

Dear client,

The current issue of our quarterly client newsletter **German Business Law news** covers the latest legal developments in important areas of German business law - one of our legal specializations.

If you have any questions regarding the cited decisions in this newsletter or if you need more information regarding the covered issues and this area of law in general please do not hesitate to contact us. We will be happy to answer your questions and assist you with our expertise.

Please note that this newsletter contains general information on the law and is not legal advice. We hope you will understand that we cannot assume any liability.

Enjoy reading!

Sincerely yours,



Stefan Winheller  
German Attorney at Law & Tax Lawyer, LL.M. Tax (USA)

Sehr verehrte Mandantin,  
sehr verehrter Mandant,

unser aktueller Mandanten-Newsletter **German Business Law news** enthält wieder einige interessante Entwicklungen im Bereich des deutschen Wirtschaftsrechts.

Sicherlich können Sie den einen oder anderen Hinweis auch in Ihre persönliche Planung mit einbeziehen. Wir stehen Ihnen jederzeit gerne mit Rat und Tat zur Seite und klären für Sie ab, ob und inwieweit dies möglich und/oder erforderlich ist.

Erlauben Sie uns wie immer den kurzen Hinweis, dass der Newsletter nur Ihrer grundlegenden Information dient und keine individuelle Rechtsberatung im Einzelfall ersetzt. Eine Haftung kann daher trotz sorgfältiger Bearbeitung nicht übernommen werden.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Mit besten Grüßen

Ihr



Stefan Winheller  
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, LL.M. Tax (USA)

## German Tax Law / Steuerrecht

### *Abolition of Deductibility of Private Tax Accountant Expenses Constitutional*

As of 1 January 2006, private costs for tax accountants' services, for example for filling out income tax statements or consultation regarding rates or assessments, can no longer be deducted from taxes as special expenses. Tax accountant expenses are attributable to general private costs, and are therefore excluded from deductibility, according to the Finance Court of Lower Saxony.

The denial of a deduction is constitutional, in the

### *Abschaffung der Abziehbarkeit privater Steuerberatungskosten verfassungsmäßig*

Seit dem 01.01.2006 können private Kosten für den Steuerberater, z.B. für das Ausfüllen der Steuererklärung oder die Beratung in Tarif- und Veranlagungsfragen, nicht mehr steuerlich als Sonderausgaben abgesetzt werden. Die Steuerberaterkosten seien ausschließlich der privaten Lebensführung zuzurechnen und daher vom Abzug ausgeschlossen, so das Niedersächsische Finanzgericht.

Die Versagung des Abzugs hat nach Auffassung des

court's view. This is so because the prerequisite for the deductibility of a special expense is that the expense was unavoidable, in that the taxpayer was forced to make the expenditure. Despite the complexity of the German tax system, the court held that this was not the case – at least not in the private arena. However, a different rule would apply in relation to the calculation of income and deductions. The deductibility of business expenses or income-related expenses would therefore in fact be required by the Constitution.

Finance Court of Lower Saxony, Judgment of 17 January 2008, file no. 10 K 103/07

### *Tax Accountant Expenses Paid by Employer Count as Salary*

If tax accountancy expenses are paid by the employer in order to reduce the employee's burdens, this should be seen as taxable income to the employee. This is so without regard to contrary provisions that may exist in gross salary agreements, as is often observed in foreign enterprises which employ persons in the German labor market and which obligate themselves, as against their employees, to pay all taxes and social-insurance payments as well as all applicable tax accountancy costs.

Such gross salary agreements do not, according to the court, change the fact that, when the employer pays tax accountancy costs, the employee receives income or valuable advantages in return for his labor. The fact that the employer hired tax accountants to ensure that the employee's tax returns were optimally structured, and that the employer had a considerable interest in making sure this was the case, were not considered decisive by the court. The court could determine no "extremely compelling" employer interest in paying the tax accountancy costs which would overshadow the employee's interest in receiving his salary. To the contrary, it is precisely the employee who would have an interest in the payment arrangement which provided for employer payment of the accountancy costs, since this would accrue to his advantage.

Düsseldorf Finance Court, Judgment of 5 December 2007, file no. K 1743/07 H(L)

Gerichts auch vor der Verfassung Bestand. Denn Voraussetzung für die Absetzbarkeit als Sonderausgabe sei die Unvermeidbarkeit im Sinne eines Zwangs zur Tötung einer Ausgabe. Dies sei trotz des komplexen deutschen Steuersystems jedoch nicht der Fall – jedenfalls nicht im privaten Bereich. Anders sei es, so das Gericht, in Bezug auf die Ermittlung von Einkünften. Die Absetzbarkeit als Betriebsausgaben oder Werbungskosten sei insofern in der Tat verfassungsrechtlich geboten.

Niedersächsisches FG, Urteil v. 17.01.2008, Az. 10 K 103/07

### *Vom Arbeitgeber übernommene Steuerberatungskosten sind Lohn*

Wenn Steuerberatungskosten vom Arbeitgeber übernommen werden, um den Arbeitnehmer zu entlasten, so ist darin steuerpflichtiges Einkommen des Arbeitnehmers zu erblicken. Dabei ist es unbeachtlich, ob anders lautende Nettolohnvereinbarungen existieren, wie es häufig bei ausländischen Unternehmen zu beobachten ist, die auf dem deutschen Markt Arbeitnehmer beschäftigen und sich ihren Arbeitnehmern gegenüber dazu verpflichten, alle Steuern und Sozialabgaben sowie die anfallenden Steuerberatungskosten zu übernehmen.

Solche Nettolohnvereinbarungen ändern nach Auffassung des Gerichts nichts daran, dass dem Arbeitnehmer durch die Übernahme der Steuerberatungskosten Einnahmen bzw. geldwerte Vorteile als Gegenleistung für seine Arbeitsleistung zufließen. Auch die Tatsache, dass der Arbeitgeber durch Einschaltung steuerlicher Berater sicherstellen wolle und ein erhebliches Interesse daran habe, dass die Steuererklärungen seiner Arbeitnehmer optimal gestaltet werden, sei unbeachtlich. Es sei kein „ganz überwiegendes“ eigenbetriebliches Interesse des Arbeitgebers an der Tragung der Steuerberatungskosten zu erkennen, das das Interesse des Arbeitnehmers am Erhalt des Arbeitslohns überlagere. Im Gegenteil habe gerade der Arbeitnehmer ein großes Interesse an der für ihn günstigen, der Übernahmeregelung in Bezug auf die Steuerberatungskosten zugrundeliegenden, Nettolohnvereinbarung.

FG Düsseldorf, Urteil v. 05.12.2007, Az. 7 K 1743/07 H(L)

## **Labor & Employment Law / Arbeitsrecht**

### *Lower Lump-Sum Payouts for Older Employees*

Social-impact plans developed in connection with a plant closing which leave older employees in a worse position than their younger colleagues are permissible.

The District Labor Court of Lower Saxony found no violation of the principle of equal treatment or the

### *Niedrigere Abfindung für ältere Arbeitnehmer*

Sozialpläne, die anlässlich einer Betriebsschließung ältere Arbeitnehmer schlechter stellen als ihre jüngeren Kollegen, sind zulässig.

Das Landesarbeitsgericht Niedersachsen sah in der Regelung eines Sozialplans, die für Mitarbeiter im Alter von mehr als 58 Jahren erheblich geringere

Anti-Discrimination Law in a social-impact plan that provided for considerably lower lump-sum compensation for employees older than 58. The regulation appropriately took into account that older employees would be able to handle the consequences of termination better than their younger colleagues, given the older colleagues' shorter time until retirement.

Hannover District Labor Court, Judgment of 13 July 2007, file no. 16 Sa 274/07

### *Appropriateness of Managers' Salaries*

According to § 87 para. 1 of the Corporations Law, the board of directors of a corporation is required, when setting overall compensation, to ensure an appropriate relationship between the tasks performed by individual managers and the firm's economic situation. The board, however, does not violate this duty by approving compensation that is markedly higher than that offered by other firms, so long as it is justified by extraordinary performance, as reflected in above-average results.

Munich District Court I, Order of 29 March 2007, file no. 5 HKO 12931/06

### *No Dismissal in Case of Warning*

It is generally not possible for an employer to dismiss an employee for the same conduct that was previously the subject of a warning. This is also the case when the working relationship has lasted less than 6 months. When the dismissal follows in direct temporal sequence from the warning by the employer this is an indication that the reason for the warning was also the reason for the dismissal. The employer, however, must still be permitted to demonstrate that the dismissal is unrelated to the warning. If the employer cannot do so, the dismissal is invalid.

Federal Labor Court, Judgment of 13 December 2007, file no. 2 AZR 145/07

### *Religion versus Work on Sunday*

Work on Sunday can cause a conflict of conscience on religious grounds which can argue against a dismissal.

After a mid-sized business introduced Sunday and holiday work in certain departments in order to reduce shipping delays, a reliable long-term employee, who was a father of 11 children and a member of the Baptist Church, declared his unwillingness to work on Sunday. According to his religious convictions, he was forbidden to miss Sunday church services. After he had been warned, the employer promptly fired the employee, citing his behavior.

According to the Hamm regional labor court, such a refusal to work can generally justify a dismissal. However, there is an exception for cases in which

Abfindungen vorsah, keinen Verstoß gegen den Gleichheitsgrundsatz oder das Antidiskriminierungsgesetz. Denn es sei eine sachgerechte Erwägung, dass ältere Arbeitnehmer angesichts der kürzeren Zeit bis zur Rente die Folgen der Kündigung besser bewältigen als jüngere Kollegen.

LAG Hannover, Urteil v. 13.07.2007, Az. 16 Sa 274/07

### *Angemessenheit von Managergehältern*

Der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft hat gem. § 87 Abs. 1 AktG dafür Sorge zu tragen, dass bei der Festsetzung von Gesamtbezügen ein angemessenes Verhältnis zwischen den Aufgaben des einzelnen Vorstandsmitglieds und der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens besteht. Der Aufsichtsrat handelt jedoch pflichtgemäß, wenn sich die Bezüge zwar deutlich von denen anderer Unternehmen nach oben absetzen, dies aber durch außergewöhnliche Leistungen gerechtfertigt ist, die sich in überdurchschnittlichen Ergebnissen widerspiegeln.

LG München I, Beschluss v. 29.03.2007, Az. 5 HKO 12931/06

### *Bei Abmahnung keine Kündigung*

Es ist grundsätzlich keine Kündigung durch den Arbeitgeber wegen derselben Pflichtverletzung des Arbeitnehmers möglich, die bereits Gegenstand einer Abmahnung war. Dies gilt auch dann, wenn das Arbeitsverhältnis insgesamt weniger als 6 Monate bestanden hat. Wenn die Kündigung in unmittelbarer zeitlicher Folge zur Abmahnung durch den Arbeitgeber erfolgt, so ist dies ein Indiz dafür, dass der Grund für die Abmahnung auch Anlass für die Kündigung war. Allerdings kann der Arbeitgeber darlegen, dass kein Zusammenhang mit der Abmahnung besteht. Gelingt ein solcher Nachweis nicht, ist die Kündigung unwirksam.

BAG, Urteil v. 13.12.2007, Az. 6 AZR 145/07

### *Religion contra Sonntagsarbeit*

Sonntagsarbeit kann Mitarbeiter aus religiösen Gründen in einen Gewissenskonflikt bringen, der einer Kündigung entgegenstehen kann.

Nachdem in einem mittelständischen Unternehmen in bestimmten Abteilungen zur Vermeidung von Lieferverzug Sonn- und Feiertagsarbeit eingeführt worden war, war ein bereits über viele Jahre angestellter und ansonsten zuverlässiger Familienvater mit 11 Kindern, der der baptistischen Kirche angehörte, nicht bereit, am Sonntag zur Arbeit zu erscheinen. Nach seiner religiösen Überzeugung sei es ihm verboten, dem sonntäglichen Gottesdienst fernzubleiben. Im Anschluss an eine Abmahnung folgte prompt die verhaltensbedingte Kündigung durch den Arbeitgeber.

the employer's right collides with the employee's right to freedom of religion and belief, as well as the free exercise of his religion, as guaranteed by Art. 4 para. 1 of the German Constitution. The employer is required to determine whether, in the circumstances of the individual workplace, a solution can be found that accommodates the religious needs of the employee. Only when such a re-organization is shown not to be possible can a dismissal be considered as a last measure.

Hamm Regional Labor Court, Judgment of 8 November 2007, file no. 15 Sa 271/07

Dem Landesarbeitsgericht Hamm zufolge lässt die Arbeitsverweigerung solcher Art zwar prinzipiell eine Kündigung zu. Eine Ausnahme gelte jedoch in Fällen, die mit dem Grundrecht eines Arbeitnehmers auf Glaubens- und Bekenntnisfreiheit sowie ungestörte Religionsausübung nach Art. 4 Abs. 1 Grundgesetz kollidieren. Der Arbeitgeber habe dann zu ermitteln, ob es betriebsorganisatorisch möglich ist, eine den religiösen Bedürfnissen des Mitarbeiters gerecht werdende Lösung zu finden. Erst wenn eine solche Umplanung nicht möglich sei, komme eine Kündigung als ultima ratio in Betracht.

LAG Hamm, Urteil v. 08.11.2007, Az. 15 Sa 271/07

## Internet Law / Internetrecht

### *Advisory Concerning Cancellation Rights – New Proposed Language from Federal Justice Ministry Online*

In Internet commerce in Germany, strict regulations deriving from European Community law must be observed. When concluding a transaction contract over the Internet, the consumer must be informed, either by the seller or by others, of his right to cancel the purchase contract within a certain amount of time. The requirements for such an advisory often give rise to legal disputes. The Düsseldorf Regional Court, for instance, recently determined that the phrase "*The deadline (for cancellation) begins, at the earliest, with the receipt, in text form, of a written cancellation advisory notice which will be delivered separately*" was impermissible. It is indeed correct that the cancellation deadline cannot begin to run before the receipt of an advisory in text form. However, when goods deliveries are involved, the time for cancellation deadline begins to run first from the receipt of the goods with the purchase, according to § 312 d para. 2 BGB (Civil Code). Thus, the phrasing at issue could leave an incorrect impression with the purchaser. It thus fails to satisfy the requirements of clarity and comprehensibility.

The Federal Justice Ministry has for some time made available proposed language for a notice of cancellation rights. What was embarrassing for the Ministry, however, was that precisely this proposed language was repeatedly rejected by courts. The problems with the proposed language were most recently confirmed by the Hamburg Regional Court. The Regional Court did, however, note that the use of the defective advisory would, at least, not lead additionally to a violation of competition law according to § 3 UWG (Unfair Competition Law). One cannot seriously expect that a business entity which uses the language that is officially recommended would be cleverer than the lawmaker, at least considering how complicated the regulations covering delivery transactions are.

**Note:** The Federal Justice Ministry has finally rejected. Under the link <http://www.bmj.de/bgbinfovo>, it has made available new, revised proposed language. Hopefully this new language will be accepted

### *Widerrufsbelehrung im Internethandel – neues Muster des Bundesjustizministeriums online*

Im Internethandel sind in Deutschland aufgrund des europäischen Gemeinschaftsrechts strenge Verbraucherschutzvorschriften zu beachten. Der Verbraucher muss bei Abschluss eines Vertrages im Internet durch den Unternehmer unter anderem über sein befristetes Recht auf Widerruf des Geschäftes informiert werden. Die Anforderungen an eine solche Belehrung sind oftmals Anlass zu Streitigkeiten. Das OLG Düsseldorf etwa hat kürzlich klargestellt, dass die Formulierung „*Die (Widerrufs-) Frist beginnt frühestens mit Erhalt einer in Textform noch gesondert mitzuteilenden Widerrufsbelehrung*“ unzulässig ist. Zwar sei es richtig, dass die Widerrufsfrist nicht vor Erhalt einer in Textform abgefassten Belehrung zu laufen beginne. Wenn jedoch Warenlieferungen Gegenstand des Geschäftes seien, beginne die Frist erst ab Eingang der Waren beim Käufer, § 312 d Abs. 2 BGB. Insofern könne die Formulierung beim Käufer falsche Vorstellungen wecken. Sie genüge daher nicht dem Erfordernis der Verständlichkeit und Klarheit.

Das Bundesjustizministerium hatte bereits vor längerem ein Muster für eine Widerrufsbelehrung zur Verfügung gestellt. Peinlich für das Ministerium, dass eben dieses Muster wiederholt durch die Gerichte als unzureichend qualifiziert wurde. Dies bestätigte erst kürzlich das OLG Hamburg. Das OLG weist allerdings darauf hin, dass die Verwendung der fehlerhaften Belehrung zumindest nicht noch zusätzlich zu einem Wettbewerbsverstoß gem. § 3 UWG führt. Man könne nicht ernsthaft erwarten, dass der gewerbetreibende Verwender einer offiziell empfohlenen Formulierung klüger als der Gesetzgeber selbst sei, zumal das Fernabsatzrecht kompliziert und nicht leicht zu überschauen sei.

**Hinweis:** Das Bundesministerium der Justiz hat endlich reagiert. Unter dem Link <http://www.bmj.de/bgbinfovo> hat es ein neues überarbeitetes Muster eingestellt. Es bleibt zu hoffen, dass es diesmal auch der Rechtsprechung genügen wird und Unternehmer nunmehr Rechtssicherheit haben.

by the courts and allow businesses some legal certainty.

Düsseldorf Regional Court, Judgment of 30 October 2007, file no. I-20 U 107/07  
Hamburg Regional Court, Order of 12 September 2007, file no. 5 W 129/07

### *Advertisement on Illegal Internet Trading Sites*

It is basically forbidden to advertise on illegal Internet trading sites for music and video files. According to the Frankfurt am Main District Court, using illegal internet activities for advertising purposes constitutes a violation of the unfair competition law (UWG). In the case under review, the telecommunication services provider Arcor advertised on the trading site "Bitreactor." The Internet Group for Video and Media Commerce (IVD) then successfully sued Arcor to obtain a preliminary injunction against the practice.

Frankfurt am Main District Court, Judgment of 2 January 2008, file no. 3-08 O 143/07

OLG Düsseldorf, Urteil v. 30.10.2007, Az. I-20 U 107/07  
OLG Hamburg, Beschluss v. 12.09.2007, Az. 5 W 129/07

### *Werbung auf illegalen Tauschplattformen*

Auf Homepages von illegalen Internet-Tauschbörsen für Musik- und Videodateien ist Werbung grundsätzlich untersagt. Es stellt nach dem LG Frankfurt am Main einen Verstoß gegen das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) dar, wenn illegale Internetaktivitäten für eigene Werbung genutzt werden. Im entschiedenen Fall hatte der Telekommunikationsdienstleister Arcor auf der Tauschbörse „Bitreactor“ Anzeigen geschaltet. Der Internetverband des Video- und Medienfachhandels (IVD) ging daraufhin erfolgreich im Wege eines Antrags auf einstweilige Verfügung gegen Arcor vor.

LG Frankfurt am Main, Urteil v. 02.01.2008, Az. 3-08 O 143/07

## Corporation Law / Gesellschaftsrecht

### *Right to Access to Annual Financial Statements by Outgoing GmbH Partner*

Partners of a GmbH (limited liability company) who move to a competing firm after leaving the GmbH nevertheless retain a right to review the annual financial statements of the GmbH, at least to the extent that the documents relate to the time in which they were still partners. The Munich Regional Court came to this conclusion. Annual financial reports generally do not need to be kept confidential, according to § 51a para. 2 sentence 1 of the GmbHG (Law on Limited Liability Companies), since they satisfy not only internal but external information needs.

Munich Regional Court, Judgment of 11 December 2007, file no. 31 Wx 048/07

### *Right to Name During Firm Dissolution*

When a concern with several subsidiaries is dissolved, the question arises which firm will retain the right to continued use of the firm's name. According to a decision of the Düsseldorf Regional Court concerning the dissolved Mannesmann firm, this right does not automatically devolve to the subsidiary which continues to carry on the firm's core business – at least in such a case, in which the share of the subsidiary's total revenues in relation to the firm's overall revenues had consistently sunk over the years and, at the end, comprised only about 12%.

Düsseldorf Regional Court, Judgment of 18 December 2007, file no. I-20 U 69/07

### *Anspruch auf Einsicht in den Jahresabschluss durch ausgeschiedenen GmbH-Gesellschafter*

Gesellschafter einer GmbH, die nach ihrem Ausscheiden zu einem konkurrierenden Unternehmen übergewechselt sind, haben nichtsdestotrotz einen Anspruch auf Einsichtnahme in den Jahresabschluss der GmbH, soweit die Unterlagen sich auf den Zeitraum beziehen, in dem sie noch Gesellschafter waren. Zu diesem Schluss kommt das Oberlandesgericht München. Jahresabschlüsse seien grundsätzlich nicht gem. § 51a Abs. 2 S. 1 GmbHG geheimhaltungsbedürftig, da durch sie sowohl interne als auch externe Informationsbedürfnisse befriedigt würden.

OLG München, Urteil v. 11.12.2007, Az. 31 Wx 048/07

### *Namensrecht bei Konzernauflösung*

Bei Auflösung eines Konzerns mit mehreren Tochtergesellschaften stellt sich die Frage, wem künftig das Recht der Namensfortführung zusteht. Nach einer Entscheidung des Oberlandesgerichtes Düsseldorf zum aufgelösten Mannesmann-Konzern fällt dieses Recht nicht automatisch an die Tochtergesellschaft, die das Ursprungsgeschäft des Konzerns fortführt. Dies gelte zumindest dann, wenn der Anteil dieses Geschäftes am Gesamtumsatz über die Jahre beständig gesunken sei und am Ende nur noch ca. 12% betragen habe.

OLG Düsseldorf, Urteil v. 18.12.2007, Az. I-20 U 69/07

### ***GbR (Private-Law Company) cannot be Registered***

The Schleswig Regional Court recently determined that companies organized according to private law (so-called "BGB (Civil Code) companies") cannot be included in the official land register. Such companies must be denied the opportunity to register, since, unlike companies which are permitted to maintain an entry in the official commercial register, the private-law companies cannot be adequately reviewed by the registry agency.

Schleswig Regional Court, Order of 29 October 2007, file no. 2 W 212/07

### ***No Permanent Representative for German Branch Office of English Limited***

When a "Private Limited Company" with its principal place of business in England maintains a branch office in Germany, there is no need for the company to arrange for a permanent representative in Germany. When, however, such a representative is provided, he must be registered in the commercial register according to § 13e para. 2 sentence 4 no. 3 of the HGB (Commercial Code). When such a registration does not take place, the registering court can deny the registration of the branch office.

Munich Regional Court, Order of 14 February 2008, file no. 31 Wx 067/07

### ***GbR nicht grundbuchfähig***

Das Oberlandesgericht Schleswig stellte jüngst klar, dass Gesellschaften bürgerlichen Rechts (sog. „BGB-Gesellschaften“) nicht in das Grundbuch eingetragen werden können. Die Grundbuchfähigkeit müsse der BGB-Gesellschaft versagt werden, da sich die Identität der Gesellschaft sowie deren Vertretungsbefugnis anders als bei im Handelsregister einzutragenden Gesellschaftsformen vom Grundbuchamt nicht sicher überprüfen ließen.

OLG Schleswig, Beschluss v. 29.10.2007, Az. 2 W 212/07

### ***Kein ständiger Vertreter für deutsche Zweigniederlassung einer englischen Limited***

Wenn eine „Private Limited Company“ mit Unternehmenssitz in England eine Zweigniederlassung in Deutschland unterhält, besteht keine Notwendigkeit zur Bestellung eines ständigen Vertreters für Deutschland. Wenn dennoch ein solcher Vertreter eingesetzt wird, muss er allerdings gem. § 13e Abs. 2 S. 4 Nr. 3 HGB zum Handelsregister angemeldet werden. Wenn eine Anmeldung nicht erfolgt, kann das Registergericht die Eintragung der Zweigniederlassung ablehnen.

OLG München, Beschluss v. 14.02.2008, Az. 31 Wx 067/07



## **Winheller Attorneys at Law**

Corneliusstr. 34, D-60325 Frankfurt am Main  
Geigersbergstr. 37, D-76227 Karlsruhe

Tel.: +49 (0)69 76 75 77 80  
Fax: +49 (0)69 76 75 77 810

E-mail: [info@winheller.com](mailto:info@winheller.com)  
Internet: <http://www.winheller.com>

Attorneys for German & US

- ▶ Foundation Law
- ▶ Nonprofit Law
- ▶ Entertainment Law
- ▶ Securities Class Actions
- ▶ Business Law

**For more information  
please visit our website at**

**[www.winheller.com](http://www.winheller.com)**

---

**FORWARD thinking,  
FUTURE planning →**