es natürlich darum, die Zusammenarbeit Schritt für Schritt auszubauen und so eine von Vertrauen geprägte Beziehung aufzubauen. Dazu gehört auch, dass sich persönliche Begegnungen nicht nur auf das einmal jährlich stattfindende Bilanzgespräch beschränken. Vielmehr sollte der Unternehmer so oft wie möglich den persönlichen Austausch mit dem Bankberater suchen und vor allem zeitnah auch kritische Themen offen ansprechen. Für die Bank, das weiß ich aus eigener Erfahrung, ist dies ein ganz starkes Vertrauenssignal.

Welche Erfahrungen haben Sie damit aus der Praxis?

Thorsten Wolff: Je anonym der Prozess in einer Bank ist, umso weniger geben Unternehmer von sich preis. Wo die Entscheider bekannt sind, ist die Bereitschaft zu mehr Transparenz auch größer. Es ist alles schlicht und einfach eine Frage des gegenseitigen Kennens und des Verständnisses darüber, was der jeweils andere für seine Entscheidung benötigt.

Wie sollte eine Bank in der Kommunikation mit Unternehmern vorgehen?

Thorsten Wolff: Wichtig ist, dass der Gesprächsprozess maximale Transparenz und damit maximales Vertrauen möglich macht. Kredite allein auf der Basis von Ratings zu vergeben, entspricht nicht wirklich mehr den hochindividuellen Ansprüchen mittelständischer Unternehmen. Eine Bank sollte daher auch die Unternehmerpersönlichkeit in ihr Urteil einbeziehen. Ein wichtiger Aspekt ist dabei zum Beispiel vor allem die Frage, ob ein Unternehmer auch wirklich hinter seiner Firma steht. In ein strukturiertes Jahres-

gespräch gehören also nicht nur Kennzahlen, sondern auch unternehmerische Entscheidungen, beispielsweise Veränderungen im Geschäftsmodell des Unternehmens (u. a. Absatz- und Beschaffungsmärkte), Eigenkapitalbeschaffung, Unternehmensnachfolge, Liquiditätsmanagement und Internationalisierung. Ebenso sollte der Unternehmer Einblick in die „Denke“ der Bank haben und wissen, welche Zahlen, Daten und Fakten in welcher Weise zu welcher Erkenntnis oder welcher Bewertung beitragen. Ziel muss es sein, dass der Unternehmer die Entscheidungen der Bank versteht und sich dadurch letztendlich auch die Kommunikation zwischen ihm und seinem Berater weiter verbessert. Banken sollten heute den Anspruch haben, nicht nur „Geldlieferant“ zu sein, sondern vor allem unternehmerischer Partner. Je mehr es gelingt, dieses Verständnis auf beiden Seiten zu leben, umso mehr können Banken trotz der vielen neuen regulatorischen Hürden den Unternehmen auch in schwierigen Zeiten gerecht werden. Letztlich geht es darum, die Rahmenbedingungen für den Erfolg des Unternehmers zu kennen und zu verstehen. Nur so lassen sich Potenziale und Chancen aufzeigen, die dem Unternehmer ermöglichen, seine Pläne umzusetzen und seine Ziele zu erreichen.





Damit Verluste nicht verloren gehen ...

Möglichkeiten der einkommen- und körperschaftsteuerlichen Verlustnutzung

Dr. rer. pol. Alexandra Maßbaum | Steuerberaterin

Daniela Schulte | Steuerberaterin

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bielefeld

Grundsätzlich kann ein Steuerpflichtiger Gewinne und Verluste verschiedener Einkommensquellen innerhalb eines Jahres miteinander verrechnen. Sollte sich nach Saldierung noch ein Verlust ergeben, so kann dieser – unter Berücksichtigung der Vorschrift zur Mindestbesteuerung – zeitlich ein Jahr zurück- und unbegrenzt vorgetragen werden. In bestimmten Fällen kommt es jedoch unabhängig von diesem Grundsatz zu einem Untergang von Verlustvorträgen. Hierbei stellen sich folgende Fragen: Welche Beschränkungen und Kriterien sind bei der Verrechnung von Verlusten zu beachten? Wie lassen sich die Steuern optimieren?

Verlustverrechnungsbeschränkungen

Abweichend von diesem Grundsatz existieren verschiedene Verlustverrechnungsbeschränkungen. Die Folge ist eine entsprechende Steuerbelastung.

Hierbei ist zwischen Verlustverrechnungsbeschränkungen innerhalb desselben Jahres und der intertemporalen Verlustverrechnung zu unterscheiden.

Einkommensteuerliche Verlustverrechnungsbeschränkungen existieren für bestimmte Einkünfte in der Hinsicht, dass Verluste innerhalb desselben Jahres entweder nur mit Gewinnen aus bestimmten Einkunftsarten oder gar nicht verrechnet werden können. Dies gilt insbesondere für Einkünfte aus Kapitalvermögen, aber in bestimmten Fällen auch für Einkünfte aus Gewerbebetrieb (z. B. bei Verlusten eines Kommanditisten bei Vorliegen eines negativen Kapitalkontos).

Gewinne von Kapitalgesellschaften können grundsätzlich nicht mit Verlusten anderer Rechtspersonen verrechnet werden.

Hinsichtlich der Verrechnung von Verlusten mit Gewinnen vergangener bzw. zukünftiger Jahre gilt, dass körperschaft- und einkommensteuerliche Verluste bis max. 511 500 Euro (Stand: Veranlagungszeitraum 2011) ein Jahr zurückgetragen werden können. Zeitlich vorgetragen werden können Verluste zwar unbeschränkt, doch wird die jährliche Verrechenbarkeit der Höhe

nach eingeschränkt. Vereinfacht dargestellt ist ein Sockelbetrag von 1 Mio. Euro jährlich unbeschränkt von den laufenden Gewinnen abziehbar. Darüber hinaus sind nur Verlustvorträge i. H. v. 60 % der 1 Mio. Euro übersteigenden Gewinne des betreffenden Jahres abziehbar. Dies hat zur Folge, dass es trotz eines vortragsfähigen Verlustes bei einem zu versteuernden Einkommen über 1 Mio. Euro zu einer Besteuerung kommt (sog. Mindestbesteuerung).

Untergang von Verlustvorträgen

Unter bestimmten Voraussetzungen kann es auch zu einem Untergang bestehender Verlustvorträge kommen.

So geht bei einer Kapitalgesellschaft ein körperschaftsteuerlicher Verlustvortrag bei einem Anteilseignerwechsel auf einen Erwerber von mehr als 25 % innerhalb von fünf Jahren anteilig, bei einem Anteilseignerwechsel von mehr als 50 % vollständig unter. Bei einer Umwandlung von Unternehmen geht ein Verlustvortrag im Allgemeinen ebenfalls unter.

Was ist zu beachten?

Unternehmen sollten frühzeitig berücksichtigen, welche Verlustverrechnungsbeschränkungen für welche Einkunftsarten bestehen. Im Rahmen der gesetzlichen Gestaltungsmöglichkeiten lassen sich beispielsweise bezüglich der Einkommensteuer einzelne Einkunftsquellen in andere Einkunftsarten transferieren, bei denen die Verlustverrechnung nicht beschränkt ist.

Durch die Bildung von Organschaften ist unter bestimmten Voraussetzungen sogar eine Verrechnung von Gewinnen und Verlusten verschiedener Rechtspersonen möglich. Auch im Rahmen von Umwandlungsvorgängen gibt es Planungsmöglichkeiten, die den Untergang von Verlustvorträgen verhindern können.

Im Zusammenhang mit dem Untergang von Verlustvorträgen bei Umwandlungen ist zu beachten, dass bestimmte Umstrukturierungen im Konzern von einem Verlustuntergang ausgenommen sind. Gleiches gilt bei Vorhandensein von stillen Reserven im Vermögen der Kapitalgesellschaft.



FAZIT

In jedem Fall ist eine detaillierte Untersuchung der jeweiligen Rahmenbedingungen notwendig, damit „Verluste nicht verloren gehen“.

Innovative Verrechnungspreismodelle

Praxisfälle zum grenzüberschreitenden Verlustausgleich

Dr. iur. Andreas Ball | Rechtsanwalt, Steuerberater | KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bielefeld

Marcus Kunert | Steuerberater, Fachberater für Internationales Steuerrecht | KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bielefeld



Die mittelständischen Unternehmen in OWL sind auf den Weltmärkten gut vertreten. Damit der wirtschaftliche Erfolg nicht mit dem steuerlichen K. o. einhergeht, gilt es eine Reihe von Regeln zu beachten. Dem Fremdvergleich genügende Verrechnungspreise zwischen verbundenen Unternehmen gehören dazu. Richtig eingesetzt führen Verrechnungspreise zu einer funktionsgerechten Ergebnisverteilung und helfen, „Verlustinseln“ zu vermeiden.

Primäres Ziel einer Verrechnungspreisgestaltung sollte eine dem Funktions- und Risikoprofil der Unternehmen angemessene Ergebnisverteilung sein. Die Verrechnungspreise sollten zudem die richtigen Steuerungsanreize für das Management setzen. Auch steuerliche Effekte sind in die Überlegungen mit einzubeziehen. Dazu folgende Praxisbeispiele:

Praxisfall 1: Produktionsaufbau

Das Maschinenbauunternehmen A beliefert seit 2007 den mexikanischen Markt. Der Markteintritt eines Wettbewerbers führt dazu, dass die Margen des zunächst profitablen Mexikogeschäfts sinken. A beschließt daher den Bau eines Produktionswerkes in Mexiko. Qualitätsprobleme und die von A verhandelten Marktpreise führen in den Folgejahren zu Verlusten der mexikanischen Tochter. Der wirtschaftlichen Misere folgt der steuerliche GAU, als die Betriebsprüfung die Wertberichtigungen auf Gesellschafterdarlehen an die Produktionstochter nicht anerkennt und einen steuerlichen Mehrgewinn aus einer Funktionsverlagerung des Geschäfts nach Mexiko annimmt.

Ausländische Produktionswerke haben häufig das Funktionsprofil eines Auftrags- oder gar Lohnfertigers für ihre Muttergesellschaft. Indizien dafür sind, dass technische und kaufmännische Vorgaben von der inländischen Muttergesellschaft getroffen werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn das Produktdesign und die Preisverhandlungen in der Hand der Muttergesellschaft liegen und die Tochtergesellschaft lediglich den Produktionsprozess bestimmt. In solchen Fällen liegt es nahe, die faktische Funktionsverteilung auch rechtlich und bilanziell umzusetzen. Dies kann durch die vertragliche Vereinbarung einer Ausgleichsverpflichtung der Mutter im Verlust- und einer Abführungsverpflichtung der Tochter im Gewinnfall geschehen. Dadurch kann die Tochtergesellschaft auf eine niedrige aber stabile Marge „eingependelt“ werden. Der Vereinbarung eines solchen Auftragsfertigerverhältnisses steht dabei nicht entgegen, dass die ausländische Tochter direkt an ihre Kunden fakturiert. Aus steuerlicher Sicht verhindert ein Auftragsfertigermodell das Entstehen von „Verlustinseln“, die die Steuerquote in die Höhe treiben, und vermeidet steuerlich nicht abzugsfähige Finanzierungsmaßnahmen. Hinzu kommt, dass Auftragsfertigermodelle grundsätzlich geeignet sind, die Steuerpflicht von Funktionsverlagerungen zu vermeiden. Ein Aspekt, der angesichts zahlreicher Fälle der Besteuerung von stillen Reserven aus einer Funktionsverlagerung in Betriebsprüfungen an Bedeutung gewinnt.

Praxisfall 2: Vertriebsstrukturen

B, ein Hersteller von elektronischen Bauteilen, liefert seine im Inland hergestellten Bauteile mit einem Kostenaufschlag von 15 % an seine ausländischen Vertriebstochtergesellschaften. Die Vertriebstöchter gewähren an die Kunden hohe Rabatte auf die Listenpreise. Dauerverluste sind die Folge. Die ausländischen Fiscis erkennen unter Hinweis auf das eingeschränkte Funktionsprofil der als Eigenhändler fungierenden Vertriebstochtergesell-

schaften die Verluste nicht an. Es kommt zur Doppelbesteuerung.

Die Fakturierung an die ausländischen Vertriebstöchter nach dem Cost-plus-System führt zu einer Verlagerung des Absatzrisikos auf die Tochtergesellschaften. Diese Risikoverlagerung wird in vielen Fällen den Erfolgsbeiträgen der Parteien nicht gerecht. Eine retrograde Verrechnungspreisermittlung, die den Vertriebstöchtern einen festen Prozentsatz vom Wiederverkaufspreis sichert, wird häufig zu wirtschaftlich und steuerlich angemesseneren Ergebnissen führen. Auch eine „Auspendelung“ der Tochtervertriebsgesellschaften auf eine stabile Ertragsmarge durch jährliche Ausgleichszahlungen wird dem Funktions- und Risikoprofil eher entsprechen als die hier angewendete Cost-plus-Methode. Betriebswirtschaftliche Fehlersteuerungen lassen sich bei der o. g. Methode vermeiden, wenn die Vergütung der Führungskräfte der Tochtergesellschaften an Umsatz- und Absatzgrößen angelehnt wird.

Hinweise

Beide Praxisfälle zeigen, dass „Verlustinseln“ häufig mit unangemessenen Verrechnungspreisen einhergehen. Eine Umstellung des Verrechnungspreissystems hilft hier, Steuern und damit Liquidität zu sparen. Voraussetzung ist die sorgfältige Prüfung wirtschaftlicher, steuerlicher und rechtlicher Folgewirkungen. Die vereinbarten Margen sind durch Fremdvergleichsanalysen und ein Funktions- und Risikoprofil, das gleichzeitig der gesetzlich vorgeschriebenen Verrechnungspreisdokumentation dient, zu unterlegen. Haftungsrechtliche Implikationen bei den Modellen können durch eine differenzierte vertragliche Regelung in Grenzen gehalten werden. Zollrechtliche und umsatzsteuerliche Folgewirkungen sind zu beachten. Durch „Stresstests“ kann simuliert werden, wie sich das Verrechnungspreismodell wirtschaftlich und steuerlich in Krisen- wie auch in Erfolgswirtschaften auswirkt.

Verrechnungspreise international tätiger Gesellschaften

Angemessenheit und Dokumentationsanforderungen im Fokus der steuerlichen Betriebsprüfung

Dipl.-Kfm. Bernd Jelen | Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Dipl.-Kfm. Jens-Uwe Göke | Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Wirtschaftsprüfer- und Steuerberater-Sozietät Prof. Dr. Westerfelhaus, Sandleben und Partner GbR



Die globalisierte Wirtschaft hat für deutsche Unternehmen vielfältige Chancen für grenzüberschreitende Aktivitäten geschaffen. Die internationale Expansion ist dabei nicht nur eine Geschäftsstrategie für Großkonzerne, sondern ist längst auch für den deutschen Mittelstand erforderlich geworden, um im globalen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können.



Viele deutsche Unternehmen exportieren ihre Produkte ins Ausland. Häufig werden dabei vor Ort eigene Vertriebsstrukturen über eine ausländische Niederlassung oder eine Tochtergesellschaft aufgebaut. Auf der anderen Seite entscheiden sich deutsche Unternehmen zunehmend auch für den Aufbau von weiteren Produktionsstandorten im Ausland. Hierfür kann es unterschiedliche betriebswirtschaftliche Gründe geben. Sie reichen von der beabsichtigten Erzielung von Lohnkostenvorteilen oder der Senkung von Transportkosten bis hin zu den Anforderungen der Abnehmer an ihre Zulieferer, eine Just-in-time-Lieferung sicherzustellen. In diesen Beispielen und vielen anderen Konstellationen entstehen grenzüberschreitende Geschäftsbeziehungen zwischen dem deutschen Unternehmen und der ausländischen Tochtergesellschaft. Diese bestehen in der Lieferung von Waren, Überlassung von Know-how, Erbringung von Unterstützungsdienstleistungen etc.

Grenzüberschreitende Geschäftsbeziehungen im Fokus der Betriebsprüfung

Die grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen zwischen den Gesellschaften einer Unternehmensgruppe sind seit einigen Jahren im Fokus der steuerlichen Betriebsprüfung und werden auch zunehmend intensiv geprüft. Zu diesem Zweck hat die Finanzverwaltung darauf spezialisierte Auslandsfachprüfer ausgebildet, die mittlerweile vermehrt zum Einsatz kommen. Das deutsche Steuerrecht enthielt in der Vergangenheit einige allgemeine Grundsätze, die im Kern gefordert haben, dass Geschäftsbeziehungen mit Konzernunter-

nehmen wie solche mit fremden Dritten ausgestaltet sein müssen. In den letzten Jahren hat der deutsche Gesetzgeber diverse Änderungen des Steuerrechts umgesetzt, die diesen allgemeinen Grundsatz konkretisieren und der Finanzverwaltung für ihre Prüfungen ein weitreichendes Instrumentarium an die Hand geben. Wesentliche steuerrechtliche Rahmenbedingungen im Bereich der Verrechnungspreise sind die seit 2003 geltende Verpflichtung zur Dokumentation der Verrechnungspreise sowie die im Zuge der Unternehmenssteuerreform 2008 eingeführte Festlegung der Methodik zur Ermittlung von angemessenen Verrechnungspreisen und die Regelung zur sog. Funktionsverlagerung. Im Rahmen des aktuellen Gesetzgebungsverfahrens zum Jahressteuergesetz 2013 ist des Weiteren eine Konkretisierung der Gewinnabgrenzung der ausländischen Betriebsstätten geplant.

Umfangreiche steuerliche Verpflichtungen zur Dokumentation

Die steuerrechtliche Verpflichtung zur Dokumentation der Verrechnungspreise ergibt sich aus § 90 der Abgabenordnung (AO) und wird in einer Rechtsverordnung sowie einem ausführlicheren BMF-Schreiben konkretisiert. Zu erstellen sind umfangreiche Aufzeichnungen zur Art und zum Umfang der Geschäftsbeziehungen mit ausländischen Konzernunternehmen. Auch müssen deren vertragliche Grundlagen angegeben werden. Neben der Beschreibung der Geschäftsbeziehung als solches (z. B. Lieferung von Waren, Erbringung von Vertriebsleistungen, Gewährung von Darlehen, Lizenzierung von Know-how) sind die ausgeführten Funktionen der betroffenen deutschen und ausländischen Gesellschaft detailliert zu erläutern (z. B. Forschung und Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb). Des Weiteren ist die Verteilung von Risiken (z. B. Risiken aus Fehlinvestitionen, Überkapazitäten, Produktfehlern, Preisverfall) zwischen den Gesellschaften zu dokumentieren. Auf der Basis dieser Ausführungen ist schließlich die Angemessenheit der Verrechnungs-

preise für Lieferungen bzw. Leistungen zwischen den Konzernunternehmen zu begründen.

Enorme Bedeutung der Verrechnungspreisdokumentation

Der Verrechnungspreisdokumentation kommt in der Praxis ein hoher Stellenwert zu. Zum einen bietet sie der Betriebsprüfung einen Einstieg in die steuerliche Prüfung der grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen. Etwaige Widersprüche und fehlende Plausibilität in der Darstellung von Geschäftsbeziehungen können schon zu entsprechenden gewinnerhöhenden Feststellungen führen. Zum anderen kann eine Verletzung der Dokumentationspflichten, insbesondere durch eine verspätete Vorlage der Dokumentation oder durch Vorlage unverwertbarer Aufzeichnungen, zu einer gewinnerhöhenden Schätzung der Einkünfte durch die Betriebsprüfung und zur Festsetzung von hohen Strafzuschlägen führen.

Gefahr der Doppelbesteuerung

Eine Erhöhung des Einkommens der deutschen Gesellschaft im Rahmen der Betriebsprüfung führt grundsätzlich zu einer Doppelbesteuerung, da in der Regel der Teil des Gesamtgewinns, der nicht in Deutschland versteuert wurde, einer Besteuerung im Ausland unterliegt. Eine Gegenberichtigung bzw. eine Minderung des Einkommens der ausländischen Gesellschaft infolge der Gewinnerhöhung bei einer deutschen Gesellschaft ist dann grundsätzlich im Rahmen eines bilateralen Verständigungsverfahrens möglich. Die Rechtsgrundlagen für Verständigungsverfahren finden sich in den Doppelbesteuerungsabkommen sowie in der EU-Schiedskonvention. Es ist stets im Einzelfall unter genauer Abwägung von Chancen und Kosten zu entscheiden, ob ein Antrag auf die Eröffnung eines Verständigungsverfahrens sinnvoll ist. Die Verfahren sind sehr zeitaufwendig und dementsprechend kostenintensiv; zudem besteht ein Einigungszwang mit der Folge der Beseitigung der Doppelbesteuerung nur nach der EU-Schiedskonvention. In vielen Fällen lohnt sich daher der hohe Aufwand nicht. In Einzelfällen kann mit den zwei betroffenen Staaten auch eine verbindliche Vorabvereinbarung über die Gestaltung der Verrechnungspreise (sog. Advance Pricing Agreement, APA) sinnvoll sein.

Beispiele mit hoher Relevanz im Rahmen der Betriebsprüfung

Neben den Verrechnungspreisen für die laufenden Liefer- und Leistungsbeziehungen hat jede Änderung der betriebswirtschaftlichen Strukturen bzw. der Wertschöpfungskette mit internationalem Bezug eine hohe

Relevanz im Rahmen der steuerlichen Betriebsprüfungen. Betriebswirtschaftlich sinnvolle bzw. notwendige Maßnahmen können schädliche steuerliche Auswirkungen von großem Ausmaß haben. Wird beispielsweise ein neuer Markt zunächst direkt aus Deutschland beliefert und nach erfolgreicher Einführung der Produkte der Vertrieb durch eine neue Tochtergesellschaft übernommen, kann darin eine Übertragung / Verlagerung einer wertvollen Vertriebsfunktion – zumindest die des Kundenstammes – gesehen werden. Diese kann wiederum eine hohe Gewinnhinzurechnung in Deutschland zur Folge haben. Ein weiteres Beispiel einer steuerlichen Funktionsverlagerung mit der Folge einer erheblichen Gewinnhinzurechnung kann vorliegen, wenn ein deutsches Unternehmen die Herstellung eines Produkts auf eine ausländische Tochtergesellschaft überträgt, die den lokalen Markt beliefern kann, und seine vollen Produktionskapazitäten in Deutschland zur Herstellung eines technisch weiterentwickelten Nachfolgeprodukts einsetzt.

Steuerliche Prüfung und Gestaltung vor Umsetzung betrieblicher Maßnahmen erforderlich

Steuerliche Fallen können in den geschilderten Beispielen nicht immer intuitiv vermutet werden. Da die Risiken potenziell sehr hoch sind, empfiehlt sich in jedem Fall eine rechtzeitige steuerliche Prüfung und Gestaltung vor tatsächlicher Umsetzung von betrieblichen Maßnahmen. In vielen Fällen können durch eine rechtzeitige Gestaltung schädliche steuerliche Folgen vermieden oder zumindest abgemildert werden. Beispielsweise kann durch eine vertraglich geregelte Nutzungsüberlassung von Gegenständen deren ungewollte Verlagerung ins Ausland vermieden werden.

EINE ALLGEMEINE EMPFEHLUNG BLEIBT UND HAT IN DEN LETZTEN JAHREN NOCH MEHR AN BEDEUTUNG GEWONNEN:

Die Ausgestaltung der steuerlichen Verrechnungspreise muss sich an den betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten orientieren. Nur dann ist eine glaubhafte Begründung der Angemessenheit der gewählten Preise möglich. Die hohe Transparenz der internationalen Geschäftsbeziehungen in den Unternehmensgruppen, die zu einem großen Teil durch die Dokumentation der Verrechnungspreise geschaffen wird, erreicht zusammen mit den zahlreichen gesetzlichen Regelungen, dass eine nicht hinreichend substantiierte Verlagerung von Gewinnen ins Ausland im Regelfall nicht möglich sein wird.

Für international tätige Unternehmen

Neuerungen bei der Betriebsstättengewinnermittlung sowie erforderliche Maßnahmen

Dipl.-Volkswirt Dietmar Engel | Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Dipl.-Finanzwirtin Andrea Ziegert | Steuerberaterin, Fachberaterin für Internationales Steuerrecht

HLB Dr. Stückmann und Partner Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Bielefeld



1. Einleitung

Die ausländische Betriebsstätte ist aus deutscher Sicht eine mit geringem Aufwand verbundene Form, im Ausland lokal unternehmerisch tätig zu werden. Im Vergleich zu einer Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft ist die Betriebsstätte in Gründung, Unterhaltung und Aufgabe verhältnismäßig einfach und kostengünstig. Ab 2013 gilt es jedoch, umfangreiche Änderungen bei den Grundsätzen der Gewinnabgrenzung der Betriebsstätte vom Stammhaus zu beachten. Die Umsetzung dieser Grundsätze ist im Einzelfall mit erheblichem Aufwand verbunden.



Der Betriebsstättengewinn konnte nach bisherigem deutschen Verständnis durch die sogenannte indirekte oder die direkte Methode ermittelt werden. Bei der indirekten Methode wurde der Gesamtgewinn des Unternehmens auf das Stammhaus und die Betriebsstätte im Wege der Schätzung aufgeteilt. Im Gegensatz dazu wurde bei der direkten Methode der Betriebsstätte der Gewinn zugerechnet, den sie hätte erzielen können, wenn sie eine gleiche oder ähnliche Tätigkeit unter gleichen oder ähnlichen Bedingungen als selbstständiges Unternehmen ausgeübt hätte und im Verkehr mit dem Unternehmen, dessen Betriebsstätte sie ist, völlig unabhängig gewesen wäre. Diese Methode wird international als „functionally separate entity approach“ bezeichnet.

Ab 2013 besteht diese Wahlmöglichkeit nicht mehr. Denn bereits im Jahr 2010 hat die OECD diesen „functionally separate entity approach“ in Artikel 7 des OECD-Musterabkommens (OECD-MA 2010) international festgeschrieben. Mit dem Jahressteuergesetz 2013 (JStG 2013) setzt der deutsche Gesetzgeber die Empfehlung der OECD um. Die Betriebsstätte wird danach entsprechend der Neufassung des Artikels 7 des OECD-MA und dessen Musterkommentierung (Authorised OECD Approach, kurz: AOA) wie ein eigenständiges, unabhängiges Unternehmen behandelt. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um die Umsetzung der Fiktion der rechtlichen Selbstständigkeit und wirtschaftlichen Unabhängigkeit

der Betriebsstätte vom Stammhaus, die in der Praxis wegen der rechtlichen Unselbstständigkeit der Betriebsstätte einige „Kunstgriffe“ erfordert.

2. Die Vorgaben des Artikel 7 DBA OECD-MA 2010 (AOA)

Das Besteuerungsrecht für Einkünfte (Gewinne und Verluste) liegt vorrangig beim Ansässigkeitsstaat eines Unternehmens, es sei denn, es besteht eine Betriebsstätte in einem anderen Staat. In Bezug auf das Verhältnis Betriebsstätte/Stammhaus wird der uneingeschränkte Fremdverhaltensgrundsatz postuliert und in Abs. 3 – analog zu Art. 9 Abs. 2 OECD-MA – das Gebot der korrespondierenden Gegenberichtigung bei der Korrektur von Betriebsstättengewinnen durch den Quellenstaat festgeschrieben. Zwischen Stammhaus und Betriebsstätte werden dabei Geschäfte (sog. Dealings) fingiert (und dokumentiert), die zivilrechtlich gar nicht möglich sind. Zwecks angemessener Ergebnisabgrenzung soll die Betriebsstätte das Stammhaus auch für die Hingabe von Kapital, die Gewährung von Rechten oder die Nutzung von Leistungen entlohnen, obwohl es tatsächlich zu keiner Realisierung am Markt gekommen ist (In-sich-Geschäfte).

3. Umsetzung in nationales Recht

Der in Art. 7 OECD-MA 2010 niedergelegte AOA ist mit dem JStG 2013 in das innerstaatliche Recht aufgenommen worden. Bisher mangelte es an einer umfassenden gesetzlichen Grundlage im innerstaatlichen Recht, um eine Korrektur des Gewinns nach den Vorgaben der OECD zu gewährleisten. Die Folge der Neuregelung ist, dass fingierte Geschäftsbeziehungen zwischen Stammhaus und Betriebsstätte zukünftig grundsätzlich wie unter fremden Dritten, d. h., inklusive einer Gewinnkomponente zu vergüten sind. Auch die Verlagerung von Funktionen zwischen Stammhaus und Betriebsstätte kann u. U. zur Gewinnrealisierung führen. Diese Regelungen betreffen sowohl inländische Unternehmen mit ihren ausländischen Betriebsstätten (Aufteilung der Einkünfte) als auch ausländische Unternehmen mit ihren inländischen Betriebsstätten (Ermittlung der Einkünfte).

3.1. Verhältnis des AOA zu bestehenden DBA

Die o. g. Grundsätze des AOA haben bisher nur vereinzelt in den von Deutschland neu abgeschlossenen DBA, wie z. B. dem mit Liechtenstein, umfassend Eingang gefunden. Insgesamt enthalten nur wenige der von Deutschland abgeschlossenen DBA-Regelungen, die im bilateralen Kontext eine ausreichende Rechtsgrundlage für die Anwendung des AOA darstellen. Im Einzelfall maßgeblich ist jedoch das jeweilige DBA. Es werden mehrere Jahre vergehen, bis alle DBA geändert sind, sofern das überhaupt gelingt. Für eine (lange?) Übergangszeit wird ein Konflikt mit geltenden DBA bestehen. Soweit die jeweiligen DBA keine mit dem Art. 7 OECD-MA 2010 vergleichbare Vorschrift zur Gewinnabgrenzung enthalten oder die Selbstständigkeitsfiktion ausschließen, bestehen abkommensrechtliche Grenzen bei der Anwendung der Grundsätze des AOA nach innerstaatlichem Recht. Die Gewährung eines Vorrangs der DBA, was in Einzelfällen günstiger für die Unternehmen sein kann, wird dabei allerdings an verschiedene Nachweise geknüpft.

3.2. Einseitigkeit der Anwendung des AOA

Bei dem AOA handelt es sich um eine grundsätzliche Vorgabe zur Aufteilung bzw. Ermittlung der Einkünfte, welche allgemeiner Natur ist. Die Umsetzung in nationales Recht erfolgt in einer Korrekturnorm, die immer dann greift, wenn eine ungerechtfertigte Minderung der deutschen Einkünfte vorliegt. Danach liegt stets eine Erhöhung der inländischen Einkünfte vor. Dies führt dazu, dass sich die Anwendung der AOA-Grundsätze mit Blick auf Korrekturen des Betriebsstättenergebnisses, etwa im Rahmen einer steuerlichen Betriebsprüfung, nur zulasten der Unternehmen auswirken kann. Eine Änderung zugunsten der Unternehmen kommt allenfalls im Rahmen eines bilateralen Verständigungsverfahrens in Betracht.

3.3. Zweistufiges Verfahren

Im ersten Schritt erfolgt die Umsetzung der Fiktion der Betriebsstätte als eigenständiges Unternehmen mit der Zuordnung entsprechender Funktionen und Risiken. Im zweiten Schritt erfolgt die Anwendung der OECD-Verrechnungspreisrichtlinien auf die tatsächlichen Transaktionen sowie die fiktiven Transaktionen (Dealings). In der Praxis haben Betriebsstätten damit dieselben Pflichten wie rechtlich selbstständige Unternehmen.

3.4. Rechtsverordnung

Das Gesetz sieht vor, dass weitere Einzelheiten in einer Rechtsverordnung geregelt werden. Es ist nicht bekannt, wann diese für die Praxis wichtige Rechtsverordnung veröffentlicht wird.

3.5. Unmittelbare Anwendung des Fremdvergleichsgrundsatzes auf Personengesellschaften und Mitunternehmerschaften

Neu ist gleichfalls, dass der Fremdvergleichsgrundsatz unmittelbar für Personengesellschaften und Mitunternehmerschaften selbst gilt. Insoweit werden Geschäftsbeziehungen von Personengesellschaften und Mitunternehmerschaften den Geschäftsbeziehungen von Kapitalgesellschaften hinsichtlich der Einkünfteabgrenzung gleichgestellt.

4. Maßnahmen für betroffene Unternehmen

Die Neuregelungen zur Betriebsstättenengewinnabgrenzung sind am 01.01.2013 in Kraft treten. Betriebsstätten haben danach grds. dieselben Pflichten wie rechtlich selbstständige Konzernunternehmen, was die Bildung und Dokumentation von Verrechnungspreisen angeht. Das gilt auch für bereits bestehende Betriebsstätten. Die Neuregelungen erfordern bei den betroffenen Unternehmen nach dem langen Gesetzgebungsverfahren nun umfangreiche Prüfungen von Anpassungen der buchhalterischen und systemischen Voraussetzungen. Da nur noch die direkte Ermittlung von Betriebsstättengewinnen möglich ist, sind die bestehenden Ermittlungsmethoden und Umlagesysteme auf erforderliche Anpassungen zu prüfen. Den betroffenen Unternehmen ist zu empfehlen, sich so schnell wie möglich auf die geänderten Anforderungen einzustellen, um die Betriebsstättenergebnisse korrekt ermitteln und dokumentieren zu können.

Die Prüfung der Änderungen und Anpassungen der bestehenden Verrechnungspreisdokumentationen für bereits bestehende Betriebsstätten an die neuen Vorgaben bedeutet einen hohen Verwaltungsaufwand, der mitunter sogar den „Kostenvorteil“ der Betriebsstätte gegenüber der Tochtergesellschaft relativieren kann. Hieraus kann sich Handlungsbedarf für die betroffenen Unternehmen ergeben.



Foto: panthermedia/Andrii Mykhailov

5. FAZIT

Die Betriebsstättengewinnermittlung und deren Dokumentation werden erheblich komplexer. Die Implementierung der AOA wird mit zahlreichen Anwendungsproblemen in der Praxis einhergehen. Es bleibt abzuwarten, ob die im Gesetz angekündigte Rechtsverordnung zeitnah die Einzelheiten des neuen Fremdvergleichsgrundsatzes für Betriebsstätten zu klären vermag. Die Asymmetrie von Korrekturen nur zulasten der Unternehmen programmiert Dauerkonflikte.

Unternehmen vor exotischen Steuern schützen

Emerging Markets erheben hohe Steuern auf Leistungsbeziehungen zu Gruppengesellschaften



Dr. iur. Andreas Ball
Rechtsanwalt, Steuerberater
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bielefeld

Sie sind unter dem Begriff „Emerging Markets“, BRIC oder SMIT bekannt und werden als Märkte der Zukunft bezeichnet. Gemeint sind Staaten wie Brasilien, Russland, Indien, China, Südkorea, Mexiko, Indonesien und die Türkei sowie deren hohes wirtschaftliches Wachstum. Die Aussichten auf gute Absatzmöglichkeiten führen immer mehr deutsche Unternehmen in diese Länder. Doch der Markteintritt und die Gestaltung der Leistungsbeziehungen zu Tochtergesellschaften in diesen Ländern muss gut geplant werden. Ansonsten drohen hohe Steuern, die den kalkulierten Gewinn der Leistungsbeziehung aufzehren und sogar zu einem Verlust führen können.



Stephan Hielscher
Steuerberater, Master of
International Taxation
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bielefeld

Wird eine Tochtergesellschaft oder Betriebsstätte im Ausland gegründet, wird sie vom Inland unterstützt, indem Know-how, Rechte, Rezepturen, Verfahren, IT etc. überlassen werden. Darüber hinaus werden auch Mitarbeiter in das Ausland entsandt, um bspw. die Produktion aufzubauen, Kollegen zu schulen, den Markt zu sondieren, Qualitätsstandards zu sichern und Aufträge zu akquirieren. Dabei wollen deutsche Mitarbeiter während dieser Zeit beim inländischen Arbeitgeber beschäftigt bleiben.

Das deutsche Steuerrecht verlangt, dass diese Überlassungen und Leistungsbeziehungen der ausländischen Tochtergesellschaft in Rechnung gestellt werden. Dadurch sollen bspw. die bei der Muttergesellschaft entstandenen Entwicklungskosten, IT-Kosten oder Personalkosten erstattet werden.

Die Rechnungen an die ausländische Tochter führen einerseits zu einem Betriebsausgabenabzug im Ausland und mindern den Gewinn bzw. erhöhen den Verlust der Tochtergesellschaft. Andererseits löst die Abrechnung und Zahlung nach Deutschland in vielen Ländern Quellensteuern, Abgaben und indirekte Verkehrsteuern aus, deren Bemessungsgrundlage oftmals der Bruttorechnungsbetrag ist und deren Nominalsätze insgesamt 20% bis 40% betragen können. Zudem legen die Finanzbehörden dieser Staaten Begriffe der Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) sehr weit aus, wodurch viele Dienstleistungen in diesen Staaten steuerpflichtig

werden. Die erhobenen Steuern sind in Deutschland nicht oder nur im sehr begrenzten Umfang anrechenbar, sodass sie zu definitiven Kosten werden können.

Nachfolgend werden an ausgewählten Ländern die Besteuerungsfolgen von Leistungen exemplarisch skizziert:

1. Brasilien und Technologietransfer

Die deutsche Muttergesellschaft zahlt eine jährliche Lizenz für eine Rezeptur an einen Dritten, die weltweit von allen Tochtergesellschaften genutzt wird. Auf die brasilianische Tochter entfallen 100 Tsd. Euro.

Die deutschen Verrechnungspreisvorschriften verlangen, dass die Kosten im Rahmen von Lizenzverträgen oder Konzernumlagen den ausländischen Tochtergesellschaften anteilig – im Einzelfall sogar mit Gewinnaufschlag – belastet werden. Die brasilianischen Finanzbehörden lassen unter gewissen Umständen zwar den Betriebsausgabenabzug auf Ebene der Tochtergesellschaft zu, erheben aber Quellensteuern und Abgaben wie bspw. IRRF (15% oder 25%), CIDE (10%), PIS (1,65%), COFINS (7,6%) und ISS (5%). Aufgrund unterschiedlicher Bemessungsgrundlagen beträgt die Steuerbelastung ca. 40%, wodurch auf dem Bankkonto der Muttergesellschaft nur ca. 60 Tsd. Euro eingehen.

Allenfalls die IRRF als Quellensteuer könnte in Deutschland auf die inländische Steuer angerechnet werden, was in diesem Fall nur sehr eingeschränkt möglich ist, da die Muttergesellschaft selber Lizenzaufwendungen hat, die im Rahmen der sogenannten Höchstbetragsrechnung (§ 34c EStG) abgezogen werden müssen. Damit entstehen der Muttergesellschaft durch die Weiterbelastung 40% Kosten.

Optimierungsvorschläge

- Abhilfe kann die rechtzeitige Registrierung der Lizenzverträge oder technischen Dienstleistungsverträge, die einen Technologietransfer beinhalten, beim brasilianischen Marken- und Patentamt sowie bei der brasilianischen Zentralbank schaffen.
- Um zumindest die Quellensteuer IRRF in Deutschland anzurechnen und die sogenannte Höchstbetrags-

rechnung zu optimieren, kann die Einbeziehung einer weiteren Gesellschaft Vorteile bieten.

- Die brasilianische Gesellschaft schließt selber einen Lizenzvertrag mit der brasilianischen Vertretung des Lizenzgebers („local sourcing“).

2. China und die Mitarbeiterentsendung

Ein deutscher Mitarbeiter wird für neun Monate zu der chinesischen Tochtergesellschaft entsandt, um dort bei der Einführung eines neuen Produktionsverfahrens zu unterstützen. Der Mitarbeiter bleibt bei der deutschen Muttergesellschaft angestellt. Die Muttergesellschaft belastet das Gehalt und weitere Kosten mit einem Gewinnaufschlag an die Tochtergesellschaft.

Der chinesische Fiskus sieht in der Mitarbeiterentsendung eine Dienstleistung und erhebt bei Zahlung an die deutsche Mutter 10 % Quellensteuer sowie 5 % Business Tax. In Deutschland ist die Business Tax als Verkehrsteuer nicht anrechenbar. Allenfalls die Quellensteuer kann auf die deutsche Steuer im Rahmen der Höchstbetragsrechnung angerechnet werden. Da die Muttergesellschaft jedoch Personalaufwendungen hat, die mit der Weiterbelastung in unmittelbarem Zusammenhang stehen, läuft die Anrechnung leer. Die Muttergesellschaft hat 15 % zusätzliche Kosten.

Aktuelle Entwicklung

- Um die Nachteilhaftigkeit der Business Tax zu vermeiden, hat China ein Umsatzsteuerpilotprogramm aufgesetzt, das den Weg von der Business Tax zur Umsatzsteuer vorbereiten soll. Durch die Umsatzsteuer soll keine wirtschaftliche Belastung mehr entstehen.

Optimierungsvorschlag

- Wird die Abrechnung des Mitarbeiters ohne Gewinnaufschlag vorgenommen, lässt sich – neben weiteren Voraussetzungen – sowohl die Quellensteuer als auch die Business Tax vermeiden.

Besonderheit Dienstleistungsbetriebsstätte

- China hat lokale Regelungen, dass eine sogenannte Dienstleistungsbetriebsstätte angenommen wird, sofern der Mitarbeiter länger als sechs Monate innerhalb eines 12-Monats-Zeitraums Dienstleistungen in China erbringt. Dieses ist sogar im DBA zwischen Deutschland und China vereinbart. Praktisch würde dieses eine Aufteilung von Gewinnen und Aufwendungen der Muttergesellschaft zwischen Deutschland und China bedeuten, was in der Praxis sehr aufwendig und angreifbar ist. Durch sorgfältige Gestaltungen lassen sich Dienstleistungsbetriebsstätten in China vermeiden.

3. Indien und Lizenz

Die Muttergesellschaft überlässt der indischen Tochtergesellschaft ein Fertigungsverfahren und berechnet eine Lizenz. Das DBA sieht für Lizenzen einen Quellensteuersatz von 10 % vor. Trotzdem muss die indische Tochtergesellschaft nach indischem Recht 20 % Quellensteuer einbehalten.

Einzige Möglichkeit der Muttergesellschaft, die das DBA übersteigende Quellensteuer erstattet zu bekommen, ist eine steuerliche Registrierung in Indien, die Beantragung einer Permanent Account Number (PAN) sowie die Abgabe einer Steuererklärung. Liegt die PAN vor, darf die Tochter zwar unmittelbar den Quellensteuersatz nach DBA einbehalten, jedoch muss die Mutter jährlich eine Steuererklärung in Indien abgeben, was zu einem jährlich wiederkehrenden Verwaltungsaufwand führt.

Hinweise

- Indien legt das DBA sehr weit aus. So kann auch die Entsendung von Mitarbeitern, die bspw. eine Produktionsstraße aufbauen, als technische Dienstleistung betrachtet werden, was sowohl zum Einbehalt von Quellensteuer als auch von Service Tax (10,3 %) führt. Der weiten Auslegung folgt Deutschland oft nicht, weshalb die Einkünfte in Indien und Deutschland der Besteuerung unterliegen können und eine Doppelbesteuerung drohen kann.
- Ähnliche Problematiken bei der Entsendung von Mitarbeitern treten auch in der Türkei auf, wo eine Quellenbesteuerung von 20 % drohen kann.

4. Strukturierung

Aufgrund von Haftungsbeschränkungen und Akzeptanz werden erfahrungsgemäß von deutschen Unternehmen überwiegend Auslandstöchter in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft gegründet. Ausschüttungen dieser Töchter unterliegen im Ausland, das nicht zur EU gehört, regelmäßig trotz eines DBAs einer Quellensteuer von 5 bis 10 %. Ist die Mutter im Inland eine Kapitalgesellschaft, ist die Dividende steuerbefreit und die Quellensteuer kann nicht angerechnet werden. Es entstehen Kosten in Höhe von 5 bis 10 %.

Hier kann es sinnvoll sein, das Engagement über eine substanzstarke Gesellschaft in einem Drittstaat zu halten, der ein günstigeres DBA sowohl mit Deutschland als auch mit dem Zielland vereinbart hat oder selber keine Quellensteuer erhebt. So werden chinesische Gesellschaften oft über Gesellschaften in Hongkong und indische Gesellschaften oft über Gesellschaften in Singapur gehalten, wobei weitere Voraussetzungen zu beachten sind.

FAZIT

Schwellenländer erheben auf Leistungen, die aus dem Ausland erbracht werden, oft sehr hohe Quellensteuern und Abgaben. Dadurch können einzelne Geschäfte unrentabel werden. Augenscheinlich sollen die Leistungen direkt in dem Land bezogen werden, was bei Know-how-Überlassungen nicht möglich ist. Um die Steuern abzumildern, ist – sofern möglich – der Leistungserbringer oder der Vertrag rechtzeitig zu registrieren.

Daneben lassen sich die Quellensteuern und Anrechnungshöchstbeträge durch Einschaltungen von weiteren inländischen oder ausländischen Gesellschaften optimieren. Auch eine Anpassung oder Neufassung des Verrechnungspreissystems kann zu einer Optimierung der konzerninternen Leistungsverrechnung führen. In jedem Fall führt das Engagement in diesen Ländern zu einem erhöhten Verwaltungsaufwand und oft zu nicht vermeidbaren Kosten in Form von Quellensteuern und Abgaben.

Auslandsmontagen

Fallstricke und „wie man es richtig macht“

Arnold Chr. Stange | Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachberater für Internationales Steuerrecht

Alexander Schallock | Steuerberater, Fachberater für Internationales Steuerrecht, Dipl.-Finanzwirt, Master of International Taxation

HLB Dr. Stückmann und Partner, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft/Steuerberatungsgesellschaft, Bielefeld



Wesentlicher Bestandteil der deutschen Exportwirtschaft ist die Lieferung und Montage von Anlagen. Anders als bei einer reinen Exportlieferung führt der Montagebestandteil, der im Ausland ausgeführt werden muss, zu teilweise komplexen Herausforderungen und Konsequenzen, sowohl im rechtlichen als auch im steuerlichen Bereich. Diese lassen sich meist nur mit einer soliden Planung beherrschen.



I. Beispielsfall

Die Bielefelder Motorenwerke GmbH (BiMW) haben im November 2012 von einem britischen Kunden den Auftrag für den Bau und die Lieferung einer Großturbine einschließlich Montage in Manchester erhalten. BiMW beginnt im Januar 2013 mit den Planungen und dem Bau in Deutschland. Im November 2013 wird ein Testlauf im Werk durchgeführt. Anschließend wird die Anlage zerlegt und nach Manchester transportiert, wo sie durch eigene Arbeitnehmer montiert wird. BiMW hat im Vorfeld englische Subunternehmer beauftragt, die zusammen mit Arbeitnehmern von BiMW ab März 2013 die Bettungen vor Ort vorbereiten. Im Februar 2014 wird die Anlage vom Kunden abgenommen.

II. Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Lieferung erfolgt in unserem Fall nach deutschem Recht im Rahmen eines Werkvertrages, der die Lieferung und Montage einschließt. Bei den Vertragsverhandlungen mit einem ausländischen Kunden stellen sich ganz grundsätzliche Herausforderungen, indem zunächst die Fragen der Rechtsformwahl mit den damit einhergehenden Rechtskonstellationen für Haftung, Gewährleistung und Garantie, Geltung der jeweiligen AGB, Besicherung sowie Konfliktlösungsverfahren einvernehmlich beantwortet werden müssen. Hier gilt es, die direkte und offene Aussprache zu suchen, wenn man nicht im Nachhinein – häufig unter Zeit- wie auch Kostendruck und unter konkretem Schadensrisiko – Unklarheiten beseitigen möchte.

III. Vorbereitungsmaßnahmen

BiMW muss sicherstellen, dass die Arbeiten vor Ort geleistet werden können – häufig wird mangels eigener Präsenz ein Partner vor Ort erforderlich sein. Ziel für BiMW muss es daher sein, die infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen, die man sich im Vertrag vom Auftraggeber hat zusichern lassen, vor Ort zu überprüfen, um den Einsatz vor Ort zeit- und damit entsprechend kostenreduziert gestalten zu können.

Wahl der Rechtsform

Im Vorfeld muss zudem abgewogen werden, ob ein eigener Rechtsmantel in Form einer Projektgesellschaft nach britischem Recht (z. B. einer Limited) begründet werden oder die BiMW unmittelbar vor Ort auftreten soll.

Eine Projektgesellschaft bietet den Vorteil, dass bei Anwendung von britischem Zivilrecht für alle Beteiligten mehr Rechtssicherheit besteht, weil auf einen umfangreichen Fundus an Rechtsprechung zurückgegriffen werden kann. Hinzu kommt teilweise eine Abschirmfunktion. Aus ertragsteuerlicher Sicht bildet die Projektgesellschaft ein eigenständiges Steuersubjekt in Großbritannien.

BiMW möchte den damit verbundenen Verwaltungsaufwand einsparen und beabsichtigt, selber tätig zu werden. Allerdings könnte hierdurch eine sogenannte Montagebetriebsstätte in Großbritannien begründet werden. Eine Montagebetriebsstätte liegt dort vor, wenn u. a. einzelne Bauausführungen oder Montagen mindestens ein Jahr andauern. Eine Betriebsstätte stellt aus steuerlicher Sicht ein eigenständiges Steuersubjekt dar, das Steuererklärungs- und Buchführungsverpflichtungen in Großbritannien erfüllen muss.

Beginn der Montagebetriebsstätte

Die einjährige Frist beginnt, wenn die ersten vorbereitenden Tätigkeiten am Ort der Montage in Großbritannien aufgenommen werden. Im vorliegenden Fall ist der Beginn der Betriebsstätte März 2013, weil zu diesem Zeitpunkt die ersten Tätigkeiten der Subunternehmer



zusammen mit den Arbeitnehmern der BiMW stattfinden. Es gilt dabei, ausreichende Beweisvorsorge für den genauen Zeitpunkt zu betreiben.

Steuerliche Periodeneffekte berücksichtigen!

Fallen Beginn und Ende der Tätigkeit in zwei verschiedene Wirtschaftsjahre, kann dies aus steuerlicher Sicht nachteilige Periodeneffekte haben, wenn es zur Begründung einer Betriebsstätte kommt. Im ersten Wirtschaftsjahr können sich Anlaufverluste in Großbritannien ergeben, die in Deutschland nicht mit Gewinnen aus anderen Projekten verrechnet werden können. Erst im Folgejahr können diese Anlaufverluste mit den beim Projekt entstandenen Gewinnen verrechnet werden. Durch vorherige Vereinbarung von Teilleistungen können die Risiken für Anlaufverluste vermindert werden. In Großbritannien gibt es zudem die Besonderheit eines abweichenden Steuerjahres (06.04. bis 05.04.), was ebenfalls bei der steuerlichen Optimierung Berücksichtigung finden sollte.

IV. Umsetzung

Einsatz von Subunternehmern und eigenen Mitarbeitern

Sind die vorbereitenden Maßnahmen getroffen, stellt sich die Frage, ob für die Arbeiten vor Ort Subunternehmer oder eigene Mitarbeiter eingesetzt werden sollen. Der Einsatz von eigenen Mitarbeitern ist häufig für die Qualitätskontrolle und bei spezialisierten Fertigkeiten unerlässlich. Die eigenen Mitarbeiter können hierdurch aber in Großbritannien lohnsteuer- und sozialversicherungspflichtig werden (Stichwort: 183-Tage-Regelung). Dies gilt es arbeits-, steuer- und sozialversicherungsrechtlich zu prüfen und umzusetzen.

Ertragsteuern und Betriebsstättengewinnermittlung

Bei Unsicherheiten über die genaue Dauer der Montagearbeiten sollte von vornherein eine Betriebsstättenbuchhaltung geführt werden, um ggf. den Gewinn zwischen Stammhaus und Betriebsstätte aufteilen zu

können. Zudem ist eine Prüfung der lokalen Anforderungen an elektronische Buchführungssysteme geboten. Für die Gewinnaufteilung sind mehrere Alternativen denkbar; Leitbild ist dabei die Betriebsstätte als eigenständiges Unternehmen.

Umsatzsteuerliche Besonderheiten

Ausgangsleistungen: Die Errichtung der Anlage stellt eine in Großbritannien umsatzsteuerpflichtige Leistung dar. Grundsätzlich schuldet der britische Abnehmer die Umsatzsteuer. In Großbritannien greifen aber Besonderheiten bei Montagearbeiten, die eine umsatzsteuerliche Registrierung von BiMW erforderlichen machen können. Dies gilt es vorab abzustimmen.

Eingangsleistungen: Soweit die Subunternehmer sogenannte grundstücksbezogene Leistungen bzw. Materiallieferungen erbringen (z. B. Errichtung des Fundaments), sind diese in Großbritannien umsatzsteuerpflichtig. Weitere Dienstleistungen durch britische Unternehmen unterliegen dagegen regelmäßig dem sogenannten Reverse-Charge-Verfahren. Abweichendes kann aber gelten, wenn BiMW eine Betriebsstätte in Großbritannien begründet.

V. Abschluss der Montage

Bei der Frage, wann die Betriebsstätte beendet wird, kommt dem Zeitpunkt der Abnahme des fertigen Werkes durch den Kunden entscheidende Bedeutung zu. Hier ist eine schriftliche Dokumentation dringend zu empfehlen. BiMW hat aufgrund der soliden Vorbereitungsmaßnahmen das Thema „Begründung einer Betriebsstätte“ im Blick gehabt und die ursprünglich anvisierte Abnahme im Februar 2014 eingehalten, sodass seit dem Beginn der Arbeiten im März 2013 weniger als ein Jahr vergangen ist und keine Betriebsstätte begründet wurde. Vorsicht ist allerdings bei nachlaufenden Arbeiten geboten: Das Betriebsstättenrisiko könnte durch die Arbeiten wieder aufleben! Deshalb ist genau zwischen Nachbesserungsarbeiten und Gewährleistung zu trennen.

VI. FAZIT

Angesichts der Komplexität und der teilweise substanziellen Auswirkungen im steuerlichen und bilanziellen Bereich bedürfen grenzüberschreitende Montagelieferungen in der Regel einer ganzheitlichen Planung. Die Verzahnung rechtlicher, steuerlicher und bilanzieller Effekte erfordert erhöhte Aufmerksamkeit der beteiligten Unternehmensbereiche sowie ein effektives Projektmanagement, das sich auf koordinierte Berater daheim und vor Ort stützen kann.

Führung ist (k)eine Kunst

Respekt und Wertschätzung als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Jutta Geisler | Businesscoach und Trainerin | GeislerConsulting, Bielefeld



Respekt und Wertschätzung? Was hat das mit Mitarbeiterführung zu tun? Und welche Führungsqualitäten und Kompetenzen führen wirklich zum Erfolg? Im Alltag einer Führungskraft überwiegen operative Themen, Meetings und Abstimmungstermine. Zeit für Strategien und Führungsarbeit bleiben häufig auf der Strecke. Sätze wie „Für Führung habe ich keine Zeit. Ich muss ja arbeiten.“ haben wir alle schon gehört oder selbst gesagt bzw. gedacht. Die Folge sind Frustration, Dienst nach Vorschrift, steigende Krankheitsquoten und eine erschreckende Zunahme von Burnout.

Die Literatur und Trainings zum Thema Führung strotzen vor Angeboten und verschiedensten Ansätzen und Theorien. Eine allgemeingültige Definition, was Führung bedeutet, gibt es aber bis heute nicht. Im Trainingsmarkt bilden sich klassische Schwerpunkte heraus:

- Klassische Führungsthemen – Führen durch gezielte Kommunikation, Motivation, Delegation
- Kritik- und Konfliktgespräche mit Mitarbeitern
- Führen im Change-Prozess
- Führen mithilfe von Zielvereinbarungen, Zielformulierungen, Feedback-Kultur
- Delegieren von Aufgaben

Nahezu jede Führungskraft hat an solchen Seminaren oder Trainings teilgenommen und/oder Literatur zu dem Thema gelesen. Einiges davon fließt in den Arbeitsalltag ein, vieles bleibt graue Theorie. In Zeiten der Ellenbogengesellschaft und Gewinnmaximierung nehmen Egoismus und Rücksichtslosigkeit zu – im Privaten und im Berufsleben. Jeder von uns erlebt Situationen, in denen egoistisches Verhalten und rücksichtsloses Handeln an der Tagesordnung sind. Und oft sind wir es auch selbst.

Mehr Wertschätzung und Aufmerksamkeit

Es beginnt schon damit, dass man im Meeting dem Kollegen ins Wort fällt und ihn nicht ausreden lässt. Oder einen Mitarbeiter morgens kaum begrüßt und ihn

keines Blickes würdigt. Dabei kann es so einfach sein. Mehr Wertschätzung und Aufmerksamkeit ist der erste Schritt des respektvollen Umgangs miteinander.

Immer mehr Unternehmen definieren deshalb Führungsgrundsätze innerhalb ihrer Unternehmenskultur, die die Anforderungen und Erwartungen an die Führungsrolle transparent machen.

Und sie haben erkannt, dass Wertschätzung und Respekt die wichtigsten Grundlagen für Leistung sind. Der permanente Dialog mit dem Team und dem einzelnen Mitarbeiter schafft eine offene Kommunikationskultur, in der Entscheidungen ehrlich und respektvoll kommuniziert werden.

Respekt als Führungsaufgabe

Ein Beispiel: Die Deutsche Post DHL hat Respekt ausdrücklich zur Führungsaufgabe deklariert. Dr. Andreas Tautz, Chief Medical Officer, erklärt, dass sich Führung durch Motivation der Mitarbeiter, gegenseitigen Respekt, emotionale Beteiligung, gemeinsame Überzeugungen sowie die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und deren Delegation auszeichnet. Die DHL hat dazu ihre Ethikregeln überarbeitet und ein neues Leitbild gefasst, das überschrieben ist mit „Respekt und Resultate“. Und das auch deshalb, weil man der steigenden Zahl der Erkrankungen entgegenwirken will.

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig neben der fachlichen Qualifikation einer Führungskraft die Soft Skills für ein Unternehmen sind. Studien haben ergeben, dass neben der finanziellen Belohnung, die Belohnung durch Wertschätzung bei Mitarbeitern ganz oben steht. Höhere Motivation und Identifikation mit der Aufgabe und dem Unternehmen sind die Folge.

Den Fokus auf respektvolle Führung und einen wertschätzenden Umgang zu setzen, bedeutet, erfolgreicher zu sein.

Werbung im Internet



Wie man Keyword-Advertising und MetaTags richtig nutzt

Dipl.-Inf. Sebastian Aisch | Patentanwalt, European Patent, Trademark + Design Attorney
Gramm, Lins & Partner Patent- und Rechtsanwaltssozietät GbR, Braunschweig / Hannover

Nahezu jedes Unternehmen ist heutzutage mit einer Internetpräsenz online. Suchmaschinenanbieter wie Google®, Yahoo® oder Microsoft BING® bieten dem Internetnutzer die Möglichkeit, anhand von Suchbegriffen die Internetpräsenz der Unternehmen aufzufinden. Durch die Benutzung von MetaTags oder eines Keyword-Advertisings lässt sich das Suchergebnis stark beeinflussen. Werden hierbei fremde Marken verwendet, kann dies schnell zu rechtlichen Problemen führen.

MetaTags und Keyword-Advertising – was ist das eigentlich?

MetaTags sind Informationen innerhalb einer Internetseite, die bei der Darstellung der Internetseite dem Nutzer nicht angezeigt werden, durch eine Suchmaschine jedoch referenzierbar sind und somit neben dem sichtbaren Inhalt der Internetseite ebenfalls als Grundlage für das Suchergebnis dienen. Durch die richtige Wahl der MetaTag-Begriffe kann der Inhaber der Internetpräsenz das Suchergebnis zu seinen Gunsten beeinflussen.

Beim Keyword-Advertising hingegen werden bestimmte Schlüsselwörter mit einer Werbeanzeige verknüpft. Wird eines der Schlüsselwörter dann für eine Suchanfrage bei dem Suchmaschinenanbieter eingegeben, so erscheint von dem eigentlichen Suchergebnis räumlich getrennt die mit dem Schlüsselwort verknüpfte Werbeanzeige. Klickt der Internetnutzer auf die Werbeanzeige, so wird er meist auf die Internetpräsenz des werbenden Unternehmens weitergeleitet. Keyword-Advertising wird daher oft verwendet, um sich unabhängig von dem Suchergebnis zu präsentieren.

Fremde Marken als MetaTags

Die Verwendung von fremden Marken als MetaTags in den Internetseiten der eigenen Internetpräsenz wurde von dem höchsten deutschen Zivilgericht grundsätzlich als eine Markenrechtsverletzung angesehen, wenn auf der eigenen Internetpräsenz durch die fremde Marke geschützte Waren oder Dienstleistungen präsentiert und angeboten werden und es hierbei zu Verwechslungen mit dem Unternehmen des Markeninhabers kommen

kann. Soll also mithilfe der fremden Marke als MetaTag auf das eigene Konkurrenzprodukt hingewiesen werden, um bspw. dessen Absatz zu erhöhen, liegt eine Markenrechtsverletzung vor. Es ist daher höchste Vorsicht geboten, fremde Marken – identisch oder ähnlich – als MetaTags für die eigene Internetpräsenz zu verwenden.

Etwas anderes gilt jedoch, wenn die fremde Marke für die auf der eigenen Internetpräsenz angebotenen Waren oder Dienstleistungen eine beschreibende Sachangabe darstellt. Auch für den Fall, dass die Werbung mit der fremden Marke grundsätzlich erlaubt ist (§ 23 MarkenG), bspw. dann, wenn der Händler mithilfe der fremden Marke auf Waren oder Dienstleistungen des Markeninhabers hinweist, die der Händler rechtmäßig bewirbt, ist die Verwendung der fremden Marke als MetaTag unkritisch.

Fremde Marken im Keyword-Advertising

Beim Keyword-Advertising, bspw. mittels Google AdWords, liegt die Sachlage anders. Die Verwendung einer fremden Marke als Schlüsselwort für das Keyword-Advertising ist hier grundsätzlich erlaubt, solange die aufgrund des Schlüsselwortes erscheinende Werbeanzeige eindeutig auf das eigene Unternehmen hinweist. Ist jedoch für den aufmerksamen Internetnutzer nicht oder nur schwer zu erkennen, ob die in der erscheinenden Anzeige beworbenen Waren oder Dienstleistungen aus dem Unternehmen des Markeninhabers oder vielmehr aus dem eigenen Unternehmen stammen, so ist grundsätzlich von einer Markenrechtsverletzung auszugehen.

In einer jüngeren Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes (Az. C-323/09) zum Thema Keyword-Advertising wurde darüber hinaus eine Beeinträchtigung der fremden Marke und somit eine Markenrechtsverletzung angenommen, wenn es dem Markeninhaber durch die Verwendung der fremden Marke beim Keyword-Advertising wesentlich erschwert wird, seine Marke einzusetzen, um Verbraucher anzuziehen und an sich zu binden. Denn dadurch würde der gute Ruf einer Marke ausgenutzt und verwässert, was nicht mit einem gesunden und lauterem Wettbewerb in Einklang zu bringen ist.



FAZIT

Während bei MetaTags die Verwendung fremder Marken zu Werbezwecken nur sehr eingeschränkt möglich ist, ist beim Keyword-Advertising grundsätzlich mehr Spielraum. Die erscheinende Werbeanzeige muss klar und deutlich auf das eigene Unternehmen hinweisen und darf den Markeninhaber nicht unzumutbar belasten. Es empfiehlt sich daher, von Zeit zu Zeit die eigenen Marken in Suchmaschinen einzugeben, um festzustellen, ob nicht Mitbewerber den guten Ruf der eigenen Marke ausnutzen.

Mittelbare Patentverletzung oder Mittäterschaft

Haftungsgefahren des Zulieferers bei Patentverletzung durch den Kunden

Dipl.-Ing. Joachim Gerstein | Patentanwalt, European Patent, Trademark + Design Attorney
Gramm, Lins & Partner Patent- und Rechtsanwaltssozietät GbR, Hannover



Eine unmittelbare Patentverletzung setzt die Verwirklichung sämtlicher Merkmale eines Patentanspruchs voraus. Hieran fehlt es oft bei der Zulieferung von Teilen an einen Kunden, der durch Zusammenbau dann ein patentverletzendes Erzeugnis herstellt. Der Zulieferer ist bei einer solchen häufig vorkommenden Situation nicht unerheblichen Haftungsrisiken ausgesetzt. Es gilt, die Risiken zu erkennen und geeignete Maßnahmen zur Risikominimierung zu treffen.

Bei einer Patentverletzung wird unterschieden zwischen einer unmittelbaren Patentverletzung durch Verwirklichung aller Merkmale eines Patentanspruchs und einer mittelbaren Patentverletzung durch Lieferung eines im Patentanspruch enthaltenen Mittels an einen unmittelbaren Patentverletzer.

Unmittelbare Patentverletzung

Der Umfang, in dem ein Patent Schutz bietet (Schutzbereich), ist durch die Patentansprüche des erteilten Patents festgelegt. Die Herstellung, das Anbieten, Inverkehrbringen und Gebrauchen eines derart patentgeschützten Gegenstandes ist nach § 9 Patentgesetz (PatG) verboten. Ein Verstoß auch in Unkenntnis des Patents begründet einen Anspruch des Patentinhabers auf Unterlassung und bei schuldhaftem Verhalten auch Schadensersatzansprüche. Hierzu reicht bereits Fahrlässigkeit – z. B. durch Unterlassen zumutbarer Maßnahmen zur Verhinderung von Patentverletzungen – aus.

Für eine Patentverletzung ist in erster Linie derjenige verantwortlich, der ein Erzeugnis herstellt, anbietet oder in Deutschland in den Verkehr bringt, das alle Merkmale eines Patentanspruchs aufweist. Es stellt sich nun die Frage, inwieweit darüber hinaus auch diejenigen als Mittäter belangt werden können, die zu der Verwirklichung der Patentverletzung beigetragen haben.

Voraussetzungen einer Mittäterschaft

Als Mittäter ist ein Zulieferer für eine eigentlich von seinem Kunden begangene Patentverletzung mitver-

antwortlich, wenn die Verletzungshandlung gemeinschaftlich begangen wurde. Voraussetzung ist ein bewusstes und gewolltes Zusammenwirken von Zulieferer und Kunde (§ 830 Abs. 1 S. 1 BGB). Dies kann z. B. eine Anstiftung des Kunden zur Patentverletzung oder eine vorsätzliche Förderung der Patentverletzung sein. Zulieferer und Kunde müssen sich somit zusammengetan haben, um sozusagen in gemeinsamer Verantwortung ein Produkt herzustellen. Auf die Kenntnis eines dem Vorhaben entgegenstehenden Patents kommt es hierbei nicht an. Entscheidend ist, dass der Zulieferer in Kenntnis des Endproduktes, in dem das Zulieferteil eingesetzt werden soll, das Zulieferteil an den Kunden liefert.

Es reicht für eine Tatbeteiligung aus, wenn der Mittäter ungenügende Vorsorge gegen eine mögliche Rechtsverletzung getroffen hat. Daher führt bereits das fahrlässige Ermöglichen einer Patentverletzung zur Tatbeteiligung, sofern eine Rechtspflicht verletzt wurde.

Sorgfaltspflichten

Es besteht die Pflicht für jeden Gewerbetreibenden, sich mit zumutbarem Aufwand Kenntnis darüber zu verschaffen, ob eine Ware patentverletzend ist oder nicht. Dies kann durch eine Patentrecherche mit „Freedom-to-operate“-Gutachten oder im Falle des Importeurs durch Rückversicherung der Patentfreiheit beim Hersteller erfolgen. Was ist aber nun zumutbar?

Im Falle eines am Import von patentgeschützten MP3-Geräten beteiligten Spediteurs hat der BGH eine Grenze der zumutbaren Prüfungspflicht gezogen (Az. Xa ZR 2/08 – „MP3-Player-Import“). Generell trifft einen Spediteur keine Prüfungspflicht im Hinblick auf Schutzrechtsverletzungen durch eine transportierte Ware. Erst wenn dem Spediteur konkrete Anhaltspunkte für eine Schutzrechtsverletzung vorliegen, kann eine Pflicht zur Einholung von Erkundigungen und ggf. zur eigenen Prüfung der Ware entstehen. Der Spediteur ist allerdings eine Ausnahme, da er keine Verfügungsgewalt über von ihm transportierte Erzeugnisse hat, um patentver-



letzende Handlungen (Herstellung, Vertrieb, Import, Gebrauch und Besitz) vornehmen zu können.

Ein Importeur von im Ausland hergestellten Erzeugnissen hat in Deutschland eine Herstellerfunktion, sodass für ihn dieselben hohen Anforderungen an eine Schutzrechtsprüfung gelten wie für Hersteller. Dies gilt insbesondere für den Import aus Ländern wie China, Taiwan oder Russland.

Einem Risiko der Mittäterschaft sind aber auch im Ausland tätige Firmen ausgesetzt, die in Kenntnis der Bestimmung des Produktes (z. B. Import nach Deutschland) an Kunden patentverletzende Produkte mit Gefahrenübergang im Ausland verkaufen.

Auch ein Projektpartner, der im Auftrag eines Kunden an einer unmittelbaren Patentverletzung mitwirkt, darf sich nicht einfach auf die Erfüllung der Prüfungspflicht durch seinen Kunden verlassen. Eine vertragliche Regelung zur Übertragung der Prüfungspflicht auf den Kunden reicht nicht aus. Entscheidend ist, dass der Projektpartner tatsächlich die Einhaltung einer solchen Vertragspflicht überprüft und ggf. vom Kunden geeignete und zumutbare Maßnahmen einfordert, um die Schutzrechtslage zu prüfen.

Haftungsrisiko des Mittäters

Wer als Mittäter an einer Patentverletzung mitwirkt, haftet für eine Patentverletzung durch den Kunden gesamtschuldnerisch (§ 840 Abs. 1 BGB). Das bedeutet, dass der Zulieferer neben seinem Kunden im vollen Umfang für die eigentlich vom Kunden begangene unmittelbare Patentverletzung einzustehen hat, sofern er nicht mit der gebotenen Sorgfalt die Schutzrechtslage geprüft hat. Der Schadensersatz bemisst sich wahlweise auf Basis einer angemessenen Lizenzgebühr oder nach dem Gewinn des Patentverletzers. Durch die gesamtschuldnerische Haftung kann der Patentinhaber vom Zulieferer nicht nur den Gewinn des Zulieferers, sondern auch den Gewinn seines Kunden, d. h. des unmittelbaren Patentverletzers, fordern.

Mittelbare Patentverletzung

Die Mitwirkung an einer Patentverletzung durch Anbieten oder Liefern von Mitteln, die sich auf ein wesentliches Element einer Erfindung beziehen, d. h. von Teilen, die zur Verwirklichung sämtlicher Merkmale eines Patentanspruchs durch den unmittelbaren Patentverletzer genutzt werden, ist durch den Tatbestand der mittelbaren Patentverletzung (§ 10 PatG) explizit geregelt. Eine solche Mitwirkung geht über die oben erläuterte Mittäterschaft und Störerhaftung für eine unmittelbare Patentverletzung hinaus.

Voraussetzungen einer mittelbaren Patentverletzung

Die entscheidende Frage ist, ob ein Beitrag zur Patentverletzung geleistet wurde. Hierzu müssen sich die angebotenen oder gelieferten Mittel auf ein wesentliches Element der Erfindung beziehen. Weiterhin müssen diese Mittel dazu geeignet und bestimmt sein, für die Benutzung der Erfindung verwendet zu werden.

Wesentliche Elemente einer Erfindung sind alle in einem Patent genannten Mittel, ohne die das patentgeschützte Erzeugnis nicht funktionsfähig ist. Dabei kommt es nicht darauf an, ob die Mittel ansonsten frei verwendbar sind oder nicht.

Ein Zulieferer leistet regelmäßig keinen Beitrag zur Patentverletzung, wenn allgemein im Handel erhältliche Erzeugnisse geliefert werden, die in vielerlei Weise eingesetzt werden können. Bei solchen Massenwaren – wie Nägel, Schrauben oder Standardbauteile der Elektronik – ist es dem Anbieter nicht zuzumuten, sich Kenntnis über die geplante Verwendung durch den Kunden zu verschaffen.

Sorgfaltspflichten

Der mittelbare Patentverletzer musste entweder wissen, dass das gelieferte Mittel für die Benutzung der Erfindung verwendet werden soll oder es musste eine hinreichend sichere Erwartung für die patentverletzende Bestimmung bestehen.

Tatsächlich wird der Zulieferer üblicherweise in die Produktentwicklung seines Kunden mit eingebunden, um ein an den Einsatzzweck angepasstes Produkt zu liefern. Der Zulieferer kennt dann die Bestimmung des von ihm gelieferten Teils. Damit wird der Zulieferer regelmäßig die für eine mittelbare Patentverletzung erforderliche Kenntnis von der Eignung und Bestimmung des gelieferten Teils für die vom Kunden geplante Nutzung haben.

Der Zulieferer kann sich nicht darauf berufen, dass er das Patent nicht kannte. Auf die tatsächliche Kenntnis der Existenz eines Patentes kommt es – wie auch bei der unmittelbaren Patentverletzung – nicht an.

Haftungsrisiko des mittelbaren Patentverletzers

Neben dem Schadensersatz, der z. B. auf Basis des Gewinns des Zulieferers berechnet werden kann, läuft der Zulieferer auch noch Gefahr, von seinem Kunden als eigentlicher unmittelbarer Patentverletzer in Anspruch genommen zu werden. Dieser kann sich in der Praxis oftmals darauf berufen, dass ihm der Zulieferer eine mangelbehaftete Sache geliefert habe, die aufgrund des Patentes nicht für die vorgesehene Bestimmung nutzbar ist (Rechtsmangel).

FAZIT

Als Zulieferer sollte man sich auf keinen Fall auf den Hersteller eines Endproduktes verlassen, sondern selbst oder zusammen mit dem Kunden sorgfältig die Schutzrechtslage prüfen. Nur durch eine „Freedom-to-Operate“-Analyse zur Schutzrechtslage lassen sich die hohen Anforderungen an Unternehmen zur Prüfung der Schutzrechtsfreiheit der gelieferten Produkte erfüllen. Standardklauseln in Lieferverträgen zu Rechtsmangelhaftung und ggf. Freistellung des Kunden bei Schutzrechtsverletzungen erhöhen das Haftungsrisiko.

Gedanken zu den **Verfahrenszielen** der **Insolvenzordnung**

Dr. iur. Thorsten Fuest | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Insolvenzverwalter

Dr. iur. Holger Theurich | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediator

Brinkmann & Partner Rechtsanwälte | Steuerberater | Wirtschaftsprüfer, Bielefeld



Die zentrale Einstiegsnorm des deutschen Insolvenzrechts bringt dessen Aufgaben auf den Punkt. Ausdrücklich dient es dem Ziel, „die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen, indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt oder in einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung insbesondere zum Erhalt des Unternehmens getroffen wird“. Auf dieser Basis hat sich der Glaubenssatz herausgebildet, dass es grundsätzlich sinnvoll sei, ein in die Krise geratenes Unternehmen zu erhalten. Der vorliegende Beitrag soll Anhaltspunkte für eine differenzierte Betrachtung liefern.



Die im Geldsystem angelegte Notwendigkeit von Insolvenzverfahren

Unserem Wirtschaftssystem ist das Auftreten von Insolvenzverfahren wesenseigen. Selbst beim Vorliegen konjunktureller Idealbedingungen finden zwangsläufig Gesamtvollstreckungsszenarien statt. Um dies zu verstehen, muss man einfache, aber wesentliche Grundlagen des Geldsystems erkennen. Diese indes spielen in der sanierungspezifischen Literatur praktisch keine Rolle.

Zunächst muss man wissen, dass die Geldschöpfung praktisch ausnahmslos im Zuge der Kreditvergabe durch private Geschäftsbanken stattfindet. Da Geld erst in der Schuld entsteht, repräsentiert das erzeugte Guthaben keinen positiven Wert, sondern eine Verbindlichkeit. Nach den Regeln des Mindestreservesystems unserer Zentralbanken ist Geld zudem nicht durch positive Vermögenswerte gedeckt. Im Zuge der Kreditvergabe entsteht letztlich auch nur die Geldmenge für den Nominalwert des Darlehens. Der Betrag für die hierauf zu leistenden Zinsen wird hingegen nicht erzeugt. Somit ist unser Kreditgeldsystem von einer künstlich verknappten Ressource geprägt. Unter Tilgungsaspekten bleibt die Geldmenge stets zu klein. Zu keinem Zeitpunkt reicht sie aus, um allen Schuldnern die gleichzeitige Rückführung sämtlicher Darlehen einschließlich der korrespondierenden Zinsen zu ermöglichen. Der damit einhergehende Wettbewerbsdruck bringt hervor, dass zur Kredittilgung verpflichtete Unternehmer um das verknappte Wirtschafts-

gut Geld konkurrieren. Notwendigerweise fallen weniger erfolgreiche Betriebe diesem Prozess zum Opfer.

Die Tilgung einer Schuld – nach dem Gesagten zugleich die Vernichtung des im Kredit entstandenen Guthabens – erfolgt somit stets durch die Anhäufung von Zahlungsmitteln infolge erfolgreichen Wettbewerbs. Die einschlägigen Gelder fehlen zugleich anderen Rechtssubjekten bei der Tilgung eigener Schulden. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, warum neben dem Auftreten von Insolvenzen auch das Wachstum der Gesamtwirtschaft ein notwendiges Element unseres geldpolitischen Systems darstellt: Unternehmerisches Wachstum wird kreditfinanziert ermöglicht, und ein (tatsächlich sogar exponentielles) Ausdehnen der Geldmenge erzeugt die für den Zins auf frühere Kreditvergaben erforderlichen Zahlungsmittel. Zur Erhaltung unseres Geldsystems bedarf es somit einer stetigen Erweiterung der Geldmenge infolge eines kreditfinanzierten Wachstums der Realwirtschaft. Die Kehrseite dieser Logik besteht in einer zwangsläufig eintretenden Vergrößerung der Kluft zwischen existierendem und geschuldetem Geld.

Mit einiger Vereinfachung lässt sich somit sagen, dass die Gesamtgeldmenge im Verhältnis zur Entwicklung der Realwirtschaft zu schnell, im Verhältnis zur zinsbedingten erforderlichen Geldmenge hingegen zu langsam wächst. Das damit einhergehende Problem ständigen Kaufkraftverlustes wird im Abstand vieler Jahrzehnte durch Entwertungsmaßnahmen beseitigt. Die gängigsten Szenarien sind die Währungsreform (ggf. mit vorangehender Hyperinflation) sowie der Forderungsverzicht, also ein Schuldenschnitt.

Das Insolvenzrecht als Restrukturierungsinstrument

Hier zeigt sich der von § 1 InsO kodifizierte Nutzen des Insolvenzrechts. Dieses Verfahren vollzieht auf der Ebene privater Rechtssubjekte, was im volkswirtschaftlichen Kontext als Schuldenschnitt bezeichnet würde. Die Wertberichtigung von Forderungen gegen eine Quotenzahlung ist ein wichtiges Korrektiv zur Ausdehnung der Geldmenge im Wege der Kreditvergabe.

Indes erschöpft sich die Funktion des Insolvenzrechts nicht in der gleichmäßigen Verteilung schuldnerischen Vermögens auf die Gläubiger, denn innerhalb des Verfahrens kann das insolvente Unternehmen zugleich erhalten werden. Der bereits zitierte Kernsatz des § 1 InsO erhebt die Rettung des betroffenen Unternehmens gar in den Rang eines Verfahrensziels. In der jüngeren Vergangenheit wurde die vom Gesetzgeber geförderte Tendenz zum frühzeitigen Eintritt in das sanierende Insolvenzverfahren sogar verstärkt. Namentlich hat man den Belangen der Schuldner- (Eigenverwaltung) und der Gläubigerautonomie (Stärkung und Vorverlagerung der Rechte des Gläubigerausschusses) intensiv Rechnung getragen. All dies geschah im Interesse der Erhaltung von Wirtschaftseinheiten, also zur Anwendung des Insolvenzrechts als Restrukturierungsmedium.

Vor- und Nachteile der insolvenzspezifischen Sanierung

Gleichwohl lohnt es sich, die Sanierungsneigung des Insolvenzrechts in ihrem grundsätzlichen Gültigkeitsanspruch zu hinterfragen. Dabei sollte man wissen, dass die Erhaltung des aus einem insolventen Rechtsträger herausgelösten Unternehmens praktisch nie mit bereits im Umlauf befindlichem Geld bewerkstelligt wird. Viel häufiger erfolgt die Restrukturierung auf der Basis einer Übernahmefinanzierung durch überwiegend neu bereitgestellte Kreditmittel. Deren Entstehung im Rahmen der Darlehensgewährung führt nach dem oben Gesagten eine Erweiterung der Geldmenge herbei, die relativ zur gesamtwirtschaftlichen Leistung zu schnell und mit Blick auf das Zinseszinsystem zu langsam wächst. Der kreditfinanzierte Wettbewerb gewinnt infolge insolvenzspezifischer Sanierungsmaßnahmen somit einen perpetuierenden Charakter: Zwar werden alle gegen den gescheiterten Unternehmer gerichteten Forderungen zunächst ausgebucht. Die damit einhergehende Verringerung der im Umlauf befindlichen Geldmenge indes korrespondiert im Sanierungsfall mit einer erneuten Geldschöpfung in Gestalt aller zur Neukapitalisierung aufgenommenen Finanzierungsmittel. Der Vernichtung wertloser Kredite zum Trotz erfolgt eine Eindämmung der Geldmenge somit grundsätzlich nicht. Das Insolvenzrecht versteht sich zumindest mittelbar als Hilfsinstrument der Geldschöpfung.

Ein Weiteres tritt hinzu: Im Sanierungsinteresse gewährt die Rechtsordnung dem illiquiden Unternehmer massive Wettbewerbsvorteile. Zu nennen sind vor allem die Segnungen des Insolvenzgeldes, dessen für bis zu drei Monate mögliche Vorfinanzierung eine nahezu vollständige Befreiung von Personalkosten erwarten lässt. Daneben stehen Kündigungssperren gemäß

§ 112 InsO und weitere Normen des Vollstreckungsschutzes, die zeitweise eine komplett unentgeltliche Nutzung von Wirtschaftsgütern ermöglichen. Diesen Schutzschirm gewährt das Gesetz im Interesse einer Erhaltung der zu sanierenden Wirtschaftseinheit. Dabei erweist sich das Insolvenzrecht indes zugleich als Instrument der Wettbewerbsförderung.

Schlussbetrachtung

Wer den uneingeschränkt freien Wettbewerb gutheißt, wird der durch die Insolvenzordnung subventionierten Förderung gescheiterter Unternehmen kritisch begegnen. In der Tat kann man mit guten Gründen anführen, dass die durch den Marktaustritt eines unterlegenen Wettbewerbers frei werdenden Ressourcen nach den Regeln von Angebot und Nachfrage auch ohne die gestaltende Hand eines Insolvenzverwalters unter den verbleibenden Konkurrenten verteilt würden. Wer hingegen die volkswirtschaftliche Vernunft und die Geldwertstabilität in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen stellt, wird einer kreditfinanziert wachsenden Geldmenge zumindest besorgt gegenüberstehen. Vor diesem Hintergrund darf der gesamtwirtschaftliche Nutzen des sanierungsgeneigten Insolvenzrechts kritisch hinterfragt werden.

Jedoch ist die Insolvenzordnung weder ein marktliberales noch ein volkswirtschaftliches Regelwerk. Als Gesamtvollstreckungsinstrument hat es die Aufgabe, gefährdeten Krediten einen möglichst hohen Rückfluss zu gewähren. Alle diesem Ziel dienenden Maßnahmen sind daher per se legitim. Die (übertragende) Sanierung bewirkt praktisch immer eine gegenüber dem Zerschlagungsfall größere Aktivmasse, zumal der Wert einer werbenden Wirtschaftseinheit aus der Sicht des investierenden Neugesellschafters über die Summe ihrer physischen und immateriellen Aktiva hinausreicht.

Angesichts der in diesem Text thematisierten Konsequenzen ist der Insolvenzverwalter gleichwohl aufgefordert, jedes Fortführungskonzept sorgsam zu prüfen. Zwar liegt es vordergründig im Interesse aller Verfahrensbeteiligten, die Sanierung bereits um ihrer Umsetzung willen zu fördern. Jedoch ist der im Gläubigerauftrag mit den einschlägigen Aufgaben betraute Verwalter gehalten, alle Pläne kritisch zu hinterfragen und gegenüber Banken und Gläubigerausschüssen denjenigen Restrukturierungsansätzen zu widersprechen, denen nach seiner unternehmerischen Einschätzung keine wettbewerbsfähige Grundlage innewohnt. Die hierbei erforderliche Durchdringungstiefe sollte ein Hauptkriterium für verantwortungsvolle Unternehmensinsolvenzverwaltung sein.

Neue Wege der Sanierung im **Insolvenzverfahren**

Manuel Sack | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Insolvenzverwalter
Brinkmann & Partner Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer



Durch das zum 01.03.2012 in Kraft getretene „Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“ (ESUG) ist in jüngster Vergangenheit die Frage der Sanierung von Unternehmen im Insolvenzverfahren verstärkt in den Fokus des öffentlichen Interesses gerückt. Als Schlagworte fallen in diesem Zusammenhang das sogenannte „Schutzschirmverfahren“, die Eigenverwaltung sowie das Insolvenzplanverfahren. Die entsprechenden gesetzlichen Regelungen wurden entweder komplett neu eingeführt oder umfassend geändert, um zusätzliche Sanierungsanreize zu schaffen.

Chancen der Sanierung im Insolvenzverfahren

Das gerichtliche Sanierungsverfahren in Form des Insolvenzverfahrens kann erhebliche Vorteile gegenüber einer außergerichtlichen Sanierung bieten. Bereits im Insolvenzeröffnungsverfahren kann das Insolvenzgericht Sicherungsmaßnahmen zugunsten der Insolvenzmasse anordnen. Sicherungsgut verbleibt bei entsprechender Anordnung trotz bestehender Aus- und Absonderungsrechte zunächst im Unternehmen und steht für die Betriebsfortführung zur Verfügung. Insolvenzgeld (maximal drei Monate) für die Arbeitnehmer wirkt sich liquiditätentlastend aus. Die Insolvenzanfechtung ermöglicht oft eine starke Massemehrung.

Im eröffneten Insolvenzverfahren besteht ein weitgehendes Wahlrecht bei gegenseitigen Verträgen, was eine Neustrukturierung von Vertragsbeziehungen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ermöglicht. Kündigungsfristen für Arbeitsverträge verkürzen sich gem. § 113 InsO auf maximal drei Monate. Sozialplanansprüche werden durch absolute Obergrenzen kalkulierbar.

Risiken der Sanierung im Insolvenzverfahren

Neben den Chancen, die eine Sanierung im Insolvenzverfahren bietet, bestehen allerdings auch insolvenzspezifische Risiken, die zu bedenken sind. So kann ein Sanierungserfolg stark von der Person des Verwalters abhängen.

Eine Insolvenz bedeutet zwangsläufig auch die Gefährdung von Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Störungen der Vertragsbeziehungen können zu erheblichen Problemen führen. Hier ist es zwingend erforderlich, für Transparenz in den Abläufen zu sorgen und frühzeitig eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die Vertrauen schafft. Andernfalls droht der Verlust von strategischen Vertragsverhältnissen, was eine Sanierung erschweren oder auch ausschließen kann.

„Schutzschirmverfahren“

Eine der wesentlichen Neuregelungen stellt das in § 270b InsO normierte sogenannte „Schutzschirmverfahren“ dar. Dieses kann der Schuldner beantragen, wenn zum Zeitpunkt der Antragstellung lediglich drohende Zahlungsunfähigkeit und / oder Überschuldung vorliegen und eine Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist. Die genannten Voraussetzungen hat der Schuldner durch eine dem Antrag beizufügende Bescheinigung einer in Insolvenzsachen erfahrenen Person zu belegen. Liegen diese vor, ordnet das Insolvenzgericht die vorläufige Eigenverwaltung an und setzt dem Schuldner eine Frist von maximal drei Monaten zur Vorlage eines Insolvenzplanes zur Sanierung des Unternehmens. Gleichzeitig bestellt das Insolvenzgericht einen vorläufigen Sachwalter, der den Schuldner während der Eigenverwaltung überwacht. Schlägt der Schuldner einen bestimmten Sachwalter vor, hat das Gericht diesem Vorschlag zu folgen, soweit dieser nicht für die Übernahme des Amtes ungeeignet ist.

Das Insolvenzgericht kann die Befugnisse des vorläufigen Sachwalters unterschiedlich gestalten. Häufig wird von der Übertragung der Kassenführung (§ 275 InsO) Gebrauch gemacht. Das Recht zur Begründung von Masseverbindlichkeiten im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit steht regelmäßig weiter dem Schuldner zu.

Bei der Eigenverwaltung verbleibt auch nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis beim Schuldner. Da die Geschäftsführung das Unternehmen und den Markt i. d. R. besser

kennt als der Insolvenzverwalter, kann die Eigenverwaltung eine Sanierung befördern. Sie setzt aber ein im Kern sanierungsfähiges Unternehmen voraus.

Wesentliche Vorteile des Schutzschirmverfahrens werden unter anderem in der positiveren Außendarstellung (der Schuldner ist bei Antragstellung eben nicht zahlungsunfähig) sowie in der weitgehenden Einflussnahme auf die Person des Sachwalters gesehen. Erste Erfahrungen seit Inkrafttreten des ESUG zeigen allerdings eine erhebliche Verunsicherung auf Kunden- und Lieferantenseite, die mit dem neuen Instrument noch nicht hinlänglich vertraut sind und in der Vergangenheit oftmals den mit erheblichen Kompetenzen ausgestatteten (vorläufigen) Insolvenzverwalter als neutralen Gewährsmann für eine rechtssichere Abwicklung betrachtet haben. Dem wird zunehmend durch die Hinzuziehung von in Insolvenzsachen erfahrenen Personen als Sanierungsgeschäftsführer begegnet.

Entgegen verbreiteter Missverständnisse handelt es sich auch beim „Schutzschirmverfahren“ um ein Insolvenzverfahren, das regelmäßig in einer Eröffnung mündet. Soweit fristgerecht ein Insolvenzplan vorgelegt werden kann, wird das Insolvenzgericht mit Insolvenzeröffnung regelmäßig die Eigenverwaltung beibehalten.

Eigenverwaltung

Nach altem Recht konnte die Eigenverwaltung erst mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens angeordnet werden. Im Antragsverfahren hingegen war zwingend ein vorläufiger Insolvenzverwalter zu bestellen. Die mit der Eigenverwaltung erhoffte Außenwirkung wurde dementsprechend durch die zwingenden Vorgaben für das Antragsverfahren konterkariert. Die praktische Bedeutung der Eigenverwaltung war folglich in der Vergangenheit minimal.

Das neue Recht bietet in § 270a InsO die Möglichkeit einer Eigenverwaltung bereits im Antragsverfahren. Anders als im „Schutzschirmverfahren“ kann diese Verfahrensart auch bei bereits eingetretener Zahlungsunfähigkeit gewählt werden. Einem Vorschlag des Schuldners für die Person des Sachwalters muss das Gericht jedoch nicht folgen. Hier wird aber regelmäßig durch einen vorläufigen Gläubigerausschusses Einfluss auf die Sachwalterauswahl genommen. Ansonsten gelten die obigen Ausführungen zum „Schutzschirmverfahren“ auch für die (vorläufige) Eigenverwaltung.

Insolvenzplan

Durch das ESUG wurden auch gravierende Änderungen des Insolvenzplanverfahrens umgesetzt.

Der Insolvenzplan stellt einen (komplexen) Vergleich dar, dem die Mehrheit der Gläubiger zustimmen muss. Das Insolvenzplanverfahren sieht regelmäßig eine quotale Befriedigung der Gläubiger aus den zukünftig erwirtschafteten Erträgen des Unternehmens vor. Ziel ist der Erhalt des Rechtsträgers bei gleichzeitiger Optimierung der Verwertung. Vertragsbeziehungen können überwiegend ohne Zustimmung des Vertragspartners erhalten werden.

Die Planvorlage erfolgt entweder durch den Insolvenzschuldner oder durch den Insolvenzverwalter. Dabei steigen die Chancen eines erfolgreichen Insolvenzplanes mit der frühzeitigen Planvorlage. Idealerweise sollte der Plan bereits mit Antragstellung zumindest in seinen Grundzügen konzeptioniert sein.

Der Insolvenzplan wird dem Insolvenzgericht vorgelegt und nach Annahme durch die Gläubiger vom Gericht bestätigt. Nach Rechtskraft wird das Insolvenzverfahren aufgehoben. Der Insolvenzverwalter wird in der Regel beauftragt, die Erfüllung des Insolvenzplanes zu überwachen. Den Gläubigern bietet das Planverfahren eine höhere Auszahlungsquote, eine schnellere Verfahrensbeendigung und mehr Mitbestimmungsrechte. Sinnvoll ist das Planverfahren nur, wenn eine dauerhafte Rentabilität des sanierten Unternehmens zu erwarten ist.

Die vergleichsweise geringe Verbreitung von Insolvenzplanverfahren in der Vergangenheit hatte im Wesentlichen zwei Ursachen: So bestanden weitgehende Möglichkeiten von Minderheitengläubigern, eine erfolgreiche Planumsetzung durch Rechtsmittel zu gefährden oder sogar zu torpedieren. Ein wesentliches Hindernis war daneben die fehlende Zugriffsmöglichkeit auf die Gesellschaftsanteile an dem Rechtsträger des insolventen Geschäftsbetriebs. Ein Insolvenzplan gegen den Willen der Gesellschafter war damit in der Vergangenheit praktisch ausgeschlossen. Das neue Recht ermöglicht hingegen in § 225a InsO die Durchführung von Kapitalmaßnahmen im Rahmen eines Insolvenzplanes bis hin zum sogenannten „debt equity swap“ (Umwandlung von Verbindlichkeiten in Gesellschaftsanteile) auch gegen den Willen von Altgesellschaftern. Es ist zu erwarten, dass die Änderungen zu einer deutlich höheren Attraktivität des Insolvenzplanverfahrens führen werden.

NEUREGELUNGEN STEIGERN DIE ATTRAKTIVITÄT VON SANIERUNGEN IM INSOLVENZVERFAHREN

Die durch das ESUG eingeführten Regelungen stellen ein Instrumentarium zur Verfügung, das die Sanierung im Insolvenzverfahren deutlich attraktiver macht. Die Erfahrungen der ersten Monate zeigen, dass von diesen Möglichkeiten umfangreich Gebrauch gemacht wird.

Autorenübersicht

Service-Seiten Finanzen Steuern Recht



**Bankverein
Werther**

Zweigniederlassung der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold

**BANKVEREIN WERTHER
ZWEIGNIEDERLASSUNG DER VOLKSBANK
PADERBORN-HÖXTER-DETMOLD**

Alter Markt 12, 33602 Bielefeld
Telefon 0521 305200-0
Telefax 0521 305200-91

Ravensberger Straße 23, 33824 Werther (Westf.)
Telefon 05203 706-0
Telefax 05203 706-91

kontakt@bankverein-werther.de
www.bankverein-werther.de

Autoren: Jürgen Cronberg (S. 8–9)
Detlef Kropp (S. 14–15)



**BDO AG
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT**

Viktoriastraße 16 – 20
33602 Bielefeld

Telefon 0521 52084-0
Telefax 0521 52084-84

bielefeld@bdo.de
www.bdo.de

Autoren: Dr. Eckhard Groß,
Monika Lindner (S. 16–17)



**BRANDI RECHTSANWÄLTE
BIELEFELD, DETMOLD, GÜTERSLOH,
HANNOVER, MINDEN, PADERBORN
BÜRO DETMOLD**

Lindenweg 2
32756 Detmold

Telefon 05231 9857-0
Telefax 05231 9557-50

detmold@brandi.net
www.brandi.net

Autoren: Dr. Sören Kramer (S. 12–13),
Dr. Bernhard König (S. 10–11)



**BRINKMANN & PARTNER
RECHTSANWÄLTE STEUERBERATER
WIRTSCHAFTSPRÜFER**

Gerichtstraße 3
33602 Bielefeld

Telefon 0521 944176-0
Telefax 0521 944176-222

bielefeld@brinkmann-partner.de
www.brinkmann-partner.de

Autoren: Dr. Thorsten Fuest,
Dr. Holger Theurich (S. 38–39),
Manuel Sack (S. 40–41)

SERVICE-SEITEN

INFORMATIV – SACHLICH – UNABHÄNGIG



Ab Frühjahr 2013:
Besuchen Sie unsere neue Website!
Nutzen Sie dann auch die E-Paper-Funktion.

Ratgeber für Unternehmer.


**FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT
NORDRHEIN-WESTFALEN GGMBH**

Fürstenallee 3–5
33102 Paderborn
Telefon 05251 301-02
Telefax 05251 301-188
info-pb@fhdw.de
www.fhdw.de

Autor: Prof. Dr. Franz Wagner (S. 20–21)


GEISLER CONSULTING
GEISLERCONSULTING

Meller Straße 2,
33613 Bielefeld
Telefon 0521 9151-120
info@geisler-consulting.de
www.geisler-consulting.de
Autorin: Jutta Geisler (S. 34)


**GRAMM, LINS UND PARTNER
PATENT- UND RECHTSANWALTSOZIELTÄT GBR**

Freundallee 13a,
30173 Hannover
Telefon 0521 515120-0
Telefax 0521 515120-88
hannover@grammpatent.de
www.grammpatent.de

Autoren: Sebastian Aisch (S. 35),
Joachim Gerstein (S. 36–37)


**HLB DR. STÜCKMANN UND PARTNER
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT/
STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFT**

Elsa-Brändström-Straße 7
33602 Bielefeld
Telefon 0521 2993-00
Telefax 0521 2993-05
info@stueckmann.de
www.stueckmann.de

Autoren: Dietmar Engel,
Andrea Ziegert (S. 28–29),
Arnold Chr. Stange,
Alexander Schallock (S. 32–33)


**KPMG AG
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT**

Nikolaus-Dürkopp-Straße 2a
33602 Bielefeld
Telefon 0521 9631-0
Telefax 0521 9631-1382
andreasball@kpmg.com
kkloeping@kpmg.com
www.kpmg.de

Autoren: Dr. Andreas Ball (S. 25/30–31),
Stephan Hielscher (S. 30–31),
Kay Klöpping, Holger Wagener (S. 19),
Marcus Kunert (S. 25)


**PRICEWATERHOUSECOOPERS
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT**

Kreuzstraße 35
33602 Bielefeld
Telefon 0521 96497-0
Telefax 0521 96497-464
uwe.hohage@de.pwc.com
www.pwc.de

Autoren: Dr. Alexandra Maßbaum,
Daniela Schulte (S. 24),
Andreas Stephan Ernst,
Heike Kleine-Tebbe (S. 18),
Arthur Jagiella,
Christian Westmeier (S. 7)

Westerfelhaus
**PROF. DR. WESTERFELHAUS,
SANDLEBEN UND PARTNER GBR**

Werner-Bock-Straße 23
33602 Bielefeld
Telefon 0521 96469-0
Telefax 0521 96469-50
info@wp-westerfelhaus.de
www.wp-westerfelhaus.de

Autoren: Jens-Uwe Göke,
Bernd Jelen (S. 26–27)


**VOLKSBANK
PADERBORN-HÖXTER-DETMOLD EG**

Neuer Platz 1
33098 Paderborn
Telefon 05251 294-0
Telefax 05251 294-188
info@volksbank-phd.de
www.volksbank-phd.de

Autor: Thorsten Wolff (S. 22–23)



Bankverein Werther

Zweigniederlassung der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold

WIR SPRECHEN TEUTO. SEIT 1877.
Jetzt auch am Alten Markt 12 in Bielefeld.

www.bankverein-werther.de



www.volksbank-phd.de



Internationales Geschäft



Landwirtschaft



780 Mitarbeiter



Mittelstandsfinanzierung



230.000 Kunden



Private Banking



4.000.000.000 Euro
Bilanzsumme



Zins- und
Währungsmanagement



Erneuerbare Energien
und Energieeffizienz



100.000 Eigentümer



Freie Berufe



Zahlungssysteme



Seit mehr als 150 Jahren Ihre Mittelstandsbank.



**Volksbank
Paderborn-Höxter-Detmold**