



SONDERAUSGABE
**Arbeitsrecht und
Korruptionsprävention**
In Zusammenarbeit mit
**Haufe Akademie
Inhouse**

EDITORIAL

Viele Unternehmen sehen sich in der heutigen Leistungsgesellschaft genötigt, sogenannte „Low-Performer“, also Mitarbeiter, die nicht die gewünschte Leistung erbringen, zu entlassen. Im Gegensatz zu anderen Rechtssystemen stellt das deutsche Arbeitsrecht hohe Hürden auf, Mitarbeitern, die aus dem Leistungsschema herausfallen, zu kündigen. Vor allem in international geprägten Unternehmen besteht die Auffassung, dass man sich von „Low-Performern“ problemlos trennen kann. Die Praxis des deutschen Arbeitsrechts und die Erfahrungen vor den Arbeitsgerichten zeigen ein anderes Bild. Gerade der Arbeitgeber befindet sich hier in einer schlechten Position. Um dieses zu vermeiden, sollten auch andere Alternativen der Konfliktlösung herangezogen werden. Mit dem vorliegenden Sondernewsletter möchten wir derartige außergerichtliche Möglichkeiten der Konfliktlösung aufzeigen. Darüber hinaus gilt es einen Eindruck zu vermitteln, welche hohen Voraussetzungen das deutsche Arbeitsrecht an die wirksame Umsetzung von Personalmaßnahmen stellt. Die nachfolgenden Ausführungen können die Probleme nur kurz aufzeigen, bei deren Lösung wir gerne mit kompetentem Rat zur Seite stehen.



Dr. Christoph Wallner
Rechtsanwalt

INHALT

Konflikt als Chance

Low-Performer führen

Mediation als Lösung für Low-Performer

Rechtliche Möglichkeiten zur Kündigung eines Low-Performers

Korruptionsprävention – welche Bedeutung ist diesem Thema tatsächlich beizumessen?

Aktuelles

Konflikt als Chance

- Zwischenmenschliche Kommunikation verläuft nicht immer reibungslos. Gegensätzliche Meinungen sind normaler Bestandteil des menschlichen Miteinanders. Auch Konflikte sind keineswegs etwas, was es unter allen Umständen zu vermeiden gilt. Gelingt es, die gegensätzlichen Interessen, Bedürfnisse oder Werte herauszuarbeiten und zu klären, ergeben sich neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

Sich einen Überblick verschaffen

Konflikte werden von vielen Menschen als unangenehme, belastende Situationen erlebt. Es fällt schwer, die „Chance“ hinter dem Konflikt zu sehen. Im Nachhinein sprechen wir häufig von „Krisen, in denen wir gewachsen sind“ – in der Situation selbst wünschen wir uns ebenso häufig ans andere Ende der Welt!

Ein erster Schritt ist es, den Konflikt mit Abstand zu betrachten. Das macht den Blick frei für Zusammenhänge und neue Perspektiven. Folgende Fragen helfen dabei:

1. Was ist das Hauptproblem? Was sind Nebenaspekte?
2. Wer ist am Konflikt beteiligt?
3. Was genau sind meine Interessen?
4. Was sind die Interessen der Gegenseite?
5. Was muss ich unbedingt erreichen? Wo kann ich nachgeben oder sind Kompromisse möglich?
6. Was muss die Gegenseite unbedingt erreichen?
7. Was sind die Folgen (für mich/die Gegenseite), wenn es zu keiner Einigung kommt?

Problematisch ist meist nicht die Tatsache, dass es Konflikte gibt, sondern die Art und Weise, wie wir damit umgehen. Die Fähigkeit, offen mit Konflikten umzugehen und sie wertschätzend zu klären, ist eine Kernkompetenz. Konflikte hinterlassen oftmals nicht nur persönliche Wunden, sondern verursachen auch enorme Kosten durch die Verhinderung oder Verzögerung notwendiger Maßnahmen. Die Erfahrung zeigt: Eskaliert der Konflikt bis zur Auseinandersetzung z. B. vor dem Arbeitsgericht, verlieren beide Seiten.

Strategie der Konfliktlösung

Konflikte haben, vor allem wenn es ans „Eingemachte“ geht, viel mit unterschiedlichen Wertvorstellungen zu tun. So muss es in der Klärung auch darum gehen, sich mit den unterschiedlichen Werten auseinanderzusetzen. Hierzu braucht es Offenheit und Mut. Folgende Leitsätze für das Konfliktgespräch unterstützen eine konstruktive Klärung:

- Mit Vorwarnung zu einem, für den anderen akzeptablen Zeitpunkt
- offene, direkte und konkrete Kommunikation
- von sich reden und Ich-Botschaften
- eigene Gefühle und Bedürfnisse mitteilen
- Lösungen suchen
- Bereitschaft zeigen, die eigenen problematischen Anteile zu korrigieren
- flexibel kleine Veränderungen und den Konsens anstreben
- Bereitschaft zu einer neuen Zukunft einbringen.

INFOS

Kontakt:

Franz Hölzl (Franz.Hoelzl@Haufe-Akademie.de)

Low-Performer führen

■ Low-Performer sind Mitarbeiter, die aus bestimmten Gründen die an sie gestellten Erwartungen und Leistungsanforderungen nicht (mehr) erfüllen. Sie erbringen eine Schlecht- oder Minderleistung – häufig verbunden mit hohen Fehlzeiten. Arbeit nach „Vorschrift“ oder Lustlosigkeit sind die Folgen. Beschwerden von Kunden und Kollegen sowie Fehler häufen sich. Die Ursachen sind unterschiedlich: Überforderung, Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen oder auch psychische Belastungen. Wie wirkt sich die Leistungsschwäche auf das Unternehmen aus?

- Niedriges Engagement der Mitarbeiter
- Eingeschränkte Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- Wirtschaftlicher Schaden durch Fehltag und Arbeitsfehler
- Gestiegene Kosten durch hohe Fluktuation
- Negative Außenwirkung durch Mund-zu-Mund Propaganda.

Maßnahmen, wie ein Unternehmen mit Low-Performern umgeht:

Der grundsätzlich erste Gedanke ist – leider – immer noch die Trennung von dem Mitarbeiter. Dies birgt jedoch juristische und finanzielle Gefahren. Die verhaltensbedingte Kündigung aufgrund schlechter Leistung ist schwierig. Andere Wege der Trennung können ebenfalls teuer werden. (Die arbeitsrechtlichen Fragen werden in einem separaten Artikel erörtert.)

Die Mitarbeiter durch professionelle und vertrauensfördernde Gespräche zur Leistung zurückführen; d. h. ein wichtiges Führungsinstrument, das Mitarbeitergespräch, nutzen.

Oberstes Ziel des Gesprächs ist es, die Gründe für die Leistungsschwäche zu erforschen. Häufig genannte Gründe sind, dass die Mitarbeiter

- nicht wissen, was genau von ihnen erwartet wird,
- kein Interesse des Vorgesetzten an ihnen als Mensch fühlen,
- eine Position ausfüllen, die ihnen nicht liegt,
- keine Akzeptanz und Gewichtung ihrer Meinung und Ansichten sehen.

Hier liegen vermeidbare Fehler vor. Die Vorgesetzten verkennen die eigentlichen Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiter. Analysiert wird nur die Leistung des Mitarbeiters, die Frage nach der Führungskompetenz des Chefs bleibt offen.

Allheilmittel „Motivation“?

Richtig eingesetzt bedeutet Motivation, dass sich die Führungskraft mit den Belangen des Mitarbeiters auseinandersetzt. Eine Führungskraft agiert dann erfolgreich, wenn sie den Menschen hinter dem Leistungsträger sieht und die Motivationsfaktoren des Mitarbeiters kennt. Gemeinsam erarbeitete Ziele und formulierte Aufgaben motivieren. Die Zielerreichung wird in einem systematischen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erörtert. Dieses Gespräch schafft Klarheit, liefert eine regelmäßige Rückkopplung über die erbrachte und eine Vorstellung über die in Zukunft erwartete Leistung.

Last but not least fördert das Gespräch das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Es übermittelt Wertschätzung und zeigt Perspektiven auf. Der Mitarbeiter weiß wofür er arbeitet und kann seine Arbeitskraft engagiert und mit voller Leistung einsetzen. Low-Performer zu führen heißt, Gründe für die Leistungsschwäche zu identifizieren, Potenziale zu erkennen und die Leistungsbereitschaft zu fördern.

Mediation als Lösung für Low-Performer

- In bestimmten Fällen der Minderleistung bietet sich als Lösungsinstrument auch Mediation an:

Was versteht man unter Mediation?

Mediation ist ein strukturiertes, außergerichtliches Verfahren, bei dem ein neutraler Vermittler gemeinsam mit den Parteien eine einvernehmliche, dauerhafte Lösung des Konfliktes erarbeitet. Dabei werden neben den rechtlichen Aspekten, auch die dahinterliegenden Interessen und Motive der Parteien miteinbezogen. Hierfür benötigt der Mediator nicht nur die einschlägigen Rechtskenntnisse, sondern auch die erforderlichen „Kommunikations-Werkzeuge“ und das nötige Einfühlungsvermögen in die beteiligten Personen. Der Mediator trifft, anders als der Richter, keine Entscheidung, sondern die Parteien tragen die Verantwortung für den Inhalt und den Ausgang des Verfahrens. Das Mediationsverfahren beruht auf dem Grundsatz der Freiwilligkeit und der Vertraulichkeit.

Wann bietet sich Mediation an?

Mediation ist dann der richtige Weg, wenn

- eine kostengünstige und schnelle Konfliktlösung gesucht wird
- die Kontrolle über das Verfahren und das Ergebnis gewünscht wird
- langjährige Beziehungen erhalten bleiben sollen
- absolute Vertraulichkeit von Bedeutung ist
- zukunftsorientierte, einvernehmliche Lösungen gesucht werden.

Typische Anwendungsfälle von Mediation

- Innerbetriebliche Konflikte jeder Art, z. B. innerhalb der Geschäftsleitung, zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, innerhalb und zwischen Abteilungen/Teams, unter Kollegen
- Konflikte bei langjährigen Geschäftsbeziehungen, v. a. mit Kunden und Lieferanten
- Konflikte in Familienunternehmen
- Regelungen der Unternehmensnachfolge
- Integrationsprozesse nach Unternehmenskäufen

Im Rahmen der Thematik Low-Performer bietet sich Mediation beispielsweise dann an, wenn ein Mitarbeiter, der ursprünglich über lange Zeit überdurchschnittliche Leistungen erbracht hat, nunmehr in seinem Leistungsverhalten negativ auffällt. Führt das Mitarbeitergespräch des Vorgesetzten nicht weiter, da der betreffende Mitarbeiter „mauert“ und weder Einsicht bezüglich des Leistungsmangels zeigt noch mögliche Ursachen offenbart, ist das Hinzuziehen eines externen Mediators hilfreich. Mittels spezieller Gesprächstechniken und dem erforderlichen Einfühlungsvermögen kann er die Blockaden des Mitarbeiters lösen und die Ursachen des Leistungsabfalls sichtbar machen. Diese können unterschiedlichster Ausprägung sein: Von schwerwiegenden privaten Belastungen bis hin zu betrieblichen Ursachen (z. B. Probleme mit Kollegen, Vorgesetzten, Arbeitsbedingungen). Im Rahmen der Mediation kann konkret an diesen Ursachen angesetzt und konkrete Lösungshilfen für die Zukunft erarbeitet werden. Hierdurch kann dem Leistungsabfall erfolgreich begegnet werden.

Mediation kommt grundsätzlich immer dann in Betracht, wenn den Parteien daran gelegen ist, eigenverantwortlich eine interessenausgleichende, für alle akzeptable Lösung ihres Konfliktes zu erwirken. Hierdurch werden nicht nur wertvolle Ressourcen wie Zeit, Geld und Nerven geschont, sondern das zukünftige Miteinander der Beteiligten dauerhaft verbessert.

INFOS

Kontakt:

Dr. Christine Frfr. von Münchhausen
(c.muenchhausen@pspmuc.de)

Rechtliche Möglichkeiten zur Kündigung eines Low-Performers

- Entgegen einer weit verbreiteten Meinung gestaltet sich die Kündigung sogenannter Low-Performer nach deutschem Arbeitsrecht als schwierig, soweit das Kündigungsschutzgesetz Anwendung findet. Soll wegen nicht zufriedenstellender Leistungen gekündigt werden, so stellt dies grundsätzlich eine sogenannte verhaltensbedingte Kündigung dar. Vor einer solchen Kündigung müssen folgende vier Schritte durchlaufen werden:

1. Schritt

Ob überhaupt eine Kündigung in Betracht kommt, beurteilt sich nach einem Soll-Ist-Vergleich in Bezug auf die Arbeitsleistung. Es gilt die Leistungserwartung zu definieren, wobei das Soll im Rahmen des Üblichen liegen muss. Diesem ist das vom konkreten Arbeitnehmer erbrachte Leistungsergebnis gegenüberzustellen. Weiter sind die sich aus der Abweichung ergebenden betrieblichen Auswirkungen zu ermitteln. Sollte der Soll-Ist-Vergleich lediglich zu geringfügigen Abweichungen führen, scheidet eine Kündigung regelmäßig aus.

Während an Akkordarbeitsplätzen ein Soll-Ist-Vergleich, z. B. durch Heranziehung vergleichbarer Arbeitsplätze, möglich ist, gestaltet er sich z. B. bei Büroarbeitskräften in der Praxis als durchaus schwierig.

2. Schritt

Ergibt sich aus dem Soll-Ist-Vergleich eine Minderleistung des Low-Performers, ist eine schriftliche Abmahnung auszusprechen. Hierbei muss auf das relevante Verhalten, das zu der Minderleistung führt, ausdrücklich eingegangen werden. Zusätzlich sind die allgemeinen für die Abmahnung von der Rechtsprechung erarbeiteten Kriterien zu beachten. Ohne wirksame Abmahnung ist eine Kündigung nicht wirksam.

3. Schritt

Nach Ausspruch der Abmahnung ist dem Arbeitnehmer ausreichend Zeit zur Änderung seines

Leistungsverhaltens zu geben. Die angemessene Dauer dieser sogenannten „Besserungsphase“ ist nicht allgemein festgelegt, sondern orientiert sich am Einzelfall. Während der Besserungsphase hat der Arbeitgeber den Arbeitnehmer zu unterstützen und Hilfe zur Vermeidung von Minderleistungen anzubieten.

4. Schritt

Sollte die Besserungsphase nicht zu dem gewünschten Ergebnis führen, muss der Arbeitgeber weiterhin prüfen, ob eine Versetzung oder Umsetzung des Arbeitnehmers möglich und zumutbar ist. Hierbei ist auch zu berücksichtigen, ob durch Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen Besserung eintreten könnte.

Erst wenn die vorstehend aufgeführten vier Schritte durchgeführt wurden, ist eine Kündigung möglich. Hierbei obliegt die gesamte Darlegungs- und Beweislast dem Arbeitgeber. Sofern Schritt 4 eine Versetzung oder Umsetzung als gangbaren Weg aufzeigt, deren Umsetzung aber mittels Direktionsrecht für den Arbeitgeber rechtlich nicht möglich ist, hat der Arbeitgeber eine entsprechende Änderungskündigung als milderes Mittel gegenüber der Beendigungskündigung auszusprechen.

Sollte sich herausstellen, dass der Grund der Minderleistung des Arbeitnehmers nicht in einem steuerbaren Verhalten, sondern beispielsweise in seiner Person angelegt ist, kommt lediglich eine personenbedingte Kündigung in Betracht. Voraussetzung hierfür ist eine negative Zukunftsprognose dahingehend, dass eine Wiederherstellung des Gleichgewichtes zwischen der zu erbringenden Arbeitsleistung und der Vergütung nicht mehr zu erwarten ist. Weiter ist eine Abwägung zwischen den Interessen des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers durchzuführen, bei der die Dauer des Arbeitsverhältnisses und die betrieblichen Auswirkungen der Minderleistung mit einzubeziehen sind. Erst wenn diese umfassend zu dem Ergebnis

kommt, dass dem Arbeitgeber ein Festhalten an dem Arbeitsvertrag nicht mehr zuzumuten ist und dem keine schutzwürdigen Interessen des Arbeitnehmers entgegenstehen, ist eine Kündigung möglich. Die Darlegungs- und Beweislast für die Prognoseentscheidung obliegt auch hier allein dem Arbeitgeber.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Kündigung eines Low-Performers ein zeitaufwendiges und

kompliziertes Verfahren darstellen kann, das diverse Risiken für den Arbeitgeber mit sich bringt. Nur bei genauer Einhaltung aller Vorgaben von Gesetz und Rechtsprechung besteht die Chance auf eine wirksame Kündigung.

INFOS

Kontakt:

Dr. Christoph Wallner (c.wallner@pspmuc.de)

Korruptionsprävention – welche Bedeutung ist diesem Thema tatsächlich beizumessen?

■ Die vielen spektakulären Schmiergeldaffären, von denen zahlreiche namhafte Unternehmen betroffen waren und nach wie vor betroffen sind, haben einen wahren Boom an Veranstaltungen und Veröffentlichungen zum Thema „Korruptionsprävention“ oder „Compliance in der Korruptionsprävention“ ausgelöst. Für Unternehmer stellt sich dabei die Frage, welche Bedeutung diesem Thema für das eigene Unternehmen tatsächlich beizumessen ist.

In den letzten Jahren wurde Korruption in Deutschland ganz gezielt durch entsprechende Schwerpunktstaatsanwaltschaften und spezielle Polizeieinheiten bekämpft. Deshalb kamen auch immer mehr Unternehmen ins Visier der Ermittlungsbehörden. Gegen Ende letzten Jahres hat die Bundesregierung mit der Veröffentlichung des Entwurfs eines Zweiten Gesetzes zur Bekämpfung von Korruption erneut zum Ausdruck gebracht, dass der Kampf gegen Korruption nicht nur weiterhin intensiv geführt, sondern sogar verschärft werden soll.

Vor diesem Hintergrund und in Anbetracht der gravierenden Konsequenzen, die Korruption nicht nur für den Beschuldigten, sondern auch für das betroffene Unternehmen haben kann (Durchsuchungen, Gewinnabschöpfungsmaßnahmen, steuerliche Nachforderungen, Reputationsverlust etc.), sollte ein

Konzept zur Korruptionsprävention einen wesentlichen Bestandteil des Risikomanagements von Unternehmen bilden. Dabei kommt es nicht darauf an, einen besonders großen Aufwand zu betreiben, sondern darauf, einige wenige effektive Maßnahmen sorgfältig auszuwählen und umzusetzen. Besonders wichtig sind:

- Die Aufstellung klarer Verhaltensregeln zum Umgang mit Geschenken, Essenseinladungen, Sportveranstaltungen etc.,
- regelmäßige Schulungen unter anderem zur Abgrenzung von strafbarem und erlaubtem Verhalten sowie
- die Durchführung von IT-Prüfungen zur Feststellung etwaiger Auffälligkeiten.

Das Ergreifen von Korruptionspräventionsmaßnahmen sollte gut dokumentiert werden, damit an der Haltung und des Engagements des betroffenen Unternehmens im „Ernstfall“ keine Zweifel bestehen können. So kann sich ein ernstgemeintes „Korruptionspräventionspaket“ im „worst case“ in vielfacher Hinsicht bezahlt machen.

INFOS

Kontakt:

Dr. Sabine Stetter (s.stetter@pspmuc.de)

Aktuelles

1. Die Anhebung der Rentenaltersgrenze auf 67 führt auch zu einer gesteigerten Fürsorgepflicht des Arbeitgebers. Gemäß der aktuellen Rechtsprechung müssen Arbeitgeber erkrankte Mitarbeiter leidensgerechte Beschäftigungen anbieten und können somit das Arbeitsverhältnis wegen eines Gebrechens nicht ohne weiteres beenden. Es gilt der Grundsatz: Prävention und Rehabilitation vor Entlassung. In der Praxis dürfte dies zu erheblichen Problemen führen. Es ist in jedem Einzelfall eine sachgerechte Lösung zu finden, wobei der Arbeitgeber wohl auch zu einer gewissen Umorganisation verpflichtet sein dürfte.
2. Das Hessische Landessozialgericht hat nochmals bestätigt, dass Geschäftsführer ohne Beteiligung am Unternehmen in einem sozialversicherungspflichtigen Verhältnis stehen. Lediglich dann, wenn der Geschäftsführer – ohne Gesellschafter zu sein – einen beherrschenden Einfluss auf das Unternehmen ausübt, kann die Sachlage anders beurteilt werden. Eine solche herausragende Stellung kann regelmäßig nur angenommen werden, wenn der Geschäftsbetrieb derart von einem Geschäftsführer abhängt, dass ohne ihn das Unternehmen zu schließen wäre.
3. Nach einer Entscheidung des LAG Schleswig-Holstein bleibt es arbeitsrechtlich folgenlos, wenn ein krank geschriebener Mitarbeiter Aushilfstätigkeiten für einen Freund erbringt und es sich hierbei dem Grunde nach um eine verbotene Nebentätigkeit handelt.
4. Das Bundesarbeitsgericht hat bestätigt, dass im Falle von Änderungskündigungen Arbeitgeber eine Frist zur Reaktion von drei Wochen setzen können. Im Falle des fruchtlosen Verstreichens der Frist wird die Beendigungskündigung wirksam. Es ist somit für den Arbeitgeber eine gewisse Sicherheit gegeben, jedenfalls nach drei Wochen zu wissen, wie das Arbeitsverhältnis fortgeführt wird.
5. Bis zur Einführung des Antidiskriminierungsgesetzes griff ein Diskriminierungsverbot gegenüber Schwerbehinderten mit der Einschränkung, dass dieses nur auf

Schwerbehinderte mit mindestens 50 % Schwerbehinderung angewandt wurde. Dieses Gesetz verstößt nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichtes gegen europäisches Recht und ist somit rückwirkend unwirksam. In der Praxis hatte dies zur Folge, dass Schwerbehinderte, die in der Vergangenheit diskriminiert wurden, entsprechende Ansprüche gegen die Arbeitgeber geltend machen können.

INFOS

Kontakt:

Dr. Christoph Wallner (c.wallner@pspmuc.de)

Autoren dieser Ausgabe



Dr. Christoph Wallner

Dr. Christoph Wallner, seit 2000 bei PSP, berät seit mehr als 10 Jahren erfolgreich im Arbeitsrecht. Kreative Ideen, Verhandlungsgeschick und die notwendige Sensibilität in kritischen und emotionalen Situationen zeichnen ihn aus.



Franz Hölzl

Senior Consultant & Trainer / Berater mit den Schwerpunkten Führungskräfte- und Personalentwicklung; Führungserfahrung im Bankgewerbe; Fachbuchautor.



Dr. Christine Frfr. von Münchhausen

Dr. Christine Frfr. von Münchhausen, ist bei PSP für die Spezialgebiete Arbeitsrecht und außergerichtliches Konfliktmanagement zuständig. Sie berät Unternehmen in arbeitsrechtlichen Fragen und im Bereich Führungskräfte- und Teamentwicklung, Verhandlungsführung, Konfliktprävention sowie Konfliktlösung durch Mediation.



Kathrein Lammert

Senior Consultant & Trainerin / Beraterin mit dem Schwerpunkt Personalmanagement; Führungserfahrung als Personalleiterin; Dozententätigkeit im Bereich Personalwirtschaft.



Dr. Sabine Stetter

Dr. Sabine Stetter, Rechtsanwältin in der Kanzlei Peters, Schönberger und Partner in München; sie leitet dort den Bereich Wirtschafts- und Steuerstrafrecht. Ihr Focus liegt auf der Verteidigung von Unternehmen, der Präventions- und Gestaltungsberatung sowie der Vertretung in Revisionsverfahren. Sie ist Mitautorin des Münchener Anwaltshandbuchs Strafverteidigung.

Unser Newsletter erscheint alle zwei Monate und beinhaltet aktuelle Themen aus Wirtschaftsprüfung, Steuer und Recht. In unregelmäßigen Abständen erscheinen des Weiteren Sondernewsletters.

Sie möchten den PSP-newsletter kostenlos beziehen?

Senden Sie bitte eine E-Mail an Sabine Meinel (s.meinel@pspmuc.de) oder bestellen Sie telefonisch unter 089 / 3 81 72-145.

Impressum

Der PSP-newsletter gibt die gesetzlichen Neuregelungen, Rechtsprechung und Finanzverwaltungsanweisungen nur auszugsweise wieder. Für etwaige Informationsfehler übernehmen wir keine Haftung. Die Inhalte der einzelnen Beiträge sind nicht zu dem Zweck erstellt, abschließende Informationen über bestimmte Themen bereitzustellen oder eine Beratung im Einzelfall ganz oder teilweise zu ersetzen. Hierfür steht Ihnen PSP auf Wunsch gerne zur Verfügung.

Redaktionelle Auswahl und Kontakt: Roland W. Graf (r.graf@pspmuc.de) und Stefan Groß (s.gross@pspmuc.de); Peters, Schönberger & Partner, Schackstraße 2, 80539 München, Tel.: +49 89 38172-0, E-Mail: psp@pspmuc.de, Internet: www.pspmuc.de; Foto: Karsten de Riese, Dietramszell; Layout: Peter Schoppe Werbeagentur GmbH, www.schoppe.de