

# Public Services Newsletter

Informationen für die öffentliche  
Hand und NPOs für Deutschland,  
die Schweiz und Österreich

## Herzlich willkommen

**zum aktuellen Public Services Newsletter für Deutschland,  
die Schweiz und Österreich!**

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Newsletter wieder interessante Beiträge bieten zu können und wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre.

Wenn Sie Anregungen oder Kommentare haben, freuen wir uns über eine E-Mail an [public.services@de.ey.com](mailto:public.services@de.ey.com).

Mit freundlichen Grüßen

Hans-Peter Busson  
[hans-peter.busson@de.ey.com](mailto:hans-peter.busson@de.ey.com)

Bernadette Koch  
[bernadette.koch@ch.ey.com](mailto:bernadette.koch@ch.ey.com)

Elfriede Baumann  
[elfriede.baumann@at.ey.com](mailto:elfriede.baumann@at.ey.com)

## Tipps & Trends

### **Länderübergreifende Themen**

- 03 Haushaltskonsolidierung mit einem Phasenkonzept
- 05 Neu gegründetes Sondervermögen „Schule - Bau und Betrieb“ der Freien und Hansestadt Hamburg

### **Deutschland**

- 08 Praxisfragen zur Neuregelung des steuerlichen Querverbands
- 12 Referentenentwurf zum Jahressteuergesetz 2010
- 13 Unmittelbarkeit in der Wohlfahrtspflege
- 14 Lohnsteuerliche Behandlung des Frühstücks
- 16 Gastbeitrag - Transparenzgesetz NRW - verschärfte Pflichten zur Offenlegung der Organbezüge
- 18 Besonderheiten der neuen Leistungsortsbestimmung für juristische Personen des öffentlichen Rechts
- 20 Perspektiven der Public Corporate Governance

### **Schweiz**

- 23 Das Schweizer Konkursrecht aus ökonomischer Perspektive

### **Österreich**

- 28 e-Government in Österreich - Innovationen und Konsolidierung

## Termine

- 31 Veranstaltungen
- 33 Nachlese

## Haushaltskonsolidierung mit einem Phasenkonzept

*Kommunen sehen sich angesichts der Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise mit einer massiven Verschlechterung ihrer Haushaltssituation konfrontiert. Die Einnahmen brechen weg und die Ausgaben steigen weiter oder können bestenfalls vorübergehend konstant gehalten werden. Diese für die Kommunalfinanzen und die Leistungsfähigkeit der Kommunen gefährliche Entwicklung wird sich nicht kurzfristig ändern. Vor allem lässt sie sich mit den konventionellen Mitteln der Haushaltssanierung, wie Ausgabenstopp, Stellensperren oder Verschiebung von Investitionen, nicht lösen. Gefragt sind umfassendere und nachhaltige Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung.*

Vordergründig geht es bei der Haushaltskonsolidierung um die Reduktion von Kosten, den Einschnitt in Investitionen, den Schuldenabbau und die Verbesserung der Einnahmen einer Körperschaft. Soll das nachhaltig gelingen, müssen auch die hinter diesen finanzwirtschaftlichen Größen liegenden leistungswirtschaftlichen, strukturellen und organisatorischen Parameter verändert werden.

### **Umfassender Ansatz statt Einzelmaßnahmen**

Mit der Haushaltskonsolidierung wird deshalb, gerade wenn eine desolante Haushaltslage vorliegt, in das Leistungsangebot, die Strukturen und den Auftritt einer Kommune eingeschnitten werden müssen. Verwaltungsstrukturen müssen grundlegend geändert werden, Leistungen und Zuschüsse begrenzt oder eingestellt, Investitionen aufgegeben und Bürgerinteressen unter Umständen zurückgewiesen werden.

### *Klarheit über strategische Ziele und Rahmenbedingungen*

#### **Strategie als Handlungsrahmen**

Um zu nachhaltig wirksamen Maßnahmen und tragfähigen Entscheidungen zu gelangen, sollte für derartig einschneidende Schritte Klarheit über die strategischen Ziele bzw. die strategische Ausrichtung der Kommune und die einzuhaltenden Rahmenbedingungen herrschen. Diese haben die Funktion eines Handlungsrahmens und Maßstabs für die Konsolidierungsaktivitäten. Beides sichert eine systematische Ableitung und Bewertung von Konsolidierungspotenzialen und -maßnahmen.

### *Die fünf Phasen der Haushaltskonsolidierung*

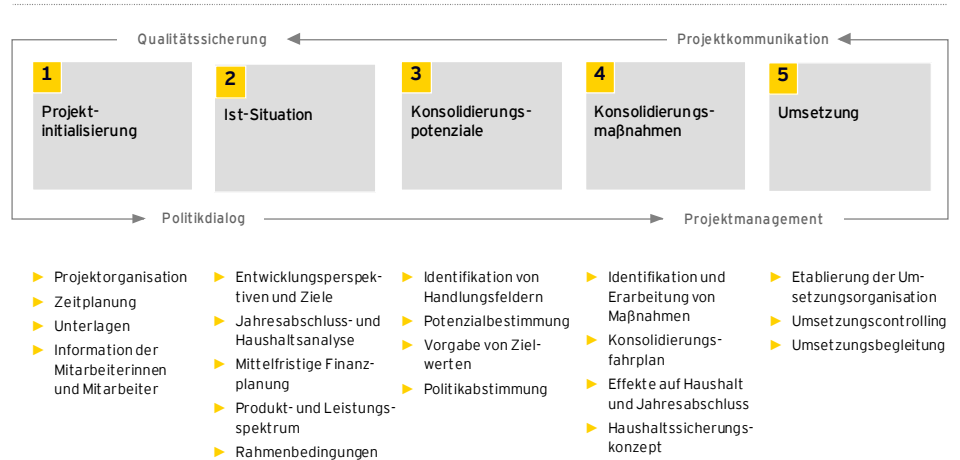
#### **Phasen der Konsolidierung**

Der notwendige ganzheitliche Ansatz der Konsolidierung wird durch ein phasenweises Vorgehen unterstützt. Das Vorgehensmodell strukturiert die Aktivitäten und ermöglicht eine systematische Konzeption von Konsolidierungsmaßnahmen und -effekten.

# Tipps und Trends

## Länderübergreifende Themen

### Untersuchungsansatz in fünf Phasen



Ausgangspunkt von Konsolidierungsprojekten sollten die strategischen Zielsetzungen und politischen Ziele der jeweiligen Kommune sein. Sind derartige Ziele nicht formuliert, sollte ihre Ableitung Bestandteil eines Konsolidierungsprojektes sein. Aus ihnen und den Ergebnissen der haushalts- und finanzwirtschaftlichen Analyse wird ein auf längerfristige Perspektiven ausgerichtetes Handlungskonzept mit produktbezogenen und strukturellen Handlungsfeldern abgeleitet.

Darauf bauen weitere Analysen und konzeptionelle Überlegungen zur Ableitung und Bewertung von Maßnahmen auf. Art und Steuerungsfähigkeit der Leistungen (Pflichtaufgabe, freiwillige Aufgabe, Durchsetzbarkeit) spielen dabei eine wichtige Rolle.

Bestandteile der Umsetzungsphase sind das Umsetzungscontrolling, mit dem die Realisierung der geplanten Konsolidierungserfolge kontrolliert und gesteuert wird, und die Umsetzungsbegleitung, in deren Rahmen auch notwendig werdende Anpassungen des Konsolidierungskonzepts vorgenommen werden.

### Aktive Beteiligung der Politik ist notwendig

#### Einbeziehung der Politik

Komplexität und Konsequenzen von Konsolidierungsmaßnahmen/-programmen erfordern eine Bündelung der Kräfte und Diskussionen. Dazu sollten Politik, Verwaltungsspitze, Steuerungs- und Unterstützungseinheiten, Fachbereiche und Personalrat in den Konsolidierungsprozess einbezogen werden. Dieses Zusammenwirken ist zugleich eine wichtige Voraussetzung für die Konsensbildung zu den Maßnahmen sowie für deren Durchsetzung. Eine aktive Beteiligung der Politik an der Projektarbeit ist angezeigt, um der Sichtweise der Politik schon in der Konzeptionsphase die notwendige Geltung zu verschaffen. Sinnvoll ist dazu eine Einbeziehung von Mandatsträgern in die für Konsolidierungsprojekte geschaffenen Steuerungsgremien. ■

#### Ansprechpartner

Hans-Peter Busson  
Ernst & Young GmbH Eschborn  
Telefon +49 6196 996 25271  
[hans-peter.busson@de.ey.com](mailto:hans-peter.busson@de.ey.com)

Wolfgang Weigel  
Ernst & Young GmbH Eschborn  
Telefon +49 6196 996 27746  
[wolfgang.weigel@de.ey.com](mailto:wolfgang.weigel@de.ey.com)

## Neu gegründetes Sondervermögen „Schule - Bau und Betrieb“ der Freien und Hansestadt Hamburg

*Im Jahr 2008 hatte der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg der Behörde für Schule und Berufsbildung und der Finanzbehörde den Auftrag erteilt, Möglichkeiten einer Optimierung des Schulbaus in Hamburg zu untersuchen. In diesem Rahmen wurde Ernst & Young beauftragt, die Organisation und die Arbeitsabläufe im Schulbau zu analysieren und Vorschläge für eine Optimierung zu machen. Die hierbei in Betracht gezogenen Konzepte wurden zudem einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung unterzogen. Ernst & Young hatte den Behörden der Freien und Hansestadt Hamburg daraufhin vorgeschlagen, einen integrierten Schulbaubetrieb zu schaffen, in welchem alle Kompetenzen und Zuständigkeiten gebündelt werden sollen. Dieser Betrieb sollte als Sondervermögen mit eigener Kreditermächtigung gegründet werden. Nach Beschlussfassungen im Senat und in der Bürgerschaft zum Ende des letzten Jahres hat das Sondervermögen „Schulbau - Bau und Betrieb“ zum 1. Januar 2010 seinen Betrieb aufgenommen.*

### *Hoher Optimierungsbedarf beim Schulbau*

#### **Die Ausgangslage**

In der Eröffnungsbilanz des Landes Hamburg zum 1. Januar 2007 sind etwa 400 Schulen mit einem Wert in Höhe von EUR 3,9 Mrd. bilanziert. Bei diesen Schulen besteht ein erheblicher Instandhaltungsrückstand, der vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzlage allein mit öffentlichen Mitteln in kurzer Zeit nicht beseitigt werden kann. Die in Hamburg geplante Schulreform erfordert jedoch Neubau- und Umbaumaßnahmen, die zeitnah erfolgen müssen.

Die Organisation des Schulbaus in Hamburg wies die im öffentlichen Bereich noch oft vorzufindende Zersplitterung von Zuständigkeiten auf. So unterhielt die Schulbehörde eine eigene Bauabteilung; zusätzlich waren in der Baubehörde Hochbaudienststellen für Projektmanagementaufgaben zuständig. Aufgaben im Zusammenhang mit dem Management der Schulimmobilien sowie das entsprechende Personal waren auf mehrere Dienststellen sowohl zentral (in den Fachbehörden) als auch dezentral (in den Schulen) verteilt.

#### **Der Lösungsvorschlag**

Im Auftrag der Schulbehörde hat Ernst & Young in 2008 zunächst verschiedene Varianten für eine Neuorganisation (Landesbetrieb, privatrechtliche Gesellschaft und einen Betrieb als Sondervermögen) untersucht und deren Wirtschaftlichkeit geprüft. Im Ergebnis wurde ein integrierter Schulbaubetrieb als Sondervermögen mit eigener Kreditermächtigung vorgeschlagen, weil sich dies auch über einen langjährigen Betrachtungszeitraum als die wirtschaftlichste Lösung herausstellte.

### *Verschiedene Vorteile eines Sondervermögens*

Für die öffentlich-rechtliche Lösung sprach vor allem die Vermeidung negativer steuerlicher Folgen, aber auch die Möglichkeit, die Überführung des Personals rechtlich unproblematisch und sozial verträglich gestalten zu können. Da ein Sondervermögen durch Einzelgesetz zu gründen ist, war es möglich, den Schulbaubetrieb u. a. durch Sonderregelungen, wie z. B. der eigenen Kreditermächtigung, mit der nötigen Flexibilität auszustatten. Mit Einbringung aller Schulimmobilien in das Sondervermögen wurde der Schulbaubetrieb

# Tipps und Trends

## Länderübergreifende Themen

wirtschaftlicher Eigentümer aller für schulische Zwecke genutzten Gebäude mit einer Hauptnutzfläche von ca. 2,2 Mio. m<sup>2</sup>. Das Sondervermögen ist Teil der Finanzbehörde.

### **Kompetenz bündeln und Zuständigkeiten integrieren**

Im Sondervermögen Schulbau werden alle bisher zersplitterten Zuständigkeiten im neuen Betrieb zusammengefasst. Durch Überführung des Personals (über 600 Stellen), das bisher an verschiedenen Stellen mit immobilienbezogenen Aufgaben betraut war, wird die Kompetenz in einem integrierten Betrieb gebündelt. Die neue Organisation wird stärker als bisher wirtschaftlich orientiert arbeiten, so dass auch die Prozesse überarbeitet und entsprechend der neuen Zielsetzungen angepasst werden mussten. Wesentliches Kernelement der neuen Aufbauorganisation des Sondervermögens Schulbau werden die Objektmanager sein, die die zentrale Verantwortung für die Wirtschaftlichkeit einer bestimmten Anzahl von Immobilien tragen und daher in die Investitionsentscheidungen für Baumaßnahmen oder Instandhaltungen eingebunden werden. Der Betrieb übernimmt zudem das Kontraktmanagement für ein bestehendes ÖÖP-Projekt. Er wird auch zuständig sein für ein weiteres ÖPP-Projekt (also mit einem privaten Investor), das derzeit noch verhandelt wird.

### **Vermieter-Mieter-Modell**

Die Leistungsbeziehungen zwischen dem Sondervermögen „Schule – Bau und Betrieb“ und der Behörde für Schule und Berufsbildung wurden auf der Basis eines Vermieter-Mieter-Modells neu gestaltet. Ein Generalmietvertrag regelt die Beziehungen zwischen dem Vermieter und den nutzenden Schulen. Auch die vom Betrieb zu erbringenden Dienstleistungen wurden detailliert geregelt. Die Schulbehörde hat zukünftig keine eigenen Etatmittel für Investitionen und Instandhaltungen. Sie erhält stattdessen im Rahmen des jährlichen Haushalts ein auf der Basis kostendeckender Mieten berechnetes Mietbudget. Das Sondervermögen als wirtschaftlicher Eigentümer der Schulimmobilien kann sich neben den Zuweisungen aus dem Haushalt auch eigenständig über Kredite finanzieren, wobei der Rahmen hierfür vom Haushaltsgesetzgeber festzulegen ist. In jedem Fall erhöht diese Kreditfähigkeit die Flexibilität und verbessert die Handlungsfähigkeit des Betriebes.

Auch bei der Schulbehörde als Mieter der Schulimmobilien ist sichergestellt, dass ausreichend Kompetenz vorhanden ist, um die Qualität der Leistungserbringung des Sondervermögens kontrollieren und die Mieterrechte im Rahmen des Kontraktmanagements wahrnehmen zu können. Für bauliche Kleinstmaßnahmen (z. B. farbliche Gestaltung von Wänden) an den Schulen, für die die Einschaltung des Schulbaubetriebs zu bürokratisch und aufwendig wäre, erhalten die Schulen ein eigenes kleines Budget.

### *Langfristige Kostenoptimierung möglich*

### **Lebenszyklusansatz und nachhaltiges ressourcensparendes Wirtschaften**

Das Sondervermögen Schulbau ist über den gesamten Lebenszyklus der Schulen für diese zuständig und hat damit alle Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Optimierung. Im herkömmlichen Finanzierungssystem scheitern nachhaltige, ressourcensparende Investitionen oft an gedeckelten Budgets. Im neuen System hat das Sondervermögen die Möglichkeiten zur Optimierung langfristiger Bewirtschaftungskosten, auch wenn dies zu höheren Errichtungsinvestitionen führen sollte. Die Bereitstellung von Mietbudgets verlangt vom Schulbaubetrieb eine sorgfältige, langfristige Kalkulation aller Kosten. Gleichzeitig erzeugt die langfristig vereinbarte Miete einen Druck auf den Schulbaubetrieb zur Optimierung der objektbezogenen Kosten. In das Modell werden an verschiedenen Stellen Anreize eingebaut, so dass Vermieter und Mieter ein gleichgerichtetes Interesse haben, Flächen, Ressourcen und Kosten zu sparen.

# Tipps und Trends

## Länderübergreifende Themen

### Kooperatives Projektmanagement

Wurden die Voruntersuchungen im Wesentlichen von Ernst & Young erbracht, erfolgte die Konzeptionierung des neuen Sondervermögens Schulbau durch eine stadtinterne Projektgruppe, die begleitend von einem Team von Ernst & Young unterstützt wurde. Dies gewährleistete eine besondere Beachtung der behördeninternen Anforderungen und führte darüber hinaus zu einem kontinuierlichen Wissenstransfer in beide Richtungen. Zudem sorgten die städtischen Mitglieder in der Projektgruppe für eine zeitnahe Information in die beteiligten Behörden hinein. Eine Lenkungsgruppe gewährleistete die inhaltliche Einbindung der Entscheider, so dass eine zügige und reibungslose behördeninterne Abstimmung und Beratung im Senat und in der Bürgerschaft möglich war. ■

---

#### Ansprechpartner

Michael Janetschek  
Ernst & Young GmbH Eschborn  
Telefon + 49 6196 996 24540  
[michael.janetschek@de.ey.com](mailto:michael.janetschek@de.ey.com)

Manfred Morgenstern  
Ernst & Young GmbH Düsseldorf  
Telefon + 49 211 9352 14327  
[manfred.morgenstern@de.ey.com](mailto:manfred.morgenstern@de.ey.com)

---

# Praxisfragen zur Neuregelung des steuerlichen Querverbands

## Risiken erkennen, Chancen nutzen

*Die mit Jahressteuergesetz 2009 eingeführte Neuregelung zur Besteuerung von Betrieben gewerblicher Art und Eigengesellschaften von juristischen Personen des öffentlichen Rechts (jPöR) sowie das diesbezügliche BMF-Schreiben vom 12. November 2009 wurden bereits ausführlich diskutiert. Besondere Herausforderungen ergeben sich nun vor dem Hintergrund der erstmaligen praktischen Anwendung der Neuregelungen. Dabei zeigt sich, dass weiterhin zahlreiche Unklarheiten bestehen.*

### Erstmalige praktische Relevanz

Mit der gesetzlichen Verankerung des steuerlichen Querverbands im Rahmen des Jahressteuergesetzes 2009 sowie durch das diesbezügliche BMF-Schreiben vom 12. November 2009 sollten grundsätzlich die bisherigen Besteuerungsregelungen festgeschrieben werden. Wir haben diesbezüglich in vorherigen Ausgaben bereits mehrfach berichtet (vgl. z.B. Public Services Newsletter Ausgaben 91, 95 und 96).

In der Praxis können sich durch die Neuregelungen in Gesetz und BMF-Schreiben im Einzelnen jedoch erhebliche Abweichungen zu der bisherigen Behandlung sowie zahlreiche individuelle Anwendungsfragen ergeben. Diese werden erstmals im Zusammenhang mit der Berechnung der Steuerrückstellung im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten 2009 offenbar. Das Erkennen und die Analyse steuerlicher Risiken und Chancen sowie die Prüfung entsprechender Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten erlangen derzeit daher akute praktische Relevanz.

*Festschreibung der  
BFH-Rechtsprechung zu vGA  
bei Dauerverlusten*

### vGA bei Dauerverlusttätigkeiten

Entgegen der Annahme vieler Praktiker wurde durch die gesetzliche Neuregelung des steuerlichen Querverbands die BFH-Rechtsprechung hinsichtlich des Vorliegens verdeckter Gewinnausschüttungen (vGA) bei Dauerverlusttätigkeiten nicht ausgehebelt. Vielmehr erfolgte eine generelle Anerkennung der diesbezüglichen BFH-Grundsätze. Es wurde lediglich eine Ausnahme verankert bezüglich des Verzichts auf die Annahme einer vGA bei Vorliegen begünstigter Dauerverluste. Im Umkehrschluss ist künftig folglich bei nicht begünstigten Dauerverlusten grundsätzlich eine vGA anzunehmen.

### Unklarheiten hinsichtlich der Annahme von vGA

Hinsichtlich der Abgrenzung von begünstigten und nicht begünstigten Dauerverlusten ergeben sich vielfältige Detailfragen, da eine abschließende Regelung bisher weder im Gesetz noch im BMF-Schreiben erfolgte. Ausgewählte Beispiele hierfür sind:

- ▶ *Stadthallen:* Nach Auffassung des BMF führen Stadthallen-Verluste als nicht begünstigte Tätigkeit zu einer vGA. Davon abweichend könnte jedoch die Auffassung vertreten werden, der Verlust sei entsprechend seiner Herkunft aufzuteilen: Sofern es sich um eigene kulturelle Veranstaltungen handelt, könnte demnach eine Begünstigung in Frage kommen. Ebenso könnten Verluste aus der Vermietung der Halle an kulturell tätige Organisationen (z.B. Theatergruppe) als unschädlich angesehen werden, sofern auf das Kriterium der „Unmittelbarkeit“ verzichtet würde. Ob Verluste aus Tätigkeiten, die lediglich der Kostendeckung dienen, tatsächlich als schädlich einzustufen sind, erscheint zumindest fraglich. Im Hinblick auf eine endgültige Klärung dieser Zweifelsfragen wird letztlich die Entwicklung der Rechtspre-



# Tipps und Trends

## Deutschland

chung abzuwarten sein.

- ▶ **Wirtschaftsförderung:** Gemäß BMF sind Dauerverluste aus Wirtschaftsförderung ebenfalls nicht begünstigt und führen somit zu einer vGA. Unseres Erachtens sind Teile der Tätigkeiten von Wirtschaftsförderungsgesellschaften jedoch als hoheitlich zu qualifizieren und folglich gemäß § 8 Abs. 7 S. 2 KStG begünstigt. Auch in diesem Fall könnte ein Verlust folglich gegebenenfalls einem begünstigten und einem nicht begünstigten Teil zugeordnet werden, so dass eine vGA lediglich in Höhe des nicht begünstigten Teils anzunehmen wäre.

### Steuerliche Nachteile und Gestaltungsmöglichkeiten bei nicht begünstigten Dauerverlusten

Steuerliche Mehrbelastungen durch nicht begünstigte Dauerverluste können sich insbesondere ergeben durch:

- ▶ Keine Ergebnisverrechnung infolge vGA möglich
- ▶ Kapitalertragsteuerbelastung durch Annahme einer vGA (abhängig von der individuellen Situation, z.B. vermeidbar bei Vorliegen eines ausreichenden steuerlichen Einlagekontos)
- ▶ Keine eigenen Verlustvorträge durch die Annahme von vGA (relevant zur Vermeidung einer Ertragsteuerbelastung bei zukünftigen außerordentlichen Gewinnen, z.B. im Rahmen von Grundstücksverkäufen)

### Steuerliche Mehrbelastungen durch vGA vermeiden

Es ist folglich im Einzelfall zu prüfen, ob nicht begünstigte Dauerverluste vorliegen und somit die oben genannten nachteiligen Auswirkungen eintreten können. Soweit dies der Fall ist, sind mögliche Handlungsoptionen zu analysieren, durch die steuerliche Risiken häufig vermieden werden können. In vielen Fällen kann sich in diesem Zusammenhang gegebenenfalls sogar die Chance zur Nutzung von steuerlichen Vorteilen ergeben.

Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Vermeidung steuerlicher Nachteile infolge verdeckter Gewinnausschüttungen bestehen beispielsweise in folgenden Bereichen:

- ▶ Neuordnung der Beteiligungsstruktur
- ▶ Personengesellschaftsmodelle
- ▶ Zuschussfinanzierung

Es handelt sich hierbei lediglich um eine Auswahl möglicher Gestaltungsansätze. Welches Modell im Einzelfall zum bestmöglichen Ergebnis führt, ist jeweils detailliert zu prüfen. Dabei ist ein individuelles Konzept unter Abwägung der steuerlichen Vorteile sowie der ggf. bestehenden außersteuerlichen Nachteile bei gleichzeitiger Berücksichtigung aller „persönlichen“ Gegebenheiten zu erstellen.

### Höhere Anforderungen zur Verlustverrechnung

#### Anwendungsfragen bezüglich zukünftiger Verrechnungsmöglichkeiten

Grundsätzlich wurden die bisherigen Zusammenfassungsgrundsätze und damit die Verrechnungsmöglichkeiten durch die gesetzliche Neuregelung des steuerlichen Querverbands festgeschrieben. Änderungen ergeben sich jedoch aufgrund des im Gesetz verankerten Erfordernisses einer mittelbaren oder unmittelbaren Mehrheitsbeteiligung der jPÖR sowie der im BMF-Schreiben vom 12. November 2009 festgelegten Verlusttragung durch die jPÖR im Verhältnis ihrer Beteiligungsquote (vgl. Tz. 28 des BMF-Schreibens).

Die neuen Anforderungen stellen die Praxis teilweise vor erhebliche Probleme. Sie können z.B. „Tracking Stock“-Modelle unter Beteiligung von Investoren, die ihrerseits auch von öffentlich-rechtlichen Anteilseignern gehalten werden, zu einer Gefährdung des bisherigen steuerlichen Querverbands und damit der Ergebnisverrechnung führen.

# Tipps und Trends

## Deutschland

*Für „Tracking Stock“-Modelle konnte eine Erleichterung erzielt werden*

Diese Problematik haben wir in den vergangenen Wochen ausführlich mit dem BMF diskutiert. Dabei konnten wir ein erfreuliches Ergebnis erzielen: So soll nach derzeit noch inoffiziellen Auskünften die diesbezügliche Textziffer 28 im BMF-Schreiben vom 12. November 2009 entsprechend angepasst werden. Eine anteilige Verlusttragung öffentlich-rechtlicher Investoren soll demnach zukünftig nicht mehr erforderlich sein.

Allerdings bestehen weiterhin Unklarheiten bezüglich künftiger Verrechnungsmöglichkeiten in folgenden Bereichen:

- ▶ Laut BMF-Schreiben soll das so genannte Contracting (Betrieb von Versorgungsanlagen beim Kunden) zukünftig nicht mehr in den Querverbund einzubeziehen sein. Unseres Erachtens gilt diese Einschränkung jedoch nicht für die in der Praxis übliche Form des Contractings, bei der das rechtliche und wirtschaftliche Eigentum an der Anlage bei den Stadtwerken verbleibt.
- ▶ Unklar ist weiterhin, inwiefern die Möglichkeit der Kettenzusammenfassung von Bädern, Verkehr und Versorgung aufgrund des nun erforderlichen „Gepräges“ eingeschränkt wird.
- ▶ Einzelne Tätigkeiten wie z.B. Schulschwimmen, Holdingtätigkeiten oder Telekommunikation sollen künftig aus dem Querverbund herausfallen. Im Einzelfall kann jedoch gegebenenfalls über neue Einbeziehungsmerkmale (z.B. technisch-wirtschaftliche Verflechtung bei Telekommunikation) eine Zusammenfassung erreicht werden.

### **Nachteile und Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der (Versagung einer) Ergebnisverrechnung im steuerlichen Querverbund**

Mögliche Nachteile im Zusammenhang mit der Neuregelung der Ergebnisverrechnung sind folgende:

- ▶ Reduzierung des Querverbundsvolumens bei Versagung einzelner Verrechnungsbzw. Zusammenfassungsmöglichkeiten
- ▶ Vollständiger Wegfall des steuerlichen Querverbundes mangels Erfüllung der gesetzlichen Voraussetzungen (Stimmrechtsmehrheit, Verlusttragsregelung)
- ▶ Ggf. Annahme einer vGA (vgl. diesbezüglich oben dargestellte Nachteile)
- ▶ Einfrieren bestehender Verlustvorträge bei erstmaliger Zusammenfassung bzw. bei späterer Veränderung der in den Querverbund einbezogenen Tätigkeiten
- ▶ Endgültiger Wegfall von Verlustvorträgen bei (vorübergehender) Nichterfüllung der Querverbundsvoraussetzungen

*Durch Gestaltung kann ggf. eine Erweiterung des Querverbunds erreicht werden*

Auch in diesem Fall ergeben sich jedoch Handlungsmöglichkeiten, durch die im Einzelfall sogar eine Erweiterung des bestehenden Querverbundsvolumens erreicht werden kann. Beispiele solcher Gestaltungsmöglichkeiten sind:

- ▶ Neuordnung von Umlagen/Intercompany-Verträgen
- ▶ Schaffung neuer technisch-wirtschaftlicher Verflechtungen und damit Steigerung des Querverbundsvolumens
- ▶ Einführung von Eintrittsgeldern im Rahmen des Schulschwimmens

### **Spartenrechnung**

Die Spartenrechnung stellt die technische Lösung zur Vermeidung unzulässiger Zusammenfassungen bei Eigengesellschaften dar. Dadurch entsteht zunächst erheblicher zusätzlicher Verwaltungsaufwand. Es ergeben sich jedoch auch Vorteile gegenüber der bisherigen „vGA-Lösung“ (z.B. keine Kapitalertragsteuerbelastung).

# Tipps und Trends

## Deutschland

### Zweifelsfragen bezüglich der Spartenzuordnung

Auch im Rahmen der Spartenrechnung bestehen noch zahlreiche Anwendungsfragen. Darunter sind unter anderem:

- ▶ Behandlung strittiger Tätigkeiten (z.B. Contracting, Stadthallen, Wirtschaftsförderung etc. - siehe oben)
- ▶ Zuordnung von notwendigem und gewillkürtem Betriebsvermögen
- ▶ Schlüsselung von Gemeinkosten
- ▶ Aufteilung von Spenden oder nicht abziehbaren Zinsaufwendungen im Rahmen der Zinsschranke

### *Besonderes Risiko bezüglich Einfrieren oder Wegfall von Verlustvorträgen*

#### **Steuerliche Nachteile und Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Spartenrechnung**

Neben den vorgenannten Nachteilen durch die Versagung einer Ergebnisverrechnung bei Zuordnung zu verschiedenen Sparten sei nochmals auf steuerliche Risiken, insbesondere durch das Einfrieren bestehender Verlustvorträge bei Veränderung einer Sparte (Einbeziehung neuer/Wegfall alter Tätigkeiten) bzw. durch endgültigen Entfall von Verlustvorträgen bei (vorübergehender) Nichterfüllung der Voraussetzungen der Spartenrechnung, hingewiesen.

So können bei Aufnahme neuer Gesellschafter ungewollt bestehende Verlustvorträge gänzlich entfallen. Eine „Heilung“, z.B. durch spätere Anpassung der Beteiligungsverhältnisse, ist nicht möglich. Bestehende Verluste können darüber hinaus auch durch Aufnahme neuer Tätigkeiten eingefroren werden. Eine zukünftige Nutzung durch Wiederherstellung der „alten“ Sparte ist in der Regel eher unwahrscheinlich. Ein Einfrieren der Verlustvorträge kommt also de facto oft einem Wegfall gleich. Entsprechend müssen zukünftige Handlungen genau geplant und detailliert analysiert werden, um steuerliche Nachteile diesbezüglich zu vermeiden.

Handlungs- und Gestaltungsoptionen bezüglich der Spartenrechnung ergeben sich insbesondere hinsichtlich einer Ergebnisverschiebung zwischen den Sparten und damit einer Optimierung der Verrechnung z.B. durch:

- ▶ Zuordnung von gewillkürtem Betriebsvermögen
- ▶ Umlageverträge für Leistungen der Managementholding
- ▶ Anpassung von Eigen- bzw. Fremdfinanzierung

### *Individuelles Gestaltungskonzept entwickeln, um optimal aufgestellt zu sein*

#### **Fazit**

Die Neuregelung des steuerlichen Querverbands beinhaltet zahlreiche ausgesprochen komplexe Vorschriften. Nachdem diese in der Theorie bereits vielfach analysiert wurden, besteht die besondere Herausforderung nun in der praktischen Anwendung.

Dabei zeigt sich, dass weiterhin viele offene Fragen und Unklarheiten bestehen. Darüber hinaus wird offensichtlich, dass die Auswirkungen der gesetzlichen Neuregelung im Einzelfall stark variieren: Während in einigen Fällen die Versagung der Querverbandsverrechnung insgesamt droht, müssen andere Kommunen lediglich neue „formale“ Vorschriften im Rahmen der Umsetzung der Spartenrechnung sowie der korrekten Erteilung von Bescheinigungen einhalten, um steuerliche Nachteile zu vermeiden.

Folglich ist jeder Einzelfall individuell und detailliert zu analysieren, um mögliche Risiken bzw. Nachteile zu identifizieren und zu vermeiden sowie Chancen proaktiv zu erkennen und zu nutzen. Da es hierbei auch Wechselwirkungen etc. zwischen den verschiedenen Gestaltungsmaßnahmen gibt, sollte ein optimal auf den jeweiligen Fall zugeschnittenes Handlungspaket ausgearbeitet werden.

# Tipps und Trends

## Deutschland

Gerne können Sie uns diesbezüglich ansprechen. Wir sind Ihnen bei der Analyse der Situation Ihres Stadtkonzerns behilflich und entwickeln gemeinsam mit Ihnen ein individuelles Gestaltungskonzept zur bestmöglichen Nutzung aller Chancen und Vermeidung potentieller Risiken oder Nachteile durch die Neuregelung des steuerlichen Querverbunds. ■

---

### Ansprechpartner

Gabriele Kirchhof  
Ernst & Young GmbH Köln  
Telefon +49 221 2779 25680  
[gabriele.kirchhof@de.ey.com](mailto:gabriele.kirchhof@de.ey.com)

Nicole Lissel  
Ernst & Young GmbH Köln  
Telefon +49 221 2779 25553  
[nicole.lissel@de.ey.com](mailto:nicole.lissel@de.ey.com)

---

## Referentenentwurf zum Jahressteuergesetz 2010

### Gesonderte Feststellung von Spartenverlusten

Wir möchten Sie darauf hinweisen, dass im Referentenentwurf zum Jahressteuergesetz 2010 vom 29. März 2010 auch zwei Änderungen für die Unternehmen der öffentlichen Hand verankert sind.

So wird in § 8 Abs. 9 KStG hinsichtlich der Spartenrechnung eingefügt, dass der negative Gesamtbetrag der Einkünfte der jeweiligen Sparten am Schluss eines Jahres gesondert festzustellen ist. Diese Regelung ist durch Änderung des § 10a S. 9 GewStG korrespondierend auch für die Gewerbesteuer anzuwenden.

Bisher fehlte es an einer gesetzlichen Regelung über die gesonderte Feststellung der Spartenverluste. Diese Gesetzeslücke wird nun geschlossen, um laut Gesetzesbegründung Rechtssicherheit über die Höhe des jeweils vorzutragenden Verlustes zu schaffen. ■

---

### Ansprechpartner

Gabriele Kirchhof  
Ernst & Young GmbH Köln  
Telefon +49 221 2779 25680  
[gabriele.kirchhof@de.ey.com](mailto:gabriele.kirchhof@de.ey.com)

Nicole Lissel  
Ernst & Young GmbH Köln  
Telefon +49 221 2779 25553  
[nicole.lissel@de.ey.com](mailto:nicole.lissel@de.ey.com)

---

# Unmittelbarkeit in der Wohlfahrts- pflege

*Wohlfahrtseinrichtungen erbringen ihre Leistungen oftmals in Kooperation mit anderen Leistungsbringern. In diesem Zusammenhang beinhaltet das Urteil des BFH vom 16. Dezember 2009 (Az.: I R 49/08) wichtige Aussagen zum Erfordernis der Unmittelbarkeit der Leistungserbringung.*

Das Sächsische FG ging in seiner Entscheidung vom 2. April 2008 als Vorinstanz davon aus, dass die Voraussetzungen der Unmittelbarkeit (§ 57 AO) bei der Betreuung pflegebedürftiger Menschen auch dann erfüllt sind, wenn die vertraglichen Beziehungen nicht unmittelbar zu den Patienten bestehen, das Weisungsrecht für das eingesetzte Personal jedoch bei der gemeinnützigen Körperschaft liegt und die Leistungen direkt an die Patienten erbracht werden. Auf dieser Grundlage bejahte das FG einen steuerbefreiten Zweckbetrieb Wohlfahrtspflege (§ 66 AO).

Die Voraussetzungen des § 66 AO lagen nach Auffassung des BFH dagegen im Streitfall schon deshalb nicht vor, weil die gemeinnützige Körperschaft ihre Leistungen nicht unmittelbar gegenüber den hilfsbedürftigen Personen, sondern gegenüber dem steuerpflichtigen Vermieter der Seniorenwohnungen erbracht hat. Leistungsbeziehungen bestanden nur zwischen der gemeinnützigen Körperschaft und dem steuerpflichtigen Vermieter einerseits, sowie dem Vermieter und den Mietern der Wohnungen und damit den Hilfsbedürftigen andererseits. Zudem lag nach Auffassung des BFH eine planmäßige Sorge zum Wohl der Allgemeinheit nicht vor, da die gemeinnützige Körperschaft entgeltliche Leistungen gegenüber dem nicht steuerbegünstigten Vermieter erbringt, der diese seinerseits gegen Bezahlung den hilfsbedürftigen Personen zur Verfügung stellt. Die Voraussetzungen eines Zweckbetriebs nach § 65 AO sah der BFH ebenfalls als nicht gegeben an. Er hob daher das Urteil des FG auf und wies die Klage ab.

Von der Revision gegen das Urteil des Sächsischen FG vom 2. April 2008 wurden die umsatzsteuerlichen Rechtsfragen abgetrennt (Az. des BFH: XI R 22/09). Es bleibt daher zwar noch abzuwarten, wie die Entscheidung des XI. Senats bezüglich der umsatzsteuerlichen Rechtsfragen ausgeht. Wohlfahrtseinrichtungen und andere gemeinnützige Körperschaften sollten dennoch bereits jetzt dem Erfordernis der Unmittelbarkeit bei der Ausgestaltung ihrer Leistungsbeziehungen besondere Aufmerksamkeit widmen. ■

---

### **Ansprechpartner**

Prof. Dr. Manfred Orth  
Ernst & Young GmbH Eschborn  
Telefon +49 6196 996 28065  
[manfred.orth@de.ey.com](mailto:manfred.orth@de.ey.com)

Dr. Thomas Fritz  
Ernst & Young GmbH Eschborn  
Telefon +49 6196 996 27015  
[thomas.fritz@de.ey.com](mailto:thomas.fritz@de.ey.com)

## Lohnsteuerliche Behandlung des Frühstücks aufgrund des unterschiedlichen Mehrwertsteuersatzes auf Beherbergungs- und Nebenleistungen

*Im Rahmen des Wachstumsbeschleunigungsgesetzes vom 30. Dezember 2009 (BGBl I 2009, S. 3950) wurde u. a. der Mehrwertsteuersatz für Beherbergungsleistungen von 19% auf 7% herabgesetzt. Nicht von dieser Steuerermäßigung umfasst sind so genannte Nebenleistungen, wie Verpflegung, insbesondere das Frühstück, der Zugang zu Kommunikationsnetzen, die TV-Nutzung, die Getränkeversorgung aus der Minibar, Wellnessangebote sowie die Überlassung von Tagungsräumen. Der unterschiedliche Mehrwertsteuersatz für Beherbergungsleistungen und Nebenleistungen führte in der Praxis zu erheblichen lohnsteuerlichen Problemen. Die beiden Mehrwertsteuersätze machten es unmöglich, bei den Übernachtungskosten das Frühstück pauschal mit EUR 4,80 herauszurechnen. Das Bundesministerium der Finanzen hat auf die Praxisprobleme schnell reagiert. Seit dem 5. März 2010 liegt das endgültige Schreiben zu den lohnsteuerlichen Folgen der Anwendung des ermäßigten Umsatzsteuersatzes für Beherbergungsleistungen im Inland ab 1. Januar 2010 vor (Az.: IV D 2 - S 7210/07/10003).*

### *Erleichterung für den Nachweis eines arbeitgeberveranlassten Frühstücks*

Mit diesem BMF-Schreiben hat das BMF zudem erhebliche Erleichterungen für den Nachweis eines arbeitgeberveranlassten Frühstücks eingeführt und ermöglicht damit die Erfassung des Frühstücks mit dem amtlichen Sachbezugswert von derzeit EUR 1,57 ohne großen bürokratischen Aufwand.

Danach ist das Frühstück ab dem 1. Januar 2010 grundsätzlich als vom Arbeitgeber veranlasst anzusehen, wenn er seinen Arbeitnehmern aufgrund seiner Buchung mit Buchungsbestätigung die hierfür entstandenen Kosten ersetzt und die Rechnungen auf den Arbeitgeber ausgestellt sind.

### *Ausnahmeregelung*

Hinweis: Bei entsprechenden dienst- oder arbeitsrechtlichen Regelungen (wie beispielsweise Dienstanweisung, Arbeitsvertrag oder Betriebsvereinbarung) kann der Arbeitnehmer aber auch auf Veranlassung seines Arbeitgebers frühstücken, obwohl er das Frühstück selbst gebucht hat. Dies gilt insbesondere dann, wenn er vom Arbeitgeber festgelegte oder regelmäßig akzeptierte Übernachtungsmöglichkeiten nutzt oder in so genannten unvorhersehbaren „Übernachtungs-Notfällen“, wenn ihm der Arbeitgeber die entstandenen Kosten erstattet.

Für so genannte „Business-Packages“ findet sich im BMF-Schreiben eine neue Vereinfachungsregelung. Bei einem „Business-Package“ werden sämtliche Nebenleistungen einschließlich Frühstück, für die der allgemeine Umsatzsteuersatz von 19% gilt, in einem Betrag (Sammelposten) neben der Beherbergungsleistung zusammengefasst.

# Tipps und Trends

## Deutschland

Diese Business-Packages können u. a. folgende Nebenleistungen enthalten:

- ▶ Abgabe eines Frühstücks
- ▶ Nutzung von Kommunikationsnetzen
- ▶ Reinigung und Bügeln von Kleidung, Schuhputzservice
- ▶ Transport zwischen Bahnhof/Flughafen und Unterkunft
- ▶ Transport von Gepäck außerhalb des Beherbergungsbetriebes
- ▶ Überlassung von Fitnessgeräten
- ▶ Überlassung von Plätzen zum Abstellen von Fahrzeugen

Für „Business-Packages“ in angemessener Höhe ist weiterhin die pauschale Kürzung von derzeit EUR 4,80 anwendbar, sofern keine vom Arbeitgeber veranlasste Frühstücksgestellung vorliegt. Ein verbleibender Restbetrag dieses „Business-Packages“ ist dann grundsätzlich als Reisenebenkosten erstattungsfähig, sofern hierin keine privaten Aufwendungen (wie beispielsweise Massagen und Pay-TV) enthalten sind.

### *Übergangszeitraum von bis zu drei Monaten*

Von besonderer Bedeutung ist die Anwendungsregelung des neuen BMF-Schreibens. Danach beanstandet es die Finanzverwaltung nicht, wenn die Voraussetzungen einer arbeitgeberveranlassten Frühstücksgestellung für einen Übergangszeitraum von bis zu drei Monaten nach Veröffentlichung des BMF-Schreibens im Bundessteuerblatt Teil I nicht insgesamt gegeben sind.

Die Finanzverwaltung gewährt damit ein mehrmonatiges Zeitfenster für die gegebenenfalls erforderliche Anpassung der dienst- oder arbeitsrechtlichen Voraussetzungen.

Hinweis: Reisekostenregelungen sollten entsprechend den Vorgaben des BMF-Schreibens überarbeitet werden, um Lohnsteuerhaftungsrisiken im Bereich der Frühstücksgewährung ausschließen zu können. ■

---

#### **Ansprechpartner**

Bettina Kleine  
Ernst & Young GmbH Köln  
Telefon +49 221 2779 25618  
[bettina.kleine@de.ey.com](mailto:bettina.kleine@de.ey.com)

Julia Mahl  
Ernst & Young GmbH Köln  
Telefon +49 221 2779 13763  
[julia.mahl@de.ey.com](mailto:julia.mahl@de.ey.com)

---

## Gastbeitrag

# Transparenzgesetz NRW – verschärfte Pflichten zur Offenlegung der Organbezüge

*Am 18. Dezember 2010 ist das „Gesetz zur Schaffung von mehr Transparenz in öffentlichen Unternehmen im Lande Nordrhein-Westfalen (Transparenzgesetz)“ in Kraft getreten. Danach sind die an Geschäftsführer, Vorstände und Aufsichtsräte von Beteiligungen des Landes und Gemeinden in privater Rechtsform, Anstalten des öffentlichen Rechts sowie Sparkassen gewährten Bezüge im Jahresabschluss individualisiert auszuweisen. Zukünftig gelten für Unternehmen der öffentlichen Hand in NRW somit deutlich verschärfte Offenlegungspflichten.*

### *Gesteigertes öffentliches Interesse an transparenten Vergütungen*

#### **Begründung der Gesetzesänderung**

Nach Meinung des Landesgesetzgebers besteht ein öffentliches Interesse an transparenten Vergütungen für die Organe von Unternehmen der öffentlichen Hand, weil jene zur Finanzierung dieser Unternehmen öffentliche Mittel zur Verfügung stellen bzw. das Risiko unternehmerischen Handels tragen. Die bisherige Rechtslage reiche nicht aus, um diesem Informationsbedürfnis ausreichend nachzukommen.

#### **Bisherige Rechtslage**

Große und mittlere Kapitalgesellschaften sind gemäß § 285 Nr. 9 HGB verpflichtet, die Gesamtbezüge der Mitglieder des Geschäftsführungsorgans, eines Aufsichtsrates, eines Beirates oder einer ähnlichen Einrichtung jeweils für jede Personengruppe im Anhang des Jahresabschlusses anzugeben. Diese Angaben können unterbleiben, wenn sich anhand dieser Angaben die Bezüge eines Mitglieds dieser Organe feststellen lassen, was regelmäßig dann der Fall ist, wenn die Gesellschaft nur einen Geschäftsführer hat. Diese handelsrechtlichen Vorschriften gelten über die Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW) größenunabhängig auch für Beteiligungsunternehmen der Gemeinden.

Die *individualisierte* Offenlegung der Bezüge der Geschäftsführung ist dagegen gemäß § 285 Nr. 9 a) S. 5 ff. HGB nur für börsennotierte Aktiengesellschaften (bundes-)gesetzlich vorgeschrieben. Der Deutsche Corporate Governance Kodex enthält für börsennotierte Gesellschaften als „Soll“-Vorschrift zudem die Empfehlung zur individualisierten Offenlegung der Bezüge der Aufsichtsratsmitglieder. Hierauf kann jedoch bei entsprechender Erklärung gemäß § 161 AktG verzichtet werden.

### *Verschärfte Offenlegungspflichten*

#### **Vorgaben des Transparenzgesetzes NRW**

Das Transparenzgesetz verschärft die Offenlegungspflichten von Unternehmen der öffentlichen Hand und nimmt hierfür deren Eigentümer in die Pflicht.

Aufgrund des neuen § 108 Abs. 1 Nr. 9 GO NRW dürfen Gemeinden Unternehmen oder Einrichtungen in der Rechtsform des privaten Rechts nunmehr nur dann gründen oder sich erstmals unmittelbar oder mittelbar an einem solchen Unternehmen beteiligen, wenn diese die für die Tätigkeit im Geschäftsjahr gewährten Bezüge ihrer Unternehmensorgane im Anhang des Jahresabschlusses *individualisiert* offen legen. Erforderlich ist die Angabe der Bezüge der Mitglieder der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes, des Aufsichtsrates, des Beirates oder einer ähnlichen Einrichtung unter Namensnennung und Aufgliederung nach



# Tipps und Trends

## Deutschland

erfolgsunabhängigen und erfolgsbezogenen Komponenten sowie Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung.

Bei bestehenden Gesellschaften trifft die Gemeinden eine *Hinwirkungspflicht* zur Anpassung der Gesellschaftsverträge an die neuen Vorgaben. Bei 100%-Beteiligungen verdichtet sich die Hinwirkungspflicht für die Gemeinden de facto zu einer Anpassungspflicht. Gemäß § 108 Abs. 2 GO NRW gilt die individualisierte Offenlegungspflicht nur, sofern den beteiligten Gemeinden oder Gemeindeverbänden alleine oder zusammen oder zusammen mit einer Beteiligung des Landes mehr als 50% der Anteile gehören.

Durch das Transparenzgesetz werden neben der GO NRW auch die Landeshaushaltsordnung und das Sparkassengesetz geändert und ein Vergütungsoffenlegungsgesetz für landesunmittelbare öffentlich-rechtliche Unternehmen geschaffen. Das Gesetz findet somit insgesamt Anwendung für Beteiligungen des Landes an Gesellschaften des privaten Rechts und an Unternehmen in der Rechtsform einer landesunmittelbaren Anstalt, Körperschaft oder Stiftung, für Beteiligungen der Gemeinden an Unternehmen in privater Rechtsform und Anstalten des öffentlichen Rechts sowie für Sparkassen.

Der nordrhein-westfälische Landesgesetzgeber hat mit dem Transparenzgesetz also Regelungen zur individualisierten Offenlegung der Bezüge von Unternehmensorganen geschaffen, die sich an den Vorschriften und Empfehlungen für börsennotierte Aktiengesellschaften orientieren und somit über die bundesgesetzlichen Vorschriften deutlich hinausgehen.

*Verträge sind für die Zukunft anzupassen*

### Praxishinweis

Aufgrund der Änderungen durch das Transparenzgesetz ist insbesondere für die Beteiligungen der Gemeinden in Zukunft Folgendes zu beachten:

- ▶ Bei einer (unmittelbaren oder mittelbaren) Neugründung durch die Gemeinde sind die gesetzlichen Vorgaben zur individualisierten Offenlegung der Organbezüge im Gesellschaftsvertrag zu verankern. Auch bei einer beabsichtigten (unmittelbaren oder mittelbaren) mehrheitlichen Beteiligung der Gemeinde an einer Gesellschaft ist dafür Sorge zu tragen, dass der Gesellschaftsvertrag zukünftig (spätestens ab dem zweiten Geschäftsjahr nach Erwerb der Beteiligung) entsprechende Regelungen vorsieht. Sofern die Gemeinde keine satzungsändernde Mehrheit erwirbt, ist die Beachtung der gesetzlichen Vorschriften zumindest auf konsortialvertraglicher Ebene zu vereinbaren.
- ▶ Bei bestehenden (unmittelbaren oder mittelbaren) Mehrheitsbeteiligungen der Gemeinde hat diese darauf hinzuwirken, dass die Gesellschaftsverträge entsprechend angepasst werden.
- ▶ Bestehende Geschäftsführer- bzw. Vorstands-Anstellungsverträge müssen im Regelfall geändert werden, da andernfalls die regelmäßig vereinbarten Vertraulichkeitsregelungen einer Offenlegung der Bezüge entgegenstehen. In neuen Anstellungsverträgen ist die geänderte Rechtslage zu berücksichtigen.

# Tipps und Trends

## Deutschland

- ▶ Bei Minderheitsbeteiligungen kommen die Vorgaben zur individualisierten Offenlegung der Organbezüge nicht zur Anwendung; für diese Beteiligungen verbleibt es bei den bisher geltenden Regelungen. ■

---

### Ansprechpartner

Dr. Carsten E. Beisheim  
Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH  
Düsseldorf  
Telefon +49 211 5660 18728  
[carsten.e.beisheim@luther-lawfirm.com](mailto:carsten.e.beisheim@luther-lawfirm.com)

Dominik Hanus, LL.M.  
Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH  
Düsseldorf  
Telefon +49 211 5660 18011  
[dominik.hanus@luther-lawfirm.com](mailto:dominik.hanus@luther-lawfirm.com)

---

## Besonderheiten der neuen Leistungs- ortsbestimmung für juristische Perso- nen des öffentlichen Rechts

*Die Umsetzung des sog. Mehrwertsteuer-Pakets (EG-Richtlinien 2008/8 bzw. 2008/9) in nationales Recht hat zu Neuerungen hinsichtlich der Bestimmung des Orts der „sonstigen Leistung“ geführt. Zwei BMF-Schreiben konkretisieren den Ort der Leistung bei Leistungsbezug einer juristischen Person des öffentlichen Rechts (BMF-Schreiben vom 4. September 2009 und 18. März 2010).*

### *Neuregelung des Ortes der sonstigen Leistung*

#### **Änderungen des Orts der „sonstigen Leistung“ bei der Umsatzsteuer**

Der Ort der sonstigen Leistungen wird durch das JStG 2009 (Umsetzungen des so genannten Mehrwertsteuer-Pakets in nationales Recht) in § 3a UStG neu geregelt. Danach wird eine sonstige Leistung, die an einen Unternehmer für dessen Unternehmen erbracht wird, nach neuem Recht grundsätzlich an dem Ort ausgeführt, an dem der Empfänger sein Unternehmen betreibt. Dies gilt auch, wenn der Empfänger eine nicht unternehmerisch tätige juristische Person ist, der eine USt-IdNr. erteilt wurde, z. B. eine hoheitlich tätige juristische Person des öffentlichen Rechts, ein Verein oder eine Finanzholding. In allen anderen Fällen, z. B. im Falle einer Privatperson als Leistungsempfänger, wird eine sonstige Leistung dagegen an dem Ort erbracht, von dem aus der Leistende die Leistung erbringt. Die Grundregeln zur Bestimmung des Orts bei Dienstleistungen werden durch verschiedene Sonderregelungen, z. B. bei Leistungen in Zusammenhang mit einem Grundstück oder bei Vermittlungsleistungen, durchbrochen.

### *Besonderheiten bei Leistungen von ausländischen Unternehmern*

#### **Besonderheit für Eingangsleistungen**

Besonderheiten der neuen Leistungsortbestimmung können sich für den Leistungsbezug von juristischen Personen des öffentlichen Rechts ergeben, die die Leistung von einem ausländischen Unternehmer für ihren Hoheitsbereich beziehen. Nach der Neuregelung liegt der Ort der sonstigen Leistung im Inland, wenn der juristischen Personen des öffentlichen Rechts eine USt-IdNr. erteilt wurde. Mit dem Wechsel des Leistungsorts nach Deutschland findet das "reverse charge"-Verfahren Anwendung (§ 13b Abs. 1 Nr. 1, Abs. 2 S. 1 UStG). Dieses Verfahren bezeichnet die Verlagerung der Umsatzsteuerschuld vom leistenden Unternehmer auf den Leistungsempfänger. Damit würde die juristische Person des öffentlichen Rechts zur Schuldnerin der Umsatzsteuer.

Nach dem Gesetzeswortlaut (§ 3a Abs. 2 S. 3 UStG) ist die juristische Person beim Leistungsbezug im nicht unternehmerischen Bereich einem Unternehmer gleichgestellt, wenn

# Tipps und Trends

## Deutschland

ihr eine USt-IdNr. „erteilt wurde“. Dies entspricht der Formulierung in der Neufassung von Art. 43 Nr. 2 Mehrwertsteuersystemrichtlinie. Bislang war nicht geklärt, ob die bloße „Erteilung“ der USt-IdNr. ausreicht oder ob die juristische Person des öffentlichen Rechts diese auch im Geschäftsverkehr, d. h. beim Leistungsbezug (z. B. bei der schriftlichen Bestellung), „verwenden“ muss, da ansonsten dem leistenden Unternehmer bei seiner Rechnungserstellung der Nachweis nicht gelingt, dass die juristische Person des öffentlichen Rechts einem Unternehmer gleichgestellt ist.

### *Gefahr der Doppelbesteuerung von jPöR*

In diesem Fall bestünde die Gefahr einer Doppelbesteuerung: Kann der ausländische Unternehmer nicht nachweisen, dass die juristische Person des öffentlichen Rechts einem Unternehmer gleichgestellt ist, wird er eine Rechnung mit der entsprechenden ausländischen Umsatzsteuer stellen. Ein Hinweis auf das „reverse charge“-Verfahren unterbleibt in diesem Fall. Zugleich läge aus EU-Sicht und nach dem Gesetzeswortlaut der Leistungsort in Deutschland, da der juristischen Person des öffentlichen Rechts eine USt-IdNr. erteilt wurde. Damit ginge nach § 13b Abs. 1 Nr. 1, 2 UStG die Steuerschuldnerschaft auf die juristische Person des öffentlichen Rechts über.

In Klarstellung und Ergänzung des BMF-Schreibens vom 4. September 2009 will das BMF-Schreiben vom 18. März 2010 zwischen nicht unternehmerisch tätigen juristischen Personen, denen für die Umsatzbesteuerung des innergemeinschaftlichen Erwerbs eine USt-IdNr. erteilt wurde und juristischen Personen des öffentlichen Rechts, die sowohl hoheitlich als auch im Rahmen eines Betriebs gewerblicher Art unternehmerisch tätig sind, unterscheiden.

Bei Letzteren kommt es für die Frage der Ortsbestimmung darauf an, ob die Leistung für die unternehmerische Tätigkeit ausgeführt worden ist. § 3a Abs. 2 Satz 3 UStG findet in diesen Fällen keine Anwendung. Das bedeutet, dass in diesem Fall wie gewohnt danach unterschieden werden muss, ob die Leistung für den Hoheitsbereich oder den BgA erfolgt. Bei einem Leistungsbezug für den BgA ist die juristische Person des öffentlichen Rechts mit ihrem BgA umsatzsteuerliche Unternehmerin, so dass sich der Leistungsort bereits nach § 3a Abs. 2 Satz 1 UStG bestimmt. Bei einem Leistungsbezug für den hoheitlichen Bereich ist die juristische Person des öffentlichen Rechts nicht zur Verwendung ihrer USt-IdNr. verpflichtet, auch wenn ihr diese „erteilt“ wurde.

Insofern kommt es nicht zu einem „automatischen“ Wechsel des Leistungsorts nach Deutschland, da sich der Leistungsort danach bestimmt, von welchem Ort der Unternehmer sein Unternehmen betreibt (§ 3a Abs. 1 Satz 1 UStG).

Anders verhält es sich dagegen bei nicht unternehmerisch tätigen juristischen Personen, denen für die Umsatzbesteuerung des innergemeinschaftlichen Erwerbs eine USt-IdNr. erteilt wurde. In diesem Fall soll die juristische Person des öffentlichen Rechts gegenüber dem leistenden Unternehmer verpflichtet sein, ihre USt-IdNr. zu verwenden, damit dieser von der Leistungsortregelung des § 3a Abs. 2 UStG Gebrauch machen kann. Dies bedeutet, dass der Leistungsort immer nach Deutschland verlagert wird, wenn der leistende Unternehmer im Ausland ansässig ist.

*Auswirkungen der Neuregelungen analysieren, um Anpassungen zu veranlassen*

Juristische Personen des öffentlichen Rechts sollten ihre regelmäßigen Leistungsbeziehungen auf die Auswirkungen der Neuregelung untersuchen und deren umsatzsteuerliche Behandlung ggf. anpassen. ■

---

### Ansprechpartner

Dr. Thomas Fritz  
Ernst & Young GmbH Eschborn  
Telefon +49 6196 996 27015  
[thomas.fritz@de.ey.com](mailto:thomas.fritz@de.ey.com)

Martina Weisheit  
Ernst & Young GmbH Eschborn  
Telefon +49 6196 996 17010  
[martina.weisheit@de.ey.com](mailto:martina.weisheit@de.ey.com)

---

## Perspektiven der Public Corporate Governance

*Aktuell ist die Situation der Kommunen gezeichnet von wegbrechenden Steuereinnahmen sowie geringeren Schlüsselzuweisungen. Höhere Ausgaben bedingt durch Erweiterungen der Aufgabengebiete, ansteigende Sozialaufwendungen sowie eine sich hochschraubende Spirale der Zinsaufwendungen erschweren zusätzlich die Situation. Vor dem Hintergrund dieser schwierigen Situation darf kein Bereich ausgespart werden, um zu einer Konsolidierung der kommunalen Finanzen einen Beitrag zu leisten. Insbesondere sind hier auch die kommunalen Beteiligungen in die Pflicht zu nehmen.*

### Kommunale Beteiligungen im Fokus

Liberalisierung und Deregulierung in den Bereichen der klassischen Daseinsvorsorge haben in der Vergangenheit zu einer Vielzahl von Beteiligungen des Bundes, der Länder sowie der Kommunen an privatwirtschaftlichen Unternehmen geführt. Unabhängig von dieser Entwicklung bleiben die Orientierung am Gemeinwohl sowie die Verpflichtung zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben für diese Gesellschaften im Vordergrund.

*Unterschiede zwischen kommunalen und privaten Unternehmen beachten*

In vielen Bereichen müssen sich diese kommunalen Unternehmen mit den gleichen Maßstäben messen lassen wie rein private Unternehmen. Aufgrund der abweichenden Zielsetzungen führt aber ein einfaches Übertragen von Regeln für private Unternehmen auf kommunale Gesellschaften nur bedingt zum gewünschten Erfolg einer guten Corporate Governance. Aufgabenerfüllung und wirtschaftliche sowie zweckentsprechende Mittelverwendung stehen bei kommunalen Unternehmen zusätzlich im öffentlichen Interesse.

In diesem Kontext hat sich eine Diskussion über die Anforderungen an eine gute Corporate Governance bei öffentlichen Beteiligungen entwickelt, die insbesondere die Geschäftsleitung sowie die Überwachungsorgane und deren Geschäftsführungs- und Überwachungstätigkeit im Fokus hat.

*Gute Corporate Governance auch für den öffentlichen Bereich gefordert*

### Gute Unternehmensführung und -überwachung im öffentlichen Bereich

Für börsennotierte Aktiengesellschaften haben das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) gemeinsam mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex dafür gesorgt, dass entsprechende Corporate Governance Standards etabliert sind. Das aktuelle BilMoG

# Tipps und Trends

## Deutschland

hat diese Anforderungen noch weiter konkretisiert.

Die Gründe, die zur Forderung eines Deutschen Corporate Governance Kodex führten, lassen sich vielfach auf den öffentlichen Bereich übertragen. Insbesondere die Wünsche, verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen sowie Transparenz herstellen zu wollen, lassen sich leicht auch auf den öffentlichen Bereich übertragen. Dies führte dazu, dass die Diskussion über eine gute Corporate Governance sehr schnell auf den Bereich der öffentlichen Unternehmen ausgeweitet wurde.

Verschiedene Kommunen haben bereits in den letzten Jahren eigene Public Corporate Governance Kodizes veröffentlicht. Als Meilenstein in der Public Corporate Governance Diskussion ist aber der von der Bundesrepublik Deutschland am 1. Juli 2010 verabschiedete Public Corporate Governance Kodex des Bundes zu verstehen. Nun setzt der Kodex des Bundes Maßstäbe für die Unternehmensleitung, -überwachung und die Transparenz bei öffentlichen Unternehmen.

### *Aufsichtsräte im Fokus der Public Corporate Governance*

Bezüglich der Unternehmensüberwachung richtet sich der Blick in erster Linie auf den Aufsichtsrat. Hier hat aktuell das BilMoG die Anforderungen an die Corporate Governance mit Ausstrahlung auf den öffentlichen Bereich weiter konkretisiert. Als Überwachungsorgan obliegen dem Aufsichtsrat besondere Rechte und Pflichten, aber auch jedes einzelne Mitglied eines Aufsichtsrats ist im Interesse einer effizienten und verantwortungsvollen Aufgabenerfüllung aufgrund seiner individuellen Rechte und Pflichten gefordert. Dabei soll nicht verschwiegen werden, dass die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats auch mit Risiken bis hin zu einer persönlichen Haftung verbunden sein kann. Insofern ist jedem Aufsichtsrat und jedem Aufsichtsratsmitglied - insbesondere im Bereich öffentlicher Unternehmen - nur anzuraten, die übertragene Überwachungsaufgabe verantwortungsvoll wahrzunehmen.

### **Erweiterung des Blickwinkels auf den Konzern Stadt**

Viele Kommunen erstellen bereits kommunale Konzernabschlüsse in Form eines Gesamtab schlusses. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob eine Beschränkung der Public Corporate Governance Diskussion allein auf die kommunalen Beteiligungen nicht Ergebnis einer zu engen Betrachtung ist. Versteht man die jeweilige Kommune als Konzernmutter mit ihren Beteiligungen bzw. verselbständigten Aufgabenbereichen, so sind für die verselbständigten Aufgabenbereiche neben den Beteiligungen sowie für die Kernverwaltung selbst auch Fragen nach einer Public Corporate Governance zu stellen. Auch in diesen Bereichen ist gute Führung und Überwachung von größter Bedeutung und dient der Verstärkung des Vertrauens der Bürger.

### *Forderung nach einem Risikomanagementsystem der Mutterkommune*

Eine Ausprägung dieser erweiterten Betrachtung ist die Frage nach einem angemessenen Risikomanagementsystem für die Konzernmutter Stadt. Unter dem Gesichtspunkt, unvorhergesehene und ungewollte Ressourcenabflüsse vermeiden zu wollen, um die geschonten Ressourcen an anderer Stelle in Chancen wandeln zu können, ergibt sich zwangsläufig die Forderung nach einem systematischen Umgang mit Risiken und Chancen. Voraussetzung hierfür wäre ein kommunales Risikomanagementsystem, das keine Bereiche im öffentlichen Konzern ausspart.

### **Zusammenfassung**

Gerade in schwierigen Zeiten wird eine gute Public Corporate Governance immer wichtiger, insbesondere um die erforderliche Transparenz bei den kommunalen Beteiligungen zu gewährleisten. In dieser Betrachtung spiegelt sich auch das Verständnis einer Kommune als öffentlicher Konzern wider. Im Umkehrschluss ist dann aber auch die Forderung einer guten Corporate Governance für die öffentliche Mutterkommune sowie für die anderen verselbständigten Aufgabenbereiche neben den Beteiligungen zu stellen. Dieses Verständnis führt zu einer herausfordernden Erweiterung der Public Corporate Governance Diskussion.

# Tipps und Trends

## Deutschland

*Ernst & Young unterstützt Sie*

### **Optimierung der Public Corporate Governance mit Ernst & Young**

Ernst & Young bietet insbesondere für die Kommunen sowie für die Mitglieder von Überwachungsorganen eine Vielzahl von Dienstleistungen an, um die Corporate Governance der Kommune sowie des Überwachungsorgans zu aktualisieren und zu verbessern.

Unsere Dienstleistungen betreffen die Bereiche:

- ▶ Dienstleistungen an Mitglieder des Aufsichtsrats und für das Gremium selbst
  - ▶ Unterstützung bei der regelmäßigen Aufsichtsratsarbeit
  - ▶ Durchführungen von Effizienzprüfungen
  - ▶ Prüferische Durchsicht und Aktualisierung der gesellschaftsrechtlichen Verträge
  - ▶ Individuelles Coaching einzelner Aufsichtsratsmitglieder
  - ▶ Durchführung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
  
- ▶ Dienstleistungen für die Kommunen
  - ▶ Erarbeitung eines maßgeschneiderten Public Corporate Governance Kodexes
  - ▶ Prüferische Durchsicht und Aktualisierung der gesellschaftsrechtlichen Verträge
  - ▶ Unterstützung bei der Implementierung eines Beteiligungsmanagements
  - ▶ Unterstützung bei der Implementierung eines kommunalen Risikomanagements
  - ▶ Unterstützung im Bereich Vorstands- und Geschäftsführervergütungen

---

#### **Ansprechpartner**

Uwe Krebs  
Ernst & Young GmbH Essen  
Telefon +49 201 2421 10144  
[uwe.krebs@de.ey.com](mailto:uwe.krebs@de.ey.com)

---

## Das Schweizer Konkursrecht aus ökonomischer Perspektive

*Zu spät eingeleitete Konkursverfahren, fehlende Leistungsanreize im Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs (SchKG) sowie ungenügender Handlungsspielraum und Transparenz bei der Verwertung der Aktiva tragen dazu bei, dass in der Schweiz die Drittklass-Gläubiger in einem überwiegenden Teil der Konkursverfahren leer ausgehen. Gleichzeitig führt das heutige System dazu, dass es zu „unnötigen“ Konkursfällen kommt bzw. mögliche Nachlassfälle verhindert werden. Zu diesen Schlüssen kommt eine Studie von Ernst & Young im Auftrag des Schweizer Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco), die das Schweizer Konkursrecht aus einer ökonomischen Perspektive analysierte.*

### Studie von Ernst & Young zur Höhe von Konkurs- und Nachlassdividenden

In der Schweiz liegt die Höhe der Konkurs- und Nachlassdividende im internationalen Vergleich relativ tief. In einer ökonomischen Analyse des Konkursrechts, die Ernst & Young im ersten Halbjahr 2009 im Auftrag des Seco durchführte, wurde das Zustandekommen der Konkurs- und Nachlassdividende näher beleuchtet: Ziel der Analyse war es, die Faktoren, welche die Höhe der Konkurs- und Nachlassdividende beeinflussen, zu ermitteln und zu gewichten sowie Empfehlungen zur Steigerung bzw. Optimierung der Konkurs- und Nachlassdividende herzuleiten.

Dafür wurden in einem ersten Schritt 13 Konkurs- und Nachlassfälle der letzten Jahre in Form von Fallstudien, basierend auf Interviews mit den entsprechenden Konkursverwaltern bzw. Sachwaltern sowie auf zusätzlichen Datenrecherchen, untersucht. Die Resultate der Fallstudien wurden im Rahmen von Interviews mit vier ausgewählten Experten validiert. Gestützt darauf wurden die verschiedenen Einflussfaktoren beurteilt und entsprechende Empfehlungen zur Erhöhung bzw. Optimierung der Konkurs- und Nachlassdividende abgeleitet.

### Die zeitlichen Phasen des Konkurs- bzw. Nachlassverfahrens

Bei den Analyseergebnissen handelt es sich nicht um eine abschliessende Auflistung sämtlicher Einflussfaktoren, sondern um eine Auswahl von Faktoren, die sich in der Praxis als besonders relevant bzw. problematisch herausgestellt haben. Die ermittelten Einflussfaktoren werden im Folgenden entlang der zeitlichen Phasen des Konkurs- bzw. Nachlassverfahrens beschrieben, die sich wie folgt gliedern lassen:



- ▶ Phase 1: Die Vorphase umfasst die Entwicklungen bis hin zum Auftreten von Liquiditätsproblemen.
- ▶ Phase 2: In der Verfahrens-Entscheid-Phase findet einerseits die Triage zwischen Nachlass- und Konkursverfahren statt, zudem wird bei einem Konkursverfahren über die Verfahrensart entschieden.

# Tipps und Trends

## Schweiz

- ▶ Phase 3: Die Abwicklungsphase beinhaltet die gesamte Durchführung eines Konkurs- bzw. Nachlassverfahrens bis hin zur Auszahlung einer Konkurs- bzw. Nachlassdividende an die Gläubiger.

### *Drei Kategorien von Faktoren, die zu Liquiditätsproblemen führen*

#### ▶ **Vorphase (Phase 1)**

Im Rahmen der Vorphase geht es um diejenigen Einflussfaktoren, welche bei der Auslösung des Konkurs- bzw. Nachlassverfahrens bedeutsam sind. Bei den untersuchten Fällen lassen sich die Faktoren, die zu Liquiditätsengpässen führten, in drei Kategorien einteilen. In einigen Fällen waren die finanziellen Schwierigkeiten auf betriebliche Faktoren wie beispielsweise überalterte Betriebsstrukturen oder fehlendes betriebswirtschaftliches Know-How zurückzuführen. Bei gewissen Fällen handelte es sich um konjunkturelle Faktoren wie das massive Ansteigen der Rohstoffpreise, und bei der dritten Gruppe von Fällen traten die Engpässe auf Grund von personellen Faktoren wie insbesondere Konflikte auf Geschäftsleitungsebene auf.

#### **Fehlende „Kultur des Scheiterns“**

Mit Blick auf die Höhe der Konkurs- bzw. Nachlassdividende scheinen jedoch weniger die konkreten Auslöser relevant zu sein. Entscheidend ist vielmehr der Faktor Zeit bzw. der Zeitpunkt, wann ein Unternehmen auf die wirtschaftlichen Schwierigkeiten reagiert. In diesem Zusammenhang spielen einerseits kulturelle Einflussfaktoren eine wichtige Rolle: Es zeigt sich, dass Unternehmer bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten tendenziell (zu) lange warten, bis tiefgreifende Gegen- bzw. Sanierungsmassnahmen ergriffen werden. Dies ist insbesondere in Kulturen der Fall, in denen ein Konkurs als persönliches Scheitern angesehen wird. Ein (zu) langes Warten kann dazu führen, dass bei einem schliesslich eintretenden Konkurs kaum mehr Aktiva vorhanden sind, um die Forderungen der Gläubiger zu befriedigen, oder dass ein Konkurs unausweichlich wird, obwohl bei rechtzeitigem Handeln eine Sanierung des Betriebes möglich gewesen wäre. Die kulturellen Aspekte lassen sich durch gesetzliche Normen jedoch kaum beeinflussen.

### *Revision sollte frühzeitig auf finanzielle Probleme hinweisen*

#### **Qualität der Revision als „Frühwarnsystem“**

Andererseits spielt in diesem Zusammenhang die Qualität der Revision als Frühwarnsystem eine wichtige Rolle. Die Revisionsstellen sollten grundsätzlich als Frühwarnsystem wirken und die Unternehmen im Rahmen ihrer Prüfungspflichten und -befugnisse rechtzeitig auf sich abzeichnende finanzielle Probleme aufmerksam machen.

Im Zuge der Generalüberholung des schweizerischen Revisionsrechts per 1. Januar 2008 wurden insgesamt umfassendere und strengere Revisionsvorschriften eingeführt. Insbesondere GmbHs, die früher keine Revision durchführen lassen mussten, unterstehen nun grundsätzlich einer Revisionspflicht. Zudem wurden mit der Reform die Anforderungen an die Revisionsstellen erhöht. Es ist davon auszugehen, dass damit die Qualität der Revision – insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen – gesteigert und damit das Frühwarnsystem grundsätzlich gestärkt werden konnte. Gleichzeitig stellt sich jedoch die Frage, wie sich die Möglichkeit einer eingeschränkten Revision bei kleineren und mittleren Aktiengesellschaften – welche bisher unabhängig von ihrer wirtschaftlichen Bedeutung einer „ordentlichen“ Prüfung unterworfen waren – auswirken wird. Insgesamt bleibt der Einfluss der kürzlich in Kraft getretenen Reform auf die Qualität des Frühwarnsystems abzuwarten.

### *Faktoren bezüglich der Wahl von Konkurs- oder Nachlassverfahren*

#### ▶ **Verfahrens-Entscheid-Phase (Phase 2)**

Bei der „Verfahrens-Entscheid-Phase“ werden diejenigen Faktoren beleuchtet, die dazu führen bzw. verhindern können, dass im konkreten Fall das geeignete Verfahren zum Zug kommt.

#### **Suboptimale Triage zwischen Konkurs- und Nachlassverfahren**

Einerseits fällt auf, dass die Wahl zwischen Konkurs- und Nachlassverfahren nicht optimal funktioniert und es dadurch zu „unnötigen“ Konkursfällen kommt bzw. mögliche Nachlass-



# Tipps und Trends

## Schweiz

fälle verhindert werden. Grund sind in erster Linie eine mangelnde Information der Unternehmer sowie ein ungenügender Handlungsspielraum des Konkursrichters. Dies wirkt sich zwar nicht negativ auf die Konkursdividende aus (im Gegenteil – in diesen Fällen liegt die Dividende relativ hoch), doch sind diese Fälle aus volkswirtschaftlicher Sicht ineffizient, weil es dadurch unnötig zu Betriebsschliessungen und Arbeitsplatzverlusten kommt. Daher ist zu prüfen, wie die Unternehmer – insbesondere bei kleinen mittleren Unternehmen – in dieser Situation besser über die Möglichkeiten eines Nachlassverfahrens informiert und entsprechend unterstützt werden können. Gleichzeitig ist die Durchlässigkeit zwischen Konkurs- und Nachlassverfahren, wie in Art. 173a Abs. 2 SchKG vorgesehen, zu verbessern.

### *Schwierigkeiten bei Kostenvorschüssen der Gläubiger oder Honorierung von Hilfspersonen*

#### **Kostenvorschusspflicht und Honorierung von Hilfspersonen als Hindernisse**

Andererseits besteht die Gefahr, dass Verfahren durch die bestehende Kostenvorschusspflicht der Gläubiger zu lange hinausgezögert werden: Gemäss Art. 169 SchKG haftet der Gläubiger, der das Konkursbegehren stellt, für die Kosten bis zur Einstellung des Konkurses mangels Aktiva oder bis zum Schuldenruf und hat einen entsprechenden Kostenvorschuss zu leisten. Nur wenige Gläubiger sind jedoch bereit, dieses Risiko auf sich zu nehmen und einen entsprechenden Kostenvorschuss aufzubringen. Zudem findet auch kaum eine Koordination und damit Interessenbündelung unter den Gläubigern statt. Um diesem Problem entgegen zu wirken, ist zu prüfen, ob und allenfalls in welcher Form der Kostenvorschuss aus der Konkursmasse finanziert werden könnte.

Als weitere Schwierigkeit hat sich in dieser Phase der Beizug von Hilfspersonen erwiesen: Im summarischen Verfahren kann die amtliche Konkursverwaltung externe Hilfspersonen (Experten) beiziehen. Die heutige Regelung bezüglich Honorierung erschwert aber den Beizug von Hilfspersonen, der je nach Ausgangslage hilfreich sein könnte. Deshalb ist zu prüfen, wie die Konkursverwaltungen in diesem Bereich mehr Handlungsspielraum bekommen könnten.

#### **► Abwicklungsphase (Phase 3)**

Bei der Abwicklungsphase interessieren schliesslich diejenigen Faktoren, welche die Durchführung eines Konkurs- bzw. Nachlassverfahrens sowie die Auszahlung einer Konkurs- bzw. Nachlassdividende beeinflussen.

#### **Frage der Qualifikation der Sachwalter**

Beim Nachlassverfahren ist dabei auf die Qualifikation des Sachwalters, der für das Gelingen eines Nachlassverfahrens eine zentrale Rolle spielt, hinzuweisen: Der Sachwalter sollte den Schuldner während der Phase der Nachlassstundung intensiv und konsequent begleiten, da dieser mit der Situation oftmals überfordert ist. Damit kommen dem Sachwalter, dessen Profil heute stark juristisch ausgerichtet ist, auch wichtige unternehmerische Aufgaben zu. Es ist zu prüfen, ob die heutigen Anforderungen an die Sachwalter der interdisziplinären Rolle, die dieser wahrnehmen sollte, gerecht werden.

#### **Fehlende Leistungsanreize im SchKG**

Auch beim Konkursverfahren hat sich gezeigt, dass die Person des Konkursverwalters bzw. dessen Erfahrung, Eigeninitiative und Risikobereitschaft das Ergebnis wesentlich beeinflussen können. Anreize für die Konkursbeamten, das wirtschaftliche Optimum aus einem Konkurs- oder Nachlassverfahren herauszuholen, finden sich im SchKG jedoch keine. Durch das heutige SchKG wird tendenziell ein risikoaverses, „schematisches“ Verhalten der Konkursbeamten gefördert. Angesichts der hohen wirtschaftlichen Bedeutung des Konkurswesens sollte es auch Aufgabe des Konkursbeamten sein, auf ein ökonomisch optimales Ergebnis hinzuwirken. Daher sollten im SchKG entsprechende Anreizstrukturen verankert werden.

# Tipps und Trends

Schweiz

*Geografische Ausrichtung der Konkursämter erschwert den Aufbau von Branchenwissen*

## **Geographische Ausrichtung erschwert Aufbau von Branchenwissen**

Mit Blick auf die Organisation des Konkurswesens fällt auf, dass die geographische Ausrichtung der Konkursämter dem zunehmend geforderten Branchenwissen nicht mehr gerecht wird. Da die meisten Konkursämter für sämtliche Fälle innerhalb eines bestimmten geographischen Gebietes (Kreis) zuständig sind, sind sie mit Fällen aus zahlreichen unterschiedlichen Branchen konfrontiert. Der Aufbau von spezifischem Branchenwissen oder von Kontakten in den einzelnen Branchen ist bei dieser Organisationsform kaum möglich. Es ist daher zu prüfen, wie innerhalb der Konkursämter mehr branchenspezifisches Know-how gesammelt und verfügbar gemacht werden könnte. Denkbar ist einerseits, die heutige geographisch orientierte Organisation durch eine Organisation zu ersetzen, bei der sich die einzelnen Konkursämter auf gewisse Branchen spezialisieren (Kompetenzzentren). Andererseits könnte pro Kanton ein Spezialisten-Pool mit mobilen Branchenteams gebildet werden, die von den einzelnen Konkursämtern bei Bedarf in Anspruch genommen werden könnten.

*Zügiges Vorgehen bei der Verwertung der Aktiva notwendig*

## **Verwertung der Aktiva: Mangel an Handlungsspielraum und Transparenz**

Handlungsbedarf besteht ebenfalls bei der Verwertung der Aktiva. Optimale Ergebnisse werden heute teilweise unmöglich gemacht, da zu wenig zügig vorgegangen werden kann. Um einen Verkauf des Unternehmens inkl. Aktiva und dadurch die Fortführung des Betriebes in einer so genannten „Auffanggesellschaft“ zu ermöglichen, kann es unter Umständen entscheidend sein, dass der Konkursverwalter in der Startphase sehr zügig vorgehen kann. Das heutige SchKG trägt diesem Umstand zu wenig Rechnung bzw. lässt dem Konkursverwalter in der entscheidenden Startphase zu wenig Handlungsspielraum. In Anlehnung an die Bestimmungen zum Notverkauf ist zu prüfen, wie dem Konkursverwalter mehr Spielraum eingeräumt werden kann, wenn eine zeitnahe Verwertung der Aktiva zwecks Unternehmensverkaufs erforderlich ist.

Gleichzeitig wurde bei der Verwertung der Aktiva mangelnde Transparenz und Informationen über Angebot und Nachfrage festgestellt. Der Hauptgrund hierfür liegt darin, dass mit den bestehenden Instrumenten und Verfahren nur ein beschränkter Kreis von Interessenten erreicht wird. Dies fällt insbesondere bei grösseren Aktiva ins Gewicht und verringert den Erlös bzw. die Konkursdividende entsprechend. Zudem sind für den Verkauf von Aktiva andere Kompetenzen gefordert als für die Durchführung des Konkursverfahrens im Allgemeinen. Es ist zu prüfen, ob bzw. in welcher Form elektronische Kanäle sowohl für die Verwertung der Aktiva als auch für Unternehmensverkäufe genutzt werden könnten (insbesondere Versteigerungen über Internetplattformen). Damit liesse sich ein bedeutend grösserer Kreis von Interessenten erreichen, was den Wettbewerb wesentlich verstärken würde. Dabei muss jedoch dem hoheitlichen Charakter des Verkaufs und den rechtlichen Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, Rechnung getragen werden. Auch stellt sich die Frage, ob für die optimale Verwertung der Aktiva vermehrt Personen zum Einsatz kommen könnten, die über entsprechende Kenntnisse und Interesse an Vermarktung und Verkauf verfügen.

*Verantwortlichkeits- oder Anfechtungsklagen werden selten durchgeführt*

## **Schwierigkeiten bei der Geltendmachung von Verantwortlichkeits- und Anfechtungsansprüchen**

Im Rahmen der Abwicklungsphase ist zudem das Instrument der Verantwortlichkeits- oder Anfechtungsklage zu erwähnen, was sich bei erfolgreicher Geltendmachung positiv auf die Höhe der Konkursdividende auswirken kann. Von diesen Rechtsmitteln wird allerdings aus verschiedenen Gründen nur wenig Gebrauch gemacht: Einerseits ist selten ein Gläubiger bereit, das damit verbundene Risiko auf sich zu nehmen und einen entsprechenden Kostenvorschuss zu leisten. Dies hängt damit zusammen, dass unter den Gläubigern kaum eine Koordination stattfindet und so die Interessen an einer entsprechenden Klage nicht gebündelt werden können. Andererseits fehlt es der Konkursverwaltung oftmals auch am notwendigen Know-how, um entsprechende Ansprüche zu prüfen.

# Tipps und Trends

## Schweiz

Mit Blick auf die Kostenproblematik ist auf das Instrument der „Prozessfinanzierung“ hinzuweisen, das seit kurzem auch auf dem schweizerischen Versicherungsmarkt angeboten wird. Es stellt sich die Frage, ob die öffentliche Hand ein analoges Instrument anbieten sollte, um die Rechtsdurchsetzung zu fördern. Zudem ist zu prüfen, in welcher Form die Koordination unter den Gläubigern verbessert werden könnte. Schließlich sollten die Konkursämter vermehrt Dritte beauftragen (können), allfällige Verantwortlichkeits- und Anfechtungsansprüche prüfen zu lassen.

### *Handlungsbedarf auf gesetzgeberischer und organisatorischer Ebene*

#### **Fazit**

Ein Blick auf die Untersuchungsergebnisse zeigt, dass sehr unterschiedliche Faktoren in den verschiedenen Phasen des Verfahrens für die Höhe der Konkurs- bzw. der Nachlassdividende von Belang sind. Handlungsbedarf besteht einerseits auf gesetzgeberischer Ebene, wobei gewisse der angesprochenen Probleme bereits im Laufe der geplanten SchKG-Revision angegangen werden. Andererseits könnten jedoch auch mit Maßnahmen auf organisatorischer Ebene wesentliche Optimierungen herbeigeführt werden.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die statistischen Grundlagen im Bereich des Konkurs- und Nachlasswesens verbesserungsbedürftig sind. Umfassendere und detailliertere statistische Grundlagen wären auch deshalb notwendig, um die Leistungen der einzelnen Konkursämter bzw. Kantone miteinander vergleichen zu können. ■

---

#### **Ansprechpartner**

Christian Sauter  
Ernst & Young AG Zürich  
Telefon + 41 58 286 4308  
[christian.sauter@ch.ey.com](mailto:christian.sauter@ch.ey.com)

Petra Beck  
Ernst & Young AG Zürich  
Telefon + 41 58 286 3695  
[petra.beck@ch.ey.com](mailto:petra.beck@ch.ey.com)

---

## e-Government in Österreich - Innovationen und Konsolidierung

Pioniere der internationalen informationstechnologischen Verwaltungsreform sind vor allem die USA, Singapur und Australien. Die eben genannten Staaten konnten bereits in den Anfängen der Diskussion rund um die informationstechnologische Erneuerung der Verwaltung wesentliche Umsetzungserfolge verzeichnen. Mit dem Schlagwort „Reengineering through IT“ wurde die amerikanische Verwaltungsreform des 21. Jahrhunderts gestartet. Die Besonderheit in der Entwicklung der amerikanischen elektronischen Verwaltung war ein institutionalisierter Rahmen mit führenden Persönlichkeiten aus der Verwaltung, Non Profit Organisationen sowie der Privatwirtschaft. Singapur entwickelte seinen IT-Masterplan früher als die USA. Die Intention der asiatischen Metropole war es, durch die neuen informationstechnologischen Möglichkeiten die Wirtschaft anzukurbeln. „One Stop Government“, ein viel diskutiertes europäisches Schlagwort, konnte in Singapur bereits in den frühen 90er Jahren umgesetzt werden. Besonders der Ansatz, alle Services, welche nicht elektronisch abgebildet werden können, mehrfach zu evaluieren, impliziert, dass zusätzlich zur Automatisierung der Services auch Prozesse reorganisiert wurden. Als zentrale, gemeinsame Aspekte der oben beschriebenen, elektronischen Verwaltungsreformen können das Infragestellen öffentlicher Verwaltungsprozesse, Kundenorientierung sowie hohe Sicherheitsaspekte und Kosteneffizienz genannt werden. Somit schließt eine erfolgreiche Umsetzung von e-Government immer eine Reorganisation der Backoffice-Prozesse mit ein. Zum anderen rückt der Aspekt der Kundenorientierung als öffentlich erwünschte Ausrichtung immer mehr ins Zentrum öffentlicher Strategien.

*Konsolidierung ist insbesondere im Bereich der Infrastruktur nötig*

### Was sind notwendige Konsolidierungsschritte?

Konsolidierungsschritte werden vor allem im Bereich der Infrastruktur eingeleitet. So wird kompetenzübergreifend an der Entwicklung eines Unternehmensportals gearbeitet. Hierzu wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen mit dem Unternehmensserviceportalgesetz bereits geschaffen. Somit soll der im Bürgerbereich etablierte „One Stop Shop“ auch für unternehmensspezifische Services etabliert werden. Registeranwendungen werden um das Personenstandsregister erweitert sowie hinsichtlich automatisierter Abfragemöglichkeiten optimiert. Zudem sollen im Bereich der Registerabfragen kompetenzübergreifende Kooperationen forciert werden, um eine gemeinsame, zentrale Datenbasis zu schaffen.

Außerdem soll die Backoffice-Optimierung mit Hilfe von „Shared-Service“-Konzepten weiter forciert und ausgebaut werden. Folglich können redundante Strukturen abgebaut und sukzessive durch zentrale Services ersetzt werden.

### Wie soll zukünftig ein höherer Diffusionsgrad erzielt werden?

Zur Erhöhung des Diffusionsgrads wurden verschiedene Initiativen eingeleitet. So wurde die relative komplexe Bürgerkartenumgebung (Identifizierungsplattform) durch eine Onlinevariante (MOCCA) ersetzt, so dass die Installation am lokalen PC nicht mehr notwendig ist. Zudem soll mit Hilfe von Innovationen die Benutzbarkeit zukünftig weiter verbessert werden. So ist die Identifizierung von Amts wegen per Handy bereits erfolgreich in Betrieb. Derzeit wird an verschiedenen Möglichkeiten der Aktivierung gearbeitet. Chipkartenbasierende Bürgerkarte und entsprechende Kartenlesegeräte sind dann für die elektronische Signatur nicht mehr notwendig. Außerdem wird der Einsatz von so genannten e-Government Terminals überprüft. „Verwaltungsautomaten“ wären eine Option, e-Government Services auch jenen BürgerInnen zugänglich zu machen, die über keinen privaten Onlinezugang, PC oder keine Bürgerkartenhardware verfügen. Zusätzlich zu dem Bürgerportal help.gv.at gibt es seit 2009 das personalisierte Serviceportal myHelp, welches sich noch stärker an den Lebenssituationen der BürgerInnen orientiert - Lebenslagen und Themen werden dem Nutzerprofil entsprechend vorselektiert. Informationen gewinnen dadurch an

# Tipps und Trends

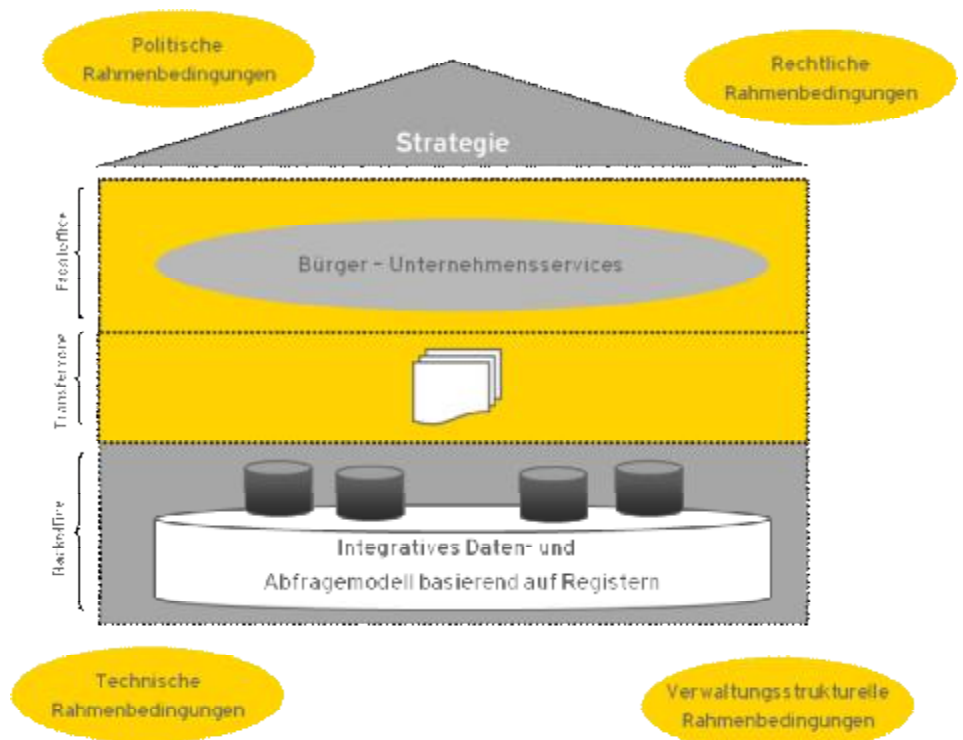
## Österreich

Bedeutung und die Nutzung wird komfortabler und übersichtlicher. Wesentlich für die Verbesserung des Diffusionsgrads sind außerdem die zielgruppenspezifischen Marketinginitiativen, welche seitens der Verwaltung eingeleitet wurden.

*Ein ganzheitlicher Ansatz ist für die nachhaltige Entwicklung von e-Government nötig*

### Was sind die Innovationen, mit welchen Österreich die „Thought-Leadership“-Position ausbauen will?

Abgesehen von der technischen Konzeption sowie Umsetzung der bereits oben erwähnten Innovationen ist ein ganzheitlicher, konzeptioneller Ansatz (siehe Abbildung unten) für die nachhaltige Entwicklung von e-Government in Österreich entscheidend. So beinhaltet beispielsweise eine bundesweite Harmonisierung von Initiativen, Lösungen und Services weiterhin Potential zur Erhöhung der Benutzbarkeit und damit zu größerer Zufriedenheit der BürgerInnen. Die effektive Umsetzung von Konsolidierungsmaßnahmen im Bereich der Infrastruktur verlangt zudem ein ganzheitliches Geschäftsprozeßmanagement. Erst eine durchgängige Abbildung der „Kundenprozesse“ mit den entsprechenden Sichten auf Abläufe, Rollen, Interdependenzen und Informationsflüsse ermöglicht es, bereits implementierte e-Government Services zu optimieren und neue Initiativen sowie Innovationen serviceorientiert zu planen, zu designen und zu implementieren. Die Umsetzung eines derartigen Ansatzes erfordert, abgesehen von der Methodik zur Dokumentation der Abläufe, ein organisatorisches Konzept zum nachhaltigen Management der Verwaltungsprozesse. Effektives Management der Prozesse erhöht die Transparenz, ermöglicht die Implementierung von Effizienzinitiativen innerhalb der bestehenden e-Services und bietet darüber hinaus die Möglichkeit zur holistischen Planung und Umsetzung neuer Services und Initiativen für die Zukunft.



## Tipps und Trends Österreich

### *Österreich ist in Europa führend im Bereich e-Government*

Das Österreich auf einem guten Weg ist, sieht man an der - vor kurzem veröffentlichten - achten Erhebung der "Online Verfügbarkeit der Dienstleistungen der öffentlichen Hand". Diese bestätigt Österreichs „Leading Position“ in Europa. Wie in der Studie ersichtlich, ist Österreich führend im Bereich „elektronische Verfügbarkeit“ und auf Platz vier im Bereich „Sophistication (Prozessreife)“ der evaluierten Services. ■

---

#### **Ansprechpartner**

Mag. Günter Brandner  
Ernst & Young Advisory Services GmbH  
Wien  
Telefon +43 1 211 70 1440  
[guenter.brandner@at.ey.com](mailto:guenter.brandner@at.ey.com)

Dr. Peter Stebe  
Ernst & Young Advisory Services GmbH  
Wien  
Telefon +43 1 211 70 1408  
[peter.stebe@at.ey.com](mailto:peter.stebe@at.ey.com)

---



### **9. Jahrestagung PPP, 4. Mai 2010, Frankfurt**

Am 4. Mai 2010 findet in Frankfurt am Main die jährliche PPP-Jahrestagung statt, bei der Ernst & Young Real Estate GmbH neben vielen anderen führenden Firmen als Sponsor auftritt.

Mit den Stichworten „PPP-Perspektiven: Nach der Krise“, „PPP-Praxis: Die neuesten Projekte“ und „PPP-Instrumente: Die Chancen von PPP nutzen“ wird zu einem spannenden und erkenntnisreichen Tag in die Räume der Industrie- und Handelskammer in Frankfurt am Main eingeladen. In verschiedenen Foren berichten öffentliche und private Vertreter aus der ÖPP-Praxis. Die Beantwortung der Frage, wie die Krise ÖPP beeinflusst und welche neuen Wege beschritten werden können, wird im Mittelpunkt stehen. Aber auch die Berichte über die gemachten Erfahrungen und Ergebnisse aus gerade umgesetzten Projekten werden den Austausch der Teilnehmer anregen.

Monica Schulte Strathaus, Axel Müller und Uwe Hannappel seitens Ernst & Young Real Estate GmbH führen mit einem Vertreter der Freien Hansestadt Hamburg und weiteren Gesprächspartner einen Workshop zum Thema „Chancen für Kultur-, Sport- und Freizeitimmobilien: Auf neuen Wegen in die Zukunft!“ durch. Ziel ist es, in diesem Bereich neue Umsetzungskonzepte und Strategien vorzustellen und zu diskutieren.

#### **Weitere Informationen über:**

Monica A. Schulte Strathaus  
Ernst & Young Real Estate GmbH  
Telefon +49 211 9352 25984  
[monica.a.schulte.strathaus@de.ey.com](mailto:monica.a.schulte.strathaus@de.ey.com)

### **Gemeinnützigkeitsrecht für Fortgeschrittene, 3. Juni 2010, Hamburg**

Auch gemeinnützige Unternehmen stehen im Wettbewerb mit anderen Organisationen und Unternehmen. Betriebswirtschaftlich motivierte Umstrukturierungen, z. B. durch Outsourcing von Servicebereichen, können die Finanzverwaltung auf den Plan rufen und schlimmstenfalls zur Aberkennung der Gemeinnützigkeit führen. In diesem Workshop erfahren Sie, wie Sie trotz der komplexen Materie des Gemeinnützigkeits- und Spendenrechts sowie des allgemeinen Steuerrechts Ihre Organisation steuerlich optimal aufstellen und so steuerlichen Fallstricken aus dem Weg gehen. Referent ist Dr. Thomas Fritz aus den Niederlassungen Eschborn/Frankfurt a.M. und München der Ernst & Young GmbH.

#### **Weitere Informationen und Anmeldung:**

<http://www.haufe-akademie.de/index.asp?bnr=92.88>

### **Gemeinnützigkeit - Grundlagen und aktuelle Entwicklungen, 12. Juli 2010, Düsseldorf**

Die "NPO-Woche - Gemeinnützigkeit von A bis Z" zu den Rechts- und Steuergrundlagen bei NPO von Euroforum wird mit dem Seminar "Gemeinnützigkeit - Grundlagen und aktuelle Entwicklungen" eröffnet. Dieser erste Seminartag beinhaltet neben den Grundsätzen des Gemeinnützigkeitsrechts und der Besteuerung gemeinnütziger Körperschaften insbesondere Ausführungen zum Fundraising und Sponsoring sowie zum Verlust bzw. Ausstieg aus der Gemeinnützigkeit. Die anderen Seminartage der Tagungswoche haben die gemeinnützige GmbH, Umstrukturierungen bei Non-Profit-Organisationen sowie die Rechnungslegung zum Inhalt. Referent ist Dr. Thomas Fritz aus den Niederlassungen Eschborn/Frankfurt a.M. und München der Ernst & Young GmbH.

#### **Weitere Informationen und Anmeldung:**

Michaela Endemann  
Euroforum Deutschland GmbH  
Telefon +49 211 9686 3546  
[anmeldung@euroforum.com](mailto:anmeldung@euroforum.com)

### **6. Deutscher Kämmerertag, 29. und 30. September 2010, Berlin**

Der Deutsche Kämmerertag ist die Leitveranstaltung zum Thema innovatives Haushalts- und Finanzmanagement für die kommunale Verwaltungsspitze. Er will die Finanzchefs des öffentlichen Sektors aus Verwaltung und Betrieben zusammenbringen und inspirieren. In Plena und Arbeitskreisen diskutieren die Tagungsteilnehmer mit Politikern, Experten von Seiten der Privatwirtschaft und vor allem mit Kollegen über innovatives Management, moderne Finanzierungsformen der öffentlichen Verwaltung und über ihre Erfahrungen in der täglichen Arbeit.

Konsequenzen der Bankenkrise für die kommunale Finanzierung, Erfahrungsberichte aus der Einführung der kommunalen Gesamtbilanz und der erfolgreichen Haushaltskonsolidierung, Abwenden von Überschuldung und Erhaltung kommunaler Selbstverwaltung sowie Strategien für den kommunalverträglichen Rückbau öffentlicher Infrastruktur sind Themen, denen sich die kommunale Verwaltungsspitze und die Geschäftsführer öffentlicher Unternehmen in den nächsten Jahren stellen müssen.

#### **Weitere Informationen und Anmeldung:**

[www.derneuekaemmerer.de](http://www.derneuekaemmerer.de)



### **Nachlese: „Öffentliche Unternehmen führen & steuern“, 13. und 14. April 2010, Köln**

Am 13. und 14. April fand in Köln die diesjährige BranchenWerkstatt der Öffentlichen Hand statt, bei der Ernst & Young als Themenpartner und als Gastgeber zweier Arbeitskreise zu den Themenbereichen Liegenschaften und Energie vertreten war.

Unter dem Stichwort strategisches Beteiligungsmanagement diskutierten Finanzentscheider der öffentlichen Hand und ihrer Beteiligungen sowie Vertreter der Privatwirtschaft über Ansätze eines aktiven Beteiligungs-, Finanz- und Personalmanagements. Im Mittelpunkt der anderthalbtägigen Veranstaltung standen dabei der Erfahrungsaustausch und die Suche nach neuen branchenspezifischen Lösungen.

Im Rahmen einer Abendveranstaltung kürte die Redaktion „Der Neue Kämmerer“ auch in diesem Jahr wieder den „Steuermann des Jahres“. Ausgezeichnet wurde der Thüga-Vorstand Ewald Woste für seinen erfolgreichen Beitrag zur Rekommunalisierung und strategischen Neuausrichtung der Thüga AG.

**Weitere Informationen:**

[www.derneuekaemmerer.de](http://www.derneuekaemmerer.de)

# Ansprechpartner

## Deutschland

### Wirtschaftsprüfung

Hans-Peter Busson  
Eschborn/Frankfurt am Main  
Telefon +49 6196 996 25271  
[hans-peter.busson@de.ey.com](mailto:hans-peter.busson@de.ey.com)

### Steuerberatung

Gabriele Kirchhof  
Köln  
Telefon +49 221 2779 25680  
[gabriele.kirchhof@de.ey.com](mailto:gabriele.kirchhof@de.ey.com)

### Real Estate

Michael Janetschek  
Eschborn/Frankfurt am Main  
Telefon +49 6196 996 24540  
[michael.janetschek@de.ey.com](mailto:michael.janetschek@de.ey.com)

### Organisationsberatung für die öffentliche Verwaltung und NPOs

Lars Andersen  
Berlin  
Telefon +49 30 25471 25697  
[lars.d.andersen@de.ey.com](mailto:lars.d.andersen@de.ey.com)

## Schweiz

### Wirtschaftsprüfung

Bernadette Koch  
Bern  
Telefon +41 58 286 77 52  
[bernadette.koch@ch.ey.com](mailto:bernadette.koch@ch.ey.com)

### Beratung öffentliche Hand

Christian Sauter  
Zürich  
Telefon +41 58 286 43 08  
[christian.sauter@ch.ey.com](mailto:christian.sauter@ch.ey.com)

## Österreich

Elfriede Baumann  
Wien  
Telefon +43 1 211 70 1141  
[elfriede.baumann@at.ey.com](mailto:elfriede.baumann@at.ey.com)

Wenn Sie unseren Newsletter nicht mehr erhalten möchten, schreiben Sie uns an [public.services@de.ey.com](mailto:public.services@de.ey.com)

Anmeldungen zum Bezug des Public Services Newsletters können Sie unter folgenden Homepages vornehmen:

Deutschland: [www.ps-ey.de](http://www.ps-ey.de)  
Schweiz: <http://ch.ps-ey.de>  
Österreich: <http://at.ps-ey.de>

Alle bisherigen Ausgaben des Public Services Newsletters können ebenfalls unter den oben genannten Homepages abgerufen werden.

### Redaktionelle Gesamtverantwortung

Gabriele Kirchhof  
Köln  
Telefon +49 221 2779 25680  
[gabriele.kirchhof@de.ey.com](mailto:gabriele.kirchhof@de.ey.com)

## Ernst & Young

### Assurance | Tax | Transactions | Advisory

#### About Ernst & Young

Ernst & Young is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. Worldwide, 135,000 people are united by shared values and an unwavering commitment to quality. Ernst & Young makes a difference by helping its people, its clients and its wider communities achieve their potential.

For more information, please visit [www.ey.com](http://www.ey.com)

Ernst & Young refers to the global organization of member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients.

© 2010 EYGM Limited  
All Rights Reserved

This publication contains information in summary form and is therefore intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. Neither EYGM Limited nor any other member of the global Ernst & Young organization can accept any responsibility for loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication. On any specific matter, reference should be made to the appropriate advisor.