



Universität Augsburg
Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl
Kernkompetenzzentrum
Finanz- & Informationsmanagement
Lehrstuhl für BWL, Wirtschaftsinformatik,
Informations- & Finanzmanagement

UNIA
Universität
Augsburg
University

Diskussionspapier WI-29

**Die Nutzung selbst erstellter
Investitionsgüter in ausgegliederten
Unternehmungsteilen - eine
finanzwirtschaftliche Analyse**

von

Gerhard Satzger, Hans Ulrich Buhl

Dezember 1996

in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67, 10, 1997, S.1005-1025

Die Nutzung selbst erstellter Investitionsgüter in ausgliederten Unternehmungsteilen - eine finanzwirtschaftliche Analyse

von

Gerhard Satzger und Hans Ulrich Buhl¹

- *Die zunehmende Geschwindigkeit von Innovationszyklen sowie die Komplexität neuer Technologien bedingen häufig eine Veränderung im Beschaffungsverhalten der Nachfrager: Der Kunde erwirbt nicht mehr das Investitionsgut selbst, sondern lediglich einen Anspruch auf dessen Nutzung - z.T. implizit im Rahmen umfassenderer Leistungsbündel. Investitionsgüterhersteller reagieren oftmals mit der Ausgliederung von Unternehmungsteilen, die sich gezielt diesen neuen Geschäftsfeldern widmen - z.B. Betreibergesellschaften für „Facility Management“ oder Leasinggesellschaften.*
- *Ziel des Beitrags ist es, für diesen zunehmend wichtiger werdenden Fall Aussagen über die steuerliche bzw. finanzwirtschaftliche Vorteilhaftigkeit rechtlich selbständiger Tochtergesellschaften (z.B. im Vergleich zu Profit Centers einer Einheitsunternehmung) machen zu können, um dadurch einen Beitrag zur Gestaltung dezentraler Unternehmungsstrukturen zu liefern.*
- *Mit Hilfe eines quantitativen Modells werden direkt anwendbare Entscheidungskriterien abgeleitet und deren Anwendung und Bedeutung an praxisgerechten Beispielen demonstriert.*
- *Die Ergebnisse dieser Arbeit sollten einerseits dem Wirtschaftswissenschaftler die Wirkung steuerlicher Rahmenbedingungen auf die Wahl organisatorisch-institutioneller Lösungen deutlich machen. Andererseits sollte es dem Praktiker ermöglicht werden, durch unmittelbare Anwendung der entwickelten Kriterien fundierte Entscheidungsunterstützung für die Gestaltung nationaler und internationaler Unternehmungseinheiten zu erhalten.*

¹ Dr. Gerhard Satzger, Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl, Lehrstuhl für BWL mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik, Universität Augsburg, 86135 Augsburg. Der erstgenannte Verfasser dankt dem Bayerischen Staatsministerium für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst für die Unterstützung der Arbeit im Rahmen des Bayerischen Habilitations-Förderpreises.

A. Einführung/Ergebnisse

In der aktuellen betriebswirtschaftlichen Diskussion gewinnt die Frage nach der geeigneten Leistungstiefe von Unternehmungen zunehmend an Bedeutung², wie z.B. an in der Praxis oft verwendeten Schlagworten („Lean Production“, „Beschränkung auf Kernkompetenzen“) oder auch an den jüngsten Diskussionen um die Neustrukturierung des Daimler-Benz-Konzerns deutlich wird. Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen widmen sich der Auslagerung bzw. Ausgliederung³ betrieblicher Funktionen oder Teilbereiche, wobei die Frage nach Ausgliederung einzelner Unternehmungsbereiche in unmittelbarem Zusammenhang steht mit den gegenwärtig beobachtbaren Trends zu dezentralen Unternehmungsstrukturen⁴. In der Tat hat es "...in den letzten drei Jahrzehnten kaum eine Phase gegeben, in der die Frage nach der leistungsfähigsten Organisationsstruktur in Praxis und Wissenschaft so intensiv diskutiert wurde"⁵.

Zahlreiche Publikationen erörtern Ausgliederungsentscheidungen aus verschiedenen Blickwinkeln. Zusammenfassend lassen sich grob folgende (sich z.T. überlappende) Hauptgruppen von Motiven für eine Ausgliederung unterscheiden⁶:

- *Operationale Vorteile:* Hierzu zählen größere Marktnähe⁷ und Flexibilität des ausgegliederten Unternehmungsteils, bessere Kostenstrukturen oder die klare Abgrenzung und Zuordnung von Verantwortlichkeiten.
- *Strategische Vorteile:* Aus strategischer Sicht sind insbesondere der über kleinere Unternehmungseinheiten leichtere Ein- und auch Ausstieg aus einzelnen Märkten bedeutsam sowie die Möglichkeiten zur Kooperation mit Dritten⁸.

² Vgl. z.B. Picot (1991).

³ Sowohl die Auslagerung als auch die Ausgliederung stellen Übergangsprozesse von der Eigenerstellung zum Fremdbezug von betrieblichen Leistungen dar. Beiden gemein ist die Übertragung einer betrieblichen Funktion auf eine andere Unternehmung. Bei einer *Auslagerung* weist die funktionsabgebende Unternehmung keine kapitalmäßige Verflechtung mit der funktionsübernehmenden Unternehmung auf, während bei einer *Ausgliederung* die entsprechende Leistung von einer verbundenen Unternehmung bezogen wird (vgl. Heinzl (1991)).

⁴ Vgl. z.B. Bühner (1991), Keller (1992) oder Hillebrand/Walter (1990). Bühner (1991, S. 142) stellt fest, daß Management-Holdings zum überwiegenden Teil durch die rechtliche Verselbständigung von Geschäftsbereichen entstehen.

⁵ Frese (1993), S. 999.

⁶ Wir bedienen uns hier der - jeweils mit unterschiedlichen Schwerpunkten - geführten Diskussionen in den Arbeiten von Blaschka (1982), Bühner (1986, 1991), Drumm (1982), Everling (1977, 1980), Heinzl (1991), Männel (1981), Picot (1991) und Selchert (1971).

⁷ Vgl. z.B. Endres (1994, S. 8).

⁸ Insbesondere Gemeinschaftsunternehmen ("Joint Ventures") bieten hier die Vorteile, zusätzliches Kapital für ein Vorhaben zu gewinnen, Risiken zu teilen und eine Zusammenarbeit rechtlich abzusichern, wie insbesondere bei Everling (1977, S. 286) deutlich wird.

- *Motivationale Vorteile:* In der Regel erhöhen sich die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Unternehmung und deren Motivation⁹, was sich letztlich auch in der Innovationskraft¹⁰ der Unternehmung ausdrücken kann.
- *Gesetzliche Vorteile:* Aufgrund der eigenen Rechtspersönlichkeit des ausgegliederten Unternehmungsteils können Vorteile entstehen durch verringerte Publizitätspflichten, durch geänderte Mitbestimmungsrechte oder durch die auf das eingesetzte Kapital beschränkte Haftung.

Finanzanalytische und insbesondere steuerliche Aspekte spielen dagegen im allgemeinen nur eine untergeordnete Rolle. Häufig begnügt man sich mit der Erkenntnis, daß beim Ausgliederungsvorgang selbst eine steuerschädliche Aufdeckung stiller Reserven im Rahmen der Buchwertverknüpfung¹¹ meist vermieden werden kann. Im vorliegenden Beitrag wird jedoch gezeigt, daß der steuerliche Aspekt der Ausgliederungsentscheidung zumindest dann besondere Bedeutung erlangt, wenn der ausgliedernde Unternehmungsteil von der Unternehmung selbst hergestellte Investitionsgüter einsetzt. Anhand eines Vergleiches der *Einheitsunternehmung* mit einem durch Ausgliederung eines Unternehmungsteils entstandenen *Konzern* wird gezeigt, daß hier die Ausgliederungsentscheidung in der Folgezeit regelmäßig beachtliche finanzielle Nachteile hervorrufen kann. Im einzelnen werden folgende Ergebnisse abgeleitet:

- 1.) Bei gleichen Besteuerungs- und Gewinnermittlungsvorschriften nimmt der Konzern bei allen laufenden Investitionen steuerliche Nachteile gegenüber der Einheitsunternehmung in Kauf, sofern die Güter permanent an die Tochter transferiert werden. Dies gilt für ausländische ebenso wie für inländische Betriebsstätten. Durch - in der Praxis eher selten zu beobachtende - Miet- oder Leasingvertragsverhältnisse innerhalb des Konzerns können diese Nachteile vermieden werden.
- 2.) Für den gerade im internationalen Umfeld relevanten Fall unterschiedlicher Besteuerungs- oder Gewinnermittlungsvorschriften werden Entscheidungskriterien für eine aus finanzwirtschaftlich/steuerlicher Sicht geeignete Wahl der institutionellen Lösung sowie für eine sinnvolle Gestaltung der Vertragsverhältnisse abgeleitet.

Praktische Bedeutung erlangt diese spezielle Ausgliederungsproblematik für Investitionsgüterhersteller gerade im Zusammenhang mit Auslagerungsbestrebungen ihrer Kunden: denn immer häufiger werden nicht mehr die Investitionsgüter selbst nachgefragt, sondern lediglich die damit erzielbaren Leistungen. Dies wird zum Beispiel deutlich an den

⁹ Zur Bedeutung der Motivation in der Betriebswirtschaftslehre vgl. z.B. Albach (1993).

¹⁰ Diese Vorteile in bezug auf die Innovationskraft lassen die rechtliche Verselbständigung von Unternehmungsteilen gerade in Hochtechnologiebereichen attraktiv erscheinen (vgl. Bühner (1986)).

¹¹ Vgl. Herzig/Dautzenberg (1993, S. 478) oder auch Abschnitt D.

rasch wachsenden Leasingmärkten ebenso wie am derzeit boomenden Outsourcing- bzw. "Facility Management"-Markt im Bereich der Informations- und Kommunikationssysteme. Angesichts der gerade bei Hochtechnologiegütern immer kürzeren Innovationszyklen sowie der zunehmenden Komplexität von Kundenlösungen¹² kann durchaus damit gerechnet werden, daß auch in anderen Bereichen zukünftig verstärkt die Leistung statt die Güter selbst vermarktet werden¹³. Auf diesen Märkten treten bevorzugt auch die Hersteller der entsprechenden Investitionsgüter als Anbieter auf¹⁴, um das vormals reine Verkaufsgeschäft durch diese neueren und eher dienstleistungsorientierten¹⁵ Geschäftsfelder zu ergänzen oder teilweise zu ersetzen. Diese Geschäftsfelder bieten sich aufgrund der oben genannten Vorteile für eine Ausgliederung zwar an, doch setzt der auszugliedernde Unternehmungsteil hier jeweils in ganz erheblichem Maße Investitionsgüter ein, die von der (Mutter-)Unternehmung hergestellt werden. Gerade hier müssen also z.T. gravierende finanzwirtschaftliche Nachteile in Kauf genommen werden.

Wir betrachten im folgenden das Problem, sich bei gegebenem Standort für eine institutionelle Alternative (Einheitsunternehmung oder Konzern) zu entscheiden. Abschnitt B widmet sich zunächst dieser Frage für die laufende Geschäftstätigkeit im nationalen Kontext, bevor wir das grundlegende Modell in Abschnitt C auch auf internationale Standorte erweitern. Abschnitt D gibt einen Überblick über die Situation beim Ausgliederungsvorgang selbst. Im abschließenden Abschnitt E werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefaßt sowie weitere Fragen für die zukünftige Forschung aufgeworfen.

B. Nationale Betriebsstätte oder Tochtergesellschaft?

Zunächst betrachten wir den Fall einer deutschen Herstellerunternehmung, die erwägt, einen inländischen Unternehmungsteil auszugliedern, der von der Unternehmung selbst erstellte Investitionsgüter nutzt und damit erbrachte Leistungen an Kunden absetzt. Zunächst charakterisieren wir die zugrundeliegenden Annahmen formal, bevor wir einige problemrelevante Spezifika des deutschen Steuersystems erläutern und anhand des Modells die institutionellen Gestaltungsvarianten Einheitsunternehmung und Konzern bei zunächst

¹² Vgl. z.B. Satzger (1996).

¹³ Ähnliche Wirkungen hat der Kundenwunsch nach größerer Flexibilität: So erwägen im Kfz-Bereich einige Hersteller, statt eines expliziten Gutes dem (Privat-)Kunden ein Leistungsangebot zur Verfügung zu stellen, das dem gerade aktuellen Bedarf des Kunden entspricht (z.B. Sportwagen fürs Wochenende, Limousine für Urlaubsfahrt, etc.).

¹⁴ Nach Herrmann (1991, S. 11) lag z.B. im Bereich des Facility Managements 1989 der Marktanteil der Hersteller weltweit bei 21% .

¹⁵ Es sei angemerkt, daß der Dienstleistungsbegriff zahlreichen Leistungsbündeln, die heute angeboten werden, nicht mehr gerecht wird. Vgl. hierzu die Diskussionen in Engelhardt et al. (1993, 1995) und Meffert (1994). Zur Dienstleistungsorientierung speziell des Maschinenbaus vgl. auch Neckermann/Wessels (1992).

unbegrenzter Überlassung der Investitionsgüter („Kauf“) vergleichen. Schließlich analysieren wir die Möglichkeit zeitlich begrenzter Nutzungsüberlassungen im Konzern („Miete/Leasing“).

I. Modellannahmen

Folgende Annahmen kennzeichnen das zu behandelnde Problem formal:

(A1) Gestaltungsvarianten zur Dienstleistungserbringung:

Ein selbst erstelltes Investitionsgut werde an einem gegebenen Standort entweder in der Einheitsunternehmung E oder in der Tochtergesellschaft T (eines Konzerns K) zur Erbringung von Dienstleistungen genutzt. Der jeweilige Unternehmungsteil wird von der Mutter finanziert, der Kalkulationszinssatz betrage $i > 0$ ¹⁶. Für die Dienstleistungen werden über einen Zeitraum von T Perioden Erlöse mit einem Barwert $E > 0$ ¹⁷ erzielt.

(A2) Investitionsgut und Abschreibungen:

Das Investitionsgut verursacht auszahlungswirksame Herstellungskosten von $H > 0$ und besitzt zum Zeitpunkt $t = 0$ einen Marktpreis von $P > H$ ¹⁸. In den einzelnen Perioden mindern Anteile der Anschaffungs- oder Herstellungskosten bei Mutter- oder Tochtergesellschaft den steuerpflichtigen Gewinn, deren Barwert wir im folgenden als b_M bzw. b_T bezeichnen wollen¹⁹. Wird das Investitionsgut im Konzern genutzt, so wird

¹⁶ Wir unterstellen, daß im Rahmen dieses Partialmodells die Ausschüttung der Tochter an die Muttergesellschaft jeweils um den vollen Cash-Flow der Periode verändert wird. Eine Wiederanlage erfolgt also ausschließlich in der Muttergesellschaft. Wird nur der im Rahmen des Partialmodells erwirtschaftete Gewinn jeweils voll ausgeschüttet, so müßte eine ggf. vom Kalkulationszinssatz der Mutter abweichende Anlage der erwirtschafteten Abschreibungsgegenwerte bis zur Auflösung der Beteiligung (bzw. dem Ende des Planungshorizontes) berücksichtigt werden.

¹⁷ Dieser Barwert errechnet sich aus den Periodenerlösen e_t , $t=1(1)T$, sowie aus dem Nach-Steuer-Kalkulationszinssatz $i > 0$ der Unternehmung. Es gilt: $E = \sum_{t=1}^T e_t (1+i)^{-t}$.

¹⁸ Zum Ende des Planungshorizontes T besitze das Investitionsgut keinen Restwert mehr. Dieser Annahme erfolgt zur Vereinfachung der formalen Darstellung. Für die erhaltenen konzeptionellen Ergebnisse und deren Interpretation ist diese Einschränkung unwesentlich.

¹⁹ Der Barwert b_M (und analog b_T) errechnet sich aus den einzelnen Anteilen $b_{M,t} \geq 0$, $t=0(1)T$, der Perioden:

$b_M := \sum_{t=0}^T b_{M,t} (1+i)^{-t}$. Unter Berücksichtigung eines eventuellen (bei der Verwertung des Gutes steuermindernden) Restbuchwertes in $t=T$ gilt: $\sum_{t=0}^T b_{M,t} = 1$. Bei allen nicht sofort abzuschreibenden Investitionsgütern gilt deshalb: $b_M < 1$.

das Investitionsgut entweder zu $V > 0$ an die Tochter verkauft oder ihr gegen lineare²⁰ Miet- oder Leasingzahlungen mit dem Barwert $L > 0$ überlassen.

(A3) *Steuersätze:*

Der Ertragsteuersatz der Unternehmung betrage s_M mit $0 < s_M < 1$, die Versteuerung der (an die Mutter ausgeschütteten) Gewinne der Tochterunternehmung erfolge aus Konzernsicht zum Steuersatz s_K mit $0 < s_K < 1$. Einheitsunternehmung bzw. Konzern orientieren sich am Cash-Flow-Barwert nach Steuern.

Mit Hilfe dieser Notation, die im nächsten Abschnitt noch zur Behandlung internationaler Fälle erweitert werden wird, wollen wir nun Gestaltungsempfehlungen ableiten.

II. Analyse der institutionellen Gestaltung bei permanentem Transfer des Gutes

Wir untersuchen zunächst das direkte Leistungsangebot der *Einheitsunternehmung* an den Kunden. Dessen Barwert C_0^E setzt sich im Rahmen des Modells zusammen aus den Barwerten der versteuerten Dienstleistungsumsätze, den auszahlungswirksamen Herstellungskosten sowie dem Steuereffekt aus den Abschreibungen²¹ des Gutes.

$$C_0^E = (1 - s_M)E - H + s_M b_M H. \quad (1)$$

Betrachten wir alternativ zur Einheitsunternehmung eine *Konzernstruktur*, in der eine rechtlich selbständige Tochter zur Dienstleistungserbringung etabliert ist, so ist zu beachten, daß dabei die Steuerbilanzen der *einzelnen* Konzernunternehmungen die Grundlage der Besteuerung bilden. Insbesondere erfolgt im Unterschied zum Handelsrecht keine Konsolidierung auf Konzernebene: "Die im handelsrechtlichen Konzernabschluß eliminierten und somit nicht im Konzerngewinn enthaltenen Zwischengewinne (konzerninternen Gewinne) unterliegen bei dem jeweiligen Konzernunternehmen voll der Besteuerung"²². Eine Vermeidung mehrfacher Ertragsbesteuerung innerhalb des Konzerns erfolgt zum einen durch das seit 1977 geltende Anrechnungsverfahren bei der Körperschaftsteuer sowie durch das

²⁰ Bei abweichenden Zahlungsströmen können sich aufgrund der steuerlichen Linearisierung der Leasingraten ggf. abweichende Steuereffekte - und damit auch zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten - ergeben (vgl. Buhl/Erhard (1991)).

²¹ Der besseren Lesbarkeit zuliebe sprechen wir im folgenden generell von Abschreibungen. Präziser wäre - wie in Annahme (A2) gewählt - die Bezeichnung als „steuermindernde Anteile der Anschaffungs- und Herstellungskosten“: Sowohl ein positiver Restbuchwert bei der Verwertung in $t = T$ als auch eine ggf. sofortige Steuerwirksamkeit ($b_M = 1$, vgl. Fußnote 19) schlagen hier jedoch ebenfalls zu Buche.

²² Wöhe (1990, S. 1142).

Rechtsinstitut des Schachtelprivilegs bei der Gewerbeertragsteuer²³. Wir unterstellen im folgenden daher, daß eine Mehrfachbesteuerung von Erträgen im Konzern nicht auftritt und damit durch Steuerzahlungen der Tochter die Steuerzahlungen des Konzerns in gleicher Höhe gemindert werden. Wie im folgenden verdeutlicht wird, können jedoch trotz dieser Anrechnung finanzielle Nachteile z.B. dadurch entstehen, daß konzerninterne Gewinne bei der Muttergesellschaft sofort versteuert werden müssen, entsprechend erhöhte Abschreibungsbeträge bei der Tochter jedoch erst später steuerwirksam werden.

Wird das Investitionsgut nicht in der Einheitsunternehmung, sondern der Tochtergesellschaft eines Konzerns genutzt, so setzt sich der relevante Nach-Steuer-Barwert des Konzerns zusammen aus dem Barwert der Dienstleistungserlöse, den (auszahlungswirksamen) Herstellungskosten, der Versteuerung des konzerninternen Gewinnes sowie aus dem Barwert der Steuereffekte durch Aktivierung und Abschreibung des Investitionsgutes bei der Tochter:

$$C_0^K = (1 - s_K)E - H - s_M(V - H) + s_K b_T V. \quad (2)$$

Im Hinblick auf den zu wählenden Verrechnungspreis V ist anzumerken, daß in der Praxis der konzerninterne Verkauf in der Regel (zumindest steuerrechtlich) mit dem Marktpreis anzusetzen ist²⁴. Würde der Konzern seiner Tochterunternehmung durch einen Verkauf unter Marktpreis Vermögensvorteile zuwenden, die ihr ein Nichtgesellschafter bei "Anwendung der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Kaufmanns" nicht eingeräumt hätte, so handelte es sich hierbei um eine verdeckte Einlage in Höhe dieses Vermögensvorteils²⁵. Die verdeckte Einlage würde auf der einen Seite die Abschreibungsbasis der Tochter erhöhen, andererseits den steuerpflichtigen Gewinn der Muttergesellschaft mehren. Der Verrechnungspreis V müßte damit de facto identisch sein mit dem Marktpreis P oder diesem zumindest nahekommen²⁶.

Aus dem Vergleich der Barwerte für Konzern (1) und Einheitsunternehmung (2) ergibt sich das folgende allgemeine Vorteilhaftigkeitskriterium für die Erbringung der Dienstleistung über eine Tochtergesellschaft:

$$C_0^K - C_0^E = (s_M - s_K)E - s_M(V - H) + s_K b_T V - s_M b_M H > 0. \quad (3)$$

²³ Vgl. Wöhe (1990, S.451ff). Es sei angemerkt, daß ein konzerninterner Verlustausgleich nur bei Vorliegen einer entsprechenden Organschaft vorgenommen werden kann (vgl. Rose (1995, S. 224ff) oder Wöhe (1988, S. 219ff)). Die Tochtergesellschaft könnte anderenfalls lediglich ihren Verlust auf die Folgejahre vortragen.

²⁴ Dies entspricht daneben auch der typischen Intention von Ausgliederungen, markt- und wettbewerbsorientierte Unternehmungseinheiten zu schaffen.

²⁵ Vgl. Frotscher/Maas (1991, Anmerkung 104 zu §8).

²⁶ Wir verzichten hier jedoch auf die strenge Forderung dieser Identität, da gewisse Ermessensspielräume in der Praxis häufig gegeben sind. So ist z.B. vorstellbar, daß P den durchschnittlichen Marktpreis des Produktes kennzeichnet, während für den konzerninternen Verkauf die (günstigeren) Konditionen eines Großkunden zugrundegelegt werden können. Die allgemeinere Annahme $V > H$ dürfte aber regelmäßig erfüllt sein.

Der steuerliche Nachteil, der durch die sofortige Versteuerung des konzerninternen Gewinnes und der erst zeitlich verzögerten Steuereffekte durch höhere Abschreibungen auf diesen Betrag bei der Tochter auftritt, könnte allenfalls dann ausgeglichen werden, wenn die Tochter über niedrigere Steuersätze und/oder schnellere Abschreibungsmöglichkeiten verfügt. Demnach gilt speziell beim Fall identischer Steuersätze und Abschreibungsschemata²⁷ bei Mutter und Tochter - wie in einem nationalen Umfeld bei Kapitalgesellschaften häufig der Fall - mit $s:=s_M=s_K$ und $b:=b_M=b_T$:

$$C_0^K - C_0^E = -s(V - H)(1 - b) < 0 . \quad (4)$$

Unter diesen Bedingungen ist für alle zu aktivierenden und nicht sofort abzuschreibenden Investitionsgüter²⁸ eine Konzernstruktur *immer* nachteilig, wie auch das folgende Beispiel demonstriert.

Beispiel 1: Ein EDV-System wird zu Herstellungskosten von $H = 600$ TDM produziert und zu einem marktgerechten Verrechnungspreis $V = 1000$ TDM an eine Konzerntochter verkauft, die das Investitionsgut zur Dienstleistungserbringung mit Erlösen $E = 1000$ TDM nutzt und über 5 Jahre degressiv mit einem anfänglichen Prozentsatz von 30% abschreibt²⁹. Der Kalkulationszinssatz der Unternehmung betrage $i = 6\%$.

a) Bei einem Steuersatz von $s = s_M = s_K = 45\%$ (Körperschaftsteuersatz bei Thesaurierung in der Muttergesellschaft) ergibt sich somit ein Barwertnachteil der Konzernstruktur von 25.473 DM. Bezogen auf den Barwert der Einheitsunternehmung von 181.791 DM entspricht dies einem Nachteil von 14,0%.

b) Im gegenwärtigen deutschen Steuersystem wäre die ebenfalls ertragsabhängige Gewerbesteuer ebenfalls zu berücksichtigen. Bei einem kommunalen Hebesatz von 300% erhöht sich der Steuersatz aus a) auf $s = 52,2\%$ ³⁰ und damit der Nachteil der Konzernstruktur auf 29.534 DM bzw. 20,1% des Barwertes der Einheitsunternehmung³¹.

²⁷ Statt Abschreibungsschema wird auch der Begriff des Abschreibungsregimes verwendet (vgl. z.B. Kruschwitz et al. (1995)).

²⁸ D.h. $b < 1$.

²⁹ Wir unterstellen die übliche geometrisch-degressive Abschreibung nach §7(2) EStG mit Übergang zur linearen Abschreibung. Dieses Abschreibungsschema ergibt hier unter Berücksichtigung von $i = 6\%$: $b = b_M = b_T = 0,8585$.

³⁰ Bei einem Meßbetrag von 5% und einem Hebesatz von 300% resultiert - unter Berücksichtigung der Abzugsfähigkeit der GewESt vom Gewinn der Unternehmung - ein effektiver Gewerbeertragsteuersatz von 13,04%. Die gesamte Ertragsteuerbelastung der Unternehmung setzt sich somit aus der Körperschaftsteuersatz von 45%, dem Gewerbeertragsteuersatz von 13,04% sowie des Körperschaftsteuereffektes der gewinnmindernden Gewerbeertragsteuer (45% von 13,04%) zusammen: dies ergibt 52,2%.

³¹ Diese und die folgenden Berechnungen erfolgen jeweils auf Basis der exakten, nicht gerundeten Werte.

Die Anwendung des komplexeren Entscheidungskriteriums (3) ist immer dann notwendig, wenn unterschiedliche Steuersätze oder Abschreibungsschemata existieren: Der aus Konzernsicht für die Einkünfte der Tochter relevante effektive Ertragssteuersatz dürfte im nationalen Fall bei Kapitalgesellschaften aufgrund des Vollarrechnungssystems sowie des identischen Standortes³² meist demjenigen der Einheitsunternehmung entsprechen³³. Unterschiedliche Abschreibungsschemata können immer dann existieren, wenn die Aktivierung und Abschreibung von der Rechtspersönlichkeit der Unternehmung abhängt: So kann z.B. die eigene Rechtspersönlichkeit Aktivierungspflichten auslösen, die in der Einheitsunternehmung nicht gegeben sind - wie das folgende Beispiel 2 demonstriert.

Beispiel 2: Unterstellen wir, daß es sich bei dem in Beispiel 1 genannten Investitionsgut nicht um Hardware, sondern Individualsoftware handelt, so müssen wir beachten, daß dieses immaterielle Wirtschaftsgut in der Einheitsunternehmung nicht aktiviert werden darf und mithin die Herstellungsaufwendungen sofort steuerwirksam sind ($b_M=1$), während es in der Tochterunternehmung als entgeltlich erworbenes Wirtschaftsgut aktiviert und über i.d.R. 5 Jahre linear abgeschrieben³⁴ wird ($b_T=0,8425$). Damit entsteht im Fall a) ein Nachteil der Konzernstruktur in Höhe von 70.887 DM oder 32,2% des Barwertes der Einheitsunternehmung von 220.000 DM. Unter Berücksichtigung der Gewerbeertragsteuer im Fall b) beläuft sich der Nachteil gar auf 82.188 DM oder 43,0% des Barwertes der Einheitsunternehmung. Hier würde die Unternehmung in der Konzernstruktur somit auf fast die Hälfte ihres Nach-Steuer-Erfolges verzichten!

An diesen durchaus praxisgerechten Beispielen wird bereits die Bedeutung dieses Effektes deutlich, wie auch ein Blick auf die Wettbewerbswirkung zeigt: Bei gleichem Nach-Steuer-Barwert wie der Konzern könnte die Einheitsunternehmung die Dienstleistungen zwischen 4,6% (in Bsp. 1a) und gar 17,9% (in Bsp. 2b) billiger anbieten als die Tochter im Konzern. Diese - in preissensitiven Märkten - sicherlich für den Kunden entscheidungsrelevanten Angebotsspannen belegen, welchen Einfluß die in dieser Arbeit behandelte Problematik auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung hat. Wir können daher zunächst zusammenfassen, daß Bestrebungen von Herstellern, eigene Töchter zur Dienstleistungserstellung (z.B. Leasinggesellschaften oder Facility Management-"Betreiber"firmen) zu gründen, mit einiger Skepsis betrachtet werden müssen, sofern die Töchter auch das rechtliche Eigentum an den benötigten Investitionsgütern aus dem eigenen

³² Daher sind keine unterschiedlichen Gewerbesteuer-Hebesätze möglich. Da innerhalb der Einheitsunternehmung jedoch der Steuermaßbetrag (als Bemessungsgrundlage für die Gewerbeertragsteuer) nach der Lohnsumme auf die einzelnen Betriebsstätten umgelegt wird (§20 GewStG), kann sich durch die rechtliche Selbständigkeit eines Standortes diese Bemessungsgrundlage verändern.

³³ Eine Ausnahme wäre z.B. auch gegeben, wenn im Konzern keine Organschaft vorliegt und die Muttergesellschaft Verluste erwirtschaftet. Dann wäre eine Anrechnung der von der Tochtergesellschaften entrichteten Steuer auf die Zahllast der Mutter nicht möglich. Vgl. hierzu auch Fußnote 23.

³⁴ Vgl. z.B. Stapperfend (1991) oder Buhl (1993).

Konzern erwerben. Die im Rahmen der derzeit diskutierten Steuerreform geplanten Verschlechterungen der Abschreibungsmöglichkeiten würden die entstehenden Nachteile dabei noch weiter vergrößern. Sofern weder Vorteile der Tochter in bezug auf Steuersatz noch Abschreibungsschema existieren, können nur Vorteile *außerhalb* des hier betrachteten Modellrahmens die Konzernstruktur rechtfertigen (vgl. Abschnitt A) - z.B. niedrigere Lohnkosten über andere Tarif- oder Arbeitszeitmodelle. Wie im folgenden noch gezeigt wird, bieten sich jedoch in diesen Fällen günstigere Gestaltungsmöglichkeiten für die konzerninternen Transaktionen.

III. Analyse der Vertragsgestaltung

Wird statt einem Verkauf an die Tochter dieser das Investitionsgut im Rahmen eines Miet- oder Leasingvertrages (mit Bilanzierung beim Leasinggeber) zur Nutzung überlassen³⁵, so gilt für den Barwert des Konzerns³⁶:

$$C_0^{K, NÜ} = (1 - s_K)E - (1 - s_M b_M)H + (s_K - s_M)L . \quad (5)$$

Somit ist eine Konzernlösung mit Nutzungsüberlassung der Einheitsunternehmung genau dann vorzuziehen, wenn gilt:

$$C_0^{K, NÜ} - C_0^E = (s_M - s_K)(E - L) > 0 . \quad (6)$$

Damit entsteht - bei der für Kapitalgesellschaften im nationalen Umfeld typischen Identität von Steuersätzen und Abschreibungsschemata - eine zur Einheitsunternehmung analoge Situation: Die Besteuerung der konzerninternen Erlöse (Miet- oder Leasingraten) bei der Mutter und die entsprechenden Steuergutschriften auf die korrespondierenden Aufwendungen bei der Tochter fallen jeweils in der gleichen Periode an. Erwähnenswert ist darüber hinaus, daß dieses Ergebnis unabhängig von der Höhe der vereinbarten Leasingraten gilt - während im Kauf-Fall der Nachteil des Konzerns mit der Höhe des vereinbarten Preises V zunahm.

Wir halten demnach im nationalen Fall fest: Eine Ausgliederung einer Tochtergesellschaft ist - bei (typischerweise) gleichen Steuer- und Abschreibungsschemata - nur dann nicht unvorteilhafter als die Einheitsunternehmung, wenn ihr die Investitionsgüter von der Mutter auf Miet- oder Leasingbasis überlassen werden. In diesem Fall sind die in den o.g. Beispielen veranschaulichten Nachteile durch Miet- bzw. Leasinggestaltungen vollständig vermeidbar.

³⁵ Wir kennzeichnen die Barwerte im folgenden jeweils mit dem Zusatz NÜ für Nutzungsüberlassung.

³⁶ Vgl. Fußnote 20.

Allenfalls bei unterschiedlichen Steuersätzen und oder Abschreibungsregeln für die beteiligten Gesellschaften kann die Konzernstruktur vorteilhaft sein³⁷.

C. Internationale Erweiterung

Wie bereits angedeutet, werden wir das nationale Modell aus Abschnitt B.I im folgenden erweitern, um auch internationale Aspekte abbilden zu können. Für das Verständnis der Modellerweiterung werden kurz problemrelevante Charakteristika der internationalen Besteuerung skizziert, bevor das formale Modell geeignet erweitert wird und die Analysen institutioneller und vertraglicher Gestaltungen auch für (gegebene) ausländische Standorte durchgeführt werden können.

I. Problemrelevante Aspekte internationaler Besteuerung

In diesem Abschnitt werden zunächst Aspekte der internationalen Doppelbesteuerung skizziert, bevor die steuerlichen Rahmenbedingungen für den grenzüberschreitenden Gütertransfer innerhalb der Einheitsunternehmung umrissen werden.

1. Doppelbesteuerung

Im nationalen Fall war die Ermittlung der effektiven Steuerbelastung auf Einkünfte der jeweiligen Unternehmungseinheit aufgrund des deutschen Vollanrechnungsverfahrens bei der Körperschaftsteuer vergleichsweise einfach. Im internationalen Umfeld müssen hierzu insbesondere das Auftreten internationaler Doppelbesteuerung sowie die (uni- oder bilateralen) Methoden zu deren Vermeidung Berücksichtigung finden. Wir gehen im folgenden - wenn auch nicht ausdrücklich erwähnt - vom Begriff der *wirtschaftlichen* Doppelbesteuerung aus, die im Gegensatz zur rechtlichen Doppelbesteuerung bereits dann eintritt, wenn *verschiedene* Steuersubjekte (also z.B. Tochter- und Muttergesellschaft) mit denselben Einkünften im gleichen Besteuerungszeitraum in zwei oder mehr Staaten zu vergleichbaren Steuern herangezogen werden³⁸. Bei juristischen Personen (z.B. Tochtergesellschaft) ist bereits durch den zivilrechtlichen Sitz über das sog. Ansässigkeitsprinzip eine Besteuerungsgrundlage für den jeweiligen Sitzstaat geschaffen.

³⁷ In solchen Fällen muß natürlich ebenfalls die günstigere Vertragsgestaltung (Kauf oder Nutzungsüberlassung) innerhalb des Konzerns (mittels (2) und (5)) ermittelt und zugrundegelegt werden.

³⁸ vgl. Jacobs (1995, S. 5f). Der engere Begriff der rechtlichen Doppelbesteuerung erfordert zusätzlich noch die Identität des Steuersubjektes.

Ebenso wird durch eine Erwirtschaftung von Einkommen im Ausland verbunden mit einer dortigen aktiven Tätigkeit (z.B. Betriebsstätte³⁹) regelmäßig eine sachliche Beziehung und damit ein Anknüpfungsmoment für eine ausländische Besteuerung (Quellenprinzip) begründet. Zur Vermeidung bzw. Milderung der Wettbewerbsnachteile aufgrund von Doppelbesteuerungen wurden entweder unilaterale Maßnahmen (mit entsprechendem Steuerverzicht des jeweiligen Fiskus) etabliert oder - in den meisten praktisch bedeutsamen Fällen - bilaterale Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) zwischen einzelnen Staaten geschlossen, die die Besteuerung bei Überschneidung der Steueransprüche der beteiligten Staaten regeln. Unilateral kann eine Anrechnung der im Ausland gezahlten Steuer auf die inländische Steuerschuld oder ein Abzug dieser Steuer von der Bemessungsgrundlage der deutschen Besteuerung erfolgen⁴⁰, bilaterale Vereinbarungen sehen entweder ebenfalls eine (begrenzte) Anrechnung ausländischer Steuern oder aber eine Freistellung der ausländischen Einkünfte von der deutschen Besteuerung vor⁴¹. Wesentlich für die hier betrachteten Fragestellungen ist vor allem, daß dabei Betriebsstätteneinkünfte, Dividenden⁴² und/oder Lizenz Einkünfte (darunter fallen auch Miet-/Leasingeinkünfte) eine unterschiedliche Behandlung erfahren können. Tabelle 1 stellt die Implikationen der anzuwendenden Verfahren zur Vermeidung der Doppelbesteuerung auf die effektiven Steuersätze der ausländischen Aktivitäten dar.

	unilateral Abzug	unilateral/bilateral (begr.) Anrechnung	bilateral Freistellung ⁴³
Dividendeneinkünfte: $s_K =$	$s_T + s_{QD} + s_M(1 - s_T - s_{QD})$	$\max \{s_M; s_T + s_{QD}\}$	$s_T + s_{QD}$
Betriebsstättengewinn $s_B =$	$s_T + s_M(1 - s_T)$	$\max \{s_M; s_T\}$	s_T
Lizenzgebühren: $s_L =$	$s_{QL} + s_M(1 - s_{QL})$	$\max \{s_M; s_{QL}\}$	s_M

Tabelle 1: Ermittlung der effektiven Steuersätze für Dividenden-, Betriebsstätten- und Lizenzgebühreneinkünfte aus den inländischen Steuersätzen s_M , ausländischen Ertragsteuersätzen s_T , sowie Quellensteuersätzen s_{QD} bzw. s_{QL} für Dividenden und Lizenzgebühren.

³⁹ Zum Betriebsstättenbegriff vgl. z.B. Jacobs (1995, S. 243).

⁴⁰ Vgl. §34c EStG. Auf die in Einzelfällen zulässige Steuerpauschalierung nach §34c(5) EStG wollen wir in diesem Zusammenhang nicht weiter eingehen.

⁴¹ Die Anrechnung ist nach §34c(1) EStG auf den Betrag begrenzt, der der deutschen Steuerschuld auf die ausländischen Einkünfte entspricht (wobei die Begrenzung auf einzelne Länder nach §68a EStDV gesondert anzuwenden ist). Die Freistellung erfolgt üblicherweise unter Progressionsvorbehalt.

⁴² Oftmals existieren unterschiedliche Regelungen für sog. Schachteldividenden (bei einer Mindestbeteiligung von 10%). Sofern im folgenden nichts anderes erwähnt ist, gehen wir von einer solchen Schachtelbeteiligung aus.

⁴³ Zu beachten ist, daß ausländische Dividendeneinkünfte und Betriebsstättengewinne regelmäßig im Inland von der Besteuerung freigestellt werden, während die Freistellung bei Lizenzgebühren im Ausland erfolgt.

2. *Gütertransfer innerhalb der Einheitsunternehmung*

Bei einer internationalen Einheitsunternehmung entsteht zusätzlich das Problem der Erfolgs- bzw. Vermögensaufspaltung auf Stammhaus und Auslandsbetriebsstätte, um die Besteuerungsansprüche der beteiligten Staaten zu ermitteln und ggf. gegeneinander abzugrenzen. Sowohl im deutschen Außensteuerrecht als auch im Abkommensrecht hat diese Abgrenzung nach dem Prinzip der *wirtschaftlichen Zugehörigkeit* zu erfolgen und es wird eine Selbständigkeitsfiktion der Betriebsstätte begründet. Problematisch für das in dieser Arbeit behandelte Problem ist insbesondere die Bewertung der vom Stammhaus ins Ausland transferierten Wirtschaftsgüter. Während für den Transfer der selbst hergestellten Investitionsgüter im internationalen *Konzern* unstreitig Fremdvergleichspreise heranzuziehen sind und mithin das „dealing-at-arm’s-length“-Prinzip Anwendung findet⁴⁴, bedarf der Transfer der Güter vom Stammhaus in eine ausländische *Betriebsstätte* einer detaillierteren Diskussion: Für den hier interessierenden Transfer von Umlaufvermögen - im vorliegenden Fall vor allem Fertigfabrikatlieferungen - sind nach herrschender Meinung ebenfalls uneingeschränkt Marktpreise heranzuziehen; jedoch dürfen die so entstehenden, aber (noch) nicht realisierten Erfolgsbestandteile in einem passivischen Korrekturposten bis zur Realisierung abgegrenzt werden. Somit wird die Gewinnrealisierung zeitlich verschoben, so daß der Barwert der zu entrichtenden Steuerzahlungen betragsmäßig abnimmt⁴⁵. In der Regel kennzeichnet dann die Abschreibung in der ausländischen Betriebsstätte - für steuerliche Zwecke am ehesten nachvollziehbar - die Gewinnrealisierung über die Zeit: „Im Ergebnis bestimmen die Abschreibungsrestlaufzeit und die Abschreibungsmethode der Betriebsstätte auch den Zeitpunkt und die Höhe der Auflösung des Korrekturpostens beim Stammhaus.“⁴⁶ Im Hinblick auf zu untersuchende Vertragsgestaltungen ist jedoch zu beachten, daß im Verhältnis Stammhaus-Betriebsstätte die Überlassung von Gegenständen bzw. Rechten zur Nutzung nicht zu Marktkonditionen, sondern auf Basis historischer Aufwendungen anzusetzen ist⁴⁷.

⁴⁴ Sind andere (Verrechnungs-)Preise vereinbart, so werden diese für steuerliche Zwecke angepaßt: es findet eine Gewinnkorrektur statt. Für die hierbei anzuwendenden Verfahren der Preisvergleichs-, Wiederverkaufspreis- und Kostenaufschlagsmethode vgl. z.B. Jacobs (1995, S. 432f).

⁴⁵ Analoges gilt auch für Güter des Anlagevermögens bei Transfer in einen Staat, der mit Deutschland ein DBA mit Freistellungsmethode abgeschlossen hat. Da die Güter hier den deutschen Besteuerungsbereich verlassen (sog. finale Entnahmetheorie), wird eine Aufdeckung eventueller stiller Reserven und mithin eine Übertragung zum Marktpreis gefordert. Noch nicht extern realisierte Gewinne können ebenfalls mittels eines Korrekturpostens abgegrenzt werden. Vgl. z.B. Jacobs (1995, S. 312).

⁴⁶ Jacobs (1995, S. 308).

⁴⁷ Vgl. Rose (1995, S. 111) oder auch - mit kritischen Anmerkungen - Jacobs (1995, S. 305f).

II. Modellerweiterung

Um die oben erwähnten Charakteristika internationaler Unternehmungseinheiten auch modellmäßig fassen zu können, ergänzen wir das Modell aus Abschnitt B.I um die folgenden beiden Annahmen. Nach wie vor gehen wir davon aus, daß es sich um einen gegebenen (existierenden oder potentiellen) Standort im Ausland handelt, dessen Ausgliederung zur Disposition steht.

(A4) Gestaltungsvariante Einheitsunternehmung:

Die Nutzung des Investitionsgutes erfolgt in einer ausländischen Betriebsstätte B der Einheitsunternehmung. Analog zu den Annahmen (A2) und (A3) kennzeichne b_B das maßgebliche Abschreibungsschema, s_B die effektive Ertragsteuerbelastung (aus Sicht der Gesamtunternehmung) für die durch die Betriebsstätte erzielten Unternehmungsgewinne. Der Transfer des Investitionsgutes zur Betriebsstätte erfolgt bei permanentem Transfer zum Preis $V_B > 0$, bei befristeter Nutzungsüberlassung zum Barwert $L_B > 0$.

(A5) Steuersätze:

Die effektive Steuerbelastung von ausländischen Miet- und Leasingeinkünften (als Lizenzgebühren) für den inländischen Empfänger (Stammhaus oder Muttergesellschaft des Konzerns) betrage s_L mit $0 < s_L < 1$.

III. Analyse der institutionellen Gestaltung bei permanentem Transfer des Gutes

Der Cash-Flow-Barwert der internationalen Einheitsunternehmung setzt sich zusammen aus dem Nach-Steuer-Barwert der Erlöse, den auszahlungswirksamen Herstellungskosten, der Steuerwirkung des Verkaufserlöses (gemildert durch die oben genannten Korrekturpostenregelung) sowie dem Barwert der Steuerersparnisse aus der Aktivierung und Abschreibung in der Betriebsstätte. Formal bedeutet dies:

$$C_0^E = (1 - s_B)E - H - s_M b_B (V_B - H) + s_B b_B V_B . \quad (7)$$

Für den Konzern gilt formal dagegen unverändert die Barwertformel (2). Die Konzernlösung ist - bei permanentem Transfer an die Tochterunternehmung - somit genau dann günstiger als die institutionelle Gestaltung in Form einer internationalen Einheitsunternehmung, wenn gilt:

$$C_0^K - C_0^E = (s_B - s_K)E - s_M (V - H) + s_M b_B (V_B - H) - s_B b_B V_B + s_K b_T V > 0 . \quad (8)$$

Geht man speziell davon aus, daß innerhalb des Konzerns dieselben marktgerechten Transferpreise anzusetzen sind wie in der internationalen Einheitsunternehmung ($V_B = V$), Betriebsstättengewinne zur gleichen effektiven Konzernbesteuerung führen wie Schachteldividenden ($s_M = s_K$) und unabhängig von der Rechtsform aktiviert und abgeschrieben wird ($b_M = b_T$), dann führt die Konzernlösung stets zu - formal mit (4) identischen - Nachteilen gegenüber der Betriebsstättenlösung. Allerdings sind die Gründe nun andere: Während der Nachteil im nationalen Fall durch die sofortige Versteuerung des konzerninternen Verkaufsgewinnes einerseits und den erst späteren Steuerersparnissen auf die erhöhten Abschreibungen andererseits entstand, wird der Nachteil im internationalen Fall nun dadurch hervorgerufen, daß die Gewinne des Stammhauses über die Korrekturpostenregelung erst verzögert steuerwirksam werden.

Beispiel 3: Eine in Deutschland produzierte neue industrielle Anlage mit Herstellungskosten H von 70 TDM wird zu einem marktgerechten Verrechnungspreis V von 100 TDM in eine französische Betriebsstätte transferiert und dort genutzt, um damit Dienstleistungserlöse E in Höhe von 105 TDM über 5 Jahre zu erwirtschaften. Die Anlage kann in Frankreich über 6 Jahre degressiv-linear⁴⁸ mit einem Faktor von 33% abgeschrieben werden⁴⁹. Legen wir eine Ertragsbesteuerung in Deutschland von $s_M = 45\%$ und Besteuerung der - aufgrund des dt.-frz. DBAs im Inland freigestellten - frz. Konzerneinkünfte von $s_K = 33\%$ zugrunde, so ergibt sich bei einem Nach-Steuer-Kalkulationszinssatz von $i = 6\%$: Eine Konzernlösung unter Gründung einer französischen Tochtergesellschaft würde den Nach-Steuer-Barwert der internationalen Einheitsunternehmung von 17.106 DM um 1.857 DM - also immerhin 10,9%(!) - reduzieren.

IV. Analyse der Vertragsgestaltung

Nachdem wir im vergangenen Abschnitt die Betriebsstätten- mit der Konzernlösung unter der Prämisse verglichen haben, daß die genutzten Güter endgültig im Ausland verbleiben, wollen wir nun Optionen untersuchen, die Investitionsgüter der Betriebsstätte bzw. der ausländischen Tochter zeitweise (im Rahmen von Miet- oder Leasingverträgen) zu überlassen. Wir untersuchen hierzu jeweils die Barwertveränderungen, die sich ergeben, wenn statt einer „kaufähnlichen“ eine „mietähnliche“ Gestaltung gewählt wird.

⁴⁸ Vgl. Baconnier (1994). Zum Abschreibungsverfahren vgl. auch Fußnote 29.

⁴⁹ In Frankreich ist für Güter mit einer betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer von 6 Jahren die degressiv-lineare Abschreibung mit einem anfänglichen Prozentsatz zulässig, der dem doppelten des linearen Satzes entspricht. Hier führt dies - unter Berücksichtigung von $i = 6\%$ sowie eines verbleibenden Restbuchwertes in $t=5$ - zu $b_B = b_T = 0,8625$.

Die Annahme einer (zeitlich beschränkten) Nutzungsüberlassung vom Stammhaus an die Betriebsstätte führt zu folgendem Cash-Flow-Barwert: Neben zu versteuernden Erlösen, auszahlungswirksamen Herstellungskosten sowie Steuerminderungen infolge der Abschreibungen sind die jeweils steuerwirksamen Mietzahlungen zu berücksichtigen:

$$C_0^{E, N\ddot{U}} = (1 - s_B)E - H + s_M b_M H + (1 - s_L)L_B - (1 - s_B)L_B . \quad (9)$$

Damit ergibt sich ein zusätzlicher Vorteil durch diese Vertragsgestaltung gegenüber dem permanenten Transfer (vgl. (7)) dann, wenn das folgende Kriterium erfüllt ist:

$$C_0^{E, N\ddot{U}} - C_0^E = s_M b_M H - s_B b_B V_B + s_M b_B (V_B - H) + (s_B - s_L)L_B > 0 . \quad (10)$$

Durch die befristete Nutzungsüberlassung erhält die Einheitsunternehmung Steuerersparnisse aus dem Werteverzehr des Gutes jetzt im Stammhaus bezogen auf die Herstellungskosten, nicht mehr in der Betriebsstätte bezogen auf den Transferpreis. Andererseits vermeidet sie die Versteuerung des grenzüberschreitenden Transfers. Schließlich kann noch ein Effekt aus den Miet-/Leasingzahlungen existieren, sofern die Aufwendungen der Betriebsstätte und die korrespondierenden Erträge des Stammhauses zu betragsmäßig unterschiedlichen Steuerentlastungen bzw. -belastungen führen.

Analog gilt für den Barwert des Konzerns, der das Investitionsgut der Tochter per Miet- oder Leasingvertrag überläßt:

$$C_0^{K, N\ddot{U}} = (1 - s_K)E - (1 - s_M b_M)H + (s_K - s_L)L . \quad (11)$$

Mithin ergibt sich ein Vorteil gegenüber der Kauf-Lösung dann, wenn gilt:

$$C_0^{K, N\ddot{U}} - C_0^K = s_M b_M H - s_K b_T V + s_M (V - H) + (s_K - s_L)L > 0 . \quad (12)$$

Die Interpretation dieses Kriteriums verläuft analog zu der oben angeführten für die Einheitsunternehmung. Da die einzelnen Effekte bei Konzern und Einheitsunternehmung unterschiedlich ausfallen, kann die befristete Nutzungsüberlassung in einem Fall vorteilhaft, im anderen jedoch nachteilig sein. Wir verdeutlichen dies an Beispiel 3: Erwägen wir alternativ zum permanenten Transfer/Verkauf mietähnliche Vertragsgestaltungen mit Miet-/Leasingraten⁵⁰ mit aufwands- bzw. marktgerechtem Barwert von $L = 70$ TDM (in der Einheitsunternehmung) bzw. $L = 100$ TDM (im Konzern)⁵¹, und beachten wir, daß die Miet- oder Leasingraten von der deutschen Besteuerung ebenso freigestellt werden wie

⁵⁰ Im Leasing-Fall ist natürlich bei der Vertragsgestaltung darauf zu achten, daß die Bilanzierung beim Leasinggeber erfolgt.

⁵¹ Dies entspricht periodischen Raten von 16618 DM bzw. 23740 DM.

Betriebsstätteneinkünfte und Schachteldividenden, so ergibt sich durch die mietähnliche Vertragsgestaltung gegenüber der kaufähnlichen ein Vorteil von 1.770 DM für die Einheitsunternehmung, jedoch ein Nachteil von 127 DM für den Konzern. Hervorzuheben ist hierbei, daß die Höhe der Miet- oder Leasingraten den Nachteil variiert, da aufgrund der unterschiedlichen Steuersätze die zusätzliche Steuerbelastung der Mutter infolge der Erträge höher ausfällt als die Entlastung der Tochter durch die Aufwendungen.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die vier untersuchten Gestaltungsvarianten (in den Dimensionen der Institutionalisierung sowie der Vertragswahl) sowie über die in diesem Abschnitt entwickelten Entscheidungskriterien und illustriert die jeweiligen Effekte anhand des behandelten Beispiels 3. So zeigt z.B. der obere Teil der Abbildung die Effekte beim Übergang von der Einheitsunternehmung zum Konzern bei permanentem Transfer des Investitionsgutes, die in Abschnitt C.III analysiert wurden. Die Tabelle löst den Gesamteffekt aus Entscheidungskriterium (8) in drei Einzeleffekte auf, die sowohl mit der formalen Notation als auch dem jeweiligen Wert im obigen Beispiel 3 dargestellt sind.

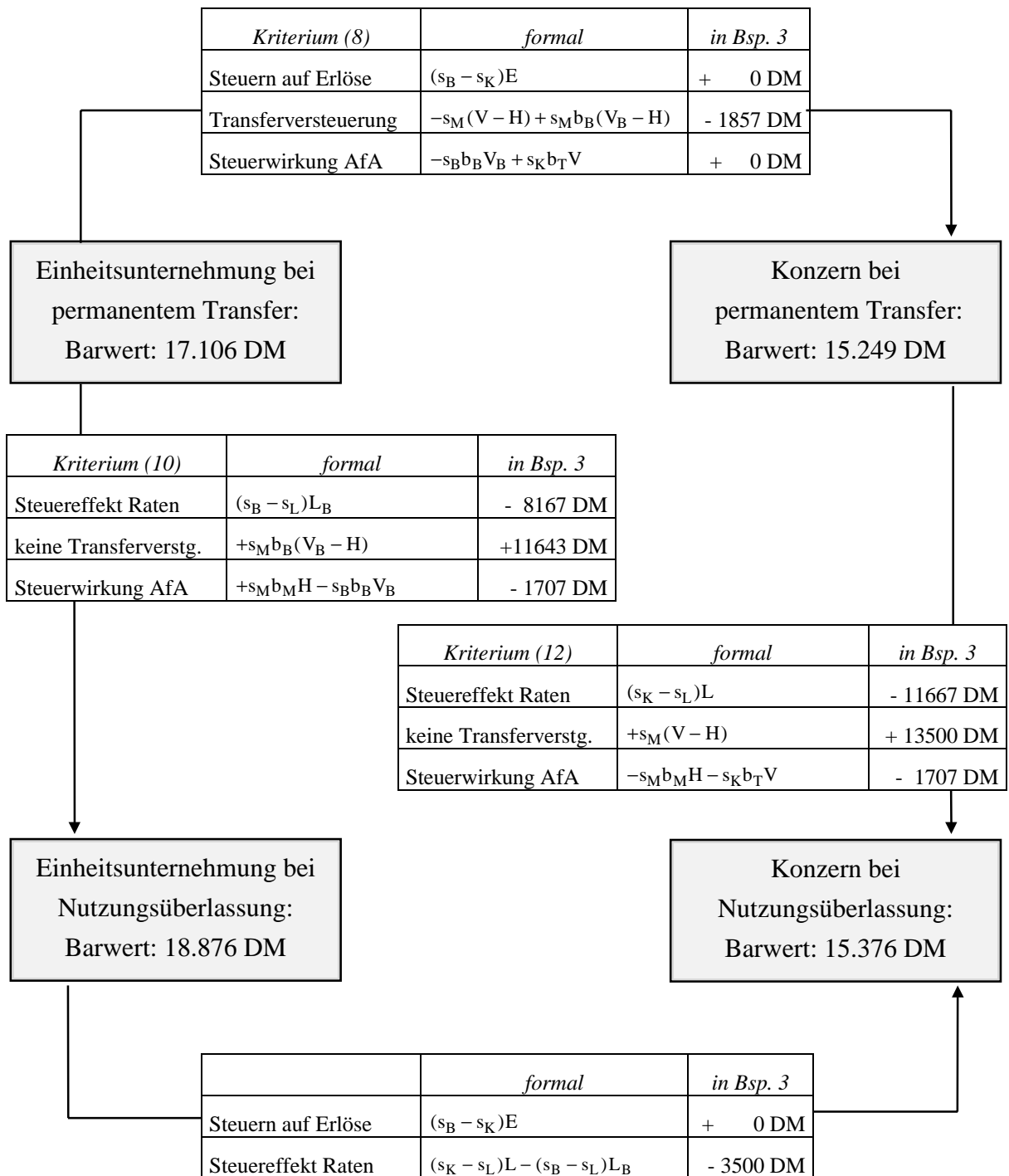


Abbildung 1: Übersicht über Gestaltungsalternativen, entwickelte Entscheidungskriterien und die Situation in Beispiel 3.

Aus den vorstehenden Ausführungen wird deutlich, daß in einem internationalen Umfeld die unterschiedlichen Steuersätze und Abschreibungsschemata eine pauschale Vorteilhaftigkeitsaussage nicht erlauben. Stattdessen muß unter Berücksichtigung der konkreten Situation mit Hilfe der in diesem Abschnitt erarbeiteten Grundlagen jeweils eine Entscheidung im Einzelfall getroffen werden. Betrachtet man das Problem vor dem Hintergrund *eines* bestimmten Standortes und *einer* Gruppe ähnlicher Investitionsgüter (z.B. EDV-Systeme oder Kraftfahrzeuge), so sollte eine befriedigende Antwort über die ertragsteuerlichen Potentiale der Institutionalisierung und Vertragsgestaltung zu erhalten sein - die natürlich wiederum maßgebliche Einflußfaktoren für generelle Standortentscheidungen sein müssen. Nicht zuletzt angesichts der Größenordnung der Effekte, die in den angeführten Beispielen deutlich wurde, dürften die besprochenen Gestaltungsmaßnahmen durchaus wesentlich für die Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Unternehmung - insbesondere natürlich in preissensitiven Märkten - sein.

V. Gestaltungspotential: Nutzung von Qualifikationskonflikten

Gerade bei der Anwendung von Leasing-Verträgen im internationalen Bereich können sich zusätzliche Gestaltungsalternativen dadurch ergeben, daß die beteiligten Staaten unterschiedliche Regelungen bezüglich der Zurechnung des Leasingobjektes zu Leasinggeber oder -nehmer anwenden. Durch Ausnutzung von Qualifikationskonflikten können durch Leasingverträge - auch im innerkonzernlichen Bereich - ggf. Vorteile erzielt werden. Während in einigen Ländern wie in Deutschland oder den USA die wirtschaftliche Zurechnung (nach allerdings in den einzelnen Staaten individuellen Kriterien) maßgeblich ist, gilt in anderen das Prinzip der rein rechtlichen Zurechnung, mithin also der Bilanzierung beim Leasinggeber (so z.B. in Großbritannien, Frankreich, Italien, Schweden). Praktische Bedeutung hat das sog. „double-dip“-Modell erlangt, bei dem sowohl Leasinggeber als auch Leasingnehmer das jeweilige Investitionsgut bilanzieren und abschreiben.

Abbildung 2 zeigt zunächst, in welchen Fällen es solche Konstellationen geben kann. Speziell für einen deutschen Leasinggeber (z.B. Muttergesellschaft im Konzern) ist es nur möglich, diese Konstellation mit einem Vertragspartner (z.B. Tochter) zu realisieren, der in einem Staat mit ebenfalls wirtschaftlich orientierter Zurechnung domiziliert. In der Praxis ist es allerdings - aufgrund der notwendigen Beachtung zweier detaillierter Kriterienkataloge - vergleichsweise schwierig, in diesem Fall „double-dip“-Konstellationen zu konstruieren⁵². Leichter ist dies i.d.R., wenn der Leasinggeber in einem Staat ansässig ist, der die Zurechnung des Wirtschaftsgutes zum zivilrechtlichen Eigentümer vornimmt.

⁵² Vgl. z.B. Jacobs (1995, S. 786).

		Leasinggeber-Staat	
		wirtschaftliche Zurechnung	rechtliche Zurechnung
Leasing- nehmer- Staat	wirtschaftliche Zurechnung	„double-dip“ möglich	„double-dip“ möglich
	rechtliche Zurechnung	„double-dip“ unmöglich	Zurechnung eindeutig

Abbildung 2: Die Möglichkeit zur Ausnutzung von Qualifikationskonflikten

Wir wollen prüfen, welche Vorteile sich im Rahmen des hier vorgestellten Modells aus der Nutzung solcher Qualifikationskonflikte ergeben können. Wir verwenden die Notation aus Abschnitt C.II, und bezeichnen zusätzlich mit $Z > 0$ den Barwert der Zinszahlungen, die in den Leasingraten enthalten sind.

Für den Konzern verändert sich im „double-dip“-Fall der Barwert (11) der Nutzungsüberlassung insofern, als die Tochter nun nicht mehr die gesamten Leasingraten steuermindernd geltend macht, sondern stattdessen einerseits die Zinsanteile der Leasingraten, andererseits die Abschreibungen auf das nunmehr ebenfalls bei der Tochter aktivierte Investitionsgut den steuerpflichtigen Gewinn mindern.

$$C_0^{K,N\ddot{U}} = (1 - s_K)E - (1 - s_M b_M)H - s_L L + s_K Z + s_K b_T V. \quad (13)$$

Damit entsteht ein Vorteil gegenüber einem konventionellen Leasingvertrag nach (11) (d.h. bei konsistenter steuerrechtlicher Behandlung in den Staaten der Vertragspartner), wenn gilt:

$$s_K (b_T V - (L - Z)) > 0. \quad (14)$$

D.h.: Eine „double-dip“-Konstellation ist dann vorteilhaft, wenn der Abschreibungsbarwert größer ist als der Tilgungsbarwert (die Differenz aus den Barwerten der Gesamtraten und der darin enthaltenen Zinsanteile)⁵³, wie auch das folgende Beispiel demonstriert:

⁵³ Im vorliegenden Fall linearer Raten und bei Vollamortisation des Transferpreises V im Leasingvertrag, ist das Kriterium i.d.R. erfüllt: Die Tilgungs- und Abschreibungsbeträge (inklusive eines eventuellen Restbuchwertes am Ende der Vertragslaufzeit) über die Laufzeit sind in der Summe identisch. Während jedoch die Tilgungsbeträge (innerhalb einer Annuität) über die Laufzeit streng monoton steigen, sinken die Abschreibungsbeträge bis $t=T-1$ monoton. Damit ist auch der Tilgungsbarwert tendenziell kleiner als der Abschreibungsbarwert, sofern nicht ein substantieller Restbuchwert in T zu berücksichtigen ist.

Beispiel 4: Eine Anlage wird in der Tochtergesellschaft eingesetzt und dieser von der Mutter mittels eines Leasingvertrages über $T = 7$ Jahre überlassen. Die Herstellungskosten der Anlage betragen $H = 350$ TDM, der Barwert der Leasingraten $L = 500$ TDM, der Barwert der Erlöse aus der Nutzung $E = 550$ TDM. Die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer der Anlage sei 8 Jahre, sie wird mit einem anfänglichen Prozentsatz von 30% geometrisch degressiv/linear abgeschrieben⁵⁴. (Freigestellte) Dividendeneinkünfte seien effektiv mit der ausländischen Steuer von 30% belastet ($s_k = 30\%$). Die Ausnutzung von Qualifikationskonflikten durch „double-dip“ führt hier zu einem Vorteil von 8.392 DM oder 9,1% des Barwertes bei „normalem“ Leasing gemäß (11).

Somit können Leasingverträge im Konzern - neben den bereits diskutierten Vorteilen gegenüber Kauf-Varianten - zusätzlich durchaus beachtliche Erfolgsbeiträge durch die geeignete Ausnutzung von Qualifikationskonflikten liefern.

D. Behandlung des Ausgliederungsvorgangs

Nachdem wir uns im bisherigen Teil der Arbeit mit der Besteuerung der laufenden Geschäfte befaßt haben, wollen wir nun noch kurz die Situation beim (einmaligen) Vorgang der anfänglichen Ausgliederung selbst untersuchen. Zentral ist die Frage nach der notwendigen Aufdeckung stiller Reserven, die den Steuer-Zins-Nachteil mit sich bringt, daß Gewinne sofort anstatt erst bei der Veräußerung der Anlagegüter versteuert werden müssen. Beschränken wir uns wie bisher auf den Bereich der Kapitalgesellschaften, so können wir die folgenden Fälle für die Ausgliederung eines Unternehmungsteils aus einer inländischen Kapitalgesellschaft unterscheiden⁵⁵:

a) Unternehmungsteil im Inland: Aufgrund von §20 UmwStG kann das eingebrachte Betriebsvermögen zum jeweiligen Buchwert angesetzt werden (§20(2) UmwStG), der dann gleichzeitig auch den Wert der Beteiligung darstellt (Wertverknüpfung nach §20(4) UmwStG). Durch geeignete Ausübung des Wertansatzwahlrechtes kann die Ausgliederung steuerneutral erfolgen.

b) Unternehmungsteil in der Europäischen Union: In Umsetzung der sog. Fusionsrichtlinie der Europäischen Union regelt §23(3) UmwStG lediglich, daß die Anteile an der gegründeten Gesellschaft zu demjenigen Wert anzusetzen sind, mit dem die ausländische Tochter das

⁵⁴ Vgl. auch Fußnote 29. Das Abschreibungsverfahren führt zu $b_T = 0,8427$. Wie in den vorherigen Beispielen unterstellen wir dabei: $i = 6\%$; $s_L = s_M = 45\%$.

⁵⁵ Wir nehmen hierzu an, daß die zu gründende Kapitalgesellschaft nach dem Rechts des Staates etabliert wird, in der sich der ausgliedernde Unternehmungsteil befindet.

Betriebsvermögen übernommen hat (Wertverknüpfung). Damit entsteht - sofern das Vermögen nicht zu Buchwerten übertragen wird - ein allenfalls im Ausland steuerpflichtiger Veräußerungsgewinn. Interessant ist hierbei, daß die durch eine Buchwertverknüpfung hervorgerufene Verdopplung der stillen Reserven (im Vermögen des ausgegliederten Unternehmungsteils wie auch in der Beteiligung des Konzerns) paradoxerweise dazu führen kann, daß bei einer Veräußerung dieses Unternehmungsteils die stillen Reserven der deutschen Besteuerung unterworfen werden, obwohl dies aufgrund von DBAs mit Freistellungsmethode vor der Ausgliederung nicht der Fall gewesen wäre⁵⁶.

c) Unternehmungsteil in einem DBA-Staat außerhalb der EU bei Zuordnung des Besteuerungsrechts zu diesem DBA-Staat: Unabhängig vom Ansatz des Betriebsvermögens in der ausgegliederten Gesellschaft, der sich nach den jeweils nationalen Bestimmungen richtet, ist die Beteiligung bei der deutschen Muttergesellschaft mit dem Teilwert anzusetzen. Damit wird eine Besteuerung eines späteren Veräußerungserlöses im Inland vermieden⁵⁷.

d) Sonstige Unternehmungsteile (z.B. in Nicht-DBA-Staaten): In allen anderen als den genannten Fällen erfolgt eine Versteuerung der stillen Reserven sowie die Bilanzierung der Beteiligung zum Teilwert.

Zusammenfassend können wir festhalten, daß im nationalen Fall steuerliche Nachteile bei der Ausgliederung durch entsprechende Ausübung des Wertansatzwahlrechtes vermieden werden können. Im Fall der Ausgliederung eines ausländischen Unternehmungsteils können jedoch derartige Nachteile entstehen, wenn z.B. im Ausland eine Aufdeckung stiller Reserven erfolgen muß (Fall c), durch Buchwertverknüpfung bereits vermiedene Doppelbesteuerung wieder entsteht (Fall b) oder aber die Aufdeckung der stillen Reserven grundsätzlich gefordert wird (Fall d).

E. Zusammenfassung und Ausblick

In dieser Arbeit sind wir von der Prognose ausgegangen, daß in der Zukunft weitaus mehr Hersteller-Unternehmungen dazu übergehen werden, selbst erstellte Güter zu nutzen, indem sie nur die Leistungen ihrer Produkte statt die Produkte selbst vermarkten. Ein Grund hierfür liegt z.B. darin, daß dadurch Kunden leichter an Innovationszyklen teilhaben können, die für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen von wesentlicher Bedeutung sind. Damit stellt sich für die Anbieter unmittelbar die Frage, in welcher organisatorisch-institutionellen Form

⁵⁶ So übt z.B. Jacobs (1995, S. 580ff) massive Kritik an dieser Regelung und bezweifelt deren Vereinbarkeit mit der Intention der Fusionsrichtlinie.

⁵⁷ Vgl. Fußnote 56.

diese Leistungen erbracht werden sollten. Basierend auf den aktuellen Beobachtungen in der Praxis sowie auf den einschlägigen Untersuchungen zur Leistungstiefe von Unternehmungen stellen Konzernstrukturen, in denen eigene Tochterunternehmungen für diese spezielle Leistungsproduktion etabliert werden, eine auf den ersten Blick attraktive Alternative dar.

Anhand in diesem Zusammenhang oft vernachlässigter steuerlicher und finanzanalytischer Betrachtungen kommen wir zu dem Schluß, daß im nationalen Umfeld in den meisten Fällen traditionelle Konzernbeziehungen zu gravierenden Nachteilen führen, denen gegebenenfalls durch einen verstärkten Trend zur konzerninternen Nutzungsüberlassung begegnet werden kann. Die Ausdehnung der Analysen auf ein internationales Umfeld macht deutlich, daß durch die außensteuerlich zu beachtenden Rahmenbedingungen allgemeine Vorteilhaftigkeitsaussagen weitaus schwerer zu treffen sind. Um gerade hier Gestaltungsentscheidungen für global agierende Unternehmungen treffen zu können, wurden Kriterien entwickelt, die einfach auf konkrete Situationen anwendbar sind⁵⁸.

Sicherlich stellt das hier dargestellte Problem nur *eine* Facette der Erwägungen dar, die das Management bei Entscheidungen über die Strukturierung der Unternehmung und der Leistungsbeziehungen zu beachten hat. Selbst innerhalb der fiskalischen Betrachtung wurden durch die Konzentration auf rein ertragsteuerliche Aspekte Einschränkungen vorgenommen. Dennoch sollte diese Arbeit dazu beitragen, im Verbund mit den eingangs dargestellten Überlegungen zu einer fundierteren Entscheidung über wettbewerbsfähige Unternehmungsstrukturen zu gelangen.

Aus den in dieser Arbeit angeschnittenen Themen ergeben sich eine Reihe von weiteren Fragestellungen für die zukünftige Forschung: So ist zum einen eine detailliertere Untersuchung über den Trend hin zur Vermarktung komplexerer Leistungen (z.B. Facility Management) anstelle einzelner Produkte (z.B. Hardware) notwendig - auch unter Einschluß empirischer Erkenntnisse. Auf der anderen Seite erfordert dies - gerade im Hinblick auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmungen - eine verstärkte wissenschaftliche und praktische Beschäftigung mit grenzüberschreitenden Leistungen auch aus steuerlicher Sicht. Als Erweiterung dieser Arbeit lassen die Untersuchung der Internationalisierungsentscheidung der Unternehmung an sich wie auch eine Analyse der Finanzierung ausländischer Aktivitäten interessante Ergebnisse erwarten. Eine der großen Herausforderungen wird es dabei sein, aus der Flut der steuerlichen Regelungen die problemrelevanten Wesenszüge herauszuarbeiten und im Rahmen von praxisnahen Modellen

⁵⁸ Unter Umständen könnten einige der eingangs in Abschnitt A genannten Vorteile einer Ausgliederung auch dann realisiert werden, wenn auf die rechtliche Verselbständigung des betreffenden Bereiches verzichtet und dieser stattdessen innerhalb der Einheitsunternehmung als Profit-Center geführt würde. Vgl. hierzu z.B. Schweitzer (1992) oder Welge (1973).

zu analysieren, um letztendlich Entscheidungshilfen zu entwickeln, die über rein kasuistische Steuerbelastungsvergleiche hinauszugehen vermögen.

Literatur

- Albach, H. (1993): Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. In: ZfB, Ergänzungsheft (1993) 3, S. 7-26.*
- Baconnier, R. (1994): Unternehmensbesteuerung in Frankreich. In: Lang, J. (Hrsg.): Unternehmensbesteuerung in EU-Staaten, 1994, S. 73-92.*
- Blaschka, Bruno (1982): Profit-Centers in gesellschaftsrechtlicher Form. In: ZfB, 52 (1982), S. 397-403.*
- Bühner, R. (1986): Strategische Führung im Bereich der Hochtechnologie durch rechtliche Verselbständigung von Unternehmensteilbereichen. In: DB, (1986) 46, S. 2341-2345.*
- Bühner, R. (1991): Management-Holding - ein Erfahrungsbericht. In: DBW, 1991, S. 141-152.*
- Bühner, R. (1992): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 6. Auflage, 1992.*
- Buhl, H.U. (1993): Finanzanalyse von Entscheidungsalternativen bei der Software-Vertragsgestaltung. In: ZfbF, 45 (1993) 11, S. 911-932.*
- Buhl, H.U. / Erhard, N. (1991): Steuerlich linearisiertes Leasing - Kalkulation und Steuerparadoxon. In: ZfB, 61 (1991) 12, S. 1355-1375.*
- Drumm, H.-J. (1982): Rechtlich selbständige Geschäftsbereiche - ein allgemeines Modell? In: ZfB, 52 (1982), S. 404-407.*
- Endres, M. (1994): Entwicklungslinien der Bankorganisation. In: Die Bank, (1994) 1, S. 4-9.*
- Engelhardt, W. / Kleinaltenkamp, M. / Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. In: ZfbF, 45 (1993) 5, S. 395-426.*
- Engelhardt, W. / Kleinaltenkamp, M. / Reckenfelderbäumer, M. (1995): Leistungstypologien als Basis des Marketing - ein erneutes Plädoyer für die Aufhebung der Dichotomie von Sachleistungen und Dienstleistungen. In: DBW, 55 (1995) 5, S. 673-678.*
- Everling, W. (1977): Betriebsabteilung oder Beteiligungsgesellschaft. In: BFuP, 29 (1977), S. 281-287.*
- Everling, W. (1980): Eine Profit-Center-Konzeption für die Beteiligungen der Unternehmung. In: DB, (1980) 3, S. 120 ff.*
- Frese, E. (1993): Geschäftssegmentierung als organisatorisches Konzept. In: ZfbF, 45 (1993) 12, S. 999-1024.*
- Frotscher, G. / Maas, E. (1991): Kommentar zum Körperschaftsteuergesetz, 1991.*
- Heinzl, A. (1991): Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung, 1991.*

- Herrmann, G. (1991):* Neue Organisationsformen des IV-Betriebes: Outsourcing, Facilities Management. In: Handbuch der modernen Datenverarbeitung HMD, 28 (1991) 158, S. 8-15.
- Herzig, N. / Dautzenberg, N. (1993):* Fusionsrichtlinie und Mutter-Tochter-Richtlinie - Inhalt und Folgen der EG-Ertragsteuerrichtlinien -. In: BFuP, (1993) 5, S. 473-486.
- Hillebrand, W. / Walter, F. (1990):* Holdings: Ein Modell macht Furore. In: Manager Magazin, (1990), S. 224-233.
- Jacobs, O. (1995):* Internationale Unternehmensbesteuerung. 3. Auflage, 1995.
- Keller, T. (1992):* Effizienz- und Effektivitätskriterien einer Unternehmenssteuerung mit dezentralen Holdingstrukturen. In: BFuP, (1992) 1, S. 14-27.
- Kruschwitz, L. / Schäfer, D. / Jeromin, A. (1995):* Abschreibungsregime und Steuern. In: ZfB, 65 (1995) 9, S. 1005-1015.
- Männel, W. (1981) (Hrsg.):* Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in der Praxis. 2. Auflage, 1981.
- Meffert, H. (1994):* Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen - neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis. In: DBW, 54 (1994), S. 519-541.
- Neckermann, G. / Wessels, H. (1992):* Dienstleistungsangebot des Maschinenbaus. In: ZfB, 62 (1992), S. 521-538.
- Poensgen, O. (1973):* Geschäftsbereichsorganisation, 1973.
- Picot, A. (1991):* Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: ZfbF, 1991, S. 336-358.
- Rose, G. (1995):* Betrieb und Steuern. Buch 1: Die Ertragssteuern, 14. Auflage, 1995.
- Satzger, G. (1996):* System Integration in Information Technology: An Intermediation Rather Than A Procurement Task? Disk.papier WI-27, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Augsburg, 1996.
- Schweitzer, M. (1992):* Profit-Center. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Auflage, 1992, Sp. 2078-2089.
- Selchert, F.W. (1971):* Die Ausgliederung von Leistungsfunktionen in betriebswirtschaftlicher Sicht, 1971.
- Stapperfend, T. (1991):* Die steuer- und bilanzrechtliche Behandlung von Software, 1991.
- Welge, M. (1975):* Profit-Center-Organisation, 1975.
- Wöhe, G. (1988):* Betriebswirtschaftliche Steuerlehre. Bd. 1, Halbbd. 1, 6. Auflage, 1988.

Wöhe, G. (1990): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17. Auflage, 1990.

Zusammenfassung

Immer kürzere Innovationszyklen und die wachsende Komplexität neuer Technologien verändern das Beschaffungsverhalten von Nachfragern: Der Kunde erwirbt in zunehmendem Maße nicht mehr ein Investitionsgut selbst, sondern lediglich einen Anspruch auf dessen Nutzung - z.T. implizit im Rahmen umfassenderer Leistungsbündel. Hersteller, die auf diese Entwicklung mit der Gründung von auf diese neuen Geschäftsfelder spezialisierten Tochtergesellschaften reagieren, müssen häufig steuerlich induzierte finanzwirtschaftliche Nachteile hinnehmen. In dieser Arbeit werden anhand modellanalytischer Überlegungen Entscheidungskriterien entwickelt, die einen fundierten Beitrag für die Entscheidung über die Gestaltung dezentraler Unternehmungseinheiten im In- und Ausland liefern.

Summary

The ever more rapid introduction of innovations as well as the growing complexity of new technologies increasingly make customers buy the „usage“ of capital goods rather than the goods themselves. Manufacturers who react to this development by establishing affiliates dedicated to this new field of business frequently suffer tax-induced financial drawbacks. In this paper, we use a financial model to develop decision criteria that provide a well-founded contribution to decisions on the (national or international) company structure.