



..... ZEITSCHRIFT FÜR
..... INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE
..... FORSCHUNG

Ausgabe 2020

- 4 **Zur Diskussion über die Einführung eines Unternehmensstrafrechts in Deutschland – der Entwurf eines Verbandssanktionengesetzes als Paradigmenwechsel?**
Arnt Glienke
- 10 **Medical Affairs als Organisationseinheit in der biomedizinischen Industrie: Eine Übersicht und Standortbestimmung**
Klaus Hoerauf; Sonja Keppler
- 19 **Die steuerliche Perspektive der Familienstiftung als Beteiligungsholding**
Thorsten Klinkner; Catarina dos Santos Firnhaber
- 30 **Geld und Vermögen in der Literatur der deutschen Romantik: Funktionen des monetären Reichtums bei Eichendorff, Tieck und Wagner**
Patrick Peters
- 38 **Kommunikation und Unternehmensnachfolge: Veränderungsprozesse strategisch begleiten**
Patrick Peters
- 46 **Enger werdende rechtliche Grenzen bei Preisvereinbarungen im Kreditgeschäft**
Patrick Rösler
- 55 **Digitalisierung: Grundvoraussetzungen zur Steigerung der Wertschöpfungsperformance**
Dirk Semrau

JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH

ISSN: 2196-4688

ZEITSCHRIFT FÜR INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE FORSCHUNG

Journal of interdisciplinary economic research

2020

Published by:

Allensbach Hochschule

Editor in chief:

Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach Hochschule, Konstanz

Editorial Board:

Prof. Dr. Felix Unger

Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Uwe M. Seidel, Ostbayrische Technische Hochschule Regensburg

Prof. Dr. Holger Zinn, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Patrick Peters, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Wolfgang Fink, The University of Arizona

Review Committee:

Assoc. Prof. Dr. Mehmet Aga, Cyprus International University, Nordzypem

Prof. Achim Albrecht, PhD., Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen

Prof. Dr. Christian Arnold, IST-Hochschule für Management, Düsseldorf

Univ. Prof. Dr. Drazen Barkovic, Josip - Juray - Strossmayer University of Osijek

Prof. Dr. Hans Haarmeyer, Leitender Direktor des Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht (DIAI)

Prof. Dr. Alexander Haselhorst, IST-Hochschule für Management, Düsseldorf

Prof. Dr. Ulrich Hermann, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Wolfgang Hößl, Ostbayrische Technische Hochschule Regensburg

Prof. Dr. Gerd Hofmeister, Fachhochschule Erfurt

Doc. Dr. Jana Keketiova, PhD., Trnava University

Prof. Dr. Paul Nikodemus

Prof. Dr. Volkmar Langer

Mgr. Lukáš Pavelek PhD., Trnava University

Univ. Prof. Dr. rer. nat. Karl Sudi

Prof. Dr. Dr. Martin Stieger, Allensbach Hochschule, Konstanz

Doc. Dr. Marta Vaverčakova, PhD., Trnava University

Univ.-Prof. Dr. Gerd Waschbusch, Universität des Saarlandes

Univ.-Prof. Dr. Harald Stummer, UMIT Private Universität für Gesundheitswissenschaften, Medizinische Informatik und Technik

Technical Editor:

Endre Orbán, eGraphix.ro

Herausgeber, Verlag und Bezug:

Allensbach Hochschule Konstanz | Lohnerhofstr. 2 | 78467 | info@allensbach-hochschule.de

Printed in Germany ISSN: 2196-4688

The journal is indexed in the following databases:

Deutsche Nationalbibliothek, Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, EconBiz, Google Scholar, Leibniz-Informationszentrum für Lebenswissenschaften, Max-Planck-Institute for Comparative and International Law, RePEc (Research Papers in Economics), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Vorwort

Die Ihnen vorliegende Zeitschrift widmet sich wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellungen im interdisziplinären Kontext.

Jedes Fach verfügt über seine eigene Expertengemeinschaft. Mit unserer interdisziplinären Herangehensweise wollen wir diese zusammenbringen, um die vier Säulen des akademischen Diskurses zu stärken: Wissen, Forschung, Bildung und Theorie. Der Grundgedanke ist nicht neu. Schon in der Antike finden wir die interdisziplinäre Idee, wenn es um die Verbindung der einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen geht.

Viele Probleme unserer modernen Welt benötigen einen interdisziplinären Ansatz, der im Stande ist, unser aller intellektuelles Potential zu mobilisieren, und welcher uns zwingt, mit unserem kategorialen Denken zu brechen und Neuland zu betreten.

Die Autoren verfügen über langjährige Berufs- und Forschungserfahrung in ihren Disziplinen. Wir hoffen, dass unsere Beiträge Wissenschaft und Forschung in hohem Maße fördern.

Konstanz, Dezember 2020

Die Herausgeber

Preface

The present journal publishes articles in economic research focusing on interdisciplinary science.

Every subject possesses its own community of experts. With our interdisciplinary approach we want to bring them together to fortify the four pillars of the academic discourse: knowledge, research, education and theory. This idea is not new. Even in ancient times we can find an interdisciplinary idea when it comes to combining different disciplines.

Many problems of our modern world require interdisciplinary approaches that are able to mobilize the intellectual potential of all of us, that force us to abandon our categorical thinking and force us to break new ground.

The authors have profound knowledge in their areas of research by long standing professional and academic experience. We hope that our contributions will stimulate science and research to a high degree.

Konstanz, December 2020

The editors

JEL : K20, K40

Zur Diskussion über die Einführung eines Unternehmensstrafrechts in Deutschland – der Entwurf eines Verbandssanktionengesetzes als Paradigmenwechsel?

Arnt Glienke

ABSTRACT

The legislator is planning a new corporate criminal law in the form of a "Verbandssanktionengesetz" that is expected to be adopted by the end of the year. This development is a possible paradigm shift for German law. Not only are companies subject to a direct penalty, but new legal concepts are also being developed the meaning of which is likely to be examined only in the case-law. It cannot be ruled out that in addition to the well-known criminal and administrative offences law a new area of law is now being established. Significant constitutional concerns are already being raised among other things. The author gives an overview of the current legal situation and presents individual innovations. This is followed by appreciation and criticism and an outlook for further development.

KEYWORDS

Unternehmensstrafrecht, Verbandssanktionengesetz, Compliance

EINLEITUNG

Dem deutschen Rechtssystem ist ein Unternehmensstrafrecht bisher fremd. Dennoch gab es in den letzten Jahrzehnten vielfach Initiativen, ein originäres Unternehmensstrafrecht in Deutschland einzuführen¹. Dieses Bestreben gipfelte vorläufig in der Vorlage eines „Entwurfs eines Gesetzes zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft“ – näher bekannt als Verbandssanktionengesetz (VerSanG).

Der Entwurf erntete großes Interesse – aber auch deutliche Kritik in der Fachwelt und den verschiedenen Berufsverbänden. Es wurde unterstellt, dass die vorgelegten Bestimmungen das Ergebnis einer Vermengung von Nachrichten über Skandale der jüngsten Zeit

(„Diesel-Gate“, sog. Cum-Ex-Geschäfte, Panama Papers und zuletzt Wirecard) sowie dem populistischen Wunsch nach einer Möglichkeit zur Verhängung deutlich höherer Unternehmenssanktionen und der Angst vor unzureichenden Sanktionsmaßnahmen sei, die den Gesetzgeber zum Handeln getrieben habe. Ein tatsächlich praktisches Bedürfnis nach härterer „Bestrafung“ von Unternehmen bestehe jedenfalls nicht (vgl. Eggers, 2019; Bauch, 2018).

Auch wenn es vor dem aktuellen Hintergrund der COVID-19-Pandemie und der lautstarken Kritik unwahrscheinlich erschien, dass das Gesetzesvorhaben zum Unternehmensstrafrecht in naher Zukunft umgesetzt werden würde, beschloss die Bundesregierung einen leicht angepassten Entwurf und läutete so das Gesetzgebungsverfahren ein. Zuletzt befasste sich der Bundesrat am 18.09.2020 ausführlich mit dem Entwurf – und statt einer erwarteten Ablehnung wurde „lediglich“ im Rahmen einer ausführlichen Stellungnahme auf fachlichen Änderungs- oder Streichungsbedarf an verschiedenen Passagen des Regierungsentwurfs hingewiesen².

Es ist davon auszugehen, dass dieser Entwurf absehbar als Gesetz verabschiedet wird.

Aus der Vielzahl der Kritiken, Anmerkungen und Diskussionen soll nachfolgend der Frage nachgegangen werden – anhand ausgewählter Regelungen des Entwurfs – ob das VerSanG-E wirklich den vielbeschworenen „Paradigmenwechsel“ (vgl. stellvertretend DIHK, 2020) im deutschen Recht darstellt.

¹ Vgl. Kölner Entwurf für ein Verbandssanktionengesetz 2018. Bereits 1953 wurde auf dem 40. Deutschen Juristentag die Frage gestellt, ob es sich empfiehlt, die Strafbarkeit von juristischen Personen gesetzlich vorzusehen (vgl. Bauch, 2018).

² Insbesondere wurde die Befürchtung geäußert, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMU) durch das Verbandssanktionengesetz nicht überfordert werden dürfen. Gerade an kleine Unternehmen sollten deutlich geringere Anforderungen gestellt werden. In diesem Zusammenhang wurde auch eine Bürokratievereinfachung angemahnt. Weiterhin wird die Justizüberlastung aufgrund der verfahrensrechtlichen Ausgestaltung als Risiko gesehen.

GRUNDSÄTZLICHES ZUR AKTUELLEN RECHTSLAGE – TATBESTAND UND SANKTIONIERUNG

Vorab ein paar erläuternde Worte zur aktuellen Situation im Bereich des Unternehmensstrafrechts:

Der Begriff des Unternehmensstrafrechts, der Unternehmen- bzw. Wirtschaftskriminalität ist wenig konturiert und nicht zuletzt auch deswegen mehr ein durch politische Interessen ge- und leider auch missbrauchter Begriff (vgl. Bauch, 2018). Entgegen der gesetzlichen Festlegungen für die Strafbarkeit eines Individuums (typischerweise im Rahmen des Strafgesetzbuches und anderer Nebengesetze) gibt es bisher keine ausdrückliche gesetzliche Regelung im Bereich des Unternehmensstrafrecht.

Häufig wird auf Wirtschaftskriminalität per se Bezug genommen, wobei auch hier zwischen dem vorsätzlichen Handeln Einzelner oder dem fahrlässigen Verstoß Mehrerer mangels entsprechender Organisation kaum differenziert wird.

Eine einheitliche und anerkannte Definition zur Wirtschaftskriminalität gibt es in Deutschland nicht. Bemühen wir für eine nähere Beschreibung die Praxis: Für die Erstellung eines Lagebildes „Wirtschaftskriminalität“ ist die Zuordnung bestimmter Delikte notwendig. Exemplarisch bedient sich das Landeskriminalamt (LKA) Niedersachsen (vgl. LKA Niedersachsen, o.D.) des Deliktskatalogs gem. § 74c Abs. 1 Nr. 1 bis 6b GVG. § 74 c GVG, die die Zuständigkeit für diese Delikte den Wirtschaftsstrafkammern bei den Landgerichten zuweisen³, zur näheren Festlegung des Begriffs. Insofern können hieraus die Tatbestände für eine Kerndefinition des Begriffs „Wirtschaftskriminalität“ genutzt werden.

Zu trennen ist jedoch die Rechtsfolge, also die Sanktionierung der Tat. Eine solche Sanktionierung eines Unternehmens kann nicht über den genannten Deliktskatalog erfolgen, da dieser sich mit seinem

¹ Zu den unstrittigen Straftaten der Wirtschaftskriminalität gehören daher: Anlagebetrug § 263 StGB, Beteiligungsbetrug § 263 StGB, Betrug bei Börsenspekulationen § 263, Wertpapierbetrug § 263 StGB, Untreue bei Kapitalanlagegeschäften § 266 StGB, Kapitalanlagebetrug (Prospektbetrug) § 264a StGB, Kreditbetrug § 265b StGB, Kreditvermittlungsbetrug § 263 StGB, Stoßbetrug § 263 StGB, Bankrott § 283 StGB, Besonders schwerer Fall des Bankrotts § 283a StGB, Gläubigerbegünstigung § 283c StGB, Schuldnerbegünstigung § 283d StGB, Insolvenzverschleppung GmbHG, HGB, Leistungs-/Warenkreditbetrug in der Insolvenz § 263 StGB, Arbeitsvermittlungsbetrug 263 StGB, Beitragsbetrug zum Nachteil von Sozialversicherungsträgern 263 StGB, Vorenthalten und Veruntreuung von Arbeitsentgelten § 266a StGB, Illegale Arbeitnehmerüberlassung §§ 15, 15a AÜG, Verrat von Geschäfts- oder Betriebsgeheimnissen § 17 UWG, Progressive Kundenwerbung §§ 6c, 16 UWG, Ausschreibungsbetrug § 298 StGB, Subventionsbetrug § 264 StGB, Gewerbsmäßige Verstöße gegen Urheberrecht § 108a UrhG, Abrechnungsbetrug § 263 StGB.

Tatbestand an natürliche und gerade nicht an juristische Personen richtet.

Die Sanktionierung der Unternehmenskriminalität erfolgt bisher über eine Kombination aus Individualstrafrecht und „strafähnlichen“ Sanktionen gegenüber dem Unternehmensträger (vgl. Schmitt-Leonardy, 2013). Strafrechtliche Regelungen finden sich hierzu im Recht der Vermögensabschöpfung (§§ 73ff. StGB). Im Wesentlichen erfolgt die Sanktionierung von Unternehmenskriminalität aber im Rahmen des Ordnungswidrigkeitengesetzes (maßgeblich §§ 30, 130 OWiG).

Nach § 30 OWiG kann gegen eine juristische Person oder die Personenvereinigung eine Geldbuße in der Höhe bis zu zehn Millionen Euro verhängt werden, wenn ein Leitungsorgan eine Straftat oder Ordnungswidrigkeit begangen hat, durch die Pflichten, welche die juristische Person oder die Personenvereinigung treffen, verletzt worden sind oder die juristische Person oder die Personenvereinigung bereichert worden ist oder werden sollte. Insbesondere die nach § 30 Abs. 4 OWiG selbständige Festsetzung ist zu beachten, die als eine quasi-strafrechtliche Sanktionierung von Unternehmen bekannt ist, wonach die Geldbuße selbstständig festgesetzt werden kann.

Flankiert werden diese Vorschriften von einer Reihe von Abschöpfungsinstrumenten und außerstrafrechtlichen Konsequenzen, wie der Gewerbeuntersagung gem. § 35 GewO, dem Ausschluss von der Vergabe öffentlicher Aufträge, dem SchwarzArbG oder Kartellvorschriften. Ein immer wichtigerer Punkt sind neben den Sanktionen, die natürlich auch die Festnahme von Verantwortungsträgern umfasst (vgl. hierzu die Festnahme des ehemaligen Audi-Chefs Rupert Stadler im Rahmen des Abgasskandals), Reputationsschäden durch Durchsuchungen und öffentliche Prangerisierung.

Insofern ergibt sich der Eindruck, dass das Instrumentarium ausreichend sein sollte. Doch der Entwurf zum Verbandssanktionengesetz beschreitet hier neue Wege.

NEUE WEGE – ALTE PROBLEME?

Ziel des VerSanG ist es, die Sanktionierung von Verbänden auf eine einheitliche gesetzliche Grundlage zu stellen. Insbesondere soll das Verbandssanktionengesetz klare Zumessungsregeln für Verbands-

geldbußen einführen und Anreize für die Einführung von Compliance schaffen. Neben neuen Begrifflichkeiten könnte es jedoch auch dogmatisch zu erheblichen Eingriffen und systematischen Änderungen kommen.

DIE „VERBANDSSANKTION“ – EINE NEUE SANKTIONSFORM?

Die Rechtsnatur des neuen Sanktionsinstruments „Verbandssanktion“ lässt der Entwurf in der Schwebe. Entgegen der immer wieder erwähnten Bezeichnung „Unternehmensstrafrecht“ steht in der Gesetzesbegründung, dass ausdrücklich kein Unternehmensstrafrecht eingeführt werden soll (vgl. VerSanG-E, S. 71). Konsequenterweise kann damit auch keine Sanktion des Gesetzes strafrechtlichen Charakter besitzen. Andererseits heißt es in § 1 VerSanG-E: „Dieses Gesetz regelt die Sanktionierung von Verbänden wegen Straftaten[...]“

Der Gesetzgeber wollte sich offenkundig nicht wirklich entscheiden. Weder wollte er ein Unternehmensstrafrecht einführen noch ein gesondertes Ordnungswidrigkeitenrecht erschaffen. Dennoch stellt die Verbandssanktion ausdrücklich ein Mehr im Vergleich zur Geldbuße im Sinne der Ordnungswidrigkeit dar (vgl. VerSanG-E, S. 71).

Letztlich bedeutet dies, dass die Verbandssanktion eine Sanktion sui generis ist. Dies jedoch wagt der Gesetzgeber auch in der Gesetzgebung nicht festzulegen. Vielmehr sehen wir hier den Versuch eines terminologischen Spagats (vgl. WisteV, 2020). Mit allen für einen Rechtsstaat höchst bedenklichen Folgen: Die dogmatischen Konsequenzen sind erheblich, die verfassungsrechtlichen Fragen offensichtlich. Es wird sich erweisen, inwieweit eine solche „Strafe“, die gleichzeitig keine sein darf, vereinbar ist mit den grundgesetzlichen Vorgaben – beispielhaft etwa Art. 12 GG zum Schutz des freien Wirtschaftens oder Art. 103 GG zur Bestimmtheit des „Strafens“.

Dass Karlsruhe das letzte Wort bei einer derart wichtigen Gesetzesnovelle haben soll, lässt befürchten, dass der gesellschaftliche Konsens, der gerade bei einem so sensiblen, da politisch leicht nutzbaren Thema wie Unternehmenskriminalität dringend angezeigt ist, außerordentlich geschwächt wird.

Ob es dabei wirklich sinnvoll und notwendig ist, neben den Sanktionstypen der Geldstrafe und der Geldbuße,

die beide ebenfalls ahnenden Charakter besitzen, noch einen weiteren zu schaffen, der zusätzliche Unsicherheiten bereits aus Konturlosigkeit als „Geburtsfehler“ innehält, erscheint daher zumindest sehr zweifelhaft.

DIE „SCHULD EINES UNTERNEHMENS“ – EIN PARADIGMENWECHSEL IN STRAFRECHT?

Sowohl im Straf- als auch im Ordnungswidrigkeitenrecht stellen die Elemente Tatbestandsmäßigkeit, Rechtswidrigkeit und Schuld den Kern des zu untersuchenden Fehlverhaltens dar. Wie dargestellt, will der Gesetzgeber offenkundig ein Sanktionsregime zwischen Strafe und Ordnungswidrigkeit schaffen. Grundsätzlich ist dann davon auszugehen, dass aufgrund dieses „Platzes in der Mitte“ die gemeinsamen Voraussetzungen auch für das neue VerSanG gelten. Vorliegend soll das Merkmal „Schuld“ hierbei näher betrachtet werden.

Das Merkmal „Schuld“ versteht sich im strafrechtlichen Sinn als die individuelle Vorwerfbarkeit. Sie umfasst die Schuldfähigkeit, das Unrechtsbewusstsein (vgl. Verbotsirrtum) und mögliche Entschuldigungsgründe (vgl. Joecks, 2014). Ein Unternehmen, eine juristische Person kann aber kein Unrechtsbewusstsein besitzen, es gibt keine Entschuldigungsgründe. Damit entfällt die Schuldfähigkeit, damit aber die Sanktionsmöglichkeiten nach straf- oder ordnungswidrigkeitsrechtlichen Vorgaben. Hieraus resultiert ein jeher betonter Grundsatz des deutschen Strafrechts: „societas delinquere non potest“ (vgl. Jahn, 2016, S. 85).

Insofern erscheint es als dogmatisch nicht möglich, Unternehmen nach diesen Vorgaben zu bestrafen. Jedoch erschafft der Entwurf den ebenfalls als Novum anzusehenden Begriff der „Verbandsstraftat“ mit eigenen Voraussetzungen.

Eine Verbandsstraftat ist demnach eine Straftat, durch die Pflichten, die den Verband treffen, verletzt wurden oder durch die der Verband bereichert wurde oder werden sollte. Als Bezugsstraftat kommen dabei alle Straftaten in Betracht, unabhängig davon, ob sie einen Vermögensbezug aufweisen oder nicht. Nach der Konzeption der Verbandsstraftat und damit der Sanktionierungsmöglichkeit des Unternehmens reicht es aus, dass die Verwirklichung einer vorwerfbaren Verbandsstraftat im Betrieb festgestellt wird. Die dogmatische Unschärfe wird durch die Gesetzesbegründung nicht aufgehoben – sie wird geradezu

fahrlässig ignoriert.

Argumente aus der aktuellen Praxis hinsichtlich des § 30 OWiG können sich daraus ergeben, dass das Leitungspersonal für eine ordnungsgemäße Organisation des Unternehmens verantwortlich ist. Sollte eine solche „ordnungsgemäße Organisation“ nicht gegeben sein, so kann dies ein vorwerfbares Unterlassen darstellen – wiederum mit dem Schulselement. Aber auch diese Erläuterung knüpft an menschliches Handeln an. Auch hier sind verfassungsrechtliche Fragen offen – denn auch das Bundesverfassungsgericht betont für die Bejahung der Schuld einen Verantwortungszusammenhang zwischen einer Person und einer Handlung⁴.

TRENNUNG VERTEIDIGUNG UND UNTERSUCHUNG

§ 17 Abs. 1 Nr. 2 VerSanG-E fordert, dass der beauftragte Dritte oder die für den beauftragten Dritten bei den verbandsinternen Untersuchungen handelnden Personen nicht Verteidiger des Verbandes oder eines Beschuldigten, dessen Verbandstat dem Sanktionsverfahren zugrunde liegt, sind. Die Entwurfsbegründung stützt sich auf die Gefahr potenzieller Interessenkonflikte zwischen Untersuchungs- und Verteidigungsmandat, die die Glaubwürdigkeit der Untersuchungsergebnisse mindern (vgl. VerSanG-E, S. 120).

Die Argumente gegen diese Regelung (manche sprechen von Unterstellung) sind gewichtig: Mit der Einrichtung von Compliance-Systemen und der Durchführung verbandsinterner Untersuchungen (Internal Investigations) durch Experten sind hohe Kosten verbunden, die insbesondere in der jetzigen Phase die Unternehmen hart treffen können – bis zur möglichen Existenzvernichtung. Der Gedanke, dass Ermittlungen zur Vorbereitung strafrechtlicher Verfahren per Gesetz an Private „ausgelagert“ werden, erscheint ebenso mit einem grundlegenden rechtsstaatlichen Verständnis nicht vereinbar. Nicht auszudenken, welche möglichen Folgen dies auch im Spannungsverhältnis Datenschutz und Arbeitsrecht ergeben wird. Ohne dass der Gesetzgeber deutliche Vorgaben für die Durchführung dieser internen Untersuchungen erlassen. Auch kann dadurch die Strafverteidigung – die natürlich auf Seiten des Beschuldigten fungiert – ihrem traditionellen Auftrag der Verteidigung der Interessen des Beschuldigten nicht mehr erfüllen.

Hierbei handelt es sich einerseits um einen Tabubruch im Hinblick auf die dem hoheitlichen Handeln zuzuordnende Strafverfolgung durch die Staatsanwaltschaften, die auch in der weit überwiegenden Mehrheit aller Fälle Verfolgungsbehörde im Sanktionsverfahren sein werden. Die Staatsanwaltschaften werden die auf sie zukommende Verfahrensflut wohl nur durch großzügiges Gebrauchmachen von der misslungenen Vorschrift über das (vorläufige) Absehen von der Verfolgung bei verbandsinternen Untersuchungen bewältigen können.

COMPLIANCE

Compliance ist bislang vor allem bei der Bestimmung der Aufsichtspflicht des § 130 OWiG von Bedeutung und damit (nur) bei einer, wenn auch sehr praxisrelevanten, Anknüpfungstat des § 30 OWiG. Bei der Verbandsgeldbuße wird Compliance ein wichtiger Faktor der Sanktionsbemessung sein. Dies entspricht den Vorschlägen zu Ergänzungen seitens des Bundesverbands der Unternehmensjuristen sowie des Deutschen Instituts für Compliance (DICO), Compliance im Rahmen der Sanktionsbemessung einzubeziehen. Allerdings sollte hier ein umfassender (aber nicht abschließender) Katalog an Bemessungskriterien geregelt werden, wie dies in Österreich, den USA oder aber im NRW-Entwurf der Fall ist. Solche Kriterien bietet der Entwurf nicht.

Dies gilt ganz besonders für die Frage des Nachtatverhaltens. Ob und wie eine Kooperation, eine Wiedergutmachung oder auch ein neu erstelltes Compliance-Programm einzubeziehen ist, sollte der Gesetzgeber entscheiden. Bei der Kooperation mit Ermittlungsbehörden ist – wie bereits erwähnt – zu beachten, dass hier die faktische Privatisierung der Aufklärungsarbeit durch Internal Investigations angesichts der klaren staatlichen Verfahrenshoheit nicht unbedenklich ist. Dies insbesondere, da die Rechte des Verbandes teilweise unklar sind. Hier empfiehlt es sich, etwa die Frage der Selbstbelastungsfreiheit explizit zu regeln.

Am schwersten wiegt die fehlende Konturierung der Compliance-Vorgaben. Dadurch besteht eine nicht unerhebliche Rechtsunsicherheit. Hier sind die vom Bundesverband der Unternehmensjuristen (BUJ) sowie des DICO gemachten Vorschläge zur Konkretisierung durchaus erste Ansatzpunkte, um den Begriff „Compliance-Programm“ mit Leben zu füllen. Neben einer zumindest die Grundstrukturen eines Compliance-Programms vorgebenden gesetzlichen Regelung

⁴ BVerfG, Beschluss der 1. Kammer des Zweiten Senats vom 27. Dezember 2006 - 2 BvR 1895/05-, Rn. 23.

würde ein „Deutscher Corporate Compliance Kodex“ diesbezüglich eine detaillierte und umfassende Lösung ermöglichen. Der Gesetzgeber möchte hier eine Möglichkeit schaffen, entsprechende Vorgaben per Verordnung zu konkretisieren.

LEGALITÄTSPRINZIP

Nach bisheriger Rechtslage liegt die Ahndung auch schwerster Wirtschaftskriminalität allein im Ermessen der Strafverfolgungsbehörde, was angeblich zu einer uneinheitlichen und unzureichenden Strafverfolgung geführt hat. Das VerSanG-E sieht jedoch einen Übergang vom Opportunitäts- zum Legalitätsprinzip vor, mit der Folge, dass die Verfolgungsbehörden künftig bei Vorliegen von Verdachtsmomenten einer Verbandstat zum Einschreiten verpflichtet sind.

Das eigentliche Problem fehlender Kapazitäten bei den Staatsanwaltschaften wird durch die Einführung einer Verpflichtung der Strafverfolgungsbehörde zum Einschreiten bei Anfangsverdacht sicher nicht gelöst. Im Gegenteil: Die Befürchtung ist eklatant, dass die ohnehin begrenzten Ressourcen von Verfolgungsbehörde und Justiz nunmehr vollständig dem Ansturm nicht mehr gerecht werden können (vgl. Meißner/Schühtrumpf, 2020). In einer Vielzahl von Fällen werden Verfahren eingeleitet und Ermittlungen durchgeführt werden – unerheblich, ob es zum Zeitpunkt der Einleitung des Verfahrens noch nicht absehbar ist, ob später eine Verfahrenseinstellung aus Opportunitätsgrundsätzen in Betracht kommt. In diesem Kontext sind sich die Kritiker einig – und der Bundesrat hat sich dieser Position auch angeschlossen: Es bedarf im Bereich der Verbandssanktionen nicht einer Einführung eines Legalitätsprinzips, um die Strafverfolgung zu gewährleisten, sondern vielmehr einer Stärkung der Ressourcen der zuständigen Organe. Zumindest sollte darüber nachgedacht werden, dass ein Teil der Verbände – also die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – auch weiterhin dem Opportunitätsgrundsatz unterfallen. Das populärpolitische Ziel des „Zeichensetzens“ gegen Großunternehmen wäre einerseits erreicht, andererseits könnte im Einzelfall gegen KMUs angepasst vorgegangen werden mit Blick auf die Schwere des Vorwurfs.

ERGEBNIS

Das VerSanG-E stellt in vielen Bereichen – wenn auch nicht unbedingt einen Paradigmenwechsel – so doch in praktischer Hinsicht erhebliche neue Anforderungen

an Unternehmen. Aber auch in rechtstheoretischer Hinsicht sind eine Vielzahl von Fragen noch nicht geklärt worden. Sollte das Gesetz so in Kraft treten, wie es der Entwurf verspricht, steht zu erwarten, dass auch das Bundesverfassungsgericht seine Anmerkungen bringen wird. Wie dargestellt leidet das Gesetz unter nicht zu unterschätzenden verfassungsrechtlichen Bedenken.

Zuzustimmen ist der Würdigung, dass das Verbandssanktionengesetz ein „klandestines Unternehmensstrafrecht“ (Deutscher Anwaltverein, 2019, S. 2) darstellt: Der Gesetzgeber setzt auf der Tatbestandsseite auf die punitive Proklamation unter weitgehender Beibehaltung bisheriger Haftungsstrukturen aus dem Ordnungswidrigkeitenrecht. Unter dem nunmehr geltenden Legalitätsprinzip wird ein Unternehmensstrafrecht allerdings Realität werden. Es bleibt abzuwarten, wie sich die strikte Einführung des Legalitätsprinzips auswirken wird – ebenso die vermeintliche Privatisierung der strafrechtlichen Untersuchungen. Die datenschutz- und arbeitsrechtlichen Auswirkungen hierzu werden weitere Herausforderungen darstellen.

Eines ist aber kaum mehr umzukehren: Deutschland nähert sich einem Unternehmensstrafrecht in „klassischer Form“ – was sicherlich schrittweise durch den Gesetzgeber immer mehr verdeutlicht wird. In dieser Hinsicht stellt das Gesetz nicht nur einen Paradigmenwechsel, sondern sogar eine kleine Revolution in der Rechtsgeschichte dar.

LITERATURVERZEICHNIS

Bauch, Christoph (2018): Alternativen zur strafrechtlichen Verantwortlichkeit von Unternehmen. Norderstedt: GRIN Verlag.

Deutscher Anwaltverein (2019): Stellungnahme des Deutschen Anwaltvereins durch den Ausschuss Strafrecht zum Referentenentwurf eines Gesetzes zur Bekämpfung der Unternehmenskriminalität vom 15. August 2019, Berlin, URL: https://anwaltverein.de/newsroom/sn-7-20-bekaempfung-der-unternehmenskriminalitaet?file=files/anwaltverein.de/downloads/newsroom/stellungnahmen/2020/dav-sn_7-20_unternehmensstrafrecht.pdf, abgerufen am 15.10.2020.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2020): Stellungnahme zum Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft Verbandssanktionengesetz

(VerSanG) vom 12. Juni 2020, Berlin, URL: <https://www.dihk.de/resource/blob/24894/%20b3dd53f566e7276668a72bf8572c72d1/dihk-stellungnahme-verbandssanktionengesetz-data.pdf>, abgerufen am 15.10.2020.

Eggers, Tobias (2019): „Ich weiß nicht was soll es bedeuten“. In: Der Betriebsberater, S. 3010-3015.

Jahn, Matthias; Schmitt-Leonardy, Charlotte; Schoop, Christian (2016): Das Unternehmensstrafrecht und seine Alternativen. Baden-Baden: Nomos.

Jahn, Matthias (2016): „There is no such thing as too big to jail“ – Zu den verfassungsrechtlichen Einwänden gegen ein Verbandsstrafgesetzbuch unter dem Grundgesetz. In: Jahn, Matthias; Schmitt-Leonardy, Charlotte; Schoop, Christian (2016): Das Unternehmensstrafrecht und seine Alternativen, Baden-Baden: Nomos, S. 53-87.

Joecks, Wolfgang (2014): Studienkommentar StGB. Heidelberg: C.H.Beck.

Landeskriminalamt (LKA) Niedersachsen (o.D.): Definition Wirtschaftskriminalität, Hannover, URL: <https://www.lka.polizei-nds.de/kriminalitaet/deliktsbereiche/wirtschaftskriminalitaet/definitionwirtschaftskriminalitaet-844.html>, abgerufen am 15.10.2020.

Meißner, Markus; Schühtrumpf, Matthias (2020): Stellungnahme der Strafverteidigervereinigungen zum Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft (VerSanG-E) vom 12. Juni 2020, Berlin, URL: https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Stellungnahmen/2020/Downloads/06122020_Stellungnahme_OrgaBuero-Strafverteidiger_RegE_Integritaet-Wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=2, abgerufen am 15.10.2020.

Schmitt-Leonardy, Charlotte (2013): Unternehmenskriminalität ohne Strafrecht. Heidelberg: C. F. Müller.

Wirtschaftsstrafrechtliche Vereinigung (WisteV) (2020): Stellungnahme der wirtschaftsstrafrechtlichen Vereinigung zu Regierungsentwurf des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz eines „Gesetzes zur Stärkung der Integrität der Wirtschaft“ vom 19. Juni 2020, Köln, URL: <https://wistev.de/wp-content/uploads/200619-VerSanRegE-WisteV-Stellungnahme.pdf>, abgerufen am 15.10.2020.

AUTOR

Dr. Arnt Glienke, LL.M.

Rechtsanwalt, Kanzlei TAXGATE Stuttgart

Forschungsgebiet: Corporate Governance,

Compliance, Unternehmensstrafrecht

Email: ag@taxgate.com

JEL : I11

Medical Affairs als Organisationseinheit in der biomedizinischen Industrie: Eine Übersicht und Standortbestimmung

Klaus Hoerauf & Sonja Keppler

ABSTRACT

Medical Affairs (MA) is an organizational function in pharmaceutical, biotechnology and device (biomedical) companies. Although an integral unit and mostly seen as an interface between research and development and marketing, it is not clearly defined from a scope and size perspective. As the health sector is facing increasing challenges, like limited resources, increasing competition and changing needs of health care professionals and patients, medical companies must find new ways to create and sell ethical, medical and economic efficient products. MA professionals regularly have a deep clinical and scientific knowledge as well as high analytical skills. Pharmaceutical and medical device companies should realize the big potential of putting MA into the role of a valued strategic partner who can provide scientifically sound and medically relevant support to deliver innovative, safe and effective customer solutions and introduce these to relevant stakeholders. This review points out the opportunities MA can bring for the company as well as for physicians and patients.

KEYWORDS

Medical Affairs, Marketing, strategische Führung, strategisches Management, Gesundheitsbranche

EINLEITUNG

Die Gesundheitsindustrie zeichnet sich durch ein besonders herausforderndes marktliches Umfeld aus. Technologische Weiterentwicklungen, zunehmende Ansprüche von Ärzten und Patienten, enge regulatorische Vorgaben und eine kritische Öffentlichkeit erschweren die Vermarktung von pharmazeutischen und medizintechnischen Produkten und erschweren durch das hieraus resultierende Marktrisiko auch die Entwicklung neuer Produkte. Für viele Anspruchsgruppen in der Branche werden wissenschaftliche, aber verständliche Informationen immer entscheidungsrelevanter. In der Folge sind Pharma- und Medizin-

technikunternehmen hier zunehmend gefordert, stärker auf die Bedürfnisse ihrer Stakeholder einzugehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben und einen Beitrag zum gesundheitlichen Wohlergehen der Bevölkerung zu leisten.

Der vorliegende Artikel untersucht basierend auf der aktuellen Literatur, welchen Beitrag Medical Affairs (MA) hierzu leisten kann und welche Chancen für Pharma- und Medizintechnikunternehmen sich durch einen Ausbau dieses Unternehmensbereichs ergeben können.

HERAUSFORDERUNGEN IN DER GESUNDHEITSBRANCHE

Die Gesundheitsbranche ist durch immer schnellere Innovationszyklen geprägt (vgl. Evers et al., 2019; Witzel, 2019). Beispielsweise generieren in Deutschland Medizintechnikunternehmen mit Produkten, die höchstens drei Jahre alt sind, rund ein Drittel ihres Umsatzes (vgl. Schubert, 2019; Witzel, 2019). Medikamente, Behandlungsmöglichkeiten und deren Bereitstellung befinden sich am Beginn einer neuen Ära. Die eingesetzten Technologien und Behandlungsmöglichkeiten sowie das Wissen über Krankheiten schreiten exponentiell voran und bieten enorme Möglichkeiten, die Versorgung der Patienten stetig zu verbessern (vgl. Bedenkow et al., 2019).

Demgegenüber stehen jedoch begrenzte verfügbare Steuergelder und die öffentliche Kontrolle der Kosten im Gesundheitswesen. Insgesamt befindet sich der Gesundheitsmarkt weltweit im Umbruch, was mit neuen, komplexen Herausforderungen einhergeht (vgl. Watzek, 2020). In den Gesundheitssystemen müssen entsprechend begrenzte Ressourcen mit einer steigenden Anzahl verfügbarer medizintechnischer Produkte und Medikationsmöglichkeiten gemanagt werden (vgl. Evers et al., 2014). Die Branche zeichnet sich durch ein hochvariables regulatorisches Umfeld und einen zunehmenden Kostendruck aus, welcher

unter anderem insbesondere durch die Gesundheitssysteme und deren Besonderheiten hervorgerufen wird (vgl. Evers et al., 2014; Watzek, 2020; Witzel, 2019). Dies macht es zunehmend relevant, die Wirksamkeit und Kosteneffizienz von Produkten nachzuweisen (vgl. Witzel, 2019).

Zu den vielfältigen Veränderungen in der Pharma- und Medizintechnikbranche zählen neben einer intensiveren regulatorischen Kontrolle die ansteigende Mündigkeit von Patientengruppen und der zunehmende Wunsch der Ärzte nach einer Interaktion auf Augenhöhe (vgl. Coleman, 2016). Dabei muss in der gesamten Gesundheitsbranche – sowohl durch forschende und produzierende Unternehmen als auch durch Ärzte – eine stärker patientenzentrierte Art der Behandlung ermöglicht und angestrebt werden. Hier ist auch die Verschiebung zu einem digitalen Umfeld im Gesundheitswesen zu beachten, welche die Markttransparenz auch für Patienten und deren Verständnis für Erkrankungen und Behandlungsmöglichkeiten und in der Folge deren Ansprüche an Ärzte und medizinische Produkte erhöht (vgl. Evers et al., 2019; Muratore, 2018). So steigen die Ansprüche der Zielgruppen medizintechnischer und pharmazeutischer Unternehmen an. Durch eine stärkere Personalisierung des Gesundheitswesens erfordern der Zugang zu Ärzten und die Berücksichtigung eines Anbieters bei deren Behandlungswahl vermehrt eine Demonstration des medizinischen und wirtschaftlichen Wertes der Behandlungsmöglichkeiten von Repräsentanten der Pharma- und Medizintechnikunternehmen (vgl. Evers et al., 2019; Setia et al., 2018). Die reine Bereitstellung von Medikamenten und medizintechnischen Produkten erscheint nicht mehr ausreichend (vgl. Bedenkow et al., 2019). Entsprechend wird eine engere Zusammenarbeit der Unternehmen mit Ärzten erforderlich. So wollen Ärzte mit medizinischen Fachinformationen versorgt werden. Dabei geht der Anspruch zunehmend über einen Überblick zu (Kontra-)Indikationen, Wirkungsweise, Neben- und Wechselwirkungen von Medikamenten und medizintechnischen Geräten hinaus. Es besteht vielmehr ein intensiveres Interesse an wissenschaftlich relevanten Daten aus der klinischen Forschung. Entsprechend wird hier ein Ansprechpartner gewünscht, welcher über tiefgehende medizinische Kenntnisse sowie Kompetenzen in der klinischen Forschung verfügt und die Potenziale (wie natürlich auch Risiken) neuer Produkte auf dieser Basis vermitteln kann. Für Mediziner sind also vielfältige Informationen relevant, die bei einer marketing-

orientierten Kommunikation alleine nicht hinreichend abgedeckt werden (vgl. Häusler, 2008). Es müssen Möglichkeiten gefunden werden, medizinische, wissenschaftliche Daten unverzerrt, verständlich und glaubwürdig zu vermitteln. Daneben muss der wirtschaftliche Nutzen für Arzt und Patienten – neben dem medizinischen Nutzen – transparent aufgezeigt werden (vgl. Dias, 2014). Gleichzeitig steigt auch der Wettbewerb innerhalb der Branche (vgl. Evers et al. 2019), was unter anderem durch den technologischen Aufholprozess von Unternehmen aus dem mittel- und osteuropäischen sowie dem asiatischen Raum zu begründen ist (vgl. Witzel, 2019).

Diese Faktoren wirken sich auf die Nachfrage nach Medikamenten und medizintechnischen Produkten aus. In einer dynamischen Umgebung müssen Anbieter von Arzneimitteln und medizintechnischen Produkten kontinuierlich Veränderungen anstreben und wahrnehmen, um den Kunden- und Patientenansprüchen gerecht zu werden. Hier ist die Frage zu beantworten, wie diese Unternehmen mit den volatilen Marktgegebenheiten umgehen können.

MEDICAL AFFAIRS

TRADITIONELLE EINORDNUNG

Bisher besteht für MA weder eine klare Definition noch wird dieser Bereich innerhalb der medizinischen und medizintechnischen Branche eindeutig erfasst und behandelt. Vielmehr verstehen in der Praxis Unternehmen unterschiedliche Inhalte als Auftrag der MA (vgl. Häusler, 2008). Eine klare Abgrenzung der Aufgaben der MA Abteilung oder des MA Managers von ähnlichen Aufgabenbereichen, wie etwa Medical Manager, Medical Advisor, Medical Liaison Manager, Medical Science Manager erscheint bislang nicht möglich (vgl. Renner, 2016). Allgemein handelt es sich häufig um eine Abteilung in Pharma- sowie Medizintechnikunternehmen (vgl. Werling, Carnell and McCormick, 2011). Dabei wird MA als ein Überbegriff verstanden, der die Abteilung eines pharmazeutischen oder medizintechnischen Unternehmens beschreibt, welche mit Ärzten und anderen Gesundheitsdienstleistern interagiert und dabei die Forschung, die im Zusammenhang mit den Produkten des Unternehmens steht, einbezieht oder auch an dieser Forschung beteiligt ist (vgl. Werling, Carnell and McCormick, 2011).

In den letzten drei Dekaden hat sich der Bereich MA

zunehmend als eigenständiges Gebiet etabliert und bedient unterschiedliche Funktionen (vgl. Häusler, 2008). Vorwiegend wird als Ziel gesehen, Wissen über bestehende und potenzielle Arzneimittel oder medizintechnische Produkte zu generieren, aufzubereiten und zu verbreiten, wobei unterschiedliche Stakeholder – jedoch bislang vorwiegend medizinische Zielgruppen und Gesundheitsdienstleister – angesprochen werden (vgl. Häusler, 2008; Werling, Carnell and McCormick, 2011). Entsprechend ist MA an der Durchführung klinischer Studien beteiligt, insbesondere in den späteren Phasen, welche auf den Vergleich mit alternativen Produkten oder Therapien ausgelegt sind (vgl. Häusler, 2008; Wolin, Ayers and Chan, 2001). Weiterhin werden bestehende Daten ausgewertet und Beobachtungsstudien durchgeführt (vgl. Häusler, 2008).

Die Mitarbeiter der MA-Abteilung verfügen in der Regel über hohe wissenschaftliche Qualifikationen, die ein Verständnis der sowie die Beteiligung an der medizinischen, klinischen Forschung erlauben (vgl. Werling, Carnell and McCormick, 2011). Oft sind hier Mediziner oder Pharmazeuten mit hohem akademischem Abschluss in Führungspositionen (als MA-Director) und Medical Science Liaisons mit akademischem forschungs-, pharma- oder medizinerorientiertem Abschluss tätig (vgl. Renner, 2016; Werling, Carnell and McCormick, 2011).

Bislang wurde MA vorwiegend mit den Bereichen Forschung und Entwicklung (F&E) sowie Verkauf und Marketing in Verbindung gebracht (vgl. Evens and Sylvestri, 2007). Aus dieser Sicht kann MA eine interne Schnittstelle zwischen F&E und Vermarktung darstellen (vgl. Setia et al., 2018).



Abbildung 1: Traditionelle Einordnung von MA Quelle: Eigene Darstellung

Dabei übersetzt MA die Informationen aus der Forschung in eine verständlichere Sprache für die Unternehmensangehörigen, die nicht primär wissenschaftlich geprägt sind (vgl. Martinez, 2020) und versorgt so insbesondere die Marketingabteilung mit Informationen für die Kunden.

WACHSENDE AUFGABENBEREICHE

Die Rolle von MA hat sich in den letzten Jahren jedoch ausgeweitet. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass – insbesondere in den USA – die Regierungsbehörden eine deutlichere Trennung von Verkaufsabteilung und grundlegenden wissenschaftlichen Tätigkeiten forderten (vgl. FDA, 2014; FDA, 2018). Dies führt dazu, dass MA zunehmend auch in die Strategiefindung, Markteinführung neuer Produkte, Datenanalyse und Compliance involviert ist (vgl. Shepard, 2017). Extern stellt MA dadurch eine potenzielle Schnittstelle zwischen verschiedenen Stakeholdern – über die Ärzteschaft hinaus – und dem Unternehmen dar (vgl. Muratore, 2018; Setia et al., 2018). Dabei bestehen vermehrt auch Berührungspunkte zu den Zulassungsbehörden – und intern zu dem Bereich Regulatory Affairs sowie Legal Affairs (vgl. Bedenkov et al., 2019; Häusler, 2008; Renner, 2016). Durch MA erfolgt also eine beratende und analytische Unterstützung der F&E, darüber hinaus werden Aufklärungs- und Marketingmaterialien zur externen Kommunikation sowie Marketingstrategien erstellt. Eine weitere Aufgabe besteht in der Positionierung der Produkte am Markt. Darüber sollten rechtliche und ethische Gesichtspunkte überwacht und Schulungen für Mitarbeiter sowie bei Kunden – hier Ärzten und anderen Gesundheitsdienstleistern – durchgeführt werden. Daneben initiiert MA geeignete klinische Studien sowie Anwendungsbeobachtungen, die der Produktoptimierung und -vermarktung dienlich sind, erstellt Publikationen und bewertet wissenschaftliche Veröffentlichungen (vgl. Crowley-Nowick and Smith, 2013; Häusler, 2008; Renner, 2016).

Aus dieser potenziell breiteren Aufstellung von MA und der Einbindung der wissenschaftlichen Qualifikation in weite Unternehmensbereiche resultieren vielfältige Chancen für Pharma- und Medizintechnikunternehmen, mit den Herausforderungen der volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA) Unternehmensumwelt umzugehen.

CHANCEN DURCH MEDICAL AFFAIRS**STRATEGISCHER BEITRAG**

Pharmazeutische und medizintechnische Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Ziele für die Geschäftsentwicklung zu identifizieren und zu bewerten, diese Aufgabe wurde traditionell von der Verkaufs- oder Marketingabteilung übernommen. Jedoch haben Vertriebsmitarbeiter einen sinkenden Zugriff auf die relevanten Informationen (vgl. Evers et al., 2019; Setia et al., 2018).

Das MA-Team spielt in der Folge eine zentrale Rolle darin, Chancen im wachsenden Markt zu erkennen und zu fördern. In diesem Team liegen die klinischen und Forschungskompetenzen vor, die notwendig sind, um das Marktangebot an die externen Anforderungen in einem Umfeld mit begrenzten Ressourcen abzustimmen.

Die Vision von MA-Teams sollte es sein, ein vertrauenswürdiger und wertvoller strategischer Partner bei der Geschäftsführung zu sein, indem wissenschaftlich fundierte und medizinisch relevante Unterstützung dabei geboten wird, innovative, sichere und wirksame Lösungen für die Kunden bereitzustellen. Die Rolle der MA sollte also dahingehend weiterentwickelt werden, dass sie das Ziel verfolgt, die Kundenbedürfnisse in einem zunehmend patientenzentrierten Gesundheitswesen immer zielgerichteter und individueller zu erfüllen. MA kommt dann die Aufgabe zu, sich mit Ärzten und anderen Gesundheitsdienstleistern zu beschäftigen und die Herausforderungen zu verstehen, denen diese, Patienten und weitere Stakeholder in der Branche gegenüberstehen (vgl. Evers et al., 2019; Coleman, 2016; Muratore, 2018).

MA gibt der Organisation so eine Basis mit dem Fokus auf das Wohlergehen der Patienten und Mitarbeiter im Gesundheitswesen und arbeitet mit diesen als wirklicher Partner zusammen, um Lösungen zu finden und einen Mehrwert für alle involvierten Parteien zu generieren (vgl. Coleman, 2016). Entsprechend stellt MA einen zunehmend wichtigen strategischen Bestandteil moderner Pharma- und Medizintechnikunternehmen dar.

VERMARKTUNG

Die MA-Fachleute spielen daher auch im Prozess der Vermarktung eine einzigartige Rolle. Sie sind das vertraute Gesicht des Unternehmens nach außen und

sind dafür verantwortlich, unverzerrte Informationen über die Produkte und Lösungen des Unternehmens gegenüber Ärzten, Patienten und weiteren Stakeholdern zu verbreiten (vgl. Martinez, 2020) – in einer Weise, die auch den Interessen des Unternehmens entspricht.

So hat der Zugang von Außendienstmitarbeitern zu Ärzten abgenommen, was bedeutet, dass auch das traditionelle Verkaufsmodell hier nicht mehr als erfolgreich angesehen werden kann. Die traditionell bereitgestellten Informationen werden oft als unglaubwürdig und verzerrt wahrgenommen (vgl. Hörauf-Umgeher und Keppler, 2017). Um dieser Abnahme entgegenzuwirken, müssen Pharma- und Medizintechnikunternehmen ihre MA-Teams ausweiten, um zusätzliche Glaubwürdigkeit in der Branche zu erlangen (vgl. Evers et al., 2019; Setia et al., 2018). Da Ärzte weiterhin den persönlichen Kontakt als relevant erachten, aber eine Ansprache wünschen, die ihren Bedürfnissen mehr entspricht (vgl. Hörauf-Umgeher und Keppler, 2017), kann MA hier eine bestehende Lücke füllen.

Die Qualifikationen der MA-Mitarbeiter ermöglichen eine Kommunikation mit Medizinern und anderen Gesundheitsdienstleistern auf professioneller, fachlicher Ebene (vgl. Werling, Carnell and McCormick, 2011). MA-Profis haben medizinische und/oder wissenschaftliche Referenzen, ein tiefes Verständnis für Forschung und die Fähigkeit, mit Ärzten aufgrund ihres gemeinsamen Hintergrundes und gemeinsamer Erfahrungen in Beziehung zu treten (vgl. Evers et al., 2019). MA-Fachleute kommunizieren wissenschaftliche Daten glaubwürdig und stellen einen unverfälschten Blick auf wissenschaftliche Nachweise bereit (vgl. Dias, 2014). Sie verfügen im Unternehmen über wissenschaftliches Wissen und Daten (vgl. Evers et al., 2019). Dies ermöglicht es ihnen, die relevanten Informationen an eine wachsende Anzahl von Anspruchsgruppen zu vermitteln, welche die Nachfrageentscheidungen innerhalb der Gesundheitsbranche beeinflussen (vgl. Plantevin, Schlegel and Gordian, 2017).

AUFBAU VON STAKEHOLDERBEZIEHUNGEN

Innerhalb der Branche haben sich MA-Teams zu einer neuen, übergeordneten Rolle an der Seite von F&E-, Vertriebs- und Markteintrittsteams entwickelt (vgl. Evers et al., 2019). MA spielt inzwischen eine größere Rolle darin, Beziehungen zu erkennen und aufzubauen als die Vertriebs- und Markteintrittsteams, die diese

Beziehungen bisher führten (vgl. Evers et al., 2019; Setia et al., 2018). Insbesondere der Austausch mit den wichtigsten Stakeholdern des Unternehmens und den Meinungsführern im Markt sollte durch MA erfolgen (vgl. Albert, 2017; Crowley-Nowick and Smith, 2013). Die Erfahrung der und der Austausch mit den MA-Profis kann die bislang unbefriedigten Bedürfnisse von Gesundheitsdienstleistern, Ärzten und Patienten nach fachlichem Austausch erfüllen und erweitert auf der anderen Seite die Partnerschaft mit F&E (vgl. Evers et al., 2019). Während die Kommunikation nach Außen und die Informationsverbreitung traditionell Aufgabe des Vertriebspersonals waren (vgl. Subramaniam, 2018), sollte MA diese Rolle zunehmend übernehmen, um mit dem zunehmenden Druck auf die Unternehmen in Bezug auf ihre Interaktionen mit Ärzten umzugehen, der von den Aufsichtsbehörden, den Ärzten selbst, anderen Stakeholder und der Öffentlichkeit ausgeht. Hierzu sind MA-Profis in einzigartiger Weise qualifiziert und können klinisch relevante Informationen gepaart mit Wertanalysen verbreiten. Dies erscheint besonders vor dem Hintergrund, dass viele Ärzte immer stärker technische und evidenzbasierte Ressourcen – wie peer-reviewed Journalartikel, Webseiten von Fachgesellschaften und Kollegen – als Informationsgrundlage zur Entscheidungsunterstützung nutzen, bedeutsam (vgl. Hörauf-Umgeher und Keppler, 2017; Setia et al., 2018).

MA kann auch enger mit dem Bereich Public Affairs zusammenarbeiten und so die Entwicklung von Beziehungen zu Fachverbänden und deren Fürsprache stärken (vgl. Plantevin, Schlegel and Gordian, 2017; Setia et al., 2018). Die Arbeit von MA angemessen mit der anderer interner Teams zu integrieren, ist grundlegend, um sicherzustellen, dass der Wert der Produkte und Services optimiert wird (vgl. Dias, 2014).

Auch die Verbesserung des Zugangs der Patienten zu medizinischen Informationen, soweit gesetzlich möglich, durch Mitarbeiter von Medical Affairs trägt zur besseren Behandlung und Medikation bei (vgl. Evers et al., 2014). So wird die Optimierung der patientenzentrierten Gestaltung von Gesundheitsdienstleistungen gesichert. Ein breiteres Verständnis der individuellen Bedürfnisse über die Interaktion mit mehr unterschiedlichen Stakeholdern führt zu einem spürbaren Mehrwert für Patienten (vgl. Evers et al., 2014). Durch MA können so auch die Patientenergebnisse verbessert werden, da das Wohl der Patienten eine der übergeordneten Zielsetzungen darstellt (vgl.

Häusler, 2008).

WERTE GENERIEREN

Die veränderten regulatorischen und wettbewerblichen Herausforderungen der Branche bieten neue Möglichkeiten für MA-Profis, einen höheren Mehrwert zu kreieren – sowohl für ihr Unternehmen als auch für die Gesellschaft. Sie leisten diesen wichtigen Beitrag, indem sie relevante Daten über neue Produkte und deren Wirkungsweise verbreiten. Daneben werden im Bereich MA-Talente akquiriert und entwickelt, MA stellt die Sicherheit der Produkte und die Compliance des Unternehmens sicher, es trägt dazu bei, ein stärker patientenzentriertes Gesundheitswesen zu schaffen und den Zugang der Patienten zu den benötigten und individuell optimalen medizinischen und medizintechnischen Produkten zu verbessern (vgl. Evers et al., 2014). Dazu müssen nicht nur die verfügbaren Daten über Patienten und Ärzte ausgewertet und in F&E sowie Vermarktung berücksichtigt werden, vielmehr sollten ganzheitliche Beziehungen zu diesen relevanten Bezugsgruppen aufgebaut werden, um deren Einstellungen, Bedürfnisse und Gefühle über den gesamten Verlauf von Erkrankungen – vom Beginn der Symptome an über die Diagnose und Behandlung bis nach dem Behandlungsabschluss – zu erfassen (vgl. Bedenkow et al., 2019). Die zentrale Herausforderung liegt darin, die relevanten Einblicke in das Erleben der Zielgruppe in das Unternehmen einzubringen (vgl. Coleman, 2017).

Dadurch, dass MA-Profis die Bedürfnisse von Ärzten und Patienten erkennen und verstehen, können sie einen Beitrag dazu leisten, dass deren Zugang zu Produkten und Geräten erleichtert und erweitert wird, die für beide Parteien einen Zusatznutzen generieren (vgl. Evers et al., 2014) und eine risikoarme, wirkungsvolle und ökonomische Versorgung gewährleisten. Dazu muss MA so positioniert sein, dass die Abteilung die Kosten und den Wettbewerbsdruck in der Unternehmensumwelt verstehen und interpretieren kann (vgl. Evers et al., 2019). Für das Unternehmen selbst leistet MA den Beitrag, dass eine angemessene Annahme der Produkte gefördert wird, indem der Wert von Geräten und Medikamenten gegenüber Ärzten, Patienten und weiteren Stakeholdern über den Produktlebenszyklus hinweg klar dargestellt wird (vgl. Evers et al., 2019).

ZUGANG ZU LÖSUNGEN

MA-Teams sollten dazu befähigt sein, Ärzte und Patienten hinsichtlich der F&E-Pipeline und laufender

klinischer Studien des Unternehmens zu unterrichten (vgl. Albert, 2017; Setia et al., 2018). In den USA wird dies beispielsweise durch die Food and Drug Administration (FDA) unterstützt, diese Behörde vertritt die Meinung, dass die Involvierung von Patienten in die Entwicklung von Medikamenten und Geräten Priorität hat, um relevante Endpunkte für klinische Studien besser zu identifizieren (vgl. Setia et al., 2018). Wenn MA – auch durch einen intensivierten Kontakt mit Ärzten auf Augenhöhe – tiefere Einblicke in die Bedürfnisse und Wünsche der Patienten gewinnen und diese verstehen kann, kann dies zur Kostenreduktion beitragen, weil weniger und zielgerichtetere Studien durchgeführt werden können (vgl. Evers et al., 2019). Langfristige Beziehungen mit verschiedenen Stakeholdern führen dabei zu einem tieferen Marktverständnis und steigern die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an aktuelle Veränderungen (vgl. Plantevin, Schlegel and Gordian, 2017).

Die Zusammenarbeit zwischen MA, Ärzten und deren Patienten birgt das Potenzial, den Zugang zu neuen Geräten und Medikamenten zu beschleunigen und sicherzustellen, dass der richtige Patient, das richtige Gerät oder Medikament zur richtigen Zeit erhält (vgl. Evers et al., 2019). MA kann im Austausch mit Ärzten, Kostenträgern und Meinungsführern die verfügbaren Daten nutzen, um neue Produkte bestmöglich zu gestalten und zu positionieren und so einen Verbesserungskreislauf im Unternehmen in Gang setzen (vgl. Plantevin, Schlegel and Gordian, 2017). Durch Analysen sowie Strategieentwicklung und -umsetzung kann MA die professionelle medizinische Kommunikation nach außen sowie die klinischen Studien insbesondere in den späten Phasen die Einführung von neuen Produkten unterstützen (vgl. Evens and Sylvestri, 2007; Joyce, 2013), in denen es nicht mehr um die Effektivität und Sicherheit des Produkts, sondern um dessen Vergleich mit anderen Therapiemitteln hinsichtlich spezieller Endpunkte wie beispielsweise der Lebensqualität geht (vgl. Häusler, 2008).

So können das Wissen über sowie der Eintritt in klinische Studien die frühe Erstanwendung von medizintechnischen Geräten fördern. Ein Beispiel ist hier der erweiterte Zugang durch die FDA, der auch als „compassionate use“ bezeichnet wird. Hierbei handelt es sich um Programme, bei welchen Medikamente, medizintechnische Geräte und neue Therapien eingesetzt werden, um den Zugang für Patienten mit seltenen und/oder schweren Krankheiten zu erleich-

tern, für die außerhalb klinischer Studien keine geeignete Therapie verfügbar ist (vgl. Jarow et al., 2017).

IMPLIKATIONEN

Insgesamt bietet die Partnerschaft zwischen MA und Ärzten Unternehmen die Möglichkeit, patientenzentrierte Programme zu entwickeln, Key-Stakeholder einzubeziehen und so einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen.

Der Wertbeitrag, welcher durch die Unternehmen der Branche für Patienten, Ärzte und andere Stakeholder generiert wird, muss – besonders vor dem Hintergrund der zunehmenden Herausforderungen in der Gesundheitsbranche – deutlicher kommuniziert werden. Dazu ist einerseits eine klarere Beschreibung des Wertbeitrags erforderlich, auf der anderen Seite müssen die diesbezüglichen Informationen zielgruppengerecht aufbereitet und transportiert werden. Hierbei spielt MA eine zunehmend erfolgskritische Rolle in Bezug auf den wirtschaftlichen – wie auch den ethischen – Erfolg pharmazeutischer und medizintechnischer Unternehmen (vgl. Muratore, 2018). Die Unternehmen der Branche müssen erkennen, dass sie ihre MA-Abteilungen ausbauen und deren Vernetzung innerhalb des Unternehmens sowie extern zu den relevanten Anspruchsgruppen stärken müssen, um den Herausforderungen des Marktes zu begegnen (vgl. Muratore, 2018). Da bisher der Fokus vieler Unternehmen auf den Produkten und nicht auf den Ergebnissen liegt, wird MA häufig weiterhin auf die Rolle eines technischen Produktberaters reduziert. Um im Wettbewerb und vor dem Hintergrund der zunehmenden Markterfordernisse zu bestehen, müssen Unternehmen in der Gesundheitsbranche die Potenziale, welche MA mitbringen, vollumfänglich nutzen (vgl. Plantevin, Schlegel and Gordian, 2017).

Hierzu ist es notwendig, den Bereich MA mit einer qualitativ und quantitativ ausreichenden Besetzung wissenschaftlich hochqualifizierter Mitarbeiter auszustatten. Der strategische Beitrag der Abteilung zum Geschäft des Unternehmens muss dazu erkannt und kommuniziert werden. MA-Teams in der Pharma- und Medizintechnikbranche bestehen aus Individuen, die verschiedene Rollen innehaben und vielfältige Aktivitäten ausführen, die Teams entwickeln sich mit der Zeit weiter und werden stabiler. Das Gesundheitswesen stellt eine Landschaft dar, die besonders vielfältig ist und sich stetig weiter verändert, die

Aktivitäten der MA müssen sich hier entsprechend auch fortlaufend transformieren und an variable Anforderungen adaptieren (vgl. Evers et al., 2019). Dias (2014, S. 222) führt die folgenden relevanten Erfolgsfaktoren für die Generierung eines echten Mehrwerts durch den Einsatz von Medical Affairs an:

1. Eine überzeugende Mission;
2. Ein strategischer Beitrag zum Geschäft;
3. Eine genau definierte konsistente und kohärente Strategie;
4. Ein effizientes Geschäftsmodell;
5. Eine passende Struktur, die an den Bedürfnissen des jeweiligen Staates ausgerichtet ist;
6. Klar definierte medizinische Steuerung und Leitung;
7. Ein konkretes Budget für Medical Affairs;
8. Effektive Zusammenarbeit und Koordination im Stakeholdermanagement;
9. Personalmanagement;
10. Effiziente Systeme und Prozesse;
11. Eine Reiche pragmatischer Messdaten, die eine Erhebung und ein Benchmarking von Aktivität und Wirkungsweise der Medical Affairs Aktivitäten erlauben.

Es wird deutlich, dass MA unternehmensweite klar definierte Schnittstellen (Abbildung 2) aufweisen muss, um wissenschaftliche Erkenntnisse zielgerichtet zu generieren und unternehmensweit einzubringen.

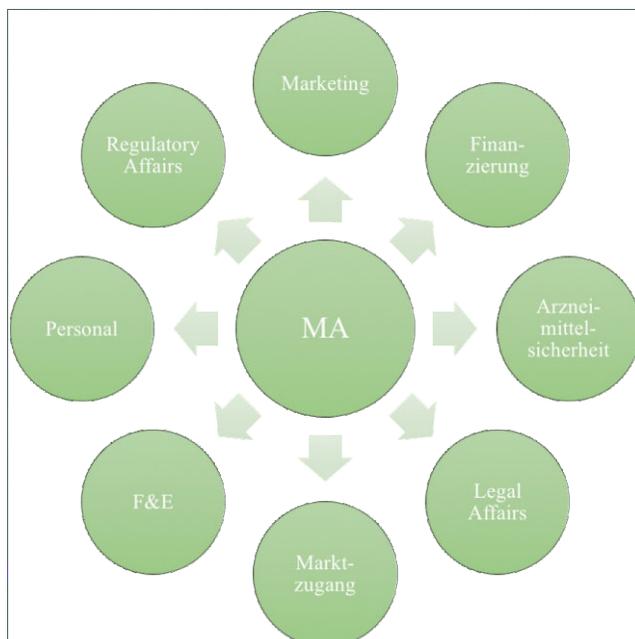


Abbildung 2: Interne Schnittstellen Quelle: Eigene Darstellung

Gleichzeitig sichern die externen Schnittstellen (Abbildung 3) den Zugang zu relevanten Marktinformationen, die in die Unternehmensstrategie und die durchzuführenden Studien einfließen müssen, um eine bedürfnisgerechte und wirtschaftliche Versorgung des Marktes zu sichern. Darüber hinaus kommuniziert MA über die externen Schnittstellen zielgruppengerecht die Mehrwerte der Unternehmensprodukte nach außen. Unklar ist, wie groß MA-Abteilungen sein sollten und welche Qualifikationsanforderungen gestellt werden müssen, um den Unternehmenserfolg unterstützen zu können. Erste Daten zeigen, dass die Schwankungsbreite von 2% bezogen auf die Gesamtmitarbeiterzahl bis zu 20% reichen kann. Biotechnologische und innovative pharmazeutische Unternehmen weisen im Vergleich zu medizintechnischen Unternehmen einen höheren Prozentsatz auf (vgl. ISR, 2014). Hier sind weitere Untersuchungen notwendig, um den optimalen Bedarf weiter definieren zu können.

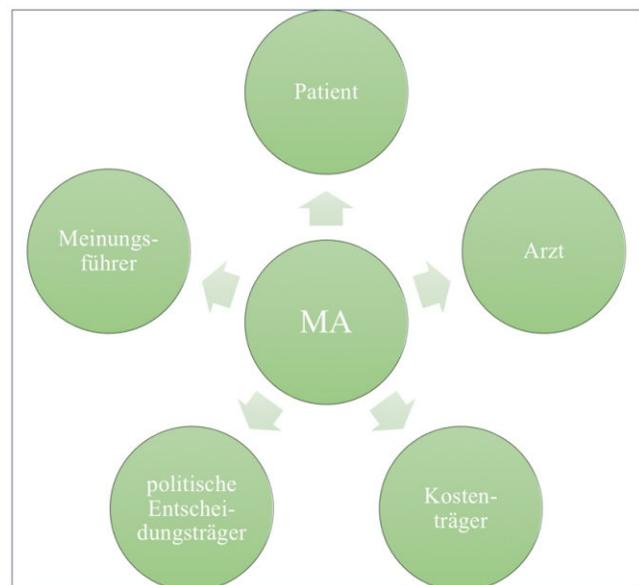


Abbildung 3: Externe Schnittstellen Quelle: Eigene Darstellung

Grundsätzlich gibt die Funktionseinheit Medical Affairs Unternehmen die Möglichkeit, von deren breitem Wissen und potenziellem internen und externen Einfluss zu profitieren, um so vor dem Hintergrund aktueller technologischer Möglichkeiten und der wirtschaftlichen und regulatorischen Entwicklungen die Potenziale bezüglich der internen und externen Wirkungsweise maximal zu nutzen (vgl. Evers et al., 2019). Des Weiteren besteht die Chance, diese strategischen Führungsrollen innerhalb eines Unternehmens zu schaffen oder auszubauen. Die genauere Eingrenzung und Bestimmung von notwendigen Qualifikationen bedarf weiterer Forschung.

LITERATURVERZEICHNIS

- Albert, Erin (2017): Medical Affairs: A Growing Career Path. [online] Pharmacy Times. Available at: <<https://www.pharmacytimes.com/publications/career/2017/CareersFall2017/medical-affairs-a-growing-career-path>> [Accessed 6 October 2020].
- Bedenkow, Alexander, Ipatov, Andrey, Surmont, Filip, Moreno, Carmen, Beekman, Maarten and Bate, Ryan (2019): Silent (R)evolution in Medical Affairs Through the Power of Partnerships and Collaborations. [online] Available at: <<https://www.pharmexec.com/view/silent-revolution-medical-affairs-through-power-partnerships-and-collaborations>> [Accessed 6 October 2020].
- Coleman, Deirdre (2016): The changing face of medical affairs. Trends in Medical Affairs. [online] Available at: <<https://www.reutersevents.com/pharma/clinical/cha-changing-face-medical-affairs>> [Accessed 6 October 2020].
- Coleman, Deirdre (2017): Medical Affairs Disrupted. [online] Available at: <<https://www.reutersevents.com/pharma/medical/medical-affairs-disrupted>> [Accessed 6 October 2020].
- Crowley-Nowick, Peg and Smith, Jodi (2013): The Role of Medical Affairs in Moving from R&D to Commercialization [pdf]. BioProcess International. Available at: <<https://bioprocessintl.com/analytical/qa-qc/the-role-of-medical-affairs-in-moving-from-randd-to-commercialization-341871/>> [Accessed 6 October 2020].
- Dias, José Aleixo (2014): Medical affairs efficiency in pharma – a pragmatic approach to success. Revista Portuguesa de Farmacoterapia, 6, p. 221-232.
- Evens, Ronald. and Sylvestri, Mario (2007): Product Launch and the Strategies, Processes, and Operations of Medical Affairs to Support Start-up Companies. Drug Information Journal, 41, p. 743-759.
- Evers, Matthias, Fleming, Edd, Ghatak, Arnab, Hartmann, Jan, Nathoo, Arif, Piervincenzi, Ron, Wai, Lawrence and Westra, Ann (2014): Pharma medical affairs: 2020 and beyond [pdf] McKinsey & Company. Available at: <<https://hsbgateway.com/documents/PR/Pharma-Medical-Affairs-2020.pdf>> [Accessed 6 October 2020].
- Evers, Matthias, Ghatak, Arnab, Holt, Elizabeth, Ostojic, Ivan, Pradel, Claudia, Suresh, Brindan and Westra, Ann (2019): Insights into pharmaceutical and medical products: a vision for medical affairs in 2025 [pdf]. McKinsey & Company. Available at: <<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Pharmaceuticals%20and%20Medical%20Products/Our%20Insights/A%20vision%20for%20medical%20affairs%20in%202025/A-Vision-for-Medical-Affairs-in-2025.pdf>> [Accessed 6 October 2020].
- Food and Drug Administration (2014): Guidance for Industry Distributing Scientific and Medical Publications on Unapproved New Uses – Recommended Practices. Available at: <<https://www.fda.gov/media/88031>> [Accessed 18 October 2020].
- Food and Drug Administration (2018): Medical Product Communications That Are Consistent With the FDA-Required Labeling - Questions and Answers. Available at: <<https://www.fda.gov/regulatory-information/search-fda-guidance-documents/medical-product-communications-are-consistent-fda-required-labeling-questions-and-answers>> [Accessed 18 October 2020].
- Häusler Jean-Marc (2008): Was versteht man unter Medical Affairs?. Schweizerische Ärztezeitung | Bulletin des médecins suisses | Bollettino dei medici svizzeri, 89(49), S. 2127-2129.
- Hörauf-Umgeher, Martina und Keppler, Sonja (2017): Optimierung des Customer Relationship Managements in der pharmazeutischen Industrie, Zeitschrift für interdisziplinäre ökonomische Forschung, 2, S. 19-30.
- Industrie Standard Research (2014): Benchmarking the Pharma Industry's Medical Affairs Functions. <http://isrreports.com/wp-content/uploads/2014/07/ISR-Medical-Affairs-Benchmarking-Preview-0714.pdf> [Accessed 18 October 2020].
- Jarow, Jonathan, Lurie, Peter, Crowley Ikenberry, Sarah, Lemery, Steven (2017): Overview of FDA's expanded access program for investigational drugs. Therapeutic Innovation & Regulatory Science, 51(2), p. 177-179.
- Joyce, Debra (2013): Medical Affairs: The Catalyst for Effective Medical Communications. [online] Pharma Voice. Available at: <<https://www.pharma-voice.com/>>

article/medical-affairs/> [Accessed 6 October 2020].

Martinez, Donna (2020): What Does a Medical Affairs Team Do? [online] Available at: <<https://trinetpharma.com/medical-affairs-team/>> [Accessed 6 October 2020].

Muratore, Bob (2018): Why medical affairs is the most important role in the future of pharma. PharmaTimes Magazine. [online] Available at: <http://www.pharmatimes.com/magazine/2018/julyaugust_2018/medical_affairs_the_navigator_of_pharmas_new_world_order> [Accessed 6 October 2020].

Plantevin, Loic, Schlegel, Christoph and Gordian, Maria (2017): Reinventing the Role of Medical Affairs. [online] Available at: <<https://www.bain.com/insights/reinventing-the-role-of-medical-affairs/>> [Accessed 6 October 2020].

Renner, Christian (2016): Der Arzt in der Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler

Schubert, Tino (2019): Marktzugang in der Medizintechnik. In: Tino Schubert and Tobias Vogelmann, eds. 2019. Market Access in der Medizintechnik. Wiesbaden: Springer Gabler. pp. 1-28.

Setia, Sajita, Ryan, Nicola, Nair, Prasad, Ching, Elma and Subramaniam, Kannan (2018): Evolving role of pharmaceutical physicians in medical evidence and education. *Advances in Medical Education and Practice*, 9, p. 777-790.

Shepard, Kirk (2017): Medical Affairs – the heart of a data-driven, patient-centric pharma. [online] Available at: <<https://pharmaphorum.com/views-and-analysis/medical-affairs-heart-data-driven-patient-centric-pharma/>> [Accessed 6 October 2020].

Subramaniam, Kannan (2018): Evolving role of pharmaceutical physicians in medical evidence and education. *Advances in Medical Education and Practice*, 9, S. 777-790.

Watzek, Georg (2020): Globale Pharmaindustrie – quo vadis?. Wiesbaden: Springer Gabler.

Werling, Krist, Carnell, Holly and McCormick, Drew (2011): Focus on Life Science Compliance: The Evolution of Medical Affairs Departments. *AHLA Connections*, November 2011, p. 14-18.

Witzel, Imme (2019): Corporate Responsibility Innovationen und Stakeholderkommunikation. Eine empirische Fallstudie aus der Medizintechnikbranche. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wolin, Maurice, Ayers, Priscilla and Chan, Elaine (2001): The emerging role of Medical Affairs within the modern Pharmaceutical Company. *Drug Information Journal*, 35, p. 547-555.

AUTOREN

Klaus Hoerauf, MD

Doktorand Cyprus International University
Forschungsgebiet: Business Administration
Email: hoerauf@gmx.com

Prof. Dr. Sonja Keppler

Allensbach Hochschule Konstanz
Email: sonja.keppler@allensbach-hochschule.de

JEL : H21, H25, K34

Die steuerliche Perspektive der Familienstiftung als Beteiligungsholding

Thorsten Klinkner; Catarina dos Santos Firnhaber

ABSTRACT

The following article focuses on the role of a German civil law foundation in the particular form of a family foundation as an investment holding company. Its aim is to first of all give an overview of the different types of (German civil law) foundations and of how founders can use the various instruments to achieve a coherent design. Then tax-related peculiarities will be examined and concrete recommendations for action will be presented. In particular, the tax-optimized choice in order to transfer the respective company shares into the foundation structure will be examined in the light of constantly changing tax law conditions. Finally, the focus is on the demarcation of the following three systems: company – ownership – family. These will be examined more closely in their interplay. The aim of the article is to give concrete recommendations for action with regard to a coherent foundation structure and to raise awareness of the fact that an optimal result always depends on the respective founder's will.

KEYWORDS

Management, Foundation, Tax, Familienstiftung, unternehmensverbundene Stiftung

EINLEITUNG

Aktuell gibt es in Deutschland ca. 23.230 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts nach §§ 80 bis 89 BGB (Bundesverband deutscher Stiftungen, 2020). Die Beweggründe zur Stiftungsgründung sind vielfältig und stets angepasst auf die individuelle Situation des (potentiellen) Stifters zu beurteilen. Die Interessen reichen vom Schutz des Familien- oder Unternehmensvermögens, über die Verhinderung einer Vermögenszersplitterung in der Generationenfolge bis hin zur neuen Schaffung von Vermögen und gemeinnützigen Zwecken (Illing, 2020, Rn. 1). Nur 7 % der Stiftungen in Deutschland verfolgen dabei nicht ausschließlich gemeinnützige Zwecke (Bundesverband deutscher Stiftungen, 2020).

Stiftungen spielen in diesem Zusammenhang insbesondere in der Unternehmensnachfolge eine immer größere Rolle. Zahlreiche Unternehmer suchen eine Nachfolgelösung für ihre Unternehmen, insbesondere in dem Bereich der inhabergeführten Familienunternehmen (vgl. dazu auch Fleisch et al., 2018, S. 26). Dabei treiben die Stifter unterschiedlichste Fragestellungen um. In der Praxis hat sich herausgestellt, dass der größte Antrieb der Unternehmer vor allem der Erhalt der Unternehmenssubstanz als Ganzes (Fleisch et al., 2018, S. 144) und die Versorgung der Familie ist.

Dieser Artikel beleuchtet die Konstellation der Familienstiftung als Beteiligungsholding und gibt einen Überblick darüber, wie Stifter die verschiedenen Instrumente zu einer stimmigen Gestaltung nutzen können. Genauso wird erörtert, welche Feinheiten es bei der Gestaltung der Stiftung als Beteiligungsholding zu beachten gilt. Dazu wird zunächst auf den Stiftungsbegriff an sich und die Abgrenzung der verschiedenen Stiftungstypen eingegangen. Danach wird das Modell der unternehmensverbundenen Stiftung aufgezeigt. Insbesondere wird der Weg der Gesellschaftsanteile in die Stiftungsstruktur im Licht der sich konstant ändernden steuerrechtlichen Gegebenheiten beleuchtet. Im Anschluss werden die Systeme Unternehmen, Eigentum und Familie in ihrem Zusammenspiel näher betrachtet. Der Artikel hat das Ziel, konkrete Handlungsempfehlungen hinsichtlich einer stimmigen Stiftungsstruktur zu geben und dafür zu sensibilisieren, dass ein optimales Ergebnis immer auch vom jeweiligen Stifterwillen abhängt.

STIFTUNG – GRUNDBEGRIFFE

ABGRENZUNG DER FAMILIENSTIFTUNG ZU UNTERNEHMENSSTIFTUNG UND STEUERBEGÜNSTIGTER STIFTUNG

Privatrechtliche Stiftungen kommen zur Förderung unterschiedlicher Zwecke in Betracht. Üblich ist die Unterteilung in steuerbegünstigte Stiftungen, Unter-

nehmensstiftungen und Familienstiftungen, wobei verschiedene Zwecke auch miteinander verbunden werden können. Sie unterscheidet sich von Personen- oder Kapitalgesellschaften dahingehend, dass sie keine Anteile und keine Gesellschafter hat. Sie ist eine juristische Person, die „sich selbst gehört“ (Bundesverband deutscher Stiftungen, 2020; Sabel/Schauer, 2018, S. 84). Denn nach der Übertragung an die Familienstiftung ist das Vermögen Eigentum dieser und damit vollständig dem Privatvermögen des Stifters entzogen. Der Stifter kann keine Anteile an der Stiftung selbst, bzw. dem Stiftungsvermögen innehaben. Die Kontrolle über das Vermögen kann mangels Eigentums aber dann über die Funktion als Stiftungsvorstand und/oder über eine Geschäftsführung in den operativen Gesellschaften erfolgen. Über die Stiftungssatzung können für künftige Generationen verbindliche und unabänderliche Vorgaben als Ausfluss des Stifterwillens verankert werden. Im Vergleich dazu können Regelungen in einem Gesellschaftsvertrag bei alternativen Rechtsformen bei entsprechender Stimmrechtsmehrheit auch gegen den Willen der Gründer geändert werden. Die Familienstiftung ist dabei keine andere Rechtsform, sondern eine Anwendungsform der Stiftung und kann so ebenfalls unternehmensverbundene Stiftung sein (dazu auch Meinecke, 2019, S. 92f.).

Die Familienstiftung

Stiftungen können nicht nur einen bestimmten Zweck fördern, sondern darüber hinaus auch einem in der Satzung durch den Stifter festgelegten Personenkreis dienen. Da es sich hierbei nicht mehr um (all)gemeinnützige, sondern privatnützige Stiftungen handelt fallen diese mit Ausnahme des Steuerklassenprivilegs bei der Erbschaft- und Schenkungsteuer (§ 15 Abs. 2 S. 1 ErbStG) nicht unter besondere Steuerbefreiungstatbestände. Auch wenn es keine zivilrechtliche gesetzliche Definition für die Familienstiftung gibt (Richter, 2019, § 11 Rn.3), haben einige Landesstiftungsgesetze Anforderungen an den Zweck gestellt. So muss die Familienstiftung wahlweise ausschließlich oder überwiegend dem Wohl der Mitglieder einer oder mehrerer bestimmter Familien dienen (§ 10 Abs. 1 S. 1 Berliner Stiftungsgesetz; § 2 Abs. 2 Stiftungsgesetz für das Land Brandenburg; § 21 Abs. 1 Hessisches Stiftungsgesetz; § 19 S. 1 Landesstiftungsgesetz Schleswig-Holstein). In den Steuergesetzen definiert § 15 Abs. 2 des Außensteuergesetzes (AStG) eine Familienstiftung als eine Stiftung, bei welcher der Stifter, seine Angehörigen und deren Abkömmlinge zu mehr als der Hälfte bezugsberechtigt oder anfallsberechtigt sind. Weiter

gefasst ist die Definition des § 1 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG, nach der eine Familienstiftung wesentlich im Interesse einer Familie oder bestimmter Familien errichtet ist. Die Familienstiftung ist auch als „Spielart“ der privatrechtlichen Stiftung zu verstehen.

Andere privatrechtliche Stiftungen

Steuerbegünstigte privatrechtliche Stiftungen fördern dazu gegensätzlich gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke im Sinne der §§ 51 bis 68 der Abgabenordnung (AO). Durch die gesetzliche Begünstigung der verfolgten Zwecke, wie zum Beispiel die Förderung der Wissenschaft und Forschung (§ 52 Abs. 2 S. 1 Nr. 1 AO) oder der Kunst und Kultur (§ 52 Abs. 2 S. 1 Nr. 5 AO), genießen diese Stiftungen vielfältige Steuerbegünstigungen.

Hinsichtlich der steuerbegünstigten Stiftung gilt die Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft grundsätzlich als steuerbegünstigte Vermögensverwaltung, während gleichzeitig die Beteiligung an einer (nicht ausschließlich gewerblich geprägten) Personengesellschaft in Form einer Mitunternehmerschaft regelmäßig ein steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb ist (so auch FG Düsseldorf, Urteil vom 17.09.2013 – 6 K 2430/13 K). Eine Ausnahme gilt dann, wenn der Vorstand der Stiftung gleichzeitig als Geschäftsführer der Kapitalgesellschaft agiert. Die Steuerbefreiung im Sinne der §§ 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG, 3 Nr. 6 GewStG für Körperschaften, die nach ihrer Satzung und der tatsächlichen Geschäftsführung ausschließlich gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Zwecken dienen darauf, gilt insoweit, wie sie keinen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb (§ 14 AO) betreiben. Laut höchstrichterlicher Rechtsprechung des Bundesfinanzhof (BFH) ist die Beteiligung einer gemeinnützigen Stiftung an einer gewerblich geprägten vermögensverwaltenden Personengesellschaft kein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb im Sinne des § 14 AO (Bundesfinanzhof, Urteil vom 25.05.2011 – IR 60/10, BStBl. II, 2011, S. 858).

Die Familienstiftung kann auch unternehmensverbundene Stiftung sein, trotzdem findet sich die Stiftung auch in der Ausprägung als „reine“ Unternehmensstiftung. Dabei sind zwei Ausprägungsformen zu unterscheiden: Die Unternehmensträgerstiftung betreibt selbst ein Unternehmen, was in der Praxis jedoch selten anzutreffen ist. Dem gegenüber steht die Beteiligungsträgerstiftung, die lediglich Beteiligungen an Personen- oder Kapitalgesellschaften hält (vgl. Krauß, 2015, Rn. 2613). Diese Konstellation findet sich

häufig im Zusammenhang mit Familienstiftungen. Der dahinterstehende Zweck der Beteiligungsträgerstiftung findet sich oft im Zusammenhang mit der Schaffung von Arbeitsplätzen oder der Honorierung von Mitarbeiterleistungen, vor allem aber in dem Erhalt des Unternehmens in der Generationenfolge. In diesem Artikel soll der Fokus auf der Gestaltung als Beteiligungsträgerstiftung liegen.

DIE UNTERNEHMENSVERBUNDENE

FAMILIENSTIFTUNG – STEUERLICHE ASPEKTE

Das Grundmodell der unternehmensverbundenen Stiftung, hier in Form einer Beteiligungsträgerstiftung, stellt sich wie folgt dar: Die Stiftung wird entweder Allein- oder Mitgesellschafterin eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe. Bei stiftungsverbundenen Unternehmen in Deutschland sind regelmäßig die Rechtsform der GmbH, AG oder GmbH & Co. KG anzutreffen (Meinecke, 2019, S.84f.). Für die Nachfolgestaltung resultiert aus dieser Gestaltung der Effekt, dass die Stiftung als stabiler Führungsbaustein eingesetzt wird (vgl. dazu Illing, 2020, Rn. 8). Die Stabilität beruht auf der Tatsache, dass die Stiftung als juristische Person zeitlich unbegrenzt bestehen kann. Gleichzeitig hat sie – vergleichbar mit natürlichen Personen – keine Anteilseigner oder Gesellschafter, sodass es auch keine Anteile an einer Stiftung gibt. Bei einer Beteiligung als Alleingesellschafterin kann der Stifter beispielsweise in einem Stiftungsorgan und/oder im Aufsichtsgremium des Unternehmens, wie auch in der operativen Unternehmensleitung tätig sein. Gleichzeitig kann er sich auch entsprechende Rechte über die Stiftungssatzung vorbehalten (vgl. dazu Fleisch et al., 2020, S.147).

Allgemein kann der Stifter sein Vermögen unentgeltlich, entgeltlich oder teilentgeltlich an die Stiftung übertragen. Die Gründung einer Stiftung im Zuge einer Umwandlung nach dem Umwandlungsgesetz (UmwG) beziehungsweise Umwandlungssteuergesetz (UmwStG) ist hingegen nicht möglich.

DER GRUNDFALL: DIE FAMILIENSTIFTUNG ALS BETEILIGUNGSHOLDING

Um die Anteile an der Unternehmensgruppe wirksam von operativen Risiken zu trennen, fungiert die Familienstiftung im Regelfall als reine Finanzholding. Sie erbringt also selbst keine mit entsprechenden Haftungsrisiken verbundenen Leistungen an die

Unternehmen oder Dritte. Vertragspartner für Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter sind jeweils die operativen Unternehmen. Auf diese Weise bildet die Stiftung auch für die übrigen Anlageklassen des Stiftungsvermögens einen schützenden Mantel.

STEUERLICHE AUSWIRKUNGEN DER VERMÖGENSAUSSTATTUNG

Die unentgeltliche Vermögensausstattung einer Familienstiftung fällt in den Regelungsbereich des Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetzes (ErbStG). Der Übergang des Vermögens kann dabei von Todes wegen (§ 3 Abs. 2 Nr. 1 S. 1 ErbStG) oder bereits als Schenkung unter Lebenden (§ 7 Abs. 1 Nr. 8 für alle Vermögensübertragungen, zu denen sich der Stifter bereits in dem Stiftungsgeschäft verpflichtet, für alle sonstigen Vermögensübertragungen siehe § 7 Abs. 1 Nr. 1 ErbStG) angeordnet werden (vgl. Krauß, 2015, Rn. 2675).

Für alles übertragene Vermögen, das nicht nach den unten erläuterten Begünstigungsvorschriften von der Besteuerung freigestellt werden kann, kennt das ErbStG drei verschiedene Steuerklassen und damit korrespondierend unterschiedlich hohe Freibeträge und Steuersätze. Für die Einordnung kommt es im Grundsatz auf das Verwandtschaftsverhältnis zwischen Vermögensüberträger und -empfänger an. Die Familienstiftung kann als juristische Person naturgemäß nicht mit dem Stifter verwandt sein. Daher wäre eigentlich die unattraktivste Steuerklasse III mit dem geringsten Freibetrag bei den höchsten Steuersätzen anzuwenden („doppelte Progression“). An genau dieser Stelle setzt das sogenannte Steuerklassenprivileg für Familienstiftungen an. Als Steuerklasse für die Berechnung der Steuerschuld auf alle Vermögenszuwendungen, zu denen sich der Stifter in der Satzung verpflichtet hat, wird aufgrund des Privilegs das Verwandtschaftsverhältnis zwischen dem Stifter und dem sog. „entferntest Berechtigten“ zugrunde gelegt (Richter, 2019, § 11 Rn. 64f.). Für die Errichtung einer Familienstiftung gilt daraus folgend nicht generell die Steuerklasse III, sondern das Steuerklassenprivileg im Sinne von § 15 Abs. 2 S. 1 und 2 ErbStG.

Begünstigungsvorschriften

Das angehende Stiftungsvermögen ist bezogen auf den Übertragungstichtag nach den Regelungen des Bewertungsgesetzes zu bewerten (§§ 11, 12 ErbStG). Dieser Wert ist entweder zu versteuern, oder, bei Vorliegen der Voraussetzungen für die Begünstigung

von Betriebsvermögen nach den Regelungen der §§ 13a bis 13c ErbStG, steuerbefreit. Das Gesetz definiert in § 13b Abs. 1 Nr. 1-3 ErbStG, welches Vermögen generell als begünstigungsfähiges Vermögen für eine spätere Verschonung nach §§ 13a bis 13c ErbStG oder für eine Verschonungsbedarfsprüfung nach § 28a ErbStG in Frage kommt. Die Erbschaftsteuerbefreiung von Betriebsvermögen wurde zunächst im Jahr 2009 reformiert. Im Ergebnis war eine generelle Befreiung des ertragsteuerlichen Betriebsvermögens angestrebt, die nur bei Überschreiten bestimmter Grenzen von nicht dem betrieblichen Zweck dienendem sog. Verwaltungsvermögen nicht begünstigt sein sollte (Dannecker, 2020, S. 853). Nach mehreren Anpassungen wurden mit Wirkung zum 01.07.2016 umfassende Änderungen an den Begünstigungsvorschriften vorgenommen (Gesetz zur Anpassung des Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetzes an die Rechtsprechung des BVerfG vom 04.11.2016, BGBl. I 2016, 2464). Der Wert des begünstigungsfähigen Vermögens wird nach den Vorschriften des Bewertungsgesetzes ermittelt, je nach Vermögensart werden verschiedene Bewertungsvorschriften verwendet.

Das Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz enthält die Möglichkeit, eine Regelverschonung (zu 85%) oder Vollverschonung (100%) zu erhalten (§§ 13a, 13b ErbStG). An die Vollverschonung ist die Voraussetzung geknüpft, dass das begünstigungsfähige Vermögen zu nicht mehr als 20% aus Verwaltungsvermögen besteht (§ 13a Absatz 10 ErbStG). Das Verwaltungsvermögen unterliegt mit Ausnahme des unschädlichen Verwaltungsvermögens grundsätzlich der Besteuerung. Um dieses vom begünstigten Vermögen zu trennen, werden zunächst die Wirtschaftsgüter des Verwaltungsvermögens anhand des Verwaltungsvermögenskatalogs des § 13a Absatz 4 ErbStG identifiziert (vgl. dazu auch Klinkner/Jaenecke, 2019, S.12).

Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit eine Vollverschonung von der Besteuerung gelingt: Bestimmte Vermögensformen dienen aus Sicht des Gesetzgebers nicht zum Erhalt von Arbeitsplätzen, sondern vornehmlich der verzinslichen Kapitalanlage. Aus diesem Grund unterliegt dieses sog. Verwaltungsvermögen grundsätzlich der Besteuerung. Typische Vermögenswerte des Verwaltungsvermögens sind Finanzmittel. Finanzmittel liegen vor, wenn der Wert aller Zahlungsmittel und Forderungen der Gesellschaft die Schulden und außerdem einen Sockelbetrag in Höhe von 15% des Unternehmenswerts übersteigt.

Damit die Voraussetzungen einer Steuerfreistellung erfüllt werden, müssen die folgenden beiden Verwaltungsvermögenstests erfolgreich absolviert werden: Einerseits muss die Verwaltungsvermögensquote (Aktiva Verwaltungsvermögen geteilt durch Unternehmenswert) unterhalb von 90% liegen (§ 13b Abs. 2 S. 2 ErbStG). Andererseits darf der Anteil des Verwaltungsvermögens an dem Unternehmenswert (diesmal nach Abzug der Schulden) eine Höchstgrenze von 20% nicht überschreiten (§ 13a Abs. 10 S. 2 ErbStG).

Dazu kommt, dass sogenanntes „junges Verwaltungsvermögen“ (§ 13b Abs. 2 S. 3 ErbStG) nicht begünstigt wird. So wird jedes Wirtschaftsgut des Verwaltungsvermögens, das sich weniger als zwei Jahre vor dem Stichtag durchgehend im Betriebsvermögen befand nicht begünstigt (so auch BFH, Urteil vom 22.01.2020 – II R 8/18 – BFHE nn).

Voraussetzung für eine vollumfängliche Nutzung der Begünstigung ist ebenfalls das Einhalten der Lohnsummenregelung, die zur Anwendung kommt, wenn die Anzahl der Beschäftigten bei einer Gesellschaft mehr als fünf beträgt (§ 13a Abs. 3 Nr. 2 ErbStG). Methodisch sieht die Lohnsummenregelung zunächst vor, dass ein repräsentatives durchschnittliches Niveau der Löhne und Gehälter berechnet wird, die sog. Ausgangslohnsumme (§ 13a Abs. 3 S. 2 ErbStG). Hierfür wird die durchschnittliche Summe der Löhne und Gehälter für die letzten fünf Jahre vor der Übertragung berechnet. Der Lohnsummenregelung liegt im Wesentlichen der Gedanke zugrunde, dass bei einem Erhalt der Arbeitsplätze pro Jahr die Ausgangslohnsumme erreicht wird. Nach Ablauf einer Kontrollfrist von sieben Jahren (Lohnsummenfrist) muss deshalb auch das Siebenfache (also 700%) der Ausgangslohnsumme erreicht werden. Dieser zu erreichende Wert ist die Mindestlohnsumme im Sinne des § 13a Abs. 10 S. 1 Nr. 3 ErbStG. Veräußert die Familienstiftung ihre Beteiligung an der Gesellschaft vor Ablauf der Lohnsummenfrist von sieben Jahren, ist ihr diese begünstigt erworbene Beteiligung nicht mehr zuzurechnen. In diesem besonderen Fall endet die Lohnsummenkontrolle bereits nach dem verkürzten Zeitraum. Bei einem Unterschreiten der Mindestlohnsumme vermindert sich die Steuerverschonung in demselben prozentualen Umfang, wie die Mindestlohnsumme unterschritten wurde.

Die Behaltensregelung sieht vor, dass die Familienstiftung ihre begünstigt erworbene Beteiligung an der

Gesellschaft während einer Sperrfrist von fünf Jahren (bei der Regelverschönerung) beziehungsweise sieben Jahren (Optionsverschönerung) nicht aufgeben darf. Dazu gehört auch, keine wesentlichen Betriebsgrundlagen zu veräußern und bei Personengesellschaften keine Entnahmen (korrespondierend bei Kapitalgesellschaften keine Ausschüttungen) zu tätigen, die die Summe ihrer Einlagen um mehr als EUR 150.000 übersteigen (§ 13a Abs. 6 ErbStG). In der Praxis ist dies vor allem bei vereinbarten Andienungsrechten zu beachten. Sollte gegen die Regelung verstoßen werden, bezieht sich der rückwirkende Wegfall der Begünstigung auf die Jahre der Behaltensfrist, die zum Zeitpunkt des schädigenden Ereignisses noch nicht vollständig abgelaufen waren, § 13a Abs. 6 S. 2 ErbStG. Ein Wegfall der Verschönerung kann durch eine Reinvestition des Veräußerungserlöses innerhalb von sechs Monaten allerdings noch abgewendet werden (§ 13a Abs. 5 Nr. 5 ErbStG).

Übertragung Gesellschaftsanteile GmbH & Co. KG

Wenn der (zukünftige) Stifter seine Beteiligung an einer GmbH & Co. KG auf eine Familienstiftung überträgt, ist einkommensteuerrechtlich der gesamte Mitunternehmeranteil (dies beinhaltet auch alle funktional wesentlichen Betriebsgrundlagen des Sonderbetriebsvermögens) zu übertragen, die steuerlichen Buchwerte sind zwingend fortzuführen (§ 6 Abs. 3 S. 1 EStG) (Oellerich in Werner et al., 2019, Rn. 8). Nicht zu Buchwerten möglich ist die Übertragung eines Teil-Mitunternehmeranteils. § 6 Abs. 3 S. 1 2. Halbsatz EStG gilt nur für die Übertragung von Teilanteilen auf natürliche Personen (Alber/Seemann, 2012, S. 187; Oellerich in Werner et al., 2019, Rn. 9). Formeller Vorteil ist, dass die Übertragung eines KG-Anteils nicht notariell beurkundet werden muss, es genügt eine privatschriftliche Übertragungsurkunde.

Hinsichtlich des Sonderbetriebsvermögens ist zu beachten, dass eine steuerneutrale Nachfolge nur erfolgt, wenn sämtliche Gegenstände des gewillkürten oder notwendigen (Sonder-)Betriebsvermögens mit übertragen werden (Werkmüller, 2018, S. 449). Das bedeutet für den Mitunternehmer, dass auch das Sonderbetriebsvermögen des Gesellschafters mit übertragen werden muss (Blümich, 2020, Rn. 1240). Eine in der Praxis häufig vorkommende Frage lautet, wie die Übertragung von Kommanditanteil zuzüglich Sonderbetriebsvermögen en bloc erreicht wird. Hierbei hat es sich bewährt, dies über aufschiebende Bedingungen in der Vertragsgestaltung zu erreichen.

Die Übertragungen können in derselben notariell zu beurkundenden Übertragungsurkunde festgehalten und mit Anwendung einer aufschiebenden Bedingung so quasi zeitgleich übertragen werden.

Abwandlung: Übertragung Gesellschaftsanteile GmbH

Bei Anteilen an Kapitalgesellschaften hingegen ist eine unentgeltliche Übertragung ohne ertragsteuerliche Aufdeckung stiller Reserven möglich, soweit die Anteile im Privatvermögen gehalten werden (die Anwendung der §§ 17 oder 20 Abs. 2 S. 1 Nr. 1 EStG setzt stets eine entgeltliche Übertragung voraus). Bei einer Beteiligung im Betriebsvermögen führt die unentgeltliche Übertragung auf eine Stiftung (ausnahmsweise nicht bei gemeinnützigen Stiftungen § 6 Abs. 1 Nr. 4 S. 4 EStG) zu einer Entnahme zum Teilwert und damit auch zur Aufdeckung stiller Reserven im Sinne des § 6 Abs. 1 Nr. 4 EStG (Oellerich in Werner et al., 2019, Rn. 7). Auch das Einhalten der Behaltensfrist ist bei Kapitalgesellschaften weniger restriktiv, weil nach § 13a Abs. 6 S. 1 Nummer 4 S. 2 ErbStG erst dann ein Sperrfristverstoß vorliegt, wenn die Kapitalgesellschaft funktional wesentliche Betriebsgrundlagen veräußert und den Erlös an die Stiftung ausgeschüttet (so auch R E 13a.16 Absatz 3ff. ErbStR 2019; H E 13b.6 ErbStR 2019).

Überträgt der Stifter Anteile an einer Kapitalgesellschaft an die Familienstiftung, muss auch die Frage nach den Auswirkungen der bisher noch nicht verrechneten Verlustvorträge der Gesellschaft beantwortet werden. Einschränkungen hinsichtlich des Verlustabzugs ergeben sich vor allem aus § 8c KStG (für die Körperschaftsteuer und § 10a S. 10 GewStG für die Gewerbesteuer). Diese Regelungen schließen ebenfalls die bisher nicht ausgeglichenen und nicht abgezogenen negativen Einkünfte im Sinne der §§ 2a EStG, 15 Abs. 4 EStG, 15a EStG, 15b EStG sowie den Zinsvortrag nach § 4h Absatz 1 Satz 5 EStG mit ein (siehe dazu BMF-Schreiben vom 28.11.2017, BStBl. I 2017, S. 1645 Rn. 2).

BESTEuerung DER BETEILIGUNGserTRÄGE DER FAMILIENSTIFTUNG

Die in § 1 Absatz 1 Nummer 1-3 KStG aufgezählten juristischen Personen erzielen im Sinne des § 8 Absatz 2 KStG ausschließlich Einkünfte aus Gewerbebetrieb, was zur Folge hat, dass ihre gesamte Tätigkeit kraft Rechtsform als Gewerbebetrieb gilt, § 2 Absatz 1 Satz 1 GewStG. Damit unterliegen sämtliche Beteiligungserträge der Körperschaft- und Gewerbesteuer. Anders bei der rechtsfähigen Stiftung, die zwar eine juristische Person ist, aber mit Ausnahme von Einkünften aus

selbstständiger Arbeit in Form einer freiberuflichen Tätigkeit (§ 18 Abs. 1 Nr. 1 EStG), nichtselbstständiger Arbeit (§ 19 EStG) und bestimmten sonstigen Einkünften (z.B. § 22 Nr. 4 EStG) sämtliche Einkunftsarten nach § 2 Absatz 1 Satz 1 EStG erzielen kann, §§ 1 Abs. 1 Nr. 4 KStG, 8 Abs. 1 S. 1 KStG, 8 Abs. 2 KStG im Umkehrschluss. Im Ausgangspunkt erzielt eine Familienstiftung mit ihren Beteiligungserträgen aus einer Kapitalgesellschaft Einkünfte aus Kapitalvermögen, § 20 Abs. 1 Nummer 1 S. 1 EStG. Besteht ein funktionaler Zusammenhang zu Einkünften aus Land- und Forstwirtschaft, Gewerbebetrieb, selbstständiger Arbeit oder Vermietung und Verpachtung, sind die Beteiligungserträge von Kapitalgesellschaften, Genossenschaften und Versicherungs- und Pensionsvereinen auf Gegenseitigkeit gemäß § 20 Abs. 8 EStG in die entsprechende Einkunftsart umzuqualifizieren. Die laufenden Beteiligungserträge unterliegen nur der Gewerbesteuer, wenn sie einem Gewerbebetrieb im Sinne des EStG zuzuordnen sind, den die Familienstiftung betreibt (§ 2 Abs. 1 S. 2 GewStG).

Die begünstigten Familienmitglieder können nach den individuellen Vorgaben des Stifters, als Ausfluss in der Stiftungssatzung dosierte Zuwendungen erhalten (Sabel/Schauer, 2018, S. 84). Ohne in die Unternehmensführung einzutreten, kann so die Vermögenssubstanz aus der Stiftung heraus gesteuert werden. Von den Ausschüttungen an ihre Begünstigten hat die Familienstiftung 25% Kapitalertragsteuer einzubehalten (§§ 2 Abs. 1 Satz 1 Nr. 5, 20 Abs. 1 Nr. 9, 43 Abs. 1 S. 1 Nr. 7a, 43 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 EStG, vgl. dazu auch Krauß, 2015, Rn. 2744). Zahlungen einer Stiftung zur Erfüllung ihrer Satzungszwecke sind steuerlich nicht abzugsfähig (§ 10 Nr. 1 S. 1 KStG).

BEHANDLUNG DER STIFTUNG MIT AUSLANDSBEZUG UND ERBERSATZSTEUER

Familienstiftungen erfahren nicht nur Begünstigungen, eine vermeintliche Kehrseite offenbart sich in der Erbersatzsteuer (§ 1 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG). Nach dieser Sonderregel unterliegen inländische Familienstiftungen in einem 30-jährigen Turnus mit ihrem Stiftungsvermögen der Erbersatzsteuer. Auch eine ausländische Stiftung (Bsp. Fürstentum Liechtenstein) kann mit inländischen Einkünften nach § 2 KStG in Deutschland beschränkt steuerpflichtig sein. Bei Familienstiftungen sind die Hinzurechnungsvorschriften des § 15 AStG zu berücksichtigen. Der BFH ist der Ansicht, es sei vorrangig zu prüfen, ob die Stiftung transparent ist und damit die Einkünfte der Stiftung ohne § 15 AStG dem

Stifter direkt zugerechnet werden müssen. Dies sei nur zu prüfen, wenn das Vermögen auch wirtschaftlich auf die Stiftung übertragen worden sei (BFH, Urteil vom 22.12.2010 – I R 86/09, BFH/NV 11, 1140). Gemäß § 15 Absatz 6 AStG ist eine Hinzurechnungsbesteuerung bei Familienstiftungen ausgeschlossen, die ihren Sitz und die Geschäftsleitung im EU/EWR-Raum haben, wenn nachgewiesen wird, dass das Stiftungsvermögen der Verfügungsmacht der in § 15 Abs. 1, 2 AStG genannten Personen rechtlich und tatsächlich entzogen ist und zwischen Deutschland und dem Ansässigkeitsstaat der Stiftung ein Auskunftsaustausch in Steuer-sachen auf der Grundlage der EG-Amtshilferichtlinie oder einer anderen zwei- oder mehrseitigen Vereinbarung erfolgt (§ 15 Abs. 6 Nr. 2 AStG). Das Verhältnis von § 39 AO und § 15 Abs. 6 Nr. 1 AStG ist noch nicht höchst-richterlich geklärt (Werner, 2020, S. 133). Allerdings soll die Familienstiftung gerade einer Versorgung der Familie dienen, weshalb ein Eingreifen von § 15 Abs. 6 Nr. 1 AStG regelmäßig ausgeschlossen ist.

Stimmen in der Literatur sehen unionsrechtliche Bedenken in der unterschiedlichen erbschaftsteuerlichen Behandlung bei der Errichtungsbesteuerung von in- und ausländischen Familienstiftungen. Möglich ist ein Verstoß gegen Art. 24 DBA. Gemäß Art. 24 Abs. 1 Satz 1 DBA dürfen Staatsangehörige eines Vertragsstaates im anderen Vertragsstaat keiner Besteuerung oder damit zusammenhängenden Verpflichtung unterworfen werden, die anders oder belastender ist, als die Besteuerung oder die damit zusammenhängenden Verpflichtungen, denen Staatsangehörige des anderen Staates unter gleichen Verhältnissen, insbesondere hinsichtlich der Ansässigkeit, unterworfen sind oder unterworfen werden können. Bezüglich der Errichtungsbesteuerung beinhaltet § 15 Abs. 2 S. 1 ErbStG möglicherweise eine Beschränkung der Kapitalverkehrsfreiheit im Sinne des Art. 56 EG. Im Ergebnis ist ein spiegelbildlicher Zusammenhang zwischen der Schaffung der Erbersatzsteuer und der Einschränkung der Steuerbegünstigung auf Steuerinländer fraglich. Nach heutiger Rechtslage fordern sowohl die Gewährung der Steuerbegünstigung nach § 15 Absatz 2 Satz 1 ErbStG als auch die Belastung eine Errichtung der Stiftung im Inland (vgl. dazu auch FG Kassel, Gerichtsbescheid vom 07.03.2019 – 10 K 541/17). Eine Stiftung im EU-/EWR-Ausland kann beispielsweise dann interessant sein, wenn die Errichtung mit Auslandsvermögen erfolgt und nur inländische Begünstigte existieren. Allerdings kann auch die deutsche Familienstiftung nach den §§ 13a, 13b ErbStG

begünstigtes Betriebsvermögen übertragen, in diesem Fall wäre das begünstigte Vermögen auch bei dieser von der Erbersatzsteuer befreit.

Da es an einer Stiftung keine Anteile gibt, kann der Stifter die Wegzugsbesteuerung bei einer Wohnsitzverlagerung ins Ausland vermeiden (§ 6 AStG im Umkehrschluss). Wenn der Sitz der Stiftung verlagert wird, ist zu unterscheiden, ob sie im EU/EWR Raum verbleibt, oder ihren Sitz in einen Drittstaat verlegt. Entgegen früherer Ansichten verliert die Familienstiftung bei einem Wegzug nicht ihre Rechtsfähigkeit als Körperschaft. Verlegt sie ihren Sitz in einen EU/EWR Staat, behält sie ihre Rechtsidentität, sodass auch keine Schlussbesteuerung im Sinne des § 12 Absatz 3 KStG vorgenommen wird. Etwas anderes gilt nur bei Verlegung des Sitzes oder der Geschäftsleitung in einen Drittstaat. Dann gilt sie als aufgelöst. (Schnitger/Fehrenbacher, 2018, S. 1141). Nach Willen des Gesetzgebers soll so eine Aufdeckung und Besteuerung stiller Reserven im letztmöglichen Zugriffszeitpunkt möglich sein (BT-Drucks. 16/2710, S. 31). In der Stiftungssatzung sollte dann bereits zur Errichtung festgelegt werden, dass die Stiftung ihren Sitz in das Ausland verlegen kann.

EXKURS: Die Doppelstiftung

Die wirtschaftlichen Vorteile der Doppelstiftung liegen in der Kombination der Vorteile beider Stiftungsmodelle. Neben den Vorteilen der Familienstiftung kann der Stifter auch die Steuerfreiheit der Gemeinnützigkeit ausnutzen. Auf eine gemeinnützige Stiftung kann die Vermögenssubstanz einer Gesellschaft ohne gestalterische Maßnahmen schenkungsteuerfrei übertragen werden (§ 13 Abs. 1 Nr. 16 b ErbStG, im Übrigen steuerfrei nach § 6 Abs. 3 EStG bei Buchwertfortführung), während dies bei einer Familienstiftung nur für begünstigtes Betriebsvermögen möglich wäre. Daneben sind Erträge auf Ebene der gemeinnützigen Stiftung von allen Steuerarten freigestellt, die Erträge aus dem Unternehmen unterliegen auf Ebene der GmbH einem Steuersatz von insgesamt ca. 30% (Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer). Organmitglieder können sich in der Gesellschafterversammlung einerseits und in einem Aufsichtsgremium in beiden Stiftungen andererseits einbringen (Fleisch et al., 2018, S. 148). Im Gegensatz zum Holding-Modell kann beispielsweise die unternehmerische Beteiligung in die gemeinnützige Stiftung steuerprivilegiert eingebracht und die Familie über die Familienstiftung versorgt

werden. Dann gehen die Möglichkeiten der Versorgung über die bei der gemeinnützigen Stiftung hinaus (§ 58 Nr. 6 AO, vgl. dazu Fleisch et al., 2018, S.148). Ziel ist im Wesentlichen die Kombination der unternehmensverbundenen Stiftung mit der gemeinnützigen, sodass eine Trennung von Eigentum und Macht im Unternehmen umgesetzt werden kann (Meinecke, 2019, S. 137).

ABGRENZUNG DER SYSTEME UNTERNEHMEN –

EIGENTUM (STIFTUNG) – FAMILIE (FÖRDERUNG)

Festzuhalten bleibt: Die Einsatzmöglichkeiten der unternehmensverbundenen Familienstiftung als Ergebnis oder Weg des Nachfolgeprozesses sind vielfältig: Sie kann als Bank, Versorgungswerk und / oder Anker der Unternehmenskultur und so im Ergebnis als stabiler Gesellschafter eingesetzt werden. Die Nachfolge kann als fortwährender Kommunikationsprozess verstanden werden, der dann beginnt, wenn die Weitergabe eines Unternehmens an die nächste Generation in Erwägung gezogen wird (Groth et al., 2013, S. 5). Damit wird gleichzeitig der hauptsächliche Nutzen der Familienstiftung, die vom Stifterwillen abhängige Versorgung der Familie, verfolgt. Inwieweit Familienmitglieder als per Stiftungssatzung potentiell begünstigungsfähige Personen tatsächlich eine finanzielle oder ideelle Unterstützung aus der Familienstiftung erhalten, richtet sich dabei nach den Maßgaben der Stiftungssatzung, die als oberste Spielregel für die Vermögensverteilung fungiert. Hierbei gibt es keine falschen oder richtigen Entscheidungen des Stifters bei der Ausgestaltung: Unabhängig von den steuerlichen Effekten einer Begünstigung an verschiedene Personen (-Kreise) richten sich Begünstigungen nach dem individuellen Verständnis von familiärer Unterstützung. Entspricht es dem Verständnis des einen Stifters, durch die Familienstiftung eine bedarfsgerechte und von gewissen Gegenleistungen und (wirtschaftlichen) Bemühungen abhängige Unterstützung zu bieten, entspricht es vielleicht dem Wunsch des anderen Stifters, unabhängig von eigener Leistung und Anstrengung eine laufende gleichbleibende finanzielle Versorgung zu bieten, die als einzige Voraussetzung die familiäre Verbundenheit fordert. Grundsätzlich kann eine Familienstiftung durch die Wirkweise ihrer Organstruktur und der Begünstigungen, wenn nicht vordergründig als „Steuersparmodell“, dann doch als Gestaltung zum familiären Vermögenserhalt und zur verantwortungsvollen und nachhaltigen Vermögensweitergabe unabhängig von persönlichen Lebenser-

eignissen betrachtet werden (Zensus/Schmitz, 2012, S. 1323). Das Zusammenspiel der Systeme „Unternehmen – Eigentum – Familie“ lässt sich mit drei sich überlappenden Kreisen darstellen, es wird auch „Wittener Theorie“ oder sogenanntes „Drei-Kreise-Modell“ genannt (von Schlippe et al., 2017, S. 75). Diese drei Systeme sind miteinander eng verbunden. Um ein stimmiges Ineinandergreifen darzustellen, sind meist Fragen aus unterschiedlichen Kreisen individuell wichtig und vom Stifter zu beantworten.

Auf Ebene des Unternehmens stellen sich beispielsweise die Fragen nach dem Umfang der Beteiligung der Stiftung am Unternehmen. Dass Unternehmen, beispielsweise als familiengeführte GmbHs, in die Familienstiftung eingebracht und dort als stiftungsverbundene Unternehmen durch die Stiftung als Gesellschafterin geführt werden, bringt neben den gezeigten steuerlichen Effekten auch den Vorteil, dass einzelnen Familienmitgliedern der Druck der Entscheidung abgenommen wird, welche Festlegungen hinsichtlich der eigenen Stellung im Unternehmen getroffen werden müssen, um das Familienvermögen so zu erhalten (Blumers, 2012, S. 1). Damit die Stiftung als Gesellschafterin sodann Entscheidungen auf Gesellschaftsebene treffen kann, kann der Stifter in der Stiftungssatzung entsprechende Entscheidungsgrundlagen festlegen und hierdurch eine Verbindlichkeit seines Stifterwillens auch über seinen Tod hinweg garantieren (Brill, 2012, S. 364). Da die Familienstiftung über keine Gesellschafter verfügt, sondern organschaftlich gebunden an die Stiftungssatzung organisiert ist, ist das Risiko von ändernden Mehrheitsentscheidungen mit Einfluss auf die Unternehmen minimiert. Solange der Stifter lebt, kann er sich als Mitglied im Stiftungsvorstand, dem einzig verbindlich einzurichtenden Organ, starke Stimm- oder Letztentscheidungsrechte vorbehalten. Dadurch stellt er über die Satzungsregelungen hinaus sicher, dass sein Wille auch in Ausführung unternehmensbezogener Maßnahmen Beachtung findet. Hat in diesem Fall die Stiftung die Stellung als Mehrheitsbeteiligte an beispielsweise einer GmbH, können durch die Satzungsbestimmungen Leitlinien vorgegeben werden, die spiegelbildlich – unter Beachtung und möglicherweise hierfür notwendiger gesellschaftsvertraglicher Anpassung – auf Unternehmensebene auszuführen sind.

Um zu Lebzeiten des Stifters eine solche Durchgriffsbefugnis des Stifters zu garantieren, kann dieser in der Stiftungssatzung konkrete Vorgaben für den Umgang

mit unternehmerischen Entscheidungen aufnehmen. Möglich sind hier z.B. die Festlegung hinsichtlich der Höhe etwaiger Gewinnausschüttungen der stiftungsverbundenen Unternehmen. Bei der Satzungsgestaltung ist dabei zu differenzieren und abzuwägen zwischen einer größtmöglichen wirtschaftlichen Sicherung von Vermögenswerten durch Ausschüttung in das Stiftungsvermögen inklusive der Durchbrechung einer persönlichen Gesellschafterhaftung und auf der anderen Seite dem notwendigen Verwenden von Unternehmensgewinnen zur Investition auf Ebene des Unternehmens selbst, um wirtschaftlichen Erfolg zu verwirklichen.

Neben einer Vorgabe zur Ausschüttungspolitik kann der Stifter ebenfalls in der Stiftungssatzung Regelungen zur grundsätzlichen Zulässigkeit von Investitionen und unternehmerischer Aktivität hinsichtlich bestimmter Wirtschaftszweige, -bereiche und Arten von Rechtsgeschäften mit immanentem Risikopotential machen. Dies kann im Ergebnis dazu führen, dass die Stiftung die Richtung für die wirtschaftliche Betätigung der stiftungsverbundenen Unternehmen vorgibt (Brill, 2012, S. 368).

Auf Stiftungsebene können das Fragen zur Rechtsform sein oder auch zu inhaltlichen Satzungsvorgaben. Auf Ebene der Familie eröffnen sich meist zu klärende Fragen, wenn die nachfolgenden Generationen einbezogen werden. Unter dem Begriff „Nachfolge“ sollte nicht nur die Weitergabe der operativen Leitung im Unternehmen verstanden werden (Groth et al., 2013, S. 15), vielmehr hat jedes System für sich relevante Fragen in getrennten Logiken. So kann, was in einer Logik richtig erscheint, aus einer anderen Logik heraus nicht treffend sein. In Familienunternehmen und Familienstiftungen wird aus gegensätzlichen Logiken heraus gehandelt, die keiner übergeordneten Rationalität folgen (von Schlippe et al., 2011, S. 23). Daraus ergebend gelten dort ebenfalls unterschiedliche Entscheidungsmaßstäbe. Stifter sollten sich fortwährend fragen, in welchem der drei Systeme die gerade zu treffende Entscheidung verortet ist.

Im Zusammenhang mit Familienstiftungen, die ihre Gesellschafterfunktion in stiftungsverbundenen Unternehmen ausüben, ist umso mehr auf einen sinnvollen Besetzungsmechanismus bei der Wahl der Stiftungsorgane zu achten (Biermann/Koslowski, 2020, § 9 Rn. 33). Rechte und Pflichten für die stiftungsverbundenen Unternehmen werden durch den Vorstand als den

gesetzlichen mit der Führung der Stiftungsgeschäfte betrautem Vertreter übernommen (Riedel, 2018, § 13 Rn. 76). Wegen § 81 Abs. 1 S. 1 Nr. 5 BGB ist der Vorstand das einzig zwingend durch Gesetzesvorgabe einzu-richtende Stiftungsorgan. Um ein ausgeglichenes System der checks and balances zwischen den familiären und unternehmerischen Belangen herzustellen, können daneben weitere Organe eingerichtet und entsprechend ihrer Funktion beliebig benannt werden. Zu beachten ist bei der entsprechenden organschaftlichen Ausgestaltung die Gefahr einer zu zentralisierten, aber auch einer zu breit gestreuten und damit zu vielfältigen Überwachung. Um die Versorgung der Familienmitglieder, die als Begünstigte der Familienstiftung bestimmt sind, sicherzustellen, wird oft ein als „Familienversammlung“ oder „Familienrat“ bezeichnetes Organ vorgesehen. Die sonstige wirtschaftliche Steuerung und unternehmerische Expertise kann in diesem Fall eine Vorstandsbesetzung abdecken, indem von entsprechenden Vorstandsmitgliedern per Satzung bestimmte fachliche Vorgaben zu erfüllen sind, beispielsweise ein bestimmtes Mindestalter oder Abschluss einer entsprechenden wirtschaftlichen Ausbildung, wie auch Nachweis sonstigen Fachwissens. Zuletzt ist der Stifter frei darin, für die fachliche Beratung und Entscheidungsfindung ein eigenes Organ in der Familienstiftung vorzusehen, das keine Geschäftsführungsbefugnis wie der Vorstand erhält, aber z.B. Entscheidungsbefugnisse auf Unternehmensebene, beispielsweise hinsichtlich der Frage nach der Höhe von jährlichen Ausschüttungen oder Neuinvestitionen und Anschaffungen oder bezüglich der Personalpolitik der stiftungsverbundenen Unternehmen.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

In der Beraterpraxis zeigt sich immer wieder, dass sich das stiftungsbezogene Steuerrecht stetig im Wandel befindet. Steuerliche Fallstricke müssen stetig im Blick gehalten werden. Es ist auch eine Aufgabe der Zukunft für die ökonomische Forschung, die gesetzgeberische Entwicklung der Begünstigungsvorschriften im Blick zu behalten. Eine stimmige und passende Lösung lässt sich aber nicht nur anhand der steuerlichen Vorgaben erreichen; vielmehr liegt es auch an der Erfassung des Willens des Stifters bzw. der Stifterfamilie, um Konzepte zu erarbeiten, die auch auf Dauer und unabhängig von etwaigen Gesetzesänderungen funktionieren. Es gilt, dass Zusammenspiel der Systeme „Unternehmen – Eigentum – Familie“ zu nutzen, um für den Stifter einen Mehrwert generieren zu können.

LITERATURVERZEICHNIS

- Alber, Matthias / Seemann, Andrea (2012): „Steuerliche Aspekte der Übertragung von Vermögen auf Stiftungen“. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, Vol. 5, S. 183–191.
- Alberg-Seberich, Michael / Borgolte, Michael; / Hummel, Siri (2018): Die Stiftung als Unternehmung und Investor. Berlin: Maecentata Institut für Philantropie und Zivilgesellschaft.
- Brill, Mirko Wolfgang (2012): „Gestaltungsaspekte zur Unternehmensnachfolge mit Familienstiftungen“. In: Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht, S. 364–368.
- Blumers, Wolfgang (2012): „Die Familienstiftung als Instrument der Nachfolgeregelung“. In: Deutsches Steuerrecht, S. 1–7.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2020): Statistiken zum deutschen Stiftungswesen. <https://www.stiftungen.org/stiftungen/zahlen-und-daten/statistiken.html>, Zugriff am 4. September 2020.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2020): 10 Fakten über Stiftungen in Deutschland. https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Presse/Faktenblaetter/10-Fakten-Stiftungen.pdf, Zugriff am 4. September 2020.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2020): Was ist eine Stiftung? https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Presse/Faktenblaetter/Faktenblatt-Stiftungen-in-Deutschland.pdf, Zugriff am 4. September 2020.
- Dannecker, Achim (2020): „Unternehmensnachfolge bei Kapitalgesellschaften: erbschaftsteuerliche und ertragsteuerliche Aspekte“. In: Deutsches Steuerrecht, S. 853–865.
- Fleisch, Hans / Eulerich, Marc / Krimmer, Holger / Schlüter, Andreas (2018): Modell unternehmensverbundene Stiftung. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Götz, Hellmut (2014): Handbuch der Stiftung. Herne: NWB Verlag.
- Groth, Torsten / Rügen, Tom / von Schlippe, Arist (2013): Nachfolge in Familienunternehmen – Ein Leitfa-

- den zur Gestaltung der Nachfolge auf Seite des Unternehmens und des Gesellschafterkreises. https://www.researchgate.net/publication/309757797_In_9_Stufen_zur_erfolgreichen_Ubergabe_Das_Wittener_Modell_zum_familieninternen_Nachfolgeprozess_Download_httpswwwwifudebibliothekdynamiken-in-familie-und-unternehmen, Zugriff am 4. September 2020.
- Heuermann, Bernd / Brandis, Peter (Hrsg.) (2020): Blümich, Einkommensteuergesetz, Körperschaftsteuergesetz, Gewerbesteuerergesetz, Band 1: §§1-8 EStG. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Illing, Sebastian (2020): Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon, Stiftung. Edition 51. München: Beck-Online.
- Kirchdörfer, Rainer (2012): „Rechtliche Grundlagen und Einsatzmöglichkeiten von Stiftungen“. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, Vol. 2, S. 62–73.
- Klinkner, Thorsten/Jaenecke, Christian (2019): Die Familienstiftung – ein steuerlicher Praxisleitfaden. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Krauß, Hans-Frieder (2015): Vermögensnachfolge in der Praxis. Köln: Carl Heymanns Verlag.
- Littmann, Eberhard / Bitz, Horst / Pust, Hartmut (Hrsg.) (2020): Das Einkommensteuerrecht, Band 2. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Meinecke, Peter (2019): Stiftungen als Instrument zur Unternehmensnachfolge, Ein Leitfaden für Unternehmensnachfolgelösungen. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Reich, Manfred (2016): „Gestaltungen im neuen Unternehmenserbschaftsteuerrecht“. In: Deutsches Steuerrecht, S. 2447–2453.
- Richter, Andreas (2019): Stiftungsrecht. München:C.H. Beck.
- Riedel, Christopher (2018): Praxishandbuch Unternehmensnachfolge. Bonn: zerb Verlag.
- Sabel, Simon / Schauer, Dirk (2018): „Strukturierung einer Familienholding – Gesellschaftsrecht vs. Stiftungsrecht“. In: Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen, Vol. 3, S. 81–93.
- Scherer, Stephan (2020): Unternehmensnachfolge. München: C.H. Beck.
- Schnitger, Arne / Fehrenbacher, Oliver (Hrsg.) (2018): Kommentar Körperschaftsteuer. Wiesbaden: Springer Gabler.
- UnternehmerKompositionen (2020): Die Familienstiftung als Holding. <https://www.unternehmerkompositionen.com/repertoire/familien-stiftung/stiftung-und-unternehmen-1/stiftung-und-holding/>, Zugriff am 8. September 2020.
- Von Campenhausen, Axel Freiherr von / Richter, Andreas (Hrsg.) (2014): Stiftungsrechtshandbuch. München: C.H. Beck.
- Schlippe, Arist von / Nischak, Almute / El Hachimi, Mohammed (Hrsg.) (2011): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. Göttingen: Vandenhoeck Ruprecht
- Schlippe, Arist von / Groth, Torsten / Rösen, Tom A. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie – Familienstrategie über Generationen: Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck Ruprecht.
- Werkmüller, Maximilian (2018): „Übertragung von Unternehmensanteilen auf eine Familienstiftung“. In: Zeitschrift für Erbrecht und Vermögensnachfolge, Vol. 8, S. 446–450.
- Werner, Olaf / Saenger, Ingo / Fischer, Christian (2019): Die Stiftung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Werner, Rüdiger (2020): „Die liechtensteinische Familienstiftung“. In: Internationales Steuerrecht, Vol. 4, S. 130–135.
- Zensus, Janina / Schmitz, Benedikt (2012): „Die Familienstiftung als Gestaltungsinstrument zur Vermögensübertragung und -sicherung“. In Neue Juristische Wochenschrift, Vol. 19, S. 1323–1328.

AUTOREN**Thorsten Klinkner**

Rechtsanwalt und Steuerberater, Geschäftsführer der

UnternehmerKompositionen GmbH, Meerbusch
Forschungsgebiet: Entwicklung individueller Stiftungsstrategien, Schaffung von branchenübergreifend zukunftsorientierten Eigentümerstrukturen

E-Mail:

thorsten.klinkner@unternehmerkompositionen.de

Catarina dos Santos Firnhaber

Rechtsanwältin für Stiftungssteuerrecht,
UnternehmerKompositionen GmbH, Meerbusch
Forschungsgebiet: wirtschaftliche und nachhaltige Stiftungsstrukturen

E-Mail:

catarina.dos-santos@unternehmerkompositionen.de

JEL : Z11

Geld und Vermögen in der Literatur der deutschen Romantik: Funktionen des monetären Reichtums bei Eichendorff, Tieck und Wagner

Patrick Peters

ABSTRACT

The following article focuses on the specific topic of the role of money and wealth in the German cultural period of Romanticism. The periodical borders are understood broadly, going beyond the 1840ies (as the generally acknowledged end point of literary Romanticism in the German speaking world) and ranging up to Richard Wagner's opera writings as an example of cultural Romanticism. The article will consider the functions of wealth and economical knowledge and thinking in three exemplary texts by Joseph von Eichendorff, Ludwig Tieck, and Richard Wagner. As a result, the article will show provide a deeper insight into the conjunction of canonized literary writing and questions of economy and wealth as well as point out the negative implications of wealth.

KEYWORDS

Cultural Economics, Economics of the Arts and Literature, Economic Anthropology

EINLEITUNG

In der deutschen Literatur der Romantik, die um das Jahr 1800 beginnt und sich in ihren Ausläufern bis weit ins 19. Jahrhundert hinein parallel zu anderen kulturgeschichtlichen Strömungen erstreckt, wird erstmals in nennenswertem Umfang der Themenkomplex Ökonomie und Vermögen diskutiert. Zuvor hatten Diskurse über die Bedeutung und Funktion von Reichtum und Vermögen und die Darstellung ökonomischen Wissens wenig bis keinen Raum. Vorrangig wurden die Figuren und Szenarien unterteilt in die sozialen Kategorien ‚arm‘ und ‚reich‘, ohne indes der ökonomischen Bedeutung dieser Klassifizierung allzu viel Interesse beziehungsweise echten Inhalt beizumessen. Dies verändert sich in der deutschen Romantik, die – im Anschluss an Aufklärung und Klassik – nichts anderes als eine Disruption in der Kunst darstellt. Dies haben die Autoren auch selbst so

gesehen, wie man etwa bei Friedrich Schlegel und seiner Theorie der „romantischen Poesie“ als eine progressive Universalpoesie im berühmt gewordenen Athenaeum-Fragment Nr. 116 ablesen kann: „Sie umfaßt alles, was nur poetisch ist, vom größten wieder mehrere Systeme in sich enthaltenden Systeme der Kunst bis zu dem Seufzer, dem Kuß, den das dichtende Kind aushaucht in kunstlosem Gesang“ (Schlegel, 1962ff., S. 181).

Der Artikel befasst sich mit dem spezifischen Thema der Rolle von Geld und Reichtum in der deutschen Kulturperiode der Romantik. Das folgt dem Grundgedanken der Forschung, dass in der Literatur der Romantik unter anderem die Antithese von Kunst und Ökonomie aufgeworfen wird. Der Beitrag wird die Funktionen von monetärem Reichtum in drei beispielhaften Texten von Joseph von Eichendorff, Ludwig Tieck und Richard Wagner behandeln. Infolgedessen wird der Artikel einen tieferen Einblick in die Verbindung von kanonisiertem literarischem Schreiben und Fragen von Wirtschaft und Wohlstand geben und auf die negativen Auswirkungen von Wohlstand hinweisen. Am Ende steht eine Zusammenfassung.

Aufgrund der generellen Breite der kulturgeschichtlichen Strömung geht dieser Aufsatz in seinem zeitlichen Verständnis der Romantik über die 1840er Jahre hinaus, die vor allem im deutschsprachigen Raum das Ende der literarischen Romantik markieren. Richard Wagner wird gemeinhin als Vertreter der romantischen Strömung im späteren 19. Jahrhundert verstanden, sodass seine Libretti ebenfalls Beispiele für romantische Literatur sein können.

JOSEPH VON EICHENDORFF:

DIE ÖKONOMIEKRITIK DES TAUGENICHTS

Joseph von Eichendorffs Novelle Aus dem Leben eines Taugenichts gehört zu den bekanntesten und wertvollsten Texten der deutschen Romantik und hat seinen

Rang im literarischen Kanon längst gefestigt. Aus dem Leben eines Taugenichts wurde 1822/1823 fertiggestellt und 1826 erstmals veröffentlicht. Das Werk gilt als Höhepunkt musikalischer Prosa, ist beispielhaft für die Spätromantik und Eichendorffs bekannteste Erzählung überhaupt. Der Taugenichts ist der eher arbeitsscheue Sohn eines Müllers, der hinaus in die Welt geschickt wird. In der Nähe Wiens wird er als Gärtnerbursche eingestellt, später zum Zolleinnehmer befördert, begegnet in Italien einer Vielzahl interessanter Personen und heiratet am Ende das Mädchen Aurelie, in das er sich schon sehr früh in der Geschichte verliebt hatte.

„Der Taugenichts macht durch seine frei- und gutmütige Leichtigkeit und Anspruchslosigkeit bei den meisten seiner Mitmenschen einen ebenso harmlosen wie angenehmen Eindruck und fällt als Romantiker und (Lebens-)Künstler auf, der optimistisch und mutig in die Zukunft blickt und das Leben wander- und abenteuerlustig auf sich zukommen lässt. Diese Haltung hat er mit anderen Figuren der Romantik gemein und strebt dabei nach Individualität und Freiheit und distanziert sich von den vorgegebenen Verhaltensmustern der arbeitenden bürgerlichen Gesellschaft – obwohl der Taugenichts nicht faul und nutzlos im heutigen Wortsinn ist, sondern einen Weg sucht, seine ‚romantische‘ Haltung im Alltag umzusetzen und sich von den Fesseln einer auf Erwerbsstreben, Ökonomisierung und Absicherung eines bürgerlichen Lebensstils konzentrierten Gesellschaft zu lösen“ (Peters, 2020, S. 106). Diese Haltung wird in einer sehr bekannten Szene der Novelle deutlich. Gerade durch Protektion von oben Zolleinnehmer geworden (und damit Teil einer kleinbürgerlichen, auf fleißiges Erwerbsstreben hin ausgerichteten Welt), besteht eine der ersten Amtshandlungen des Taugenichts darin, den Garten hinter seinem Häuschen zu renaturieren und damit eine Entscheidung für den ‚schönen‘ Garten im Gegensatz zum ‚nützlichen‘ Garten zu treffen. „Die Kartoffeln und anderes Gemüse, das ich in meinem kleinen Gärtchen fand, warf ich hinaus und bebaute es ganz mit den auserlesensten Blumen [...]“ (Eichendorff, 2007, S. 469). Das bringt ihn gleich in den Ruf bei den rechten Philistern (also den als spießig verstandenen Vertretern der bürgerlichen Sphäre), verrückt zu sein. Er wird für eine Person gehalten, die ihr plötzliches Glück verrückt gemacht hat, aber zugleich ökonomisch sinnvollen Besitz nicht ausreichend zu schätzen weiß.

Zwar träumt der Taugenichts von einer bürgerlichen Existenz, „Geld zu sparen wie die anderen, und es mit der Zeit gewiß zu etwas Großem in der Welt zu bringen“ (Eichendorff, 2007, S. 469), jedoch taugt seine charakterliche Disposition nicht dazu. Der Taugenichts offenbart eklatante Schwächen im Umgang mit Zahlen und der ihm anvertrauten Verantwortung; mangelnde kaufmännische beziehungsweise ökonomische Kompetenz erschweren ihm den dauerhaften Eintritt in die bürgerliche Erwerbswelt. Die gönnerhafte Protektion des Adels kann diesen Mangel an Wissen und Fähigkeiten nicht ausgleichen. „Besonders das fatale Rechnen wollte mir nun erst gar nicht mehr von der Hand, und ich hatte, wenn der Sonnenschein durch den Kastanienbaum vor dem Fenster grüngolden auf die Ziffern fiel und so fix vom Transport bis zum Latus und wieder hinauf ab und auf addierte, gar seltsame Gedanken dabei, so daß ich manchmal gar verwirrt wurde und wahrhaftig nicht auf Drei zählen konnte. (Denn die 8 kamen mir immer vor, wie meine dicke enggeschnürte Dame mit dem breiten Kopfputz, die böse 7 war gar wie ein ewig rückwärts zeigender Wegweiser oder Galgen. – Am meisten Spaß machten mir noch die 9, die sich mir so oft, eh ich’s mich versah, lustig als 6 auf den Kopf stellten, während die 2, wie ein Fragezeichen, so pfißig dreinsah, als wollte sie mich fragen:) Wo soll das am Ende noch hinaus mit dir, du arme Null? Ohne Sie [sic], diese schlanke Eins und Alles, bleibst du doch ewig Nichts!“ (Eichendorff, 2007, S. 473)

Der romantische Charakter des Taugenichts ist nicht dafür geeignet, einer Erwerbsarbeit nachzugehen, sei sie auch noch so grundlegend. Seine romantische Grundhaltung steht im völligen Gegensatz zu den Erwartungen und Ansprüchen der sich ökonomisierenden Gesellschaft, ökonomisches Wissen lässt sich nicht mit dem Charakter des Romantikers vereinbaren. Der Taugenichts definiert sich über die Natur (Blumenanstatt Nutzgarten, der Kastanienbaum verwirrt ihm die Zahlen) und erfreut sich daran vielmehr als an den Grundbedingungen seiner beruflichen Tätigkeit, die ihm zu weitreichendem Vorteil hätte reichen können. Selbst in behaglich-kleinbürgerlicher, abgesicherter Stellung, in der der Taugenichts nicht allzu viel zu tun hat, bricht sich in den Gedanken, Äußerungen und Taten des Müllersohns die romantische Ader Bahn, die sich nicht unterdrücken lässt. Der Taugenichts bleibt immer ein Romantiker, nicht einmal von oben alimentiertes, bequemes Erwerbsleben bringt ihn davon ab.

Welche Funktionen werden also ökonomischem Besitz und Wissen zugesprochen? Zunächst erscheint es als ausgemacht, dass diese Eigenschaften als originär für die bürgerliche Sphäre angesehen werden. Der Beruf des Zolleinnehmers steht exemplarisch für eine strebsame, wenngleich gemütliche kleinbürgerliche Lebensform mit dem Ziel, es zu bescheidenem Wohlstand zu bringen, die Existenz damit abzusichern und den wirtschaftlichen Grundstein für die Gründung einer Familie zu legen. Diese Welt ist aber gänzlich unkorreliert zur romantischen, in der diese Parameter keine Rolle spielen. Der Taugenichts als ausgemachter romantischer Charakter scheint selbst mit den einfachsten Berechnungen überfordert, weil er sich allzu leicht von den Zahlen ablenken lässt. Diesen spricht er – aus Frustration, Langweile und vielleicht auch letztlich Abscheu gegenüber diesen allzu bürgerlichen Verrichtungen – gänzlich andere Eigenschaften zu, als sie mathematisch-kaufmännisch haben. Aus den Zeichen für bestimmte Werte und ökonomische Größen werden ulkige Symbole und Personifizierungen, um die Sache erträglich zu gestalten. Ihr ursprünglichen Sinn haben sie völlig eingebüßt, ihre Bedeutung für ökonomische und kaufmännische Vorgänge (für die der Taugenichts eingestellt wurde und vergütet wird!) wird völlig genommen. Die Entökonomisierung der Zahlen steht für die romantische Grundhaltung des Taugenichts und dessen Unmöglichkeit, sich in der bürgerlichen Welt zurecht zu finden. Seine Ablehnung der gesicherten wirtschaftlichen Existenz, manifestiert in der Arbeit als Zolleinnehmer, findet ihren Ausdruck im Umgang mit Zahlen und Besitz. Diese Sphäre spielt – abgesehen von dem kurzen Aufflackern der kleinbürgerlichen Lebensphantasie – für den Taugenichts keine Rolle. Sie wird vielmehr als unvereinbar mit der romantischen Lebensart empfunden.

Und so ist es konsequent, dass er das bürgerliche Leben schnell hinter sich lässt und damit auch jedwede Verpflichtung, sich dem Streben nach Wohlstand und der weiteren Aneignung und Nutzung ökonomischen Wissens auszusetzen. Der Taugenichts flieht nach Italien. „Eichendorffs Taugenichts gehört in die Literaturgeschichte der Aussteiger, Gesellschaftsflüchtlinge und Freiheitssucher, und er enthüllt ihre Stärken und Schwächen, ihre Möglichkeiten und Grenzen. Daß Eichendorff die Lust an der Freiheit im Schwebezustand der imaginären Gegenwart dieser Geschichte belässt, gibt ihr außerdem eine besondere Stellung in seinem gesamten Werk“ (Schulz, 1989, S. 496). Für

Eichendorff ist dies auch der Idealzustand des romantischen Seins. Die Entscheidungen des Taugenichts, sich von der philiströsen, auf ökonomischen Fortschritt orientierten Lebenswelt abzuwenden, wird nicht kritisiert, im Gegenteil. „[I]m Gegensatz zu den Philistern, die durch den Beruf und Familie an einem bestimmten Ort festgehalten werden, steht dem Taugenichts [...] die ganze Welt offen“ (Bahr, 1998, S. 405). Diese positive Grundhaltung formuliert Eichendorff auch ganz am Ende des Romans: „Sie lächelte still und sah mich recht vergnügt und freundlich an, und von fern schallte immerfort die Musik herüber, und Leuchtkugeln flogen vom Schloß durch die stille Nacht über die Gärten, und die Donau rauschte dazwischen herauf – und es war alles, alles gut!“ (Eichendorff, 2007, S. 561) „[U]nd es war alles, alles gut!“: Welche Freude und Lebensbejahung sich in diesem einen Satz wiederfindet! Diese findet der Taugenichts außerhalb des kleinbürgerlichen Erwerbslebens und jenseits aller Zwänge, die mit ökonomischem Wissen und dem Wohlstandserwerb verbunden sind.

LUDWIG TIECK: DIE NEGATIVE SEITE DES REICHTUMS

Der Runenberg (1812) von Eichendorffs Zeitgenossen Ludwig Tieck ist nur eine kleine Erzählung, ein romantisches Märchen, kaum mehr als 25 Seiten lang. Aber für die Fragestellung, welche Rolle Reichtum und Vermögen in der Romantik zugesprochen wird, besitzt sie ungeheuren Wert. Ein melancholischer junger Jäger namens Christian wird von seiner Sehnsucht nach dem Gebirge und der Natur geleitet und entzweit sich darüber mit seinem Vater, einem Gärtner in einem Schloss, der ihn in seiner Nachfolge sehen wollte. Zwar wird Christian später selbst doch Gärtner, aber nur, um seiner zukünftigen Frau, der schönen Elisabeth, nahe sein zu können. Sie gründen eine Familie und führen ein sorgloses Leben, bis eines Tages ein Fremder vorbeikommt und sich bei Christian und seiner Familie einlebt. Nach drei Monaten verlässt der Fremde die Familie und hinterlässt eine hohe Summe Geldes. Christian solle darauf aufpassen: Sollte der Fremde nicht binnen eines Jahres zurückkehren, so sei es Christians Eigentum, was schließlich auch geschieht.

Damit nimmt das Schicksal seinen Lauf, denn Christian leidet zunehmend unter Verfolgungswahn. Das Gold habe ihn verdorben, lässt sich sein Vater vernehmen, der nach dem Tod der Mutter bei Sohn und Familie lebt. Der Vater ist sehr deutlich in seiner Einschätzung: „'Laß das Gold', sagte der Alte, 'darinne liegt das Glück nicht,

uns hat bisher noch gottlob nichts gemangelt, und entschlage dich Überhaupt dieser Gedanken.“ Christian ist völlig vom Gold besessen, jeden Tag zählt er „mit der größten Emsigkeit die Goldstücke“ und ist mit sich selbst im Unreinen, er versteht sich „selber nicht mehr, weder bei Tage noch in der Nacht läßt es mir Ruhe; seht, wie es mich jetzt wieder an blickt, daß mir der rote Glanz tief in mein Herz hineingeht! Horcht, wie es klingt, dies güldene Blut! das ruft mich, wenn ich schlafe, ich höre es, wenn Musik tönt, wenn der Wind bläst wenn Leute auf der Gasse sprechen; scheint die Sonne, so sehe ich nur diese gelben Augen, wie es mir zublinzelt, und mir heimlich ein Liebeswort ins Ohr sagen will: so muß ich mich wohl nächtlicher Weise aufmachen, um nur seinem Liebesdrang genugzutun, und dann fühle ich es innerlich jauchzen und frohlocken, wenn ich es mit meinen Fingern berühre, es wird vor Freuden immer röter und herrlicher; schaut nur selbst die Glut der Entzückung an!“ Für den Vater gibt es von diesem Zustand nur Erlösung in Gott: „Der Greis nahm schauernd und weinend den Sohn in seine Arme, betete und sprach dann: ‚Christel, du mußt dich wieder zum Worte Gottes wenden, du mußt fleißiger und andächtiger in die Kirche gehen, sonst wirst du verschmachten und im traurigsten Elende dich verzehren“ (alle Zitate Tieck, 1963, S. 73f.).

Zunächst bessert sich der Zustand, aber dann nimmt die Gier nach dem Gold wieder Besitz von Christian. Das Geld wird auf sein Drängen in Ländereien und auf andere Weise angelegt (ökonomische Kompetenz!), die Familie wird reich und angesehen – und Christian gerät zunehmend in einen negativen Strudel. Er spricht „irre, vorzüglich des Nachts, er träume schwer, gehe oft im Schlafe lange in der Stube herum, ohne es zu wissen, und erzähle wunderbare Dinge“, spricht immer von dem „Fremden“ und traut sich nicht mehr auf Feld und in den Garten hinaus. „‘Allgütiger Gott!’ rief der Vater aus, „ist der fürchterliche Hunger in ihn schon so fest hineingewachsen, daß es dahin hat kommen können? So ist sein verzaubertes Herz nicht menschlich mehr, sondern von kaltem Metall; wer keine Blume mehr liebt, dem ist alle Liebe und Gottesfurcht verloren“ (Tieck, 1963, S. 74f.).

Christians einzige Sorge ist, dass der Fremde sein Geld zurückfordern könnte, und auf der Suche nach mehr Reichtum verschwindet Christian im titelgebenden Runenberg. Zwar kommt er später noch einmal zurück, aber nach dem letzten Abschied verliert sich seine Spur. Seine Familie und das Vermögen gehen daran zugrun-

de: „Das Vieh starb, Knechte und Mägde waren untreu, Scheuren mit Früchten wurden vom Feuer verzehrt, Leute in der Stadt, bei welchen Summen standen entwichen mit dem Gelde. Bald sah sich der Wirt genötigt, einige Äcker und Wiesen zu verkaufen; aber ein Mißwachs und teures Jahr brachten ihn nur in neue Verlegenheit. Es schien nicht anders, als wenn das so wunderbar erworbene Geld auf allen Wegen eine schleunige Flucht suchte [...]“ (Tieck, 1963, S. 79).

Der Runenberg ist unter wirtschaftspsychologischen beziehungsweise wirtschaftspsychiatrischen Gesichtspunkten sehr interessant. Wie Othmar Hill schreibt: „Es heißt: Geld macht nicht glücklich, aber es beruhigt. Wir wissen aber aus der Glücksforschung, dass dem gar nicht so ist. Viele unter uns verwechseln in dieser Frage Ursache und Wirkung. Wer Geld besitzt, verliert keinesfalls seine Existenzängste, sondern umgekehrt: Wer Ängste akkumuliert, dessen Lebensgier steigert sich und er/sie verlangt nach immer mehr Geld. Dieses beruhigt nicht, weil Geld keine therapeutische Wirkung hat, sondern nur als Symptom-Pflaster wirkt. Aus diesem Blickwinkel kann es schlicht und einfach nicht stimmen, dass ein Mangel an Geld die Ursache für all unser Unglück sein soll“ (2011, S. 182). Man findet diese Einschätzung bei Ludwig Tieck im Runenberg wieder. Aus dem Erwerb des Goldes erwachsen große Verlustängste, sodass Christian nach immer mehr Gold strebt, um diesen Sorgen zu begegnen. Dass dies nicht gelingt, sondern Held und Familie in den Untergang führt, zeigt das Märchen eindrücklich. Christian erscheint als pathologischer Fall, der an seiner „Lebensgier“ (Hill, 2011, S. 189) völlig untergeht: „Vermögenspsychologisch wollen wir mit dem Geld ein Mehr an Leben erreichen. Aber je mehr wir uns anstrengen, umso klarer wird uns, dass die Rechnung nie aufgehen kann! So wie die Ängste weiter wachsen, steigt auch der Gier-Level weiter, unabhängig davon, wie viel wir an Befriedigung aufbringen“ (Hill, 2011, S. 189).

Othmar Hill hat „fünf Formen der Lebensgier“ herausgearbeitet und setzt diese mit den „vier Libido-Trieben – oral, anal, phallisch und genital – sowie, als fünftes, mit dem Destrudo-Trieb (Todessehnsucht)“ in Verbindung. Das orale Kalkül („Geld und Erleben“) zielt auf eine Art „Ersatzbefriedigung“ durch übermäßigen Konsum ab: „Den Lebensrahmen so vollzustopfen mit Material bedeutet natürlich keine wirkliche Befriedigung [...]“ Das anale Konzept bezieht sich darauf, ein längeres Leben zu haben als andere: „Wer Geld akkumuliert, kann sich so auch ein

längeres Leben erkaufen, indem er/sie sich bessere ärztliche Versorgung, gesündere Lebensmittel, bessere Lebensbedingungen sichert.“ Das phallische Konzept wiederum rekuriert darauf, „einen bleibenden Eindruck bei möglichst vielen Menschen“ zu erwecken, während im Kontext des genitalen Triebes in vermögenspsychologischer Sicht darauf hingearbeitet wird, der Welt etwas zu hinterlassen, also ein Erbe (Vermögensnachfolge) zu schaffen. Der Todestrieb ist die seltsamste psychologisch-psychiatrische Blüte in diesem Zusammenhang: „Der Untergang anderer bezeugt die eigene Übermacht. [...] Alle Kämpfe um [...] Ressourcen sind Ausdruck von Verdrängungs-, Vernichtungs- und Vereinnahmungsphantasien. Viele der so genannten Gesetzmäßigkeiten sind nicht Ausdruck von ökonomischer Rationalität, sondern von Machtverhältnissen“ (alle Zitate Hill, 2011, S. 189ff.).

Diese Aspekte finden sich in der Darstellung von Christian im Runenberg wieder. Er lässt es sich und der Familie gutgehen, erwirbt hohes Ansehen und will die Familie transgenerational absichern, während er alles daransetzt, dass ihm das Gold nicht entzogen werden kann und er sich damit über den Fremden dauerhaft erheben kann. Ludwig Tieck errichtet ein hochinteressantes Psychogramm, das vor allem darauf abzielt, die negativen Konsequenzen des umfangreichen Gelderwerbs darzustellen. Denn alle Wünsche Christians, motiviert durch das neu gewonnene und sich mehrende Vermögen, verkehren sich, aufgrund seiner sich steigernden Lebensgier, ins Negative. Er verliert alles, was er durch das Gold des Fremden errichtet hat und noch mehr. Denn auch die familiäre Disposition wird maßgeblich geschädigt, die Ehe beendet, die Familie versinkt in Armut. Christian selbst verschwindet auf ewig.

Die Funktion des Geldes ist die der psychologischen Erschütterung. Tieck macht das neu erworbene Gold zur Ursache allen Übels, das eine freundliche, kleinbürgerliche Familie in ihren Grundfesten erschüttert und nach einer kurzen Phase an der gesellschaftlichen Spitze in den Abgrund führt. Vermögen hat keine positive Rolle, es verspricht kein Glück, sondern ist der Katalysator des Schlechten, denn aus dem eigentlich romantischen Charakter Christians wird ein völlig gebrochener, aber vom Gold bis zuletzt berauschter. Die romantische Lebenswelt wird durch das erworbene Vermögen völlig aus den Fugen gehoben. Wie im Taugenichts ist materieller Besitz der Widerspruch schlechthin zum romantischen Ideal.

RICHARD WAGNER UND DIE KORRUPTION DES GOLDES

Richard Wagners Werk ist weithin rezipiert worden, allen voran die Tetralogie Ring des Nibelungen. Das „Bühnenfestspiel für drei Tage und einen Vorabend“ verbindet die mittelalterliche Nibelungensage mit der nordischen Mythensammlung Edda, wodurch die Geschichten des germanischen Gottes Wotan, des Helden Siegfried und den Walküren weithin bekannt werden. Der Ring des Nibelungen hat die Nibelungensage zugleich zum deutschen Nationalepos gemacht. Richard Wagner in eine Reihe mit Joseph von Eichendorff und Ludwig Tieck zu stellen, mag zunächst seltsam anmuten, da Wagner Komponist war, kein Literat. Da sein Schaffen aber als Höhepunkt der musikalischen Romantik gilt und alle Opern – natürlich – auf Libretti, also geschriebenen Texten, basieren, erscheint es als statthaft, die Beobachtungen mit dem Werk Wagners, genauer: Das Rheingold, abzuschließen. Denn im ersten Teil der Tetralogie eröffnet Wagner den Diskurs über die korrumpierende Macht des Reichtums und schafft damit die Ausgangslage für das gesamte Bühnenfestspiel. Der Ring des Nibelungen ist Teil eines legendären Schatzes, der nur Unheil und Verderben mit sich bringt, für alle Beteiligten weitreichende Konsequenzen hat und letztlich die gesamte Handlung bestimmt.

Die Gold-Thematik findet auf mehreren Ebenen statt, und alle handelnden Personen in Das Rheingold werden direkt oder indirekt davon beeinflusst. Die Rheintöchter Wellgunde, Woglinde und Floßhild bewachen das Rheingold (nach dem der erste Teil der Tetralogie benannt ist), das zum allgemeinen Wissensschatz gehört: „Wo bist du Rauher denn heim, / daß vom Rheingold nie du gehört? – / Nichts weiß der Alb / von des Goldes Auge, / das wechselnd wacht und schläft?“ (Wagner, 1997, V. 233ff.), fragen die Rheintöchter den garstigen Zwerg Alberich bei seinen ebenso eifrigem wie erfolglosem Werben um Wellgunde, Woglinde und Floßhild. Als Alberichs Wut über die Abweisung der Rheintöchter ihren Höhepunkt erreicht, erstrahlt das in der Tiefe des Rheins verborgene Gold im Glanz der aufgehenden Sonne. Alberich erfährt von den Rheintöchtern, dass derjenige, der das Gold an sich bringt und zugleich der Liebe abschwört, dadurch in der Lage wäre, einen Ring zu schmieden, durch den er die Welt unterwerfen könne. „Die Natur enthält in Gestalt des Rheingoldes ein Machtpotential, das zur Herrschaft über die Welt befähigt. Machtgelüste allein genügen jedoch nicht, dieses Potential zu wecken und zu nutzen. Die Transformation des Goldes in den Ring,

das Symbol der Macht und Weltherrschaftsambition, gelingt nur unter der Bedingung der Liebesentsagung“ (Wagner, 1997, S. 101). Der Ring ver helfe zu „maßlose[r] Macht“ (Wagner, 1997, V. 256). Aufgrund der Grundbedingung, dass „nur wer der Liebe / Lust verjagt“ sich den „Zauber / zum Reif zu zwingen das Gold“ vollbringen kann (Wagner, 1997, V. 272), fühlen sich die Rheintöchter als Wächterinnen des Schatzes völlig sicher. Schließlich gilt laut Wellgunde: „Wohl sicher sind wir / und sorgenfrei: / denn was nur lebt will lieben; / meiden will keiner die Minne“ (Wagner, 1997, V. 269ff.).

Aber die Rheintöchter haben die Rechnung ohne den grimmigen Alberich gemacht, der ohne weiteres bereit ist, der Liebe zu entsagen, um Goldschatz und Ring der Macht zu erhalten. „Die Rheintöchter sind daher sorglos und hüten das Gold, wozu sie beauftragt sind, mehr spielerisch-leichtsinnig als ernsthaft. Deshalb auch plaudern sie aus, was Geheimnis bleiben müßte, und verführen Alberich, dem es in für ihn so erniedrigender Weise mißlingt, sie zu verführen, zu eben jener Tat, die zu verhindern ihre Aufgabe ist“ (Wagner, 1997, S. 102). Und so raubt Alberich den Schatz und unterwirft sich die unterirdisch hausenden Nibelungen, für ihn große Schätze zusammenzutragen, und tut ihnen durch die Macht des Rings Gewalt an. Die Unterwerfungs- und Beherrschungsfantasien entstammen allein seiner Verfügungsgewalt über den Ring, das Gold hat ihn umgehend in seinen Bann gebracht und ihn moralisch völlig verkommen lassen. Wir sind damit wieder bei den „Formen der Lebensgier“ von Othmar Hill: Es geht Alberich um den kontinuierlichen Machtzuwachs, und dessen Gier kennt keine Grenzen: „Schätze zu schaffen / und Schätze zu bergen, / nützt mir Nibelheims Nacht; / doch mit dem Hort, / in der Höhle gehäuft, / denk' ich dann Wunder zu wirken: / die ganze Welt / gewinn' ich mit ihm mir zu eigen“ (Wagner, 1997, V. 1173ff.). Auf diese großspurige Weise (motiviert durch die Macht und den Reichtum) tritt Alberich auch dem Götterfürsten Wotan gegenüber, der ihn schließlich durch eine List des verschlagenen Gottes Loge (Loki in der nordischen Mythologie) bindet und ihm den Ring und alle Schätze entwendet.

Wotan wiederum benötigt den Nibelungenhort, weil er gegenüber der Riesen Fafner und Fasolt wortbrüchig geworden ist, die seinen Götterpalast gebaut haben. Ihnen will er ihren vereinbarten Lohn in Form der Göttin Freia nicht geben, sondern will sie überlisten und verspricht ihnen den Schatz des Alberich, während

die Rheintöchter Loge um die Wiederbeschaffung gebeten hatten. Den Ring der Macht indes will Wotan für sich behalten – mit weitreichenden Folgen: „Wotans Machtgier, die jener Alberichs kaum nachsteht, hat die Position der Götter längst in Wanken gebracht, und deren Untergang, die Götterdämmerung, ist gar nicht mehr aufzuhalten [...]“ (Wagner, 1997, S. 103). Schließlich übergibt Wotan – nach dem Auftauchen des göttlichen Orakels Erda, die ihn vor dem Untergang der Götter warnt, wollte er den Ring behalten, und dem Zureden seiner Frau Frigg – den gesamten Schatz und den Ring an die Riesen. Diese geraten darüber in Streit, Fafner tötet seinen Bruder Fasolt.

Der Fluch des Rings hat damit nicht nur den germanischen Göttervater Wotan in seinen Bann und damit beinahe dazu gebracht, eine Göttin an die Riesen als Bezahlung für den Bau der Götterburg zu geben. Er hat auch zum Brudermord von Fafner an Fasolt geführt, seit der biblischen Geschichte von Kain und Abel das schlimmste denkbare Verbrechen. Nicht zu vergessen: Das Schicksal der Rheintöchter ist Wotan gleich, und genauso hat er sich des Raubes des Nibelungenhorts schuldig gemacht, den er Alberich durch List und Bosheit genommen hat. Der historische Leitsatz „Pacta sunt servanda“, der soviel bedeutet wie, dass Verträge einzuhalten sind und damit das Prinzip der Vertragstreue im öffentlichen und privaten Recht bezeichnet, gilt für Wotan nicht. Er hat nur seinen eigenen Vorteil vor Augen. Wenn Dahlhaus (1985, S. 158) schreibt: „Und daß Wotan, angestiftet von Loge, den Ring geraubt hat, um Walhall zu bezahlen, war Gewalt“ ist ihm umfassend zuzustimmen. Von seiner eigenen Wortbrüchigkeit vor ein eklatantes Problem gestellt, weiß Wotan keine andere Lösung, als sich durch Gewalt in den Besitz des Horts zu bringen, um seine Gläubiger zu bedienen. Die Kette der Schuld reißt also nicht ab, vielmehr wird Wotan selbst in größte Versuchung geführt und zeigt sich als leicht verführbar durch die Aussicht auf Macht.

Richard Wagner funktionalisiert den Ring (und den Nibelungenhort) zum Katalysator der gesamten Handlung. Bis auf die Vertragsbrüchigkeit Wotans (der wider besseren rechtlichen und ökonomischen Wissens seinen Teil der Vereinbarung auf einmal nicht mehr zu halten gedenkt) resultieren alle bösen Taten aus der Verführung durch den Ring, entstanden aus dem Rheingold. Die unbedachte, ja liederliche Fehleinschätzung der Rheintöchter, dass kein Wesen auf Liebe für Macht verzichten würde, ist der Auslöser für die Kette

an negativen Ereignissen. Der Wille zur Macht und Unterwerfung, manifestiert sich im Ring, wodurch dem Ring als Schmuckstück und zentralem Vermögensgegenstand des Nibelungenhorts kaum ein positiver Aspekt attestiert wird. Der Ring ist das große Üble, der Gier entfacht und zum Brudermord motiviert. Und auch der Nibelungenhort an sich ist absolut negativ belegt. Er ist durch Zwang, Unterdrückung und Gewalt entstanden und wird als Faustpfand für die Göttin Freia eingesetzt. Zusätzlich eingedenk des Brudermords steht der Hort unter einem bösen Stern, und Ring und Hort sollen im Verlaufe der Tetralogie für weiteres Blutvergießen sorgen.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Der Artikel „Geld und Vermögen in der Literatur der deutschen Romantik: Funktionen des monetären Reichtums bei Eichendorff, Tieck und Wagner“ sollte die Bandbreite dieser Thematik anhand dreier exemplarischer Texte darstellen. Die Grunderkenntnis ist, dass Geld und Vermögen keine positive Besetzung finden. Während in Joseph von Eichendorffs *Aus dem Leben eines Taugenichts* materieller Besitz und ökonomisches Wissen als zutiefst bürgerliche Konzepte milde belächelt werden, ohne dass negative Konsequenzen für eine Figur daraus erwachsen, ist dies bei Ludwig Tieck und Richard Wagner anders. Zwar fällt Tiecks Christian in *Der Runenberg* als kluger Investor auf, dessen ökonomischer Sachverstand dabei hilft, das erworbene Vermögen schnell zu mehren. Das ist aber nicht von Dauer, es folgt bittere Armut, und Christians psychologische Disposition lässt ihn bis zum endgültigen Untergang immer gieriger werden. Der Schaden für die Familie ist immens, wobei des Vaters mahnende Stimme noch im Ohr klingt. Das Gold hat Christian jedoch so in Besitz genommen, dass es sein Denken und Handeln völlig beherrscht. *Der Runenberg* ist ein romantisches Märchen von der, über die und vor allem gegen die Gier nach materiellem Besitz. Der Wert des Menschen liegt in der Natur und der Familie, nicht in Gold und Reichtum. Es wurde anhand der Forschungen von Othmar Hill gezeigt, welche (vermögens-)psychologischen Prozesse sich bei Christian abspielen: Er erscheint als pathologischer Fall, der an seiner „Lebensgier“ völlig zugrunde geht und von seinen Trieben mit dem Fokus auf materiellen Besitz völlig gesteuert wird. Bei Richard Wagner wiederum ist das Gold Auslöser vieler böser Taten, die in vielfachem Mord und Totschlag münden und schlussendlich die Welt in der Götterdämmerung in Brand setzen. Man

findet nichts Gutes an den sagenhaften Schätzen, über die Das Rheingold berichtet, und Wotan als Götterfürst entpuppt sich als unzuverlässiger, wenn nicht in betrügerischer Absicht handelnder Vertragspartner. Ökonomisches Wissen wird hierbei mehr als Fähigkeit verstanden, zum Schaden anderer die eigenen Vorteile zu verfolgen.

Gewiss stehen die drei Texte nicht stellvertretend für die gesamte Kultur der deutschsprachigen Romantik. Aber es ist augenfällig, dass die Funktionalisierung des Reichtums und des ökonomischen Wissens in allen drei Texten dafür genutzt wird, negative Handlungs- und Haltungsmuster zu exemplifizieren und dadurch Kritik an bestimmten Verhaltensweisen zu üben. Ludwig Tieck und Richard Wagner nutzen materiellen Besitz, um daran nachzuvollziehen, wie Menschen, Zwerge, Riesen und Götter daran zerbrechen können, weil sie nicht die Stärke haben, sich gegen die korrumpierende Wirkung des Besitzes zur Wehr zu setzen. Bei Eichendorff wird dieser negative Aspekt nicht in dieser Schärfe aufgeworfen. Aber nichtsdestotrotz wird Besitz kritisch gesehen, denn er widerspricht der romantischen Grundhaltung des Taugenichts und wird der bürgerlichen Sphäre zugeordnet. Und diese ist nicht erstrebenswert für einen romantischen Charakter.

Die Texte gehören zu einer kulturgeschichtlichen Epoche, die ganz grundsätzlich von Fortschrittsbedenken, Melancholie und Konservatismus geprägt ist. Die Romantiker wollen sich eskapistisch aus dem gesellschaftlichen Leben weitgehend zurückziehen oder einer kleinstädtischen Idylle zuwenden. Ihre Themen sind vor allem Liebe und Natur, Ökonomie und wirtschaftliche Entwicklung werden kritisch gesehen. Rationales Denken und Handeln waren in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kunst in den Vordergrund gerückt. Die Gefühlswelt der Menschen war dabei allerdings ins Hintertreffen geraten, gerade vor dem Hintergrund der langsam beginnenden Industrialisierung und den damit aufkommenden ökonomischen Spannungen. In einer romantischen, oftmals schwärmerisch-schwermütigen Gedankenwelt hat dieses praxisnahe ökonomische Denken und Handeln keinen Platz und wird als Gefahr für die romantische Idee angesehen.

Damit gilt: Fragen von Wirtschaft und Wohlstand haben im literarischen Schreiben dieser Zeit einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert. Aber die Bewertung dieser Konzepte erfolgt unter ‚romantischen‘

Gesichtspunkten, was zu einer negativen Wahrnehmung führt. Für geradlinige wirtschaftliche Handlungen ist kein Raum vorhanden, vielmehr erscheint Reichtum als Gefahr für die individuelle und soziale Gesundheit und Verträglichkeit. Dies ändert sich erst im weiteren Verlaufe des 19. Jahrhundert, wenn im Zuge der ökonomischen Weiterentwicklung der Industrialisierung und des gründerzeitlichen Gedankens wirtschaftlicher Wohlstand als erstrebenswert angesehen wird.

LITERATURVERZEICHNIS

Bahr, Eberhard (Hrsg.) (1998): Geschichte der deutschen Literatur 2. Von der Aufklärung bis zum Vormärz. Zweite, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Tübingen und Basel: Francke.

Dahlhaus, Carl (1985): Richard Wagners Musikdramen. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Reclam.

Eichendorff, Joseph von (2007): Ahnung und Gegenwart. Sämtliche Erzählungen I. Herausgegeben von Wolfgang Frühwald und Brigitte Schillbach. Frankfurt am Main: Insel.

Hill, Othmar (2011): „Geld oder Leben! Grundzüge der Wirtschaftspsychiatrie“, in: Thomas Druyen (Hrsg.): Vermögenskultur. Verantwortung im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: VS Verlag, S. 181-196.

Peters, Patrick (2020): Romantik. Einführung. Essen: Oldib Verlag.

Schlegel, Friedrich (1962ff.): Kritische Friedrich-Schlegel-Ausgabe. Erste Abteilung: Kritische Neuauflage. Herausgegeben von Ernst Behler unter Mitwirkung von Jean-Jacques Anstett und Hans Eichner. München, Paderborn, Wien, Zürich: Verlag Ferdinand Schöningh.

Schulz, Gerhard (1989): Die deutsche Literatur zwischen Französischer Revolution und Restauration. Zweiter Teil: Das Zeitalter der napoleonischen Kriege und der Restauration 1806–1830. München: C.H. Beck.

Tieck, Ludwig (1963): Werke in vier Bänden. Herausgegeben von Marianne Thalmann. München: Winkler, Band 2, S. 59-83.

Wagner, Richard (1999): Das Rheingold. Textbuch mit

Varianten der Partitur. Herausgegeben von Egon Voss. Stuttgart: Reclam.

AUTOR

Prof. Dr. Patrick Peters, M.A.

Professor für PR, Kommunikation und digitale Medien an der Allensbach Hochschule
Forschungsgebiet: Marketing/Kommunikation, Transaktionen

E-Mail: patrick.peters@allensbach-hochschule.de

JEL : G34

Kommunikation und Unternehmensnachfolge: Veränderungsprozesse strategisch begleiten

Patrick Peters

ABSTRACT

The following article focuses on the specific topic of (corporate) communication the role of in the process of business succession in family-run companies and takes into consideration especially the person of the senior-entrepreneur as the presenter of the firm to his or her successor. As the numbers of business successions (or at least: the numbers of aging small and medium-sized enterprise owners) are constantly growing, professionally structured processes are sought to help to retain those companies and the employment. As the practice show, communication matters have a significant part in these succession considerations: Without a consequent and individualized communication strategy it seems complicated to conduct the succession process successfully and to implement the new owner in a strong position. As a result, the article will provide a basic roadmap to communication in the context of business succession in family-run companies.

KEYWORDS

Business Succession, Mergers & Acquisitions, Transaction, Family-run Company, Small and Medium-sized Enterprises

EINLEITUNG

Der Unternehmensnachfolge in Deutschland kommt seit einigen Jahren eine kontinuierlich steigende Bedeutung zu. Dass auf Deutschland eine Nachfolge-welle zurollt, ist mittlerweile Common Sense. Experten und Forschungsinstitute wie das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) sprechen von mehreren 10.000 Unternehmen jährlich, in denen sich aus Altersgründen an der Spitze ein Wechsel anbahnt. Das sind zu fast 100 Prozent familiengeführte Unternehmen aus dem Mittelstand, von Kleinst- und Kleinunternehmen mit unter 50 Mitarbeitern bis hin zu internationalen Gesellschaften, deren Arbeitnehmerzahl leicht im vierstelligen Bereich liegen kann, die aber dennoch von

einer Eigentümerfamilie kontrolliert und in der Regel auch operativ geführt werden.

Das wird auch in einschlägigen Veröffentlichungen konkretisiert: „Der Mittelstand ist durch die Einheit von Eigentum und Leitung gekennzeichnet. Daher stellt die Unternehmensnachfolge die wesentliche strategische Herausforderung aller mittelständischen Unternehmen dar. Nicht nur eine neue Geschäftsführerin oder ein neuer Geschäftsführer müssen gefunden werden, sondern eine neue Unternehmerin oder ein neuer Unternehmer. Durch den mit über 99% weit überwiegenden Anteil der Unternehmen kleinster, kleiner und mittlerer Größe hängt in Deutschland die Mehrzahl der Arbeitsplätze vom Erfolg der Übergabe des Betriebs an die nächste Generation ab“ (Wassermann et al., 2019, S. 8). Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn schätzt, dass derzeit jährlich 30.000 Unternehmen zur Übergabe bereitstehen. Die Förderbank KfW kommt auf Basis ihres Mittelstandspanels auf ca. 102.000 Unternehmen pro Jahr. Die Situation kann zur Belastung werden: „In Deutschland leben immer weniger Menschen in dem für Übernehmende typischen Alter bei einer zugleich ansteigenden Anzahl von Übergebenden. Arbeitsmarkt und Digitalisierung stehen in Verdacht, ihr weiteres dafür zu tun, dass die Unternehmensnachfolge als immer weniger attraktiv erscheint. Womöglich können aus diesem Nachfolgetief grundlegende strukturelle Probleme für den Mittelstand in Deutschland entstehen“ (Wassermann et al., 2019, S. 5).

Dazu kommt, dass Unternehmensnachfolgen für Übergeber und Übernehmer sehr langfristige, oftmals sehr anstrengende Projekte sind. In der Regel stellt sich die Unternehmensnachfolge nicht als eine von jetzt auf gleich zu treffende Entscheidung dar, die augenblicklich umgesetzt werden kann. Es ist das Ergebnis eines sich über einen längeren Zeitraum hinziehenden Prozesses. Unternehmer sind gefragt, gemeinsam mit ihren Beratern Planung, Regelung und Umsetzung der

Unternehmensnachfolge aufzuarbeiten. Der Prozess muss strategisch, rechtlich und steuerlich sinnvoll strukturiert werden. Im Kern geht es darum, die Entscheidungen der Beteiligten vorzubereiten und in ein schlüssiges Konzept zu gießen: „Mitunter sind vor der vertraglichen Fixierung der eigentlichen Nachfolge noch vorbereitende Maßnahmen erforderlich, etwa zur Umgestaltung/Umstrukturierung des Unternehmens oder von Teilen des Privatvermögens. Den letzten Akt bildet der Abschluss der die Nachfolge regelnden Verträge“ (Riedel, 2018, § 3, Rn. 3).

Der vorliegende Artikel konzentriert sich auf das spezifische Thema der Rolle Kommunikation im Prozess der Unternehmensnachfolge in familiengeführten Unternehmen und berücksichtigt insbesondere die Person des Senior-Unternehmers als Übergeber des Unternehmens an seinen Nachfolger. Wie die Praxis zeigt, spielen Kommunikationsfragen eine wichtige Rolle bei diesen Nachfolgeüberlegungen: Ohne eine konsequente und individualisierte Kommunikationsstrategie erscheint es kompliziert, den Nachfolgeprozess erfolgreich durchzuführen und den neuen Eigentümer in einer starken Position einzuführen. Infolgedessen bietet der Artikel eine grundlegende Roadmap für die Kommunikation im Kontext der Unternehmensnachfolge in familiengeführten Unternehmen mit dem Fokus auf den Senior-Unternehmer.

WER KOMMUNIZIERT MIT WEM IM

NACHFOLGEPROZESS?

Der Nachfolgeprozess hängt ganz wesentlich davon ab, ob Familienmitglieder – in der Regel die Kinder – die Leitung übernehmen wollen/können oder ob durch die familienexterne Suche ein Geschäftsführer-Gesellschafter von außen dazu stößt. Der Unternehmer ist eine der Hauptpersonen bei der Planung der Unternehmensnachfolge und hat sich vielen Herausforderungen zu stellen. Neben rechtlichen und steuerlich-finanziellen Aspekten sind auch die Erwartungen und Befürchtungen interner und externer Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.

Als allgemeine Erfolgsfaktoren für Unternehmensnachfolgen werden von Stumpf und Mestrom (2017, S. 5) folgende Aspekte genannt: eine Vision des Übernehmers über die Fortführung der Organisation, die entsprechende fachliche Fähigkeiten des Nachfolgers und eine „gute Chemie“ sowie eine gelungene Kommunikation zwischen Übergeber und Übernehmer.

Zudem seien die Kommunikation zwischen diesen beiden Hauptakteuren zu Stakeholdern, ein gutes Konfliktmanagement, eine vorausschauende Planung und die Trennung der Systeme Familie und Unternehmen als allgemeine Erfolgsfaktoren mehrfach in einer empirischen Studie aufgeführt worden. Zudem sei die Fähigkeit des Übergebers, sich zurückziehen zu können, für die in der Studie befragten Übergabexperten erfolgversprechend.

Damit wird Kommunikation als wesentlicher Aspekt in Nachfolgeprozessen herausgestellt. Oder anders: Seit mehreren Jahren ist bekannt, dass die Kommunikation ein Erfolgsfaktor für Unternehmensnachfolgen von Familienunternehmen ist (Baumhauer, 2011, S. 12). Dabei ist es zunächst unerheblich, ob die Unternehmensnachfolge familienintern oder familienextern erfolgt. Diese Entscheidung bedingt zwar die rechtliche, steuerliche und strategische Strukturierung des Nachfolgeprozesses und wirkt sich in der Regel auch auf die Dauer der Übertragung. Sie verändert aber nicht die generellen Ansätze in der Kommunikation, wie sich im Folgenden zeigen wird.

Ganz wesentlich ist die Klärung der Frage: Wer kommuniziert eigentlich wann mit wem und zu welchem Zweck? Um eine sinnvolle Kommunikationskaskade zu errichten, ist es primär wichtig, die relevanten Stakeholder zu identifizieren und die Adressierung in eine sinnvolle Reihenfolge zu bringen. Orientierung bieten die sechs Phasen des St. Galler Nachfolgemodells, die vorgeben können, wer wann über die Nachfolge zu informieren ist. Die Phasen gelten in ihrer Gesamtheit für den Übergeber, aber auch der Übernehmer hat eigenständigen Kommunikationsbedarf im Rahmen dieses Phasenmodells. Stumpf und Mestrom haben dies in die Debatte um die Nachfolgekommunikation eingebracht und daraus die verschiedenen Stakeholder-Ebenen für eine gelungene Kommunikation abgeleitet. Diesem Prinzip folgt der vorliegende Aufsatz in seinen Grundzügen, erweitert es aber an bestimmten Stellen.

Das urheberrechtlich geschützte „St.Galler Nachfolge-Modell“ ist ein Rahmenkonzept für eine ganzheitliche Unternehmensnachfolge im Kontext familiengeführter Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Dabei handelt es sich laut Aussage der Begründer Frank Halter und Ralf Schröder um ein „integratives Konzept, das von einer systemischen Grundhaltung geprägt ist und dabei theoretische Konzepte und praktische

Erfahrung zusammenführt. Den beiden Autoren ist es wichtig, dass die Unternehmensnachfolge als unternehmerische und strategische Aufgabe verstanden wird, die mit Lust, Akribie, Weitsicht und Konsequenz gestaltet werden muss“ (St.Galler Nachfolge-Modell, o.J.). Es wird weiterhin beschrieben als Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und Umsetzen einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge. Die unternehmerische Kunst liege in der Mixtur zwischen Transaktionslogik und Entwicklungslogik (St.Galler Nachfolge-Modell, o.J.).

Im Kern beschreiben Stumpf und Mestrom sechs Phasen der Kommunikation in der Unternehmensnachfolge basierend auf dem eben genannten Modell. Daraus entsteht das, was oben als ‚Kommunikationskaskade‘ bezeichnet wurde und was ausdrückt, zu welchem Zeitpunkt mit wem über die geplante Unternehmensnachfolge gesprochen werden soll(te), um den Prozess aus strategischer und kommunikativer Sicht bestmöglich gestalten zu können. Wichtig ist zu verstehen: Die Darstellung der Phasen kann an dieser Stelle nur eine Basis für die weitere Beschäftigung bieten. Denn in der Praxis stellt sich immer wieder heraus, dass das Phasenmodell abgeändert wird; zwar bleibt es bei den gängigen Stakeholdern, aber die Abfolge ändert sich je nach Ausrichtung/Vorstellung des Übergebers. Ein Beispiel: „Die Befragten gaben an, dass häufig zuerst die (Ehe-)Partner des Übergebers und Übernehmers sowie anschließend die Kinder informiert werden (Phase eins). In manchen Fällen konsultierten Übergeber noch vorab die Bank, um sich über „die finanzielle Seite“ ihres Unternehmens zu informieren. Auch Steuerberater werden teils vor der Familie konsultiert, sofern eine gute Vertrauensbasis zu diesen besteht“ (Stumpf/Mestrom, 2017, S. 5). Daher kann es zu Vermischungen/Verschiebungen kommen, beziehungsweise bestimmte Phasen können zusammengelegt werden.

Im Folgenden soll das Idealbild des Phasenmodells abgebildet werden:

- Phase eins: Information des Ehe- beziehungsweise Lebenspartners des Übergebers und Übernehmers und der Kinder
- Phase zwei: Information der Führungskräfte des Unternehmens, damit diese den Prozess aktiv mitgestalten können
- Phase drei: Information der Rechtsanwälte, Steuerberater, Notare und Unternehmensberater
- Phase vier: Information der Banken
- Phase fünf: Information der Mitarbeiter
- Phase sechs: Information der Kunden und Lieferanten

Damit sind die relevanten Stakeholder benannt. Sie müssen in den Kommunikationsprozess eingebunden werden, da sie jeweils spezifische Interessen an dem Unternehmen haben und Informationen über die geplante Nachfolge erhalten wollen und müssen. Im Fokus steht, Vertrauen für die geplante Übergabe zu schaffen, um die Beteiligten in den Prozess einzubinden und sich deren Loyalität und positive Aktivität im Prozess zu sichern. Die Praxis zeigt immer wieder, dass mangelndes Vertrauen wirtschaftliche Aktivitäten erheblich beschädigen kann. Ohne transparente Kommunikation, die alle Stakeholder einbezieht und deren persönliche Interessenlagen berücksichtigt, wird es sehr schwierig, die notwendige Unterstützung für den Prozess zu erhalten und sich deren Partnerschaft und Zusammenarbeit zu versichern. In jeder Phase kann mangelhafte Kommunikation zu einer weitreichenden Schädigung des Nachfolgeprozesses führen. Die professionelle Kommunikation ist also in jeder Phase von erheblicher Bedeutung. Ein kleiner Fehler kann die Planung der Unternehmensnachfolge zunichte machen. Es geht also darum, „Kommunikationsaktivitäten in der Unternehmensnachfolge für ihren individuellen Fall“ (Stumpf/Mestrom, 2017, S. 3) abzuleiten. Die Gefahr, dass sich Stakeholder übergangen beziehungsweise nicht maßgeblich wertgeschätzt fühlen, ist allgegenwärtig.

Man stelle sich vor, der Patriarch versäumt, die Kinder frühzeitig über den geplanten Verkauf zu informieren. Diese erfahren es über andere Kanäle. Das wiederum kann den Familienfrieden nachhaltig stören und den Nachfolgeprozess im Sinne der normativ individualistischen Theorie möglicherweise torpedieren. Im Mittelpunkt dieser Theorie steht das Individuum mit seinen Belangen beziehungsweise Interessen. Die Entscheidung einer Gemeinschaft, aber auch ihre Normen und Regeln sind demnach nur zu rechtfertigen, wenn sie die Belange aller betroffenen Individuen berücksichtigen. Der Rechts- und Sozialphilosoph Dietmar von der Pfordten hat ausgeführt: „Moralische Normen, Regeln, Bewertungen und Überzeugungen lassen sich in letzter Instanz ausschließlich durch grundsätzlich gleiche Berücksichtigung aller betroffenen Einzelnen rechtfertigen“ (2010, S. 17). Das Allprinzip laut von der Pfordten verweist darauf, dass nicht nur einige wenige, sondern letztlich alle von einer Entscheidung oder Handlung betroffenen Individuen

grundsätzlich gleich zu berücksichtigen sind (vgl. 2010, S. 23). Dies lässt sich auf die Unternehmensnachfolge abstellen: Die Überzeugungen der einzelnen Familienmitglieder müssen miteinander in Einklang gebracht, um die ursprüngliche Idee durchzusetzen. Erst wenn diese Grundbedingungen geklärt sind, steht die Strukturierung der Unternehmensnachfolge in der Familie auf einer stabilen Basis. Fehler und Missverständnisse in der familiären Konstitution lassen sich durch eine konsequente Kommunikation, die das normativ individualistische Verständnis berücksichtigt, weitgehend vermeiden.

Auch im Umgang mit den Mitarbeitern können Kommunikationsdefizite äußerst problematisch werden. Wenn der Übergeber es versäumt, die Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt über die geplante Übertragung zu informieren, können diese es wiederum über andere Kanäle hören. Dadurch entsteht eine große Unsicherheit aufgrund einer ungeklärten Zukunftsperspektive, sodass es in der Folge vielleicht zu Kündigungen oder einem hohen Motivationsabfall kommt. Das ist über alle Phasen hinweg extrem schädlich, da sich Leistungsabfälle der Arbeitnehmer unmittelbar in der betriebswirtschaftlichen Performance niederschlagen. Gegebenenfalls kann dies zu Bewertungsabschlägen führen oder auch zu einer langfristigen Reduzierung der Substanz und der Reputation im Markt.

Der beinahe zwingende Einsatz von Kommunikationsinstrumenten folgt ganz allgemein dem Ansatz, dass das Vertrauen in ein Unternehmen/eine Organisation beziehungsweise bestimmte Entscheidungen eine maßgebliche Rolle für den Erfolg von weitreichenden Maßnahmen spielt. „A corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders“ (Fombrun/Van Riel, 1997, p. 10). Bei Peters/Sieber heißt es dazu: „Die wirtschaftliche Verwundbarkeit durch einen Vertrauensverlust kann immens sein. Von dem amerikanischen Investor Warren Buffet stammt die inzwischen zur Legende gewordene Aussage: ‚Es dauert zehn Jahre, einem Unternehmen ein positives Image zu verleihen, aber nur zehn Sekunden, um dieses zu verlieren.‘ Sie ist heute aktueller denn je. In dem Maß, in dem sich das Vertrauensklima allgemein verschlechtert, verringert sich auch der Handlungsspielraum für Unternehmen. Wenn ein Unternehmen Kunden, Politiker, Investoren, Banken, Mitarbeiter gleichermaßen überzeugen muss,

wird das konkret erlebbar“ (2019, S. 244).

Die sechs von Stumpf und Mestrom definierten Kommunikationsebenen benötigen indes eine Erweiterung durch zwei weitere Phasen, nämlich die Information des allgemeinen Marktumfelds, in dem das Unternehmen im Kern aktiv ist (Absatz- und Beschaffungsmarkt über die bestehenden Kunden und Lieferanten hinaus), und die Information ‚sozialer‘ Stakeholder. Der Markt (i.e. Wettbewerb, Multiplikatoren, potenzielle Kunden und Partner etc.) muss im Sinne des Reputationsmanagement und der klassischen Ausrichtung der Unternehmenskommunikation von der Unternehmensnachfolge erfahren. Der Fokus liegt darauf, durch passende Maßnahme in der Kontinuität in der Wahrnehmung des Unternehmens zu erhalten und die Veränderungen in der Geschäftsleitung und im Gesellschafterausschuss nach außen mitzuteilen. Der allgemeine Markt als wirtschaftliche Öffentlichkeit ist zwar kein Stakeholder wie die Interessensgruppen des Sechs-Phasen-Modells. Aber das Informationsbedürfnis und das Informationsinteresse sind sehr hoch, weil die (auch nur mittelbar) wirtschaftlich Beteiligten und Interessierten eben über unternehmerische Weiterentwicklungen in Kenntnis bleiben wollen, um daraus wirtschaftliche Entscheidungen abzuleiten. Daher beruht der weiterführende Unternehmenserfolg nach der Übernahme auch auf einer offenen, nachvollziehbaren Unternehmenskommunikation, die Potenziale und Möglichkeiten aufzeigt und eben Vertrauen in die neue Führung und in die Verlässlichkeit als anerkannter Geschäftspartner aufbaut. Es geht darum, den Weg in die Zukunft über die Kommunikation zu eröffnen.

Gleiches gilt darüber hinaus für die ‚sozialen‘ Stakeholder, die vor allem für kleine und mittlere Unternehmen von hoher Relevanz als Multiplikatoren und Netzwerkpartner sind. Damit sind Vereine, Verbände, Institutionen gemeint, die vom Senior-Unternehmer in Form von Sponsoring etc. profitieren und ihn dadurch in der Reputation und Bekanntheit gefördert haben. Für sie liegt in einem Eigentümerbeziehungsweise Geschäftsleiterwechsel immer das Risiko, dass der neue Unternehmensvertreter Partnerschaften kritisch überdenkt und gegebenenfalls entscheidet, Aktivitäten einzustellen. Die Gefahr eines Abbruchs der Geschäftsbeziehungen liegt für das Unternehmen und den neuen Gesellschafter in einem Schwinden der allgemeinen Werbereichweite und Reputation, denn soziales Engagement wird in der

Öffentlichkeit hochgeschätzt, und in einem Wegfall eines Pools an potenziellen Kunden und Empfehlungsgebern. Daher ist es wesentlicher Faktor, je nach Verhältnis zu den Ansprechpartnern mündliche oder schriftliche Informationen zu den Plänen und Entwicklungen herauszugeben, Medienarbeit im regionalen Umfeld zu betreiben und die Positionierung der Verbindungen und künftigen Ansätze in den Social Media voranzutreiben.

INFORMATIONASYMMETRIEN

ERKENNEN UND AUFLÖSEN

Die Informationsasymmetrie ist ein Fachbegriff aus der Informationsökonomie, die zur Volkswirtschaftslehre gehört, und bezeichnet grob gesagt den Zustand, in dem zwei Vertragsparteien oder Marktteilnehmer nicht über dieselben Informationen verfügen. Dies folgt im weiteren Sinne der Prinzipal-Agent-Theorie. Dabei unterscheidet man die Ex-Ante-Informationsasymmetrie und die Ex-Post-Informationsasymmetrie. Während bei der Ex-Ante-Informationsasymmetrie „einem Akteur Informationen über die Eigenschaften potenzieller Transaktionspartner bzw. das von diesen angebotene Gut“ fehlen, fehlen dem Akteur bei der Ex-Post-Informationsasymmetrie entweder „Informationen über das Verhalten seines Transaktionspartners, z.B. einem Unternehmer über das Verhalten eines Mitarbeiters“ (Hidden Action) oder „dem schlechter informierten Vertragspartner Informationen über Umweltzustände, die zur Beurteilung der Leistung des Partners notwendig sind“ (Hidden Information) (Gabler Wirtschaftslexikon, o.J.).

Solche Informationsasymmetrien sind bei Unternehmensnachfolgen sehr riskant. Eine Partei weiß nicht genug, um eine begründete Entscheidung zu treffen beziehungsweise hat keine Kenntnis über bestimmte Vorgänge, die sie jedoch unmittelbar berühren. Dies kann beide Seiten – Übergeber und Übernehmer – betreffen und dementsprechend auch von beiden Seiten ausgehen. „Um den Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens zu erleichtern, ist es zweckmäßig, bestehende Informationsasymmetrien zu verringern. Fehlende Informationen können zum einen gewonnen werden, indem zum Beispiel ein unabhängiger Gutachter den Unternehmenswert ermittelt. Gelingt es weder dem Nachfolger noch dem Alteigentümer, die wesentlichen Wissensdefizite abzubauen, besteht die Gefahr, dass die jeweils besser informierte Partei ihren Wissensvorsprung ausnutzt. So könnte ein Eigentümer mit dem

Verkauf seines Unternehmens einen höheren Kaufpreis erzielen, wenn der Käufer beispielsweise über einen erwarteten negativen Branchentrend nicht informiert ist. Analog kann auch der Nachfolger seinen Wissensvorsprung zu Lasten des Alteigentümers nutzen, indem er dem Eigentümer verheimlicht, dass er zukünftig Leistungen kapitalintensiver erstellen und die Beschäftigtenzahl verringern will, während der Alteigentümer Wert auf den langfristigen Erhalt der Arbeitsplätze legt“ (Wolter, 2010, S. 1f.).

Die Forschung kennt verschiedene Ebenen bei den Informationsasymmetrien. Diese können bei Unternehmensübergaben vor und nach Vertragsabschluss auftreten und erhebliche Schäden verursachen (Preisreduzierung, Haftung, Rückforderung) beziehungsweise sogar dafür sorgen, dass eine Unternehmensnachfolge scheitert. Unternehmenskaufverträge enthalten ein in sich geschlossenes, komplexes und häufig umfassend verhandeltes Haftungssystem. Post-M&A-Streitigkeiten können sich daher auf eine Vielzahl von Aspekten beziehen und enden nicht selten vor Gericht. Die Verletzung vorvertraglicher Aufklärungspflichten wird sogar als ein sehr häufiger Grund für Transaktionsstreitigkeiten genannt. Diese drehen sich um Fragen wie: Welche Auskünfte und Aufklärungen hätte der Verkäufer erteilen müssen? Sind die erteilten Auskünfte richtig, irreführend oder wurden sie im Laufe der Vertragsverhandlungen falsch? Wusste der Verkäufer das? War für den Verkäufer erkennbar, dass die entsprechenden Auskünfte wesentlich für den Vertragsabschluss seitens des Käufers waren? Es ist also als *conditio sine qua non* zu erkennen, „welche vor- und nachvertraglichen Informationsasymmetrien beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens auftreten und wie diese jeweils überwunden werden könnten“ (Wolter, 2010, S. 2).

So können vorvertragliche Informationsasymmetrien in Qualitätsunsicherheit bezüglich des Unternehmenswertes bestehen und zu falschen Kaufpreisvorstellungen beim Übergeber und damit maßgeblich komplizierten Verhandlungen bis hin zum Scheitern der Transaktion führen. Ebenso möglich sind Unsicherheiten bezüglich der Qualitäten des Nachfolgers. Das ist ein Problem für Übergeber bei zukunftsorientiertem Interesse am 'eigenen' Unternehmen sowohl unter nicht-monetären Gesichtspunkten als auch unter monetären Gesichtspunkten bei Zahlung auf Basis künftiger Erfolge (earn-out-Modell). Zu den nachvertraglichen Informationsasymmetrien gehören vor allem das

„Hold up“ (Nichteinhaltung von Zusagen) durch den Nachfolger (nicht-monetäres Problem für Übergeber), das „Moral Hazard“, also verantwortungsloses Verhalten aufgrund ökonomischer Fehlanreize durch den Nachfolger (monetäres Problem für Übergeber bei earn-out-Modell) und das Prinzip der „Adverse Selection“. Dies bezeichnet grundsätzlich Situationen, in denen entscheidungsrelevante Eigenschaften einer Partei – also ihre Fähigkeiten, Qualifikationen, oder Präferenzen – nur ihr selbst zwar bekannt sind und von der Gegenpartei im Vorfeld der Entscheidungsfindung nicht erkannt werden können.

Neben einigen rechtlich-betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten wie der Erstellung von Wertgutachten, Vorbehalt eines Rückkaufrechts oder Selbstverpflichtungen des Nachfolgers (Wolter, 2010, S. 44f.) kommt dem Aspekt der Kommunikation zur Auflösung von Informationsasymmetrien eine wesentliche Rolle zu. Informationsdefizite und Informationsasymmetrien können nur durch eine transparente und offene Kommunikation im Vorfeld ausgeschlossen werden. Beide Parteien müssen im Sinne einer festen Kommunikationsagenda (und gegebenenfalls unter Einbeziehung entsprechender Berater) eine gemeinsame Leitlinie zu den wichtigen Themen finden und diese entsprechend konsensual bearbeiten. Eine kommunikative Transparenzkultur ist dazu geeignet, größtmögliche Symmetrie herzustellen, weil die Prozesse so gestaltet sind, dass jedem alle Abläufe und Kommunikationsschritte bekannt sind und die Zurückhaltung von Informationen (ob absichtlich oder unabsichtlich) de facto unmöglich ist. Es ist also Aufgabe beider Parteien, sich dieser transparenten Kommunikationskultur zu stellen und zu unterwerfen: „Das Dilemma der Informationsasymmetrie lässt sich meist dadurch abbauen, indem der Prinzipal (=der schlechter informierte Akteur) versucht, zusätzliche Informationen zu beschaffen (=Screening) und/oder der Agent (=der besser informierte Akteur) sich bemüht, glaubwürdige Informationen über eine gute Qualität zu verbreiten (=Signaling). Dadurch werden verbesserte Transaktionen möglich, die für beide Akteure eine Nutzensteigerung mit sich bringen“ (Grossmann, 2010, S. 92). Diese Nutzensteigerung gelingt eben nur über die hinreichende Kommunikation zwischen den beiden Parteien; das Bemühen, echte Transparenz herzustellen, sollte also zwischen Übergeber und Übernehmer jederzeit im Fokus stehen, um die Bedürfnisse des jeweils anderen anzuerkennen und aufzunehmen und dadurch Konsensualität herzustellen. Schließlich

sei es ein „effektiver Weg zur Umgehung möglicher negativer Folgen asymmetrischer Informationsverteilung [...], die Interessen der Akteure in Übereinstimmung zu bringen, da asymmetrische Informationsverteilung nur entsteht, wenn die Interessenlagen der beteiligten Akteure zu unterschiedlich sind“ (Grossmann, 2010, S. 92).

Wichtig ist indes auch folgende Erkenntnis: „Eine Informationsasymmetrie lässt sich ‚generisch‘ nicht verhindern, aber durch gute, professionelle und vertrauensvolle Kommunikation lassen sich die Grundlagen dafür schaffen, dass zumindest die Risiken einer absichtlich herbeigeführten Asymmetrie und die daraus resultierenden Schäden weitgehend begrenzt werden können. Es gilt: Will ein Beteiligter unter allen Umständen eine Informationsasymmetrie herbeiführen, kann er dies jederzeit tun, indem er schlichtweg relevante Informationen vorenthält. Dies ähnelt ein wenig der Konstellation in der Compliance: Auch das beste Compliance Management-System kann keinen strafrechtlichen Vorfall verhindern; aber es wird alles dafür getan, um professionelle Strukturen zu schaffen, die nachweisen, dass man sich eben dafür eingesetzt habe, Pflichtvergehen zu vermeiden“ (Peters, 2019, S. 674).

Zu sprechen ist in diesem Zusammenhang auch von den Nachteilen von Kommunikation. Natürlich ist klar, dass Kommunikation nicht die Lösung für die gelungene Unternehmensnachfolge darstellt. Der Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut und Philosoph Paul Watzlawick hat das berühmte Axiom „Man kann nicht nicht kommunizieren“ formuliert. Vollständig heißt dieser erste der fünf fundamentalen Leitsätze: „Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick, 2007, S. 53). Kurz gesagt bedeutet das, dass man sich nicht durch Inaktivität der Kommunikation entziehen kann, indem man kein Wort sagt und andere ignoriert, weil auch das negative Auswirkungen auf das Verhältnis haben wird. Jedes Schweigen und jedes Reden birgt Konfliktpotenzial mit dem Empfänger. Und einseitige Abbrüche der Kommunikation (Kommunikation/Führung von oben herab) führen ebenfalls zu Konflikten. Jede Art von zwischenmenschlicher Interaktion ist Kommunikation und damit wird klar, inwiefern sich dies negativ auf den Prozess der Unternehmensnachfolge auswirken kann – und zwar in allen Kontext-

ten, von der Familie bis zu den zukunftsorientierten Absatzmärkten. Eine unbedachte Äußerung kann das Verhältnis von Sender und Empfänger beschädigen und auch ein aufgebautes kooperatives System nachhaltig beschädigen. Es kommt also darauf an, was man in welcher Art und zu welchem Zeitpunkt zu welcher Person sagt. Dieses System muss bestmöglich für den idealen Kommunikationserfolg austariert werden und den individuellen Erwartungshaltungen des Empfängers Rechnung tragen. Es gilt, ein konsequentes Verhältnis von Schweigen und Nicht-Schweigen, jeweils der Situation angepasst, zu schaffen: Reden ist nicht immer Silber, und Schweigen ist nicht immer Gold.

Gerade die ungeplante, ungefilterte beziehungsweise unpassende Kommunikation durch die Unternehmensleitung kann viel Unruhe hervorrufen (genau wie die Nicht-Information) und die Wahrnehmung wesentlicher Stakeholder negativ beeinflussen. Aus kommunikativer Aktivität folgt dann kommunikative Negativität. Die Wirtschaft kennt viele Beispiele dafür, etwa den Kommunikations-Gau bei Siemens mitten in die Meldungen über die Brände in Australien Anfang 2020. Damals platzierte das Unternehmen die Nachricht, dass sich Siemens am Ausbau eines Kohlebergwerks in Australien beteiligt – unter Gesichtspunkten der nachhaltigen und ökologischen Reputation eine völlig misslungene Kommunikation. Die gesamte Kommunikation zu den Mitarbeitern, zur Presse, aber auch zu Lieferanten, Banken, Geschäftspartnern und Verbänden braucht daher eine professionelle Struktur und gute Vorbereitung. Nur dann ist es möglich, auch plötzlich und vor allem immer zielführend zu reagieren und die Grenzen zwischen Kommunikation und Nicht-Kommunikation kontinuierlich auszutarieren, um Nachteile durch Kommunikation zu vermeiden.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Der Artikel sollte eine Grundlage dafür schaffen, in den Zusammenhang von Kommunikation und Unternehmensnachfolge einzusteigen und zu erkennen, welche Fallstricke darin lauern, wenn der Aspekt der internen und externen Kommunikation, der mittelbaren und unmittelbaren Kommunikation nicht ausreichend Beachtung findet. Über alle dargestellten Phasen der Nachfolgekommunikation mit den Stakeholdern hinweg können maßgebliche Fehler in der Kommunikation beziehungsweise durch Nichtkommunikation passieren. Die Beispiele „Familie“ und „Mitarbeiter“

haben dies gezeigt (und lassen sich nahezu beliebig erweitern). Diese Fehler wiederum können den erfolgreichen Prozess gefährden, genauso wie absichtliche und unabsichtliche Informationsasymmetrien. Die professionelle Kommunikation ist also in jeder Phase von erheblicher Bedeutung: Ein kleiner Fehler kann die Planung der Unternehmensnachfolge zunichtemachen.

Dass dies mit Arbeit zu tun hat, versteht sich von selbst. Kommunikation entsteht nicht aus sich selbst heraus, sondern ist Ergebnis eines umfassenden Planungsprozesses, der sämtliche Stakeholder, Kanäle und verfügbare Instrumente in den Blick nimmt. Die Wahl passender Kommunikationskanäle und -instrumente hängt primär vom Empfänger ab, indes funktionieren bestimmte Kanäle und Maßnahmen bei unterschiedlichen Interessensgruppen gleichermaßen. Persönliche Gespräche zur direkten Informationsübermittlung und der Rezeption von Einschätzungen, Ideen, Wünschen und Zielen sollten mit Familienmitgliedern, Führungskräften, Beratern und gegebenenfalls auch Banken/Finanzierern sowie den wichtigsten Lieferanten und sozialen Stakeholdern geführt werden. Arbeitnehmer können über gebündelte Veranstaltungen informiert werden. Die Kommunikation mit dem Markt und der allgemeinen interessierten Öffentlichkeit erfolgt über klassische Medienarbeit im regionalen und fachlichen Umfeld, Positionierung der neuen Eigentümerschaft in den Business und Social Media und gegebenenfalls den übrigen modernen Methoden der M&A-/Unternehmenskommunikation und den Positionierungsmöglichkeiten für Angehörige des Managements und eventuell eines Aufsichtsgremiums. Entscheidend ist schlicht die feste Kommunikationsagenda: Welche Informationen werden wann an wen und in welcher Weise verteilt? Daraus ergeben sich der passende Kanal und das entsprechende Medium der Veröffentlichung.

Bei der Nachfolgeregelung eines Unternehmens kommt es also auf stringente Konzepte und Strategien an. Dies gilt besonders für die Kommunikation. Das Timing ist das A und O bei der Kommunikation einer Unternehmensübergabe. Daraus lassen sich folgende Erkenntnisse und Ratschläge für die Praxis ableiten:

- Gerüchte vermeiden: Strukturierte Kommunikation auf allen Ebenen verhindert Gerüchte, die einen Prozess erschweren können und mit denen später mühselig aufgeräumt werden muss.
- Beteiligte frühzeitig einbinden: Nach dem Modell der Kommunikationskaskade sollte ein detaillierter

Zeitplan geschaffen werden, damit sich keine Stakeholder-Gruppe abgehängt/übergangen fühlt.

- Persönliche Gespräche führen: Über alle Stakeholder hinweg sollte die Möglichkeit der direkten Kommunikation wahrgenommen werden. Das schafft Vertrauen und kann Unklarheiten vermeiden.
- Die richtigen Kommunikationsinstrumente festlegen: Verschiedene Botschaften für die diversen Interessensgruppen müssen anders abgebildet werden. Der Auswahl der passenden Kommunikationsinstrumente kommt eine entscheidende Bedeutung zu.
- Integrierte Kommunikation nutzen: Durch eine vernetzte, strategisch ausgerichtete Kommunikation entsteht eine konsistente persönliche und unmittelbare Strategie an allen Kontaktpunkten, um die Bedürfnisse aller Interessensgruppen zu befriedigen.
- Transparenzkultur schaffen: Gerade aufgrund der „hohen Bedeutung einer guten Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger“ (Brockhaus, 2004, S. 169) und der Notwendigkeit, alle Stakeholder mitzunehmen, muss Kommunikation eine hohe Transparenz gewährleisten.

LITERATURVERZEICHNIS

Baumhauer, Jon (2011): „Geleitwort“. In: Schlippe, Arist von/Nischak, Almute/El Hachimi, Mohammed (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. Göttingen: Vandenhoeck Ruprecht, S. 11-13.

Brockhaus, Robert H. (2004): „Family Business Succession. Suggestions for Future Research.“ In: Family Business Review, Vol. 17 (2), p. 165-177.

Fombrun, Charles/van Riel, Cees (1997): „The reputational landscape.“ In: Corporate Reputation Review, Vol. 1 (1/2), p. 5–13.

Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.): Artikel „Informationsasymmetrie“. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/informationsasymmetrie-41233>, Zugriff am 16. August 2020.

Grossmann, Sandra (2010): Die Verifizierung von Nachhaltigkeitsberichten zur Reduzierung von Informationsasymmetrien. <https://opus4.kobv.de/opus4-ku-eichstaett/frontdoor/index/index/year/2010/docId/40>, Zugriff am 16. August 2020.

Peters, Patrick (2019): „Kommunikation und Kommunikationsmanagement im Family Office“. In: Werkmüller, Maximilian A. (Hrsg.): Family Office Management. 4. Auflage. Heidelberg: FCH, S. 659-686.

Sieber, Armin / Peters, Patrick (2019): „Kontrolle ist gut. Vertrauen ist besser. Wie man durch Vertrauensmanagement Krisen vorbeugen kann.“ In: Endreß, Christian / Peters, Patrick / Vogt, Christian (Hrsg.): Wirtschaftsschutz in der Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 239-256.

Riedel, Christopher (Hrsg.) (2018): Praxishandbuch Unternehmensnachfolge. 2. Auflage. Bonn: Zerb Verlag.

St.Galler Nachfolge-Modell (o.J.): „Kurzumschreibung“. <https://www.sgnafomodell.ch/kurzumschreibung>, Zugriff am 16. August 2020.

Stumpf, Marcus / Mestrom, Carsten (2017): Kommunikation im Prozess der Unternehmensnachfolge. https://www.ifub.at/sites/default/files/downloads/Kommunikation_Unternehmensnachfolge_Mestrom_Stumpf.pdf, Zugriff am 16. August 2020.

von der Pfordten, Dietmar (2010): Normative Ethik. Berlin: de Gruyter.

Wassermann, Holger et al. (Hrsg.) (2019): Nachfolge-monitor 2019. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft.

Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D. (2007): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 11., unveränderte Auflage. Bern: Huber.

Wolter, Hans-Jürgen (2010): Informationsasymmetrien in der familienexternen Nachfolge und ihre Überwindung. IfM-Materialien Nr. 191, Bonn: o.V.

AUTOR

Prof. Dr. Patrick Peters, M.A.

Professor für PR, Kommunikation und digitale Medien an der Allensbach Hochschule

Forschungsgebiet: Marketing/Kommunikation, Transaktionen

E-Mail: patrick.peters@allensbach-hochschule.de

JEL : K20

Enger werdende rechtliche Grenzen bei Preisvereinbarungen im Kreditgeschäft

Patrick Rösler

ABSTRACT

All prices and charges from banks have been in the focus of civil courts for years, especially of the XI. Zivilsenat of the German Bundesgerichtshof (BGH), which is responsible for banking law. This means that the banking industry must comply with numerous legal requirements when it comes to pricing. In the meantime, the COVID legislation has added further restrictive requirements of the legislator. These regulations are examined in this article for their effects on pricing in the lending business. Solutions are developed for areas in which there is yet no supreme judge case law. Most of the civil law tools used to control prices and charges in the lending business stem from the law of general terms and conditions (GTC law, sections 305 ff. BGB – Bürgerliches Gesetzbuch) and section 138 BGB, which regulates the immorality of legal transactions.

KEYWORDS

Zinsen, Entgelte, Stundung, AGB-Recht, Sittenwidrigkeit

EINLEITUNG

Alle Preise und Entgelte von Banken und Sparkassen stehen seit Jahren stark im Fokus der Zivilgerichte, insbesondere des XI. Zivilsenates des BGH, der für das Bankrecht zuständig ist. Dies führt mittlerweile dazu, dass die Kreditwirtschaft bei der Preisgestaltung zahlreiche Vorgaben der Rechtsprechung beachten muss. Mittlerweile kommen durch die COVID-Gesetzgebung weitere einschränkende Vorgaben des Gesetzgebers hinzu. Diese Regularien werden hier auf ihre Auswirkungen für das Pricing im Kreditgeschäft untersucht. Für Bereiche, in denen noch keine höchstrichterliche Rechtsprechung besteht, werden eigene Lösungen entwickelt.

Die meisten zivilrechtlichen Werkzeuge, nach denen eine Kontrolle von Preisen und Entgelten im Kreditgeschäft vorgenommen wird, stammen aus dem Recht

der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB-Recht, §§ 305 ff. BGB) und aus § 138 BGB, der die Sittenwidrigkeit von Rechtsgeschäften regelt.

RECHTLICHE GRENZE DER HÖHE VON ZINSVEREINBARUNGEN

Die Vereinbarung des Zinssatzes beim Darlehen unterliegt der Sittenwidrigkeits-Kontrolle nach § 138 BGB. Nach der langjährigen Rechtsprechung des BGH verstoßen Zinsen dann auf jeden Fall gegen das Anstandsgefühl aller billig und gerecht Denkenden, wenn sie knapp doppelt so hoch sind wie der marktübliche Preis. Liegt bei einem Dispokredit der Zinssatz also bei 15 %, wenn der Marktdurchschnitt 7,5 % beträgt, wird die Zinsvereinbarung ohne weiteres sittenwidrig sein. Kommen subjektive Komponenten hinzu, wie das absichtliche Ausnutzen einer Notlage des Kunden durch die Bank, kann diese Sittenwidrigkeitsschwelle auch absinken.

Ist die Preisvereinbarung sittenwidrig, ist sie nichtig und damit nicht anwendbar, die Bank kann den Vertragszins also nicht vom Kunden verlangen.

RECHTLICHE ZULÄSSIGKEIT VON ENTGELTEN IM KREDITGESCHÄFT

MAßSTAB AGB-RECHT

Entgelte werden vom BGH am AGB-Recht gemessen. AGB sind vorformulierte Vertragsbedingungen, die eine Vertragspartei der anderen Vertragspartei bei Abschluss eines Vertrages stellt. Diese Definition erfasst nicht nur alle Formulare und Muster, auch Textbausteine z.B. für Briefe sind als AGB zu qualifizieren. Dazu genügt bei Verbrauchern auch die Absicht der mehrmaligen Verwendung.

Praktisch alle Regelungen der Bank gegenüber dem Kunden sind darum AGB. Es wird auch im standardisierten Firmenkundengeschäft nicht möglich sein,

Entgelte zu vereinbaren, die nicht unter die AGB-Kontrolle fallen. Ausnahmen sind nur denkbar, wenn die gesamten Vertragswerke und die Entgelte zwischen den Parteien wirklich ausverhandelt wurden und nicht eine Partei ihr Vertragsmuster weitgehend durchgesetzt hat.

Im Grundsatz unterscheidet der BGH zwischen Hauptpreisen und Preisnebenabreden. Hauptpreise wie die Zinsen und deren Höhe beim Darlehen unterliegen der Privatautonomie und damit keiner AGB-Kontrolle. Die Grenze bleibt also die Sittenwidrigkeit.

Nebenleistungen hat der AGB-Verwender als Rechtsunterworfenener zu erbringen, ohne dass dafür eine besondere Vergütung geschuldet wird. Er verlangt dieses aber in den Fällen über die AGB-Regelung, die damit als Nebenpreis angesehen wird. Die Abgrenzung ist schwierig, aber sie ist entscheidend, denn der BGH geht bei der Bepreisung einer Nebenleistung im Grundsatz davon aus, dass eine solche Regelung in AGB unwirksam ist, da sie den Kunden unangemessen benachteiligt.

BEISPIELE UNZULÄSSIGER ENTGELTE

Darlehensbearbeitungsentgelt (vgl. BGH vom 13.05.2014, XI ZR 170/13 und XI ZR 405/12 zu Verbraucherdarlehen): Das Entgelt ist eine unzulässige Preisnebenabrede, da sie eine Abweichung vom gesetzlichen Leitbild des Darlehens (§ 488 BGB) darstellt. Die Gegenleistung für die Überlassung der Darlehensvaluta auf Zeit ist ausschließlich der Zins als Hauptpreis. Andere Entgelte sind Nebenpreise.

Pauschales Überziehungsentgelt (vgl. BGH vom 25.10.2016, XI ZR 9/15 und XI ZR 387/15): Hier liegen laufzeitunabhängige Kosten und damit eine Nebenleistung vor, die vom gesetzlichen Leitbild des Darlehens abweichen. Nur Zinsen sind die Hauptpreise des Darlehens und nicht pauschale Entgelte.

Kontoführungsentgelt bei Darlehenskonten (vgl. BGH vom 09.05.2017, XI ZR 308/15): Kontoführungsentgelte bepreisen eine Nebenleistung, die Führung eines Kontos. Nach dem gesetzlichen Leitbild des Darlehens ist ein solches nicht vorgesehen, ausschließlich der Zinssatz ist das Entgelt für das Darlehen.

BEISPIELE ZULÄSSIGER ENTGELTE

Agio/Disagio (vgl. BGH vom 16.02.2016, XI ZR 454/14): Ein Agio oder Disagio kann Bestandteil des Hauptpreises sein, sofern es laufzeitabhängig ausgestaltet ist und damit unmittelbarer Teil der Zinssatzgestaltung ist. Ist dies nicht der Fall, ist es als Bearbeitungsentgelt zu qualifizieren und wäre AGB-rechtlich unwirksam. Auch eine Rückerstattung muss laufzeitabhängig erfolgen, sonst ist die Regelung allein aus dem Grund unwirksam.

Entgelt für die vorfälligkeitsschädigungsfreie Tilgung (vgl. BGH vom 16.02.2016, XI ZR 454/14): Ist eine vorfälligkeitsschädigungsfreie Tilgungsmöglichkeit in einem Darlehen vereinbart, obwohl eine vorzeitige Rückführung ansonsten eine Vorfälligkeitsschädigung auslösen würde, kann dafür ein Entgelt vereinbart werden. Dieses ist Bestandteil der Hauptleistung und stellt eine bepreisable Zusatzleistung dar. Der Preis für die Option unterliegt damit nicht der AGB-Kontrolle.

Abschlussentgelt bei Bausparverträgen („Schwäbisch Hall“) (vgl. BGH vom 07.12.2010, XI ZR 3/10): Das Abschlussentgelt wurde vom BGH als Nebenleistung qualifiziert und wäre nach dem normalen Gang der AGB-Überlegungen also unwirksam. In diesem Fall hat der BGH aber ausnahmsweise keine unangemessene Benachteiligung des Kunden durch das Entgelt angenommen. Begründung ist die dem Schuldrecht ansonsten fremde „besondere Systematik kollektiver Vertragssysteme“ und der „Eintritt in die Gemeinschaft der Bausparer“.

KOSTENFREIE STUNDUNG VON DARLEHEN

NACH DEN COVID-VORSCHRIFTEN

Zur Dämpfung der Pandemie-Auswirkungen hat der Gesetzgeber zahlreiche gesetzliche Regelungen getroffen (vgl. dazu insgesamt Cranshaw, 2020, S. 118 ff.). In Art. 240 Einführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuch (EGBGB) finden sich Vorschriften zum Umgang mit Dauerschuldverhältnissen, in § 3 dieses Artikels solche zu Darlehen. Danach werden dem Darlehensnehmer Zins- oder Tilgungsleistungen, die ab dem 1.4.2020 fällig werden, mit Eintritt der Fälligkeit für die Dauer von drei Monaten gestundet. Voraussetzung ist allerdings, dass der Verbraucher aufgrund der durch Ausbreitung der COVID-19-Pandemie hervorgerufenen außergewöhnlichen Verhältnisse Einnahmefälle hat, die dazu führen, dass ihm die

Erbringung der geschuldeten Leistung nicht zumutbar ist. Nicht zumutbar ist ihm die Erbringung der Leistung insbesondere dann, wenn sein angemessener Lebensunterhalt oder der angemessene Lebensunterhalt seiner Unterhaltsberechtigten gefährdet ist.

Die Wirkungen dieser gesetzlichen Stundung sind in der Praxis umstritten und unklar. Offen ist vor allem, ob der Stundungsbetrag verzinst wird oder nicht. Klar ist lediglich, dass die Stundung kraft Gesetzes eintritt, sobald deren Voraussetzungen vorliegen (vgl. Meier, 2020, o.S.).

Fakt ist, dass zwischen Darlehensnehmer und Darlehensgeber ein Vertrag besteht, der im Grunde einzuhalten ist. Der Gesetzgeber greift nun partiell in dieses Vertragsverhältnis ein, ermöglicht dem Darlehensnehmer eine Stundung der fälligen Raten und verbietet der Bank eine Kündigung während des Stundungszeitraums. Soweit also diese Regelung greift, werden die vertraglichen Vereinbarungen zwischen Darlehensgeber und Darlehensnehmer ausgehebelt.

Der Begriff der Stundung ist im Gesetz nirgends abschließend definiert. Stundungen dienen zur Vermeidung des Verzuges, sie führen zu einem Leistungsverweigerungsrecht des Schuldners im Hinblick auf seine primären Leistungspflichten und hemmen im Grundsatz die Verjährung (§ 205 BGB). Letzteres gilt allerdings nicht bei der hier vorliegenden gesetzlichen Stundung (vgl. Meier, 2020, o.S.). Der Gläubiger kann während der Stundung seinen Primäranspruch - dazu zählen nach dem gesetzlichen Leitbild sowohl der Anspruch auf Rückzahlung des Darlehenskapitals als auch der Anspruch auf Zahlung von Zinsen - jedenfalls nicht geltend machen. Damit wird auch die Entstehung von Sekundäransprüchen wegen Nichterbringung der Leistung verhindert. Insoweit ist die Abwicklung des Vertrages eingeschränkt, die Bank hat für den Zeitraum der Stundung einen kompletten Ausfall der geplanten Cashflows und damit der kalkulierten Liquidität.

Stundungen bedeuten aber nicht automatisch, dass damit die vertraglich vereinbarten Zinsen auch noch wegfallen, es wird lediglich der Fälligkeitszeitpunkt verschoben. Damit sind die Vertragszinsen weiterhin für den gesamten Zeitraum der Kapitalüberlassung zu entrichten. Folgerichtig zur Stundung hat der Gesetzgeber darum nur Sekundäransprüche wie die Verzugs-

zinsen in dieser Norm explizit untersagt. Wenn er gewollt hätte, dass auch der Primäranspruch und damit der Vertragszins entfällt, wäre es ein leichtes gewesen, dies in diesem Absatz mit zu regeln.

Die gegenteilige Position geht davon aus, dass keine Vertragszinsen während des Stundungszeitraums anfallen. Wirkliche Begründungen dafür gibt es nicht, Argumente, die Banken dürften sich nicht „bereichern“, sind zivilrechtlich haltlos, denn der vertraglich vereinbarte Vertragszins ist gerade keine Bereicherung.

Hier wird abzuwarten sein, wie die Zivilgerichte entscheiden, ob der Bank der Vertragszins während der COVID-Stundung zusteht oder nicht.

RECHTLICHE VORGABEN ZU

ZINSÄNDERUNGSKLAUSELN

Variable Darlehen enthalten Zinsänderungsklauseln, welche die Anpassung des Zinssatzes regeln. Prüfungsmaßstab sind §§ 308 Nr. 4 und 307 BGB. Die Details sind weitgehend ungeklärt (vgl. Krepold, 2017, Rn. 69 ff.). Zu unterscheiden ist jedenfalls zwischen Zinsgleitklauseln und Zinsanpassungsklauseln. Selbst diese Unterscheidung ist nicht einheitlich. Richtigerweise wird eine Zinsgleitklausel jedoch jede Klausel erfassen, welche eine „vollautomatische“ Änderung des Vertragszinses nach dem Referenzzins bewirkt, während bei einer Zinsanpassungsklausel der Bank ein Ermessen für die Anpassung des Zinssatzes verbleibt.

ZINSGLEITKLAUSELN

Diese Klauseln passen den Zins automatisch nach einem Referenzzins an. Dabei werden meist Schwellenwerte definiert, bei deren „Reißen“ der Zins nachgezogen wird. Außerdem können Zeiträume vereinbart werden, nach welchen der Zins angepasst wird. Dies dient der Praktikabilität, damit der Zinssatz nicht ständig (im extremen Fall täglich) angepasst werden muss. So lange diese Mechanismen gleich in beide Richtungen zu Gunsten und zu Lasten des Kunden wirken, sind sie rechtlich unproblematisch. Denn nach dem Äquivalenzprinzip müssen Zinsänderungen sowohl nach unten als auch nach oben nach den gleichen Maßstäben erfolgen, eine Benachteiligung des Kunden darf dabei nicht eintreten.

Allerdings muss stets ein geeigneter Referenzzins herangezogen werden. Dieser muss öffentlich zugänglich sein, aus einer für Bank und Kunde unabhängigen

Stelle stammen und nach einem genau festgelegten Verfahren ermittelt werden, damit keine Manipulationsmöglichkeit besteht. Euro Interbank Offered Rate (Euribor), London Interbank Offered Rate (Libor) und Euro OverNight Index Average (EONIA) (vgl. ausführlich Krepold, 2017, Rn. 25 ff.) scheiden nach den Manipulationen von Investmentbankern damit wohl als zulässige Referenzzinsen aus, obwohl gerade der 3-Monats-Euribor noch weit verbreitet ist. Deshalb sollten also Zinssätze aus einer amtlichen Statistik (z.B. Bundesbank-/Europäische Zentral Bank-Statistik) Verwendung finden.

ZINSANPASSUNGSKLAUSELN

Bei den ebenfalls immer noch vorzufindenden Zinsanpassungsklauseln behält sich das Kreditinstitut in der Regel einen Ermessensspielraum (nach § 315 BGB) vor, wie es den Zinssatz anhand des Referenzzinses anpasst (vgl. Lange, 2018, § 488, Rn. 46). Da Zinsanpassungsklauseln einen Ermessensspielraum der Bank enthalten, können sie dazu verwendet werden, den Kreditnehmer unangemessen zu benachteiligen und sind AGB-rechtlich nach § 308 Nr. 4 BGB unwirksam.

Nach dem vom BGH vertretenen Äquivalenzprinzip müssen Anpassung in „beide Richtungen“ symmetrisch erfolgen, eine späte Anpassung zu Lasten des Kunden und eine frühe zu Gunsten der Bank oder umgekehrt wäre also unzulässig. Ebenso unzulässig ist eine Margenerhöhung der Bank während der Laufzeit des Vertrages. Dies muss bereits in der Zinsklausel ausgeschlossen werden, der Kunde muss sich nicht auf ein redliches Verhalten der Bank bei Ausübung des Ermessens verlassen. Nach den Grundsätzen des AGB-Rechts, nach welchen stets die kundenfeindlichste Auslegung bei der Klauselkontrolle angenommen wird und außerdem Unklarheiten nach der Unklarheitenregel immer zu Lasten des Verwenders wirken, müssen die Klauseln so formuliert sein, dass eine nachteilige Handhabung zu Lasten des Kunden ausscheidet. Dies wird bei allen Zinsklauseln nicht möglich sein, die ein (Rest-)Ermessen der Bank beinhalten und sich nicht fest an einen Referenzzins anlehnen.

RECHTLICHE VORGABEN ZU ZINSÄNDERUNGEN

BEI RATINGAGENTUREN

Das Rating der Bank wirkt sich direkt auf ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt mit den Kunden aus, denn bei höheren Refinanzierungskosten kann sie

Kredite nur teurer verkaufen, wenn sie ihre Marge erhalten will oder muss. Das Rating des Kunden wirkt sich direkt auf die Kondition seines Kredits bei der Bank aus, denn je schlechter das Rating, desto höher der Risikoaufschlag beim Zinssatz. Inwieweit Ratingänderungen rechtlich zulässig direkt auf den Zinssatz durchschlagen können, ist nicht restlos geklärt.

VOM RATING ABHÄNGIGE VERTRAGSZINSEN IM NEU- UND BESTANDSGESCHÄFT

Zur Bepreisung von Risiken im Kundengeschäft bieten sich differenzierte Zinssätze für Kredite an. Solange dies im Neugeschäft passiert, ist das zivilrechtlich unproblematisch. Denn der Zins ist als Preis die Gegenleistung für das Zur-Verfügung-Stellen der Darlehensvaluta und als Hauptleistungspflicht von der AGB-Kontrolle ausgeschlossen.

Zivilrechtlich problematisch wird es aber, wenn die Bonitätsänderungen auch im laufenden Kreditverhältnis so berücksichtigt werden sollen, dass sich der Kundenzinssatz analog zu Ratingänderungen verändert. Denn anders als beim Neugeschäft wird dann in ein bestehendes Vertragsverhältnis eingegriffen und der für einen Kreditvertrag sehr wesentliche Preis, der Zinssatz, nachträglich verändert.

Zinsänderungsklauseln sind dazu das richtige rechtliche Instrument, auf deren Probleme wurde bereits im vorigen Abschnitt hingewiesen. Deren Anknüpfung an Ratingänderungen von Bank und Kunde werfen zusätzliche zivilrechtliche Fragestellungen auf.

ZINSANPASSUNG BEI RATINGÄNDERUNGEN DER BANK

Zum Teil wurde und wird von Banken versucht, das Risiko des eigenen Ratings auf den Firmenkunden zu überwälzen. Denn wird ihr eigenes Rating schlechter, erhöhen sich die Refinanzierungskosten und Liquiditätskosten, während die Kundenkondition gleichbleibt. Die Marge der Bank sinkt also. Um dem entgegenzuwirken, wird versucht, in Kreditverträgen Klauseln durchzubringen, welche eine Zinserhöhung beim Kunden vorsehen, wenn sich das Rating der Bank verschlechtert. Somit soll die Marge konstant bleiben.

Eine solche Klausel wird jedoch einer AGB-Kontrolle nicht standhalten. Das Rating der Bank betrifft ausschließlich ihre Risikosphäre und es kann vom Kunden nicht beeinflusst werden. Eine solche Klausel wird daher den Kunden unangemessen benachteiligen und

damit unwirksam sein. Die Bank muss also mit dem Kunden solche Vereinbarungen schließen und die Refinanzierung entsprechend gestalten, dass sie ihr Risiko der Ratingverschlechterung selbst auffangen kann.

ZINSANPASSUNGEN BEI RATINGÄNDERUNGEN DES KUNDEN

Anders ist die rechtliche Beurteilung, wenn es um das Ratingrisiko des Kunden geht. Zu unterscheiden ist zwischen internen und externen Ratings als Bezugsgröße für die Kreditzinsänderung.

Externes Rating

Bei externen Ratings ist die Anknüpfung einer Zinssatzänderung an das Rating zivilrechtlich unproblematisch. Denn eine neutrale und von der Bank unabhängige Ratingagentur ändert das Kreditrisiko des Kunden. Hier können also konkret bei einer Ratingänderung um X Stufen Zinsanpassungen um Y % AGB-rechtlich zulässig im Wege einer Zinsgleitklausel vereinbart werden. Zum Referenzzins werden also Zinsaufschläge oder Zinsabschläge definiert, um welche der Zinssatz (zusätzlich zu den Änderungen des Referenzzinses) parallel zur Ratingänderung steigt oder sinkt.

Internes Rating

Anders ist die Lage, wenn sich die Bank lediglich auf ein internes Rating stützt, was in der überwiegenden Zahl der Fälle in Ermangelung externer Ratings gängige Praxis ist. Regelungen in AGB müssen so gestaltet sein, dass sie den Kunden weder unangemessen benachteiligen noch für ihn intransparent sind. Dabei wird der gesamte Regelungskomplex betrachtet. Bezieht sich die Vertragsklausel auf ein technisches Verfahren, muss auch dieses Verfahren den Anforderungen des AGB-Rechts standhalten.

Will die Bank die Kondition des Kunden damit beeinflussen, muss das interne Rating transparent (§ 307 Abs. 1 BGB) für den Kunden sein. Er muss also nachvollziehen können, welche Faktoren in das Rating einfließen, wie diese gewichtet werden und welche Ratingänderung dann welche Konditionenänderung auslöst. Das bedeutet nicht zwingend, dass sämtliche Algorithmen und finanzmathematischen Hintergründe erläutert werden, aber es muss für den Kunden verständlich sein, welche Änderungen welcher Parameter das Ergebnis wie beeinflussen (vgl. ähnlich Langenbucher, 2004, S. 77 ff.). Dabei müssen die Zinsänderungen durch das

Rating risikoadäquat ausfallen. Die Bank darf ihre Marge bei einer Ratingverschlechterung nicht über das erhöhte Risiko hinaus verschieben, um mehr Marge mit dem Kunden zu erwirtschaften als zum Abschlusszeitpunkt des Kreditvertrags.

Wären die Erläuterungen zum Rating auf der anderen Seite hochkomplex und würde der Kunde das System alleine darum nicht verstehen, besteht wiederum die Gefahr der Intransparenz und damit der Unwirksamkeit. Letztlich wird diese Frage durch den BGH entschieden werden müssen. Bis dahin sollte die Bank im eigenen Interesse (und im Kundeninteresse sowieso) das Rating so verständlich und transparent wie möglich gestalten. Ratings, die – wie dies praxisüblich ist – aus einer Black-Box kommen, bei denen meist weder der Bankmitarbeiter noch der Kunde wissen, welche Änderungen sich wie auswirken, sind für eine Anknüpfung einer Konditionenänderung über eine Klausel in einem bestehenden Kreditvertrag untauglich. Eine solche Bezugnahme in einer Zinsänderungsklausel wäre intransparent, sie würde den Kunden unangemessen benachteiligen und einer AGB-Kontrolle durch die Gerichte nicht standhalten.

RECHTLICHE GRENZEN BEI BEREITSTELLUNGSZINSEN

Nach dem gesetzlichen Leitbild des Darlehensvertrages in §§ 488 ff. BGB schließt die Bank ein Darlehen mit dem Kunden ab und zahlt das Darlehen nach Vorliegen der Auszahlungsvoraussetzungen sofort komplett an den Kunden aus. Häufig wünscht der Kunde das allerdings gar nicht, sondern ihm genügt die Auszahlung, wenn er das Geld wirklich braucht. Sei es, dass eine Kaufvertragszahlung erst später fällig wird oder der Kaufpreis beim Erwerb von Teileigentum über den Zeitraum des Hausbaus in mehreren Tranchen zu zahlen ist.

Bei Darlehen, die nicht sofort oder die nur in Tranchen abgerufen werden, hält die Bank das Darlehen also vom Abschluss aus „bereit“, bis der Darlehensnehmer das Darlehen komplett abgerufen hat. Diese Frist kann sich ohne weiteres über viele Monate oder auch über ein Jahr hinaus erstrecken. Für dieses Bereithalten verlangt die Bank in aller Regel Bereitstellungsinsen. Diese werden auch Bereithaltungsinsen oder Bereitstellungsprovision genannt.

Bereitstellungsinsen werden häufig monatlich ausgewiesen. Seit Jahren oder gar Jahrzehnten liegen die Bereitstellungsinsen zwischen 0,15 % und 0,3 % pro

Monat. Das entspricht also 1,8% - 3,6% pro Jahr. Weit verbreitet sind Bereitstellungsinsen in Höhe von 0,25% pro Monat, also 3% pro Jahr. Manche Banken sind inzwischen allerdings dazu übergegangen, den Bereitstellungszins dem Sollzins des Darlehens anzupassen.

Auch die Vereinbarungen über Bereitstellungszinsen sind als AGB zu qualifizieren. Im Normalfall werden die Klauseln standardmäßig von der Bank in die Verträge für eine Vielzahl von Fällen aufgenommen. Eine Individualvereinbarung läge nur vor, wenn der Kunde tatsächlich eine reale Möglichkeit gehabt hätte, die Klausel zu verändern. Selbst die Auswahl zwischen mehreren Möglichkeiten wie bereitstellungsfreier Zeitraum und höherer Vertragszins gegen niedrigerer Vertragszins ohne bereitstellungsfreie Zeit genügt nicht zur Annahme einer Individualvereinbarung (vgl. OLG Hamm vom 04.09.2019, Az. 31 U 108/18).

AGB-KONTROLLE VON BEREITSTELLUNGSZINSEN

Trotz der klaren Tendenz der Rechtsprechung, sämtliche Entgelte neben den Zinsen als Nebenleistung einzuordnen und dann regelmäßig als unzulässig einzustufen, handelt es sich bei der Vereinbarung über Bereitstellungszinsen um eine Preishauptabrede und damit um die Bepreisung einer echten weiteren Hauptleistung, welche die Bank erbringt. Denn die Bereitstellungszinsen sind die synallagmatische Gegenleistung für die von der Bank übernommene Zusatzverpflichtung, dem Darlehensnehmer die Valuta für eine bestimmte Zeit auf Abruf zur Verfügung zu stellen (vgl. Krepold, 2017, Rn. 124). Nach dem gesetzlichen Leitbild müsste der Darlehensnehmer die Valuta zum Auszahlungszeitpunkt abnehmen, ansonsten würde er in Annahmeverzug geraten (vgl. OLG Hamm vom 04.09.2019, Az. 31 U 108/18). Denn die Bank könnte nach § 271 Abs. 1 BGB die Abnahme der Darlehensvaluta mit Abschluss des Darlehensvertrages verlangen (vgl. Nobbe, 2008, 185, 191). Durch die Zusatzvereinbarung der Bereitstellungszeit im Darlehensvertrag kann die Bank also keinen Schadensersatzanspruch bzw. Ersatz von Mehraufwand nach § 304 BGB wegen verspäteter Abnahme gegen den Darlehensnehmer geltend machen (vgl. OLG Hamm vom 04.09.2019, Az. 31 U 108/18). Der Darlehensnehmer hat vielmehr die Möglichkeit oder die „geldwerte Option“ (OLG Stuttgart vom 17.09.2019, Az. 6 U 110/18), das Darlehen schadensersatzfrei später abzurufen. Dafür erhält die Bank die vertraglich vereinbarten Bereitstellungszinsen.

Solche Vereinbarungen zu Bereitstellungszinsen sind daher AGB-rechtlich zulässig (vgl. Nobbe, 2008, 185, 191; OLG Hamm vom 04.09.2019 - 31 U 108/18; OLG Stuttgart vom 17.09.2019 - 6 U 110/18). Sie unterliegen keiner Inhaltskontrolle, da sie Art und Umfang der Vergütung direkt regeln und für die Bepreisung dieser Bankdienstleistungen keine gesetzlichen Regeln existieren (vgl. Nobbe, 2008, 185; OLG Hamm vom 04.09.2019, Az. 31 U 108/18).

SITTENWIDRIGKEIT DER HÖHE VON BEREITSTELLUNGSZINSEN

Ist eine AGB-Kontrolle der Entgeltvereinbarung nicht möglich, findet die Rechtsprechung zur Sittenwidrigkeit nach § 138 BGB Anwendung. Dies gilt auch für Bereitstellungszinsen (vgl. Nobbe, 2008, 185, 191).

Sittenwidrig und damit wegen Verstoßes gegen § 138 Abs. 1 BGB unwirksam wäre eine Entgeltvereinbarung, die von Gesamtcharakter, Inhalt oder Beweggrund und Zweck die sittliche Durchschnittsauffassung der Rechts gemeinschaft grob verletzen würde, wobei auf die Umstände bei Vertragsschluss abzustellen ist (vgl. Jakl, 2020, Rn. 21 ff.). Nach der langjährigen Rechtsprechung des BGH verstoßen Entgelte dann gegen das Anstandsgefühl aller billig und gerecht Denkenden, wenn zwischen Leistung und Gegenleistung ein auffälliges Missverhältnis besteht und das Entgelt knapp doppelt so hoch ist wie der marktübliche Preis ist. Die Beurteilung der Sittenwidrigkeit erfolgt unter Berücksichtigung sämtlicher Gegebenheiten des Falls aufgrund einer umfassenden Abwägung, in die neben dem objektiven Vertragsinhalt auch die Begleitumstände wie etwa die Beweggründe der Parteien einzubeziehen sind (vgl. BGH vom 12.04.2016 – XI ZR 305/14).

Für die Bank stellt die verzögerte Auszahlung eine Zusatzleistung und einen zusätzlichen Aufwand dar, das steht außer Frage. Sie muss täglich damit rechnen, dass der Kreditnehmer (weitere) Tranchen seines Darlehens abrufen kann, dies aber nicht planen.

Die Bank schließt die Refinanzierung idealtypisch im Zeitpunkt des Darlehensabschlusses ab, damit sie den Darlehensbetrag auch zu den besprochenen Konditionen verfügbar hat, wenn der Kunde ihn benötigt. Wenn der Kunde das Darlehen nicht abrufen, laufen die Refinanzierungskosten bei der Bank also dennoch. Durch den Vertragszins wären diese Kosten plus die Marge der Bank gedeckt, aber solange das Darlehen nicht ausbezahlt ist, kann die Bank keinen Vertragszins

verlangen. Wenn sie jetzt die Valuta der Refinanzierung im Haus hat, sie aber nicht ausreichen kann, wird sie diese – als Tagesgeld, da jederzeit vom Darlehensnehmer abrufbar - anlegen. Der generierte Wiederanlagezinssatz schmälert also die Kosten für die Bereitstellungszeit. Rein rechnerisch ist der Aufwand der Bank für die Bereitstellungszeit also Refinanzierungskosten abzüglich Wiederanlagezinssatz. Ist der Wiederanlagezinssatz negativ, wie derzeit, addieren sich die beiden Positionen im Ergebnis, da die Bank für die Wiederanlage einen zusätzlichen Aufwand hat (vgl. ähnlich zur Niedrigzinsphase Rodi, 2020).

Für die Basisbetrachtung zur Sittenwidrigkeit muss die Leistung der Bank quantifiziert werden (vgl. ausführlich zur juristischen Argumentation Rösler, 2020). Die Bank kann also auf jeden Fall die Kosten für die Bereitstellung verlangen, demnach den Vertragszins abzüglich (bzw. zuzüglich bei negativem) Wiederanlagezins für Tagesgeld. Da der Vertrag bereits läuft und die Bank ihre Dienstleistung nicht kostenfrei erbringen muss, kommt die Marge der Bank hinzu. Streng genommen dürfte hier nur die Gewinnmarge angenommen werden, der in der Marge enthaltene Risikoaufschlag wird bei einem noch nicht ausgezahlten Darlehen nicht benötigt, es besteht ja kein Ausfallrisiko (vgl. ähnlich Rodi, 2020). Diese relativ geringe Position kann aber bei einer Betrachtung, bei der es um die Sittenwidrigkeit geht, außen vor bleiben.

Bei dieser Rechenweise ist der Aufwand der Bank also mit einer solchen Höhe der Bereitstellungszinsen komplett bezahlt. Wenn man jetzt den Vertragszins als Grundlage heranzieht (darin ist die Marge der Bank enthalten) und den Wiederanlagezins abzieht bzw. addiert, ist der Bereitstellungszinsaufwand äquivalent zum Darlehenszins (mit dem Vorteil des nicht benötigten Risikoaufschlags im Bereitstellungszins). Mit diesem darlehenszinsadäquaten Bereitstellungsaufwand lässt sich als Grundlage für die Sittenwidrigkeit analog zur Sittenwidrigkeit beim Darlehenszins operieren. Ist der Bereitstellungszins derart inadäquat und in einem auffälligen Missverhältnis zum Darlehenszins, dass der Bereitstellungszins etwa doppelt so hoch ist wie der Bereitstellungsaufwand, liegt objektive Sittenwidrigkeit vor. Das bedeutet, dass bei einem Darlehen mit 1 % Vertragszins p.a. und 0,25 % negativem Wiederanlagezins p.a. der Aufwand für die Bereitstellung bei 1,25 % p.a. liegt. Bereitstellungszinsen in Höhe von 3 % p.a. würden diesen Aufwand um deutlich mehr als das Doppelte überschreiten und die Vereinbarung

wäre sittenwidrig und nichtig. Die Bank könnte also keine Bereitstellungszinsen bei diesem Darlehen verlangen.

RECHTLICHE GRENZEN DES VORFÄLLIGKEITSENTGELTS

Haben weder Bank noch Kunde die Möglichkeit, den Darlehensvertrag einseitig durch Ausübung eines Kündigungsrechts zu Fall zu bringen, haben sie zur Überwindung der geschlossenen Vereinbarung jederzeit die Möglichkeit, einen Aufhebungsvertrag abzuschließen. Das mit diesem Aufhebungsvertrag regelmäßig vereinbarte Aufhebungsentgelt findet seine Rechtsgrundlage unmittelbar in der Vereinbarung zwischen Bank und Kunde.

Dieses Vorfalligkeitsentgelt (=Aufhebungsentgelt) stellt damit keinen Schadensersatz, sondern den Preis für die Einwilligung der Bank in die vorzeitige Beendigung des Darlehensvertrages dar. Als Preishauptabrede steht sie synallagmatisch dem Einverständnis der Bank gegenüber, den Darlehensvertrag entgegen der ursprünglichen Vereinbarungen vorzeitig zu beenden. Diese Preisvereinbarung unterliegt der Vertragsfreiheit und kann darum nicht hinsichtlich Höhe und Angemessenheit nach dem AGB-Recht kontrolliert werden (vgl. auch Rösler, 2019).

Darum ist zur Überprüfung der Höhe des Aufhebungsentgelts wiederum § 138 BGB heranzuziehen (vgl. OLG München vom 22.10.1996 - 5 U 4255/97). Als Grundlage zur objektiven Beurteilung der Rechtmäßigkeit einer Aufhebungsentgeltvereinbarung sind die Grundsätze zur Berechnung einer Vorfalligkeitsentschädigung heranzuziehen. Der BGH (vgl. BGH vom 7.11.2000 – XI ZR 27/00, NJW 2001, 509) hat also die Messlatte für die objektive Sittenwidrigkeit gleichfalls exakt definiert. Als Maßstab („Nulllinie“) für den Vorfalligkeitschaden sind die konkret berechneten Wiederbeschaffungskosten für die ausfallenden Zins- und Tilgungsraten heranzuziehen. Letztere ergeben sich aus der exakten finanzmathematischen Umsetzung der BGH-Rechtsprechung zur Vorfalligkeitsentschädigung (vgl. dazu Rösler, Wimmer, Lang, 2021).

Überschreitet das von der Bank verlangte Aufhebungsentgelt die korrekt berechnete Aufhebungsentchädigung um mehr als 90–100 %, wird man ohne Hinzutreten weiterer subjektiver Merkmale von der Sittenwidrigkeit der Aufhebungsvereinbarung ausgehen

müssen (vgl. BGH vom 19.12.2017 - XI ZR 152/17; BGH vom 13.03.1990 - XI ZR 252/89). Liegen subjektive Merkmale vor, kann bereits bei 20–30 oder 50 % die Sitten-widrigkeit zu bejahen sein.

Diese subjektiven Merkmale können sich nicht nur aus dem Einzelfall ergeben, wenn z.B. die Notlage des Darlehensnehmers von der Bank bewusst ausgenutzt wird. Von einer subjektiven Sittenwidrigkeit wird auch dann ausgegangen werden müssen, wenn die Bank systematisch und bei praktisch allen Fällen die Sittenwidrigkeitsschwelle ausnutzt und z.B. die Vorfälligkeitsentschädigung nach BGH- und finanzmathematisch korrekten Grundsätzen berechnet, dann aber regelmäßig 80-90% auf die korrekte Entschädigung aufschlägt, um die Sittenwidrigkeitsgrenze beim Vorfälligkeitsentgelt praktisch vollständig auszunutzen. Ein solches Vorgehen zeigt das erhebliche Missverhältnis und die strukturelle Unterlegenheit aller Darlehensnehmer gegenüber der Bank und verletzt als Beweggrund die sittliche Durchschnittsauffassung der Rechtsgemeinschaft derart grob, dass allein ein solches Vorgehen in jedem Einzelfall eine sittenwidrige Aufhebungsvereinbarung bedeuten kann.

ERGEBNIS

Insgesamt zeigt diese Untersuchung, dass die Möglichkeiten von Banken und Sparkassen, im Kreditgeschäft mit Zinsen und Entgelten Ertrag zu erwirtschaften, von Rechtsprechung und Gesetzgeber stark reglementiert werden. Dabei ist eine differenzierte Betrachtung vorzunehmen, je nachdem, ob AGB-Recht oder § 138 BGB zur Anwendung kommen.

Die Bank wird sich also immer zuerst überlegen müssen, ob es sich beim angedachten Preisverlangen um eine Hauptleistung oder eine Nebenleistung handelt. Erstere wird am Sittenwidrigkeitsmaßstab („100 %“) gemessen, zweite wird in aller Regel ohnehin AGB-rechtlich unwirksam sein. Nur echte Leistungen der Bank können also bepreist werden.

Preisänderungsmechanismen wie Zinsänderungsklauseln oder Zinsänderungen nach Ratingänderungen müssen transparent sein und dürfen den Kreditnehmer ebenfalls nicht unangemessen benachteiligen.

Einige der oben aufgeworfenen Themen, wie z.B. die COVID-Stundung oder die rechtlich zulässige Höhe

von Bereitstellungszinsen sind höchststrichterlich nicht entschieden, stehen also für die weitere Forschung offen. Wobei selbstverständlich auch über vom BGH entschiedene Themen geforscht werden kann, diese besitzen für die Praxis aber dann in aller Regel wenig Relevanz.

LITERATURVERZEICHNIS

Cranshaw, Friedrich (2020): Gesetzgeberische Maßnahmen zur Abmilderung der Folgen von "COVID-19" - Inhalte und Folgen wirtschaftslenkender Regelwerke zur Bekämpfung der Folgen der COVID-19-Pandemie, in: BankPraktiker, Bd. 5, S. 118-129.

Jakl, Bernhard (2020): Kommentierung zu § 138 Sittenwidriges Rechtsgeschäft; Wucher, in: Gsell, Beate; Krüger, Wolfgang; Lorenz, Stephan; Reymann, Christoph (Hrsg.): beck-online.Großkommentar-BGB, Stand: 1.1.2020.

Krepold, Hans-Michael (2017): Vergütungen, in: Schimansky, Herbert; Bunte, Hermann-Josef; Lwowski, Hans-Jürgen (Hrsg.): Bankrechtshandbuch, Verlag C.H. Beck, München, §78.

Lange, Claudia (2018): Kommentierung zu § 488 BGB, in: Nobbe, Gerd (Hrsg.): Kommentar zum Kreditrecht, Finanz Colloquium Heidelberg, Heidelberg, Rn. 1-59.

Langenbucher, Katja (2005): Umsetzung von Basel II gegenüber dem Kunden, insbesondere beim internen Rating, in: Hadding, Walther; Hopt, Klaus J.; Schimansky, Herbert: Bankrechtstag 2004, Schriftenreihe der Bankrechtlichen Vereinigung, 2005, De Gruyter, Berlin, S. 63-84.

Meier, Eduard (2020): Stundungsanordnung und Kündigungsausschluss bei Verbraucherdarlehen, in: Banken-Times SPEZIAL Bankrecht 2020, abrufbar unter: <https://www.fch-gruppe.de/Beitrag/6471/-stundungsanordnung-und--kuendigungsausschluss-bei-verbraucherdarlehen> (Abruf am 19.08.2020).

Nobbe, Gerd (2008): Zulässigkeit von Bankentgelten, in: WM - Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, Bd. 5, S. 185-194.

Rodi, Daniel (2020): Besprechung des Urteils OLG Hamm vom 04.09.2019, Az. 31 U 108/18 in EWIR 2020, 195.

Rösler, Patrick (2019): Zulässigkeit von Entgelten bei Krediten: Systematisches AGB-Recht oder nicht nachvollziehbares Case-Law des BGH?, in: BankPraktiker, Bd. 5, S. 135-139.

Rösler, Patrick (2020): Überhöhte Bereitstellungszinsen bei niedrigem Zinsniveau? Kontrolle von Bereitstellungszins-Vereinbarungen nach AGB-Recht und § 138 BGB, in: ZIP 2020, 1165.

Rösler, Patrick; Wimmer, Konrad; Lang, Volker (2021): Vorzeitige Beendigung von Darlehensverträgen, Handbuch zur Vorfälligkeitsentschädigung, C.H. Beck, München, erscheint Februar 2021.

AUTOR

Prof. Dr. Patrick Rösler, Rechtsanwalt

Inhaber des Lehrstuhls für Bankrecht an der
Allensbach Hochschule, Konstanz

Vorstandsvorsitzender FCH Gruppe AG

Forschungsgebiet: Bankrecht, insbesondere
Kreditrecht, bankbezogenes AGB-Recht und
Schnittstellen zur Finanzmathematik

E-Mail: patrick.roesler@allensbach-hochschule.de

JEL : D24

Digitalisierung: Grundvoraussetzungen zur Steigerung der Wertschöpfungsperformance

Dirk Semrau

ABSTRACT

The digitization trend is increasingly forcing industrial companies to transform their value-added network into a digital environment in order to remain competitive and profitable. However, it is unclear which is the best approach to each digitization project and which projects are really profitable. This article is intended to provide an insight into the best practice approaches of major German industrial companies. In particular, it presents the conditions that enable companies to successfully implement digitization projects. In addition, it is shown that the measurability of success and the derivation of an amortization period are relevant research topics to evaluate the benefits of digitization projects.

KEYWORDS

Production, Cost, Capital Total Factor and Multifactor Productivity, Capacity

EINFÜHRUNG UND PROBLEMSTELLUNG

Aktuell befindet sich die deutsche Industrie inmitten eines starken Wandels, ausgelöst durch die Digitalisierung. Auf Grund dessen, wird sich die Produktions- und Arbeitsweise in Deutschland zwangsläufig verändern. Bedingt durch moderne Informations- und Kommunikationstechniken wird die reale Produktionswelt mit der virtuellen Welt des Internets zu einer sog. Industrie 4.0-Umgebung vernetzt. Maschinen und Güter werden befähigt, Information zu versenden und zu empfangen und sich autonom, dezentral und in Echtzeit über das Internet zu steuern.

Gleichzeitig erleben wir auch eine Komplexitätssteigerung der Umgebungsparameter, unabhängig der Digitalisierungsprojekte. Die Funktionalität und Leistungsvielfalt der Systeme, die Anforderungen an Lieferzeiten, Lieferfähigkeiten, wie auch der Individualisierung von Produkten bis hin zu einer Losgröße 1 und die somit verbundene Produktvielfalt nehmen immer weiter zu (vgl. Bauernhansl, 2014).

Da Deutschland, mit einem Industrieanteil von 23 Prozent an der Bruttowertschöpfung (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft u. Energie, 2020, Zugriff am 06.09.2020), die viertgrößte Volkswirtschaft der Welt ist und einem globalen Wettbewerbsdruck gegenüber steht, wird es unabdingbar sein, sich mit den neuen digitalen Technologien einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Durch die immer umfangreichere Anbindung der heutigen Prozesse und Systeme an die digitale Umgebung, entstehen völlig neue, intelligente Produktionsmöglichkeiten. Die Produktion von morgen beherrscht die Komplexität, steigert die Effizienz und bietet eine höhere Flexibilität und optimalen Ressourceneinsatz (vgl. Kagermann et al., 2014). Die Wertschöpfung findet in Industrieunternehmen zwar überwiegend im Fertigungsbereich statt, jedoch sind auch weitere funktionale Bereiche für die Befähigung der Wertschöpfung relevant und Wertschöpfungsleistungen von diesen Bereichen abhängig (vgl. Harting, 2017). Beispielsweise kann keine Wertschöpfung in der Produktion stattfinden, ohne einen funktionierenden und auf das Produktionsprogramm abgestimmten Einkauf. Daher empfiehlt es sich, eher von einem internen und externen Wertschöpfungsnetzwerk zu sprechen, als nur von der Wertschöpfung in der Fertigung. Die Zusammenarbeit zwischen den funktionalen Bereichen Entwicklung, Einkauf, Logistik und der Fertigung, könnte in diesem Sinne als internes Wertschöpfungsnetzwerk bezeichnet werden. Die Umwelt um das eigene Unternehmen herum muss hierbei einbezogen werden und diese Gesamtheit kann dann als externes Wertschöpfungsnetzwerk bezeichnet werden. Dies ist im Wesentlichen relevant, da sich die Wertschöpfungsstufen eines Produktes heutzutage meist über mehrere Unternehmen hinweg erstrecken. Diese Wertschöpfungsketten werden im Rahmen des Supply Chain Managements gesteuert, welches als Querschnittsfunktion agiert und als Kernaufgabe die Steuerung von Informations- und Materialflüssen verfolgt. Das Supply Chain Management befähigt die Wertschöpfung im Unternehmen gerade deswegen

essenziell, weil es sicherstellt, dass vorgelagerte, externe Wertschöpfungsstufen, sowie logistische Prozesse, termingerecht ablaufen und sich in den eigenen Wertschöpfungsprozess nach Plan integrieren. Der Einsatz eines wertorientierten Supply Chain Managements zeigt sich deutlich in der Zunahme an ausgelagerten Prozessen (vgl. Talgeri, 2014). Deutsche Industrieunternehmen agieren heutzutage mehr im Rahmen der Spezialisierung als in der Abdeckung möglichst vieler Wertschöpfungsstufen, mit dem Ziel der Gewinnmaximierung (vgl. Talgeri, 2014). Daraus folgt im Umkehrschluss, dass der Einkauf als funktionaler Bereich immer mehr an Bedeutung gewinnt, um die ausgelagerten Prozesse in der Zusammenarbeit mit den Lieferanten zu steuern und die Lieferung der erforderlichen Leistungen zu gewährleisten.

Zwar ist die Bezeichnung Industrie 4.0 weit verbreitet, jedoch ohne übergreifende, offizielle Definition. Die Plattform Industrie 4.0 hat die folgende Begriffsdefinition festgelegt: „Industrie 4.0 bezeichnet die intelligente Vernetzung von Maschinen und Abläufen in der Industrie mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie“ (Bundesministerium für Wirtschaft u. Energie, 2020, Zugriff am 06.09.2020). Im weiteren Verlauf dieses Artikels wird der Begriff Industrie 4.0 mit dem Begriff Digitalisierung gleichgesetzt.

EINFÜHRUNG UND PROBLEMSTELLUNG

Das übergeordnete Ziel des diesem Beitrag zugrundeliegenden Forschungsprojekts ist es, den Nutzen durch Industrie 4.0 für deutsche Industrieunternehmen hinsichtlich der Wertschöpfungsperformance und der globalen Wettbewerbsfähigkeit zu identifizieren. Zu diesem Zweck wurden weiterführend vier Forschungsfragen definiert:

1. Notwendigkeit von digitalisierten Prozessen in Industrieunternehmen hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit und Performancesteigerung.
2. Grundvoraussetzungen in einem Industrieunternehmen für eine erfolgreiche Einführung von Digitalisierungsvorhaben.
3. Einfluss der Digitalisierung auf die globale Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität.
4. Umsetzung hinsichtlich Umsetzungsverfahren, relevanter Erfolgsfaktoren sowie der Messbarkeit und Steuerung der einzelnen Implementierungsprojekte.

In diesem Artikel sollen im Wesentlichen die ersten Forschungsergebnisse der zweiten Fragestellung vor-

gestellt werden. Eine Auswahl an Grundvoraussetzungen wird herausgearbeitet, die aus Sicht der Industrieunternehmen einen erfolgreichen Digitalisierungswandel unterstützen.

FORSCHUNGSMETHODIK

Die Forschungsmethodik teilt sich in drei Phasen. In der ersten Phase wurden Arbeitsthemen zu den einzelnen Forschungsfragen definiert. Die zweite Phase umfasst die empirische Forschung in Form einer schriftlichen Befragung. Der entsprechende Fragebogen wurde an zufällig ausgewählte Industrieunternehmen versendet, unabhängig von der Branchenzugehörigkeit. In die Ergebnisauswertung sind jedoch nur Unternehmen eingeflossen, die mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen. Die entsprechende Grundgesamtheit umfasst 6.708 Industrieunternehmen (vgl. statista, 2020, Zugriff am 07.04.2020). In die Auswertung sind effektiv 391 Fragebögen eingeflossen, welche den Anforderungen der Größenklasse entsprachen (siehe Abb. 1).

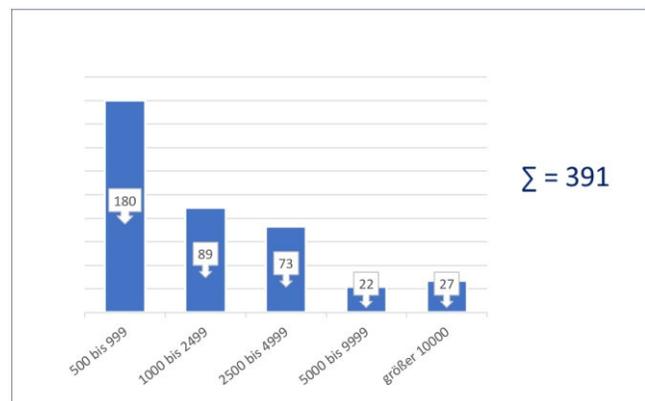


Abb. 1: Teilnehmende Unternehmen nach Größenklassen
(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Anschluss an die empirische Forschung erfolgte die deskriptive Auswertung. Diese stellt die Auswertung der Ergebnisse dar.

In der dritten Phase wurde eine induktive Analyse durchgeführt, in welcher die Auswertungen der deskriptiven Phase herangezogen wurden, um die in der Ausgangslage definierten Arbeitsthemen zu bestätigen oder zu widerlegen.

AUFBAU DES ARTIKELS

Zunächst werden die Begriffe Industrie 4.0 und Digitalisierung abgegrenzt und erläutert. Anschließend werden vier Umfrageergebnisse dargestellt, aus denen sich Rückschlüsse zu Grundvoraussetzungen für Digitalisierungsprojekte ableiten lassen. In der Schlussbe-

trachtung werden die Wesentlichen Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst und ein Ausblick auf weitere Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsziele geliefert sowie noch offene Forschungsbedarfe aufgezeigt.

ÜBERBLICK ZU PRODUKTIONSRELEVANTEN

DIGITALISIERUNGSANSÄTZEN

Die Grundlage für die aktuelle vierte, digitale Industrierevolution bilden die kontinuierliche Weiterentwicklung der Computer zu intelligenten Geräten, die Vervielfachung der Rechner- und Speicherleistungen sowie die Einführung des Internets und der Allgegenwärtigkeit von Computern (Ubiquitous Computing).

Weiter wurde durch kostengünstige, hochleistungsfähige Kleinst-Computer (sog. Embedded Systems), die in alle möglichen Objekte integriert werden können, in Verbindung mit RFID-Technologien und -Sensoren die Möglichkeit zur Verschmelzung physischer Gegenstände mit der digitalen Welt ermöglicht. RFID steht dabei für Radio-Frequency Identification, d.h. Identifikation mittels elektromagnetischer Wellen. Diese Embedded Systems können drahtlos miteinander und untereinander kommunizieren.

Ein weiterer Meilenstein für die aktuelle Entwicklung war die Einführung des Internetprotokolls IPv6 im Jahr 2012, sodass seit diesem Zeitraum ausreichend IP-Adressen zur Verfügung stehen.

Die Verschmelzung der Embedded Systems mit der virtuellen Welt des Internets lässt sogenannte Cyper-Physical Systems (CPS) entstehen, welche die Basistechnologie der Industrie 4.0 darstellen. Die Integration von CPS in der Produktion wird als Cyper-Physical Production Systems (CPPS) bezeichnet (vgl. Kagermann et al., 2014).

Die CPS ermöglichen eine Vernetzung von Ressourcen, Informationen, Objekten und Menschen, was das klassische Internet, welches rein auf die virtuelle Welt beschränkt war, zum Internet der Dinge und Dienste (Internet of Things and Services, IoTS) erweitert (vgl. Kagermann et al., 2014).

Der Einsatz dieser neuen Technologien ermöglicht es, in der Fabrik der Zukunft Maschinen, Ressourcen und Menschen zu einer intelligenten Umgebung, der „Smart Factory“ zu vernetzen (vgl. Kagermann et al.,

2014). Smarte Maschinen steuern den Produktionsprozess, autonome Fahrzeuge befördern Produkte, Mitarbeiter werden durch smarte Hilfsmittel unterstützt, und die Kommunikation zwischen Kunde und Lieferant erfolgt automatisch und virtuell (vgl. Kagermann et al., 2014).

Die „smarte Fabrik“ wird das Kernelement der Industrie 4.0 und mit den Schnittstellen zu Smart Mobility, Smart Logistics und Smart Grid (intelligentes Stromnetz) ein wichtiger Bestandteil zukünftiger intelligenter Infrastrukturen sein. Die Hauptmerkmale der Smart Factory und ihrer Schnittstellen sind die horizontale Integration über Wertschöpfungsnetzwerke, die vertikale Integration und vernetzte Produktionssysteme (innerhalb der Supply Chain) sowie die Durchgängigkeit des Engineerings über den gesamten Lebenszyklus hinweg (vgl. Kagermann et al., 2014). Sie wird auch ein Hauptkriterium zur Erreichung neuer Markttrends sein, wie z.B. der Produktindividualisierung, Losgrößenminimierung bei rentabler Produktion, dynamischer Produktionsflexibilisierung, vollständiger Transparenz und weiterer Verkürzung der Lieferzeiten (vgl. Bousonville 2017).

ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN STUDIE

INDUSTRIEZWEIGE DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN

Die Frage nach der Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Industrieunternehmen ist nicht ganz unproblematisch. Hintergrund dessen ist, dass sich eine Branchenzugehörigkeit nicht immer eindeutig ermitteln lässt. Dies könnte zum Beispiel der Fall sein, wenn sich ein Unternehmen in unterschiedliche Geschäftsbereiche aufteilt oder die Zuordnung schlicht unklar ist. So könnte beispielsweise ein Unternehmen, das Maschinen für die Medizintechnik herstellt, sich der Branche Maschinenbau oder der Branche Medizintechnik zugeteilt verstehen. Im Beispiel der Geschäftsbereichsdiversifizierung könnte die Konstellation vorzufinden sein, dass Geschäftsbereich 1 für die Herstellung von Elektrobauteilen und Geschäftsbereich 2 für die Herstellung von Kunststoffteilen zuständig ist. Auch hier ist unklar, zu welcher Branche das Unternehmen zählt. In diesem Beitrag wird die Branchen- bzw. Industriezweiguezugehörigkeit so ausgelegt, dass sich die Unternehmen jener Branche zugeordnet haben, in der sie ihren überwiegenden Teil des Umsatzes erwirtschaften (siehe Abb. 2).

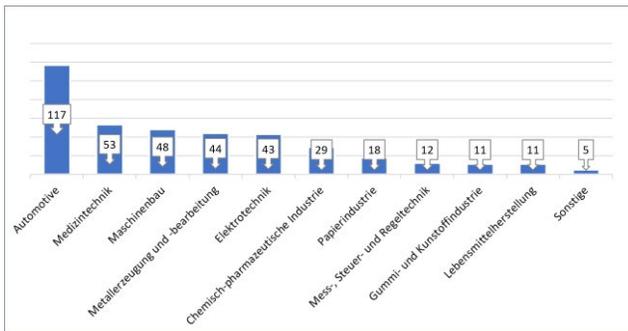


Abb. 2: Teilnehmende Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit
(Quelle: Eigene Darstellung)

STARTZEITPUNKTE DER IMPLEMENTIERUNG VON DIGITALISIERUNGSPROJEKTEN

Der Begriff Industrie 4.0 bzw. dessen Digitalisierungsbedeutung wurde erst im Jahre 2012 durch den Arbeitskreis Industrie 4.0 der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft des BMBF geprägt. Folglich bemühten sich die Unternehmen mehrheitlich frühestens seit dieser Veröffentlichung gezielt darum, ihre Wertschöpfungsstufen zu digitalisieren und datengestützt zu steuern. Aus diesem Grund ist für die Ergebnisse dieser Arbeit der Zusammenhang zwischen Startzeitpunkt erster Projekte, dem Umsetzungsvorgehen sowie der Implementierungserfolg relevant. Im Fragebogen wurden die Daten erfasst, ab wann die teilnehmenden Unternehmen mit der ernsthaften und zielorientierten Planung erster Digitalisierungsprojekte begonnen haben. Aus dem Ergebnis ist ersichtlich, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen bereits auf eine Historie von drei oder mehr Jahren zurückblicken kann, um den Implementierungserfolg zu bewerten (siehe Abb. 3).

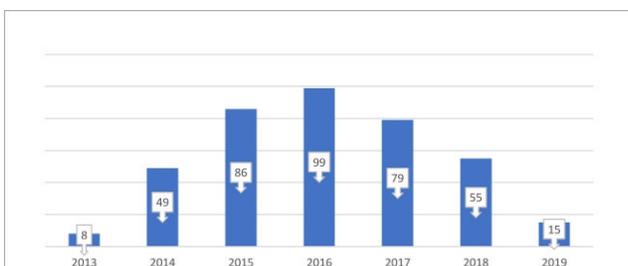


Abb. 3: Startzeitpunkt erster Digitalisierungsprojekte
(Quelle: Eigene Darstellung)

IDENTIFIZIERTE GRUNDVORAUSSETZUNGEN ZUR STEIGERUNG DER WERTSCHÖPFUNGS-PERFORMANCE

Im Folgenden soll eine Auswahl an Grundvoraussetzungen aufgeführt werden, die sich aus der Befragung ergaben und näher erläutert werden. Diese Grundvoraussetzungen können auch als Befähiger von Digitali-

sierung verstanden werden. Befähiger ist hierbei die wörtliche Übersetzung des englischen Worts „enabler“.

Produktionssystem

Im Fragebogen wurde unter anderem folgende Aussage im Hinblick auf die Digitalisierung zur Bewertung gestellt: „Wir verfügen über ein Produktionssystem, das unsere langfristige Optimierungsstrategie abbildet.“ Folgende Antwortmöglichkeiten standen den Befragten zur Auswahl: „trifft voll zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft nicht zu“ oder „weiß nicht“. Abb. 4 zeigt die Verteilung der entsprechenden Antworten.

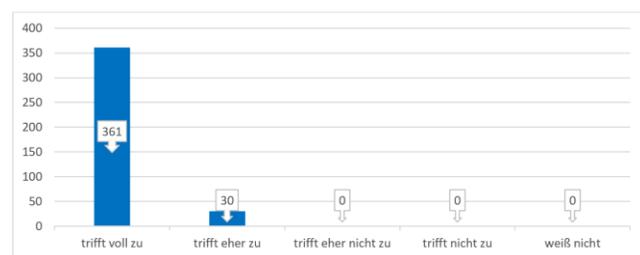


Abb. 4: Existierendes Produktionssystem (Quelle: Eigene Darstellung)

Nach TCW wird ein Produktionssystem wie folgt definiert: „Ein Produktionssystem ist ein dynamisches Netzwerk von Gestaltungsprinzipien, Methoden und Werkzeugen zur Planung, zum Betrieb und zur permanenten Prozessverbesserung von Produktionsunternehmen. Die Herausforderung bei der Konzeption und Einführung besteht darin, eine unternehmensspezifische Auswahl der für das eigene Unternehmen geeigneten Strategien und Methoden zu treffen und diese effizienzoptimal zu kombinieren“ (TCW, 2020, Zugriff am 07.06.2020).

Die Ergebnisse sind hierbei eindeutig und können somit als erste Grundvoraussetzung angenommen werden. Die Auswertung und Analyse der Umfrageergebnisse hat ergeben, dass sich die Arbeitsthese, dass ein Produktionssystem etabliert sein sollte, bestätigt.

Lean Management

Der Begriff Lean Management ist immer wieder in einer leicht abgewandelten Begrifflichkeit vorzufinden, wie bspw. Lean Prinzip, Lean Production oder Lean Manufacturing. Alle Begriffe beschreiben eine einheitliche Philosophie, die hauptsächlich in produzierenden Unternehmen Anwendung findet. Sie bedeuten, sinngemäß übersetzt, schlanke Produktion. Das Ziel einer schlanken Produktion ist, sich voll auf die Wertschöpfung im Produktentstehungsprozess zu konzentrieren (vgl. Jones/Womack, 2014). Dabei sollen grundsätzlich

alle nicht wertschöpfenden Tätigkeiten eliminiert werden. Da jedoch nicht alle nicht wertschöpfenden Tätigkeiten eliminierbar sind, gilt es diese wiederum auf ein Minimum zu reduzieren (vgl. Jones/Womack, 2014). Zu den nicht verzichtbaren nicht wertschöpfenden Tätigkeiten zählen beispielsweise ein Rüstvorgang, die Qualitätskontrolle, die Wartung oder Instandhaltung oder der große Bereich von Transport und Lagerhaltung.

Die Frage, ob die Produktion nach den klassischen Lean-Prinzipien ausgerichtet sein und sich an den Kundenanforderungen orientieren sollte, wurde vollumfänglich mit „trifft voll zu“ beantwortet (siehe Abb.5).

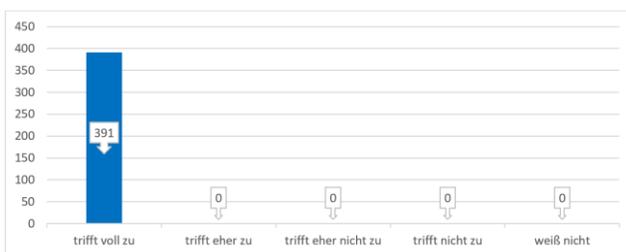


Abb. 5: Ausrichtung nach den klassischen Lean-Prinzipien
(Quelle: Eigene Darstellung)

Diese Ausprägung der Antworten zeigt, dass die Ausrichtung nach den klassischen Lean-Prinzipien eindeutig als Grundvoraussetzung gewertet werden kann. Man könnte bei dieser klaren Ausprägung sogar noch die These aufstellen, dass die Umsetzung von Digitalisierung nicht zielführend möglich ist, wenn Lean Management nicht etabliert ist.

PPS und MES

PPS steht für Produktionsplanung und -steuerung. PPS umfasst den Prozess der Produktionsplanung, unter Einbezug des Absatzprogramms und der gewählten Lagerhaltungsstrategien in Abhängigkeit zum Artikel, und somit die Ableitung des individuellen Produktionsprogramms (vgl. FLS, 2020a, Zugriff am 07.09.2020). Ist das Produktionsprogramm quantitativ definiert, werden die Ressourcenverfügbarkeiten und der Produktionsterminplan aufeinander abgestimmt. Unter produktionsrelevanten Ressourcen wird klassischerweise die Verfügbarkeit von Arbeitskraft, Material und Maschinen verstanden. Die Produktionssteuerung wird daraufhin auf Basis des MES durchgeführt. MES steht für Manufacturing Execution System und ist das in der Regel softwarebasierte Planungsmodul, was auch unter Leitstandsystem geläufig ist. Dies kann ein integriertes ERP-Modul oder ein separates, in der Regel per Datenaustausch angeschlossenes, Drittanbietermodul zum ERP-System sein. Das MES-Planungsmodul

wird oftmals zwingend benötigt, um die hohe Komplexität durch die Vielzahl von Planungsparametern und -prozessen beherrschen zu können (vgl. FLS, 2020b, Zugriff am 07.09.2020). Diese Komplexität wird im Wesentlichen durch Stücklistenauflösungen, verschiedene Maschinenleistungsgrade und -verfügbarkeiten, Materialverfügbarkeiten, Lieferzeiten und Performance-schwächen von Lieferanten sowie Mitarbeiterqualifikationen, -leistungsgraden und -verfügbarkeiten erzeugt (vgl. FLS, 2020b, Zugriff am 07.09.2020).

Die konkrete Aussage zu PPS und MES im Fragebogen lautet: „Ein MES bzw. Leitstandsystem sollte durchgängig installiert und das führende System für die Produktionsplanung und -steuerung sein.“

Die Ergebnisse der Befragung haben auch hier klar gezeigt, dass sich die Kombination aus PPS und MES als Grundvoraussetzung verstehen lässt, um noch mehr produktions- und planungsrelevante Daten durch Digitalisierungsansätze erzeugen und verarbeiten zu können (siehe Abb. 6).

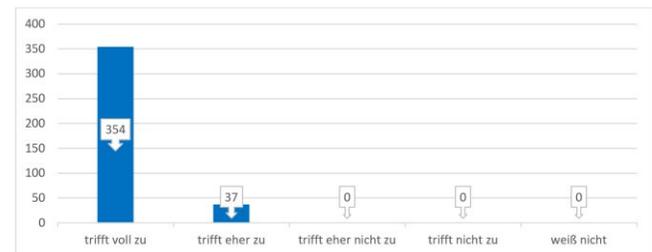


Abb. 6: MES als führendes System zur PPS (Quelle: Eigene Darstellung)

VORBEREITUNG DER IMPLEMENTIERUNG

Neben den strukturellen Grundvoraussetzungen, wie dem oben beschriebenen etablierten Lean Management und dem Produktionssystem sowie der Prozesskombination aus PPS und MES wurden noch weitere Erkenntnisse zu Voraussetzungen aus den Rückläufen der Fragebögen gezogen.

Definition der Implementierungsstrategie

Die Definition einer Implementierungsstrategie vor der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten kann auch als eine Art Voraussetzung verstanden werden. Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass mehr als $\frac{3}{4}$ der Unternehmen im Voraus der Implementierung eine Strategie definiert haben. Die Korrelation zwischen Strategie und tatsächlichem Erfolg wird jedoch erst im Rahmen eines weiterführenden Forschungsprojekts behandelt. Grundsätzlich ist eine Strategieentwicklung im Voraus einer Aktion dem Grunde nach sinnvoll, da

eine Strategie die geplanten Verhaltensweisen sowie die Vorgehensweise des Unternehmens zur Erreichung seiner Ziele beschreibt (vgl. WCG, 2020, Zugriff am 07.09.2020).

Entwicklung einer Roadmap

Noch eindeutiger als bei der Strategieentwicklung fällt das Ergebnis zur Erstellung einer Roadmap aus. Hier haben mehr als 88 Prozent der Unternehmen bestätigt, dass Sie die, meist sehr grobe, Strategie auf eine Roadmap transferiert haben, um ein genaueres Verständnis dafür zu erlangen, wie genau sie die Projekte aufsetzen und umsetzen, also wie der Aktionsplan aussieht und welche Meilensteine zu welchem Zeitpunkt erreicht werden sollten. Eine Roadmap, abgeleitet aus der Strategie, ist die Basis für das Projektmanagement. Besonders bei langwierigen Projekten, welche auf den Zeitraum eines Jahres oder sogar eines längeren Zeitraumes geplant sind, wie es bei der Digitalisierung der Fall ist, wird das komplexe Gesamtprojekt in kleinere Arbeits- und Aufgabenpakete unterteilt (vgl. Doleski et al., 2017). Eine Fortschrittsmessung ist nun möglich. Projektmitglieder und Stakeholder des Projektes können gezielt kommunizieren.

Erkenntnisgewinnung durch Pilotprojekte

Pilotprojekte sind in Industrieunternehmen oft gängige Praxis, wenn es um die Veränderung eines bestehenden Prozesses geht und ein neuer bzw. abgewandelter Prozess diesen ersetzt (vgl. Altmann/Rohleder, 2017). Besonders häufig werden Pilotprojekte bei der Umsetzung von Lean Management eingesetzt. So wird bspw. die Einführung eines KANBAN-Steuerungskreises an einem Pilot-Fertigungsschritt getestet und nach erfolgreicher Absolvierung auf alle anderen Produktionsbereiche ausgerollt. Die gleiche Vorgehensweise ist auch für Digitalisierungsprojekte denkbar.

Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass die Industrieunternehmen scheinbar Erfahrung mit Pilotprojekten haben. In der Gesamtstichprobe haben nur 14 Unternehmen nicht mit Pilotprojekten gestartet (siehe Abb. 7).

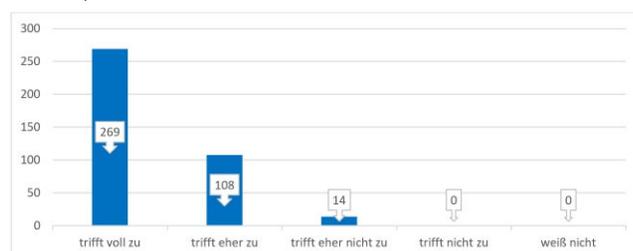


Abb. 7: Digitalisierungsprojekte als Pilot-Projekte (Quelle: Eigene Darstellung)

Es lässt sich also ableiten, dass Pilot-Projekte ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Implementierung von Digitalisierungsvorhaben sein können.

SCHLUSSFOLGERUNG UND AUSBLICK

Erste Analysen der Unternehmensbefragung hinsichtlich der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von Digitalisierungsprojekten haben gezeigt, dass größenunabhängig sowie branchenunabhängig einige Grundvoraussetzungen als Befähiger für Digitalisierungsansätze existieren. In diesem Artikel wurden einige davon, wie bspw. Lean Management, der Produktionsplanungs- und Steuerungsprozess, ein MES-System sowie die Ausrichtung der wertschöpfenden Unternehmensbereiche an einem unternehmensweiten Produktionssystem, das die langfristige Optimierung und Standardisierung der Wertschöpfung verfolgt, vorgestellt.

Neben den o.g. Grundvoraussetzungen sind auch Implementierungsvorgehen als eine Art Voraussetzung anzusehen. Hierzu zählen, wie ebenfalls oben vorgestellt, die Definition einer Umsetzungsstrategie, die Definition von Meilensteinen in einer Umsetzungs- und Strategie-Roadmap sowie das daraus abgeleitete Projektmanagement. Pilotprojekte runden den Einführungsprozess ab, da an Ihnen, vor einer flächendeckenden Implementation, intensiv in Live-Umgebung getestet werden kann und Anpassungen vorgenommen werden können. Erst nach erfolgreicher Testphase am Pilotprozess oder -objekt, sollte ausgerollt werden (vgl. Altmann/Rohleder, 2017).

Weitere Erkenntnisse aus der Befragung werden im Rahmen einer weiterführenden Forschungsarbeit ausgewertet. Hierbei werden Fragestellungen untersucht, wie bspw. Digitalisierungsprojekte messbar gemacht werden können, um diese auch in einer Amortisationsrechnung auf Rentabilität zu untersuchen. Außerdem wird untersucht werden, welchen Einfluss Digitalisierung auf Wettbewerb und Marktanteile hat. Darüber hinaus wird untersucht, wie unterschiedliche Branchenzugehörigkeiten oder Unternehmensgrößen sich auf die Beantwortung einzelner Fragen ausgewirkt haben und ob wesentliche Unterschiede sichtbar werden. Speziell wird der Fokus hierbei auf die funktionalen Bereiche der Unternehmen gerichtet, insbesondere hinsichtlich der Einbeziehung in die Digitalisierungsprojekte und des damit verbundenen Projektaufwands sowie des Nutzens für die einzelnen Bereiche

daraus. Hinsichtlich des Fortschritts und tatsächlich gemessener Erfolgsbeiträge der Digitalisierungsprojekte, wurde ein weiterer, branchenbezogener Forschungsbedarf identifiziert. Nicht zuletzt, bedürfen die erwarteten und unerwarteten Hürden während der Projekte, sowie die Problematik der Datensicherheit, weiteren Forschungsbedarf.

LITERATURVERZEICHNIS

- Altmann, Paul / Rohleder, Marc (2017): Vom Pilotprojekt zum Rollout: Lean Management erfolgreich implementiert, in: Yokoten, Magazin für Operational Excellence und Best Practice Sharing, 6. Jg., Heft 01/2017, Herrieden, S. 12 ff.
- Bauernhansl, Thomas (2014): Die Vierte industrielle Revolution – Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma. In: Bauernhansl, Thomas / ten Hompel, Michael / Vogel-Heuser, Birgit (Hrsg.): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Anwendung – Technologien – Migration, Wiesbaden, S. 14.
- Bousonville, Thomas (2017): Logistik 4.0. Die digitale Transformation der Wertschöpfungskette, Wiesbaden, S. 12 f.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.) (2019): Nationale Industriestrategie 2030. Strategische Leitlinien für eine deutsche und europäische Industriepolitik, https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/nationale-industriestrategie-2030.pdf?__blob=publicationFile&v=24, (abgerufen am 05.09.2020).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.) (2019): <https://www.plattform-i40.de/PI40/Navigation/DE/Plattform/Hintergrund/hintergrund.html>, (abgerufen am 06.09.2020).
- Doleski, Oliver D. / Herbort, Volker / Schallmo, Daniel R. A. (2017): Roadmap Utility 4.0: Strukturiertes Vorgehen für die digitale Transformation in der Energiewirtschaft, Wiesbaden, S. 4-6.
- FLS (2020a): Produktionsplanung und Steuerung (PPS), <https://www.fls.de/glossar-mes-aps-pps/produktionsplanung-und-steuerung-pps/>, (abgerufen am 07.09.2020).
- FLS (2020b): Manufacturing Execution System (MES), <https://www.fls.de/glossar-mes-aps-pps/manufacturing-execution-system-mes/>, (abgerufen am 07.09.2020).
- Harting, Philip (2017): Das Wertschöpfungsnetzwerk, in: tec.news, Das Technologiema-gazin von Harting, 1. Jg., Espelkamp, S. 32.
- Jones, Daniel T. / Womack, James P. (2014): Lean Thinking: Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern, 3. Aufl., Frankfurt/M., S. 23.
- Kagermann, Henning (2014): Chancen von Industrie 4.0 nutzen. In: Bauernhansl, Thomas / ten Hompel, Michael / Vogel-Heuser, Birgit (Hrsg.) (2014): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Anwendung – Technologien – Migration, Wiesbaden, S. 2-16, S. 606.
- Statista (2020): Unternehmensanzahl nach Beschäftigungsgrößenklassen, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1929/umfrage/unternehmen-nach-beschaeftigtengroessenklassen/>, (abgerufen am 07.04.2020).
- Talgeri, Vinod (2014): Basiswissen Outsourcing: Eine Einführung für Einsteiger und Profis, Hamburg, S. 53-54, S. 61-63.
- TCW (2020): „Schlanke Produktionssysteme“ München, <https://www.tcw.de/beratungsleistungen/produktion/produktionssysteme-86>, (abgerufen am 06.09.2020).
- WCG (2020): Strategie: Was ist das eigentlich?, <https://www.wcg.de/blog/detail/strategie-was-ist-das-eigentlich/>, (abgerufen am 07.09.2020).

AUTOR

Dirk Semrau, M.A.

Head of Supply Chain Management bei FRAMOS GmbH, Doktorand Cyprus International University
Forschungsgebiet: Digitalisierung in deutschen Industrieunternehmen

JEL : F2, F6, G2

LOKALE STEUERPOLITIK IM INTERNATIONALEN STEUERWETTBEWERB

Die Ausübung gesetzgeberischer Wahlrechte durch die Kantone im Rahmen der Steuerreform STAF

Eva Sklenar; Peter Spettenhuber

ABSTRACT

After tax reform (STAF) has been passed, Suisse cantons continue to exempt selected companies from taxation as far as possible. To achieve this, they use a reduction in the general corporate income tax rate and other internationally recognized tax structures. Tax sovereignty allows coordination with the interests of the specific target companies.

KEYWORDS

International Tax Planning, Municipal Funding

PROBLEMSTELLUNG

Von dem seit Jahren existierenden Steuerwettbewerb der Staaten wird befürchtet, dass er zu einem „Steuerkrieg“ oder gar zu einem Handelskrieg eskalieren und zur Schaffung einer neuen Weltsteuerordnung führen könnte (vgl. Haase, 2020). Die Begriffe erinnern an vergangene Zeiten, als die Staatskasse noch vorrangig durch Kriegsbeute, Geschenke und sonstige Zahlungen anderer Staaten gefüllt werden sollte (vgl. Homburg, 2015). Nun, soweit die so erzielbaren Mittel nicht ausreichen, solle der Souverän auf seine Steuerbürger zurückgreifen. Durch die Befolgung dieses Subsidiaritätsprinzips konnten Steuerunmut geringgehalten und Steuerrevolten eingedämmt werden. Sehr modern und bis heute gültig galt schon seit jeher die Empfehlung standorttreue Steuerzahler grenzwertig zu belasten und standortflexible Steuerzahler möglichst zu schonen.

Der Steuerwettbewerb hat durch die Digitalisierung der Wirtschaft neue Impulse erhalten. Den wohlhabenden Industrienationen gehen zunehmend lukrative Anknüpfungspunkte verloren, die sie mit Abgaben belegen könnten, während die bevölkerungsreicheren Schwellenländer zunehmend auch Anspruch auf das weltweite Steuersubstrat erheben. Die OECD und ihr nachfolgend die EU haben auf die drohenden Steuer ausfälle reagiert, die durch den schädlichen Steuerwett-

bewerb und aggressive Steuerplanung zu befürchten sind und den nationalen Steuergesetzgebern Maßnahmen empfohlen (BEPS, BEPS 2.0) bzw. zur Umsetzung vorgeschrieben (ATAD I, ATAD II). Diese Maßnahmen betreffen Staaten, die Steuern bisher gar nicht oder nur in sehr geringem Umfang erheben und Unternehmen, die die angebotenen, legalen Möglichkeiten auch tatsächlich ausnutzen.

Mitunter wird angenommen, dass im aktuellen Steuerwettbewerb vorrangig solche Staaten aktiv werden, die eine Abwanderung von Besteuerungssubstrat in Ausland deswegen verhindern möchten, um es selbst besteuern zu können. Durch eine solche Sichtweise wird die Anzahl der Akteure jedoch zu sehr verkürzt. Staaten haben auch dann ein Interesse an einem ausschließlichen Besteuerungsrecht, wenn sie es gerade nicht ausüben wollen.

Für eine Modellwelt bestehen Konzepte, wie eine effiziente und gerechte Besteuerung tatsächlich erfolgen sollte (vgl. Homburg, 2015). In überschaubaren Gemeinschaften mit flexiblen, demokratischen Strukturen können diese Modelle in gewissem Maße auch realisiert werden. Nicht die Höhe der Steuereinnahmen ist dann das Ziel der Steuerpolitik, sondern der individuelle Nutzen aller Beteiligten. Bei standortflexiblen Steuerzahlern ist ein weitgehender Verzicht auf eine Besteuerung sinnvoll, wenn diese dadurch zu Ansiedelung und Schaffung von Einkommen und Beschäftigung bewegt werden können.

In der Schweiz konnte das Konzept der nutzenmaximierenden Besteuerung durch die Differenzierung zwischen standorttreuen und standortflexiblen Steuerzahlern jahrelang kultiviert werden. Neben der regelmäßigen Gewinnbesteuerung für alle Unternehmen konnten sog. Statusgesellschaften (Holdinggesellschaften, Domicilgesellschaften und gemischte Gesellschaften) Steuerprivilegien und individuelle Tax Rulings in Anspruch nehmen (Art. 28 Abs. 2-4 StHG (rev.)). Gut

qualifizierte, honorierte Arbeitsplätze und Dienstleistungen konnten damit für den Wirtschaftsstandort Schweiz gewonnen werden.

Da die genannten Maßnahmen der OECD und der EU gerade solche Steuerprivilegien und Tax Rulings als Praktiken des schädlichen Steuerwettbewerbs klassifizieren und mit Sanktionen belegen möchten, sah sich der Schweizer Steuergesetzgeber gezwungen davon Abstand zu nehmen. Als Besonderheit war dabei zu beachten, dass aufgrund der weitgehenden steuerlichen Souveränität der Kantone nicht nur ein Steuerwettbewerb zwischen der Schweiz und dem Ausland, sondern auch zwischen den Kantonen und dem Ausland, sowie zwischen den Kantonen untereinander besteht.

In diesem Beitrag wird untersucht, wie die Kantone unter Berücksichtigung ihrer standorttreuen und standortflexiblen Steuerzahler versucht haben ihre Steuerpolitik unter dem Druck von OECD und EU, beginnend ab dem 01.01.2020, neu auszurichten.

Hierzu werden zunächst die externen Vorgaben von OECD und EU sowie der STAF dargestellt. Anschließend wird erörtert, wie die einzelnen Kantone die verbliebenen Wahlrechte ausgeübt haben. In Experteninterviews mit Vertretern der Steuerverwaltung und Unternehmen sowie Beratern wurde zudem versucht die Motive der unterschiedlichen Ausübungen der Wahlrechte zu ergründen.

BESCHRÄNKUNG DER KANTONALEN STEUERPOLITIK

ÜBERBLICK

Unternehmen berücksichtigen bei ihrer Standortwahl grundsätzlich auch die zu erwartenden Steuerbelastung (vgl. Jacobs, 2016). In einer stark vernetzten und globalisierten Welt können Unternehmen dabei sehr flexibel entscheiden und Niederlassungen in mehr als einem Staat unterhalten. Das lokale Steuerrecht entwickelt sich dann zu einem Wettbewerbsvor- oder -nachteil in Bezug auf Unternehmensansiedelungen (vgl. Kroppen, 2010), die dann sowohl direkt als auch indirekt zu neuen Arbeitsplätzen und damit zu höheren Steuereinnahmen in der entsprechenden Region führen. Eine regionale Steuerpolitik muss die von ihr geplanten Regelungen deshalb immer auch mit den Regelungen in anderen Staaten vergleichen, um so gegebenenfalls Standortnachteile auszugleichen, wie zum Beispiel wenig und dadurch teure Fläche, Infra-

struktur, Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern oder ähnlichem (vgl. Valta, 2014).

Von der lokalen Steuerpolitik nicht aus den Augen verloren werden darf allerdings deren Wechselwirkung auf die Beschäftigung und das Steuereinkommen in anderen Staaten (vgl. Hartmann, 2009). Ganz offensichtlich haben sich die unternehmensfreundlichen Angebote der Schweizer Kantone und anderer niedrigbesteuerten Staaten nachteilig auf die ausländische Wirtschaft und das Steueraufkommen im Ausland ausgewirkt, sodass über internationalen Vereinigungen der OECD und der EU Reformen eingeleitet wurden.

Die genannten Vereinigungen verfügen aber nicht über die Souveränität nationale oder gar internationale Steuerregelungen zu schaffen oder durchzusetzen. Für die Staaten ist es dennoch sinnvoll an überregionalen Vereinbarungen mitzuwirken, um sich vor einem kanibalisierenden Wettbewerb um die niedrigste Steuerbelastung für Unternehmen zu schützen, der am Ende dazu führen würde, dass die Staaten nicht mehr genug Geld einnehmen, um das Gemeinwesen zu finanzieren (vgl. Gerken, 1995). Allerdings sind solche Mindeststandards nur dann wirkungsvoll, sofern alle Beteiligten ein Interesse daran haben, dass die getroffenen Vereinbarungen von allen eingehalten werden (vgl. Eggert, 2002). Das so geschaffene „Steuerkartell“ muss also über ausreichende Durchsetzungskraft verfügen Abweichungen durch Staaten, innerhalb und außerhalb des Kartells, wirkungsvoll zu sanktionieren. Die Reform der schweizer Unternehmensbesteuerung war offensichtlich geprägt von der festen Überzeugung, dass eine solche Durchsetzungskraft besteht.

Die Kantone zeigten zunächst nur ein geringes Interesse daran, die steuerlichen Vorteile für Statusgesellschaft zu minimieren, da ein Verlust von Arbeitsplätzen und somit von Steuereinnahmen befürchtet wurde (vgl. Landolt, 2019). Die Abschaffung der Steuervorteile für ausgewählte Unternehmen und die Einführung eines reduzierten, für alle Unternehmen gültigen, Steuersatzes wurde unterschiedlich gewertet. Die kantonale unterschiedliche Verteilung von standorttreuen und standortflexiblen Unternehmen stand einer Einigung zunächst entgegen. Erst der zunehmende internationale Druck durch die OECD und die EU und die Aufnahme von anerkannten Steuergestaltungen ebneten den Einigungsprozess.

EMPFEHLUNGEN DER OECD**BEPS**

Zur Eindämmung eines schädlichen Steuerwettbewerbs der Nationalstaaten und einer aggressiven Steuerplanung von Unternehmen hat die OECD im Oktober 2015 einen Bericht mit 15 Aktionspunkten vorgelegt.¹ Für die lokale Steuerpolitik in der Schweiz sind dabei diejenigen Aktionspunkte von Bedeutung, die sich gegen die Schaffung von Niedrigsteuergebieten und deren Nutzung durch Unternehmen richten.

Der erste davon ist Aktionspunkt 3, der durch die Hinzurechnungsbesteuerung die Gewinnverlagerung in Niedrigsteuergelände unattraktiv machen soll. Dabei werden Gewinne von ausländischen Tochtergesellschaften, auch ohne Gewinnverwendungen, den inländischen Gesellschaftern so zugerechnet, als ob diese bei einer unmittelbaren Tätigkeit im Inland entstanden wären. Die Existenz der ausländischen Tochtergesellschaft wird in steuerlicher Hinsicht negiert. Die Hinzurechnungsbesteuerung hat einen Einfluss auf die lokale Steuerpolitik in der Schweiz, wenn die Anwendung der Hinzurechnungsbesteuerung vom Steuersatzniveau im ausländischen Staat abhängig gemacht wird.²

Aktionspunkt 5 soll unerwünschte Steuergestaltungsmöglichkeiten eindämmen. Hierzu zählen Sondersteuerregelungen und Tax Rulings. Sondersteuerregelungen, wie beispielsweise für Patentboxen, werden nur akzeptiert, wenn im betreffenden Staat tatsächlich Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten ausgeführt worden und hierfür Ausgaben angefallen sind. Tax Rulings werden grundsätzlich nicht anerkannt und können sanktioniert werden.

Aktionspunkt 7 hat zum Ziel die künstliche Umgehung des Status als Betriebsstätte zu verhindern. Unternehmen sollen in der Zukunft nachweisen, dass sie in einem Staat tatsächlich eine Betriebsstätte haben. Der lokalen Steuerpolitik kommt in diesem Zusammenhang die Aufgabe zu, die Merkmale einer Betriebsstätte in Abstimmung mit den ausländischen Fiskalabzugsgrenzen und die Unternehmen in der Erfüllung ihrer Nachweispflicht gegenüber dem Ausland zu unterstützen.

Die Aktionspunkte 8 bis 10 beschäftigen sich mit

Verrechnungspreisen. Dabei behandelt Aktionspunkt 8 die Verrechnungspreise im Zusammenhang mit Geschäftsvorfällen im Konzern, also beispielsweise für Dienstleistungen, die eine Gesellschaft für eine andere erbringt, oder Waren, die eine Gesellschaft von einer anderen erwirbt.

Aktionspunkt 9 sieht vor, dass Risiken nur dann einer Gesellschaft belastet werden dürfen, sofern sie diese Risiken auch beeinflussen können. Dies bedeutet in der Praxis, dass eine Gesellschaft nur begrenzt Risiken für andere Konzerngesellschaften übernehmen darf.

Aktionspunkt 10 befasst sich mit nicht wirtschaftlich vernünftigen Gewinnzurechnungen. Er hat also das Ziel zu verhindern, dass Gesellschaften eventuell auch Leistungen an andere Konzerngesellschaften belasten, die ein neutraler Dritter nicht belasten würde. Die Aufgabe einer lokalen Steuerpolitik dürfte insoweit darin bestehen, die inländischen Unternehmen in Verständigungsverfahren wirksam zu unterstützen.

Aktionspunkt 14 hat zum Ziel die Wirksamkeit von Streitbeilegungsmechanismen zu verbessern. Auch in diesem Zusammenhang liegt die Aufgabe einer lokalen Steuerpolitik in einer durchsetzungsstarken Vertretung der inländischen Unternehmen in Verständigungsverfahren.

BEPS 2.0

Im Mai 2019 hat die OECD das Arbeitspapier „Arbeitsprogramm zur Entwicklung einer abgestimmten Lösung für die sich aus der Digitalisierung der Wirtschaft ergebenden Herausforderungen bei der Besteuerung“ (BEPS 2.0) herausgegeben.³

Von Bedeutung für die lokale Steuerpolitik ist dabei die sog. Säule 2, die als Maßnahme gegen steuerschädliche Steuerwettbewerb eine Mindestbesteuerung für Unternehmensgewinne vorsieht. Realisiert werden soll die Mindestbesteuerung zum einen durch eine Hinzurechnungsbesteuerung bei niedrig besteuerten Auslandsgesellschaften und zum anderen durch die Begrenzung oder das Verbot des Abzugs von Betriebsausgaben, wenn diese aus einem niedrig besteuerten Ausland berechnet werden. Die Vorteile aus einer, im Vergleich zum Mindeststeuersatz, günstigeren Besteuerung würden dann nicht mehr beim Unternehmen verbleiben, sondern durch zusätzliche Steuerzahlungen im

¹ Eine Übersicht über alle fünfzehn Aktionspunkte findet sich bei <https://www.oecd.org/ctp/beps-2015-final-reports.htm>.

² Nach § 8 Abs. 3 Satz 1 AStG kann eine Hinzurechnungsbesteuerung nur erfolgen, wenn die Belastung mit Ertragsteuern weniger als 25 % beträgt.

³ <https://www.oecd.org/tax/beps/programme-of-work-to-develop-a-consensus-solution-to-the-tax-challenges-arising-from-the-digitalisation-of-the-economy.pdf>.

Ausland abgeschöpft. Die besondere Herausforderung für die lokale Steuerpolitik besteht darin, dass die Höhe des Mindeststeuersatzes derzeit noch nicht festgelegt ist.

UMSETZUNG VON EU-RICHTLINIEN

Die „Richtlinie (EU) 2016/1164 des Rates mit Vorschriften zur Bekämpfung von Steuervermeidungspraktiken mit unmittelbaren Auswirkungen auf das Funktionieren des Binnenmarkts“ (ATAD I; vgl. ABl 2016 Nr. L 193 S. 1) wurde am 19.07.2016 veröffentlicht. Sie umfasst im Wesentlichen (vgl. Oertel, 2019, Rz. 3). Vorgaben zur Zinsabzugsbeschränkung (Art. 4 ATAD I), zur Wegzugsbesteuerung (Art. 5 ATAD I), einer allgemeinen Missbrauchsbekämpfungsvorschrift (Art. 6 ATAD I), der Hinzurechnungsbesteuerung (Art. 7, 8 ATAD I), sowie der Besteuerung hybrider Strukturen (Art. 9 ATAD I). Relevant für die lokale Steuerpolitik in der Schweiz erscheint insbesondere wieder die Hinzurechnungsbesteuerung, wenn deren Anwendung von einer gewissen Mindestbesteuerung im Ausland abhängig gemacht wird.

Die Richtlinie 2017/952 „zur Änderung der Richtlinie (EU) 2016/1164“ (ATAD II) wurde am 07.06.2017 bekanntgemacht. Diese Richtlinie befasst sich mit hybriden Gestaltungen mit Drittländern und kann u.E. für die lokale Steuerpolitik der Kantone vorerst vernachlässigt werden.

Die Besonderheit von EU-Richtlinien besteht darin, dass die EU-Mitgliedstaaten aufgefordert sind, die Maßnahmen grundsätzlich innerhalb einer gewissen Frist umzusetzen. Für ATAD I war eine Umsetzung bis zum 31.12.2018 vorgesehen. Im Verhältnis zu den EU-Mitgliedstaaten mussten die betroffenen Unternehmen bereits ab diesem Zeitpunkt mit Sanktionen rechnen.

STEUERREFORM STAF

Überblick

Am 19.05.2019 wurde das Bundesgesetz vom 28.09.2018 über die Steuerreform und die AHV-Finanzierung (STAF) durch Volksabstimmung angenommen (BBl, 2019). Im Bereich der hier interessierenden Ertragsteuern für Unternehmen wurden dabei die Steuerprivilegien für international tätige Unternehmen abgeschafft. Im Gegenzug wurden Gestaltungsmöglichkeiten insbesondere durch die Errichtung von Patentboxen, den erhöhten Betriebsausgabenabzug für Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, den fiktiven Zinsabzug für Eigenkapital und die einmalige

Aufdeckung stiller Reserven (Step Up) geschaffen. Aufgrund der weitgehenden Selbstständigkeit der Kantone steht es diesen offen, ob und in welchem Umfang sie die Gestaltungsmöglichkeiten ihren Steuerzahlern eröffnen (vgl. Leuthold & Bornanad, 2018).

Abschaffung von Steuerprivilegien für Statusgesellschaften

Da die auf Kantonsebene gewährten Steuerprivilegien für Statusgesellschaften (Holdinggesellschaften, Domizilgesellschaften und gemischte Gesellschaften) der wesentliche Kritikpunkt sowohl der OECD als auch der EU am schweizerischen Steuersystem waren, wurden die Steuerprivilegien im Rahmen der STAF Reform eingeschränkt (Aufhebung der Art. 28 Abs. 2-4 StHG). Zudem wurde die Möglichkeit den Steuersatz direkt mit dem Kanton zu vereinbaren abgeschafft. Alle steuerpflichtigen Unternehmen, also auch KMUs, zahlen jetzt jeweils denselben Steuersatz und es gibt keine Möglichkeit mehr den Steuersatz zu reduzieren. Den Kantonen steht es allerdings frei den allgemeingültigen Steuersatz sofort anzuwenden oder diesen während einer Übergangsfrist anzupassen. Die Dauer der Übergangsfrist steht ebenfalls in der Disposition der Kantone. Aufgrund dieses Gestaltungsspielraums unterscheiden sich die Gewinnsteuersätze der Kantone deutlich voneinander.

Patentbox

Gewinne aus der Nutzungsüberlassung von Patenten, Software, patentähnlichen Rechten und ähnlichen immateriellen Anlagegütern können mit einem gegenüber dem Regelsteuersatz reduzierten Gewinnsteuersatz belastet werden. Der reduzierte Steuersatz muss allerdings mindestens 10 % betragen (Art. 24b Abs. 1 StHG). Die Begünstigung gilt allerdings nur für die Nutzungsüberlassung solcher Rechte, bei denen der Forschungs- und Entwicklungsprozess einen Bezug zum schweizerischen Inland aufweist. Dadurch sollten die Vorgaben von BEPS Aktionspunkt 5 eingehalten werden.

Diese Steuerermäßigung gilt nur für Kanton- und Gemeindesteuern und ist bei der Bundessteuer nicht anwendbar. Die Kantone haben einen Spielraum, ob sie die vollen 90% Abzug gewähren oder diesen reduzieren. Den Kantonen steht es insbesondere frei die Reduktion des Gewinnsteuersatzes auf weniger als 90 % zu begrenzen.

Abzug von Forschung und Entwicklungskosten

Zusätzlich zu den Patentboxen gibt es im Rahmen der STAF Reform einen weiteren Bestandteil, der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten in schweizerischen Gesellschaften begünstigt. Kosten für Forschung und Entwicklung dürfen mit bis zu dem 1.5-fachen der tatsächlich angefallenen Kosten angesetzt werden. Wie schon bei den Patentboxen wird der Abzug nur für Gemeinde- und Kantonsteuern gewährt und ist bei Bundessteuern nicht zulässig. Insgesamt darf, auch durch den erhöhten Ausgabenabzug, die gesamte Steuerbelastung nicht um mehr als 70% gesenkt werden (Art. 25a Abs. 1 StHG).

Wie bei den Patentboxen ist auch nur der Forschungs- und Entwicklungsaufwand begünstigt, der einen Bezug zum Inland hat und entweder vom Unternehmen selbst oder von anderen damit beauftragten Unternehmen vorgenommen wird. Dabei dürfen, bei im Unternehmen selbst durchgeführter Forschung und Entwicklung, bis zu 35% der benötigten Personalkosten und bei Aufträgen an Fremdfirmen bis zu 80% der in Rechnung gestellten Kosten hinzugerechnet werden (Art. 25a Abs. 3 StHG). Die Regelung wurde aufgenommen, um BEPS Aktionspunkt 5 gerecht zu werden. Den Kantonen steht es frei ab welchem Zeitpunkt und in welchem Umfang sie den Steuerpflichtigen den Betriebsausgabenabzug ermöglichen. Einschränkungen können sich z.B. bei der Höhe des Zuschlagsatzes oder der absoluten Höhe der abzugsfähigen Kosten ergeben.

Notional Interest Deduction (NID)

Unternehmen wird die Möglichkeit eröffnet den Gewinn um fiktive Zinsen auf das Eigenkapital zu mindern. Der Abzug beschränkt sich auf die Minderung des zu versteuernden Einkommens bei kantonalen und Gemeindesteuern. Bemessungsgrundlage für den Zinsabzug ist das Sicherheitseigenkapital. Damit wird der Eigenkapitalanteil bezeichnet, der über dem Anteil liegt, der notwendig wäre, um der normalen Geschäftstätigkeit nachzugehen. Der Zinssatz für diesen NID wird angelehnt an den Zinssatz 10-jähriger Schweizer Bundesobligationen (Art. 25a StHG).

Aufdeckung stiller Reserven

Für Statusgesellschaften wird die Möglichkeit geschaffen stille Reserven steuerfrei aufzudecken und deren Abschreibung nachfolgend steuermindernd geltend zu machen. Dabei wird zwischen der Aufdeckungslösung und der Sondersatzlösung unterschieden.

Bei der Aufdeckungslösung (sog. altrechtliche Lösung) reduzieren die Abschreibungen auf die aufgedeckten stillen Reserven die allgemeine steuerliche Bemessungsgrundlage. Die Abschreibungen erfolgen auf einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren (Art. 24 c StHG). Der Abschreibungsbetrag ist begrenzt auf 70 % des steuerbaren Gewinns, sodass mindestens 30 % des Gewinns mit dem Regelsteuersatz belastet werden.

Wählt das Unternehmen die Sondersatzlösung (sog. neurechtliche Lösung) sind die aufgedeckten stillen Reserven auf maximal fünf Jahre abzuschreiben. In Höhe des Abschreibungsbetrags ist der Gewinn mit einem deutlich ermäßigten Steuersatz zu besteuern (Art. 78g StHG). Die Steuerminderung beschränkt sich bei beide Modellen auf die kantonale und Gemeindesteuer. Für die Bundessteuer ergeben sich keine Auswirkungen.

Wahlrechte stehen den Kantonen hinsichtlich der Abschreibungsdauer und der Begrenzung der Abschreibungsquote (Aufdeckungslösung) bzw. hinsichtlich des Sondersteuersatzes (Sondersatzlösung) zu.

Die beiden Möglichkeiten zum steuerfreien Step Up und dessen steuermindernder Abschreibung in den Folgejahre steht ausschließlich den Statusgesellschaften zur Verfügung und soll die Folgen der Abschaffung der bisherigen Steuerprivilegien abmildern. Es stellt sich allerdings die Frage, ob die Regelungen nicht gegen BEPS Aktionspunkt 5 verstoßen und ausländischen Staaten Sanktionsmöglichkeiten eröffnen.

KANTONALE STEUERPOLITIK

HERABSETZUNG DER GEWINNSTEUERSÄTZE

Nach der Untersagung der Gewährung von Steuerprivilegien und dem Verbot von Tax Rulings verblieb den Kantonen u.a. die Festlegung der Gewinnsteuersätze als Mittel der Unternehmenssteuerepolitik. Aus Abbildung 1 ist erkennbar, dass die überwiegende Mehrheit der Kantone den Gewinnsteuersatz herabgesetzt haben. Dies betrifft insbesondere solche Kantone mit vergleichsweise hohen Steuersätzen über 20 %.

Auffallend ist die Einengung der Bandbreite der Steuersätze. Bis 2019 wurden Gewinnsteuern von 12,30 % (Luzern) bis 24,20 % (Genf) erhoben. Danach reduzieren sich die Gewinnsteuern auf 11,90 % (Zug) bis 21,05 % (Bern). Lässt man die beiden wirtschaftlich gut entwickelten Kantone Bern und Zürich außen vor, reduziert sich die Bandbreite sogar auf 11,90 % (Zug) bis

16,98 % (Wallis). Dies lässt erkennen, dass alle Kantone Steuermehreinnahmen von den Statusgesellschaften erwarten, auf die sie eigentlich gern verzichten wollten.

Besonders deutlich ausgefallen ist die Herabsetzung des Steuersatzes in den Kantonen Genf, Basel-Stadt und Basel-Land. Dies lässt vermuten, dass sich an diesen Standorten besonders viele bzw. besonders erfolgreiche Statusgesellschaften niedergelassen haben. Einige Kantone haben von einer Steuersatzsenkung Abstand genommen. Hierzu zählen insbesondere die Kantone, die bereits bis 2019 die Unternehmen mit den niedrigsten Steuersätzen belastet haben. Eine Abwanderung von Statusgesellschaften war in diesen Kantonen nicht zu erwarten, weil sich für diese innerhalb der Schweiz keine günstigeren Alternativen ergeben haben.

Keine Steuersatzminderung wurde auch im Kanton Bern beschlossen, obwohl dieser Kanton schon bis 2019 mit 21,05% zu den Spitzenreitern bei den Gewinnsteuern zählte. Ab 2020 weist Bern nun sogar den höchsten Steuersatz im kantonalen Vergleich aus. Hier wird offensichtlich weder ein Abwandern der Statusgesellschaften, noch der regelbesteuerten Unternehmen erwartet.

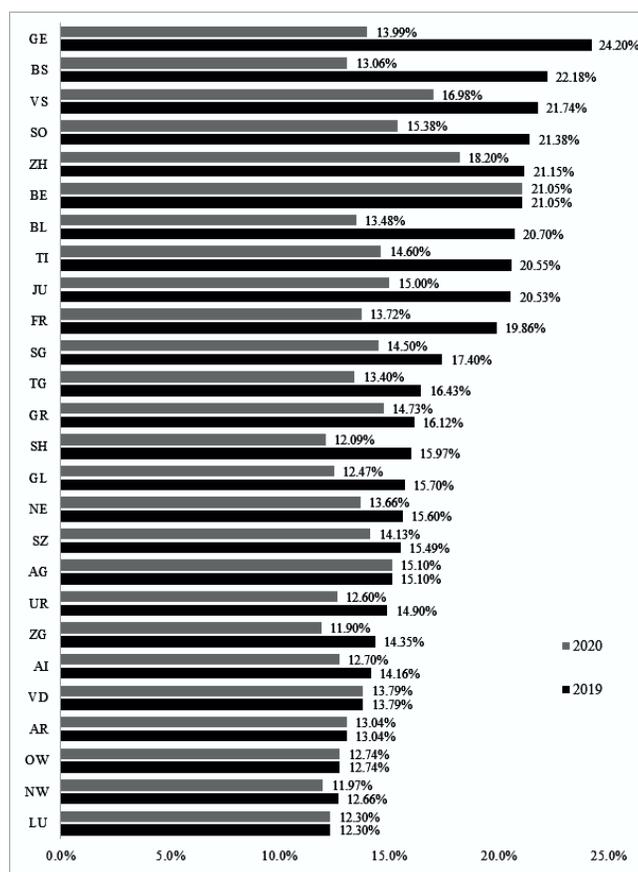


Abbildung 1: Kantonale Gewinnsteuersätze in den Jahren 2019 und 2020

Die Unterschiede in der kantonalen Steuerpolitik werden auch deutlich, wenn die relative Minderung gegenüber den Gewinnsteuersätzen 2019 betrachtet wird (Abbildung 2). Die Kantone, in den wirtschaftlich starken Regionen Genf, Basel-Stadt und Basel-Land, haben ihre Steuersätze um mehr als ein Drittel gesenkt. Auf Steuereinnahmen aus der lokalen, standorttreuen Wirtschaft wurde verzichtet, um die standortflexiblen Statusgesellschaften zum Verbleib zu bewegen. Kantone, wie Luzern, Obwalden, Appenzell-Außerrhoden, Waadt und Aargau, die bereits bisher die niedrigsten Steuersätze aufgewiesen haben, sahen offensichtlich keinen Anlass, in Folge der Steuerreform die Steuersätze weiter zu ermäßigen.

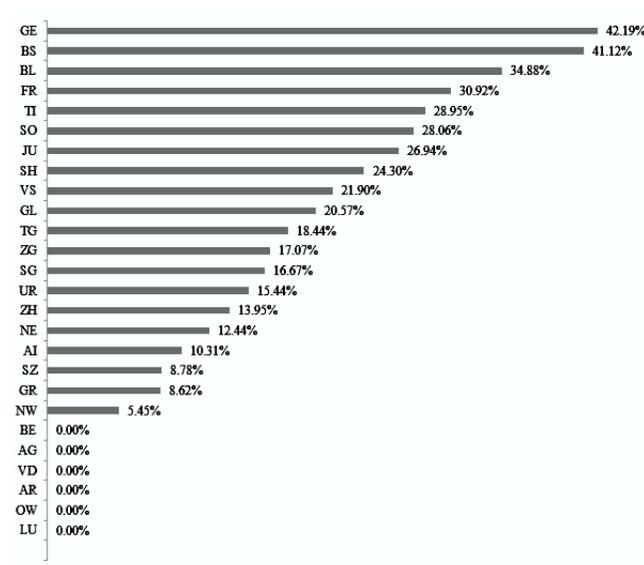


Abbildung 2: Relative Minderung der kantonalen Gewinnsteuersätze im Jahr 2020

BEGLEITENDE MAßNAHMEN

Die Gegenüberstellung der weiteren Maßnahmen neben der Anpassung der Steuersätze lässt erkennen, wie differenziert die Kantone die verfügbaren Instrumente zur Abstimmung von Finanzierungsbedarf und Standortattraktivität einsetzen. Vernachlässigt man den Abzug von Eigenkapitalkosten (NID), der aufgrund der Anwendungsvoraussetzungen nur im Kanton Zürich gewährt werden kann, kann unterschieden werden zwischen Kantonen, die die ergänzenden Maßnahmen in vollem Umfang ausnutzen und solchen Kantonen, die hier Einschränkungen vornehmen.

Der Kanton Appenzell Innerrhoden war schon bei der Minderung der Steuersätze von 14,16% auf 12,17 % zurückhaltend. Auch bei der Steuersatzminderung für Patentboxen zeigt er sich mit der nur um 10 % gewährten Ermäßigung nur wenig großzügig. Bei Schaffung neuer Rechte wird sogar überhaupt kein erhöhter

Betriebsausgabenabzug gewährt. Die Begrenzungen aller Steuerermäßigungen wird zudem auf 50 % limitiert. Man erwartet wohl keine nennenswerten Steuermehreinnahmen von den Statusgesellschaften und möchte daher auch die regelbesteuerten Unternehmen nur geringfügig entlasten. Zudem sieht man wohl auch keine Möglichkeiten, die Wirtschaft durch Förderung innovativer Entwicklungen zu entwickeln.

Die wirtschaftlich gut entwickelten Kanton Basel-Stadt und Basel-Land sind sich der Bedeutung der Statusgesellschaften für ihre Region sehr bewusst. Dies war schon bei der Herabsetzung der Gewinnsteuersätze erkennbar. Mit der Minderung der Gewinnbesteuerung von Patentboxen wird auch diese Gestaltungsmöglichkeit in maximal möglichem Umfang ausgeübt. Auffällig ist allerdings die Begrenzung des zusätzlichen Ausgabenabzugs für F& E-Aufwendungen auf 20 % (BL) bzw. die Nichtausübung dieses Wahlrechts (BS). Auch beträgt die maximale Entlastung 50 % (BL) bzw. 40 % (BS). Eine mögliche Erklärung für die Gesamtpakete in beiden Kantonen wäre, dass sie eine nachhaltig niedrigere Gesamtbelastung für standortflexible Statusgesellschaften signalisieren und dabei übermäßige Schwankungen der Einnahmen durch einmalige

oder vorübergehende Maßnahmen der Unternehmen vermeiden möchten.

Eine vollkommene andere Strategie wird vom Kanton Genf verfolgt. Der deutlichen, im Vergleich größten Steuersatzminderung folgt eine Minderung der Gewinnbesteuerung von Patentboxen von nur 10 % und einen Entlastungsbegrenzung auf nur 9 %. Man geht wohl davon aus, dass nach einer Steuersatzsenkung auf jetzt 13,99 % keine ausreichenden Anreize zu einer Standortverlegung innerhalb oder außerhalb der Schweiz bestehen und dass die niedergelassenen Statusgesellschaften ohnehin nicht die Voraussetzungen für eine Patentbox erfüllen.

Abschließend sei noch auf die Steuerpolitik im Kanton Luzern eingegangen. Hier wurde bereits bisher ein niedriger Steuersatz erhoben. Von einer weiteren Steuersatzsenkung wurde Abstand genommen und auch die Minderung in der Gewinnbesteuerung für Patentboxen fiel mit 10 % bescheiden aus. Insgesamt erwartet man wohl keine relevanten Effekte durch den Wegfall der Bevorzugung von Statusgesellschaften und die Maßnahmen in den anderen Kantonen.

	Ermäßigung Patentbox	Erhöhter Abzug für F & E - Aufwand	Fiktive EK-Zinsen (NID)	Entlastungsbegrenzung
Uneingeschränkte Ausübung der Wahlrechte				
AG	90%	50%	nein	70%
BE	90%	50%	nein	70%
JU	90%	50%	nein	70%
OW	90%	50%	nein	70%
SO	90%	50%	nein	70%
SZ	90%	50%	nein	70%
TI	90%	50%	nein	70%
ZG	90%	50%	nein	70%
ZH	90%	50%	ja	70%
Eingeschränkte Ausübung der Wahlrechte				
AI	10%	0%	nein	50%
AR	50%	50%	nein	50%
BL	90%	20%	nein	50%
BS	90%	0%	nein	40%
FR	90%	50%	nein	20%
GE	10%	50%	nein	9%
GL	10%	0%	nein	10%
GR	90%	50%	nein	55%
LU	10%	0%	nein	70%
NE	20%	50%	nein	40%
NW	90%	0%	nein	70%
SG	50%	40%	nein	40%
SH	90%	25%	nein	70%
TG	40%	30%	nein	70%
UR	30%	0%	nein	50%
VD	60%	50%	nein	50%
VS	90%	50%	nein	34%

Abbildung 3:
 Weitere
 Maßnahmen zur
 Steuergestaltung

ERGEBNISSE EINER EXPERTENBEFRAGUNG

Zur Befragung eingeladen wurden die für die Steuererhebung verantwortlichen Vertreter der deutschsprachigen Kantone, der Eidgenössischen Steuerverwaltung und der EU, daneben Verantwortliche in den Steuerabteilungen von acht Schweizer Unternehmen, die bis 2019 die Begünstigungen für Statusgesellschaften (teilweise) in Anspruch nehmen konnten, sowie Vertreter von zwei Wirtschaftsverbänden und von vier überregionalen Steuerberatungsgesellschaften. Insgesamt konnten zehn Experteninterviews geführt werden (Rücklaufquote: 28,5 %).

Alle Befragten gaben zu erkennen, dass die Umsetzung der Steuerreform STAF notwendig war, um den drohenden Sanktionen durch Mitgliedsstaaten der EU und anderen EU-Mitgliedsstaaten zu entgehen und den betroffenen Unternehmen und deren Gesellschaftern die notwendige Rechtssicherheit zu vermitteln. Bemerkenswert wurde allerdings, dass die weiteren Pläne der OECD sorgfältig beobachtet werden und dass insbesondere die Höhe der beabsichtigten Mindestbesteuerung (BEPS 2.0, Säule 2) weitere Auswirkungen auf die Unternehmensbesteuerung haben wird.

Deutlich wurde zudem der gute Informationsaustausch zwischen Steuerverwaltung und Unternehmen, der es den Kantonen auch nach der Steuerreform STAF ermöglicht, eine interessengerechte Steuerpolitik umzusetzen. Wenn also die reformbedingten Auswirkungen auf die Steuereinnahmen als nur unzureichend einschätzbar eingestuft wurden, ist diese Unsicherheit nicht auf überraschende unternehmerische Standortgestaltungen, sondern auf das allgemeine Unternehmensrisiko zurückzuführen.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Durch die privilegierte Besteuerung von Statusgesellschaften ist es Kantonen in der Vergangenheit nachhaltig gelungen, Unternehmen zur Verlagerung und Anreicherung von Standorten zu motivieren. Die Motivation bestand weniger in der direkten Erschließung des Besteuerungssubstrats aus diesen Unternehmen, sondern in der Schaffung von Arbeitsplätzen und der Generierung von Einkommen und Vermögen für die Beschäftigten. Die angekündigte Sanktionierung dieser von der OECD als schädlicher Steuerwettbewerb benannten Praxis hat den Schweizer Steuergesetzgeber dazu bewogen, davon ausdrücklich Abstand zu nehmen.

Die Kantone standen damit vor der Herausforderung, künftig alle Unternehmen mit dem gleichen Gewinnersatz zu belasten und gleichzeitig die Attraktivität für standortflexible Unternehmen im kantonalen wie im internationalen Vergleich aufrecht zu erhalten. Sie reagierten darauf mit einer Minderung des allgemeinen Steuersatzes, sowie Eröffnung von durch die OECD anerkannten Gestaltungen wie Patentboxen, dem erhöhten Abzug für F&E – Aufwendungen und einem fiktivem Zinsabzug auf Eigenkapital. Die steuerliche Souveränität der Kantone ermöglicht dabei eine differenzierte Vorgehensweise in Abhängigkeit von den betroffenen Unternehmen.

Weiterhin erkennbares Ziel der Steuerpolitik ist nicht die Erzielung von Steuereinnahmen, sondern die Schaffung von Einkommen und Beschäftigung für stimmberechtigten Bürger des jeweiligen Kantons.

LITERATURVERZEICHNIS

Eggert, Wolfgang (2002): Nationale Besteuerung und wirtschaftliche Integration, Tübingen, Mohr Siebeck GmbH & Co.

Gerken, Lüder (1995): „Vertikale Kompetenzverteilung in Wirtschaftsgemeinschaften Bestimmungsgründe und Probleme“ in: Gerken, Lüder. (Hrsg.). Europa zwischen Ordnungswettbewerb und Harmonisierung, Berlin: Springer, S. 3-33, https://doi.org/10.1007/978-3-642-79975-4_1.

Haase, Florian (2020): Der Steuerkrieg. Wettbewerb der Steuersysteme oder neue Weltsteuerordnung?, München: C.H. Beck, S. 15.

Hartmann, Jürgen (2009): Internationale Beziehungen, Berlin: Springer-Verlag, S. 12f.

Homburg, Stefan (2015): Allgemeine Steuerlehre, Bd. 7, Franz Vahlen.

Jacobs, Otto (2016): Internationale Unternehmensbesteuerung, Bd. 8, München: C.H. Beck.

Kroppen, Heinz-Klaus (2010): Business Restructuring und Funktionsverlagerung, in Lüdicke, Jürgen (Hrsg.): Brennpunkte im deutschen internationalen Steuerrecht (S. 149-166), Otto Schmidt KG.

Landolt, Ernst (2019). Bericht und Antrag des Regierungsrates des Kantons Schaffhausen an den Kantonsrat betreffend Teilrevision des Steuergesetzes (Umsetzung STAF), Kanton Schaffhausen.

Leuthold, Ueli & Bornand, Jilline (2018): Schweizer Staatskunde, Compendio Bildungsmedien AG.

Oertel, Eva (2019): Hagemann, Tobias / Kahlenberg, Christian (Hrsg.): Anti Tax Avoidance Directive (ATAD) Kommentar, Bielefeld.

Valta, Matthias (2014): Das Internationale Steuerrecht zwischen Effizienz, Gerechtigkeit und Entwicklungshilfe, Tübingen: Mohr Siebeck GmbH & Co.

AUTOREN

Eva Sklenar

Absolventin des Studiengang M.A. Finance der
Allensbach Hochschule Konstanz
Forschungsgebiet: Steuerrecht, Betriebswirtschaftliche
Steuerlehre
E-Mail: eva.dinkelbach@web.de

Prof. Dr. Peter Spettenhuber, LL.M.

Allensbach Hochschule Konstanz
Professur für Rechnungslegung und Wirtschafts-
prüfung
Forschungsgebiet: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre
E-Mail: peter.spettenhuber@allensbach-hochschule.de

JEL : G, G23, G 40

Family Office Management und Covid-19

Maximilian A. Werkmüller

ABSTRACT

Family Offices and their services will reasonably be suffering from impact of Covid-19 pandemic. This applies as well to those offices serving just a single family (Single Family Office, SFO) as to those serving a broader scope of various clients (Multi Family Offices, MFO). From a technical perspective Covid-19 will foster SFOs to enhance their efforts with regard to the digitalization of their platforms and services; in this respect MFOs are ahead and have earlier and more effectively adapted to the markets' needs for digital services. In many cases this is attributable to the Family Offices life cycle. Representatives of the founder's generation are, referring to their age and to the time where they grew up, much less opened to new technologies than their successors who grew up as "digital natives". The Family Offices are now due to external impact forced to re-adjust such transfers. However, under the premise of professionalism a Family Office should anticipate such impact and be respectively prepared. Most of them are.

KEYWORDS

Covid-19 impact, Family Office, Family Office Management, Digital Transformation, Digital Disruption

EINLEITUNG

Family Offices spielen seit vielen Jahren international, aber auch auf dem deutschen Markt eine zunehmend wichtige Rolle. Die Gründe dafür, sich in Fragen der strategischen Gesamtvermögensallokation professioneller und unabhängiger Hilfe zu bedienen, waren und sind mannigfaltig. Erhebungen über die Entwicklung von Family Offices, ihre sog. „life-cycles“ und ihr Investmentverhalten werden in regelmäßigen Abständen veröffentlicht. Eine der bekanntesten Erhebungen ist der jährlich erscheinende „Global Family Office Report“ der schweizerischen Großbank UBS, der unlängst – nicht zuletzt aufgrund der Covid-19 Pandemie – bereits für das laufende Jahr 2020

erschienen ist (vgl. Hockley et al., 2020). Ohne jeden Zweifel werden Family Offices, soweit sie im Rechtsverkehr in Erscheinung treten, unternehmerisch geführt. Es gelten dieselben Gesetze und Mechanismen wie für jedes andere Unternehmen auch, zumindest dem Grunde nach. Die nachfolgenden Abhandlungen möchten untersuchen, welche Auswirkungen die Covid-19 Pandemie auf das Family Office-Geschäft vermutlich haben wird und welche Reaktionen der Family Offices darauf zu erwarten sind. Dabei werden sowohl die Leistungsebene gegenüber den Familienmitgliedern bzw. den Kunden wie auch die Management-Ebene betrachtet. Zuvor sollen allerdings die Begrifflichkeiten definiert und in das Thema „Family Office Management“ eingeführt werden.

GRUNDLEGENDE UNTERSCHIEDUNG: SFO ODER MFO

Eines der maßgeblichsten Differenzierungskriterien im Bereich der Family Office-Dienstleister ist, ob ein Office nur für eine einzige Familie tätig ist, dann handelt es sich um ein sog. Single Family Office (SFO) oder ob es seine Leistungen frei am Markt gegen Entgelt anbietet und damit einem unbeschränkten Personenkreis zur Verfügung stellt (vgl. Werkmüller, 2019, S. 6 und Plesse, 2020, S. 28). Im letzten der genannten Fälle handelt es sich um ein sog. Multi Family Office (MFO). Dazwischen existieren hybride Strukturen. Dies sind vormals als SFOs errichtete Einheiten, welche ihr Leistungsangebot später – oder einzelne Segmente davon – auch Dritten am Markt angeboten haben oder SFO-Einheiten, welche ein MFO als „Back-Office“ beauftragt haben, sie (oft aus Kostengründen) in den technischen Bereichen wie Reporting und Managerauswahl zu unterstützen (vgl. Leinen, 2019, Rn. 1889ff.). Mit Blick auf den Leistungskatalog aller Gruppen lässt sich in den technischen Bereichen eine „Schnittmenge“ definieren. Das „financial engineering“ folgt bei SFOs und MFOs grundsätzlich ähnlichen Regeln (vgl. Plesse, 2020, S. 29f.).

KERNDIENSTLEISTUNGEN BEIDER GRUPPEN

Zu den sog. Kerndienstleistungen im Schnittmengenbereich beider Gruppen zählen neben der Entwicklung einer passenden Strategischen Asset Allocation für die Familie (SAA), die Auswahl und die Überwachung geeigneter Vermögensverwalter, die private Finanzplanung, die Planung der Vermögensnachfolge zu Lebzeiten und von Todes wegen, das Reporting zu Wertentwicklungen der einzelnen Asset Klassen sowie in der Regel auch die Beratung in Fragen des philanthropischen Engagements der Familie und die Übernahme von Testamentsvollstreckungen (vgl. Werkmüller, 2019, Rn. 38ff.).

BESONDERE LEISTUNGEN BEI SFOS

SFOs bieten über die oben dargestellten technischen Dienstleistungen oftmals ein erhebliches Spektrum an weiteren Dienstleistungen an, welche dem „inneren Kern“ des familiären Zusammenhalts dienen. Die Rede ist hier – je nach Governance der Familie – von der Sorge um eine sachgerechte Ausbildung der Kinder, der Fürsorge in Notsituationen („Life Consulting“) (vgl. Eickhoff, 2019, Rn. 1598ff.) und Security- und Convenience-Dienstleistungen. Je nachdem, ob die Familie noch unternehmerisch aktiv ist oder nicht (mehr), ist das SFO in der Regel auch in den Prozess der Identifikation geeigneter Unternehmensnachfolger einbezogen. Security- und Convenience-Leistungen sind von Familie zu Familie unterschiedlich stark ausgeprägt. Aktive Maßnahmen des Sach- oder Personenschutzes sind eher selten anzutreffen – nicht zuletzt aus Kostengründen. Passive Maßnahmen zum Schutz von Eigentum und Identität der Familie bzw. ihrer Mitglieder sind hingegen nicht unüblich. Im Besonderen gilt dies für die Überprüfung von Hausangestellten der Unternehmerfamilie, bevor sie im Haushalt tätig sind. Convenience-Leistungen reichen schließlich von der Planung der Geschäfts- und Privatreisen der Familienmitglieder über die sprichwörtlichen „Opernkarten“ bis hin zu allen Services rund ums Auto, Schiffe oder (Auslands-)Immobilien der Familie.

BESONDERE THEMEN BEI SFOS**SCHWÄCHEN IM PROZESSMANAGEMENT**

Im Segment der SFOs lässt sich, je länger das SFO besteht und je weniger es Leistungen an Drittanbieter outsourct, eine Tendenz erkennen, allgemeine Mechanismen der Qualitätssicherung zu vernachlässigen. Wer über Jahre hinweg nach eigenen Regeln operiert, welche in einigen Fällen nicht einmal verschriftlicht

sind und hinsichtlich derer nicht selten „die handelnde Person“ den Prozess verkörpert, der verliert den Blick für das eigene Maß und Wirken, d.h., die Qualität der Dienstleistungen ist vom allgemeinen „Marktniveau“, welches die MFOs definieren, abgekoppelt und folgt eigenen, „hausgemachten“ Regeln. Die berechtigten Interessen der Familienmitglieder, technisch und inhaltlich nach den allgemeinen Regeln des „state of the art“ beraten zu werden, können nicht befriedigt werden. Anders formuliert: das oftmals unzureichende Prozessmanagement bei SFOs, welches oftmals seine Berechtigung aus dem Gründungszyklus der ersten Generation an Prinzipalen herleitet, kann sich für die nachfolgenden Generationen von Familienmitgliedern als Nachteil erweisen, der im Ergebnis auch dazu führen kann, dass einzelne Familienmitglieder sich von „ihrem“ SFO abwenden und an dessen Stelle ein MFO mandatieren.

UNZUREICHENDE MAßNAHMEN ZUR VOLLENDUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION DES LEISTUNGSANGEBOTS

Es ist keine Überraschung, dass SFOs, welche bereits über mehrere Generationen bestehen, auch, wenn ihre Anzahl relativ und im Vergleich zu Neugründungen abnimmt (vgl. Hockley et al., 2020, S. 34 m.w.N.), nur selten zu den sog. „early adoptern“ des digitalen Transformationsprozesses gehören. Ursächlich dafür ist oftmals die Tatsache, dass die Generation der Gründer des SFO in einer analogen Welt aufgewachsen ist und es ihnen daher schwerer fällt, sich auf neue Entwicklungen einzulassen. Dagegen wächst die nächste (Erben-)Generation in einer digitalen Welt auf, hat in anderen Lebensbereichen Erfahrungen mit digitalen Anwendungen gemacht und verlangt Vergleichbares auch in Bezug auf die Verwaltung des eigenen Vermögens. In zahlreichen Fällen ist das Thema „Digitalisierung“ deshalb zwar auf der Management-Agenda des Chief Executive Officer (CEO) verortet; mit welcher Priorisierung es hingegen umgesetzt wird, wird oftmals vom allgemeinen Lebensalter und/oder den persönlichen Befindlichkeiten der Prinzipale – oder schlimmer noch: ihrer externen Manager – beeinflusst (vgl. Bohländer, 2019, Rn. 1791).

Vollkommen anders stellt sich diese Situation beispielsweise bei den MFOs dar: Da diese im Wettbewerb zu anderen Marktanbietern stehen und mithin schon allein deshalb gehalten sind, ihre Leistungen nach den Regeln des „state of the art“ zu Konditionen „at arms' length“ zu liefern, kann man sich dort ein hinter den

Marktstandards und dem Nachfrageverhalten der Kunden zurückbleibendes digitales Angebot schlechterdings nicht leisten. Ein nicht daran ausgerichtetes Leistungsangebot kann sich schnell mandatsgefährdend auswirken. Mit anderen Worten: MFOs sind in der Regel deutlich „digitaler“ als die auf eine einzige Familie fokussierten SFOs. Nota bene: Auch hier bestätigen Ausnahmen die Regel.

ZU DEN ERWARTETEN AUSWIRKUNGEN DER PANDEMIE AUF DEN DIGITALISIERUNGSPROZESS

Es fällt kaum schwer vorherzusagen, dass die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auch bei Family Offices erheblich sein werden. Anfang März ging ein Cartoon „viral“, in welchem auf einem Fragebogen die Frage gestellt wurde „Who led your company through the process of digital transformation?“ und auf welchem der Befragte zwischen den vorgegebenen Antworten „CEO“, „COO“ (Chief Organisation Officer) oder „Covid-19“ auswählen konnte. Die Pointe dieses Cartoons zeigt zugleich, dass nicht nur Family Offices es bislang versäumt hatten, in den sprichwörtlichen „guten Jahren“ die Einleitung des digitalen Transformationsprozesses voranzutreiben. Angefangen von digitalen Videokommunikationskanälen über digitale Helfer beim Prozessmanagement dürfte im Zuge dieser Pandemie, deren Ende noch nicht abzusehen ist, der notwendige Druck entstanden sein, die Themen nun mit der Energie, die sie schon früher verdient hätten, „anzupacken“. Ohne jede Frage obliegt ein solcher Transformationsprozess dem Management eines Unternehmens. Allerdings kommt für das Segment der SFOs erschwerend hinzu, dass der Prinzipal hier nicht selten – wie bereits ausgeführt – das „Maß aller Dinge“ ist und man selbst als engagierter CEO für derart grundlegende Veränderungen auf dessen vorbehaltlose und uneingeschränkte Unterstützung angewiesen ist.

AUSWIRKUNGEN DER PANDEMIE AUF DIE DIENSTLEISTUNGSEBENE DER OFFICES

VERMÖGENSREPORTING

Bei MFOs existierte mit Blick auf die oben beschriebenen technischen Bereiche oftmals bereits vor Covid-19 ein guter digitaler Standard. So werden beispielsweise die Vermögensberichte (Reportings) üblicherweise nicht mehr in Papierform, sondern digital verschlüsselt

den Kunden zur Verfügung gestellt. Auch im Bereich der Vermögensverwaltung haben sich inzwischen sog. Robo Advisors etabliert, welche die entsprechenden Anlageentscheidungen treffen und automatisiert auf der Basis programmierter Algorithmen umsetzen. Zwar ist der persönliche Rat des Family Officer als „trusted advisor“ nach wie vor gefragt; dort aber, wo das erwünschte Resultat auch auf der Basis digitaler und damit zugleich standardisierter Leistungen erreicht werden kann, ist er nicht mehr erforderlich und wird – zumindest von den „digital natives“ – auch nicht mehr nachgefragt (vgl. Bohländer, 2019, Rn. 1805). Die Auswirkungen der Pandemie auf das Dienstleistungsangebot der MFOs dürften deshalb überschaubar sein und auch bleiben. Was SFOs betrifft, dürfte es sich trotz ihres geringeren Digitalisierungsgrades ähnlich verhalten, da nur (noch) wenige SFOs das Vermögensreporting selbst erstellen. Zu groß ist am Markt das Angebot an leistungsfähigen und kostengünstigen digitalen Softwarelösungen.

VERMÖGENSVERWALTUNG

Glaubt man den jüngsten Erhebungen der UBS (vgl. Hockley et al., 2020, S. 7ff.), so haben etwa 76 % von 121 weltweit befragten Family Offices ab Jahresbeginn jedenfalls bis Mai 2020 trotz Covid-19 keine großen Veränderungen an ihrer strategischen Asset Allocation (SAA) vorgenommen. Befragt wurden die weltweit größten SFOs mit einem Gesamtvermögen von ca. 140 Mrd. USD. Dies wird dem Umstand zugeschrieben, dass jeweils erhebliche Teile des Familienvermögens (ca. 35 %) in sog. Alternative Investments allokiert sind und diese – ihrer Natur entsprechend – den Schwankungen und Irritationen an den Kapitalmärkten in der Regel weniger unterworfen sind oder gar gegenläufig zu ihnen korrelieren. Das Thema „Impact Investing“ (vgl. Brock/Jäderberg, 2020, S. 28ff.) beginnt, sich einem „tipping point“ zu nähern – immerhin allokierten Ende März 2020 bereits 39% der SFOs in „sustainable asset classes“ (vgl. Hockley et al., 2020, S. 23). Innerhalb der Gruppe der Alternative Investments kommt den sog. Private Equity Investments eine besondere Bedeutung zu. Mehr als 69 % der befragten Offices sehen in diesen „a key driver of returns“ (Hockley et al., 2020, S. 18). Damit – so die Autoren der Studie – habe sich auch in der Krise die Strategische Asset Allocation als zentrale Säule für die Steuerung des Gesamtvermögensportfolios erwiesen (vgl. Hockley et al., 2020, S. 10). Dies bedeutet nicht, dass Family Offices nicht auch opportunistisch investiert hätten. Hier gibt es zwei Lager – die einen, die aufgrund des Preisverfalls an den

Kapitalmärkten „günstig“ eingekauft haben und die anderen, welche eher risikoavers einen Teil ihrer Investments abgestoßen und in Liquidität und Gold investiert haben. Beide taktischen Maßnahmen können für den Inhaber „aufgehen“ und sie verändern die Strategische Asset Allocation nicht.

VERMÖGENSNACHFOLGE

Zu den Kerndienstleistungen eines Family Office Management zählt – wie bereits ausgeführt – auch die Planung der Vermögensnachfolge (vgl. Plesse, 2020, S. 30). Dabei geht es in der Regel darum, für den jeweiligen Mandanten einen möglichst schenkungs- bzw. erbschaftsteuerlich optimierten Transfer von Vermögensbestandteilen auf nachfolgende Generationen zu empfehlen und mit Hilfe externer Fachberater auch zu gestalten. Bei SFOs geht es zusätzlich darum, das von der Familie betriebene, möglicherweise bereits über viele Generationen geführte Unternehmen oder Anteile daran zu übertragen. In steuerlicher Hinsicht handelt es sich dabei um sog. Betriebsvermögen, welches erbschaft- und schenkungsteuerlich privilegiert ist. Wurde mithin unmittelbar vor Eintritt der Pandemie steuerlich verschonungsfähiges Betriebsvermögen übertragen, so drohen nun aufgrund der erkennbaren ökonomischen Langzeitwirkungen steuerliche Probleme. Das Gesetz gewährt die erbschaftsteuerlichen Vergünstigungen nur unter bestimmten Voraussetzungen – so darf beispielsweise für den Fall der sog. Vollverschonung die Lohnsumme aller im Betrieb Beschäftigten nach Ablauf der gesetzlich vorgesehenen Siebenjahresfrist 700% der Ausgangslohnsumme im Jahr der Unternehmens- oder Anteilsübertragung nicht unterschreiten. Mit anderen Worten: die Belegschaft des Unternehmens darf sich zum Stichtag nach Ablauf dieser Frist nicht maßgeblich verringern. Tut sie es dennoch, so entfallen die Vergünstigungen pro-rata rückwirkend in entsprechendem Umfang. Gerät also ein Unternehmen durch die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie in eine ökonomische Schieflage und ist zum Erhalt des Unternehmens der Abbau von Arbeitsplätzen unerlässlich, so kann dies die für die Unternehmensübertragung festgesetzte Schenkungsteuer maßgeblich erhöhen. Diese zusätzliche Steuerlast wirkt sich dann doppelt nachteilig aus, weil sie das Unternehmen bzw. dessen Inhaber in einer kritischen Phase trifft (vgl. Hannes/Lorenz, 2020, S. 385ff.). Zu den Planungsaufgaben eines Family Office zählt jedoch, auch solche Fälle exogener Schockereignisse im Rahmen der Risikoszenarien zu antizipieren. Es entspricht dem allgemeinen Marktstandard, dass für

den Fall einer Verletzung der erbschaftsteuerlichen Wohlverhaltensregeln sog. Rückforderungsmechanismen greifen, die es dem Schenker zumindest ermöglichen, den vormaligen Transfer rückabzuwickeln und damit den erbschaftsteuerlichen „Betriebsunfall“ zu vermeiden. Es ist davon auszugehen, dass es in Folge der Covid-19-Pandemie zu zahlreichen Rückabwicklungen kommen wird.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die Covid-19-Pandemie und ihre Auswirkungen betreffen auch Family Offices signifikant sowohl in ihren internen Prozessen als auch mit Blick auf ihre Kerndienstleistungen gegenüber den Kunden. Ein beide Sphären gleichermaßen betreffendes Thema ist die digitale Transformation. Die Auswirkungen der Krise betreffen die FO-Typen unterschiedlich: während MFOs in der Regel bereits aufgrund der allgemeinen Wettbewerbssituation, in der sie sich befinden, mit Blick auf ihr Leistungsangebot deutlich digitalere Services anbieten als SFOs, dürfte bei jenen als Folge der Krise der Transformationsprozess nun mit deutlich höherer Geschwindigkeit einsetzen, weil die Versäumnisse der Vergangenheit nun „schmerzhaft“ und für jedermann erkennbar zu Tage getreten sind. Fehlende digitale Prozesse oder Leistungsebenen lähmen in diesen Wochen und Monaten den Aktionsradius jedes wirtschaftenden Unternehmens und damit auch der Family Offices. Betroffen durch die Krise sind auch die Vermögensverwaltung und das Portfoliomanagement. Allerdings erweisen sich in diesem Kontext die strategischen Allokationsmodelle der SFOs mehrheitlich als krisenfest, da zahlreiche Familien in nicht unerheblichem Umfang in Alternativen Investments investiert sind und sie sich dadurch zu einem guten Teil den Schwankungen der Kapitalmärkte entziehen konnten. MFOs wird dagegen eine höhere Affinität zu kapitalmarktnahen Vermögensanlagen zugeschrieben, was im Ergebnis zu einer deutlich höheren Volatilität in den dort betreuten Portfolien geführt haben dürfte. Am Ende der durch die Krise hervorgerufenen Prozesse wird in vielen Bereichen sowohl bei SFOs wie auch bei MFOs sicherlich ein deutlich digitaleres Angebot an Leistungen und Kommunikationswegen stehen. Trotz allem wird der unabhängige Rat des „trusted advisors“ mehr denn je benötigt und nachgefragt werden, allerdings nur dort, wo nicht bereits digitale Prozesse das laufende Geschäft steuern. Auch diese disruptive Entwicklung wird sich, gegebenenfalls sogar durch die Krise noch verstärkt, fortsetzen. Eine neue Welt

entsteht. Ihre Angebote entsprechen aber den Bedürfnissen der Generation der „digital natives“, die bereits jetzt zu den Leistungsempfängern bei SFOs zählen und von denen einige demnächst dort operative Verantwortung übernehmen.

LITERATURVERZEICHNIS

Bohländer, Valentin (2019): „Digitalisierung im Family Office Management“. In: Werkmüller, Maximilian A. (Hrsg.): Family Office Management. 4. Auflage. Heidelberg: FCH, Rn. 1786ff.

Brock, Peter; Jäderberg, Peter (2020): „Impact Investing“. In: Private Finance Praktiker, Vol. 01, S. 28–35.

Eickhoff, Jörg (2019): „LifeConsulting – Menschen ermutigen, ohne ihr Leben zu verändern“. In: Werkmüller, Maximilian A. (Hrsg.): Family Office Management. 4. Auflage. Heidelberg: FCH, Rn. 1598ff.

Hannes, Frank/Lorenz, Karsten: „Corona-Pandemie: Handlungsmöglichkeiten bei krisengefährdeter Unternehmensnachfolge“. In: Zeitschrift für Erbrecht und Vermögensnachfolge, Vol. 27, S. 385–393.

Hockley, Richard; Pereira, Isadora; Schmidt, Gabriele (2020): Global Family Office Report 2020. UBS Switzerland AG, Zürich.

Leinen, Christoph: „Family Office als Unternehmeraufgabe“. In: Werkmüller, Maximilian A. (Hrsg.): Family Office Management. 4. Auflage. Heidelberg: FCH, Rn. 1889ff.

Plesse, Jörg (2020): „Family Office leicht gemacht!“. In: Private Finance Praktiker, Vol. 03, S. 28–32.

Werkmüller, Maximilian A.: „Kerndienstleistungen eines Family Office“. In: Werkmüller, Maximilian A. (Hrsg.): Family Office Management. 4. Auflage. Heidelberg: FCH, S. 27-48.

AUTOR

Prof. Dr. Maximilian A. Werkmüller, LL.M.

Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine BWL, Finance und Family Office Management an der Allensbach Hochschule, Konstanz

Forschungsgebiet: Family Businesses, Family Finance, Family Office Management

E-Mail: m.werkmueller@allensbach-hochschule.de

Ausgabe 2020

Zeitschrift für interdisziplinäre ökonomische Forschung

Journal of interdisciplinary economic research

Lokale Steuerpolitik im internationalen Steuerwettbewerb Die Ausübung gesetzgeberischer Wahlrechte durch die Kantone im Rahmen der Steuerreform STAF

Eva Sklenar; Peter Spettenhuber

Family Office Management und Covid-19

Maximilian A. Werkmüller



€ 10,00 [D]



JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH

<https://www.allensbach-hochschule.de/hochschule/zeitschrift/>