

## Mandantenbrief

Informationen über Steuern, Recht und Wirtschaft

Lesen Sie in dieser Ausgabe:

### Im Fokus: Projektmanagement

- > Interview zum Thema des Monats Projektmanagement
- > Vertrieb und Projektmanagement – Konflikte vorprogrammiert?
- > Gute Moderation als Basis für den Projekterfolg

### Steuern aktuell

- > Wesentliche steuerliche Änderungen durch das Maßnahmenpaket „Beschäftigungssicherung durch Wachstumsstärkung“
- > Vorsicht bei Veräußerung von Immobilien oder Immobiliengesellschaften
- > Elektronische Auslandsbuchführung
- > Digitale Betriebsprüfung – der Wind wird rauher

### Recht aktuell

- > Die neuen Haftungstatbestände und Stolperfallen des Wettbewerbsrechts
- > Haftungsrisiko betriebliche Altersversorgung? BAG kann Rechtsunsicherheit nach Revisionsrücknahme nicht beseitigen

### Wirtschaft aktuell

- > Kosten sparen durch das Outsourcing von Leistungen der Internen Revision

### Rödl & Partner intern

- > Auslandsbrief von Rödl & Partner
- > Seminare



defizitärer Bereiche zu verrechnen. Im Inland kann dies beispielsweise über die Bildung von Organschaften oder über die Zusammenführung rechtlicher Einheiten, etwa durch eine Verschmelzung, erfolgen. Ähnliche Möglichkeiten bestehen in zahlreichen anderen Ländern.

Die internationale Verlustverrechnung gestaltet sich dagegen nach wie vor schwierig. Eine grenzüberschreitende Organschaft als Instrument, das die Gruppenstruktur im Wesentlichen unverändert lässt, ist trotz der jüngsten EuGH-Rechtsprechung nicht zulässig.

Allerdings gibt es nach wie vor vielfältige Möglichkeiten des Verlustexports bzw. Verlustimports über die Grenze. So kann zum Beispiel die österreichische Gruppenbesteuerung zur Senkung der Steuerbelastung in der internationalen Unternehmensgruppe genutzt werden. Auch konzerninterne Umstrukturierungen wie Verkäufe oder Umwandlungsvorgänge können gegebenenfalls dazu eingesetzt werden, stille Reserven aufzudecken, so dass sie entweder mit bestehenden Verlusten verrechnet werden können oder an der Stelle Abschreibungspotential bieten, wo künftig wieder Gewinne anfallen sollen.

Insbesondere in Krisenzeiten bereitet das gesetzliche Verbot, Wertberichtigungen auf Beteiligungen oder Forderungen steuerlich geltend zu machen, Kopfzerbrechen. Denn in der Krise ergibt sich ein erhöhter Wertberichtigungsbedarf, weil Tochtergesellschaften in Schieflage geraten können und daher Wertberichtigungen auf Beteiligungen nötig werden. Weiterhin müssen häufig Forderungen gegen diese Töchter abgeschrieben oder ausgebucht werden. Gleichzeitig führt die Wertberichtigung aber nicht zu steuerlich wirksamen Aufwendungen bei der Muttergesellschaft.

Auch hier kann über die Organschaft im reinen Inlandsfall eine steuerliche Nutzbarmachung erreicht werden. Die Verluste der Tochtergesellschaft können sich auf diese Weise unmittelbar bei den

## Liebe Leserin, lieber Leser,

die aktuelle wirtschaftliche Situation stellt für viele Unternehmen veränderte Anforderungen an die steuerliche Gestaltung. Ging es bisher bei international agierenden Unternehmensgruppen vorrangig darum, die Besteuerung der Gewinne in der Gruppe zu optimieren, kann es in Krisenzeiten zu dem ärgerlichen Ergebnis kommen, dass in einigen Ländern Steuern zu entrichten sind, obwohl der Konzern insgesamt einen Verlust erwirtschaftet hat. Um dies zu vermeiden, sollten Sie Möglichkeiten zur steuerlichen Gestaltung nutzen.

Dabei kommt es darauf an, geschickt die Gewinne nachhaltiger Ertragsbringer innerhalb der Unternehmensgruppe mit den Verlusten

Gesellschaftern auswirken. Auch das Instrument der Wertpapierleihe kann dazu eingesetzt werden, Wertberichtigungsbedarf in steuerlich nutzbare Aufwendungen zu verwandeln.

Der Gesetzgeber hat für die Unternehmen zahlreiche Hürden geschaffen, die sich in der wirtschaftlichen Krise als fatal erweisen. Sie sollten alle Möglichkeiten ausschöpfen, um wirksam gegenzusteuern.



Ihr Dr. Christian Rödl  
Geschäftsführender Partner

## Im Fokus: Projektmanagement

### > Interview zum Thema des Monats: Projektmanagement



Professionelles Projektmanagement in der Wirtschaftsprüfung, Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung – heißt das nicht „Eulen nach Athen tragen“? Was können Berater in dienstleistungsorientierten Berufen von einem professionellen Projektmanagement lernen, das bekanntermaßen insbesondere bei langfristigen Fertigungsaufträgen, wie z. B. dem Bau von Fabriken, Großanlagen und Kraftwerken, seit Langem erfolgreich angewendet wird? Frau Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin Saskia Bonenberger, die bei Rödl & Partner die Bereiche Prävention und Verteidigung sowie Corporate Compliance leitet, beschäftigt sich schon länger verstärkt mit den Methoden eines effizienten Projektmanagements.

In diesem Interview wollen wir Frau Bonenberger über ihre ganz persönlichen Erfahrungen zum Thema befragen.

*Frau Bonenberger, was genau hat Sie dazu bewogen, sich im Rahmen Ihrer Tätigkeiten gerade zum jetzigen Zeitpunkt intensiv mit Projektmanagement und dessen Methoden auseinanderzusetzen?*

Im Rahmen unserer Präventionsberatung, sei es bei der Begleitung einer digitalen Betriebsprüfung, sei es bei einem Compliance-Auftrag, ist mir immer wieder aufgefallen, dass bildlich gesprochen die große Klammer am Beginn eines Auftrages mit zentralen Fragen

wie „Was genau ist das Ziel?“, „Wer hat was zu sagen?“, „Welche Sprache sprechen die Beteiligten?“, „Welche Risiken gilt es zu beachten?“ das A und O für den Erfolg eines jeden Projekts darstellt. Wenn viele Experten zusammenarbeiten, ist es wichtig, das Gesamte wirklich in den Griff zu bekommen und auch dauerhaft zu behalten, den Auftrag kompetent zu steuern und damit das Projekt erfolgreich zum Abschluss zu führen.

*Was macht für Sie ein professionelles Projektmanagement aus und worin sehen Sie seine Vorteile?*

Professionelles Projektmanagement hat für mich viel mit Planung vorweg zu tun. Es braucht wirklich ausreichend Zeit und Ruhe, sich klare Gedanken darüber zu machen, wie die in jedem Projekt auch miteinander konkurrierenden Ziele detailliert definiert und festgelegt sind, wo wir als Berater mit unserem Spezial-Know-how hinwollen, wer zur Kernmannschaft gehört, welche Hindernisse auftreten können, wie ich angemessen mit unseren Auftraggebern, aber auch mit den sogenannten Stakeholdern – das sind Personen und Personengruppen, die im weitesten Sinne von einem geplanten Projekt betroffen sind – und mit meiner Mannschaft kommuniziere. Dabei treiben mich insbesondere Fragen um wie „Wie sieht das Projekt genau aus?“, „Aus welchen Bestandteilen und Arbeitspaketen besteht es?“, „Unter welchen Bedingungen sagt unser Kunde beim Abschluss: ‚Das Projekt hat sich gelohnt!‘?“ Die Vorteile eines professionellen Projektmanagements liegen auf der Hand. Nur dann habe ich den Projektablauf wirklich im Griff und kann gemeinsam mit dem Auftraggeber das Projekt so steuern, dass dieser uns zufrieden lobt: „Die Zusammenarbeit war ein Erfolg!“

*Aber die Kosten! Besteht nicht ernsthaft die Gefahr, gerade in einem mittelständischen Unternehmen den Wasserkopf Verwaltung nicht noch weiter unnützlich aufzublähen?*

Es ist korrekt, dass professionelles Projektmanagement etwas kostet: Zeit, Geld, Engagement, aber auch Geduld. Allgemein wird damit gerechnet, dass etwa 20 Prozent des Auftragsvolumens für Projektmanagement draufgehen. Projektmanagement spart zunächst also nicht, aber es sorgt dafür, dass die Kosten nicht aus dem Ruder laufen und die erarbeitete Lösung auch diejenige ist, die passt. Aber erst bei Projekten ab ca. 50 Personentagen sollte man sich Gedanken um das Projektmanagement machen. Bei kleineren Aufgaben lohnt der Aufwand nicht. Im Mittelstand neigen die Mitarbeiter häufig dazu, die Ärmel hochzukrempeln und gleich anzufangen oder loszurennen. Wenn aber das Ziel noch nicht klar bestimmt ist, kann unüberlegtes Agieren sehr problematisch werden.

*Können Sie uns bitte kurz skizzieren, aus welchen Kernelementen denn nun ein professionelles Projektmanagement besteht? Wer setzt denn überhaupt die professionellen Standards für diese Kernelemente?*

Professionelles Projektmanagement setzt sich aus den folgenden Elementen zusammen: Stakeholderanalyse, Projektzieldefinition, Projektrisikomanagement, Ablauf- und Terminplanung, Kosten- und Einsatzmittelplanung, Konfigurations- und Änderungsmanagement, Qualitätsmanagement, Fortschrittskontrolle und auch Projektabschluss sowie Projektlernen. Wohl jeder kann sich darunter zumindest etwas vorstellen. Detaillierte inhaltliche Standards für diese Projektelemente setzen private Organisationen wie z. B. die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. in Nürnberg, die gleichzeitig Mitglied der International Project Management Association ist. Unter dem Dach der IPMA sind etwa 40 nationale Projektmanagementvereinigungen mit weltweit mehr als 40.000 Mitgliedern zusammengeschlossen. Neben der IPMA gibt es einige weitere durchaus seriöse internationale Projektmanagementorganisationen. Bei den aufgeführten Projektelementen handelt es sich um weltweit einheitlich definierte und allgemein akzeptierte Projektmanagementstandards. Die IPMA bietet beispielsweise ein vierstufiges Zertifizierungssystem (Level D, C, B und A) an, anhand dessen der einfache Projektmitarbeiter (Level D), der Projektmanager (Level C), der erfahrene Projektmanager (Level B), aber auch der Projektleiter (Level A) sein Projektmanagementwissen nachweisen und sich zertifizieren lassen kann.

*In welchen Bereichen des Projektmanagements haben Sie für sich persönlich den größten Wissens- und Erfahrungszuwachs gewinnen können?*

Die integrierte Projektsteuerung und systematische Stakeholderanalyse sind für mich wichtige Bereiche des Projektmanagements, die bereits im Vorfeld eines Auftrags wirken, insbesondere in der Aquisitions- und Angebotsphase.

*Welche technischen Hilfsmittel nutzen Sie, um die Kommunikation der Teammitglieder untereinander in Ihren Projekten zu verbessern?*

Kommunikation ist das Wichtigste überhaupt. Wir testen zurzeit Mitarbeiterdatenportale wie z. B. Sharepointserverlösungen, um relevante Informationen im Projektteam maximal datengeschützt bereitstellen und austauschen zu können. Die persönliche Kommunikation jedoch ist weiterhin durch nichts zu ersetzen.

*Können Sie uns ein konkretes Beispiel zum Projektmanagement aus Ihrer beruflichen Praxis schildern, das bei Ihnen zu einem Perspektivwechsel geführt und damit nachhaltig das Ergebnis Ihrer Tätigkeiten beeinflusst hat?*

Ich hatte einmal ein Projekt zu betreuen, das im Endergebnis relativ unglücklich verlief; zu diesem unbefriedigenden Ergebnis haben viele kleine, an sich unbedeutende Faktoren und Ursachen beigetragen. Mich hat damals ein diffuses Gefühl beschlichen, dass ich diese vielen kleinen Faktoren zu wenig beachtet und

deswegen nicht rechtzeitig gegengesteuert hatte. Dieser nicht optimale Projektverlauf war zwar nicht direkt meine Schuld und geschah nicht in meiner unmittelbaren Verantwortung, aber ich hätte während des Projektverlaufs insgesamt aktiv mehr unternehmen, stärker eingreifen und klarer kommunizieren können; insofern habe ich mir damals den Schuh angezogen und mich in Folge stärker mit den Prinzipien des professionellen Projektmanagements beschäftigt.

*Wie haben Ihre Mitarbeiter, aber auch Ihre Mandanten auf die Einführung von speziellen Projektmanagementmethoden reagiert? Welche Empfehlungen daraus können Sie benennen?*

Wie bei allen Veränderungsprozessen – auch das lernt man im Projektmanagement – gibt es erst Gegenwehr, Abwehr und Kritik, aber nach einer gewissen Zeit mit beharrlicher Geduld und klarer, transparenter Kommunikation konnten wir bisher jeden Projektbeteiligten überzeugen. Im Ergebnis wirkt dabei die dahinterstehende Managementmethode, die viele Probleme löst, weil sie diese bewusst anpackt. Daher ist Projektmanagement unbedingt auch ein Führungsthema.

*Welche Rolle spielen dabei psycho-soziale Faktoren? Glauben Sie, dass ein erfolgreiches Projektmanagement auch positive Auswirkungen auf das Betriebsklima haben wird?*

Auf jeden Fall! In unseren Projektteams herrscht nach meiner Einschätzung ein durchaus gut zu nennendes Arbeits- und Betriebsklima, aber mehr Transparenz und klare Ansprache sorgen für noch mehr Zufriedenheit, vor allem und gerade auch in der abteilungs- und teamübergreifenden Zusammenarbeit.

*Was werden für Sie persönlich Ihre nächsten Schritte im Projektmanagement sein?*

Ich bereite mich gerade auf die erste Stufe der Zertifizierung vor, das sogenannte Level D, darüber hinaus möchte ich noch besser lernen, wie man durch gute Startworkshops erfolgreiche Projekte initiieren und positiv beeinflussen kann.

*Welche Empfehlungen können Sie an jemanden aussprechen, der sich bisher nicht oder nur sehr eingeschränkt mit dem Thema Projektmanagement beschäftigt hat?*

Das kommt jetzt darauf an, welche Position oder Verantwortung die jeweilige Person innehat. Je mehr Verantwortung jemand trägt, umso intensiver sollte er oder sie sich mit Projektmanagement auseinandersetzen. Wichtige Veränderungsprojekte werden immer auf den obersten Führungsebenen entschieden. Projektmanagementwissen kann da nie schaden.

*Frau Bonenberger, wir danken Ihnen für das Gespräch.*

## > Vertrieb und Projektmanagement – Konflikte vorprogrammiert?

**VON MICHAEL BUCHERT, MANNHEIM** | Die Akquisephase als Weichenstellung für Projekte?

- > „Dieses Projekt hätten wir so nicht annehmen dürfen!“
- > „Der Vertrag muss sofort geändert werden!“
- > „Ja, ja, die Vertriebler müssten Projektmanagement lernen, dann wüssten die, dass man so was nicht macht!“

Kommen Ihnen diese Feststellungen/Ausrufe bekannt vor? In der sogenannten Vorprojektphase, der Akquisephase, werden wesentliche Grundlagen für die künftige Projektgestaltung festgelegt oder versäumt.

### Entstehung von Projekten

Projekte treten nicht urplötzlich auf, sondern sind das Ergebnis von durchaus langwierigen Akquisitionsprozessen oder -maßnahmen. Dabei werden schon mehr oder weniger wichtige Festlegungen über Projektinhalt und Produktgegenstand getroffen. Diese ersten Ergebnisse sind zwar durchaus variabel, aber gerade deswegen müssen sie in Dokumenten festgehalten werden. Der typische Rollenvertreter der Vertriebsschiene ist im Allgemeinen eine eher extrovertierte Persönlichkeit. Dies ist für den Umgang mit dem Kunden oftmals unerlässlich, um den Akquiseprozess aufrechtzuerhalten und in kürzester Zeit Kundenwünsche in einem stimmigen Angebot abzubilden. Für die mehr oder weniger mitinvolvierten Projektstellen ist dies oft ein undurchschaubarer Prozess, der aber immer nach dem gleichen Phasenmodell abläuft. Dabei sind durchaus öfters Korrekturschleifen zu durchlaufen. Dies ist bedingt durch die sich wandelnden Kundenwünsche bzw. die Änderung des Auftragsvolumens.

In einigen Projekten sind die potenziellen, künftigen Projektleiter bereits in der Vorprojektphase (Akquisephase) mit einbezogen. Diese erstreckt sich im Wesentlichen auf die technischen Konzepte, in Ausnahmen auch auf die Prüfung einer Projektdurchführbarkeit auf der Basis von Erfahrungswerten. In der Regel sind diese Annahmen und Angaben nicht nachvollziehbar dokumentiert und werden nur dann getätigt, wenn eine Absicherung erforderlich ist. Wichtige Angaben für die Projektaufbau- und Projektablauforganisation sind auch hier selten zu finden. Meistens stellen eine unvollständige Telefonliste und der Versuch eines Projektorganigramms die wesentlichen Inhalte dar. Erfahrene Projektmanager berichten ständig von solchen Projektanfangszuständen. Da die Projektanfangsphase sehr sensibel für den weiteren Projektverlauf ist, muss hier Abhilfe geschaffen werden.

Die nachfolgende Aufzählung fasst die wichtigsten Elemente aus der Projektstartphase zusammen:

- > Projektzielvereinbarung mit Projektzielanalyse (operational, allgemein akzeptiert);
- > Technisches Konzept (Lastenheft, Schnittstellen/Abgrenzung);
- > Projektorganigramm mit den jeweiligen Rollenbeschreibungen (Befugnisse, Gremien, Eskalationswege);
- > Meilensteine und Phasen;
- > Status der Projektfinanzierung;
- > Vorgaben für die Wahl von Subunternehmern (Beauftragungsstruktur);
- > Info- und Berichtswesen (Art, Häufigkeit, Inhalte, Berichtswege);
- > Vorgaben für das Change-Management (Fixed-Price, involvierte Stellen);
- > Projektumfeld- und Stakeholderanalyse;
- > Projektvertrag (Angebot – Letter of Intent) mit „allen“ Bestandteilen im jeweils aktuellen Stadium;
- > Risikoanalyse (einschließlich der Elemente aus der Machbarkeitsstudie/Feasibility Study);
- > Strukturierte und vollständige Kostenschätzungen;
- > Randbedingungen wie Komplementarität mit der Unternehmensstrategie, Prioritätenliste.

Diese Elemente werden in der Akquisephase schon bearbeitet bzw. vorbereitet und der Input für die Projektleitung geschaffen. Diese erste Projekthistorie als „Vorgeschichte“ für die dann startenden Projekte ist mithin ausschlaggebend für den weiteren Projektverlauf. Viele Schleifen, die im Projekt durchlaufen werden, könnten damit vermieden werden.

### Wie nun vorgehen?

Ein strukturierter Bearbeitungsprozess ohne Einengung der hierin involvierten Sales-Teammitglieder ist hier die einzige Antwort. Dies ist auch für die Einarbeitung von neuen Kräften von Vorteil und senkt das Projektrisiko durch Transparenz mittels belastbarer Daten. Dazu ist es unumgänglich, für den Nutzen und Erfolg solcher Verbesserungsmaßnahmen einen Vertriebs- (Projekt-)Leitfaden zu erstellen. Dieser darf jedoch nicht als Belastung angesehen werden. Daher kann die Lösung nur sein, diesen Leitfaden gemeinsam mit den Vertriebsteams zu erarbeiten. Das setzt logischerweise Erfahrung und Kenntnisse der Vertriebstätigkeit voraus.

In dem Vertriebsleitfaden finden sich die folgenden Phasen wieder:



Beim Kunden werden ähnliche Phasen durchlaufen. Diese sind:



Man kann erkennen, dass auch der Vertriebsprozess einem zuordenbaren Phasenmodell folgt. Die Schwierigkeit oder aber Leistung des Vertriebspersonals ist es, für die nötige Transparenz in dem eigenen Unternehmen zu sorgen. Weiterhin muss diese Transparenz auch in der notwendigen Geschwindigkeit erzeugt werden, da der Zeitraum zwischen Kundenentscheidung für den Auftrag und Projektbeginn oft einen Grenzwert mit der Annäherung an den Wert Null darstellt. Dem Wunsch, dass bei Projektbeginn quasi „auf Knopfdruck“ die entsprechenden Ergebnisse zur Verfügung stehen, kann ein höherer Erfüllungsgrad entgegengebracht werden.

Der Nutzen für das in den Startlöchern stehende Projektteam ist ebenfalls erheblich, denn es kann dabei auf den bisher erarbeiteten und nachvollziehbaren Ergebnissen aufsetzen. In Kombination mit dem vorgenannten Vertriebs- (Projekt-)Leitfaden als integralem Bestandteil sind ungeahnte Projektabwicklungs- und -planungs-vorteile ersichtlich. Für das Gesamtunternehmen liegt der Nutzen einer solchen Möglichkeit sowohl in der Übersicht über alle sich anbahnenden Projekte mit der Entscheidungsvorbereitung für die Priorisierung. Dem Anspruch „Die richtigen Projekte machen!“, der durch die wirtschaftlichen Notwendigkeiten aktuell mehr als gegeben ist, kann dadurch besser entsprochen werden. Denn die „Projekte richtig zu machen“ wird durch das Projektmanagement je nach Wissens-, Erfahrungs- und Ausbildungsstand garantiert.

## Fazit

Es ist darauf zu achten, dass die Unterstützung sowohl projekt- als auch vertriebsgerecht erfolgt. Projektgerecht bedeutet eine auf die Projektplanung und -abwicklung ausgerichtete Methode, die sowohl für die Projektleitung als auch für den Vertriebsbeauftragten eine Arbeitserleichterung bedeutet und beiden mehr Entscheidungssicherheit gibt.

### Kontakt für weitere Informationen:

Saskia Bonenberger

Wirtschaftsprüferin

Steuerberaterin

Rödl & Partner Nürnberg

Tel.: +49 (9 11) 91 93 - 12 30

E-Mail: [Saskia.Bonenberger@roedl.de](mailto:Saskia.Bonenberger@roedl.de)



## > Gute Moderation als Basis für den Projekterfolg

**VON ULRIKE WIKNER, OBERASBACH** | An einen Projektmanager werden heutzutage die vielfältigsten Anforderungen gestellt. Gerade in Zeiten nahezu uneingeschränkter Kommunikationsmöglichkeiten kommt es sehr darauf an, als Projektverantwortlicher entweder den Kommunikationsfluss selbst zielgerichtet zu steuern oder durch einen Projektmanager effektiv steuern zu lassen. Aber wer kennt das nicht – ein Meeting jagt das nächste und herausgekommen sind am Ende des Tages nur wenige zählbare Ergebnisse! Diese missliche Situation beginnt bei den Vorbesprechungen zum Auftrag und endet mit dem Projektabschluss.

### Das Problem

Alle sind anfänglich voller Begeisterung dabei. Die Ideen sprudeln, kaum kann der erste aussprechen, da fällt ihm schon ein anderer ins Wort. Die gemeinsame Überzeugung ist greifbar: Das geplante Projekt wird der Hit!

Nach zwei Stunden trennt sich das Team, geht gut gelaunt auseinander: „Prima, wie gut wir uns verstehen, wie kreativ wir gemeinsam sind. Wir sind eben einfach ein tolles Team!“ Der Katzenjammer jedoch lässt nicht lange auf sich warten. Die ersten Zweifel beschleichen bereits die Sekretärin, während sie das Protokoll schreibt. Wer ist jetzt eigentlich wofür verantwortlich? Und bis wann soll was erledigt sein? Und sollten nicht auch noch Angebote eingeholt werden? Darüber wurde ja gar nicht gesprochen!

### Die Gründe für unzureichende Besprechungsergebnisse

Die Unzufriedenheit über Besprechungen ist weitverbreitet. Weniger als die Hälfte aller Sitzungen wird als nützlich und effizient empfunden. Die Gründe hierfür sind:

- > Einladungen sind ungenau oder nichtssagend.
- > Die Tagesordnung ist schlecht strukturiert oder überfrachtet.
- > Es kommt kein echter Dialog zwischen den Teilnehmern zustande.
- > Teilnehmer, die sich während der Besprechung passiv verhielten, identifizieren sich nicht mit den Besprechungsergebnissen.
- > Entscheidungen werden behindert oder noch schlimmer: Es werden gar keine Entscheidungen getroffen.
- > Entscheidungen werden nicht oder mit erheblichem Zeitverzug dokumentiert, keiner weiß mehr so genau, worum es eigentlich ging.
- > ... und das alles hat außerdem noch „ewig“ gedauert.

Mit guter Moderation wäre das nicht passiert!

## Was ist eigentlich Moderation?

Moderation ist eine Methode zum Arbeiten mit Gruppen, gerade in der Projektarbeit ein unabdingbarer Bestandteil erfolgreicher Kommunikation. Handelnde Personen sind der Moderator und die Teilnehmer. Ziel der Moderation von Besprechungen ist es, in guter und angenehmer Atmosphäre zeitsparend zu Ergebnissen und Entscheidungen zu kommen. Die Qualität der Moderation hängt wesentlich von der Persönlichkeit und dem Wissen des Moderators ab.

Projektteams, die bereits gut und erfolgreich zusammenarbeiten, benötigen in der Regel keinen Moderator. Aber immer dann, wenn die investierte Zeit nicht im Verhältnis zum erzielten Ergebnis steht, ist eine Gesprächsmoderation angebracht. Wenn Sie nach einer Besprechung nicht genau wissen, worum es eigentlich ging, wenn Ihnen nicht klar ist, was Sie jetzt tun müssen, wenn Sie keine Entscheidungen aufzählen und Aufgaben benennen können – dann fehlte die Moderation.

## Moderation als eine Herausforderung im Projekt

So komplex die Ursachen für ineffiziente Meetings sein mögen, so unterschiedlich müssen deshalb auch die Fähigkeiten des Moderators sein, die für effektive Besprechungen erforderlich sind. Gefordert sind deshalb Kompetenzen wie Organisationstalent, aktives Gestalten von Gruppenprozessen und eine starke Zielausrichtung. Gefordert ist insbesondere auch eine sowohl prozess- als auch ergebnisorientierte Gesprächsführung durch einen Moderator.

Diese duale Anforderung ist für Anfänger eine mehr als schwierige Herausforderung. Es gelingt leichter, entweder eine gute Stimmung oder eine starke Ergebnisorientierung zu erreichen. Beides zugleich zu ermöglichen, darin liegt die hohe Kunst der Moderation. Eine gute Moderation setzt in jedem Fall das Vertrauen in die Gruppe und den Respekt vor den einzelnen Teilnehmern voraus.

## Was wird von Ihnen als Moderator im Projekt erwartet?

Der Moderator muss spüren, wann und in welcher Weise sein Einsatz gefordert ist. Eine gelungene Moderation hat viel mit Angemessenheit und Übereinstimmung von Situation, Thema und den teilnehmenden Menschen zu tun. Gleichzeitig muss der Moderator aber auch bereit sein, die mit seiner Aufgabe verbundene Entscheidungsbefugnis auszuüben. Setzt er sich gegen Langredner nicht durch und achtet er nicht auf die Zielführung der Beiträge, wird ihm die Besprechung entgleiten.

Häufig liest man die Forderung: Der Moderator sollte informiert, aber nicht partiisch sein, er trägt in erster Linie Verantwortung für die Methode und den Gruppenprozess, nicht für die Ergebnisse. Projektleiter sind meist die Moderatoren der eigenen Teambesprechungen und dabei partiisch. Die Moderation gelingt

dennoch, wenn die Projektziele als maßgebliche Erfolgskriterien verbindlich sind und die Kommunikation mit den Mitarbeitern wertschätzend erfolgt.

Zur Moderationsvorbereitung zählen:

- > Wichtigster Vorbereitungspunkt: Ist dieses Meeting wirklich erforderlich? Gibt es eine andere Möglichkeit, die Informationen auszutauschen bzw. sich abzustimmen?
- > Ist es sinnvoll, diese Besprechung zu moderieren?
- > Einladung und Agenda verschicken.
- > Das eigene Rollenverständnis prüfen.
- > Die Besprechung organisatorisch vorbereiten.
- > Die inhaltliche Vorbereitung durchführen.
- > Überlegungen bezüglich der Ziele des Moderations-Auftraggebers sowie der Teilnehmer anstellen.
- > Visualisierungen (Flip Charts) für einzelne Tagesordnungspunkte sowie eine To-do-Liste vorbereiten.

Ein guter Moderator bereitet seine Besprechungen mit Checklisten vor, die für sein Projekt maßgeschneidert sind. Organisatorische Vorkehrungen werden so weit wie möglich an Mitarbeiter delegiert. Gute Moderation ist kein Hexenwerk, sie lässt sich auch trainieren.

### Kontakt für weitere Informationen:

Saskia Bonenberger

Wirtschaftsprüferin

Steuerberaterin

Rödl & Partner Nürnberg

Tel.: +49 (9 11) 91 93 - 12 30

E-Mail: [Saskia.Bonenberger@roedl.de](mailto:Saskia.Bonenberger@roedl.de)



## Steuern aktuell

### > Kurzmitteilungen > Konzernsteuerrecht >

#### Verstößt § 10a Gewerbesteuergesetz (GewStG) bei Gesellschafterwechsel gegen Verfassungsrecht?

Das Finanzgericht (FG) München hat in einem Beschluss über Gewährung der Aussetzung der Vollziehung ernstliche Zweifel an der Verfassungsmäßigkeit der Verlustabzugsbeschränkung des § 10a GewStG geäußert (Beschluss vom 31. Juli 2008, Az.: 8 V 1588/08). Vorliegend veräußerte die einzige Kommanditistin ihre gesamte Beteiligung. Der hierbei auf Ebene der Gesellschaft entstehende Gewerbeertrag konnte aufgrund der in § 10a GewStG geregelten Mindestbesteuerung nicht voll-

ständig mit bestehenden Verlustvorträgen verrechnet werden. Ein verbleibender Verlustvortrag fiel aufgrund der fehlenden Unternehmeridentität mit Wirkung für die Zukunft weg.

Wegen des Zusammenspiels von Veräußerungsgewinn, Mindestbesteuerung und Wegfall der Verlustvorträge aufgrund des Gesellschafterswechsels hatte das FG München ernstliche Zweifel an der Verfassungsmäßigkeit des § 10a GewStG und gewährte Aussetzung der Vollziehung. Inwieweit das FG München in einem Hauptsacheverfahren die Gelegenheit bekommt, dieser Frage ausführlich nachzugehen, ist derzeit noch unklar. Es ist auch noch nicht abzusehen, ob ein etwaiges Verfahren auf andere steuerliche Verlustabzugsbeschränkungen, wie etwa § 8c Körperschaftsteuergesetz (KStG), Auswirkungen haben wird. Es bleibt abzuwarten, ob in der Hauptsache Klage beim FG München erhoben wird.

### **FG Münster: Switch-over-Klausel im Sinne von § 20 Abs. 2 Außensteuergesetz (AStG) mit EU-Recht vereinbar**

Das FG Münster hat mit seinem Urteil vom 11. November 2008 (Az: 15 K 1114/99) im Nachgang zum Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) „Columbus Container Services“ vom 12. September 2006 (Az: C-196/04) entschieden, dass der in § 20 Abs. 2 AStG geregelte Wechsel der Freistellungs- zur Anrechnungsmethode nicht gegen EU-Recht verstößt.

Vorliegend bestand die wirtschaftliche Tätigkeit einer belgischen Kommanditgesellschaft mit in Deutschland ansässigen Gesellschaftern unter anderem in der Verwaltung von Kapitalanlagen. Nach § 20 Abs. 2 in Verbindung mit §§ 7–14 AStG unterwarf der deutsche Fiskus diese Einkünfte der Hinzurechnungsbesteuerung durch den Wechsel von der Freistellungs- zur Anrechnungsmethode.

Wie bereits in der EuGH-Vorlage entschieden, verstößt § 20 Abs. 2 AStG, d. h. der Wechsel von Freistellungs- zur Anrechnungsmethode, nicht gegen EU-Recht. Bemerkenswert sind jedoch die Entscheidungsgründe des FG. Über die EuGH-Vorlage hinaus hatten die Kläger mit Hinweis auf die EuGH-Rechtsprechung Cadbury-Schweppes vorgebracht, dass die wirtschaftliche Tätigkeit in Belgien nicht den Tatbestand der Hinzurechnungsbesteuerung erfülle. Erstaunlicherweise lehnte das FG dieses Argument mit der Begründung ab, dass die britische Hinzurechnungsbesteuerung nicht mit der deutschen zu vergleichen sei. Dies sah der Gesetzgeber jedoch anders und änderte § 8 AStG bereits durch das Jahressteuergesetz (JStG) 2008. Darüber hinaus versteifte sich das FG auf den stark kritisierten Standpunkt, dass § 20 Abs. 2 AStG losgelöst von §§ 7–14 AStG zu sehen sei.

Gegen das Urteil wurde Revision eingelegt (Az: I R 114/09).

> **Kurzmitteilungen** > **Konzernsteuerrecht** >

## > **Wesentliche steuerliche Änderungen durch das Maßnahmenpaket „Beschäftigungssicherung durch Wachstumsstärkung“**

**VON WALDEMAR WIRT** | Am 21. Dezember 2008 wurde das Gesetz zur Umsetzung steuerrechtlicher Regelungen des Maßnahmenpakets „Beschäftigungssicherung durch Wachstumsstärkung“ (BGBl. I S. 2896) verabschiedet.

Die wichtigste steuerliche Änderung ist die befristete Wiedereinführung der degressiven AfA für bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens in § 7 Abs. 2 Einkommensteuergesetz (EStG), die erst mit dem Unternehmenssteuerreformgesetz 2008 gestrichen wurde. Die steuerliche Änderung gilt für bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens, die nach dem 31. Dezember 2008 und vor dem 1. Januar 2011 angeschafft oder hergestellt werden. Die degressive AfA soll sich auf das 2,5-fache der linearen Absetzung und höchstens auf 25 Prozent des Buchwerts belaufen. Die Änderung bewirkt eine Verlagerung der steuerlichen Gewinne in die Zukunft (Steuerstundungseffekt), wobei hier die Verlustverrechnungsbeschränkung des § 15b EStG zu beachten ist.

Außerdem wurden die Größenmerkmale für die Inanspruchnahme des Investitionsabzugsbetrags und der Sonderabschreibung gemäß § 7g EStG für kleine und mittelständische Unternehmen angehoben. Die Schwelle beim Steuerbilanzwert wurde von 235.000 Euro auf 335.000 Euro erhöht. Der maßgebliche Unternehmensgewinn bei der Einnahme-Überschuss-Rechnung wurde von 100.000 Euro auf 200.000 Euro verdoppelt. Betriebe der Land- und Forstwirtschaft haben in diesem Zeitraum Anspruch auf den Investitionsabzugsbetrag und die Sonderabschreibung, wenn ihr Wirtschaftswert oder Ersatzwirtschaftswert 175.000 Euro (statt bisher 125.000 Euro) nicht überschreitet. Die Größenmerkmale sind ebenfalls befristet und sollen für Wirtschaftsjahre gelten, die nach dem 31. Dezember 2008 und vor dem 1. Januar 2011 enden.

**Kontakt für weitere Informationen:**

**Michael Scharf**

Steuerberater

Rödl & Partner Nürnberg

Tel.: +49 (9 11) 91 93 - 10 43

E-Mail: [michael.scharf@roedl.de](mailto:michael.scharf@roedl.de)



## > Vorsicht bei Veräußerung von Immobilien oder Immobiliengesellschaften

**VON FRANZ LINDNER** | Wie die Beratungspraxis zeigt, richtet die Finanzverwaltung zunehmend ihr Augenmerk auch auf die Prüfung von Immobilienveräußerungen oder Veräußerungen von Anteilen an immobilienhaltenden Personengesellschaften. Intention ist hier die Aufdeckung eines eventuell bestehenden gewerblichen Grundstückshandels. Ein solcher hat für den Steuerpflichtigen regelmäßig weitreichende steuerliche Auswirkungen. So werden diejenigen Grundstücke, die als Bestandteil des gewerblichen Grundstückshandels qualifiziert werden, dem Umlaufvermögen zugeschlagen. Dies hat zur Folge, dass hierauf – gegebenenfalls auch rückwirkend, soweit noch keine Bestandskraft der entsprechenden Steuerbescheide eingetreten ist – keine laufenden Abschreibungen auf solche Gebäude, die der Immobilie aufstehen, gewährt werden oder eine Übertragung von stillen Reserven nach § 6b Einkommensteuergesetz (EStG) im Verkaufsfall nicht anerkannt wird. Daneben kommt es natürlich auch zu den üblichen Steuerfolgen einer gewerblichen Tätigkeit, d. h. insbesondere Steuerverhaftung der Immobilien unabhängig von bestehenden Spekulationsfristen und Gewerbesteuerpflicht etwaiger Veräußerungsgewinne.

Als Abgrenzung eines gewerblichen Grundstückshandels von einer vermögensverwaltenden Tätigkeit hat die Rechtsprechung die sogenannte Drei-Objekt-Grenze eingeführt. Danach wird als gewerblicher Grundstückshändler derjenige angesehen, der mehr als 3 sogenannte „Objekte“ innerhalb eines Zeitraums von 5 Jahren veräußert. Relevante Objekte in diesem Sinne sind hier Grundstücke oder grundstücksgleiche Rechte, die im nahen zeitlichen Zusammenhang nach Erwerb des Objekts weiterveräußert werden. Hierfür ist regelmäßig eine Zeitspanne von 5 Jahren maßgeblich, bei Branchennähe des Steuerpflichtigen zu immobilienverwendenden oder -bebauenden Unternehmen gegebenenfalls auch ein verlängerter Zeitraum von bis zu höchstens 10 Jahren. Zu beachten ist, dass bei der maßgeblichen Behaltefrist von 5 bzw. 10 Jahren nicht rein auf die zivilrechtliche Eigentümerstellung am Grundstück abgestellt wird, sondern auch eine wesentliche Veränderung der Marktgängigkeit der Immobilie – z. B. die Errichtung oder Modernisierung eines aufstehenden Gebäudes – die Überwachungsfrist erneut in Gang setzen kann.

Wird innerhalb der relevanten Frist veräußert, gilt dies als Indiz dafür, dass die Immobilie bereits in bedingter Weiterveräußerungsabsicht angeschafft wurde. Dabei kann sich der Steuerpflichtige nicht darauf berufen, dass er aus einer Zwangslage heraus – z. B. aus akutem Finanzbedarf – gehandelt habe. Es ist mittlerweile als gesicherte Rechtsprechung anzusehen, dass die Beweggründe für eine Veräußerung irrelevant sind. Die Rechtsprechung argumentiert hier damit, dass nicht gesagt ist, dass ein aus einer Zwangslage heraus verkaufender Steuerpflichtiger nicht auch aus anderen Gründen zum Verkauf bereit gewesen wäre.

Nicht als Objekt in Frage kommen solche Immobilien, die der Steuerpflichtige entweder bereits längere Zeit selbst bewohnt oder die er für einen längeren Zeitraum (mindestens 5, bei Branchennähe gegebenenfalls auch 10 Jahre) fremdvermietet hat.

Zu beachten ist, dass nicht nur Grundstücksgeschäfte durch den Steuerpflichtigen selbst als Zählobjekt von Relevanz sind, sondern unter bestimmten Voraussetzungen auch Grundstücksgeschäfte durch Personengesellschaften, an denen der Steuerpflichtige beteiligt ist, oder auch Veräußerungen von Anteilen an solchen Personengesellschaften selbst. Dabei wird dem Steuerpflichtigen beim Verkauf einer Immobilie durch die Personengesellschaft die Objektverwirklichung der Personengesellschaft als eigene zugerechnet, beim Verkauf eines Gesellschaftsanteils sogar die Anzahl der in der Gesellschaft gehaltenen Objekte. Die Finanzverwaltung wendet hier eine Relevanzschwelle der Beteiligungshöhe von mindestens 10 Prozent bzw. einen Beteiligungswert oder einen Wert des Anteils an dem veräußerten Grundstück von mehr als 250.000 Euro an.

Nicht übersehen werden darf, dass als Veräußerung im Sinne der Drei-Objekt-Grenze nicht nur ein Verkauf gegen Geldleistung in Betracht kommt, sondern beispielsweise auch ein Eigentumswechsel unter Übernahme bestehender Verbindlichkeiten, ein Tausch gegen andere Wirtschaftsgüter oder auch bestimmte Einbringungsvorgänge gegen Gesellschaftsrechte.

Die Rechtsprechung zum gewerblichen Grundstückshandel sowie die veröffentlichte Literatur hierzu sind ausufernd. Viele Entscheidungen der ersten Instanz sind – wenngleich sie im Einzelfall sachgerecht ergangen sein mögen – nicht trennscharf begründet; verwendete Argumente werden von der Finanzverwaltung zur Begründung eines gewerblichen Grundstückshandels in anderen Fällen herangezogen. Eine sachgerechte Einschätzung der Erfolgsaussichten eines gerichtlichen wie außergerichtlichen Rechtsbehelfsverfahrens gegen eine Veranlagung als gewerblicher Grundstückshändler ist oftmals nur dem mit der Materie vertrauten steuerlichen Berater möglich, ebenso wie eine verlässliche Planung der Steuerfolgen eines Verkaufs einer Immobilie oder einer eine solche haltenden Personengesellschaft.

### Fazit

Regelmäßig ist es von Vorteil, bereits im Vorfeld einer Immobilientransaktion oder eines Verkaufs von Anteilen an einer Immobiliengesellschaft den steuerlichen Berater zu konsultieren und die zu erwartenden steuerlichen Folgen abklären zu lassen. Ist es bereits zur Feststellung eines gewerblichen Grundstückshandels durch die Finanzverwaltung gekommen, bietet es sich an, diese auf inhaltliche Richtigkeit durch den Berater überprüfen zu lassen.

Kontakt für weitere Informationen:

Franz Lindner

Rechtsanwalt, Steuerberater

Rödl & Partner Nürnberg

Tel.: +49 (9 11) 91 93 - 12 45

E-Mail: [franz.lindner@roedl.de](mailto:franz.lindner@roedl.de)



## > Elektronische Auslandsbuchführung

**VON ANNA BERNHEIM** | Bisher waren die Möglichkeiten einer Auslandsbuchführung begrenzt. § 146 AO, in dem die Ordnungsvorschriften für die Buchführung und für Aufzeichnungen normiert sind, sieht vor, dass Bücher und andere erforderliche Aufzeichnungen grundsätzlich im Inland zu führen und aufzubewahren sind. Diese Regelung soll sicherstellen, dass diese für die Finanzbehörden jederzeit erreichbar sind. Nach geltender Rechtslage wurde bisher lediglich für zulässig erachtet, die Datenverarbeitung im Ausland vornehmen zu lassen. Die Aufbewahrung der Daten sowohl in Papier- als auch in elektronischer Form musste aber im Inland gewährleistet sein.

Im Rahmen des Jahressteuergesetzes 2009 wurden diese Vorschriften gelockert. Nunmehr ist erstmals die Zulässigkeit einer elektronischen Auslandsbuchführung vorgesehen. Durch den neuen § 146 Abs. 2a AO wird es Unternehmen ab Januar 2009 ermöglicht, auch das Speichermedium, auf dem eingegebene und verarbeitete Buchführungsdaten festgehalten werden, in ausländischem Hoheitsgebiet zu verwahren. Die Möglichkeit zur Verlagerung der Buchführung ist allerdings auf den EU-Raum und auf Staaten des EWR beschränkt, mit denen eine effektive Rechts- und Amtshilferegelung besteht. Eine Verlagerung der Buchhaltung in den außereuropäischen Raum ist demnach weiterhin nicht zulässig.

Nach der Gesetzesbegründung und dem Wortlaut der Neuregelung beinhaltet der Begriff der Auslandsbuchführung aber nur die elektronische Speicherung der Buchführungsdaten. Entscheidend ist also lediglich, wo sich das Speichermedium befindet. Die „Papierbuchführung“, d. h. die Bücher und Aufzeichnungen, muss weiterhin im Inland aufbewahrt werden. Rechnungen bzw. alle sonstigen Belege können aber beispielsweise im Inland eingescannt und in digitalisierter Form ins Ausland übermittelt werden, wo die weitere Verarbeitung, einschließlich Kontierung, Buchung, Datenverarbeitung und elektronischer Speicherung stattfinden kann.

Die mit der reinen Buchführung zusammenhängenden Tätigkeiten (z. B. die Dateneingabe) werden von § 146 Abs. 2a AO nicht erfasst. Diese können weiterhin, wie bereits vor Einführung des Abs. 2a, im Ausland vorgenommen werden.

Vor einer Verlagerung der elektronischen Buchführung ins Ausland ist diese allerdings beim zuständigen deutschen Finanzamt zu beantragen. Erst nach erfolgter Zustimmung der Finanzbehörden kann die Buchführung ins Ausland verlagert werden. Voraussetzungen für die Anerkennung einer Verlagerung durch die deutschen Finanzbehörden, die vom Steuerpflichtigen erfüllt werden müssen, sind:

- > die Vorlage der Zustimmung zur Durchführung eines Zugriffs auf elektronische Bücher und sonstige erforderliche elektronische Aufzeichnungen der zuständigen Stelle des Staates, in den die elektronischen Bücher und Aufzeichnungen verlagert werden sollen,
- > die Mitteilung des genauen Standorts des Datenverarbeitungssystems und bei Beauftragung eines Dritten dessen Namen und Anschrift,
- > die bisherige Erfüllung seiner Mitwirkungs- und Auskunftspflichten zur Buchführung in der Vergangenheit sowie
- > die Möglichkeit des Datenzugriffs nach § 147 Abs. 6 AO in vollem Umfang.

Es stellt sich hier aber vor allem die Frage der Umsetzbarkeit der Neuregelung, da der ausländische Staat, in den die Buchführung verlagert werden soll, eine erforderliche Genehmigung zur Durchführung eines Zugriffs auf elektronische Aufzeichnungen wohl nicht ohne Weiteres erteilen wird.

Kontakt für weitere Informationen:

Anna Bernheim

Steuerberaterin

Rödl & Partner Nürnberg

Tel.: +49 (9 11) 91 93 - 10 42

E-Mail: [anna.bernheim@roedl.de](mailto:anna.bernheim@roedl.de)



## > Digitale Betriebsprüfung – der Wind wird rauher

**VON RON MÜLLER-KNOCH UND CLAUDIA RÖTTER** | Durch das Jahressteuergesetz 2009 hat sich die Position des Betriebsprüfers, digitalen Datenzugriff zu bekommen, deutlich verstärkt, weil nunmehr bei Nichteinhaltung der Bereitstellungspflichten vom Steuerpflichtigen eine Sanktion von bis zu 250.000 Euro verlangt werden kann. Zwar war in der laufenden Beratung in den letzten Jahren ein verstärkter Zugriff der Betriebsprüfer auf digitale Unterlagen festzustellen, die zwangsweise Durchsetzung bei gemäß

GDPdU (Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen) nicht konformen Steuerpflichtigen war jedoch weitgehend eingeschränkt. Die von manchen Prüfern angedrohte Schätzung entpuppte sich aufgrund der Möglichkeit des Steuerpflichtigen, Papierunterlagen zu übergeben, als stumpfes Schwert. Übrig blieb lediglich die Androhung und Festsetzung von Zwangsgeldern von bis zu 25.000 Euro. Aufgrund der fehlenden Konsequenzen bei Nichterfüllung der Anforderungen an die digitale Betriebsprüfung war es nicht verwunderlich, dass einige Steuerpflichtige sich nicht verpflichtet sahen, alle drei denkbaren Datenzugriffsarten in ordnungsgemäßer Weise vorzuhalten.

Der Gesetzgeber hat nun die von vielen Unternehmen gewünschte Verlagerung der Buchführungsserver ins EU-Ausland sowie unter bestimmten Voraussetzungen in andere Staaten gestattet, allerdings hat der Steuerpflichtige den ständigen Zugriff auf die Buchführungsdaten zu gewährleisten. Um dies auch durchsetzen zu können, wurde gleichzeitig ein Verzögerungsgeld von bis zu 250.000 Euro eingeführt, welches nach Ermessen der Finanzverwaltung dem Steuerpflichtigen auferlegt werden kann, soweit dieser seinen Zugriffspflichten nicht innerhalb einer angemessenen Frist nachkommt. Diese Regelung wurde im Zusammenhang mit der Auslandsverlagerung der betrieblichen Buchführung eingeführt. Sie gilt gleichwohl uneingeschränkt für jeden anderen Steuerpflichtigen. Das Verzögerungsgeld kann verhängt werden, soweit den Mitwirkungspflichten bei der steuerlichen Außenprüfung nicht nachgekommen wird. Explizit sind damit auch die Datenträgerüberlassung und der elektronische Zugriff des Steuerprüfers gemeint; dies geht unmissverständlich aus der Gesetzesbegründung hervor.

Der Finanzverwaltung wurde – quasi durch die Hintertür – ein neues, diesmal schärferes Schwert zur Durchsetzung der digitalen Prüfbarkeit in die Hand gegeben. Inwieweit dieses Verzögerungsgeld eine häufigere Anwendung findet als das bisherige Zwangsgeld, wird sich im Zeitablauf herausstellen. In Anbetracht der fortschreitenden Digitalisierung der Wirtschaftswelt ist davon auszugehen, dass die Betriebsprüfer sieben Jahre nach der Einführung der GDPdU langsam, aber sicher ihre Zurückhaltung aufgeben werden.

Dies bedeutet aber für die Nichtvorbereiteten, dass die Schonfrist demnächst vorbei und eine rechtzeitige Vorbereitung auf bevorstehende digitale Betriebsprüfungen unerlässlich sein wird. Hierbei sind insbesondere folgende Punkte zu beachten:

> Aufgabe des Steuerpflichtigen ist es, dem Betriebsprüfer die digitalen steuerlich relevanten Daten zur Verfügung zu stellen. In diesem Zusammenhang ist zu untersuchen, ob Zugriffe auf das Buchhaltungssystem, auf die erforderlichen Prüfungszeiträume, Steuerarten und Gesellschaften möglich sind. Dies gilt ebenso für die Abgrenzung des Exportes von Daten bei der sogenannten Datenträgerüberlassung.

- > Der Prüfer wünscht auch immer mehr Zugriff auf Vor- und Nebensysteme. Während die Außenprüfung in den ersten Jahren der GDPdU hauptsächlich die Finanz- und Lohnbuchhaltung betraf, geht er heutzutage auch oftmals auf das Materialwirtschaftssystem ein. Auf diese Forderung sind jedoch die wenigsten vorbereitet.
- > Ein besonderer Schwerpunkt der Vorbereitung ist die Abschaltung von Altsystemen, bei denen eine Migration der Daten in das Produktivsystem nicht durchgeführt werden kann. Die Aufbewahrungsfrist der Daten beträgt 10 Jahre, was zur Folge hat, dass das Altsystem grundsätzlich bis zu dessen Ablauf vorgehalten werden muss. Ein Antrag auf Buchführungserleichterung gemäß § 148 AO kann Abhilfe schaffen.
- > Häufig wird angenommen, dass ein Export aus einem Buchführungssystem leicht und relativ schnell durchzuführen sei. Kurz vor der Betriebsprüfung stellt sich diese Annahme gegebenenfalls als falsch heraus. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Datenträgerüberlassung vorab zu simulieren, indem die Einlesbarkeit der exportierten Daten in die Prüfsoftware IDEA getestet wird. Im gleichen Zug kann proaktiv eine digitale Auswertung im Rahmen eines sogenannten Tax Checks ausgeführt werden, um eventuelle Mehrergebnisse bei der nächsten Betriebsprüfung zu minimieren.

Auch oder wegen der Verschärfung der Rechtslage ist damit eine sorgfältige Vorbereitung auf die digitale Betriebsprüfung unerlässlich. Sie ist Selbstschutz und vor dem Hintergrund der Datenkandalen der letzten Zeit wichtiger denn je.

Kontakt für weitere Informationen:  
 Saskia Bonenberger  
 Wirtschaftsprüfer  
 Steuerberater  
 Rödl & Partner Nürnberg  
 Tel.: +49 (9 11) 91 93 - 12 30  
 E-Mail: [saskia.bonenberger@roedl.de](mailto:saskia.bonenberger@roedl.de)



## Recht aktuell

> Kurzmeldungen > Kurzmeldungen >

### Früheres Eigenkapitalersatzrecht nach MoMiG in Altfällen weiterhin anwendbar

Mit Urteil vom 26. Januar 2009 (Az. II ZR 260/07) hat der zweite Zivilsenat des Bundesgerichtshofs (BGH) entschieden, dass trotz der mittler-

weile erfolgten Neuregelung der Behandlung von Gesellschafterdarlehen in der Krise der Gesellschaft durch das am 1. November 2008 in Kraft getretene Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) das früher in diesen Fällen heranzuziehende Eigenkapitalersatzrecht für sogenannte „Altfälle“ weiterhin anzuwenden ist. Ein „Altfall“ soll immer dann vorliegen, wenn das jeweilige Insolvenzverfahren, innerhalb dessen die Frage der Behandlung von Gesellschafterdarlehen relevant wird, vor Inkrafttreten der Neuregelung bereits eröffnet wurde.

### Schadensersatz bei missbräuchlichen Anfechtungsklagen eines Aktionärs

Mit Urteil vom 13. Januar 2009 (Az. 5 U 183/07) hat das OLG Frankfurt am Main entschieden, dass ein Aktionär sich schadensersatzpflichtig machen kann, wenn er gegen Hauptversammlungsbeschlüsse der Aktiengesellschaft unberechtigt und missbräuchlich Anfechtungsklage erhebt. Die Schadensersatzpflicht des Aktionärs wurde darauf gestützt, dass dieser mit seiner Klage in grob eigennützig Weise die Aktiengesellschaft zu einer Leistung veranlassen wollte, auf die er keinerlei Anspruch hatte. Das Verhalten sei somit missbräuchlich und sittenwidrig und könne Anlass für Schadensersatzansprüche geben. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig.

> Kurzmeldungen > Konzernsteuerrecht >

## > Die neuen Haftungstatbestände und Stolperfallen des Wettbewerbsrechts

**VON DR. CHRISTIANE BIREEKOVEN UND INGO SCHÖTTLER, LL.M.** | Im Dezember 2008 ist die intensiv diskutierte, umfangreiche Reform des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) in Umsetzung der EU-Richtlinie über unlautere Geschäftspraktiken (2005/29/EG) in Kraft getreten.

Das Risiko, Wettbewerbsverletzungen zu begehen und in das Visier von Mitbewerbern und Verbraucherschutzverbänden zu geraten, ist nun erheblich gestiegen. Durch die umfangreiche Ausweitung der Haftungsbestände droht die Geltendmachung von Unterlassungs- und unter Umständen umfangreichen Schadensersatzansprüchen wesentlich häufiger. Die außergerichtliche Abmahnung hatte häufig bereits in der Vergangenheit für betroffene Unternehmen erhebliche Konsequenzen: Eine kostenintensive und langwierige gerichtliche Auseinandersetzung konnte bei berechtigter Abmahnung nur durch Abgabe einer strafbewehrten Unterlassungsverpflichtungserklärung verhindert werden. Zudem musste der Abgemahnte sämtliche entstandenen Kosten tragen.

Dieses Risiko droht künftig aufgrund erweiterter Haftungstatbestände noch häufiger:

### Erweiterung des UWG-Anwendungsbereichs

Der Anwendungsbereich des Wettbewerbsrechts wurde insgesamt erweitert: Waren bislang nur sogenannte Wettbewerbshandlungen vor Vertragsabschluss erfasst, die das Ziel hatten, den Absatz von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen zu fördern, wird nun als sogenannte „geschäftliche Handlung“ jedes Verhalten einer Person vor, während oder nach einem Geschäftsabschluss, das mit der Förderung des Waren- oder Dienstleistungsabsatzes oder -bezuges oder mit dem Abschluss oder der Durchführung entsprechender Verträge objektiv zusammenhängt (§ 2 Abs. 1 Nr. 1 UWG), erfasst. Neu ist also, dass ein Unternehmer nun auch nach dem Vertragsschluss gegenüber einem bereits gewonnenen Kunden einen Wettbewerbsverstoß begehen und hierfür in Anspruch genommen werden kann.

### Wettbewerbsverstöße durch unterlassene Informationen

Ausdrücklich geregelt ist nun auch, dass das bloße Verschweigen von Tatsachen eine Irreführung und damit eine Wettbewerbsverletzung darstellen kann (siehe § 5a UWG). Gegenüber Verbrauchern liegt gemäß § 5a Abs. 2 UWG ein unzulässiges Verschweigen vor, wenn deren Entscheidungsfähigkeit dadurch beeinflusst wird, dass im konkreten Fall eine „wesentliche“ Information vor-enthalten wird. Während die Frage, welche Informationen wann „wesentlich“ sind, für viele Fallkonstellationen im B2B-Bereich noch durch die Gerichte geklärt werden müssen, sind nach § 5a Abs. 3 UWG im Verhältnis zum Verbraucher solche Informationen „wesentlich“, die sich nicht unmittelbar aus den Umständen ergeben. Hierzu zählen zum Beispiel die Identität und die Anschrift des Unternehmens (gegebenenfalls Informationen über einen „Hintermann“, für den gehandelt wird), sowie Zahlungs-, Liefer- und Leistungsbedingungen. Weiterhin werden durch § 5a Abs. 4 UWG sämtliche in EU-Verordnungen und -Richtlinien enthaltenen Informationspflichten gegenüber Verbrauchern bei Marketingmaßnahmen als „wesentlich“ eingestuft.

### Die „Schwarze Liste“

Neu in das UWG aufgenommen wurde als Anhang zu § 3 Abs. 3 UWG eine sogenannte „Schwarze Liste“, die 30 geschäftliche Handlungen aufführt, die stets unzulässig sind. Die große Mehrzahl der aufgeführten Handlungen wurde zwar bereits vor der Gesetzesänderung von der Rechtsprechung als grundsätzlich unzulässig angesehen (so zum Beispiel die Verwendung von Güte- oder Qualitätskennzeichen ohne die erforderliche Genehmigung, Nr. 2 des Anhangs), jedoch mussten die Gerichte bislang bei diesen Fallkonstellationen in jedem Einzelfall prüfen, ob nicht ausnahmsweise eine nur unerhebliche Wettbewerbsverletzung vorlag. Diese Prüfung und der damit einhergehende mögliche Haftungs-

ausschluss entfallen. Ist einer der auf dieser Liste stehende Tatbestand erfüllt, haftet der Unternehmer in jedem Fall.

Daneben stellen einige weitere Tatbestände eine Verschärfung der bisherigen Rechtslage dar. Besonders wichtig ist das in Nr. 28 des Anhangs aufgenommene Verbot, Kinder durch Werbung unmittelbar aufzufordern, eine Ware zu erwerben oder eine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen, oder ihre Eltern dazu zu veranlassen. Ein solch ausdrückliches Verbot der „Kinderwerbung“ existierte bislang nicht.

### Handlungsempfehlungen

Angesichts dieser Verschärfung ist dringend zu empfehlen, sämtliche Vertriebs- und Werbemaßnahmen daraufhin zu überprüfen, ob sie auf der „Schwarzen Liste“ stehen. Selbst wenn dies nicht der Fall ist, kann eine Marketingaktion allerdings unzulässig sein. Im Einzelfall muss insbesondere anhand der Generalklausel des § 3 Abs. 1 UWG geprüft werden, ob die unlautere geschäftliche Handlung dazu geeignet ist, die Interessen von Mitbewerbern, Verbrauchern oder sonstigen Marktteilnehmern „spürbar“ zu beeinträchtigen.

Bei konkreten Angeboten von Waren oder Dienstleistungen an Verbraucher ist sicherzustellen, dass sämtliche der in § 5a Abs. 3 und Abs. 4 UWG aufgeführten Informationspflichten erfüllt sind. Zu beachten ist, dass im Einzelfall jedoch auch noch weitere Informationen als „wesentlich“ anzusehen sein können und damit gegenüber Verbrauchern angegeben werden müssen.

Neben der kritischen Prüfung der eigenen Angaben sollten auch die Marketingmaßnahmen der Konkurrenz sehr genau geprüft werden: Verschafft sich ein Mitbewerber durch Wettbewerbsverstöße Vorteile, sollten zur Sicherung der eigenen Marktposition rechtliche Schritte hiergegen eingeleitet werden.

### Veranstaltungshinweis:

*Sie interessieren sich für diese Thematik?*

Weitergehende Informationen und die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch erhalten Sie im Rahmen der Rödl & Partner-Vortragsreihe „Recht – Prägnant“ am 14. Mai 2009. Unter dem Obertitel „IT intelligenter einsetzen“ wird sich ein Vortrag mit der Frage „(K)eine Chance für ‚Abmahner‘? – Beliebte Haftungsfallen beim Internetauftritt und Verteidigungsstrategien für den Ernstfall“ beschäftigen, und hierbei auch die praxisrelevanten UWG-Änderungen im Bereich des E-Commerce beleuchten.

Kontakt und Beantwortung von Fragen hierzu unter:

[christiane.ried@roedl.de](mailto:christiane.ried@roedl.de) oder

Tel. +49 (9 11) 91 93 - 15 01

weitere Informationen auch abrufbar unter:

[http://www.roedl.de/upload/flyer\\_4512.pdf](http://www.roedl.de/upload/flyer_4512.pdf)

Kontakt für weitere Informationen:

Dr. Christiane Bierekoven

Rechtsanwältin, Associate Partner

Rödl & Partner Nürnberg

Tel.: +49 (9 11) 91 93 - 15 11

E-Mail: [christine.ried@roedl.de](mailto:christine.ried@roedl.de)



## > Haftungsrisiko betriebliche Altersversorgung? BAG kann Rechtsunsicherheit nach Revisionsrücknahme nicht beseitigen

**VON MICHAEL S. BRAUN** | Am 14. Januar 2009 sollte das Bundesarbeitsgericht darüber entscheiden, ob ein Arbeitnehmer Schadenersatzansprüche gegen den Arbeitgeber geltend machen kann, wenn er frühzeitig aus einem Vertrag zur Entgeltumwandlung ausscheidet und dessen Rückkaufswert weit unter dem Wert des eingezahlten Kapitals liegt, das ihm von seinem Lohn einbehalten wurde. Das Urteil hätte endlich Rechtssicherheit für Unternehmen wie Arbeitnehmer schaffen können. Doch die Revision des Urteils des Landesarbeitsgerichts München vom 15. März 2007 (4 Sa 1152/06) wurde überraschend zurückgenommen. Das LAG-Urteil ist damit rechtskräftig. Damit drohen Unternehmen, die den Aufbau einer betrieblichen Altersversorgung über die Entgeltumwandlung ermöglicht haben, weiterhin erhebliche Haftungsrisiken.

Die Kernfrage, ob die gesetzlich geforderte Wertgleichheit eine jederzeitige Rückzahlung der umgewandelten Beiträge voraussetzt, wird derzeit von den Arbeitsgerichten unterschiedlich beurteilt. So hielt beispielsweise das LAG Köln bei gezillmerten Lebensversicherungsverträgen unter Hinweis auf die Langfristigkeit von Altersvorsorgeverträgen Wertgleichheit im Sinne des Gesetzes durchaus für möglich, wobei in diesem Fall der Rückkaufswert aber nur ca. 30 Prozent hinter dem ungezillmerten Deckungskapital zurückgeblieben war.

Das vorinstanzliche Urteil des LAG München hatte viel Wirbel ausgelöst. Eine Arbeitnehmerin hatte via Entgeltumwandlungsvereinbarung monatlich 178 Euro in eine Unterstützungskasse eingezahlt, von der sie später eine Rente erhalten sollte. Als sie

die Vereinbarung vorzeitig kündigte, wurde ihr ein Restwert in Höhe von 639 Euro abzüglich Verwaltungsgebühr benannt, gerade 10 Prozent der bereits eingezahlten 6.230 Euro. Daraufhin klagte die Arbeitnehmerin gegen den Arbeitgeber auf Erstattung der Differenz. Das Arbeitsgericht hatte die Klage abgewiesen. Das LAG München änderte das Urteil und gab der Klägerin Recht.

Die wünschenswerte Rechtssicherheit und Klarheit könnte nur ein Urteil des BAG bringen. Würde dieses einen Haftungsanspruch gegen den Arbeitgeber bestätigen, müssten die Unternehmen für die Verwaltungskosten der betrieblichen Altersversorgung aufkommen. Dies wäre ein herber Schlag für die Betroffenen, der die Bereitschaft der Unternehmen, die betriebliche Altersversorgung zu fördern, in Frage stellen würde. Zudem kämen auf Unternehmen erhebliche Kosten für bereits bestehende Vereinbarungen zur Entgeltumwandlung zu.

Grund für die hohe Differenz zwischen Einzahlung und Rückkaufwert ist die sogenannte „Zillmerung“ beim Abschluss von Lebensversicherungsverträgen vieler Versicherungen. Bei diesen werden mit den eingezahlten Beiträgen zunächst die Abschlusskosten getilgt, die im Wesentlichen aus den Vertriebs- und Akquisitionskosten des Versicherungsunternehmens bestehen, bevor die Beiträge zum Aufbau eines Deckungskapitals für die Altersversorgung führen. Allerdings dürften im Fall des LAG München auch Beiträge für einen Invaliditäts- bzw. Berufsunfähigkeitsschutz gezahlt worden sein. Diese Verträge sind in der Regel nicht gezillmert, ein vorzeitiger Rückkauf ist hier nicht möglich.

Der Gesetzgeber hat gehandelt. Nach dem neuen Versicherungsvertragsgesetz müssen seit dem 1. Januar 2008 die Abschlusskosten auf mindestens 5 Jahre verteilt werden. Die Rechtssicherheit wird damit aber noch lange nicht vollständig beseitigt, denn die Mehrheit der bestehenden Entgeltumwandlungsvereinbarungen dürfte diesem Maßstab noch nicht entsprechen.

Arbeitgebern ist zu raten, ihre Entgeltumwandlungsvereinbarungen zu prüfen, um etwaige Haftungsrisiken zu ermitteln. Auch unter Einbeziehung der Versicherungen sollten geeignete Maßnahmen ergriffen werden, die Risiken zu minimieren. Um der weiterhin bestehenden Rechtsunsicherheit zu begegnen, sollten bereits abgeschlossene Versicherungsverträge gegebenenfalls nachverhandelt und bei Neuabschlüssen auf gezillmerte Lebensversicherungsverträge verzichtet werden. In jedem Fall sollte arbeitgeberseitig ein Rückkauf von Entgeltumwandlungsverträgen mit gezillmerten Tarifen, etwa während der Laufzeit des Arbeitsverhältnisses, vermieden werden.

Viele Versicherer haben bereits angekündigt, den Arbeitgeber von der Haftung freizustellen, sollte dieser von ausgeschiedenen Arbeitnehmern in Anspruch genommen werden. Zudem hat die Versicherungswirtschaft schon jetzt reagiert und zur Vermeidung weitergehender Risiken ihr Produktportfolio angepasst.

Kontakt für weitere Informationen:

Michael S. Braun

Rechtsanwalt

Wirtschaftsjurist (Univ. Bayreuth)

Rödl & Partner Hof

Tel.: +49 (92 81) 6 07 - 20 8

E-Mail: michael.braun@roedl.com



## Wirtschaft aktuell

> Kurzmeldungen > Kurzmeldungen >

### Übernahme von Änderungen an IFRS 1 und IAS 27 sowie Verbesserungen der IFRS

Die Europäische Union hat im Amtsblatt vom 24. Januar 2009 die Verordnungen (EG) Nr. 69/2009 und Nr. 70/2009 der Kommission vom 23. Januar 2009 zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 1126/2008 betreffend die Übernahme bestimmter internationaler Rechnungslegungsstandards in Übereinstimmung mit der Verordnung (EG) Nr. 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates veröffentlicht. Mit diesen Verordnungen werden Änderungen in IFRS 1 Erstmalige Anwendung der IFRS und IAS 27 Konzern und Einzelabschlüsse - Anschaffungskosten von Anteilen an Tochterunternehmen, gemeinschaftlich geführten Unternehmen oder assoziierten Unternehmen sowie Verbesserungen der International Financial Reporting Standards in Europäisches Recht übernommen.

### Übernahme von Änderungen an IAS 32 und IAS 1

Die Europäische Union hat im Amtsblatt vom 22. Januar 2009 die Verordnung (EG) Nr. 53/2009 der Kommission vom 21. Januar 2009 zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 1126/2008 betreffend die Übernahme bestimmter internationaler Rechnungslegungsstandards in Übereinstimmung mit der Verordnung (EG) Nr. 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates veröffentlicht. Mit dieser Verordnung werden Änderungen in IAS 32 Finanzinstrumente: Darstellung und Änderungen in IAS 1 Darstellung des Abschlusses in Europäisches Recht übernommen.

### FEE: Positionspapiere zur Finanzmarktkrise

Die Fédération des Experts Comptables Européens (FEE) hat am 18. Dezember 2008 drei Positionspapiere veröffentlicht, in denen sie ihren Standpunkt zur aktuellen internationalen Finanzmarktkrise darlegt sowie Vorschläge zu deren Bewältigung unterbreitet. Mehr dazu unter der entsprechenden Pressemitteilung unter [www.fee.be](http://www.fee.be).

> Kurzmeldungen > Kurzmeldungen >

## > Kosten sparen durch das Outsourcing von Leistungen der Internen Revision

**VON DIETER WUNDERLICH, KÖLN** | Durch die derzeit unsichere Wirtschaftslage hat für viele Unternehmen die Realisierung von Kosteneinsparpotenzialen stark an Bedeutung gewonnen. Ein Hebel zur Verwirklichung nachhaltiger Kosteneinsparungen kann das teilweise oder vollständige Outsourcing von internen Revisionsdienstleistungen sein. Dies gilt unter zwei Bedingungen:

- > Der Outsourcing-Partner trägt dazu bei, dass die Interne Revision ihren Aufgaben besser nachkommen kann (Steigerung der Leistungsfähigkeit der Internen Revision) oder
- > die Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Partner ist bei gleicher Leistungsfähigkeit insgesamt preisgünstiger als das Betreiben oder der Auf- und Ausbau einer unternehmenseigenen Internen Revision (Verringerung der Kosten für die Interne Revision).

Beide Bedingungen sollen nachfolgend erläutert werden.

### Zu 1.: Steigerung der Leistungsfähigkeit der Internen Revision

Die Interne Revision ist per Definition ein Motor für Kosteneinsparungen. Dies ergibt sich schon aus ihren wesentlichen Aufgabenstellungen:

- > Sicherstellung der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems;
- > Sicherstellung der Einhaltung unternehmensinterner Regelungen;
- > Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher und aufsichtsrechtlicher Vorschriften;
- > Sicherstellung der Effizienz und Wirksamkeit der Geschäftsprozesse;
- > Vermögenssicherung
- > Unterstützung der Führungs- und Unternehmensverantwortung der Unternehmensleitung;
- > Sicherstellung der Effizienz und Wirksamkeit des Risikomanagements.

Gelingt es dem Outsourcing-Partner, die Leistungsfähigkeit der Internen Revision im Unternehmen zu steigern, werden Kosten dadurch reduziert, dass einerseits Risiken früher erkannt und entsprechend gehandhabt werden und das Unternehmen so vor vermeidbaren Schäden bewahrt wird. Andererseits trägt eine funktionierende Interne Revision dazu bei, Ineffizienzen in Geschäftsprozessen, aber auch Chancen zu identifizieren und der

Geschäftsführung bekannt zu machen. Beides kann dazu beitragen, erhebliche Kosten einzusparen.

Erfahrungsgemäß „rechnet“ sich eine leistungsstärkere Interne Revision umso mehr, je komplexer die Geschäftsprozesse werden. Typische Entwicklungen, die die Komplexität steigern, sind vor allem:

- > Schnelles Unternehmenswachstum (als Faustregel gilt, dass ab einem Umsatz von 50 Millionen Euro die „Interne Revision“ nicht mehr von der Geschäftsführung persönlich wahrgenommen werden kann);
- > Vordringen in neue Produkt- und Marktsegmente;
- > Internationalisierung von Produktions- und Absatzmärkten;
- > Größere Umstrukturierungen in der Aufbau- und Ablauforganisation;
- > Umstellungen im IT-Bereich;
- > Unternehmenszukäufe im In- und Ausland;
- > Verschärfung gesetzlicher Anforderungen;
- > Führungswechsel durch z. B. Unternehmensnachfolge oder Wechsel von Inhaber- zu Fremdgeschäftsführung.

### Zu 2.: Verringerung der Kosten für die Interne Revision

Die Zusammenarbeit mit einer „externen“ Internen Revision kann auch kostengünstiger im Vergleich zu einer vollständig unternehmenseigenen Internen Revision sein, weil die externen Dienste bedarfsgerecht abgerufen werden können und die damit verbundenen Kosten variabel sind.

Verwirklicht werden können die genannten Kosteneinsparpotenziale allerdings nur, wenn das Unternehmen mit einem leistungsstarken und zum Unternehmen passenden Outsourcing-Partner für Revisionsdienstleistungen zusammenarbeitet.

Wichtige Auswahlkriterien sind dabei unter anderem:

- > Qualifikation und Erfahrung der zur Verfügung stehenden „externen“ Internen Revisoren;
- > Geringe Fluktuation im externen Revisoren-Team, um das aufgebaute Unternehmenswissen langfristig zu erhalten;
- > Leichter Zugang des Outsourcing-Partners zu Spezialisten mit Expertise in z. B. rechtlichen und steuerlichen Fragestellungen oder Unterschlagungsprüfungen im In- und Ausland – falls das Unternehmen international operiert;

- > Möglichkeit des Outsourcing-Partners, internationale Revisionsprojekte über eigene Niederlassungen und Revisoren durchzuführen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Zusammenarbeit mit einer „externen“ Internen Revision im Teil- oder Volloutsourcing für Unternehmen vielfältige Vorteile mit sich bringen kann. Ein Vorteil kann – wie erläutert – eine Kostenreduzierung durch das Erhöhen der Leistungsfähigkeit der Internen Revision oder durch ein bedarfsgerechtes Nutzen der externen Ressourcen, d. h. durch Kostenflexibilisierung sein.

Wie die aktuelle Studie „Die Interne Revision in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz 2008“ des Instituts für Interne Revision zeigt, hat sich die Zusammenarbeit von unternehmenseigener und „externer“ Interner Revision bewährt. Das richtige

Maß an internen und externen Prüfungsressourcen ist unternehmensindividuell zu bestimmen. Außer Frage steht jedoch, dass gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine leistungsstarke Interne Revision zur Sicherung des Unternehmenserfolges unerlässlich ist.

**Kontakt für weitere Informationen:**

Dieter Wunderlich

Certified Internal Auditor (CIA)

Rödl & Partner Nürnberg

Tel.: +49 (9 11) 91 93 - 96 16

E-Mail: [dieter.wunderlich@roedl.de](mailto:dieter.wunderlich@roedl.de)



## Rödl & Partner intern

### > Auslandsbrief von Rödl & Partner

Im „Rödl & Partner Auslandsbrief“ informieren wir Sie über folgende Themen:

#### **Im Blickpunkt: Doppelbesteuerungsabkommen**

- > Aktuelle Entwicklungen zum Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Indien und Deutschland
- > Neues Doppelbesteuerungsabkommen mit Algerien
- > Keine Einigung zwischen den VAE und Deutschland zum neuen DBA
- > Behandlung von typisch stillen Beteiligungen im Rahmen der Doppelbesteuerungsabkommen

#### **Rödl & Partner: Internationales Steuerrecht**

- > Änderung zur 183-Tage-Regelung in Artikel 15 des OECD-Musterabkommen

#### **Rödl & Partner: Internationales Wirtschaftsrecht**

- > Olympische Spiele 2014: Rahmenbedingungen für Investitionen in Sotschi

#### **Rödl & Partner Regionen: USA**

- > Steuererklärungspflichten in den einzelnen Bundesstaaten der USA

#### **Rödl & Partner Intern**

- > Seminare

Daneben finden Sie im Auslandsbrief eine Übersicht zu Seminaren und Workshops mit Auslandsbezug, die von Rödl & Partner veranstaltet oder durch Referenten von Rödl & Partner unterstützt werden.

Sollten Sie Interesse an unserem Auslandsbrief haben, diesen jedoch bisher noch nicht beziehen, können Sie ihn im Internet unter [www.roedl.de/newsletter](http://www.roedl.de/newsletter) bequem einsehen und herunterladen.

## > Seminare

Hier finden Sie eine Auswahl der Seminare, die in den nächsten Wochen von uns veranstaltet werden oder bei denen wir als Referenten dabei sind.

Detaillierte Informationen wie Programmablauf, Seminarinhalte, Anmeldeformulare et cetera finden Sie direkt im Internet unter: [www.roedl.de/seminare](http://www.roedl.de/seminare)

### > Rödl & Partner Köln

Thema **Jahresabschluss 2008 von Stadtwerken**  
 Termin/Ort 02.03.2009 / Köln  
 Referenten Uwe Deuerlein, Roland Kellner,  
 Markus Mrozyk, Bernd Vogel

### > Rödl & Partner Köln

Thema **EEG, EEWärmeG, KWKG – Klimaschutz & Energieversorgung: 3 Gesetze sollen es richten**  
 Termin/Ort 03.03.2009 / Köln  
 Referenten Kai Imolauer, Jürgen Dobler, Dr. Marc Heckelmann,  
 Benjamin Richter, Maria Ueltzen

### > Rödl & Partner Nürnberg

Thema **Jahresabschluss 2008 von Stadtwerken**  
 Termin/Ort 03.03.2009 / Nürnberg  
 Referenten Uwe Deuerlein, Roland Kellner, Markus Mrozyk,  
 Bernd Vogel

### > Rödl & Partner Stuttgart

Thema **Jahresabschluss 2008 von Stadtwerken**  
 Termin/Ort 04.03.2009 / Stuttgart  
 Referenten Uwe Deuerlein, Roland Kellner, Markus Mrozyk,  
 Bernd Vog

### > Rödl & Partner Köln

Thema **Werkstattgespräche zum ÖPNV**  
 Termin/Ort 05.03.2009 / Köln  
 Referenten Jörg Niemann

### > Rödl & Partner Nürnberg

Thema **Recht – Prägnant**  
 Termin/Ort 05.03.2009 / Nürnberg  
 Referenten Gisela Ott, Dr. Christiane Bierehoven

### > Rödl & Partner Hamburg

Thema **Werkstattgespräche zum ÖPNV**  
 Termin/Ort 10.03.2009 / Hamburg  
 Referenten Jörg Niemann

### > Rödl & Partner Hof

Thema **Pensionsrückstellungen im Lichte des Gesetzes zum Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG)**  
 Termin/Ort 10.03.2009 / Hof  
 Referenten Michael S. Braun, Marianne Röthig

### > Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Thema **Arbeitsrecht im Ausland**  
 Termin/Ort 17.03.2009 / Düsseldorf  
 Referenten Dr. Markus Felsner

### > Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Thema **Arbeitsrecht im Ausland**  
 Termin/Ort 18.03.2009 / Düsseldorf  
 Referenten Dr. Markus Felsner

### > Rödl & Partner Hamburg

Thema **Vorzeitige Auflösung geschlossener Fonds – Steuerliche Brennpunkte (Ertragsteuern, gewerblicher Grundstückshandel, Grunderwerbsteuer, Umsatzsteuer, etc.)**  
 Termin/Ort 23.03.2009 / Hamburg  
 Referenten Martin Führlein, Dr. Heiko Büsing, Harald Reitze

### > Rödl & Partner München

Thema **Steuergestaltung in der Finanz- und Wirtschaftskrise**  
 Termin/Ort 25.03.2009 / München  
 Referenten Dr. Dagmar Pöhland

### > Rödl & Partner München

Thema **Fit für Brasilien – Bilanz-, Steuer- und Rechtswissen kompakt**  
 Termin/Ort 30.03.2009 / München  
 Referenten Dr. Marcus Felsner, Michael Bäck

#### Impressum Mandantenbrief März 2009

Herausgeber: Rödl & Partner GbR  
 90491 Nürnberg · Äußere Sulzbacher Straße 100  
 Telefon: +49 (9 11) 91 93 - 0 · Fax +49 (9 11) 91 93 - 19 00

ISSN 1613 - 6802  
 Verantwortlich für den Inhalt: Lutz Günther, Horst Grätz, Georg Beyer  
 Koordination: Emel Kabacki  
 Weitere Informationen erhalten Sie im Internet unter: [www.roedl.de](http://www.roedl.de)

Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderung, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.

## Haftung

Die genannten Informationen wurden bfd mit freundlicher Unterstützung von Rödl & Partner zur Verfügung gestellt.

Der gesamte Inhalt der Newsletter ist geistiges Eigentum der Rödl & Partner GbR und steht unter Urheberschutz. Nutzer dürfen den Inhalt nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Änderung, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.

Für die genannten Inhalte kann keine Gewähr für die Korrektheit, Vollständigkeit und Aktualität übernommen werden.

## Kontakt

### **buchholz-fachinformationsdienst gmbh**

Rodweg 1 · 66450 Bexbach

Telefon (0 68 26) 93 43-0

E-Mail: [info@bfd.de](mailto:info@bfd.de)

Internet: [www.bfd.de](http://www.bfd.de)