

Grundkurs Steuerstrafverfahren Teil 1 – S. 5



Fertigungsoptimierung durch bdp:
Leistungsangebot, Vorgehensweise
und Praxisbeispiele – S. 2



Was den Fiskus neugierig macht.
Serie zu Steuerstrafverfahren – S. 6



Sold und Asche: Flugverbot
und Arbeitsrecht – S. 8

Reibungslos produzieren

Leistungswirtschaftliche Restrukturierung und
Ertragssteigerung durch Fertigungsoptimierung



Neue Restriktionen bei
Vorstandsvergütung – S. 9



Wie wird die Bezahlung von
Leiharbeit geregelt? – S. 10

Reibungslos produzieren

Leistungswirtschaftliche Restrukturierung und Ertragssteigerung durch Fertigungsoptimierung gehören seit 2009 zum bdp-Leistungsangebot

In einer akuten Sanierungs- oder Restrukturierungsphase eines Unternehmens konzentriert sich der Blick auf die meist schon knappe **Liquidität**. Das Handeln wird dann bestimmt von langwierigen Gesprächen mit Bankinstituten, Beteiligungsgesellschaften und anderen Geldgebern. Dies ist durchaus verständlich, denn wenn die Liquidität nicht sofort in den Griff bekommen wird, sehen die gesetzlichen Bestimmungen eine Dreiwochenfrist vor, innerhalb derer die Geschäftsführung des Unternehmens gezwungen ist, rechtliche Maßnahmen zu ergreifen, notfalls bis hin zum Insolvenzantrag.

Mittel- und langfristig entscheidet aber vor allem die **operative Leistungsfähigkeit** des Unternehmens über dessen Wettbewerbsfähigkeit und damit über die dauerhafte Sanierungsfähigkeit.

Aber auch gesunde Unternehmen müssen permanent ihre Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis stellen. Dies rührt schon daher, dass viele Kunden, insbesondere auch in der Automotivbranche, auf die verhandelten Teilprei-

se sogenannte Savings verlangen, also regelmäßige Rationalisierungsabschläge. Insofern ist es selbstverständlich, dass die operativen Leistungserstellungsprozesse regelmäßig überprüft und kontinuierlich verbessert werden müssen.

bdp bietet seit 2009 diesen Service durch die **Abteilung „Industrial Services“ der bdp Venturis** an. Diese wird im Wesentlichen von unseren Partnern, den Herren Prof. Dr.-Ing. Arndt Birkert und Dipl.-Ing. Jochen Hahn von der ini.gence Unternehmensberatergruppe unterstützt.

„Big Points“ und Interdependenzen bei einer Restrukturierung

Betrachtet man den **Workflow** eines Unternehmens, stellt man fest, dass nahezu alle operativen Leistungsmerkmale und Entscheidungen sofortige Auswirkungen auf die Liquidität und den zur Verfügung stehenden Liquiditätsrahmen des Unternehmens haben. Die Abbildung auf Seite 4 zeigt dies in anschaulicher Weise. Hier wird unmittelbar deutlich, wie das **Einkaufsverhalten** hin-

sichtlich Preis und Menge unmittelbar mit dem **Absatzverhalten** des Unternehmens zusammenhängt. Wenn die Umsatzerlöse durch sinkende Absätze zurückgehen, muss sofort und unmittelbar auch der Einkauf verringert werden, damit nicht unbezahlbare Lieferantenrechnungen auflaufen. Dasselbe gilt für die Preissituation. So ist der Markt aktuell wieder durch rasant steigende Rohstoffpreise – auch bei Metallen – geprägt. Es gilt die kaufmännische Doktrin, dass versucht werden muss, diese Preisanstiege kurzfristig an den Abnehmerkreis weiterzugeben.

Die Leistungswirtschaft als operatives Herzstück in produzierenden Unternehmen

Zwischen den beiden kommunizierenden Röhren Vertrieb und Einkauf bildet die Produktion mit der dazugehörigen Lagerhaltung den dritten wesentlichen Strang.

Dies hatte schon vor mehr als 15 Jahren der berühmte VW-Einkaufsmanager José Ignacio López erkannt und war deshalb einer der Ersten, der die Lagerbestände drastisch herunterfuhr. Er vermied damit sowohl eine liquiditätsbelastende Lagerbindung als auch das Risiko größerer Wertabschläge auf Vorratsvermögen.

Nur wenn im Workflow eines Unternehmens alle Bereiche reibungslos zusammenarbeiten, wird das optimale Ergebnis erzielt. Seit 2009 hilft bdp auch dabei, klemmende Betriebsabläufe gangbar zu machen.

Berüchtigt wurde er dann durch sehr ruppige Methoden im Umgang mit Lie-



feranten, wobei er nicht nur die Just-in-Time-Belieferung sondern auch noch sinkende Preise durchsetzte.

Die **Leistungswirtschaft** umfasst aber natürlich nicht solch offensichtliche Zusammenhänge und ist auch keine Blackbox, deren Kosteneffekte man nicht verändern kann. Im Gegenteil: Durch den **Einsatz von leistungsoptimierenden Fertigungsmethoden** können die großen Kosten- und Liquiditätsfaktoren deutlich positiv beeinflusst werden.

Zu nennen ist zum einen die **Materialeinsatzquote**. Schaut man sich ein Unternehmen von der Gewinn-und-Verlust-Rechnung her an, so wird man bei den meisten Unternehmen feststellen, dass der Materialeinsatz die größte Kostenposition überhaupt darstellt. Was liegt also näher, als eine Ertragsoptimierung oder auch Restrukturierung an diesem Punkt beginnen zu lassen? Der Hebel ist hier für eine Ertragsverbesserung am allergrößten. Besitzt ein Unternehmen eine 50%ige Materialeinsatzquote, kann allein 1% Quotenverbesserung für den Materialeinsatz den Unterschied zwischen Gewinn und Verlust darstellen.

Die zweite wichtige Stellschraube ist sicherlich die **Personaleinsatzquote**. Selbst bei hoch automatisierten Unternehmen bilden die Personalkosten oft einen erheblichen Anteil an den Gesamtkosten. Auch diese gilt es zu überprüfen bzw. durch weitere Automatisierung, die wiederum technisch fundiert eingesetzt werden muss, zu verringern.

All dies umfasst die von bdp angebotene **leistungswirtschaftliche Beratung** von Unternehmen und die **Fertigungsoptimierung**.

Fertigungsoptimierung durch bdp

Bei der Leistungs- und Fertigungsoptimierung steht deren Messbarkeit an erster Stelle. Die Ergebnisse der Fertigung, sei es der Materialdurchsatz, das Verhältnis von Input zu Output oder die operativ und produktiv eingesetzten Stunden müssen gemessen und grafisch dargestellt werden. Dies erledigt bdp meistens gleich zu Beginn und leitet aus den

[Fortsetzung auf S. 4]

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

zunehmend gehören neben der betriebswirtschaftlichen Beratung auch die leistungswirtschaftliche Restrukturierung und die Ertragssteigerung durch **Fertigungsoptimierung** zum Leistungsangebot von bdp. Auch wenn in akuten Krisensituationen die Sicherstellung oder Wiedererlangung der Liquidität oberste Priorität hat, so entscheidet über die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und damit dauerhafte Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens im Kern die operative Leistungsfähigkeit. Aber natürlich müssen auch gesunde Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit ständig beweisen und ihre Prozesse fortlaufend leistungswirtschaftlich optimieren.

Bei der Fertigungsoptimierung unterstützt Sie nun die Abteilung **Abteilung „Industrial Services“ der bdp Venturis**. Wir erläutern unser Vorgehen und stellen drei einschlägige Fälle aus der aktuellen bdp-Beratungspraxis vor.

Heutzutage sollte jeder Bürger gewisse Grundkenntnisse zur Thematik „Steuerstrafverfahren“ haben, um entsprechend vorbeugen und sich im Zweifelsfall auch gegen staatliche Übergriffe wehren zu können. bdp-Partner **Martin Plett** beginnt deshalb in dieser Ausgabe von bdp aktuell einen kleinen **Grundkurs zum Steuerstrafrecht** und behandeln in Teil 1 die Fragen: Wer ermittelt in Steuerstrafverfahren und was sind die Anlässe für deren Durchführung?

Barbara Klein klärt nach dem Flugverbot die arbeitsrechtliche Frage, ob dem Arbeitnehmer, der vulkanschädigt seinen Arbeitsplatz nicht erreichen konnte, ein **Lohnanspruch** zusteht.

Ferner stellt **Dr. Aicke Hasenheit** die Vorschriften dar, nach denen **Leiharbeiter** bezahlt werden müssen.

Thomas Naumann schließlich informiert über die restriktiven Neuregelungen des Gesetzes zur Angemessenheit der **Vorstandsvergütung** (VorstAG), dessen Kernaussagen möglicherweise zum Teil auch für GmbH-Geschäftsführer die Richtschnur bilden wird.

Wir informieren mit bdp aktuell unsere Mandanten und Geschäftspartner monatlich über die Bereiche

- Recht,
- Steuern,
- Wirtschaftsprüfung sowie unsere weiteren Schwerpunkte
- Finanzierungsberatung für den Mittelstand,
- Restrukturierung von Unternehmen,
- M&A.

bdp aktuell finden Sie auch online unter www.bdp-aktuell.de.

Das gesamte bdp-Team wünscht Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

Ihre

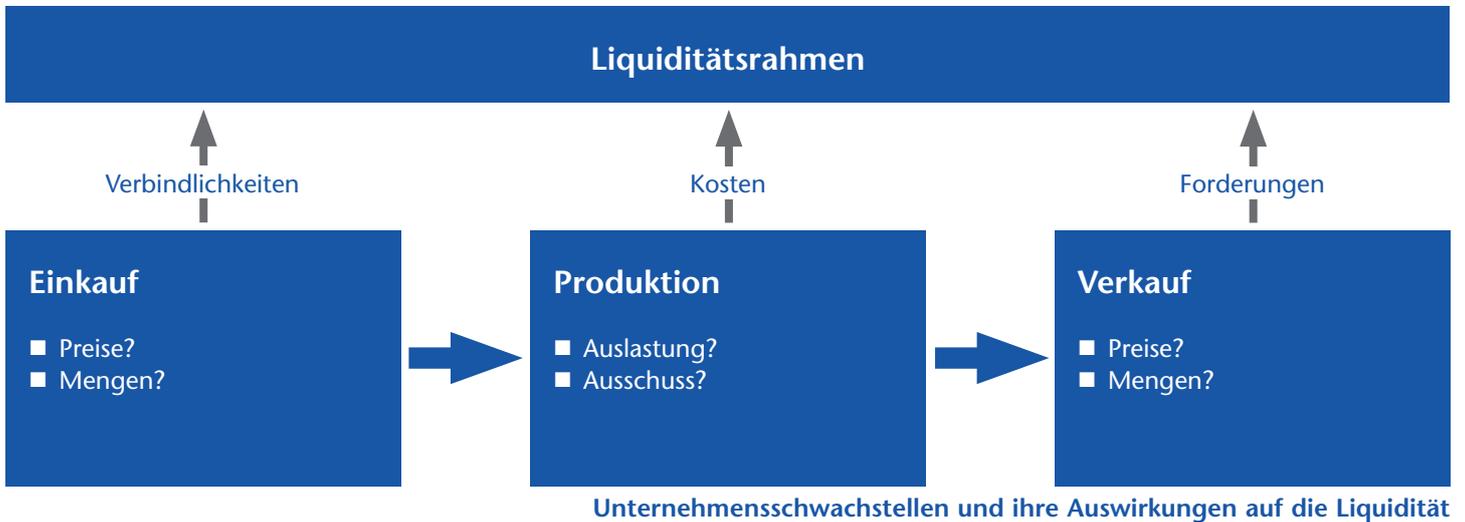
Martina Hagemeyer

Martina Hagemeyer

ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberaterin, Geschäftsführerin der bdp Revision und Treuhand GmbH und seit 1996 Partnerin bei bdp Berlin.



Fertigungsoptimierung durch bdp



erhobenen Daten das Verbesserungspotenzial ab.

Betrachtet man den Materialeinsatz im Licht dieser Messergebnisse, fällt der Blick sofort auf den **Ausschuss**. Je mehr Ausschuss produziert wird, umso höher ist die Materialeinsatzquote, die nicht produktiv in das zu verkaufende Produkt eingeht. Wenn hier signifikante Verbesserungen realisiert werden können, wirken sich diese unmittelbar ergebnisverbessernd auf die GuV und natürlich auch die Liquidität aus. Aber auch die technische Optimierung der Produktionsanlagen verbessert das Betriebsergebnis.

Auch die **Personalquote** wird ganz maßgeblich durch die operative Leistungswirtschaft bestimmt. Es sind teilweise ganz simple Maßnahmen, die wir zur Fertigungsoptimierung umgesetzt haben: In einem Beispiel wurde der Arbeitsbeginn am frühen Montagmorgen geändert. Dabei muss eine vergleichsweise große Zahl von Maschinen mit wenigem höher qualifiziertem Funktionspersonal hochgefahren und dann an

das weniger qualifizierte Bedienpersonal übergeben werden. Das Bedienpersonal übernimmt nun zeitlich abgestimmt eine Maschine nach der anderen durch gestuften Arbeitsbeginn, sodass unproduktive Wartezeiten vermieden werden. Aber auch die Anordnung einzelner Maschinen zueinander, die schlichte Frage, ob der QS-Verantwortliche innerhalb des Maschinenganges positioniert wird oder in einem externen Büro darauf wartet, dass ihm die Teile gebracht werden, haben nicht unerhebliche Auswirkungen auf die Produktivität und damit auf die Summe der Personalkosten insgesamt. Wo Stunden gespart werden, kann mehr Leistung ausgebracht oder können einzelne Stellen gestrichen werden.

Ein weiteres Handlungsfeld stellt die **innerbetriebliche Organisation** zwischen Produktion, Kapazitätsbereitstellung und Vertrieb dar. Nur wenn diese Bereiche reibungslos zusammenarbeiten, kann die notwendige Maschinenkapazität unter Berücksichtigung von erforderlichen Rüstzeiten und freier Maschinenbelegung so bereitgestellt werden, dass die dem Kunden vom Vertrieb zugesagten Liefermengen und Liefertermine einhalten werden können. Unmittelbar auf die GuV wirken sich schlecht organisierte betriebliche Zusammenhänge in diesem Bereich aus, weil der Kunde dann entweder Verspätungszuschläge festsetzt oder aber verlangt, dass die Teile mit Sondertransporten schnellstmöglich ausgeliefert

werden, was insbesondere bei Lufttransporten horrenden Nebenkosten mit sich bringt, die ein Mehrfaches des eigentlichen Herstellungskostensatzes für das Produkt ausmachen können. Derartige Kosten sind natürlich in keiner Kalkulation berücksichtigt.

Ferner müssen Vertrieb und Produktion gemeinsam darauf achten, dass **Änderungswünsche** des Kunden hinsichtlich einzelner Produktdetails oder in den Produktionsabrufen dem Kunden auch **separat belastet** werden. Die Deckungsbeiträge vieler Produkte sind heute so klein, dass Änderungskosten vom Fertigungsbetrieb nicht mehr ohne Weiteres getragen werden können. Wenn hier nicht mit dem erforderlichen Nachdruck gehandelt wird und der Vertrieb nicht konsequent die Mehrkosten an den Kunden weitergibt, führt dies dazu, dass viele Produkte im Laufe des Gesamtlebenszyklus „unter Wasser“ liegen, teilweise bis zu negativen Deckungsbeiträgen. Da kann bdp bei den Sanierungsarbeiten nur noch versuchen, mit harten **Kundenverhandlungen** über erhebliche Preiserhöhungen, diese Kostensteigerungen wieder aufzufangen. Das aber ist erfahrungsgemäß in einem Rutsch nicht einfach. Insofern dürfen sich solche Versäumnisse gar nicht erst über längere Zeit ansammeln.

Wir beraten Sie gerne bei der Optimierung Ihrer Produktion und zeigen Ihnen auf den Folgeseiten beispielhaft, was wir hierbei für Sie tun können.



Dr. Michael Bormann ist Steuerberater und seit 1992 bdp-Gründungspartner.



Drei Praxisbeispiele aus der laufenden bdp-Beratung

Fertigungsbetrieb eines Automotive-Zulieferers, ca. 650 Mitarbeiter

Seit September 2009 stellt bdp das CRO-Team (Chief Restructuring Officers) eines produzierenden Unternehmens im Bereich Automotive-Zulieferer. Kunden sind sowohl die großen Automobilhersteller selbst (OEMs) als auch die Systemlieferanten in diesem Bereich, die teilweise ähnlich groß sind wie die Automobilhersteller selbst.

bdp begleitet sowohl die finanzwirtschaftliche Sanierung, moderiert die Bankentwürfe, beantragt Kredite und Bürgschaften, als auch die Durchführung von Optimierungen im technischen Bereich. So werden die einzelnen Produktionsstandorte systematisch nach A-, B- und C-Artikeln durchforstet, welche schlechte oder gar negative Deckungsbeiträge aufweisen. Sodann wird für diese Produkte sowohl im technischen Bereich untersucht, wie die Herstellung effizienter erfolgen kann als auch, ob gewisse Produktspezifikationen in Absprache mit dem Kunden geändert werden können, damit eine verbesserte und effizientere Herstellung möglich ist. Weiterhin werden Preiserhöhungsnotwendigkeiten identifiziert und gemeinsam mit dem Vertrieb die Verhandlungen mit dem Kunden aufgenommen. Dies ist ein weiterer nicht zu unterschätzender Vorteil einer Begleitung durch bdp, da bdp

Unternehmen im Sondermaschinen-Zulieferbereich ca. 80 Mitarbeiter

Ein von bdp betreutes Unternehmen im Sondermaschinen-Zulieferbereich hat in 2009 durch Umsatzeinbrüche bei seinen Hauptkunden selbst einen Rückgang in der Gesamtleistung von rund 50% zu verzeichnen. bdp begleitet hier sowohl die finanzwirtschaftliche Sanierung, die Verhandlung mit den Banken, Förderbanken und Bürgschaftsgebern als auch die notwendige operative, leistungswirtschaftliche Restrukturierung als eine Antwort auf ein signifikant gesunkenes Produktionsniveau. Hier werden nicht nur die Produktionsabläufe laufend untersucht, sondern auch durch technische Maßnahmen Abläufe verändert, diese haben zum Ziel, Personalfrei-

Marzahl Gruppe GmbH: Ein Unternehmen im Sonderge- triebebereich Non-Automotive ca. 85 Mitarbeiter

Getriebe werden längst nicht nur im Automobilbau eingesetzt, produziert und verwendet. Auch in vielen großen Produktions-, Druck- und anderen Herstellungsanlagen, aber auch Energie- und Windkraftanlagen, befinden sich viele Arten von Getrieben. Unser Mandant stellt sowohl Sonder- als auch Standardgetriebe für diese Einsatzsektoren her und geriet 2009 durch den Rückgang des Maschinen- und Sondermaschinenbaus ebenfalls unter ganz erheblichen Druck. Die Gesamtleistung brach um ca. 50% ein.

aus vielen Fällen in der aktuellen Situation weiß, was umsetzbar ist und was nicht.

Auf Seiten des beratenen Zulieferers zählen außerdem die Erarbeitung neuer Arbeitszeitmodelle, Verhandlungen mit dem Betriebsrat über Mehrarbeit und Wegfall von Zuschlägen etc. zu den hier durchgeführten Maßnahmen.

Ein ganz wesentlicher Punkt ist dabei auch die Ausschussverringerung und die Verbesserung der Effizienz in der Produktion, die sich kontinuierlich seit unserem Beratungsbeginn im September 2009 verbessert hat.



„Leistungswirtschaftliche Restrukturierung bedarf auch immer einer gehörigen Portion Managementenerfahrung, denn neben der Einarbeitung in wichtige technische Details muss zunächst einmal ein Gesamtüberblick über das Unternehmen, die Aufbau- und Ablauforganisation sowie über die handelnden Personen geschaffen werden.“

Prof. Dr. Arndt Birkert

ist Hochschulprofessor für Fertigungstechnik und Werkzeugmaschinen an der Hochschule Heilbronn und Unternehmensberater (Schwerpunkt Restrukturierung und Sanierung) im bdp-Team.

setzungen zu ermöglichen, ohne die es in einer derartigen Unternehmenssituation nicht möglich ist, eine Ertragswende herbeizuführen. Die leistungswirtschaftliche Beratung wird seit Februar 2010 durchgeführt und hat bereits nach wenigen Sitzungen große Anfangserfolge zu verzeichnen.



„Wir haben uns die Produktionsabläufe und die Maschinenaufstellung genau angesehen und den Workflow verändert. Bereits diese Maßnahmen zeigten innerhalb kürzester Zeit erste Erfolge.“

Dipl.-Ing. Jochen Hahn

ist Unternehmensberater (Schwerpunkt Restrukturierung und Sanierung) im bdp-Team.

bdp begleitet die finanzwirtschaftliche Sanierung der Unternehmensgruppe, führt die Bankverhandlungen und hat das Unternehmenskonzept für die Restrukturierung nach IDW-Standard erstellt.



„Das von bdp aufgestellte IDW-Konzept war schlüssig und Basis für die Bankverhandlungen. Dass darüber hinaus Unterstützung im leistungswirtschaftlichen Bereich angeboten wird, erhöht für den Unternehmer die Sicherheit.“

Peter Marzahl

ist geschäftsführender Gesellschafter der Marzahl Gruppe GmbH.

Was den Fiskus neugierig macht

Grundkurs Steuerstrafverfahren Teil 1: Wer ermittelt, mit welchen Rechten, und was sind die möglichen Anlässe für eine Ermittlung?

Heutzutage sollte jeder Bürger und insbesondere derjenige, der aktiv am Geschäftsleben teilnimmt gewisse Grundkenntnisse zur Thematik „Steuerstrafverfahren“ haben, um entsprechend vorbeugen und sich im Zweifelsfalle auch gegen staatliche Übergriffe wehren zu können. Wir beginnen deshalb in dieser Ausgabe von bdp aktuell einen kleinen Grundkurs Steuerstrafrecht und behandeln in Teil 1 die Fragen: Wer ermittelt in Steuerstrafverfahren und was sind die Anlässe für deren Durchführung?

In der renommierten Zeitschrift für Rechtspolitik (Ausgabe vom 04.03.2010) veröffentlichte der Verwaltungsrechtler Hans-Walter Forkel einen Artikel mit der interessanten und zutreffenden Überschrift „Ein einzig Volk von Kriminellen – der moderne Staat kriminalisiert seine Bürger“. Dort stellte er die in der Tat wichtige und interessante Frage,

ob denn auch Steuerhinterziehung vorliegen würde, wenn in einem hochkomplizierten Steuerrecht vom Steuerpflichtigen Angaben gemacht würden, die nicht der Rechtsauffassung der Finanzverwaltung entsprechen. Bedauerlicherweise ist im Einzelfall diese Frage sicherlich mit „Ja“ zu beantworten.

Darüber hinaus zeigt der alltägliche

populistische Umgang selbst hochrangiger Politiker mit dem Thema Steuerfahndung eine aufkommende Polemisierung und Unsachlichkeit, die nicht mehr zu übertreffen ist. Offensichtlich wird auf der Grundlage der Auffassung solcher Politiker und entsprechend willfähriger Medien die Finanzkrise letztendlich dann beseitigt, wenn Steuerhinterziehung zu nahezu 100% aufgedeckt, bekämpft und mit möglichst drakonischen Strafen zur Verurteilung gebracht wird.

Übersehen wird dabei, dass im Zweifelsfalle ein notwendiger Preis der Freiheit auch der ist, dass Überwachungs- und Kontrollmechanismen einen bestimmten Intensitätsgrad nicht überschreiten und insoweit in gewissen Bereichen auch Gesetzesübertretungen wie z.B. kleinere Steuerhinterziehungen staatlicherseits im Einzelfall geduldet werden.

Wenn Sie die Neugierde des Fiskus fürchten (müssen), wenden Sie sich vertrauensvoll an die bdp-Partner:

Martin Plett, Rechtsanwalt,
Fachanwalt für Steuerrecht



Rüdiger Kloth, Steuerberater



in **Hamburg** und in **Berlin** an:

Ulrike Dennert-Rüsken,
Rechtsanwältin und Steuerberater



Dr. Michael Bormann,
Steuerberater



Dass dieses im Zweifelsfalle, nämlich wenn bestimmte Grenzen nicht überschritten sind, sogar gesellschaftlich



und volkswirtschaftlich sinnvoll ist, dürfte Fakt sein. Entsprechende Ausführungen sprengen aber den Rahmen dieser Darstellung.

Ermittlungsorgane

Ermittlungsorgane im Zusammenhang mit der Initiierung und Durchführung vom Steuerstrafverfahren sind zunächst die sogenannten BuStra, d.h. die Bußgeld- und Strafsachenstellen, die in leichter gearteten Fällen die Funktion der Staatsanwaltschaft bzw. einer Sonderstaatsanwaltschaft haben.

Unterstützt werden die Verfolgungsorgane von der sogenannten Steuerfahndung, die quasi Polizeifunktion hat, aber deshalb, weil ihr nicht nur die Mittel der Strafprozessordnung, sondern auch die der Abgabenordnung zur Verfügung stehen, weitaus bessere Machtmöglichkeiten hat als die normale Polizei.

Bei Überschreiten bestimmter Grenzwerte wird die zuständige Staatsanwaltschaft und hier regelmäßig die Wirtschaftsstaatsanwaltschaft die weitere Verfolgung übernehmen sowie die Verfahren gegebenenfalls auch zu den zuständigen Gerichten tragen und Anklage erheben.

Anlässe für die Durchführung von Steuerstrafverfahren

Ermittlungsanlässe können die nachfolgenden Vorfälle sein:

Zunächst wird eine Vielzahl von Steuerstrafverfahren aufgrund von Anzeigen, insbesondere auch **anonymen Anzeigen**, eingeleitet, wenn diese hinreichend Material bieten, um einen steuerlichen Anfangsverdacht zu begründen.

Die Schwelle zur Annahme eines solchen steuerlichen Anfangsverdacht ist allerdings geringer, als der Bürger regelmäßig annimmt. Solche Anzeigen werden häufig von missgünstigen Geschäftspartnern, verlassenen Ehefrauen, Geliebten oder auch entlassenen Buchhaltern oder sonstigen vormaligen Vertrauenspersonen initiiert.

Der Rechtsstaat, in dem wir leben, kauft im Übrigen nicht nur von Kriminellen entsprechende Daten zur steuer-

lichen Verfolgung an, sondern ist sich im Zweifelsfalle auch nicht zu schade, auf denunziatorische und dort sogar auf anonyme Anzeigen hin zu reagieren.

Eine weitere gern genutzte Quelle, um steuerstrafrechtlich Erkenntnis zu erlangen, sind die routinemäßigen **steuerlichen Außenprüfungen**.

Hier sollte der betroffene Steuerbürger dann misstrauisch werden, wenn ein Betriebsprüfer ursprünglich verabredete oder angesagte Termine nicht einhält und zunächst einmal nicht erscheint oder die Prüfung ohne nähere Erklärung nicht nur kurzfristig unterbricht. Dieses könnte dafür sprechen, dass er Abstimmungen mit den zuständigen steuerstrafrechtlichen Verfolgungsorganen vornimmt.

Nicht zu unterschätzen ist auch die Bedeutung von **nationalen und internationalen Kontrollmitteilungen**.

So sollte bekannt sein, dass bei jeder Betriebsprüfung im Inland der Betriebsprüfer eine bestimmte Anzahl von Kontrollmitteilungen fertigt, d.h. er nutzt Angaben, die ihm aus den Unterlagen des zu prüfenden Unternehmens bekannt sind, und stellt diese bei den entsprechenden Wohnsitzfinanzämtern von Geschäftspartnern zur Verifikation. Sollte es dabei Inplausibilitäten geben, liegt die Einleitung eines Steuerstrafverfahrens nicht mehr fern. Wesentlich ist dabei, dass der Betriebsprüfer dem geprüften Steuerbürger regelmäßig natürlich nicht mitteilt, welche Kontrollmitteilungen im Hinblick auf welche Geschäftspartner er verfasst hat.

Darüber hinaus gehen in zunehmendem Maße internationale Kontrollmitteilungen beim deutschen Fiskus ein, die ebenfalls ausgewertet werden und bei Inplausibilitäten gleichfalls zur Einleitung von Steuerstrafverfahren führen können.

Lediglich beispielhaft soll darauf hingewiesen werden, dass die USA zwar geografisch weit entfernt liegen, der Rechtshilfeaustausch insbesondere in Steuersachen allerdings perfekt läuft. Einen Überblick über den Stand der internationalen Abkommen finden Sie in bdp aktuell Ausgabe 60.

Entsprechendes Kontrollmaterial fin-

det sich z.B. auch bei den routinemäßigen **Betriebsprüfungen** bei Banken. In diesem Zusammenhang soll und muss einmal eindeutig betont werden, dass es in Deutschland ein Bankgeheimnis gegenüber dem Fiskus definitiv nicht mehr gibt.

Gleichfalls muss darauf hingewiesen werden, dass – was vielen Bürgern ebenfalls nicht bekannt ist – deutsche **Notare** bei vielen zur Beurkundung anstehenden rechtlichen Angelegenheiten **Meldepflichten an den Fiskus** haben, die selbstverständlich auch erfüllt werden. Solche Meldepflichten bestehen z.B. im Zusammenhang mit Grundstückskaufverträgen oder bestimmten gesellschaftsrechtlichen Beurkundungen. Ebenfalls gibt es entsprechende Meldepflichten für Banken, Lebensversicherungen etc., z.B. in Erb- und Todesfällen.

Nicht zuletzt führen auch verschärfte **Grenzkontrollen** bei der Einreise in das Schengengebiet zu entsprechenden Erkenntnissen, die dann steuerstrafrechtlich weiter aufgearbeitet werden.

Allein schon die Tatsache, mit mehr als 9.999,99 Euro bei der Ein- oder Ausreise in oder aus dem Schengengebiet aufgegriffen worden zu sein, kann zu weiteren steuerstrafrechtlichen Ermittlungen führen, unabhängig von den Sanktionen wegen Verletzung der entsprechenden Meldepflicht.

Wir setzen den Grundkurs Steuerstrafverfahren in der nächsten Ausgabe fort mit den Fragen „Wie vermeide ich eine Strafbarkeit wegen Steuerhinterziehung?“ und „Was tun, wenn der Steuerfahnder klingelt?“

Martin Plett
ist Fachanwalt für Steuerrecht und seit 1998 Partner bei bdp Hamburg.



Sold und Asche

Wer wegen des Flugverbots nicht zur Arbeit kam, hat keinen Anspruch auf Lohn. Ungeplant verlängerte Dienstreisen sind reguläre Arbeitszeit



Barbara Klein
ist Rechtsanwältin und
Steuerberaterin sowie
Teamleiterin bei der bdp
Venturis in Hamburg.

Der Flugverkehr in Deutschland ist mittlerweile wieder aufgenommen worden, aber noch immer ist die Aschewolke des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull präsent und der Ärger über die dadurch verursachten Unannehmlichkeiten nicht verraucht. Unter arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten stellt sich die Frage, ob dem Arbeitnehmer, der mehrere Tage unfreiwillig weit weg von seinem Arbeitsplatz ausharren musste, ein Lohnanspruch zusteht. Dabei ist an die so verlängerten Urlaubsaufenthalte genauso zu denken wie an ungeplant verlängerte Dienstreisen.

Grundsätzlich gilt: „Ohne Arbeit kein Lohn“, da die Arbeitsleistung eine Fixschuld ist, die nicht nachgeholt werden kann. Arbeitsverhältnisse sind Dauer-schuldverhältnisse mit täglich neu zu erbringenden Teilleistungen. Die Arbeits-

leistung von gestern kann heute nicht nachgeholt werden. Die Nichterbringung zum vorgesehenen Zeitraum hat zur Folge, dass Unmöglichkeit eintritt und der Anspruch auf Gegenleistung, das Arbeitsentgelt, entfällt.

Um jedoch gerade für Arbeitnehmer nicht zumutbare Härten zu vermeiden, enthält das Arbeitsrecht eine Reihe von Sonderbestimmungen, die unfreiwillig verhinderte Arbeitnehmer entlasten sollen. Ganz wesentlich ist die Frage, wer die Unmöglichkeit der Erbringung der Arbeitsleistung zu vertreten hat. Hat weder der Arbeitnehmer noch der Arbeitgeber die Nichterbringung der Arbeitsleistung zu vertreten, so greifen die Sonderbestimmungen der §§ 615, 616 BGB, die dem Arbeitnehmer trotz fehlender Arbeitsleistung seinen Vergütungsanspruch erhalten.

Gemäß § 615 und der Betriebsrisikolehre bleibt der Anspruch auf Entgelt erhalten, wenn die Arbeitsleistung aufgrund von im Betrieb liegenden Gründen nicht erbracht werden kann. Typische Fallkonstellation ist im Wesentlichen der Stillstand der Produktion aufgrund von Maschinenschäden, fehlendem Material o.Ä. Die Lohnfortzahlungspflicht des Arbeitgebers endet erst dann, wenn dadurch der Betrieb in sei-

ner Existenz gefährdet würde.

Des Weiteren erfolgt auch eine Lohnfortzahlung nach § 616 BGB, wenn der Arbeitnehmer für eine verhältnismäßig nicht erhebliche Zeit durch einen in seiner Person liegenden Grund unverschuldet an der Erbringung der Dienstleistung verhindert ist. Hierunter ist typischerweise der keinen Aufschub duldende Arztbesuch zu verstehen.

Etwas anderes gilt jedoch bei objektiven Leistungshindernissen, die gleichzeitig eine unbestimmte Zahl von Arbeitnehmern treffen könnten. Typische Fallkonstellationen sind hier der Stau, Glatteis oder andere Verkehrsstörungen, die den Arbeitnehmer an der fristgerechten Leistungserbringung hindern. Für diese ausgefallene Arbeitszeit muss der Arbeitgeber keinen Lohn zahlen. Das so genannte „Wegerisiko“ trägt der Arbeitnehmer.

Die Aschewolke des Vulkans stellt ebenfalls ein solches objektives Leistungshindernis dar, da in diesem Fall die Unmöglichkeit der Erbringung der Arbeitsleistung weder durch den Arbeitgeber noch durch den Arbeitnehmer zu vertreten ist. Weder hat sich ein durch den Arbeitgeber zu tragendes Betriebsrisiko verwirklicht, noch handelt es sich um ein persönliches Leistungshindernis, sodass für den unfreiwillig verlängerten Urlaub des Arbeitnehmers dieser grundsätzlich (vorbehaltlich abweichender individual- oder kollektivrechtlicher Vereinbarungen) das „Wegerisiko“ des Rückflugs trägt. Will der Arbeitnehmer auf seinen vollen Lohnanspruch nicht verzichten, so kommt als einzige Möglichkeit dafür in Betracht, weitere Urlaubstage aufzuwenden.

Etwas anderes gilt für unfreiwillig verlängerte Dienstreisen, da diese beruflich angeordnet waren, sodass es sich insgesamt um reguläre Arbeitszeit handelt.





Herabsetzungszwang?

Neue Restriktionen der Vorstandsvergütung betreffen auch GmbH-Geschäftsführer



Thomas Naumann
ist Steuerberater bei
bdp Berlin.

Nach der vielfältigen, teilweise auch polemisch geführten Diskussion über Vorstandvergütungen regelt das **Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorStAG)** nunmehr die Vergütung von Mitgliedern des Vorstands einer Aktiengesellschaft.

Dies hat zum einen natürlich dienstvertragliche und gesellschaftsrechtliche Konsequenzen, zum anderen kann man risikolos vorhersagen, dass die Finanzverwaltung ähnliche oder analoge Prüfroutrinen dann auch für **GmbH-Geschäftsführergehälter** zur Anwendung bringen wird.

Die Vorstandsvergütung ist eine Entscheidung des Gesamtaufsichtsrats

Früher wurde häufig die Entscheidung über Vorstandvergütungen an einen Personalausschuss des Aufsichtsrats delegiert (in dem dann keine Arbeitnehmervertreter saßen). Dies ist nun nicht mehr zulässig.

Höhe der Vorstandsbezüge

§87 Abs.1 AktG legt neue Kriterien für die Höhe der Vorstandsbezüge fest. Die Gesamtbezüge müssen sich in einem angemessenen Verhältnis zur Leistung des Vorstandsmitglieds bewegen und dürfen die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen. Bislang gab es keine Begrenzung für Fremdmanager eines Unternehmens. Dies wird

zukünftig für die Finanzverwaltung ein Einfallstor für Prüfungshandlungen bilden, unterstellt sie doch heute schon häufig bei Gesellschafter-Vorständen oder Geschäftsführern, dass deren Vergütung zu hoch sei und somit eine verdeckte Gewinnausschüttung vorliege. Eine übliche Vergütung muss zum einen horizontal (Branchenvergleich, Größenvergleich) ermittelt werden als auch vertikal im Unternehmen verprobt werden.

Der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft sollte also ab sofort dokumentieren, wie ein Vergütungsvergleich durchgeführt wurde. Soweit der Aufsichtsrat eine unangemessen hohe Vergütung festsetzt, macht er sich nach der neuen Regelung des § 116 Satz 3 AktG schadenersatzpflichtig!

Börsennotierte Gesellschaften

Bei börsennotierten Gesellschaften ist die Vergütungsstruktur auf eine **nachhaltige Unternehmensentwicklung** auszurichten und nicht auf den kurzfristigen Erfolg einer Abrechnungsperiode. Tantiemen sollen demnach eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben.

Auch diese Regelung wird sicherlich begierig von der Finanzverwaltung für GmbH-Geschäftsführer aufgegriffen werden. Sämtliche Tantiemenregelungen sollten überprüft und gegebenenfalls auf die geforderte Langfristigkeit hin spätestens bei einer Vertragsverlängerung (für Vorstandsmitglieder) angepasst werden.

Zeitpunkt der Vertragsänderung

Diese geschilderten Änderungen gelten beim Abschluss von Neuverträgen, aber auch bei Vertragsverlängerungen. Wir empfehlen, in Vorstandsverträge eine Klausel aufzunehmen, wonach der Aufsichtsrat bei außerordentlichen Leistungen des Vorstandsmitglieds nach

eigenem Ermessen zusätzlich eine Sondervergütung bezahlen darf.

Bei Verträgen mit beherrschenden Gesellschafter-Vorständen muss jedoch im Vorhinein erkennbar sein, nach welcher Bemessungsgrundlage die Sondervergütung errechnet werden soll. Fehlt es an einer im Voraus getroffenen klaren und eindeutigen Regelung oder verbleibt bei der Berechnung der Vergütung ein Spielraum, liegt nach Meinung der Finanzverwaltung eine verdeckte Gewinnausschüttung vor.

Für die Bemessung von Tantiemen nach der Neuregelung wird voraussichtlich ein Zeitraum von 3 bis 4 Jahren als relevant angesehen.

Aktioptionen

Die Mindestwartefrist für die Ausübung von Aktioptionen wurde auf 4 Jahre (bisher 2) nach ihrer Begebung festgelegt. Zu beachten ist, dass diese Verlängerung der Ausübungsfrist auch für nicht börsennotierte Aktiengesellschaften gilt. Gegebenenfalls könnten an Vor-



stände Wandelschuldverschreibungen ausgegeben werden, die von dieser zeitlichen Beschränkung nicht erfasst sind.

Herabsetzung der Vorstandsgehälter

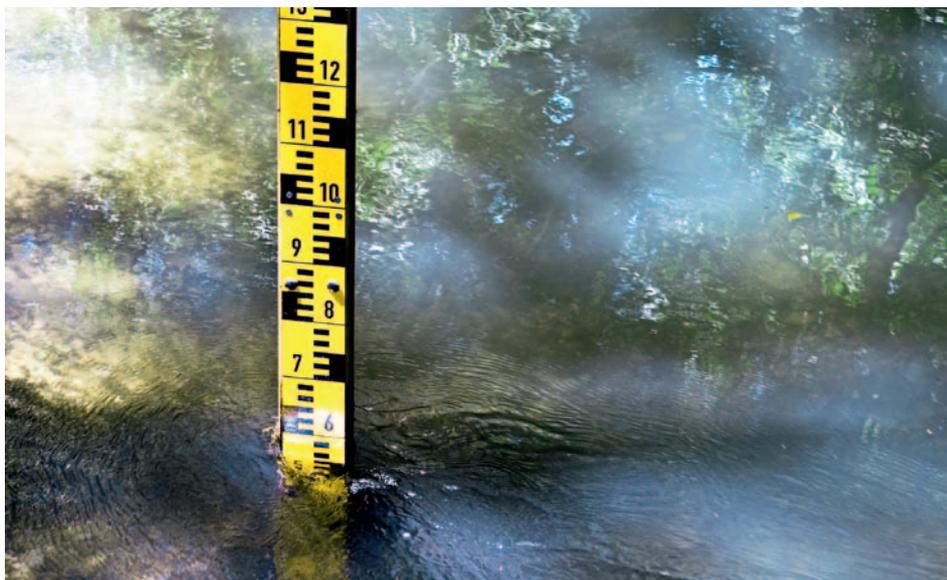
§ 87 Abs. 2 AktG enthält gerade unter dem Blickwinkel der derzeitigen schlechten Konjunkturlage eine Zeitbombe für Aufsichtsräte, denn sie sollen bei Vorliegen der Voraussetzungen von § 87 Abs. 2 AktG die Bezüge der Vorstandsmitglieder auf eine angemessene Höhe herabsetzen. Hiervon darf nur in begründeten Ausnahmefällen abgesehen werden.

Die Herabsetzung soll bereits dann erforderlich sein, wenn sich die Verhältnisse der Gesellschaft so verschlechtert haben, dass die Weiterzahlung der alten Vorstandsvergütungshöhe unbillig wäre. Eine Verschlechterung der Lage der Gesellschaft soll bereits dann vorliegen, wenn die Gesellschaft Entlassungen von Arbeitnehmern oder Lohnkürzungen bei Arbeitnehmern vornehmen muss und keine Gewinne mehr ausschütten kann. Eine echte große Unternehmenskrise oder gar die Insolvenzzreife ist also mitnichten Voraussetzung für eine möglicherweise notwendige Anpassung der Vorstandsbezüge, diese kann schon viel früher erforderlich werden! Zwar handelt es sich bei der neuen Regelung um eine Soll-Vorschrift, doch wird das Ermessen des Aufsichtsrates auf „0“ reduziert sein, soweit die in § 87 AktG genannten Voraussetzungen erfüllt sind.

Diese Regelung zur Herabsetzung vom Vorstandsgehältern gilt ausdrücklich auch für Vorstandsverträge, die vor dem Inkrafttreten der VorstAG abgeschlossen wurden. Wir empfehlen, bei der Neufassung von Vorstandsverträgen eine Klausel aufzunehmen, nach der der Aufsichtsrat ohne Zustimmung des betreffenden Vorstandsmitglieds eine Anpassung der Vorstandsvergütung einschließlich seiner Versorgungsbezüge vornehmen kann, um der gesetzlichen Verpflichtung nach § 87 Abs. 2 AktG nachzukommen. Ggf. könnte hier ein Verweis auf die Festsetzung der Höhe der Vergütung durch ein Gericht aufgenommen werden.

Korrekte Messlatte

Für Leiharbeitsverhältnisse gilt regelmäßig ein Tarifvertrag zur Arbeitnehmerüberlassung



Bei der Leih- bzw. Zeitarbeit muss zwischen mehreren Rechtsverhältnissen unterschieden werden:

Zum einen besteht zwischen dem Leiharbeitnehmer und dem Verleiher ein **Arbeitsvertrag** (sog. Leiharbeitsvertrag). Zum anderen besteht zwischen dem Verleiher und dem Entleiher ein sogenannter **Arbeitnehmerüberlassungsvertrag**. Der Leiharbeitnehmer erbringt dann auf Grund der geschilderten (Dreier)-Konstellation gegenüber dem Entleiher unmittelbar die Arbeitsleistung, unterliegt in dem Arbeitsprozess dem Weisungsrecht des Entleihers und ist dort auch regelmäßig eingegliedert.

Die Konditionen, d.h. wie und in welchem Umfang der Leiharbeitnehmer entlohnt wird, bestimmen sich in erster Linie nach dem zwischen dem Leiharbeitnehmer und dem Verleiher geschlossenen Arbeitsvertrag.

Die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung war lange Zeit in Deutschland stark reglementiert und nur in sehr engen Grenzen zulässig. Im Zuge

der „Hartz-Gesetzgebung“ sind diese restriktiven Regelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (nachfolgend AÜG) Ende 2002 aber grundlegend reformiert und gelockert worden. Die bis dahin bestehenden Restriktionen (bspw. Höchstüberlassungsdauer, Synchronisations-, Wiedereinstellungs- und Befristungsverbot) wurden aufgehoben.

Im Gegenzug wurde im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz aber neu geregelt, dass dem Leiharbeitnehmer die im Betrieb des Entleihers für einen vergleichbaren Arbeitnehmer (des Entleihers) geltenden Arbeitsbedingungen, einschließlich des Arbeitsentgeltes, zu gewähren sind (sog. Equal-Pay- bzw. Equal-Treatment-Prinzip). Allerdings sieht § 3 Abs. 1 Nr. 3, 9 Nr. 2 AÜG vor, dass ein geschlossener Tarifvertrag von diesem Gleichstellungsgrundsatz (sog. Equal-Pay bzw. Equal-Treatment-Prinzip) abweichende Regelungen zulassen kann. Ferner können nach § 9 Nr. 2 a.E. AÜG durch einzelvertraglichen Bezug nicht tarifgebundene Arbeitgeber und Arbeitnehmer einen von dem Gleich-



behandlungsgrundsatz abweichenden Tarifvertrag für sich zur Anwendung bringen.

Der betreffende Tarifvertrag kommt dann in der Regel zwischen den Arbeitgeberverbänden der Zeitarbeitsbranche und den Mitgliedsgewerkschaften des deutschen Gewerkschaftsbundes zustande. Durch die erwähnte einzelvertragliche Bezugnahme erstreckt sich die Anwendbarkeit dann auch auf Dritte, d.h. auf sonst nicht tarifvertraglich gebundene Arbeitgeber (Verleiher) und Arbeitnehmer (Leiharbeiter).

Leiharbeitsverhältnisse unterliegen daher (entweder direkt oder durch die erwähnte Bezugnahme) regelmäßig einem Tarifvertrag zur Arbeitnehmerüberlassung, sodass dann der o.g. Gleichstellungsgrundsatz modifiziert wird.

Soweit demnach ein Tarifvertrag besteht, der auf den Leiharbeitsvertrag (d.h. dem Arbeitsvertrag zwischen dem Verleiher und dem Leiharbeiter) anzuwenden ist, sind Abweichungen in der Bezahlung und den sonstigen Bedingungen zwischen der Stammbesellschaft und den Leiharbeitnehmern

vom Gesetz her (siehe §3 Abs.1 Nr.3, 9 Nr.2 AÜG) legitimiert und nicht zu beanstanden. Der Gleichstellungsgrundsatz (sog. Equal-Pay- bzw. Equal-Treatment-Prinzip) wird dann durch den entsprechenden Tarifvertrag und durch die Tarifparteien, wie vom Gesetzgeber vorgesehen, abgeändert.

Ein für allgemeinverbindlich erklärter Tarifvertrag der Arbeitnehmerüberlassungsbranche (der stets zur Anwendung käme) ist nicht ersichtlich (auch nicht über das Arbeitnehmerentsendegesetz).

Inwieweit bzw. in welchem Umfang die Tarifparteien der Arbeitnehmerüberlassungsbranche in dem betreffenden Tarifvertrag durch die einzelnen Regelungen (Entgelthöhe etc.) rechtlich zulässig von dem o.g. Gleichstellungsgrundsatz abweichende Vereinbarungen schließen können, ist eine ganz andere Frage.

Das Bundesarbeitsgericht hat sich mit dieser Frage befasst (BAG vom 24. März 2004, AZ.: 5 AZR 303/03) und vertrat die Ansicht, dass normative Tarifregelungen kaum Platz dafür bieten, dass ein sittenwidriges Arbeitsentgelt (Stichwort Lohnwucher bzw. Hunger-

lohn) vereinbart wird und damit eine abweichende Vereinbarung von dem o.g. Gleichstellungsgrundsatz rechtlich zu beanstanden ist.

Maßgebend für die Entlohnung der Leiharbeiter ist daher, welchen Bedingungen bzw. welchem Tarifvertrag der Leiharbeitsvertrag unterfällt. Dieser Tarifvertrag bestimmt die Höhe des Arbeitsentgeltes der Leiharbeitnehmer. Wenn dabei behauptet würde, diese Entlohnung kollidiere mit dem o.g. Gleichstellungsgrundsatz, müsste der betreffende Tarifvertrag angegriffen werden d.h. behauptet werden, die Lohnhöhe in dem verhandelten Tarifvertrag sei ein sittenwidriges Arbeitsentgelt. Soweit von hier aus ersichtlich, ist dies in der Rechtsprechung noch nie erfolgreich bemängelt worden.

Dr. Aicke Hasenheit
ist Rechtsanwalt und
Partner bei bdp Berlin.



bdp informiert Unternehmer über BilMoG-Umstellung

Im Rahmen einer abendlichen Fachveranstaltung der Commerzbank referierten die beiden bdp Partner Klaus Finnnern und Ralf Kurtkowiak am 25. März 2010 vor einer interessierten Zuhörerschaft in den repräsentativen Räumen der Dresdner Bank (jetzt Commerzbank) am Jungfernstieg mit Blick auf Hamburgs Binnenalster.

Etwa 60 Unternehmer und Bankmitarbeiter folgten der Einladung der Commerzbank, um zum Thema BilMoG und seinen Auswirkungen auf die Jahresabschlüsse 2010 aktuelle Informationen zu erhalten. Dabei wurden sowohl die Neuerungen als auch die Themenbereiche, die sich wenig oder gar nicht ändern, einer intensiven Betrachtung unterzogen. Zusammenfassend gelangten die Teilnehmer zu der Erkenntnis, dass es zwar sehr tiefgreifende Bilan-

zierungsänderungen gibt, insbesondere für die kleinen Unternehmen, aber die Auswirkungen aufgrund von Ausnahmeregelungen und Wahlrechten, die geschickt ausgenutzt werden können, nicht so schwerwiegend sein müssen.

Im Rahmen einer angeregten Frageunde durch die Zuhörer sowie der Vorstellung einer bdp-BilMoG-Checkliste und vielen Gesprächen beim anschließenden Come-together wurde allen Beteiligten jedoch aufgezeigt, dass kein Unternehmer jetzt um eine intensive Beschäftigung mit diesem Thema herumkommt. Dies beginnt bereits mit der Frage der Eröffnungsbilanz auf den 01. Januar 2010, die nicht mehr identisch mit der Schlussbilanz 2009 sein muss!

Wie der verantwortliche Commerzbank-Filialeiter Francis Heckman und Simone Schierle, Prokuristin Business

Banking, berichteten, wird dieses Thema auch von Bankseite stark beachtet. Auch hier muss sich die Bankpraxis z.B. im Rahmen des Ratings intensiv mit neuen und geänderten Bilanzposten und -ausweisen beschäftigen.

Umso wichtiger sei es, fachkundige Unterstützung wie durch bdp zu Rate zu ziehen. Er dankte für die gelungene Veranstaltung und kündigte an, wenn möglich eine Fachreihe zur weiteren Vertiefung der neuen Bilanzierung für die Kunden der Commerzbank und fachliche Begleitung durch bdp anzubieten.

In der kommenden Ausgabe von bdp aktuell werden wir dieses Thema ausführlich behandeln.

Klaus Finnnern und Ralf Kurtkowiak
sind Partner bei bdp Hamburg.

Fax an bdp Berlin: 030 - 44 33 61 54

Fax an bdp Hamburg: 040 - 35 36 05

Ja, ich möchte gerne weitere Informationen.

- Ich interessiere mich für die Beratungsleistungen von bdp und möchte einen Termin vereinbaren. Bitte rufen Sie mich an.
- Bitte beliefern Sie mich jeden Monat vollkommen unverbindlich und kostenfrei mit *bdp aktuell*.
- Ich habe Fragen zur Entlohnung von Leiharbeit. Bitte vereinbaren Sie einen Termin.
- Ich fürchte die Neugierde der Finanzverwaltung. Bitte beraten Sie mich.
- Ich möchte mich über Fertigungsoptimierung informieren. Bitte kontaktieren Sie mich.

Name _____

Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Telefon _____

Fax _____

E-Mail _____

Unterschrift _____



Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer

Sozietät



Restrukturierung · Finanzierung
M&A · Interimsmanagement

GmbH

Berlin · Bochum · Dresden · Hamburg · Rostock · Schwerin

bdp Berlin

Danziger Straße 64 · 10435 Berlin
Tel. 030 – 44 33 61 - 0
bdp.berlin@bdp-team.de

bdp Venturis Dresden

Hansastraße 18 · 01097 Dresden
Tel. 0351 – 811 53 95 - 0
bdp.dresden@bdp-team.de

bdp Hamburg

ABC-Straße 21 · 20354 Hamburg
Tel. 040 – 35 51 58 - 0
bdp.hamburg@bdp-team.de

bdp Venturis Hamburg

Steinhöft 5 - 7 · 20459 Hamburg
Tel. 040 – 30 99 36 - 0
hamburg@bdp-team.de

bdp Rostock

Kunkeldanweg 12 · 18055 Rostock
Tel. 0381 – 6 86 68 64
bdp.rostock@bdp-team.de

bdp Schwerin

Demmlerstraße 1 · 19053 Schwerin
Tel. 0385 – 5 93 40 - 0
bdp.schwerin@bdp-team.de

bdp international

Mitglied bei Europe Fides
International Tax, Audit and Law
www.europefides.eu

Internet

www.bdp-team.de
www.bdp-aktuell.de

Herausgeber

bdp Venturis
Management Consultants GmbH
v. i. S. d. P. Matthias Schipper
Danziger Str. 64
10435 Berlin

Realisation + Redaktion

flamme rouge gmbh
Engeldamm 62
10179 Berlin
www.flammerouge.com