

03/2012

Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e.V.

## Forschung nutzbar machen – Rückblick auf die Informationsveranstaltung des Gründernetzwerks SAXEED zu Fördermöglichkeiten für den Transfer von Forschungsergebnissen in Existenzgründungen und mittelständische Unternehmen

von Susanne Schübel



In einer begleitenden Posterausstellung stellten sich zahlreiche Forschungsprojekte, Institute und potenzielle Gründer vor, die den Kontakt zur Wirtschaft suchen.

Professoren, Mitarbeiter und Studierende werden an den Hochschulen Südwestsachsens vom Gründernetzwerk SAXEED auf dem Weg zur unternehmerischen Selbstständigkeit unterstützt. Dieses Anliegen fördern auch das Land Sachsen und der Bund mit zahlreichen Förderprogrammen, von denen SAXEED alljährlich im Sommer einige im Rahmen einer Informationsveranstaltung mit anschließendem Networking vorstellt. Referenten der Projektträger, aber insbesondere die Geförderten selbst, kommen dabei zu Wort und berichten über ihre Erfahrungen.

Bereits zum vierten Mal lud SAXEED am 3. Juli 2012 alle Interessierten der vier Hochschulstandorte Chemnitz, Freiberg, Mittweida und Zwickau zu dieser Informationsveranstaltung unter dem Motto „Forschung nutzbar

machen“ ein. Über 150 Gäste – vorwiegend wissenschaftliche Mitarbeiter und Professoren sowie Jungunternehmer – folgten der Einladung und informierten sich im Alten Heizhaus der TU Chemnitz über verschiedene Fördermittelprogramme und Möglichkeiten zur Unterstützung für innovative Unternehmen in Sachsen.

Als ersten Schwerpunkt stellte Dr. Vivien Lutz vom Projektträger Jülich (PtJ) das Förderprogramm „Innovative regionale Wachstumskerne“ vor. Das 2001 gestartete Programm fördert unternehmerisch agierende, regionale Bündnisse bestehend aus Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen der neuen Bundesländer. Voraussetzung ist, dass die Partner entweder bereits über eine gemeinsame, besondere Technologie- oder Problemlösungsplattform in

ihrer Region verfügen oder das Potenzial für die Entwicklung einer solchen Plattform besitzen. Ziel ist es, dass die Beteiligten auf Basis dieser vorhandenen Kernkompetenzen gemeinsam marktfähige Innovationen und entsprechende Strategien für wichtige Märkte entwickeln. Eine solche einzigartige Kompetenz einer Region kann zum Beispiel das Beherrschen bestimmter Technologien und Verfahren wie die besondere Verarbeitung von Materialien sein – so auch im Falle des Wachstumskerns highSTICKplus.

Dieses Beispiel stellte Dietrich Wetzel, Sprecher des Wachstumskerns highSTICKplus, den interessierten Zuhörern aus Sicht eines geförderten Unternehmens vor. Das Konsortium aus über 25 Unternehmen verschiedener

### In dieser Ausgabe

Determinanten des Vorgründungsprozesses	
von Mario Geißler . . . . .	3
Arbeitnehmerfreizügigkeit und das deutsche Handwerk	
von Morris Geßner . . . . .	8
Produktplatzierung und duales Rundfunksystem	
von Dominik Markus A. Herzog .	10
Verrechnung immaterieller Wirtschaftsgüter im internationalen Konzern:	
Darstellung, Analyse, Modelle	
von Alexander Reichl . . . . .	13
Zitate & Veranstaltungshinweise .	16



Bei der anschließenden sommerlichen Networking-Veranstaltung in lockerer Atmosphäre nutzen die Interessierten die Gelegenheit, sich mit den Referenten, Gründerteams, Kapitalgebern und Unterstützern auszutauschen und neue Kontakte zu knüpfen.

Branchen und Wertschöpfungsstufen im Vogtland entwickelt Innovationen im Bereich der sticktechnischen Herstellung funktionsintegrierter Hochleistungs- und Verbundwerkstoffe. In Wetzels emotionalem Vortrag wurde deutlich, dass es sich bei Stickwaren, anders als oftmals angenommen, um Hightech-Materialien handelt, denen sich beispielsweise im Sensorbereich ein hohes Potential eröffnet.

Als weiterer Punkt stand das Thema „EXIST - Existenzgründung aus der Wissenschaft“ auf dem Programm. Dazu schilderten zwei von SAXEED begleitete Gründerteams ihre Erfahrungen mit den Förderprogrammen des Bundes, die sich an Hochschulangehörige richten, um Innovationen aus der Wissenschaft mit Personal und Sachmitteln zu fördern.

So gab Holger Löbel von der BASELABS GmbH Einblicke in das Förderprogramm „EXIST-Forschungstransfer“ und berichtete eindrucksvoll über geschaffte Etappen, aber auch Hindernisse auf dem Weg von der Idee bis zur Unternehmensgründung. Derzeit stellt sich das Team, das innovative Software für Fahrerassistenzsysteme entwickelt, der Herausforderung der Personalakquise.

Als vierter Referent informierte Jan Gietzel von der GiGa infosystems GbR über das „EXIST-Gründerstipendium“. Das akademische Spin-off der TU Bergakademie Freiberg implementiert eine Geodatenbank, die es ermöglicht, 3D Objekte mit den dazugehörigen Eigenschaften zu speichern. „Das EXIST-Gründerstipendium ist ein exzellentes Programm für Ausgründungen aus der Uni. Es bietet die Möglichkeit, ein akademisches Projekt zur Marktreife zu

führen“, so Gietzel. Er beendete seinen Vortrag damit, Gründungsinteressierten Mut zu machen, die Umsetzung einer Idee real zu überprüfen und in Angriff zu nehmen. Gründernetzwerke und deren Angebote hält er gerade in dieser Phase der „Ideen-Reifung“ für sehr hilfreich. „Besonders Geschäfts-ideen- und Businessplanwettbewerbe sind hervorragende Möglichkeiten, einmal von Außenstehenden Feedback auf die eigene Idee zu erhalten. Mit ein bisschen Glück findet man dabei sogar erste Interessenten für einen Prototypen“, weiß Gietzel zu berichten.

Nach dem offiziellen Teil der Informationsveranstaltung konnten die Gäste dank der freundlichen Unterstützung des Technologiegründerfonds Sachsen (TGFS) zur sommerlichen Networking-Veranstaltung in lockerer Atmosphäre übergehen. Im Innenhof des Universitätsteils Straße der Nationen nutzen alle Interessierten die Gelegenheit, sich mit den Referenten, Gründerteams, Kapitalgebern und Unterstützern auszutauschen und neue Kontakte zu knüpfen.

Nach einer kleinen Stärkung am Grill wurde es noch einmal spannend: die Preisverleihung des ersten Chemnitzer Mini-Ideenwettbewerbs stand auf dem Programm. Alle Hochschulangehörigen der TU Chemnitz waren bei diesem Wettbewerb dazu aufgerufen, ihre Geschäftsidee kurz und prägnant im Rahmen von vier Fragen auf den Punkt zu bringen, um daraus später ein ausführliches Geschäftskonzept zu entwickeln. Gleichzeitig ist dies eine optimale Vorbereitung auf den alljährlich im November stattfindenden („großen“) SAXEED-Ideenwettbewerb „Schicke Ideen“.

Den ersten Platz des Chemnitzer Mini-Ideenwettbewerbs 2012 belegten Marion Neumann und Hans Weber, die sich über 100 Euro Preisgeld freuten. „Bei unserer Idee handelt es sich um eine 3D-Sportbrille, mit der es möglich ist, virtuelle Umgebungen zu realisieren, die sich durch Synchronisation auch auf das Laufband übertragen lassen - beispielsweise diverse Höhenunterschiede“, erklärt Neumann. Aber auch alle anderen anwesenden Teilnehmer des Mini-Ideenwettbewerbs erhielten einen kleinen Trostpreis: ein Notizbuch, den SAXEED-Ideenspeicher, oder eine individuell gestaltete Tasse.



Beim standortübergreifenden SAXEED-Ideenwettbewerb „Schicke Ideen 2012“ beteiligten sich in diesem Jahr 41 Studenten und wissenschaftliche Mitarbeiter. Die Finalisten treten am 3. Dezember ab 19:00 Uhr im TaC der TU Chemnitz in einem Pitch gegeneinander an. Im Rahmen dieser Preisverleihung werden Hauptpreise von jeweils 1.000 EUR sowie der chemmedia-Sonderpreis, ein MacBook Pro, vergeben. Um eine Anmeldung wird gebeten: [anmeldung@saxeed.net](mailto:anmeldung@saxeed.net)

---

# Determinanten des Vorgründungsprozesses: Der Einfluss unternehmerischer Chancen und des Gründungsklimas im Hochschul Umfeld

von Dr. rer. pol. Mario Geißler

*Es handelt sich bei diesem Beitrag um eine Zusammenfassung der gleichnamigen Dissertation des Artikelautors. Die Veröffentlichung der Dissertation wird voraussichtlich Ende dieses Jahres im Gabler Verlag erfolgen.*

## 1. Ausgangssituation und Forschungsfrage

Die Gründungsforschung hat innerhalb der letzten drei Jahrzehnte enorm an Bedeutung und theoretischer Eigenständigkeit gewonnen. Zeugnis dieses Prozesses ist die Herausbildung bedeutender Schlüsselthemen, die die Gründungsforschung vorantreiben und erfolgreich von benachbarten Forschungsdisziplinen abgrenzen (vgl. Cornelius et al. 2006).

Eines der Schlüsselthemen beschäftigt sich mit dem psychologischen Hintergrund des Vorgründungsprozesses und widmet sich der Erklärung unternehmerischen Verhaltens. Mittlerweile ist bekannt, dass die Gründungsabsicht ein zentrales psychologisches Konzept im Vorgründungsprozess darstellt und beobachtbares Gründungsverhalten wesentlich beeinflusst. Zudem kann die Absicht durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden. Aufgrund unterschiedlicher Ansätze zur Erklärung der Gründungsabsicht existieren seit längerem Stimmen, die die Integration der Forschungsergebnisse in eine Theorie als zukünftige Forschungsaufgabe fordern (vgl. Shook et al. 2003, S. 386). Parallel zur Betrachtung des Vorgründungsprozesses hat sich v.a. im letzten Jahrzehnt ein weiteres Schlüsselthema herausgebildet (vgl. Grichnik 2006). So sehen grundlegende Arbeiten die Gründungsforschung als „scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited“ (Shane, Venkataraman 2000, S. 218) und stellen somit die unternehmerische Chance in den Mittelpunkt des Forschungsfeldes. Zusätzlich zeigen Untersuchungen, dass es sich bei der Gründung eines Unternehmens um einen komplexen und kontextabhängigen Prozess handelt

(vgl. Gartner 1985). Daher wird betont, dass bei der Erklärung von Gründungsverhalten und dessen Ursprüngen auch das Umfeld des Gründers in die Untersuchung einbezogen werden sollte (vgl. Jack, Anderson 2002).

In diesem Zusammenhang ist zu beobachten, dass an den Hochschulen der meisten entwickelten Länder eine steigende Anzahl unternehmerischer Aktivitäten und gründungsunterstützender Maßnahmen zu verzeichnen ist. Gründe dafür werden v.a. in den positiven Effekten akademischer Unternehmensgründungen für die wirtschaftliche Entwicklung von Regionen oder Ländern und für den Wissens- und Technologietransfer gesehen (vgl. Chell, Allman 2003).

Im Hinblick auf die Bedeutung der Gründungsabsicht und der Identifikation unternehmerischer Chancen für das Verständnis des Vorgründungsprozesses offenbart sich derzeit eine bedeutende Forschungslücke. Beide Schlüsselthemen wurden bisher nur unzureichend gemeinsam betrachtet. Aktuell ist z. B. nicht bekannt, welche Auswirkungen die Identifikation unternehmerischer Chancen auf relevante Faktoren des Vorgründungsprozesses hat. Derzeitige Studien bzgl. unternehmerischer Chancen sind zudem methodisch limitiert. So nähern sich diese dem Phänomen überwiegend retrospektiv und betrachten meist einzelne, bereits umgesetzte Chancen (vgl. Hill, Birkinshaw 2010, S. 86). Damit schließen die Forscher aus, dass Individuen vor einer Unternehmensgründung mehrere Chancen identifizieren können oder unterwerfen ihre Aussagen der Gefahr retrospektiver Verzerrungen. Mit Blick auf akademische Unternehmensgründungen ist zu bemerken, dass das Hochschul Umfeld bisher nur unzureichend als Faktor in den Vorgründungsprozess eingebunden wird.



*Mario Geißler war von März 2007 bis Dezember 2011 als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Chemnitz bzw. im Gründernetzwerk SAXEED beschäftigt. Im Rahmen seiner wissenschaftlichen Tätigkeit publizierte er Beiträge und Fachaufsätze, seine Forschungsinteressen sind im Bereich des Vorgründungsprozesses, der Identifikation unternehmerischer Chancen und den Einflussfaktoren auf den Entschluss zur Unternehmensübergabe angesiedelt. Im Jahr 2010 wurde ihm die Auszeichnung „Jose Maria Veciana Best Paper Award for a Junior Researcher“ verliehen. Mario Geißler ist seit Januar 2012 als Projektgeschäftsführer des an der TU Chemnitz angesiedelten Drittmittelprojektes „Unternehmenszukunft Sachsen“ tätig.*

Bestehende Untersuchungen legen den Fokus auf den Gründungs- und Nachgründungsprozess oder fokussieren nur einzelne Hochschulfacetten (z. B. gründungsbezogene Ausbildungsangebote).

Mit Blick auf die beschriebene Ausgangslage geht die Dissertation folgenden Forschungsfragen nach:

- 1) Wie und in welchem Ausmaß beeinflusst die Identifikation unternehmerischer Chancen den individuellen Vorgründungsprozess?
- 2) Welche Chancen und Grenzen der Einflussnahme ergeben sich für Hoch-

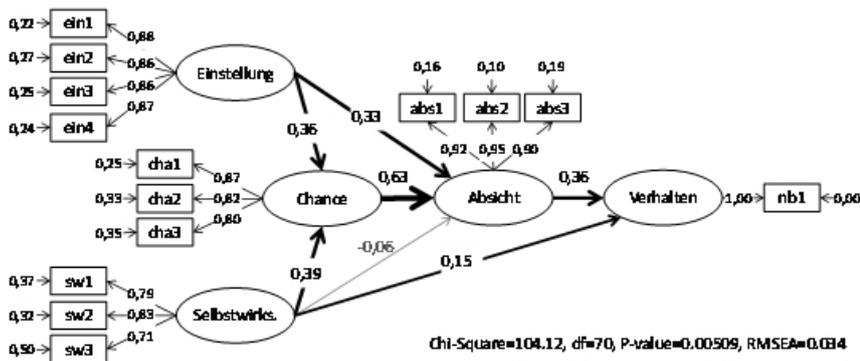


Abb.1: Test des Makro-Modells des Vorgründungsprozesses

schulen im Vorgründungsprozess bei Studierenden?

**2. Vorgehensweise und Modellentwicklung**

Nach Einordnung des Vorgründungsprozesses in den Gründungsprozess stellt die Arbeit in Kapitel B das Konzept der Gründungsabsicht vor und analysiert die bisherigen Modellansätze, die zur Erklärung der Gründungsabsicht genutzt wurden (S. 12ff.). Darauf aufbauend werden die Gründungseinstellung und die unternehmerische Selbstwirksamkeit als bedeutende Einflussfaktoren auf die Gründungsabsicht herausgearbeitet (S. 24ff.). Anschließend werden unternehmerische Vorbilder und damit verbundener Erfolg des Vorbilds und die Identifikation mit dem Vorbild als Einflussfaktoren auf den Vorgründungsprozess eingeführt (S. 27f.). Die Diskussion geschlechtsspezifischer Unterschiede im Vorgründungsprozess schließt Kapitel B ab (S. 30ff.).

In Kapitel C wird der aktuelle Forschungsstand bzgl. unternehmerischer Chancen und deren Identifikation aufgearbeitet (S. 34ff.). Hierbei zeigt sich, dass die Fähigkeit zur Identifikation unternehmerischer Chancen beeinflussbar ist und unterschiedliche Ansatzpunkte zur Stärkung dieser Fähigkeit existieren. Zudem fallen Parallelen zum absichtsbasierten Vorgründungsprozess auf. So lässt sich theoretisch herleiten, dass die Gründungseinstellung und die unternehmerische Selbstwirksamkeit nicht nur die Gründungsabsicht beeinflussen, sondern auch potenzielle Einflussfaktoren bei der Identifikation unternehmerischer Chancen darstellen.

Bei der Literaturanalyse wird zudem offensichtlich, dass überwiegend die Identifikation einzelner Chancen erklärt wird. Unternehmensgründer können aber vor ihrem Schritt in die unternehmerische Selbstständigkeit mehrere Chancen wahrnehmen. Bei der Erklärung des Auswahlprozesses und des Prozesses, wie die identifizierten Chancen letztendlich verhaltenswirksam werden, existieren allerdings noch Lücken. Vor diesem Hintergrund werden zusätzliche Forschungsarbeiten analysiert, die auf Einflussfaktoren hinsichtlich der Bewertung und Umsetzung unternehmerischer Chancen hinweisen (S. 90ff.). Dabei kann zwischen Faktoren seitens des Individuums und der identifizierten Chance unterschieden werden. Seitens des Individuums lässt sich ein Einfluss der Konzepte Selbstwirksamkeit und Erwünschtheit herleiten. Chancenbezogen scheinen Kriterien wie finanzielle Profitabilität der Chance und damit verbundener Umsetzungsaufwand die Chancenauswahl zu leiten.

In Teil D der Arbeit werden die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Unternehmensgründungen im Hochschulumfeld vorgestellt (S. 94ff.). In diesem Zusammenhang wird das Konzept des Organisationsklimas als organisationaler Einflussfaktor eingeführt und auf den Gründungskontext an Hochschulen übertragen (S. 109). Als Ergebnis wird das Gründungsklima an Hochschulen als organisationales Konzept entwickelt.

Teil E der Arbeit widmet sich der Entwicklung eines integrierten Modells des individuellen Vorgründungsprozesses. Aufbauend auf der Analyse der Literatur zum absichtsbasierten Vorgründungsprozess und zur Identifika-

tion unternehmerischer Chancen wird ein verhaltenswissenschaftliches Makro-Modell vorgeschlagen, das die aktuellen Ergebnisse der absichtsbasierten Forschung und der Chancenforschung zusammenführt. Dabei wird zur Erklärung der Gründungsabsicht neben den Konzepten der Gründungseinstellung und der unternehmerischen Selbstwirksamkeit erstmals das Konzept der Identifikation unternehmerischer Chancen genutzt.

Zusätzlich wird angenommen, dass die Existenz unternehmerischer Vorbilder einen Einfluss auf die unternehmerische Selbstwirksamkeit, die Gründungseinstellung und die Identifikation unternehmerischer Chancen hat. Des Weiteren werden Hinweise aufgegriffen, dass Aspekte des Vorbilds und des Individuums einen Einfluss auf die Wirksamkeit des Vorbilds haben können. Hierzu zählen der Erfolg des Vorbilds und die Identifikation mit dem Vorbild.

Zudem werden geschlechtsspezifische Unterschiede im Vorgründungsprozess geprüft.

Hinsichtlich spezifischer Besonderheiten im Hochschulumfeld werden die potenziellen Wirkungsmechanismen des Gründungsklimas an Hochschulen in das Makro-Modell eingeordnet. So werden die Hypothesen aufgestellt, dass das Gründungsklima an Hochschulen einen Einfluss auf die Identifikation genereller unternehmerischer Chancen und Chancen mit Hochschulhintergrund besitzt. Damit werden auch Gedanken des Wissens- und Technologietransfers in das Modell aufgenommen.

Darauf aufbauend werden im Mikro-Modell die Hypothesen aufgestellt, dass der mit einer Gründungschance verbundene finanzielle Gewinn, die potenzielle Zufriedenheit, das finanzielle Risiko, der Umsetzungsaufwand, die Gründungseinstellung, die Anzahl identifizierter Chancen und die unternehmerische Selbstwirksamkeit auf die Absicht zur Weiterverfolgung der Chance wirken. Hinsichtlich geschlechtsspezifischer Unterschiede wird hergeleitet, dass der Einfluss der mit der Chance verbundenen individuellen Zufriedenheit bei Frauen größer ist als bei Männern.

### 3. Empirische Prüfung der entwickelten Modelle

Um die theoretisch hergeleiteten Zusammenhänge im Makro- und Mikromodell empirisch zu prüfen, wurden zwei aufeinander aufbauende Studien an den Hochschulen in Mittweida und Chemnitz durchgeführt. In beiden Untersuchungen kamen standardisierte Online-Fragebögen zum Einsatz (Studie 1: N = 261; Studie 2: N = 222). Dabei wurde bei der Messung aller Variablen nach Möglichkeit auf etablierte und gestetete Indikatoren zurückgegriffen. Da noch keine Skala für das Gründungsklima an Hochschulen existierte, wurde auf Grundlage etablierter Skalen zum Service- und Innovationsklima eine eigene spezifische Skala entwickelt.

Für die Kausalanalyse des Makro-Modells wurden die Daten beider Studien mittels Strukturgleichungsanalyse ausgewertet. Hierbei kam die Software LISREL zum Einsatz.

Nach Sicherstellung der Reliabilität und Validität des Messmodells und der Güte des Strukturmodells wurde das Makro-Modell ausgewertet. Dabei bestätigten sich nahezu alle hergeleiteten Hypothesen (vgl. Abb. 1). Analog zum bisherigen Literaturstand wirkten die Gründungsabsicht und die Selbstwirksamkeit signifikant auf das Vorgründungsverhalten. Hinsichtlich der Einflussfaktoren auf die Gründungsabsicht offenbarte sich die Identifikation unternehmerischer Chancen als zentrale Variable. Sie hatte den stärksten Einfluss auf die Gründungsabsicht sowie den zweitstärksten totalen Effekt auf das Vorgründungsverhalten. Theoriekonform wirkte auch die Gründungseinstellung auf die Gründungsabsicht. Zusätzlich hatte die Einstellung eine positive Wirkung auf die Chancenidentifikation. Entgegen der theoretischen Herleitung offenbarte sich kein direkter Effekt der Selbstwirksamkeit auf die Gründungsabsicht. Weiterführende Analysen zeigten, dass dieser Zusammenhang vollkommen durch die Chancenidentifikation mediiert wurde.

Hinsichtlich geschlechtsspezifischer Unterschiede im Makro-Modell zeigten sich signifikante Differenzen zwischen Frauen und Männern bei der Erklärung des Vorgründungsverhaltens. So hatten die Gründungsabsicht und die un-

ternehmerische Selbstwirksamkeit bei Frauen einen signifikant geringeren Effekt auf das Verhalten als bei Männern.

Bei der Wirkungsanalyse unternehmerischer Vorbilder bestätigt die Studie bisherige theoretische Befunde. So wirkten Vorbilder positiv auf die Gründungseinstellung, die unternehmerische Selbstwirksamkeit und die Chancenidentifikation. Allerdings konnte im Gegensatz zum bisherigen Literaturstand kein genereller signifikanter Effekt des Erfolgs der Vorbilder auf diese drei Variablen festgestellt werden. Darüber hinaus gibt es Hinweise, dass Personen, die sich mit dem beobachteten Vorbild identifizierten, eine positivere Gründungseinstellung besaßen und mehr Chancen identifizierten. Zusätzlich zeigte sich, dass Erfolg und Identifikation mit dem Vorbild miteinander interagierten und auf Gründungseinstellung und unternehmerische Selbstwirksamkeit wirkten.

Bezüglich der geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Wirkung von Vorbildern stellte sich heraus, dass die Gründungseinstellung und die unternehmerische Selbstwirksamkeit bei Frauen durch den Erfolg der beobachteten Vorbilder beeinflusst wurden.

Im Hinblick auf die zweite Forschungsfrage stand die Förderung unternehmerischen Verhaltens durch Hochschulen im Mittelpunkt. Eine Auswertung des Makro-Modells unter Einbezug des Gründungsklimas bestätigte einen Großteil der aufgestellten Hypothesen. So wirkte sich das Klima positiv auf die Gründungseinstellung, die unternehmerische Selbstwirksamkeit und das Vorgründungsverhalten aus. Ebenso moderierte das Gründungsklima die Wirkung der Gründungsabsicht auf das Verhalten. Kein signifikanter Zusammenhang wurde zwischen Klima und genereller Chancenidentifikation gefunden. Insgesamt offenbart das Gründungsklima einen Totaleffekt auf das Vorgründungsverhalten, der mit dem der Chancenidentifikation oder der Gründungseinstellung vergleichbar ist.

Zusätzlich wurde der Einfluss des Gründungsklimas auf die Identifikation unternehmerischer Chancen mit Hochschulhintergrund untersucht. Dabei zeigten die Analysen, dass Personen, die das Gründungsklima positiv wahrnahmen, mehr Chancen auf Grundlage

ihres Studiums identifizierten.

Abschließend wurde das Mikro-Modell mittels moderierter multipler Regressionsanalysen untersucht. Im Resultat wirkten sich neben der Gründungseinstellung und der Anzahl identifizierter Chancen auch der potenzielle finanzielle Gewinn sowie die potenzielle Zufriedenheit positiv auf die Weiterverfolgungsabsicht aus. Ebenso konnte der Interaktionseffekt zwischen Gründungseinstellung und Umsetzungsaufwand bestätigt werden. Keine signifikanten Effekte ergaben sich beim Einfluss der unternehmerischen Selbstwirksamkeit, des finanziellen Risikos und des Umsetzungsaufwandes. Zusätzlich fand die geschlechtsspezifische Analyse, dass bei Frauen die potenzielle Zufriedenheit mit der Gründungschance einen signifikant stärkeren Effekt auf die Weiterverfolgungsabsicht hatte, als dies bei Männern der Fall war. Demgegenüber ließen sich Männer bei ihrer Entscheidung zur Weiterverfolgung signifikant stärker von der Gründungseinstellung leiten.

### 4. Implikationen

Im Mittelpunkt der Dissertation standen die Fragen, wie und in welchem Ausmaß die Identifikation unternehmerischer Chancen den Vorgründungsprozess beeinflusst und welche Chancen und Grenzen der Einflussnahme Hochschulen im Vorgründungsprozess von Studierenden haben. Aus der Beantwortung dieser Fragen ergeben sich sowohl Implikationen für die Gründungsforschung als auch für die Gründungsförderung.

Durch die Integration unternehmerischer Chancen in den absichtsbasierten Vorgründungsprozess konnte eine neue Perspektive in der Gründungsforschung entwickelt werden. Diese erklärt im Vergleich zu bisherigen Modellen des Vorgründungsprozesses deutlich mehr Varianz der Gründungsabsicht und deckt bisher verborgene Wirkungsweisen im Vorgründungsprozess auf. Bisher galten Gründungseinstellung und unternehmerische Selbstwirksamkeit als Haupttreiber der Gründungsabsicht (vgl. bspw. Krueger et al. 2000; Shapero, Sokol 1982). Aufbauend auf den Ergebnissen der Arbeit gibt es nun deutliche Hinweise, dass die Identifikation unternehmeri-

---

scher Chancen die treibende Kraft im betrachteten Vorgründungsprozess ist. Des Weiteren wurde die unternehmerische Selbstwirksamkeit durch die Identifikation unternehmerischer Chancen mediiert. Für die umfassende Erklärung der Gründungsabsicht empfiehlt es sich daher, bei zukünftigen Forschungsarbeiten die Chancenidentifikation einzubeziehen. Ebenso ergeben sich für die gründungsbezogene Aus- und Weiterbildung Hinweise. So ergeht aus den bisherigen Forschungsarbeiten der Hinweis an Hochschulen und Politik, die Gründungsabsicht von Studierenden durch den Aufbau einer positiven Gründungseinstellung und unternehmerischen Selbstwirksamkeit zu steigern (vgl. z. B. Kickul et al. 2009, Segal et al. 2005). Aufgrund der neuen Erkenntnisse sollte auch hier die Identifikation unternehmerischer Chancen einbezogen werden. Sonst ist es aufgrund der Mediatorwirkung vorstellbar, dass durch Vorlesungen, Workshops oder Seminare Selbstwirksamkeitserwartungen aufgebaut werden, diese aber nur bedingt verhaltenswirksam werden, wenn die Studierenden nur unzureichend Gründungschancen wahrnehmen. Es ist daher empfehlenswert, die Kompetenz zur Identifikation unternehmerischer Chancen unter Studierenden zu fördern und entsprechende Maßnahmen zur Ideengenerierung, -entwicklung und -bewertung in die Gründungsausbildung und Gründungsförderung zu integrieren.

Darüber hinaus können Empfehlungen für die Gründungsförderung aus den Kriterien der Chancenauswahl gewonnen werden. Die Resultate des Mikro-Modells zeigen, dass Frauen und Männer durch tlw. unterschiedliche Aspekte motiviert werden, eine Geschäftsmöglichkeit weiterzuverfolgen. Frauen werden eher von der potenziellen Zufriedenheit, die sie mit der Chance verbinden, zur Weiterverfolgung motiviert. Die Chance muss also nicht nur finanziellen Erfolg versprechen. Männer hingegen werden am stärksten durch ihre Gründungseinstellung getrieben. Als Eigenschaft der spezifischen Chance scheinen vordergründig die finanziellen Möglichkeiten ausschlaggebend zu sein. Aus Sicht der Gründungspraxis bedeutet dies, dass über den Aufbau einer positiven Gründungseinstellung

und der Stimulierung der Chancenidentifikation hinaus auch auf die individuelle Bewertung der Chancen eingegangen werden sollte. Angehende Unternehmensgründer sollten daher lernen, wie Geschäftsmöglichkeiten gezielt analysiert und auf ihr Ertragspotenzial hin bewertet werden können. Speziell für die Motivation weiblicher Gründer erscheint es darüber hinaus vielversprechend, den Analyseprozess um die Facette der individuellen Zufriedenheit zu erweitern und sich über die eigenen Ansprüche und Zielstellungen bewusst zu werden.

Letztlich geben die Untersuchungen wichtige Implikationen für die Unterstützung akademischer Unternehmensgründungen in den frühen Phasen des Vorgründungsprozesses. So wird dem Hochschulmanagement mit der entwickelten Gründungsklima-Skala ein geeignetes Messinstrument an die Hand gegeben, um die wahrgenommene Gründungsfreundlichkeit ihrer Institutionen zu erheben und die strategische Ausrichtung und Nutzung vorhandener Potenziale zu ermöglichen. Dass dies eine lohnende Investition in die langfristige Gründungsförderung ist, unterstreichen die durch die Arbeit gewonnenen Erkenntnisse. So kann durch ein positives Gründungsklima die Chancenidentifikation mit Hochschulhintergrund stimuliert und so der Wissens- und Technologietransferprozess frühzeitig aktiv gefördert werden. Aufgrund der Wirkung des Gründungsklimas auf die Gründungseinstellung ist es zudem möglich, Studierende frühzeitig für die Thematik zu sensibilisieren. Ebenso kann ein positives Gründungsklima zu einer Erhöhung der unternehmerischen Selbstwirksamkeit führen, was den Vorgründungsprozess weiterhin fördern kann. Das Gründungsklima kann in diesem Fall als organisationale Ressource angesehen werden, welche die individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen der angehenden Unternehmensgründer unterstützt. Darüber hinaus zeigten Personen mit positiver Klimawahrnehmung eher Vorgründungsverhalten. Das Gründungsklima hilft an dieser Stelle, eine Brücke zwischen der Gründungsabsicht und dem tatsächlichen Verhalten zu bauen. Auf Seiten des Individuums können wiederum eine positive Gründungs-

einstellung und Selbstwirksamkeit die Chancenwahrnehmung mit Hochschulhintergrund fördern. Hochschulen sind daher gut beraten, neben der aktiven Förderung von Mitgliedern mit bereits ausgebildeter Gründungsabsicht auch auf die Gründungseinstellung und die unternehmerische Selbstwirksamkeit zu zielen. Dadurch kann die Identifikation von Gründungschancen und damit die Ausprägung einer starken Gründungsabsicht gefördert werden.

Vor diesem Hintergrund scheint es vor allem bei Frauen wirkungsvoll, durch unternehmerische Vorbilder frühzeitig für eine unternehmerische Selbstständigkeit zu sensibilisieren. So können unternehmerische Beispiele genutzt werden, um eine positive Gründungseinstellung aufzubauen und die unternehmerische Selbstwirksamkeit zu stärken. Die vorliegende Arbeit bietet dafür konkrete Informationen. So sollte bei der Kommunikation von Vorbildern an Studentinnen darauf geachtet werden, aus ihrer Sicht erfolgreiche Vorbilder zu nutzen. Zudem sollten sich Frauen und Männer mit den Vorbildern identifizieren können. An dieser Stelle ist anzumerken, dass der Erfolg des Gründers zwei Facetten beinhaltet. Entsprechende Kommunikationsmaßnahmen sollten sowohl finanzielle Aspekte aufnehmen als auch die Auswirkungen auf die individuelle Zufriedenheit darstellen.

Zusätzlich kann sich die Kommunikation unternehmerischer Vorbilder mit positivem Identifikationspotenzial auch direkt auf die Identifikation unternehmerischer Chancen auswirken.

Aufbauend auf den Ergebnissen kann vermutet werden, dass noch immer konkrete Hinderungsgründe existieren, die unternehmerisches Verhalten bei Frauen hemmen, da Unterschiede zwischen Frauen und Männern bei der Übersetzung der Absicht in konkretes Verhalten auftraten. Dem sollte durch gezielte Gründungsförderung entgegengewirkt werden. Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung geschlechtsspezifischer Maßnahmen, um Gründungsinteressierte mit einer etablierten Gründungsabsicht anzuregen, ihre Ideen auch in die Tat umzusetzen und damit den Einstieg in die unternehmerische Selbstständigkeit zu erleichtern.

## 5. Forschungsausblick

Der in der Arbeit vorgestellte Gründungsprozess bildet nur einen Teil der in der Realität beobachteten Wege in die unternehmerische Selbstständigkeit ab. Weitere Ansätze beleuchten bspw. kritische Lebensereignisse wie Arbeitslosigkeit als Ausgangspunkt für unternehmerisches Verhalten (vgl. auch Shapero, Sokol 1982). Es ist anzunehmen, dass die Aussagekraft des entwickelten Modells begrenzt ist, wenn ein Zwang zur unternehmerischen Selbstständigkeit besteht. Hier sind andere Wirkungszusammenhänge und Einflussfaktoren auf den Prozess vorstellbar. Dabei bietet das Modell aber eine wirksame Ausgangsbasis, um weitere Forschungsarbeit zu leisten und die Überlegungen auch auf diese Gründungspfade anzuwenden. Eine Kombination mit den Ergebnissen von Mitchell und Shepherd (2010, S. 148) bietet bspw. vielversprechende Ansatzpunkte. So kann eine Steigerung der wahrgenommenen Chancen zu einer Verringerung von Investitionsentscheidungen führen. Unter diesen Umständen ist daher auch ein negativer Zusammenhang zwischen der Anzahl wahrgenommener Chancen und der Gründungsabsicht plausibel. Nachfolgende Studien können dazu beitragen, diese Fragestellung zu erhellen.

Weitere Forschungsmöglichkeiten ergeben sich hinsichtlich des untersuchten Gründungsverhaltens und der untersuchten Gründungsabsicht. So kennt die Literatur verschiedene Arten unternehmerischen Verhaltens, wie bspw. die Gründung eines eigenen Unternehmens, die freiberufliche unternehmerische Selbstständigkeit oder auch die Selbstständigkeit im Nebenerwerb. Interessante Ansätze können sich aus der Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Arten der Selbstständigkeit in nachfolgenden Studien ergeben. Resultierende Ergebnisse versprechen nicht nur wichtige Impulse für die Gründungsforschung, sondern auch für Empfehlungen an Politik und Wirtschaftsförderung.

Ähnliches gilt mit Hinblick auf die Zielgruppe der Untersuchung. So stand im Rahmen dieser Arbeit eine vornehmlich junge Zielgruppe im Mittelpunkt der Betrachtung. Daraus ergeben sich evtl. Grenzen der Übertragbarkeit auf

ältere Personen mit einem größeren Erfahrungsschatz oder einer engeren sozialen Einbindung. Hier ist es vorstellbar, dass die Opportunitätskosten einer Unternehmensgründung größer sind. Weitere Forschungsarbeiten können an dieser Stelle ansetzen und das Modell auch auf diese Zielgruppen anwenden und ggf. erweitern.

Der Fokus der Dissertation lag auf der Fähigkeit und Menge identifizierter unternehmerischer Chancen. Diese Betrachtungsart dominiert derzeit die Literatur. Zukünftige Untersuchungen können diese Perspektive erweitern, indem sie die Qualität unternehmerischer Chancen einbeziehen. Der von Grégoire und Kollegen (2010) vorgestellte Ansatz scheint hier bspw. vielversprechend.

Aufbauend auf den Ergebnissen des Mikro-Modells ergibt sich auch zukünftiger Forschungsbedarf hinsichtlich des Auswahlprozesses unternehmerischer Chancen. Bisher konnten grundlegende Zusammenhänge zwischen den Eigenschaften der Chance und der Weiterverfolgungsabsicht nachgewiesen werden. Die geschlechtsspezifischen Unterschiede machen diese Wirkungsbeziehungen aber komplexer. Weitere Forschungsarbeiten können tiefer auf die geschlechtsspezifischen Unterschiede und den Einfluss individueller Eigenschaften, wie persönliche Werte oder Ziele, eingehen. In der bisherigen Gründungsforschung ergeben sich gerade hier Lücken, da bisher v. a. finanzielle Aspekte unternehmerischer Chancen betont werden.

Des Weiteren treten Limitationen durch das Studiendesign auf. So handelt es sich in der vorliegenden Untersuchung um eine Querschnittstudie. Nachfolgende Längsschnittstudien könnten die Validität der Untersuchung und der kausalen Zusammenhänge unterstützen.

Im Rahmen der durchgeführten empirischen Studie ist zu bemerken, dass die Erhebung an den zwei sächsischen Hochschulen keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt. Vor einer Verallgemeinerung der gewonnenen Ergebnisse sind repräsentative Stichproben an mehreren Hochschulen in verschiedenen Bundesländern notwendig, um zu prüfen, ob die Ergebnisse robust sind. Das Gleiche kann für die Übertragung

der Ergebnisse auf andere Anspruchsgruppen innerhalb von Hochschulen, wie z. B. wissenschaftliche Mitarbeiter, Doktoranden oder Professoren, empfohlen werden.

## Literatur

- Ajzen, I. (1991): The theory of planned behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Jg. 50, H. 2, S. 179–211.
- Chell, E.; Allman, K. (2003): Mapping the motivations and intentions of technology orientated entrepreneurs. In: *R&D Management*, Jg. 33, H. 2, S. 117–134.
- Cornelius, B.; Landström, H.; Persson, O. (2006): Entrepreneurial studies: The dynamic research front of a developing social science. In: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Jg. 30, H. 3, S. 375–398.
- Gartner, W. B. (1985): A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. In: *Academy of Management Review*, Jg. 10, H. 4, S. 696–706.
- Grégoire, D. A.; Shepherd, D. A.; Schurer Lambert, L. (2010b): Measuring Opportunity-Recognition Beliefs. In: *Organizational Research Methods*, Jg. 13, H. 1, S. 114–145.
- Grichnik, D. (2006): Die Opportunity Map der internationalen Entrepreneurshipforschung: Zum Kern des interdisziplinären Forschungsprogramms. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 76, H. 12, S. 1303–1333.
- Hill, S. A.; Birkinshaw, J. M. (2010): Idea sets: Conceptualizing and measuring a new unit of analysis in entrepreneurship research. In: *Organizational Research Methods*, Jg. 13, H. 1, S. 85–113.
- Jack, S. L.; Anderson, A. R. (2002): The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. In: *Journal of Business Venturing*, Jg. 17, H. 5, S. 467–487.
- Kickul, J.; Gundry, L. K.; Barbosa, S. D.; Whitcanack, L. (2009): Intuition versus analysis? Testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self-efficacy and the new venture creation process. In: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Jg. 33, H. 2, S. 439–453.

- Krueger, N. F.; Reilly, M. D.; Carsrud, A. L. (2000): Competing models of entrepreneurial intentions. In: Journal of Business Venturing, Jg. 15, H. 5, S. 411–432.
- Mitchell, J. R.; Shepherd, D. A. (2010): To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. In: Journal of Business Venturing, Jg. 25, H. 1, S. 138–154.
- Shane, S.; Venkataraman, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. In: Academy of Management Review, Jg. 25, H. 1, S. 217–226.
- Shapiro, A.; Sokol, L. (1982): The social dimension of entrepreneurship. Herausgegeben von D. Sexton and K. Vesper C. Kent. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. In: The Encyclopedia of Entrepreneurship, S. 72–90.
- Shook, C. L.; Priem, R. L.; McGee, J. E. (2003): Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis. In: Journal of Management, Jg. 29, H. 3, S. 379–399.
- Segal, G.; Borgia, D.; Schoenfeld, J. (2005): The motivation to become an entrepreneur. In: International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Jg. 11, H. 1, S. 42–57.

## Arbeitnehmerfreizügigkeit und das deutsche Handwerk: Strategische Reaktionsmuster für das deutsche Handwerk im Kontext der Einführung der Arbeitnehmerfreizügigkeit im Zuge der EU-Osterweiterung

von Dr. rer. pol. Morris Geßner

*Es handelt sich bei diesem Beitrag um eine Zusammenfassung der gleichnamigen Dissertation des Artikelautors. Die Veröffentlichung der Dissertation wird entweder Online oder in Form einer Bibliothekveröffentlichung erfolgen.*

### Allgemeine Zielsetzung und Vorgehensweise

Genau wie während der Weltkriege und der Nachkriegszeit bestehen auch im 21. Jahrhundert in breiten Schichten der deutschen Gesellschaft erhebliche Ressentiments gegenüber der Arbeitnehmerfreizügigkeit, die sich im Zuge der Entwicklung der EU herauskristallisiert hat. Besonders die EU-Osterweiterungen der Jahre 2004 und 2007 haben Ängste bei vielen deutschen Arbeitnehmern geschürt, sie könnten durch billige Arbeitskräfte aus Osteuropa verdrängt werden. Aber auch in den Köpfen vieler Unternehmer, vor allem im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen, wird diese Erweiterung eher negativ beurteilt. Neben der Personenfreizügigkeit steht dabei vor allem die Dienstleistungsfreiheit im Fadenkreuz ihrer Befürchtungen. Die Erkenntnis, dass in der Arbeitnehmerfreizügigkeit aber auch viele unternehmerische Chancen liegen können, setzt sich dagegen nur sehr schleppend durch. Aus diesem Grund erschien es notwendig, die Auswirkungen der Einführung der Arbeitnehmerfreizügigkeit aus einer mikroökonomischen Sichtweise einmal genauer zu analysieren.

Genau an diesem Punkt sollte nun diese Dissertation ansetzen, obgleich dies nicht die eigentliche inhaltliche Essenz darstellt. Vielmehr war es das Ziel dieser Arbeit, eine interdisziplinäre Brücke von der Politik und ihren Entscheidungen hin zu konkreten betriebswirtschaftlichen Handlungsoptionen als Reaktion darauf zu schlagen. Dieser Spagat ist jedoch nur auf den ersten Blick einfach zu vollführen, da es eine nicht gerade unbedeutende Anzahl an politischen Einflussfaktoren gibt, die sich in der einen oder anderen Art auf die Unternehmen auswirken. Aus diesem Grund konnte sich eine wissenschaftliche Arbeit wie diese nur auf eine Facette des politischen Gesamtportfolios konzentrieren, um ausreichend Tiefgründigkeit generieren zu können. Dabei ist die Wahl des Segments bereits dargelegt worden. Ganz konkret sollten die Auswirkungen der Einführung der uneingeschränkten Arbeitnehmerfreizügigkeit im Zuge der EU-Osterweiterung auf einzelne Unternehmen der deutschen Wirtschaft Betrachtung finden. Dabei diente hauptsächlich eine mikroökonomische Sichtweise als Analyserahmen. Dass ein solcher Ansatz, ausgehend von in-



*Morris Geßner studierte von 1998 bis 2005 Betriebswirtschaftslehre, im Anschluss daran absolvierte er den Magisterstudiengang der Politikwissenschaft. Nach seinem Studium war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität Chemnitz beschäftigt. Morris Geßner ist bis heute als Honorarprofessor der Handwerkskammer Chemnitz für den Bereich Existenzgründung und als Unternehmensberater tätig.*

ternationalen politischen Einflüssen, dabei zuerst von makroökonomischen Auswirkungen geprägt sein muss, die dann erst auf die mikroökonomische Ebene heruntergebrochen werden, erscheint als logisch.

---

Nachdem die Auswirkungen im Detail Betrachtung gefunden hatten, wurden daraus Chancen und Risiken der Arbeitnehmerfreizügigkeit im Zuge der EU-Osterweiterung für deutsche Unternehmen herausgearbeitet. Hieraus wurde im Zuge einer SWAT-Analyse der Kern dieser Dissertation erarbeitet. Dabei war es, wie bereits erwähnt, das gesteckte Ziel, wirkliche Reaktionsmuster für die deutschen Unternehmen zu entwickeln, mithilfe derer sie adäquat auf die Auswirkungen der Arbeitnehmerfreizügigkeit reagieren können. Dabei war von vornherein festzuhalten, dass diese sich in keiner Weise nur aus protektionistischen Empfehlungen zusammensetzen sollten, sondern vor allem Möglichkeiten aufzeigen sollten, die Arbeitnehmerfreizügigkeit als Chance zu begreifen und somit die ihr innewohnenden Vorteile zu nutzen.

Daraus wurde dann auch die eigentliche Fragestellung dieser Dissertation abgeleitet. Vorab musste aber aus Effizienzgesichtspunkten eine weitere Einschränkung vorgenommen werden. Dies liegt vor allem an der enormen Heterogenität der deutschen Wirtschaft. Diese hat zur unmittelbaren Folge, dass die Auswirkungen der Einführung der Arbeitnehmerfreizügigkeit nicht in allen Branchen gleich sein werden und es daher erneut zu einem fast unüberschaubaren Portfolio von differenzierbaren Reaktionsansätzen kommt. Eine vollständige Betrachtung der gesamten deutschen Wirtschaft war daher schon aus schlichten Kapazitätsgründen nicht möglich. Daher wurde auch an dieser Stelle, vergleichbar mit der Auswahl einer politischen Einflussfacette, ebenfalls nur ein Bereich der deutschen Wirtschaft untersucht, an dem exemplarisch die Auswirkungen der Arbeitnehmerfreizügigkeit in Folge der EU-Osterweiterung eruiert und anschließend konkrete Reaktionsoptionen entwickelt werden. Bei dieser Auswahl eines Wirtschaftszweiges wurde vor allem Wert darauf gelegt, dass die möglichen Auswirkungen qualitativ hoch ausfallen, sodass eine anschauliche und zielführende Betrachtung ermöglicht wird. Wie sich im Zuge dieser Dissertation noch zeigen wird, sind diese gewünschten Rahmenbedingungen vor allem bei personalintensiven Unternehmen anzutreffen. Der Wirtschaftszweig, in dem

traditionell eine überdurchschnittlich hohe Personalquote anzutreffen ist, bildet nach wie vor das Handwerk, sodass davon auszugehen war, dass gerade das deutsche Handwerk besonders von den Regelungen der Arbeitnehmerfreizügigkeit betroffen sein wird. Demzufolge waren gerade hier besonders aussagefähige Ergebnisse zu erwarten. Dies war der Hauptgrund, weswegen das deutsche Handwerk als Beispielsegment der deutschen Wirtschaft im Kontext der Fragestellung dieser Dissertation herangezogen wurde.

Aus dem Gesagten ergab sich nun die Fragestellung dieser Arbeit, wonach es Ziel der Arbeit war, den deutschen Handwerksunternehmen gezielt Handlungsoptionen an die Hand zu geben, mithilfe derer sie auf die Auswirkungen der Einführung der Arbeitnehmerfreizügigkeit reagieren können. Im Portfolio der Betriebswirtschaftslehre finden sich hierfür verschiedene theoretische Ansätze, obgleich vor allem das strategische Management geradezu prädestiniert ist, die gewünschten Reaktionsmuster systematisch und gleichzeitig wissenschaftlich fundiert zu liefern. Dies liegt vor allem an der Grundidee des strategischen Managements, wonach die Unternehmen durchaus in der Lage sind, auf ihrer mikroökonomischen Ebene Einfluss auf den Markt und somit schlussendlich auf ihren Unternehmenserfolg auszuüben (vgl. Bea, Haas 2005, S. 3ff.).

Trotz dieser Passgenauigkeit zeigte sich schnell, dass auch der Forschungsbereich des strategischen Managements als Ganzes noch zu unspezifisch ist, um optimale Lösungen zu generieren. Daher wird schlussendlich nur eine Facette des strategischen Managements herangezogen. Dies liegt in erster Linie daran, dass die Haupteinflussphäre der Arbeitnehmerfreizügigkeit marktseitig zu finden ist. Somit wird der so genannte market-based view des strategischen Managements und mit ihm die Theorie der neuen Industrieökonomik in den Fokus gerückt. Die neue Industrieökonomik verweist wiederum auf den betriebswirtschaftlichen Bereich des Marketings. Dies liegt unter anderem daran, dass nur eine ganzheitliche betriebswirtschaftliche Disziplin, die das gesamte Unternehmen steuert und vor allem marktgerichtet agiert, in der Lage

sein kann, geeignete Ansatzpunkte für eine adäquate Reaktion auf die Einführung der Arbeitnehmerfreizügigkeit zu entwickeln. Genau diese Disziplin stellt das Marketing dar. Natürlich stand auch eine detaillierte inhaltliche und prozessuale Auseinandersetzung mit dem Marketing in dieser Arbeit auf der Agenda, vor allem um zu zeigen, dass eben gerade das Marketing in nahezu allen Bereichen des Unternehmens einen koordinativen Steuerungsauftrag innehält und sich vor allem durch eine marktorientierte Arbeitsweise auszeichnet. Somit bot vor allem das Marketing die Plattform, die gewünschten Reaktionsoptionen entwickeln zu können.

### **Ergebnisse der Dissertation**

Die Ergebnisse (strategische Reaktionsmuster) dieser Dissertation wurden anhand des Modells der strategischen Marketingplanung entwickelt und wurden demnach final in die vier Kategorien unterteilt, die den klassischen Marketinginstrumenten Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation entsprechen.

Demnach wurde final ein globaler, einheitlicher Marketing-Mix mit konkreten Vorgaben im Bereich der Marketinginstrumente entwickelt, der in seiner strategischen Ausprägung die gesuchten Reaktionsmuster in sich verkörpert und ganzheitlich für die Umsetzung der vorab erarbeiteten Marketingstrategie steht. Nachfolgend werden die wichtigsten Einzelmaßnahmen der vier Bereiche des Marketing-Mixes zusammengefasst vorgestellt:

- Im Bereich der produktpolitischen Maßnahmen soll an erster Stelle die Neu- und Weiterentwicklung innovativer Produkte höchster Qualität stehen. Dabei ist alles verfügbare deutsche sowie osteuropäische Know-how zu verwenden. Im Ergebnis soll somit eine nachhaltige Technologie und Qualitätsführerschaft angestrebt werden. Sollte jedoch eine Preisführerschaft von marktstarken Unternehmen angestrebt werden, so müsste die Produktpolitik sich dieser Strategie durch Discountangebote anpassen.

- Aus Sicht der Preispolitik besteht die Essenz vor allem in einer Hochpreispolitik auf Grundlage des innovativen und qualitativ hochwertigen Leistungsspektrums. Jedoch besteht für marktstarke Unternehmen auch die Möglichkeit, eine komplett gegenteilige Strategie zu wählen und eine Preisführerschaft anzustreben.
- Im Rahmen der Distributionspolitik ist die Abkehr vom Gesamtmarkt unerlässlich. Vielmehr soll der Fokus gezielt auf die Bearbeitung von Premium-Nischenmärkten gelenkt werden. Dabei ist geplant, nicht nur bekannte Premiumnischen zu bearbeiten, sondern gerade vor dem Hintergrund einer möglichen Beschäftigung osteuropäischer Fachkräfte, ganz neue Absatzmärkte desselben Typs zu erschließen.
- Kommunikationspolitisch wird vor allem auf die klassische Werbung gesetzt. Dabei kann je nach verfügbarem Budget das gesamte Portfolio an Werbemaßnahmen Verwendung finden. Darüber hinaus fällt dem Direktmarketing eine tragende Rolle zu. Flankiert werden sollen diese kommunikationspolitischen Maßnahmen durch Events und Sponso-

rings. Insgesamt ist dabei anzumerken, dass sich alle genannten Maßnahmen der Kommunikationspolitik in zwei unterschiedlichen Dimensionen bewegen sollen. Zum einen ist geplant, durch diese Maßnahmen eine echte Erhöhung des Bekanntheitsgrades sowie die Etablierung einer Marke mit dem Ziel einer unmittelbaren Absatzsteigerung zu erzielen. Zum anderen sollen all diese Instrumente auch zur Steigerung des jeweiligen Unternehmensimages im Zuge einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit Anwendung finden. Letzteres geschieht vor allem vor dem Hintergrund, dass das jeweilige Handwerksunternehmen in die Lage versetzt werden soll, lukrativ genug für die Beschäftigung osteuropäischer Fachkräfte zu sein.

An dieser Stelle sein noch einmal darauf hingewiesen, dass selbstverständlich auch makroökonomische Maßnahmen als Antwort auf die Auswirkungen der Arbeitnehmerfreizügigkeit vorstellbar waren. Vor allem negative Konsequenzen könnten durch Protektionismus und Abschottung verhindert werden. Denkbar wäre an dieser Stelle beispielsweise der Einsatz von Zöllen,

Wettbewerbsbeschränkungen oder gar gesetzlichen Verboten. Höchstwahrscheinlich könnte auch die Einführung eines flächendeckenden Mindestlohnes die negativen Auswirkungen reduzieren. Einige dieser genannten Reglementierungen würden jedoch auch die möglichen Chancen der Einführung der Arbeitnehmerfreizügigkeit sofort mit unterminieren. Darüber hinaus ist auch die Tatsache nicht von der Hand zu weisen, dass – wie ebenfalls in der Dissertation gezeigt wird – im Kontext einer zunehmenden europäischen Integration es politisch unmöglich erscheint, die Arbeitnehmerfreizügigkeit noch aufzuhalten. Somit bleiben die makroökonomischen Spielräume eher begrenzt.

#### Quellen

Bea, Franz X./ Jürgen Haas (2005): Strategisches Management, 4. Auflage, Stuttgart.

## Produktplatzierung und duales Rundfunksystem: Die neue Rechtslage nach Inkrafttreten des 13. Rundfunkänderungsstaatsvertrags

von Dr. jur. Dominik Markus André Herzog

*Es handelt sich bei diesem Beitrag um eine Zusammenfassung der gleichnamigen Dissertation des Artikelautors. Die Veröffentlichung der Dissertation ist für das kommende Jahr geplant.*

### I. Thematik: Ausgangslage

Die vorgelegte Dissertation beschäftigt sich mit der Sonderwerbeform der Produktplatzierung und ihren Zulässigkeitsvoraussetzungen innerhalb des dualen Rundfunksystems in Deutschland. Unter einer Produktplatzierung versteht man dabei grundsätzlich die Integrierung eines Markenproduktes gegen Bezahlung in die Handlung bzw. in den Ablauf einer Fernsehsendung in der Art und Weise, dass die besagte Produktplatzierung für den Fernsehzu-

schauer als solche auch erkennbar ist. Die Besonderheit der Produktplatzierung liegt in ihrem engen Bezug zum Inhalt des Programms. Im Gegensatz zur klassischen Werbung im Rahmen von Werbeblöcken, die auf dem Prinzip der strikten räumlichen und thematischen Trennung von Werbung und Programm basiert, handelt es sich bei einer Produktplatzierung um eine Form der sogenannten programmintegrierten Werbung, bei der sich Werbung und Programm wechselseitig durchdringen.

Die rechtliche Behandlung von Produktplatzierungen in Deutschland hat sich mit Inkrafttreten des 13. Rundfunkänderungsstaatsvertrags am 1. April 2010 geändert. Während nach alter Rechtslage Produktplatzierungen bzw. Schleichwerbung ausnahmslos unzulässig waren, sind nunmehr nach neuer Rechtslage Produktplatzierungen im Rahmen der gesetzlich näher konkretisierten Ausnahmefälle erlaubt. Die Regelungen des 13. Rundfunkänderungsstaatsvertrags zur Zulässigkeit von Produktplatzierungen gehen dabei auf die Umsetzung der EU-Richtlinie über audiovisuelle Mediendienste („AVMD-Richtlinie“) zurück, die am 19. Dezem-



*Dominik Markus André Herzog studierte Rechtswissenschaft in Heidelberg, Lausanne und München. Sein Forschungsinteresse gilt vor allem den Gebieten des Urheberrechts und des Rundfunkrechts. Dominik Markus André Herzog ist als Syndikusanwalt bei der ProSiebenSat.1 Media AG beschäftigt.*

ber 2007 in Kraft trat. Mit der entsprechenden Anpassung der Rechtslage in Deutschland wurde nicht zuletzt der tatsächlichen Entwicklung des Marktes im Bereich von Produktplatzierungen Rechnung getragen. Denn ungeachtet der rechtlichen Zulässigkeit waren Produktplatzierungen in Deutschland bereits vor Inkrafttreten der neuen Regelungen praktizierte Realität. Trotz des Verbots der entgeltlichen Platzierung von Produkten bzw. Schleichwerbung im Rundfunk hatte sich bereits in der Vergangenheit im Rundfunk ein eigener Markt für Produktplatzierungen entwickelt.

Der Rundfunkstaatsvertrag in der Fassung des 13. Rundfunkänderungsstaatsvertrages (RStV) regelt die Zulässigkeit der Produktplatzierung sowohl im öffentlich-rechtlichen Rundfunk als auch im privaten Rundfunk. Was die jeweiligen Voraussetzungen angeht, so entsprechen sich die Regelungen zwar teilweise. Ungeachtet dessen sind die Zulässigkeitsvoraussetzungen von Produktplatzierungen im privaten Rundfunk einerseits und im öffentlich-rechtlichen Rundfunk andererseits im Ergebnis jedoch unterschiedlich streng geregelt.

Gemeinsam ist den Zulässigkeitsregelungen – zum einen § 15 Nr. 1 RStV, der sich auf die rechtliche Zulässigkeit von Produktplatzierungen im öffentlich-

rechtlichen Rundfunk bezieht, und zum anderen § 44 Nr. 1 RStV, welcher für den privaten Rundfunk gilt –, dass Platzierungen überhaupt nur in bestimmten, einzeln bezeichneten Genres zulässig sind, nämlich in Kinofilmen, Filmen und Serien, in Sportsendungen und Sendungen der leichten Unterhaltung. Über diese Begrenzung auf bestimmte Genres hinaus gibt es in Bezug auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk jedoch eine weitere bedeutende Einschränkung. So ist eine entgeltliche Produktplatzierung nur dann zulässig, wenn es sich um eine Sendung handelt, die nicht vom Veranstalter oder von einem mit dem Veranstalter verbundenen Unternehmen produziert oder in Auftrag gegeben wurde, § 15 Nr. 1 RStV. Mithin ist es an dieser Stelle notwendig, zwischen Eigenproduktionen sowie Auftragsproduktionen des Senders auf der einen und Fremd- bzw. Drittproduktionen auf der anderen Seite zu unterscheiden. Während im öffentlich-rechtlichen Rundfunk Produktplatzierungen in Eigen- oder Auftragsproduktionen wegen § 15 Nr. 1 RStV auch weiterhin unzulässig bleiben, sind zulässige Produktplatzierungen ausschließlich in Fremdproduktionen denkbar. Im privaten Rundfunk hingegen besteht diese zusätzliche Einschränkung nicht. Produktplatzierungen sind dort grundsätzlich und unabhängig von der konkreten Art der jeweiligen Produktion zulässig. Die Konsequenz daraus ist, dass der öffentlich-rechtliche Rundfunk ebenso wie die für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk tätig werdenden Auftragsproduzenten aufgrund hieraus resultierender eingeschränkter Refinanzierungsmöglichkeiten im Ergebnis benachteiligt werden.

## II. Ziel

Die Werbeform der Produktplatzierung im Rundfunk birgt ein erhebliches wirtschaftliches Potenzial für sämtliche Beteiligten, namentlich Rundfunkveranstalter, Produktionswirtschaft, werbetreibende Industrie sowie die Werbeindustrie. Dies bedeutet auch, dass die maßgeblichen Regelungen zur Zulässigkeit der Produktplatzierung – über ihren rein rechtlichen Gehalt hinaus – auch von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung sind. Im Hinblick darauf kommt jedoch gerade auch die rechtssystematisch getroffene Ent-

scheidung des Gesetzgebers zum Tragen, öffentlich-rechtlichen Rundfunk und privaten Rundfunk unterschiedlich zu behandeln.

Die vorgelegte Dissertation beabsichtigt daher zum einen, vor dem Hintergrund der praktischen wirtschaftlichen Auswirkungen der Regelungen des Rundfunkstaatsvertrags, Klarheit im Hinblick auf diejenigen Begrifflichkeiten zu schaffen, die bei der rechtlichen Behandlung der Zulässigkeit von Produktplatzierungen den maßgeblichen Unterschied zwischen öffentlich-rechtlichem und privatem Rundfunk darstellen. Zu diesem Zweck soll insbesondere geklärt werden, in welchen Konstellationen in der Praxis die verschärfte Zulässigkeitsvoraussetzungen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk greifen, d.h. konkret, wann vom Vorliegen einer Fremdproduktion im Sinne von § 15 Satz 1 Nr. 1 RStV auszugehen ist. Neben der Klärung der praktischen Anwendungsfragen liegt der Schwerpunkt der vorgelegten Dissertation zum anderen darauf, die genannte rechtliche Systematik des Rundfunkstaatsvertrags und das damit verbundene Regelungsgefüge im Bereich der Zulässigkeit von Produktplatzierungen vor dem Hintergrund des dualen Rundfunksystems zu beleuchten und – unter besonderer Berücksichtigung der verfassungsrechtlichen Anforderungen an Organisation, Programm und Finanzierung sowie vor dem Hintergrund der Historie und der Schutzbedürftigkeit der Zuschauer – diese Ungleichbehandlung von öffentlich-rechtlichem und privatem Rundfunk näher zu untersuchen und zu bewerten.

## III. Inhaltsüberblick

Im ersten Teil der vorgelegten Dissertation wird auf den Begriff der Produktplatzierung eingegangen. Hierzu wird zunächst die bislang geltende Rechtslage in Deutschland dargestellt. Hierauf folgt eine Darstellung des unionsrechtlichen Ursprungs des Rechtsbegriffes der Produktplatzierung anhand der Richtlinie 89/552/EWG („EG-Fernsehrichtlinie“). Denn bevor der Begriff der Produktplatzierung als rechtstechnischer Begriff im Jahre 2007 in eine europäische Richtlinie, die Richtlinie 2007/65/EG (Richtlinie über audiovisuelle Mediendienste, „AVMD-

Richtlinie“), Eingang fand und später im Rahmen von deren Umsetzung in nationales Recht auch im deutschen Rundfunkstaatsvertrag erstmals einfachgesetzliche Erwähnung fand, handelte es sich hierbei lediglich um einen rechtstatsächlichen, in der Betriebswirtschaftslehre verwendeten Begriff. Anders als der Begriff der Produktplatzierung war der Begriff der Schleichwerbung nebst Definition hingegen bereits in der EG-Fernsehrichtlinie enthalten. Die EG-Fernsehrichtlinie ist insoweit auf gemeinschaftsrechtlicher Sekundär-Ebene die Basis für die heute geltende Richtlinie 2010/13/EU sowie die in Deutschland herrschenden, einfachgesetzlichen Regelungen im Bereich des Rundfunks. Vor diesem Hintergrund wird sodann der Begriff der Produktplatzierung nach neuer Rechtslage anhand der Definition gem. § 2 Abs. 2 Nr. 11 RStV dargestellt und von verwandten Sonderwerbformen abgegrenzt. Schließlich folgt eine Darstellung der verfassungsrechtlichen Grundlagen aus Sicht der bei der Umsetzung von Produktplatzierungen Beteiligten.

Im hierauf folgenden Teil wird näher auf das Medium Rundfunk eingegangen. Neben der Erörterung des verfassungsrechtlichen Begriffs wird insbesondere dessen Geschichte einschließlich der schrittweisen Entstehung und Entwicklung des dualen Rundfunksystems sowie des Rundfunkstaatsvertrages dargestellt. Im Anschluss hieran erfolgt eine Gegenüberstellung der beiden Arten des dualen Rundfunksystems unter besonderer Berücksichtigung der jeweiligen Organisation, des Aufgabenfelds sowie der Finanzierung, bevor auf die jeweils geltenden werberechtlichen Bestimmungen eingegangen wird.

Hierauf folgt eine eingehende Darstellung der einzelnen Zulässigkeitsvoraussetzungen von Produktplatzierungen. Unter Einbeziehung des geltenden gemeinschaftsrechtlichen Rahmens werden sowohl die bisherige als auch die aktuell geltende Rechtslage in Deutschland dargestellt. Ein besonderer Schwerpunkt dieses Kapitels liegt dabei in der Abgrenzung der Fremdproduktion von der Auftrags- bzw. Eigenproduktion i.S.v. § 15 Abs. 1 Nr. 1 RStV, da hierin der maßgebliche Unter-

schied in der rechtlichen Behandlung der Zulässigkeit von Produktplatzierungen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk einerseits und im privaten Rundfunk andererseits liegt.

Den letzten Teil der Arbeit bildet die Zusammenfassung der Ergebnisse zum Zwecke der Bewertung des Regelungsgefälles zwischen öffentlich-rechtlichem und privatem Rundfunk. Hierzu erfolgt eine Gegenüberstellung der herausgearbeiteten Unterschiede innerhalb des dualen Rundfunksystems.

#### **IV. Wesentliche Ergebnisse**

##### **1. Abgrenzung der Fremdproduktion von Auftragsproduktion**

Die Dissertation zeigt anhand von zwei besonders relevanten Sonderformen der vertraglichen Zusammenarbeit zwischen einem Rundfunkveranstalter und einem Produzenten, nämlich anhand eines Pre-Sale-Lizenzvertrags sowie einer Koproduktion, auf, welche Kriterien bei der Abgrenzung zwischen einer Fremdproduktion und einer Auftragsproduktion entscheidend sind. Maßgeblich kommt es hiernach auf die dem Rundfunkveranstalter eingeräumten redaktionellen Mitspracherechte bei der Herstellung der Produktion an. Der Anteil an der Finanzierung ist insoweit nur von sekundärer Bedeutung, da dessen Höhe keinen zwingenden Nachweis, sondern vielmehr nur ein Indiz für den Grad an eingeräumten redaktionellen Einflussmöglichkeiten darstellt. Konsequenterweise kann die Entscheidung, ob eine Fremdproduktion vorliegt, lediglich im Einzelfall anhand der konkreten getroffenen vertraglichen Vereinbarung getroffen werden; die Bezeichnung der jeweiligen Vereinbarung als „Auftragsproduktionsvertrag“ oder als „Lizenzvertrag“ stellt dabei gleichfalls nur ein Indiz dar.

##### **2. Untersuchung des Regelungsgefälles zwischen öffentlich-rechtlichem und privatem Rundfunk**

Die Dissertation zeigt unter Berücksichtigung der Geschichte des Rundfunks, der jeweiligen Funktionen sowie der Organisations- und Finanzierungsstrukturen von öffentlich-rechtlichem Rundfunk einerseits und privatem Rundfunk andererseits sowie unter dem Gesichtspunkt der Schutzbedürftigkeit der Zuschauer auf, dass das rundfunk-

rechtliche Regelungsgefälle innerhalb des dualen Rundfunksystems zulasten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Ergebnis begründet und nachvollziehbar ist. Angesichts der erarbeiteten Unterscheidungsmerkmale zwischen öffentlich-rechtlichem und privatem Rundfunk sowie insbesondere vor dem Hintergrund der inhaltlich an das Programm des öffentlich-rechtlichen Rundfunks gestellten Anforderungen zum Schutz der redaktionellen Unabhängigkeit sowie zur Sicherung der Meinungsvielfalt ist es daher gerechtfertigt, dass die Regelungen zur Zulässigkeit der Produktplatzierung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk strenger sind als im privaten Rundfunk und Produktplatzierungen über die für beide Rundfunkarten gleichermaßen geltenden Voraussetzungen hinaus im öffentlich-rechtlichen Rundfunk lediglich in Fremdproduktionen zulässig sind.

Dieses Ergebnis kann jedoch nicht allein mit der Historie des dualen Rundfunksystems begründet werden, auch wenn die historischen Fakten das duale Rundfunksystem in seiner heutigen Form ganz maßgeblich beeinflusst haben. Ebenso ist allein aufgrund der aufgezeigten Unterschiede innerhalb der Organisationsstruktur das Regelungsgefälle im Hinblick auf die Zulässigkeit von Produktplatzierungen nicht zu rechtfertigen. Jedoch ist festzuhalten, dass der organisatorische Aspekt des zu gewährleistenden Meinungsppluralismus eng mit den programmlichen Anforderungen zusammenhängt, die an den öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunk gestellt werden, so dass die unterschiedlichen Organisationsstrukturen jedenfalls für die Gesamtbetrachtung des Regelungsgefälles mittelbar von Bedeutung sind. Schließlich kann auch der Aspekt der Schutzbedürftigkeit der Zuschauer das Regelungsgefälle zwischen den Zulässigkeitsvoraussetzungen von Produktplatzierungen im öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunk isoliert nicht rechtfertigen.

Entscheidend für die Rechtfertigung des Regelungsgefälles sind jedoch die verfassungsrechtlich an das Programm des öffentlich-rechtlichen Rundfunks gestellten Anforderungen. Denn angesichts der besonderen Funktion des öffentlich-rechtlichen Rundfunks

---

innerhalb der Demokratie, namentlich der Übertragung des Grundversorgungsauftrages auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, ist die gesetzliche Systematik, welche an die Produktplatzierung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk höhere Anforderungen stellt als im privaten Rundfunk, als gerechtfertigt zu betrachten. Denn wegen der – zumindest potenziell – vielfaltsverengenden Wirkung der Sonderwerbeform der Produktplatzierung ist nachvollziehbar und begründbar, dass die Zulässigkeit von Produktplatzierungen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk strenger zu handhaben ist als im privaten Rundfunk und Produktplatzierungen nur dort zulässig sind, wo die Unabhängigkeit des Rundfunks im Hinblick auf Programmentscheidungen nicht berührt wird. Dies wird zutreffen-

derweise dadurch sichergestellt, dass die Möglichkeit der Integrierung von Produktplatzierungen in das Programm lediglich in Fremdproduktionen, nicht jedoch in Auftrags- oder Eigenproduktionen zulässig ist.

Dem privaten Rundfunk ist verfassungsrechtlich im Hinblick auf die zu vermittelnden Programminhalte lediglich eine ergänzende Funktion zugewiesen, jedoch keine, die – vergleichbar mit dem Grundversorgungsauftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks – originär nur durch diesen zu erfüllen ist und wegen seiner Bedeutung und Stellung innerhalb der Demokratie die vollständige redaktionelle Unabhängigkeit erfordert. Dies spiegelt sich auch in der Art und Weise der Finanzierung wider, da der private Rundfunk keine staatli-

che garantierte Finanzierung erhält, sondern allein den Regeln des freien Marktes unterworfen ist und daher stark von den den freien Markt regulierenden rechtlichen Rahmenbedingungen abhängig ist. Ungleich stärker als im öffentlich-rechtlichen Rundfunk beeinflussen daher die geltenden werberechtlichen Regulierungen den privaten Rundfunk in seiner Tätigkeit, da sie unmittelbaren Einfluss auf dessen Refinanzierungsmöglichkeiten und damit auch seinen wirtschaftlichen Erfolg haben.

---

## Verrechnung immaterieller Wirtschaftsgüter im internationalen Konzern - Darstellung, Analyse, Modelle -

von Dr. rer. pol. Alexander Reichl

**Die Veröffentlichung der Dissertation mit dem Titel „Verrechnung immaterieller Wirtschaftsgüter im internationalen Konzern – Darstellung, Analyse, Modelle“ wird laut der Information des Autors Anfang 2013 im Eul Verlag erfolgen.**

### Untersuchungsgegenstand

Die grenzüberschreitende Verrechnung immaterieller Wirtschaftsgüter im Konzern stellt derzeit einen der aktuellen Brennpunkte im Internationalen Steuerrecht dar. Aufgrund der vielen Änderungen der Besteuerungsregularien sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene in den letzten Jahren herrscht bei den Steuerpflichtigen große Verunsicherung hinsichtlich der steuerlichen Behandlung des konzerninternen Transfers immaterieller Wirtschaftsgüter. Den Kern der vorgelegten Untersuchung stellen die unterschiedlichen rechtlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten (Übertragung im Rahmen eines Kaufvertrags oder Überlassung im Rahmen eines Lizenzvertrags) und die damit verbundenen steuerlichen Folgen des grenzüberschreitenden Transfers immaterieller Wirtschaftsgüter im internationalen Konzern dar. Dabei werden insbesondere zwei Fragen untersucht:

Zum einen wird der Frage nachgegangen, inwieweit der Steuerpflichtige beim Transfer immaterieller Wirtschaftsgüter im Konzern über die Ausgestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen aus steuerlicher Sicht frei entscheiden kann (sog. Dispositionsfreiheit). Internationale als auch nationale Verrechnungspreisregularien erkennen die Dispositionsfreiheit des Steuerpflichtigen bei der Ausgestaltung konzerninterner Transaktionen im Grundsatz an. Eine Ausnahme hiervon besteht nur, wenn die formalen Rahmenbedingungen der Transaktion mit deren wirtschaftlichem Gehalt auseinander fallen (wirtschaftliche Betrachtungsweise) oder fremde Dritte die in Frage stehende Geschäftsbeziehung anders ausgestaltet hätten (Fremdvergleichsgrundsatz) und die tatsächlich gewählte Gestaltung der Finanzbehörde die Möglichkeit nimmt, einen angemessenen Verrechnungspreis zu bestimmen. Besondere Bedeutung hat die Dispositionsfreiheit bei konzern-

zerninternen Transfers immaterieller Wirtschaftsgüter. Dies wird insbesondere in den überarbeiteten OECD-Verrechnungspreisrichtlinien deutlich, die dem Thema im neu hinzugefügten Kapitel Transfer Pricing Aspects of Business Restructurings ein eigenes Unterkapitel widmen. Im Rahmen der Untersuchung werden die Grenzen der Dispositionsfreiheit bei einem konzerninternen Transfer immaterieller Wirtschaftsgüter analysiert. Dabei steht die unternehmerische Entscheidung zwischen einer Übertragung (Verkauf) oder einer Überlassung (Lizenzierung) eines immateriellen Wirtschaftsguts im Mittelpunkt. Die Dispositionsfreiheit beim konzerninternen Transfer immaterieller Wirtschaftsgüter wird konkretisiert und deren Grenzen anhand der deutschen Gesetzesvorgaben und der Rechtsprechung des BFH analysiert. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen Unternehmen den rechtlichen Handlungsrahmen von betriebswirtschaftlichen Entscheidungen im Hinblick auf eine konzerninterne Übertragung oder Überlassung eines immateriellen Wirtschaftsguts auf.

Zweitens stellt sich im Zusammenhang mit der Verrechnung immaterieller Wirtschaftsgüter die Frage, welche rechtliche Ausgestaltung des konzerninternen Transfers (Übertragung oder Überlassung) aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu bevorzugen ist, wenn beide Handlungsalternativen dem Grunde nach umgesetzt werden können. Dazu wird auf Basis der steuerlichen Vorschriften die quantitative Steuerwirkung im Rahmen eines investitionstheoretischen Modells ermittelt. Das Modell stellt ein Hilfsinstrument zur Entscheidungsfindung hinsichtlich der steueroptimalen rechtlichen Ausgestaltung des Transfers eines immateriellen Wirtschaftsguts im Konzern dar. Es basiert dabei auf Erkenntnissen der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre und vergleicht die Steuerwirkungen der zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen.

Die Untersuchung ist ausschließlich auf ertragsteuerliche Aspekte des grenzüberschreitenden Transfers immaterieller Wirtschaftsgüter fokussiert. Die verkehrssteuerlichen (wie bspw. umsatzsteuerlichen) und zollrechtlichen Fragestellungen im Zusammenhang mit der grenzüberschreitenden Übertragung oder Überlassung immaterieller Wirtschaftsgüter sind nicht Gegenstand der Untersuchung. Ebenso werden keine Fragestellungen im Zusammenhang mit der deutschen Hinzurechnungsbesteuerung in die Untersuchung einbezogen.

### **Aufbau**

Die Arbeit gliedert sich – neben der Einleitung und der abschließenden Zusammenfassung – in vier Teile. Nach den einleitenden Ausführungen werden im zweiten Kapitel die begrifflichen Grundlagen für die nachfolgende Untersuchung definiert. Dabei werden die notwendigen Definitionen und Begriffe, auf denen die Untersuchung fußt, dargestellt und abgegrenzt. Im Rahmen des dritten Kapitels werden die maßgeblichen steuerlichen Normen zur grenzüberschreitenden Verrechnung immaterieller Wirtschaftsgüter aus deutscher Sicht erläutert. Dabei steht das in § 1 AStG kodifizierte deutsche Verständnis des Fremdvergleichsgrundsatzes im Mittelpunkt der Betrachtung. Neben den gesetz-

lichen Regelungen werden auch die maßgeblichen Entscheidungen und Interpretationen der deutschen Finanzgerichtsbarkeit sowie die deutsche Verwaltungsmeinung dargestellt und analysiert. Soweit die von der OECD verabschiedeten Verrechnungspreisrichtlinien hierbei eine Rolle spielen, wird auch diese international anerkannte Interpretation des Fremdvergleichsgrundsatzes erläutert. Konkret umfassen die Darstellungen sowohl die grenzüberschreitende Verrechnung immaterieller Wirtschaftsgüter dem Grunde als auch der Höhe nach.

Das vierte Kapitel untersucht die von der OECD vorgegebenen und von der deutschen Verwaltung übernommenen Kriterien der Dispositionsfreiheit des Steuerpflichtigen hinsichtlich des grenzüberschreitenden konzerninternen Transfers immaterieller Wirtschaftsgüter. Ziel dieses Kapitels ist, zu analysieren, inwieweit deutsche Konzerne aus steuerlicher Sicht eine freie Entscheidung darüber treffen können, ob sie bei konzerninternen Transaktionen immaterielle Wirtschaftsgüter zur Nutzung überlassen oder aber das Eigentum an diesen auf eine andere Konzerneinheit übertragen. Im Mittelpunkt der Rechtsanalyse stehen dabei, neben der Verrechnungspreisnorm des § 1 AStG, die Regelungen zum Übergang des wirtschaftlichen Eigentums, des Scheingeschäfts sowie des allgemeinen Gestaltungsmissbrauchs des § 42 AO.

Im Rahmen des fünften Kapitels wird auf Basis des Kapitalwertverfahrens ein investitionstheoretisches Modell entwickelt, das die quantitative Steuerwirkung einer Übertragung bzw. einer Überlassung von immateriellen Wirtschaftsgütern im Konzern ermittelt. Die kritische Größe des Entscheidungsmodells stellt die Höhe des ausländischen Steuersatzes dar. Die mehrschichtige Untersuchung berücksichtigt dabei u.a. auch das Problem der internationalen Mehrfach- oder Minderbesteuerung, das z.B. durch unterschiedliche Verrechnungspreisermittlung im In- und Ausland auftreten kann.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die Untersuchung zeigt, dass die deutschen Steuergesetze keine eigenen Regelungen zur grenzüberschreiten-



*Alexander Reichl, Jahrgang 1976, studierte von 2000 bis 2005 Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Steuerrecht sowie Rechnungslegung und Prüfung an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seit Ende 2005 ist der Autor in der Steuerberatung tätig. Dabei ist er auf die Beratung von international tätigen Unternehmen bei Verrechnungspreisfragen und Restrukturierungen spezialisiert. Im Mai 2009 wurde er zum Steuerberater bestellt. Seit Sommer 2009 war er externer Doktorand an der Professur für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung bei Frau Prof. Dr. Silke Hüsing an der Technischen Universität Chemnitz.*

den Verrechnung immaterieller Wirtschaftsgüter zwischen nahe stehenden Personen beinhalten. Vielmehr sind die allgemeinen Verrechnungspreisvorschriften, insbesondere § 1 AStG, maßgeblich. Auch die Finanzverwaltung hat keine dezidierten Verwaltungsanweisungen zur konzerninternen Verrechnung immaterieller Wirtschaftsgüter erlassen. Zudem finden sich nur wenige Antworten auf die in diesem Zusammenhang entscheidenden Fragen in den geltenden OECD-Verrechnungspreisrichtlinien.

Insoweit besteht beim Rechtsanwender oftmals Unsicherheit hinsichtlich der steuerlichen Behandlung der konzerninternen Verrechnung immaterieller Wirtschaftsgüter. Dies gilt im Besonderen bei der Übertragung (Verkauf) einzigartiger immaterieller Wirtschaftsgüter, für die sich keine

Vergleichspreise am Markt ermitteln lassen. Deshalb ist für die Preisbestimmung bei der Übertragung von solchen immateriellen Wirtschaftsgütern i.d.R. ein sog. hypothetischer Fremdvergleich heranzuziehen. Bei einer Überlassung (Lizenzierung) hingegen wird in der Praxis oftmals auf eine Gewinnaufteilungsmethode bei der Verrechnungspreisermittlung zurückgegriffen. Für beide Vorgehensweisen der Gewinnabgrenzung fehlen aber konkrete Anweisungen von Gesetzgeber und Verwaltung.

Vor diesem Hintergrund ist die Initiative der OECD zu begrüßen, das Thema in den OECD-Verrechnungspreisrichtlinien stärker zu fokussieren. Die hierfür gebildete Arbeitsgruppe, die sich mit Verrechnungspreisaspekten von immateriellen Wirtschaftsgütern auseinandersetzt, ist angehalten einen Vorschlag zur Überarbeitung der Kapitel VI (Special Consideration for Intangible Property) und Kapitel VIII (Cost Contribution Arrangements) der OECD-Verrechnungspreisrichtlinien zu unterbreiten. Ziel ist es, die Verrechnung von immateriellen Wirtschaftsgütern – in Abstimmung mit den Finanzverwaltungen der Mitgliedstaaten und der Wirtschaft – neu zu gestalten.

Für den Erfolg des Projekts wird entscheidend sein, ob sich die Arbeitsgruppe der OECD zu möglichst konkreten Vorgaben im Hinblick auf die Verrechnung immaterieller Wirtschaftsgüter einigen kann. Dabei sollte m.E. insbesondere die Verrechnungspreisermittlung für die Übertragung bzw. Überlassung von immateriellen Wirtschaftsgütern im Mittelpunkt stehen, da diesbezüglich in der Praxis die größten Unsicherheiten bestehen. Außerdem sollte international Einigkeit über die Frage des Übergangs des wirtschaftlichen Eigentums an einem immateriellen Wirtschaftsgut herrschen. Ist dies nicht der Fall, besteht die Gefahr einer unterschiedlichen Eigentumszurechnung und damit einer unterschiedlichen steuerlichen Qualifizierung des Transfers in den involvierten Jurisdiktionen.

Neben den o.g. Punkten ist aus deutscher Sicht zudem wünschenswert, dass die OECD eine klare Abgrenzung zwischen dem Transfer mehrerer einzelner immaterieller Wirtschaftsgü-

ter und einer Funktionsverlagerung bzw. der Verlagerung eines ganzen Geschäftsbereichs vornimmt. Mit letzterem setzte sich das in die OECD-Verrechnungspreisrichtlinien neu aufgenommene Kapitel IX (Transfer Pricing Aspects of Business Restructurings) auseinander. Von Interesse ist hierbei insbesondere, inwieweit ein anteiliger Geschäfts- oder Firmenwert als eigenständiges immaterielles Wirtschaftsgut mit zu übertragen ist.

Jenseits der Aktivitäten auf Ebene der OECD ist außerdem die deutsche Verwaltung angehalten, für Klarheit im Hinblick auf den konzerninternen Transfer immaterieller Wirtschaftsgüter zu sorgen. Der Gesetzgeber hat mit der Einführung des hypothetischen Fremdvergleichs eine Möglichkeit geschaffen, Verrechnungspreise auch dann zu ermitteln, wenn keine Marktdaten vorhanden sind. Hinweise auf die konkrete Anwendung des hypothetischen Fremdvergleichs bei der Verrechnungspreisermittlung für einzelne immaterielle Wirtschaftsgüter sind bislang allerdings ausgeblieben. Auch wenn vieles dafür spricht, dass die Kernaussagen der Verwaltungsgrundsätze für Funktionsverlagerung aus Sicht der Verwaltung ebenfalls für die Verrechnungspreisermittlung einzelner immaterieller Wirtschaftsgüter gelten sollen, fehlt diesbezüglich eine klare Aussage. Insoweit wäre es wünschenswert, die Verwaltungsgrundsätze entsprechend zu ergänzen.

Darüber hinaus sollten die Verwaltungsgrundsätze eine mit dem Gesetz vereinbare Verrechnungspreisermittlung im Rahmen des hypothetischen Fremdvergleichs vorsehen und daher insbesondere die verpflichtende Berücksichtigung einer Exit Tax und eines Tax Amortisation Benefit bei der Bestimmung des Einigungsbereichs gestrichen werden. Auch fehlt eine Aussage zur Anwendung des hypothetischen Fremdvergleichs bei einem negativen Einigungsbereich, die aus Klarstellungszwecken aufgenommen werden sollte.

Bei der Analyse der Dispositionsfreiheit des Steuerpflichtigen im Hinblick auf den Transfer immaterieller Wirtschaftsgüter wird deutlich, dass die Dispositionsfreiheit durch die Verrechnungspreisvorschrift des § 1 AStG nicht

beschränkt werden kann. Zwar schließt sich die deutsche Finanzverwaltung der Interpretation der OECD an, wonach eine Beschränkung der Dispositionsfreiheit in Ausnahmefällen möglich sein soll. Allerdings ist eine Aberkennung der gewählten zivilrechtlichen Vereinbarung für Besteuerungszwecke anhand des § 1 AStG nicht möglich, da es sich bei der Norm lediglich um eine Gewinnkorrekturvorschrift handelt. Liegen aber die Voraussetzungen der Vorschriften zum Übergang des wirtschaftlichen Eigentums (§ 39 AO), zu Scheingeschäften (§ 41 Abs. 2 AO) oder zum allgemeinen Gestaltungsmissbrauch (§ 42 AO) vor, ist eine Beschränkung der Dispositionsfreiheit nach diesen Vorschriften möglich.

Die quantitative Steuerwirkungsanalyse zur Bestimmung der Vorteilhaftigkeit einer Übertragung (Verkauf) bzw. einer Überlassung (Lizenzierung) immaterieller Wirtschaftsgüter im internationalen Konzern zeigt, dass im Outbound-Fall oftmals die Überlassung die günstigere Variante darstellt. Grund hierfür ist, dass diese zu einer zeitlich korrespondierenden Besteuerung im In- und Ausland führt. Im Gegensatz dazu müssen bei einer Übertragung die stillen Reserven der immateriellen Wirtschaftsgüter einer Sofortversteuerung im Inland unterworfen werden, woraus, aufgrund des vergleichsweise hohen deutschen Steuersatzes, i.d.R. eine nachteiligere Steuerwirkung resultiert. Im Inbound-Fall hingegen hängt die Vorteilhaftigkeit der rechtlichen Ausgestaltung stärker vom ausländischen Steuersatz ab. Dabei gilt tendenziell, dass bei einem im internationalen Vergleich niedrigen ausländischen Steuersatz eine Übertragung die vorteilhaftere Variante darstellen kann.

---

## Zitate und Ökonomie

„Die Disziplin der Marktwirtschaft gründet sich auf knappes Geld, funktionsfähigen Wettbewerb, rechtsstaatliche Regeln, verlässliche Behörden und Gerichte. Vereinfacht gesagt: Milton Friedman + Kartellamt + Konkursrecht.“

*Gerhard Karl Fels (ehemaliger Direktor des Institutes der deutschen Wirtschaft)*

„Sie können nicht ein kommunistisches Land in ein kapitalistisches nur durch Hineinpumpen von Geld verwandeln. Sie müssen zuerst die Mentalität und die Art und Weise ändern, Geschäfte abzuwickeln, daß heißt, die Management-Strukturen verändern.“

*Carlo De Benedetti (Manager)*

„Was die Weltwirtschaft angeht, so ist sie verflochten.“

*Kurt Tucholsky (Schriftsteller)*

„Kapitalismus geht entweder an Einkommensteuer kaputt oder an wirtschaftspolitischen Reden.“

*Ephraim Kishon (Satiriker)*

---

## Veranstaltungshinweise

### 28.-30 November 2012 | Workshop

#### „Planspiel Unternehmensgründung“

*TU Chemnitz / SAXEED, Ort wird noch bekannt gegeben*

SAXEED bietet das dreitägige Blockseminar „Planspiel Unternehmensgründung“ an. Die Veranstaltung richtet an Studierende, Alumni und Mitarbeiter der TU Chemnitz. Es wird keine Teilnahmegebühr erhoben, eine vorherige, verbindliche Anmeldung ist jedoch erforderlich. Der Kurs wird Mittwoch (28.11.2012) beginnen und am Freitag (30.11.2012) enden. An den ersten beiden Tagen ist eine Unterrichtszeit von 10 Uhr bis 17:30 Uhr angesetzt, am Freitag wird das Seminar gegen 16 Uhr beendet werden.

Die Zahl der Teilnehmer wurde beschränkt, eine rechtzeitige Anmeldung ist daher sinnvoll.

Nähere Informationen zu der Veranstaltung finden sich unter: <http://saxeed.net/index.php?id=1416>

### 03. Dezember 2012 | Preisverleihung

#### „Schicke Ideen 2012“

*TU Chemnitz / SAXEED, Treff am Campus (TaC)*

Am Montag, dem 03. Dezember, wird die feierliche Preisverleihung zum SAXEED-Wettbewerb „Schicke Ideen 2012“ stattfinden. Die Teams mit den jeweils besten

Bewertungen werden der Jury und dem anwesenden Publikum ihre Ideen präsentieren, im Anschluss werden die Sieger des Wettbewerbs gekürt werden. Interessenten werden gebeten, sich im Vorfeld der Veranstaltung via eMail ([anmeldung@saxeed.net](mailto:anmeldung@saxeed.net)) anzumelden. Nähere Informationen zu der Veranstaltung finden sich unter: <http://saxeed.net>

### 06. Dezember 2012 | Messe

#### „ChemCon 2012“

*TU Chemnitz, Neues Hörsaalgebäude*

Der Verein ChemnitzContact richtet auch in diesem Jahr das Firmenkontaktforum ChemCon im Neuen Hörsaalgebäude aus. Neben der Möglichkeit, mit Vertretern verschiedener Firmen Kontakt aufzunehmen, können die Besucher die eigenen Bewerbungsunterlagen einem „Bewerbungsmappencheck“ unterziehen und an einer Karriereberatung teilnehmen. Darüber hinaus werden auch in diesem Jahr Vorträge von Unternehmensvertretern zum Thema Berufseinstieg zu hören sein, zudem besteht die Möglichkeit, von einem professionellen Fotografen kostenlos Bewerbungsbilder anfertigen zu lassen.

Im Vorfeld der Firmenkontaktmesse wird eine Warm-Up-Woche mit Vorträgen und Workshops stattfinden.

Nähere Informationen zu der Veranstaltung finden sich unter: [http://www.chemnitz-contact.de/www/2-chemcon\\_2012\\_-\\_das\\_firmenkontaktforum.html](http://www.chemnitz-contact.de/www/2-chemcon_2012_-_das_firmenkontaktforum.html)

### 07./14. Dezember 2012 | Workshop

#### „Steuerrecht für Existenzgründer“

*TU Chemnitz / SAXEED, SAXEED Besprechungsraum 408 (4. Etage im Pegasus Center)*

SAXEED bietet das zweitägige Seminar zum Thema „Steuerrecht für Existenzgründer“ an. Die Veranstaltung richtet sich an Studierende, Alumni und Mitarbeiter der TU Chemnitz. Es wird keine Teilnahmegebühr erhoben, eine vorherige, verbindliche Anmeldung ist jedoch erforderlich. Der Kurs findet an zwei Freitagen (07. und 14. Dezember 2012) statt. Der erste Kurs wird Basiswissen und Hinweise vermitteln, der zweite Workshop ist als Aufbaukurs konzipiert.

Die Zahl der Teilnehmer wurde beschränkt, eine rechtzeitige Anmeldung ist daher sinnvoll.

Nähere Informationen zu der Veranstaltung finden sich unter: <http://saxeed.net/index.php?id=1411>

---

## Impressum

Herausgeber: Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e. V.  
c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, 09107 Chemnitz

Annahme von Beiträgen und Redaktion: Prof. Dr. Klaus D. John, Thüringer Weg 7, Zi. 304  
Telefon: 0371/531-34198, E-Mail: [k.john@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:k.john@wirtschaft.tu-chemnitz.de)

Annahme von Beiträgen, Layout und Redaktion: Sebastian Ziegler, Thüringer Weg 7, Zi. 303  
Telefon: 0371/531-26340, E-Mail: [cwg.dialog@gmail.com](mailto:cwg.dialog@gmail.com)

ISSN (Print-Ausgabe): 1610 – 8248 – ISSN (Internet-Ausgabe): 1610 – 823X

- Alle bisher erschienenen Ausgaben sind unter <http://www.tu-chemnitz.de/chemnitz/vereine/cwg> als Download verfügbar. -

---