

UnternehmerBrief

Bauwirtschaft

8 | August 2005

Steuern · Bilanz · Werkvertrag/VOB · Liquidität · Finanzierung · Unternehmensführung

Kurz informiert

Abweichung von VOB/B kann Ihnen zu pass kommen	Seite 1
Vertragsrecht: Immer wieder Streit um die Abnahme	
Werklohn: Die „Duldungsvollmacht“ des Architekten	
Arbeitsrecht: Urteil zur Nachwirkung von Tarifverträgen	Seite 2
Sozialversicherung: Ab 2006 müssen Sie elektronisch melden	

Bilanz

Rückstellungen für Gewährleistungsverpflichtungen: So pauschalieren Sie richtig	Seite 3
---	---------

Bau-Rechnungen & Finanzamt

Rechnungsstellung und -berichtigung bei Fällen des § 13b Umsatzsteuergesetz	Seite 4
---	---------

Öffentliche Aufträge

„Präqualifikation“ – So verbessern Sie ab 2006 Ihre Chancen auf öffentliche Aufträge	Seite 10
--	----------

Projektentwicklung

Datumsmäßig unbestimmte Mietverträge: Bedeutet ein Urteil des OLG Dresden das Ende der Projektentwicklung?	Seite 13
--	----------

Arbeitsrecht

Vermeiden Sie unzulässige Arbeitnehmerüberlassungen	Seite 14
---	----------

Unternehmensführung

Machen Sie Mitarbeiter zu Mitunternehmern	Seite 18
---	----------



Online-Service unter www.iww.de
Kennwort im August: Schwellenwert



Potenziale ausschöpfen

Machen Sie Mitarbeiter zu Mitunternehmern

von Dipl.-Volksw. Stefan Fritz, GIZ GmbH, Forchheim

Motivierte, einsatzbereite und hoch qualifizierte Mitarbeiter sind das A und O eines erfolgreichen Bauunternehmens. Sie sind Ihr wichtigstes „Kapital“, gleichzeitig aber auch der größte Kostenfaktor. Während Sie als Unternehmer in schwierigen Zeiten Ihre Existenz aufs Spiel setzen, befinden sich die Mitarbeiter in einer vergleichsweise komfortablen Position.

Psychologische und finanzielle Mitunternehmerschaft

Immer mehr Bauunternehmen stellen sich deshalb die Frage: Reizen meine Mitarbeiter ihr Potenzial vollkommen aus? Wenn nein, wie kann man die Reserven ausschöpfen? Helfen Beteiligungsmodelle? Wie können diese ausgestaltet sein, um das Ziel zu erreichen, dass Mitarbeiter nicht nur pekuniär sondern auch psychologisch zu „Mitunternehmern“ werden? Antwort auf all diese Fragen finden Sie in einer Beitragsserie.

Die Wege zum Ziel

Um das Ziel „Mitarbeiter = Mitunternehmer“ zu erreichen, bedarf es mehr als einer Beteiligung am ökonomischen Erfolg Ihres Unternehmens. Das bringt – als isolierte – Maßnahme allenfalls kurzfristig etwas.

Zielerreichung durch Kombination von Maßnahmen

Mitunternehmerschaft ist mehr als eine materielle Beteiligung

Eine Auswirkung von Dauer kann erst erreicht werden, wenn die materielle Beteiligung durch partnerschaftliche Elemente ergänzt wird. Dies können zum Beispiel regelmäßige Qualitätszirkel und betriebliche Informations- oder Schulungsveranstaltungen sein.

Ganz wichtig ist es, dass Sie die einzelnen Elemente aufeinander abstimmen. Für Ihr Unternehmen und den/die Mitarbeiter ergeben sich aus einem Maßnahmenportfolio positive Effekte, wenn beide Akteure gleichgerichtet handeln: Es entsteht im Endergebnis eine Win-Win-Situation für beide Beteiligte.

Die Vorteile einer „Mitunternehmerschaft“

Eine „materielle“ und „ideelle“ Mitunternehmerschaft bringt Ihrem Baugeschäft zahlreiche Vorteile, als da wären:

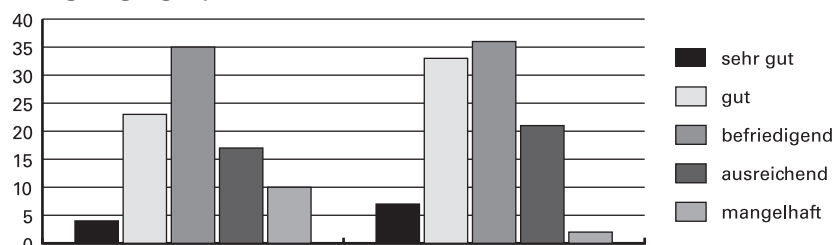
- Verstärkung der Bindung des Mitarbeiters ans Unternehmen
- Höhere Identifikation der Mitarbeiter
- Verbesserung der Team-Orientierung
- Verbesserung des Arbeitsklimas
- Geringeres Risiko des Mitarbeiter-Wechsels zur Konkurrenz

Das sagt die Empirie

Es ist nicht bekannt, wie viele Bauunternehmen Beteiligungsmodelle schon anwenden. Was bekannt ist, ist dass Beteiligungsbetriebe unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit ihre Ertragslage im Vergleich zu Betrieben ohne Beteiligung besser einstufen. Erfolgreiche Beteiligungsmodelle der Branche, für die diese Kausalität Gültigkeit besitzt, werden wir in den nachfolgenden Beiträgen darstellen.

Eine vor drei Jahren vorgelegte Untersuchung von Harald Strotmann („Zur Bedeutung materieller Mitarbeiterbeteiligung in Baden-Württemberg – eine empirische Analyse mit dem IAB-Betriebspanel“) zeigt den Zusammenhang zwischen Beteiligung und Ertragslage graphisch.

„Beteiligungsbetriebe“ sind erfolgreicher



Wichtig: Die Studie von Strotmann hat ein weiteres Ergebnis zu Tage gefördert: Danach sind Beteiligungsbetriebe nicht nur optimistischer, sondern auch (arbeits-)produktiver als Unternehmen ohne Mitarbeiterbeteiligung.

Variable Entlohnungsformen im Baugewerbe

Auch wenn nicht genau bekannt ist, wie viele deutsche Bauunternehmen Mitarbeiter nicht nur nach Zeit (Stunden), sondern auch leistungsorientiert entlohnen. Eines steht fest: Es sind noch zu wenige, die Akkord- und /oder Prämienvergütungen zahlen.

Akkord- oder Prämienlohnsysteme

Unser Tipp: Akkord- und Prämienlohnmodelle motivieren Ihre Mitarbeiter zu höherer Leistung. Außerdem erlauben sie eine Kalkulation der Lohnkosten von Bauvorhaben unabhängig von Leistungswillen und Zeitbedarf der Beschäftigten.

Das Ausland macht es vor

Europa wächst zusammen. Dies wirkt sich auch auf die Konkurrenz im Baugewerbe aus. Daher wollen wir an dieser Stelle einen Blick über die Grenzen werfen. In Skandinavien sind leistungs-, aber auch erfolgsorientierte Modelle weit verbreitet. Vorreiter sind Dänemark und Schweden. So wurde zum Beispiel in Schweden für das Jahr 2000 die Zahl der Bauarbeiter, die über ihre Leistung vergütet werden, auf 100.000 geschätzt. Aber auch in unseren westlichen Nachbarländern, so zum Beispiel in den Niederlanden, ist der Akkordlohn weit verbreitet. Wenn Sie international konkurrenzfähig bleiben wollen, sind Anpassungen also unvermeidlich.

Im Ausland ist man sehr viel weiter

Formen der Mitarbeiterbeteiligung

Die tragende Rolle bei der Implementierung des Mitunternehmergedankens spielt die materielle Beteiligung, sprich die Beteiligung am geldlichen Erfolg. Hier gibt es zwei unterschiedliche Modelle, die Sie auch kombinieren können:

Finanzielle Beteiligung am Betriebsergebnis

1. Die Erfolgsbeteiligung: Hier erhält der Mitarbeiter eine Zuwendung aus dem Unternehmensergebnis. Die Erfolgsbeteiligung geht demnach über die Intention des Akkordlohns weit hinaus, da sie am Erfolg und nicht an der Leistung des Mitarbeiters ansetzt.
2. Die Kapitalbeteiligung: Hier beteiligt sich der Mitarbeiter direkt am Unternehmenskapital.



Mehr Infos in den nächsten Ausgaben

Wichtig: Auf beide Modelle gehen wir in den nächsten beiden Ausgaben ausführlich ein. Sie erfahren, wann welchem Modell der Vorzug zu geben ist, welche (arbeitsvertragsrechtlichen) Punkte Sie bei der Implementierung beachten müssen und welche Modellkombinationen denkbar sind.

Finanzierungseffekte durch Mitarbeiterbeteiligung



Auch Finanzierungseffekte können ein Argument für den Aufbau eines Mitarbeiter-Beteiligungsmodells sein. Finanzierungseffekte können sich in direkter oder indirekter Form einstellen:

Eigenkapitalbasis des Betriebs wird erhöht

- **Direkte Finanzierungseffekte** ergeben sich bei der Kapitalbeteiligung. Je nach Modellausprägung kann das Kapital als steuerliches oder betriebliches Eigenkapital eingestuft werden. Dies ist von zentraler Bedeutung, wenn eine Erhöhung der Eigenkapitalquote Ihres Unternehmens erforderlich oder gewünscht ist. Im Endergebnis verbessert sich das Rating nach Basel II (Kreditvergabe zu günstigeren Konditionen, verbesserte Bonität bei Auftraggebern).
- **Indirekte Finanzierungseffekte** stellen sich durch die Verbesserung der Produktivität ein. Mit gleichem Mitteleinsatz wird ein höherer Ertrag erwirtschaftet. Die daraus resultierende Gewinnsteigerung wirkt positiv auf die Unternehmensfinanzierung.

Zwischenfazit

Die Ausführungen auf dieser und den beiden vorangegangenen Seiten haben es gezeigt: Das Thema „Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen“ ist hoch aktuell und hoch spannend. Als vorausschauender Chef kommen Sie daran eigentlich kaum vorbei. Bleiben Sie deshalb „am Ball“. In den nächsten beiden Ausgaben erhalten Sie konkrete Ratschläge, wie Sie dieses Projekt in Ihrem Betrieb umsetzen.

Redaktion	Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? IWW-Institut, Redaktion „UnternehmerBrief Bauwirtschaft“ Max-Planck-Str. 7/9, 97082 Würzburg, Fax: 0931 418-3080, E-Mail: baugewerbe@iww.de Oder rufen Sie die Redaktions-Hotline an: Telefon 0931 418-3075, jeden Donnerstag von 14 bis 17 Uhr. Als Verlag ist uns individuelle Steuer- oder Rechtsberatung jedoch nicht erlaubt.
Abonnenten- betreuung	Bei Fragen rund um das Abonnement hilft Ihnen der IWW-Abonnenten-Service, Postfach 9161, 97091 Würzburg, Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: abo@iww.de ; Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg, BLZ 760 100 85, Kto.-Nr. 7 13 98 57
Gutachten	Suchen Sie einen Gutachter für ein Steuerproblem, das sich in der redaktionellen Berichterstattung nicht lösen lässt? Dann nutzen Sie unser Abkommen mit der Kanzlei Schulte & Humm, Sedanstr. 23, 97082 Würzburg, Tel. 0931 32105-0, Fax: 0931 32105-55. Die Kanzlei ist auf Steuerfragen der Bauwirtschaft spezialisiert und zählt in die- sem Segment zu den renommiertesten Kanzleien Deutschlands.
Online-Service 	Nutzen Sie den Online-Service des IWW: <ul style="list-style-type: none">■ Quellenmaterial (Entscheidungen, Verwaltungsanweisungen u.v.m.)■ Arbeitshilfen (Musterformulierungen, Checklisten, Berech- nungstools u.v.m.) Klicken Sie auf der Startseite (www.iww.de) den Link „Online- Service“ an. Sie erhalten dann ausführliche Informationen, wie Sie das umfangreiche Angebot nutzen können.
Seminare 	Sie wünschen ergänzend vertiefende Informationen: Bitte informieren Sie sich unter www.iww.de über das aktuelle Seminarangebot.

Impressum

Herausgeber und Verlag	UnternehmerBrief Bauwirtschaft (ISSN 0949-9067) IWW Institut für Wirtschaftspublizistik Verlag Steuern-Recht-Wirtschaft GmbH & Co. KG, Max- Planck-Str. 7/9, 97082 Würzburg, ein Unternehmen der Vogel Business Medien, Telefon: 0931 418- 3070, Fax: 0931 418-3080, E-Mail: iww-wuerzburg@iww.de , Internet: www.iww.de
Redaktion	RA Norbert Rettner (Chefredakteur); Dipl.-Volksw. Günter Göbel (stellv. Chefredakteur, verantwortlich)
Bezugsbedingungen	Der Informationsdienst erscheint monatlich. Der Jahresbezugspreis beträgt 180 EUR inklusive Porto, Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Quartalsende kündbar. Zu viel ge- zahlte Jahresbeträge werden erstattet.
Hinweise	Alle Rechte am Inhalt liegen beim Verlag. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in an- deren Medien sind selbst auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des Verlages erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.
Druck	Rademann GmbH, 59348 Lüdinghausen

UnternehmerBrief

Bauwirtschaft

9 | September 2005

Steuern · Bilanz · Werkvertrag/VOB · Liquidität · Finanzierung · Unternehmensführung

Kurz informiert

Wann ist eine Vertragsstrafe mit Zwischenfristen wirksam? VOB/A: Wichtiges Urteil zur Nachunternehmer-Erklärung Vertragsrecht: WEG kann rechtsfähig sein	Seite 1
Urteil zur Lohnsteuer-Haftung des GGf Betriebsprüfung: Neue Richtsätze der Finanzverwaltung	Seite 2

Bilanz

Gewinnsteuerung im Bauträgergeschäft: Rechtsprechung setzt neue Akzente	Seite 3
--	---------

Geschäftsführung von Kapitalgesellschaften

Zusätzliche Vorsteuerchancen für GmbH-Geschäftsführer	Seite 8
---	---------

Vertragsrecht

Vermeiden Sie die Haftung für Sozialversicherungs- und Berufsgenossenschafts-Beiträge Ihres Subunternehmers	Seite 12
---	----------

Nachtragsmanagement

Wann können Sie sich Leistungen doppelt bezahlen lassen?	Seite 16
--	----------

Unternehmensführung

So beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter am Erfolg Ihres Bauunternehmens (Teil II)	Seite 17
--	----------



Online-Service unter www.iww.de

Kennwort im September: Eiche



Mitarbeiterbeteiligung – Teil II

So beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter am Unternehmenserfolg

von Dipl.-Volkswirt Stefan Fritz, GIZ GmbH, Forchheim

In der August-Ausgabe haben wir Ihnen gezeigt, warum es so wichtig ist, dass Mitarbeiter wie „Mitunternehmer“ denken und handeln. Ein Weg, um dies zu erreichen, ist, sie am Erfolg Ihres Unternehmens teilhaben zu lassen.

In diesem Zusammenhang stellen sich viele Fragen: An welchen Größen kann eine Erfolgsbeteiligung ansetzen? Welche rechtlichen Aspekte sind zu beachten? Wie führe ich ein Erfolgsbeteiligungsmodell ein und kann ich es mit einer Kapitalbeteiligung kombinieren? Auf alle Fragen gibt der nachfolgende Beitrag die Antwort.

**Viele Fragen
harren einer Antwort**

Was ist eine „Erfolgsbeteiligung“?

Als „Erfolgsbeteiligung“ werden Beteiligungsformen bezeichnet, bei denen Ihre Mitarbeiter zusätzlich zum Gehalt eine erfolgsabhängige Zuwendung erhalten. Obwohl erste Ansätze durch Vergütungsmodelle mit Akkord- oder Prämienvergütung bestehen, hinken Bauunternehmen anderen Branchen noch weit nach. Prüfen Sie daher, ob sich ein Erfolgsbeteiligung-Modell nicht auch für Ihr Unternehmen eignet. Wir empfehlen Ihnen, ein Modell zu verwenden, das den Erfolg des Mitarbeiters in den Mittelpunkt stellt.

Denn: Leistung, wie sie beim Akkord- oder Prämienlohn als Basisgröße herangezogen wird, ist zwar eine notwendige Grundlage für den Erfolg Ihres Bauunternehmens. Die Wirkungskette zwischen Leistung und Erfolg ist aber nicht zwingend gegeben! Wichtig ist, dass Sie Ihrem Mitarbeiter verdeutlichen, dass seine Leistung nur dann von Wert ist, wenn sie in einen Erfolg mündet.

**Orientierung am
Erfolg und nicht
an der Leistung**

Unser Tipp: Mit dem Einfluss des einzelnen Mitarbeiters auf den Erfolg sollte auch sein variabler Entgeltanteil steigen. In leitenden Positionen sind variable Anteile bis zu 40 Prozent „marktgängig“. In den unteren Einkommenskategorien sollten Sie dagegen darauf achten, dass der einzelne Mitarbeiter seine Einkommensstruktur durch die Variabilisierung nicht als existenzbedrohend einstuft.

Formen und Gestaltungsvarianten der Erfolgsbeteiligung

Als Basisgrößen der Erfolgsermittlung stehen Ihnen, neben dem Gewinn, der Unternehmenswert, der Umsatz oder die Leistung zur Verfügung. Wichtig bei der Wahl eines Modells sind aber auch Faktoren wie zum Beispiel die angestrebte Wirkung auf die Motivation Ihrer Mitarbeiter oder die Pflege und Verwaltung des Systems.

**An welchen
Größen soll die Be-
teiligung ansetzen?**

Unser Tipp: Wir empfehlen Ihnen, bei der Modellgestaltung eine einfache Staffel zu Grunde zu legen. Sie halten so den Verwaltungsaufwand in Grenzen. Unser – verkürztes – Beispiel zeigt ein Modell, bei dem der Umsatzrendite des Unternehmens ein Gesamtgewinnanteil der Belegschaft gegenüber steht. Dieser Gewinnanteil wird in einem zweiten Schritt auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt:

Beispiel: Beteiligung in Relation zur Umsatzrendite

Umsatzrendite	Mitarbeitergewinnanteil
über 5 bis unter 7 %	5%
über 7 bis unter 10 %	7,5 %
über 10 %	10%

Teamgedanke und individuellen Erfolg kombinieren

Unser Tipp: Eine derartige Gestaltung schlägt zwei Fliegen mit einer Klappe. Ihre Mitarbeiter verstehen sich als Team. Und trotzdem hat jeder Mitarbeiter über die weitere Verteilung individuellen Einfluss auf seinen Erfolgsanteil.

Individuelle Verteilung des Gesamtgewinnanteils der Mitarbeiter

Position	Individueller Gewinnanteil
Frau Schulze / Projektleitung	45 %
Herr Müller / Vorarbeiter	35 %
Herr Meyer / Maurer	20 %

Varianten der Erfolgsbeteiligung

Die folgende Grafik zeigt die ganze Klaviatur an Varianten einer Erfolgsbeteiligung, die Ihnen potenziell zur Verfügung stehen.

	Gruppe	Individuum
Wert		Aktioptionen, SAR, Phantom Aktien
Gewinn	Bilanzgewinnbeteiligung	Tantiemeregulung
Ertrag	Umsatzbeteiligung	Umsatzprovision
Leistung		Bonussystem, Leistungsbeurteilung- oder Zielvereinbarungsprämie

Welche Fragen sich im Vorfeld sonst noch stellen

Vor der Einführung einer Erfolgsbeteiligung stellen sich eine Reihe weiterer Fragen. Nachfolgend gehen wir auf vier wichtige ein.

Beendigung des Modells, Modellwechsel und -anpassung

Eine Frage lautet, inwieweit man ein Erfolgsbeteiligungsmodell flexibel handhaben kann. Hier gilt: Die Beteiligung Ihrer Mitarbeiter am Erfolg stellt einen arbeitsrechtlichen Tatbestand dar. Hieraus resultieren drei Möglichkeiten der vertraglichen Abwicklung:

1. Eine Regelung im Arbeitsvertrag der betroffenen Mitarbeiter.
2. Eine Betriebsvereinbarung dann, wenn in Ihrem Bauunternehmen ein Betriebsrat existiert.
3. Ein freiwilliges Angebot zur Erfolgsbeteiligung an die Mitarbeiter.

Unser Tipp: Da die meisten Bauunternehmen über einen Betriebsrat verfügen, empfehlen wir, die freiwillige Betriebsvereinbarung in Betracht zu ziehen. Hier müssen Sie unbedingt darauf achten, dass die Vereinbarung eine fest vorgegebene Laufzeit hat. Zweckmäßig ist zum Beispiel eine Laufzeit von einem Jahr. Somit entfaltet die Betriebsvereinbarung, wenn es nicht zu einer Neuauflage kommt, keine Nachwirkung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes. In Bauunternehmen ohne Betriebsrat empfehlen wir die Unterbreitung eines freiwilligen Beteiligungsangebotes mit einjähriger Laufzeit.

Wenn das Angebot / die Betriebsvereinbarung zeitlich abgelaufen ist, bleibt es Ihnen überlassen, ob Sie Ihren Mitarbeitern ein neues Angebot unterbreiten, dieses an wirtschaftliche Notwendigkeiten anpassen oder sogar aussetzen.

Unser Tipp: Wichtig ist, dass Sie Veränderungen aktiv kommunizieren. Dann werden Ihre Mitarbeiter für Ihre Entscheidungen nicht nur Verständnis aufbringen, sondern auch dazu beitragen, dass Ihnen in Zukunft eine erneute Angebotsunterbreitung möglich ist. Aber auch dann, wenn Sie ein inhaltlich unverändertes Angebot im Folgejahr unterbreiten, ist es an Ihnen, dies entsprechend darzulegen und so die Motivation der Mitarbeiter auf hohem Niveau zu halten.

Was ist ein „gerechter“ Erfolgsanteil der Mitarbeiter?

Auf diese Frage ist eine allgemeingültige Antwort nicht möglich. Wie immer Ihr Modell auch ausgestaltet ist. Es kommt darauf an, dass Ihre Mitarbeiter und Sie den Erfolgsanteil als gerecht einstufen.

Unser Tipp: Die Praxis hat gezeigt, dass es sinnvoll ist, den Erfolgsanteil zunächst relativ niedrig anzusetzen (zum Beispiel mit 5 Prozent). Im Rahmen weiterer Angebote können Sie dann entsprechende Anpassungen vornehmen (zum Beispiel in Stufen auf 7,5 und 10 Prozent).

Kann man das Rad im Falle eines Falles zurückdrehen?

„Betriebliche Übung“ vermeiden

Veränderungen aktiv kommunizieren

Fangen Sie klein an

Kann die Abgabepflicht umgangen werden?

Ihre Mitarbeiter müssen den Erfolgsanteil Lohn versteuern und darauf Beiträge zur Sozialversicherung zahlen. Dies bringt nicht nur mit sich, dass Sie bei der Kalkulation des Liquiditätseffekts den Arbeitgeberanteil Ihres Unternehmens berücksichtigen müssen. Sie müssen auch „einkalkulieren“, dass die Mitarbeiter von dem Ergebnis „unterm Strich“ eher enttäuscht sind, und der Motivationseffekt ein einmaliger Effekt war.

Guthaben-Modell vermeidet Sofort- Versteuerung

Unser Tipp: Wenn den Mitarbeitern der Erfolgsanteil nicht zufließt, sondern einem sogenannten Mitarbeiter-Guthaben zugeführt wird, fallen zunächst keine Steuern und Sozialversicherungsabgaben an. Die finanzwirtschaftlich optimale Wirkung wird erzielt, wenn die Gelder Ihren Mitarbeitern in einem Zeitpunkt zufließen, in dem deren individueller Steuersatz gering ist (zum Beispiel im Ruhestand).

Kombinationen von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung

Der Lohnsteuer- und Abgabepflicht können Ihre Mitarbeiter außerdem entgehen, wenn es sich nicht um eine Ergebnis- sondern um eine Kapitalbeteiligung am Unternehmen handelt. In diesem Falle unterliegen die Kapitalerträge lediglich der Kapitalertragsteuer.

Bausteine eines Kombi-Modells

Auch Kombinationen von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen bieten sich an. So kann ein Kombimodell zum Beispiel derart gestaltet werden, dass ein festgelegter Anteil der Mitarbeiter ausgeschüttet wird. Der Restbetrag wird einer Kapitalbeteiligung zugeführt, die einen längerfristigen Ansparprozess erlaubt.

Wie führe ich eine Erfolgsbeteiligung ein?

Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern die Diskussion über die Einführung eines Beteiligungsmodells anstoßen wollen, müssen Sie damit rechnen, dass Sie damit nicht spontan Begeisterung auslösen.

Erarbeiten Sie das Modell gemeinsam

Mit Modellgestaltung Mitarbeiter überzeugen



In der Regel besteht die Sorge, dass die Leistung des Mitarbeiters für das Bauunternehmen zu transparent wird oder der Mitarbeiter Einkommenseinbußen hinnehmen muss. Dem entgehen Sie am besten, indem Sie das Modell gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern entwickeln. Nehmen Sie deren Bedenken ernst und lassen Sie Anregungen in die Modellgestaltung einfließen. Dies führt dazu, dass Ihre Mitarbeiter das erarbeitete Modell als „ihr“ Modell begreifen.

Fortsetzung des Beitrags



Mehr Beteiligungs- modelle in der Oktober-Ausgabe

In der nächsten Ausgabe erfahren Sie, wie Sie das Steuer- und Abgabenproblem einer reinen Erfolgsbeteiligung mit einer Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter oder einem Kombimodell lösen. Außerdem werden wir Ihnen Beispiele vorstellen, die Ihnen die konkrete Umsetzung von Beteiligungsmodellen in Ihrem Hause erleichtern.

Redaktion	Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? IWW-Institut, Redaktion „UnternehmerBrief Bauwirtschaft“ Max-Planck-Str. 7/9, 97082 Würzburg, Fax: 0931 418-3080, E-Mail: baugewerbe@iww.de Oder rufen Sie die Redaktions-Hotline an: Telefon 0931 418-3075, jeden Donnerstag von 14 bis 17 Uhr. Als Verlag ist uns individuelle Steuer- oder Rechtsberatung jedoch nicht erlaubt.
Abonnenten- betreuung	Bei Fragen rund um das Abonnement hilft Ihnen der IWW-Abonnenten-Service, Postfach 9161, 97091 Würzburg, Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: abo@iww.de ; Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg, BLZ 760 100 85, Kto.-Nr. 7 13 98 57
Gutachten	Suchen Sie einen Gutachter für ein Steuerproblem, das sich in der redaktionellen Berichterstattung nicht lösen lässt? Dann nutzen Sie unser Abkommen mit der Kanzlei Schulte & Humm, Sedanstr. 23, 97082 Würzburg, Tel. 0931 32105-0, Fax: 0931 32105-55. Die Kanzlei ist auf Steuerfragen der Bauwirtschaft spezialisiert und zählt in die- sem Segment zu den renommiertesten Kanzleien Deutschlands.
Online-Service 	Nutzen Sie den Online-Service des IWW: <ul style="list-style-type: none">■ Quellenmaterial (Entscheidungen, Verwaltungsanweisungen u.v.m.)■ Arbeitshilfen (Musterformulierungen, Checklisten, Berech- nungstools u.v.m.) Klicken Sie auf der Startseite (www.iww.de) den Link „Online- Service“ an. Sie erhalten dann ausführliche Informationen, wie Sie das umfangreiche Angebot nutzen können.
Seminare 	Sie wünschen ergänzend vertiefende Informationen: Bitte informieren Sie sich unter www.iww.de über das aktuelle Seminarangebot.

Impressum

Herausgeber und Verlag	UnternehmerBrief Bauwirtschaft (ISSN 0949-9067) IWW Institut für Wirtschaftspublizistik Verlag Steuern-Recht-Wirtschaft GmbH & Co. KG, Max- Planck-Str. 7/9, 97082 Würzburg, ein Unternehmen der Vogel Business Medien, Telefon: 0931 418- 3070, Fax: 0931 418-3080, E-Mail: iww-wuerzburg@iww.de , Internet: www.iww.de
Redaktion	RA Norbert Rettner (Chefredakteur); Dipl.-Volksw. Günter Göbel (stellv. Chefredakteur, verantwortlich)
Bezugsbedingungen	Der Informationsdienst erscheint monatlich. Der Jahresbezugspreis beträgt 180 EUR inklusive Porto, Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Quartalsende kündbar. Zu viel ge- zahlte Jahresbeträge werden erstattet.
Hinweise	Alle Rechte am Inhalt liegen beim Verlag. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in an- deren Medien sind selbst auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des Verlages erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.
Druck	Rademann GmbH, 59348 Lüdinghausen

UnternehmerBrief

Bauwirtschaft

10 | Oktober 2005

Steuern · Bilanz · Werkvertrag/VOB · Liquidität ·
Finanzierung · Unternehmensführung

Kurz informiert

GmbH: Refinanzierungszinsen bei Bürgschaft absetzbar	Seite 1
Gesellschafterdarlehen und Verlustverrechnung in der KG	
Freibetrag bei Betriebsaufgabe innerhalb Fünf-Jahres-Frist	Seite 2
Fristen bei der Rückforderung von Ausbildungskosten	

Auslösen

Neue Regeln aus Rechtsprechung und Tarifvertrag steuerlich richtig anwenden	Seite 3
--	---------

Baurechnungen & Finanzamt – Teil III

Antwort auf elf wichtige Fragen aus der Praxis	Seite 9
--	---------

Arbeitsrecht

Massenentlassungen – Verschärfte Regeln erfordern von Ihnen höchste Sorgfalt!	Seite 13
--	----------

Mitarbeiterbeteiligung

Erfolgs- und Kapitalbeteiligung macht Mitarbeiter zu Mitunternehmern – Teil III	Seite 16
--	----------



Online-Service unter www.iww.de
Kennwort im Oktober: Gewerbebau



Mitarbeiterbeteiligung – Teil III

Teilhabe am Unternehmenskapital macht Mitarbeiter zu Mitunternehmern

von Dipl.-Volksw. Stefan Fritz, GIZ GmbH, Forchheim

Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung sind leistungsfähiger und erfolgreicher als andere. Einen Weg, wie Sie Ihre Mitarbeiter durch Erfolgsbeteiligung zu „Mitunternehmern“ machen, haben wir Ihnen in der September-Ausgabe vorgestellt. In dieser Ausgabe wollen wir Ihnen den zweiten Weg nahe bringen, die Kapitalbeteiligung Ihrer Mitarbeiter an Ihrem Unternehmen. Außerdem nennen wir Ihnen am Ende des Beitrags Beispiele von Bauunternehmen, die Ihre Mitarbeiter schon am Erfolg bzw. am Unternehmen beteiligen.

Was sind die Grundzüge einer Kapitalbeteiligung?

Wie es der Begriff schon aussagt, ist eine Kapitalbeteiligung dadurch geprägt, dass Ihr Mitarbeiter Ihrem Büro eigene Mittel zur Verfügung stellt. Um dies zu erreichen, müssen Sie Ihrem Mitarbeiter vermitteln, dass sein Geld bei Ihnen sicher und Gewinn bringend angelegt ist. Dies bejaht er in der Regel dann, wenn er erkennt, dass er selbst positiven Einfluss auf das Geschehen in Ihrem Unternehmen nehmen kann, er also die Rendite durch eigenes Zutun beeinflussen kann. Das kann keine andere Anlageform bieten.

Vorteile gegenüber der Erfolgsbeteiligung

Die Kapitalbeteiligung hat gegenüber der Erfolgsbeteiligung den Vorteil, dass die Motivation aus der Beteiligung über den gesamten Zeitraum der Kapitalanlage anhält. Ihre Mitarbeiter sind in dieser Zeit stets an einer attraktiven Rendite oder, im Grenzbereich, zumindest an einem Kapitalerhalt interessiert. Es zeigt sich daher immer wieder, dass sich kapitalbeteiligte Mitarbeiter in Extremsituationen wesentlich kooperativer bei Verhandlungen zeigen, weil sie alles zumindest mit einem Auge aus der Sicht des Unternehmers sehen.

Auch der Staat leistet seinen Beitrag

Ein weiteres Plus der Kapitalbeteiligung ist, dass Ihre Mitarbeiter von staatlicher Förderung profitieren. Es gibt zwei Förderkomponenten. Die Förderung nach § 19a Einkommensteuergesetz (EStG) und das Fünfte Vermögensbildungsgesetz (5. VermBG). Beide Bestandteile können unter bestimmten Voraussetzungen kombiniert werden.

1. Die Förderung nach § 19a EStG

§ 19a EStG regelt, dass Sie Ihren Mitarbeitern eine Kapitalbeteiligung verbilligt überlassen können. Der geldwerte Vorteil in Form eines Rabatts, den Sie dem Mitarbeiter gewähren, ist steuer- und sozialversicherungsfrei,

**Kapitalbeteiligte
Mitarbeiter denken
wie Mitunternehmer**

**Zwei Förder-
komponenten**

- wenn er einen Betrag von 135 Euro pro Person und Jahr nicht überschreitet und
- der Rabatt die Hälfte des gemeinen Werts (in der Regel ist das der Nennwert der Beteiligung) nicht übersteigt.

2. Die Förderung aus dem Vermögensbildungsgesetz

Das 5. VermBG fördert die Vermögensbildung der „unteren Einkommensgruppen“ über vermögenswirksame Leistungen. Es ermöglicht die Anlage von bis zu 400 Euro pro Mitarbeiter und Jahr in eine betriebliche Beteiligung.

**Bis zu 400 Euro
pro Mitarbeiter
und Jahr**

Wenn das zu versteuernde Einkommen des Mitarbeiters die Grenze von 17.900 Euro (Alleinstehende) bzw. 35.800 Euro (Verheiratete) nicht überschreitet, erhält der Mitarbeiter eine Sparzulage in Höhe von 18 Prozent. Dadurch dass das zu versteuernde Einkommen maßgebend ist, bedeutet das, dass zum Beispiel ein Doppelverdiener-Ehepaar mit zwei Kindern und einem Bruttoeinkommen von rund 48.000 Euro noch in den Genuss der Zulage kommen kann. Der Kreis der Begünstigten ist also größer als man vermutet.

Sperrfrist lässt Sie sechs Jahre mit dem Kapital arbeiten

Neben den Einkommensgrenzen gilt als weitere Voraussetzung eine Sperrfrist von mindestens sechs Jahren. Während dieser Zeit kann Ihr Mitarbeiter nicht über das Kapital verfügen. Für Sie ist das positiv, weil Sie so Planungssicherheit gewinnen, und mit den Geldern in diesem Zeitraum unternehmerisch arbeiten können.

**Mitarbeiter kann
das Kapital nicht
beliebig abziehen**

Unser Tipp: Auch hier liegt es wieder an Ihnen, durch eine hohe Attraktivität der Beteiligung den Verbleib des Kapitals im Unternehmen möglichst lange über die Sperrfrist hinaus zu gestalten. Es gibt Bauunternehmen, in denen Mitarbeiter ihr Kapital über mehrere Jahrzehnte im Unternehmen belassen!

Wichtig: Zu beachten sind zwei Dinge: Zum einen sollte der Rabatt nach § 19a EStG so gestaffelt sein, dass für den Mitarbeiter ein Anreiz zu einer möglichst hohen Beteiligung am Unternehmen besteht. Darüber hinaus sollten Sie das Angebot so konzipieren, dass eine Beteiligung möglichst allen Mitarbeitern möglich ist. In diesem Rahmen können Sie auch ein ergänzendes Angebot unterbreiten, das sich ausschließlich an Führungskräfte richtet. Dieses sollten Sie bezüglich der zu investierenden Summen wesentlich großzügiger auslegen.

**Beteiligung sollte
allen Mitarbeitern
angeboten werden**

Wie verzinst sich die Kapitalbeteiligung?

Was die Verzinsung bzw. die Bemessungsgrundlage für die Verzinsung angeht, sind Sie weitgehend frei. Wichtig ist aber, dass Ihre Mitarbeiter durch die eigene Arbeit Einfluss auf die Rendite der Beteiligung ausüben können. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn der Beteiligungszins an die Umsatz- oder Kapitalrendite des Bau-

unternehmens gekoppelt ist. Hier bietet sich zum Beispiel folgende Staffelung an:

Umsatzrendite des Betriebs	Beteiligung wird verzinst mit
0 bis unter 5 %	3 %
5 bis unter 10 %	6 %
10 % und mehr	9 %

Vor Beteiligung an Verlust nicht zurückschrecken

Unser Tipp: Scheuen Sie nicht, Ihre Mitarbeiter auch an möglichen Verlusten zu beteiligen! Dies ist ein wesentlicher Aspekt, damit Mitarbeiter die unternehmerische Perspektive verstehen lernen. Eine Verluststaffel kann analog zur Gewinnstaffel ausgestaltet sein oder einen, im Vergleich zum Gewinn, reduzierten Prozentsatz umfassen.

Welche Rendite ergibt sich für den Mitarbeiter?

Diese Frage wollen wir mit einem Beispiel beantworten:

Beispiel

Beispiel belegt attraktive Rendite

Der Mitarbeiter beteiligt sich einmalig mit 900 Euro am Büro. Er lässt das Geld über die Dauer der Sperrfrist von sechs Jahren im Büro. Die Einlage finanziert sich über einen Rabatt nach § 19a EStG durch Sie in Höhe von 135 Euro, die Anlage vermögenswirksamer Leistungen (400 Euro) und eine Eigenleistung außerhalb der VL von 365 Euro. Wir nehmen an, dass die durchschnittliche Verzinsung (siehe Tabelle oben) über die Laufzeit fünf Prozent beträgt. Für den Mitarbeiter ergibt sich folgende Rendite:

Eigenbetrag (900 Euro ./. 135 Euro)	765,00 Euro
Erträge: Rabatt nach § 19a EStG	135,00 Euro
Zins (5 % auf 900 Euro, 6 Jahre)	270,00 Euro
Sparzulage (18 % auf 400 Euro)	72,00 Euro
Summe (in sechs Jahren)	477,00 Euro
Ertrag pro Beteiligungsjahr	79,50 Euro
Rendite der Beteiligung pro Jahr 10,39 %	

Die Beteiligung bringt dem Mitarbeiter pro Jahr eine Rendite von 10,39 Prozent. Dieses Resultat ist mit normalen Anlageformen kaum zu erreichen.

Welche Beteiligungsformen stehen zur Verfügung?

Das Gesellschaftsrecht stellt Ihnen eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Verfügung, die auch kombinierbar sind. Es gibt die Eigen- und Fremdkapitalbeteiligung sowie mezzanine Beteiligungsformen.

Fremdkapitalbeteiligung

Eine Fremdkapitalbeteiligung ist die traditionelle und ursprüngliche Form der Beteiligung. Hier ist der Mitarbeiter reiner Kreditgeber. Unternehmerische Aspekte bleiben in der Regel außen vor.

Breite Akzeptanz findet unter den Fremdkapitalbeteiligungen das Mitarbeiter-Guthaben, das wir in der September-Ausgabe kurz angesprochen haben. Das Mitarbeiter-Guthaben basiert auf einer Entscheidung des Bundesfinanzhofs (Az: IV R 124/77), der den Rahmen für diese Beteiligungsform gesteckt hat. Wichtig war dem Gericht, dass das Guthaben aus einer Sonderzuwendung des Arbeitgebers an seine Mitarbeiter gespeist wird.

Darüber hinaus muss über die Modellkonstruktion sichergestellt sein, dass der Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum keinen Zugriff auf die Mittel hat und die Gelder moderat verzinst werden. Unter diesen Voraussetzungen können Sie die Sonderzuwendungen für Ihre Mitarbeiter „brutto für netto“ gutschreiben. Mitarbeiter-Guthaben werden daher meist zum Zweck der Altersvorsorge gebildet. Ihre Motivationswirkung ist aber begrenzt.

Eigenkapitalbeteiligungen

Durchaus gegensätzlichen Charakter besitzen dagegen die Eigenkapitalbeteiligungen. Hier verfügt Ihr Mitarbeiter über vollwertige Gesellschaftsrechte hinsichtlich Mitsprache oder Haftung. Eigenkapitalbeteiligungen werden in der Regel vor dem Hintergrund einer Unternehmensnachfolge gewählt. In die Kategorie „Eigenkapitalbeteiligung“ fallen auch zwei Modelle aus der Praxis, die wir Ihnen auf der folgenden Seite vorstellen.

Mezzanine Beteiligungsformen

Mezzanine Beteiligungsformen bewegen sich zwischen Eigen- und Fremdkapital. Etwa die Hälfte der in Deutschland realisierten Kapitalbeteiligungsmodelle sind diesen Formen zuzurechnen. Hier erlaubt Ihnen das Gesellschaftsrecht sehr hohe Gestaltungsfreiheit und daher die Anpassung an fast alle Ansprüche.

Von zentraler Bedeutung in der Praxis sind die Stille Beteiligung und die Genussrechte. Wesentliche Unterschiede zwischen beiden Formen bestehen darin, dass die Stille Beteiligung dem Mitarbeiter zwingend ein Informationsrecht einräumt. Dem gegenüber steht die Anforderung, dass Genussrechte, sofern Sie auf das 5. VermBG zurück greifen wollen, eine Verlustbeteiligung vorsehen müssen.

Modelle aus der Praxis

Zum Abschluss unserer Beitragsserie stellen wir Ihnen noch Beteiligungsmodelle vor, die von drei Bauunternehmen heute schon praktiziert und gelebt werden.

Mitarbeiter-Guthaben als gängigste Variante

Mitarbeiter hat Mitspracherechte

Stille Beteiligung und Genussrechte

**Mitarbeiter
bewerten sich
gegenseitig**

Mitarbeiter-Guthaben der Holzer Tiefbau GmbH

Auslösendes Element des Beteiligungsmodells war der Generationswechsel im dem Unternehmen aus dem Bayerischen Degerndorf Ende der 90er Jahre. Auf Grund der neuen Führungskonstellation fühlten sich viele Mitarbeiter orientierungslos, da neben den beiden Juniorchefs noch der Senior aktiv war. Unklar war für viele, wer das Sagen hatte. Zunächst wurde über eine reine Geldprämie, über deren Verteilung nach Gutsherrenart entschieden wurde, versucht, die Problematik zu beheben. Da dieses Modell aber keine Fortschritte erzielte, wurde eine Mitarbeiterbeteiligungsgruppe gegründet, die ein neues Modell konzipierte. Auf der Grundlage dieses Konzepts erhält nun jeder Mitarbeiter jährlich eine Liste, auf der er seine Kollegen unter den Kriterien Flexibilität, Zuverlässigkeit und Kommunikation bewertet. Die Gesamtnote jedes Mitarbeiters ist letztendlich Grundlage für die Höhe der Erfolgsbeteiligung, die einem Mitarbeiter-Guthaben zugeführt wird.

**Freiwillige Betriebs-
vereinbarung
als Grundlage**

Stille Beteiligung bei der W. Hundhausen GmbH

Grundlage der Mitarbeiter-Beteiligung der W. Hundhausen GmbH aus Siegen ist eine freiwillige Betriebsvereinbarung. Diese regelt unter anderem den Kreis der beteiligungsberechtigten Mitarbeiter und die Zuwendungen des Bauunternehmens zu den Eigenleistungen der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter haben zudem die Möglichkeit, ihre vermögenswirksamen Leistungen in die stille Beteiligung einzubringen. Jährlich werden den Mitarbeitern vier in ihrer Höhe gestaffelte Beteiligungsvarianten angeboten. Das Kapital ist über eine Gewinnstaffel auf Grundlage der Umsatzrendite am Unternehmensertrag beteiligt. Darüber hinaus besteht aber auch eine Verlustbeteiligung des Beteiligungskapitals.



**Gewinn-
verteilung nach
festem Schlüssel**

Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Unternehmensgruppe Hering

Bei der Unternehmensgruppe Hering aus Burbach werden die Mitarbeiter bereits schon seit 1972 am Unternehmen beteiligt. Der Gewinnverteilung liegt ein fester Schlüssel zu Grunde. Der sich ergebende Betrag wird für die Dauer von sechs Jahren in eine stille Beteiligung überführt. Zusätzlich können die Mitarbeiter auch vermögenswirksame Leistungen in stiller Form anlegen. Beteiligungsberechtigte Mitarbeiter müssen beim Partnerschaftsausschuss einen Antrag auf Aufnahme in den Kreis der Mitarbeiter-Partner stellen, der darüber mit einfacher Mehrheit abstimmt

Fazit

In dieser und den vorangegangenen beiden Ausgaben haben wir Ihnen erklärt, wo die Vorzüge von Beteiligungen liegen, welche Modelle es gibt und was Sie bei der Installation beachten müssen. Sie haben jetzt eine gute Grundlage, um entscheiden zu können, ob Sie die Beteiligung Ihrer Mitarbeiter in Erwägung ziehen wollen. Es gibt viele Argumente, die dafür sprechen. Packen Sie's an. Machen Sie Mitarbeiter zu „Mitunternehmern“. Es lohnt sich.

Redaktion	Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? IWW-Institut, Redaktion „UnternehmerBrief Bauwirtschaft“ Max-Planck-Str. 7/9, 97082 Würzburg, Fax: 0931 418-3080, E-Mail: baugewerbe@iww.de Oder rufen Sie die Redaktions-Hotline an: Telefon 0931 418-3075, jeden Donnerstag von 14 bis 17 Uhr. Als Verlag ist uns individuelle Steuer- oder Rechtsberatung jedoch nicht erlaubt.
Abonnenten- betreuung	Bei Fragen rund um das Abonnement hilft Ihnen der IWW-Abonnenten-Service, Postfach 9161, 97091 Würzburg, Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: abo@iww.de ; Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg, BLZ 760 100 85, Kto.-Nr. 7 13 98 57
Gutachten	Suchen Sie einen Gutachter für ein Steuerproblem, das sich in der redaktionellen Berichterstattung nicht lösen lässt? Dann nutzen Sie unser Abkommen mit der Kanzlei Schulte & Humm, Sedanstr. 23, 97082 Würzburg, Tel. 0931 32105-0, Fax: 0931 32105-55. Die Kanzlei ist auf Steuerfragen der Bauwirtschaft spezialisiert und zählt in die- sem Segment zu den renommiertesten Kanzleien Deutschlands.
Online-Service 	Nutzen Sie den Online-Service des IWW: <ul style="list-style-type: none">■ Quellenmaterial (Entscheidungen, Verwaltungsanweisungen u.v.m.)■ Arbeitshilfen (Musterformulierungen, Checklisten, Berech- nungstools u.v.m.) Klicken Sie auf der Startseite (www.iww.de) den Link „Online- Service“ an. Sie erhalten dann ausführliche Informationen, wie Sie das umfangreiche Angebot nutzen können.
Seminare 	Sie wünschen ergänzend vertiefende Informationen: Bitte informieren Sie sich unter www.iww.de über das aktuelle Seminarangebot.

Impressum

Herausgeber und Verlag	UnternehmerBrief Bauwirtschaft (ISSN 0949-9067) IWW Institut für Wirtschaftspublizistik Verlag Steuern-Recht-Wirtschaft GmbH & Co. KG, Max- Planck-Str. 7/9, 97082 Würzburg, ein Unternehmen der Vogel Business Medien, Telefon: 0931 418- 3070, Fax: 0931 418-3080, E-Mail: iww-wuerzburg@iww.de , Internet: www.iww.de
Redaktion	RA Norbert Rettner (Chefredakteur); Dipl.-Volksw. Günter Göbel (stellv. Chefredakteur, verantwortlich)
Bezugsbedingungen	Der Informationsdienst erscheint monatlich. Der Jahresbezugspreis beträgt 180 EUR inklusive Porto, Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Quartalsende kündbar. Zu viel ge- zahlte Jahresbeträge werden erstattet.
Hinweise	Alle Rechte am Inhalt liegen beim Verlag. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in an- deren Medien sind selbst auszugswise nur nach schriftlicher Zustimmung des Verlages erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.
Druck	Rademann GmbH, 59348 Lüdinghausen