RKP Business Consultants

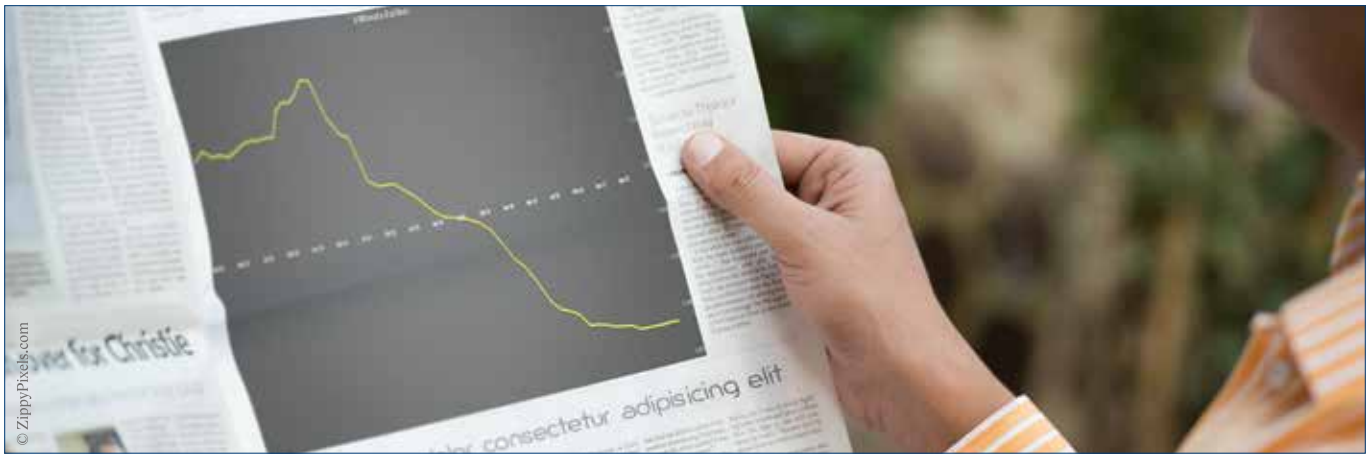
Immer zwei Schritte voraus.
www.rkp.at

Unternehmensberatung . Steuerberatung . Unternehmenssoftware & IT

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE & RECHTLICHE INFORMATIONEN FÜR UNTERNEHMER NR. 54

MANAGEMENT-INFO

EIN SERVICE FÜR KLIENTEN UND INTERESSENTEN



© ZippyPixels.com

„NEGATIVZINSEN“ – BANKEN DÜRFEN ZINSSATZ NICHT NUR NACH UNTEN HIN BEGRENZEN

Das **aktuell niedrige Zinsniveau** führt zwar dazu, dass auf Konten und Sparbüchern keine Zinsen lukriert werden können, auf der anderen Seite sind allerdings auch die **Kreditzinsen** historisch niedrig und können somit zu einer günstigen Bedienung und Rückzahlung von Krediten beitragen. Voraussetzung ist freilich, dass ein **variabler Zinssatz** vereinbart wurde, der sich bei Krediten in EUR typischerweise am **Euribor** orientiert. So ist es etwa gängige Praxis, dass basierend auf dem **3-Monats-Euribor** (3M-Euribor) quartalsweise der aktuelle 3M-Euribor als **Basis- bzw. Referenzzinssatz** herangezogen wird und durch einen **(Zins)Aufschlag (Spread)** erhöht wird. Der für die Zinsberechnung maßgebende Zinssatz hängt also von einem variablen (Basis) Zinssatz und dem vereinbarten (Zins)Aufschlag ab und ändert sich quartalsweise, sofern der Basiszinssatz einer Änderung unterliegt.

MÖGLICHE FOLGEN EINES NEGATIVEN BASISZINSSATZES

In jüngster Vergangenheit ist etwa der **3M-Euribor** als Basiszinssatz **negativ** geworden, wodurch sich üblicherweise die folgenden **drei Möglichkeiten** für die Berechnung des Kreditzinssatzes ergeben. Beispielhaft sei angenommen, dass der Aufschlag (Spread) 1,15% (dies entspricht 115 Basispunkten) beträgt und der **3M-Euribor bei -1,5%** liegt.

1. Vergleichbar der typischen Zusammenrechnung von Basiszinssatz und Spread errechnet sich im Beispielfall ein **Zinssatz**

INHALT AUSGABE NR. 54

» „Negativzinsen“ – Banken dürfen Zinssatz nicht nur nach unten hin begrenzen

» Gemeinsame (konsolidierte) Körperschaftsteuer-Bemessungsgrundlage

» Controlling leistet einen wertvollen Beitrag zum Kundenmanagement

„NEGATIVZINSEN" – BANKEN DÜRFEN ZINSSATZ NICHT NUR NACH UNTEN HIN BEGRENZEN (FORTSETZUNG VON SEITE 1)

von **-0,35%.** Die Auswirkungen des negativen Basiszinssatzes würden vollständig an den Kreditnehmer weitergegeben – die **Bank** als Kreditgeber müsste **dem Kreditnehmer Zinsen zahlen**.

2. Der **Zinssatz** (ingesamt) wird mit **0% festgelegt** und somit der negative Basiszinssatz **zum Teil** an den Kreditnehmer weitergegeben.

3. Der **Basiszinssatz** wird mit **0% festgelegt** - zusammen mit dem Spread ergibt sich ein Zinssatz von 1,15% (**Zinssatz entspricht dem Spread**). In dieser Konstellation wird der **negative Basiszinssatz** gar **nicht** an den Kreditnehmer **weitergegeben** – der **Spread** stellt also den vom Kreditnehmer zu zahlenden **Mindestzinssatz** dar.

Der **Oberste Gerichtshof** hatte sich in letzter Zeit mehrmals mit Konstellationen auseinanderzusetzen, bei denen die Vertragsparteien zu einem Kreditvertrag mit variablem Zinssatz – es handelt sich dabei um Geschäftsbanken und **Privatkunden** – sehr konträre Ansichten zu den Folgen eines negativen Basiszinssatzes hatten. Während die **Banken** oftmals in Form einer Mitteilung darauf hinwiesen, dass der „Zinsindikator" (**Basiszinssatz**) auch bei einem tatsächlich negativen Wert mit **0,0% festgelegt** würde, waren die Privatkunden der Ansicht, dass anstelle einer einseitigen Zinsuntergrenze der negative Basiszinssatz zumindest teilweise an sie weitergegeben werden müsse.

BANKEN MÜSSEN KEINE ZINSEN AN KREDITNEHMER ZAHLEN

In seinem Urteil vom 30.5.2017 (GZ 8 Ob 101/16k) stellte der **OGH** klar, dass es selbst in der theoretisch möglichen und rechnerisch denkbaren Situation (siehe Beispiel 1 oben) **nicht** dazu kommen könne, dass die **Bank** als Kreditgeber **Zinsen zahlen muss**, wenn die Summe aus Basiszinssatz und Aufschlag einen negativen Zinssatz ergibt. Das ist auch damit zu erklären, dass ein redlicher Kreditnehmer bei Vertragsabschluss nicht damit rechne, zu irgendeinem Zeitpunkt während der Kreditlaufzeit Zahlungen vom Kreditgeber zu erhalten, sodass der Kreditgeber insgesamt möglicherweise weniger zurückerhält, als er zur Verfügung gestellt hat. Außerdem sei der übereinstimmende Parteiwille über



© blende11.photo - Adobe Stock

Vertragsgegenstand und Vertragsinhalt bei einem Kreditvertrag typischerweise so, dass die **Zahlungsverpflichtung der kreditgebenden Bank** an den Kreditnehmer **ausgeschlossen** ist. Vergleichbares gilt übrigens auch bei **Spareinlagen von Verbrauchern** – der Sparer muss **keine Zinsen** zahlen, damit die Bank sein Erspartes verwahrt.

Wenngleich also die „klassische" Rollenverteilung zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer nicht umgekehrt wird und die **Bank keine Zinsen an den Kreditnehmer zahlen** muss bzw. die Restschuld verringern muss, **stärkt** in einer weit praktischeren Frage der **OGH** den **Kreditnehmern** (Verbrauchern im Sinne des Konsumentenschutzgesetzes) **den Rücken**. Wie oben beispielhaft in Variante 2 bzw. 3 dargestellt, geht es darum, ob der **negative Basiszinssatz** zumindest teilweise an den **Kreditnehmer weiterzugeben ist** oder ob der variable Zinssatz mit 0% „eingefroren" werden kann und jedenfalls der (Zins) **Aufschlag als Untergrenze** zu verrechnen ist. Seitens der Banken wird diese Art der Verrechnung oftmals damit argumentiert, dass durch den Aufschlag zumindest die Produktions-, Risiko- und Eigenkapitalkosten gedeckt werden sollen. Theoretisch betrachtet könnte die Verrechnung des Zinsaufschlags (im Sinne einer Mindestzahlung) z.B. auch damit argumentiert werden, dass ein entgeltliches Gelddarlehen nur dann vorliegt, wenn der Kreditnehmer dem Kreditgeber neben der Kreditsumme weitere Zahlungen als Gegenleistung für die Kapitalnutzung leistet.

RÜCKZAHLUNG ZU VIEL BERECHNETER ZINSEN?

Hingegen spricht die **Besonderheit** eines **Kredites mit variablem Zinssatz** – im Vergleich zu einem Kredit mit fixer Verzinsung – für die **Weitergabe des Vorteils** aus einem negativen Referenzzinssatz **an den Kreditnehmer**. Es sei nämlich davon auszugehen, dass der **Kreditnehmer** bei **Vertragsabschluss** mit einer **ausgewogenen Verteilung von Chancen und Risiken** gerechnet habe und daher die Chance auf einen geringeren bzw. einen 0%-Zinssatz nicht durch eine sogenannte „Stop-Loss-Klausel" genommen werden dürfe. Anders als bei einem Kredit mit einem fixen Zinssatz, bei dem für beide Vertragsparteien Unter- und Obergrenze festgelegt sind, ist dem **OGH folgend** die **Begrenzung** des Indikators mit 0,0% (**nach unten**) - **ohne gleichzeitige Vereinbarung** einer symmetrischen **Obergrenze** - mit den Grundlagen des **Konsumentenschutzgesetzes unvereinbar**. Um den Verbraucherschutz zu gewährleisten, muss nämlich bei **Zinsgleitklauseln** eine **Entgeltsenkung im gleichen Ausmaß** und in der gleichen zeitlichen Umsetzung **wie** eine **Entgeltsteigerung** erfolgen. Eine Begrenzung des variablen Referenzzinssatzes mit 0% als Untergrenze wäre also nur dann rechtens, sofern auch der Zinssatz nach oben hin entsprechend begrenzt wäre – vergleichbar der typischen Situation bei **Bauspardarlehen**.

Aufgrund der **Aktualität des Themas** ist anzunehmen, dass die Geschäftsbanken unterschiedlich (schnell) auf das OGH-Urteil reagieren werden. Für **Kreditnehmer**, die unter das **KSchG** fallen und einen **Kredit mit variablem Zinssatz** bedienen oder bedient haben, könnte es bald zu einer **Rückerstattung** von seit dem Jahr 2015 **zu viel bezahlten Zinsen** kommen.

GEMEINSAME (KONSOLIDIERTE) KÖRPERSCHAFTSTEUER-BEMESSUNGSGRUNDLAGE



Nachdem im Bereich der indirekten Steuern (**Umsatzsteuer**) schon länger Harmonisierungen innerhalb der EU Mitgliedsstaaten durchgeführt wurden, ist im Bereich der **Körperschaftsteuer** eine derartige Vereinheitlichung noch Zukunftsmusik. Der wohl prominenteste **Vorschlag** der **Europäischen Kommission** in diese Richtung ist die „**Gemeinsame konsolidierte Körperschaftsteuer-Bemessungsgrundlage** (GKKB)", bekannter unter dem englischen Begriff „**Common Consolidated Corporate Tax Base** (CCCTB)". Besonders für international agierende Konzerne sollen durch die **freiwillige Anwendung** der CCCTB **Einsparungseffekte** aufgrund geringerer Rechtsbefolgungskosten (quasi durch den Wegfall unterschiedlicher Steuervorschriften in den verschiedenen Ländern) sowie durch weitreichende **grenzüberschreitende Verlustverrechnungsmöglichkeiten** erreicht werden.

ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND FORMELHAFTE AUFTEILUNG AUF DIE GESELLSCHAFTEN

Das CCCTB-Regime ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass basierend auf (europaweit) **einheitlich formulierten Gewinnermittlungsregeln** für die **gesamte CCCTB-Gruppe** ein (konsolidiertes) **Gesamtergebnis** ermittelt wird und dieses Gesamtergebnis mithilfe einer **Aufteilungsformel auf die Gruppenmitglieder aufgeteilt** wird. Der jeweilige **Anteil an der Bemessungsgrundlage** wird dann von dem Mitglied unter Berücksichtigung des **lokalen Körperschaftsteuersatzes** im **Ansässigkeitsstaat versteuert**. Durch das Zusammenfassen und die erneute Verteilung des Gesamtergebnisses der CCCTB-Gruppe kommt es **bei den einzelnen Gruppenmitgliedern** regelmäßig zur Besteuerung von Bemessungsgrundlagen, welche **nicht** mit jener übereinstimmen, die aus der Besteuerung des **Teilergebnisses** der **einzelnen Gesellschaft** resultieren würde. So könnte also auch ein (anteiliger) **Gewinn in Österreich** zu **versteuern** sein, wenn die **CCCTB-Bemessungsgrundlage** der gesamten Gruppe **positiv** ist, jedoch die österreichische **Gesellschaft** selbst für sich einen **Verlust** erzielt hat. Abstrakt betrachtet soll es abgesehen vom unterschiedlichen Körperschaftsteuersatz durch CCCTB zu **einem geri**ngeren bzw. zumi**ndest transparenteren Steuerwettbewerb** zwischen den Mitgliedsstaaten kommen.

Bei der **Berechnung der CCCTB-Bemessungsgrundlage** sind **für alle Gruppenmitglieder** in den verschiedenen Ländern **einheitlich** steuerpflichtige und –freie Erträge, abzugsfähige und nichtabzugsfähige Aufwendungen, (Sammel)Abschreibungen etc. zu ermitteln. Besonderes Element der CCCTB ist auch die **Konsolidierung**, die über die **bloße Verrechnung positiver und negativer Ergebnisse** der Gruppenmitglieder **hinausgehen** soll. Es sollen dadurch auch die Komplexität und die administrativen Probleme der **Konzernverrechnungspreise gelöst** werden, da der **Fremdvergleichsgrundsatz** („dealing at arm's lenght principle") als Maßnahme gegen Gewinnverschiebungen im Konzern an **Relevanz verlieren** würde. Die „**formelhafte Gewinnaufteilung**" schließlich ist vereinfacht betrachtet von den Faktoren **Umsatz, Lohnsumme, Beschäftigtenanzahl und Vermögen** abhängig, wobei die jeweils beim betreffenden Gruppenmitglied aus den Faktoren ermittelte Summe zur Gesamtsumme aller Gruppenmitglieder in Bezug gesetzt wird.

In **administrativer Hinsicht** soll die CCCTB ebenso weitreichende Änderungen herbeiführen. Angedacht ist die Schaffung einer **Hauptsteuerbehörde**, welche im Regelfall die Finanzbehörde der Konzernmuttergesellschaft als Hauptsteuerpflichtige sein wird. Bei der Hauptsteuerbehörde sind alle **Steuererklärungen** für die CCCTB-Gruppe abzugeben, es wird dort die Veranlagung zur Körperschaftsteuer administriert wie auch **Betriebsprüfungen** und Abänderungen ergangener Bescheide **akkordiert**. Wichtig ist jedoch, dass die Hauptsteuerbehörde in einem anderen Staat keine Betriebsprüfung durchführen kann, jedoch kann sie die **lokale Steuerbehörde** zu einer **Betriebsprüfung** der entsprechenden lokalen Gesellschaft **auffordern**.

CCCTB ODER DOCH CCTB?

Ob, in welcher Form und **wann** CCCTB Realität werden wird, ist noch **nicht abzuschätzen**. Letztes Jahr hat die **Europäische Kommission** nun einen **zweistufigen Prozess** vorgeschlagen, um die beträchtlichen Änderungen im Zuge der **Harmonisierung der Körperschaftsteuer** doch noch erfolgreich umsetzen zu können. In einem **ersten Schritt** sollen demnach die Regeln für eine **gemeinsame (Körperschaftsteuer)Bemessungsgrundlage** (daher nur CCTB) implementiert werden und in einem **zweiten Schritt** die **Konsolidierung** folgen (dann wieder CCCTB). Anders ist auch der Zugang zur C(C)CTB, da dieses Regime nunmehr für **große Unternehmensgruppen verpflichtend** werden soll, für andere Unternehmen soll die Anwendung, wie bisher angedacht, **freiwillig** bleiben.

CONTROLLING LEISTET EINEN WERTVOLLEN BEITRAG ZUM KUNDENMANAGEMENT

Erfolgreiches Kundenmanagement ist nicht nur eine abteilungsübergreifende Aufgabe innerhalb des Unternehmens, sondern auch darauf ausgerichtet, dass **Kundenbeziehungen** als Ganzes **rentabel** sind, **Wachstumsmöglichkeiten** bieten und Chancen für kontinuierliche **Cashflows** offerieren. Aspekte wie z.B. der **Kundenmix** oder die Bedeutung der gewonnenen Kunden sind somit entscheidend. Die Controlling-Abteilung innerhalb des Unternehmens kann dazu beitragen, dass Kundenmanagement nicht nur einseitig erfolgt und das Unternehmen dadurch etwa Gefahr läuft, das Potential einzelner Maßnahmen nicht vollständig ausschöpfen zu können. Dies kann etwa dann der Fall sein, wenn **Neukunden** gewonnen werden, jedoch keine erfolgreiche und **langfristige Kundenbindung** gelingt und folglich das Potential von Neukunden nicht ausgeschöpft wird.

RÜCKKOPPLUNG ERLEICHTERT ERFOLGREICHES KUNDENMANAGEMENT

Wird **Kundenmanagement** als **Prozess** verstanden, so zeigt sich, dass die permanente **Rückkopplung** zwischen den einzelnen Prozessstufen für den **Gesamterfolg unerlässlich** ist. Oftmals wird Kundenmanagement in die Bereiche **Kundenidentifikation**, **Kundenannäherung**, **Kundengewinnung** und **Kundenpflege** eingeteilt. Während sich Unternehmensabteilungen wie z.B. das **Marketing** oder der **Vertrieb** auf spezielle Tätigkeiten in den verschiedenen Bereichen konzentrieren und auch **Kennzahlen** für die **Effektivität** einzelner Maßnahmen festlegen, muss das **Controlling** vor allem Kundenmanagement als **Gesamtbild** betrachten. Beispielsweise liegt im Bereich **Kundenidentifikation** eine wesentliche Aufgabe darin, **Bekanntheit** unter den späteren Kunden zu schaffen, wofür typischerweise die Marketingabteilung mitverantwortlich ist. Als Erfolgsindikatoren bieten sich in erster Linie Kennzahlen wie z.B. **Größe und Potential der Zielsegmente** oder auch die (relative) Bekanntheit unter den Kunden an. Aus Controlling-Perspektive sind aber beispielsweise auch die Kosten pro gewonnener Kundendaten bzw. –adresse wichtig, da damit nicht nur die Effektivität von Maßnahmen, sondern **auch** deren **Effizienz** beurteilt werden kann (weitere Kennzahlen siehe unten). Aus diesem Beispiel zeigt sich, dass im Controlling nicht nur Augenmerk auf das „klassische" **Vertriebscontrolling** gelegt werden sollte, sondern z.B. Marketing, Vertrieb und Kundenpflege als eine Einheit betrachtet werden müssen und die **Entwicklung** von (erfolgreichen) **Kundenbeziehungen** in allen Phasen **nachvollziehbar**, planbar und **steuerbar** gemacht werden muss.

Durch den **Beitrag des Controllings** zum Kundenmanagement – etwa durch die **ganzheitliche Betrachtung** und die **Rückkopplung** zwischen den einzelnen Bereichen des Kundenmanagements – kann auch das Zusammenspiel zwischen anderen Abteilungen im Unternehmen verbessert werden, z.B. zwischen Marketing und Vertrieb. Idealerweise wird durch das **Marketing** der Grundstein für die **Bekanntheit des Unternehmens und der Produkte** gelegt und somit dem Vertrieb Arbeit abgenommen. Würden die Aktivitäten der beiden Abteilungen im Bereich Kundenmanagement hingegen nicht miteinander abgestimmt, müssten die Kunden oftmals in aufwendigen Gesprächen oder durch andere gewinnende Maßnahmen von den Vertriebsmitarbeitern überzeugt werden.

CONTROLLING-KENNZAHLEN FÜRS KUNDENMANAGEMENT

Für die **Analyse von Kundenbeziehungen** und (erfolgreichem) Kundenmanagement können unterschiedlichste **Kennzahlen** herangezogen werden. Aufschlussreich sind beispielsweise:

- Durchschnittlicher Umsatz pro Kunde,
- Durchschnittlicher Deckungsbeitrag pro Kunde,
- Anteilige Erlösschmälerungen am Gesamtumsatz,



- „Alter" des Kundenstamms,
- Kundenabwanderungsrate und
- Kundenbeziehungsdauer.

Die Kennzahlen **durchschnittlicher Umsatz** und **durchschnittlicher Deckungsbeitrag** pro Kunde unterscheiden sich dadurch, dass beim durchschnittlichen Deckungsbeitrag nicht nur die Umsatz- sondern auch die **Kostenkomponente** entsprechend berücksichtigt wird. Ebenso für ein wirtschaftlich realistischeres Bild zeichnet die Kennzahl „**Anteilige Erlösschmälerungen am Gesamtumsatz**" verantwortlich. Sie gibt darüber Auskunft, ob der Umsatz „teuer erkauft" wurde, da dem Kunden entsprechende **Rabatte** bzw. Skonti gewährt wurden bis hin zu Preisnachlässen und Erlösschmälerungen aufgrund von Mängelrügen und Gewährleistungsansprüchen. Das „**Alter des Kundenstamms**" zeigt sich im Verhältnis von den neuen zu den bestehenden Kunden. Bei Erreichen des entsprechenden Alters sollte das **Kundenbeziehungsmanagement** in Richtung **Neukundenakquisition** verstärkt werden. Schließlich sind die Kennzahlen **Kundenbeziehungsdauer** und damit zusammenhängend auch die **Kundenabwanderungsrate** wertvolle Indikatoren für die Frage, wie es um Kundenloyalität und Kundenbindung bestellt ist.

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:
Klienten-Info - Klier, Krenn & Partner KG
Redaktion: F. Klier, H. Krenn, alle 1090 Wien, Julius-Tandler-Platz 6/9
Richtung: unpolitisch & unabhängig – Die Management-Info widmet sich Themen aus der Welt der Unternehmensberatung und aus dem Wirtschaftsrecht und ist speziell für Klienten von Steuer- u. Unternehmungsberatungskanzleien bestimmt.
Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt und ohne Gewähr.
Kontakt: Klienten-Info: Tel. 01/929 15 91-0;
E-Mail: office@klienten-info.at, Internet: www.management-info.at