



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

Ausgabe 2022

- 4 **Die neuen PädagogInnen – Eine aktuelle Zeitdiagnose mit Praxisblick auf die zukünftigen Aufgaben der betrieblichen Fort- und Weiterbildung in der Erwachsenenbildung**
Martin Bauer
- 13 **Internes Marketing – Die Prozessstärke messbar machen**
Nicolas Cayé
- 22 **Der Einsatz von Auktionen in der Immobilienvermarktung**
Stephan Findeisen
- 29 **Weiterbildung ist (k)eine Chefsache, oder? – Leadership als eine nicht unwesentliche Rolle für Weiterbildungsmotivation**
Patrick Peters, Philipp Schlottmann & Karl-Heinz Gerholz
- 38 **Empirische Untersuchung des Umgangs deutscher Sparkassen mit impliziten Optionsrechten im Baufinanzierungsgeschäft**
Steven Thomas Kiefer
- 49 **Erfolgreiches Aufbauen und Betreiben von Corporate Incubators durch etablierte Unternehmen**
Patrick Pöchlauer
- 59 **Ökonomische Analyse der Leistungssteigerung von Photovoltaikanlagen durch Wartung und Reinigung**
Dr. Dirk Schlagentweith; Ramona Decker

JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH

ISSN: 2196-4688

ZEITSCHRIFT FÜR INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE FORSCHUNG

Journal of Interdisciplinary Economic Research

2022

Published by:

Allensbach Hochschule Konstanz

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. Uwe M. Seidel, Ostbayrische Technische Hochschule Regensburg

Prof. Dr. Holger Zinn, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Patrick Peters, Allensbach Hochschule, Konstanz

Review Committee:

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

Prof. Achim Albrecht, PhD, Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen

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 Vavercakova, 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 University Konstanz | Lohnerhofstr. 2 | 78467 Konstanz | 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 Gemeinschaft von Expertinnen und Experten. 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 Autorinnen und Autoren verfügen über langjährige Berufs- und Forschungserfahrung in ihren Disziplinen. Wir hoffen, dass unsere Beiträge Wissenschaft und Forschung in hohem Maße fördern.

Konstanz, Dezember 2022

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 2022

The editors

JEL : A29

Die neuen PädagogInnen – Eine aktuelle Zeitdiagnose mit Praxisblick auf die zukünftigen Aufgaben der betrieblichen Fort- und Weiterbildung in der Erwachsenenbildung

Martin Bauer

ABSTRACT

Adult education is currently challenged with the major task of imparting forward-thinking digital skills and active-learning competencies to the labor market and general public while producing innovative teaching and learning materials. This is the only means for adult students to participate in the exchange of knowledge without dependence on time or location. The necessary content for achieving these tasks can only be provided by adult educators at educational institutions. The author attempted to identify the needs of these educators to determine what kinds of skills and competencies they require. The objective of this paper was to ascertain the necessary abilities and required training for adult educators in various fields as well as to collect and present educational formats, methods, instruments, and content which are suitable for the future, up-to-date, cost-effective, and independent of time and location.

KEYWORDS

Erwachsenenbildung, PädagogInnen, betriebliche Fort- und Weiterbildung, Bildungsbedarfsanalyse, Pädagogik, Didaktik, Kompetenzen

AUSGANGSLAGE

Bildung und die Zeit zur Bildungsaufnahme spielen auch in einer Zeit des Social Distancings, entsprechend der von ROSA (vgl. Rosa 2016, S. 124ff) postulierten dimensional Trias von Technischer Beschleunigung, Beschleunigung des sozialen Wandels und der Beschleunigung des Lebenstempos, eine wegweisende Rolle. Es erscheint somit notwendig, neue, aktuelle und zukunftsweisende (digitale) Kompetenzen zusätzlich zu handlungsorientiertem Wissen zu formulieren, Inhalte, Methoden usw. zu entwickeln und als innovatives Lehr- und Lernmaterial der Gesellschaft zur Verfügung zu stellen, damit die BildungskonsumentInnen möglichst zeit-, aber auch ortsunabhängig am

Wissenstransfer partizipieren und den genannten Herausforderungen entgegenwirken können. Damit aber dieses innovative Lehr- und Lernmaterial zur Verfügung gestellt werden kann, benötigt es zusätzlich zur technischen Verfügbarkeit Personen, die das Wissen und die Durchführungsfähigkeit besitzen, derartige Materialien in einer lernförderlichen Form zu erstellen und anzubieten.

In wenigen Bereichen sind hier einzelne Bildungseinrichtungen und Beratungsunternehmungen schon zukunftsfit, allerdings hat sich in den Jahren der Corona-Krise gezeigt, wie groß der noch erforderliche Bedarf in vielen Bildungseinrichtungen ist. In der Erwachsenenbildung können diese vielfältigen Aufgaben inhaltlich nur von den dort tätigen PädagogInnen erfüllt werden. Diese müssen gezielt und zurzeit ebenfalls zeit- und teilweise auch ortsunabhängig auf die zukünftigen Szenarien vorbereitet und geschult werden.

Eine der Möglichkeiten, um diesen komplexen Anforderungen auf einer stark individualisierten Weise entgegenzutreten zu können, ist die von Erwachsenenbildungseinrichtungen selbst gesteuerte betriebliche Fort- und Weiterbildung. Eine der Fragen, die sich aus diesen multiplen Problemfeldern ergeben, lautet:

→ Welche Kenntnisse und Fähigkeiten benötigen die PädagogInnen in Erwachsenenbildungseinrichtungen, um ihre Arbeit, bezogen auf die veränderten und individuell **stark differenten Zeitstrukturen** der Teilnehmenden und deren zukünftige Herausforderungen, gut und erfolgreich bewältigen zu können – und wie können diese Kenntnisse und Fähigkeiten bezugnehmend auf die veränderten Zeitstrukturen **zeitnah und -unabhängig** erhoben bzw. mit welchen Methoden vermittelt werden?

Um diese umfassende Frage beantworten zu können, wurde seitens des Autors bereits kurz nach dem Beginn

der Corona-Krise der Versuch gestartet, die diesbezüglichen Bedarfe zu erheben. Zielsetzung war es, die Fort- und Weiterbildungsanforderungen von MitarbeiterInnen, die für den Bereich Pädagogik/Didaktik verantwortlich zeichnen, für ihre verschiedenen Arbeits- und Kompetenzbereiche zu identifizieren sowie prognostisch passende, aktuelle, kostenschonende, zeit-, aber auch ortsunabhängige Formate, Methoden, Instrumente und Inhalte zu erheben und zu präsentieren.

ABLAUF DER ANALYSEN UND ERHEBUNGEN

Innerhalb der betrieblichen Fort- und Weiterbildung – darunter sind „[...] alle Trainings-, Qualifizierungs- und Bildungsmaßnahmen zu verstehen, die unmittelbar im Unternehmen stattfinden oder von diesem durchgeführt, veranlasst oder verantwortet werden“ (Dehnbostel 2010, S. 2) – können verschiedene aktuelle Fort- und Weiterbildungsmethoden unterschieden werden. Um die Methoden, aber auch die diesbezüglich zu vermittelnden Inhalte eingrenzend zu erheben, ist eine Analyse des Bedarfes als erster grundlegender Schritt notwendig.

DIE BEDARFSANALYSE

Es existiert eine große Anzahl von psychologischen und betriebswirtschaftlichen Ansätzen (vgl. Griese 2011, S. 128) der Bedarfsanalyse – Ansätze, die von einem Bildungsbedarf seitens des Unternehmens ausgehen, oder Ansätze, die vom MitarbeiterInnenbedarf ausgehen. Im Folgenden wird der Prozessablauf einer Bildungsbedarfsanalyse (vgl. Zalenska 2009, S. 101) kurz beschrieben. Der Prozessablauf lässt sich in drei aufeinanderfolgende und sich bedingende Phasen (vgl. Meifert 2010, S. 77 ff), auch „*Trichometrie der Bedarfsermittlung*“ (Latham 1988, S. 549), unterteilen.

1. Die **Organisationsanalyse** (vgl. Hess 2018, S. 36 f) deriviert normative Zielvorgaben für den betrieblichen Förderbedarf aus den vorhandenen betrieblichen Kennzahlen und Marktdaten, aus Key Performance Indikatoren oder auch aus MitarbeiterInnen- oder KundInnenbefragungen. (Instrumente: SWOT-Analyse, Stakeholder-Analyse, Balanced Scorecard etc.).
2. Die **Aufgabenanalyse** erhebt darauf aufbauend die Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse der PädagogInnen, die sie zur regelmäßigen Aufgabenbewältigung benötigen (vgl. Sonntag 2016, S. 10). (Instrumente: Tätigkeitsanalyse (vgl. Semmer et al

199, S180) oder das Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren (vgl. Büssing/Glaser 2002, o. S.), ...).

3. Die **Personalanalyse** beurteilt abschließend die persönlichen Leistungs- und Verhaltensmerkmale (vgl. Sonntag 2016, S. 26) sowie die Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen PädagogInnen. (Instrumente: Potentialanalyse, strukturiertes MitarbeiterInnengespräch etc.).

Da aber nicht jedes Instrument für jede Situation gleich geeignet ist, abgesehen von der direkten Weiter- oder Fortbildungsbedarfsmeldung durch die PädagogInnen, musste ermittelt werden, welche Instrumente für die aktuelle Herausforderung situativ angemessen erscheinen bzw. welche Ressourcen und welches Datenmaterial zur Erhebung überhaupt vorhanden waren.

Relevante Instrumente der Bedarfsanalyse

Befragungen

Eine spezielle Form der Befragung (vgl. Döring et al., 2007, S. 25) ist die Moderation. Sie ist eine zumeist extern begleitete Gesprächstechnik, bei der kooperativ und partizipativ mit der Anspruchsgruppe Qualifizierungsmaßnahmen oder auch andere Themen er- und bearbeitet werden können. Dieses Instrument wurde auf Grund des Zeitdruckes und des Kostenfaktors der externen Begleitung nicht ins Auge gefasst.

Ein ähnliches Vorgehen wird im Rahmen des **Gruppendiskussionsverfahrens** genutzt. „*Die Gruppendiskussion ist ein Gespräch mehrerer Teilnehmer zu einem Thema, das der Diskussionsleiter benennt, und dient dazu, Informationen zu sammeln*“ (Lamnek 2010, S. 372) Ziel des Gruppendiskussionsverfahrens ist es somit, die Meinung der GruppenteilnehmerInnen zu erheben. Dieses Instrument wurde auch in der Praxis-Erhebung verwendet.

Ein weiteres kommunikationsbasiertes Instrument ist das **MitarbeiterInnengespräch**. „*Ziel des [...] Mitarbeitergesprächs (zyklisches Gespräch zwischen MitarbeiterIn und Unternehmensleitung beziehungsweise Führungskraft) sind die Rückmeldungen von Leistungen und Verhalten, die Stärken-Schwächen-Analyse, das Erkennen von Wünschen und Zielen der Mitarbeiter, die Abklärung von Aufgaben und Zielen, die Potentialanalyse sowie die Erörterung von konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen.*“ (Becker 2013, S. 596). Auch dieses Instrument

wurde für die Praxiserhebung herangezogen.

Beide Gesprächsformate (Gruppendiskussionsverfahren und MitarbeiterInnengespräch) können schnell, unkompliziert und auf Grund der Aufzeichnungsmöglichkeiten sehr detailliert mit verschiedensten Videokonferenzsystemen (Zoom, MS Teams, Skype, Google Meet, um nur einige zu nennen) durchgeführt werden. Die Praxis-Erhebungen wurden zum größten Teil mit den Videokonferenzsystemen Zoom und MS Teams geführt.

Datenerhebung

Damit eine Bedarfsanalyse relevante Ergebnisse liefert, müssen auch unternehmensinterne Daten und Informationen miteinbezogen werden. Ein Nachteil dieser Instrumente ist, dass die uneingeschränkte Erhebung der Daten oft mit großem Aufwand und Datenschutzproblemen verbunden ist. Drei typische und oft verwendete Instrumente sind die **Szenario - Techniken**, die **SWOT - Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)** und die **Konkurrenzanalyse**. Im Rahmen der Anwendung von Szenarien - Techniken wird versucht, vergangene und aktuelle Entwicklungen der Umfeld- oder Einflussfaktoren eines Unternehmens in verschiedene mögliche Szenarien zu extrapolieren. „Dabei stehen die Fragen im Vordergrund, wie ein Zukunftsszenario Schritt für Schritt zustande kommen kann und durch welche Maßnahmen in welcher Phase durch die Betroffenen ggf. [sic] Einfluss genommen werden kann, um statt des einen den Eintritt eines anderen (geplanten) Szenarios bewirken zu können.“ (Pieler 2003, S. 64) Die Erhebungsinstrumente sind bei korrekter Ausführung sehr genau und beziehen viel mehr Daten in zu treffende Entscheidungen ein als die Instrumente der Befragung, benötigen aber im Gegensatz zu diesen große Zeit-, Personal- und Informationsressourcen. Sie eignen sich, falls die Ressourcen noch nicht vorhanden sind oder erst bereitgestellt werden müssen, nur beschränkt als erstes und schnelles Reaktionswerkzeug in Krisenzeiten

DIE FUNKTIONSGRUPPEN

Die Erhebung folgte weiters in der Methodenauswahl (Fort- und Weiterbildungsformate) dem Differenzierungsversuch nach ROEHL (2000). Dabei können, wie in der nachfolgenden Grafik ersichtlich, folgende fünf, den Methoden übergeordnete, sich teilweise überschneidende Funktionsgruppen unterschieden werden.



Abbildung 1: Funktionsgruppen der betrieblichen Bildung
(eigene Erstellung in Anlehnung an Roehl 2000, S. 163)

In weiterer Folge werden die einzelnen Funktionsgruppen, mit Fokus auf die personenbezogene und die technologiebezogene Funktionsgruppe – diese operieren vornehmlich zeit- und ortsunabhängig – überblicksmäßig beschrieben.

Der arbeitsplatzbezogenen Funktionsgruppe wird im Bereich der betrieblichen Fort- und Weiterbildung das Vorzeigen, gemeinsame Üben, Anlernen oder die einfache Erklärung betrieblicher Tätigkeiten, Abläufe und inhaltlicher Prozesse zugeordnet. (Methoden: Training on the job, Training into the job etc.).

Die personenbezogene Funktionsgruppe bezieht sich im Gegensatz zur arbeitsplatzbezogenen Funktionsgruppe direkt auf die MitarbeiterInnen in der Rolle als Lernende. (Methoden: E-Learning, Blended Learning, Coaching, Collaborative Learning etc.).

E-Learning bezeichnet ein „[...] vielgestaltiges gegenständliches und organisatorisches Arrangement von elektronischen bzw. digitalen Medien zum Lernen“ (Arnold et al. 2015, S. 22). Darunter lassen sich alle Lern- und Lehrformen verstehen, bei denen elektronische, multimediale und/oder interaktive Materialien mit Hilfe digitaler Technologien und möglicherweise interaktiv bearbeitbar online und oft zeitunabhängig zur Verfügung gestellt und/oder verteilt werden. Es ist keine zeitlich oder räumlich determinierte Anwesenheit notwendig. Eine Mischform stellt das

Blended Learning dar. Es „[...] bezeichnet ein Lehr-/Lernkonzept, bei dem E-Learning-Elemente in didaktisch sinnvoller Weise mit Präsenzunterricht verknüpft werden“ (Obrist 2007, S. 7). Um den Erfolg dieser Methode zu garantieren, muss diese mit einem hohen Grad an Verbindlichkeit (Milestones, Zwischenziele etc.) (Grendlinger 2011, S. 136f.) für die Teilnehmenden gestaltet werden.

Beim **Collaborative Learning** arbeiten die MitarbeiterInnen gemeinsam im Onlinemodus auf ein vorgegebenes Ziel hin. Die Besonderheit dieser Methode ist, dass die MitarbeiterInnen hier sowohl für ihren individuellen Erfolg als auch für den Erfolg der teilnehmenden Gruppe verantwortlich sind.

Die Hauptaufgabe des **Coachings** liegt darin, aus einer neutralen Perspektive und äquidistanten Position aktivierend und motivierend Methodenkompetenz, betriebliche Kenntnisse und Fähigkeiten nachhaltig zu vermitteln. (vgl. Niemeier 2009, S. 9)

In der kommunikationsbezogenen Funktionsgruppe stehen die verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten (vgl. Roehl 2000, S. 205) zwischen den PädagogInnen im Vordergrund (Methoden: Impulsreferat, das Storytelling, Lessons Learned Workshops etc.) (vgl. Kilian et al. 2006, S. 118f.). Ziel ist der nachhaltige Support des kooperativen Wissenstransfers und der Begleitung des diesbezüglichen Prozesses im Unternehmen (vgl. Enkel/Back 2002, S. 151ff.).

Die Funktionsgruppe der räumlich-organisatorischen Infrastruktur setzt ihren Fokus auf räumliche oder auch organisatorische Gestaltung (vgl. Roehl 2000, S. 178 f.) von Kommunikationsorten (Methoden: Space Management, Knowledge Broker etc.).

Die technologiebezogene Funktionsgruppe ist auf Grund der schnellen digitalen Transformation der Bildung, Kommunikation, der rasant fortschreitenden Globalisierung und der damit einhergehenden räumlichen Fragmentierung sowie des zurzeit gesetzlich verordneten Social Distancings (vgl. Mniszewski et al. 2014, S. 97) von großer Bedeutung (Methoden: WIKIs, Unternehmenscloud, Microlearning, Learning-Management-Systeme, E-Learning, Blended Learning etc.).

Wikis stellt eine gewisse Sammlung an Hypertexten dar. Diese sind mittels Inter- oder Intranetlinks miteinander verbunden. Die Hypertexte können von den MitarbeiterInnen zeitunabhängig gelesen und kooperativ erstellt beziehungsweise adaptiert werden.

Die Inhalte können auf einer jederzeit zugreifbaren **Unternehmenscloud** gespeichert werden, die Virtualisierungen und das Internet beziehungsweise das unternehmensinterne Intranet nutzt, um Speicher-

platz, Rechenleistung oder Anwendungssoftware als Dienstleistung zur Verfügung zu stellen.

Eine weitere Methode ist das **Microlearning**, „[...] eine Sammelbezeichnung für verschiedene informelle Lernaktivitäten im Kontext von Social Software Anwendungen, inzidentelles Lernen mit digitalen Medien, mechanistisches Lernen mit ‚Lernobjekten‘, SMS-Anwendungen etc.“ (Herzig et al. 2010, S. 227). Microlearning ist das zeitunabhängige Lernen umfangmäßig kleiner Stoffeinheiten in kleinen Zeiteinheiten.

Die Inhalte dieser Stoffeinheiten (Learning Nuggets) können dann auf **Learning Management Systemen** oder auch **Lernplattformen** gespeichert sein. Diese dienen einerseits Lehr- und Lernprozessen im E-Learningkontext und andererseits als Plattform für die Bereitstellung und Verwaltung von Lehrunterlagen. Weiters werden „[...] die Organisation von Lernvorgängen und die Kommunikation zwischen Lernenden und Lehrenden [...]“ (Leibniz-Institut für Wissensmedien 2019) ermöglicht.

Abschließend sind die beiden Methoden E-Learning und Blended Learning anzuführen. Sie sind funktionsgruppenübergreifend sowohl den kommunikationsbezogenen als auch den technologiebezogenen Methoden zuordenbar.

DIE NEUEN PÄDAGOGINNEN

Wie bereits in der Einleitung angesprochen, können verschiedenste Umfeld-, Umwelt- oder auch Gesundheitsproblematiken die Notwendigkeit für Innovationen im Bildungsbereich ergeben. In der Zeit der Coronakrise und des gesetzlich und gesundheitlich bedingten verstärkten Online-Lernens und -lehrens muss der diesbezüglichen Weiterentwicklung, technisch wie inhaltlich und didaktisch, besondere Wichtigkeit zugesprochen werden.

Es konnte nun auf Basis von zahlreichen Befragungen (Gruppendiskussionsverfahren und MitarbeiterInnen-gesprächen) mit PädagogInnen, ErwachsenenbildnerInnen und auch zusätzlichen Literaturrecherchen erhoben werden, welche grundsätzlichen Aufgaben den PädagogInnen in Erwachsenenbildungseinrichtungen bis dato zugeordnet werden können. (Details vgl. Bauer, 2019, S. 54ff). Um zuverlässige und valide Aussagen zu bekommen, wurde einerseits auf bereits

existente anonymisierte MitarbeiterInnengespräche mehrerer regional relevanter (Größe und Struktur der Einrichtung) Erwachsenenbildungseinrichtungen zurückgegriffen und andererseits wurden strukturierte MitarbeiterInnengespräche im Unternehmen des Verfassers geführt. Thematisiert wurden durchgehend die Ziele und Aufgaben für die Folgejahre mit Fokus auf die veränderten Zeitstrukturen, das dadurch bedingte Distanz-Lernen und -lehren und insbesondere auf die inhaltlichen Förder- und Entwicklungsmaßnahmen. Zusätzlich zu den MitarbeiterInnengesprächen wurde auf die Ergebnisse und das Ablaufprotokoll zweier Gruppendiskussionsverfahren derselben Einrichtungen zurückgegriffen. Die Gruppendiskussionsverfahren wurden online durchgeführt. *„[...] die Erfahrungen zeigen, dass in gut geführten Gruppendiskussionen Rationalisierungen, psychische Sperren durchbrochen werden können und die Beteiligten dann die Einstellungen offenlegen, die auch im Alltag ihr Denken, Fühlen und Handeln bestimmen“* (Mayring, 2002, S. 77). Dementsprechend konnten bereits allgemeine Methoden und erste inhaltliche Anforderungen definiert werden. Als Ausgangsbasis für die zukünftigen Förder- und Entwicklungsmaßnahmen konnte u.a. das „Praecorona“-Aufgabenportfolio herangezogen werden. In den folgenden Kapiteln wird das Ergebnis verkürzt dargestellt (vgl. Bauer, 2019, S. 59ff.).

DAS „PRAECORONA“-PORTFOLIO

Die Pädagogischen MitarbeiterInnen sind in den Erwachsenenbildungseinrichtungen hauptsächlich für die inhaltliche und methodische Planung der Bildungsmaßnahmen in allen Fachbereichen verantwortlich. Sie unterstützen die Programmverantwortlichen bei Programm- und Projektentwicklungsprozessen sowie der Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen, bei der Suche nach und Beurteilung von ReferentInnen, moderieren in diesem Zusammenhang auch Sitzungen, Meetings oder Workshops und leiten Konferenzen. Weiters sind sie AnsprechpartnerInnen für alle MitarbeiterInnen und die Leitung bei inhaltlichen und methodischen Fragestellungen hinsichtlich interner oder externer betrieblicher Fort- und Weiterbildung. Sie strukturieren die Inhalte von Bildungsveranstaltungen inklusive der Lehr- und Lernziele (Learning Outcomes) für jede einzelne Veranstaltung, falls nötig als Curriculum, und generieren dazu eine Konzeption für die methodische und didaktische Durchführung, die kooperativ mit den verantwortlichen ReferentInnen geschieht. Weitere substanzielle Bereiche stellen die Evaluation von Bildungsveranstaltungen, die Weiter-

entwicklung der pädagogischen wie didaktischen Methoden und Instrumente und das Anstoßen von Programm- und Projektentwicklungsprozessen, in deren Rahmen Veranstaltungen inhaltlich und methodisch auf Basis der von den KursmanagerInnen erhobenen Ergebnisse der Markt- und Konkurrenzanalysen, der Zielgruppenbedarfsanalysen und der Fördermöglichkeiten sowie der vorhandenen finanziellen, personellen und räumlichen Ressourcen geplant werden. Der letzte relevante Bereich im Portfolio der pädagogischen Anforderungen ist die gezielte Auswahl möglichst passender ReferentInnen. Zusätzlich müssen die bestehenden ReferentInnen auf die neuen Herausforderungen im Bereich der Methodenvielfalt, aktuell beispielsweise das Thema Digitalisierung und der diesbezügliche Umgang mit neuen Formaten, Methoden oder Instrumenten, vorbereitet werden.

Um diese mannigfachen Anforderungen zu erfüllen, benötigt das **Pädagogische Personal** Wissen, Verständnis und Fachkompetenzen, Analyse- und Reflexionsfähigkeiten in den Bereichen Methodik und Didaktik mit Fokus auf den Bereich Erwachsenenbildung und Vortragstätigkeiten; Wissen und Verständnis für die organisatorische Planung von Bildungsmaßnahmen; Wissen, Verständnis, Analyse- und Anwendungskenntnisse sowie Durchführungs- und soziale Kompetenzen im Bereich der Funktionsgruppen der betrieblichen Bildung.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Anspruchsgruppen *„[...] tätigkeitsfelderspezifische Analyse- und Handlungskompetenzen, die dem konkreten Arbeitsbereich unter sachzwecklich-inhaltlichen und strukturellen sowie kontextuellen und situativen Gegebenheiten Rechnung tragen [...]“* (Griese/Marburger 2011, S. 17), benötigen, um die anfallenden Arbeitsaufgaben in einer Erwachsenenbildungseinrichtung effektiv und effizient erledigen zu können.

DAS „POSTCORONA“-PORTFOLIO

In diesem Kapitel werden die konsolidierten Ergebnisse der Analysen im Bereich des Fort- und Weiterbildungsbedarfes präsentiert. Prinzipiell kann festgehalten werden, dass entsprechend der Outcomes der Erhebungen das Aufgaben-Portfolio der PädagogInnen weitestgehend unverändert bleiben wird, es müssen allerdings die Fähigkeiten, Kompetenzen und Kenntnisse im Feld des Onlinelernens und -lehrens grundlegend erweitert werden. Um das Digitale Lernen/Dis-tanz-Lernen und -lehren erfolgreich in der Erwachse-

nenbildung zu etablieren, sollte es zu einer Berücksichtigung der spezifischen Lernprozesse sowie deren Qualitätssicherung kommen. Damit könnten aktives und reflektierendes Lernen, die Bearbeitung authentischer Aufgabenstellungen unter Beachtung aktueller Themen, die Kollaboration und die Interaktion zwischen Teilnehmenden und ReferentInnen, verschiedene und vielfältig ausgestaltete Lernsequenzen und Lernzeiten in virtueller Lernumgebung ermöglicht werden. Digitales und/oder Distanz-Lernen kann aus unserer Welt auf Grund der von uns immer stärker geforderten und teilweise auch gesundheitlich notwendigen Flexibilität nicht mehr weggedacht werden.

Gleichzeitig wurden aber auch mannigfache Befürchtungen geäußert: Digitales Lehren und Lernen erfülle zwar in Bezug auf unsere beschleunigten Zeitstrukturen die Erfordernisse einer schnellen und flexiblen Umsetzung des isolierten Gelernten und kann auch zur gezielten Selbstoptimierung dienen, es verhindert aber die für die Erwachsenenbildung notwendige Resonanz (vgl. Rosa, 2018, S. 5) und nimmt weiters den Teilnehmenden die Zeit zur Muße und nachhaltigen Verinnerlichung des Gehörten, Gelesenen, Gelernten. Was somit auf der Strecke bliebe, seien „[...] *responsive Interaktionen zwischen Lehrern, Schülern, Dingen, Räumen und Sinnprovinzen* [...]“ (Beljan, 2017, S. 16 f). Bildungsmaßnahmen würden so zu beziehungslosen, jederzeit austauschbaren Szenarien reduziert und könnten nicht mehr als freudiger und kooperativer Erwartungs-, Gestaltungs- und resonanter Interaktionsraum dienen.

Folgende Themen sind für die **PädagogInnen** in Sachen Fort- und Weiterbildung zukünftig relevant, um ihre Fähigkeiten und Kenntnisse handlungsgeleitet und prospektiv zu entwickeln. Die Themen können, entsprechend der Erhebungen, in zwei Kategorien (Organisatorischer und Inhaltlicher Bedarf) unterteilt werden und sind nach der Anzahl der Nennungen gereiht.

1. **Organisatorischer Bedarf:** Tools zur Entwicklung und Erstellung von Online-Materialien; Etablierung digitaler Medien zur zielgerichteten Kommunikation und Kollaboration mit Teilnehmenden und UnternehmenskollegInnen; Online-Qualitätssicherungstools; Etablierung digitaler Werkzeuge (Informelle Kompetenzmessung - IKM, Instrumente der Bildungsstandardüberprüfungen - BIST-Ü, Diagnose-tools) zur Messung des Lernfortschritts bzw. um besondere Bedürfnisse der Teilnehmenden zu

eruiieren und auf diese gezielt und individuell reagieren zu können; Online-Recruitingtools; MS Excel.

2. **Inhaltlicher Bedarf:** Schulung und Entwicklung digitaler synchroner (zeitgleicher) und asynchroner (zeitversetzter) Lehr- und Lernmethoden; Schulung und Entwicklung multisensorischer Trainingsgestaltung; Didaktik von webbasiertem Lernen für unterschiedliche Zielgruppen; Inverted Classroom Models; Schulung der Online-Medienkompetenz; Schulung zum kritischen Umgang mit Informationen und Daten; Schulungen zu den Themen Sicherheit im Netz bis hin zu Wissen über Technik und Coding; Schulung für das richtige Kommunikations- und Kooperationsverhalten im Cyberspace; Erstellung von Onlinematerialien; Digitale Evaluation.

Alle Bedarfe sind grundsätzlich als zukunftsweisend, zeitunabhängig in der Vermittlung, arbeitserleichternd und effizienzsteigernd einzuordnen. Weiters kann aus den Ergebnissen des Pädagogischen Personals tatsächlich abgeleitet werden, dass ein enormes Bildungsdefizit beim Thema Digitalisierung besteht.

Im nächsten Kapitel werden nun die Ergebnisse der Analyse im Bereich der Methoden zur Vermittlung der organisatorischen und inhaltlichen Bedarfe präsentiert.

ERGEBNISSE DER ANALYSE IM BEREICH METHODEN

Die Methoden wurden im Rahmen des Gruppendiskussionsverfahrens auf Basis folgender Attribute (vgl. Roser 2002, zitiert nach Heisig 2005, S. 73) ausgewählt: hohe Relevanz und Nützlichkeit; Vermeidung von Informationsüberflutung; Zielgerichtetheit; Zuverlässigkeit; Nachhaltigkeit; Leistungsfähigkeit; hoher Kosten-Nutzen-Faktor und Ressourcenmöglichkeit.

Die leeren Tabellen wurden den PädagogInnen separat ausgeteilt und im Rahmen des Gruppendiskussionsverfahrens bewertet bzw. ausgefüllt. Es bestanden nur zwei Bewertungsmöglichkeiten: Zustimmung „✓“ oder Ablehnung „-“. Die nachstehenden Tabellen zeigen die konsolidierten Auswertungen. Es wurde in der Ergebnisfindung ausschließlich die quantitative Abstimmungsmehrheit berücksichtigt. Der nachstehende Text, die Kommentare der Teilnehmenden zum Ergebnis inklusive der angeführten Tabellen, fasst den auf Basis des Protokolls ermittelten Output der Teilnehmenden zusammen.

Attribute/Methoden	Hohe Relevanz	Nützlichkeit	Vermeidung von Informationsüberflutung	Zielgerichtetheit	Zuverlässigkeit	Nachhaltigkeit	Leistungsfähigkeit	Kosten-Nutzen-Faktor	Ressourcenmöglichkeit
E-Learning	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Blended Learning	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Coaching	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	–	–
Collaborative Learning	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabelle 1: Bewertung der personenbezogenen Methoden (eigene Erstellung)

Den Methoden **E-Learning** und **Blended Learning** können durchwegs positive Ergebnisse attribuiert werden; sie sollten jedenfalls Verwendung bei Fort- und Weiterbildungen finden. Der Methode **Blended Learning** wird der Vorteil zugeschrieben, dass offene Fragestellungen im Präsenzmodus persönlich besprochen werden können. Die Methode **Coaching** birgt den Vorteil der spezifischen und persönlichkeitsorientierten Beratung der jeweiligen MitarbeiterInnen sowie der Förderung der Selbsteinschätzung. Im Falle der Bestellung eines unternehmensexternen Coachs können allerdings hohe Kosten entstehen. Die Methode **Collaborative Learning** kann in allen Punkten als positiv beurteilt werden. Der Einzelerfolg kann solidarisch verbucht werden, die Durchführung ist kostengünstig, effektiv und nachhaltig.

Attribute/Methoden	Hohe Relevanz	Nützlichkeit	Vermeidung v. Informationsüberflutung	Zielgerichtetheit	Zuverlässigkeit	Nachhaltigkeit	Leistungsfähigkeit	Kosten-Nutzen-Faktor	Ressourcenmöglichkeit
Wiki	✓	✓	–	✓	–	✓	✓	✓	✓
Inter-/Intranet + Unternehmenscloud	✓	✓	–	✓	–	✓	✓	✓	✓
Microlearning	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Learning Mgmt. Systeme	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E-Learning	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Blended Learning	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabelle 2: Bewertung der technologiebezogenen Methoden (eigene Erstellung)

Wie aus der Tabelle bereits ersichtlich wird, wurden bei der Methode **Wiki** die Attribute Vermeidung von Informationsüberflutung und Zuverlässigkeit negativ bewertet. Grund dafür ist die Befürchtung, dass es einerseits für die von den MitarbeiterInnen erstellten oder adaptierten Inhalte keine geregelten und standardisierten Korrekturmechanismen gibt und andererseits die Menge und Strukturierung der Inhalte unübersichtlich wirken könnte.

Die Methode **Inter-/Intranet und Unternehmenscloud** wird grundsätzlich empfohlen, Bedenken wurden allerdings hinsichtlich quantitativ überbordender Inhalte und der Abhängigkeit von einem funktionierenden Internet geäußert.

Die Methode **Microlearning** wurde durchgehend positiv und als sinnvolles Instrument für kleine und onlinebasierte Lerneinheiten bewertet.

Learning Management Systeme werden als Speichermedien für Onlineinhalte durchgehend positiv beurteilt, da zusätzlich zur Organisation von Lernvorgängen auch die Kommunikation zwischen Lernenden und Lehrenden (vgl. Leibniz-Institut für Wissensmedien 2019) ermöglicht wird.

Die Methoden **E-Learning** und **Blended Learning** können ebenfalls empfohlen werden.

FAZIT

In diesem, das Forschungsprojekt zusammenfassenden Artikel, werden die notwendigen inhaltlichen, didaktischen und organisatorischen Anforderungen an Instrumente und Methoden der Betrieblichen Fort- und Weiterbildung für pädagogische MitarbeiterInnen in Bildungseinrichtungen beschrieben sowie die erhobenen Fort- bzw. Weiterbildungsformate, -methoden und -instrumente präsentiert.

Es konnten im organisatorischen Bereich beispielsweise der Bedarf an Tools zur Entwicklung und Erstellung von Online-Materialien und Online-Recruitingtools oder erweiterte Kenntnisse im Bereich Excel für BWL und Datenpflege identifiziert werden.

Im inhaltlichen Bereich wurden beispielsweise Fort- und Weiterbildungen im Bereich der digitalen Lehr- und Lernmethoden ermittelt, Schulungen für die Erstellung von Onlinematerialien und Durchführung digitaler Evaluationen von Fort- und Weiterbildungen.

Die bevorzugte Methode wurde u.a. im Rahmen von Gruppendiskussionsverfahren eingegrenzt. Besonders bevorzugte Methoden waren: Job Rotation, Job Enlargement, Mentoring, Problem-Based Learning, E-Learning, Coaching oder auch Collaborative Learning.

Die Ergebnisse der Auswertungen können als Basis für weitere Forschungen und Erhebungen im Bereich der betrieblichen Fort- und Weiterbildung in Erwachsenenbildungseinrichtungen dienen. Aus praktischer Sicht können die Ergebnisse Bildungseinrichtungen helfen, den Bereich der betrieblichen Fort- und Weiterbildung inhaltlich, methodisch und organisatorisch effektiv und effizient für die spezifizierten Anspruchsgruppen und gegenwärtigen sowie prospektiven Herausforderungen, vor allem im Aufgabenkreis der Digitalisierung und des E-Learnings, zu bewältigen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Arnold, P. / Kilian, L. / Thilloßen, A. / Zimmer, G. (2015): Handbuch E-Learning, Bielefeld: Bertelsmann.
- Bauer, M. (2019): Betriebliche Fort- und Weiterbildung für MitarbeiterInnen der Erwachsenenbildung, Hamburg: Kovač.
- Becker, M. (2013): Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer / Poeschl.
- Beljan, J. (2017): Schule als Resonanzraum und Entfremdungszone, Weinheim Basel: Beltz.
- Büssing, A. / Glaser, J. (2002): Das Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus, Göttingen: hogrefe.
- Dehnbostel, P. (2010): Betriebliche Bildungsarbeit: kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb, Hohengehren: Schneider.
- Döring, O. / Geldermann, B. / Rätzel, D. / Löffelmann, S. / Seifert, M. / Forster, U. (2007): Bildungsbedarfsanalyse, Bielefeld: Bertelsmann.
- Enkel, E. / Back, A. (2002): Wissensnetzwerke: Das neue Instrument zur Förderung von Wissensaustausch und Wissensentwicklung in Unternehmen, in: Bleicher, K. / Berthel, J. (Hrsg.): Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft, Frankfurt, S. 149-169: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Grendlinger, M. (2011): Lern- und Bildungsmethoden in der Personalentwicklung, Zürich: Praxium.
- Griese, C. / Marburger, H. (2011): Bildungsmanagement, München, Oldenburg.
- Heisig P. / Mertins K. (2005): Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse, Berlin: eureki.
- Herzig, B. / Meister, D. / Moser, H. / Niesyto, H. (2010): Jahrbuch Medienpädagogik 8: Medienkompetenz und Web 2.0, Wiesbaden: Springer.
- Hess, M. / Grund, S. / Weiss, W. (2018): Crashkurs Personalentwicklung – inkl. Arbeitshilfen online: Mitarbeiter fördern und binden, Freiburg / München / Stuttgart: Haufe-Lexware.
- Kilian, D. / Krismer, R. / Loreck, S. / Sagmeister, A. (2006): Wissensmanagement: Werkzeuge für Praktiker, Innsbruck: Linde.
- Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung, Weinheim/Basel: Beltz.
- Latham, G. (1988): Human resource training and development, in: Annual Review of Psychology No. 39, Palo Alto, S. 545-582.
- Leibniz-Institut für Wissensmedien (2019): Lernmanagement-Systeme, Online im Internet: <https://www.e-teaching.org/technik/distribution/lernmanagementsysteme> (Stand: 14.9.2022).
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Weinheim/Basel: Beltz.
- Meifert, M. (2010): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen, 2. Aufl., Heidelberg: Springer.
- Mniszewski, S. / Del Valle, S. / Priedhorsky, R. / Hymann, J. / Hickmann, K. (2014): Understanding the impact of Face Mask Usage Through Epidemic Simulation of Large Social Networks, in: Dabbaghian, V. / Mago, V. K. (Hrsg.): Theories and Simulations of Complex Social Systems, Berlin: Springer, S. 97-115
- Niemeier, M. (2009): Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Die Mentorausbildung im Blickpunkt, Paderborn: Igel.
- Obrist, M. (2007): Methoden des Blended Learning: Überblick und Softwareevaluation, Saarbrücken: AV.
- Pieler, D. (2003): Neue Wege zur lernenden Organisation: Bildungsmanagement – Wissensmanagement, Change Management – Culture Management, Wiesbaden: Gabler.
- Roehl, H. (2000): Instrumente der Wissensorganisation: Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis, Wiesbaden: DUV.
- Rosa, H. (2016): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Rosa, H. (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Berlin: Suhrkamp.

Semmer, N. / Zapf, D. / Dunckel, H. (1999): Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA), in: Dunckel, H. (Hrsg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren (Mensch, Technik, Organisation, Bd. 14), Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH, S. 179-204.

Sonntag, K. (2016): Personalentwicklung in Organisationen, 4. Aufl., Göttingen: hogrefe.

Zalenska, L. (2009): Bildungsbedarfsanalyse in Unternehmen, Köln: Josef Eul.

AUTOR

Prof. MMag. Dr. Martin H. Bauer

Professur für Berufsbildung & Wirtschaftspädagogik;
Studiengangsleitung Masterstudium Wirtschaftspädagogik

Forschungsgebiete: Bildungsmanagement, Berufliche Bildung von Mitarbeiter*innen in Bildungseinrichtungen, Curriculumsentwicklung für den kaufmännischen Unterricht (Berufliche Bildung in der Schule, Hochschule und Erwachsenenbildung), Entrepreneurship Education, Mediendidaktik in der beruflichen Bildung (z. B. Distance Learning, E - Learning, Blended Learning, Hybrid-Learning), Kommunikation, Diversity, Inklusive Elementarpädagogik

E-Mail: martin.bauer@allensbach-hochschule.de

JEL : M50

Internes Marketing – Die Prozessstärke messbar machen

Nicolas Cayé

ABSTRACT

Despite an increasing importance of internal marketing recognized both in science and business, within the framework of controlling only individual internal marketing measures can be evaluated regarding their effectiveness using current methods. There is an obvious lack of an instrument measuring the strength of internal marketing in its entirety. To address this gap, a maturity model is developed based on the relevant literature. The model consists of six dimensions, which cover both the marketing-oriented and the personnel-oriented perspectives of internal marketing. A measurement for the model is developed and tested using a questionnaire within the field at a B2B market research company. Evaluating the questionnaire based on an evaluation grid the corresponding scores reveal the maturity of a company's internal marketing. Due to the structure of the maturity model, the results are comparable over time as well as between organizations and industries.

KEYWORDS

Internal Marketing, Process Management, Maturity Model

EINLEITUNG

Der Begriff des internen Marketings bzw. „internal marketing“ gewinnt zunehmend an Bedeutung. Immer mehr Unternehmen sind der Auffassung, dass auch das nach innen gerichtete Marketing wichtig für den Unternehmenserfolg ist (vgl. Bruhn, 1995, S. 17). Auch die Wissenschaft misst dem internen Marketing immer mehr Bedeutung bei, da sich deutlich gezeigt hat, dass die bisherigen Methoden der Personalarbeit nicht ausreichen, um die Qualität der Leistungserstellung zu erhöhen (vgl. Caldwell et al., 2015, S. 1).

Bisher können vor allem einzelne Maßnahmen, die in das interne Marketing implementiert werden, im Rahmen des Controllings bewertet und auf ihre

Wirksamkeit hin untersucht werden. Es fehlt jedoch an einem Instrument, das die Stärke des internen Marketings als Gesamtes misst.

Ein solches Instrument, mit dem die Stärke des internen Marketings anhand eines Reifegrads in B2B-Unternehmen gemessen werden kann, wurde im Rahmen der im Folgenden dargestellten Arbeit entwickelt. Mithilfe des entwickelten Messinstruments können Unternehmen sowohl den Status Quo der Stärke des internen Marketings als auch seine Entwicklung im Zeitverlauf messen und auf dieser Grundlage bewerten, ob die bisherigen Anstrengungen für das interne Marketing ausreichen oder ob noch Entwicklungsbedarf hin zu einer höheren Reifegradstufe besteht.

Im Folgenden werden zunächst die Konstrukte des internen Marketings und des organisationalen Reifegrads definiert und erläutert. Im anschließenden Hauptteil geht es dann um die Entwicklung des Messinstruments und eines darauf basierenden Reifegradmodells mit dazugehörigem Fragebogen, der für regelmäßige Befragungen der Beschäftigten genutzt werden kann. Danach werden die Ergebnisse des Pre-Tests ausgewertet und interpretiert sowie die Potenziale und Limitationen des Instruments diskutiert.

STAND DER FORSCHUNG

INTERNES MARKETING

Begriff

Es gibt kein einheitliches Verständnis des internen Marketings. Bereits Anfang der 2000er Jahre haben Ahmed und Rafiq den mangelnden wissenschaftlichen Konsens thematisiert (vgl. Ahmed/Rafiq, 2002, S. 3). Auch rund 20 Jahre später hat sich in der Literatur keine Definition durchgesetzt.

Für die nachfolgenden Ausführungen wird die Definition von Bruhn zugrunde gelegt, die mehrere

Komponenten anderer Definitionen enthält und miteinander verknüpft. Grundlegend begreift Bruhn das interne Marketing wie folgt:

„Internes Marketing ist die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements, um durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizient erreicht werden.“ (Bruhn, 1999, S. 20)

Bruhns Definition umfasst ein breit angelegtes Verständnis von internem Marketing und kombiniert die marketing- und personalorientierten Sichtweisen mit dem organisationalen Erfolg als Primärziel.

Merkmale und Modelle des internen Marketings

In den vergangenen Jahrzehnten wurden verschiedene Modelle des internen Marketings entwickelt, z. B. von Heskett und Kollegen (1994), Rafiq und Ahmed (2000) oder Berry (1992). Nachfolgend wird ein vergleichsweise neues Modell von Bohnenberger und Kollegen (2019) vorgestellt, das als Grundlage für die nachfolgenden Arbeitsschritte herangezogen wurde.

In diesem Modell spielt das interne Marketing eine organisatorische Rolle für die Entwicklung einer kundenorientierten Unternehmenskultur. Entsprechend vertreten die Autoren die Ansicht, dass das strategische Management von Human Resources mit einer Marktperspektive und mit der Orientierung auf externe Kunden erfolgen sollte.

Das Modell beruht auf drei Prämissen: den Überzeugungen der Organisation, der Koordination des Prozesses und den Hauptaktivitäten und -aktionen. Die Überzeugung der Organisation, dass die Mitarbeiter interne Kunden sind, ist der Ausgangspunkt des Modells. Es ist essenziell, dass diese Überzeugung nicht nur in der Führungsebene herrscht, sondern auch auf allen Aufsichtsebenen der Organisation. Betont wird die Notwendigkeit, die Mitarbeiter als Kunden der Organisation aufzuwerten. Gleichzeitig wird auf die Gefahr hingewiesen, dass Mitarbeiter bei einer zu hohen Mitarbeiterorientierung nicht ihre volle Leistung bereitstellen. Die Schwierigkeit liegt daher darin, herauszufinden, wie viel Wertschätzung angemessen ist. Dies könne gleichzeitig einer der Gründe sein, die die Implementierung und Entwicklung des Modells behindern (vgl. Bohnenberger et al., 2019, S. 13 ff.).

Die zweite Prämisse ist die Verantwortung des Prozessmanagements in den Organisationen. Sowohl die Marketing- als auch die Personalabteilungen sind für die Umsetzung und Entwicklung des internen Marketings verantwortlich. Im Gegensatz zu den klassischen Methoden des strategischen Personalmanagements wird die Philosophie verfolgt, dass die Mitarbeiter als interne Kunden betrachtet und Marketingmethoden angewandt werden, die die Hauptstrategie der Unternehmen unterstützen, die auf die externen Kunden ausgerichtet ist. Die Marketingabteilung muss jedoch ebenfalls in den Prozess integriert werden, da sie wichtige Informationen und Methoden für den Prozess bereitstellt (vgl. Bohnenberger et al., 2019, S. 15).

Die dritte Prämisse betrifft die internen Marketingmethoden, die in den Prozess integriert werden sollten. Es ist wichtig hervorzuheben, dass diese Methoden nicht die einzigen sind, die Teil eines strategischen Managements von Human Resources sein sollten. Sie stehen jedoch im Einklang mit dem internen Marketingmanagement und der Ausrichtung auf externe Kunden. Zu den Marketingmethoden zählen die Autoren die Entwicklung bzw. das „Teaching“, die Mitarbeiterrekrutierung, die Anpassung an die Arbeit, die interne und externe Kommunikation sowie die Marktforschung (vgl. ebenda, S. 15 ff.).

Ziele des internen Marketings

Die Ziele des internen Marketings können in drei Zielebenen und die interne oder externe Ausprägung unterteilt werden. Die drei Zielebenen sind (1) kognitive, d. h. vermittelbare Ziele, (2) affektive bzw. emotionale Ziele und (3) konative bzw. verhaltensorientierte Ziele (vgl. Bruhn, 1999, S. 26 f.).

Auf der ersten Zielebene geht es um die Vermittlung relevanter Kenntnisse. Mitarbeiter müssen die externe Marketingstrategie kennen und verstehen sowie die Erwartungen der Kunden überblicken, um im Kundenkontakt im Sinne des Unternehmens handeln zu können. Auf der unternehmensexternen Seite sind zwei Ziele für den Markterfolg von Bedeutung. Dies ist einerseits die Kenntnis des Leistungsangebots des Unternehmens. Andererseits soll eine führende Position im Evoked Set der Kunden gegenüber Konkurrenten erreicht werden. Das bedeutet, dass das eigene Produkt oder die eigene Marke instinktiv von den Kunden bei der Kaufentscheidung berücksichtigt wird.

Die affektiven bzw. emotionalen Ziele können als Beziehungsziele verstanden werden. Unternehmensintern steht die Beziehung zum Arbeitgeber im Mittelpunkt. Dabei sind insbesondere die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter von Bedeutung. Unternehmensextern beziehen sich die affektiven Ziele auf die Beziehung zwischen den vorhandenen oder potenziellen Kunden und dem Unternehmen. Die Kundenzufriedenheit kann dabei als Voraussetzung für das Vertrauen des Kunden gegenüber dem Unternehmen angesehen werden.

Die dritte Ebene der konativen Ziele umfasst die Handlungen und Handlungsabsichten der Mitarbeiter und Kunden. Auf der unternehmensinternen Seite ist es das Ziel, dass sich die Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen verpflichtet fühlen und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen möchten. Die Gewinnung und Bindung von Kunden sowie die Weiterempfehlung stehen im Zentrum der unternehmensexternen konativen Ziele (vgl. Bruhn, 1999, S. 26 f.).

Planungsprozess des internen Marketings

Um den Prozess des internen Marketings erfolgreich und nachhaltig zu optimieren, muss dieser systematisch geplant werden. Den Beginn des Prozesses bildet eine interne und externe Situationsanalyse. Dabei werden die Rahmenbedingungen zu Beginn des Prozesses im internen und externen Unternehmensumfeld ermittelt und evaluiert.

Die nächsten vier Prozessschritte lassen sich unter dem Oberbegriff der strategischen Planung zusammenfassen: Bestimmung der Programmschwerpunkte, Zielbestimmung, Segmentierung der Mitarbeiter und Budgetierung. Auf die strategische Planung folgt die operative Planung, die sich aus Maßnahmen bzw. Instrumenten des Marketing- und des Personalmanagements zusammensetzt.

Als nächster Schritt des Planungsprozesses erfolgt die Implementierung des internen Marketings. Bei der Implementierung werden die zuvor festgesetzten Programmschwerpunkte in aktionsfähige Aufgaben umgesetzt. Der letzte Prozessschritt befasst sich mit der Erfolgskontrolle, bei der die Beurteilung der Zielerreichung als Ganzes sowie der strategischen und operativen Maßnahmen im Mittelpunkt stehen (vgl. Bruhn, 1999, S. 23 f.).

Reifegradmodelle im Prozessmanagement

Der organisationale Reifegrad von Unternehmen wird zur Bewertung der Stärke des internen Marketings herangezogen.

Reifegradmodelle, im Englischen „maturity models“ genannt, können ein hilfreiches Instrument für die Verbesserung von Prozessen sein. Nach Becker et al. umfasst ein Reifegradmodell „eine Folge von Reifegraden für eine Klasse von Objekten und beschreibt dadurch einen antizipierten, gewünschten oder typischen Entwicklungspfad dieser Objekte in aufeinander folgenden, diskreten Rangstufen, beginnend in einem Anfangsstadium bis hin zur vollkommenen Reife“ (vgl. Becker et al., 2009, S. 249). Damit lässt sich die Reife eines Prozesses, basierend auf festgelegten Merkmalen und definierten Merkmalsausprägungen, auf einer Skala einordnen (vgl. ebenda).

Im Prozessmanagement wird eine Vielzahl von Reifegradmodellen eingesetzt. Nachfolgend wird das Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) näher vorgestellt, da Bestandteile des Modells für das in dieser Arbeit entwickelte Reifegradmodell genutzt werden.

Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)

Das PEMM wurde von Michael Hammer (2007) entwickelt. Es ermöglicht eine niedrigschwellige Bewertung der Organisations- und Prozessreife.

Das PEMM gibt nicht vor, wie bestimmte Prozesse im Unternehmen aussehen oder welche Prozessbereiche definiert werden sollen. Es werden vielmehr Eigenschaften identifiziert, die ein bestimmter Prozess oder ein Unternehmen haben sollte, um leistungsstarke Prozesse gestalten und einsetzen zu können. Das Modell ist branchenunabhängig anwendbar.

Das Reifegradmodell basiert auf fünf „Process Enablers“, die einen Prozess charakterisieren und die Bewertung eines Prozesses ermöglichen. Diese sind „Design“, „Performance“, „Owner“, „Infrastructure“ sowie „Metrics“.

Die Bewertung der Prozessstufen ist im PEMM einfach gehalten. Es gibt keine detaillierte Beschreibung der einzelnen Reifegradstufen. Die Einordnung erfolgt über die „Enabler Strengths“ P-0 bis P-4. Je höher die

Einordnung ist, als desto leistungsstärker gilt der Prozess (vgl. Hammer, 2007, S. 6).

Anwendung des PEMM

Das PEMM kann genauso wie andere etablierte Reifegradmodelle, z. B. das People Capability Maturity Model (vgl. Curtis et al., 2010), das Business Process Maturity Model (vgl. OMG, 2008), das EDEN (vgl. Allweyer et al., 2009) oder das auf das Marketing spezialisierte Reifegradmodell Marketing Readiness Assessment (vgl. Seebacher, 2020), nicht gänzlich auf das interne Marketing übertragen werden bzw. als Grundlage genutzt werden, um die Stärke des internen Marketings zu messen. Das liegt daran, dass bei einigen Modellen der Anwendungsbereich abgegrenzt und nicht ausgeweitet werden kann, da die Kategorien sehr allgemein gehalten und sich somit nicht auf das interne Marketing übertragen lassen. Ein weiterer Grund ist die komplexe Gestaltung und Anwendung der Modelle, die das Ziel konterkarieren, ein niederschwelliges Messinstrument zu entwickeln.

Aus diesem Grund wird im nächsten Kapitel ein Modell entwickelt, das die Stärke des internen Marketings messen kann. Was die Einordnung der Reifegrade angeht, dient das PEMM als Vorlage.

FORSCHUNGSMETHODE

In den folgenden Abschnitten wird die Entwicklung des Reifegradmodells auf Basis der definierten Prozessschritte erläutert.

ANWENDUNGSBEREICH

Das Modell richtet sich ausschließlich an B2B-Unternehmen, da die Mitarbeiter-Kunden-Beziehung bei der Anwendung in B2C-Unternehmen sonst stärker gewichtet werden müsste. Es kann unabhängig von der Branche angewendet werden. Thematisch ist das Modell auf das interne Marketing ausgerichtet, wodurch es sich folglich von vielen anderen Reifegradmodellen unterscheidet, die ein breiteres Spektrum an Prozessen abdecken.

DESIGN/AUFBAU DES MODELLS

Für das zu entwickelnde Reifegradmodell wird das Verständnis des internen Marketings von Bohnenberger und Kollegen als Grundlage herangezogen (vgl. Bohnenberger et al., 2019). Die Autorinnen und Autoren haben mit dem Modell das wohl umfassendste Modell des internen Marketings entwickelt, indem sie die

marketingorientierte Sichtweise mit der personalorientierten Sichtweise kombinieren. Ihre sechs Dimensionen mit den dazugehörigen Unterkategorien, wie in Tabelle 1 dargestellt, bilden die theoretische Grundlage des Reifegradmodells.

Dimensionen	Unterkategorien
Mitarbeiterschulung	Entwicklung von Fähigkeiten
	Kundenorientierung
	Neues Wissen
Mitarbeiterrekrutierung	Rekrutierung
	Auswahl
Anpassung an den Arbeitsplatz	Anpassung an Motivation und Fähigkeiten
	Befähigung
	Formelle und informelle Anerkennung
Interne Kommunikation	Zielsetzungen und Ziele der Organisation
	Erreichte Ergebnisse und die Situation der Organisation
	Werte und Kultur der Organisation
	Organisatorische Veränderungen
Externe Kommunikation	Leistung der Organisation im externen Umfeld
	Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen
	Auftritt der Organisationen in den Medien
Marktforschung	Segmentierung der internen Kunden
	Erkennen der Bedürfnisse der Mitarbeiter

Tabelle 1: Dimensionen und Unterkategorien des Reifegradmodells
Quelle: Eigene Darstellung

Die zweite notwendige Grundlage für das zu entwickelnde Modell ist die Einordnung in die Reifegradstufen. Die Einordnung der Reifegrade im zu entwickelnden Modell ist am Reifegradmodell PEMM (vgl. Hammer, 2007) orientiert, da es eine besonders unkomplizierte und schnelle Einordnung ermöglicht. Demnach können die sechs Dimensionen sowie das interne Marketing insgesamt zwischen den Reifegraden P-0 und P-4 eingeordnet werden.

Für die Einordnung in die Reifegradstufen werden die Beschäftigten eines Unternehmens befragt. Der Fragebogen, der von den Beschäftigten ausgefüllt wird, enthält sowohl Aussagen, denen auf einer siebenstufigen Likert-Skala zugestimmt werden kann, als auch Fragen, die mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten beantwortet werden können.

Fragebogen und Auswertungsraster

Die Bewertung der Unterkategorien erfolgt über Aussagen und Fragen, die in einem Fragebogen zusammengefasst sind. Jeder Unterkategorie sind jeweils zwei bis fünf Items zugeordnet.

Für die Beantwortung des Fragebogens sind zwei Methoden vorgesehen: Aussagen werden auf einer siebenstufigen Likert-Skala beantwortet, und auf Fragen gibt es jeweils vier vorgegebene Antwortmöglichkeiten, zwischen denen die Befragten wählen können.

Die Stärke des internen Marketings wird insgesamt anhand von 56 Items gemessen. Diese teilen sich in 40 Aussagen und in 16 Fragen auf.

Dimension	Anzahl Items
Mitarbeiterschulung	10
Mitarbeiterrekrutierung	6
Anpassung an den Arbeitsplatz	8
Interne Kommunikation	14
Externe Kommunikation	12
Marktforschung	6

Tabelle 2: Anzahl der Items pro Dimension
Quelle: Eigene Darstellung

Für die Auswertung und Bewertung der Stärke des internen Marketings wurde eine Auswertungsmatrix erstellt, wobei zwischen den Items, die auf einer Likert-Skala gemessen wurden, und den Items mit zugeordneten Antwortmöglichkeiten differenziert wird. Für die Items, die auf einer Likert-Skala gemessen werden, ist für alle Beschäftigten jeweils die entsprechend zugeordnete Zahl zwischen 1 („Ich stimme überhaupt nicht zu“) und 7 („Ich stimme voll und ganz zu“) in die Auswertungsmatrix einzutragen. Aus den Antworten der Beschäftigten wird das arithmetische Mittel errechnet. Den ausgewählten Antwortmöglichkeiten für die Items mit vorgegebenen Antworten sind Punktwerte zwischen 0 und 3 in der Auswertungsmatrix zugeordnet. Die Punktzahl der Unterategorie errechnet sich als arithmetisches Mittel der Punktzahlen aller Befragten.

Im nächsten Schritt werden die Punkte der jeweiligen Items einer Unterategorie summiert und der Anteil der über die Befragung erhaltenen Punkte an der Maximalpunktzahl jeder Unterategorie errechnet. Das arithmetische Mittel aus den Anteilen der Unterategorien wird wiederum zur Bewertung der Reifegradstufe einer Dimension herangezogen. Die folgende Tabelle 3 zeigt, bei welchem Prozentwert der Maximalpunktzahl die verschiedenen Reifegradstufen erreicht werden.

Arithmetisches Mittel	Reifegradstufe
0 %	P0
≤ 25 %	P1
≤ 50 %	P2
≤ 75 %	P3
> 75 %	P4

Tabelle 3: Reifegradstufen
Quelle: Eigene Darstellung

ERGEBNISSE

Das vorgestellte Reifegradmodell wurde in einem Pre-Test bei einem kleinen B2B-Marktforschungs- und Beratungsunternehmen ein erstes Mal angewendet.

DURCHFÜHRUNG UND AUSWERTUNG DES PRE-TESTS

Acht Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben den Fragebogen ausgefüllt, wobei sechs der acht Fragebögen vollständig und zwei teilweise ausgefüllt wurden. Jedes Item wurde dabei von mindestens sieben Beschäftigten beantwortet.

In einem nächsten Schritt wurde die Ebene der Unterkategorien ausgewertet. Die Unterkategorien „Kundenorientierung“ und „Anpassung an Motivation und Fähigkeiten“ sind nach der Überführung der Skalenausprägungen in Punkte mit 100 % der maximalen Punktzahl bewertet. Die niedrigste Punktzahl an der maximalen Punktzahl wird in der Unterategorie „Erkennen der Bedürfnisse der Mitarbeiter“ erreicht (17%). Die Reifegradstufen der sechs Dimensionen ergeben sich schließlich als arithmetisches Mittel der Prozentwerte der jeweiligen Unterkategorien. Die Dimension mit der höchsten Bewertung ist die interne Kommunikation mit einem arithmetischem Mittel von 84 %. Die Bewertung korrespondiert mit der Reifegradstufe P4. Auch die Dimensionen Mitarbeiterschulung (83 %) und externe Kommunikation (81 %) erreichen die höchste Reifegradstufe. Die Dimension Marktforschung ist mit 33 % und der damit verbundenen Reifegradstufe P2 am niedrigsten bewertet. Die Reifegradstufe P3 erreichen die Dimensionen Mitarbeiterrekrutierung (61 %) und Anpassung an den Arbeitsplatz (73 %). Für die Einordnung des internen Marketings ist die am niedrigsten bewertete Dimension entscheidend. Daher ist die Prozessstärke des internen Marketings in dem Unternehmen mit der Reifegradstufe P2 zu bewerten.

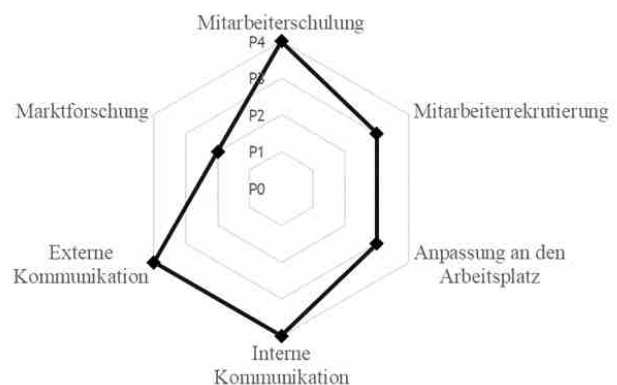


Abbildung 1: Reifegradstufen nach Dimensionen
Quelle: Eigene Darstellung

INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

Die Reifegradstufe P2 bedeutet, dass das Unternehmen nur teilweise Marktforschung bei den Mitarbeitern durchführt und die Erkenntnisse auch nur zum Teil umgesetzt werden.

In den Dimensionen mit hohen Reifegradstufen sind die im Reifegradmodell definierten Anforderungen an das interne Marketing stark ausgeprägt. Insbesondere die Kommunikationsziele werden intern und extern erreicht.

Die Anforderung der erfolgsabhängigen Vergütung in der Unterkategorie Mitarbeiterauswahl werden nicht vollständig erfüllt. Die Dimension Mitarbeiterauswahl ist aber dennoch mit der Reifegradstufe P3 und damit relativ hoch bewertet.

Der Pre-Test gibt folglich Aufschlüsse, in welchen Dimensionen bereits hohe Reifegradstufen erreicht werden und in welchen Dimensionen noch Steigerungspotenziale vorhanden sind. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss jedoch beachtet werden, dass die Ergebnisse ohne Vergleichswerte im Zeitverlauf oder mit anderen Unternehmen nur bedingt Aufschluss über die Stärke des internen Marketings geben.

DISKUSSION DER ERGEBNISSE**POTENZIALE**

Mittels des hier entwickelten Modells und Fragebogens erhalten Unternehmen durch die Befragung der Beschäftigten eine Einordnung der Stärke des internen Marketings. Die sechs abgegrenzten Dimensionen zeigen auf, in welchen Dimensionen das Unternehmen bereits eine hohe Reifegradstufe erreicht und in welchen Dimensionen Verbesserungsbedarf besteht. Entsprechend kann der Fragebogen als Rückmeldung für die Vorgesetzten oder die Geschäftsführung dienen, um Ihnen die Bereiche aufzuzeigen, in denen interne Marketingmaßnahmen verbessert werden müssen.

Das Messinstrument ist dabei niederschwellig anwendbar. Für die Auswertung des Instruments sind keine aufwendigen Berechnungen und Analysen notwendig, genauso ist die Interpretation der Ergebnisse einfach. Aus statistischer Sicht ist keine Mindestanzahl der Befragten notwendig. Das heißt, dass es sowohl in kleinen Unternehmen als auch in mittleren oder großen Unternehmen eingesetzt werden kann. Mit einer zunehmenden Anzahl der Befragten ist das Ergebnis

jedoch immer weniger subjektiv von Einzelmeinungen geprägt.

Zwei weitere Vorteile des Messinstruments ergeben sich aus dem großflächigen Einsatz des Messinstruments. Durch mehrfachen Einsatz bzw. periodische Messungen der Stärke des internen Marketings lässt sich die Entwicklung beobachten und evaluieren. Auch die Wirksamkeit interner Marketingmaßnahmen kann so zumindest in ihrer Gesamtheit bewertet werden.

Ein weitläufiger Einsatz innerhalb einer Branche oder Wirtschaftssektoren ermöglicht zudem die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen und einem Branchen- oder Sektorendurchschnitt. Für einen solchen Durchschnitt ist es notwendig, aus verschiedenen Unternehmen zufällig ausgewählte Beschäftigte zu befragen.

LIMITATIONEN

Das Messinstrument weist aber auch einige Limitationen auf. So können beispielsweise einzelne interne Marketingmaßnahmen nicht bewertet werden. Sie sind zwar in der Auswertung enthalten, können jedoch nicht explizit auf ihre Wirksamkeit untersucht werden. Vielmehr wird das gesamte interne Marketing einer Bewertung unterzogen.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus der gewählten Befragungsmethode. Die Fragen und Aussagen beziehen sich auf den individuellen Arbeitskontext, weshalb die Antworten immer stark subjektiv geprägt sind. Die Beschäftigten füllen die Fragebögen möglicherweise positiver aus, weil sie Angst haben, dass die Erhebung nicht anonym ist und Rückschlüsse auf die Befragten gezogen werden können. Eine Verzerrung kann bei der gewählten Methode daher nicht ausgeschlossen werden. Je größer die Belegschaft eines Unternehmens ist, desto valider und weniger subjektiv beeinflusst sind die Ergebnisse.

Eine weitere Limitation ergibt sich aus dem Entwicklungsstand des internen Marketing-Modells von Bohnenberger und ihren Kolleginnen. Die Autorinnen des Modells haben selbst darauf hingewiesen, dass einzelne Teile des Modells noch überprüft werden müssen und dass der Einfluss zwischen verschiedenen Bereichen des Modells noch ergründet werden muss. Das hier entwickelte Reifegradmodell muss dementsprechend „mitwachsen“.

In Bezug auf die Interpretation der Ergebnisse ist darauf hinzuweisen, dass eine starre Auswertung nur bedingt Erkenntnisse für ein Unternehmen liefert. Eine umfangreiche Interpretation der Ergebnisse ist ausschließlich dann möglich, wenn die verschiedenen Vergleiche im Zeitverlauf oder zwischen Organisationen bzw. Branchen berücksichtigt werden. Denn die Stärke des internen Marketings ist immer von unternehmensspezifischen Faktoren beeinflusst, weshalb ein Vergleich mit anderen Unternehmen oder einem Branchendurchschnitt immer vor diesem Hintergrund zu interpretieren ist.

ERWEITERUNG DES MODELLS

Verschiedene Erweiterungen des Modells kommen im Rahmen zukünftiger Forschungsvorhaben in Betracht. So kann es beispielsweise auf den B2C-Bereich erweitert werden. Der Fokus des Modells und insbesondere des Fragebogens sollte dann stärker auf die Interaktion zwischen den Beschäftigten und Kunden gerichtet werden.

Das Modell bietet nicht nur die Möglichkeit, innerhalb eines Unternehmens die Entwicklung der Reifegradstufen im Zeitverlauf zu untersuchen, sondern auch den Vergleich mit anderen Unternehmen. In einer breit angelegten Studie innerhalb einer Branche kann ein Branchendurchschnitt ermittelt werden, mit dem sich die einzelnen Unternehmen vergleichen können.

Eine dritte Erweiterung setzt an der Messung der internen Marketingstärke an: Dass interne Marketingmaßnahmen einen positiven Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen haben, konnten verschiedene Studien zeigen (vgl. u.a. Berry/Parasuraman, 1999; Gounaris, 2006; Lings / Greenlay, 2009; ElSamen / Alshurideh, 2012; Altarifi, 2014; Raeisi et al., 2019; Muneeb et al. 2020). Welche Auswirkungen der Reifegrad auf die Mitarbeiter oder den Erfolg einer Organisation hat, kann in weiteren Studien, beispielsweise zusätzlichen Effektivitätsanalysen, untersucht werden.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Mithilfe der hier vorgestellten Arbeit sollte eine Antwort auf die zentrale Forschungsfrage gefunden werden, wie die Stärke des internen Marketings in B2B-Unternehmen gemessen werden kann.

Zur Beantwortung dieser wurde im Rahmen der Arbeit ein Reifegradmodell entwickelt, welches inhaltlich an das theoretische Modell des internen Marketings von Bohnenberger et al. anknüpft. Methodisch ist es am Process and Enterprise Maturity Model orientiert. Es wurde ein breites theoretisches Fundament des internen Marketings einbezogen, das sowohl die marketingorientierte als auch die personalmanagementorientierte Perspektive des internen Marketings abdeckt: Das Reifegradmodell setzt sich aus den sechs Dimensionen Mitarbeiterschulung, Mitarbeiterrekrutierung, Anpassung an den Arbeitsplatz, interne Kommunikation, externe Kommunikation und Marktforschung zusammen, die zudem aus 17 Unterkategorien bestehen. Die Operationalisierung des Reifegradmodells bzw. der einzelnen Dimensionen und Unterkategorien erfolgte sofern möglich auf der Basis von bereits eingesetzten Items. Darüber hinaus wurden weitere Items neu entwickelt, die in den Unterkategorien Anwendung fanden, die bisher noch nicht in anderen Studien operationalisiert wurden.

Das entwickelte Reifegradmodell setzt sich aus insgesamt 56 Items zusammen, die entweder über eine siebenstufige Likert-Skala oder über festgelegte Antworten gemessen wurden. Die Antworten werden in einem Auswertungsraster in Punkte übertragen, so dass für jede Unterkategorie ermittelt werden kann, welchen Anteil an den maximalen Punkten ein Unternehmen erreicht. Die Reifegradstufe jeder Dimension ergibt sich dann aus dem arithmetischen Mittel der jeweiligen Unterkategorien. Die Reifegradstufe des gesamten internen Marketings resultiert wiederum aus der am niedrigsten bewerteten Dimension.

Das Modell wurde im Rahmen eines Pre-Tests erstmals angewendet. Für ein Marktforschungs- und Beratungsunternehmen wurde die Stärke des internen Marketings im Reifegradmodell gemessen. Die Auswertung ergab die Reifegradstufe P2.

Das im Rahmen dieser Arbeit entworfene Modell erweitert den Forschungsstand zum internen Marketing um eine weitere Ebene. Bisher wurde nur versucht, einzelne interne Marketing-Maßnahmen zu messen. Das Reifegradmodell hingegen hat zum Ziel, die Prozessstärke des gesamten Konstrukts zu messen. Dennoch ist eine Ausweitung des Reifegrads möglich und notwendig, um die Interpretation der unternehmensspezifischen Ergebnisse zu verbessern.

Zudem kann das Modell noch um eine Wirkungsanalyse erweitert werden, bei der zum Beispiel untersucht wird, ob eine höhere Reifegradstufe zu höherer Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, einer höheren Loyalität, Mitarbeiterbindung und schließlich auch zu einem Umsatzwachstum und steigenden Unternehmensgewinnen führen kann.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ahmed, Pervaiz K. / Rafiq, Mohammed (2002): Internal marketing. The tools and concepts for customer-focused management, London.
- Allweyer, Thomas / Knuppertz, Thilo / Schnäbelberger, Sven (2009): EDEN - Reifegradmodell. Prozessorientierung in Unternehmen.
- Altarifi, Shadi (2014): Internal Marketing Activities in Higher Education, in: International Journal of Business and Management, Vol. 9, Nr. 6, S. 126–138.
- Becker, Jörg / Knackstedt, Ralf / Pöppelbuß, Jens (2009): Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management, in: WIRTSCHAFTSINFORMATIK, Vol. 51, Nr. 3, S. 249–260.
- Berry, Leonard L. (1992): Service-Marketing. Wettbewerbsvorsprung durch erstklassige Qualität, Frankfurt am Main.
- Berry, Leonard / Parasuraman, Anantharanthan (1999): Dienstleistungsmarketing fängt beim Mitarbeiter an. in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 69–92.
- Bohnenberger, Maria Cristina / Schmidt, Serje / Damacena, Cláudio / Batle Lorente, Francisco Julio (2019): Internal Marketing: A Model for Implementation and Development, in: Dimensión Empresarial, Vol. 17, Nr. 1, S. 7–22.
- Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1995): Internes Marketing, Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1999): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Caldwell, Cam / Licona, Bryan / Floyd, Larry A. (2015): Internal Marketing to Achieve Competitive Advantage, in: International Business and Management, Vol. 10, Nr. 1, S. 1–8.
- Curtis, Bill / Hefley, William / Miller, Sally (2010): The People CMM: A Framework for Human Capital Management. Upper Saddle River NJ u.a.: Addison-Wesley (The SEI series in software engineering: Human capital management).
- ElSamen, Amjad Abu / Alshurideh, Muhammad (2012): The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company, in: International Journal of Business and Management, Vol. 7, Nr. 19, S. 84–95.
- Gounaris, Spiros P. (2006): Internal-market orientation and its measurement, in: Journal of Business Research, Vol. 59, Nr. 4, S. 432–448.
- Hammer, Michael (2007): The Process Audit, in: Harvard Business Review, Vol. 85, Nr. 4, S. 1–13.
- Heskett, James L. / Jones, T. O. / Loveman, Gary W. / Sasser, W. Earl / Schlesinger, Leonard A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, Vol. 72, Nr. 2, S. 164–174.
- Heskett, James L. / Jones, T. O. / Loveman, Gary W. / Sasser, W. Earl / Schlesinger, Leonard A. (2008): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, Vol. 86, 7/8, S. 118–129.
- Lings, Ian N. / Greenley, Gordon E. (2009): The impact of internal and external market orientations on firm performance, in: Journal of Strategic Marketing, Vol. 17, Nr. 1, S. 41–53.
- Muneeb, Dilnaz / Tehseen, Shehnaz / Amin, Muslim / Kader, Fatima / Latif, Khawaja Fawad (2020): Internal marketing strategies in United Arab Emirates higher education, in: Journal of Enterprise Information Management, ahead-of-print, ahead-of-print.
- OMG (2008): Business Process Maturity Model (BPMM). elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>, zuletzt abgerufen am 08.08.2021.

Raeisi, Soheila / Lingjie, Meng / Suhaili Binti Ramli, Nur (2019): A Hierarchical Model of Mediation Effect of Motivation (MO) between Internal Marketing (IM) and Service Innovation (SI), in: Administrative Sciences, Vol. 9, Nr. 4, S. 85.

Rafiq, Mohammed / Ahmed, Pervaiz K. (2000): Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, in: Journal of Services Marketing, Vol. 14, Nr. 6, S. 449–462.

Seebacher, Uwe G. (2020): B2B-Marketing. Wie Sie die Marketing-Abteilung vom Kostenfaktor zum Umsatzfaktor machen. 1. Aufl., Wiesbaden.

AUTOR

Nicolas Cayé, MBA
Projektleiter, Berater
Email: nicolas.caye@gmx.de

JEL : R30

Der Einsatz von Auktionen in der Immobilienvermarktung

Stephan Findeisen

ABSTRACT

Auctions are increasingly being used as a pricing mechanism in real estate transactions. The reason for this phenomenon is the high demand after real estate and a tense market especially for residential real estate. Pricing is difficult for intermediaries in such an environment since buyers' willingness to pay is only gradually revealed. In this context auctions are advantageous because they can reveal willingness to pay. In this paper we examine how auctions work and work out for which goods and which markets or market phases auctions represent a suitable market mechanism. Furthermore, advantages for sellers are presented.

KEYWORDS

Auktionen, Immobilien, Immobilienauktionen

EINLEITUNG

Die Immobilienmärkte befinden sich in einem stetigen Wandel (vgl. DVFA Kommission Immobilien, 2022). Während der Immobilienmarkt in den Jahren 2000 bis 2010 als gesättigt und „ausgebaut“ galt und stagnierende Preise beobachtet werden konnten, konnte zwischen 2010 und 2020 ein ausgeprägtes Wachstum beobachtet werden. Immobilien wurden zu Höchstpreisen gehandelt. Dabei war es nicht von Bedeutung, ob die Immobilie in einer der Top-7-Standorte in Deutschland lag oder das urbane Umland betraf. Auch ländliche Regionen haben vom Immobilienboom profitiert. Die Anfang 2020 einsetzende Coronapandemie hat die Nachfrage nach käuflich erwerbbarer Immobilien, auch im ländlichen Raum, nochmals verstärkt. Die Preisfindung für Intermediäre wie Immobilienmakler gestaltete sich in einem solchen Umfeld äußerst schwierig, da die Zahlungsbereitschaften potenzieller Käufer nur sukzessive offengelegt wurden. Nicht immer gelang es dabei, den bestmöglichen Preis für die Immobilie zu realisieren. Aus diesem Grund wurden zusätzlich zu Zwangsversteigerungen, in denen die Auktion schon immer vorgeschrieben wurde, auch

zunehmend frei Auktionen und Bieterverfahren zur Preisfindung durchgeführt, da diese die volle Zahlungsbereitschaft eines Bieters offenlegen konnten (Ong/Lusht/Mak, 2005). Gleichwohl wurden Auktionen nicht in allen Teilmärkten durchgeführt. Es stellt sich daher die Frage, in welchen Märkten bzw. Marktphasen bzw. bei welchen Objekten Auktionen einen geeigneten Preismechanismus darstellen. Zudem stellt sich die Frage nach den Vor- und Nachteilen von Auktionen sowie dem Ablauf einer Auktion. Die Beantwortung dieser Fragen ist Gegenstand dieser Ausarbeitung.

Um die Fragestellung beantworten zu können, werden zunächst verschiedene Formen von Auktionen sowie deren Ablauf betrachtet. Anschließend wird skizziert, wie Auktionen typischerweise in der Immobilienwirtschaft eingesetzt werden. Zuletzt wird der Frage nachgegangen, in welchen Fällen und bei welchen Immobilientypen Auktionen vorteilhafte Ergebnisse für Verkäufer hervorbringen.

SYSTEMATISIERUNG VON AUKTIONEN

Auktionen stellen eine Marktinstitution mit einem expliziten System von Regeln dar, die mithilfe von Geboten der Teilnehmer Güter verteilt und Zahlungen bestimmt. Auktionen zählen somit zu den Marktmechanismen. Die Gestaltung der Auktion (Festlegung der Regeln) zählt zu den Bestandteilen des Mechanism Designs (vgl. Berninghaus/Erhardt/Güth, 2010).

Auktionen können anhand von drei Kriterien kategorisiert werden. Diese sind das Angebotsformat, die Allokationsregel und die Preisfunktion (vgl. Engelbrecht-Wiggans, 1983). Das Angebotsformat beschreibt, ob die Gebote offen oder verdeckt abgegeben werden. Die Allokationsregel legt fest, wann ein Bieter den Zuschlag erhält. Die Preisfunktion definiert den Preis, den der Bieter bzw. der Gewinner der Auktion zu bezahlen hat. Zusätzlich lässt sich unterscheiden zwischen Erst- und Zweitpreisauktion, offenen und verdeckten Auktionen,

Eingut- und Mehrgutauktionen sowie zwischen Einkaufs- und Verkaufsauktionen. Nehmen mehrere Anbieter und Käufer an der Auktion teil, so handelt es sich um eine zweiseitige Auktion (z. B. Wertpapierbörsen) (vgl. Engelbrecht-Wiggans, 1983).

Die Durchführung von Auktionen kann verschiedene Zielsetzungen verfolgen. In einer Verkaufsauktion möchte der Veräußerer seine angebotenen Güter möglichst teuer veräußern. In einer Einkaufsauktion soll möglichst günstig eingekauft werden (vgl. Berninghaus/Erhardt/Güth, 2010). Des Weiteren kann der Versteigerer an Informationen über die Zahlungsbereitschaft der Auktionsteilnehmer interessiert sein. Unter Zahlungsbereitschaft ist der Betrag zu verstehen, den ein Bieter maximal bereit ist, für ein angebotenes Gut zu bezahlen. Ein weiteres Ziel kann die Effizienz des Auktionsergebnisses sein. Das bedeutet, dass die Bieter oder Versteigerer, der dem zu versteigernden Gut den höchsten Wert beimisst – gemessen an der individuell geäußerten Zahlungsbereitschaft – dieses am Ende der Auktion auch besitzen sollte (vgl. Berninghaus/Erhardt/Güth, 2010).

Eine weitere Unterscheidung kann auf Grundlage der Informationsbasis erfolgen. Auktionen, bei denen die Reservationspreise individuelle Größen darstellen, die unabhängig voneinander sind und auf privaten Informationen (persönlicher Nutzen des Individuums) beruhen, werden als Private Value Auctions bezeichnet. Ist der Wert der Güter während der Auktion für alle Bieter annähernd gleich, aber noch nicht bekannt, so bezeichnet man die Auktion als Common Value Auction (Tse/Pretorius/Chau, 2009; Quan, 1994).

KLASSIFIZIERUNG VON EINGUTAUKTIONEN

Für Eingutauktionen ergeben sich vier Grundtypen von Auktionen: die Englische Auktion, die Holländische Auktion, die Höchstpreisauktion und die Vickrey-Auktion (auch als Zweitpreisauktion bezeichnet).

Die Englische Auktion (English Auction) ist die bekannteste und älteste Form der Auktion (vgl. Kaufmann/Germer, 2004). Die Auktion wird mit einem Mindestpreis durch den Auktionator begonnen. Diesen muss ein Bieter mindestens zahlen, um das angebotene Gut zu erwerben. Der Preis wird durch die Bieter sukzessive erhöht, bis nur noch ein Bieter an der Auktion teilnimmt. Die Gebote können vorab, während der Bieterstunde z. B. mündlich bzw. per Handzeichen oder

elektronisch abgegeben werden, wobei immer das höchste Gebot angezeigt wird. Der Gewinner der Auktion zahlt den von ihm gebotenen Preis. Es handelt sich demzufolge um eine offene Erstpreisauktion. Tatsächlich verhält sie sich teilweise jedoch wie eine Zweitpreisauktion. Der Höchstbietende muss das zweithöchste Gebot nur um ein Inkrement (Mindestbietschritt) überbieten. Sofern das Inkrement sehr klein ist, kann es vernachlässigt werden, sodass letztendlich der zweithöchste Preis zu bezahlen ist. Seine volle Zahlungsbereitschaft muss der Höchstbietende dagegen nicht offenlegen. Das folgende Beispiel soll den Sachverhalt verdeutlichen:

Versteigert wird ein Oldtimer, den ein Sachverständiger auf 150.000 € taxiert hat. An der Auktion nehmen vier Bieter teil, die über die nachfolgenden Zahlungsbereitschaften verfügen:

- Bieter 1: 150.000€
- Bieter 2: 200.000€
- Bieter 3: 185.000€
- Bieter 4: 165.000€

Als Auktionsform wird die Englische Auktion gewählt, sodass die Gebote in aufsteigender Reihenfolge abgegeben werden. Es wird ein Inkrement in Höhe von 1.000 € festgelegt, sodass das vorherige Gebot mindestens um das Inkrement überboten werden muss. Anhand der Zahlungsbereitschaften ist ersichtlich, dass der Bieter 2 über die absolut höchste Zahlungsbereitschaft für den Oldtimer verfügt. Um die Auktion zu gewinnen, reicht ihm ein Gebot in Höhe von 186.000 €, sodass er nicht ihre volle Zahlungsbereitschaft preisgeben muss. De facto zahlt er einen Preis für das Gut, der nur geringfügig über dem zweithöchsten Gebot liegt.

Eine Abwandlung der Englischen Auktion stellt die Japanische Auktion (auch Ticker Auktion genannt) dar (vgl. Klemperer, 1999). Auch hier wird der Preis sukzessive erhöht. Die Bieter sind bei den Geboten jedoch nicht frei. Vielmehr erhöht der Auktionator den Preis systematisch um ein definiertes Inkrement. Sobald der Reservationspreis eines Bieters erreicht ist (entspricht der maximalen Zahlungsbereitschaft des Bieters), kann der Bieter über ein Zeichen die Auktion verlassen (vgl. Eichstädt, 2008).

Die Holländische Auktion (Dutch Auction) stellt das Gegenstück zur Englischen Auktion dar. Die Auktion beginnt mit einem hohen Startgebot, das voraussicht-

lich kein Bieter zu zahlen bereit ist. Der Preis wird so lange reduziert, bis ein Bieter signalisiert, dass er den Preis akzeptiert und das Gut zu dem genannten Preis erwerben möchte. Der Bieter erhält als Höchstbietender den Zuschlag und muss den Preis bezahlen, bei dem ihm der Zuschlag erteilt wurde (vgl. Rieck, 2012). Auch bei der Holländischen Auktion handelt es sich um eine offene Erstpreisauktion (vgl. Engelbrecht-Wiggans, 1983). Holländische Auktionen werden insbesondere beim Verkauf von frischen Schnittblumen in Holland eingesetzt, woher sie auch ihren Namen haben (vgl. Klemperer, 1999).

Bei der Höchstpreisauktion, auch als simultane Erstpreisauktion bezeichnet (First Price Sealed Bid Auction), reicht jeder Bieter genau ein Gebot in Unkenntnis der Gebote der anderen Bieter beim Auktionator ein. Der Höchstbietende erhält den Zuschlag und muss sein Gebot bezahlen (vgl. Berninghaus/Erhardt/Güth, 2010). Im Gegensatz zur Englischen oder Holländischen Auktion können Bieter nicht auf die Gebote der anderen Auktionsteilnehmer reagieren. Höchstpreisauktionen werden vor allem bei öffentlichen Versteigerungen eingesetzt (öffentliche Ausschreibungen, Bergbaulizenzen in den USA). Punktuell werden auch Immobilien in dieser Form veräußert. Die Höchstpreisauktion stellt eine verdeckte Erstpreisauktion dar.

Die Vickrey-Auktion (VA), auch simultane Zweitpreisauktion genannt (Second Price Sealed Bid Auction), ist eine verdeckte Zweitpreisauktion (vgl. Eichstädt, 2008). Die Auktion wird von dem Bieter gewonnen, der das höchste Gebot abgegeben hat. Die Gebote werden verdeckt abgegeben. Zentraler Unterschied zur Höchstpreisauktion ist, dass der Bieter nunmehr den zweithöchsten Preis zu bezahlen hat (vgl. McAfee/McMillan, 1987). Vorteilhaft ist, dass Bieter ihre maximale Zahlungsbereitschaft bieten können. Erhalten sie den Zuschlag, so müssen sie nur den Preis des zweithöchsten Gebots bezahlen, sodass ein „Gewinn“ übrigbleibt (vgl. Eichstädt, 2008).

Die nachfolgende Tabelle zeigt die verschiedenen Formen im Überblick.

	Preisfunktion	
Angebotsformat	Finaler Preis entspricht höchstem Gebot	Finaler Preis entspricht ca. zweithöchstem Gebot
Offene Gebote	Holländische Auktion	Englische Auktion
Verdeckte Gebote	Höchstpreisauktion	Vickrey-Auktion

Abbildung 1: Übersicht über Auktionstypen

TYPEN VON MEHRGÜTERAUKTIONEN

Für die Versteigerung mehrerer Güter stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung. Diese sind u. a. die sequenzielle Auktion, die simultane Mehrgüterauktion sowie die simultane Mehrundenauktion (vgl. Berninghaus/Ehrhardt/Güth, 2010).

In der sequenziellen Auktion werden die zu versteigernden Güter nacheinander auktioniert. Die Versteigerung der einzelnen Güter erfolgt i. d. R. in voneinander unabhängigen Eingutauktionen, wobei die bekannten Verfahren der Eingutauktion zur Verfügung stehen. Die Summe der Einzelauktionen ergibt die Gesamtauktion (vgl. Berninghaus/Ehrhardt/Güth, 2010). Dieses Verfahren wird insbesondere bei Kunstauktionen angewandt, bei denen eine Vielzahl von Kunstwerken nach-einander versteigert wird.

Die simultane Mehrgüterauktion ist durch die gleichzeitige Versteigerung mehrerer homogener Güter charakterisiert. Der Versteigerer gibt üblicherweise einen Limitpreis vor. Interessierte Bieter müssen (in Unkenntnis der anderen Bieter) einen Gebotsvektor einreichen, der für jede Gütereinheit, auf die geboten werden soll, ein Gebot enthält und mindestens dem Limitpreis entspricht. Ein Bieter, der auf k Einheiten eines Gutes bieten möchte, wird daher einen Gebotsvektor

$$\mathbf{b}^i = (b_1^i, b_2^i, \dots, b_k^i) \quad (1)$$

einreichen. Die erste Komponente des Gebotsvektors bezieht sich auf eine Einheit des Gutes, das zweite Gebot auf eine weitere Einheit usw. Die Summe der Gebote $b_1^i + b_2^i$ gibt also an, wieviel ein Bieter i für zwei Einheiten des Gutes bezahlen würde. Die Zuteilung der Gebote erfolgt nach dem „Wasserfallprinzip“. Das bedeutet, dass zunächst der Bieter mit dem höchsten Gebot innerhalb seines Gebotsvektors berücksichtigt wird. Danach wird das nächsthöhere Gebot, das von einem anderen Bieter stammen kann, bedient. Dieses Verfahren wird so lange angewandt, bis alle Gebote bedient wurden oder die komplette Angebotsmenge des Versteigerers aufgebraucht ist. Übersteigt die Anzahl der Gebote die Anzahl der zu versteigernden Güter, kann die Nachfrage nicht vollständig bedient werden.

Die Preisfindung innerhalb der simultanen Mehrgüterauktion kann nach den folgenden drei Preisregeln erfolgen (vgl. Berninghaus/Ehrhardt/Güth, 2010):

- die Einheitspreisauktion,
- die preisdiskriminierende Auktion und
- die Vickrey-Mehrgüterauktion.

Bei der Einheitspreisauktion wird ein einheitlicher Preis festgelegt, den alle Bieter für jede ersteigerte Gütereinheit zu bezahlen haben. Der Einheitspreis lässt sich auf zwei Arten bestimmen. Bei der ersten Variante determiniert das letzte bediente Gebot, für das ein Bieter eine Gütereinheit erhalten hat, den einheitlichen Zuschlagspreis. Abweichend davon findet im Falle eines Angebotsüberschusses die Regel Anwendung, dass der Limitpreis bestimmend ist. Bei der zweiten Variante ist das höchste nicht bediente Gebot maßgeblich. Dies setzt voraus, dass das Angebot geringer ist als die Nachfrage. Sofern dieser Umstand nicht gegeben ist, wird der Preis ebenfalls vom Limitpreis bestimmt (vgl. Berninghaus/Ehrhardt/Güth, 2010).

Die preisdiskriminierende Auktion stellt eine einfache Variante der Mehrgüterauktion dar. Bei dieser Form muss jeder Bieter, der einen Zuschlag erhalten hat, den Preis für das Gut bezahlen, den er geboten hat.

Bei der Vickrey-Mehrgüterauktion werden die Preise, die ein Bieter für zugeschlagene Gütereinheiten zu bezahlen hat, durch die Gebote der anderen Bieter bestimmt. Die Gebote der anderen Bieter werden der Größe nach geordnet. Der Bieter, der den Zuschlag erhält, hat die Gebote der letzten Gütereinheiten zu bezahlen, die gerade noch bedient worden wären, hätte der Bieter nicht an der Auktion teilgenommen (Opportunitätskosten der Gesellschaft). Ist die Anzahl der Bieter zu gering, um alle Gütereinheiten des Bieters durch die Gebote der Mitbieter zu bestimmen, wird der Limitpreis als Ersatzgröße herangezogen.

Die Verfahren der Einheitspreisauktion und der preisdiskriminierenden Auktion werden bevorzugt von Zentralbanken bei der Durchführung von Refinanzierungsgeschäften (Tender) angewandt und gewinnen auch bei Aktienemissionen zunehmend an Bedeutung. Auch eBay bietet Einheitspreisauktionen (dort Powerauktion genannt) an (vgl. Berninghaus/Ehrhardt/Güth, 2010). Während bei der Einheitspreisauktion ausnahmslos alle Bieter für jede Gütereinheit den gleichen Preis zahlen, können in den beiden anderen Auktionen

die Preise zwischen den Bietern, aber auch zwischen den Gütern divergieren. Die Vorgehensweise sowie die Unterschiede in der Preisfindung sollen anhand des folgenden Beispiels verdeutlicht werden:

Gegeben sind drei Bieter, die für drei identische zum Verkauf stehende Sportwagen die folgenden Gebotsvektoren eingereicht haben:

$$b^1 = (600.000 \text{ €}, 420.000 \text{ €}, 400.000 \text{ €})$$

$$b^2 = (700.000 \text{ €}, 540.000 \text{ €}, 440.000 \text{ €})$$

$$b^3 = (520.000 \text{ €}, 420.000 \text{ €}, 340.000 \text{ €})$$

Die Bieter reichen insgesamt neun Gebote ein. Die Anzahl der Gebote übersteigt das Angebot, sodass nicht alle Gebote bedient werden können. Die Zuschlagsregel besagt, dass die Gebote von oben nach unten bedient werden. Es ergibt sich die folgende Reihenfolge:

1. 700.000 € Bieter 2
2. 600.000 € Bieter 1
3. 540.000 € Bieter 2
4. 520.000 € Bieter 3
5.

Bieter 2 erhält mit dem höchsten Gebot in Höhe von 700.000 € den ersten Sportwagen, die Bieter 1 mit seinem Gebot in Höhe von 600.000 € den zweiten und wiederum Bieter 2 mit dem dritthöchsten Gebot in Höhe von 540.000 € den dritten Sportwagen. Alle weiteren Gebote können nicht berücksichtigt werden. Je nach Preisfindungsregel zahlen die Bieter unterschiedliche Preise. Exemplarisch sind die Einheitspreisauktion und die preisdiskriminierende Auktion dargestellt.

1. Einheitspreisauktion: je nach Ausgestaltung ist der letzte bediente Preis (540.000 €) oder der erste nicht bediente Preis (520.000 €) ausschlaggebend für den Einheitspreis. Bieter 1 zahlt 1 x 540.000 € bzw. 520.000 € und Bieter 2 1.080.000 € bzw. 1.040.000 €.

2. Preisdiskriminierende Auktion: Die Bieter zahlen ihre Gebote. Bieter 1 zahlt entsprechend 600.000 € für einen Sportwagen, Bieter 2 muss für die beiden erstendenden Sportwagen 1.240.000 € (700.000 € und 540.000 €) bezahlen.

Die simultane Mehrrundenauktion kombiniert die simultane Mehrgüterauktion mit einer Englischen Auktion. Demzufolge handelt es sich um eine hybride

Auktionsform. Es werden gleichzeitig mehrere homogene oder heterogene Güter hintereinander angeboten. In der ersten Bietrunde reichen die Bieter ihre Gebote mit Nennung der Güter ein, für die sie steigern wollen. Sofern ein Limitpreis vorgegeben wurde, ist dieser mindestens zu bieten. Aus den eingereichten Geboten wird am Ende der Bieterstunde das Höchstgebot mit dazugehörigem Höchstbieter ermittelt und bekannt gegeben. Sollten mehrere höchste Gebote vorliegen, können weitere Kriterien, z. B. der Zeitpunkt der Gebotsabgabe, berücksichtigt werden. Anschließend beginnt die zweite Bietrunde, bei der die Teilnehmer neue Gebote einreichen. Diese dürfen die Höchstgebote der ersten Runde übertreffen. Üblicherweise gibt der Versteigerer ein Inkrement vor. Höchstgebote aus der Vorrunde bleiben bestehen. Aus den neuen Geboten werden ebenfalls Höchstgebot und Höchstbieter bestimmt. Dieses Prozedere wird wiederholt, solange mindestens ein Bieter aktiv ist und ein neues Gebot auf eines der Güter abgibt. Ist dies nicht der Fall, wird die Auktion beendet, und die Güter werden den Höchstbietenden der letzten Runde zugeschlagen. Diese haben ihr Höchstgebot zu bezahlen. Diese Verfahren wurden in vielen Ländern insbesondere bei der Vergabe von Telekommunikationslizenzen angewandt.

EINSATZMÖGLICHKEITEN VON AUKTIONEN

Auktionen eignen sich nicht in jeder Marktsituation oder bei jedem Gut als Preismechanismus. Nachfolgend wird daher herausgearbeitet, wann eine Auktion einen geeigneten Preismechanismus darstellen kann. Insbesondere Monopole bzw. Monopsone stellen geeignete Marktformen dar, um Auktionen als Preismechanismus zu nutzen (vgl. McAfee/McMillan, 1987). Hier werden für den Veräußerer vorteilhafte Ergebnisse im Vergleich zur bilateralen Verhandlung erzielt. Auch der Grad der Unsicherheit sowie die asymmetrische Informationsverteilung zwischen Verkäufer und Käufer stellen wesentliche Determinanten dar, die den Erfolg einer Auktion bestimmen. Existieren große Informationsasymmetrien, so können diese durch den Auktionsprozess (z. B. im Rahmen einer Englischen Auktion) abgebaut werden, da Informationen durch die Bieter und deren Bietverhalten publik werden. Objekte können realistischer eingeschätzt werden, was sich in veränderten Zahlungsbereitschaften niederschlagen kann. Zusätzlich ist der Grad des Nachfrageüberhangs auf einem lokalen Immobilienmarkt relevant. Je größer das Ungleichgewicht auf einem Markt ist, desto eher führt die Auktion zu vorteilhaften Ergebnissen.

Wang (1993) hat sich mit der Fragestellung beschäftigt, wann ein Verkäufer einen spezifischen Preismechanismus präferiert. Er vergleicht hierzu einen Festpreisverkauf und eine Auktion. Der Autor stellt fest, dass der Verkäufer eines Gutes bei einer relativ breiten Streuung der Zahlungsbereitschaften der Käufer für das zu versteigernde Gut dieses länger auf dem Markt belässt und die Auktion wählt, statt zum Festpreis zu verkaufen. Durch die Wartezeit nehmen mehr Bieter an der Auktion teil. Dadurch verschiebt sich die Verteilung der Zahlungsbereitschaften nach oben, und der Verkäufer erhält einen insgesamt höheren Verkaufspreis.

Zudem sind die Charakteristika und die Kaufabsicht eines Interessenten wesentliche Faktoren, die bei der Auswahl eines geeigneten Preismechanismus berücksichtigt werden müssen (vgl. Quan, 1994). Demnach bietet ein Interessent, der ein Objekt ausschließlich zu Rendite Zwecken ersteigert, anders als ein Bieter, der eine dauerhafte private Nutzung anstrebt. Private Nutzer sind tendenziell eher bereit, die eigene Zahlungsbereitschaft nach oben zu korrigieren, sofern sie ein Objekt unbedingt ersteigern wollen, als ein Investor, für den das Erzielen einer angemessenen Rendite im Vordergrund einer potenziellen Transaktion stehen (vgl. Rehkugler, 2018; Findeisen, 2022).

Zuletzt können bei Unikaten, deren fundamentaler Wert nur schwer zu ermitteln ist, Auktionen als vorteilhafter Preismechanismus für Verkäufer:innen eingesetzt werden.

AUKTIONEN IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Alle vorgestellten Auktionsformen lassen sich grundsätzlich auf Immobilien anwenden. Dabei hat sich die Englische Auktion als dominante Auktionsform durchgesetzt (vgl. Kaufmann/Germer, 2004). So sieht z. B. das Zwangsversteigerungsgesetz die mündliche und damit offene Gebotsabgabe vor. Eine schriftliche oder telefonische Gebotsabgabe ist nicht möglich. Ein getätigtes Gebot kann durch ein höheres Gebot überboten werden (s. § 72 ZVG). Die Auktion wird von dem Bieter gewonnen, der am Ende der Bieterstunden das höchste Gebot abgegeben hat. Dieses Gebot ist sodann auch als „Kaufpreis“ fällig. Ein fixes Inkrement ist nicht vorgesehen.

Neben Zwangsversteigerungen werden zunehmend auch freie Auktionen angeboten. Bei freien Auktionen gelten die gesetzlichen Regelungen nicht, sodass

abweichende Versteigerungsbedingungen vereinbart werden können. Gebote können daher auch telefonisch oder schriftlich, offen oder verdeckt abgegeben werden. Auch der Auktionsmodus (z. B. Englische oder Holländische Auktion) ist frei wählbar. Je nach Ausgestaltung der Auktion ist die Zuordnung einer solchen Auktion zu einem bestimmten Auktionstyp nicht mehr eindeutig möglich, da Elemente verschiedener Auktionstypen vorhanden sind. Trotz der freien Ausgestaltungsmöglichkeit wird auch bei freien Auktionen regelmäßig auf die Englische Auktion zurückgegriffen. Die Funktionsweise dieses Auktionstyps ist auch Laien (z. B. durch eBay) bekannt, sodass sich die Komplexität innerhalb der Auktion reduzieren lässt. In freien Auktionen ist es – in Abhängigkeit des Wertes des versteigerten Objektes – üblich, dass Inkremente vereinbart werden, um unangemessene Gebote (z. B. ein Euro über dem Vorgebot) zu vermeiden. Andernfalls würde sich der Versteigerungsprozess unnötigerweise verlängern (vgl. Findeisen, 2022).

Werden Immobilienportfolios (z. B. mehrere Hundert Eigentumswohnungen) veräußert, so können auch Mehrgüterauktionen auf Immobilien angewendet werden. Durch Mehrgüterauktionen lässt sich der Aufwand, der entstünde, wenn jedes Objekt einzeln versteigert würde, deutlich reduzieren. Mehrgüterauktionen werden daher oft bei Transaktionen zwischen institutionellen Investoren eingesetzt (vgl. Findeisen, 2022).

Auktionen werden jedoch nicht nur beim Verkauf von Immobilien eingesetzt. Auch bei der Vermietung von Wohnraum hat sich in der Zwischenzeit das Bieterverfahren etabliert. Bei diesem wird die inserierte Miete als Mindestmiete definiert. Im Rahmen der Bieterstunde geben die potenziellen Mieter nun Gebote oberhalb der Mindestmiete ab. Die Wohnung erhält der Bieter, der über die höchste Zahlungsbereitschaft für das Mietobjekt verfügt. Die Gebotsabgabe erfolgt dabei üblicherweise im Rahmen einer Englischen Auktion. Gleichwohl sind die Intermediäre grundsätzlich frei in der Ausgestaltung des Bieterverfahrens, sofern alle gesetzlichen Vorgaben (z. B. Mietpreisbremse) eingehalten werden (vgl. Misakian, 2021).

VORTEILE VON AUKTIONEN

Die Auktion stellt einen vorteilhaften Preismechanismus dar, wenn der höchstmögliche Preis beim Verkauf einer Immobilie realisiert werden soll. Dies lohnt sich

insbesondere dann, wenn keine Wertermittlung der Immobilie mit einem der gängigen Wertermittlungsverfahren durchführbar ist, es sich also um ein Unikat handelt (vgl. Wang, 1995). Möchte ein Interessent ein solches Objekt kaufen, ist er durch den Druck anderer Kaufinteressenten dazu gezwungen, kein Schnäppchengebot abzugeben, sondern seine volle Zahlungsbereitschaft offenzulegen. Dies führt insgesamt zu höheren Preisen als bei einer Vermarktung zu einem Festpreis. Das gilt vor allem dann, wenn mit stark streuenden Zahlungsbereitschaften für ein Objekt gerechnet werden kann (vgl. Engelbrecht-Wiggans/Katok, 2007).

Des Weiteren ist vorteilhaft, dass die Vermarktungszeit bei Auktionen typischerweise geringer ist als bei der Vermarktung zu Festpreisen. Auktionen bieten sich also immer dann an, wenn ein gewisser Grad an Zeitdruck bei der Vermarktung vorhanden ist (vgl. Günder, 2021).

Zudem existieren keine aufwendigen Verkaufsverhandlungen. Die Preisfindung erfolgt im Rahmen der Gebotsabgabe innerhalb der Bieterstunde (s. § 8 VerstV). Zwar muss der Käufer das Objekt im Nachgang nicht zum Gebotspreis erwerben, verbindlich ist erst der im Anschluss abgeschlossene notarielle Kaufvertrag¹, gleichwohl kennt der Verkäufer auch die Gebote und Bieter, die das zweit- und dritthöchste Gebot abgegeben haben. Sollte der Gewinner der Auktion sein Gebot zurückziehen, kann der Verkäufer ohne großen Aufwand auf die verbliebenen Bieter zugehen, sollten deren Gebote akzeptabel sein (s. §§ 2–4 VerstV).

Zudem können Auktionen eine Wertermittlung ersetzen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn kein Mindestgebot bzw. ein Mindestgebot von 0 € angegeben wird. Der Marktwert des Objekts wird sodann durch den Wert determiniert, der als höchstes Gebot zuschlagsfähig war (vgl. Günder, 2021).

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Auktionen stellen einen Marktmechanismus mit einem expliziten System von Regeln dar, die mithilfe von Geboten der Teilnehmer Güter verteilt und Zahlungen bestimmt. Dieser Preismechanismus ist vor allem dann für Verkäufer vorteilhaft, wenn auf dem lokalen Immobilienmarkt ein ausgeprägter Nachfrageüberhang

¹ Bei Zwangsversteigerungen erfolgt die Eigentumsübertragung mit Urteilspruch. Ein Kaufvertrag ist nicht erforderlich.

herrscht, es sich um ein Unikat handelt, für das der Verkehrswert nur schwer ermittelbar ist, oder das Objekt insbesondere für eine Selbstnutzung geeignet ist, da hier mitunter irrationale Motive die Gebotsabgabe beeinflussen. In solchen Situationen sind Auktionen für Verkäufer vorteilhaft, da durch die Wahl des Preismechanismus Höchstpreise erzielt werden können.

LITERATURVERZEICHNIS

- Berninghaus, S. K./Ehrhardt, K.-M./Güth, W. (2010): Strategische Spiele, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg.
- DVFA Kommission Immobilien (2022): Markteinschätzung der DVFA Kommission Immobilien – Die Trendwende auf dem Immobilienmarkt am Beispiel Büroimmobilien, in: GuG – Grundstücksmarkt und Grundstückswert, Heft 5, S. 300–304.
- Eichstädt, T. (2008): Einsatz von Auktionen im Beschaffungsmanagement. Erfahrungen aus der Einkaufspraxis und die Verbreitung auktionstheoretischer Konzepte, Wiesbaden.
- Engelbrecht-Wiggans, R. (1983): An Introduction to the Theory of Bidding for an Single Object, in: Englebrecht-Wiggans, R./Shubik, M./Stark, R. M. (Hrsg.): Auction, Bidding and Contracting, New York, USA, pp. 53–105.
- Engelbrecht-Wiggans, R./Katok, E. (2007): Regret in auctions: theory and evidence, in: Economic Theory, No. 33, pp. 81–101.
- Findeisen, St. (2022): Auktionspreise und fundamentale Immobilienwerte – Die Bedeutung des Mindestgebotes in Auktionen, Dissertation, Stuttgart.
- Günder, A. (2021): Bieterverfahren: Das höchste Gebot gewinnt? [www.haus.de](https://www.haus.de/geldrecht/bieterverfahren-32249#a-7-bieterverfahren-ablauf,-regeln-und-tipps), <https://www.haus.de/geldrecht/bieterverfahren-32249#a-7-bieterverfahren-ablauf,-regeln-und-tipps>, Abruf am 10.10.2022.
- Kaufmann, L./Germer, Th. (2004): Auktionscontrolling – Kapitalwertorientierte Entscheidungsfällung in industriellen Geschäftsbeziehungen, in: Zeitschrift für Management und Controlling, S. 194–195.
- Klemperer, P. (1999): Auction Theory: A Guide To The Literature, in: Journal of Economic Surveys, Vol. 13, No. 3, pp. 227–286.
- McAfee, P./McMillan, J. (1987): Auctions and Bidding, in: Journal of Economic Literature, Vol. XXV, June 1987, pp. 699–738.
- Misakian, M. (2021): Wer bietet mehr? Strategien für das Bieterverfahren, [www.capital.de](https://www.capital.de/immobilien/wer-bietet-mehr-strategien-fuer-das-bieterverfahren), <https://www.capital.de/immobilien/wer-bietet-mehr-strategien-fuer-das-bieterverfahren>, Abruf am 10.10.2022.
- Quan, D. C. (1994): Real Estate Auction: A Survey of Theory and Practice, in: Journal of Real Estate Finance and Economics, Vol. 9, pp. 23–94.
- Rehkugler, H. (2018): Verkehrswertgutachten und Auktionspreise – eine Analyse der Abweichungen, in: Jubiläums-Festschrift 25 Jahre aif, Freiburg, S. 74–81.
- Rieck, Ch. (2012): Spieltheorie. Eine Einführung, 3. Auflage, Eschborn.
- Tse, M. K. S./Pretorius, F. I. H./Chau, K. W. (2009): Market Sentiments, Winner's Curse and Bidding Outcome in Land Auctions, in: Journal of Real Estate Finance and Economics, No. 42, pp. 247–274.
- Wang, R. (1993): Auctions versus Posted-Price Selling, in: American Economic Review, 83(4), pp. 83–851.
- Wang, R. (1995): Bargaining versus Posted-Price Selling, in: European Economic Review, Vol. 39, No. 9, pp. 1747–1764.
- Ong, S. E./Lusht, K./Mak, C. Y. (2005): Factors Influencing Auction Outcomes: Bidder Turnout, Auction Houses and Market Conditions, in: Journal of Real Estate Research, Vol. 27, No. 2, pp. 177–191.

AUTOR

Dr. Stephan Findeisen

Leiter der DIAZert, Zertifizierungsstelle der DIA Consulting AG, und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Steinbeis School for Real Estate and Management (SREM)

Forschungsgebiet:

Immobilienökonomie/Bankbetriebswirtschaftslehre

E-Mail: findeisen@dia-zert.de

JEL : M53

Weiterbildung ist (k)eine Chefsache, oder? – Leadership als eine nicht unwesentliche Rolle für Weiterbildungsmotivation

Patrick Peters, Philipp Schlottmann & Karl-Heinz Gerholz

ABSTRACT

The predicted reorganization of the labor market poses major challenges for companies: It is a matter of securing the demand for human capital and preparing employees for future requirements through targeted competence development. In the context of the contribution on the connection of continuing education activities and leadership actions in the company-internal adult education, it is to be examined which meaning the executives have for the promotion and maintenance of continuing education activities. The aim is to broaden the view of in-house continuing education to include the leadership level and to identify the right primary and secondary active leadership tools for this goal.

KEYWORDS

Leadership, lebenslanges Lernen, betriebliche Weiterbildung, Purpose, Führungsverhalten

AUSGANGSLAGE

Die Rede vom lebenslangen Lernen ist allgegenwärtig (Dollhaus 2015, Eisermann 2013, Schäfer 2017). Damit soll ausgedrückt werden, dass das Lernen nicht mit schulischer, beruflicher oder akademischer Ausbildung endet. Vielmehr wird es auch im Erwachsenenalter fortgeführt, das als die längste Bildungsphase gilt (Brödel 2009). Insbesondere mit Blick auf digitale Treiber verändern sich nahezu alle Arbeits- und Lebensbereiche; wodurch ebenfalls ökonomische Handlungsfelder in Arbeits- und Geschäftsprozesse verändert werden (Gerholz / Dormann 2017). Dabei liegt es auf der Hand, dass die Veränderungen im betrieblichen Bereich mit einer weitgehenden Reorganisation des Arbeitens, Lernens und der Personalentwicklung einhergehen.

Verstärkt wird die Notwendigkeit kontinuierlicher Lernprozesse durch anhaltenden Fachkräftemangel und einen „War-for-talents“. Dieser sorgt für unzureichende Personalressourcen am Arbeitsmarkt, wodurch

offene Stellen selten mit der notwendigen Expertise besetzt werden können. Bis zum Jahr 2040 wird das Angebot an Fachkräften weiter zurückgehen und sich in der strukturellen Zusammensetzung (Bildung, Herkunft, Alter) verändern (Geis-Thöne 2021). Unabhängig der zahlenmäßigen Entwicklung steht dabei auch das Selbstverständnis der Arbeitnehmer und die Wahrnehmung bzw. Einstellung zur Arbeit als Lebensinhalt mit dem Stichwort der Generation Z (Tapscott 2009) und der Purpose-Diskussion innerhalb der Gesellschaft (Esch 2021).

Die prognostizierten Reorganisationen des Arbeitsmarktes stellen die betrieblichen Akteur:innen vor große Herausforderungen: Es geht darum, den Bedarf an Humankapital zu sichern und die Arbeitnehmerinnen und -nehmer auf künftige Anforderungen vor allem im Zuge der digitalen Transformation durch zielgerichtete Kompetenzentwicklung vorzubereiten (Schlottmann et. al 2021). Über spezifische Bildungsangebote sollen Erwachsene kontinuierlich ihre Potentiale für das eigene Handeln, die Interaktion mit ihrer Umwelt und individuellen Weiterbildung im beruflichen und sozialen Kontext weiterentwickeln. Dies zielt auch auf die Weiterbildung durch innerbetriebliche Lern- und Ausbildungskonzepte. Mit Blick auf die Entwicklung von Fachkräften im Unternehmen und die Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen ist nicht endgültig gelöst, wie Führungskräfte und Führungshandeln mit lebenslangem Lernen und der Bereitschaft zur Weiterbildung zusammenhängen.

Im Rahmen des Beitrags zur Verbindung von Weiterbildungsaktivitäten und Führungshandeln in der unternehmensinternen Erwachsenenbildung soll überprüft werden, welche Bedeutung die Führungskräfte für die Förderung und Aufrechterhaltung von Weiterbildungsaktivitäten haben.

Ziel ist es, die Sicht auf die betriebliche Fort- und Weiterbildung um die Führungsebene zu erweitern

und entsprechende primäre und sekundäre Führungsinstrumente für dieses Ziel herauszuarbeiten. Dazu werden in einem ersten Schritt auf die Abgrenzung zwischen Management und Leadership in Kombination mit der Purpose-Diskussion eingegangen. Daraufhin werden auf dieser Grundlage und in Verbindung mit Führungstheorien verschiedene Promotoren beschrieben, die lebenslanges Lernen in der betrieblichen Weiterbildung beeinflussen können. Abschließend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, um die Bereitschaft und Motivation zur Weiterbildung von Mitarbeitenden zu fördern.

LEADERSHIP UND PURPOSE IN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG

Leadership gehört zu den viel diskutierten Schlagworten der aktuellen Diskussion über Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Es soll den Unterschied markieren zwischen Management und reiner Personalführung klassischer Prägung auf der einen Seite und einem motivierenden und motivierten, selbstreflexiven und wertschätzenden wie transformationalen Führungsverhalten andererseits (Hinterhuber / Krauthammer 2005). Dabei werden Führung und Management zwar als unterschiedliche Prozesse oder Rollenbilder gesehen, wobei es sich bei den Führungskräften aber nicht unbedingt um unterschiedliche Arten von Menschen handeln muss (Bass 1990, Mintzberg 1973, Rost 1991). Der Unterschied liegt im Führungsverhalten und dem zielgerichteten Umgang in der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen der/m Führenden und den Geführten. Der aktuelle Forschungsstand zu Führungskonzepten geht weitgehend in Konsens davon aus, dass klassische Führungsansätze wie 'The one great man' überholt sind und durch weiterentwickelte Formen des Führungsverhaltens geprägt werden (Yukl 2013). Führungspersönlichkeiten im Sinne des Leadership-Begriffs verfügen über bestimmte Werte und Überzeugungen. Diese leben Führungspersönlichkeiten durch das eigene Handeln vor. Leadership beschreibt somit die Fähigkeit, andere Menschen mit der eigenen Vision zu inspirieren und so indirekt Einfluss auf das Denken (Mindset), Verhalten und Handeln zu nehmen. Leader konzentrieren sich auf ihre menschlichen und sozialen Fähigkeiten, die von den Mitarbeiter:innen als vorbildlich, authentisch, glaubwürdig und wirksam wahrgenommen werden können (Drath / Palus 1994, House et al. 1999). Im Unterschied zum klassischen Management steht dabei auch die Visionsentwicklung für die Organisation und den Mitarbeitenden „einen Zweck

(eine sinnvolle Richtung) zu geben und zu bewirken, dass bereitwillig Anstrengungen unternommen werden, um den Zweck [die Vision der Organisation, PP, PS & KHG] zu erreichen“ (aus dem Englischen nach Jacobs / Jaques 1990, S. 281). Folgt man dieser Ansicht, dann geht es darum Mitarbeitenden in Unternehmen ganzheitliche und wertvolle Erfahrungen zu ermöglichen, um an die Wertvorstellungen der Führenden und der Unternehmensvision anknüpfen zu können.

PURPOSE-DISKUSSION

Das hat auch mit dem Purpose-Begriff zu tun. Kurz gesagt steht der Purpose-Begriff für den höheren Zweck einer Organisation (i. e. in der Regel ein Unternehmen), der im Sinne der wertorientierten Unternehmensführung deutlich über die Gewinnorientierung hinausgeht. Esch (2021) sieht die Purpose-Debatte als notwendige Reaktion auf die rapiden Veränderungen und die wachsenden Anforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft, gerade mit Blick auf schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung im sogenannten VUCA-Umfeld. Das steht für „Volatility“, „Uncertainty“, „Complexity“ und „Ambiguity“, also Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Um sich als Unternehmen in dieser Umwelt behaupten zu können, sollten sich Führungskräfte und Mitarbeitende an einem spezifischen Purpose orientieren können. Dieser höhere Sinn gibt Orientierung, um Ziele des beruflich- unternehmerischen Handelns zu erkennen und dauerhaft zu verfolgen.

Purpose soll die Frage nach dem „Warum“ beantworten: Warum existiert dieses Unternehmen? Warum sollten sich Kund:innen für das Unternehmen interessieren? Warum sollten Mitarbeiter:innen dort arbeiten? Warum sollen Mitarbeiter:innen kontinuierlich motiviert sein und sich für das Unternehmen einsetzen? Es ist Aufgabe einer Purpose-Strategie, diese Themen zu adressieren und nachvollziehbar zu erklären. Denn die Forschung zeigt, dass die Generation Y sich nicht mehr nur mit Geld locken lässt. Die Nachwuchskräfte mit Potenzial suchen verantwortungsvolle Tätigkeiten, echten Sinn bzw. Zweck darin und einen Arbeitgeber, der ihre Anschauungen teilt (Klein 2021).

Je stärker sich Mitarbeitende und Führungskräfte mit dieser Antwort identifizieren könnten, desto stärker sei die Bindung aller Akteure an das Unternehmen und desto größer ist damit auch der Unternehmenserfolg. Ziel eines jeden Purpose sei es also, zu einem „Shared Purpose“ zu werden. Gemeint sei damit das Ausmaß, in

dem die Führungskräfte und Mitarbeitenden den Purpose eines Unternehmens kennen, Außenstehenden erklären könnten, sich mit ihm identifizieren und an seiner Ausgestaltung beteiligt seien. Dabei komme gerade den Führungskräften auf dem Weg zu diesem Ziel eine zentrale Rolle zu, weshalb ein Shared Purpose auch als „sinnstiftende Führung“ verstanden werden könne (LeadershipGarage 2021).

Ein Ansatz des Purpose-Managements ist das lebensbegleitende Lernen, vor allem auch in der Ausprägung als berufliche beziehungsweise betriebliche Weiterbildung. Die Frage bleibt allerdings, wie der Zweck bzw. die Sinnhaftigkeit einer Organisation über Führungsverhalten transportiert werden kann. Zur Einordnung werden dazu im Folgenden Führungstheorien und Promotoren als konzeptionelle Rahmung von Führungsaktivitäten dargestellt.

FÜHRUNGSTHEORIEN UND FÜHRUNGSHANDELN

In der Führungsforschung werden Bildungsfragen in der Regel im Bereich der Personalentwicklung gesehen. Es geht dabei darum, die Handlungspotentiale weiterzuentwickeln. An Führungskräfte wird die Anforderung gestellt, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden immer wieder auszubauen und hinsichtlich der dynamischen Veränderung in der Wirtschaftswelt zu entwickeln. Der folgt der anerkannten Definition des Begriffs der Personalentwicklung als „systematisches, zukunftsorientiertes Konzept zur Qualifikation von Mitarbeitern aller Hierarchieebenen, um gegenwärtige und zukünftige Anforderungen zu bewältigen“ (Nicolai 2017).

Die Rolle der Führungskraft erschließt sich in diesem Zusammenhang beinahe zwangsläufig: Die Führungskraft ist Möglichmacher:in und Motivator:in von unternehmensinterner Weiterbildung. Die Mitarbeitenden können durch gelebtes Leadership befähigt werden, Angebote anzunehmen und einzufordern und ihre persönliche und berufliche Entwicklung und Zweckorientierung auch mit unternehmensinterner Erwachsenenbildung zu verbinden. Das folgt der allgemeinen Forschungsmeinung, dass Führung Einfluss auf Handeln und Einstellung der Mitarbeitenden nehmen kann. Lernen erscheint als entscheidender Faktor, bei den Mitarbeitenden ein an den Unternehmenszielen ausgerichtetes Handeln zu sichern, ohne dass dafür eine kontinuierliche Kontrolle notwendig ist.

Führungshandeln in der betrieblichen Bildung muss also im Sinne Maliks (2000) sicherstellen, dass die Mitarbeitenden der Organisation sich mit und an ihren Aufgaben entwickeln können. Es geht darum, spezifische Leistungen (Lernziele) möglich zu machen und diese als Herausforderungen zu verstehen, an denen die Mitarbeitenden wachsen können. Das beruht auf der Erkenntnis, dass Organisationen nur beeinflussen können, was die Mitarbeitenden lernen, aber nicht, ob sie es überhaupt tun. Daher ist konsequentes Führungshandeln auf den besprochenen Ebenen zur Qualitätssteigerung unverzichtbar, um Bildungserfolge sichtbar zu machen und diese als organisationales Ziel zu etablieren.

Die Führungspersönlichkeit muss in der Lage sein, die Entwicklung der Mitarbeitenden auf der Stärkung der Stärken aufzubauen; dafür muss die Führungspersönlichkeit diese erkennen und gezielt fördern. Es stellt sich dabei also immer die Frage, welche Art von Führungspersönlichkeit benötigt wird, um Mitarbeitende auf die nächste Entwicklungsstufe zu bringen (vgl. Malik 2000, S. 255f.).

Grundsätzlich wird in der Führungsforschung zwischen drei unterschiedlichen Strömungen zur Erklärung von Führungshandeln unterschieden. In Anlehnung an Hernandez et al. (2011) und Yukl (2013) können diese in die Kategorien (a) personale Ansätze, (b) interaktionistische Ansätze und (c) situative Ansätze untergliedert werden.

Ad (a) In dieser Kategorie können eigenschaftsorientierte Theorien und verhaltensorientierte Theorien genannt werden. Die Forschung zu Eigenschaftstheorien stellt die persönlichen Merkmale der Führungsperson in den Mittelpunkt der Forschung (Werther 2016). Hierbei werden unter anderem Stressresistenz und Offenheit als Erklärung für Führungsverhalten analysiert. Empirische Befunde zeigen allerdings, dass nur ca. zehn Prozent der Varianz für erfolgreiches Führungsverhalten durch Eigenschaften erklärt werden können (Bono / Judge 2004). Der Ansatz der verhaltensorientierten Forschung sucht Ursachen zur Erklärung von Führungserfolg im Verhaltensstil der Führungskraft. Die Entwicklung von Führungsstilen z. B. autoritär, beratend, demokratisch (Tannenbaum / Schmidt 1958) zur Beschreibung ist ein wesentliches Merkmal in diesem Ansatz. Problematisch hierbei ist, dass das Führungsverhalten durch die Mitarbeitenden subjektiv interpretiert wird und damit zu verzerrten

Ergebnissen in der Beobachtung und Messung führen kann (Werther 2016). Die Grenzen zwischen den Führungsstilen sind in der beruflichen Praxis kaum trennscharf wahrnehmbar und darstellbar, weshalb der Erklärungsgehalt begrenzt ist (Dörr et al. 2013).

Ad (b) Interaktionistische Theorien setzen den Fokus auf die Beziehung und die Interaktion zwischen den Geführten und den Führenden. Dabei geht es nicht nur um den Austausch in Form von Transaktionen zwischen den Personen (Transaktionale Führung) sondern auch um die Qualität der Beziehung zwischen den Parteien (Leader Member Exchange Theory (LMX-Ansatz)).

Der gegenseitige Austausch von Transaktionen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden bestimmt das Führungshandeln durch Belohnungen der Mitarbeiter:innen auf Basis der vereinbarten Ziele und Aufgaben (Wunderer 2011). Letztlich steht hierbei der Austausch von Leistung gegenüber von Belohnung unterschiedlicher Form durch die Führungskraft im Fokus. Der Ansatz ist als analytische Form des Führungsverhaltens zu werten, der insbesondere auf Prozesssteuerung und Ressourceneinsatz beruht.

Anders hierzu bestimmt die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden das Führungsverhalten als erklärende Variable im LMX-Ansatz. Hierbei wird angenommen, dass alle Mitarbeitenden das Handeln der Führungskraft unterschiedlich wahrnehmen und damit ebenfalls die Beziehungsqualität zwischen jenen unterschiedlich ausgeprägt ist. Das Handeln der Führungskraft ist abhängig von der Beziehungsqualität zu den jeweiligen Mitarbeitenden (Graen / Uhl-Bien 1995, Gerstner / Day 1997). Merkmal dieses Ansatzes ist, dass je nach Beziehungsqualität Ingroups und Outgroups entstehen. Erstere zeichnen sich durch stabile Beziehungsqualitäten mit intensivem und vertrauensvollem Austausch aus. Outgroups hingegen sind geprägt durch geringe Beziehungsqualität und Steuerung über Regeln und Transaktionen.

Ad (c) Situative Ansätze basieren auf Abhängigkeit und Notwendigkeit Führungshandeln an die jeweilige Situation und Aufgabenstellung anzupassen. Es geht um die situationale Wechselwirkungen zwischen Mitarbeiter:in und Führendem bzw. Führender (Hermann 2020). Wird Führung als Rolle betrachtet, finden in der Regel Eigenschafts- und Verhaltenstheorien (siehe ad a) Anwendung. Liegt die Betrachtung allerdings auf dem

sozialen Prozess als Führung, dann wird stärker auf soziale Austauschtheorien (ad b) rekurriert (Werther 2016).

Durch die Berücksichtigung der Umweltfaktoren wird flexibles und situatives Führungshandeln notwendig. Nach den situativen Ansätzen, wird je nach Merkmalen der Situation ein stärker geprägtes aufgabenbezogenes oder personenbezogenes Führungsverhalten relevant, damit Führung erfolgreich ist. Entscheidend sind hierbei die Faktoren, welche die Situation beeinflussen. Das kann einerseits die persönliche Beziehung der Parteien sein – andererseits auch die Komplexität der Aufgabenstellung (vgl. Fiedler 1967; Hersey / Blanchard 1982).

Positionsmacht	Persönliche Macht
Belohnungsmacht	Überzeugungsmacht
Bestrafungsmacht	Expertenmacht
Legitimationsmacht	Informationsmacht

Tabelle 1: Unterschiedliche Machtressourcen (vgl. Yukl 2013, Etzioni 1992)

In Verbindung mit Macht-Ressourcen der Führungskraft (siehe Tabelle 1) kann Einfluss auf die Motivation und Entscheidungsfindung der Mitarbeitenden genommen werden (Bass 1960, Etzioni 1961).

In Summe wird deutlich, dass Führungshandeln auf verschiedenen Ebenen Einfluss nehmen kann und je nach Situation andere Erklärungsmodelle anschlussfähige Entscheidungshilfen geben können. Für den Bereich der Fort- und Weiterbildung und der Förderung der Weiterbildungsbereitschaft im lebensbegleitenden Lernen scheint insbesondere die Beziehung zu den Mitarbeitenden einen passenden Ansatz darzustellen. Im folgenden Kapitel werden die Ansätze zum Führungshandeln zur Förderung der Weiterbildungsmotivation im lebensbegleitenden Lernen von Mitarbeitenden verknüpft.

LEBENSBEGLEITENDES LERNEN IM KONTEXT

BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG

Lebensbegleitendes Lernen umfasst nach der Definition der Europäischen Union „alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen, bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 9). Es gilt heute nicht nur als selbstverständlich, dass Unternehmen auf die kontinuierliche Weiter-

bildung ihrer Mitarbeitenden Wert legen, um die Beschäftigungsfähigkeit kontinuierlich zu erhalten. Eine 2016 und 2017 durchgeführte Studie beispielsweise ergab, dass Bildungsprogramme aus Sicht der Arbeitgeber:innen einen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele haben, einschließlich geringerer Fluktuation und höherer Kund:innenzufriedenheit, Mitarbeiter:innenengagement, Produktivität und Gewinn (McDonough / Oldham 2020). Auch die Mitarbeitenden – gerade jene, die weitere Werte schätzen als die reine Beschäftigung – erwarten dieses Angebot zu erhalten. Die eine Ausbildung, die auf das gesamte Erwerbsleben vorbereitet, existiert heute nicht mehr. Daher ist die stetige Erweiterung des Wissens und der Fähigkeiten notwendig, um weiterhin im Beruf mithalten zu können.

Das zeigt sich zunächst an den Zahlen. So nahmen nach dem Adult Education Survey im Jahr 1991 im gesamten Bundesgebiet noch 37 Prozent der Befragten an Weiterbildungen teil, wohingegen im Jahr 2012 die Quote auf 49 Prozent anstieg (Eisermann et al 2013). Gerade für die jüngere Generation der Arbeitnehmenden ist das ein wichtiger Punkt. Ein Gallup-Bericht „How Millennials Want to Work and Live“ zeigt, dass 59 Prozent der Millennials angeben, dass ihnen bei der Bewerbung um einen Arbeitsplatz Möglichkeiten zum Lernen und zur Weiterentwicklung sehr wichtig sind. Zum Vergleich: 44 Prozent der Generation X und 41 Prozent der Babyboomer sagen dasselbe über diese Art von Möglichkeiten. Millennials messen diesem Job-Attribut die größte Bedeutung bei und stellen damit den größten Unterschied zwischen dem dar, was diese Generation bei einem neuen Job schätzt, und dem, was andere Generationen schätzen (vgl. Adkins / Rigoni 2016). Eine andere Studie zeigt, dass Unternehmen, die Bildung als Zusatzleistung für ihre Mitarbeitenden einsetzen, für jeden US-Dollar, den es in diese Programme investiert, sowohl den investierten US-Dollar zurückerhält als auch zusätzlich 1,44 US-Dollar an Kosten im Talentmanagement einspart. Das zeigt, wie groß der Einfluss von Bildungsangeboten auf Mitarbeitende ist und welche betriebswirtschaftliche Bedeutung dies für Unternehmen haben kann. Bildung ist ein sinnstiftendes Element und kann damit im Sinne des Purpose-Managements erhebliche Mehrwerte schaffen.

Es stellt sich die Frage, welche Hindernisse in der Organisation überwunden werden müssen, damit Mitarbeitende ein Fort- und Weiterbildungsangebot wahrnehmen. Weiterhin ist von Interesse, wie Füh-

rungshandeln hier einen positiven Beitrag für die Entscheidungsfindung der Beschäftigten leisten kann.

WEITERBILDUNGSBARRIEREN VON MITARBEITENDEN

Empirische Ergebnisse zeigen, dass es unterschiedliche Gründe gibt, warum Mitarbeitende nicht an Fort- und Weiterbildungsangeboten teilnehmen. Diese können in strukturelle, persönliche und organisationale Ursachen unterteilt werden (in Anlehnung an Drieling 1989, Schiefer / Hoffmann 2019).

Strukturelle Gründe:

Unter strukturellen Gründen können insb. fehlende Angebote und Strukturen in und außerhalb von Betrieben als Barriere für Weiterbildungsbereitschaft angenommen werden. Das trifft in erster Linie auf kleine und mittelständige Betriebe zu, die nicht über genügend Ressourcen für Weiterbildungsangebote verfügen (Drieling 1989). Andererseits werden für die älteren Mitarbeitenden nur selten (ca. ein Prozent) Maßnahmen zur Weiterbildung und Kompetenzentwicklung angeboten (BMAS 2014). Neben diesen Einschränkungen existieren formale Zulassungsvoraussetzungen zur Teilnahme an Weiterbildungsangeboten, die an spezielle Aus-, Fort- und Weiterbildungsabschlüsse gebunden sind (Siegfried et al. 2019).

Persönliche Gründe:

Im Kontext der persönlichen Ursachen, warum Mitarbeitende nicht an Weiterbildungen teilnehmen, wird in der Literatur auf die Lernmotivation abgestellt (Brinkmann 2009). Mit dem Verlauf des Erwerbslebens kann die Motivation, neue Fähigkeiten und Wissen zu erwerben, sinken. Verstärkt wird dieser Effekt durch die Erwartungshaltung von Kolleg:innen und Vorgesetzten, dass die Lernmotivation bei älteren Mitarbeiter:innen geringer ist (Stamov-Roßnagel und Hertel 2010). Hierbei wird von „selbsterfüllender Prophezeiung“ gesprochen.

Ein weiterer Grund ist Angst vor neuen Tätigkeiten und damit verbunden die Sorge, dass die Herausforderungen durch eine Fort- und Weiterbildung und die späteren Aufgaben nicht erfolgreich absolviert werden können. Dazu kommt die Sorge um formale Prüfungen am Ende der Weiterbildung (Siegfried et al. 2019, Kuwan 2002; Barz / Tippelt 2018).

Ebenfalls die Frage nach der Investition in eine Weiterbildung kann als Barriere für die Lernmotivation ge-

deutet werden. Entweder wird der Fort- und Weiterbildung kein Nutzen für das weitere Berufsleben zugeschrieben (Pfeifer et al. 2012) oder die Mitarbeitenden finden kein entsprechendes Angebot für ihre individuellen Bedürfnisse (Tippelt et al. 2009).

Organisationale Gründe:

Richtet man den Blick auf die Organisation, so lassen sich auch in diesem Kontext Barrieren für die Aufnahme einer Weiterbildung finden. Beispielsweise werden Weiterbildungsangebote weniger angenommen, wenn diese zusätzlich zur regulären Arbeitszeit stattfinden, weil die Belastung dadurch als zu groß angenommen wird (Schröder et al. 2004).

Als weitere organisationale Barrieren werden fehlende Unterstützung durch den Arbeitgeber oder die Führungskraft, sowie Einschränkungen durch hohe Belastung im Beruf genannt (Siegfried et al. 2019, Tippelt et al. 2009). Ebenso fühlen sich Mitarbeitende nicht genügend informiert, welche Chancen und Nutzen ihnen eine Weiterbildung mit passendem Weiterbildungsangebot bieten kann. Letzteres trifft insbesondere auf Wiedereinsteiger:innen in das Berufsleben zu (Kuwan et al. 2004).

HANDLUNGSSTRATEGIEN FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT

Strategien für das Führungshandeln können für strukturelle Herausforderungen insbesondere durch die Nutzung der Informationsmacht und der Legitimationsmacht vorliegen. Durch die Position der Führungskraft kann durch Zuteilung von den Ressourcen unter dem Verständnis der geteilten Unternehmensvision zusätzliche Weiterbildungsangebote geschaffen bzw. durch externe Träger ermöglicht werden. Das unterliegt der Annahme, dass genügend finanzielle Ressourcen durch das Unternehmen bereit gestellt werden. Ebenfalls kann die Führungskraft, mit den ihr zur Verfügung stehenden Informationsvorteilen bei der Suche oder Entwicklung passender Weiterbildungsangebote unterstützen.

Im Kontext der Purpose-Diskussion und dem sinnhaften Wirken als Mitarbeitenden im Unternehmen, gilt es das lebensbegleitende Lernen und Fort- und Weiterbildungsmotive zu stärken. Insbesondere das Aufzeigen, wie die Fort- und Weiterbildung und damit Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden in Einklang mit der Unternehmensvision stehen, kann helfen die Beziehung – im Sinne der LMX-Theorie – zu stärken und gemeinsam geteilte Werte zu entwickeln. Gleich-

zeitig ist es somit möglich den Mitarbeitenden aufzuzeigen, welche Tätigkeiten und Aufgaben mit der Weiterbildung übernommen werden können (Axhausen et al. 2002). Es geht darum den Nutzen der Weiterbildung aufzuzeigen und evtl. Barrieren und Sorgen in Bezug auf erfolgreiches Bestehen künftiger Herausforderungen abzubauen.

Als Konsequenz kann insgesamt bei den Motiven zur Aufnahme der Weiterbildung angesetzt werden. Zur Förderung der Lernbereitschaft kann mit den Mitarbeitenden an deren Selbstwirksamkeitswahrnehmung gearbeitet werden. Studien könnten zeigen, dass Selbstwirksamkeitserwartung in hohem Zusammenhang mit Lernmotivation und der Aufnahme an Fort- Weiterbildungsangeboten stehen (Stamov-Roßnagel 2008). Damit ein Lernender die Ziele konsequent verfolgt, ist es wichtig, die Überzeugung zum erfolgreichen Abschluss zu stärken. Durch vorangehende Erfolgserlebnisse kann das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und damit die Selbstwirksamkeitserwartungen gesteigert werden. Durch soziale Unterstützung, Coaching und Feedback kann die Führungskraft hierauf positiv Einfluss nehmen (Schiefer / Hoffmann 2019).

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Wie eingangs formuliert gilt die Beobachtung: Mit Blick auf die Entwicklung von Fachkräften im Unternehmen und die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsprogrammen ist nicht endgültig gelöst, wie Führungskräfte und Führungshandeln mit lebensbegleitendem Lernen und der Bereitschaft zur Weiterbildung zusammenhängen. Der Aufsatz sollte demnach zeigen, wie durch eine konsequente Kombination von Weiterbildungsaktivitäten und Führungshandeln in der unternehmensinternen Erwachsenenbildung der dauerhafte Bedarf an Humankapital gesichert werden kann.

Der Hintergrund: Führungspersönlichkeiten im Sinne des Leadership-Begriffs verfügen über bestimmte Werte und Überzeugungen. Diese Werte und Überzeugungen leben Führungspersönlichkeiten durch das eigene Handeln vor. Leadership beschreibt somit die Fähigkeit, andere Menschen mit der eigenen Vision zu inspirieren und so indirekt Einfluss auf das Denken (Mindset), Verhalten und Handeln zu nehmen. Leader konzentrieren sich auf ihre menschlichen und sozialen Fähigkeiten, die von den Mitarbeitenden als vorbildlich, authentisch, glaubwürdig und wirksam wahrgenommen werden können.

Die Mitarbeitenden können durch gelebtes Leadership befähigt werden, Bildungsangebote anzunehmen und einzufordern und ihre persönliche und berufliche Entwicklung und Zweckorientierung auch mit unternehmensinterner Erwachsenenbildung zu verbinden. Das folgt der allgemeinen Forschungsmeinung, dass Führung Einfluss auf Handeln und Einstellung der Mitarbeitenden nehmen kann. Lernen erscheint als entscheidender Faktor, bei den Mitarbeitenden ein an den Unternehmenszielen ausgerichtetes Handeln zu sichern, ohne dass dafür eine kontinuierliche Kontrolle notwendig ist.

Die Führungsverantwortlichen sind mithin gefragt, eine klare Vision und nachvollziehbare gemeinsame Werte auf allen und für alle Ebenen der Organisation zu entwickeln und vorzuleben – gemäß dem originären und sich vom reinen Management abgrenzenden Verständnis von Leadership. Leadership soll danach die Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten zusammenführen und auf den Auftrag und die Ziele der Organisation ausrichten. Die Mitarbeitenden sollen durch gutes Leadership bereitwillig und mit Begeisterung ihre Energie gemeinsam dafür aufwenden, um den Auftrag und die Ziele der Organisation zu erreichen. Leadership muss dafür eine Vision der Zukunft in klaren Worten vermitteln, die mit den Überzeugungen und Werten der Geführten übereinstimmt, damit diese verstanden wird und in eindeutigen Handlungsschritten umgesetzt werden kann (vgl. Winston / Patterson 2006, p. 7).

Die Leader-Member-Exchange-Theorie mit ihrem Fokus auf die Qualität der Austauschbeziehung beziehungsweise Interaktion zwischen Führungskraft und geführten Mitarbeitenden kann dabei helfen, diese Problemstellung zu lösen. Im Fokus steht, den Nutzen der Weiterbildung aufzuzeigen und mögliche Barrieren und Sorgen in Bezug auf erfolgreiches Bestehen künftiger Herausforderungen abzubauen.

Zusammengefasst steht also konsequentes Führungshandeln im Fokus, um unternehmensinterne Erwachsenenbildung zu positionieren und deren Bedeutung sichtbar herauszustellen. Führungskräfte eines Unternehmens sind maßgeblich für die Förderung und Aufrechterhaltung von Weiterbildungsaktivitäten verantwortlich, um dadurch den Bedarf an Humankapital zu sichern und die Arbeitnehmer:innen auf künftige Anforderungen durch zielgerichtete Kompetenzentwicklung vorzubereiten (Schlottmann et. al 2021). Lebensbe-

gleitendes Lernen kann nur gelingen, wenn die Mitarbeitenden positiv motiviert und gedanklich qualifiziert werden, sich auf diesen Prozess einzulassen und die intrinsischen und extrinsischen Vorteile zu erkennen und für sich zu nutzen.

LITERATURVERZEICHNIS

Adkins, A. / Rigoni, B. (2016): Millennials Want Jobs to Be Development Opportunities. Zugriff am 12. März 2022 unter <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx>.

Axhausen, S. / Christ, M. / Röhrig, R. / Zemlin, P. (2002): Ältere Arbeitnehmer – Eine Herausforderung für die berufliche Weiterbildung: Abschlußbericht und Dokumentation zum Modellversuch „Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmer/innen in den neuen Bundesländern aus Metall- und Elektroberufen und aus der industriellen Produktion“. Wissenschaftliche Grundlagen und Ziele. Bielefeld: Bertelsmann.

Bass, B. M. (1960): Leadership, psychology, and organizational behavior. New York: Harper.

Bass, B. M. (1990): Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (Hrsg.) (2014): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“. Ausgabe 4: Lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildung. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/fortschrittsreport-ausgabe-4-juni-2014.pdf?__blob=publicationFile.

Bono, J. E. / Judge, T. A. (2004): Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 89(5), pp. 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>.

Brinkmann, R. (2009): Berufsbezogene Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmer: Eine Individuumsbezogene Perspektive. Berlin: Logos.

Brödel, R. (2009): Lebenslanges Lernen. In Band II: Teilband 1: Schule. Teilband 2: Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Leiden, Niederlande: Brill/Schöningh. https://doi.org/10.30965/9783657764969_083.

- Dollhausen, K. (2015): Hochschule als „offener“ Bildungskontext für lebenslanges Lernen? Befunde und Perspektiven für die empirische (Weiter-)Bildungsforschung. *ZfW* 38, S. 333–346. <https://doi.org/10.1007/s40955-015-0041-x>.
- Drieling, C. / Gnahn, D. / Seusing, B. (1989): Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben: Barrieren der Weiterbildungsbeteiligung und Vorschläge für Massnahmen. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 18 (6), S. 9–13.
- Dörr, S. / Schmidt-Huber, M. / Winkler, B., Klebl, U. (2013): Führung. In: Landes, M., Steiner, E. (eds) *Psychologie der Wirtschaft. Psychologie für die berufliche Praxis*. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4_12.
- Eisermann, M. / Erdel, B. / Janik, F. (2013): Lebenslanges Lernen und Trends in der Weiterbildung: Ergebnisse der Erwachsenenbefragung des Nationalen Bildungspanels (NEPS). Zugriff am 12. März 2022 unter <http://dx.doi.org/10.1007/s10273-013-1555-8>.
- Esch, F.-R. (2021): *Purpose und Vision: Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Etzioni, A. (1961): *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Gerholz, K.-H. / Dormann M. (2017): Ausbildung 4.0: Didaktische Gestaltung der betrieblich beruflichen Ausbildung in Zeiten der digitalen Transformation. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Ausgabe 32. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe32/gerholz_dormann_bwpat32.pdf.
- Geis-Thöne, W. (2021): Mögliche Entwicklungen des Fachkräfteangebots bis zum Jahr 2040: Eine Betrachtung der zentralen Determinanten und Vorausberechnung, *IW-Report*, No. 11/2021, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln.
- Gerstner, C. R. / Day, D. V. (1997): Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), pp. 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>.
- Graen, G. B. / Uhl-Bien, M. (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5).
- Hermanni, A.J. (2020). Führungsverhalten beeinflusst Qualität der Arbeit. In: Fernhochschule, S. (eds) *Gesundheit – Arbeit – Prävention. Weiterbildung und Forschung der SRH Fernhochschule – The Mobile University*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30006-7_7.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), pp. 1165–1185.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 281–295.
- LeadershipGarage: „Purpose Driven Leadership – neue Forschungserkenntnisse aus der LeadershipGarage“. Zugriff am 14. März 2022 unter <https://leadershipgarage.de/2021/purpose-driven-leadership-neueforschungserkenntnisse>.
- Malik, F. (2000): *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. 8. Auflage. Stuttgart/München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- McDonough T. / Oldham Ch. (2020): Why Companies Should Pay for Employees to Further Their Education. Zugriff am 12. März 2022 unter <https://hbr.org/sponsored/2020/10/why-companies-should-pay-for-employees-to-further-their-education>.
- Mintzberg, H. (1973): *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Nicolai, C. (2017): *Personalmanagement*. 4. Auflage. München: UTB.
- Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen*. 6. Auflage. Stuttgart: UTB.
- Rost, J. C. (1991): *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Greenwood.
- Schlottmann, P. / Gerholz, K.-H. / Winther, E. (2021): *Digital Literacy für Wirtschaftspädagog*innen –*

Modellierung des domänenspezifischen Fachwissens in der beruflichen Lehrerbildung. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 40, S. 1–20. Online: https://www.bwpat.de/ausgabe40/schlottmann_et_al_bwpat40.pdf.

Schiefer, G. / Hoffmann, C. (2019): Lernmotivation und Weiterbildungsbereitschaft älterer Mitarbeiter: Hilfestellung für Führungskräfte im Rahmen agiler Personalführung. Springer-Verlag.

Schäfer, E. (2017): Lebenslanges Lernen. Springer Berlin Heidelberg.

Schröder, H. / Schiel, S. / Aust, F. (2004): Nichtteilnahme an beruflicher Weiterbildung: Motive, Beweggründe, Hindernisse. Bielefeld: Bertelsmann.

Siegfried, C. / Wuttke, E. / Seeber, S. (2019): Weiterbildungsanlässe und-barrieren von Arbeitnehmer/-innen verschiedener (weiterbildungs-) benachteiligter Gruppen. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 115(2), S. 186–217.

Stamov-Roßnagel, C. (2008): Mythos: „Alter“ Mitarbeiter: Lernkompetenz jenseits der 40? Weinheim: Beltz.

Stamov-Roßnagel, C. / Hertel, G. (2010): Older workers' motivation: Against the myth of general decline. Management Decision, 48(6), 894–906. <https://doi.org/10.1108/00251741011053451>.

Tapscott, D. (2009): Grown up digital: How the next generation is changing your world. New York: McGraw-Hill.

Tannenbaum, R. / Schmidt, W.H. (1958): How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, 36, S. 95–101.

Werther, S. (2016): Shared Leadership. In: von Au, C. (Hrsg.): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Leadership und Angewandte Psychologie. Springer, Wiesbaden. http://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0_9.

Winston Bruce E. / Patterson Kathleen (2006): An Integrative Definition of Leadership. In: International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 (Issue 2), pp. 6–66. Zugriff am 13. März 2022 unter <http://www.>

rodrigospelback.com.br/wp-content/uploads/2020/08/An-Integrative-Definition-of-Leadership.pdf.

Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre. 9. Auflage. Köln: Luchterhand.

AUTOR/EN

Prof. Dr. Patrick Peters, M.A., MBA

Professor für PR, Kommunikation und digitale Medien an der Allensbach Hochschule, Prorektor für Lehrmittelentwicklung
Forschungsgebiet: Marketing/Kommunikation, Leadership, Wirtschaftsethik, Diversity
E-Mail: patrick.peters@allensbach-hochschule.de

Philipp Schlottmann, M. Sc.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bamberg
Forschungsgebiet: Digitale Kompetenzentwicklung, Didaktik des Digitalen & digitale Technologien in Lern- und Organisationsprozessen
E-Mail: philipp.schlottmann@uni-bamberg.de

Prof. Dr. Karl-Heinz Gerholz

Professur für Wirtschaftspädagogik an der Universität Bamberg
Forschungsgebiet: Digitales Lernen in der beruflichen Bildung, Service Learning in der hochschulischen Bildung Leadership Development in For- und Non-Profit-Organisationen
E-Mail: Karl-Heinz.Gerholz@uni-bamberg.de

JEL : G32

Empirische Untersuchung des Umgangs deutscher Sparkassen mit impliziten Optionsrechten im Baufinanzierungsgeschäft

Steven Thomas Kiefer

ABSTRACT

The German mortgage market has went through a tremendous boom within the past ten years. Due to increasing competition and structural changes of clients preferences this boom has come with an increase of potential risks arising from embedded options. To handle these increased risks embedded options should be thoroughly managed. This should especially include the application of comprehensive valuation approaches. The development of appropriate valuation tools and techniques has been part of intensive scientific research. As research has revealed taking into account clients exercising behavior and its deviation from rationale expectations in particular is the major task in embedded option risk valuation. Based increased risk potential and the development of scientific recommendations one should expect that applying these techniques is in banks own interest. Based on results from a survey among more than 30 German regional banks this seems not to be the case in practice. Practitioners do not exploit state-of-the-art scientific concepts and do neglect the implications of clients exercising behavior in particular.

KEYWORDS

Bankbetriebslehre, Sparkassen, Baufinanzierung, Implizite Optionen

EINLEITUNG

Von hiesigen Banken und Sparkassen angebotene Produkte im zinstragenden Geschäft sind oftmals mit kundenseitigen Wahlrechten ausgestattet. Derartige Wahlrechte können beispielsweise in der Möglichkeit zur vorzeitigen Kündigung eines Darlehens- oder Einlagengeschäftes bestehen. Zu differenzieren sind dabei Rechte, die von Banken und Sparkassen freiwillig auf vertraglicher Grundlage vergeben werden und solchen, welche sich aus gesetzlichen Normen ableiten. Während vertragliche Rechte vordergründig der kundenorientierten Produktgestaltung dienen (z. B. Flexibilitätsbausteine), sind gesetzliche Rechte eine

Bestrebung des Gesetzgebers zum Zweck des Interessensausgleichs. Wahlrechte, welche Kunden das Recht, nicht aber die Pflicht zugestehen, den Zahlungsstrom eines zinstragenden Geschäftes nach Vertragsabschluss an die eigenen Präferenzen anzupassen, werden in Theorie und Praxis als implizite Optionen (bzw. Optionsrechte) bezeichnet (Lorenz, et al., 2019, p. 581).

Implizite Optionsrechte berühren nicht nur Fragestellungen des Produkt-, sondern v. a. auch des Risikomanagements. Unsicherheiten auf Kundenseite, welche durch die Einräumung von Wahlrechten reduziert werden, erhöhen die Unsicherheiten auf Seiten der Kreditinstitute. Zahlungsströme aus mit Optionsrechten ausgestatteten Grundgeschäften (z. B. ein Kundenkredit) lassen sich aus Institutsperspektive nicht verbindlich prognostizieren. Wird ein Kreditgeschäft (Einlagengeschäft) betrachtet, so sieht sich die gewährende Bank dem Risiko einer vorzeitigen Auflösung der getätigten Refinanzierung (Anlage) und einer nicht vollständigen Vereinnahmung geplanter Erträge ausgesetzt. Implizite Optionsrechte bedeuten für die gewährenden Institute zusätzliche Wagniskosten zum Ausgleich potenzieller Zinsänderungs- und Vertriebsrisiken (Lorenz, et al., 2019, pp. 596-597).

Besonders verbreitet sind implizite Optionsrechte in Form von Kündigungsrechten im Produktfeld der privaten Baufinanzierung. Dieses Produktfeld ist prädestiniert für den Einsatz derartiger Rechte zum Abbau von Unsicherheiten auf Kundenseite. Die für Privatkunden hohen Darlehensbeträge und lange Laufzeiten bedingen u. a., dass der Abschluss einer Baufinanzierung in der Marketingliteratur als Standardbeispiel einer extensiven Kaufentscheidung verwendet wird (Homburg, 2014, p. 41).

Die Relevanz von Kündigungsrechten in der Baufinanzierung übersteigt gegenwärtig dieses allgemeingültige Maß. Ursächlich hierfür sind sowohl der zugenommene Wettbewerb als auch strukturelle Nachfragever-

änderungen der jüngeren Vergangenheit und Gegenwart.

Die Preistransparenz hat im Zuge einer zunehmenden Diffusion digitaler Vertriebskanäle und des Internets in nahezu allen Märkten deutlich zugenommen (Simon & Fassnacht, 2016, p. 566). Diese Entwicklung betrifft verstärkt die private Baufinanzierung. So ist anzuführen, dass die größte deutsche Vermittlungsplattform für Baufinanzierungen „Europace“ des Unternehmens Hypoport AG, deren angeschlossene Vermittler grundsätzlich Kunden unabhängig beraten können, inzwischen einen Marktanteil am Neugeschäft von mehr als 25 % einnehmen (Kirchner, 2020).

Der Wettbewerb um den Kunden wird in der Baufinanzierung zunehmend auch auf Ebene des Produktes ausgetragen. Bestimmte vertragliche Wahlrechte sind inzwischen als „Marktstandard“ anzusehen. Hier ist exemplarisch das sehr verbreitete „Sondertilgungsrecht“ zu nennen, welches Darlehensnehmern das Recht, nicht aber die Pflicht einräumt, Tilgungsleistungen über den vertraglich vereinbarten Pflichtbetrag (Regeltilgung) hinaus nach eigenem Ermessen erbringen zu dürfen. Wenngleich keine offiziellen Statistiken dafür vorliegen in welcher Häufigkeit derartige Rechte durch Banken vergeben werden, so lassen sich einige Indizien für die Behauptung, es handle sich um einen Marktstandard, anführen.

Zu nennen sind zu diesem Zweck beispielsweise die Unternehmensangaben der Hypoport AG. Demnach enthielten im Geschäftsjahr 2020 bereits 80 % der über „Europace“ vermittelten Baufinanzierungen ein vertragliches Sondertilgungsrecht. Der Vergleichswert des Jahres 2007 lag hingegen lediglich 63 %, was für eine zunehmende Verbreitung dieses Rechtes spricht.

	2007	2015	2020
Kein Sondertilgungsrecht	37 %	28 %	20 %
5 % Sondertilgungsrecht	61 %	69 %	77 %
Sonstige Sondertilgungsrechte	2 %	3 %	3 %

Tabelle 1: Verteilung vereinbarter Sondertilgungsrechte bei Darlehensabschluss über Europace
(Hypoport, 2022)

Als weitere Fundierung bietet sich ein Verweis auf das Webportal der FMH-Finanzberatung an. Hierbei handelt es sich um ein auf Informationen zu Zins- und Finanzprodukten spezialisiertes Unternehmen, welches seit 1986 Daten zu Zinsen und Konditionen zur Verbreitung an Verbraucher und Finanzredaktionen

sammelt und aufbereitet (FMH-Finanzberatung, o.d.). Zum Angebot der FMH-Finanzberatung gehört u. a. ein Vergleichsrechner für Baufinanzierungen. Bei der Anwendung dieses Rechners zeigte sich, dass von den 25 zinsgünstigsten Anbietern am 11.10.2022 lediglich drei die Angebotskondition bei Hinzunahme bzw. Abwahl eines Sondertilgungsrechtes anpassten. Wird unterstellt, dass die handelnden Banken evtl. vorhandene Zahlungsbereitschaften nicht billigend verschenken, würde dies ebenfalls auf einen Marktstandard hindeuten. Aus der Art des Reportings der Hypoport AG sowie dem Aufbau des verwendeten Rechners der FMH-Finanzberatung ergibt sich weiterhin, dass derartige Sondertilgungsrechte offensichtlich zumeist in der Form eines definierten Prozentwertes des ursprünglichen Darlehensbetrages (z. B. 5 % p. a.) bei jährlicher Wiederkehr vereinbart werden.

Ein Anstieg gesetzlich determinierter Kündigungsrechte lässt sich auch mit Informationen öffentlicher Stellen belegen. So gesteht das deutsche Zivilrecht Darlehensnehmern ein vollständiges Kündigungsrecht nach Ablauf von zehn Jahren seit vollständigem Darlehensempfang zu (Bürgerliches Gesetzbuch, §489 Abs. 1 Nr. 2). Zur Verteilung vereinbarter Zinsbindungszeiträume bei der Herauslage von Baufinanzierungen führt die Deutsche Bundesbank offizielle Statistiken. Nach diesen ergibt sich eine deutliche Ausweitung hiervon betroffener Darlehensverträge innerhalb der letzten Jahre. Das Niveau betroffener Darlehen lag im Jahr 2020 auf dem zweieinhalbfachen Wert des Jahres 2011.

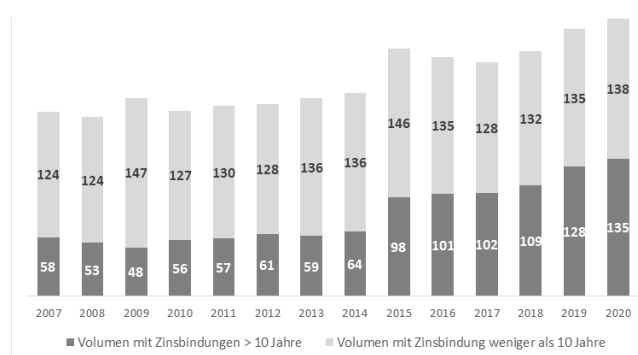


Abbildung 1: Verteilung abgeschlossener Zinsbindungen bei privaten Baufinanzierungen in Deutschland in Milliarden Euro

(Bundesbank, 2021)

Aufgrund der marktlichen Tendenzen dürfte der Bestand impliziter Optionsrechte in den Kreditbüchern der Institute in den vergangenen Jahren angewachsen sein, sofern diese in nennenswertem Umfang das Baufinanzierungsgeschäft betreiben.

GANG DES BISHERIGEN FORSCHUNGSPROZESSES

Implizite Optionsrechte sind und waren Gegenstand eines intensiven Forschungsprozesses im deutschsprachigen Raum. Dieser sei zur Einordnung der anschließenden Untersuchung in seinen wichtigsten Punkten skizziert:

Zu Beginn des Siegeszuges der Marktzinsmethode, welche heute als etabliertes Kalkulationskonzept für das Ertragscontrolling der Institute anzusehen ist (Schierenbeck, et al., 2014, pp. 66-67, Wimmer, 2006, p. 104), stellten implizite Optionen ein Anwendungsproblem dieses Konzeptes dar. Dieses bestand darin, unsichere Zahlungsströme mit realen Marktopportunitäten zu duplizieren, da eben jenes Opportunitäts- bzw. Duplikationsprinzip das grundlegende Kalkül der Marktzinsmethode bildet (Schierenbeck, et al., 2014, p. 77, Wimmer, 2006, pp. 104-106).

SKARUPPE (1994, pp. 102-181) sowie ROLFES und HASSELS (1994, pp. 337-349) widmeten sich gleichermaßen dieser Thematik und schlugen zur Lösung eine Verzahnung der Marktzinsmethode mit optionspreistheoretischen Verfahren vor.

Mit der Optionspreistheorie standen zwar frühzeitig geeignete Verfahren zur Bewertung nicht deterministischer Zahlungsströme zur Verfügung, jedoch zeigte sich realiter ein deutlich von den Prämissen der Optionspreistheorie abweichendes Kundenverhalten.

So identifizierten bereits BECK et al. (2001, pp. 2-13) das von den restriktiven Annahmen der Optionspreistheorie abweichende Kundenverhalten als Kernproblem bei der systematischen Erfassung, Bewertung und Steuerung von Kundenwahlrechten (2001, p. 2). Die betrachtete Kundschaft, im Falle von BECK et al. am Beispiel der Sparkassenfinanzgruppe, stellte offensichtlich kein Abbild des streng rational handelnden Agenten dar. Dieser würde ausschließlich bei Existenz eines monetären Vorteils, dann hingegen aber stets eine Optionsausübung erwägen, auch bei Vorteilen nur infinitesimalen Ausmaßes.

Ein weiterer Meilenstein kann in der Retrospektive in der Arbeit von BILL (2006) gesehen werden. BILL führte eine empirische Untersuchung zum Ausübungsverhalten impliziter Optionen bei Bundesschatzbriefen durch (2006, pp. 119-189) und stellte dieser ein Verhaltensmodell auf Grundlage eines abgeleiteten Hypothesensys-

tems voran (2006, pp. 85-119). Er erbrachte sowohl theoretisch als auch empirisch den Nachweis, dass Beobachtungen, wie diese von BECK et al. und anderen Praktikern zuvor vorgetragen wurden (Reinelt & Keller, 1995, pp. 296-297), systematischen Ursprungs sind. Weitere Untersuchungen, beispielsweise jene von MAURER (2018, pp. 183-196) bestätigten später erneut die Ergebnisse von BILL und zeigten weiterhin, dass diese ein Muster erzeugen, welches sowohl im Anlage- als auch im Darlehensbereich vorzufinden ist.

Demnach lässt sich die aggregierte Ausübungsfiktion derart beschreiben, dass die Ausübungsquote grundsätzlich von 0 verschieden ist. Dies liegt darin begründet, dass Kündigungsrechte teilweise auch aus nicht monetären Motiven ausgeübt werden. Sofern ein Zinsvorteil vorliegt, vollzieht die Ausübungsquote keinen endlichen Sprung auf 100 %, wie dieser in der Optionspreistheorie unterstellt würde. Stattdessen steigt die Ausübungsquote als Folge unterschiedlicher Zinsreakibilitäten auf Individualebene innerhalb der Kundschaft mit zunehmendem Zinsvorteil an. Das Maximum der Ausübungsquote ist von 100 % ebenso verschieden, da ein gewisser Teil der Kundschaft, sei es in Unkenntnis oder aus Trägheit, auch bei unendlich großen Zinsvorteilen nicht ausübt (Lorenz, et al., 2019, p. 587). Diese Beschreibung des Ausübungsverhaltens wird im Sprachgebrauch regelmäßig als „eingeschränkt optionales Ausübungsverhalten mit statistischem Anteil“ bezeichnet (Lorenz, et al., 2019, p. 586) und kann als empirisch bestätigt angesehen werden. Diese Begrifflichkeit ist eine Zusammensetzung verschiedener Reinformen des Ausübungsverhaltens, welche entsprechend abzugrenzen sind. „Statistisches Ausübungsverhalten“ beschreibt den Umstand einer vollständig zinsunabhängigen Ausübung (Lorenz, et al., 2019, p. 584), wogegen eine „optionale Ausübung“ der vollständigen Rationalität im Sinne der Optionspreistheorie entspricht und uneingeschränkt zinsabhängig erfolgt (Lorenz, et al., 2019, p. 585). Ein „eingeschränkt optionales“ Ausübungsverhalten ist eine Ausprägung zinsabhängigen Ausübungsverhaltens, wobei zwischen der Höhe des Zinsvorteils als unabhängiger und der Ausübungsquote als abhängiger Variable ein funktionaler Zusammenhang besteht (Lorenz, et al., 2019, p. 586).

Dieses realiter vorzufindende Kundenverhalten bedingt, dass optionspreistheoretische Verfahren nicht ohne Adaptation der Modellprämissen für die Bewertungssituation impliziter Optionsrechte im Kundengeschäft Verwendung finden können.

Mit einer Modifizierung bestehender Verfahren im deutschsprachigen Raum beschäftigten sich sowohl GRAMATKE (2011) als auch GRABBE (2015). GRAMATKE zeigte in einer Vielzahl von Berechnungen auf, dass eine Nichtberücksichtigung des Kundenverhaltens zu einer deutlichen Fehlbewertung von Optionsprämien führen kann (2011, p. 261). Aus diesen fehlerbewerteten Optionsprämien können anschließend Fehlsteuersimpulse resultieren (2011, p. 185). Letzterer Thematik nahm sich wiederum MAURER (2018) an und legte ein Konzept zur Absicherung von Optionsrisiken in der Zinsbuchsteuerung der Institute unter Berücksichtigung des Kundenverhaltens vor (2018, pp. 275-312).

GRUNDLAGEN DER BEWERTUNG UND STEUERUNG IMPLIZITER OPTIONSRECHTE

Bevor die eigentliche Untersuchung inkl. des verfolgten Erkenntniszwecks vorgestellt werden soll, erfolgt zur Einordnung eine Darstellung wesentlicher Aspekte der Bewertung impliziter Optionsrechte auf Grundlage bisheriger Forschungsergebnisse. Dies schlägt die inhaltliche Brücke zur durchgeführten Erhebung.

Betrachtet sei eine Baufinanzierung folgender Ausgestaltung:

Zinsbindung	Nominalzins	Auszahlungskurs	Kreditbetrag	Tilgungssatz	Zahlungsrythmus	Annuität
15 Jahre	2,634 %	100 %	250.000 Euro	2 %	jährlich zum Jahresende	11.584,64 Euro

Tabelle 2: Ausgestaltung des betrachteten Beispielgeschäftes

Weiterhin sei angenommen, die Swapkurve habe zum Bewertungszeitpunkt folgendes Aussehen:

Jahr	Zinssatz	Jahr	Zinssatz	Jahr	Zinssatz
1	0,265 %	6	1,214 %	11	1,525 %
2	0,767 %	7	1,276 %	12	1,583 %
3	0,953 %	8	1,339 %	13	1,618 %
4	1,064 %	9	1,402 %	14	1,652 %
5	1,149 %	10	1,466 %	15	1,690 %

Tabelle 3: Konditionen der Zinsstrukturkurve

Bei den in Tabelle 3 dargestellten Kapitalmarktopportunitäten handelt es sich um Echtdaten einer mitwirkenden Sparkasse mit Datum 30.05.2022. Werden diese zur Bewertung der in Tabelle 2 dargestellten Baufinanzierung mittels Barwertmodell der Marktzinsmethode (Wimmer, 2006, pp. 128-155) herangezogen, ergibt sich ein Bruttomargenbarwert des Kundengeschäftes in Höhe von 28.435 Euro. Dieser stellt die positive Differenz vor etwaigen Stück- und Wagniskosten dar und

ergibt sich derart, dass bei Konstruktion der zahlungsstromkongruenten Refinanzierung ein höherer Betrag aufgenommen werden kann, als an den Kunden abfließt (Wimmer, 2006, pp. 134-135). Dieser entspricht einer relativen Bruttomarge von exakt 1,00 % unter Berücksichtigung des Verlaufs des gebundenen Kapitals innerhalb des Darlehens.

Selbstredend enthält das dargestellte Kundengeschäft durch seine Ausgestaltung ein gesetzliches Kündigungsrecht nach § 489 Abs. 1 Nr. 2 BGB. Der monetäre Wert dieses Rechtes ist festzustellen und vom soeben ermittelten Margenbarwert in Form von Wagniskosten in Abzug zu bringen ist.

Methodisch kommen hierzu regelmäßig (modifizierte) Varianten sog. Zinsstrukturmodelle zum Einsatz (Lorenz, et al., 2019, p. 599). Die grundsätzliche Methodik dieser Modelle besteht darin, die Entwicklung eines oder mehrerer Zinssätze als stochastische Prozesse zu modellieren und mithilfe stochastischer Differentialgleichungen zu beschreiben (Hull, 2015, pp. 860-861). Durch eine Überführung dieser zeitstetigen Differentialgleichungen in zeitdiskrete Differenzgleichungen lassen sich zeitdiskrete Darstellungen möglicher Ausprägungen des jeweils unterstellten stochastischen Prozesses erzeugen, wozu meist Baumstrukturen (z. B. Binomialbäume) verwendet werden (Lorenz, et al., 2019, pp. 599-603). Innerhalb der für Bewertungszwecke verwendeten Kategorie der No-Arbitrage-Zinsstrukturmodelle unterscheiden sich diese durch unterschiedliche Annahmen der stochastischen Eigenschaften der Zinsentwicklung. Für eine vergleichende Übersicht gängiger Modelle wird auf REUSE et. al. (2015) verwiesen. Die über derartige Modelle erzeugten Zinsentwicklungen können zur zustandsabhängigen Bewertung zinstragender Produkte mit und ohne Optionsbestandteile verwendet werden.

Für das obige Kundendarlehen wurde eine solche Bewertung mithilfe des Zinsstrukturmodells nach HO und LEE (1986), zunächst unter Annahme eines vollständig rationalen Ausübungsverhaltens, durchgeführt. Dies ist jenes Modell, welches seit 2017 innerhalb der Sparkassenfinanzgruppe regelmäßig Anwendung findet (msgGillardonBSM, 2017, p. 15). Modelliert wurde die Entwicklung des einjährigen Terminzinses (Short-Rate), für die Zufallskomponente des stochastischen Zinsprozesses die zugehörige Normal-Zinsvolatilität mit (aufgerundet) 0,50 % (absolut) determiniert.

Dies stellte ebenfalls eine Zulieferung der mitwirkenden Sparkasse gleichen Datums dar. Tabelle 4 zeigt die Berechnungsergebnisse zwei exemplarischer Bewertungsfälle. Der modellierte Fall eingeschränkt optionalen Ausübungsverhaltens entsprach der Suggestion, dass bei Vorlage eines Zinsvorteils stets 50 % der Kunden ihr Optionsrecht ausüben, sofern der rechnerische Zinsvorteil mindestens 1,00 % beträgt (Ausübungsschwelle bzw. Margenkorrektur).

Optionale Ausübung		Eingeschränkt Optionale Ausübung	
Absolut	Relativ	Absolut	Relativ
6.537 Euro	0,23 %	3.154 Euro	0,11 %

Tabelle 4: Darstellung berechneter Optionspreise

Die Berechnung illustriert, dass Prämien für implizite Optionen zu deutlichen Reduzierungen des risikofreien Bruttomargenbarwertes führen können.

Weiterhin zeigt sich deutlich, dass ein von vollständiger Rationalität abweichendes Kundenverhalten einen nennenswerten Einfluss auf die Höhe des „fairen“ Optionswertes ausübt und dieses folglich Berücksichtigung finden sollte.

Auch lässt sich an einem einfachen Zahlenbeispiel zeigen, welche große Bedeutung implizite Optionsrechte innerhalb der Zinsrisikosteuerung einnehmen bzw. einnehmen sollten.

Angenommen, ausgehend von der Annahme vollständiger Rationalität werden für das Kündigungsrecht nach § 489 Abs. 1 Nr. 2 BGB entsprechend des obigen Ergebnisses erfolgreich 0,23 % in den Kreditzinssatz eines Darlehens mit einer Zinsbindung von 15 Jahren eingepreist. Unter Vernachlässigung von Tilgungs- und Barwerteffekten, würde dies in den ersten zehn Jahren zu einer Vereinnahmung von 2,30 % des ursprünglichen Darlehensbetrages führen. Wird nun unterstellt, dass bei Fälligkeit des Kündigungsrechtes das Zinsniveau um 1,00 % gesunken ist und der Restsaldo des Kredites noch 75 % beträgt, ergäbe sich der potenzielle Refinanzierungsschaden mit 4,5 Jahren Restlaufzeit $\times$ 1,00 % Zinssenkung $\times$ 75 % Restsaldo = 3,38 %. Weitere 3,38 % könnten sich als potenzieller Margenschaden ergeben, da diese im Beispiel ebenfalls 1,00 % beträgt und im Kündigungsfall ebenfalls nicht eingenommen werden. In Summe betrüge die Unterdeckung 4,46 %, sofern das Optionsrisiko nicht mittels derivativer Finanzinstrumente (z. B. Swaptions) glattgestellt wurde.

Auch in der Literatur wird der Irrtum, eine reine Berücksichtigung von Optionsprämien in der Produktkalkulation zur Bildung eines Prämienfonds zur Verlustkompensation sei hinreichend, beschrieben (Lorenz, et al., 2019, p. 613).

ERKENNTNISZWECK DER UNTERSUCHUNG

Es lassen sich aus den bisherigen Schilderungen drei Feststellungen und daran anknüpfende Thesen ableiten, deren Überprüfung dahingehend, ob diesen in der Praxis zur Genüge Rechnung getragen wird, Gegenstand einer empirischen Untersuchung im Zeitraum vom 07.06.2022 bis 08.07.2022 war:

- 1) Wagniskosten für implizite Optionsrechte reduzieren, auch bei nicht vollständig rationalem Kundenverhalten, die Rentabilität zinstragender Geschäfte. Dies tangiert besonders Baufinanzierungsgeschäfte. Es gibt berechtigten Grund zur Annahme, dass das Optionsrisiko in Häufigkeit und Umfang das Kreditausfallrisiko in der Baufinanzierung deutlich übersteigt (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2021). Entsprechend hoch sollte die Bedeutung der Thematik auch für die handelnden Institute sein.
- 2) Die Berücksichtigung des Kundenverhaltens ist eine zentrale Anforderung, ohne die weder realitätsnahe Bewertungen stattfinden noch optimale Steuerungsimpulse gesetzt werden können. Die Berücksichtigung des Kundenverhaltens sollte inhärenter Bestandteil der Bewertungspraxis sein.
- 3) Eine rein passive Risikosteuerung im Sinne einer Einpreisung von Optionsprämien in den Kreditzinssatz ist aufgrund des asymmetrischen Charakters von Optionskontrakten unzureichend. Für eine wirkliche Kompensation des Optionsrisikos sind aktive Risikosteuerungsimpulse notwendig. Hierunter fällt insbesondere die Risikoüberwälzung durch Zinsderivate.

FORSCHUNGSMETHODE UND FORSCHUNGSSUBJEKT

Als Forschungssubjekt der durchgeführten Untersuchung wurden die deutschen Sparkassen ausgewählt. Wie dargelegt sind Kündigungsrechte besonders im derzeitigen Umfeld im Produktfeld der privaten Baufinanzierung von erhöhter Wichtigkeit. Für dieses Produktfeld können die deutschen Sparkassen als Marktführer angesehen werden (Bundesbank, 2021).

Zur Gewinnung entsprechender Daten fand eine standardisierte Online-Befragung Anwendung. Hierzu wurde die Plattform LamaPoll® genutzt. Der erstellte Fragebogen enthielt in Summe 30 Fragen, von welchen vier dem Ausschluss nicht relevanter Befragungsteilnehmer dienten.

Der Erhebungsprozess wurde wie folgt gestaltet:

Ausgehend von der Datenbank der Deutschen Bundesbank, die alle in Deutschland tätigen und zugelassenen Kreditinstitute enthält (Bundesbank, 2022), wurde eine Gesamtliste aller inländischen Sparkassen zum Zeitpunkt Ende Mai 2022 erstellt. Diese zunächst alphabetisch sortierte Liste wurde anschließend mittels eines Zufallsgenerators in eine beliebig sortierte Reihenfolge gebracht. Die nun entstandene Sortierung diente dazu, die betreffenden Sparkassen nacheinander und bis zur Erreichung der angestrebten Fallzahl zu kontaktieren. Die angestrebte Fallzahl wurde mit einer A-priori-Poweranalyse innerhalb der Statistiksoftware „R“ und der dort enthaltenen Bibliothek „pwr“ mit idealerweise 39 Instituten bestimmt. Dies entsprach der Vorgabe eines Signifikanzniveaus von 5 %, einer Teststärke von 80 % und einer erwarteten Effektstärke hoher Ausprägung bei Verwendung eines Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest mit zwei Freiheitsgraden. Die zufällige Sortierung wurde gewählt, um den Anforderungen an eine Zufallsstichprobe und dem daran anknüpfenden Kriterium der Repräsentativität zu genügen. Als Kontaktweg fungierte eine Ansprache via E-Mail über die Karriere- und Bewerberportale der betreffenden Sparkassen. Dies bot den Vorteil, dass hierüber eine direkte Kontaktaufnahme zu konkreten Personen möglich war, da die E-Mail-Adressen der Personalvertreter meist auf den Webseiten der Institute veröffentlicht sind. Weiterhin konnte so der Vorteil genutzt werden, dass Mitarbeiter des Personalwesens meist einen sehr guten Überblick über die zuständigen Personen innerhalb der Institute besitzen und Anfragen dieser Art sehr gut kanalisieren können. In der E-Mail wurde der Hintergrund der wissenschaftlichen Untersuchung ausführlich erläutert und der definierte Adressatenkreis mit der Bitte um Weiterleitung beschrieben.

Dieser Adressatenkreis war aus einem zuvor geführten Experteninterview bekannt. Als Experte konnte Herr Timo Hecke gele gewonnen werden. Herr Hecke gele qualifizierte sich u. a. über eine mehr als achtjährige Berufserfahrung unter Einschluss einer mehrjährigen Tätigkeit als Unternehmensberater der msgGillardonBSM AG im Themenschwerpunkt Ertragscontrolling für dieses In-

terview. Aus der qualitativen Auswertung dieses Interviews, welches am 01.06.2022 stattfand, leiteten sich die verwendeten Ausschlussfragen ab. Demnach wurden folgende Befragungsteilnehmer aus der späteren Auswertung ausgeschlossen:

- 1) Teilnehmer, die keinem der folgenden Aufgabenbereiche angehören: Zinsbuchsteuerung, Kalkulation zinstragender Produkte, Treasury, Produktmanagement Baufinanzierungen, Vertrieb von Baufinanzierungen.
- 2) Teilnehmer, die weder mit den IT-Systemen MARZIPAN® noch S-ImplO arbeiten, da aus dem Experteninterview und auf Rückfrage bei Herrn Andreas von Heymann, Geschäftsbereichsleiter der msgGillardonBSM, bekannt war, dass diese Systeme in allen Sparkassen zu Kalkulationszwecken eingesetzt werden.
- 3) Teilnehmer, die die abschließende Ausschlussfrage, „Gehört das Thema implizite Optionsrechte in irgendeiner Form zu Ihrem Aufgabenbereich“, mit „Nein“ beantworteten.

Weiterhin wurde sichergestellt, dass pro IP-Adresse nur eine einmalige Rückmeldung des Fragebogens ermöglicht wurde. Im Datensatz, welche zwar keine Namen der Institute, hingegen aber einige beschreibende Merkmale enthielt, waren keine offensichtlichen Doppelmeldungen festzustellen.

AUSWERTUNG

REPRÄSENTATIVITÄT UND RÜCKLAUFQUOTE

Mit der beschriebenen Vorgehensweise wurden im Erhebungszeitraum 235 Sparkassen kontaktiert. Die allgemeine Teilnahmebereitschaft innerhalb des Erhebungszeitraums stellte sich als gehemmt heraus, was auf externe Faktoren zurückzuführen war. So erklärte eine Vielzahl der angeschriebenen Sparkassen die Nichtteilnahme mit der akuten Überlastung der angefragten Personen. Dies kann begründet werden durch Sondereinflüsse im Zuge des im Februar 2022 begonnenen Ukraine-Konflikts und den damit verbundenen Herausforderungen für das Zinsrisikomanagement der Institute.

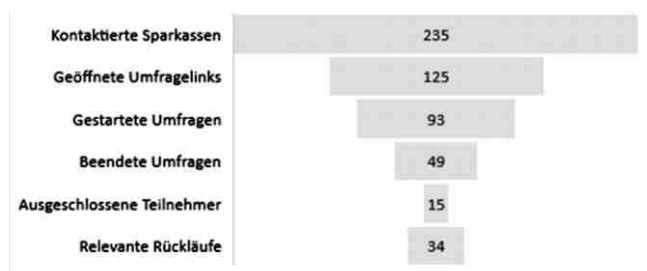


Abbildung 2: Darstellung des Rücklaufs des Sparkassen-Fragebogens

Trotz der erschwerten Umstände konnten insgesamt 49 gültig beendete Befragungen registriert werden, was einer noch immer zufriedenstellenden Rücklaufquote von 20,85 % entspricht. Hiervon stellten sich 34 Rückläufe als relevant für eine Auswertung heraus. Die ursprünglich angestrebte Fallzahl wurde knapp nicht erreicht. Wie sich später zeigte, konnten meist über den Erwartungen liegende Effektstärken die reduzierte Fallzahl häufig ausgleichen.

Das Kriterium der Repräsentativität der Stichprobe wurde anhand der Verteilung des Merkmals Bilanzsumme zwischen der Grundgesamtheit und der gewonnenen Stichprobe plausibilisiert. Als Vorlage für die Verteilung der Grundgesamtheit diente die Sparkassenrangliste des Jahres 2021 des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands vom 30.05.2022 (DSGV, 2022).

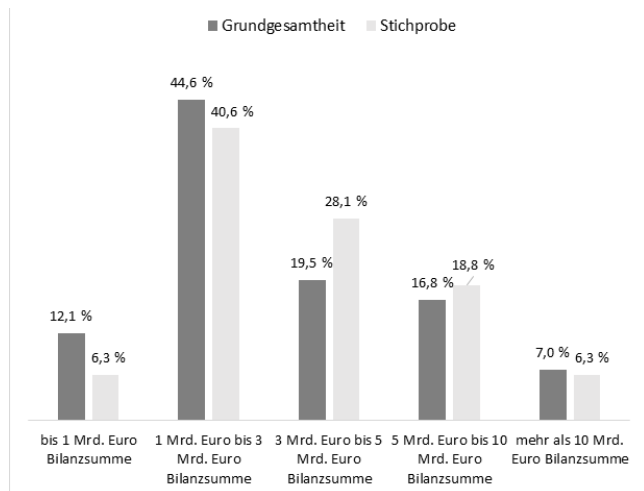


Abbildung 3: Überprüfung der Repräsentativität der Stichprobe gegen die Grundgesamtheit

Die Stichprobenverteilung zeigte eine sehr gute Annäherung an die tatsächliche Verteilung der Grundgesamtheit. Weitere Repräsentativitätsprüfungen, beispielsweise die Häufigkeitsverteilung der vertretenen Regionalverbände in der Stichprobe und der Grundgesamtheit, zeigten keine offensichtlichen Auffälligkeiten. Dennoch werden diese für eine Untermauerung

der Repräsentativität nicht als belastbar angeführt. Von den 34 Sparkassen verweigerten 11 die Angabe des Verbandsgebietes aus Anonymitätsgründen. Für die verbliebenen 23 Sparkassen war bei insgesamt 12 Regionalverbänden keine belastbare Repräsentativitätsprüfung hinsichtlich dieses Merkmals möglich. Verzerrungen dahingehend, dass die sich durch eine besondere Auskunftsfreude auszeichnenden Sparkasse in der Stichprobe hinsichtlich des Umgangs mit impliziten Optionsrechten abweichende Eigenschaften zur Grundgesamtheit aufweisen, können zumindest nicht ausgeschlossen werden.

MERKMALE DER BEFRAGUNGSTEILNEHMER

Für die Interpretation der späteren Ergebnisse ist anzumerken, dass überwiegend erfahrene Mitarbeiter der Sparkassen an der Befragung teilgenommen haben. So verfügten 79,4 % der Befragungsteilnehmer über eine Berufserfahrung innerhalb ihrer Sparkasse von mehr als fünf Jahren. Konkret wurde erfragt, über welchen Umfang an Berufserfahrung die Befragungsteilnehmer innerhalb ihres derzeitigen Aufgabenbereiches im Sparkassenumfeld verfügen.

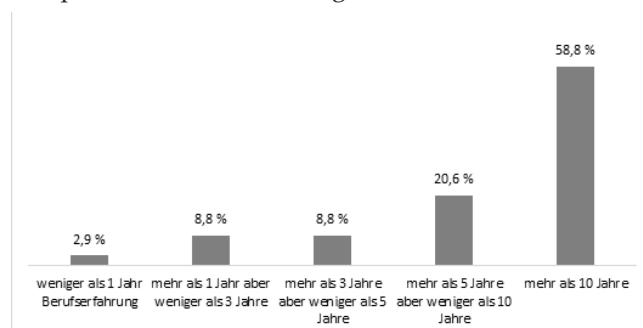


Abbildung 4: Verteilung der Berufserfahrung der Befragungsteilnehmer

Weiterhin ließ sich feststellen, dass die definierte Zielgruppe sehr gut erreicht werden konnte. Auf die Frage, „In welchem Funktionsbereich sind Sie derzeit in Ihrer Sparkasse beschäftigt“, gaben 39 Teilnehmer an, mit Aufgaben des Controllings betraut zu sein. Mehrfachnennungen waren möglich.

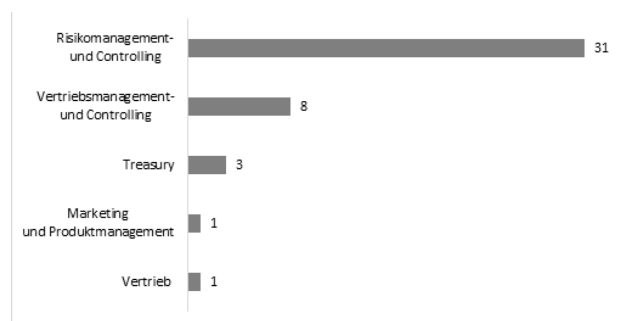


Abbildung 5: Verteilung der vertretenen Funktionsbereiche der Befragungsteilnehmer

**WAHRGENOMMENE RELEVANZ DES THEMAS
IMPLIZITER OPTIONSRECHTE**

Zunächst erfolgte eine Erhebung dahingehend, welche übergeordnete Relevanz die Befragungsteilnehmer dem Thema „implizite Optionen“ im derzeitigen Marktumfeld beimessen.

Hierzu wurden die Befragungsteilnehmer mit folgender Frage konfrontiert:

„Bitte schildern Sie Ihre subjektive Einschätzung: Welche übergeordnete Relevanz würden Sie dem Thema „implizite Optionen“ in Ihrem Hause beimessen, wenn Sie es mit anderen Themenfeldern Ihres Aufgabenbereiches vergleichen?“

Die Einordnung sollte auf einer zehnstufigen Likert-Skala erfolgen. Im Ergebnis zeigte sich die in Abbildung 6 dargestellte Verteilung mit einem Modus von 3 und einem Median von 4.

Es wurde die Hypothese abgeleitet, dass der mittels Stichprobe gewonnene Eindruck einer tendenziell geringen Relevanzeinschätzung kein zufälliges Ergebnis darstellt. Dies wäre anzunehmen, sofern die Nullhypothese, der wahre Median der Grundgesamtheit (unter Berücksichtigung der Repräsentativitätseinschränkungen) sei größer oder gleich 5, auf ausreichendem Signifikanzniveau verworfen werden könnte. Die Nullhypothese wurde unter Einsatz eines Einstichproben-Wilcoxon-Tests geprüft und konnte auf einem Signifikanzniveau von 5 % verworfen werden.

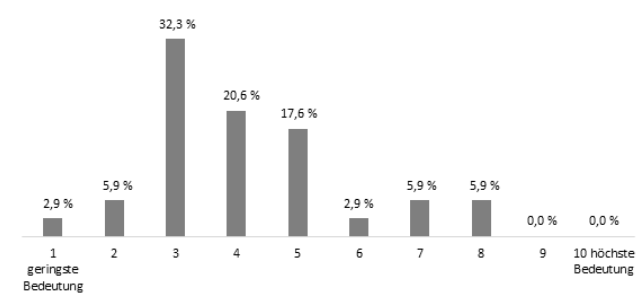


Abbildung 6: Verteilung der Relevanzeinschätzung zum Thema „implizite Optionsrechte“ der Befragungsteilnehmer

**EINGEPREISTE OPTIONSPRÄMIEN FÜR
KÜNDIGUNGSRECHTE IN DER BAUFINANZIERUNG**

Auf die Erhebung der subjektiven Relevanzeinschätzung der Teilnehmer folgte eine Abfrage der derzeit verwendeten Verrechnungssätze (Optionsprämien) innerhalb der Produktkalkulation. Es sei an dieser Stelle angeführt, dass eine objektive Beurteilung der „Angemessenheit“ oder gar mathematischen Verifizierung

der mitgeteilten Optionsprämien nicht Gegenstand der Untersuchung war. Vielmehr dienten diese dem Abgleich zwischen subjektiv geäußelter Relevanzeinschätzung und verwendeten Verrechnungssätzen innerhalb der Produktkalkulation. In Kenntnis der tendenziell geringen Relevanzeinschätzung wäre zu erwarten, dass implizite Optionen die Ertragslage bzw. die Produktrentabilität nur in geringem Maße reduzieren. Unter diesen Umständen wäre es objektiv nachvollziehbar, dass implizite Optionen im Vergleich zu anderen Themenkomplexen eine geringere Aufmerksamkeit erfahren. Zur Erhebung wurden insgesamt drei Fragen formuliert:

1) Mit welchem Kostensatz kalkulieren Sie zirka für ein unterjähriges Sondertilgungsrecht in Höhe von 5 % der ursprünglichen Darlehenssumme in der Baufinanzierung in Basispunkten. Gehen Sie hierbei von einer Regeltilgung von 2,00 % und einer Zinsbindung von 15 Jahren aus.

2) Mit welchem Kostensatz kalkulieren Sie zirka für das BGB-Kündigungsrecht nach § 489 Abs. 1 Nr. 2 in der Baufinanzierung in Basispunkten. Gehen Sie bitte von 2,00 % Regeltilgung und einem inkludierten Sondertilgungsrecht in Höhe von 5 % des ursprünglichen Darlehensbetrages aus.

Für einen späteren Relationsvergleich wurde zusätzlich erfragt:

3) Welche Bruttomarge nach Liquiditätskosten erzielen Sie nach Ihrer Wahrnehmung bei einer durchschnittlichen Baufinanzierung näherungsweise? Gehen Sie hierbei von aktuellen Konditionen und einer Zinsbindung von 15 Jahren aus

Als Antwortmöglichkeiten wurden Cluster angeboten, wozu für die Optionsrechte mit einer Schrittweite von 0,02 %, für die Angabe der Marge von 0,25 % gearbeitet wurde. Das Ergebnis, bei welchen die Angabe der Margen und Kostensätze jeweils auf die Klassenmitten abstellt, zeigt Tabelle 3. So gaben die Institute an, durchschnittlich 19 Basispunkte bei einer Baufinanzierung mit einer Zinsbindung von 15 Jahren zur Abdeckung beider inkludierter Optionsrechte zu kalkulieren. In Relation zur durchschnittlichen Bruttomarge, welche die Teilnehmer auf 0,97 % bezifferten, entspricht dies einem Anteil von näherungsweise 20 % an den Bruttoerträgen. Im Cluster jener Institute, die aufgrund des regionalen Wettbewerbsumfeldes mit geringen Bruttomargen agieren müssen, belief sich der Anteil sogar auf 39 %.

Margencluster	Anzahl	Aufschlag in % für BGB-Option	Aufschlag Sondertilgungsrecht in %	Gesamtaufschlag	Anteil des Aufschlags an der Bruttomarge
0,50 % bis 0,75 %	3	0,18 %	0,06 %	0,24 %	37 %
0,75 % bis 1,00 %	19	0,12 %	0,04 %	0,16 %	18 %
1,00 % bis 1,25 %	7	0,23 %	0,06 %	0,29 %	25 %
1,25 % bis 1,50 %	5	0,13 %	0,04 %	0,17 %	11 %

Tabelle 5: Eingepreiste Optionsprämien für Kündigungsrechte in Relation zum Bruttoertrag

BERÜCKSICHTIGUNG DES KUNDENVERHALTENS BEI DER BEWERTUNG

Bei den Rückmeldungen der Sparkasse hinsichtlich der Optionsprämien für die BGB-Option fällt auf, dass die angegebenen Verrechnungssätze sich in jener Bandbreite bewegen, welche einleitend am illustrativen Beispiel bei Annahme vollständiger Rationalität berechnet wurde.

Zur Feststellung, welche grundsätzlichen Verhaltensannahmen die Sparkassen bei der Bewertung von Optionsrechten in der Baufinanzierung tatsächlich verwenden, wurde gefragt:

Welche Annahme zum Ausübungsverhalten bzw. welche Ausübungsart unterstellen Sie derzeit bei der Bewertung von Kündigungsrechten nach § 489 Abs. 1 Nr. 2 BGB in der Baufinanzierung?

bzw.

Welche Annahme zum Ausübungsverhalten bzw. welche Ausübungsart unterstellen Sie derzeit bei der Bewertung unterjähriger Sondertilgungsrechte in der Baufinanzierung?

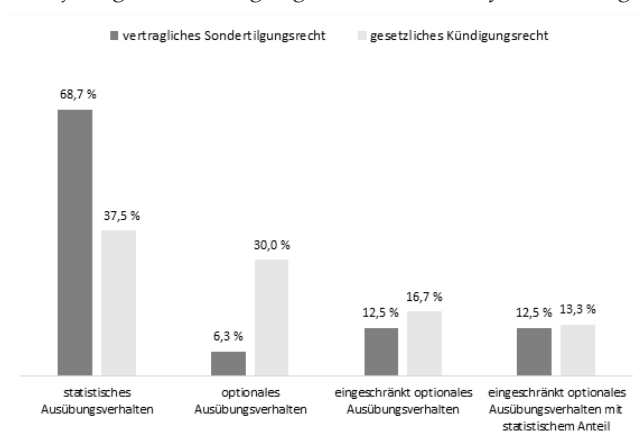


Abbildung 7: Verwendete Verhaltensannahmen der Sparkassen

Wie das Ergebnis der Erhebung zeigte, scheint eine Modellierung derzeit entlang der Extreme (statistisch oder optional) anstelle der empirisch gesicherten und theoretisch begründbaren Befunde (statistisch und optional) zu erfolgen. Auch ist ersichtlich, dass sich das Aus-

übungsverhalten der Kunden in der Wahrnehmung der Sparkassen deutlich nach gesetzlichen und vertraglichen Kündigungsrechten zu differenzieren scheint. Dies lässt die Vermutung zu, dass bei vertraglichen Sondertilgungsrechten zinsunabhängige Einflussfaktoren dominieren, wohingegen gesetzliche Kündigungsrechte vordergründig zinsabhängig ausgeübt werden. Die empirisch gesicherte Verhaltensmodellierung „eingeschränkt optionalen Verhaltens mit statistischem Anteil“, kommt hingegen nur bei 13 % der befragten Institute zum Einsatz. Gerade eine rein optionale Modellierung dürfte c. p. zu überhöhten Optionsprämien führen.

EINGESETZTE MAßNAHMEN DER RISIKOSTEUERUNG

Zum Abschluss wurde noch erhoben, welche Maßnahmen der Risikosteuerung die Institute im Kontext impliziter Optionsrechte einsetzen. Hierfür wurden fünf typische Steuerungsmaßnahmen zur Auswahl gestellt. Hiernach gab nahezu ein Drittel der befragten Institute an, das Optionsrisiko u. a. durch eine Limitierung des Herauslagevolumens langlaufender Zinsbindungen zu begrenzen. Jen Institute, welche diese Maßnahme der Risikosteuerung einsetzen, gaben überwiegend und mit nur zwei Ausnahmen an, eine optionale Ausübungsart bei der Berechnung von Optionsprämien für das gesetzliche Kündigungsrecht zu verwenden. Hieraus leitet sich der Verdacht ab, die Entscheidung zur Beschränkung der Herauslage langlaufender Zinsbindungen könnte bei gegebenen Wettbewerbskonditionen nicht selten unter Einbeziehung überhöhter Optionsprämien und geminderter Produktrentabilitäten getroffen worden sein. Diese ergeben sich bei der Unterstellung optionaler Ausübungen automatisch, da alle tendenziell risikoreduzierenden Annahmen zum Kundenverhalten unberücksichtigt bleiben.

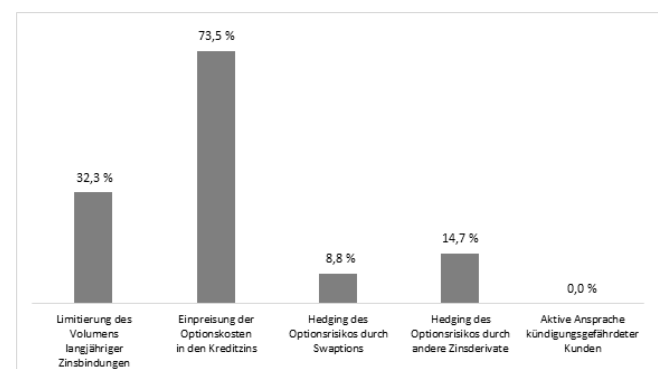


Abbildung 8: Überblick über die eingesetzten Verfahren der Risikosteuerung

Weiterhin zeigte sich, dass sich viele Institute rein auf eine Einpreisung der berechneten Optionspreise in den Kreditzinssatz als Methode der Risikosteuerung beschränken. So gaben nur gut ein Viertel der Institute an, das Optionsrisiko über derivative Finanzinstrumente abzusichern. Mögliche Unterdeckungen, die aus einem Verzicht auf eine Risikoüberwälzung möglicherweise entstehen können, wurden bereits erörtert.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die Darlegung ausgewählter Ergebnisse der Untersuchung legt nahe, dass der Adaptationsprozess wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Bewertungs- und Steuerungspraxis der Sparkassen im Zusammenhang mit Kündigungsrechten in der Baufinanzierung bisher noch nicht abgeschlossen ist. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass nur wenige der bisher in der Theorie entwickelten Konzepte flächendeckend eingesetzt werden.

Offensichtlich wird dies derzeit nicht als Problemfeld gesehen, was sich in der geringen Relevanzeinschätzung der Befragungsteilnehmer zeigt. Hier ist zu hinterfragen, weshalb einer Kostenkomponente, die nach den von den Instituten selbst getätigten Angaben einem Anteil von nahezu 20 % an den Bruttoerträgen entspricht, keine höhere Bedeutung erfährt.

Grundsätzlich darf nicht verschwiegen werden, dass den in der Theorie hervorgebrachten Verfahren zur Bewertung von Zinsoptionen im Allgemeinen und impliziten Optionen im Besonderen eine hohe Komplexität innewohnt. Es ist derzeit fraglich, ob diese Komplexität, beispielsweise die restriktiven Annahmen der Modelle und deren Implikationen auf die Bewertungsergebnisse, allen Anwendern bewusst sind und verstanden werden. Wäre dem nicht so, könnte dies den eher pauschalen Umgang mit der Thematik, wie er sich bei den unterstellten Verhaltensannahmen zeigte, erklären. Die hervorgebrachten Untersuchungsergebnisse bieten nach der hier vertretenen Ansicht genug Anlass, dieser Frage in tiefergehenden Untersuchungen nachzugehen.

LITERATURVERZEICHNIS

Beck, A., Paeßens, H., Schmitt, B. & Sievi, C., 2001 (Implizite Optionen im Retail Banking). Eine systematische Analyse über Implizite Optionen im Retail-Banking. Betriebswirtschaftliche Blätter, 01, Ausgabe 01/2001, Seiten 2-13.

Bill, S., 2006 (Sonderkündigungsrechte). Risiken durch Sonderkündigungsrechte. 1. Auflage. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2021 (Höchstverlustraten). Höchstverlustraten für durch inländische Wohnimmobilien und Gewerbeimmobilien besicherte Risikopositionen. [www.bafin.de](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Auslegungsentscheidung/BA/ae_211217_einhaltung_von_hoechstverlustraten_ba_2020.html?sessionId=49A1B482699433EF1BE70EB720F814E9.1_cid500). [Online] Verfügbar über: https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Auslegungsentscheidung/BA/ae_211217_einhaltung_von_hoechstverlustraten_ba_2020.html?sessionId=49A1B482699433EF1BE70EB720F814E9.1_cid500 [Zugriff am 12 10 2022].

Bundesbank, 2021 (Statistik Wohnungsbaukredite). Statistik der Bundesbank über die Vergabe von Wohnungsbaukrediten an private Haushalte. [www.bundesbank.de](https://www.bundesbank.de/de/statistiken/geld-und-kapitalmaerkte/zinssaetze-und-renditen/wohnungsbaukredite-an-private-haushalte-hypothekarkredite-auf-wohngrundstuecke-615036). [Online] Verfügbar über: <https://www.bundesbank.de/de/statistiken/geld-und-kapitalmaerkte/zinssaetze-und-renditen/wohnungsbaukredite-an-private-haushalte-hypothekarkredite-auf-wohngrundstuecke-615036> [Zugriff am 22 01 2022].

Bundesbank, 2022 (Bankleitzahlen). Liste der Bundesbank über alle vergebenen Bankleitzahlen in Deutschland. [www.bundesbank.de](https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/unbarerzahlungsverkehr/serviceangebot/bankleitzahlen/download-bankleitzahlen-602592). [Online] Verfügbar über: <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/unbarerzahlungsverkehr/serviceangebot/bankleitzahlen/download-bankleitzahlen-602592> [Zugriff am 20 05 2022].

DSGV, 2022. (Sparkassenrangliste 2021). Sparkassenrangliste 2021 zum Jahresende. www.dsgv.de. [Online] Verfügbar über: https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiE1Nnuu7_6AhXIzaQKHYY08AlkQFnoECDgQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.dsgv.de%2Fcontent%2Fdam%2Fdsgv-de%2Fsparkassen-finanzzgruppe%2Fdownloads%2Fsparkassenrangliste%25202021%2520f [Zugriff am 24 08 2022].

FMH-Finanzberatung, o.d.. www.fmh.de. [Online] Verfügbar über: <https://www.fmh.de/wir-ueber-uns> [Zugriff am 11 10 2022].

Grabbe, B., 2015 (Kündigungsrechte). Kündigungsrechte in Privatkundendarlehen. [www.d-nb.info](https://d-nb.info/1080478906/34). [Online] Verfügbar über: <https://d-nb.info/1080478906/34> [Zugriff am 23 01 2022].

Gramatke, W. C., 2011 (Implizite Optionen in der Wohnungsbaufinanzierung). Kalkulation von impliziten

Optionsrechten des Kunden in der privaten Wohnungsbaufinanzierung. Frankfurt: Fritz-Knapp.

Homburg, C., 2014 (Marketing-Management). Grundlagen des Marketing-Managements - Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Hrsg. Wiesbaden: Springer-Gabler.

Ho, T. & Lee, S. B., 1986. Term Structure Movements and Pricing Interest Rate Contingent Claims. *Journal of Finance*, 12, Seiten 1011-1029.

Hull, J., 2015. Optionen, Futures und andere Derivate. 19. Auflage. Hrsg. Hallbergmoos: Pearson.

Hypoport, 2022 (EBIX-Statistik). Unternehmensdatenbank der Hypoport AG www.europace.de. [Online] Verfügbar über: <https://report.europace.de/alle-news/europace-ebix/> [Zugriff am 01.02.2022].

Kirchner, C., 2020 (Duopol in der Baufinanzierung). Wie Hypoport und Interhyp die Baufinanzierung duopolisieren. www.finanz-szene.de. [Online] Verfügbar über: <https://finanz-szene.de/digital-banking/wie-hypoport-und-interhyp-die-baufinanzierung-duopolisieren/> [Zugriff am 22.01.2022].

Lorenz, T., Sievi, C. & Grabbe, B., 2019 (Modellierung impliziter Optionen). Modellierung impliziter Optionen im Kontext der Zinsrisikosteuerung. In: S. Reuse, Hrsg. Zinsrisikomanagement. Heidelberg: Finanz Colloquium Heidelberg, Seiten 581-621.

Maurer, F., 2018 (Modellierung impliziter Optionsrechte). Modellierung und Steuerung impliziter Optionen in Kreditinstituten. 1. Auflage. Kaiserslautern: SHAKER-VERLAG.

msgGillardonBSM, 2017 (Optionspreismodelle). Informationen zum Einsatz der neuen Optionspreismodelle. www.msg-gillardon.de. [Online] Verfügbar über: <http://news.msg-gillardon.de/cst/821/usrimg/67b908b32f9edc73973471b3432af3c7.pdf> [Zugriff am 03.02.2022].

Reinelt, I. & Keller, T., 1995 (Außerbilanzielle Risiken). Außerbilanzielle Risiken in bilanziellen Geschäften. *Die Bank*, 05, Ausgabe 5/95, Seiten 292-297.

Reuse, S., Boka, N. & Frere, E., 2015 (Implizite Optionen). Implizite Optionen: Knackpunkte der Modellvalidierung und der Risikoinventur. *Bank Praktiker*, Monatsausgabe 10, Seiten 353-361.

Rolfes, B. & Hassels, B., 1994 (Barwertkonzept). Das Barwertkonzept in der Banksteuerung - Möglichkeiten und Grenzen. *Zeitschrift für das gesamte Bank und Börsenwesen*, Ausgabe 5/94, Seiten 337-349.

Schierenbeck, H., Kirmße, S. & Lister, M., 2014 (Bankcontrolling). Ertragsorientiertes Bankmanagement. 9. Auflage. Hrsg. Wiesbaden: Springer Gabler.

Simon, H. & Fassnacht, M., 2016 (Preismanagement). Preismanagement - Strategie, Analyse, Entscheidung, Umsetzung. 4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Hrsg. Wiesbaden: Springer Gabler.

Skaruppe, M., 1994 (Duplizierung von Bankgeschäften). Duplizierung von Bankgeschäften im Wertbereich als Kernproblem der Marktzinsmethode. 1. Auflage. Bonn: Duncker & Humblot.

Wimmer, K., 2006 (Bankkalkulation). Moderne Bankkalkulation. Dritte, überarbeitete Auflage 2006. Hrsg. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.

AUTOR

Steven Thomas Kiefer, MBA, B.Sc.
Doktorand im grenzüberschreitenden Promotionsprogramm der UNIBIT Sofia
Forschungsgebiet: Bankbetriebslehre und Bankmarketing
Email: stki1912@aol.com

JEL : M13; O31; O32

Erfolgreiches Aufbauen und Betreiben von Corporate Incubators durch etablierte Unternehmen

Patrick Pöchlauer

ABSTRACT

This article is concerned with the successful building and operation of corporate incubators by established companies. Corporate incubators are a specific form of corporate entrepreneurship in the context of innovation management. In this empirical analysis, possible success and failure factors for the building and operation of internal incubators by established companies are collected and analyzed, and basic recommendations for action are derived. The aim of this article is both to provide a basis for possible further research and to give concrete, practical recommendations. Innovation is often primarily a matter of culture. On one hand an innovative corporate culture is often the trigger for the establishment and as well a success factor for the operation of corporate incubators and on the other hand incubators are often also seen as instruments for shaping an innovative corporate culture in established companies.

KEYWORDS

Corporate Incubators, Entrepreneurship, Innovation

EINLEITUNG

Insbesondere etablierten Unternehmen fällt es oftmals schwer, radikale oder disruptive Neuerungen hervorzubringen bzw. die Voraussetzungen dafür zu schaffen, vor allem, wenn sich diese stark vom Kerngeschäft unterscheiden, was an Faktoren wie einer gewissen Trägheit der Organisation mit deren Strukturen und Abläufen oder aber auch an fehlender Risikobereitschaft oder mangelnden Ressourcen liegen kann (vgl. Bilgram et al., 2018, S. 24).

Unterschiedliche Arten von Innovation setzen unterschiedliche Umgebungen und Rahmenbedingungen voraus, um möglichst erfolgreich realisiert zu werden. Großen, etablierten Unternehmen mit etablierten und optimierten Prozessen fällt zumeist auch die inkrementelle Innovation leichter, während radikale Innovation, die neuartige Produkte oder Geschäftsmodelle hervor-

bringen soll, unter deutlich anderen Rahmenbedingungen wesentlich erfolgreicher entstehen und gedeihen kann (wobei die etablierten Strukturen der großen Unternehmen oftmals hinderlich wirken), was Clayton Christensen als „Innovator's Dilemma“ beschreibt. (vgl. Schuh, 2017b, S. 1)

Im Zentrum dieses Artikels steht die Frage, welche Faktoren über den Erfolg von internen Inkubatoren entscheiden. Dabei wird insbesondere die organisatorische Perspektive betrachtet, sowohl was die Aufbauorganisation als auch die Ablauforganisation der Inkubatoren betrifft, insbesondere an der Schnittstelle zum Mutterunternehmen.

STAND DER FORSCHUNG: CORPORATE

ENTREPRENEURSHIP UND CORPORATE INCUBATORS

Insbesondere im deutschsprachigen Raum wurden bisher wenige Arbeiten zum Thema publiziert, weshalb hier nicht auf eine entsprechende Datenbasis zurückgegriffen bzw. aufgesetzt werden kann. Diesem Umstand wird im Forschungsdesign dieser Arbeit entsprechend Rechnung getragen.

Entrepreneurship oder Unternehmertum ist nicht, wie oftmals dargestellt, ausschließlich auf die Gründung von Unternehmen beschränkt, sondern ist insbesondere im Sinne eines sogenannten unternehmerischen Managements speziell auch für bestehende Organisationen von Wert (vgl. Kuckertz, 2017, S. 3). Unternehmerisches Management und unternehmerische Mitarbeiter*innen leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, etablierte Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich zu machen. International erfolgreiche Unternehmen wie IBM, Cisco Systems oder Siemens betreiben seit vielen Jahren eigene Inkubatoren, die jeweils vollständig im Besitz des Mutterunternehmens sind, jedoch eine eigene Rechtsform darstellen und damit zumindest teilweise unabhängig betrieben werden (vgl. Branstad, 2010, S. 310).

Corporate Incubators sind separate Unternehmenseinheiten, die eine eigene Entwicklungsumgebung bereitstellen, um radikale Innovationen in Zusammenarbeit mit Start-ups und Entrepreneur*innen zu ermöglichen und zu beschleunigen (vgl. Schuh, 2017b, S. 2).

Wesentlich ist an dieser Stelle anzumerken, dass Corporate Incubators nicht ausschließlich Start-ups, sondern gleichermaßen Intrapreneur*innen des Mutterunternehmens bei der Generierung und Förderung von (radikaler) Innovation fördern können (vgl. Schuh et al., 2017b, S. 3).

In Wissenschaft und Praxis hat sich bis heute keine einheitliche Begriffsdefinition durchgesetzt. Diesem Artikel wird ein sehr breites Verständnis der Begriffe „Corporate Incubator“ bzw. interner Inkubator zugrunde gelegt. Darunter wird eine von etablierten Unternehmen betriebene, räumlich getrennte, Organisationsform mit dem Zweck, die Innovationsfähigkeit durch Bereitstellung geeigneter Strukturen, Ressourcen und Prozesse zu steigern, verstanden.

Die Ursprünge von (Corporate) Inkubatoren gehen auf den ersten Inkubator zurück, der im Jahr 1959 in den USA gegründet worden ist (vgl. Hirte et al., 2017, S. 195). Damals handelte es sich allerdings im Wesentlichen um eine Vermietung von Büroflächen für kleinere Unternehmen in einer umgebauten Industriehalle im Bundesstaat New York (vgl. Alberti, 2011, S. 1). Allerdings bot dieser erste Inkubator zusätzlich bereits verschiedene Bürodienstleistungen zentral gegen eine Gebühr an (vgl. Hirte et al., 2017, S. 196). Dies entspricht vom Charakter her allerdings eher dem, was heute gemeinhin unter Co-Working-Spaces verstanden wird. Die Rolle und der Aufbau von Inkubatoren haben sich seither wesentlich verändert. Es handelt sich damit einerseits um eine noch relativ junge Organisationsform, andererseits auch um ein nicht sehr stark erforschtes Phänomen. Bis heute liegt relativ wenig Forschung zu Corporate Incubators vor. Die wissenschaftliche Forschung bzw. Publikationen zu sogenannten unternehmerischen Ökosystemen, an denen auch Corporate Incubators (neben Acceleratoren und anderen Typen) einen Anteil darstellen, haben in den vergangenen Jahren insbesondere im Zusammenhang mit Innovations- und Technologiemanagement zugenommen (vgl. Banc/Messeghem, 2020, S. 593).

FORSCHUNGSDESIGN UND FORSCHUNGSMETHODE

Im Fokus steht die Forschungsfrage, welche Faktoren über den Erfolg interner Inkubatoren entscheiden. Hieran wird weiter die Frage angeschlossen, welche Faktoren als hinderlich angesehen, bzw. als Misserfolgskriterien definiert werden könnten. In der Folge werden konkrete Handlungsempfehlungen aus den Erfolgs- und Misserfolgskriterien abgeleitet. Die abgeleiteten Handlungsempfehlungen fokussieren ebenso wie die Hauptforschungsfrage auf die organisatorische Perspektive. Es soll dabei einerseits dargestellt werden, welche Struktur- und Organisationselemente in der Aufbauorganisation des Inkubators sich in der Praxis als besonders hilfreich herausstellen, als auch andererseits welche Abläufe und Methoden in der Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Mutterunternehmen als besonders förderlich zu betrachten sind. Es soll damit auch dargestellt werden, wie viel an Struktur und vorgegebenen Regeln tatsächlich notwendig sind bzw. ob diese Vorgaben eher als dem Erfolg förderlich bzw. abträglich angesehen werden. Finanzielle und rechtliche Faktoren stehen nicht im Zentrum der vorliegenden Arbeit.

Es erfolgte vorgelagert eine traditionelle Literaturanalyse, um einerseits den thematischen Sachverhalt strukturiert zu erarbeiten und andererseits damit die Basis für die weitere originäre Forschung zu schaffen (vgl. Klandt/Heidenreich, 2017, S. 101). Die vorgelagerte Literaturrecherche diente ebenfalls dazu, die Validität der nachgelagerten Forschung zu erhöhen. Konkret wurden dabei die Datenbanken von Emerald Publishing (emerald insight), Science Direct, IEEE und die OECD iLibrary, sowie die elektronischen Datenbanken des Springer- und des Wiley-Verlags berücksichtigt. Es wurde eine explorative Forschungsstrategie zugrunde gelegt und die Forschung erfolgte damit Hypothesen generierend, womit diese Arbeit einen Beitrag zur Theoriebildung leisten möchte (vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 24).

Im Zentrum der Studie stehen drei Fallstudien in etablierten Unternehmen, im Rahmen derer eine erste Erhebung durchgeführt wurde, welche Faktoren über den Erfolg von internen Inkubatoren entscheiden und darauf aufbauend wurden konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen erarbeitet, die einen internen Inkubator gründen und erfolgreich betreiben wollen. Es wurde daher eine Teilerhebung in Form jeweils einer Fallstudie in drei österreichischen Unternehmen durch-

geführt, die interne Inkubatoren betreiben. Die Größe der Stichprobe ergibt sich aus den wenigen, in der österreichischen Unternehmensrealität vorhandenen internen Inkubatoren und stellt sich damit als indiziert und adäquat dar. Es wurde dabei jeweils ein*e Expert*in aus dem Mutterunternehmen und aus dem Inkubator befragt, um beide Perspektiven vereinen zu können und damit die Repräsentativität der Studie strukturell zu erhöhen (vgl. Klandt/Heidenreich, 2017, S. 117).

FORSCHUNGSABLAUF

Der Ablauf der empirischen Untersuchung folgte den Schritten der Formulierung des Forschungsproblems, der Planung und Vorbereitung der Erhebung, der Erhebung und Auswertung der Daten, sowie der Umsetzung bzw. Verwendung der Forschungsergebnisse.

Das zentrale Forschungsinteresse der Arbeit wurde entsprechend durch die Hauptforschungsfrage und die daran angeschlossenen, nachgelagerten Fragestellungen definiert. Daran anschließend wurden im Rahmen der Planung der empirischen Untersuchung im ersten Schritt die Expert*innen ausgewählt und kontaktiert, die im Rahmen der Interviews befragt werden sollten. Es erfolgte außerdem die Erarbeitung des zu verwendenden Interviewleitfadens. Im Anschluss an die Erhebung der Daten mittels digitaler Interviews und deren Transkription wurden die Daten entsprechend wissenschaftlich ausgewertet. Die Umsetzung bzw. Verwendung der Forschungsergebnisse erfolgte in Form der Beantwortung der Forschungsfragen, insbesondere durch die Ableitung entsprechender Handlungsempfehlungen für die Praxis.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR CORPORATE INCUBATORS

Aus der vorgelagerten Literaturrecherche ergab sich folgende Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren für Corporate Incubators, die in thematische Cluster zusammengefasst werden konnten:

*** Tabelle 1: Erfolgsfaktoren aus der Literaturrecherche**
Quelle: Verfasser auf Basis der angegebenen Literaturquellen

Diese geclusterten Erfolgsfaktoren stellten in weitere Folge die Basis für den Interviewleitfaden für die teilstrukturieren Interviews im Rahmen der Fallstudien dar.

* Die Tabellen sind am Ende des Dokuments zu finden.

Nach der Durchführung der Interviews erfolgten eine Sichtung und ein Screening der Transkripte auf Basis der geclusterten Erfolgsfaktoren, sowie eine erste Priorisierung auf Basis der Einschätzung durch die Expert*innen. Um die Anonymität der Teilnehmenden zu gewährleisten, wurden die teilnehmenden Unternehmen jeweils mit A, B und C codiert und die Expert*innen jeweils mit einer Nummer versehen. Die Nummer eins entspricht jeweils der Sichtweise des Mutterunternehmens (z. B. A1) und die Nummer zwei entspricht der Sichtweise des Inkubators (z. B. A2).

*** Tabelle 2: Einschätzung der Wichtigkeit der geclusterten Kriterien,** Quelle: Verfasser auf Basis eigener Erhebungen

Die Bedeutung einer flexiblen, aber dennoch strukturierten Aufbau- und Ablauforganisation des Inkubators wurde in allen Interviews bestätigt.

Die Formulierung von Handlungsprinzipien für den Inkubator und die Wichtigkeit klarer Entscheidungsstrukturen wurden ebenfalls von allen Expert*innen bestätigt. Die Entscheidungsstrukturen betreffend, zeigt sich hier allerdings keine eindeutige Tendenz, wie diese ausgestaltet sein sollten.

Die Wichtigkeit einer guten Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen wurde durch fünf Expert*innen als wichtig und von einer Person als eingeschränkt wichtig definiert. Klare Regeln für die Zusammenarbeit wurden nur teilweise und auf Rückfrage als notwendig erachtet.

Fünf der befragten Expert*innen waren darüber einig, dass das normative Management des Inkubators, insbesondere in Form einer Vision und davon abgeleitete Ziele, besonders wichtig für den Erfolg eines Inkubators sind und damit die langfristige und strategische Ausrichtung auf Innovation. Eine Person schätzt die Bedeutung hier als gering ein, wobei von diesem Experten die Bedeutung des definierten Zwecks des Inkubators hervorgehoben wird.

Die Unternehmenskultur des Mutterunternehmens wurde von vier der befragten sechs Expert*innen als wichtig angesehen.

Der Standort des Inkubators wurde von drei befragten Personen als wichtig, von weiteren zwei als einge-

* Die Tabellen sind am Ende des Dokuments zu finden.

schränkt wichtig erachtet. Wobei hier tendenziell die generelle Bedeutung des geografischen Standorts als höher eingeschätzt wurde als die Nähe oder Entfernung des Standorts des Inkubators zum Standort des Mutterunternehmens.

Die weiteren konkret angesprochenen Erfolgsfaktoren konnten weder eindeutig bestätigt noch widerlegt werden.

In weiterer Folge werden in erster Linie jene Erfolgsfaktoren, die von allen Expertinnen und Experten als wichtig bewertet worden sind und in der Folge jene, die überwiegend als wichtig erachtet werden, zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen und expliziert.

Nachfolgende Erfolgsfaktoren wurden ebenfalls im Rahmen der Interviews genannt:

*** Tabelle 3: Weitere genannte Erfolgsfaktoren und deren Häufigkeit der Nennung,** Quelle: Verfasser auf Basis eigener Erhebungen

Seitens der Expert*innen herrscht sehr hohe Einigkeit darüber, dass das richtige Team aus unternehmerisch denkenden, offenen und resilienten Persönlichkeiten wesentlich für den Erfolg des Inkubators ist. Durch vier der befragten sechs Personen wurde die Bedeutung eines Netzwerkes mit Partner*innen für den Erfolg des Inkubators betont. Die Expert*innen nannten darüber hinaus unterschiedliche Misserfolgsk Faktoren. Es wurde auch im Rahmen der Interviews teilweise angemerkt, dass sich die Misserfolgsk Faktoren aus den Erfolgsfaktoren spiegeln ließen. Daher werden nur jene angegeben, die explizit genannt worden sind. Bei der Festlegung der Häufigkeit der Nennung wird berücksichtigt, ob der Punkt generell angesprochen worden ist und nicht ausschließlich die explizite Nennung im Rahmen der Besprechung der Misserfolgsk Faktoren.

Die Expert*innen nannten unterschiedliche Misserfolgsk Faktoren für Inkubatoren. Teilweise fiel das Formulieren von konkreten Misserfolgsk Faktoren sehr schwer bzw. hätte sich eine Umkehrung der Erfolgsfaktoren ergeben.

Die fehlende Unterstützung des Top-Managements wurde allerdings auch im Rahmen dieser offenen Fra-

gestellung von vier der befragten Personen als Misserfolgsk Faktor genannt, ebenso wie eine mangelhaft etablierte, offene Kultur.

Mangelnde personelle und finanzielle Ressourcen wurden von drei der befragten Personen genannt. Fehlende Zielsetzungen und Ergebnisorientierung wurde von der gleichen Anzahl an Personen angeführt.

Weitere Faktoren können hier nicht explizit angeführt werden, da diese entweder eine Umkehrung genannter Erfolgsfaktoren darstellen oder aber keine signifikante Häufigkeit der Nennung aufweisen.

Zusammenfassend ergeben sich auf Basis der empirischen Studie folgende Misserfolgsk Faktoren für interne Inkubatoren etablierter Unternehmen:

- Fehlendes Top-Management-Commitment
- Mangelhaft etablierte Kultur
- Mangelnde Ressourcen
- Fehlende Zielsetzung und Ergebnisorientierung

Es wurde immer wieder angeführt, dass die Abwesenheit jedes einzelnen Erfolgsfaktors auch als Misserfolgsk Faktor formuliert werden könnte, was aber im Kontext der vorliegenden Arbeit nicht als zielführend erscheint. Es könnte künftig eine eigene, konkretisierte Studie über die Misserfolgsk Faktoren angelegt werden.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Auf Basis der erhobenen Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren, in Verbindung mit den Empfehlungen der Expert*innen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für österreichische Unternehmen, die einen Inkubator aufbauen und betreiben möchten, ableiten:

Es sollte klar sein, zu welchem Zweck der Inkubator gegründet werden soll bzw. was das Unternehmen konkret mit dem Inkubator erreichen möchte. Dieser Zweck bietet die Basis für die zu formulierende Vision und die langfristige Ausrichtung des Inkubators. Die Vision gibt den Aktivitäten des Inkubators eine klare Ausrichtung und den Mitarbeitenden eine Perspektive für die Zukunft. Eng damit verbunden sind die Erwartungshaltungen der relevanten Stakeholder, die entsprechend berücksichtigt werden sollten. Es sollte sichergestellt werden, dass der Inkubator die in ihn ge-

* Die Tabellen sind am Ende des Dokuments zu finden.

setzten Erwartungen langfristig auch entsprechend erfüllen kann.

Die Zustimmung und langfristige Unterstützung des Inkubators seitens des Top-Managements sollte entsprechend von Anfang an gesichert werden. Damit kann eine entsprechende Ausstattung des Inkubators mit entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen sichergestellt werden.

Innovation sollte sowohl in der Strategie des Inkubators als auch in der Strategie des Mutterunternehmens als langfristig relevantes Thema verankert werden. Die Strategie des Inkubators selbst sollte entweder aus der Strategie des Mutterunternehmens abgeleitet oder zumindest mit dieser kompatibel sein. Die langfristige Orientierung der Initiative ist wesentlich, da kurzfristig meist auch keine messbaren Ergebnisse erwartet werden können. Dieses Bewusstsein sollte auch entsprechend im Mutterunternehmen hergestellt werden.

Eine offene, innovative und unternehmerische Kultur sollte sowohl im Inkubator als auch im Mutterunternehmen etabliert werden. Eine gewisse Risikofreudigkeit und damit auch eine Toleranz gegenüber Fehlern und Misserfolgen sollte an dieser Stelle einfließen. Der Etablierung und Förderung einer entsprechenden Unternehmenskultur sollte angemessen Zeit eingeräumt werden.

Die Bedeutung eines guten Netzwerkes mit Partnerorganisationen für Inkubatoren wird häufig betont. Insbesondere in der Gründungsphase könnte eine Kooperation mit anderen Unternehmen angedacht werden, um einerseits das Risiko zu streuen und andererseits das Netzwerk auch entsprechend aufzubauen bzw. zu verstärken. Best Practices von bestehenden, erfolgreichen Inkubatoren sollten in Betracht gezogen werden.

Für das Betreiben des Inkubators wird ein entsprechendes Team benötigt. Der Personalsuche bzw. Personalzusammensetzung sollte in diesem Zusammenhang besondere Beachtung geschenkt werden. Innovative, offene, resiliente Persönlichkeiten können mit über den Erfolg des Inkubators entscheiden.

Bei der Wahl des Standortes des Inkubators stellen Nähe oder Entfernung zum Mutterunternehmen ein weniger relevantes Kriterium als die generelle geografische Lage dar. Eine gewisse Abgrenzung zum Mutterunternehmen wird als förderlich angesehen, diese muss

sich allerdings nicht in großer geografischer Distanz manifestieren. Hier sollte insbesondere auf die Nähe zu Start-ups bzw. zum entsprechenden Ökosystem bzw. auf die Attraktivität des Standortes für Start-ups geachtet werden.

Inkubatoren benötigen flexible, aber dennoch strukturierte Ablauf- und Aufbauorganisationen, um ihrem Zweck gerecht zu werden, was daran liegt, dass die jeweils angestrebten Innovationen oder die inkubierten Start-ups mitunter sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können. Dabei könnte ein strukturiertes Modell, wie beispielsweise ein Stage-Gate-Prozess (vgl. Cooper, 2017, S. 117ff), zugrunde gelegt werden.

Es wird empfohlen, klare strategische Innovationsfelder (also in welchen Bereichen das Unternehmen grundsätzlich innovieren möchte) und grobe Handlungsprinzipien im Sinne von Grundprinzipien zu formulieren. Diese bieten eine entsprechende Orientierungshilfe bei der Auswahl geeigneter Start-ups für den Inkubationsprozess.

Klare Entscheidungsstrukturen sollten definiert und etabliert sein, insbesondere im Zusammenhang mit dem Mutterunternehmen und damit auch Zuständigkeiten entsprechend geregelt; hierbei sollte auch die Frage der Autonomie des Inkubators entsprechend berücksichtigt werden. Allerdings sollte eine gute Zusammenarbeit auf Basis von gegenseitigem Respekt zwischen Inkubator und Mutterunternehmen aufgebaut werden.

Inkubatoren sollten entsprechend an Ergebnissen orientiert sein und an zu definierenden Zielen gemessen wurden. Die Ziele sollten dabei realistisch formuliert werden. Es sollte zu diesem Zweck auch ein entsprechendes Controlling etabliert werden.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die kritische Auseinandersetzung mit der Materie zeigt, dass das Thema der Corporate Incubators insbesondere in Österreich, allerdings auch generell im deutschsprachigen Raum, noch ein recht junges, in der Praxis wenig verbreitetes Konzept darstellt, zu dem darüber hinaus wenig an Forschungsmaterial vorliegt. Hier kann festgestellt werden, dass insbesondere im DACH-Raum zu diesem Thema kaum publiziert wird. In der Theorie würde eine, zumindest teilweise Erklärung dazu das Thema Innovationskultur auf gesellschaftlicher Ebene

und auf Ebene der Unternehmen beinhalten. Die Frage, warum Corporate Incubators vergleichsweise wenig verbreitet sind, war allerdings nicht Gegenstand der vorliegenden Forschungsarbeit.

Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, herauszufinden, wie es etablierten Unternehmen gelingen kann, einen erfolgreichen Inkubator aufzubauen. In diesem Zuge wurden aus der verfügbaren Literatur zu Corporate Incubators und ähnlichen Programmen mögliche Erfolgs- und Misserfolgskriterien abgeleitet. Mittels der durchgeführten Interviews konnten einige dieser Erfolgsfaktoren bestätigt und einige weitere erhoben werden. Damit kann eine tendenzielle Aussage getroffen werden, die allerdings der weiterführenden Untersuchung auf größerer Datenbasis bedürfen würde, um entsprechend konkretisiert zu werden.

Inhaltlich kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass Inkubatoren meist dem grundsätzlichen Zweck dienen, Innovationen hervorzubringen, wobei auch Zwecke des Marketings und der Image-Bildung in Betracht kommen können. Die Zielsetzung und den Zweck eines Inkubators festzulegen und davon eine Vision abzuleiten, die allen weiteren diesbezüglichen Bemühungen und Aktivitäten zugrunde liegt, stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Die Vision dient der langfristigen Ausrichtung eines Unternehmens oder eines Teils davon und damit auch eines Inkubators.

In den untersuchten Fällen nahmen die Inkubatoren ihren Ursprung jeweils in Innovationsabteilungen und wurden entweder als Teil dieser Abteilungen etabliert oder entsprechend ausgegründet. Dies legt die Vermutung nahe, dass zuerst interne Innovationsbemühungen angestrengt werden, die dann in späterer Folge in einen Inkubator münden können, aber nicht notwendigerweise müssen. Das bedeutet in weiterer Folge, dass eine gewisse innovative Grundtendenz bzw. eine entsprechende Grundstimmung in diesen Unternehmen vorhanden war. Diese Überlegung wird durch die Wichtigkeit des Themas der Unternehmenskultur im Sinne einer offenen, innovativen Kultur des Mutterunternehmens unterstrichen, die sowohl in der verfügbaren Literatur als auch im Rahmen der vorliegenden Studie dargestellt werden konnte.

Fehlendes Commitment, also fehlende Unterstützung durch das Top-Management des Mutterunternehmens, konnte als wesentlicher Misserfolgskriterium für Corpora-

te Incubators erhoben werden. Dies legt nahe, dass diese innovative Kultur nicht nur grundsätzlich im Unternehmen vorhanden sein sollte, sondern insbesondere auch durch das Top-Management geprägt und von diesem entsprechend auch danach gehandelt werden sollte, um in Bezug auf Inkubation und Innovation erfolgreich sein zu können. Diese Unterstützung von höchster hierarchischer Ebene reduziert auch in der Folge voraussichtlich mögliche wichtige operative Themen wie Budget- oder Ressourcenausstattung und dergleichen.

Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist auch, dass im Rahmen der geführten Interviews mehrfach betont worden ist, dass der Inkubator bzw. dessen Kultur auch eine Wirkung auf die Kultur des Mutterunternehmens zeigt. Das bedeutet, dass ein Unternehmen durch diese Öffnung nach außen, die mit einem Inkubator notwendigerweise zu einem gewissen Grad einhergeht, auch die eigene Innovations- und Unternehmenskultur weiterentwickeln kann. An dieser Stelle könnte die Frage gestellt werden, ob es sich dabei um einen möglichen Zweck von Inkubatoren oder um einen reinen Nebeneffekt der Innovationsaktivitäten handelt.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde die Bedeutung eines unternehmerisch denkenden, offenen und resilienten Teams betont. Dies ergibt ein schlüssiges Gesamtbild in diesem Zusammenhang, da die Mitarbeiter*innen eines Unternehmens, die handelnden Akteur*innen und damit die Träger*innen der Unternehmenskultur sind. Eben diese Faktoren, die als förderliche Eigenschaften des Teams angeführt werden, sollten auch ein wesentlicher Teil einer innovativen Unternehmenskultur sein.

Im Kontext der Inkubatoren besteht eine interessante Ambivalenz zwischen einem gewissen Grad der Autonomie, den Inkubatoren brauchen, um sich entsprechend entwickeln zu können, aber auch der Notwendigkeit der guten und teilweise recht engen Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen, die sinnbildlich als eine Art der wirtschaftlichen Symbiose umschrieben werden könnte.

Es zeigt sich die Notwendigkeit eines unternehmerischen Netzwerks im Kontext der Innovation und der Inkubation, also der Verbindung mit anderen Unternehmen und Institutionen. Hier stehen der Austausch und die Zusammenarbeit im Vordergrund, allerdings

könnten erste Inkubationsbemühungen auch gemeinsam mit Partnerunternehmen unternommen werden, wie im Rahmen der Handlungsempfehlungen dargestellt worden ist. Hier wäre damit ein möglicher Ansatzpunkt für Unternehmen gegeben, die aus unterschiedlichen Gründen, wie beispielsweise aus Risiko-Aversion oder fehlender wirtschaftlicher Möglichkeiten, diesen unternehmerischen Schritt nicht unternommen haben.

Diese wissenschaftliche Arbeit stellt erste Ansätze und damit eine Grundlage für weitere empirische Studien zum Thema dar.

LITERATURVERZEICHNIS

- Alberti, J. (2011): Geschäftsmodelle für Inkubatoren: Strategien, Konzepte, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden, Gabler.
- Al-Mubarak, H. M. / Busler, M. (2014): Incubator successes. Lessons learned from successful incubators towards the twenty-first century, in: *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, Vol. 11, No. 1, S. 44-52.
- Banc, C. / Messeghem, K. (2020): Discovering the entrepreneurial micro-ecosystem: The case of a corporate accelerator, in: *Thunderbird Int. Bus. Rev.*, Vol. 62, S. 593-605.
- Bilgram, V. / Füller, J., / Leitl, M. (2018): Wie Innovationen Erfolg haben, in: *Harvard Business Manager*, 40. Jg., S. 22-33.
- Branstad, A. (2010): A study of management tasks and stakeholders in a hybrid corporate incubator, in: *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No. 3, S. 294-312.
- Cooper, R. G. (2017). *Winning at New Products*. New York: Basic Books.
- Döring, N. / Bortz, J. (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation*, 5. Auflage, Berlin Heidelberg, Springer.
- Ebsen, N.-C. (2020): Whitepaper Unabhängiger, strategischer Inkubator: Neue Form der Zusammenarbeit. [online] [zit. am 10.10.2020] verfügbar unter: <https://startup-code.de/corporate-incubation/>
- Hirte, R. / Münch, J. / Drost, L. (2017): Incubators in Multinational Corporations. Development of a corporate incubator operator model. 2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), Madeira, IEEE, S. 195-202.
- Johnson, S. (2017): *Wo gute Ideen herkommen: Eine kurze Geschichte der Innovation*, Köln, Anaconda.
- Klandt, H. / Heidenreich, S. (2017): *Empirische Forschungsmethoden in der Betriebswirtschaftslehre*, Berlin/Boston, de Gruyter.
- Kötting, M. (2020): Corporate incubators as knowledge brokers between business units and ventures. A systematic review and avenues for future research, in: *European Journal of Innovation Management*, Vol. 23, S. 474-498.
- Kuckertz, A. (2017): *Management: Corporate Entrepreneurship*, Wiesbaden, Springer Gabler.
- Schoen, J. M. / Kline, W. A. / Bunch, R. M. (2005): The Innovation Cycle: A New Model and Case Study for the Invention to Innovation Process, in: *Engineering Management Journal*, Vol. 17, No. 3, S. 3-10.
- Schuh, G. / Lau, F. / Vogt, F. / Zimmermann, R. (2017a): *Gestaltung von Corporate Inkubatoren*. Aachen, Fraunhofer Institut für Produktionstechnologie IPT.
- Schuh, G. / Lau, F. / Zimmermann, R. / Vogt, F. (2017b): Configuration Options for Corporate Incubators. Development of a Description Model Using the Morphological Analysis Method, in: *Proceedings of PICMET '17: Technology Management for Interconnected World*, New York, IEEE, S. 1-10.
- Turrin, R. (2019): *Innovation Lab Excellence: Digital Transformation from Within*, Gold River, Authority Publishing.

AUTOREN

Mag. Mag. PhDr. Patrick Pöchlauer, B.A. MAS MBA
Doktorand State University of Library Studies and
Information Technologies, Sofia
Forschungsgebiet: Management, Innovation,
Corporate Entrepreneurship

Cluster	Zusammengefasste Erfolgsfaktoren	Quelle
Abgrenzung zum Mutterunternehmen	• Räumliche Trennung vom Tagesgeschäft • Doppelbeschäftigungen (in Mutter und Inkubator) vermeiden	Schuh et al (2017a)
	• Unabhängigkeit des Inkubators	Ebsen (2020)
	• Integration/Anbindung zum Mutterunternehmen	Turrin (2020)
Struktur des Inkubators	• Flexible Entwicklungsumgebung	Schuh (2017c)
	• Marktgerechte Strukturen • Operatives Kernteam	Ebsen (2020)
	• Ausgeglichenes Personal • CINO vs. CEO	Turrin (2019)
Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen	• Zusammenarbeit in F&E	Al-Mubarak & Busler (2014)
	• Top -Level -Commitment seitens der Mutter • Enge Einbindung aller relevanten Unternehmenseinheiten von Anfang an	Schuh et al (2017a)
	• Zugang zu Kapital • Extrem starkes Netzwerk • Zugang zu Daten und Assets	Ebsen (2020)
	• Aufgeblasene Erwartungen vermeiden	Turrin (2020)
(Ausrichtung des Inkubators) Normatives Management des Inkubators	• Ein klares Leitbild formulieren, das den Arbeitsauftrag und die Arbeitsweise definiert	Schuh et al (2017a)
	• Klare Ziele für Inkubatoren	Al-Mubarak & Busler (2014)
	• Nein zu „Freifahrtscheinen“	Turrin (2019)
Handlungsprinzipien	• Schnelle Entscheidungen	Schuh et al (2017c)
	• Hohe Selektivität in der Auswahl • High Class Management	Ebsen (2020)
	• Transformieren, nicht zerstören (Hackathons umdrehen) • ROI kalkulieren • Kaufen, nicht bauen	Turrin (2019)
	• Grundverständnis für Technologien und Ansätze der Start-ups	Schoen et al (2005)
	• Migration von einem Ideenraum in den anderen	Johnson (2017)
	• Sonderregeln, die die Arbeit des Inkubators festlegen	Schuh et al (2017a)

* **Tabelle 1:** Erfolgsfaktoren aus der Literaturrecherche
Quelle: Verfasser auf Basis der angegebenen Literaturquellen

Cluster	Zusammengefasste Erfolgsfaktoren	Quelle
Unternehmenskultur	• Intensive Kommunikation • Intensives Marketing • „Garage statt Hochglanz-Lab“	Schuh et al (2017a)
	• Gut sichtbar sein • Auf Menschen und nicht auf Technik fokussieren	Turrin (2019)
Projektmanagement	• Durchgängige Verantwortung für Ideen und Projekte anstreben	Schuh et al (2017a)
	• Projektmanagement	Turrin (2019)
Fokus auf Ideenumsetzung	• Ausrichtung als „Brutkasten“, anstatt als „Ideenwerkstatt“ • Durch greifbare Ergebnisse Begeisterung schaffen	Schuh (2017a)
	• Vermeide „den großen Plan“	Turrin (2019)
	• Verwertbare Ergebnisse für das Mutterunternehmen erzielen	Kötting (2020)
Standort des Inkubators	• Geographische Lage	Al-Mubarak & Busler (2014)
	• Unternehmensnaher Standort fördert Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen	Schuh (2017a)

* **Tabelle 1:** Erfolgsfaktoren aus der Literaturrecherche
Quelle: Verfasser auf Basis der angegebenen Literaturquellen

Erfolgskriterium (Cluster)	wichtig	unwichtig	eingeschr.	Rang
Handlungsprinzipien	A1, A2, B1, B2, C1, C2			1
Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen	A1, C1, A2, B2, C2		B1	2
Fokus auf Ideenumsetzung	A1, B1, C1	A2, B2, C2		6
Abgrenzung zum Mutterunternehmen	B1, B2	A1, A2	C1, C2	8
Normatives Management des Inkubators	B1, C1, A2, B2, C2	A1,		3
Struktur des Inkubators	A1, B1, C1, A2, B2, C2			1
Unternehmenskultur	B1, C1, A2, C2	A1, B2		4
Projektmanagement	C1, C2		A1, B1, A2, B2	7
Standort des Inkubators	A1, B1, C1	A2	B2, C2	5

* **Tabelle 2:** Einschätzung der Wichtigkeit der geclusterten Kriterien
Quelle: Verfasser auf Basis eigener Erhebungen

Erfolgskriterium	Kurze Erläuterung	Nennung	Rang
Internationale Perspektive	Den Start-ups sollte eine Perspektive über Österreich hinaus geboten werden können.	A1	4
Netzwerk	Jeder Inkubator braucht ein entsprechendes Netzwerk.	A1, B2, C2, C1	2
Wachsen und Lernen	Wachsen und Lernen sind wesentlich, eine lernende Organisation sollte etabliert werden.	B1, A2, B2	3
Team	Das richtige Team aus unternehmerisch denkenden, offenen und resilienten Persönlichkeiten	B2, C1 A2, B1, A1, C2	1

* **Tabelle 3:** Weitere genannte Erfolgsfaktoren und deren Häufigkeit der Nennung
Quelle: Verfasser auf Basis eigener Erhebungen

JEL : O32

Ökonomische Analyse der Leistungssteigerung von Photovoltaikanlagen durch Wartung und Reinigung

Dr. Dirk Schlagentweith; Ramona Decker

ABSTRACT

The article examines the yield-increasing effect of cleaning or maintaining a photovoltaic (PV) system. PV systems are advertised as maintenance and cleaning-free and in practice they are usually not subjected to any maintenance or cleaning. However, PV systems are exposed to the weather, external influences, etc., which means that they can experience performance losses over time.

Opinions differ about the positive effects of cleaning. The self-cleaning effect is predominantly mentioned in the literature. Other figures show performance increases of up to 10 percent (cf. Roberts and Guariento, 2009, p. 60). Due to this contradictory information, the research question arises to what extent maintenance and cleaning affect the profitability of a PV system. In order to provide the plant operator with a financial incentive, the earnings-increasing effect of maintenance and cleaning is being examined.

KEYWORDS

Stromerzeugung, Photovoltaik, Leistungssteigerung, Wartung, Reinigung

EINLEITUNG

Erneuerbare Energien wie Wind, Wasser, Erdwärme, Bioenergie und Sonne stehen als Energieträger nahezu unendlich zur Verfügung. Die Energiewende und damit verbundene Maßnahmen, die im alltäglichen Leben Umsetzung finden, sind ein wichtiger Schritt in die umweltfreundliche, nachhaltige Richtung. Schwerpunkt dieses Beitrags ist die Nutzung der Sonne mittels Photovoltaik. Privatkunden versprechen sich von der eigenen Photovoltaikanlage (PV-Anlage) Vorteile wie z. B. die Ersparnis von Stromkosten, die Unabhängigkeit gegenüber Stromanbietern, die Wertsteigerung der Immobilie, einen Beitrag zum Klimaschutz oder Steuerersparnis durch Investitionen.

PV-Anlagen können sowohl über die Einspeisung in das Stromnetz, als auch über den Eigenverbrauch durch den Betreiber finanzielle Anreize bringen. Aufgrund der stark gesunkenen Anschaffungskosten für PV-Module sind gute Renditen möglich, weshalb sich mehr und mehr Eigenheimbesitzer für eine PV-Anlage entscheiden (vgl. Fraunhofer, 2022, S. 8-9). Dies gilt auch für PV-Anlagen ohne oder mit nur geringem Eigenverbrauch. Die Einspeisung rechnet sich umso mehr, desto höher die Differenz zwischen den Strombezugskosten beim Lieferanten und den Stromgestehungskosten der PV-Anlage ausfällt (vgl. Konstantin, 2009, S. 292).

Die Entscheidung für eine PV-Anlage kann als langfristige Investitionsentscheidung angesehen werden. Die Amortisationsdauer beträgt zwar z. T. Jahrzehnte, dagegen sind die verbauten Module aber auch dauerhaft einsetzbar und während der Nutzungsdauer für den Eigentümer wartungsarm. Können jedoch Maßnahmen wie Wartung und Reinigung die Leistung einer PV-Anlage beeinflussen? Aus dieser Frage leitet sich die Zielsetzung des vorliegenden Beitrags ab. Ziel ist die Analyse von Wartung und Reinigung einer PV-Anlage als Beitrag auf den Leistungserfolg.

WIRKUNG VON REINIGUNG UND WARTUNG

AUF DIE LEISTUNGSSTEIGERUNG

REINIGUNG

Erzeugt wird Strom mittels PV-Modulen durch eine Halbleitertechnik. Durch Erhitzung des beschichteten Glases werden Atome in Bewegung versetzt, wodurch ein Stromfluss entsteht. Über Leiterbahnen fließt der Gleichstrom zum Wechselrichter, welcher Wechselstrom in das Netz einspeist. Sind die Leiterbahnen verdeckt oder gebrochen, fließt der Strom nur verlangsamt in Richtung Wechselrichter. Folge ist eine Verringerung des Einspeisepotenzials der PV-Anlage, sodass ertragsstarke Sonnenstunden nicht ausgeschöpft werden (vgl. Mertens, 2022, S. 63). PV-Anlagen an stark be-

fahrenen Straßen, auf landwirtschaftlich genutzten Gebäuden, in Flugschneisen von Flughäfen etc. sind einer stärkeren Verschmutzung ausgesetzt (vgl. Konstantin, 2009, S. 86). Insofern kann es empfehlenswert sein, die Anlage in den sonnenschwachen Monaten November bis Februar reinigen zu lassen, da die Module während der Reinigung verdeckt werden.

Der Aufwand einer Reinigung unterscheidet sich durch die Gegebenheiten vor Ort. Zur Findung einer Methode werden zunächst die möglichen Anlagen in die Kategorie Flachdach und Schrägdach unterteilt:

- Flachdach

Liegt die Dachneigung unter fünf Prozent, bezeichnet man die Dachart als Flachdach. Das Flachdach stellt für die Reinigung die besten Voraussetzungen dar. Eine besondere Sicherung des Monteurs ist auf dem Flachdach nicht notwendig, alle Module sind einfach zu erreichen.

- Schrägdach

Schrägdächer können in Dachformen und Dachhaut-Arten unterteilt werden. Der Reinigungsaufwand steigt durch eine steigende Anzahl an Dachflächen, da der Monteur auf- und umsteigen muss. Die Dachhaut besteht aus Materialien wie z. B. Ziegel aus Ton oder Beton, Biberschwanz-Ziegel, Schiefer, Bitumen, Trapezblech, Sandwich-Elemente etc. (vgl. Pech und Hollinsky, 2005, S. 38). Bei der Reinigung läuft der Monteur das Dach entlang des Firstes ab und reinigt die Module mit speziellen Werkzeugen (vgl. Mertens, 2022, S. 188).

WARTUNG

Bei der Wartung durch einen Sachverständigen wird die Funktionstüchtigkeit der PV-Anlage geprüft. Die Bauteile durchlaufen extreme Temperatur- und Witterungszyklen, sie verspröden oder verschmutzen. Nageriere haben möglicherweise Zugang zur Anlage und können die Verkabelung beschädigen und dessen Schutzanforderung beeinträchtigen. Das Versagen einzelner Bauteile kann die Funktion der gesamten Anlage gefährden und dessen Wirtschaftlichkeit damit schmälern. Allgemein kann die Durchführung einer Wartung elektrischer Anlagen in das Besichtigen, Erproben, Messen und Dokumentieren unterteilt werden (vgl. Hense, 2015, S. 99–107).

- Prüfung des Wechselrichters

Die Verschaltungstopologie kann bei jeder Anlage unterschiedlich ausfallen. Daher sollte der Anlagenbetreiber einen Schaltplan besitzen. Unter die Prüfung des Wechselrichters fällt die Messung des Isolationswiderstandes, die Polaritätsprüfung, die Prüfung der Leer-

laufplanung eines Stranges, Prüfung des Kurzschlussstromes, Sichtprüfung der Generatoroberfläche, Prüfung des Wechselrichters, Wartung des Generatorfeldes, Prüfung der Sicherungen, sowie Überprüfung des Überspannungsschutzes über ein spezielles Messgerät (vgl. Hense, 2015, S. 49–57 und Häberlin, Renken, 2021, S.24-25).

- Prüfung der Module

* Tabelle 1: Modulprüfung

PREISFINDUNG EINER REINIGUNG

Die Reinigungskosten sind in variable und fixe Prozesskosten zu differenzieren. Der Hauptprozess bzw. der wertschöpfende Prozess besteht aus der Reinigung der Module. Hierbei ist in die Dauer des Auftrags, welche in Abhängigkeit zur Modulanzahl und der Dachart steht, sowie anfallenden Materialkosten und Anfahrtkosten zu differenzieren.

Ein Flachdach ist schneller gereinigt, da die Module für den Monteur ungesichert zu erreichen sind. Die Modulanzahl lässt sich durch die Dachgröße berechnen. Standardmodule haben Maße von 1,7 m x 1 m, zuzüglich des Montagegestells. Abweichende Modulgrößen bleiben in diesem Beitrag außen vor. Bei einem Flachdach ist ein einseitiger Abstand von 35 cm zwischen den Modulreihen einzuhalten, da sich die Module sonst gegenseitig verschatten.

Die Berechnung der Modulanzahl eines Flachdachs wird wie folgt berechnet:

$$\text{Modulanzahl} = \frac{qm}{1,7 \text{ qm} + 0,35 \text{ qm}}$$

Formel 1: Modulanzahl Flachdach

Die Modulanzahl des Schrägdaches errechnet sich, indem die Dachfläche in Quadratmetern durch die Modulgröße dividiert wird.

$$\text{Modulanzahl} = \frac{qm}{1,7 \text{ qm}}$$

Formel 2: Modulanzahl Schrägdach

Für die Reinigung pro Modul wird je Monteur 1 Minute und 30 Sekunden veranschlagt. Die Dauer des Auftrags ist daher von der Modulanzahl abhängig. Der Monteurstundensatz wird mit 65,00 Euro brutto angesetzt. Wird

* Die Tabellen sind am Ende des Dokuments zu finden

die Reinigungsdauer mit dem Monteurstundensatz multipliziert ergeben sich daraus die Kosten des Hauptprozesses.

$$\text{Auftragskosten} = \frac{\text{Modulanzahl} * 1,5 \text{ Min.}}{60 \text{ Min/h}} * \text{Monteurstundensatz}$$

Formel 3: Reinigungskosten

Anfallende Materialkosten richten sich ebenfalls nach der Fläche und sind somit ein variabler Kostenträger. Pro angefangene 150 Quadratmeter werden 25 Euro für Reinigungsmaterial veranschlagt.

$$\text{Materialkosten} = \frac{\text{Dachfläche}}{150 \text{ qm}} * 25 \text{ EUR}$$

Formel 4: Materialkosten

Anfahrtskosten sind variable Kosten je gefahrenem Kilometer. Einzubeziehen sind das Spritgeld sowie die Monteurkosten. An- und Abfahrt werden grundsätzlich berechnet.

Anfahrtskosten

$$= (\text{Kilometer} * 0,3 \text{ EUR}) * 2 + \text{Anfahrtsdauer} * \text{Monteurstundensatz}$$

Formel 5: Anfahrtskosten

Neben den variablen Kosten sind die Fixkosten einzubeziehen. Als fixe Kosten werden Bereitschaftskosten verstanden, die als konstante Größe in die Gesamtkosten einfließen. Unabhängig vom zeitlichen oder persönlichen Aufwand, wird eine Pauschale von 150 EUR z. B. für Angebots- und Rechnungserstellung, Kundengespräche etc. eingerechnet.

PREISFINDUNG EINER WARTUNG

Für eine Sichtprüfung bei unbeschädigten Modulen benötigt ein Wartungsunternehmen pro Modul ca. 15 Sekunden. Es empfiehlt sich bei einer Standardpreisfindung Mängel zuerst zu dokumentieren und im Nachhinein zu bewältigen. Grund ist, dass eine klare Abgrenzung des Standard-Prozesses und des Prozesses beim Anlagenbesitzenden entsteht. Die Aufwände, die aus der individuellen Anlagensituation resultieren, können als Sonder- oder Serviceleistung in Rechnung gestellt werden (vgl. Schweikart, 1997, S. 213). Daher ergibt sich folgende Formel:

Kosten Sichtprüfung =

$$= \frac{\text{Modulanzahl} * 15 \text{ sec/Modul}}{3600 \text{ sec/h}} * \text{Monteurstundensatz}$$

Formel 6: Kosten Sichtprüfung der Module

Die Prüfung des Wechselrichters steht in Abhängigkeit von der Anzahl der Stromkreisläufe (vgl. Hense, 2015, S. 10–12). Die Dauer zur Kontrolle eines Stromkreisläufes erstreckt sich auf ca. 20 Minuten. Daraus ergibt sich

Kosten Wechselrichterprüfung =

$$= \frac{\frac{\text{Modulanzahl}}{20 \text{ Strings}} * 20 \text{ Min}}{60 \text{ Min}} * \text{Monteurstundensatz}$$

Formel 7: Kosten Wechselrichterprüfung

folgende Formel:

Als fixe Kosten können die Dokumentation und Protokollierung der Wartung verstanden werden. Sie werden pauschal mit 50,00 Euro veranschlagt.

Für die Berechnung der Wartungskosten ergibt sich folgende Berechnung:

$$\begin{aligned} \text{Wartungskosten} &= \text{Kosten Wechselrichterprüfung} \\ &+ \text{Kosten Sichtprüfung} \\ &+ \text{Dokumentation} \end{aligned}$$

Formel 8: gesamte Wartungskosten

MESSUNG DER SOLARSTRAHLUNG

Exemplarisch werden von ausgewählten Kunden deren Ertragszahlen aus dem Kommunikationsportal des Wechselrichters vor einer Wartung und Reinigung und danach entnommen. Anschließend wird die Ertragszahl durch die Strahlung dividiert, sodass der Ertragswert pro W/m² ermittelt werden kann. Durch die gleiche Mengeneinheit können die Werte miteinander verglichen werden, unabhängig von der Sonneneinstrahlung. Die Berechnung der Wartung ist in Anlagengröße unter und über 9 kWp unterteilt. Die Ertragssteigerung der Reinigung ist nicht in Anlagengröße unterteilt, da nur auf drei Anlagen Zugriff bestand.

- Wartung unter 9 kWp-Anlagen

Untersucht wird die erzeugte Strommenge von 13 PV-Anlagen im zweiten und dritten Quartal der Jahre 2019 und 2020. Aus den Quartalswerten wird das prozentu-

elle Wachstum errechnet, welches in Tabelle 2 dargestellt ist. Der Vergleich zeigt bei den jeweiligen Anlagen eine unterschiedliche Ausprägung.

PV-Anlagen	Größe in kWp	Vergleich Q2 und Q3 in 2019 vs. 2020 in %
1	7,12	4,78 %
2	7,39	- 18,22 %
3	7,98	5,68 %
4	6,27	2,45 %
5	3,48	4,54 %
6	6,58	3,58 %
7	8,26	1,55 %
8	5,99	3,38 %
9	8,85	6,37 %
10	5,9	- 0,59 %
11	6,84	2,33 %
12	6,05	5,07 %
13	7,965	4,46 %

Tabelle 2: prozentualer Vergleich der Ertragssteigerung zweites und drittes Quartal in 2019 und 2020

Die prozentuale Steigerung pro Anlage multipliziert mit den tatsächlichen Erträgen in kWh ergibt die Steigerung unabhängig von Strahlung, Neigungswinkel und Ausrichtung. Abbildung 1 zeigt die individuelle Ertragssteigerung in kWh im Jahr.

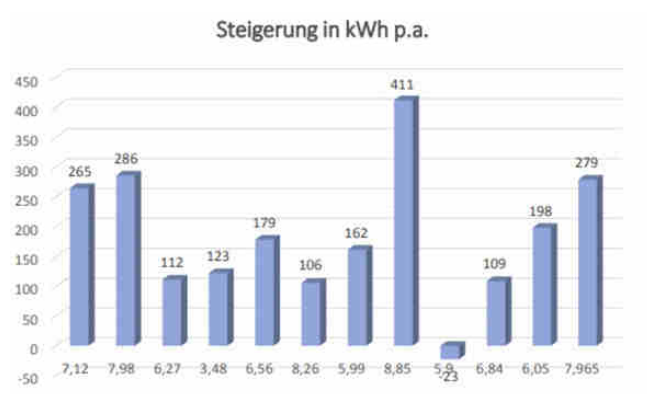


Abbildung 1: Steigerung in kWh p.a.

- Wartung von 9 bis 100 kWp-Anlagen

Es wurden exemplarisch neun Objekte, mit einer Anlagengröße zwischen 9 und 100 kWp untersucht. Die prozentuelle Ertragssteigerung ist in Tabelle 3 zusammengefasst.

PV-Anlagen	Größe in kWp	Vergleich Q2 und Q3 in 2019 vs. 2020 in %
1	99,45	30,84 %
2	13,77	2,96 %
3	19,73	-44,58 %
4	11,7	3,59 %
5	11,2	17,23 %
6	10,29	15,92 %
7	18,68	1,05 %
8	9,28	1,26 %
9	9,25	2,30 %

Tabelle 3: Ertragssteigerung über 9 kWp

Die Werte weisen eine hohe Streuung im positiven sowie im negativen Bereich auf. Besonders fällt die Anlage mit 19,73 kWp auf, welche Ertragseinbußen von 44,58 Prozent erfuhr. Laut Nachfrage beim Kunden handelte es sich um einen nicht aufgefallenen Wechselrichter ausfall seit Beginn des Jahres 2020. Betrachtet man dieses Objekt als Ausreißer, ist es herauszurechnen. Ohne Einbezug des Ausreißers ergibt sich ein geometrischer Durchschnittswert von 8,95 Prozent Ertragssteigerung durch die Wartung bei Anlagen zwischen 9 und 100 kWp. Abbildung 2 zeigt die gesamte Ertragssteigerung unabhängig von Einstrahlungsfaktoren in kWh.

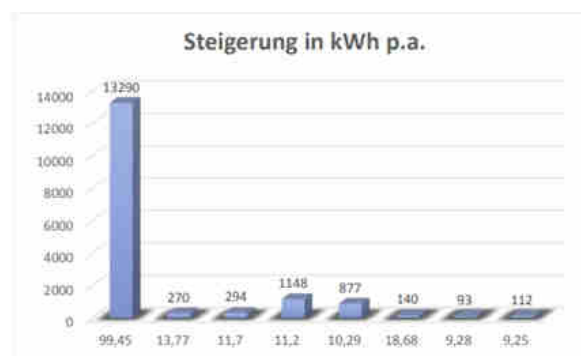


Abbildung 2: Steigerung in kWh p.a. bei über 9 kWp

- Reinigung

Bei der Ertragssteigerung einer Reinigung wurden drei Objekte untersucht. Tabelle 4 zeigt die prozentualen, leistungssteigernden Ergebnisse.

PV-Anlagen	Größe in kWp	Vergleich Q2 und Q3 in 2019 vs. 2020 in %
1	4,84	9,80 %
2	5,3	5,34 %
3	11	3,59 %

Tabelle 4: Ertragssteigerung in Prozent bei Reinigung

Es sind keine Ausreißer vorhanden. Der geometrische Mittelwert der Reinigung liegt bei 6,21 Prozent. Die Anlagengröße weist keinen linearen Zusammenhang zur Ertragssteigerung auf, wie in Abbildung 3 zu sehen ist.

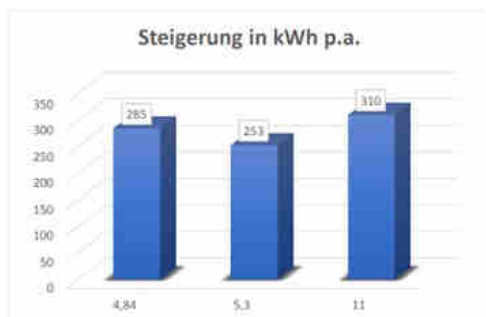


Abbildung 3: Steigerung in kWh p.a. für die Reinigung

Wartungen sowie Reinigungen weisen durchschnittlich positive Ertragszahlen auf. Im nächsten Kapitel wird die Wirtschaftlichkeit von Wartung und Reinigung untersucht.

WIRTSCHAFTLICHKEITSRECHNUNG EINER REINIGUNG UND WARTUNG

Die Fragestellung, ob Wartung und Reinigung ein wirtschaftliches Produkt darstellen, wird im folgenden Kapitel beantwortet.

- Wartung unter 9 kWp-Anlagen

In Tabelle 5 sind die Anlagengrößen sowie deren Wartungskosten pro Jahr in Euro aufgelistet. Die Kosten belaufen sich zwischen ca. 70,00 Euro und 100,00 Euro.

PV-Anlagen	Größe in kWp	Wartungskosten p.a. in EUR
1	7,12	92,42
2	7,39	94,03
3	7,98	97,55
4	6,27	87,36
5	3,48	70,24
6	6,58	89,09
7	8,26	99,22
8	5,99	85,69
9	8,85	102,73
10	5,9	85,15
11	6,84	90,76
12	6,05	86,05
13	7,965	97,43

Tabelle 5: Kosten pro Wartung unter 9kWp

Bei der Wirtschaftlichkeitsberechnung ist die EEG-Umlage bei einer Volleinspeisung von 8,04 Cent oder

die Mehrkosten des Stromanbieters bei Eigenverbrauch von 26,00 Cent netto berücksichtigt. Die Kosteneinsparung wird für beide Alternativen berechnet, da das Verbrauchsportfolio des Kunden nicht bekannt ist.

Größe in kWp	Ersparnis bei Eigenverbrauch	Ersparnis bei Volleinspeisung
7,12	-23,63 EUR	-71,15 EUR
7,98	-23,25 EUR	-74,57 EUR
6,27	-58,29 EUR	-78,37 EUR
3,48	-38,32 EUR	-60,37 EUR
6,56	-42,67 EUR	-74,74 EUR
8,26	-71,57 EUR	-90,67 EUR
5,99	-43,60 EUR	-72,68 EUR
8,85	4,26 EUR	-69,65 EUR
5,9	-91,05 EUR	-86,98 EUR
6,84	-62,30 EUR	-81,96 EUR
6,05	-34,45 EUR	-70,09 EUR
7,965	-24,90 EUR	-75,00 EUR

Tabelle 6: Ersparnis unter 9 kWp

Bei der Volleinspeisung ist die Wartung in jedem vorliegenden Fall kostenintensiver als die Ersparnis durch die Leistungssteigerung. Bei der Methode des Eigenverbrauchs ist lediglich die Anlage mit 8,85 kWp im positiven Deckungsbereich mit 4,26 Euro. Zusammenfassend ist festzustellen, dass eine Wartung bei Anlagen unter 9 kWp nicht rentabel ist.

- Wartung von 9 bis 100 kWp-Anlagen

Die Kosten der Anlagengröße zwischen 9 und 100 kWp werden in Tabelle 7 ermittelt.

Größe in kWp	Kosten p.a. in EUR
99,45	642,56 EUR
13,77	132,05 EUR
19,73	167,56 EUR
11,7	119,71 EUR
11,2	116,73 EUR
10,29	111,31 EUR
18,68	161,30 EUR
9,28	105,29 EUR
9,25	105,11 EUR

Tabelle 7: Kosten p.a. über 9 kWp

Tabelle 8 zeigt die finanzielle Ersparnis abzüglich der Kosten.

Größe in kWp	Ersparnis bei Eigenverbrauch	Ersparnis bei Volleinspeisung
99,45	2.812,90 EUR	425,98 EUR
1377	-61,82 EUR	-110,33 EUR
11,7	-43,30 EUR	-96,08 EUR
11,2	181,75 EUR	-24,43 EUR
10,29	116,71 EUR	-40,80 EUR
18,68	-124,92 EUR	1-50,05 EUR
9,28	-81,23 EUR	-97,85 EUR
9,25	-76,06 EUR	-96,13 EUR

Tabelle 8: Ersparnis über 9 kWp

Bei der Volleinspeisung wird lediglich mit der 99,45 kWp-Anlage eine lukrative Ersparnis erzielt. Die Kosten der Anlagen unter 20 kWp sind nicht gedeckt. Beim Eigenverbrauch sind drei von acht Anlagen im wirtschaftlichen Bereich. Abschließend ist festzustellen, dass die Lukrativität vom Verbrauchsportfolio des Kunden abhängt.

-Reinigung

Die Kosten pro Jahr werden in Tabelle 9 ermittelt.

Anlagengröße in kWp	Kosten p.a. in EUR
4,84	12,64 EUR
5,3	14,16 EUR
11	24,73 EUR

Tabelle 9: : Kosten einer Reinigung je Anlagegröße in kWp

Die Ersparnis im Kosten-Leistungsvergleich beinhaltet die Werte aus Tabelle 10.

Größe in kWp	Ersparnis bei Eigenverbrauch	Ersparnis bei Volleinspeisung
4,84	61,37 EUR	10,25 EUR
5,3	51,59 EUR	6,17 EUR
11	55,94 EUR	0,22 EUR

Tabelle 10: Ersparnis der Reinigung je Anlagegröße in kWp

Aufgrund der niedrigen Kosten, unter 25,00 Euro pro Jahr, sind diese durchweg gedeckt. Die Ersparnis bei Eigenverbrauch liegt zwischen 50,00 und 60,00 Euro. Die Ersparnis bei der Volleinspeisung fällt mit ca. 10,00 Euro aus.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die Wartung und Reinigung einer PV-Anlage werden in der Literatur kritisch betrachtet. Grundsätzlich wird ein Selbstreinigungseffekt unterstellt. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass die Auswirkung von Reinigung und Wartung auf den kWp-Ertrag einer Anlage im Durchschnitt positiv ausfallen. Die Wirtschaftlichkeit hingegen fällt unterschiedlich aus, sodass von einer pauschalen Aussage abgesehen wird.

Die Ergebnisse einer Wartung sind differenziert in Anlagengrößen zu sehen. Überaus positiv fällt die Wartung von großen Anlagen über 10 kWp ins Auge. Die Ertragssteigerung der Anlage erzielt im Durchschnitt 8,94 Prozent im Jahr. Eine Korrelation zwischen Anlagengröße und Mehrertrag kann festgehalten werden. Es lässt sich folgende Faustformel ableiten: Je größer die Anlage, desto höher fallen die finanziellen Mehrerträge aus.

Im Preis-Leistungs-Verhältnis sind zwei Unterscheidungen im Autarkiegrad zu treffen – den Eigenverbrauch und die Volleinspeisung. Beim Eigenverbrauch nutzen Anlagentreibende den gesamten Strom selbst. Die Volleinspeisung besagt, dass erzeugter Strom vom Stromversorger für ein höheres Entgelt abzunehmen ist. Vor diesem Hintergrund rentiert sich die Wartung großer Anlagen bei nur drei von neun Anlagen. Bei der Volleinspeisung rentiert sich das Produkt lediglich bei einer von neun Anlagen. Letztlich kann nur die Anlage mit einer Größe von knapp unter 100 kWp eine Ertragssteigerung von 30,84 Prozent aufweisen und damit im Preis-Leistungs-Verhältnis schwarze Zahlen schreiben. Damit ist gerade Gewerbetreibenden mit vornehmlich großen Anlagenflächen zur Wartung zu raten. Solaranlagen unter 10 kWp, welche zumeist von Privatkunden betrieben werden, lassen ebenfalls eine Ertragssteigerung von gemittelten 3,61 Prozent erkennen. Problem ist hierbei, dass die Anlagen zu klein sind und das niedrige prozentuelle Wachstum kaum Auswirkungen auf den finanziellen Ertrag hat. Die Wartung einer Anlage unter 10 kWp ist in keinem Untersuchungsfall, sowohl bei Eigenverbrauch als auch Volleinspeisung, wirtschaftlich.

Die Ertragszahlen der Reinigung fallen, mit im Durchschnitt 6,21 Prozent, positiv aus. Je nach Verbrauchsportfolio des Anlagenbetreibers fällt die Wirtschaftlichkeitsprüfung des Produktes verschieden aus. Einerseits kann der Anlagenbetreiber überwiegend für den Eigenverbrauch produzieren und die fehlende Energie vom Stromversorger mit ca. 26,00 Cent netto je fehlendes kWh beziehen. Andererseits kann er bei Volleinspeisung 8,04 Cent pro kWh beziehen. Bei Eigenverbrauch gewinnt der Anlagenbetreiber gerade 9,17 Euro durchschnittlich pro kWp im Jahr. Bei der Volleinspeisung beläuft sich die Ersparnis auf 1,10 Euro pro kWp pro Jahr.

Es ergibt sich für den Anlagenbetreiber der Tenor, dass ein positives Preis-Leistungs-Verhältnis von den Anlagenfaktoren abhängt. Über 10 kWp-Anlagen sollten in jedem Fall regelmäßig gewartet werden. Die Anlagen-Reinigung empfiehlt sich aufgrund der hohen Monteurkosten lediglich bei optisch auffälligem Belag, der zu Ertragseinbußen führt.

LITERATURVERZEICHNIS

Deutsche Gesellschaft für Sonnenenergie und ECOFYS GmbH, 2008.

Fraunhofer, 2022, Aktuelle Fakten zur Photovoltaik in Deutschland.

HÄBERLIN, H., RENKEN, C. 2021. Langzeitverhalten von Photovoltaikanlagen. Fachzeitschrift und Verbandsinformationen von Electrosuisse, Zürich.

HENSE, V., 2015. PV-Anlagen - Fehler erkennen und bewerten. Begutachtung, Wartung und Service. Köln: TÜV Media. Praxiswissen Energie.

KONSTANTIN, P., 2009. Praxisbuch Energiewirtschaft. Energieumwandlung, -transport und -beschaffung im liberalisierten Markt, 2. bearb. und aktualisierte Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. VDI-Buch.

MERTENS, K., 2022. Photovoltaik. Lehrbuch zu Grundlagen, Technologie und Praxis. 6., aktualisierte Auflage. München: Hanser.

MIELCAREK, P., 2013. Effizienzgewinn durch verschaltbare Photovoltaik Systeme, Kassel: University

Press. Erneuerbare Energien und Energieeffizienz. Band 21.

PECH, A. und K. HOLLINSKY, 2005. Dachstühle. Vienna: Springer-Verlag.

ROBERTS, S. und N. GUARIENTO, 2009. Gebäudeintegrierte Photovoltaik. Ein Handbuch. Basel: Birkhäuser.

SATPATHY, R. und V. PAMURU, 2021. Solar PV power. Design, manufacturing and applications from sand to systems. London: Academic Press.

SCHWEIKART, J., 1997. Integrative Prozeßkostenrechnung. Kundenorientierte Analyse von Leistungen im industriellen Business-to-Business-Bereich, Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden.

WESSELAK, V., T. SCHABBACH, T. LINK und J. FISCHER, 2017. Handbuch Regenerative Energietechnik, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

YANG, H.E., R.H. FRENCH und L. BRUCKMAN, 2018. Durability and reliability of polymers and other materials in photovoltaic modules. PDL handbook series

AUTOREN

Dr. Dirk Schlagentweith

Studiendirektor an einer beruflichen Schule

Email: schlagentweith@gmx.de

Ramona Decker

Senior Application Manager, RheinEnergie

ramonadecker@yahoo.de

Prüfung des Untergestells	Prüfung der Generatoroberfläche	Prüfung der Verkabelung	Potenzial-induzierte Degradation	Mikrorisse	Hotspots	Backsheet Chalking	Browning
Schraub- und Steckverbindungen werden geprüft und ggf. direkt nachgezogen. Stichprobenartig werden Module durch Verrücken auf Festigkeit geprüft (vgl. Hense, 2015, S. 25–49).	Generatoranschlüssen dienen zum Zusammenführen von mehreren Strings. Es wird geprüft, ob alle eingeführten Leitungen ordnungsgemäß verlegt sind.	Unterliegt das Kabel den Witterungsbeständen, so ist es auszutauschen. Der Wechselrichter misst den niedrigen Isolationswiderstand und schaltet die Anlage sicherheits halber ab. Mindererträge sind die Folge. (vgl. Mielcarek, 2013, S. 24–25).	Sichtprüfung der Verkabelung anhand verschiedener Normen (vgl. Wesselak et al., 2017, S. 265).	Risse haben verschiedene Ursachen und können sich über die Zeit zu Zellbrüchen ausweiten. Durch Erschütterungen bei Logistik und Montage können Risse entstehen (vgl. Wessel, 2017 et al.).	Eine Stelle des Moduls ist stark erhitzt. Der Stromfluss durchfließt zu einem erhöhten Innenwiderstand, die Stromstärke nimmt ab, es entsteht eine Verlustleistung (vgl. Deutsche Gesellschaft für Sonnenenergie und ECOFYS GmbH, 2008, S. 89–91).	Es handelt sich um Einrisse in der Rückseitenfolie des Moduls. Ertragseinbußen erfährt das Modul nicht, doch es verliert an Brandschutz. Die Folie kann sich lösen und verliert ihre Isolationswirkung (vgl. Yang, French und Bruckman, 2018, S. 197–198).	Die Moduloberfläche verfärbt sich. Die Materialveränderung ist auf eine ungeladene, gereinigte Ver-schmutzung zurückzuführen (vgl. Satpathy und Pamuru, 2021, S. 156–158).

* Tabelle 1: Modulprüfung

JEL : H71

Definition der wertbestimmenden Faktoren der Grundsteuerreform

Christoph Albin Robert Schöpf

ABSTRACT

On April 10th, 2018, the German Federal Constitutional Court declared the valuation of levying property tax through standard values to be unconstitutional. As a result, the Federal Government and the Federal States agreed on the Act on the Reform of Land Tax and Valuation Law on November 26th, 2019. The act regulates the so-called federal model. In addition, the so-called "Länderöffnungsklausel" (opening clause) gives the federal states the option of introducing supplementary regulations to before-mentioned the federal model. These state property tax laws and the resulting different determination procedures, due to the partial and individual use of the state opening clause, result in, depending on the location of the property, different future property tax burdens or relief for the taxpayers. These effects are examined with the help of model calculations.

KEYWORDS

Grundsteuerreform, Länderöffnungsklausel, Bundesmodell, Einfamilienhaus, Modellberechnungen

EINLEITUNG

Das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) hat am 10. April 2018 die grundsteuerliche Bewertung durch Einheitswerte für verfassungswidrig erklärt. Die Einheitsbewertung ist mit Artikel 3 Abs. 1 GG unvereinbar. Dem Gesetzgeber wurde eine Frist zur Neuregelung bis zum 31. Dezember 2019 gesetzt. Nach getroffener Neuregelung dürfen die beanstandeten Regelungen noch für weitere fünf Jahre ab der Verkündung – längstens aber bis zum 31. Dezember 2024 – unverändert angewendet werden. (Bundesverfassungsgericht, 2018, Rn. 164 ff.)

Infolgedessen einigten sich der Bund und die Bundesländer zum 26. November 2019 auf das Gesetz zur Reform des Grundsteuer- und Bewertungsrechts. Die festgestellten Einheitswerte auf den 1. Januar 1935 (neue Bundesländer) und 1. Januar 1964 (alte Bundes-

länder) werden im Zuge der Grundsteuerreform zum 31. Dezember 2024 ihre Gültigkeit verlieren. (Bundesamt für Justiz, 2019, S. 1794; Bundesverfassungsgericht, 2018, Rn. 154, 169.)

Das Gesetz regelt das sogenannte Bundesmodell. Bei der Umsetzung des Bundesmodells bleibt das bisherige Verfahren zur Berechnung der Grundsteuer grundsätzlich erhalten. Das Bundesland Bayern hatte durch die Regierungspartei CSU im Gesetzgebungsverfahren zur Grundsteuer eine Öffnungsklausel durchgesetzt. Damit besteht für die Bundesländer die Möglichkeit, eigene Landesgesetze zu verabschieden. Den Bundesländern wurde hierzu über eine Ergänzung in Art. 72 Abs. 3 GG eine umfassende vom Bundesgesetz abweichende Regelungskompetenz eröffnet. (Deutscher Bundestag, 2019; Fraktionen der CDU/CSU und SPD, Gesetzes zur Reform des Grundsteuer- und Bewertungsrechts (Grundsteuer-Reformgesetz – GrStRefG), 2019, S. 3.)

Durch die daraus resultierenden landeseigenen Grundsteuergesetze und die damit verbundenen unterschiedlichen Ermittlungsverfahren aufgrund der teilweisen und individuellen Nutzung der Länderöffnungsklausel ergeben sich, je nach Lage des Grundstücks, unterschiedliche künftige grundsteuerliche Be- oder Entlastungen für die Eigentümer von Einfamilienhäusern. Diese Auswirkungen werden unter der Zuhilfenahme von Modellberechnungen untersucht.

FORSCHUNGSDESIGN

Die Kategorie Einfamilienhaus wird einen ungefähren Richtwert zur künftigen steuerlichen Be- oder Entlastung durch die Grundsteuer B für Grundstückseigentümer mit einem sich darauf befindenden Einfamilienhaus zur Verfügung stellen. Bei der Berechnung der steuerlichen Auswirkungen findet beim Bundesmodell sowie den modifizierten Bundesmodellen das Ertragswertverfahren Anwendung. Im Übrigen wird von den

landeseigenen Berechnungsgrundsätzen Gebrauch gemacht.

Einfamilienhäuser sind definiert als Wohngrundstücke, die eine Wohnung enthalten und kein Wohnungseigentum sind. Ein Grundstück gilt auch dann als Einfamilienhaus, wenn es zu weniger als 50 % zu anderen als Wohnzwecken mitbenutzt wird und dadurch die Eigenart als Einfamilienhaus nur unwesentliche Beeinträchtigungen erfährt. (Mannek, 2022, S. 29.)

Die Inputfaktoren sind im Wesentlichen aus dem Bewertungsgesetz sowie dessen Anlagen oder den landesspezifischen Grundsteuergesetzen abzuleiten. Um eine Vergleichbarkeit der Auswirkung bei Änderung eines Inputfaktors zu gewährleisten, wurden vereinzelt pauschalisierte Werte herangezogen. Für Zwecke der Berechnungen sind möglichst realitätsnahe pauschalisierte Inputfaktoren gleichwohl unerheblich, da die Analyse der steuerlichen Auswirkungen durch die Anwendung der Länderöffnungsklausel auf die Grundsteuer B angestrebt wird, keine Berechnung einer exakten künftigen Grundsteuerschuld. Eine exakte Berechnung der künftigen Steuerschuld ist zum aktuellen Zeitpunkt nicht möglich, da es den Städten und Gemeinden freisteht, welchen Hebesatz diese für die Jahre ab 2025 anwenden.

Bei den Modellberechnungen für die Grundsteuerschuld bei der Objektart Einfamilienhaus werden folgende Annahmen zugrunde gelegt:

Die nachfolgenden Berechnungen der Kategorie Einfamilienhaus basieren auf den Annahmen, dass das Einfamilienhaus mit dem Baujahr 2000 über eine Wohnfläche von 150 qm sowie eine Grundstücksfläche von 500 qm verfügt. Der Bodenrichtwert für das Grundstück liegt bei EUR 565/qm. Der durchschnittliche Bodenrichtwert der Gemeinde, in der sich das betreffende Grundstück befindet, beträgt EUR 500/qm. Die durchschnittliche Mietniveaustufe 3 findet Anwendung. Der lokale Hebesatz der Stadt bzw. Gemeinde beträgt 478 %. Für das Bundesmodell wird die durchschnittliche Nettokaltmiete pro Quadratmeter Wohnfläche von EUR 6,54 berücksichtigt. Diese stellt den arithmetischen Mittelwert aller Bundesländer ohne landeseigenes Grundsteuergesetz dar.

MODELLBERECHNUNGEN

Die Grundsteuer für ein Einfamilienhaus unter Anwen-

dung des Bundesmodells nach den für die Berechnungen unterstellten Annahmen ermittelt sich durch folgende Berechnungsschritte: Die monatliche durchschnittliche Nettokaltmiete pro Quadratmeter Wohnfläche von EUR 6,54 wird mit der Wohnfläche von 150 qm multipliziert. Bei der durchschnittlichen Mietniveaustufe 3 sind keine Zu- oder Abschläge zu berücksichtigen, sodass der monatliche Rohertrag EUR 980,33 beträgt. Auf ein volles Jahr bezogen, wird der Rohertrag von EUR 11.764,00 um die pauschalierten Bewirtschaftungskosten von 21 % gekürzt. Die pauschalierten Bewirtschaftungskosten nach Anlage 40 zu § 255 BewG bestimmen sich nach der Objektart sowie der Restnutzungsdauer des Gebäudes. Nach deren Kürzung ergibt sich ein Reinertrag des Grundstücks von EUR 9.293,56. Dieser wird mit dem Vervielfältiger von 30,45 multipliziert, um den kapitalisierten Reinertrag des Gebäudes von EUR 282.988,90 zu ermitteln. Der Vervielfältiger ist aus der Anlage 37 zu § 253 Abs. 2 BewG in Abhängigkeit von der Restnutzungsdauer und dem Liegenschaftszinssatz nach § 256 BewG zu entnehmen. In Übereinstimmung mit § 253 Abs. 2 Satz 5 BewG ist stets mindestens eine Restnutzungsdauer von 30 % der wirtschaftlichen Gesamtnutzungsdauer nach Anlage 38 zu § 253 Abs. 2 und § 259 Abs. 4 BewG zugrunde zu legen.

Zum kapitalisierten Reinertrag des Gebäudes von EUR 282.988,90 ist der abgezinste Bodenwert von EUR 67.461,00, ermittelt durch Multiplikation der Fläche des Grundstücks von 500,00 qm mit dem Bodenrichtwert von EUR 565,00 sowie einem Abzinsungsfaktor nach Anlage 41 zum BewG von 0,2388, zu addieren, um den Grundsteuerwert von EUR 350.449,90 zu ermitteln. Bei der Berechnung des abgezinsten Bodenwerts ist kein Umrechnungskoeffizient für Einfamilienhäuser aufgrund der Mietniveaustufe 3 zu berücksichtigen. Der Mindestwert nach § 251 BewG findet aufgrund eines niedrigeren Werts keine Berücksichtigung. Der Grundsteuerwert von EUR 350.449,90 ist auf volle EUR 100 abzurunden; beträgt demnach EUR 350.400,00. Auf diesen ist die Steuermesszahl von 0,31 Promille anzuwenden, sodass der Steuermessbetrag 108,62 beträgt.

Dieser von der Finanzverwaltung festgestellte Steuermessbetrag von EUR 108,62 ist der jeweiligen Stadt bzw. Gemeinde mitzuteilen, damit diese ihren – für die Berechnungen pauschalisiert angenommenen – Hebesatz von 478 % erheben kann, und um eine Grundsteuer nach dem Bundesmodell von EUR 519,22 zu ermitteln.

*** Tabelle 1 :** Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Bundesmodell

Aufgrund identischer Gesetzeslage folgt das saarländische Berechnungsmodell zur Ermittlung der Grundsteuer grundsätzlich dem Bundesmodell. Unterschiede ergeben sich gem. Anlage 39 Nr. I zu § 254 BewG in der Höhe der monatlichen Nettokaltmiete pro Quadratmeter Wohnfläche. Diese beträgt im Saarland EUR 6,35. Auf dieser Grundlage beträgt der auf volle EUR 100 abgerundete Grundsteuerwert EUR 342.400,00.

Nach Berücksichtigung der saarländischen Steuermesszahl für Einfamilienhäuser von 0,34 Promille nach § 1 Abs. 1 Nr. 2 GrStG-Saar beträgt die Grundsteuer im Saarland EUR 556,47.

*** Tabelle 2:** Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Saarland

Das sächsische Schema zur Berechnung der Grundsteuer weicht, analog dem saarländischen Ansatz, nur punktuell vom Bundesmodell ab. Die monatliche Nettokaltmiete pro Quadratmeter Wohnfläche beträgt im Saarland EUR 6,23. Dies führt zu einem auf volle EUR 100 abgerundeten Grundsteuerwert von EUR 337.200,00.

Nach Berücksichtigung der sächsischen Steuermesszahl für Einfamilienhäuser von 0,36 Promille nach Nr. 2 SächsGrS beträgt die Grundsteuer in Sachsen EUR 580,25.

*** Tabelle 3:** Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Sachsen

Die Berechnung nach dem Bodenwertmodell in Baden-Württemberg ist im Vergleich zum Bundesmodell sowie den modifizierten Bundesmodellen stark vereinfacht. Der Grundsteuerwert von EUR 282.500,00 nach § 39 LGrStG ermittelt sich aus der Multiplikation der Grundstücksfläche von 500 qm mit dem Bodenrichtwert von EUR 565,00.

Dieser wird auf volle EUR 100 abgerundet und mit der in Baden-Württemberg gültigen Steuermesszahl auf Einfamilienhäuser von 0,91 Promille multipliziert. Das Produkt stellt den Steuermessbetrag von EUR 257,08 dar (§ 39 LGrStG). Nach Anwendung des standardisier-

ten Hebesatzes von 478 % beträgt die in Baden-Württemberg zu zahlende Grundsteuer EUR 1.228,82.

*** Tabelle 4:** Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 - Baden-Württemberg

Beim bayerischen Flächenmodell finden Äquivalenzzahlen Berücksichtigung. Die Grundstücksfläche von 500 qm, multipliziert mit der Äquivalenzzahl von 0,04 (Art. 3 Abs. 1 BayGrStG), führt zu einem Grundsteuermessbetrag für das Grundstück von EUR 20,00. Auf die Grundstücksfläche sind keine Abschläge zu berücksichtigen.

Die Wohnfläche von 150 qm wird nach Art. 3 Abs. 2 BayGrStG mit einer Äquivalenzzahl von 0,50 multipliziert sowie um einen Abschlag für Wohnflächen von 30 % reduziert (Art. 4 Abs. 1 Satz 2 BayGrStG), um einen Grundsteuermessbetrag für das Wohngebäude von EUR 52,50 zu ermitteln.

Die Steuermesszahl für das Grundstück und das Gebäude beträgt zusammen folglich EUR 72,50. Nach Anwendung des Hebesatzes von 478 % beträgt die flächenbasierte Grundsteuer in Bayern für die Standardvariante EUR 346,55.

*** Tabelle 5:** Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Bayern

Die nach dem Hamburger Wohnlagemodell ermittelten Grundsteuermessbeträge für das Grundstück mit EUR 20,00 sowie für das Gebäude mit EUR 75,00 sind identisch zum bayerischen Modell. In Hamburg ist auf den vorläufigen Grundsteuermessbetrag für das Gebäude lediglich noch eine Ermäßigung für normale Wohnlagen von 25 % zu berücksichtigen. Nach diesem Abschlag beträgt in Hamburg der Grundsteuermessbetrag für das Gebäude in einer normalen Wohnlage EUR 39,38, sodass der kumulierte Steuermessbetrag für das Grundstück und das Gebäude EUR 59,38 beträgt.

Nach Berücksichtigung des einheitlichen Hebesatzes beträgt die Grundsteuer EUR 283,81.

*** Tabelle 6:** Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Hamburg

Auf Grundstücke und Gebäude in Niedersachsen fin-

* Die Tabellen sind am Ende des Dokuments zu finden

det der Lagefaktor durch das Verhältnis des Bodenrichtwerts des Grundstücks von EUR 565,00 und dem durchschnittlichen Bodenwert der Stadt bzw. Gemeinde von EUR 500,00 Anwendung. Der durch dieses Verhältnis – unter Anwendung des Exponenten 0,3 – ermittelte Lagefaktor beträgt 1,04 (§ 5 NGrStG).

Die Grundstücksfläche von 500 qm wird mit dem Lagefaktor von 1,04 gewichtet und mit der aus dem Bayrischen und Hamburger Grundsteuermodell bereits bekannten Äquivalenzzahl multipliziert. Das Produkt ist der auf dem vollen Euro abgerundete Äquivalenzbetrag des Grundstücks von EUR 20,00.

Der Äquivalenzbetrag des Gebäudes wird grundsätzlich identisch ermittelt. Ausgehend von der Wohnfläche von 150 qm, wird die Äquivalenzzahl des Gebäudes von 0,50 mit dem Lagefaktor von 1,04 multipliziert und ein 30%iger Abschlag für Wohngebäude berücksichtigt. Der Äquivalenzbetrag des Gebäudes beträgt EUR 54,60.

Die sich aus den beiden Äquivalenzbeträgen zusammengesetzte Steuermesszahl beträgt zusammen demnach EUR 74,60. Nach Anwendung des Hebesatzes beträgt die Grundsteuerbelastung in Niedersachsen EUR 356,59.

*** Tabelle 7:** Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Niedersachsen

Der Flächenfaktor in Hessen wird wie der Lagefaktor in Niedersachsen berechnet und beträgt demnach 1,04 (§ 6 Abs. 2 HGrStG). Der Flächenbetrag für das Grundstück in Hessen von EUR 20,00 ermittelt sich durch Multiplikation der Grundstücksfläche von 500 qm mit der Äquivalenzzahl 0,04.

Für das Gebäude wird die Wohnfläche von 150 qm mit der Gebäude-Äquivalenzzahl von 0,50 multipliziert und das Produkt um eine Ermäßigung für Wohnlagen um 30 % reduziert. Der Flächenbetrag für das Grundstück beträgt EUR 52,00.

Der kumulierte Flächenbetrag von EUR 72,00 wird mit dem Flächen-Faktor von 1,04 gewichtet, um den Steuermessbetrag von EUR 74,00 zu ermitteln. Nach Berücksichtigung des einheitlichen Hebesatzes beträgt die Grundsteuer in Hessen EUR 353,72.

*** Tabelle 8:** Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Hessen

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Bei der Analyse der Ergebnisse in Abhängigkeit vom Bundesmodell stellt die jährlich zu zahlende Grundsteuer nach der Berechnung des Bundesmodells 100 % und damit die Bemessungsgrundlage für die Berechnungsmodelle der Bundesländer mit eigener Grundsteuergesetzgebung dar.

Die im Ertragswertverfahren auf Basis dieser Annahmen nach dem Bundesmodell berechnete jährliche Grundsteuer beträgt EUR 519,22.

Einfamilienhaus	Variante 1 Standard	
	in EUR	in %
Bundesmodell	519,22	100,00
Saarland	556,47	7,17
Sachsen	580,25	11,75
Baden-Württemberg	1.228,82	136,67
Bayern	346,55	-33,26
Hamburg	283,81	-45,34
Niedersachsen	356,59	-31,32
Hessen	353,72	-31,88

Tabelle 9: Einfamilienhaus in Abhängigkeit vom Bundesmodell – Standardvariante

Im Saarland erhöht sich die Grundsteuer um 7,17 % auf EUR 556,47 und in Sachsen um 11,75 % auf EUR 580,25. Die beiden Bundesländer wenden das modifizierte Bundesmodell an. Die höhere Steuerbelastung im Vergleich zum Bundesmodell ist auf die höhere Steuermesszahl im Saarland von 0,34 Promille sowie in Sachsen von 0,36 Promille im Vergleich zum Bundesmodell mit 0,31 Promille zurückzuführen. Die im Saarland mit EUR 6,35 und in Sachsen mit EUR 6,23 unter dem Durchschnitt der Bundesländer unter Anwendung des Bundesmodells liegende monatliche Nettokaltmiete pro qm Wohnfläche von EUR 6,54 kompensiert die jeweils höhere Steuermesszahl nur teilweise.

Das modifizierte Bodenwertmodell in Baden-Württemberg führt im Vergleich zum Bundesmodell zu einer höheren Grundsteuer um 136,67 % auf EUR 1.228,82. Die deutliche Abweichung ist auf zwei Faktoren zurückzuführen. Die Steuermesszahl liegt mit 0,91 Promille in Baden-Württemberg deutlich über der des Bundesmodells von 0,31 Promille, und das modifizierte

* Die Tabellen sind am Ende des Dokuments zu finden

Bodenwertmodell knüpft ausschließlich an die Grundstücksfläche an. Eigentümer von Einfamilienhäusern sind in diesen Bundesländern unter steuerlichen Gesichtspunkten durch die Nutzung der Länderöffnungsklausel klar benachteiligt.

Die übrigen Berechnungsmodelle der Bundesländer Bayern, Hamburg, Niedersachsen und Hessen differenzieren durch die Anwendung von Äquivalenzzahlen zwischen der Grundstücksfläche und der Wohnfläche. Da bei allen Modellen der Grundstücksfläche eine geringere Äquivalenzzahl zugesprochen wird, diese folglich geringer gewichtet wird, führen diese Modelle zu einer niedrigeren Grundsteuerbelastung als das Bundesmodell. Zusätzlich wirken sich weitere Vergünstigungen durch Abschläge für Wohnflächen steuermindernd aus.

Aufgrund der Gewichtung für Grundstücksflächen mit der Äquivalenzzahl von 0,04 sowie für Wohnflächen mit der Äquivalenzzahl von 0,50 sowie einem weiteren Abschlag von 30 % für Wohnflächen, bezogen auf den Anteil der Wohnfläche, reduziert sich die Grundsteuer in Bayern um -33,26 % auf EUR 346,55. In Hamburg führt ein weiterer Abschlag für normale Wohnlagen von 25 %, bezogen auf den Anteil der Wohnfläche, zu einer geringeren Grundsteuer um -45,34 % auf EUR 283,81 im Vergleich zum Bundesmodell.

Bei den Berechnungsmodellen Niedersachsens und Hessens wird ergänzend zum bayerischen und hanseatischen Berechnungsmodell der Lage- bzw. Flächenfaktor berücksichtigt. Dieser liegt aufgrund der Gewichtung von Bodenrichtwert des Grundstücks mit EUR 565/qm zum durchschnittlichen Bodenwert der Gemeinde mit EUR 500/qm bei 1,04 und fällt bei der Berechnung der Variante 1 nicht ausschlaggebend ins Gewicht. Die Grundsteuerbelastung liegt in Niedersachsen um -31,32 % (EUR 356,59) sowie in Hessen um -31,88 % (EUR 353,72) unter dem Bundesmodell. Lediglich abweichende Regelungen bei der Rundung von Zwischenergebnissen führen zu einem unterschiedlichen Ergebnis zwischen Niedersachsen und Hessen.

Zusammenfassend sind alle vier Berechnungsmodelle mit Flächenbezug unter Nutzung der Länderöffnungsklausel für die Eigentümer von Einfamilienhäusern deutlich günstiger als das Bundesmodell. Inwieweit die Städte und Gemeinden diese Unterschiede durch die Ausbalancierung mit einem adäquaten Hebesatz wieder nivellieren, bleibt bis zum Jahr 2025 abzuwar-

LITERATURVERZEICHNIS

Bundesamt für Justiz. (2019). Grunderwerbsteuergesetz (GrEStG). (BGBl. I S. 418, 1804). Berlin: Bundesgesetzblatt.

Bundesverfassungsgericht. (2018). Urteil des Ersten Senats vom 10. April 2018 – 1 BvL 11/14. Karlsruhe: Bundesverfassungsgericht.

Deutscher Bundestag. (2019). Deutscher Bundestag – Stenografischer Bericht - 107. Sitzung, Plenarprotokoll 19/107. Berlin: Deutscher Bundestag 19. Wahlperiode.

Fractionen der CDU/CSU und SPD. (2019). Entwurf eines Gesetzes zur Reform des Grundsteuer- und Bewertungsrechts (Grundsteuer-Reformgesetz – GrSt RefG). Drucksache 19/11085. Berlin: Deutscher Bundestag 19. Wahlperiode.

Mannek, W. (2022). Die neue Grundsteuerreform. Regensburg: Walhalla Fachverlag.

Saarländisches Grundsteuergesetz, GrStG-Saar. (2021). Gesetz Nr. 2040 zur Einführung einer Landesgrundsteuer. Saarbrücken: Saarländischer Landtag.

Sächsisches Grundsteuermesszahlengesetz – SächsGrSt MG. (2021). Sächsisches Gesetz über die Festsetzung der Steuermesszahlen bei der Grundsteuer. Dresden: Sächsischer Landtag.

AUTOR

Christoph Albin Robert Schöpf, LL.M.

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Doktorand
University of Library Studies and Information
Technologies

Forschungsgebiet: Social Communications and
Information Sciences

Bundesmodell – Ertragswertverfahren		Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
x	Monatliche Nettokaltmiete/qm Wohnfläche	Anlage 39 Nr. I zu § 254 BewG				150,00	6,54
+ / ./. =	Anpassung Mietniveaustufe	Anlage 39 Nr. II zu § 254 BewG i. V. m. § 12 Abs. 3 WoGG, Anlage 1 WoGV zu § 1 Abs. 3 WoGV			0,00		980,33
x =	Monatlicher Rohertrag	§ 254 BewG	12,00				11.764,00
.	Jährlicher Rohertrag						
.	Pauschalierte Bewirtschaftungskosten	Anlage 40 zu § 255 BewG			21,00		9.293,56
=	Reinertrag des Grundstücks	§ 253 Abs. 1 BewG	30,45				282.988,90
x =	Vervielfältiger	siehe Nebenrechnung					67.461,00
=	Kapitalisierter Reinertrag	§§ 252, 253 BewG					350.449,90
+ =	Abgezinster Bodenwert	siehe Nebenrechnung					
=	Grundsteuerwert						
=	Grundsteuerwert abgerundet auf volle EUR 100						350.400,00
x =	Steuermesszahl	§ 15 Abs. 1 GrStG			0,031		108,62
x =	Steuermessbetrag	§ 13 GrStG					
x =	Hebesatz	§ 25 GrStG			478		
=	Grundsteuer nach dem Bundesmodell						519,22
Bundesmodell – Nebenrechnungen							
Berechnung Vervielfältiger		Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
.	Wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer	Anlage 38 zu § 253 Abs. 2 und § 259 Abs. 4 BewG		80,00			
.	Alter des Gebäudes am Bewertungsstichtag	§ 253 Abs. 2 BewG		22,00			
=	Restnutzungsdauer	§ 253 Abs. 2 BewG		58,00			
=	Mindestwert	§ 253 Abs. 2 Satz 5 BewG	30 % von 80 Jahren	24,00			
=	Restnutzungsdauer	§ 253 Abs. 2 BewG		58,00			
=	Liegenschaftszinssatz	§ 256 BewG			2,50		
=	Vervielfältiger	Anlage 37 zu § 253 Abs. 2 BewG		30,45			
Berechnung: Abgezinster Bodenwert							
x	Fläche des Grundstücks	§ 247 BewG				500,00	565,00
x	Bodenrichtwert	§ 247 BewG					
x =	Umrechnungskoeffizient bei Ein- und Zweifamilienhäusern	§ 257 Abs. 1 BewG, Anlage 36	1,00				282.500,00
x =	Bodenwert	§ 257 Abs. 1 BewG					
x =	Abzinsungsfaktor	§ 257 Abs. 2 BewG, Anlage 41	0,2388				
=	abgezinster Bodenwert	§ 257 BewG					67.461,00
Berechnung: Mindestwert							
x	Fläche des Grundstücks					500,00	565,00
=	Bodenrichtwert						282.500,00
x	Unbebautes Grundstück						
x	Umrechnungskoeffizient Unbebautes Grundstück nach Koeffizienten	Anlage 36 zu §§ 251 und 257 Abs. 1 BewG			100,00		282.500,00
x =	Faktor Mindestwertansatz	§ 251 BewG			75,00		211.875,00
=	Mindestwert						
=	Abrundung auf volle EUR 100						211.800,00

* Tabelle 1: Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Bundesmodell

Modifiziertes Bundesmodell – Ertragswertverfahren		Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
x	Monatliche Nettokaltmiete/qm Wohnfläche	Anlage 39 Nr. I zu § 254 BewG				150,00	6,35
+ / ./. =	Anpassung Mietniveaustufe Monatlicher Rohertrag	Anlage 39 Nr. II zu § 254 BewG i. V. m. § 12 Abs. 3 WoGG, Anlage 1 WoGV zu § 1 Abs. 3 WoGV § 254 BewG			0,00		952,50
x =	12 Monate Jährlicher Rohertrag		12,00				11.430,00
./. =	Pauschalierte Bewirtschaftungskosten	Anlage 40 zu § 255 BewG			21,00		9.029,70
x =	Reinertrag des Grundstücks	§ 253 Abs. 1 BewG	30,45				274.954,37
+ =	Vervielfältiger Kapitalisierter Reinertrag	siehe Nebenrechnung §§ 252, 253 BewG					67.461,00
=	Abgezinster Bodenwert	siehe Nebenrechnung					342.415,37
=	Grundsteuerwert						342.400,00
x =	Grundsteuerwert abgerundet auf volle EUR 100						342.400,00
x =	Steuermesszahl	§ 1 Abs. 1 Nr. 2 GrStG-Saar			0,034		116,42
x =	Steuermessbetrag	§ 13 GrStG					478
=	Hebesatz	§ 25 GrStG					556,47
Modifiziertes Bundesmodell – Nebenrechnungen							
Berechnung Vervielfältiger		Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
./. =	Wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer Alter des Gebäudes am Bewertungstichtag	Anlage 38 zu § 253 Abs. 2 und § 259 Abs. 4 BewG		80,00			
=	Restnutzungsdauer	§ 253 Abs. 2 BewG		22,00			
=	Mindestwert	§ 253 Abs. 2 BewG § 253 Abs. 2 Satz 5 BewG	30 % von 80 Jahren	58,00			
=	Restnutzungsdauer	§ 253 Abs. 2 BewG		24,00			
=	Liegenschaftszinssatz	§ 256 BewG		58,00	2,50		
=	Vervielfältiger	Anlage 37 zu § 253 Abs. 2 BewG		30,45			
Berechnung: Abgezinster Bodenwert		Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
x =	Fläche des Grundstücks Bodenrichtwert	§ 247 BewG				500,00	565,00
x =	Umrechnungskoeffizient bei Ein- und Zweifamilienhäusern	§ 247 BewG § 257 Abs. 1 BewG, Anlage 36	1,00				282.500,00
x =	Bodenwert	§ 257 Abs. 1 BewG § 257 Abs. 2 BewG, Anlage 41	0,2388				67.461,00
=	abgezinster Bodenwert	§ 257 BewG					
Berechnung: Mindestwert		Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
x =	Fläche des Grundstücks Bodenrichtwert					500,00	565,00
x =	Unbebautes Grundstück	Anlage 36 zu §§ 251 und 257 Abs. 1 BewG			100,00		282.500,00
x =	Umrechnungskoeffizient Unbebautes Grundstück nach Koeffizienten						282.500,00
x =	Faktor Mindestwertansatz	§ 251 BewG			75,00		211.875,00
=	Mindestwert						211.800,00
=	Abrundung auf volle EUR 100						

* Tabelle 2: Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Saarland

Modifiziertes Bundesmodell – Ertragswertverfahren		Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
x	Monatliche Nettokaltmiete/qm Wohnfläche	Anlage 39 Nr. I zu § 254 BewG				150,00	6,23
+ / ./. =	Anpassung Mietniveaustufe Monatlicher Rohertrag	Anlage 39 Nr. II zu § 254 BewG i. V. m. § 12 Abs. 3 WoGG, Anlage 1 WoGV zu § 1 Abs. 3 WoGV § 254 BewG			0,00		934,50
x =	12 Monate Jährlicher Rohertrag		12,00				11.214,00
./. =	Pauschalierte Bewirtschaftungskosten	Anlage 40 zu § 255 BewG			21,00		8.859,06
x =	Reinertrag des Grundstücks	§ 253 Abs. 1 BewG	30,45				269.758,38
x =	Vervielfältiger Kapitalisierter Reinertrag	siehe Nebenrechnung §§ 252, 253 BewG					67.461,00
+ =	Abgezinster Bodenwert Grundsteuerwert	siehe Nebenrechnung					337.219,38
=	Grundsteuerwert abgerundet auf volle EUR 100						337.200,00
x =	Steuermesszahl	Nr. 2 SächsGrS			0,036		121,39
x =	Steuermessbetrag	§ 13 GrStG					
x =	Hebesatz	§ 25 GrStG			478		
=	Grundsteuer						580,25
Modifiziertes Bundesmodell – Nebenrechnungen							
Berechnung Vervielfältiger		Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
./. =	Wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer Alter des Gebäudes am Bewertungsstichtag Restnutzungsdauer	Anlage 38 zu § 253 Abs. 2 und § 259 Abs. 4 BewG		80,00			
=	Mindestwert	§ 253 Abs. 2 BewG		22,00			
=	Restnutzungsdauer	§ 253 Abs. 2 BewG		58,00			
=	Liegenschaftszinssatz	§ 253 Abs. 2 Satz 5 BewG	30% von 80 Jahren	24,00			
=	Vervielfältiger	§ 253 Abs. 2 BewG		58,00		2,50	
=	Vervielfältiger	Anlage 37 zu § 253 Abs. 2 BewG		30,45			
Berechnung: Abgezinster Bodenwert		Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
x	Fläche des Grundstücks	§ 247 BewG				500,00	565,00
x =	Bodenrichtwert	§ 247 BewG					282.500,00
x =	Umrechnungskoeffizient bei Ein- und Zweifamilienhäusern	§ 257 Abs. 1 BewG, Anlage 36	1,00				
x =	Bodenwert	§ 257 Abs. 1 BewG					
x =	Abzinsungsfaktor	§ 257 Abs. 2 BewG, Anlage 41	0,2388				
=	abgezinster Bodenwert	§ 257 BewG					67.461,00
Berechnung: Mindestwert		Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
x =	Fläche des Grundstücks					500,00	565,00
x =	Bodenrichtwert						282.500,00
x =	Unbebautes Grundstück	Anlage 36 zu §§ 251 und 257 Abs. 1 BewG			100,00		
x =	Umrechnungskoeffizient Unbebautes Grundstück nach Koeffizienten						282.500,00
x =	Faktor Mindestwertansatz	§ 251 BewG			75,00		
=	Mindestwert						211.875,00
=	Abrundung auf volle EUR 100						211.800,00

* Tabelle 3: Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Sachsen

Bodenwertmodell	Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
Grundstücksfläche					500,00	
x Bodenrichtwert						565,00
= Grundsteuerwert	§ 39 LGrStG					282.500,00
Grundsteuerwert abgerundet auf = volle EUR 100						282.500,00
x Steuermesszahl	§ 40 Abs. 2 LGrStG			0,091		
= Steuermessbetrag	§ 39 LGrStG					257,08
x Hebesatz	§ 25 GrStG			478		
= Grundsteuer						1.228,82

* Tabelle 4: Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 - Baden Württemberg

Flächenmodell	Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
Fläche Grundstück					500,00	
x Äquivalenzzahl	Art. 3 Abs. 1 BayGrStG					0,04
= Äquivalenzbetrag Grundstück						20,00
x Steuermesszahl				100,00		
= Grundsteuermessbetrag Grundstück						20,00
Fläche Wohngebäude					150,00	
x Äquivalenzzahl	Art. 3 Abs. 2 BayGrStG					0,50
= Äquivalenzbetrag Gebäude						75,00
x Steuermesszahl (für Wohnfläche)	Art. 4 Abs. 1 Satz 2 BayGrStG			70,00		
= Grundsteuermessbetrag						52,50
= Wohngebäude						52,50
= Steuermessbetrag						72,50
x Hebesatz	Art. 5 BayGrStG			478		
= Grundsteuer						346,55

* Tabelle 5: Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Bayern

Wohnlagenmodell	Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
Fläche Grundstück					500,00	
x Äquivalenzzahl	§ 3 HmbGrStG					0,04
= Äquivalenzbetrag Grundstück	§ 1 HmbGrStG					20,00
x Steuermesszahl	§ 4 Abs. 1 HmbGrStG			100,00		
= Grundsteuermessbetrag Grundstück						20,00
Fläche Wohngebäude					150,00	
x Äquivalenzzahl	§ 3 HmbGrStG					0,50
= Äquivalenzbetrag Gebäude	§ 1 HmbGrStG					75,00
x Steuermesszahl (für Wohnfläche)	§ 4 HmbGrStG			70,00		
= Grundsteuermessbetrag bessere Wohnlage						52,50
x Abschlag für normale Wohnlagen				25,00		
= Grundsteuermessbetrag normale Wohnlage						39,38
= Steuermessbetrag						59,38
x Hebesatz				478		
= Grundsteuer						283,81

* Tabelle 6: Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Hamburg

Flächen-Lage Modell	Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
Bodenrichtwert des Grundstücks						565,00
x durchschnittlicher Bodenwert der Gemeinde						500,00
= Lage-Faktor	§ 5 NGrStG					1,04
Fläche Grundstück					500,00	
x Äquivalenzzahl	§ 4 Abs. 1 und 2 NGrStG					0,04
x Lage-Faktor	§ 5 NGrStG					1,04
= Äquivalenzbetrag Grundstück						20,00
Fläche Wohngebäude					150,00	
x Äquivalenzzahl	§ 4 Abs. 1 und 2 NGrStG					0,50
x Lage-Faktor	§ 3 Abs. 3 NGrStG					1,04
= Äquivalenzbetrag Gebäude	§ 5 NGrStG					78,00
x Steuermesszahl (für Wohnfläche)	§ 6 Abs. 1 NGrStG			70,00		
= Äquivalenzbetrag Gebäude						54,60
= Steuermessbetrag						74,60
x Hebesatz				478		
= Grundsteuer						356,59

* Tabelle 7: Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Niedersachsen

Flächen-Faktor-Modell	Gesetzliche Grundlage	Faktor	in Jahren	in %	in qm	in EUR
Bodenrichtwert des Grundstücks						565,00
x durchschnittlicher Bodenwert der Gemeinde						500,00
= Flächen-Faktor	§ 6 Abs. 2 HGrStG					1,04
Fläche Grundstück					500,00	
x Äquivalenzzahl	§ 5 HGrStG					0,04
= Flächenbetrag Grundstück	§ 6 Abs. 1 und 2 HGrStG					20,00
Fläche Wohngebäude					150,00	
x Äquivalenzzahl	§ 5 HGrStG					0,50
= Flächenbetrag Gebäude						75,00
x Steuermesszahl (für Wohnfläche)	§ 6 Abs. 1 und 2 HGrStG			70,00		
= Flächenbetrag Gebäude						52,00
Flächenbetrag (Grundstück + Gebäude)						72,00
x durchschnittlicher Bodenwert der Gemeinde	§ 4 Abs. 1 HGrStG					1,04
= Steuermessbetrag						74,00
x Hebesatz				478		
= Grundsteuer						353,72

* Tabelle 8: Berechnung - Einfamilienhaus - Variante 1 – Hessen

JEL : K15

Zum Schadensersatz des entgangenen Spekulationsgewinns

Gunnar Stark

ABSTRACT

Germany's Federal Court of Justice ruled in 2002¹ that possible profits from speculative transactions in shares that have not been made due to a payment delay must be compensated by the late payer. The reasoning of the judgement - read from the perspective of a fraudster - gives noble instructions for the assertion of unjustified claims for damages. The article shows dangers and alternatives of the current application of the German law.

KEYWORDS

Schadensersatz, Spekulationsgeschäft

EINLEITUNG

Der Bundesgerichtshof hat zuletzt im Jahre 2002 entschieden, dass als Verzugsschaden grundsätzlich auch ein entgangener Gewinn aus Spekulationsgeschäften in Aktien zu ersetzen ist. Die Urteilsbegründung gibt – aus der Perspektive des Betrügenden gelesen – eine noble Anleitung zur Geltendmachung nichtgerechtfertigter Schadensersatzforderungen. Der Beitrag zeigt Gefahren und Alternativen der aktuellen Rechtsanwendung auf.

Schon aus dem schadensersatzrechtlichen Grundsatz des § 249 Satz 1 BGB folgt, dass der Schädiger in solchen Fällen, in denen das schädigende Ereignis einen ansonsten angefallenen Gewinn vereitelt hat, dem Geschädigten auch diesen – entgangenen – Gewinn zu ersetzen hat: „Totalreparation“, also Ersatz allen eingetretenen Schadens.² Das Gesetz stellt den Sachverhalt in § 252 Satz 1 BGB gleichwohl explizit klar.³

Dieser Artikel behandelt solche Gewinne, die durch den Kauf von Wertpapieren hätten erzielt werden können,

wenn ein geforderter, aber nicht erfüllter Geldanspruch – der in Abgrenzung zu der Forderung aus entgangenem Gewinn als „Grundforderung“ bezeichnet sei – bei rechtzeitiger Erfüllung den zum Ankauf nötigen Zahlungsmittelbestand eingetragen hätte.

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Nach dieser Einleitung wird die Bemessung der Schadensersatzforderung ihrer Höhe nach behandelt – noch ohne Bezug auf Beweisfragen. Deren Probleme werden danach separat erörtert, anschließend wird eine finanzwirtschaftliche Interpretation der Gläubiger-Schuldner-Beziehung zum entgangenen Gewinn gegeben.

ÖKONOMISCHE BEMESSUNG DES GEWINNENTGANGS

BEGRIFFLICHE VORBEMERKUNG

Bei der Bemessung sei folgend zwischen unsicherer und sicherer Grundforderung unterschieden. Als sichere Forderung gilt jene, von der die Gläubiger:innen wissen, dass sie eines (nicht bekannten) Tages erfüllt werden wird. Anderenfalls heißt die Grundforderung unsicher. Ist die Grundforderung sicher, soll zugleich mit unterstellt sein, dass eine Forderung aus entgangenem Gewinn – so sie sich denn als gerechtfertigt erweise – ebenfalls sicher durchzusetzen ist.

DIE UNSICHERE GRUNDFORDERUNG

Ein Gläubiger macht also geltend, zum Fälligkeitstag der Grundforderung eine Investition in ein ganz bestimmtes Wertpapier in Höhe des ausgebliebenen Forderungsbetrages geplant zu haben. Genau an jenem Tag, an dem die Grundforderung endlich – verspätet – seinem Konto gutgebracht wird, hätte er die erworbenen Wertpapiere wieder veräußert. Die damit getroffene Annahme, dass die hypothetische Investitionsperiode gerade mit der Dauer vom Fälligkeitszeitpunkt bis zum tatsächlichen Erfüllungstag der Grundforderung zusammenfällt, dient der Vereinfachung, ohne die Struktur des Bemessungsproblems zu verändern.

¹ BGH v. 18.02.2002, II ZR 355/00, DB 2002, 999.

² Vgl. Medicus (2021), Schuldrecht I, S. 310, und zum entgangenem Gewinn als „Anwendungsfall“ der Totalreparation Staudinger-Höpfner (2021), § 252 Rn. 5.

³ Zum lediglich klarstellenden Charakter der Vorschrift vgl. z. B. MüKoBGB/Oetker (2022) § 252 Rn. 1.

Der entgangene Gewinn ist in diesem Falle leicht zu erkennen: Er besteht einfach in der Differenz zwischen Verkaufserlös und Anschaffungskosten der in Rede stehenden Wertpapierposition. Den Gegenwert dieses Gewinnes hat der Schuldner dem Gläubiger zusätzlich zum (unverzinsten) Betrag der Grundforderung zu vergüten. Nur wenn er dies noch am selben Tag tut, stellt er den Gläubiger tatsächlich exakt so, wie er ohne einen Verzug der Grundforderung gestellt gewesen wäre; denn fiktiver wie tatsächlicher Zahlungsstrom glichen sich in sämtlichen Zeitpunkten:

- Am Fälligkeitstag der Grundforderung hätte er den fristgerecht eingegangenen Betrag der Grundforderung sofort zum Kauf der Wertpapiere wieder weggegeben, über ihn also ebenso wenig verfügen können wie durch den tatsächlich eingetretenen Verzug der Grundforderung.
- Das gilt ebenso für die gesamte Dauer bis zum Verkauf der Wertpapiere.
- Am Tag der verspäteten Erfüllung der Grundforderung hätte er über den Verkaufserlös verfügen können. Einen diesem ebenbürtigen Erlös realisiert er aber auch durch Empfang von unverzinsten Grundforderung und ersetzttem entgangenem Gewinn.

Zweifelsfragen der Bemessung können sich lediglich bei wenig gehandelten Wertpapieren ergeben. Dann mag es strittig sein, zu welchem Börsenkurs die hypothetischen An- und Verkaufstransaktionen des Gläubigers hätten durchgeführt werden können. Diesem Aspekt sei hier nicht weiter nachgegangen.

Die Art der Schadensermittlung ist unabhängig von der Höhe des entgangenen Gewinnes. Ganz gleich, ob es sich bei dem verdrängten Wertpapiergeschäft um eine Staatsanleihe mit dreiprozentigem Wertzuwachs, eine Aktie mit einer Kursverdoppelung oder gar einem Optionsgeschäft mit 1000 % Rendite handelte: Dem Grundsatz der Totalreparation wird einzig dadurch Rechnung getragen, dass der gesamte entgangene Gewinn vom Schuldner zu ersetzen ist.

DIE SICHERE GRUNDFORDERUNG

Eine weniger strenge Bewertung für den Schuldner sollte jedoch greifen, wenn abweichend vom Bisherigen die Grundforderung als sicher angenommen wird. Dann nämlich ist dem Gläubiger zuzumuten, das Seinige zu tun, um einen etwaigen entgangenen Gewinn möglichst gering zu halten. Dies begründet sich wie folgt:

Ist die Forderung sicher, so darf der Gläubiger darauf vertrauen, seine Grundforderung inklusive des entgangenen Gewinnes zu einem unbestimmten Zeitpunkt dereinst zu erhalten. Dann darf man ihm aber auch abverlangen, im Falle der Absicht besonders riskanter hypothetischer Wertpapiergeschäfte diese tatsächlich durchzuführen, indem er die dafür benötigten Zahlungsmittel, so wirtschaftlich machbar, auf andere Weise auftut.

Falls seine Bonität es zulässt, könnte er beispielsweise einen anderenfalls zu keinem relevanten Zeitpunkt benötigten Kredit aufnehmen und so den Schaden auf die Darlehenszinsen sowie allfällige sonstige Kosten der Kreditaufnahme und späterer Kreditrückführung beschränken.

Eine Kreditaufnahme ist allerdings häufig von einer besonders aufwendigen Beantragungsprozedur begleitet oder beschränkt den weiteren Kreditspielraum des Gläubigers. Derartiges darf ihm freilich nicht zugemutet werden, sodass eine Kreditaufnahme als Schadensabwendung oftmals ausscheidet.

Der Gläubiger könnte aber andere Vermögensteile veräußern, also eine Vermögensumschichtung durchführen. Verfügt er über einfach liquidierbare Vermögensgegenstände, so steht ein Verkauf dieser Vermögensgegenstände dann zu Gebote, wenn die zu liquidierende Position die Risikointensität der beabsichtigten Investition nennenswert unterschreitet. Um den Schuldner weitestgehend zu schützen, sind die risikoreichsten der liquidierbaren Vermögenswerte in entsprechender Menge zu verkaufen, um den Veräußerungserlös tatsächlich in die vormals hypothetische, risikoreiche Investition fließen zu lassen.

Entgegengetreten sei damit der Ansicht, dem Gläubiger sei eine alternative Finanzierung der intendierten Investition lediglich aus freien Eigenmitteln oder Fremdmitteln zuzumuten.⁴ Es ist nicht nachvollziehbar, warum ihm dann nicht auch eine der beschriebenen Weise nach relativ einfach gestaltbare – insbesondere im Vergleich zum Kredit – Vermögensumschichtung aufbürdbar ist. Damit bleibt die spätere Gesamtvermögensposition des Gläubigers im Vergleich zur Unterlassung der Umschichtung (einschließlich der Forderung aus dem entgangenem Gewinn) im Erfolgsfalle, um dessen halber er die Spekulation ja betreibt, unverändert, die

⁴ Vgl. Erman-Ebert (2020) § 252 Rn. 6.

Höhe des entgangenen Gewinnes wird jedoch auf den Entgang aus der aufgelösten, relativ risikoarmen, Vermögensposition gemindert.

Beispiel

Ein Gläubiger beabsichtigt, den Geldbetrag aus einer Grundforderung über 10.000 Euro in einen äußerst spekulativen, mit hohem Totalverlustrisiko behafteten Optionsschein zu investieren, dessen Risiko, wie sich später herausstellen soll, in Form einer Kursverzehnfachung belohnt werden wird.

Der Gläubiger verfügt über ein umfangreiches Portfolio leicht veräußerbarer Wertpapiere. In dem Portfolio befinden sich unter anderem Zertifikate auf den Deutschen Aktienindex DAX sowie Bundesanleihen zwanzigjähriger Restlaufzeit im Kurswert zu je 5.000 Euro.

Nach dem Ausbleiben des Betrages aus der Grundforderung verkauft er beide Positionen, um den Erwerb des Optionsscheines finanzieren zu können. Als er den Optionsschein später zum zehnfachen Kurswert von 100.000 Euro veräußert, haben Bundesanleihe und DAX-Zertifikat Kurszuwächse von drei respektive sieben Prozent erfahren. Der entgangene Gewinn liegt somit bei 500 Euro anstatt der 90.000 Euro, die bei einer Unterlassung der Vermögensumschichtung und damit einhergehend dem Verzicht auf das Optionsgeschäft eingetreten wären.

Hätte der Gläubiger in diesem Beispiel von der Vermögensumschichtung zugunsten des Optionsscheines abgesehen, so läge demnach ein Fall des Mitverschuldens gemäß § 254 Abs. 2 Satz 1 a.E. BGB vor. Die am Schluss der Vorschrift genannte Schadensminderungspflicht hätte der Gläubiger in diesem Fall nämlich nicht beachtet. Diese Schadensminderungspflicht wird zuweilen in Abgrenzung zur Verbindlichkeit als „Obliegenheit“ und ihr Versäumnis als „Verschulden gegen sich selbst“ bezeichnet.⁵ Genau diesen Tatbestand erfüllt das bezeichnete Verhalten. Das Unterlassen der skizzierten Vermögensumschichtung ermöglicht erst den ungewöhnlich hohen Schaden in Form des entgangenen Gewinnes aus dem Optionsgeschäft und eine Vermögensumschichtung hätte diesen Schaden weitestgehend verhindern können. Zwar ist solche Umschichtung kein Tun, das der Gläubiger der Grundforderung irgendeinem Dritten schuldet, weil insofern

keinerlei Verbindlichkeit besteht; wohl ist aber das Unterlassen als gleichsam „(gegen sich) selbstverschuldet“ bezeichnbar. Daher ist dieses Unterlassen als eigenes Verschulden dem Gläubiger zuzurechnen und somit ist statt 90.000 Euro Schadensersatz aus entgangenem Gewinn nur ein wesentlich geringerer von 500 Euro anzuerkennen.

Dies erscheint zudem auch billig, wenn man bedenkt, dass neben Fahrlässigkeit der einzige Grund der unterlassenen Umschichtung darin hätte liegen können, das Optionsscheinengagement gar nicht „ernst“ gemeint zu haben und dessen Motiv vielmehr in einer Spekulation zu Lasten des Schuldners gesehen zu haben.

Warum jedoch ist die Schadensminderungspflicht einer Gläubigerin im Fall a) der unsicheren Forderung nicht zuzumuten? Weil angesichts des ungewissen Schicksals von Grundforderung und eventueller Forderung aus entgangenem Gewinn eine Schadensminderungspflicht dann gegebenenfalls einem Eingriff in die Struktur des Gläubigerinvermögens gleichkäme, die der Gläubigerin zurecht unbehaglich sein könnte. Müsste nämlich die Gläubigerin schließlich die Grundforderung z. B. wegen Schuldnerinsolvenz abschreiben, so stellt das ehrlich gewollte Optionsscheininvestment womöglich ob des im Abschreibungsfall gesunkenen Gesamtvermögens ein subjektiv unangemessen hohes Risiko dar, welches zu tragen im Falle des höheren Gesamtvermögens durchaus noch opportun gewesen sein mag. Allerdings mag es auch hier in Abhängigkeit der Dimension des hypothetischen Optionsscheininvestments im Verhältnis zum gesamten Vermögen Grenzen geben, innerhalb derer man die Zumutbarkeit doch als gegeben betrachten möchte. Dies hängt freilich vom Einzelfall und dort auch vom Grade der Unsicherheit bezüglich der Forderung ab.

BEWEISFRAGEN UND IHRE ÖKONOMISCHE LOGIK

Das Erfordernis an eine gültige Beweisführung ergibt sich aus § 252 Satz 2 BGB. Nach der ganz überwiegend herrschenden Meinung kommt der Vorschrift keine materiellrechtliche Bedeutung zu, vielmehr trägt sie das Gepräge einer rein beweiserleichternden Regelung.⁶ Sie wird interpretiert als eine Beweiserleichterungsregel für den entgangenen Gewinn, die damit begründet

⁵ Vgl. Staudinger-Höpfner (2021) § 254 Rn. 28.

⁶ Vgl. mit zahlreichen weiteren Nachweisen z.B. MüKoBGB/Oetker (2022) § 252 Rn. 31 sowie Grüneberg-Grüneberg (2021) § 252 Rn. 2. Zur Minderansicht vgl. man aber die Argumentation bei Greger (1978), hier insb. § 8 II c, sowie dort die weiteren Nachweise in Fn. 65.

wird, dass bei diesem in völligem Gegensatz zu „sichtbaren“ Schädigungen die Schadenszumessung auf ausschließlich fiktiven Abläufen basieren muss.⁷ Auch ist dem Wortlaut des § 252 Satz 2, wiederum in nahezu einhelliger Literaturmeinung, eine teleologische Umdeutung widerfahren. Denn legte man die Formulierung „erwartet werden konnte“ am Ende des Satzes wortgetreu aus, so könnte die widersinnige Konstellation zutage treten, dass ein zum Zeitpunkt des Fälligkeitstages der Grundforderung „wahrscheinlicher“ Gewinn dem Gläubiger in jedem Fall zustünde, auch dann, wenn er entgegen der Wahrscheinlichkeit sich später doch nicht eingestellt hätte. Eine solche Übererfüllung des Gläubigerinteresses ginge aber über das Ziel der Totalreparation des § 249 BGB hinaus.⁸ Der Begriff der Wahrscheinlichkeit des § 252 BGB ist daher nicht mathematisch-statistisch im Sinne einer Eintrittswahrscheinlichkeit beliebiger Intensität (zwischen 0 und 100 %) zu deuten, sondern vielmehr als ein nach gewissen Erfahrungswerten relativ sicheres Ereignis aufzufassen.⁹

Für die Beweisführung wird es nun teils als bedeutsam erachtet, ob der Gläubiger seine Spekulationsabsicht angekündigt oder ein solches unterlassen hat. Es sei zuerst der Fall ohne Ankündigung betrachtet.

OHNE ANKÜNDIGUNG DER SPEKULATIONSABSICHT

Unterlässt der Gläubiger die Ankündigung, so kann dies entweder eine

- zwangsläufige Unterlassung sein, weil er angesichts der nichterfüllten Grundforderung in seinem Geiste gar kein konkretes Investitionsvorhaben entwickelt hat oder
- er hat bei sehr wohl konkret vorhandenem Investitionswillen es nicht für notwendig erachtet oder aber trotz gegenteiligen Erachtens schlicht versäumt, die Schuldnerin zu informieren.

In dem von der Literatur erfassten zweiten Falle kann damit eine Verletzung der Warnungspflicht des Gläubigers bezüglich der „Gefahr eines ungewöhnlich hohen Schadens“ nach § 254 Abs. 2 Satz 1 BGB vorliegen. Kriterien dafür, ob eine solche Warnungspflicht

heit im Einzelfall tatsächlich besteht, sind in der Literatur entwickelt worden.¹⁰ Sie soll insbesondere dann entfallen, wenn ohnehin absehbar war, dass die Warnung nichts bewirkt hätte.¹¹ Bewirken kann die Warnungspflicht bezüglich einer drohenden Forderung aus entgangenen Wertpapiergewinnen aber nur dann etwas, wenn sie den Schuldner dazu bewegt, dem Gläubiger Zahlungsmittel in Höhe der Grundforderung (sei es zwecks Erfüllung der Grundforderung oder nur „provisorisch“ etwa als Kredit oder unter einem Vorbehalt) bereitzustellen, auf dass dieser die Investition durchführen kann. Von einer solchen Gegenmaßnahme des Schuldners wird man in der Regel gerade nicht ausgehen können, so dass eine Warnungspflicht schon aus diesem Grund in vielen Einzelfällen des entgangenen Gewinns nicht gegeben ist.¹²

Im ersten Fall bleibt dem Gläubiger, da er ja selbst von der hypothetischen Anlage keine Vorstellung entwickelt hat, in der Regel nichts anderes zu tun als sich auf eben den „gewöhnlichen Laufe der Dinge“ zu berufen, indem er etwa anhand von früheren Kontoauszügen und Wertpapierabrechnungen darlegt, dass er überschüssige Gelder in eine mehr oder minder eng umreißbare Klasse von Finanzanlagen zu investieren pflegt. Eventuell hat er aber auch tatsächlich zeitnah zum Fälligkeitstag der Grundforderung mit anderweitig erzielten Einzahlungen ganz bestimmte Geldanlagen getätigt, die womöglich auch für den Betrag der Grundforderung in Frage gekommen wären.

Beiden der genannten Beweisführungen ist allerdings die Gefahr immanent, dass der Gläubiger die Dokumentation jener Anlageklassen bzw. erworbenen Wertpapiere hinweglässt, die sich zu Ungunsten seiner Schadensargumentation auswirken würden. Zu beweisen, dass er nichts hinweglässt, ist zumindest unzumutbar aufwendig bzw. in ganz strenger Auffassung logisch unmöglich und daher ist ein eventueller Gegenbeweis wieder dem Schuldner anzulasten.

Beispiel

Ein Gläubiger pflegt seit Jahren, mittelfristig nicht benötigte Geldbeträge in DAX-Aktien zu investieren. Um sich die Auswahl der konkreten Aktie zu erleichtern, wirft er einfach einen Dartpfeil auf das Kursstableau mit den DAX-Werten und kauft den getroffenen

⁷ Vgl. Großerichter (2001), S. 62.

⁸ Ganz ähnlich Lange (2003), S. 342.

⁹ Ähnlich auch m. w. N. Großerichter (2001), S. 63, Fn. 322. MüKoBGB/Oetker (2022), § 252 Rn. 32 fordert den Beweis eines Gewinneintritts mit der „notwendigen Wahrscheinlichkeit“. Bemerkenswert die Ansicht von Weitnauer (1966), S. 18, dem eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 51 % genüge.

¹⁰ Vgl. dazu MüKoBGB/Oetker (2022) § 254 Rn. 71-75.

¹¹ Vgl. Staudinger-Höpfner (2021), § 254 Rn. 77, Lange (2003), S. 576 f.

¹² Auf diesen Sachverhalt weist auch der BGH in seinem Urteil (II ZR 355/00) zum entgangenen Gewinn hin und sah ihn im zugrunde liegenden Streit auch als erfüllt an.

Wert. Da er zeitnah zum Fälligkeitstag der Grundforderung keine anderen Gelder anzulegen hatte, kam es aber im relevanten Zeitraum nicht zu dem beschriebenen Auswahlprozedere.

In diesem Fall ist das hehre Ziel der Totalreparation faktisch nicht verwirklichtbar, da nicht zu rekonstruieren ist, wohin der Pfeil am Fälligkeitstag getroffen hätte. Man kann lediglich Ober- und Untergrenze für den wahren entgangenen Gewinn angeben, da sich die eingetretene Wertentwicklung ja für alle 40 DAX-Aktien ermitteln lässt. Als Ausweg liegt es nahe, das arithmetisch gewichtete Mittel aller 40 Aktien anzusetzen, wenn man unterstellen möchte, dass es jede Aktie mit einer mathematischen Wahrscheinlichkeit von 2,5 % „getroffen“ hätte. Man muss damit in Kauf nehmen, den wahren entgangenen Gewinn höchstwahrscheinlich zu über- oder unterschätzen, aber wohl kaum richtig zu erkennen. Eine Ermittlung des wahren Schadens dürfte aber bei Forderungen aus entgangenem Gewinn generell die Ausnahme sein, so dass dies auch bei den ansonsten gut „rechenbaren“ Wertpapiergeschäften hinnehmbar scheint.

MIT ANKÜNDIGUNG DER SPEKULATIONSABSICHT

Ganz anders beurteilen Rechtsprechung und Literatur die Beweislage, wenn der Gläubiger dem Schuldner das hypothetische Wertpapiergeschäft zur rechten Zeit – also etwa am Fälligkeitstag der Grundforderung – angezeigt hat.¹³ Offenbar wird in der Ankündigung ein herausragender Beleg der vom Gesetzeswortlaut des § 252 Satz 2 BGB neben den „getroffenen Anstalten und Vorkehrungen“ alternativ geforderten „besonderen Umstände“ gesehen.

Diese Argumentation vermag jedoch allenfalls teilweise zu überzeugen. Denn die Ankündigung

- erzeugt zum einen beim Gläubiger außerhalb der Schadensersatzforderung keinerlei Bindungspflicht; er kann, sollte die Grundforderung kurz nach der Ankündigung doch noch bei ihm eingehen, mit dem Geld selbstverständlich frei verfahren und ist nicht im mindesten durch seine Ankündigung eingeschränkt;
- zum anderen trafe den Gläubiger trotz Ankündigung aus seinem hypothetischen Investment im Gegensatz zum realen Investment nie eine negative Kursentwicklung, da für eine Minderung der Grundforde-

rung wegen „ersparten Verlusts“ keinerlei Grundlagen einer Rechtsanwendung existieren; im negativen Falle erübrigt sich lediglich die Forderung aus entgangenem Gewinn.¹⁴

Das einzige Argument für die Zuerkennung einer besonderen Wirkung der Ankündigung liegt darin, dass der Gläubiger sich nicht später ein retrospektiv erfolgreiches Wertpapier „aussuchen“ kann. Das ändert jedoch nichts daran, dass er genau dies vorher tun kann und so in der Lage ist, über die Wahl eines sehr spekulativen Wertpapiers Druck auf den Schuldner auszuüben, während er selbst im besten Falle von den Früchten der Spekulation profitieren kann, ohne deren Risiko tragen zu müssen.¹⁵ Daher hat gerade im Falle der Ankündigung bei der sicheren Forderung wiederum das oben beschriebene Prinzip der Portfolioumschichtung zu Lasten des risikoärmsten der liquiden Portfolioobjekte Platz zu greifen. Der Inhalt der Ankündigung ist damit auch dahingehend zu ändern oder ergänzen, dass von der – verzugsbedingten – Veräußerung der risikoärmsten Position gesprochen wird.

Drittbekundung

Auf dieselben, wenn nicht noch schwereren, systematischen Bedenken stößt der der Ankündigung verwandte „Beweis“ durch Bekundung der Investitionsabsicht nicht beim Schuldner, sondern bei Dritten; solches Verhalten sei hier mit dem Begriff „Drittbekundung“ – wenngleich der Dritte dabei einen passiven Part einnimmt – bezeichnet.

Gerade diese Konstellation hat der BGH in dem genannten Urteil¹⁶ als ein tragendes Indiz für die Zuerkennung der Forderung aus entgangenem Gewinn gelten lassen. In jenem Fall avisierte der Gläubiger den Eingang der dann aber zunächst ausgebliebenen Grundforderung seiner Hausbank und verband dies mit der Offenbarung, die eingehende Summe zum Kauf von je 1.000 Stück Dresdner-Bank-Aktien und SAP-Aktien verwenden zu wollen. Am Tag nach der Fälligkeit der nicht erfüllten Grundforderung kaufte er dann auch tatsächlich die beiden Aktien mit anderen Mitteln, aber nur jeweils 100 Stück, die er acht Monate später unstreitig mit 12.000 Euro Gewinn veräußerte. Trotz dieses Kaufes ist aber nicht nachzuvollziehen, warum gerade

¹⁴ Vgl. z. B. Schimmel, WM 2000, 947.

¹⁵ Freilich kann man dieser Situation auch Positives abgewinnen, wie Schimmel, WM 2000, 947, der in treffender Argumentation das entstehende Drohpotential als Instrument zur Beschleunigung fälliger Zahlungen einordnet, das in der Tat geeignet sein könnte, der ungerechtfertigten Herausforderung von Zahlungen entgegenzuwirken.

¹⁶ Vgl. BGH v. 18.02.2002, II ZR 355/00, DB 2002, 999.

¹³ Vgl. z. B. NJW 1983, 758 und ohne weitere Begründung Staudinger-Höpfner (2021) § 252 Rn. 54 mit Verweis auf BGH WM 1960, 861.

diese Konstellation als außergewöhnlich beweiskräftig angesehen wird. Dagegen spricht mehreres:

- Womöglich wusste der Gläubiger davon, dass die Grundforderung ohnehin nicht eingehen würde. Damit ist die Lage aber ganz analog zum oben bezüglich der Ankündigung Erläuterten zu werten. Im Übrigen spricht gerade die vom Gläubiger getroffene Vorkehrung dafür, dass er gar nicht mit dem Eingang der Grundforderung rechnete. Denn andernfalls bestünde die gewöhnliche Gestaltung schlicht darin, den Eingang des Geldes abzuwarten und erst dann die Bank mit der Wertpapierorder zu betrauen. Eine solche Order benötigt von der Erteilung bis zur Ausführung gewöhnlich allenfalls wenige Minuten.
- Wäre die Grundforderung hingegen jedoch fristgerecht oder zumindest zeitnah eingegangen, so hätte dem Gläubiger als Bankkunde doch immer noch der Freiraum zugestanden, die als „Kaufwunsch“ formulierte „Order“ zu stornieren, bzw. treffender gesagt gar nicht erst zu erteilen.
- Und selbst wenn sich der Gläubiger – unwahrscheinlich genug – tatsächlich gegenüber seiner Bank unwiderruflich daran gebunden hätte, den Geldbetrag aus der Grundforderung sofort nach Eingang in der beschriebenen Weise in Wertpapiere zu investieren und zugleich die Bank ihn – ebenso unwahrscheinlich – auf diese Verpflichtung „festgenagelt“ hätte, so wäre es immer noch ein leichtes für den Gläubiger gewesen, die Papiere schon wenige Augenblicke später (mit geringem Verlust) wieder zu monetarisieren.
- Ein boshafter Gläubiger könnte mit einer ähnlichen Gestaltung sich mehrere Zeugen „produzieren“, um dann später nur jenen zu präsentieren, dem er – auf welche Weise auch immer – seine hypothetische Investitionsabsicht für das nachmals renditeträchtigste Wertpapier „belegte“.

Kurzum, die Bekundung der Wertpapiererwerbsabsicht bei einem Dritten, und sei dieser auch ein Kreditinstitut, ist von noch schwächerer Wirkung als die Ankündigung und aus den erörterten Gründen völlig ungeeignet, eine behauptete Erwerbsintention, zumal für solche Wertpapiere, die über mehrere Monate oder gar Jahre im Wertpapierdepot hätten verbleiben sollen, zu fundieren. Die Ansicht, über solche „Indizien“ redliche von unredlichen Gläubigern trennen zu können, ist illusorisch, da die wirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten des Gläubigers durch die „Drittbekundung“ kaum beschnitten werden und die den Schadensersatz-

anspruch schließlich angeblich belegende realisierte Umweltsituation keineswegs eine zwingende Folge der Bekundung darstellt. Ebenso gut – und gleichbedenklich – ließe sich das Gegenteil behaupten, nämlich dass der Gläubiger gerade durch diese sorgfältige „Bekundungsakrobatik“ mit verbundener tatsächlich realisierter Teilinvestition ein Signal dafür abgibt, nichts anderes im Sinn gehabt zu haben als eine geschickte Spekulation gegen den Schuldner, deren Risiko er selbst nur zu einem Zehntel tragen musste.

Wenn nun der BGH gerade einer solchermaßen ausgestalteten Drittbekundung nebst „Teilrealisation“ tragendes Gewicht in seiner Urteilsbegründung zukommen lässt,¹⁷ so verkennt er, dass zwischen der gewählten Bekundungsgestaltung und einer tatsächlich beabsichtigten achtmonatigen Investition in die benannten Wertpapiere im Falle des pünktlichen Einganges der Grundforderung weder eine zwingende Kausalität noch eine sonstwie notwendig positive Korrelation besteht. Man könnte ebenso gut gar eine negative Korrelation unterstellen (Unredlichkeit des Gläubigers).

Die Argumentation des BGH begeht den Fehler, den Sachverhalt nahezu ausschließlich am tatsächlich eingetretenen Geschehensablauf zu würdigen, anstatt den allein maßgeblichen, fiktiven Ablauf im Falle fristgerechter Schuldnerfüllung zu erforschen.¹⁸

Dazu sei ein Gedankenexperiment vorgetragen: Man denke sich eine Stichprobe 100 säumiger Grundforderungen. Unterstellt sei weiter, dass

- unter diesen 50 unredliche Gläubiger seien, die aus der geltenden Rechtsprechung für sich einen Vorteil ziehen wollen und als hypothetisches Investment ebenso hochriskante wie chancenreiche Wertpapiere aussuchen, deren Erwerb sie aber gar nicht ehrlich gewollt und auch nicht durchgeführt hätten, so die Grundforderung rechtzeitig erfüllt worden wäre.
- Die anderen 50 hingegen sind redliche Gläubiger, die den ausbleibenden Forderungsbetrag tatsächlich in sehr riskante Wertpapiere investiert hätten und auch nur das aus dieser ehrlich gewollten Investition Entgangene ersetzt zu bekommen suchen.

¹⁷ Vgl. DB 2002, 1000.

¹⁸ Denselben Trugschluss erliegt Grunsky, JZ 1983, 377, der, in der Würdigung eines Falles, dem ankündigenden Gläubiger stets Redlichkeit zuspricht: „Der Geschädigte [muss] ... beweisen, dass er bei rechtzeitiger Leistung den Gewinn gemacht hätte. Vorliegend war das deshalb nicht sehr problematisch, weil der Geschädigte dem Schuldner ja exakt mitgeteilt hatte, wie er sich bei rechtzeitiger Leistung verhalten hätte.“

Unter beiden Gruppen seien nun jeweils 25 Gläubiger, die eifrig nach Möglichkeiten suchen, das Begehrte durchzusetzen. Die anderen warten erstmal ab.

- Was tut ein bemühter redlicher Gläubiger, sein Ziel zu erreichen? Er studiert das BGH-Urteil und tut dem Schuldner oder Dritten wahrheitsgemäß kund, er hätte mit dem ihm zustehenden Geld Aktien der „Neptun Venture AG“ oder ein beliebiges anderes, genau spezifiziertes Wertpapier erwerben wollen.
- Was tut ein bemühter unredlicher Gläubiger, sein Ziel zu erreichen? Er studiert das BGH-Urteil und tut dem Schuldner oder Dritten lügend kund, er hätte mit dem ihm zustehenden Geld Aktien der „Neptun Venture AG“ oder ein beliebiges anderes, genau spezifiziertes Wertpapier erwerben wollen.

Damit haben beide einen erfolgversprechenden Weg gefunden. Von den hundert Gläubigern erscheinen dann schließlich nur jene zwanzig vor Gericht, „deren“ Aktien nennenswert gestiegen sind. Darunter seien zehn der unredlichen, die ihren Schuldnern – vielleicht verfeindete, frühere Geschäftspartner – nicht recht gesonnen sind und zehn der redlichen, die nur das ersetzt haben möchten, was ihnen durch die verspätete Grundforderung fürwahr entgangen ist.

Sowohl unter den unredlichen als auch unter den redlichen finden sich – das ist nach den beschriebenen Umständen ganz natürlich – einige mit und einige ohne Drittbekundung oder auch Ankündigung. Was also kann die Drittbekundung zur Trennung von redlichen und unredlichen beitragen? Das gleiche wie die Ankündigung: nichts. Denn die vorgebrachten Belegbemühungen von redlichen und unredlichen Gläubigern gleichen einander. Die berechnete Schadensersatzforderung ist von der unrechtmäßigen gar nicht zu unterscheiden.

Wieviel mehr „Trennungspotenzial“ besitzt doch dagegen der Nachweis, dass langjährige Gepflogenheiten zur Anlage überschüssigen Geldes nach schlüssigen Kriterien in bestimmte Wertpapiergattungen bestehen.¹⁹ Die abstrakte Argumentation bzw. Schadensberechnung kann hier also um vieles aussagekräftiger sein als die (vorgeblich) konkrete.

FINANZWIRTSCHAFTLICHE INTERPRETATION

Die behandelte Regelung betrifft stets den entgangenen Gewinn. Wäre hingegen Verlust angefallen, so ist zwischen den Parteien insoweit nichts zu regeln. Somit wohnt der Vorschrift eine beachtliche Asymmetrie inne: Gewinne der hypothetischen Investition bewirken eine Vermögensverschiebung von Schuldner zu Gläubiger, während Kursverluste keinerlei Vermögensauswirkungen hervorrufen.

Damit ist der Gläubiger gestellt wie ein tatsächlicher Inhaber des hypothetischen Wertpapiers, der dieses durch den Besitz einer europäischen Verkaufsoption auf das hypothetische Wertpapier abgesichert hat. Diese Option ist „at-the-money“, da ihr Basispreis dem Wertpapierkurs im hypothetischen Kaufzeitpunkt entspricht und hat eine unsichere Laufzeit, die hier der Dauer von der Fälligkeit der Grundforderung bis zur Einigung über die Schadensersatzforderung oder bis zu einem früheren hypothetischen Verkaufszeitpunkt entspricht. Stillhalter dieser Put-Option ist der Schuldner, der dafür im Unterschied zum herkömmlichen Optionsgeschäft allerdings keine Optionsprämie bekommt. Der Gläubiger erhält also eine werthaltige Option. Der Wert der Option steigt dabei mit dem Risikogehalt der verdrängten Investition; denn je volatil, also schwankungsanfälliger der Kurs des Wertpapiers ist, desto mehr ist die auf sie bezogene Option – gerade wegen der asymmetrischen Position – wert. Freilich ist der Optionswert zudem auch von der Bonität des Schuldners abhängig.

Beispiel

Ein Gläubiger plant, die Zahlungsmittel aus der Erfüllung einer Grundforderung von 15.000 Euro in 1.000 Aktien zu je 15 € Kurswert zu investieren. Da er um das Risiko dieser Investition weiß, plant er von vornherein, neben der Grundforderung noch weitere Mittel in Höhe von 3.000 Euro in den Erwerb von 1.000 einjährigen Put-Optionen auf diese Aktie mit einem Basispreis von 15 € zur Absicherung einzusetzen.

Nun bleibt die Grundforderung überraschend aus, wobei aber als sicher unterstellt werden kann, dass der Schuldner sie in einem Jahr zuzüglich entgangenen Gewinns ausgleicht.

Der Gläubiger führt nun, mangels Mitteln, die Investition in die Aktien nicht durch und verzichtet daher auch auf den Erwerb der Puts. Die folgende Tabelle zeigt die

¹⁹ Zu einigen ähnlichen Beweismöglichkeiten vgl. die Vorschläge von Schimmel, WM 2000, 948.

resultierende Vermögensposition mit und ohne Verzug der Grundforderung für verschiedene künftige Aktien-Kurse.

Kurs in 1 Jahr Grund- forderung	≤ 15 €	> 15 €
Fristgerecht	15	Kurs · 1.000
1 Jahr Verzug	15	Kurs · 1.000

Tab.: Künftiges Gläubigervermögen in Tausend Euro

Man erkennt, dass die Vermögenslagen dieses Gläubigers zwar selbstverständlich abhängig sind vom zukünftigen Aktienkurs, aber nie ein Unterschied besteht im Vergleich von fristgerechtem Eingang der Grundforderung zu deren einjährigem Verzug:

- Denn sollte die Aktie schließlich unter 15 Euro notieren, so würde der Gläubiger sie im fristgerechten Falle über die Option für diese 15 € pro Stück verkaufen. Im Falle des Verzuges hätte er keinen entgangenen Gewinn zu reklamieren und bekäme auch hier 15.000 Euro (aus der Grundforderung).
- Notierte die Aktie dagegen über 15 Euro, wäre die Option wertlos verfallen und der Vermögenswert betrüge 1.000 mal den Kurswert; eben diesen Vermögenswert besäße er aber auch im Verzugsfalle, da er zusätzlich zu den 15.000 Euro der Grundforderung den entgangenen Gewinn ersetzt bekäme.

Insoweit wären die betrachteten Positionen also gleich, tatsächlich steht sich der Gläubiger durch den Verzug gar besser, da er die 3.000 Euro Optionsprämie eingespart hat.

Diese asymmetrische Risikoverteilung zwischen Gläubiger und Schuldner, wenn nicht gar schon ein besonders hohes Risiko der hypothetischen Investition für sich allein, ist in jedem Falle geeignet, beim Schuldner den Druck zur Erfüllung der Grundforderung zu erhöhen. Somit ist es etwa vorstellbar, dass der Schuldner einer streitigen Grundforderung diese zwar widerwillig, aber aus Angst vor einer hohen Schadensersatzforderung aus entgangenem Gewinn doch begleicht und womöglich gar, in Anbetracht der Knappheit liquider Mittel, statt dessen andere, unstreitige Forderungen, bei denen er keinen oder geringeren entgangenen Gewinn fürchtet, zunächst unbedient lässt.

Derartige Konstellationen sind zwischen den Vertragsparteien grundsätzlich denkbar, ganz unabhängig davon, ob der Gläubiger redlich oder unredlich ist und ob er sich des Mittels der Ankündigung bedient oder dieses unterlässt. Allerdings ist beim unredlichen Gläubiger viel eher und in schärferer Weise das Auftreten solcher Situationen zu vermuten. Dies betrifft insbesondere den Gläubiger, der seine Investitionsabsicht ankündigt. Hier dürften denn auch die spektakulärsten Ersatzforderungen zu erwarten sein, da diese Gläubigerklasse rationalerweise eine Vorliebe für die stark risiko-geprägten Wertpapiergattungen entwickeln dürfte.

Die BGH-Rechtsprechung zum entgangenen Gewinn aus Wertpapiergeschäften ist für diesen Gläubigertypus Einladung und Anleitung zugleich, entsprechende Ersatzforderungen durchzusetzen zu suchen. Es mag sein, dass das Urteil auch etliche redliche Gläubiger bewegt, so zu verfahren, nur sind diese von den unredlichen mit den verfügbaren Mitteln nicht zu unterscheiden.

Da das BGH-Urteil sich gar auf die beweisschwächere Drittbekundung stützt, könnte es auch dem nicht ankündigenden Gläubiger Anreiz geben, ex post gelungene Wertpapierinvestitionen zu „erfinden“, die er dann mit Hilfe genannter „Zeugenbeweise“ untermauern will.

Es sei noch in aller Kürze auf mögliche Gegenstrategien eingegangen, die dem Schuldner als Schutz vor der Bedrängnis derart unerfreulicher Asymmetrien anheimstehen können.

- Zum ersten besteht natürlich in der Regel die Möglichkeit, den entgangenen Gewinn vertraglich auszuschießen. Fraglich ist allerdings, ob der Gläubiger stets einverstanden sein wird, auf eine solche vertragliche Beschränkung seines Anspruches auf Totalreparation etwaiger Schäden einzugehen. Und auch wenn er grundsätzlich bereit wäre, solches hinzunehmen, so könnte dennoch die übergeordnete Gefahr bestehen, dass der Gläubiger gerade das Ansinnen des Schuldners auf eine derartige Ausschlussklausel als Signal einer generell unterdurchschnittlichen Vertragsschulderfüllungsqualität (miss-)deutet und somit seitens des Schuldners die Gefahr befürchtet werden mag, dass der Vertrag gerade wegen der „Gewinnklausel“ erst gar nicht zustande kommt.
- Des Weiteren könnte der Schuldner auf die angekündigte hypothetische Investition dadurch reagieren,

dass er, wenn seine eigenen Liquiditätsbeschaffungsmöglichkeiten und die Bonität des Gläubigers ihm dies akzeptabel erscheinen lassen, den Gläubiger die Investition auf seine Kosten durchführen lässt. Diese Gegenstrategie vermag besondere Wirkung im Falle der streitigen Forderung zu entfalten, da sie dem Schuldner dann nicht nur zum Schutze gereicht, sondern auch Gegendruck in der Weise auszuüben vermag, als der Schuldner drohen kann, für jenen Fall, dass die streitige Grundforderung sich als unbegründet erweisen sollte, seinerseits vom vermeintlichen Gläubiger Schadensersatz aus entgangenem Gewinn zu fordern.

FAZIT

1. Der auf dem schadensersatzrechtlichen Prinzip der Totalreparation beruhende Anspruch auf entgangenen Gewinn schafft mangels analoger Vorschriften bezüglich ersparter Verluste eine asymmetrische Risikoteilung zwischen Gläubiger und Schuldner, die mit dem Risikogehalt des betreffenden Wertpapiers an Schärfe zunimmt. Im Ergebnis gewährt der Schuldner dem Gläubiger eine kostenlose Put-Option auf das Wertpapier.
 2. Dem Gläubiger ist bei sicheren Forderungen ohne weiteres zuzumuten, im Sinne des Schuldnerschutzes eine Umstrukturierung seines Vermögens zu Lasten der risikoärmsten liquidierbaren Position durchzuführen, um statt derer die eigentlich mit dem Betrage der Grundforderung angestrebte Position zu erwerben. Bei weniger sicheren Forderungen ist diese Zumutbarkeit nicht gegeben.
 3. Die von Literatur und Rechtsprechung favorisierte Beweisfigur der Ankündigung der Wertpapiererwerbsabsicht durch den Gläubiger stellt ein sehr schwaches Kriterium dar und gibt insbesondere dem unredlichen Gläubiger Anreiz, die asymmetrische Position zu Lasten des Schuldners auszubeuten.
 4. Dies trifft noch mehr auf den vom BGH anerkannten Beweis durch Drittbekundung zu. Das Urteil gereicht dem unredlichen Gläubiger zugleich Einladung und Anleitung zur Geltendmachung nichtgerechtfertigter Schadensersatzforderungen.
- Somit ist es geboten, als Beweis statt Ankündigung oder Drittbekundung vielmehr den Beleg der bisherigen Anlagegepflogenheiten des Gläubigers zu fordern. Das

impliziert eine Besinnung auf die abstrakte Schadensberechnung in Verdrängung der eigentlich zu bevorzughenden konkreten Berechnung. Der Gerechtigkeit dürfte mit der bewussten Duldung solcher Ungenauigkeit aber gedient sein.

Alternativ bliebe zu überdenken, ob nicht dem Gläubiger gegebenenfalls eine Minderung seiner Grundforderung als Anrechnung ersparter Verluste zuzumuten ist. Eine derartige Behandlung würde wieder symmetrische Risikopositionen herstellen und damit stünde auch die Ankündigung in einem ganz anderen Lichte zu betrachten.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ebert, Ina (2020): Kommentierung zu § 252 BGB, in: Erman, Bürgerliches Gesetzbuch, Dr. Otto Schmidt, Münster.
- Greger, Reinhard (1978): Beweis und Wahrscheinlichkeit, Diss. Erlangen.
- Großerichter, Helge (2001): Hypothetischer Geschehensverlauf und Schadensfeststellung, C.H.Beck, München.
- Grüneberg, Christian (2021): Kommentierung zu § 252 BGB, in: Grüneberg, Bürgerliches Gesetzbuch, C.H.Beck, München.
- Grunsky, Wolfgang (1983): Neue höchstrichterliche Rechtsprechung zum Schadensersatzrecht, JZ 38. Jg. Nr. 10, S. 372-379.
- Höpfner, Clemens (2021): Kommentierung zu § 252 BGB, in: J. von Staudingers Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, C.H.Beck, München.
- Lange, Hermann/Schiemann, Gottfried (2003): Schadensersatz, 3. Aufl., Mohr Siebeck, Tübingen.
- Mankowski (2009): Schuldnerverzug und Gläubigerspekulation, WM 2009, S. 921-928.
- Medicus, Dieter/Lorenz, Stephan (2021): Schuldrecht I, 22. Aufl., C.H.Beck, München.
- Oetker, Hartmut (2022): Kommentierung zu § 252 BGB, in: Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, 9. Aufl., C.H.Beck, München.

Schimmel (2000): Entgangener Spekulationsgewinn als Verzugsschaden, WM 2000, S. 946-952.

Weitnauer (1966): Wahrscheinlichkeit und Tatsachefeststellung, in: Karlsruher Forum 1966, Beweisfragen im Schadenersatzrecht, S. 3-20, Karlsruhe.

AUTOR

Prof. Dr. Gunnar Stark

Allensbach Hochschule, Konstanz

Forschungsgebiet: Finanzwirtschaft

Email: gunnar.stark@allensbach-hochschule.de

JEL : G, G23, G 40, K, K29, K33, K34

Entscheidungsparameter für die Rechtsformwahl bei Single Family Offices

Maximilian A. Werkmüller

ABSTRACT

Families who intend to establish a Single Family Office (SFO) do not always pursue the same goals. The first and one of the most important decision-making parameters is the question of whether the structure to be built should also be the bearer of the family assets or of the private assets taken or distributed from the operational sphere. If this is intended, vehicles of investment law can also be considered as a legal form in addition to the well-known structures of partnership or corporation law. The focus will then be on professionalizing asset management – "in-house". As a further decision-making parameter, it must be decided whether the structure should be based at home or abroad. In addition to the requirements of the respective investment law, tax aspects are also in the foreground here. Such structures were and are particularly popular in Liechtenstein or Luxembourg. The German counterpart to this, the Investment AG, has not yet been able to establish itself in the market as much as its foreign competitors. If the SFO is to assume a purely advisory function and not at the same time also carry and manage assets, the well-known legal forms of company law can be considered. The latest reform packages of the German legislator – MoPeG and KöMoG – do not yet give any discernible decisive or impulse here. This may change once the practice has gained more experience in handling the newly created possibilities.

KEYWORDS

Single Family Office, Asset Management, Investment Law, Corporate Law, Family Businesses, Regulation

EINLEITUNG

Family Offices können in nahezu jeder denkbaren (und sinnvollen) Rechtsform errichtet und betrieben werden (vgl. hierzu Trendelenburg/Klumpen-Neusel, Rn. 80 ff.). Je nachdem, welchen Zweck das Office verfolgen soll, bieten sich bestimmte Rechtsformen an und scheiden andere von Anfang an aus. Ist ein Single Family Office (SFO) ausschließlich beratend und nicht gleichzeitig auch vermögensverwaltend tätig, so wird

in der Regel auf die herkömmlichen und etablierten Strukturen des Gesellschaftsrechts zurückgegriffen. In einigen Fällen wird hingegen auch auf in- oder ausländische Investmentstrukturen zurückgegriffen, die sowohl im Inland als auch im Ausland errichtet werden können. Gegenstand der nachfolgenden Abhandlung sind die Entscheidungsparameter, die bei Familien, die eine eigene SFO-Struktur ins Leben rufen möchten, beachten sollten, möchte man spätere und ggf. kostspielige Korrekturen vermeiden. Auch die jüngsten Reformpakete des deutschen Gesetzgebers, das Gesetz zur Modernisierung des Personengesellschaftsrechts vom 18.08.2021 (BGBl. I 2021, 3436 – kurz: „MoPeG“) sowie das Gesetz zur Modernisierung des Körperschaftsteuerrechts vom 26.3.2021 (BGBl. I 2021, 2050 – kurz: „KöMoG“), sollen zuvor kurz dargestellt und auf ihre Relevanz im Kanon der Entscheidungsparameter hin untersucht werden. Verwaltet eine SFO-Struktur eigenes Vermögen, ohne als Investmentvehikel errichtet worden zu sein, so stellt sich die Frage nach der Erlaubnispflicht nach dem Kreditwesengesetz (KWG). Die aktuelle Rechtslage hierzu soll ebenfalls kurz erläuternd dargestellt werden.

DIE REFORMPAKETE DES GESETZGEBERS

DAS „KöMoG“

In der amtlichen Begründung des Referentenentwurfs des KöMoG liefert der Gesetzgeber in erster Linie eine historische Begründung für die Vornahme der erforderlichen Änderungen. Vor 100 Jahren sei in Deutschland erstmals eine einheitliche Körperschaftsteuer eingeführt worden. Seitdem habe das Körperschaftsteuerrecht mehrere systematische und tarifliche Änderungen erfahren. Entsprechend den Empfehlungen der Kommission zur Reform der Unternehmensbesteuerung („Brühler Empfehlungen“) sei mit dem Gesetz zur Senkung der Steuersätze und zur Reform der Unternehmensbesteuerung vom 23. Oktober 2000 das seit 1977 für die Besteuerung von Kapitalgesellschaften und ihren Anteilseignern geltende (Voll)-Anrechnungs-

verfahren durch das sog. Halbeinkünfteverfahren (später: Teileinkünfteverfahren) ersetzt worden. Zudem sei in der Folgezeit für Personenunternehmer eine Sonder-tarifierung nicht entnommener Gewinne (§ 34a EStG – „Modell 2“ der Brühler Empfehlungen) sowie die Einkommensteuerermäßigung durch pauschalierte Berücksichtigung der Gewerbesteuer eingeführt worden (§ 35 EStG – „Modell 3“ der Brühler Empfehlungen). Bis heute sei allerdings die Besteuerung von Körperschaften sowohl für Zwecke der Körperschaftsteuer wie auch mit Blick auf die Gewerbesteuer strikt von der Besteuerung ihrer Anteilseigner und Mitglieder getrennt. Personengesellschaften unterlägen demgegenüber dem Prinzip der transparenten Besteuerung. Gewerbesteuerlich sei, so die Begründung, die Personengesellschaft ein eigenständiges Steuersubjekt, für Zwecke der Einkommensbesteuerung sind dies dagegen ausschließlich die an ihr unmittelbar oder mittelbar beteiligten natürlichen Personen oder Körperschaftsteuersubjekte (vgl. Gesetzesentwurf der Bundesregierung vom 17.03.2021, S. 1). Die Idee einer Angleichung der Besteuerungssysteme durch Eröffnung eines Wahlrechts für Personen(handels-)gesellschaften, um ertragsteuerlich wie eine Körperschaft besteuert zu werden, sei bereits Gegenstand des sog. „Modells 1“ der Brühler Empfehlungen gewesen, bislang jedoch nicht umgesetzt worden. Das KöMoG führt neben einer Option zur Körperschaftsteuer für Personenhandelsgesellschaften und Partnerschaftsgesellschaften (§ 1a KStG) auch eine Globalisierung der für die Umwandlung von Körperschaften maßgeblichen Teile des Umwandlungssteuergesetzes (§ 1 UmwStG, § 12 Absatz 2 und 3 KStG) herbei, es ersetzt die Ausgleichsposten bei organschaftlichen Mehr- und Minderabführungen (§§ 14 und 27 KStG) durch die sog. Einlagelösung und streicht das Abzugsverbot für Gewinnminderungen aus Währungskurschwankungen im Zusammenhang mit Gesellschafterdarlehen (§ 8b Absatz 3 KStG). Die maßgeblichste Änderung dieses Gesetzespakets ist indes die Einführung des Optierungswahlrechts für Personenhandels- oder Partnerschaftsgesellschaften, die seit dem Inkrafttreten des Gesetzes zum 01.01.2022 für „Zwecke der Besteuerung nach dem Einkommen“ (nota bene: nur für diese!) beantragen können, wie eine Kapitalgesellschaft besteuert zu werden (vgl. § 1a Abs. (1) KStG).

Dass durch diese auf die einkommensteuerliche Veranlagung beschränkte Option automatisch hybride steuerrechtliche Strukturen entstehen würden, war dem Gesetzgeber bewusst. Welche Probleme es aber mit diesen Strukturen möglicherweise in gewerbesteuerlicher

oder grunderwerbsteuerlicher Hinsicht (vgl. hierzu Brühl/Weiss, DStR, S. 1617 ff.) oder in erbschaftsteuerlicher Hinsicht (vgl. hierzu Wälzholz, ZEV 2022, S. 10 ff.) geben würde, hat er möglicherweise unterschätzt. Das fachwissenschaftliche Schrifttum ist derzeit jedenfalls bemüht, für die nicht ausdrücklich gesetzlich geregelten Sachverhalte im „Dunstkreis“ der Option praktikable Lösungen zu entwickeln.

DAS „MoPeG“

Zwei Jahre später als das KöMoG, zum 01.01.2024, tritt das MoPeG in Kraft. Die Reform betrifft in erster Linie die BGB-Gesellschaft. Der Gesetzgeber folgt hier einer Entwicklung, die durch Rechtsfortbildung und Rechtsprechung bereits vor Jahren in Gang gesetzt wurde. Das Reformpaket entspricht deshalb eher der nachlaufenden Kodifizierung eines Zustands, der bereits seit geraumer Zeit geübter Praxis entspricht. Nach dem Regelungskonzept der geltenden §§ 705 ff. BGB ist eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts eine nicht rechtsfähige, zur Durchführung einer begrenzten Anzahl von Einzelgeschäften gegründete Gesamthandsgemeinschaft (vgl. Referentenentwurf der Bundesregierung vom 08.01.2021, S. 1). In Gesellschaftsverträgen können Gesellschafter eine große Bandbreite an Gesellschaftszwecken vereinbaren, weshalb in dieser Rechtsform auch Zwecke verfolgt würden, die dem bisherigen gesetzlichen Leitbild nicht entsprechen. Vielmehr sei – so die Begründung des Referentenentwurfs – ein erheblicher Anteil von BGB-Gesellschaften in der Praxis auf Dauer angelegt und zu einem Zweck gegründet, der sich nur mit einer Teilnahme der Gesellschaft am Rechtsverkehr verfolgen lässt. Das hierdurch entstehende Bedürfnis der Praxis, diese Rechtsform mit Rechtsfähigkeit auszustatten, sodass die BGB-Gesellschaft selbst Rechte erwerben und Verbindlichkeiten eingehen könne, habe der Bundesgerichtshof aufgegriffen und der am Rechtsverkehr teilnehmenden Gesellschaft bürgerlichen Rechts im Jahr 2001 Rechtsfähigkeit (BGH, Urt. v. 29.01.2001 – II ZR 331/00 = BGHZ 146, 341) und im Jahr 2009 Grundbuchfähigkeit (BGH, Urt. v. 04.12.2008 – V ZB 74/08 = BGHZ 179, 102) zuerkannt (vgl. Referentenentwurf, a. a. O.). Das MoPeG eröffnet den Gesellschaftern einer BGB-Gesellschaft künftig die Möglichkeit, ebenso wie es bislang nur den Personenhandelsgesellschaften vorbehalten war, unter Aufgabe des der BGB-Gesellschaft bislang ureigenen Gesamthandsprinzips ihre Beziehungen als Gesellschafter zu ihrer Gesellschaft auszurichten und etwa eine Haftungsbeschränkung qua Rechtsform herbeizuführen – wie es auch bei Personenhandelsgesellschaften der Fall

ist. Voraussetzung hierfür ist die Eintragung der BGB-Gesellschaft als sog. „eingetragene Gesellschaft“ in einem Gesellschaftsregister, das dem Handelsregister angenähert ist. Die dort vorgenommenen Eintragungen genießen eine Art öffentlichen Glauben. Die Anmeldung zum Register erfolgt grundsätzlich freiwillig. Die Eintragung der Gesellschaft ist ferner nicht Voraussetzung für die Erlangung der Rechtsfähigkeit der Gesellschaft. Lediglich für die Eintragung der Gesellschaft als Berechtigte in Objektregistern, insbesondere im Grundbuch, wird ein gesetzliches Voreintragungserfordernis postuliert. Der Gesetzgeber begründet dies mit dem bei Gesellschaften, die Inhaber eines Grundstücksrechts sind oder als Aktionär oder Gesellschafter einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung am Rechtsverkehr teilnehmen, erhöhten Bedürfnis nach einer durch Publizität vermittelten Sicherheit über Haftungs- und Vertretungsverhältnisse. Eine ganz wesentliche Abkehr von einem ehernen Prinzip betrifft auch die Aufgabe der Gesamthandsgemeinschaft, die unabhängig davon eintritt, ob sich die BGB-Gesellschaft eintragen lässt oder nicht, und die auch unabhängig davon ist, ob die BGB-Gesellschaft am Rechtsverkehr teilnimmt oder ob es sich um eine bloße Innengesellschaft handelt (vgl. Hermanns, S. 5; vgl. Fleischer, HGB, Vor § 105, Rn. 249 m. w. N.).

MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN DER NEUEN GESETZE AUF RECHTSFORMENTSCHEIDUNGEN FÜR SFOs

Da, wie beschrieben, beide Gesetze noch jung bzw. noch nicht in Kraft getreten sind und das fachwissenschaftliche Schrifttum sich bereits intensiv mit den noch zahlreichen ungelösten Fragen befasst, dürften die jeweiligen Regelungsgehalte – jedenfalls derzeit – noch keinen entscheidenden Einfluss auf die Entscheidung zur Formgebung einer SFO-Struktur entwickeln. Grundsätzlich geht es Familien, die ein SFO errichten, darum, belastbare Strukturen zur dauerhaften und generationenübergreifenden Verwaltung ihres Vermögens zu etablieren. Hinzu kommt, dass die BGB-Gesellschaft der neuen Prägung im Vergleich zu ihrer Vorgängerin ein deutlich höheres Maß an Publizität genießt. Dies könnte man nur vermeiden, wenn die Gesellschaft als reine Innengesellschaft ausgestaltet würde und mithin weder im Gesellschafts- noch im Transparenzregister einzutragen wäre. Da aber ein SFO mannigfache Vertragsverhältnisse mit dem Rechtsverkehr eingehen wird bzw. muss, scheidet eine BGB-Gesellschaft in der Regel, sowohl nach geltendem wie auch nach neuem

Recht, als geeignete gesellschaftsrechtliche Struktur aus.

Ob ein in der Rechtsform einer GmbH & Co. KG errichtetes SFO zur Körperschaftsteuer optiert, mag in geeigneten Fällen in der Tat überlegt werden. Als Entscheidungsparameter für die Errichtung der Struktur selbst dürfte aber auch das KöMoG wenig beitragen. Im Ergebnis ist deshalb davon auszugehen, dass etablierten Gesellschaftsformen, z. B. die GmbH, die AG oder die GmbH & Co. KG, auch künftig jedenfalls dann bevorzugt werden dürften, wenn das SFO nicht gleichzeitig auch Träger der Assets ist. Soll das SFO dagegen auch unmittelbar als Asset Manager der Familie tätig sein und soll es auch das wesentliche Vermögen der Familie „halten und verwalten“, so liegt die Überlegung nahe, auf ein Investmentvehikel des KAGB, beispielsweise auf eine Investment-AG (nachfolgend „Inv-AG“), auszuweichen (vgl. hierzu Stabenow, Rn. 1081 ff.). Dieses Investmentvehikel ist in Deutschland trotz seiner „Geburt“ im Jahr 2007 weitgehend unbeachtet geblieben, was unter anderem daran liegen mag, dass es unweit der deutschen Grenze attraktivere Angebote gab und gibt, auf die man ohne größere Probleme ausweichen kann. Auch darauf soll im weiteren Verlauf dieser Abhandlung eingegangen werden. Die Rede ist hier insbesondere von den Finanzplätzen Luxemburg und Liechtenstein.

DER REGULATORISCHE RAHMEN FÜR GESELLSCHAFTSRECHTLICHE STRUKTUREN, DIE AUCH DAS FAMILIENVERMÖGEN VERWALTEN

Wurde soeben darauf hingewiesen, dass die bekannten Strukturen des Gesellschaftsrechts in der Regel nur dann gewählt werden, wenn das SFO keine Assets der Familie managen soll, so ist gleichzeitig darauf hinzuweisen, dass es zahlreiche Fälle gibt, bei denen dies trotzdem der Fall ist. Möchte also die Familie das SFO als Träger des (liquiden) Familienvermögens etablieren, so sind neben den gesellschaftsrechtlichen und steuerlichen auch die Vorgaben des Kreditwesengesetzes (KWG) zu beachten. Gem. § 32 KWG bedarf der Erlaubnis, wer „im Inland gewerbsmäßig oder in einem Umfang, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert, Bankgeschäfte betreiben oder Finanzdienstleistungen erbringen will“. Für SFOs sind insbesondere solche der in § 1 Abs. 1 Satz 2 bzw. § 1 Abs.

1a Sätze 2 und 3 KWG abschließend normierten Bank- und Finanzdienstleistungsgeschäfte von Bedeutung, die die Anlage von Vermögen in Finanzinstrumenten im Sinne des § 1 Abs. 11 KWG betreffen (vgl. BaFin, Hinweise zur Erlaubnispflicht, Ziff. 2, Lit. a)). Die Verwaltung des eigenen Vermögens im Rahmen einer SFO-Struktur ist also auf den ersten Blick tatbestandsmäßig im Sinne des Gesetzes und bedürfte an sich einer Erlaubnis der BaFin. Genau diese allerdings hatte bereits im Jahr 2014 erstmals ein sog. Merkblatt unter dem Titel „Hinweise zur Erlaubnispflicht gemäß KWG und KAGB von Family Offices“, zuletzt überarbeitet am 12.07.2018, veröffentlicht, in dem sie klargestellt hatte, dass jedenfalls die Eigenverwaltung unabhängig von der Größe des Vermögens nicht tatbestandsmäßig ist, selbst, wenn dafür ein kaufmännisch eingerichteter Geschäftsbetrieb erforderlich wäre. Damit schafft sie eine Ausnahme von den gesetzlichen Regeln extra legem – außerhalb des Gesetzes. Eine vermögensverwaltende Kapital- oder Personengesellschaft, die neben ihrem Gesellschaftskapital das Privatvermögen ihres Gesellschafters in Finanzinstrumenten verwaltet, handelt aufgrund des so genannten Konzernprivilegs erlaubnisfrei, wenn sie als Tochterunternehmen des Vermögensinhabers anzusehen ist (§ 2 Abs. 1 Nr. 7 und § 2 Abs. 6 Satz 1 Nr. 5 KWG – vgl. BaFin Merkblatt, Ziff. 4 Lit. b)). Diesen selbst geschaffenen Ausnahmetatbestand dehnt die BaFin zum Segen der betroffenen Familienmitglieder sogar noch auf den Kreis der „nächsten Angehörigen“ aus: Lässt im Fall eines privaten SFO der Vermögensinhaber durch seine Angestellten oder durch eine von ihm beherrschte Gesellschaft auch das Privatvermögen enger Familienangehöriger in Finanzinstrumenten verwalten, die nicht zum Gesellschafterkreis gehören, so kann eine nach dem KWG erlaubnisfreie Familienvermögensverwaltung gegeben sein. Die Tätigkeit liegt außerhalb des Anwendungsbereichs des KWG, wenn der Familienvermögensverwalter seine Dienste nicht am Markt anbietet, sondern sie auf den engsten Familienkreis des Vermögensinhabers beschränkt. Als engster Familienkreis sind regelmäßig nahe Angehörige wie Ehegatten, Lebenspartner, Eltern, Geschwister, Kinder, Neffen, Nichten und Enkel, Onkel und Tanten sowie Cousins und Cousins ersten Grades zu verstehen (vgl. BaFin Merkblatt, Ziff. 4, Lit. c)).

1. INVESTMENTVEHIKEL ALS SFO

DIE DEUTSCHE Inv-AG

Die Inv-AG ist das deutsche Pendant insbesondere zur Luxemburger SICAV und sollte Wettbewerbsnachteile

des Standorts Deutschland gegenüber ausländischen Investmentvehikeln ausgleichen. Es handelt sich hierbei um einen Fonds in der Rechtsform einer deutschen Aktiengesellschaft, deren satzungsgemäß festgelegter Unternehmensgegenstand die Anlage und Verwaltung der Mittel der Inv-AG nach einer festen Anlagestrategie und dem Grundsatz der Risikomischung zur gemeinschaftlichen Kapitalanlage zum Nutzen ihrer Aktionäre ist (vgl. Stabenow, Rn. 1095). Das bedeutet, dass Familien, anstatt bei einer externen Kapitalverwaltungsgesellschaft (KVG) ein Sondervermögen aufzulegen, eine eigene Inv-AG, die selbst ein Fonds ist, gründen können. Dabei hat der Gesetzgeber die Inv-AG bewusst als Lösung für den Mittelstand konzipiert, für den die Gründung einer eigenen externen KVG zu aufwendig ist, der aber dennoch seine Investmentideen in einer Fondsstruktur umsetzen und damit die Chance auf eine breite Anlegerbeteiligung nutzen möchte und den Familienangehörigen die freie Wahl, wann und wie lange sie sich mit wieviel Geld an der Fondsstruktur beteiligen, lassen will (vgl. Stabenow, Rn. 1096). Die Inv-AG als Investmentgesellschaft kann als sogenannte interne KVG mit vollumfänglicher eigener BaFin-Lizenz oder als extern verwaltete InvAG, die von einer externen KVG wie ein Sondervermögen verwaltet wird, konzipiert werden (Stabenow, Rn. 1097). Der besondere Reiz für Familien, eine eigene und selbstverwaltete Inv-AG ins Leben zu rufen, liegt darin, sämtliche Anlageentscheidungen selbst treffen zu können. Es ist naheliegend, dass die Vorstände der AG in diesem Fall besondere Eignungsmerkmale erfüllen müssen, um von der BaFin für diese Aufgabe zugelassen zu werden. § 119 KAGB regelt dazu in Abs. (2) Folgendes: „Die Mitglieder des Vorstands der Investmentaktiengesellschaft mit veränderlichem Kapital müssen zuverlässig sein und die zur Leitung der Investmentaktiengesellschaft mit veränderlichem Kapital erforderliche fachliche Eignung haben, auch in Bezug auf die Art des Unternehmensgegenstandes der Investmentaktiengesellschaft mit veränderlichem Kapital.“ Was genau unter einer solchen fachliche Eignung zu verstehen ist, hat die BaFin in einem Merkblatt zu den Geschäftsleitern gemäß KWG, ZAG und KAGB zusammengefasst. Die Möglichkeit, über das Vehikel der Inv-AG eine passgenaue Risikoparametrisierung für jedes Familienmitglied darstellen zu können, ist von Vorteil, denn auch die deutsche Inv-AG kann als sogenannte Umbrella-Konstruktion mit sogenannten Teilgesellschaftsvermögen (Subfonds) konzipiert werden (vgl. Stabenow, Rn. 1101). Die Gründungskosten betragen derzeit EUR 300.000. Die laufenden Kosten, insbesondere in Fällen

einer Eigenverwaltung, sind ebenfalls nicht von untergeordneter Bedeutung, sodass die strategische Überlegung, die Eigenverwaltung zugunsten einer Fremdverwaltung bei gleichzeitig deutlicher Kosteneinsparung preiszugeben, durchaus berechtigt ist.

AUSLÄNDISCHE INVESTMENTVEHIKEL

Für die Verwaltung großer Familienvermögen gibt es inzwischen in fast jeder Jurisdiktion spezielle Investmentvehikel, die sich für eine professionelle Vermögensverwaltung eignen. Da Family Offices an den Finanzmärkten eher als institutionelle Investoren wahrgenommen werden, wird gern auf die entsprechenden Vehikel zurückgegriffen. Hinsichtlich der Standortwahl spielen neben der Architektur des jeweiligen Investmentrechts insbesondere auch steuerrechtliche Implikationen eine wichtige Rolle. In den vergangenen Jahren hat sich Liechtenstein zu einem attraktiven Standort für Investmentvehikel entwickelt. Luxemburg steht bei Familien traditionell hoch im Kurs. Beide Standorte sollen nachfolgend vorgestellt werden.

Liechtensteinische Fondsstrukturen

Das Fürstentum Liechtenstein als Standort internationaler Holdingstrukturen erfreut sich in der Gestaltungspraxis seit einigen Jahren zunehmender Beliebtheit (vgl. Schurr, S. 357). Ursächlich dafür sind die etwa seit dem Jahr 2009 erkennbaren Bemühungen des Fürstenhauses, sich den im Nachgang der Subprime-Krise auf Ebene der EU und des EWR initiierten internationalen Abkommen anzuschließen. Dabei hat das Fürstentum in zahlreichen Fällen als einer der ersten EWR- bzw. EFTA-Staaten die jeweiligen lokalen Ausführungsgesetze erlassen und damit die internationalen Vorgaben in nationales Recht umgesetzt (vgl. Krismanek, S. 153).

Das liechtensteinische Gesellschaftsrecht ist durch die Rechtsordnungen Österreichs und der Schweiz geprägt und gilt gemeinhin als ausgesprochen liberal (vgl. Schurr, S. 357). Insbesondere der Aktiengesellschaft des liechtensteinischen Rechts wird mit Blick auf ihre Eignung als Holdinggesellschaft für Familienvermögen große Bedeutung beigemessen. So lässt das liechtensteinische Recht z. B. weitreichende Möglichkeiten einer personalistischen Ausgestaltung von Aktiengesellschaften zu, um einer bestimmten Familie bzw. den Angehörigen eines weiteren Familienkreises besonderes Einflussrecht auf die Gesellschaft zuzugestehen oder um damit zugleich die Nachfolgeplanung zu sichern. Aufgrund der liberalen Gesellschaftsrechtsordnung

Liechtensteins unterliegen beispielsweise Aktionärsbindungsverträge kaum rechtlichen Beschränkungen (vgl. Schurr, S. 357). Eine im Fürstentum Liechtenstein nach dortigen Statuten wirksam errichtete Gesellschaft genießt den vollen Schutz der Grundfreiheiten des EU-Vertrags und ist insbesondere im Fall eines abweichenden Verwaltungssitzes, z. B. in der Bundesrepublik Deutschland, auch dort als ausländische Rechtsform anzuerkennen (sog. Gründungstheorie – vgl. nur EuGH, NJW 2002, 3614 = NZG 2002, 1164 = NZBau 2003, 33 = EuZW 2002, 754 m. Anm. Wernicke = ZIP 2002, 2037 – Überseering; bestätigt durch EuGH, NJW 2003, 3331 = NZG 2003, 1064 = NZI 2003, 676 = EuZW 2003, 687 = ZIP 2003, 1885 – Inspire Art) – zuletzt entschieden für das Fürstentum Liechtenstein durch Urt. des BHG vom 19.09.2005 – II ZR 372/03 = NJW 2005, S. 3351 ff.).

Das liechtensteinische AIFMG (Gesetz vom 19. Dezember 2012 über die Verwalter alternativer Investmentfonds (AIFMG), LGBI. 2013.049), das zum 22.7. 2013 in Kraft getreten ist, bietet u. a. die Besonderheit, dass praktisch alle in Europa gängigen Rechtsformen als Fondsvehikel verwendet werden können, etwa auch die liechtensteinische Kollektivtreuhänderschaft (Trust) oder eine private Stiftung. Weiter ist hervorzuheben, dass es im Grundsatz keine Begrenzung bei den zulässigen Anlagegegenständen gibt und auch die gesetzlichen Vorgaben zur Hebelfinanzierung moderater als etwa unter dem deutschen KAGB ausgefallen sind. Für die Vermögensverwaltung kommt insbesondere ein sog. SICAV-AIF in Betracht. Bei diesem Vehikel handelt sich um einen im Vergleich mit anderen Investmentstrukturen eher professionellen Ansatz, der mehr dem institutionellen Asset Management als dem klassischen Vermögensverwaltungsgeschäft entspricht. Neben der höheren Komplexität mit Blick auf das Aufsetzen und die Compliance einer solchen Struktur sind insbesondere die mit der Struktur selbst und dem laufenden Management verbundenen und im Vergleich zu einer fremdverwaltenden Struktur höheren Kosten zu erwähnen. Eine Familie sollte sich nur dann für eine solche professionelle Struktur entscheiden, wenn der Fokus der Anteilsinhaber (Familienmitglieder) auf die Erzielung einer Überrendite gegenüber anderen Anlageformen und gleichzeitig auch auf ein aktives Risikomanagement und -controlling der verwalteten Asset-Klassen ausgerichtet ist. Grundsätzlich ist aber festzustellen, dass das liechtensteinische AIFMG im Gegensatz zum deutschen, im KAGB geregelten Investmentrecht die Rechtsformen möglicher Investmentvermögen nicht beschränkt. In Art. 6 Abs. 2 AIFMG ist festge-

legt, dass ein AIF mit Sitz in Liechtenstein nicht auf die bestehenden Rechtsformen der Vertragsform („Investmentfonds“), die Form des Trust („Kollektivtreuhänderschaft), die Satzungsform („Investmentgesellschaft“) oder die Form einer Personengesellschaft („Anlage-Kommanditgesellschaft“; „Anlage-Kommanditärengesellschaft“) beschränkt ist, sondern dass die Regierung im Verordnungswege weitere Rechtsformen bestimmen kann, soweit der Schutz der Anleger und das öffentliche Interesse nicht entgegenstehen (vgl. Krismanek, S. 157).

All die aufgezeigten Vorteile gegenüber dem Standort Deutschland können bei einer Überlegung den Ausschlag dafür geben, die Investmentstruktur und damit auch das SFO nicht in Deutschland, sondern in Liechtenstein zu errichten. In steuerlicher Hinsicht ist allerdings darauf hinzuweisen, dass in diesem Fall vor Ort auch eine entsprechende Infrastruktur zu errichten ist, da sonst die deutsche Finanzverwaltung möglicherweise einen inländischen Ort der Geschäftsleitung (§ 1 Abs. (1) KStG) unterstellt. Es ist also darauf zu achten, dass die geschäftliche Oberleitung nachweisbar in Liechtenstein verortet wird.

Luxemburger Fondsstrukturen

Luxemburg ist der führende Standort für die Strukturierung alternativer Investments in Europa. Der Hauptgrund für den Erfolg Luxemburgs als erfolgreicher Fondsstandort ist ein rechtliches und regulatorisches Umfeld, das Gestaltungsvielfalt und Flexibilität für die Bedürfnisse einer großen Bandbreite verschiedener Investorentypen ermöglicht (vgl. Hoor/Medler, S. 402). Bereits im Februar 2007 wurde durch das Luxemburger Spezialfondsgesetz der Luxemburger Spezialfonds (SIF) eingeführt. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass er so gut wie keinen Anlagerestriktionen unterliegt. Auch besteht keine Pflicht, den Anteilpreis zu veröffentlichen. In einen SIF dürfen nur sachkundige Anleger investieren. Das sind institutionelle, professionelle Anleger oder solche, die entweder schriftlich bestätigt haben, dass sie als sachkundige Anleger gelten und die entweder mindestens EUR 125.000 in den Fonds einlegen oder bei denen eine Bank, ein Wertpapierunternehmen oder eine Verwaltungsgesellschaft die Sachkunde bestätigt hat. 2016 wurde der Reserved Alternative Investment Fund (RAIF) eingeführt, für den – anders als bei einem SIF – keine zeitaufwändige Zulassung durch die luxemburgische Finanzaufsichtsbehörde CSSF erforderlich ist, der sich aber an denselben Anlegerkreis wie der SIF richtet und von einem regu-

lierten AIF-Manager verwaltet werden muss (vgl. Stabenow, a. a. O.). Ein RAIF kann in verschiedenen Rechtsformen aufgesetzt werden: als Investmentfonds (fonds commun de placement, FCP), als Kapitalanlagegesellschaft mit variablem Kapital (société d'investissement à capital variable, SICAV) oder mit fixem Kapital (société d'investissement à capital fixe, SICAF), in den Rechtsformen einer Aktiengesellschaft (société anonyme, S.A.), einer Kommanditgesellschaft auf Aktien (société en commandite par actions, S.C.A.), einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (société à responsabilité limitée, S.à r.l.), einer Kommanditgesellschaft (société en commandite simple, S.C.S.), einer Spezial-Kommanditgesellschaft (société en commandite spéciale, S.C.Sp) oder einer Genossenschaft in Form einer Aktiengesellschaft (société coopérative sous forme de société anonyme, Coop.S.A. – vgl. Hoor/Medler, S. 402).

Auch der Standort Luxemburg bietet im Vergleich zu Deutschland eine große Auswahl geeigneter Investmentvehikel. Eine spezifische Asset-Klasse, in die investiert werden soll, oder auch steuerliche Aspekte, können den Ausschlag dafür geben, das SFO in Form eines Investmentvehikels in Luxemburg zu errichten.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Familien, die ein SFO zu errichten beabsichtigen, verfolgen damit nicht immer auch die gleichen Ziele. Der erste und einer der wichtigsten Entscheidungsparameter ist die Frage, ob die zu errichtende Struktur auch Träger des Familienvermögens bzw. des aus der betrieblichen Sphäre entnommenen oder ausgeschütteten Privatvermögens sein soll. Ist dies beabsichtigt, so kommen als Rechtsform neben den bekannten Strukturen des Personen- oder Kapitalgesellschaftsrechts auch Vehikel des Investmentrechts in Betracht. Der Fokus liegt dann auf einer Professionalisierung der Vermögensverwaltung – und zwar „inhouse“. Als weiterer Entscheidungsparameter ist zu entscheiden, ob die Struktur ihren Sitz im In- oder im Ausland haben soll. Hier stehen neben den Vorgaben des jeweiligen Investmentrechts insbesondere auch steuerliche Aspekte im Vordergrund. Besonders beliebt waren und sind derartige Strukturen in Liechtenstein oder Luxemburg. Das deutsche Pendant dazu, die Investment-AG, konnte sich bis heute nicht so am Markt etablieren wie ihre ausländischen Konkurrentinnen. Soll das SFO eine rein beratende Funktion übernehmen und nicht gleichzeitig auch Assets tragen und verwalten, so kommen dafür

die bekannten Rechtsformen des Gesellschaftsrechts in Betracht. Die jüngsten Reformpakete des deutschen Gesetzgebers – MoPeG und KöMoG – geben hier derzeit noch keinen erkennbaren Ausschlag oder Impuls. Dies mag sich ändern, sobald die Praxis mit der Handhabung der neu geschaffenen Möglichkeiten mehr Erfahrung sammeln konnte.

LITERATURVERZEICHNIS

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, „Hinweise zur Erlaubnispflicht gemäß KWG und KAGB von Family Offices“, Stand: 12.07.2018.

Referentenentwurf des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz: Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Personengesellschaftsrechts (Personengesellschaftsrechtsmodernisierungsgesetz – MoPeG).

Gesetzesentwurf der Bundesregierung: Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Körperschaftsteuerrechts vom 17.03.2021.

Trendelenburg, Hortense/Klumpen-Neusel, Claudia: „Rechtlicher Rahmen für Family Offices“, in: Werkmüller (Hrsg.), Family Office Management, Rn. 80 ff., 4. Auflage, Heidelberg 2019.

Hermanns, Marc: „Gesetz zur Modernisierung des Personengesellschaftsrechts (MoPeG) – Entstehung und Überblick“, in: DNotZ 2022, S. 3 ff.

Hoor, Oliver/Medler, Andreas: „Luxemburg – Der neue Alternative Investment Fund“, in: IStR 2017, S. 401 ff.

Fleischer, Holger in: Schmidt, Karsten (Hrsg.), Münchener Kommentar zum HGB, Band 2, Vor § 105, 5. Auflage 2022.

Orth, Manfred: „Gemeinnützige Personengesellschaften“, in: DStR 2022, S. 864 ff.

Brühl, Manuel/Weiss, Martin: „Die Option zur Körperschaftsbesteuerung nach der endgültigen Fassung des KöMoG“, in: DStR 23021, S. 1617 ff.

Wälzholz, Eckard: „Gestaltungsprobleme der Unternehmensnachfolge nach Inkrafttreten des KöMoG“, in: ZEV 2022, S. 10 ff.

Stabenow, Norbert: „Rechtliche Strukturen zur Verwaltung großer Vermögen“, in: Werkmüller (Hrsg.), Family Office Management, Rn. 1081 ff., 4. Auflage, Heidelberg 2019.

Schurr, Francesco: „Die liechtensteinische Aktiengesellschaft und die Bindung ihrer Aktionäre“, in: Zvlgr Wiss 111 (2012), S. 339 ff. (357).

Krismanek, Markus/Sothearit, Kol: „Genussrechtsfonds“ aus Liechtenstein – Alternativer Investmentfonds für deutsche Anleger und Anbieter?, in: BB 2014, S. 153 ff. (153).

AUTOR

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

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

Forschungsgebiete: Family Businesses, Family Finance, Family Office Management

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

JEL : K34

Historische Streichinstrumente und Stiftungen

Philipp Windeknecht; Christian Reister

ABSTRACT

Historical string instruments are not only attractive from an cultural perspective, but they also represent an economically and fiscally interesting asset class for foundations. (Non-profit) foundations can use this form of investment to effectively support their charitable purposes and to achieve a positive value development (so-called mission investment). The permissibility of these investments depends particularly on the investment partner and the type of funds used by the foundation. The permissibility is evaluated on the basis of foundation law, and, for non-profit foundations, also on the basis of non-profit law. Finally, family foundations may benefit from several tax advantages.

KEYWORDS

Foundations, historical instruments, mission investing

EINLEITUNG

Historische Streichinstrumente wecken als Vermögensanlage insbesondere das Interesse von Stiftungen, die Kunst und Kultur fördern. Die Vermögensanlage bietet interessante steuerliche Vorteile für Investoren, die gleichzeitig durch die übliche unentgeltliche und langfristige Überlassung der Instrumente an hochbegabte Musiker einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Musik in Deutschland leisten können. Stiftungen können mit dieser Form der Investition sowohl im Bereich der Vermögensanlage als auch der Zweckverwirklichung tätig sein (sogenanntes Mission oder Impact Investment).¹

Unter historischen Streichinstrumenten erfreuen sich Violinen als Wertanlage besonderer Beliebtheit, dicht gefolgt von Violen und Celli. Diese Instrumente werden in der bis heute gültigen Form seit dem 16. und 17. Jahrhundert gebaut. Erhalten sind beispielsweise aus der Hand Antonio Stradivariis (ca. 1644–1737) schätz-

ungsweise 500 Streichinstrumente. Diese befinden sich im Besitz von Privatpersonen, Stiftungen, Banken oder Museen, aber auch von Musikinstitutionen wie Orchestern oder Akademien. Das relativ knappe Angebot bei gleichzeitiger konstanter Nachfrage durch Sammler, Musiker und Investoren sorgt per se für hochpreisige Exklusivität. Neben Antonio Stradivari gibt es zahlreiche weitere historische Geigenbauer, deren Streichinstrumente für eine Vermögensanlage in Frage kommen können, beispielsweise Giuseppe Guarneri del Gesù, Nicola Amati, Carlo Bergonzi, Giovanni Battista Guadagnini und weitere mehr. Die Preise für historische Streichinstrumente reichen von etwa EUR 150.000 bis in den (teilweise zweistelligen) Millionenbereich.

Ein Überangebot und damit ein Wertverlust ist grundsätzlich nicht zu befürchten, da historische Instrumente ohnehin nur in begrenzter Zahl vorhanden sind und moderne investmentfähige Instrumente ebenfalls nicht in übermäßiger Zahl produziert werden. Ein zeitgenössischer Geigenbauer produziert in seiner Werkstatt ca. vier bis acht Instrumente pro Jahr.

Entscheidender Vorteil neben einer wertstabilen Vermögensanlage ist das Fördern begabter Streichinstrumentenmusiker. Mit Streichinstrumenten als Wertanlage können Stiftungen einen großen kulturellen Impact erzielen, indem sie die Instrumente an begabte Musiker verleihen. Eine Stiftung wird dadurch zum Förderer und Mäzen, denn begabte Musiker haben einen großen Bedarf an besonders hochwertig klingenden Instrumenten, um das eigene Talent entwickeln und sich beruflich positionieren zu können. Solche Instrumente können ihnen erst die eigene Stimme geben und sind deshalb sehr gesucht. Musiker können diese Streichinstrumente in der Regel nicht selbst finanzieren und sind auf Leihgeber und Mäzene angewiesen. Da die Leihgabe adäquater Instrumente einen wesentlichen Anteil an der Ausbildung und Entwicklung dieser begabten Musiker hat, entspricht das Engagement von

¹ vgl. Windeknecht/Reister, NWB-EV 2021, S. 23 ff.

Mäzenen dem UN-Nachhaltigkeitsziel Nr. 4 „Hochwertige Bildung“.

ERWERB VON HISTORISCHEN

STREICHINSTRUMENTEN DURCH STIFTUNGEN

Sämtliche Stiftungen bürgerlichen Rechts unterliegen den Vorgaben des Stiftungsrechts, gemeinnützige Stiftungen ebenfalls den Regelungen der Abgabenordnung (§§ 51 ff. AO).²

VORGABEN DES STIFTUNGSRECHTS

Die wenigen gesetzlichen Regelungen zur Vermögensanlage sind allgemein gehalten. Dies gilt sowohl für die Normen der Landesstiftungsgesetze (vgl. z. B. Art. 6 Abs. 1 BayStG, § 4 Abs. 2 StiftGHam: sichere und ertragbringende Vermögensanlage) als auch für diejenigen des Bürgerlichen Gesetzbuchs (das Gesetz zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts tritt am 01.07.2023 in Kraft). Zunächst ist das Vermögen der Stiftung in das dauerhaft zu erhaltende Grundstockvermögen und das sonstige Vermögen aufzuteilen (§ 83b Abs. 1, 2 BGB n. F.). Gemäß § 83c Abs. 1 S. 1, 2 BGB n. F. ist das Grundstockvermögen ungeschmälert zu erhalten und der Stiftungszweck mit den Nutzungen des Grundstockvermögens zu erfüllen. Hieraus lässt sich das Wirtschaftlichkeitsgebot für die Vermögensanlage herleiten. Ferner darf nach § 83b Abs. 4 S. 2 BGB n. F. mit dem gesamten Stiftungsvermögen nur der Stiftungszweck erfüllt werden. Zudem ist die Business Judgment Rule für Stiftungsorgane kodifiziert worden (§ 84a Abs. 2 BGB n. F.). Demnach liegt eine Pflichtverletzung nicht vor, wenn das Stiftungsorgan bei der Geschäftsführung unter Beachtung der gesetzlichen und satzungsgemäßen Vorgaben vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Stiftung zu handeln. Folglich ist bei jeder Anlageentscheidung eine Wirtschaftlichkeitsprüfung durchzuführen: Nur wenn bei einer ex ante-Betrachtung Risiko, Rendite und der mit dem Investment verfolgte Zweck für die Stiftung in einem angemessenen Verhältnis stehen, die Stiftung ihren Liquiditätsbedarf decken kann und sich das Investment in das Vermögensportfolio der Stiftung einfügt, ist das Investment zulässig. Ferner dürfen Vorgaben von Stiftern bzw. der Satzung nicht entgegenstehen. Bestimmte Asset-Klassen sind für Stiftungen weder vorgegeben noch ausgeschlossen. Sämtliche gesetzlichen Regelungen zur Vermögensverwaltung

und -anlage dienen allein der bestmöglichen dauerhaften Verwirklichung des maßgeblichen Stifterwillens, der insbesondere in den Stiftungszwecken zum Ausdruck kommt.³

VORGABEN DES GEMEINNÜTZIGKEITSRECHTS

Auch die Abgabenordnung setzt keine konkreten Vorgaben für die Vermögensanlage fest. Das FG München⁴ hat zur Vermögensanlage gemeinnütziger Körperschaften festgehalten, dass diese bei der Wahl der Vermögensanlagen weitgehend frei seien. Sie dürften jede Anlageform wählen, die aus ihrer Sicht ex ante wirtschaftlich sinnvoll sei. Die äußeren Grenzen würden durch die Gesichtspunkte Rendite und Risiko markiert. Habe eine Stiftung in eine ex ante wirtschaftlich sinnvolle Vermögensanlage investiert, so seien spätere Verluste grundsätzlich gemeinnützigkeitsunschädlich. Da gemeinnützige Stiftungen dem Gebot der Selbstlosigkeit (§ 55 AO) unterliegen, dürfen sämtliche Mittel der Stiftung nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Aus dem Gebot der Selbstlosigkeit ergibt sich das ebenfalls im Stiftungsrecht vorhandene Wirtschaftlichkeitsgebot für das gesamte Vermögen (§ 55 Abs. 1 Nr. 1, 3 AO). Folglich ist die zuvor beschriebene Wirtschaftlichkeitsprüfung auch gemeinnützigkeitsrechtlich zu beachten. Hinzu kommt aber eine differenziertere Vermögensaufteilung als im Stiftungsrecht: Gemeinnützigkeitsrechtlich wird zunächst zwischen zeitnah und nicht zeitnah zu verwendenden Mitteln der Stiftung unterschieden. Die Stiftung muss ihre Mittel (z. B. Erträge, keine Zustiftungen darstellende Spenden) grundsätzlich zeitnah für die steuerbegünstigten Zwecke verwenden, d. h. spätestens in den auf den Zufluss folgenden zwei Kalender- oder Wirtschaftsjahren. Dies gilt aber nur bei jährlichen Einnahmen einer Stiftung über EUR 45.000 (§ 55 Abs. 1 Nr. 5 AO). Ferner wird das Vermögen der Stiftung in folgende Sphären gegliedert: die steuerbefreite ideelle Sphäre (Spenden, Erträge, Verwaltungskosten und Zweckverwirklichung) und Vermögensverwaltung (§ 14 S. 3 AO), der steuerbefreite Zweckbetrieb (§§ 65 ff. AO) und schließlich der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb (§ 14 S. 1, 2 AO, § 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG).

³ vgl. Windeknecht, Die Zulässigkeit von Mission und Impact Investing für Stiftungen, S. 100, S. 118 f.

⁴ FG München, Urteil vom 25.04.2016 – 7 K 1252/14.

² vgl. Windeknecht, StiftungsBrief 2022, S. 95 ff.

SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DEN ERWERB VON HISTORISCHEN STREICHINSTRUMENTEN

Privatnützige Stiftungen

Privatnützige Stiftungen dürfen für die Investition in historische Streichinstrumente lediglich ihr Grundstockvermögen nutzen, da sie mit dieser Asset-Klasse ihre Stiftungszwecke nicht erfüllen können. Bei der Wirtschaftlichkeitsprüfung darf der Zweck des Investments nicht ins Gewicht fallen. Allerdings können steuerliche Vorteile durchaus in die Renditebewertung einbezogen werden. Da historische Streichinstrumente als Kulturgüter kapitalmarkunabhängige Sachwerte darstellen, kann eine Investition mit einem geringen Anteil des Grundstockvermögens aufgrund der zu erwartenden Wertsteigerungen sinnvoll sein. Falls die Kulturgüter nicht vermietet werden, werden jedoch keine laufenden Erträge generiert.

Gemeinnützige Stiftungen

Gemeinnützige Stiftungen, die z. B. (auch) Kunst und Kultur sowie Erziehung, Volks- und Berufsbildung fördern, dürfen für den Erwerb von historischen Streichinstrumenten mit dem Grundstockvermögen (nicht zeitnah zu verwendende Mittel) den Zweck der Investition im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsprüfung berücksichtigen. Allerdings ist insbesondere auf das stiftungsrechtliche Gebot des Kapitalerhalts für das Grundstockvermögen sowie auf den Liquiditätsbedarf der Stiftung zu achten.

So urteilte beispielsweise das LG Bremen⁵ im Jahr 2019, dass eine Investition mit höherem Risiko für eine Stiftung aus dem Grundstockvermögen in eine gemeinnützige Körperschaft zulässig sei. Voraussetzung sei aber, dass durch die Investition die Stiftungszwecke unmittelbar gefördert würden und nur weniger als 10 % des Grundstockvermögens eingesetzt worden seien. Investitionsgegenstand war ein Darlehen für den Erwerb eines Schulschiffs, mit dem ein Schulbetrieb für seemännisches Brauchtum unterhalten wurde. Dieses Projekt korrelierte mit den Stiftungszwecken des Investors (u. a. Förderung von Bildung und Erziehung). Da der Schulschiffbetrieb nicht die erwarteten Einnahmen generierte, musste das Darlehen von der Stiftung vollständig abgeschrieben werden. Die Investition stellte aus Sicht des LG Bremen keinen Verstoß gegen das Kapitalerhaltungsgebot der Stiftung dar, weil das höhere Risiko auch mit einer für das Jahr 2011 hohen

Verzinsung von 6 % p. a. einherging und die investierende Stiftung mit der Projektförderung sogar unmittelbar ihre Zwecke verwirklichte. Ferner wurde der Liquiditätsbedarf der investierenden Stiftung durch die Erträge aus dem übrigen Grundstockvermögen gedeckt.

Dementsprechend hob der BGH⁶ auch ein Urteil des LG Aurich vom 13. Oktober 2009 auf, das den Vorstand einer Bibliotheksstiftung wegen Untreue verurteilte, weil stiftungsnahe Kulturgüter (Archive, Gemälde, Druckgrafiken und Bücher) mit einem Großteil des Grundstockvermögens erworben wurden. Der BGH hielt den Erwerb der Kulturgüter an sich gerade nicht für pflichtwidrig.

Gemeinnützige Stiftungen können Kulturgüter jedoch auch mit dem sonstigen Vermögen (zeitnah zu verwendende Mittel) im Rahmen der Zweckverwirklichung erwerben. Wenn die Investition den Stiftungszweck unmittelbar fördert, ist das Investment auch renditelos und mit hohem Risiko zulässig. Ein Beispiel:

Wenn eine Musik-Stiftung ein historisches Streichinstrument erwirbt, um dieses Musikern oder einem Orchester zu überlassen, dann verstößt die Stiftung weder gegen den Kapitalerhaltungsgrundsatz noch gegen das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung. Der Kapitalerhaltungsgrundsatz bezieht sich nämlich nicht auf das sonstige Vermögen, und durch die unmittelbare Zweckverwirklichung wird das investierte Vermögen zeitnah für die Stiftungszwecke verwendet.

EINKOMMENSTEUERLICHE ECKPUNKTE

Rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts können grundsätzlich sämtliche Einkünfte i. S. d. § 2 Abs. 1 EStG erzielen (R 8 Abs. 2 KStR). Da rechtsfähige Stiftungen steuerpflichtig im Sinne des § 1 Abs. 1 Nr. 4 KStG sind, werden nicht sämtliche Einkünfte der Stiftung als Einkünfte aus Gewerbebetrieb behandelt (§ 8 Abs. 2 KStG). Stiftungen können Wirtschaftsgüter im steuerlichen Privat- oder Betriebsvermögen halten. Gemeinnützige Stiftungen sind mit Ausnahme des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs ferner steuerbefreit (§ 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG). Folglich beziehen sich die nachfolgenden ertragsteuerlichen Vorteile auf privatnützige Stiftungen.

⁵ LG Bremen, Urteil vom 12.07.2019 – 4 O 2083/1.

⁶ BGH, Urteil vom 24.06.2010 – 3 StR 90/10.

Für Streichinstrumente gelten die allgemeinen ertragsteuerlichen Grundsätze, sie können demnach dem Privat- oder Betriebsvermögen zuzuordnen sein. Jedoch ist davon auszugehen, dass Streichinstrumente in der Regel im steuerlichen Privatvermögen gehalten werden. Eine Veräußerung ist somit nur steuerpflichtig, wenn Erwerb und Veräußerung innerhalb eines Jahres erfolgen (§ 23 Abs. 1 Nr. 2 EStG). Die Haltefrist verlängert sich auf zehn Jahre, wenn aus der Nutzung der Instrumente steuerbare Einkünfte gezogen worden sind, z. B. durch entgeltliche Vermietung (§ 23 Abs. 1 Nr. 2 S. 4 EStG). Die Überlassung der historischen Streichinstrumente erfolgt aber in der Regel unentgeltlich. Ferner führt auch die Verwertung von Teilen einer größeren langfristig gehaltenen und/oder geerbten Instrumentensammlung nicht zur Annahme eines Gewerbebetriebs i. S. v. § 15 EStG, da für historische Streichinstrumente keine „Drei-Objekte-Regel“ wie für Immobilien existiert.⁷

BEWERTUNG IM ERBSCHAFT- UND SCHENKUNGSTEUERRECHT

GRUNDSATZ

Für den Wert eines Instruments sind verschiedene Faktoren relevant: Reputation des Erbauers, Entstehungsjahr bzw. Entstehungsphase, Originalität (unabhängig vom Alter), Zustand, Seltenheit, Klang und Spielbarkeit. Die im Inneren der Geige angebrachten Etiketten mit dem Namen des Erbauers, dem Ort und der Jahreszahl bergen – sofern sie überhaupt vorhanden sind – das Risiko einer Fehlinterpretation, da sie selten original sind. Eine grobe Einordnung eines „unbekannten“ Instruments zu einer Geigenbauschule oder einer Region ist anhand der verwendeten Materialien, der Techniken und vor allem des Stils möglich. Verfeinert wird die Zuordnung durch eine wissenschaftliche (sogenannte dendrochronologische) Untersuchung der Jahresringe im Holz, die Anhaltspunkte zur Entstehungszeit gibt. Auch röntgen- oder computertomografische Verfahren können zum Einsatz kommen. Nicht zuletzt verfügen Experten über ein entsprechend geschultes Auge, um sowohl die Zuschreibung als auch eine Einschätzung des Werts vorzunehmen. Unabhängig von Spielbarkeit und Erhaltungszustand, kann der kulturhistorische Wert sehr hoch sein, vor allem, wenn es sich um eine gesuchte Rarität handelt. Schäden führen grundsätzlich zu einer Wertminde-

rung, deren Ausmaß jedoch von der Art des Schadens, der Reparaturwürdigkeit und der Auswirkung einer Reparatur abhängt. Manche Bearbeitung würde den bisherigen Zustand unwiederbringlich zerstören, während eine originalgetreue Restaurierung inklusive vertretbarer Reparaturen den Wert deutlich erhöhen kann. Entscheidend sind auch hier die Faktoren „Rarität“ und „Exklusivität“.

Mitunter trägt die Historie eines Instruments bzw. seine Provenienz zu einer zusätzlichen Wertsteigerung bei, wenn es sich im Besitz einer prominenten Persönlichkeit oder eines bekannten Musikers befindet oder befand. Gehandelt werden historische Streichinstrumente über wenige, renommierte Händler und über spezialisierte Auktionshäuser.

ERBSCHAFT- UND SCHENKUNGSTEUERRECHT

Historische Streichinstrumente sind wie sämtliche Vermögensgegenstände gem. § 12 ErbStG i. V. m. § 9 BewG mit dem gemeinen Wert zu bewerten. Der gemeine Wert von Kunstgegenständen und Sammlungen ist unter Berücksichtigung der schwierigen Verwertungsaussichten vorsichtig zu ermitteln (R B 9.5 ErbStR 2019). Dies sollte ebenfalls für historische Streichinstrumente gelten, auch wenn für deren Markt die Prinzipien der Markteinge und der Volatilität weniger gelten als z. B. für den Kunstmarkt. Der gemeine Wert für Erbschaftsteuerzwecke ist daher in Anlehnung an die Bewertung von Kunst wie folgt zu bestimmen: Grundlage ist der im Vergleichsverfahren ermittelte Händlereinkaufspreis zum Stichtag (Todesstag bzw. Zeitpunkt der Ausführung der Schenkung, §§ 9, 11 ErbStG). Dieser Wert ist um die vom Verkäufer bei Auktionen regelmäßig zu tragenden Verkaufskosten wie Abgeld (Verkäuferschutzkommission, ca. 10 % bis 15 %), Transport, Versicherung, Marketing und Illustrationskosten zu kürzen.⁸

ERBSCHAFT- UND SCHENKUNGSTEUERLICHE BEFREIUNG

Das Erbschaft- und Schenkungsteuergesetz sieht eine (teilweise) Steuerbefreiung gem. § 13 Abs. 1 Nr. 2 ErbStG für Kulturgüter vor. Diese ist insbesondere für Stifter für die unentgeltliche Übertragung von Vermögen auf eine privatrechtliche Stiftung und für die privatrechtliche Stiftung selbst aufgrund der Erbschaftsteuer (§ 1 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG) von Bedeutung. Dabei ist zwischen kleiner (60 %) und großer (100 %) Befreiung

⁷ vgl. BFH, Urteil vom 25.02.1982 – IV R 25/78, BStBl. II 1982, S. 461: Erwerb von zehn Gemälden mittleren Wertes mit Veräußerungsabsicht keine gewerbliche Tätigkeit; vgl. auch v. Oertzen/Windeknecht, ZEV 2020, S. 540 ff.

⁸ vgl. zur Bewertung von Kunst: BFH, Urteil vom 06.06.2001 – II R 7/98, BFH/NV 2002, S. 28.

zu unterscheiden. Die unentgeltliche Übertragung von Vermögen auf eine gemeinnützige Stiftung ist gem. § 13 Nr. 16 lit. b) ErbStG steuerfrei.

ERBSCHAFT- UND SCHENKUNGSTEUERBEFREIUNG I. H. V. 60 %

Historische Streichinstrumente als Kulturgut iSv § 13 Abs. 1 Nr. 2 ErbStG

Erfasst von der Befreiung sind Grundbesitz oder Teile von Grundbesitz, Kunstgegenstände, Kunstsammlungen, wissenschaftliche Sammlungen, Bibliotheken und Archive (§ 13 Abs. 1 Nr. 2 ErbStG). Auch wenn historische Streichinstrumente meisterhaft gefertigt sind, qualifizieren sie wohl nicht als Kunstgegenstände im Sinne der Befreiung, auch bei Zugrundelegung eines umfassenden Kunstbegriffs. Allerdings können Sammlungen von historischen Streichinstrumenten unter den Begriff der wissenschaftlichen Sammlung fallen. Der Begriff der Sammlung beinhaltet das Zusammentragen einer Mehrzahl von Einzelgegenständen aufgrund bestimmter Kriterien. Diese können wissenschaftlicher, formaler oder persönlicher Art sein. Im Übrigen ist „wissenschaftlich“ weit auszulegen.⁹

Durch eine Sammlung von historischen Streichinstrumenten als wissenschaftliche Sammlung kann beispielsweise die historische Entwicklung des Streichinstrumentenbaus nachgezeichnet werden. Sammlungsaufhänger können unter anderem bestimmte „Schulen“ sein, z. B. die Cremoneser, die Mailänder oder die Neapolitanische Schule. Es bestehen bereits Sammlungen nach diesen Ordnungskriterien. Dabei wird versucht, die wichtigsten Vertreter der einzelnen Schulen mit einem Exemplar oder gar mehrfach aufzunehmen. Zu nennen sind insbesondere die Landessammlung Streichinstrumente Baden-Württemberg und die Deutsche Stiftung Musikleben mit dem Deutschen Musikinstrumentenfonds. Hierbei ist festzustellen, dass aufgrund des äußerst kleinen Markts bereits bei einer Handvoll dieser exklusiven Instrumente von einer Sammlung ausgegangen werden kann. So umfasste selbst die Landessammlung Streichinstrumente anfangs nur zehn, der Deutsche Musikinstrumentenfonds sechzehn Instrumente.

Öffentliches Erhaltungsinteresse und Nutzbarmachung für Zwecke der Forschung oder der Volksbildung

Die Erhaltung des Kulturguts muss wegen ihrer Bedeutung für Kunst, Geschichte oder Wissenschaft im öffentlichen Interesse liegen. Das öffentliche Erhaltungsinteresse kann beispielsweise durch ein Sachverständigengutachten zur Eigenschaft der Streichinstrumente-Sammlung als wissenschaftliche Sammlung nachgewiesen werden. In Betracht kommt als Nachweis ebenfalls der Abschluss eines Leihvertrags mit hochbegabten (Nachwuchs)-Musikern renommierter Orchester. Ferner ist auch eine Kooperations- und Leihvertrag mit einem Musikinstrumentenmuseum möglich. Die historischen Instrumente sind ferner für Zwecke der Forschung oder der Volksbildung nutzbar zu machen. Auch hier hilft ein Leihvertrag. Die Musiker verpflichten sich, das Instrument für Konzerte sowie für Ton- und Videoaufnahmen zu nutzen und machen die Instrumente somit für die Volksbildung nutzbar.¹⁰ Schließlich müssen die jährlichen Kosten i. d. R. die erzielten Einnahmen übersteigen. Werden die Kulturgüter entgeltlich vermietet, könnte dies problematisch sein. Regelmäßig wird mit Kulturgütern aber nur durch die Veräußerung eine Rendite erzielt.

Inländische bzw. EU/EWR-Belegenheit

Laut Finanzverwaltung kommen die Steuerbefreiungen nur für Gegenstände in Betracht, die sich im Inland, in einem Mitgliedstaat der Europäischen Union oder in einem Staat des Europäischen Wirtschaftsraums befinden und für mindestens zehn Jahre dort verbleiben (R E 13.2 Abs. 1 ErbStR 2019). Schädlich ist somit die dauerhafte Verwahrung beweglicher Kulturgüter im Drittland, z. B. der Schweiz. Eine vorübergehende Verbringung der Kulturgüter in ein Land außerhalb der EU oder des EWR soll für die Erhaltung der Befreiung hingegen unschädlich sein, z. B. bei Konzertreisen (H E 13.2 ErbStH 2019).

ERBSCHAFT- UND SCHENKUNGSTEUERBEFREIUNG I. H. V. 100 %

Neben den vorgenannten Voraussetzungen müssen zusätzlich noch folgende Voraussetzungen für die vollständige Steuerbefreiung erfüllt werden:

⁹ Schienke-Ohletz in: v. Oertzen/Loose, ErbStG, 2020, § 13 Rn., 15.

¹⁰ vgl. auch zum Kooperations- und Leihvertrag in Verbindung mit Kunstgegenständen: BFH, Urteil vom 12.05.2016 – IIR 56/14, ZEV 2016, S. 596.

Bereitschaft zur Unterstellung unter die geltenden Bestimmungen der Denkmalpflege

Erwerber müssen bereit sein, die Gegenstände den geltenden Bestimmungen der Denkmalpflege zu unterstellen. Da diese Voraussetzung bei Streichinstrumenten nur schwerlich erfüllt werden kann, reicht in Anlehnung an die BFH-Rechtsprechung¹¹ der Abschluss eines Leihvertrags aus, in dem die pflegliche Behandlung der Kulturgüter sowohl durch den Verleiher als auch durch den Entleiher vorgesehen wird oder auch die tatsächlich konservatorisch einwandfreie und sichere Aufbewahrung und Pflege.¹²

Zwanzigjähriger Familienbesitz

Nur Kulturgüter, die sich seit mindestens 20 Jahren im Familienbesitz befinden oder in ein Verzeichnis national wertvollen Kulturguts nach § 7 Abs. 1 des Kulturgutschutzgesetzes eingetragen sind, kommen in den Genuss der 100 %igen Steuerbefreiung. Diese Voraussetzung ist für jedes Instrument der Sammlung einzeln zu prüfen und die vollständige Steuerbefreiung dementsprechend (teilweise) zu gewähren.

Weitere Aspekte der Kulturgutbefreiung

Die Steuerbefreiung fällt mit Wirkung für die Vergangenheit weg, wenn das Kulturgut innerhalb von zehn Jahren nach dem Erwerb veräußert wird oder die Voraussetzungen für die Steuerbefreiung innerhalb dieses Zeitraums entfallen (§ 13 Abs. 1 Nr. 2 S. 2 ErbStG).

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Stiftungen verfügen über einen weiten Ermessensspielraum bei der Vermögensanlage bzw. ihrer Zweckverwirklichung. Folglich können historische Streichinstrumente insbesondere für gemeinnützige Kultur- und Bildungstiftungen das Vermögensportfolio bereichern und als Mission Investment ihre Zwecke unmittelbar fördern. Privatnützige Stiftungen und deren Stifter sollten die steuerlichen Vorteile dieser Asset-Klasse in ihre Anlageentscheidung einbeziehen.

LITERATURVERZEICHNIS

v. Oertzen, Christian/Loose, Matthias: ErbStG mit Bewertung und ErbSt-DBA, 2. Auflage 2020.

v. Oertzen, Christian/Windeknecht, Philipp: Oldtimer in der Nachfolgeplanung, ZEV 2020, S. 540 ff.

Windeknecht, Philipp: Kulturgüter: Darum sind sie für Stiftungen als Anlageobjekt und Mission Investment interessant, StiftungsBrief 2022, S. 95 ff.

Windeknecht, Philipp: Die Zulässigkeit von Mission und Impact Investing für Stiftungen, 2019.

Windeknecht, Philipp/Reister, Christian: Historische Streichinstrumente als Vermögensanlage für Mäzene und Stiftungen, NWB-EV 2021, S. 23 ff.

AUTOREN**Dr. Philipp Windeknecht, Maître en Droit**

Rechtsanwalt und Steuerberater, Flick Gocke Schaumburg, Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater Partnerschaft mbB
Forschungsgebiet: Rechtswissenschaften mit steuerlichem Fokus
E-Mail: philipp.windeknecht@fgs.de

Christian Reister

Gründer und Geschäftsführer der MAEZENA Plattform GmbH, Frankfurt am Main
E-Mail: christian.reister@maezena.de

¹¹ BFH, Urteil vom 12.05.2016 – II R 56/14, ZEV 2016, S. 596.

¹² Gleichlautende Erlasse der obersten Finanzbehörden der Länder vom 19.08.2020.

Zeitschrift für interdisziplinäre ökonomische Forschung

Journal of Interdisciplinary Economic Research

- 67 **Definition der wertbestimmenden Faktoren der Grundsteuerreform**
Christoph Albin Robert Schöpf
- 77 **Zum Schadensersatz des entgangenen Spekulationsgewinns**
Gunnar Stark
- 87 **Entscheidungsparameter für die Rechtsformwahl bei Single Family Offices**
Maximilian A. Werkmüller
- 94 **Historische Streichinstrumente und Stiftungen**
Philipp Windeknecht; Christian Reister



€ 10,00 [D]



JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH