

VBU im Dialog

Themen in dieser Ausgabe:

- Editorial
- **Der Einkauf als Innovationsmotor. Das Know-how der Lieferanten nutzen und integrieren**
- **Bei einem Produkt nur die Herstellkosten zu reduzieren reicht nicht! Produktgestaltung mit Value Management (Wertgestaltung/Wertanalyse)**
- **Erfolgreicher durch vertriebsunterstützende Maßnahmen, Teil 2: Informationen zur Ansprache potentieller Kunden**
- **Sicherheit und Transparenz in SAP-Berechtigungen - ein wesentlicher Aspekt in der Kette des unternehmensweiten Risikomanagements**
- **‘Wenn der Schein trügt’ oder: Scheinselbständigkeit im Arbeits-, Steuer- und Sozialrecht**
- **Interessante Randnotizen**
- **Impressum**

„Man sollte viel öfter nachdenken; und zwar vorher.“

Werner Mitsch,
deutscher Aphoristiker,
1936-2009

Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Wirtschaft brummt, die Börse boomt, Arbeitskräfte werden dringend gesucht. Banken, insbesondere die Großbanken, verdienen wieder in alten Größenordnungen. Viele, viel zu viele Risiken lagern noch bei Bad-Banks und müssen von uns allen (ab-) getragen werden. Mit Rohstoffspekulationen verdienen sich Wenige Unsummen - zu Lasten der Allgemeinheit.

Das Karussell dreht sich wieder schnell und schneller. Wollen, dürfen wir jetzt einfach so tun als ob alles in Ordnung wäre?

Termine

Information Security Breakfast in der Veranstaltungsreihe ‘IT-Connection meets iTEA-Time‘ in 01067 Dresden, Lennéstr. 1, Beitrag für ein hochwertiges Frühstück 12 Euro, Anmeldungen über www.itea-time.de oder per Fax an 0351 45598798

Am **18. März 2011**, Thema: **USB-Ports intelligent schützen** - Datenverlust und Sicherheitslecks verhindern, Referent: Michael Bauner

Am **15. April 2011**, Thema: **Datenrettung**, Referent: Alexander Herold

Effektives Produktmanagement
Die richtigen Produkte für Ihre Zielkunden finden. Am **30. und 31. März 2011**, 9.00 bis 17.00 Uhr in **70174 Stuttgart**, Kiene-str. 35, Steinbeis-Haus, www.stzm.de
Referent: Friedrich Stein

Vortragsreihe der **‘Open University 2011‘** der Hochschule Deggendorf, Thema: **Social Media Marketing - Kundenfindung und Kundenbindung im Web 2.0**, am **31. März 2011**, www.crevoschool.de, nähere Informationen über Telefon 0991 20091172
Referent: Stefan Zimmermann

Ist alles in Ordnung? Oder müssen wir uns nicht die Zeit nehmen, unsere Spielregeln neu zu überdenken, neu zu definieren?

Darüber nachdenken heißt vordenken. Nachdenklich grüßt Sie

Ihr Verbund beratender Unternehmer e.V.
Vorstand
Norbert Schenzle Stefan Schlosser



Kostengünstig konstruieren und entwickeln

Am **5. und 6. April 2011** in **73760 Ostfildern-Nellingen**, An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de
Referent: Dr. Ulrich Obbarius

Innovation und Kreativität in Konstruktion und Entwicklung

Am **11. und 12. April 2011**, 9.00 bis 17.00 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen**, An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de
Referenten: Friedrich Stein und Dr. Ulrich Obbarius

Claim Management

Nachforderungen im Projekt erfolgreich durchsetzen und abwehren
Am **3. Mai 2011**, 9.00 bis 17.00 Uhr in **70563 Stuttgart**, Hamletstr. 11, VDI-Haus Stuttgart GmbH, www.vdi-fortbildung.de
Referent: Friedrich Stein

Organisation und Prozesse des strategischen Einkaufs

Am **17. und 18. Mai 2011**, 8.30 bis 16.30 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen**, An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de
Referent: Michael Starz

Der Einkauf als Innovationsmotor

Das Know-how der Lieferanten nutzen und integrieren Michael Starz

Innovationen sind in den meisten Unternehmen im Produktbereich oder in Forschung und Entwicklung angesiedelt und aufzufinden. Dass jedoch der Einkauf bei Innovationen eine wesentliche Rolle spielen kann, ist häufig weder bekannt noch bewusst oder wird schon gar nicht als Aufgabe des Einkaufs angesehen, da er ja schließlich das beschaffen soll, was ihm von anderen Bereichen vorgegeben wird.

Das entspricht auch sicher dem landläufigen Verständnis von einer üblichen Rolle des Einkaufs, jedoch geht dem Unternehmen dadurch unbewusst vielfältiges Innovationspotential verloren, da der Einkauf bei Innovationen entgegen dieser weit verbreiteten Meinung wesentliche Gestaltungsmöglichkeiten einbringen kann.

Traditionelle Rollen

Im traditionellen Beschaffungsprozess sitzt der Einkauf ganz am Ende der Prozesskette und hat meist nicht einmal notwendige Informationen, an welchen neuen Produkten oder Produkt-Weiterentwicklungen Produktmanagement oder Entwicklung gerade arbeiten. Aufgrund seiner Kontakte mit Lieferanten und seiner umfassenden Kenntnisse des Beschaffungsmarkts kann und sollte er jedoch eine deutlich aktivere Rolle bei der Produktentstehung spielen.

Neue Kollaboration intern und extern

So kann er beispielsweise schon in einer sehr frühen Phase der Produktentwicklung seine bestehenden Lieferanten in die Ideenfindung mit einbeziehen und so das Innovationspotential der Lieferanten im eigenen Unternehmen einbringen. Vom Einkauf initiierte Konzeptwettbewerbe zwischen Lieferanten bringen oft überraschende und bereichernde Ergebnisse als Ergänzung zu den Entwürfen der eigenen Produkt-Fachleute und helfen attraktive Lösungen zu finden. In dieser frühen Phase ist es ebenso wichtig, eigene Ideen hinsichtlich Machbarkeit und Beschaffbarkeit zu überprüfen, um Probleme frühzeitig zu erkennen und zu antizipieren.

Ebenso kann der Einkäufer auf dem Beschaffungsmarkt nach potentiellen neuen Lieferanten suchen, die in der Lage sind funktional, qualitativ und preislich optimale Lösungen oder Alternativen anzubieten. In den weiteren Phasen des Produktentstehungsprozesses kann der Einkauf zusammen mit ausgewählten Lieferanten

Spezifikationen optimieren, maßgeblich an Design-to-Cost Konzepten mitwirken und die Prototypen-Tests sowie den Serienanlauf begleiten. Umgekehrt kann der Einkauf aber auch Ideen für neue Produkte und neue Techniken vom Beschaffungsmarkt in das Unternehmen hinein bringen, und damit sogar eigene Produkt-Weiterentwicklungen und Produkt-Verbesserungen - eben Innovationen - anstoßen. Dieses führt gleichzeitig zur willkommenen Anreicherung des hauseigenen Know-Hows.

Der Einkauf profitiert

Der Einkauf selbst profitiert natürlich auch von seiner neuen Rolle, indem er sehr frühzeitig im Prozess Kenntnis über neue Produkte und damit verbundenen Bedarf erhält. Damit sind die Einkäufer in der Lage, ebenso frühzeitig Lieferanten zu qualifizieren und notwendige Entscheidungen zur Beschaffung zu treffen sowie Verhandlungen ohne Zeitdruck zu führen um somit zum Beginn der Produktvermarktung und der Serienfertigung umfassend vorbereitet zu sein.

Dieser Wandel vom traditionellen Einkauf hin zum strategischen Beschaffungsmanagement bedingt natürlich verschiedene Voraussetzungen wie eine optimale Organisationsstruktur, qualifizierte Mitarbeiter im Einkauf und passende Prozesse und Tools. Externe erfahrene Spezialisten helfen dem Unternehmen dabei, Potentiale auszuloten und zu bewerten, sowie Maßnahmen umzusetzen um diese Herausforderung flexibel zu bewältigen und schnell davon zu profitieren.

Nase vorn

Mit dieser in vielen Unternehmen neuen Rolle des Einkaufs als Innovationsmotor sind mannigfaltige Vorteile verbunden, sei es eine schnellere Produktbereitstellung (Time-to-Market) oder ein kostengünstigeres und bereits in der Entstehung optimiertes Produkt, eben ein Produkt das sich vom Wettbewerb abhebt. Damit wird genau der Wettbewerbsvorteil geschaffen, den das Unternehmen braucht, um sich beim Produkt selbst, bei Preis und Qualität und der Lieferfähigkeit vom Wettbewerb zu unterscheiden und die Nase vorn zu haben.

Michael Starz
michael.starz@vbu-berater.de
Telefon +49 7144 8960 993

Veränderungen bei KfW-Förderprogrammen

Neues zu KfW-Fördermitteln

Die KfW-Bankengruppe hat in einer Information daraufhin gewiesen, dass das 'KfW Startgeld' und das 'Kapital für Arbeit' zum 31.3.2011 eingestellt oder teilweise ersetzt werden. Anträge die bis zum 31.3.2011 bei der KfW eingehen, werden noch nach den alten Programmbedingungen zugesagt.

Ab 1.4.2011 wird dann für etablierte Unternehmen die Finanzierung im **KfW Unternehmerkredit** zusammen gefasst. Für Existenzgründer erfolgt dann die Fremdkapitalfinanzierung im **KfW-Gründerkredit**.

KfW Unternehmerkredit

Laut der KfW gibt es hier ab dem 1. April 2011 eine Aufteilung in

- A) Fremdkapitalfinanzierung
 - B) Nachrangkapital
- Dieses Programm ist gedacht für KMU's und freiberuflich Tätige, die seit mindestens drei Jahren sich aktiv am Markt betätigen.

Für Neugründungen und Unternehmen, die weniger als 3 Jahre am Markt tätig sind, gibt es dann ab dem 1.4.2011, laut der KfW, den **KfW-Gründerkredit**,

- der aufgeteilt wird in
- A) KfW Gründerkredit - StartGeld,
- B) KfW Gründerkredit - Universell.

Dabei übernimmt der Programmteil **StartGeld** weitgehend die Bedingungen des bisherigen KfW StartGeldes wie z.B. Laufzeiten, Einheitszinssatz, Haftungsfreistellung, Antragsverfahren und Besicherung.

Der Programmteil **Universell** ist ein neues Angebot an Existenzgründer, Freiberufler und junge Unter-

>>

Bei einem Produkt nur die Herstellkosten reduzieren reicht nicht! Produktgestaltung mit Value Management (Wertgestaltung/Wertanalyse)

Dr. Ulrich Obbarius

Einige Führungskräfte beim süddeutschen mittelständischen Gerätehersteller bemerkten es schon einige Zeit: Ihre Produkte finden nicht mehr den geplanten und gewünschten Absatz. Eine Reihe neuer Produkte hatte bei der Kundschaft und den Anwendern ein viel versprechendes Interesse erzeugt, führte aber nicht zu einem nachhaltigen Umsatzaufbau. Nun saßen sie im Führungskreis gemeinsam mit der Geschäftsleitung und bewerteten den letzten Messeauftritt. Nach einigem Hin und Her in der Diskussion äußerte sich der Vertriebsleiter zusammenfassend und deutlich: Einige unserer ernst zu nehmenden Wettbewerber können zu niedrigeren Preisen anbieten. Das ist aber nicht alles. Sie zeigen auch attraktive Neuheiten, was dazu führte, dass dort der Messestand sehr gut besucht war. Zum Abschluss der Besprechung formulierte der Geschäftsführer den Handlungsbedarf:

Wir brauchen für unsere Hauptproduktlinie

1. eine deutliche Reduktion der Herstellkosten und
2. bessere, attraktive und gegebenenfalls neue Funktionen - und das zum nächsten internationalen Messeauftritt!

Es ist offensichtlich, dass man hier mit einem klassischen Kostenreduktionsprojekt nicht erfolgreich sein wird. Das Risiko ein Billigprodukt oder eine Sparversion mit eingeschränkter Funktion zu kreieren, ist bei entsprechendem Preisdruck groß. Als wesentlich bessere Alternative bietet sich eine Produktgestaltung an, die gezielt Kosten und Funktionen gleichzeitig und ausgewogen optimiert. Wie geht das? Zwei Elemente sind entscheidend für den Erfolg:

1. Die Methode und 2. das Team.

Funktionen / Herstellkosten - Ist-Situation							
Funktion (Haupt-)	HK in EUR	Funktion (Neben- I)	HK in EUR	Funktion (Neben- II)	HK in EUR	HK in %	
9 Spannungversorgung bereitstellen	344					100%	
		9.1 Spannungversorgung, intern bereitstellen	252			73%	
		9.2 Spannungversorgung extern, international sicherstellen	72			21%	
		9.3 Service/Austausch ermöglichen	20			6%	
				9.3.1 Modul bereitstellen	12		60%
				9.3.2 Leistungsprüfung ermöglichen	8		40%
Summe	344		344		20	100%	

Betrachten wir zuerst die Methode. Den Rahmen für die Organisation mit Aufbau und Ablauf bietet das Projektmanagement. Den Ablauf gliedern wir in:

1. Situation analysieren
2. Detailziele festlegen
3. Lösungen finden
4. Konzepte erarbeiten
5. Konzept umsetzen

Die sorgfältige Planung und Vorbereitung mit Organisation des Projekts ist eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg der Aktivitäten, wird hier aber nicht dargestellt. Schauen wir uns die einzelnen Schritte im Ablauf genauer an. Zum 1. Schritt, der Analyse der aktuellen Situation gehört neben der Sichtung der technischen Unterlagen die Markt- und Kundenanalyse.

Im Projektteam muss herausgearbeitet werden, wer genau die Anwender und Nutzer sind und welche Bedürfnisse sich daraus ableiten. Hier gilt es unterschiedliche Zielgruppen nach Regionen oder Ländern sowie Unterschiede in der Nutzung, je nach Umfeld, zu erkennen. Zum Beispiel wird der Wissenschaftler in einem Forschungsinstitut andere Funktionen benötigen, als der Qualitätsmitarbeiter bei der Prüfung des Wareneingangs eines produzierenden Unternehmens. Diese Überlegung ist hier wichtig, da mit der gezielten Auslegung des Systems für die spezielle Anwendung der interessierte Kunde leicht zu überzeugen, besser sogar, zu begeistern ist. Aus den aufbereiteten Informationen sind die Detailziele im 2. Schritt ableitbar. Die Verbindung von Kosten und Anwendernutzen wird mit Hilfe der Funktionenanalyse hergestellt. Dies führt zu einer Matrix (Tabelle), bei der die Produktfunktionen nach den Kosten detailliert aufgeschlüsselt sind.

nehmen. Er richtet sich ausschließlich an kleine und mittlere Unternehmen i.S.d. EU-Abgrenzung und übernimmt viele etablierte Regelungen und Abläufe des KfW Unternehmerkredits.

Norbert Schenzle

Umsatzsteuergesetz: Elektronische Rechnungen brauchen bald keine Signatur mehr

Neues aus der Wirtschaft

08.02.2011 - Ende Juni 2011 soll nach dem Willen der Bundesregierung der Zwang wegfallen, elektronische Rechnungen entweder mit einer Signatur zu versehen oder per EDI zu versenden. Das geht aus einem Gesetzentwurf zum Umsatzsteuergesetz hervor, berichtet heise.de. Der Bundestag müsse dem Gesetzentwurf noch zustimmen, mit dem laut heise.de eine EU-Vorgabe aus dem Jahr 2010 umgesetzt wird. Demnach soll der Zwang zu einer qualifizierten Signatur oder dem Versand per EDI (Electronic Data Interchange) bei elektronischen Rechnungen für alle Umsätze wegfallen, die nach dem 30. Juni 2011 anfallen.

Rechtssicherheit muss gewährleistet werden

Die bisherigen Verfahren blieben weiterhin zulässig. Wer darauf verzichtet, müsse aber selbst dafür sorgen, dass die Herkunft einer elektronischen Rechnung geprüft werden kann und der Inhalt unverändert ist.

Nach Ansicht vieler Anbieter von Signaturhardware und -software böten nur die bisherigen verpflichtenden Verfahren hinreichend

Bei einem Produkt nur die Herstellkosten reduzieren reicht nicht!

Fortsetzung

Die für den Anwender wichtigen Funktionen kann man so priorisieren und unnötige weglassen. So können die Detailziele bezüglich der Teilkosten und -funktionen festgelegt werden. Im nächsten Schritt 3. wird die Lösungsfindung je nach Komplexität der betrachteten Funktion in Einzelbearbeitung oder als kreative Gruppenarbeit durchgeführt, zum Beispiel mit Hilfe des Brainstormings. Zu den als interessant und viel versprechend bewerteten Ideen sind oft noch weitere Untersuchungen oder Recherchen notwendig, bevor im nächsten Schritt 4. aus den Einzelelementen ein oder besser zwei alternative Gesamtkonzepte erarbeitet werden können. Auf Basis der Bewertung nach Kosten und Funktionserfüllung sind die Prioritäten klar zu setzen; die Entscheidung für das Systemkonzept wird so im Team vorbereitet und fachübergreifend gemeinsam getragen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung zur effizienten Umsetzung im Projekt. Potenzielle Risiken, die im Ablauf sonst zu Verzögerungen führen, sind bereits diskutiert. Und die Maßnahmen zur Vermeidung oder zumindest zu ausreichender Risikoreduktion sind eingeleitet. Beim Start in die folgende 5. Phase der Umsetzung sind alle Voraussetzungen zur zügigen Projektbearbeitung gegeben: Termine, Kosten und Funktionen wurden bis ins Detail als Systemkonzept erarbeitet. Es kann konzentriert an der Umsetzung in Konstruktion und Entwicklung sowie jeweils zeitversetzt in der Produktion und im Marketing/Produktmanagement gearbeitet werden. Wenn bei früheren Überlegungen Risiken erkannt wurden, sind diese jetzt durch geeignete Maßnahmen, wie Tests an Prototypen, zu verifizieren und zu beseitigen.

Was wir bei der Beschreibung des Ablaufs bis hierher nicht betrachtet haben, ist die zweite wesentliche Voraussetzung für den Erfolg, die notwendige vertrauensvolle Zusammenarbeit im Projektteam. Hierbei kommt es auf die Zusammensetzung der Gruppe und deren zielorientierte Führung durch den Projektleiter beziehungsweise Moderator an. Damit alle wesentlichen Belange bearbeitet werden können, sind die entsprechenden Experten als Teammitglieder gefragt. Aufgrund der fachübergreifenden Anforderungen - Herstellkosten zu reduzieren und Anwendernutzen zu optimieren - sind dies die Vertreter der Bereiche Technik, Einkauf/Materialwirtschaft, Marketing/Vertrieb sowie Kosten-

rechnung/Kalkulation. In der Praxis kommt gelegentlich die Frage auf, ob man nicht zum Beispiel auf den Vertreter aus dem Bereich Marketing verzichten könne, da im Moment dort viel Arbeit anliegt. Die Gegenfrage lautet: Können wir es uns erlauben, das neue System nur teilweise markt- und kundenorientiert auszulegen? Kompetente Mitarbeiter aus dem Bereich Marketing/Vertrieb werden hier also gebraucht; das Wissen zur Anwendung und dem Marktgeschehen muss im Projekt optimal umgesetzt werden. Um wirklich neue und kreative Ideen und später daraus Lösungen zu finden, kann es angebracht sein, das Team von außerhalb des Unternehmens zu verstärken. Ob dies ein Lead-User (Vorreiter) oder ein Key-User (Schlüsselkunde) ist, ergibt sich aus praktischen Überlegungen.

Der erfahrene Projektleiter und Moderator wird das interdisziplinäre Team zusammenhalten und zum Ziel führen. So kommt das neue Gerätesystem zeitgerecht zur Messepräsentation, die Herstellkosten passen zum Markt und der Zielkunde erkennt seinen Nutzen und ist vielleicht sogar begeistert über neue nützliche Funktionen. Und die Zeichen zu einem sich nachhaltig steigern den Geräteabsatz stehen gut. Damit wird der eingangs erwähnte mittelständische Gerätehersteller sein Ziel erreichen.

Dr. Ulrich Obbarius
ulrich.obbarius@vbu-berater.de
Telefon 07045 912594

Rechtssicherheit. Auch der Verband elektronische Rechnung habe schon bei der Verabschiedung der EU-Vorgabe bemerkt: "Es fehlen konkrete Aussagen darüber, welche Verfahren rechtssicher sind - dies kann Unternehmen leicht verunsichern."

Quelle: mittelstanddirekt.de

Michael Starz

GALILEO: Das neue europäische Navigationssystem (GPS) - Testumgebung GATE in Betrieb genommen

Neues aus der Technik

Anfang Februar 2011 wurde die GALILEO Test- und Entwicklungsumgebung GATE in Betrieb genommen; sicherlich ein wichtiger Meilenstein für das Projekt. Aber warum soll ein weiteres Satelliten-Navigationssystem diesmal durch die Europäer aufgebaut werden? Ein Navi für das Auto kann ich ab hundert Euro kaufen und es funktioniert prima. Zum Parkhaus gestern in Stuttgart wurde ich schnell und sicher geführt. Und beim später gesuchten Hotel kam ich genau vor dem Eingang an, obwohl ich den Hotelnamen nur noch bruchstückhaft wusste. Das reicht mir, kann man denken.

Das von uns genutzte GPS – nichts weiter als eine allgemeine Abkürzung für Globales-Positionierungs-System - wird vom amerikanischen Militär betrieben. Die primäre Anforderung lautete, weltweit dem US-Militär ausreichend präzise Positionsdaten zur Verfügung zu stellen, um insbesondere Ziele genau treffen zu können. Daraus leiten sich verschiedene Tatsachen ab.

>>

Erfolgreicher durch vertriebsunterstützende Maßnahmen (Teil 2) Uwe Lang

Informationen zur Ansprache potentieller Kunden

Im ersten Teil unserer Artikelreihe hatten wir die Möglichkeiten zur Intensivierung der Kundenbeziehung besprochen. Hier betrachten wir die gezielte Ansprache von neuen Kunden und die Beschaffung der dazu notwendigen Informationen.

„Die Zahl derer, die durch zu viele Informationen nicht mehr informiert sind, wächst.“ (Rudolf Augstein)

Wir leben in einer Zeit, die geprägt ist von einer Flut an Informationen. Für die Unternehmen und den einzelnen Mitarbeiter wird es deshalb immer aufwändiger die relevanten von den nicht relevanten Informationen zu trennen. Auf der anderen Seite werden dem Einzelnen immer mehr Aufgaben übertragen. Dabei werden die Ressourcen für nicht die „Kernkompetenzen“ eines Unternehmens betreffenden Bereiche weiter ausgedünnt. Dies gilt auch und im Besonderen für den Vertrieb.

Professionalisierung der Informationsgewinnung

Vor diesem Hintergrund ist es an der Zeit die Gewinnung und Aufbereitung von Informationen durch einen geeigneten Dienstleister zu prüfen. Denn gerade für den Vertrieb ist es entscheidend projektbezogene Informationen zu generieren, die ihm die Identifizierung von Potentialkunden erleichtern oder erst ermöglichen.

Ein Informationsdienstleister kann auf der Grundlage eines „individuellen Informationsprofils“ die benötigten Informationen zur Verfügung stellen. Hierzu wird er sich einer Quellenbasis bedienen, die die Möglichkeiten eines einzelnen Unternehmens bei weitem übersteigt.

Individuelles Informationsprofil

Die Grundfrage lautet: „Welche Information wird zu welchem Zweck benötigt?“ Ergänzt wird diese Fragestellung u.a. durch folgende Vorgaben:

Zeitpunkt (z.B. Stand eines Projektes),
Branche, Region, Größenkriterien,
Aufbereitungstiefe, Darstellungsform.

Mehr Zeit am Kunden

Durch die Beauftragung eines geeigneten Dienstleisters wird der Vertrieb in die Lage versetzt, weniger Zeit für die Sichtung und Aufbereitung von Informationen aufbringen zu müssen. Vielmehr können die gewonnenen Ressourcen für die Ansprache der identifizierten Potentialkunden genutzt werden.

Aktuellen Studien zufolge beträgt die Zeit die ein Vertriebler mit dem direkten Kundenkontakt verbringt nur zwischen 10 – 30 % seiner gesamten Ressourcen. Wer diese Zeit am Kunden durch Professionalisierung der Informationsgewinnung steigert und durch projektbezogene Informationen effektiver gestaltet, kann maßgeblich den Markterfolg steigern.

Im nächsten Teil der „vertriebsunterstützenden Maßnahmen“ besprechen wir, wie mit effizienter Gestaltung des Corporate Designs Kunden überzeugt werden können.

Uwe Lang
uwe.lang@vbu-berater.de
Telefon 0234 7731794

Damit der militärische Gegner dazu nicht in der Lage ist, werden die Daten zum Beispiel verschlüsselt. Da so ein Signal im Prinzip mit ausreichend Aufwand zu entschlüsseln ist, kann man das System regional und zeitlich präzise unbrauchbar machen oder ganz abschalten.

In Europa wurden schon vor einigen Jahren Überlegungen zu einem eigenen Satellitennavigationssystem angestellt. Bis es schließlich Ende 2007 zur Entscheidung für den Aufbau beziehungsweise über die Finanzierung des GALILEO kam. Hier verfolgt man das Ziel ein ziviles – nicht militärisches – System zu entwickeln. Außerdem soll hierbei die Genauigkeit der Positionsbestimmung deutlich höher sein. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, ein von den US-Militärs unabhängiges also selbst bestimmtes System zu bekommen. Zum Beispiel sind Lizenzen, die notwendig sind, um Empfänger zu bauen und hier liegt das wirtschaftlich interessante Massengeschäft, von der US-Regierung ausschließlich an sehr wenige US-Firmen vergeben worden. Für den Anwender in der Praxis ergibt sich ein zusätzlicher Nutzen durch höhere Zuverlässigkeit und höhere Ortsgenauigkeit. Erst damit wird zum Beispiel die Navigation in einer Fahrspur mit der notwendigen Sicherheit möglich.

Der jetzt gestartete Testbetrieb GATE in Berchtesgaden hat das Ziel, wesentliche technische Funktionen realitätsnah zu testen, ohne dabei teure Satelliten zu benutzen. Dazu hat man die Funktionen stationär auf den umliegenden Bergspitzen installiert. Bedingungen, wie sie beim Flug im Weltraum herrschen, können

Sicherheit und Transparenz in SAP-Berechtigungen

- ein wesentlicher Aspekt in der Kette des unternehmensweiten Risikomanagements

Frank Hasemann

Für viele IT-Verantwortliche im SAP-Bereich gibt es derzeit ein großes Thema: Governance, Risk und Compliance (im weiteren kurz: GRC). Ein breites Feld und viele, zum Teil auch gesetzliche Anforderungen, bei denen sich zusätzlich noch ständig Änderungen und Erweiterungen ergeben. Aber was steckt eigentlich dahinter, wo muss man konkret tätig werden und vor allem wie?

Ausgangslage

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass es derzeit wieder ein „Hype“ Thema für die Beratungsbranche gibt, nämlich GRC, und alle Beratungshäuser dies auch massiv vorantreiben. Aber ist damit den Unternehmen wirklich geholfen? Häufig wird angeführt, dass man nur unterstützen will Gesetzesvorgaben umzusetzen. Aber wie wird sichergestellt, dass dies auch für das Unternehmen wirtschaftlich vertretbar geschieht?

Halten wir uns vor Augen, was die meisten von uns kennen: Durch externe Wirtschaftsprüfer oder auch die interne Revision werden Mängel an den SAP-Berechtigungen festgestellt. Es wird ein fehlendes Risikomanagement, zumindest kein durchgängiges IKS (internes Kontrollsystem) beanstandet. In heller Aufregung, vor allem bei Wiederholungen, setzt die Geschäftsführung nun ein hoch priorisiertes Projekt in Gang. Idealerweise wird sogar das prüfende Wirtschaftsprüfungunternehmen direkt beauftragt und beginnt schleunigst mit einem „Redesign“ der kompletten SAP-Berechtigungen. So geschieht es dann, dass schnell hunderttausende von Euros ausgegeben sind, ungeachtet der erheblichen Zusatzaufwände der internen Mitarbeiter, was die Kosten noch mehr nach oben treibt. Und was erhält der Kunde am Ende? Für den Moment sicherlich saubere, überarbeitete Berechtigungen. Aber, wie in der Vergangenheit auch, „leben“ Berechtigungen und nach 2 bis 3 Jahren müsste eigentlich erneut ein Redesign erfolgen. Das kann nicht die Lösung sein, und vor allem ist es für ein Unternehmen auf keinen Fall wirtschaftlich vertretbar.

Grundlagen

Worum dreht es sich eigentlich im Grunde? Unzweifelhaft benötigt jedes Unternehmen ab einer gewissen Größe Prozesse

und dokumentierte Verfahrensanweisungen um zu wissen, was für Risiken bestehen, worin die Risiken begründet sind und was bei einem Eintritt des Risikos zu tun ist, bzw. welche Konsequenzen bei Eintritt zu erwarten sind. Dies ist genauso gültig für die Einrichtung und Vergabe von SAP-Berechtigungen.

Es ist also notwendig, nicht in einer „einmaligen“ Aktion in den Berechtigungen aufzuräumen, sondern vielmehr einen kontinuierlichen Prüfprozess zu etablieren, der dann automatisiert abläuft und verhindert, dass die Berechtigungen nicht wieder „verwässern“. Dieser Prüfprozess soll das Unternehmen zudem unterstützen, die Anzahl der dann noch bestehenden Konflikte kontinuierlich zu senken und sie als „kontrollierte Ausnahmen“ zu überwachen. Weiterführend kann man auch sagen, dass man hierzu ein internes Kontrollsystem (IKS) für den Spezialbereich „SAP Berechtigungsmanagement“ aufbaut und unterstützt.

In einem ersten Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass der große Oberbegriff GRC sich im Hinblick auf die SAP-Berechtigungen unter wirtschaftlichen und zielführenden Gesichtspunkten auf den Aspekt „R“ für Risikomanagement reduzieren lässt. So sollte ein Unternehmen gestützt auf eine entsprechende Verfahrensanweisung

- die Risiken in seinen SAP-Berechtigungen transparent machen
- die Risiken klassifizieren und kategorisieren und
- kontinuierliche und automatisierte Prüfungen durchführen, sowie
- etwaige Konflikte dezidiert als Ausnahmen festhalten und mit kompensierenden Kontrollen hinterlegen um zukünftigen Beanstandungen aus Sicht der Wirtschaftsprüfer, als auch der internen Revision sicher entgegenzuwirken. Ferner wäre die Geschäftsführung bei solch einem etablierten Verfahren sehr gut gegenüber den gesetzlichen Konsequenzen abgesichert. Diese können bei Fehlen einer Anweisung in voller Härte angewendet werden und bei nachweislicher grober Fahrlässigkeit bis hin zu Haftstrafen reichen.

Konsequenzen für das SAP Berechtigungsmanagement

Was wird üblicherweise und häufig bei SAP-Berechtigungen überprüft?

>>

simuliert werden. Und Modifikationen können einfach und schnell eingebracht werden. Ab 2014 soll das neue europäische GPS zur Verfügung stehen, - ein anspruchsvolles Ziel. Wir wünschen den Verantwortlichen dazu viel Erfolg!

Ulrich Obbarius

Aufbewahrungsfristen

Alle Jahre wieder

Die Aufbewahrungsfrist beginnt mit dem Schluss des Kalenderjahres, in dem die letzte Eintragung in das Buch gemacht, das Inventar, die Eröffnungsbilanz, der Jahresabschluss oder der Lagebericht aufgestellt, der Handels- oder Geschäftsbrief empfangen oder abgesandt worden oder der Buchungsbeleg entstanden ist. Im Einzelnen können nachfolgend aufgezeigte Unterlagen nach dem 31.12.2010 vernichtet werden:

- **Aufbewahrungsfrist 10 Jahre***: Bücher, Inventare, Bilanzen, Rechnungen und Buchungsbelege (Offene-Posten-Buchführung) - d. h. Bücher mit Eintragung vor dem 1.1.2001, Bilanzen und Inventare, die vor dem 1.1.2001 entstanden sind, sowie Belege mit Buchfunktion.
- **Aufbewahrungsfrist 6 Jahre***: Empfangene Handels- und Geschäftsbriefe sowie Kopien von abgesandten Handels- und Geschäftsbriefen, sonstige Unterlagen - d. h. Unterlagen und Lohnkonten, die vor dem 1.1.2005 entstanden sind.

Michael Starz

* Dies gilt nicht, soweit Bescheide noch nicht endgültig und soweit Rechtsbehelfs- oder Klageverfahren anhängig sind.

Sicherheit und Transparenz in SAP-Berechtigungen

Fortsetzung

SAP-Berechtigungen zählen technisch gesehen ohne Frage zu den wohl tiefgreifendsten und komplexesten Berechtigungen verglichen mit anderen Softwarelösungen überhaupt. Das liegt im Wesentlichen daran, dass integrierte SAP Lösungen mittlerweile viele unterschiedliche Module und Branchenlösungen umfassen und somit viele differenzierte Prozesse und Unternehmensbereiche betreffen.

Man stelle sich eine komplett auf SAP gestützte Finanzbuchhaltung und Materialwirtschaft in einem internationalen Konzern vor, mit vielen Tochtergesellschaften im In- und Ausland. Berechtigungen sind abzubilden, die nun z.B. ein Buchhalter haben muss damit er zwar Lieferantensatzsätze für ein Werk in Deutschland anlegen darf, auf diesen aber keine Rechnungseingänge erfassen können soll. Andersherum soll er für ein Werk in Rumänien Lieferantenrechnungen buchen dürfen, aber hier keine Pflegeberechtigung für die entsprechenden Stammsätze besitzen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der hier realisierten Funktions-trennung (englisch: SoD für Segregation of Duties). Dies muss nun aus organisatorischer Sicht mit einem Berechtigungsprofil (sprich „Rolle“) abgedeckt werden können, wobei hier noch ein einfaches und klar strukturiertes Beispiel verwendet wurde.

Jetzt zu den häufig von den Wirtschaftsprüfungen oder auch Revisoren durchgeführten Berechtigungsprüfungen. Deren Beanstandungen stellen sich häufig als unbedeutend heraus, weil die Prüfer durch fehlendes Fachwissen oder auch mangelnde technische Unterstützung nur oberflächlich auf der sog. Transaktionsebene prüfen können, ohne jedoch die für eine korrekte Prüfung erforderliche tiefer liegende Berechtigungsebene zu betrachten. So würde in unserem Beispiel fälschlicherweise bemängelt werden, dass ein Buchhalter sowohl Stammsatz-Pflegeberechtigung für Lieferanten besitzt, als auch Rechnungsbuchungs-Berechtigungen. Dabei würde aber übersehen, dass er dies nicht umfänglich darf, sondern auf eine Organisation (Buchungskreis) begrenzt und somit seine Berechtigung gesplittet und damit eigentlich korrekt funktionsgetrennt ist. Diese häufig zu beobachtende Fehleinschätzungen haben erhebliche Aufwände und Kosten auf Seiten der Unternehmen zur Folge.

Lösungsansatz

Zur Umsetzung und Einführung des zuvor dargestellten Verfahrens und unter Betrachtung der hohen technischen Komplexität ist es ratsam, sich einer Softwarelösung zu bedienen. Dies umso mehr, da auch die wesentliche Grundsatzanforderungen des GRC voraussetzen, dass Prüfungen vorbeugend und systematisch durchgeführt werden sollten. Ferner zeigt sich dass die Komplexität des zu berichtenden und analysierenden Sachverhaltes in manuellen Verfahren gar nicht abbildbar ist.

Zur Auswahl eines entsprechend geeigneten Softwareproduktes kann die vorgenannte Aufstellung der Prozessschritte als Anforderungskatalog für die notwendigen Funktionen herangezogen werden. Zusätzlich ist dringend zu empfehlen, dass die mögliche Softwarelösung innerhalb von SAP arbeitet, also SAP integriert - man spricht hier auch von SAP Add-ons. Das ist zwingend notwendig, je größer die SAP-Landschaft wird.

Spezialisierte Beratungshäuser haben hierfür eine entsprechende Softwarelösung erstellt, die auch bei einigen Kunden sehr erfolgreich im Einsatz ist und natürlich vollständig die oben genannten Mindestkriterien, sowie die Tiefe und Komplexität der Berechtigungen abdeckt. Im Rahmen der Einführungsprojekte bei diesen Kunden war ein wesentlicher Aspekt, dass keine großen Projektlaufzeiten entstehen sollten. Mit der entwickelten Lösung wird innerhalb weniger Tage nicht nur die Lösung installiert, sondern auch die für die Prüfungen notwendigen Prüfregel-Sets auf die kundenindividuellen Bedürfnisse - also organisatorische Ausprägungen und kundeneigene Berechtigungsobjekte - angepasst. Diese Kunden haben deutlich mehr als 1.000 SAP User und diverse Systeme und Buchungskreise. Die entsprechenden Einführungsprojekte konnten zwischen 4-8 Tagen komplett abgeschlossen werden.

Frank Hasemann
hasemann_frank@vbu-berater.de
Telefon 040 328086-57

Vernetztes Denken: Was hat Innovation mit Einkauf gemein- sam?

Diese Frage stellt sich. Der geschätzte VBU-Kollege Starz hat wesentliche Anregungen in seinem Artikel "Der Einkauf als Innovationsmotor" gegeben. Der nachfolgende Beitrag kommt von unserem Kollegen Herrn Dr. Obbarius, hier in einem Artikel über ein Spezialgebiet, ansonsten jedoch ein Experte für Innovation und Kreativität. Unsere Welt wird immer komplexer. Lösungen für die Kernprobleme heute lassen sich nur noch mit intensiver Zusammenarbeit verschiedener Fachspezialisten lösen. Allerdings auch nur mit den dafür geeigneten Methoden. Lassen Sie mich in die eigene Vergangenheit, Anfang der 80er Jahre, zurückblicken: Es war allgemein üblich in „Abteilungen zu denken“. Das heißt: DER Vertrieb – DIE Entwicklungen – DER Einkauf – DAS Marketing. Lagerdenken: Alles wäre super, wenn DIE anderen nicht wären! Und in dieser Situation gab es einen Entwicklungsingenieur und einen Einkäufer. Die haben sich gefragt: Wozu sucht DER Einkauf immer den billigsten Lieferanten – und wozu braucht DER Entwickler den flexiblen und begeisterten Lieferanten, der die ganzen kreativen Blühungen der Entwickler umsetzt?

Eines (oder mehrere) Biere später kristallisierte sich heraus, dass es vielleicht das Beste wäre, wenn BEIDE zusammen Sieger wären (und damit das Unternehmen selbst). Wenn es nicht nur einen Kompromiss, sondern vielleicht sogar zwei und mehr „Sieger“ gäbe. Die Idee war da, aber >>

Eine Randbemerkung zu den Beiträgen der VBU-Partner Dr. Obbarius und Starz

‘Wenn der Schein trügt‘ oder: Scheinselbständigkeit im Arbeits-, Steuer- und Sozialrecht Volker Weidemann

A. Einleitung

Unternehmer Peter B. aus Nordrhein-Westfalen staunte nicht schlecht. Er kam sich wie in einem Action-Film vor. Fahrzeuge des Zolls fuhren mit quietschenden Reifen auf den Hof seines Betriebs und heraus sprang ein Dutzend Zollbeamte, die den Eindruck erweckten, wenig Humor und umso mehr Erfahrung mit widerständigen Grenzgängern zu haben. Die Personalien der Arbeiter von Peter B., etwa 30 an der Zahl, wurden festgestellt und er selbst sowie sein Prokurist nicht unfreundlich aber sehr bestimmt gebeten, von Interventionen zunächst Abstand zu nehmen.

Was war passiert? Peter B. und sein Betrieb war Gegenstand einer Untersuchung der FKS geworden. FKS heißt „Finanzkontrolle Schwarzarbeit“ und ist eine Arbeitsgruppe des deutschen Zolls. Nachdem der Umfang der Aufgaben des deutschen Zoll durch das Schengener Abkommen und den Fall der Binnengrenzen in der EU deutlich eingeschränkt wurde, hat man dem Zoll mit der Bekämpfung der Schwarzarbeit eine neue Aufgabe zugewiesen. Und nun jagen die Zöllner nicht nur Dealer oder organisierte Kriminelle im Grenzbereich der EU sondern Schwarzarbeiter und ihre Auftraggeber. Dabei geht es allerdings nicht nur um Schwarzarbeit sondern auch um die richtige Beurteilung von Beschäftigungsverhältnissen. Peter B. hatte ca. 10 polnische Mitarbeiter beschäftigen wollen, was damals Aufenthaltsrechtlich problematisch war. Peter B. beschäftigte sie deshalb als „Subunternehmer“, wo sie dann Seite an Seite neben seinen angestellten Mitarbeitern an der Werkbank standen.

Im Rahmen der vom Zoll angestoßenen Prüfung wurden die polnischen Mitarbeiter als Scheinselbständige betrachtet. Dies führte zu erheblichen Konsequenzen. Einerseits unterstellte man Peter B. ein vorsätzliches Vorgehen und ermittelte wegen des Verdachtes der Steuerhinterziehung. Er hatte ja keine Lohnsteuer abgeführt. Der Umstand, dass die polnischen „Subunternehmer“ Einkommensteuer zahlten, half nicht weiter. Allein der Aspekt, dass nicht rechtzeitig Steuern gezahlt wurden, reichte aus. Ein definitiver Schaden durch Ausfall von Steuern muss bezüglich einer Steuerhinterziehung nicht eingetreten sein.

Es wurde auch richtig teuer. Für mehrere Jahre waren Arbeitgeberbeiträge für die Sozialversicherung nachzuzahlen. Bei 10 Mitarbeitern mit einem Monatslohn von 1.200 € und einem geschätzten Arbeitgeberanteil von 20% waren das für 3 Jahre ca. 86.000 €. Darüber hinaus bestand auch die Gefahr, dass er für einen Großteil der Arbeitnehmerbeiträge sowie für die nicht abgeführte Lohnsteuer haftete. Sein Unternehmen hatte sowieso schon Liquiditätsprobleme und geriet so in die Krise.

B. Problemeinführung

Scheinselbständigkeit ist ein Themenkreis, der deutsche Unternehmen, Behörden und Gerichte seit Jahren beschäftigt. Ursache dieser Problematik ist die unterschiedliche Behandlung der selbständigen und unselbständigen Arbeit im Arbeits-, Sozial- und Steuerrecht.

Wie aber kann man dann selbständige und nichtselbständige Arbeit abgrenzen, um die Probleme, die Peter B. sich einhandelte, sicher zu vermeiden? Dabei muss man wissen, dass das Problem der Scheinselbständigkeit eigentlich ein 3-faches ist, weil nämlich in jedem der betroffenen Rechtsgebiete – Arbeits-, Sozial- und Steuerrecht – eine eigene Beurteilung stattzufinden hat. Geht also das Finanzamt von einer selbständigen Arbeit aus, bindet die Beurteilung nicht die Prüfer einer Sozialversicherungsprüfung.

C. Definition der nichtselbständigen Arbeit

Im Arbeitsrecht gibt es keine gesetzliche Definition aber eine langjährige Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes. Zwar werden je nach Lage des zu entscheidenden Einzelfalls unterschiedliche Aspekte betont; im Ergebnis dürfte man die Sicht des Bundesarbeitsgerichtes aber wie folgt zusammenfassen können:

„Nicht selbständig arbeitet, wer weisungsgebunden fremdbestimmte Arbeit in persönlicher Abhängigkeit leistet“.

Im Steuerrecht finden sich dagegen eine gesetzliche Definition in § 1 I, II LStDV. Danach liegt nichtselbständige Arbeit bzw. ein Dienstverhältnis vor, wenn „der Angestellte dem Arbeitgeber seine Arbeitskraft schuldet. Dies ist der Fall, wenn die tätige

Ideen sind noch kein Weg, kein Programm. Also: Wie können wir das GEMEINSAM umsetzen?

Mehrere Nächte später und einige Recherchen später: Uff, da gibt es offensichtlich eine geeignete Methode, die **Nutzwertanalyse (NWA)** – das probieren wir gleich aus!

Die Regeln:

1. Stelle k.o.-Kriterien auf – was muss ein Lieferant mindestens erfüllen? Alle anderen Lieferanten kommen erst gar nicht ins Rennen.
2. Welche weiteren relativen Bedingungen zählen bei der Auswahl?
3. Wie können wir diese Bedingungen untereinander gewichten? (Werte in Prozent)
4. Wie bewerten wir die potenziellen Lieferanten in der Zielerreichung der einzelnen Bedingungen? Wer ist zweiter im Ranking usw.?

Wer nur den „billigsten“ Lieferanten wählt, beweist nur seine Einfallslosigkeit! Denn „dumm entschieden schützt vor Strafe nicht“. So war es – eine Zeiteinheit vor „Geiz ist geil“. Aber dann hat sich die Welt gründlich verändert: Eine Periode der Kurzsichtigkeit brach an: Viele Entscheidungen werden immer kurzsichtiger, wie „Produktion im Hause“ ist viel zu teuer! Wo geht es billiger? Irgendein Land ist schnell gefunden (jetzt sind wir ja EINE Welt). Achten wir nicht zu sehr auf die Transfer-Kosten – das ist schnell wieder verdient! Schön, dass Logistik – dank heftigen Wettbewerbs – so günstig ist: Garnelen in den „Plantagen“ Norwegens ernten, dann nach Marokko fahren: dort pulen. Dann weiter nach Deutschland: Verpacken = „Made in Germany“. Mit Industriegütern verhält es sich ähnlich! >>

‘Wenn der Schein trügt‘ oder: Scheinselbständigkeit im Arbeits-, Steuer- und Sozialrecht Fortsetzung

Person in der Betätigung ihres geschäftlichen Willens unter der Leitung des Arbeitgebers steht oder im geschäftlichen Organismus des Arbeitgebers dessen Weisungen zu folgen verpflichtet ist.“

Im Sozialversicherungsrecht finden wir in § 7 SGB IV eine Definition, die wie folgt lautet:

„Beschäftigung ist die nicht selbständige Arbeit, insbesondere in einem Arbeitsverhältnis. Anhaltspunkte für eine Beschäftigung sind eine Tätigkeit nach Weisung und Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Weisungsgebers.“

Die Definitionen enthalten also eindeutige Parallelen und so überrascht es auch nicht, dass die Rechtsprechung in den Rechtsgebieten starke Ähnlichkeiten aufweist. Man kann die Scheinselbständigkeit als Tätigkeit beschreiben, die

- weisungsgebunden
- fremdbestimmt
- und in (persönlicher) Abhängigkeit

geleistet wird. Dabei stimmen die 3 Rechtsgebiete auch insoweit überein, dass die oben genannten Kriterien nicht immer gleich stark ausgeprägt sein müssen.

C. I. Weisungsgebundenheit

Weisungsgebundenheit kann sich auf den Ort der Tätigkeit, auf den Zeitpunkt der Leistung und auf die Art und Weise der Ausführung beziehen. Dieses Kriterium erweist sich als recht problematisch. Niemand käme auf die Idee, die Reinigungs-GmbH als Arbeitnehmer des Auftraggebers anzusehen, weil der Auftraggeber den Zeit und den Ort vorgibt. Wenn nämlich Ort und Zeitpunkt durch Umstände vorgegeben sind, die sich dem Einfluss des angeblich Scheinselbständigen entziehen und sich aus der Natur der Dienstleistung ergeben, erscheint es als wenig sachgerecht, dies Kriterien für die Abgrenzung heranzuziehen.

Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass Weisungen des Auftraggebers über die Art und Weise der Leistungserbringungen ein deutliches Indiz sind, das auf eine nichtselbständige Arbeit hindeutet. Damit wird in den Kernbereich der Leistungserbringung eingegriffen und dem Leistungserbringer die Möglichkeit ge-

nommen selbst zu entscheiden, wie er vorgehen will, um seine Leistungspflicht zu erfüllen.

C. II. Fremdbestimmte Arbeit

Zudem müsste die Tätigkeit „fremdbestimmt“ sein. Von „fremdbestimmter Arbeit“ ist dann die Rede, wenn

- der Mitarbeiter in die Arbeitsorganisation des Auftraggebers eingegliedert ist
- der Mitarbeiter nicht Dritte zur Erbringung seiner Arbeitsleistung einsetzen kann

Von der Eingliederung kann ausgegangen werden, wenn der Mitarbeiter zum Beispiel in die Dienst- und Urlaubsplanung des Auftraggebers aufgenommen wird, er seine Leistung in Zusammenarbeit mit Arbeitnehmern des Auftraggebers erbringt, er Betriebsmittel und –einrichtungen des Auftraggebers nutzen kann und der Mitarbeiter selbst keine Betriebsmittel benötigt.

Auch ist es typisch für die nichtselbständige Tätigkeit, dass der Arbeitnehmer seine Arbeit höchstpersönlich verrichten muss. Kommt es aber auf die höchstpersönliche Erledigung der Leistung nicht an, ist dies wiederum ein deutliches Indiz dafür, dass selbständige Arbeit vorliegt.

C. III. Abhängigkeit

Schließlich stellt sich noch die Frage, wann die Tätigkeit in Abhängigkeit vom Auftraggeber geleistet wird. Wesentlicher Aspekt ist hier die wirtschaftliche Abhängigkeit des Mitarbeiters. Von einer solchen Abhängigkeit kann man dann sicher ausgehen, wenn der Mitarbeiter nur einen einzigen Auftraggeber hat und aus dieser Tätigkeit seinen Lebensunterhalt bestreitet. Teilweise wird auch die Auffassung vertreten, dass eine wirtschaftliche Abhängigkeit dann gegeben ist, wenn 5/6 oder 90 % der Einkünfte mit einem Auftraggeber erzielt werden.

Ein wesentlicher Aspekt ist auch, ob der Mitarbeiter „auf dem Markt erscheint“. Mit diesem Kriterium wird abgefragt, ob der Mitarbeiter nach außen als Unternehmer in Erscheinung tritt, er also auf dem Markt seine Dienstleistungen auch Dritten anbietet (insbesondere Art und Umfang von Werbung).

Ein paar Jahre später: Große Katerstimmung: Wir bekommen einfach nicht die Qualität, die Zuverlässigkeit, die Präzision in den Griff – ach, wenn wir das nur geahnt hätten! Und dann reumütig: Zurück ins Land: Hier konnten wir uns noch auf ... verlassen. Oh ohje: Jetzt sind auch noch die guten und erfahrenen Fachleute weg. Mit Vorgehensvarianten, wie „Trial and Error“ oder „wenn, dann...“, werden wir definitiv kein einziges wirklich komplexes Problem lösen! Wer das Netz der Zusammenhänge nicht erfasst und be-greift, kann die großen Probleme dieser Zeit nicht lösen: Da werden schnell Symptome behandelt. Dann heißt es auch noch „handwerklich schlecht gemacht“ (eine Unverschämtheit guten Handwerkern gegenüber!) oder schön geredet: „sub-optimal“. Das bedeutet: mindestens EIN neues, zusätzliches Problem ist generiert, das alte nicht gelöst.

Komplexe und vernetzte (ineinander verschachtelte) Problemkreise lassen sich lösen – auch wenn dies viele Menschen nicht glauben. Herr Starz hat den ersten Brückenschlag gewagt: Innovation ist auch ein Thema des Einkaufs. Wohl war – weiter so! Und Herr Dr. Obbarius greift in seinem Folgebeitrag eine spezielle Methode mit ganzheitlichem Ansatz heraus – die Wertanalyse.

Sich ver-binden, ver-netzen und sich „ver-stehen“ und sich dabei in den jeweiligen Fähigkeiten ergänzen - das schafft Transparenz über die Wechselwirkungen verschiedener Disziplinen im Unternehmen und sichert den dauerhaften Erfolg.

Friedrich Stein

>>

‘Wenn der Schein trügt‘ oder: Scheinselbständigkeit im Arbeits-, Steuer- und Sozialrecht Fortsetzung

Das Risiko, nur einen Auftraggeber zu haben, geht man wohl nur dann ein, wenn die Beziehung zu dem Auftraggeber so ausgestaltet ist, dass für den Mitarbeiter nur ein geringes wirtschaftliches Risiko besteht. Dies führt dann auch zum letzten Aspekt, der bei der Frage, ob eine Abhängigkeit vom Auftraggeber vorliegt, geprüft wird. Dies ist die Frage, ob der Mitarbeiter ein unternehmerisches Risiko trägt. Ein unternehmerisches Risiko soll dann vorliegen, wenn der Mitarbeiter die Möglichkeit hat, seinen wirtschaftlichen Erfolg durch eigene Initiative zu beeinflussen, d. h. sein wirtschaftlicher Erfolg nicht durch die Begrenzung seiner persönlichen Arbeitskraft eingeschränkt ist. Dies bedeutet insbesondere, dass ein Unternehmerrisiko dann getragen wird, wenn er - zumindest theoretisch - durch die Erweiterung seines Angebotes oder den Umfang seiner Tätigkeit, seinen Gewinn bzw. seinen Umsatz steigern kann.

D. Resümee

Für Peter B. bedeutete dieses, dass seine polnischen „Subunternehmer“ eindeutig Scheinselbständige waren. Sie hatten nur einen Auftraggeber. Sie standen buchstäblich neben den angestellten Arbeitnehmern, hatten in Abstimmung mit diesen Urlaub zu nehmen und sie waren höchstpersönlich 40 Stunden die Woche für Peter B. tätig. Es war der klassische Fall der Scheinselbständigkeit.

Volker Weidemann
volker.weidemann@vbu-berater.de
Telefon 0211 6169670

Impressum:

‘VBU im Dialog‘ erscheint viermal jährlich und bietet Informationen für Kunden und Partner des VBU

Herausgeber:
Verbund beratender
Unternehmer e.V.
Ansprechpartner:
Norbert Schenzle
Am Waldrand 43
71111 Waldenbuch

Telefon 07157 5369265
Telefax 07157 5369263
eMail info@vbu-berater.de

Redaktion:
Dr. Ulrich Obbarius
im Team mit
Norbert Schenzle, Michael
Starz und Peter Zahn
(Gestaltung)

Copyright VBU 2011

*Sie finden uns auch im
Internet unter
www.vbu-berater.de*
