

Schwerpunktthema Machbarkeitsstudien

Feasibility Study – Machbarkeit unter der Lupe

tippos&trends*

Erscheinungsort Wien • Postentgelt bar bezahlt

Ausgabe 47 • August 2007



Fundiert entscheiden. Was eine Machbarkeitsstudie in der Praxis ermöglicht. 4

IFRS für Fonds. Investmentfonds im IFRS-Konzernabschluss richtig bilanzieren. 22

Streit schlichten. Wie das Ergebnis einer Mediation einen „guten Deal“ bringt. 30

Business Restructuring

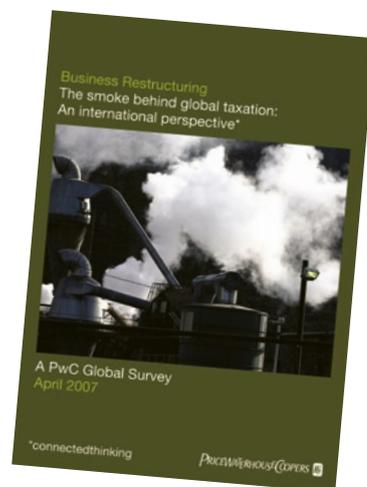
Studie untersucht Funktionsverlagerungen ins Ausland

PricewaterhouseCoopers hat eine Befragung in 18 Ländern aus West- und Osteuropa sowie Nordamerika und Asien zur steuerlichen Behandlung von Funktionsverlagerungen durchgeführt und die Ergebnisse in einer 13-seitigen englischsprachigen Studie zusammengefasst.

Die Aussagen der Studie können Ausgangspunkt für Überlegungen zu steuerlichen Gestaltungen sein.

Die kostenlose Studie kann bei Carina Brenner bestellt werden:
Tel.: +43 1 501 88-3301
carina.brenner@at.pwc.com

Sie können die Studie auch auf unserer Website www.pwc.at bestellen oder direkt herunterladen.



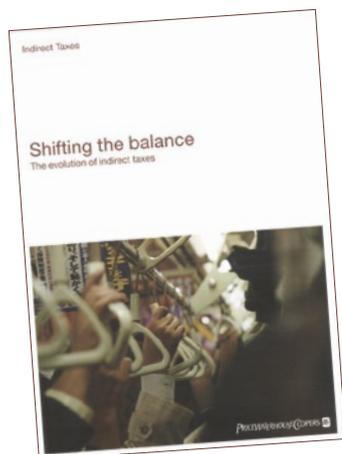
Shifting the balance

The evolution of indirect taxes

Indirekte Steuern, wie zum Beispiel die Umsatzsteuer, sind weltweit eine wichtige staatliche Einnahmequelle, die in den nächsten Jahren noch an

Bedeutung gewinnen wird, da sich die meisten Staatshaushalte in Richtung Verbrauchssteuern orientieren werden. Die Broschüre „Shifting the balance“ stellt die Anforderungen an und Herausforderungen für ein funktionierendes und gerechtes Umsatzsteuersystem dar und

zeigt den Stand und die Entwicklung der Umsatzsteuer in Afrika, Asia Pacific, Australien, Kanada, Zentral- und Osteuropa, China, in der Europäischen Union, in Indien, Mexiko, im Mittleren Osten, in Süd- und Zentralamerika und in den Vereinigten Staaten auf.



Bestellkontakt:

Manuela Dangl, Tel.: +43 1 501 88-3605
manuela.dangl@at.pwc.com

Die Broschüre wird auf www.pwc.at kostenlos zum Download angeboten.



Bernhard Haider

INHALT	
Schwerpunktthema	
Machbarkeitsstudien – fundiert Entscheidungen treffen	4
Machbarkeit am Beispiel Tourismus	6
Indikatoren zur Überprüfung der Machbarkeit	9
Biodiesel – Machbarkeitsstudien in der Praxis	10
Recht	
Neues aus dem Recht	11
MiFID und Kundenschutz	17
Steuern	
Private Equity versus Immobilienfonds	12
Arbeitszeit Neu ab 2008	14
Umsatzsteuer in Österreich vor dem Aus?	15
Interessante höchstgerichtliche Entscheidungen	16
Prüfung&Bilanzierung	
Serie: Pflichtangaben bei Aktiengesellschaften	20
Entwurf eines EU-Verschmelzungsgesetzes	21
IFRS für Investmentfonds	22
Finanzielle Leistungsindikatoren	24
Standort&Steuern	
Steuerplanung in der Schweiz	25
Spotlight Asia: China und Indien	26
Advisory	
Strategie für Metropolen: Orientierungen und Optionen für Wien	28
Für den Ernstfall: Konflikte konstruktiv managen	30
Impressum	3
Seminare und Vorträge	2

Liebe Kunden und Geschäftsfreunde!

Rein technisch betrachtet ist heute beinahe Alles möglich und machbar. Auch aus wirtschaftlicher Sicht scheint es bei der Umsetzung der unterschiedlichsten Projekte keine Grenzen mehr zu geben. Das wird eindrücklich am Beispiel des boomenden Emirats Dubai klar. Neben der Errichtung des höchsten Wolkenkratzers der Welt, dem 560 Meter in die Höhe ragenden Burj Dubai, sorgen künstliche Luxus-Wohninseln und erstklassige Golfanlagen, die mit eigens aufbereitetem Wasser besprüht werden, weltweit für Aufsehen.

Trotz der Petro-Dollars, die permanent durch die Ölförderung in die Kassen des Emirats gespült werden, werden auch solche Vorzeigeprojekte akribisch genau auf ihre Machbarkeit hin überprüft. Denn bei Projekten gilt generell, dass Chancen und Risiken schon im Vorfeld auszuloten sind. Das macht den Einsatz von Machbarkeitsstudien zu einem unverzichtbaren Instrument bei der technischen und besonders wirtschaftlichen Umsetzung beinahe aller Projekte. Wie Feasibility Studies in der Praxis aussehen, nach welchem Muster sie abgewickelt werden, welche Indikatoren zur Kalkulation verwendbar sind und was in konkreten Fällen wie etwa bei Biodiesel-Projekten oder im Immobilienbereich den Ausschlag über Erfolg oder Scheitern gibt, lesen Sie in den Artikeln zum Leitthema dieser Ausgabe von *tipps&trends*.

Stichwort Immobilien: Neben der Machbarkeit stellt sich hier die Frage, durch welche Strukturen ein Projekt abgewickelt wird. Lesen Sie ab Seite 12, was für Private Equity oder für die Konstruktion eines Immobilienfonds spricht. Weitere Artikel der vorliegenden Ausgabe beschäftigen sich mit den Änderungen, die das neue Arbeitszeitgesetz ab Anfang 2008 bringen wird, wie die EU dem Betrug im Bereich der Umsatzsteuer den Riegel verschieben will oder wie Mediation zur Krisenprävention greift.

In diesem Sinne wünsche ich
Ihnen eine spannende Lektüre
Ihr Bernhard Haider

PS: Sämtliche Ausgaben der „tipps&trends“ finden Sie auf www.pwc.at

Impressum		
<i>Medieninhaber & Herausgeber:</i>		
PwC PricewaterhouseCoopers GmbH, Erdbergstraße 200, 1030 Wien		
<i>Für den Inhalt verantwortlich:</i> Johannes Mörtl		
Unsere Beiträge wurden sorgfältig ausgearbeitet, können jedoch im Einzelfall individuelle Beratung nicht ersetzen. Wir übernehmen daher keine Haftung für die Richtigkeit.		
<i>Design ►► Produktion</i> www.creativ.biz – Karin Joppich	<i>Chefredaktion</i> Robert Winter	<i>Druck & Herstellung</i> Druckerei Gröbner/Oberwart

Machbarkeitsstudien – fundiert Entscheidungen treffen

Wegweisende Unternehmensentscheidungen versprechen Erfolge, bergen aber auch Risiken. Das macht Feasibility Studies zum wertvollen Instrument für Unternehmer, Investoren und Betreiber.

Erfolgreiches Wirtschaften bedeutet ständig neue Potenziale aufzuspüren und zu nutzen. Dabei steht die Frage der Machbarkeit im Zentrum. Das trifft bei der Einführung neuer Produkte ebenso zu, wie beim Ausbau von Produktionskapazitäten. Das gilt auch für die Aufnahme einer zusätzlichen Branche in ein Kundenportfolio oder bei einer, wie im nächsten Artikel skizzierten, Errichtung einer Freizeiteinrichtung. Generell sind bei allen geplanten Projekten und Maßnahmen bereits im Vorfeld die Risiken und Erfolgswahrscheinlichkeiten auszuloten. Deren Ermittlung wird im Idealfall mittels einer Machbarkeitsstudie (Feasibility Study) vorgenommen.

Der Anlass für eine Feasibility Study ist immer eine bevorstehende Entscheidung, die der Auftraggeber zu treffen hat. In den meisten Fällen soll die Machbarkeitsstudie die Grundlage für eine sogenannte „go“- oder „no go“-Entscheidung sein. Anders dann, wenn ein Auftraggeber für seine weitere Vorgehensweise verschiedene Optionen hat, für welche nach einer neutralen Entscheidungsgrundlage gesucht wird. Die Feasibility Study bietet die Möglichkeit, Projekte anhand von Kennzahlen zu vergleichen und einen groben Überblick über die

einzelnen möglichen Optionen zu bekommen. Für die Durchführung einer Machbarkeitsstudie sprechen mehrere Faktoren: Die Studie ermöglicht ein Projekt im Detail zu analysieren, alternative Optionen einzugrenzen und neue Möglichkeiten aufzuzeigen. Die Studie kann auch dazu führen, dass Gründe klar werden, nicht weiter zu machen. Insgesamt steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit, indem kritische Faktoren aufgezeigt werden, die den Erfolg des Projektes ausmachen oder verhindern. Darüber hinaus werden qualitativ hochwertige und wichtige Informationen für weitere Entscheidungen generiert, Dokumentationszwecke erfüllt, und die Chancen auf Finanzierung von Kreditgebern und anderen Investoren erhöht. Oft genug operieren Projektverantwortliche unter großem Zeit- und Kostendruck. Dadurch sind sie verleitet, den Schritt einer Feasibility Study auszulassen, um direkt mit dem Projekt zu beginnen. Typische Argumente sind die Zeit- und Kostenintensität einer solchen Studie. Trotzdem sollten diese Gründe einen Projektverantwortlichen nicht davon abhalten, diese sorgfältig durchzuführen. Denn wenn einmal

Entscheidungen über weitere Vorgehensweisen getroffen sind, können diese oft nur mit großem Aufwand geändert werden. Dadurch wirken sich die Folgen schwerwiegend auf den gesamten Projektverlauf aus.

Feasibility Studies am Beispiel Performance Improvement (PI)

Je nach Branche sind die Bedürfnisse von Feasibility Studies verschieden. Aus diesem Grund ist das Portfolio an Machbarkeitsstudien vielfältig. Ein konkretes Beispiel liefert die Erstellung von Feasibility Studies im Bereich Performance Improvement (siehe auch Grafik). Anlass zur Durchführung einer der-

Machbarkeitsstudien steigern bei Projekten die Erfolgchancen

artigen Studie ist beispielsweise eine gezielte Kostenreduktion. Die Machbarkeit

auf diesem Gebiet ist von den entsprechenden Optimierungspotenzialen geprägt. Der Bereich Performance Improvement identifiziert Optimierungspotenziale von Unternehmen durch zielorientierte Kostenanalysen, Benchmarkings, Best-Practice-Vergleiche und professionelles Projektmanagement. Um in diesem Rahmen Einsparungs- und Optimierungspotenziale eines Unternehmens einheitlich und

vollständig erfassen zu können, erweist sich die Einbeziehung von Bilanzpositionen von Peer-Group-Unternehmen als äußerst sinnvoll. Relevante Positionen vergleichbarer Unternehmen zeigen, wo und in welcher Höhe Optimierungspotenziale in Bezug auf das zu bewertende Unternehmen zu erwarten sind. Im Rahmen eines Vier-Phasen-Programms werden diese Positionen identifiziert.

Die Machbarkeitsstudie selbst konzentriert sich vor allem auf die Phase I. Sie fokussiert die Ausgangssituation und analysiert die Aktivitäten eines Unternehmens. Es gilt die Unternehmensoptionen kritisch zu beleuchten und sowohl die Marktsituation als auch das Standing des Unternehmens im Verhältnis zur Konkurrenz am Markt gezielt zu identifizieren. Damit sind Optimierungspotenziale und Synergieeffekte künftig gewinnbringender zu nutzen. In einem wei-

teren Schritt werden strategische Fragen über geeignete Aktivitäten für Shared Service Center (SSC), Standort, Entscheidungen über Outsourcing, Kompetenzzentren, Funktionalität des zu bewertenden Unternehmens oder nach dem bisherigen Unternehmensalltag behandelt. Zu berücksichtigen sind auch die steuerlichen Auswirkungen, Informationen über interne und externe Administration sowie IT-Lösungen. Die Untersuchung des Ausgabenmanagements und der Einkaufsorganisation sind ebenso unerlässlich, wie eine Identifikation des Working Capital Managements, um konkrete Informationen für eine effektive Kostenkontrolle gewinnen zu können. Nach der ersten Evaluierung werden die Ergebnisse in einem Business Case zusammengefasst und identifizierte Optimierungspotenziale mittels eines Projektplans finalisiert. Dieser Business Case wird vom Management geprüft, bevor die Implemen-

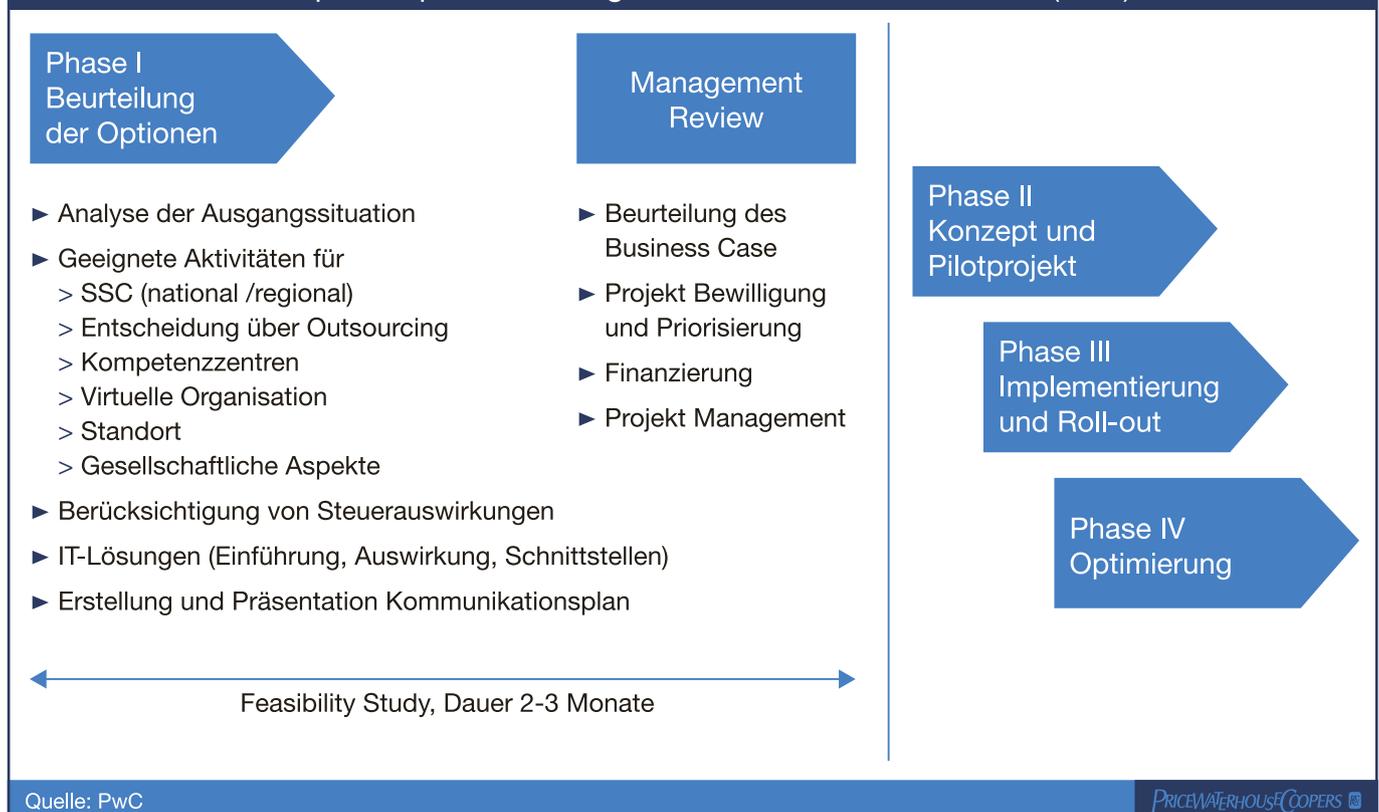
tierung notwendiger Maßnahmen in die operative Prozessgestaltung übergeht.

Realisierungswahrscheinlichkeit

Die Studie ermittelt, in der Regel in welchem Umfang, mit welchen Mitteln und in welcher Zeit ein Projekt realisiert werden kann. Es wird auch untersucht, ob Widersprüche zwischen dem Projektziel und bereits vorhandenen Erkenntnissen bestehen. Fällt die Machbarkeitsstudie positiv aus, kann ein Projekt durchgeführt und angenommen werden. Sollte die Studie negativ ausfallen, wird das Projekt aus Unwirtschaftlichkeit abgelehnt oder im Ansatz modifiziert. Ob eine Studie negativ oder positiv ausfällt, hängt letztlich von den Erwartungen des Auftraggebers in Bezug auf die Indikatoren ab. Diese Indikatoren werden im folgenden Artikel skizziert.

sandra.kramer@at.pwc.com
ernst.hackmann@at.pwc.com

Beispiel: Implementierung eines Shared Service Center (SSC)



Machbarkeit am Beispiel Tourismus

Feasibility Studien loten im Tourismus die Erreichung strategischer und finanzieller Projektentwicklungsziele aus. Lesen Sie, wie das Ergebnis vor Projektumsetzung einzuschätzen ist.

Die Vorgehensweise bei einer Machbarkeitsstudie besteht aus der genauen Evaluierung vorhandener Unterlagen und Konzepte sowie einer umfassenden Analysearbeit (siehe Grafik). Darauf aufbauend wird ein Konzept erstellt, wobei vordringlich die qualitative Planung erfolgt, auf deren Ergebnissen ein Business Plan erstellt wird. Anhand der Endergebnisse der Feasibility Study wird die Entscheidung zur Umsetzung getroffen. Resultiert daraus eine „go“-Entscheidung, können die nächsten Schritte, nämlich die Suche von geeigneten Investoren und Betreibern sowie die ersten Maßnahmen zur Umsetzung des Projektes in Angriff genommen werden.

Phase I – Analyse

In der Evaluierung werden zahlreiche Analysen zur Erhebung relevanter Daten durchgeführt. Dies sind beispielsweise Mikro- und Makroanalysen, welche das Umfeld beleuchten, Trend- und Wettbewerbsanalysen, Angebots- und Nachfrageanalysen sowie Infrastruktur- und Drive-Time-Analysen. In der Analysephase erfolgt ebenso

eine Sichtung sowie Evaluierung der bereits vorhandenen Unterlagen, jedoch keine Prüfung derselben. Soll im Zuge der Machbarkeitsstudie auch die konzeptionelle Projektentwicklung erstellt werden, empfiehlt es sich einen Ideenfindungsprozess zu initiieren.

Mit der bewährten Portfolio-Methode Top-Alternativen finden

Identifikation der umsetzungsfähigen Alternativen gewährleistet. Dabei werden die Umsetzbarkeit der Alternativen markt- und nachfrageseitig beurteilt. Diese Alternativen werden danach in ein Bewertungsmodul übergeführt. Die Bewertung erfolgt anhand gewichteter Kriterien. Das Ergebnis dieses Prozesses ist ein Vorschlag von möglichen Alternativen, die bereits auf Kriterien überprüft, bewertet und in der Folge entweder ausgewählt oder eliminiert werden. In touristischen Projekten zählen etwa Authentizität, Umsetzbarkeit und Nachhaltigkeit zu diesen Kriterien.

Phase II – Konzept

Die zweite Phase ist von der qualitativen und quantitativen Konzep-

tionierung geprägt. Die qualitative Konzeptionierung beinhaltet die Formulierung einer Kernstrategie und des Vermarktungskonzeptes sowie die Ausgestaltung der Hardware, also die Festlegung der physischen Charakteristika. Betroffen sind auch das „Konzept der Software“ in Form der Bestimmung der Angebotskomponenten und die Organisationsstruktur inklusive der Betreibermodelle.

In der Kernstrategie werden Ziele für die nachhaltige und optimale Ausrichtung des Projektes bestimmt. Dafür ist eine klare Festlegung und Beschreibung der Zielgruppen, dazu zählen im Tourismus etwa Familien, Kinder, Jugendgruppen, Einheimische und Tagesgäste, wichtig. Ziel ist die Schaffung eines einzigartigen Angebotes und somit die Sicherstellung des wirtschaftlichen Erfolges des Projektes.

Darüber hinaus wird in Abstimmung mit der Kernstrategie das Vermarktungskonzept festgelegt. Wichtige Bestandteile sind die Zielgruppensegmentierung und die Darstellung des Marketing-Mix, der aus Produkt, Preis, Vertrieb und Kommunikation besteht. Danach wird ein

Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition, USP) formuliert.



Im Rahmen der Festlegung der physischen Charakteristika, der Hardware des Projektes, erfolgt eine Nutzungsfestlegung und die Erstellung von Funktionsprofilen.

Dazu zählen die Aufteilung der Fläche und notwendige Ausbaumaßnahmen zur optimalen Nutzung der Flächen. In Abhängigkeit zur Kernstrategie erfolgt auch die Festlegung der Softwarekomponenten,

darunter werden unter anderem Sport- und Freizeitangebote, gastronomische Angebote, Umgebung und Unterkunft verstanden. Festgelegt werden soll ein Portfolio an verkaufsfähigen Produkten, an Attraktionen und Leistungen, die das Projekt und die innovative Nutzung gegenüber Mitbewerbern abhebt. In dieser Phase ist auch der vorläufige Kooperationspartner sowie der Betreiberbedarf zu bestimmen. Das gegenständliche Projekt soll mit dem bereits bestehenden Angebot in der Umgebung abgestimmt werden. Die Angebote werden in einer Vernetzungsmatrix dargestellt.

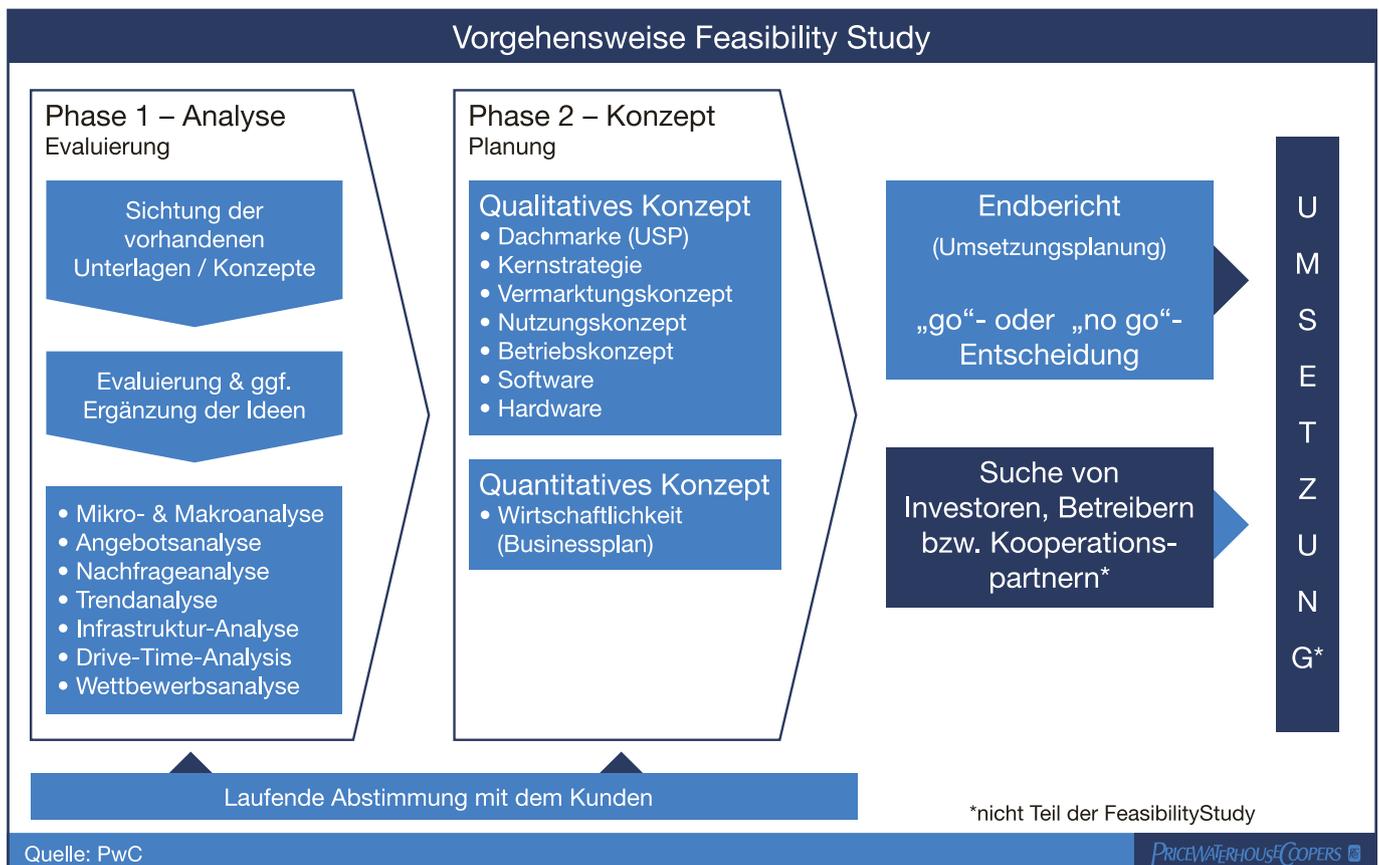
Quantitative Konzeptionierung – Business Plan

Im quantitativen Rahmen des Projektes wird basierend auf den Ergebnissen der qualitativen Erhebungen der Business Plan erstellt. Diese quantitative Konzeptionierung enthält ein abgestimmtes Leis-

tungsbudget bzw. einen Investitions- und Finanzplan.

Die Erlösplanung wird anhand eines detaillierten Preis/Mengenrüstes festgelegt. Dabei werden die vorerst unterstellten Annahmen mit den Ergebnissen aus der Markt- und Wettbewerbsanalyse mittels Benchmarking abgestimmt. Die erwarteten Umsätze werden aus dem Leistungsangebot, das von Unterkunft über Dienstleistungen, Attraktionen, Gastronomie bis zu Veranstaltungen reicht, anhand der einschlägigen Markterfahrung gezielt abgeschätzt.

Die Kostenplanung wird ebenfalls auf Basis des zugrundeliegenden detaillierten Preis/Mengengerüstes analysiert. Dabei sind die Preise der einzelnen Kostenkomponenten wenn möglich mit lokalen Marktpreisen zu vergleichen. Auf Basis der Ergebnisse der Analyse der Erlös- und Kostenplanung sollen die



wesentlichen Werttreiber ermittelt und die Sensitivitäten der geplanten Ergebnisse auf Veränderungen der einzelnen Werttreiber dargestellt werden. Im Zuge der Werttreiberanalyse bedient sich PwC vorgefertigter Modelle (PwC Business Modelling). Diese Modelle dienen zur Erstellung von Budgets, der Geschäfts-, Finanz- und Liquiditätsplanung bis zur Amortisations- und Renditenrechnung samt Sensitivitätsanalyse zur Bestimmung wesentlicher Werttreiber.

Die Cash-flow-Planung wird aus der analysierten Ergebnisplanung abgeleitet und auf ihre Angemessenheit hin untersucht. Im Rahmen der Erstellung des Finanzplans wird zudem die Ableitung des Liquiditätsstatus analysiert. In Abhängigkeit zu saisonalen Schwankungen wird bezüglich eventueller Liquiditätsengpässe Stellung genommen. Gegebenenfalls folgen auch Vorschläge zur Überwindung dieser Engpässe.

In einem weiteren Schritt wird die geplante Finanzierungsstruktur hinsichtlich ihrer Eignung zur Abdeckung des Liquiditätsbedarfs analysiert. Dies erfolgt in einem ersten Schritt anhand der einschlägigen Evaluierung entsprechender Finanzierungsregeln und Rentabilitätskriterien unter Ausnutzung positiver Leverage-Effekte. Um eine nachhaltige Finanzierungsstruktur zu gewährleisten, werden in einem weiteren Schritt die zukünftig notwendigen Reinvestitions- und Instandhaltungsmaßnahmen im Businessplan abgebildet. Dadurch lässt sich nach Risikogesichtspunkten, auch für ein Worst Case Szenario, die maximal mögliche Fremdkapitalquote ermitteln, bei der sowohl die Zinsbelastung als auch die Reinvestitionsmaßnahmen finanziert werden können. Schlussendlich kann daraus in Abstimmung

mit der Investitions-, Finanzierungs- und Budgetrechnung eine konkrete Renditeerwartung für die Geschäftstätigkeit des Projektes abgeleitet werden. Die Indikatoren dafür werden im nächsten Artikel aufgezeigt.

Werttreiber und Risiko

Sodann werden anhand einer Sensitivitätsanalyse über approximierter Normalverteilung jene Werttreiber identifiziert, deren Variationen auf das Ergebnis sehr stark durchschlagen und somit ein implizites Risikopotenzial darstellen.

Abstimmungs-Workshops

Bereits zu Projektbeginn ist mit dem Kunden abzuklären, welche Erwartungshaltung hinsichtlich der Ergebnisse nach Durchführung der Feasibility Study bestehen. Dazu zählt auch die Berechnung eines Exit-Szenarios oder die Abklärung der Renditeerwartung. Weiters beinhaltet die Vorgehensweise bei Durchführung einer Machbarkeitsstudie laufende Feedbackschleifen und eine permanente Abstimmung mit dem Kunden bei Entscheidungsprozessen. In der Regel werden projektbegleitende Workshops durchgeführt. Im Rahmen der Workshops werden die folgenden weiteren Arbeitsschritte festgelegt.

Endbericht

Der Endbericht fasst sämtliche Ergebnisse zusammen und stellt diese übersichtlich dar. Im Falle einer für die Durchführung des gegenständlichen Projektes positiven Entscheidung zur Umsetzung folgt die Erstellung eines Maßnahmenkatalogs.

Umsetzungsplanung – Maßnahmenkatalog

PwC erstellt auf Basis der Ergebnisse der Analysen und der Kon-

zeptionierung einen konkret umsetzbaren Maßnahmenkatalog mit kurz-, mittel- und langfristig umzusetzenden Maßnahmen. Darin werden die weiteren Vorgehensschritte aufgezeigt und nach Priorität, Verantwortlichkeit und Fristigkeit gewichtet. Diese Darstellung soll den verantwortlichen Entscheidungsträgern ermöglichen, sofort operativ tätig zu werden.

So sind vor allem sogenannte "Quick Wins", also leicht umsetzbare

Maßnahmen mit hoher Priorität, schnell realisierbar. Das trägt vor allem in der Phase nach der Strategieentwicklung dazu bei, dass die identifizierten Maßnahmen effizient und schnell umgesetzt werden können. Als nächste Schritte können eine gesondert zu beauftragende detaillierte Umsetzungsplanung und -begleitung sowie eine Investoren- und Betreibersuche erfolgen.

Investoren- und Betreibersuche / Projektfinanzierung

Um den zügigen Projektablauf bis hin zur Realisierung eines Projektes zu gewährleisten, unterstützt PwC Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Betreibern und Investoren. Im Rahmen der Betreibersuche wird ein strategischer Mehrwert für unsere Kunden geschaffen, da PwC in ständigem Kontakt zu jenen potenziellen Betreibern steht, die Spezialisten für die unterschiedlichsten Projektausrichtungen sind. Die Machbarkeitsstudie bildet somit den möglichen Projekterfolg. Sie dient damit als erste Entscheidungsgrundlage für potenzielle Investoren und Betreiber. Diese wiederum sind für eine erfolgreiche Umsetzung eines touristischen oder anderen Projektes unbedingt nötig.

sandra.kramer@at.pwc.com
maria.obermoser@at.pwc.com

Indikatoren zur Überprüfung der Machbarkeit

Die Entscheidung ein Investment einzugehen, hängt stark von den Ergebnissen der Machbarkeitsstudie ab. *tips&trends* zeigt, welche Indikatoren für den Investor dabei ausschlaggebend sind.

Indikatoren sind Kennzahlen, aufgrund deren die Entscheidung der Umsetzbarkeit getroffen wird. Je nachdem, ob mit einer Machbarkeitsstudie eine Projektentwicklung oder Prozessoptimierung verfolgt bzw. ob finanzielle oder strategische Projektziele damit erreicht werden sollen, werden verschiedene Indikatoren zur Entscheidungsfindung herangezogen.

Indikatoren – Projektentwicklungen

Die Auswahl der Indikatoren zur Entscheidungsfindung bei Projektentwicklungen ist prinzipiell von den Projektzielen des Investors abhängig. Bei der Beurteilung des Projektes kann das Projektinvestment über die gesamte Lebensdauer des Projektes oder über einen vordefinierten Zeitraum betrachtet werden. Entscheidend für die Wahl der Indikatoren ist die Art des Ausstiegs aus dem Investment. So werden bei einem Investment über die gesamte Projektlaufzeit die potenziellen Zahlungsüberschüsse einzelner oder aller Perioden abgebildet. Der Projektwert am Ende der Laufzeit entspricht hier Null. Das heißt, dass der Liquidationswert den Abbruchkosten gleichgesetzt wird. Wird das Investment nach einer bestimmten Zeit abgestoßen,

so werden die zukünftig zu erwartenden Zahlungsüberschüsse als Verkaufswert berücksichtigt. Mögliche Kennzahlen zur Abbildung dieser Szenarien sind der Net Present Value (NPV), der dem Kapitalwert des Investments entspricht und die Internal Rate of Return (IRR), die dem internen Zinsfuß des Investments entspricht.

Net Present Value

Der Kapitalwert einer Investition ist die Summe der Barwerte der zukünftig erwarteten Zahlungsströme, also der gesamten Ein- und Auszahlungen. Sobald der NPV größer als Null ist, wird die Investition rentabel und vermehrt das Vermögen des Investors. Kritisch zu hinterfragen ist jedoch der für die Berechnung der Barwerte verwendete Zinssatz. Denn bereits eine kleine Veränderung im Zinssatz kann eine große Wertschwankung bewirken.

Internal Rate of Return

Der IRR bzw. der interne Zinsfuß spiegelt die Verzinsung eines Investments betrachtet über die Gesamtlaufzeit wider. Der IRR ist jener Zinssatz, bei dem der NPV eines Investments gleich Null ist. Sobald der IRR größer als ein definierter Kennwert ist, wie etwa die

erwartete Investorenrendite, ist das Investment für Investoren lukrativ.

Indikatoren – Prozessoptimierung

Zur Optimierung von Unternehmensprozessen werden prozessorientierte Kennzahlen mit Referenzunternehmen (auch als Peer-Gruppe bezeichnet) verglichen. Neben der quantitativen Analyse kann qualitativ auf „Best Practices“ zurückgegriffen werden. Lassen sich aus einer solchen Analyse Optimierungspotenziale erkennen, wird deren mögliche Realisierung evaluiert. Optimierungspotenziale können beispielsweise im Working Capital, in den Ausgaben für direkte Kosten und indirekte Güter und Dienstleistungen oder auch bei den operativen Kosten liegen. Unter direkte Kosten werden die dem Endprodukt direkt zurechenbare Posten, wie etwa Material, verstanden. Indirekte Kosten wiederum schlagen sich nicht im Endprodukt nieder.

Anhand einer Machbarkeitsstudie kann das Optimierungspotenzial abgeschätzt und die dafür umzusetzenden Maßnahmen definiert werden, um die festgelegten Zielgrößen zu erreichen.

maria.obermoser@at.pwc.com
julia.mladek@at.pwc.com

Biodiesel – Machbarkeitsstudien in der Praxis

Seit Jahren fokussiert sich PwC Advisory im Energiebereich unter anderem auf das boomende Segment biogene Treibstoffe. Die hohe Nachfrage nach Biotreibstoffen rührt von einer EU-Richtlinie her.

In den letzten Jahren ist die Nachfrage nach biogenen Treibstoffen sowohl auf Abnehmer- als auch auf Produzentenseite enorm gestiegen. Dieser Boom ist nicht zuletzt eine Folge der Einführung der EU-Biofuel Directive (2003/03/EC). Danach ist die Verwendung von Biotreibstoffen in der EU verpflichtend geregelt. Damit wurde eine gewisse Absicherung einer Mindestnachfrage gesetzlich bestimmt.

Auf Ebene vieler europäischer Staaten sind jedenfalls noch zusätzliche Kapazitäten an Biodiesel erzeugbar. So war etwa das Potenzial in Deutschland im Vorjahr nicht einmal zur Hälfte ausgeschöpft, im EU-Raum insgesamt lag die Menge an erzeugtem Biodiesel in 2006 etwa bei 40 Prozent des gesamten Potenzials (siehe Grafik).

Nutzung des Biodiesel-Potenzials in der EU derzeit nur 40 Prozent

Der nächste Schritt zielt auf eine eingehende Marktanalyse ab, welche für die gesamte Wertschöpfungskette durchgeführt wird.

Diese Kette reicht vom Ernten der Ölsaaten bis hin zum fertigen Produkt Biodiesel. Dabei werden verschiedenste Rohstoffe auf ihre Verfügbarkeit und den Preis, auf ihre Qualität sowie Einsatzfähigkeit hin überprüft. Ähnlich

wird bei Pflanzenölen vorgegangen. Die Biodiesel-Kapazitäten 2006 werden in einem Ländervergleich dargestellt. Im Produktionsprozess entstehen diverse Nebenprodukte, wie etwa Glycerin oder Kunstdünger. Diese können gegebenenfalls einen positiven Einfluss auf die Ertragsituation haben. Eine Stärken-Schwächen-Analyse rundet die Un-

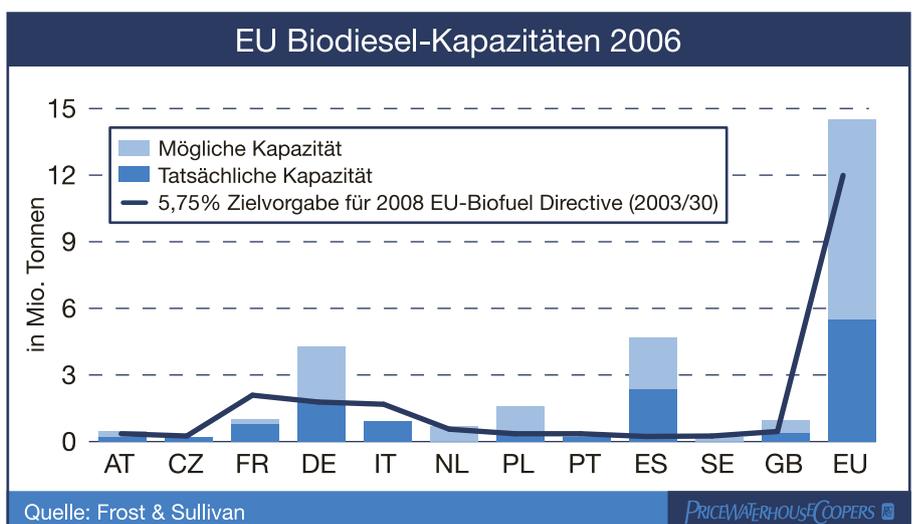
tersuchung des Standortes und der geplanten Anlage ab. Dabei werden im Rahmen einer SWOT-Analyse Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren berücksichtigt. Bei der Business Plan-Analyse werden in der Regel die Plan-Gewinn&Verlustrechnung, Plan-Bilanz und Plan-Cashflow dargestellt, erläutert und auf ihre Plausibilität hin überprüft. Als Erfolgsfaktoren werden Kennzahlen, wie ROCE, IRR oder ROE berechnet, um die Profitabilität des Projektes und somit seine Durchführbarkeit festzustellen.

Eine Machbarkeitsstudie dieser Art dient dem Auftraggeber als Entscheidungsfindung und auch als Grundlage für Finanzierungszwecke im Zusammenhang mit Bankengesprächen.

michael.sponring@at.pwc.com

Hoher Bedarf

Aufgrund der Tatsache, dass bis zu diesem Zeitpunkt weltweit nur wenige Projekte umgesetzt waren, ist der Bedarf nach Machbarkeitsstudien in diesem Segment enorm gestiegen. Eine Studie im Bereich biogener Treibstoffe unterscheidet sich in der Grundstruktur nicht von Machbarkeitsstudien in anderen Branchen. Maßgebliche Unterschiede ergeben sich naturgemäß im Produktionsbereich. In der Machbarkeitsstudie wird einleitend das Projektvorhaben beschrieben.



Neues aus dem Recht

Masseverwalterhaftung für Prozesskosten

In seinem Erkenntnis vom 18. April 2007 (OGH 18.04.2007, 8 Ob 3/07k) hat der Oberste Gerichtshof über die Haftung des Masseverwalters bei aussichtsloser bzw. zweifelhafter Prozessführung entschieden. Nach § 81a Abs. 2 KO ist der Masseverwalter grundsätzlich verpflichtet, die Masse betreffende Rechtsstreitigkeiten zu führen. Neue Prozesse sind allerdings nur dann anzustrengen, wenn im Falle eines Obsiegens eine Vermehrung der Konkursmasse zu erwarten ist. Im Falle, dass der Masseverwalter im Prozess die unterliegende Partei ist, sind die Kostenersatzansprüche der obsiegenden gegnerischen Partei Masseforderungen im Sinne des § 46 Abs. 1 Z 5 KO.

In diesem Zusammenhang werden folgende Fragen aufgeworfen: Unter welchen Voraussetzungen darf der Masseverwalter bei bereits bestehender Massearmut Klage erheben, ohne sich der Gefahr persönlicher Haftung auszusetzen? Ist der Masseverwalter verpflichtet, vor Aktivprozessen eine bestehende Massearmut bei allfälligen Kostenersatzansprüchen zu überprüfen, die eine persönliche Haftung begründen könnten? Laut OGH wird die Haftung für den Kostenschaden des Gegners nicht § 81 Abs. 3 KO unterstellt. Das heißt, dass grundsätzlich die rechtliche Beziehung zwischen dem Masseverwalter und dem Prozessgegner der Mas-

se nicht durch konkurstypische Pflichten bestimmt wird. Anderes gilt, wenn ausnahmsweise konkurspezifische Pflichten zu beachten sind. Dies trifft etwa zu, wenn es sich beim Prozessgegner bereits um einen Massegläubiger handelt und die Prozessführung dessen Befriedigung verzögert. Vielmehr haftet der Masseverwalter nach allgemeinen zivilrechtlichen Grundsätzen und damit nach § 1295 Abs. 2 ABGB. Er darf dann Klage erheben, wenn die Höhe der Masse grundsätzlich zur Abdeckung allfälliger Kostenersatzansprüche des Gegners im Falle eines Unterliegens geeignet ist. Erhebt er Klage, wenn die Masse für einen allfälligen Kostenersatzanspruch des Gegners nicht ausreicht und wenn er sich trotz der bestehenden Wahrscheinlichkeit des Unterliegens und der damit verbundenen Schädigungsmöglichkeit des obsiegenden Gegners billigend abfindet, gilt Folgendes: Die persönliche Haftung kommt dann zum Tragen, wenn ein pflichtgemäß handelnder Verwalter in solch einer Situation nicht geklagt hätte.

Mietvertragsklauseln im Vollenwendungsbereich des MRG

In der tipps&trends Aprilausgabe wurde bereits die erste OGH-Entscheidung über die Untersagung bestimmter Mietvertragsklauseln, die im Teilanwendungsbereich des MRG liegen, besprochen. In der Zwischenzeit ist das mit großer Spannung erwartete zweite Urteil des OGH in dieser Causa ergangen.

Gemeinsam mit dem ersten Urteil ist nun eindeutig klar, dass bei allen Mietverträgen professioneller Vermieter die Erhaltungspflicht für Wohnungen nicht auf die Mieter übergewälzt werden darf. Der Anwendungsbereich wurde auf alle Mietwohnungen, die zur Gänze dem MRG unterliegen, für gemeinnützige Mietwohnungen und Gemeindemietwohnungen ausgedehnt.

Den Vermieter trifft die Erhaltungspflicht einer Therme unter der Voraussetzung, dass sie bereits bei Bezug der Wohnung vorhanden ist und ordnungsgemäß gewartet wird. Der Mieter kann vom Vermieter die Reparatur einer Therme oder die dafür selbst getätigten Aufwendungen verlangen. Ein Gewährleistungsrecht des Mieters darf nicht von vornherein ausgeschlossen werden. Der Mieter kann weiters beim Auszug nicht zum Ausmalen verpflichtet werden, wenn keine Farbveränderung, übermäßige Beschädigung oder Abnutzung stattgefunden hat. Weiters erachtet der OGH Versicherungskosten als unzulässig, die über die Feuer-, Haftpflicht- und Leitungswasserschadenversicherung hinausgehen. Versicherungskosten für Glasbruch und Sturmschaden dürfen nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Mehrheit der Mieter als Betriebskosten verrechnet werden. Die dem Mieter häufig aufgezwungene vorformulierte Klausel ist rechtswidrig.

verena.mader@at.pwc.com

Private Equity versus Immobilienfonds

Neben der Machbarkeit von Investitionsprojekten stellt sich die Frage, durch welche Strukturen ein Projekt abgewickelt wird. Bei Immobilieninvestitionen stehen mehrere Alternativen zur Auswahl.

Investoren im Bereich von Immobilieninvestitionen können bei der Projektabwicklung mehrere Wege gehen. Zwei davon, nämlich die Projektrealisierung durch eine Private Equity (PE)-Struktur bzw. einen Immobilienfonds werden hier näher beschrieben.

Private Equity

Als Private Equity werden Eigenkapital und eigenkapitalähnliche Finanzierungen von nicht börsennotierten Unternehmen bezeichnet. Private Equity kann einerseits als Beteiligungskapital in Form von Venture Capital in frühen Gründungs- und Wachstumsphasen der Unternehmensentwicklung eingesetzt werden. Es kann auch für Restrukturierungsanlässe und Eigentümerwechsel in reiferen Unternehmen dienen. Weltweit erfährt Private Equity derzeit ein starkes Wachstum. In Österreich ist das Volumen des aufgebrachten Kapitals in 2005 um 78 Prozent und um weitere 29 Prozent in 2006 gestiegen. Heute erreicht das Volumen rund 279 Mio. EUR. Das Volumen der in Österreich getätigten Investitionen ist im Vergleich zu 2005 im Vorjahr um 10 Prozent auf 158 Mio. EUR gestiegen.

Weltweit hat die Wertentwicklung von Immobilienaktien seit 2001 jene

von Aktien anderer Sektoren und von Anleihen jedes Jahr überstiegen.

Das ist auch einer der Gründe, warum die europäischen Private Equity-Firmen in den letzten Jahren verstärkt an Immobilien interessiert waren. Auslöser dieses Trends waren vor allem die Privatisierungen umfangreicher Immobilienportfolien aus öffentlicher Hand in den USA seit Juni 2005. Bisheriger Höhepunkt stellt die Akquisition von Equity Office Properties durch Blackstone Ende 2006 zu einem Preis von 36 Mrd. USD dar. Dabei handelt es sich um das größte je abgewickelte Leveraged Buyout zu nominellen Preisen. Ein anderes wichtiges Ereignis war das erfolgreiche IPO von Fortress Investment Group LLC, eines Private Equity-Unternehmens, dessen Anlagen hauptsächlich Immobilien sind. Zusätzlich konnte in letzter Zeit oft beobachtet werden, dass sich Firmen von der Börse zurückgezogen haben und privates Eigentum oder Private Equity-Finanzierung bevorzugten. Als wichtigste Investoren treten institutionelle Anleger, wie Versicherungen und Pensionskassen, Dachfonds und Banken, auf. Für diese stellen Immobilieninvestitionen derzeit die beliebteste Alternative zu Aktien und Anleihen dar.

Zwei Eigenheiten

Private Equity unterscheidet sich von anderen Formen des Eigenkapitals unter anderem durch zwei Eigenschaften. Erstens sind die Beteiligungen von beschränkter Dauer. Sie betragen meist weniger als zehn Jahre. Zweitens werden typischerweise keine Ausschüttungen während der Dauer dieser Beteiligung erwartet. Weil die Rendite für den Kapitalgeber von der beim Verkauf realisierten Wertsteigerung der Beteiligung abhängt, und sich nicht nach der Börsenbewertung richtet, wird der erwirtschaftete Cashflow meist umgehend in das Unternehmen reinvestiert.

Die Private Equity-Märkte erschließen oft neue Geschäftsfälle, die in der Regel über keine oder nicht hinreichende alternative Finanzierung aus den traditionellen Kapitalquellen verfügen. Einerseits investieren Private Equity-Unternehmen in verschiedene Branchen, politische, wirtschaftliche sowie geografische Gebiete. Dabei ist eine Fokussierung auf Internationalität immer stärker zu beobachten. Andererseits erstrecken sich die Akquisitionen von einer einzelnen Immobilie bis zum umfangreichen Portfolio, von stabilen Anlagen bis zu Anlagen, die Restrukturierung oder sogar eine gründliche Aufarbeitung

benötigen. Private Equity Real Estate-Firmen investieren vor allem in Immobilien in den Bereichen Unterkunft, Logistik, Bürogebäude, Wohnhäuser, aber auch in verschiedene Immobiliengesellschaften.

Großer Leverage

Ein anderer großer Vorteil der PE-Unternehmen gegenüber Immobilienfonds ist die Fähigkeit, die Akquisitionen mit einem hohen Anteil an Leverage, also mit Fremdkapital, das aber als Eigenkapital in das Unternehmen kommt, durchzuführen. Die Wertsteigerung erfolgt bei De-Investition bzw. beim Exit. Als Haupt-Exit-Kanal hat sich dabei der Trade Sale und das Public Offering erwiesen.

Die österreichischen Private Equity-Unternehmen haben die Form einer Mittelstandsfinanzierungs-AG, welche jedoch Ende dieses Jahres abgelöst wird. Aus Sicht der Industrie, vertreten durch die Austrian Venture Capital Organisation, dem österreichischen Dachverband der Private Equity- und Venture Capital-Industrie, sollte die KG vergleichbar der international üblichen Struktur der „Limited Partnership“, als internationale Best Practice-Struktur, in Österreich etabliert werden. Unter diesen Gesichtspunkten ist es verständlich, dass Private Equity in keinem internationalen Scoreboard, Benchmarking oder wirtschaftspolitischen Strategiepapier zum Thema Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit mehr fehlen darf.

Immobilienfonds

Im Gegensatz zu Private Equity hat sich die Form der Immobilienfonds als Investition seit Jahrzehnten etabliert. Die ersten offenen Immobilienfonds wurden in der Schweiz aufgelegt, Deutschland, Spanien und Österreich folgten. Darüber hinaus gibt es mit den Real Estate Investment Trusts (REITs) eine in

vielen Ländern weit verbreitete Veranlagungsform in Immobilien. Das Vorbild der REITs kommt aus den USA und wird dort seit den 1960er Jahren eingesetzt. Es handelt sich dabei in der Regel um Aktiengesellschaften, deren Geschäftsbereich auf den Immobiliensektor begrenzt ist. Im Gegensatz zu den REITs, bei welchen man in Immobilienaktien investiert, veranlagt man bei Immobilienfonds in eine sichere, für ein breites Publikum mehr geeignete Veranlagungsform. Dabei handelt es sich bei einem offenen Immobilienfonds um ein Grundstücksondervermögen mit mindestens zehn Grundstücken, das von einer Kapitalanlagegesellschaft (KAG) betreut wird.

Die Kapitalanlagegesellschaft gilt dabei als Spezialkreditinstitut und unterliegt der Kontrolle durch die Finanzmarktaufsicht (FMA). Das Sondervermögen selbst ist nicht rechtsfähig, sondern wird durch die KAG vertreten. Die Fremdkapitalaufnahme ist mit 50 Prozent des Fondsvermögens begrenzt.

Haftung der Depotbank

Die dem Immobilienfonds gehörenden liquiden Mittel werden von einer Depotbank verwahrt. Die Depotbank hat auch die Ausgabe der Fondsanteile über. Zusätzlich haftet die Depotbank gegenüber der Kapitalanlagegesellschaft und den Anteilsinhabern für jede Schädigung, die durch ihre schuldhaftige Pflichtverletzung verursacht worden ist.

Von den Ertrag-Risiko-Aspekten her ähnelt der offene Immobilienfonds einer Geldmarktanlage. Einzelne Fonds unterscheiden sich sowohl in Hinsicht auf die Performance als auch Risiko und Kosten ziemlich stark. Aktuell sind sechs verschiedene offene Immobilien-

fonds in Österreich zum öffentlichen Vertrieb zugelassen.

Vorteile dieser Anlageform gegenüber einer Veranlagung in einen Private Equity Fonds ergeben sich vor allem durch ein Direktinvestment, anstatt sich im Wege der Veranlagung durch Immoaktienfonds über Aktiengesellschaften oder REITs zu beteiligen. Eine größere Risikostreuung und die geringere Veranlagungssumme sind daher auch für breites Publikum interessant.

Gegenüber Private Equity Fonds weisen offene Immobilienfonds mehr Transparenz auf. Diese ist vor allem durch die halbjährlich zu veröffentlichenden Rechenschaftsberichte gewährt. Darüber hinaus besitzen sie mehr Flexibilität hinsichtlich des Investitionsbetrages und der Liquidierbarkeit der Anteile. Die Sicherheit der Anleger ist durch Haftung der Depotbank gegeben.

Gesetzliche Einschränkungen

Nachteile bringen insbesondere die starke gesetzliche Regulierung, die auf den Schutz des Anlegers abzielt, die Beschränkung der Fremdkapitalaufnahme und Behaltefristen für das Immobilienvermögen, die im Gegensatz zu einer Private Equity-Struktur weniger Gestaltungsmöglichkeiten und rechtzeitige Reaktionsmöglichkeiten auf die Marktgegebenheiten zulassen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass beide Strukturen wesentliche Unterschiede in den Veranlagungsmöglichkeiten, Agilität hinsichtlich der Restrukturierungsmaßnahmen und von der Anlegerzielgruppe aufweisen.

enisa.beganovic@at.pwc.com
barbora.gaziova@at.pwc.com

Arbeitszeit Neu ab 2008

Voraussichtlich per 1. Jänner 2008 tritt eine umfassende Änderung des österreichischen Arbeitszeitrechts in Kraft. Neben mehr Flexibilisierung wird ein Zuschlag für Mehrarbeitsleistung eingeführt.

Das Arbeitszeitpaket 2008, das sich derzeit in der Gesetzeswerdung befindet, beruht auf einem Sozialpartnerbeschluss von Mai 2007. Ziel ist vor allem die Flexibilisierung und Vereinfachung des geltenden Arbeitszeitrechts. Daneben ist jedoch auch die Einführung

von Zuschlägen für Mehrarbeit sowie insbesondere die effektivere Gestaltung des

Strafregimes wesentlicher Inhalt der Neuregelung. Die Ausschöpfung vieler der durch das Gesetz eröffneten Flexibilisierungsmöglichkeiten wird in das Ermessen der Kollektivvertrags-Partner gelegt. Eine Anpassung der Kollektivverträge einzelner Branchen an das neue Gesetz bleibt daher abzuwarten.

Zehn Stunden Normalarbeit

Zunächst sieht das neue Arbeitszeitrecht die Ermächtigung der Kollektivvertragspartner vor, die tägliche Normalarbeitszeit auf zehn Stunden auszudehnen. Bei einer entsprechenden Regelung im Kollektivvertrag fallen Überstundenzuschläge erst ab der elften Stunde pro Tag an. Auch die Ausdehnung der Schichtlänge auf zwölf Stunden fällt in den Regelungsbereich der Kollektivvertragsparteien. Zwölf-Stunden-Schichten waren bislang nur in wenigen Ausnahmefällen

zulässig. Bei Gleitzeitregelung ist unabhängig von der kollektivvertraglichen Ermächtigung in allen Branchen eine tägliche Normalarbeitszeit von zehn Stunden vorgesehen. Die Möglichkeit einer Überstundenleistung in besonders arbeitsintensiven Phasen oder Pro-

Die tägliche Normalarbeitszeit wird auf zehn Stunden erhöht

jekten auch über die gesetzlich vorgesehenen Kontingente hinaus wird ausgeweitet. Außerdem kann eine entsprechende Ausweitung, die bislang nur durch Betriebsvereinbarung möglich war, in betriebsratslosen Unternehmen fortan auch durch Einzelvereinbarung erfolgen.

Zuschlag für Mehrarbeit

Neben den genannten Liberalisierungen bringt das Arbeitszeitrecht Neu auch die Einführung eines Zuschlages für Mehrarbeit in der Höhe von 25 Prozent der Grundstundenvergütung. Mehrarbeit liegt vor, wenn Teilzeitkräfte über das einzelvertraglich vereinbarte Arbeitszeitmaß hinaus Leistungen erbringen. Ob es im Einzelnen zu einer zuschlagspflichtigen Überschreitung des Teilzeitausmaßes kommt, ist aufgrund einer quartalsweisen Durchrechnung der Arbeitszeit zu beurteilen. Kein Zuschlag gebührt für jene Mehrleistungsstunden, die im Ausmaß der kollektivvertrag-

lichen Verkürzung der Normalarbeitszeit geleistet werden. Darüber hinaus ist eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Tage und Wochen im Vorhinein zu vereinbaren. Änderungen des Arbeitszeitausmaßes bedürfen in Zukunft der Schriftform.

Vereinfachungen wurden insbesondere bei der Ausdehnung der täglichen Normalarbeitszeit bei Viertagewoche, bei der Einarbeitung von Fenstertagen sowie der Abgeltung von Zeitguthaben geschaffen. Insbesondere ist auch zu beachten, dass Dienstnehmer nunmehr unter bestimmten Voraussetzungen berechtigt sind, nach Frist- und Nachfristsetzung angesammelten Zeitausgleich einseitig zu verbrauchen oder den diesbezüglichen Abgeltungsanspruch fällig zu stellen.

Eine generelle Stärkung bringt das neue Arbeitszeitrecht für die Betriebsebene: Betriebsrat und Unternehmer werden in Zukunft auch im Arbeitszeitrecht weitergehende Regelungsbefugnisse genießen. Schließlich wurde der Strafenkatalog überholt und betraglich angepasst. Bei Fehlen von Zeitaufzeichnungen ist hinkünftig die jeweilige Verwaltungsstrafe pro Dienstnehmer zu entrichten.

lisa.beisteiner@at.pwc.com



Umsatzsteuer in Österreich vor dem Aus?

Im ECOFIN-Treffen der EU-Finanzminister am 5. Juni 2007 stand wieder die Anti-Betrug-Strategie auf dem Gebiet der Umsatzsteuer im Zentrum. Ein generelles Reverse-Charge-System wird angedacht.

Eine diskutierte Möglichkeit der Betrugsbekämpfung war die Einführung des generellen Reverse-Charge-Systems im Pilotprojekt für Österreich. Zur Vorgeschichte: Im Jahr 2006 beauftragte der Rat die EU-Kommission, Vorschläge für Maßnahmen zur Betrugsbekämpfung bei der Umsatzsteuer auszuarbeiten. Basierend auf dem vorgelegten Bericht sollen allgemeine Maßnahmen, wie etwa häufigere und kurzfristigere Meldepflichten bei den Zusammenfassenden Meldungen oder rascherer Informationsaustausch zwischen den Mitgliedstaaten erhöhte Priorität bekommen. Die verpflichtende Abgabe von monatlichen Meldungen wurde in Österreich bereits umgesetzt. Neben den allgemeinen Maßnahmen wurden zwei konkrete Konzepte diskutiert.

Besteuerung innergemeinschaftlicher Lieferungen

Nachdem die Steuerfreiheit von innergemeinschaftlichen Lieferungen ein zentrales Element des Karussellbetruges ist, sollen nach dem Vorschlag einiger Mitgliedstaaten innergemeinschaftliche Lieferungen künftig im Ursprungsmitgliedstaat der Umsatzsteuer unterliegen. Diese kann etwa einen einheitlichen Steuersatz von 15 Prozent haben. Der Erwerber im Bestimmungsmitgliedstaat kann sich diese Steuer in der Umsatzsteuererklärung des Bestimmungsmitgliedstaates als Vorsteuer abziehen. Da Umsatzsteuer

und Vorsteuer in zwei Mitgliedstaaten gemeldet werden, bedarf es einer Clearingstelle. Deren Einrichtung war aber bereits bei Inkrafttreten des Binnenmarktes gescheitert und hatte die Einführung des Systems des innergemeinschaftlichen Warenverkehrs und des Vorsteuererstattungsverfahrens zur Folge.

Reverse-Charge-System

Österreich und Deutschland haben im Frühjahr 2006 Konzepte für die Bekämpfung des Umsatzsteuerbetruges, nämlich den Übergang der Steuerschuld vom Lieferanten auf den Leistungsempfänger für Inlandsleistungen, vorgelegt. Das bedeutet, dass, wenn das Entgelt für die Lieferungen oder sonstigen Leistungen einen Schwellenwert überschreitet, nicht der leistende Unternehmer die

Umsatzsteuerbetrug ist mit dem Reverse-Charge-System bekämpfbar

Umsatzsteuer meldet und abführt, sondern der Leistungsempfänger. Dabei liegt der Schwellenwert bei etwa 10.000 EUR. Der Leistungsempfänger hätte im Normalfall den sofortigen Vorsteuerabzug. So würde zwischen Unternehmern in der Regel keine Umsatzsteuer mehr erhoben. Das Konzept wurde von der Mehrheit der Mitgliedstaaten abgelehnt. Der Rat hat nun die EU-Kommission beauftragt, die Auswirkungen des Konzepts auf den Binnenmarkt bis Ende 2007 zu untersuchen. Dabei sollen speziell die Folgen auf jene Mitgliedstaaten, die

das Reverse-Charge-System nicht einführen wollen, geklärt werden. Diese Auswirkungen können etwa durch Abwanderung des Betruges in die betroffenen Länder entstehen. Darüber hinaus sollen die Kosten für die Mitgliedstaaten und die Unternehmer, mögliche neue Betrugsszenarien und die Möglichkeit eines dreijährigen Pilotversuches in Österreich evaluiert werden.

Neue Richtlinie für Dienstleistungen

Allerdings wurde im ECOFIN politische Einigung über das „Umsatzsteuer-Paket“ erreicht. Dieses besteht aus der Neuregelung des Ortes der Dienstleistung (dabei ist der B2C-Bereich aber noch offen), des Mini-One-Stop-Shops, des geänderten Vorsteuererstattungsverfahrens und der Neuregelung der Zusammenarbeit

der Verwaltungen. Der ECOFIN ist bestrebt, das Paket noch bis Ende 2007 abzusegnen. Damit ist das Inkrafttreten mit 1. Jänner 2010 möglich. Mit der Neuregelung des Ortes der Dienstleistungen würde auch die lange diskutierte Eigenverbrauchsbesteuerung beim grenzüberschreitenden PKW-Leasing obsolet. Beim PKW-Leasing aus Deutschland hätte der österreichische Leasingnehmer die Besteuerung der Leasingraten in Österreich durchzuführen.

christine.sonnleitner@at.pwc.com



Interessante höchstgerichtliche Entscheidungen

Interessante höchstgerichtliche Entscheidungen des Verwaltungsgerichtshofes (VwGH) und des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) zur Körperschaftsteuer beziehungsweise zur Umsatzsteuer.

Am 18. April 2007 erging ein Erkenntnis des VwGH zur Teilwertabschreibung bei einem Großmutterzuschuss (2003/13/0053). Im Detail: Eine Großmuttergesellschaft leistete einen Großmutterzuschuss an eine Enkeltochtergesellschaft. Dieser Zuschuss wurde sowohl bei der Großmuttergesellschaft als auch bei der Muttergesellschaft auf die Beteiligung an der Tochtergesellschaft aktiviert. In weiterer Folge wurde bei beiden Gesellschaften eine Teilwertabschreibung vorgenommen. Die belangte Behörde versagte die Aktivierung des Großmutterzuschusses auf Ebene der Muttergesellschaft und somit die korrespondierende Teilwertabschreibung des Beteiligungsansatzes an der Tochtergesellschaft. Begründet wurde die Versagung damit, dass ein und derselbe Zuschuss nicht doppelt, also bei der Großmutter und bei der Mutter, erfolgswirksam sein könne.

Der VwGH erkannte, dass im Falle eines Großmutterzuschusses eine Durchaktivierung dahingehend zu erfolgen hat, dass ein solcher Zuschuss nicht nur bei der Großmuttergesellschaft, sondern auch bei der Muttergesellschaft zu nachträglichen Anschaffungskosten führt. Die Anschaffungskosten einer Beteiligung und deren Teilwert seien auf Ebene jedes Beteiligungsunter-

nehmens unabhängig voneinander zu beurteilen. Somit kann nach der vor 2005 bestehenden Rechtslage bei einem Großmutterzuschuss eine steuerwirksame Teilwertabschreibung des Beteiligungsansatzes an der Tochtergesellschaft auch auf Ebene der Muttergesellschaft vorgenommen werden. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die mit dem Steuerreformgesetz 2005 eingeführte Bestimmung des § 12 Abs. 3 Z 3 KStG die Teilwertabschreibungen bei Zwischenkörperschaften mit Wirkung ab der Veranlagung 2005 einschränkt.

Umsatzsteuer bei der Untervermittlung von Krediten

Der EuGH hat mit Urteil vom 21. Juni 2007 (Rs. C-453/05) zur umsatzsteuerlichen Behandlung der Untervermittlung von Krediten wie folgt Stellung genommen. Die Deutsche Vermögensberatung AG (DVAG) vermittelt über selbständige Vermögensberater verschiedene Finanzprodukte an Privatpersonen, wie etwa Kredite. Die Vermögensberater akquirieren im Namen der DVAG Kunden, stellen eine Bilanz ihres Vermögens auf, ermitteln ihre eventuellen Anlagebedürfnisse und schlagen den Kunden für sie geeignete Finanzprodukte vor. Hat sich der potenzielle Kunde für einen

Kredit entschieden, bereitet der Vermögensberater ein Vertragsangebot vor und leitet dieses an die DVAG weiter. Die DVAG übermittelt dieses an das kreditgebende Finanzinstitut. Bei Zustandekommen des Vertrages erhält die DVAG vom kreditgebenden Finanzinstitut eine Erfolgsprovision. Die DVAG ihrerseits zahlt dem

Vermögensberater als Untervertreter für die Vermittlung des Vertrages eine Provision. Der Kunde hingegen zahlt weder an die DVAG noch an den Vermögensberater eine Provision. Der EuGH entschied, dass die Ermittlung und Analyse der Vermögenssituation und der persönlichen und finanziellen Bedürfnisse potenzieller Kunden als Nebenleistung zu einer umsatzsteuerfreien Hauptleistung (Kreditvermittlung) beurteilt werden kann und damit als umsatzsteuerbefreit zu behandeln ist. Weiters kommt der EuGH zu dem Ergebnis, dass das Bestehen eines Vertragsverhältnisses zwischen dem Untervermittler und einer Partei des Kreditvertrages nicht Voraussetzung für die Anwendung der Umsatzsteuerbefreiung ist. Die Tatsache, dass der Untervermittler nur mit einer der Parteien Kontakt hat, ist ebenfalls unschädlich.

constantin.liebe-kreutzner@at.pwc.com



Recht

MiFID und Kundenschutz

Der 1. November 2007, an dem die MiFID umgesetzt sein muss, rückt schnell näher. Ziel der MiFID ist ein besserer Schutz für Kunden von Finanzdienstleistern sowie ein Mehr an Transparenz.

Für Rechtsanwender in Österreich bedeutet die europäische Richtlinie namens MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) in erster Linie, dass das Wertpapieraufsichtsgesetz aus dem Jahr 1996 gänzlich neu formuliert wird. Das Wertpapieraufsichtsgesetz 2007 wurde im Plenum des Nationalrates am 6. Juli 2007 einstimmig beschlossen.

Was bedeutet dies konkret für das Finanzdienstleistungsgeschäft, für die Finanzdienstleister selbst und auch für deren Kunden? Zu Finanzdienstleistern zählen grundsätzlich Wertpapierdienstleistungsunternehmen, Wertpapierfirmen und Kreditinstitute. Es gilt, dass ein Finanzdienstleister bei Erbringung von Wertpapierdienstleistungen oder Nebendienstleistungen im Rahmen der Wohlverhaltensregeln gegenüber dem Kunden ehrlich, redlich und professionell in seinem bestmöglichen Interesse handeln muss.

Keine Interessenskonflikte

MiFID fordert weiters zum Schutz des Kunden das Vermeiden von

Interessenskonflikten. Diese können sich in allen Geschäftsbereichen finden. Als Beispiele dienen die schon bekannten Themen, wie Churning, Insider Trading oder Front Running. Das trifft

Kunden können die erhöhte Informationspflicht einfordern

auch auf die Doppelfunktionen der Mitarbeiter von Finanzdienstleistern zu und gilt darüber hinaus für Firmen, die gleichzeitig Kunde des Finanzdienstleisters sind. Finanzdienstleister müssen diesbezüglich angemessene Vorkehrungen treffen. Das können etwa Leitlinien oder Verfahren sein, die dazu dienen, Konflikte möglichst zu vermeiden.

Umfangreiche Transparenz

Der Kunde ist zukünftig umfassender und vor allem bereits bevor er eine Anlageentscheidung trifft, zu informieren. Die Informationspflichten sind von der Klassifizierung, also der Einstufung des Kunden, abhängig. Kleinanleger sind am umfangreichsten zu informieren. Warnhinweise, Anlagerisiken, Kosten und Nebenkosten, Anlagestrategien und Ausführungsplätze sind dabei wichtige Informationen. Im Sinne des verbesserten Konsumenten-

tenschutzes ist es notwendig, eine geeignete Basis für Eignungs- und Angemessenheitstests zu schaffen. Nur so ist es möglich, Kunden im Rahmen ihrer Einstufung, der erwähnten Kundenklassifizierung und ihres Niveaus des regulatorischen Schutzes, auch die adäquaten Produkte anzubieten.

Darüber hinaus ist zur Verbesserung der Dienstleistung in Zukunft eine größere Transparenz bei Kosten und Gebühren, wie etwa einem Fixum, oder der Verwaltungs- und Depotgebühr, jedenfalls erforderlich. Betroffen sind darüber hinaus jene Zuwendungen, die ein Finanzdienstleister im Rahmen seines Geschäftsmodells bekommt oder zahlt. Diese Zuwendungen müssen erfasst und offen gelegt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Finanzdienstleister ihre Geschäftsmodelle und ihre Strukturen durchleuchten und MiFID konform aufsetzen müssen. Denn Kunden erhalten ab 1. November 2007 die Möglichkeit, diesen erhöhten Schutz und die Transparenz entsprechend einzufordern.

doris.wohlschlaegl@at.pwc.com

PwC Literaturservice: VAT

Die PwC Umsatzsteuer-Experten stellen Ihnen Ihr Fachwissen unter anderem in Form von verschiedensten Publikationen zur Verfügung. Hier eine Auswahl an aktuellen Praxisbüchern zum Thema Umsatzsteuer, die Sie über unsere Website www.pwc.at bestellen können:



A Guide to VAT in the EU of 27 Countries, Update 2007

Der Leitfaden erläutert die umsatzsteuerlichen Regelungen in den Mitgliedstaaten der erweiterten EU. Die einzelnen Länderteile enthalten Angaben zu den Themen Werklieferungen, Konsignationslager, Reihengeschäfte, Reverse-Charge-System, Registrierung, Vorsteuererstattung, Rechnungen, Aufzeichnungen, Erklärungen usw. Die einzelnen Tabellen im Anhang informieren zusätzlich über Steuersätze und -begrenzungen.

Dieses Buch ist ab Ende August 2007 erhältlich.



VAT Refunds to foreign Businesses by 27 European Countries, Update 2007

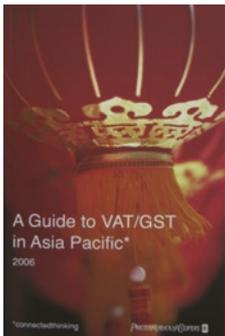
Jährlich wenden Unternehmer große Beträge (z.B. auf Messen, für Geschäftsreisen) im Ausland auf, die mit ausländischer Umsatzsteuer behaftet sind. Der Vorsteuerabzug hat eine wichtige Funktion, damit diese Umsatzsteuerbeträge nicht zu Kosten werden. In den EU-Ländern werden sie im Rahmen der Vorsteuererstattungsverfahren direkt an den Unternehmer im Ausland erstattet. Das Buch zeigt auf, welche Vorsteuern in jedem EU-Mitgliedstaat erstattet werden und welche sonstigen Regelungen und Verfahren beachtet werden müssen, um die Kosten im Ausland zu minimieren.



Umsatzsteuer Basiswissen für das Rechnungswesen

Das vorliegende Werk vermittelt übersichtlich und nach Sachgebieten gegliedert die Grundzüge des Umsatzsteuersystems. In den einzelnen Kapiteln werden praxisorientiert die täglich auftretenden Umsatzsteuer-Fragen anhand von Fallbeispielen erläutert und die Vorschriften für Rechnungen, die Verbuchung und die Erklärungs-pflichten dargestellt. Außerdem enthält dieses Praxisbuch einen ausführlichen Binnenmarktteil.

Informationen zu allen PwC Publikationen zum Thema Umsatzsteuer und Bestellmöglichkeit finden Sie auf www.pwc.at unter Publikationen



A Guide to VAT/GST in Asia Pacific

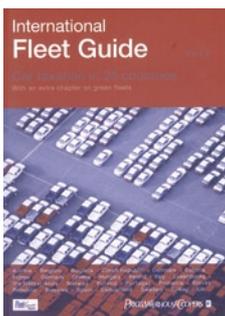
This Guide to VAT/GST is a demonstration of the strengths of the Network.

Das strategische Management aller Steuern ist im heutigen, in hohem Grade konkurrierenden und regulierten Geschäftsumfeld, in zunehmendem Maße wichtig geworden. Während die meiste Aufmerksamkeit immer noch auf die direkten Steuern gelenkt wird, können auch die indirekten Steuern, wie Mehrwertsteuer bzw. Sales Taxes, nicht ignoriert werden, besonders wenn sie alle Aspekte eines Geschäfts durchdringen.



Increasing Efficiency and Reducing Costs Including VAT/GST rules in 41 countries worldwide

Das englischsprachige Buch „Global (E-)Invoicing & (E-)Archiving“ unterstützt Sie als Leitfaden und Ratgeber. Es beinhaltet die wichtigsten praxisrelevanten Überlegungen zur Implementierung elektronischer Rechnungsstellung und Archivierung. Es bietet Ihnen einen globalen Überblick der umsatzsteuerlichen Bestimmungen zur e-Rechnungsstellung und e-Archivierung für Unternehmer. Des weiteren enthält das Buch einen Länderteil, in dem die derzeit aktuellen Bestimmungen in 41 Ländern weltweit (darunter alle EU-Mitgliedstaaten) detailliert dargestellt werden.



International Fleet Guide Car taxation in 25 countries

Wirft man einen Blick auf die steuerliche und bilanzielle Behandlung von Personenkraftwagen in den einzelnen Mitgliedstaaten der Europäischen Union sowie den angrenzenden Staaten Mittel- und Osteuropas, so sieht man sich mit ebenso vielen unterschiedlichen Bestimmungen und Regelungen konfrontiert. Kenntnis und Verständnis dieser Bestimmungen sind jedoch für Unternehmen in der Automobil- und Leasingbranche sowie für ein effizientes Fuhrparkmanagement internationaler Konzerne unerlässlich. PwC erstellte 2006 in Kooperation mit dem Fleet Europe Magazine ein umfassendes Handbuch, welches Auskunft über die verschiedenen Besteuerungssysteme in den 25 wichtigsten europäischen Staaten gibt – den International Fleet Guide 2006.

Serie: Pflichtangaben bei Aktiengesellschaften

Der dritte Teil der Serie über Anhangangaben beschäftigt sich mit den Pflichtangaben, die ausschließlich für Aktiengesellschaften gelten (vgl. § 240 UGB).

Aktiengesellschaften haben unterschiedliche Gattungen von Aktien. Dies sind insbesondere Stamm- und Vorzugsaktien. Mitgliedschaftsrechte und -pflichten sind das wesentliche Unterscheidungsmerkmal der Aktiengattungen. Wenn eine Aktiengesellschaft unterschiedliche Gattungen von Aktien hat, ist anzugeben, worin die Unterschiede bestehen und wie sich das Grundkapital auf die Aktiengattungen zum Stichtag nach Nennbetrag und Stückzahl verteilt. Auf Änderungen nach dem Bilanzstichtag ist ebenfalls einzugehen. Auch auf bereits beschlossene, aber im Firmenbuch noch nicht eingetragene Änderungen bei Aktiengattungen ist einzugehen.

Vorratsaktien und eigene Aktien

Der originäre Erwerb von Aktien der Gesellschaft im Rahmen einer Kapitalerhöhung oder durch Ausüben von Bezugs- oder Umtauschrechten wird als **Vorratsaktien** bezeichnet. Für derartige Aktien ist der Bestand zum Bilanzstichtag, aufgliedert nach Stückzahl, Nennbetrag und dadurch vermittelte Anteile am Grundkapital, anzugeben. Eine Überleitung des Anfangsbestandes zu Beginn des Geschäftsjahres vermehrt um Zugänge und vermindert

um Abgänge wäre wünschenswert. Dies ist aber aus dem Gesetz nicht direkt ablesbar. Anzugeben ist jedoch bei veräußerten Aktien die Stückzahl, der Nennbetrag und der Veräußerungserlös. Aufzunehmen ist auch die Berichterstattung über die Verwendung des Erlöses. Einbezogen werden

den auch Aktien, die von einem verbundenen Unternehmen, von einem im Mehrheitsbesitz stehenden Unternehmen oder von einem Treuhänder der Gesellschaft bezogen werden. Eine Trennung nach der Person des Erwerbers ist im Anhang nicht erforderlich. Für den Handel in **eigene Aktien** bestehen ähnliche Angabepflichten. Dabei sind die Stückzahl und der Nennbetrag zu Beginn des Geschäftsjahres, Zugang, Abgang und Stand zum Ende des Geschäftsjahres, anzugeben. Für erworbene Aktien ist die Anteilsquote, der Zeitpunkt des Erwerbs und der Erwerbspreis für die im Geschäftsjahr gekauften Aktien ebenfalls anzugeben. Wie für Vorratsaktien muss bei eigenen Aktien auch der Veräußerungserlös angegeben werden, wobei eine Saldierung von Anschaffungs- und Veräußerungsgeschäften unzulässig ist. Beim Erwerb von eigenen Aktien ist auch der Zeitpunkt des Erwerbs an-

zuführen, wobei eine Zusammenfassung in Monatsübersichten zulässig und ausreichend erscheint, wenn viele Einzeltransaktionen im laufenden Geschäftsjahr stattgefunden haben. Im Anhang sind weiters die Gründe für den Erwerb anzugeben, so dass der Aktionär die Beachtung der gesetzlichen Vorgaben anhand dieser Anhangangabe selbständig einschätzen kann.

Genehmigtes Kapital

Das von der Gesellschaft im Geschäftsjahr aufgrund einer Satzungsermächtigung ausgenutzte genehmigte Kapital ist anhangspflichtig. Das gilt auch für das aufgrund einer Satzungsermächtigung bestehende, aber noch nicht ausgenutzte, genehmigte Kapital.

Bedingtes Kapital

Wenn Wandel- oder Optionsschuldverschreibungen im Geschäftsjahr ausgegeben wurden, ist zumindest über die Stückzahl und den Nennbetrag der daraus im Geschäftsjahr bezogenen Aktien zu berichten. Die Zahl der im Umlauf befindlichen Wertpapiere, die von der Gesellschaft ausgegeben wurden und die ein Umtausch- oder Bezugsrecht auf Aktien verbrieften, ist ebenfalls anzuführen.

bettina.szaurer@at.pwc.com



Entwurf eines EU-Verschmelzungsgesetzes

Die Richtlinie 2005/56/EG soll die grenzüberschreitende Verschmelzung von Kapitalgesellschaften in der Europäischen Union erleichtern.

Der vorliegende Entwurf eines EU-Verschmelzungsgesetzes, eingebettet in den Entwurf des Gesellschaftsrechts-Änderungsgesetzes 2007, beruht auf der Richtlinie 2005/56/EG über die Verschmelzung von Kapitalgesellschaften aus verschiedenen Mitgliedstaaten. Die Umsetzung hat bis spätestens 15. Dezember 2007 zu erfolgen. Im Fokus stehen dabei Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Es wurde entschieden, die Richtlinie nicht durch Änderungen im AktG und im GmbHG umzusetzen, sondern für diesen Zweck ein eigenes Gesetz ins Leben zu rufen. Dadurch soll der gesamte Vorgang in sich geschlossen darstellbar bleiben. Auch spätere Änderungen der Regelungen sind auf diese Weise leichter durchzuführen.

Der Begriff der „Kapitalgesellschaft“ in der Richtlinie wird im Entwurf mit der AG und der GmbH gleichgesetzt. Vom Anwendungsbereich umfasst sind daher österreichische AGs und GmbHs bei grenzüberschreitender Verschmelzung mit Kapitalgesellschaften, die nach dem Recht eines anderen Mitgliedstaates gegründet worden sind und ihren satzungsmäßigen Sitz, ihre Hauptverwaltung oder ihre Hauptniederlassung in der Gemeinschaft haben.

An nationaler Verschmelzung orientiert

Weiters ordnet der Entwurf in überwiegendermaßen die Geltung der für die nationale Verschmelzung maßgeblichen Bestimmungen an. Dies, weil die Vorgaben der Richtlinie dahingehend lauten, dass nur solche Verschmelzungen grenzüberschreitend zugelassen werden müssen, die auch auf nationaler Ebene möglich sind. Diese sind dann grundsätzlich wie eine nationale Verschmelzung zu behandeln. Es erfolgt daher basierend auf dem Grundsatz der Gleichbehandlung der nationalen mit der grenzüberschreitenden Verschmelzung ein Verweis auf die einschlägigen Bestimmungen des AktG und GmbHG.

Die aktive und passive Verschmelzungsfähigkeit richtet sich nach dem Personalstatut der beteiligten Gesellschaften. Der Zeitpunkt des Wirksamwerdens der grenzüberschreitenden Verschmelzung soll sich allerdings nach dem Recht der aus der Verschmelzung hervorgehenden Gesellschaft bestimmen. Erfolgt etwa eine Verschmelzung einer österreichischen Aktiengesellschaft auf eine deutsche AG, so entfaltet die Verschmelzung mit der Eintragung in das deutsche Handelsregister Wirksamkeit.

Vereinfachung von grenzüberschreitenden Verschmelzungen kommt

Der Entwurf im Detail

Die Leitungs- oder Verwaltungsorgane der verschmelzenden Gesellschaften haben einen Plan für die grenzüberschreitende Verschmelzung aufzustellen. Der Mindestinhalt desselben entspricht annähernd den Erfordernissen des Verschmelzungsvertrages nach § 220 Abs. 1 AktG und geht noch darüber hinaus. Im Hinblick auf die Kontrolle der verschiedenen Verfahrensschritte der grenzüberschreitenden Verschmelzung sowie hinsichtlich des Minderheiten- und Gläubigerschutzes sollen jene Lösungen zur Anwendung gelangen, die für die Gründung einer Europäischen Gesellschaft durch Verschmelzung bereits im SE-Gesetz vorgesehen sind. Zusätzlich zu der Gläubigerschutzbestimmung in § 226 AktG normiert § 14 des Entwurfes einen der Verschmelzung vorgelagerten Gläubigerschutz. Gläubiger einer übertragenden österreichischen Gesellschaft können sich bis zu einem Monat nach dem Verschmelzungsbeschluss schriftlich melden und für die bis dahin entstandenen Forderungen Sicherheit fordern, soweit sie nicht Befriedigung verlangen können. Voraussetzung dafür ist jedoch die Glaubhaftmachung der Gefährdung der Erfüllung ihrer Forderungen. Das Gesetz wird voraussichtlich am 15. Dezember 2007 in Kraft treten.

daniela.mitter@at.pwc.com



IFRS für Investmentfonds

Das von PwC herausgegebene Werk „IFRS für Investmentfonds“ ist kürzlich in der 2. Auflage erschienen. Es enthält Wissenswertes sowie einen guten Überblick über die komplexe Materie.

Der Themenbereich rund um IFRS für Investmentfonds ist komplex. Aufgrund des großen Umfangs der Materie wird an dieser Stelle lediglich auf einige ausgewählte Problemstellungen eingegangen. Diese werden nach dem Schema „Frage und Antwort“ abgehandelt. In diesem Heft werden Punkte aus Band A der erwähnten Neuerscheinung von PwC entnommen, die sich mit den Implikationen der IFRS auf die Bilanzierung von Investmentfonds im IFRS-Konzernabschluss des Investors beschäftigen.

Ist ein Investmentfonds ein Finanzinstrument im Sinne des IAS 32?

Ein Investmentfondsanteil führt bei dem Investor zu einem finanziellen Vermögenswert und beim Investmentfonds für gewöhnlich zu einer finanziellen Verpflichtung. Es handelt sich somit um ein kündbares Instrument. Ein Investmentfondsanteil ist daher ein Finanzinstrument im Sinne des IAS 32.11.

Ein Fondsanteil ist im Sinne des IAS 32.11 ein Finanzinstrument

Sind Investmentfonds vom Investor nach den Vorschriften des IAS 39 zu bilanzieren?

Vom Anwendungsbereich des IAS 39 sind solche Finanzinstrumente ausgenommen, die in den Anwendungsbereich des IAS 27, IAS 31 und IAS 28 fallen (IAS 39.2a). Daher erfolgt keine Bilanzierung

nach IAS 39, wenn der Investor in einen Investmentfonds die Möglichkeit besitzt, den Investmentfonds zu kontrollieren, maßgeblich zu beeinflussen oder zusammen mit mindestens einem weiteren Investor gemeinsam zu führen. Es sind jedoch die Vorschriften gemäß IAS 28.1 und 31.1 zu beachten.

Gibt es Ausnahmen von der Konsolidierungspflicht?

Nicht unter den Anwendungsbereich des IAS 27 fallen solche Investmentfonds, die unter den Anwendungsbereich des IAS 19 fallen. Weitere Ausnahmen, Konsolidierungsverbote oder Konsolidierungswahlrechte sind in IAS 27 nicht festgelegt. Aus der Anwendung des Rahmenkonzeptes lassen sich jedoch faktische Einbeziehungswahlrechte, wie etwa Wesentlichkeit und Kosten-Nutzen-Abwägung, herleiten. Diese sollten jedoch nur sehr eingeschränkt Anwendung finden.

Sind Investmentfonds auch zu konsolidieren, wenn sie wieder veräußert werden sollen?

In einen Konzernabschluss sind grundsätzlich alle Tochterunternehmen einzubeziehen. Bei Tochterunternehmen, die neu erworben wurden und die Bedingungen gemäß IFRS 5.7 ff. erfüllen, kann jedoch auf eine vollumfängliche

Konsolidierung verzichtet werden. Die Bilanzierung kann nach IFRS durch eine „erleichterte Konsolidierung“ erfolgen.

Gibt es Ausnahmen von der Bilanzierung als assoziiertes Unternehmen?

Die Bewertungsregeln des IAS 28 sind nicht auf Anteile an assoziierten Unternehmen anzuwenden, wenn diese von Investmentfonds oder Venture Capital-Organisationen gehalten werden. Voraussetzung für die Inanspruchnahme des Anwendungsausschlusses ist die Kategorisierung der Anteile entweder als Handelsbestand (held for trading) oder als erfolgswirksam zum Zeitwert (financial assets at fair value through profit or loss). Eine Befreiung von den Angabepflichten des IAS 28 in Bezug auf assoziierte Unternehmen ergibt sich hieraus jedoch nicht.

Ferner ist die Bilanzierung von neu erworbenen und zum Wiederverkauf bestimmten assoziierten Unternehmen gegebenenfalls unter Beachtung des IFRS 5 vorzunehmen. Weitere Ausnahmen von der Bilanzierung nach IAS 28 sind im Standard nicht hinterlegt. Aus dem Rahmenkonzept lassen sich jedoch faktische Einbeziehungswahlrechte, wie Wesentlichkeit oder Kosten-Nutzen-Abwägung, ableiten. Diese sind allerdings restriktiv anzuwenden.

Ist der Minderheitenanteil im Eigenkapital auszuweisen?

Der Minderheitenanteil ist gemäß IAS 27.22c grundsätzlich im Eigenkapital auszuweisen. Bei Investmentfonds, die dem Investor ein jederzeitiges Rückgaberecht einräumen (puttable instruments) erfolgt der Ausweis jedoch abweichend hiervon als Verbindlichkeit.

Sind Investmentfondsanteile aus Investorsicht Eigen- oder Fremdkapitalinstrumente?

Beim Investor sind Investmentanteile in der Regel Eigenkapitalinstrumente, da sie einen laufzeitunabhängigen Anspruch auf das Fondsvermögen verbrieft. Eine Ausnahme bilden etwa Investmentfonds, die mit einer zeitlich begrenzten Laufzeit ausgestattet sind und ausschließlich in Tages- und Termingelder investieren.

Kann sich bei einem Investmentfonds ein Firmenwert ergeben?

Investmentfonds werden grundsätzlich zu ihrem Anteilwert (net asset value) gehandelt. Dieser entspricht dem Wert, der sich aus der Marktwertbewertung der einzelnen Vermögenswerte ergibt. Insofern ist die Entstehung eines Firmenwertes bei Investmentfonds in der Praxis nur in sehr seltenen Ausnahmefällen, wie etwa bei Private Equity Fonds, einschlägig.

Ist eine Kapitalanlagegesellschaft in der Lage, die Berechnung der latenten Steuern für das Sondervermögen unabhängig vom Investor durchzuführen?

Die KAG ist nicht in der Lage, ohne Hilfe des Investors die latenten Steuern des Investmentfonds zu ermitteln. Dies, weil die dafür erforderlichen Informationen über den

steuerlichen Wertansatz des Investmentfonds und über den besitzzeitanteiligen Aktiengewinn nur dem Investor vorliegen. Eine Berechnung der latenten Steuern durch die KAG setzt voraus, dass der Investor der KAG die erforderlichen Informationen zur Verfügung stellt.

Ausblick

Im Laufe dieses Jahres ist die Publikation von Band B und Band C zu „IFRS für Investmentfonds“ geplant. Band B wird sich schwerpunktmäßig mit der Bilanzierung von Wertpapier-Sondervermögen nach IFRS und den sich daraus ergebenden Reporting-Anforderungen beschäftigen. In Band C soll es schließlich um die Bilanzierung von Immobilien-Sondervermögen nach IFRS gehen.

dieter.christian@at.pwc.com

IFRS für Investmentfonds

Dieses Buch ist eine praxisorientierte Kommentierung der IFRS, in deren Mittelpunkt Fragen der Abgrenzung des Konsolidierungskreises sowie praktische Fragen der Einbeziehung von Investmentfonds in den Konzernabschluss des Investors stehen. Eine Fülle von Änderungen und Neuerungen haben sich in den Inter-

national Financial Reporting Standards (IFRS) seit Erscheinen der 1. Auflage von „IFRS für Investmentfonds“ ergeben. Dies sowie das große Interesse der Investmentbranche und der Investoren in Sondervermögen an weitergehenden Informationen zum Thema „Bilanzierung von Investmentfonds nach IFRS“ hat uns dazu bewogen,

unsere Kommentierung „IFRS für Investmentfonds“ zu überarbeiten und zu aktualisieren.

Für Bestellungen wenden Sie sich bitte an Herrn René Kuke:
rene.kuke@de.pwc.com



Finanzielle Leistungsindikatoren

Der Entwurf eines Fachgutachtens beschreibt die Mindestausgestaltung der wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren im Lagebericht und im Konzernlagebericht.

Mit dem Rechnungslegungsänderungsgesetz 2004 (ReLÄG 2004) wurde die Verpflichtung normiert, im Lagebericht und im Konzernlagebericht auf die wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren einzugehen. Dies hat im Rahmen der Analyse des Geschäftsverlaufes einschließlich des Geschäftsergebnisses und der Lage des Unternehmens in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zu erfolgen. Darüber hinaus ist auf die Komplexität des Geschäftsbetriebes und die Geschäftstätigkeit abzustellen. Die wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren sind auch unter Bezugnahme auf die im Jahresabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben zu erläutern.

Die Kennzahlen und deren Berechnung gelten als Minimumstandard

Die Neuerungen durch das ReLÄG 2004 haben große Unsicherheit bei den Rechtsanwendern gebracht. Zum neuen Aufbau des Lageberichtes hat der österreichische Beirat für Rechnungslegung und Abschlussprüfung (AFRAC) bereits im Vorjahr eine Stellungnahme veröffentlicht, wie *tips&trends* im Dezember 2006 berichtete. Geblieben sind Fragen zur Umsetzung der Angaben der finanziellen Leistungsindikatoren. Der Fachsenat für Betriebswirtschaft und Organisation hat sich nun mit dem Thema auseinandergesetzt und einen Entwurf

eines Fachgutachtens zur Mindestausgestaltung finanzieller Leistungsindikatoren im Lagebericht bzw. Konzernlagebericht erarbeitet.

Basierend auf den Erläuternden Bemerkungen zum ReLÄG 2004, die unter den finanziellen Leistungsindikatoren die gängigen

Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen und erfolgswirtschaftlichen Analyse und die

Kapitalflussrechnung verstehen, hat der Fachsenat Kennzahlen und Berechnung definiert. Dabei wird die Stellungnahme des AFRAC, die jene Angaben aufzählt, die für die Nachvollziehbarkeit der quantitativen Angaben erforderlich sind, berücksichtigt. Die Kennzahlen und deren Berechnung gelten als Minimumstandard. Sie sind in jedem Lagebericht anzuführen:

- Kennzahlen zur Ertragslage
 - ▶ Umsatzerlöse
 - ▶ Ergebnis vor Zinsen u. Steuern
 - ▶ Umsatzrentabilität
 - Ergebnis vor Zinsen und Steuern / Umsatzerlöse
 - ▶ Kapitalrentabilität
 - > Eigenkapitalrentabilität
 - Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit / Eigenkapital
 - > Gesamtkapitalrentabilität
 - Ergebnis vor Zinsen und Steuern / Gesamtkapital

- Kennzahlen zur Vermögens- und Finanzlage
 - ▶ Nettoverschuldung
 - ▶ Nettoumlaufvermögen
 - ▶ Eigenkapitalquote
 - ▶ Nettoverschuldungsgrad
- Geldflussrechnung

Vollständige Geldflussrechnung

Der Fachsenat empfiehlt die Darstellung einer vollständigen Geldflussrechnung. Wird keine vollständige Darstellung gewählt, so sind zumindest die Teilergebnisse der Geldflussrechnung anzugeben. Dabei hat deren Ableitung nachvollziehbar zu sein.

Die angeführten Kennzahlen sind unabhängig von der Branche des Unternehmens jedenfalls in den Lagebericht aufzunehmen. In Abhängigkeit von der Größe und Komplexität der Geschäftstätigkeit des Unternehmens kann es allerdings geboten sein, zusätzliche finanzielle Leistungsindikatoren darzustellen. Grundsatz ist, der Berechnung der finanziellen Leistungsindikatoren die Beträge und Angaben des Jahres- bzw. Konzernabschlusses zu Grunde zu legen. Anzugeben sind zumindest die Kennzahlen für das Geschäftsjahr und das Vorjahr, wobei wesentliche Veränderungen zum Vorjahr zu erläutern sind.

mirjam.schmidt-karall@at.pwc.com
sophie.stefan@at.pwc.com



Standort&Steuer

Steuerplanung in der Schweiz

Die Schweiz ist steuerlich für Holding- und Finanzierungstätigkeiten und bei Funktionsverlagerungen im Konzern attraktiv.

Charakteristisch für die Schweiz ist das Nebeneinander der Steuersysteme auf Bundes-, kantonaler und kommunaler Ebene. Dies kann standortabhängig zu unterschiedlichen Steuerbelastungen führen. Die Körperschaftsteuer auf Bundesebene beträgt effektiv 7,83 Prozent. Dazu kommen in der Regel progressive kantonale bzw. kommunale Steuern, was zu einer effektiven Gesamtsteuerbelastung von maximal 17 bis 30 Prozent führt. Der tatsächlich zur Anwendung kommende effektive Steuersatz liegt aber aufgrund diverser Begünstigungen regelmäßig erheblich darunter (siehe dazu weiter unten). Auf kantonaler Ebene wird daneben auch eine Steuer auf die Eigenkapitalausstattung von Körperschaften erhoben. Die Steuersätze variieren etwa zwischen 0,063 und 0,76 Prozent.

Doppelbesteuerungsabkommen

Etwa 70 Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) sind derzeit in Kraft. Alle Schweizer Körperschaften sind grundsätzlich berechtigt, die Begünstigungen dieser Abkommen geltend zu machen. Allerdings sind in diesem Zusammenhang unilaterale Anti-Missbrauchsbestimmungen zu beachten, die von der Schweiz auf Druck von Abkommens-Partnerstaaten eingeführt

wurden. Neben den DBA sind auch bilaterale Vereinbarungen mit der Europäischen Union zu beachten, durch die im Ergebnis der Anwendungsbereich der Mutter-Tochter-Richtlinie und der Zinsen- und Lizenzenrichtlinie auf die Schweiz erstreckt wurde.

Besteuerung von Dividenden

In- und ausländische Dividenden aus einer qualifizierten Beteiligung sind in den Händen einer empfangenden Schweizer Kapitalgesellschaft steuerbefreit. Qualifiziert ist eine Beteiligung ab einer Beteiligungsquote von 20 Prozent oder einem Investment über zwei Mio. CHF. Das Steuerniveau im Sitzstaat der ausschüttenden Gesellschaft ist dabei unbeachtlich. Gegenwärtig existiert in der Schweiz keine CFC-Gesetzgebung (unter CFC-Regeln versteht man steuerliche Normen, durch die unter bestimmten Umständen Gewinne ausländischer Tochtergesellschaften im Inland besteuert werden).

Veräußerung von Kapitalanteilen

Die Veräußerung von qualifizierten Kapitalanteilen ist für Zwecke der Bundes- und der kantonalen Besteuerung steuerfrei. Qualifizierte Kapitalanteile liegen bei einer Beteiligungsquote von mindestens

20 Prozent und einer Haltedauer von mindestens einem Jahr vor.

Verlustverrechnung

Für Zwecke der Bundes- und der kantonalen Besteuerung können Verluste in der Regel sieben Jahre vorgetragen werden.

Quellensteuern

Auf Lizenzgebühren und grundsätzlich auch auf Zinszahlungen, etwa bei Konzerndarlehen, wird keine Quellensteuer erhoben. Dividenden und bestimmte Arten von Zinszahlungen, etwa Zinsen von Kreditinstituten oder aus öffentlichen Anleihen, an ausländische Empfänger unterliegen hingegen nach nationalem Recht einer Quellensteuer von 35 Prozent. Diese kann bei Vorliegen der nötigen Voraussetzungen im Rückerstattungsverfahren auf den Steuersatz laut DBA reduziert werden. Das revidierte DBA zwischen Österreich und der Schweiz sieht für Zinsen Null Prozent Quellensteuer vor. Portfoliodividenden unterliegen unter dem Abkommen einem Steuersatz von 15, bei einer Mindestbeteiligungsquote von 20 Prozent und einer Mindestheldauer von einem Jahr fällt grundsätzlich keine Quellensteuer an.

Steuerprivilegien und -begünstigungen

Eine Vielzahl von Zuzugs- und Investitionsanreizen stehen unter

Schweizer Entrepreneurstruktur kann Steuern nachhaltig reduzieren

bestimmten Voraussetzungen zur Verfügung. Am bedeutendsten sind temporäre Steuerfreistellungen („tax holidays“) oder -reduktionen mit bis zu zehnjähriger Laufzeit. Häufig sind zudem Sonderabreden mit den kantonalen Steuerbehörden möglich. Die Schweizer Finanzbehörden gelten in diesem Zusammenhang als flexibel und gesprächsbereit. Spezielle Begünstigungen auf kantonaler und kommunaler Ebene existieren weiters für Holdingunternehmen und Forschungs- oder Managementgesellschaften. Auch für Domizilgesellschaften, die in der Schweiz selbst keine oder nur eine sehr beschränkte aktive Geschäftstätigkeit entfalten, existieren Steuerprivilegien. Die Europäische Kommission hat in einer Entscheidung vom 13. Februar 2007 die Steuerprivilegien für Unternehmen in Schweizer

Kantonen, wie Zug und Schwyz, offiziell als illegal bezeichnet. Die Kommission behauptet, dass die Schweiz dadurch ein Freihandelsabkommen von 1972 verletzt. Änderungen dieser vorteilhaften Regime in naher Zukunft unter dem Druck der EU sind daher nicht auszuschließen.

Steuerliche Strukturierungen

Das Schweizer Steuerrecht bietet viele Möglichkeiten und Techniken für steuereffiziente Strukturierungen. Schweizer Finanzierungs- und Betriebsstätten sind etwa schon seit mehr als 40 Jahren ein beliebtes Instrument zur Senkung der Konzernsteuerquote. Die zunehmende Aggressivität der Steuerverwaltungen in Hochsteuerländern zwingt dabei mittlerweile häufig zu sehr ausgefeilten Konzepten.

Zunehmend beliebt wird die Implementierung von Entrepreneurstrukturen. Darunter versteht man eine optimierte Konzernstruktur, bei der der Großteil der Risiken bei der Headquarter-Gesellschaft (dem Entrepreneur) konzentriert ist. Die anderen Konzerngesellschaften führen im Wesentlichen Dienstleistungen für den Entrepreneur aus. Die Implementierung einer Schweizer Entrepreneurstruktur kann zu signifikanten Steuerersparnissen führen, bedarf aber in der Regel tatsächlicher Änderungen der Wertschöpfungskette. Deshalb ist eine solche Strukturierung in der Regel nur dann empfehlenswert, wenn sie auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll ist.

robert.pfeiffer@at.pwc.com
t.schneider@at.pwc.com



Standort&Steuer

Spotlight Asia: China und Indien

Indien ist im IT-Offshoring führend. Jedoch droht neue Konkurrenz, denn China wird als Standort immer attraktiver.

Die indische IT-Branche weist weiter positive Wachstumspotenziale auf. Die Marktführerschaft ist jedoch nicht ungefährdet, denn China steht bereits in den Startlöchern.

Zu den Rahmenbedingungen: Der Weltmarkt für Offshore-IT-Dienstleistungen boomt. Im Jahr 2005 lag das Marktvolumen bei 13,1 Mrd.

USD, bis zum Jahr 2010 wird eine Erhöhung auf 29,4 Mrd. USD erwartet. Das entspricht einer jährlichen Wachstumsrate von 17,6 Prozent. Vorangetrieben wird dieses Wachstum vor allem von den Erwartungen der Unternehmen, durch die Auslagerung ihrer IT ins Ausland Kosten zu senken und Geschäftsprozesse zu optimieren.

Aber auch die Offshore-Anbieter forcieren das Wachstum durch eine Ausweitung ihres Produktportfolios und steigende globale Präsenz. Dabei sind viele Regionen und Länder für Offshoring attraktiv. Angeführt wird die Rangliste von China und Indien. Der Grund dafür ist, dass die beiden Länder die besten Standortbedingungen gemessen

an Kosten, Land und Leuten bieten. Indien hat sich bereits früh als Offshoring-Land einen Namen gemacht und ist mit einem Marktanteil von 83,8 Prozent Marktführer im globalen Handel mit IT-Dienstleistungen. China dagegen ist aufgrund seiner geringen Lohnkosten vornehmlich als Offshoring-Land für das verarbeitende Gewerbe bekannt. Doch das Reich der Mitte gewinnt als Standort für die Auslagerung von IT an Attraktivität. Noch ist der Marktanteil mit 2,3 Prozent im Vergleich zu Indien aber verschwindend gering.

Nicht China oder Indien, sondern China und Indien

Die Frage, welches der beiden Länder der bessere Standort für die IT-Auslagerung ist, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Speziell bei größeren Budgets sind Unternehmen gut beraten, die spezifischen Vorteile beider Länder zu berücksichtigen. Dies deswegen, weil sich in China und Indien viele Regionen auf die Ausgliederung von IT-Dienstleistungen spezialisiert haben. Sie bieten unterschiedliche Standortbedingungen und reagieren auf die diversen Bedürfnisse der Unternehmen mit den entsprechenden Vor- und Nachteilen. Ausschlaggebend sind daher die spezifischen Leistungsanforderungen des Unternehmens. Dazu zählen die Art der auszulagernden Prozesse, der spezielle Bedarf an Arbeitskräften, mögliche Kooperationspartner und die benötigte Infrastruktur. International tätige amerikanische und europäische IT-Dienstleister nutzen bereits die Ressourcen beider Märkte, um ihre Outsourcing-Dienstleistungen weltweit anzubieten. Das ermöglicht die Zusammenstellung internationaler Teams mit kundenspezifischen Bedürfnissen und damit einen indirekten Zugriff auf die chinesischen und indischen Märkte.

Partnerunternehmen entscheidend
Im Fokus einer Offshore-Outsourcing-Entscheidung, also bei der geplanten Vergabe der Dienstleistung an ein externes Outsourcing-Unternehmen, sollte dagegen das potenzielle Partnerunternehmen stehen. Denn Unternehmen spezialisieren sich auf die Auslagerung unterschiedlicher Prozesse, unterscheiden sich in ihrer Kompetenz und ihrer Erfahrung und reagieren auf die jeweiligen Standortbedingungen. Sie errichten ihre eigene Infrastruktur und kaufen überregional Fachkräfte ein, um Kosten zu senken. Die Infrastruktur des Standortes ist für das Outsourcing nur zweitrangig, da die Partnerunternehmen eigene Prozesse installiert haben, um lokale Mängel zu beheben.

In Österreich (noch) Zurückhaltung
Derzeit scheuen sich noch viele österreichische Unternehmen vor einer Auslagerung ihrer IT ins Ausland. Als Hauptgründe werden sprachliche Hürden und entfernungsbedingte zeitliche Verzögerungen bei konkreten Problemen genannt. Auch die Qualitätsstandards im Ausland werden skeptisch beurteilt. Doch der Kostendruck verschont österreichische Unternehmen nicht. Zusätzlich wird aufgrund der guten Konjunktur auch in Österreich ein Mangel an Fachkräften spürbar. All das macht es mehr als ratsam, die Auslagerung von Prozessen in die Überlegungen einzubeziehen.

Andere Kultur und Mentalität
Erfahrungsberichte zeigen, dass aus Kundensicht besonders Mentalitäts- und Kulturunterschiede zwischen den Vertragsparteien die praktische Umsetzung von Offshoring-Projekten erschweren. Zwar sagen mehr als die Hälfte

China wird im IT-Bereich zur ernsthaften Konkurrenz für Indien

der Unternehmen, die den Schritt zum Offshoring gewagt haben, ihre Erwartungen an den Dienstleister seien erfüllt oder sogar leicht übertroffen worden. Bei einem Viertel der Unternehmen waren die Ergebnisse allerdings enttäuschend. Ein großer Teil der Unzufriedenheit ist dabei auf überzogene Erwartungen oder eine unzureichende Vorbereitung der Offshoring-Entscheidung zurückzuführen. Die gute Nachricht ist, dass sich diese Probleme und Risiken durch geeignete Maßnahmen zumindest vermindern lassen. Vor dem Offshoring muss der betreffende Prozess zunächst verlagerbar gemacht, also intern optimiert und standardisiert werden.

China eignet sich zurzeit vor allem für Prozesse, die sich ohne größeren Kommunikations- und Abstimmungsbedarf durchführen lassen. Hierzu zählen administrative Abläufe im Einkauf oder in den Bereichen Personal und Finanzen. Verglichen mit Indien ist China besonders für Unternehmen mit Outsourcingerfahrung eine attraktive Offshoring-Option. Für kommunikationsintensivere Prozesse, wie etwa Call Center, Kunden- oder technischer Support, ist Indien eine geeignete Option, wenn eine englischsprachige Abwicklung möglich oder notwendig ist. Werden Sprachkenntnisse in anderen europäischen Sprachen – wie Deutsch oder Französisch – benötigt, bieten sich Länder in Mittel- und Osteuropa an. Unternehmen sollten speziell bei fehlender eigener Erfahrung in Outsourcing oder Offshoring einen Partner einbeziehen, der die mit einer Offshoring-Entscheidung verbundenen Risiken und die Spezifika des lokalen Marktes kennt.

rudolf.krickl@at.pwc.com



Advisory

Strategie für Metropolen: Orientierungen und Optionen für Wien

Städte rücken als Motor der Entwicklung immer mehr in den Mittelpunkt. Ganzheitliche Betrachtungsweisen sind gefragt, um im Konkurrenzkampf der Metropolen mithalten zu können.

PwC hat für die Magistratsabteilung für Stadtentwicklung und Stadtplanung in Wien eine Studie über strategische Optionen der Stadt Wien verfasst. Die Studie setzt auf einen Vergleich mit ausgewählten europäischen Städten auf. Grundlage für die Erhebungen war die internationale PwC Studie „Cities of the future“ aus dem Vorjahr. Diese analysierte die Themen und Fragen, mit denen sich weltweit die Stadtplaner großer Ballungszentren auseinandersetzen müssen.

Der Vergleich macht sicher

Ziel der Untersuchung in Wien war die Identifikation von Zukunftsoptionen und die Erarbeitung von Empfehlungen für die Stadtplanung. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf vier Themenbereiche gelegt, die als besonders herausfordernd für Städtestrategen gelten: Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Wissenschaft und Forschung, Tourismus, Kultur und Creative Industries. Um einen aussagekräftigen Vergleich anstellen zu können, wurden die strategischen Planungen von 16 europäischen Städten erhoben, verglichen und nach Entwicklungstrends und Themen strukturiert. Die

Auswahl der Städte wurde unter der Prämisse vorgenommen, eine regionale Streuung in Europa sicherzustellen. Als Vergleich wurden unter anderem die Städte Barcelona, Berlin, Budapest, Paris, Warschau und Zürich herangezogen.

Strategische Planung ist für große Städte ein Muss und wird oft als Werbeinstrument eingesetzt. Ihre Ausgestaltung variiert in den einzelnen Städten stark hinsichtlich Umfang, Zielsetzung und Handlungsorientierung. Idealtypisch sollten Strategiepläne von der politischen und administrativen Spitze der Stadt mitgetragen werden und damit ein attraktives Leitbild, eine gemeinsame Vision der zentralen Akteure sein. Gut aufbereitete Strategiepläne mit anspruchsvollen, aber glaubhaft umsetzbaren Zielen werden vermutlich selbst zu einem Standortkriterium im internationalen Städtewettbewerb aufrücken. Es müssen jedoch entsprechende Umsetzungsbemühungen erkennbar sein.

Strategisch planen und entwickeln

Die Studie enthält einen generellen Überblick über die strategischen

Planungen und Entwicklungen der ausgewählten Städte. Es lassen sich einige, den meisten Städten gemeinsame strategische Trends erkennen. Dazu zählt die Vernachlässigung der europäischen Dimension zugunsten einer internationalen Ausrichtung. Die wirtschaftliche Entwicklung nimmt eine zentrale Stellung innerhalb der Strategiedefinition ein. Weitere Tendenzen sind der zunehmende Wettbewerb um hoch qualifizierte Arbeitskräfte. In vielen Strategiepapieren findet sich eine Hinwendung zu weichen Standortfaktoren und der Einsatz der Umweltqualität als Differenzierungsmerkmal in der Städtekonkurrenz. Auffallend ist die Bündelung der eigenen Stärken durch regionale Kooperation vor allem in Regionen mit geringerer Bevölkerungszahl. Diese versuchen dadurch die internationale Wahrnehmung zu erhöhen, sozusagen eine kritische Masse zu erreichen.

Hamburg setzte in den 1960er Jahren auf den Bau von Trabantenstädten. Diese Entwicklung hatte unter anderem die negative Auswirkung, dass das Stadtzentrum seine Rolle als Wohnort verlor

und abends verwaiste. Es folgte eine massive Stadtfucht, die die Einwohnerzahlen und Steuereinnahmen schrumpfen ließen. Vor diesem Hintergrund wurde das Leitbild „Wachsende Stadt“ definiert. Neben dem Ausbau der Metropolenfunktion soll durch überdurchschnittliches Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum die Einwohnerzahl gesteigert werden. Dies erfolgt durch Förderung der Hochschul- und Wissenschaftsstandorte, Familienförderung und regelmäßiges Monitoring der Stadtentwicklung. Ein weiterer Schwerpunkt ist das sogenannte China-Cluster. Hamburg soll als Brückenkopf für Kooperationen mit China dienen.

Von Wissen bis zu sozialem Frieden

Vor anderen Herausforderungen steht Barcelona, wo in Folge der olympischen Spiele 1992 umfangreiche ehemalige Industriegebiete umgestaltet wurden. Der Fokus liegt ebenfalls darin, die sogenannte Wissensgesellschaft anzuziehen. In Zusammenarbeit mit Privaten wurden bei der Realisierung von Kulturbauten klare Akzente gesetzt. Bei der Strategiefindung wurde die gesamte Region Katalonien in die Überlegungen einbezogen.

Berlin sieht sich als Hauptstadt mit einer rückläufigen Bevölkerungsentwicklung und Problemen auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert. Die relativ niedrigen Wohnungsmieten ziehen jedoch junge Bewohner an, was die Stadt durch die Förderung der Creative Industries weiter forciert. Das führt zu einer Reihe von Firmengründungen in der Musik-, Design- und Medienbranche. Ein zusätzlicher Fokus liegt auf der Entwicklung des Gesundheitssektors. Kopenhagen ist eine der kleineren Städte und setzt daher verstärkt auf weiche Standortfaktoren, wie Umweltqualität, aber auch auf internationale Verbindungen. Für beide

Themen spielt die Lage am Meer hinsichtlich Freizeitgestaltung aber auch Seetransport eine entscheidende Rolle. Paris ist hinsichtlich seiner Größe am anderen Ende des Spektrums der Vergleichsstädte. Vorrangiges Thema sind hier die sozialen Probleme in Folge schlecht entwickelter armer Bezirke, aber auch ein nächtlich verwaister Stadtkern. Neben der Forcierung von Kultur und Tourismus als Jobmotor setzt Paris auch auf Creative Industries.

Der Strategieplan von Warschau reflektiert sehr stark die Infrastrukturdefizite, mit denen die meisten Städte in Osteuropa noch zu kämpfen haben. Außerdem baut der Plan auf das Thema der Wissensstadt auf.

Darüber hinaus möchte man Forschung und Entwicklung forcieren und in der Stadt ansiedeln. Dies soll in weiterer Folge Arbeitsplätze schaffen und Bevölkerungswachstum fördern. Zürich ist wirtschaftlich sehr gut positioniert, wächst aber sehr langsam. Die Strategie der Stadt ist auf den Ausbau der Standortvorteile und die Steigerung der Lebensqualität ausgerichtet. Zürich möchte sich als eine der führenden Kongressstädte etablieren.

Ergebnisse

Erkenntnisse aus der Recherche münden in der Empfehlung ausgewählter Bereiche, die auch in Wien in Zukunft eine gewichtige Rolle spielen sollten. Jede Stadtstrategie sollte als Qualitätskriterium ein Monitoring beinhalten, also eine systematische und laufende Beobachtung der strategischen Ausrichtung und Ziele anderer Städte. Die Konkurrenz zwischen den Städten nimmt zu. Andererseits muss die Umsetzung der eigenen strategischen Ziele und die dazugehö-

renden Projekte laufend überprüft werden.

Über die Stadtgrenzen hinaus

Eine Strategie soll sich nicht auf die Stadt im engeren Sinn innerhalb ihrer Stadtgrenzen beschränken, sondern eine gesamte Region einschließen. Kooperation bei der Erarbeitung der Weiterentwicklung des Strategieplanes mit dem geografischen Umfeld ist daher notwendig und sinnvoll. Das Thema Wachstum und wachsende Stadt muss eine dominante Stellung im Strategieplan haben. Die „Stadt am Wasser“ spielt in den meisten Strategien eine wichtige Rolle. Ebenso haben Wissenschaft und Forschung

Jede Stadtstrategie braucht systematisches Monitoring

bei fast allen Städtestrategien eine prominente Rolle. Hier sollte aber auf bestehen-

de Kompetenzen aufgebaut werden. Im Bereich Wirtschaft sollten kostengünstige Infrastrukturen für Start-up-Unternehmen geschaffen werden, um aufstrebenden Neuunternehmern eine Chance zu geben, was die viel umworbenen Creative Industries anzieht.

Die Förderung dieser Branche wird unisono als Voraussetzung für eine zukünftige städtische Prosperität angesehen. Verknüpft mit dem Thema Lebens- und Umweltqualität nimmt das Thema Energieeffizienz international an Bedeutung zu. Aggressive Clusterstrategien können zwar wichtige Akzente in der Standortpolitik setzen, keinesfalls darf jedoch die breite Masse der kleingliedrigen sonstigen Wirtschaft darunter leiden. Spezialisierung und Konzentration bergen auch das Risiko von Trendwenden, auf die dann wieder rasch reagiert werden muss.

miklos.revay@at.pwc.com
carmen.bacher@at.pwc.com



Advisory

Für den Ernstfall: Konflikte konstruktiv managen

Studien und Umfragen zufolge wird das Thema Konfliktmanagement und Mediationsberatung „generell“ als sehr wichtig und zielführend erachtet. Die Praxis sieht jedoch anders aus. Ein Lagebericht.

In der Praxis stimmt die positive Grundhaltung gegenüber Mediationsberatung nicht mit der Bereitschaft, eine derartige Beratung für sich selbst oder für das eigene Unternehmen in Anspruch zu nehmen, überein. Die Gründe dafür liegen einerseits darin, dass Viele nach wie vor nicht so genau wissen, was im Rahmen einer derartigen Beratung passiert. Dadurch entsteht Angst, über den Tisch gezogen zu werden. Andererseits besteht die Hoffnung, durch das Urteil eines Richters „Recht“ zu bekommen. Aufklärung ist daher nötig!

Zeit, Geld und Nerven

Das proaktive Herangehen an Konflikte vor deren totaler Eskalation verschafft allen Beteiligten eine Reihe von Vorteilen, die den Ergebnissen eines späteren Gerichtsverfahrens jedenfalls vorzuziehen sind: **Kostensparnis:** Die Ersparnis gegenüber einem Gerichtsverfahren kann schon bei sehr einfachen Prozessen mehrere tausend Euro betragen. Dabei sind eigene Verluste an Zeit und Nerven noch nicht eingerechnet.

Zeitersparnis: Ein ordentliches Gerichtsverfahren dauert in der Regel mehrere Jahre, insbesondere bei Durchschreiten sämtlicher Instanzen. Zum Vergleich dauert

ein Mediationsverfahren im Durchschnitt nur drei bis fünf Sitzungen à zwei Stunden.

Erhaltung der Geschäftsbeziehung: Gerichtsstreitigkeiten führen in den meisten Fällen zu einem Abbruch der Beziehung oder Geschäftsbeziehung. Die kurze Verfahrensdauer der Mediation ermöglicht, schneller zu Lösungen zu kommen und nach der Einigung weiterhin miteinander zu kommunizieren oder zu arbeiten.

Selbstbestimmtes Ergebnis: Das Ergebnis einer Mediation bringt im Regelfall einen „guten deal“, mit dem alle Beteiligten leben können. Im Idealfall entsteht eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Der große Vorteil ist, dass jeder der Beteiligten das Ergebnis aktiv mitgestalten kann und kein fremdbestimmtes Gerichtsurteil akzeptieren muss.

Beitrag zur Hebung der Lebensqualität: Die rasche Problemlösungsdauer schafft freie Zeit- und Energieressourcen für konstruktive Zukunftsaufgaben.

Die Rollen der Parteien bei einem Mediationsverfahren sind rasch erklärt: Der Mediator ist rein für den Prozess verantwortlich, dafür, wie das Verfahren abläuft. Er ist Kommunikationsexperte, der inhaltlich neutral den Verfahrensablauf steuert.

Die Parteien sind für den Inhalt des Verfahrens verantwortlich. Sie bestimmen, welche Themen für sie wichtig sind und in welche Richtung sich das Verfahren inhaltlich bewegt. Alle gemeinsam, die Parteien und der Mediator, verpflichten sich zur Vertraulichkeit und Verschwiegenheit. Sie nehmen freiwillig am Verfahren teil. Jeder hat das Recht, das Verfahren zu jedem Zeitpunkt abubrechen.

Ablauf einer Mediation

In einem ersten Orientierungsgespräch bekommen die Parteien die Möglichkeit, das Mediationsverfahren und die Aufgabe des Mediators innerhalb dieses Verfahrens kennen zu lernen. Eine wichtige Rolle spielt hierbei auch die Chemie zwischen Mediator und Beteiligten: Jede Partei sollte sich nur dann zu diesem Verfahren entschließen, wenn sie dem Mediator auch vorbehaltlos zutraut, dass dieser den Ablauf des Verfahrens neutral und unabhängig leiten kann. Es werden gemeinsam Rahmenbedingungen festgelegt. Diese zielen auf die Dauer der Sitzungen, die Kosten oder auch die Gesprächskultur ab. Weiters werden die notwendigen Basisinformationen erhoben. Danach werden die strittigen Punkte gesammelt, die Verhandlungsgegenstand werden

sollen. Im Zuge dieser Gespräche wird auch geklärt, ob Mediation für den vorliegenden Fall überhaupt ein geeignetes Verfahren zur Konfliktlösung sein kann. Erst wenn beide Parteien die Konfliktsituation anerkennen und sich freiwillig zur Teilnahme am Verfahren entschließen, beginnt der eigentliche Mediationsprozess: Die vereinbarten Rahmenbedingungen, wie Gesprächsregeln, Verschwiegenheit, Abbruch des Verfahrens, Rolle des Mediators, einzubeziehender Sachverständiger und der teilnehmenden Parteien sind in einer Mediationsvereinbarung festzulegen. Das gilt auch für die Grundsätze des allgemeinen Procederes. Dazu zählen unter anderem Kosten, Absagen von Sitzungen oder Abbruch des Verfahrens. In den darauf

Konfliktlösung noch vor der Eskalation spart Zeit, Geld und Nerven

folgenden Sitzungen stellt jeder Beteiligte seine Positionen dar. Das sind die für einen Beteiligten unabdingbaren Eckpfeiler, die der andere Beteiligte nicht anerkennt: „Ich will ...“. In der folgenden Phase beginnt die Suche nach den wahren dahinterliegenden Interessen der Beteiligten: „Ich will ..., weil ...“. Diese Erkenntnisse eröffnen neue Lösungsvarianten, die etwa dabei helfen, einen guten Mitarbeiter oder Kunden nicht zu verlieren.

Kreative Lösungen finden

Sobald die Hintergründe auf dem Tisch liegen, suchen die Parteien gemeinsam nach kreativen Lösungsmethoden, die diese Interessen berücksichtigen. Nach Einigung auf eine gemeinsame Lösung werden,

falls erforderlich, die Auswirkungen der Lösung durch die Rechtsbeistände beider Parteien überprüft. Danach wird der gesamte Regelungsbedarf niedergeschrieben, ein Aktionsplan verfasst und die Dokumente von den Parteien unterzeichnet. Häufig wird eine Nachbetreuungsrunde festgelegt, in der nach einer gewissen Zeit die Einhaltung der Ergebnisse überprüft und die gefundene Basis verfestigt wird.

Idealerweise finden die Verfahren schon präventiv, also im Vorfeld von Konflikten, statt. Konflikte sind grundsätzlich erforderliche Begleiterscheinungen von Veränderungsprozessen. Man muss diese nur erkennen und rechtzeitig managen, um daraus fruchtbare Ergebnisse zu ziehen!

doris.bramo-hackel@at.pwc.com

Das bessere Rezept, Konflikte zu entschärfen ...

... professionelles Mediations- und Konfliktmanagement von PwC

Für nähere Informationen kontaktieren Sie: Doris Bramo-Hackel, Tel.: +43 1 501 88-3232, doris.bramo-hackel@at.pwc.com



Seminare und Vorträge



PwC Academy

Vortragender	Thema	Datum	Veranstalter
DI Erwin Smole, u.a.	ABC der Erdgaswirtschaft	28. August	IIR
Dr. Aslan Milla, Raoul Vogel	IFRS Update und Spezialfragen	10. September / Wien 9. Oktober / Salzburg 10. Oktober / Innsbruck 12. Oktober / Graz	PwC Academy
Raoul Vogel, Dr. Dieter Christian	IFRS Grundkurs	12. und 13. September / Innsbruck	PwC Academy
Dr. Thomas Pühringer, Mag. Christian Weber	Umsatzsteuer – Grenzüberschreitende Tätigkeiten im Binnenmarkt und im Ausland	20. September / Graz 10. Oktober / Wien 16. Oktober / Linz	Dashoefer
DI Erwin Smole, u.a.	MiFID and Energy Regulation	5. Oktober / Amsterdam	Energyforum
Mag. Helga M. Stangl	Handelsrechtliche Grundlagen der Konzernrechnungslegung	8.-9. Oktober	PwC Academy
Dr. Thomas Pühringer, Mag. Christian Weber, Mag. (FH) Esther Freitag	Umsatzsteuer im Konzern	9. Oktober	Linde
Dr. Peter Draxler	Praktisches Controlling für Einsteiger	13. Oktober	WIFI Linz
Dr. Christine Catasta, Dr. Günther Jauck, u.a.	PI Konferenz: Value Chain Efficiency	18. Oktober	PwC Academy
Mag. Thomas Strobach, Mag. Dieter Habersack, u.a.	Alternative Investments	23. Oktober	ARS
Mag. Ferdinand Piatti	EU-Förderungen	24. Oktober	PwC Academy
Raoul Vogel	Grundlagen der IFRS Konsolidierung	30. Oktober	PwC Academy

Anmeldungen

IIR Institute for International Research	Fax (01) 891 59-200	www.iir.at
PwC Academy (Elisabeth Foltyn)	Tel (01) 501 88-5163	www.pwc.at
Dashoefer (Sonja Filipovic)	Fax (01) 740 40 57 26	www.dashoefer.at
Energyforum	Tel +46 8 736 55 80	info@energyforum.com
Linde	Tel (01) 24 630 - 45	www.lindeverlag.at
WIFI Linz	Tel 05 7000 77	www.ooe.wifi.at
ARS Akademie für Recht und Steuern	Tel (01) 713 80 24-0	www.akademie.co.at