

Christina Bick, Guntram Brandt,
Andreas Eiselt (Hrsg.)

Integration im Prozess der Internationalisierung

Band 8



BIS-Verlag der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Oldenburg, 2012

Verlag / Druck / Vertrieb

BIS-Verlag
der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Postfach 2541
26015 Oldenburg

E-Mail: bisverlag@uni-oldenburg.de
Internet: www.bis-verlag.de

ISBN 978-3-8142-2264-6

Inhalt

Vorwort	7
----------------	---

Bildung

<i>André Bloemen, Katrin Heyse, Jane Porath, Tobias Schlömer</i> Die Integration von Nachhaltigkeit und Energiebildung in die berufliche Bildung benachteiligter Jugendlicher	13
---	----

<i>Christopher-Marcel Meinecke</i> Schneller Einstieg oder langsamer Übergang? – Eine empirische Analyse der Berufseintrittsrate von Hochschulabsolventen in Deutschland	25
---	----

Recht

<i>Anja Balitzki</i> Der kartellrechtliche Zwangslizenzeinwand bei standardessentiellen Patenten im deutsch-niederländischen Vergleich	49
--	----

<i>Susanne Benöhr-Laqueur</i> Ergebnis richtig – Begründung zweifelhaft – Eine interdisziplinär-rechtsvergleichende Analyse der Rechtsprechung des BGH zur Präimplantationsdiagnostik (PID) im Zeitalter des internationalen ‚PID-Tourismus‘	61
--	----

Daniela Bick

- Umsatzsteuerrecht im integrativen Prozess –
Vom Wandel in Anforderungen und Behandlung innergemeinschaft-
liche Lieferungen in der Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs, unter
Berücksichtigung des unionsrechtlichen Kontextes 79

Umwelt

Christina Bick/Guntram Brandt

- Climate Engineering – Eine rechtliche Analyse 105

Ulrich Meyerholt

- Schutz mariner Ökosysteme im internationalen Kontext –
Überlegungen zum Meeresumweltschutz in der Nordsee 115

Wirtschaft

Stephanie Birkner

- „Wohin du gehst, da will auch ich hingehen ...“ –
Empirische Erkenntnisse zu den Internationalisierungshintergründen
von kleinen und mittelständischen Beratungsunternehmen 129

Sylke Behrends

- Der Einsatz des Benchmarking in Unternehmen als Instrumentarium
zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit 137

Andreas Eiselt / Heiko Dehn

- Vereinheitlichung der Abschlussprüfung in Europa –
Die International Standards on Auditing (ISA) 161

Christina Meyer-Truelsen / Lena Marie Glunz / Herbert Schulze

- Doppelpass der kulturellen Vielfalt –
Von der Konzeptionalisierung eines synergetischen Cultural Diversity
Managements für den deutschen Profifußball 173

- Autorinnen und Autoren 215**

Vorwort

Das Oldenburger Forschungsnetzwerk Wirtschaft – Recht – Bildung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, welches im Jahre 2003 als interdisziplinäre Forschungsreihe ins Leben gerufen wurde, soll jährlich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Mittelbaus der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften als Plattform dienen, ihre vielfältigen Forschungsaktivitäten und Positionen zu einem gewählten Thema zu präsentieren.

Dieses Mal steht der Band unter dem Motto „Integration im Prozess der Internationalisierung“. Das Thema ist von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen des Fachbereiches Wirtschafts- und Rechtswissenschaften auf sehr unterschiedliche Art und Weise verstanden und bearbeitet worden.

Insgesamt lassen sich vier große Themenkomplexe identifizieren, an denen sich der Band orientiert. Er ist daher in die vier Kapitel: Bildung, Recht, Umwelt und Wirtschaft gegliedert.

Im Teil Bildung beschäftigen sich *André Bloemen*, *Kartin Heye*, *Jane Porath* und *Tobias Schlömer* mit der Integration von Nachhaltigkeit und Energiebildung in die berufliche Bildung benachteiligter Jugendlicher. Dabei gehen sie insbesondere darauf ein, dass bildungsbezogene Nachhaltigkeitsstrategien im Bereich der Fachkräfte bereits eine große Rolle spielen, während das Thema bildungstechnisch für die Gruppe der benachteiligten Jugendlichen bisher von nur geringer Relevanz zu sein scheint. Im Rahmen ihrer Ausarbeitung erläutern die Autoren die Gründe dafür und entwickeln Ansätze für eine Etablierung nachhaltigkeitsorientierter Lehr-Lernprozesse für benachteiligte Jugendliche. Im gleichen Kapitel befasst sich *Christopher-Marcel Meinecke* unter dem Titel „Schneller Einstieg oder langsamer Übergang?“ mit einer empirischen Analyse der Berufseintrittsrate von Hochschulabsolventen in Deutschland. Dabei geht er auf die besondere Bedeutung des Eintritts in den Arbeitsmarkt ein und erläutert welche individuellen Faktoren

einen Einfluss auf die Integration von Hochschulabsolventen in den Arbeitsmarkt haben. Er geht daneben auf die Bedeutung der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes ein und schließt mit einem Ergebnis, inwieweit es gelingt, Hochschulabsolventen in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Das Kapitel Recht beginnt mit einer Ausarbeitung von *Anja Balitzki* zum kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwand bei standardessentiellen Patenten im deutsch-niederländischen Vergleich. Sie beginnt mit einer Erläuterung der Bedeutung und Entwicklung technischer Standards für die europäische und internationale Wirtschaft sowie einer Erläuterung eines standardessentiellen Patents. Daran anschließend wirft Sie die Frage auf, unter welchen Voraussetzungen Normenwender die Erlaubnis, ein standardessentielles Patent nutzen zu dürfen, erzwingen können. Rechtsvergleichend geht sie dann auf die Rechtsprechung Deutschlands und der Niederlande ein, um in ihrem Fazit mit einem Plädoyer für die internationale Vereinheitlichung der Voraussetzungen des kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwandes bei standardessentiellen Patenten zu schließen. Unter dem Titel „Ergebnis richtig – Begründung zweifelhaft“ nimmt *Susanne Benöhr-Laqueur* eine interdisziplinär-rechtsvergleichende Analyse der Rechtsprechung des BGH zur Präimplantationsdiagnostik vor. Sie erläutert die zugrundeliegende Problematik dabei umfassend sowohl aus rechtlicher und wie auch aus ethischer Perspektive. Auch geht Sie auf die unterschiedlichen Gesetzesvorschläge ein und erläutert, dass die Problematik nicht rein nationaler Natur ist, und schlussfolgert, inwieweit eine deutsche Regelung daher eine Lösung darstellen kann. Im letzten Aufsatz des Kapitels stellt *Daniela Bick* den Wandel der Anforderungen sowie der Behandlung innergemeinschaftlicher Lieferungen in der Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs unter Berücksichtigung des Unionsrechts dar. Sie stellt dabei das Spannungsverhältnis des Steuerrechts zwischen nationaler Materie und fortschreitenden Europäisierung dar und erläutert, inwieweit das Europarecht einen Einfluss auf die Umsatzsteuer und deren Bemessungsgrundlage oder sogar auf die Frage der nationalen Strafbarkeit der Steuerhinterziehung nach § 370 AO, hat.

Umwelt ist der Titel des dritten Kapitels, welches mit einer Ausarbeitung von *Christina Bick* und *Guntram Brandt* zum Thema „Climate Engineering“ beginnt. Sie erläutern dabei insbesondere, inwieweit globale Probleme durch eine Regulierung einzelner Staaten – losgelöst von den anderen möglicherweise Betroffenen – angegangen werden sollten. *Ulrich Meyerholt* diskutiert in seinem Beitrag anhand des Meeresumweltschutzes in der Nordsee wie der Schutz mariner Ökosystem im internationalen Kontext rechtliche umsetzbar

ist. Er stellt dabei die besondere Problematik der Küstenregionen dar und erläutert, dass eine Regulierung aufgrund der diversen Nachbarstaaten nur sektorübergreifend möglich ist. Er zeigt auf, dass aufgrund der zunehmenden wirtschaftlichen Nutzung der Nordsee auch der Regulierungsbedarf steigt. Nach einer Darstellung der bestehenden vielfältigen rechtlichen Regelungen der „Ausschließlichen Wirtschaftszone“ der Nordsee statuiert er, dass ein weiterer Regelungsbedarf besteht, welcher sinnvollerweise überregional angegangen werden sollte.

Im letzten und umfangreichsten Kapitel mit dem Titel „Wirtschaft“ beschäftigt sich *Stephanie Birkner* mit empirischen Erkenntnissen zu den Internationalisierungsgründen von kleinen und mittelständischen Beratungsunternehmen. Sie führt in die Problematik ein, dass kleine und mittelständische Unternehmen sich mit einem zunehmend international agierenden Klientenstamm und damit der eigenen Internationalisierung konfrontiert sehen. Unter Zusammenführung zweier empirischer Studien geht sie einerseits auf die Internationalisierungsstrategien der kleinen und mittelständischen Beratungsunternehmen ein und andererseits auf die Perspektive der Klienten bei der Beauftragung von Beratungen im Ausland. Sie schließt mit Implikationen für die zukünftige Beratungspraxis sowie Aspekten noch bestehenden Forschungsbedarfs. *Sylke Behrends* geht ausführlich auf eine Erläuterung sowie die Darstellung des Einsatzes des Benchmarking innerhalb von Unternehmen und dessen Wirksamkeit zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit ein. Im Rahmen ihres Beitrags diskutieren *Andreas Eiselt* und *Heiko Dehn* auf Grundlage der International Standards on Auditing (ISA) die Vereinheitlichung der Abschlussprüfung in Europa und untersuchen dabei neben den Gründen für die Einführung im Wesentlichen die Folgen einer verpflichtenden Anwendung der internationalen Prüfungsstandards für die Betroffenen. Abschließend behandeln *Christina Meyer-Truelsen*, *Lena Marie Glunz* und *Herbert Schulze* in einer sehr ausführlichen Analyse die Konzeptionalisierung eines synergetischen Cultural Diversity Managements für den deutschen Profifußball unter Berücksichtigung dessen, dass für die Spieler anderer Nationen auch die Kultur ihres Heimatlandes in der Bundesrepublik weiterhin eine Rolle spielt. Die Autoren erläutern, inwieweit es als wünschenswert anzusehen ist, die kulturelle Vielfalt als Ressource zu betrachten und zu nutzen. Im Rahmen ihrer Ausarbeitung gelangen sie zu einer Konzeptionalisierung eines Cultural Diversity Managements für den Profifußball, welches einen erfolgreichen synergetischen Umgang mit kultureller Diversität erlaubt.

Wir bedanken uns bei der Treuhand Oldenburg, insbesondere bei Hon.-Prof. Dr. Heinz.-W. Appelhoff für die finanzielle Unterstützung, ohne die das Er-

scheinen des Sammelbandes der Publikationsreihe des Oldenburger Forschungsnetzwerkes Wirtschaft – Recht – Bildung nicht möglich gewesen wäre.

Als Herausgeberteam bedanken wir uns ebenfalls bei allen Autorinnen und Autoren für die rege Beteiligung an diesem Sammelband und den interessanten und vielseitigen Ausarbeitungen zum Thema Integration im Prozess der Internationalisierung. Trotz sorgfältiger Durchsicht aller Manuskripte durch die Autoren und Herausgeber ist es nicht auszuschließen, dass noch einige Fehler enthalten sind. Diese gehen zu Lasten der Herausgeber und bitten wir zu entschuldigen.

Wir hoffen, dass auch der nächste Band des Forschungsnetzwerkes mit dem Titel „Jenseits des Elfenbeinturms: Universitäre Forschung und praktische Relevanz“ erfolgreich mit einem fächerübergreifenden Diskurs die Tradition des Forschungsnetzwerkes fortführen wird.

Christina Bick, Guntram Brandt und Andreas Eiselt

Bildung

André Bloemen, Katrin Heyse, Jane Porath, Tobias Schlömer

Die Integration von Nachhaltigkeit und Energiebildung in die berufliche Bildung benachteiligter Jugendlicher

1 Einleitung

Fragen zur Befähigung und Motivation für ökologisch und sozial verantwortliches Handeln gewinnen sowohl in der Berufsbildungsforschung als auch in der Praxis der beruflichen Aus- und Weiterbildung seit einigen Jahren deutlich an Relevanz, auch wenn ihnen im Gesamtspektrum aller Aktivitäten in Praxis und Forschung noch eine randständige Bedeutung beigemessen wird. Dabei ist festzustellen, dass die bisherigen bildungsbezogenen Nachhaltigkeitsanstrengungen vorzugsweise auf die Kompetenzentwicklung bei Fachkräften im so genannten ersten Arbeitsmarkt konzentriert sind. Sichtbar wird dies auf allen Ebenen beruflicher Bildung: Bildungspolitisch werden Notwendigkeiten für neue umweltorientierte Ausbildungsberufe mit qualifikatorisch hohen Eingangsvoraussetzungen diskutiert, es entstehen hochspezialisierte Studiengänge und Weiterbildungsangebote und an den beruflichen Lernorten werden Inhalte von nachhaltiger Entwicklung in erster Linie in die duale Ausbildung bzw. in Schulformen hineingetragen, die für reguläre Beschäftigung relevant sind. Für die Gruppen der benachteiligten Jugendlichen scheinen Ansätze nachhaltigen Wirtschaftens oder deren spezifischen Auslegungen z. B. in Form einer Energiebildung nur von randständiger Bedeutung zu sein. In diesem Beitrag sollen zunächst Gründe dafür zusammengetragen werden, um danach eine analytische Perspektive für die Etablierung von nachhaltiger Entwicklung in der Benachteiligtenförderung zu entfalten. Anschließend werden ausgewählte Best Practice-Beispiele vorgestellt und reflektiert. Schließlich werden Kriterien für Lernaufgaben bestimmt, die Hinweise für die Ausgestaltung nachhaltigkeitsorientierter Lehr-Lernprozesse für benachteiligte Jugendliche bieten.

2 Gründe für eine Nicht-Etablierung von Nachhaltigkeit in der Benachteiligtenförderung

Ein wichtiger Grund für die bisher weitestgehend ausgebliebene Berücksichtigung der Zielgruppe der Benachteiligten in Programmen einer Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung mag der hohe Komplexitätsgrad sein, der sich mit der Umsetzung von Umwelt- und Sozialaspekten in Beruf und Arbeit ergibt. So bedeutet konsequentes nachhaltiges Wirtschaften, die Geschäftsmodelle von Unternehmen und alle wertschöpfungsrelevanten betrieblichen Geschäfts- und Arbeitsprozesse neu an ökologisch und sozial verantwortlichen Wirtschaftsstilen auszurichten. Dies erfordert erstens, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und zu vermarkten, die Kundenbedarfe auf eine völlig neue Art und Weise bedienen. Zweitens sind Leistungserstellungsprozesse in den Betrieben umzustellen, d. h. Abläufe sind beispielsweise unter Gesichtspunkten von Energie- und Ressourceneffizienz zu reorganisieren, klar definierte und üblicherweise mit hohen Anforderungen verbundene Umwelt- und Sozialstandards sind zu verankern; und drittens gilt es, Chancen für den Einzug einer Kultur von sozialer Verantwortung in den Betrieben zu erarbeiten.¹

Beispiele für nachhaltiges Wirtschaften mit seinen Konsequenzen für Betriebsorganisation und Mitarbeiter/innen² lassen sich in allen Branchen und Sektoren bzw. für alle Lebensbereiche finden: Im Bereich von Mobilität sind es beispielsweise Car Sharing-Angebote, die völlig andere Nutzungsgewohnheiten mit sich bringen und komplexe Vermarktungsstrategien erfordern; im Bedürfnisfeld Freizeit und Erholung sind Konzepte eines Incoming-Tourismus zu nennen, in denen regionale Kultur und Ökologie von Touristinfos, Gaststätten, Hotels und Veranstaltern sanft vermarktet werden und als Alternative zu Pauschalreisen in ferne Destinationen dargestellt werden müssen; für den Lebensbereich Bauen und Wohnen kommen nach und nach komplexe Technologien auf den Markt, die von den Fachkräften in den Gewerken neues Know-how bei der Installation erfordern und Handwerker zu Mundwerkern werden lassen, da sie den Bauherren die Sinnhaftigkeit ökologischer Bauweisen erklären müssen. Und in nahezu allen Industrien arbeiten hochqualifizierte Fachkräfte (vorzugsweise Ingenieure) an umweltfreundlichen

1 Vgl. ausführlicher Schlömer (2009), S. 41f.

2 Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit die grammatikalische männliche Form von Personen und Positionsbezeichnungen verwendet.

Innovationen wie beispielsweise Elektroautos, regenerative Energietechnologien oder Bio-Kunststoffe.

Verfolgt man den Anspruch, dass nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten in Beruf und Arbeit – so wie es vorab dargestellt ist – weit mehr bedeutet als Mülltrennung, sinnvolles Fensterlüften oder die Verwendung umweltfreundlicher Büromaterialien, gilt es, komplexe Vorstellungen von nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen, überbetrieblichen Wertschöpfungsketten und Volkswirtschaften als Referenz für die Gestaltung beruflicher Bildung heranzuziehen. Die Umsetzung dieser komplexen Vorstellungen in Beruf und Arbeit wird gegenwärtig wohl eher als exklusive Aufgabe ausgewählter Mitarbeitergruppen vor allem auf Managementebene verstanden. Zumindest bestätigen die Organisationsstrukturen größerer Unternehmen diesen Eindruck. Die Aspekte Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz sowie Programme zur *Corporate Social Responsibility* werden in der Regel gesondert eingerichteten Management-Stabsstellen anvertraut.³ Es scheint dabei sogar schwierig zu sein, Fachkräfte auf mittlerer und ausführender Ebene von Facharbeit und Sachbearbeitung für die Mitgestaltung von Nachhaltigkeitsprozessen in Beruf und Arbeit einzubinden, zu motivieren und zu befähigen. Damit kommt die Frage auf, ob denn überhaupt Geringqualifizierte und Benachteiligte an diesen offenbar hoch komplexen Prozessen von nachhaltiger Entwicklung und nachhaltigem Wirtschaften zu beteiligen sind und wenn ja, welche Anknüpfungspunkte für eine solche Einbindung in den Blick zu nehmen sind.

3 Analytische Perspektive zur Einbindung von benachteiligten Jugendlichen und Geringqualifizierten in Nachhaltigkeitsprozesse

Eine Analyse der Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften in Beruf und Arbeit und in dem Zusammenhang eine Beantwortung der Frage, wie unterschiedliche Zielgruppen beruflicher Bildung in den Nachhaltigkeitsdiskurs eingebunden werden könnten, erfordert eine sozialtheoretische Herangehensweise.⁴ Zunächst führt dieser Weg über die Ermittlung *sozialer Bereiche*, die entstehen, wenn einzelnen Handlungen von Individuen Sinnzuweisungen zugrunde liegen und Handlungen mit einer bestimmten Bedeutung verbunden werden. Indem Individuen aufeinander bezogen interagieren, tauschen sie ihre Sichtweisen auf die Wirklichkeit aus. Durch Kommunikation und Hand-

3 Vgl. Bieker (2005), S. 103; Heß (2007), S. 155ff.

4 Vgl. dazu Klemisch/Schlömer/Tenfelde (2008), S. 114; Schlömer (2009), S. 53 ff.

lungen legen Individuen schließlich gemeinsame Bedeutungen sozial fest und bilden dadurch einen konsensuellen Bereich koordinierten Verhaltens aus.⁵

Die Ausbildung eines sozialen Bereichs lässt sich beispielhaft anhand der Kommunikation und Interaktion beschreiben, die zwischen Schülern stattfinden, die eine Schülerfirma gründen.⁶ So diskutieren die Beteiligten in der Regel zum Projektstart, welche Geschäftsidee für ihre Schülerfirma die am besten Geeignetste ist. Thematisiert werden dann potentielle Käufergruppen mit ihren Bedarfen, die infrastrukturellen Voraussetzungen unterschiedlicher Geschäftsalternativen wie PC-Ausstattung, Räumlichkeiten, Werkzeuge, die immateriellen Bedingungen wie Vorerfahrung und das benötigte Know-how der „Mitarbeiter“ sowie auch die Chancen eines nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodells. In einer solchen Diskussion werden unterschiedliche Vorstellungen und Vermutungen der Schüler eingebracht, die auf den individuellen Erfahrungen basieren, die sie in ihren jeweiligen Domänen gesammelt haben. Einige werden schon Erfahrungen mit den Umweltschutzthemen gesammelt haben, andere sehen gerade in sozialen Belangen einen wichtigen Auftrag für eine Schülerfirma und wiederum andere Schüler sehen keinen Sinn in einer nachhaltigen Geschäftsphilosophie. Gelingt es den Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen, sich auf ein gemeinsames Konzept zu verständigen und einen Konsens zu finden, erzeugen sie zugleich eine gemeinsame Vorstellung über die durch sie wahrgenommene Wirklichkeit; in diesem Fall über die Machbarkeit und Sinnhaftigkeit einer nachhaltigen Schülerfirma.

Mit der Verständigung und dem Erzeugen eines konsensuellen bzw. sozialen Bereichs haben die Schüler dann die Basis geschaffen für weitere sinnhaft aufeinander bezogene Interaktionen, also in diesem Beispiel für den langfristigen Aufbau einer Schülerfirma. Zugleich bilden die sozialen Bereiche die Voraussetzung für weitere sinnhaft aufeinander bezogene Interaktionen der Individuen. Finden tatsächlich weitere Interaktionen statt, die das gemeinsame Verständnis von Individuen festigen, entstehen *synreferenziell-soziale Systeme*, in denen ihre Mitglieder Handlungen aufeinander beziehen, anhand der vereinbarten Sinnkriterien bewerten und damit unterscheiden zwischen sinnvollen Handlungen und solchen, die nur außerhalb des Systems gültig

5 Vgl. Hejl (1993), S. 216; Hejl (1996), S. 317 f.

6 Vgl. zu nachhaltigen Schülerfirmen bspw. Geyer (2005).

und damit der Systemumwelt zuzuweisen sind.⁷ Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass dauerhaft neue Vorstellungen über zukunftsfähiges Zusammenleben, tragfähige Wirtschaftsstile und die Verwirklichung von intra- und intergenerativer Gerechtigkeit in der Gesellschaft und ihren sozialen Systemen die Einbindung aller handelnden Akteure bedarf. Oder anders formuliert: Nachhaltige Entwicklung betrifft alle Qualifikationssysteme des Berufsbildungssystems.⁸

Unternimmt man den Versuch nachhaltigkeitsorientierte soziale Systeme unterschiedlicher Komplexität zu beschreiben, wird deutlich, dass die Herausforderung der Umsetzung von Umweltschutz und sozialer Entwicklung nicht primär in der Entwicklung technologischer Innovationen besteht.⁹ Vielmehr setzt sich Nachhaltigkeit als Leitidee langfristig nur dann durch, wenn es in allen gesellschaftlichen, wirtschaftsbezogenen und privaten Sozialsystemen als bedeutungsvoll erkannt und mitgestaltet wird. Die gegenwärtig größte Herausforderung besteht daher in der Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung wohl noch nicht darin, Menschen in Beruf und Arbeit für *anstehende* Aufgaben des nachhaltigen Wirtschaftens zu befähigen. Es muss ein Schritt zurückgegangen werden: Zunächst sind kreative Wege zu den Mitgestaltungsmöglichkeiten für beruflich Handelnde zum nachhaltigen Wirtschaften aufzudecken, vor allem für die bislang kaum in Nachhaltigkeitsprozesse involvierte Gruppe der benachteiligten Jugendlichen.

4 Beispiele zur Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung für benachteiligte Jugendliche

Als eines der Vorzeigexempel, für eine an der Leitidee des nachhaltigen Wirtschaftens orientierte Benachteiligtenförderung, gilt derzeit das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderte Projekt „Modellhafte Herstellung nachhaltiger Produkte in einer schulintegrierten Produktionsstätte“. In einer an den Berufsbildenden Schulen Friedenstraße in Wilhelmshaven aufgebauten schulintegrierten Produktionsstätte wird benachteiligten Schülern (häufig mit Migrationshintergrund) die Chance gegeben, an der Herstellung solartechnischer Anlagen mitzuwirken und dabei wichtige Fachkompetenzen

7 Vgl. Hejl (1996), S. 318 ff.; Rebmann, Tenfelde/Uhe (2005), S. 71 ff.; Tredop (2008), S. 122 f.

8 Vgl. Winzier (2007), S. 18

9 Vgl. Klemisch/Schlömer/Tenfelde (2008), S. 117.

für einen Einstieg in ihr Berufsleben zu erwerben.¹⁰ Das berufsvorbereitende Angebot richtet sich dabei primär an „berufsschulpflichtige Jugendliche, die ihre Vollzeitschulpflicht in der Regel ohne Schulabschluss beendet haben und bei denen zu erwarten ist, dass sie kein anderes schulisches Angebot annehmen werden. Viele dieser Jugendlichen kommen aus Familien, in denen der Tages- und Wochenablauf nicht durch die Bedingungen einer Erwerbsarbeit rhythmisiert wird.“¹¹ Beeindruckend ist das Projekt vor allem deshalb, weil es „Nicht-Fachkräften“ Möglichkeiten bietet, sich für den Arbeitsmarkt der Erneuerbaren Energien zu qualifizieren und ihnen damit Zugang zu tendenziell eher exklusiveren Sozialsystemen verschafft. Zumindest zeichnen Studien zum Arbeitsmarkt der Erneuerbaren Energien eher ein Bild von fundiert qualifizierten Fachkräften und betrachten Geringqualifizierte nicht als Pool zur Deckung des Fachkräftebedarfs.¹²

Ein weiterer wichtiger konzeptioneller Weg zur Verknüpfung von Benachteiligtenförderung und nachhaltiger Entwicklung führt über Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen, die im Laufe der 1980er Jahre als Folge der Arbeitsmarktp Probleme in Westdeutschland gegründet wurden, um alternative Beschäftigungsmöglichkeiten für ausgegrenzte Gruppen anbieten und im Rahmen eines Konzeptes „Arbeiten und Lernen“ Teilhabe und Integration organisieren zu können. Erst kürzlich haben das Bundesumweltministerium und das Umweltbundesamt ein Projekt gefördert (Laufzeit: 09.2009–03.2010), in welchem die Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e. V. und der Verbund Kölner Möbellager die Integration der Themen Umwelt- und Klimaschutz in Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen (BQU) untersucht haben.¹³ Am Beispiel eines Recyclingzentrums der Werkstatt Frankfurt e. V. wird sogleich dann auch sichtbar, wie nachhaltige Beschäftigung und Qualifizierung benachteiligter Jugendlicher und Langzeitarbeitsloser schon über lange Jahre hinweg funktionieren kann. Mit diesem Ansatz wird es möglich, Randgruppen die Bedeutung von Umweltschutz aufzuzeigen und es Ihnen in hohem Maße direkt erfahrbar zu machen, so dass viele ihre berufliche (Re-) Sozialisation in einem Umweltleitmarkt gestalten.

In dem Diskurs um eine nachhaltigkeitsorientierte Benachteiligtenförderung hat der Migrationshintergrund vieler Jugendlicher oftmals einen besonderen

10 Vgl. Fischer/Mertineit/Steenblock (2009).

11 Fischer/Mertineit/Steenblock (2009), S. 4.

12 Vgl. Bühler/Klemisch/Ostenrath (2007).

13 Vgl. www.bagarbeit.de/site/projekte_aktuell/UKA.

Stellenwert. Es gilt die kulturellen Gegebenheiten, die Jugendliche in nachhaltig wirtschaftende soziale Systeme einbringen, in besonderem Maße zu berücksichtigen. Beeindruckende Belege dafür, dass Umweltschutz ein wichtiges Thema für die (berufliche) Integration von Migranten ist, liefert das Deutsch-Türkische Umweltzentrum in Berlin.¹⁴ So werden hier u. a. auch Jobperspektiven und Weiterbildungskurse für benachteiligte Berufsgruppen mit Migrationshintergrund angeboten, beispielsweise zum Umwelt- und Ernährungslotsen. Damit erhält nachhaltige Entwicklung direkten Einzug nicht nur in die beruflichen Tätigkeitsfelder, sondern darüber hinaus vor allem auch in familiäre und gesellschaftliche Kreise. Das Thema erfährt folglich eine besondere Bedeutung, weil es von Individuen vertreten wird, die als Promotoren und Multiplikatoren innerhalb ihrer Sozialsysteme wirken.

5 Kriterien von Lernaufgaben einer nachhaltigkeitsorientierten Berufsbildung für benachteiligte Jugendliche

Bei allen vorbereitenden, aus- und weiterbildenden Bildungsangeboten, die als Ziel die Beförderung von Kompetenzen einer nachhaltigen Entwicklung bei benachteiligten Jugendlichen und Geringqualifizierten haben, um sie z. B. für zukunftsfähige Arbeitsmärkte der erneuerbaren Energien zu qualifizieren, stellt sich die Frage, wie diese lernwirksam und kompetenzförderlich auszugestalten sind.

Sowohl beim betrieblichen als auch beim schulischen Lernen eignen sich insbesondere Lernaufgaben, um Schlüsselstellen für nachhaltiges bzw. energieeffizientes berufliches Handeln lernförderlich auszugestalten. Lernaufgaben gelten als Kernstücke der didaktischen Planung. Sie dienen im Allgemeinen dazu, Leistungen zu kontrollieren, Inhalte zu vertiefen und zu wiederholen, neue Inhalte einzuführen und bestimmte Verfahren sowie Methodiken einzuüben.¹⁵ In der Berufsbildung liegen dieser Lernform reale betriebliche Arbeitsaufgaben und die Gegebenheiten der betrieblichen Arbeitsorganisation zugrunde.¹⁶ Damit Lernaufgaben besonders lern- und kompetenzförderlich sind, sollten sie bestimmten Gestaltungskriterien entsprechen:¹⁷

14 Vgl. www.tdz-berlin.de.

15 Vgl. Göckede (2007), S. 208.

16 Vgl. Schröder (2009), S. 8.

17 Vgl. Bloemen et al. (2010); Bloemen/Porath (2010), S. 19; Dehnpostel (2006), S. 57 ff.; Erdmann, Höpfner/Schedel (1998), S. 101; Frieling et al. (2006), S. 44 ff.; Gerdmeier/Köller (2008), S. 26 f.

Lernaufgaben sollen die *Selbststeuerung* und *Selbstständigkeit* der Lernenden unterstützen, da nachhaltiges Wirtschaften nur dann gelingen kann, wenn Freiheitsgrade und Mitgestaltungsmöglichkeiten durch den einzelnen erkannt und genutzt werden. Benachteiligte Jugendliche verfügen oft über nur wenige Gestaltungskompetenzen, welche aber durch den verstärkten Einbezug lernerzentrierter Lernaufgaben weiterentwickelt werden können.

Die berufliche Handlungskompetenz und nachhaltigkeitsrelevante Handlungsweisen werden also besonders dann gefördert, wenn Freiheitsgrade und Mitgestaltungsmöglichkeiten durch den Einzelnen erkannt und genutzt werden. Dazu gehört, dass die Lernenden im Lernprozess adäquate Techniken und Strategien auswählen und sie auch einsetzen können. Dies impliziert, dass Lernaufgaben durch eine hohe *Offenheit* gekennzeichnet sind.¹⁸ Diese Offenheit bezieht sich auf die Identifikation des zu bearbeitenden Problems, auf die Möglichkeiten vielfältiger Lösungswege und Handlungen sowie auf die Anzahl der Ergebnisse.¹⁹ Lernaufgaben, denen es aufgrund eindeutiger Aufträge durchgehend an Offenheit mangelt und zu deren Bearbeitung die Problemlösungsstrategie vorgegeben ist, fördern wohl kaum das selbstgesteuerte Lernen.²⁰

Auch sollten Lernaufgaben die *soziale Interaktion*, *Kommunikation* und *Kooperation* fördern. Nur so können Lernende ihre Handlungen aufeinander beziehen und anhand der vereinbarten Sinnkriterien bewerten. Lernenden sind außerdem *Problem- und Komplexitätserfahrungen* sowie eine *variable Anforderungsvielfalt* zu eröffnen, um auf die vielschichtigen beruflichen Anforderungen vorzubereiten. Damit wird gleichzeitig berücksichtigt, dass die individuellen Problemlagen benachteiligter Jugendliche ganz unterschiedlich ausgestaltet sein können und die zu bearbeitenden komplexen Aufgaben eben dieser Heterogenität angepasst werden müssen.

Dabei ist für den Lernprozess entscheidend, dass sowohl Inhalt als auch Methodik der Lernaufgaben durch den Arbeits- und Lebensweltbezug für die Lernenden eine gewisse *Situiertheit* und einen hohen *Alltagsbezug* aufweisen. Die Lernenden können so die an sie gestellten Anforderungen auf subjektive Bedeutsamkeit überprüfen und Verhaltensweisen auf die individuelle Wahrnehmungs- und Erfahrungswelt transferieren. Der Alltagsbezug einer Lern-

18 Vgl. auch Maier, Kleinknecht & Metz (2010), S. 34 f.

19 Vgl. Gerdsmeyer & Köller (2008), S. 26.

20 Vgl. Göckede (2007), S. 213.

aufgabe erreicht seine höchste Ausprägung, wenn die Lernenden zur reflexiven Aufarbeitung ihrer Alltagserfahrungen angeregt werden. Lernaufgaben-Konstrukteure bzw. Konstrukteurinnen müssen in der Lage sein, Vorstellungen über den Entwicklungsstand sowie die Begriffsstrukturen der Lernenden zu entwickeln.²¹ Insbesondere bei benachteiligten Jugendlichen ist es bedeutsam, sie bei ihrem tatsächlichen Entwicklungsstand abzuholen, um sie nicht zu stark zu überfordern und ihnen somit die Möglichkeit zu geben, die Komplexität der Aufgaben einer nachhaltigen Entwicklung zu erfahren und zu verstehen.

Grundsätzlich bedarf es *ganzheitlicher* Lernaufgaben, die insgesamt alle Teilprozesse beruflichen Handelns – im Sinne von Informieren, Planen, Entscheiden, Ausführen, Kontrollieren und Bewerten – berücksichtigen.²² Ein erfolgreicher Arbeits- und Lernprozess stärkt das Selbstvertrauen der Lernenden, einen nachhaltigkeitswirksamen und wichtigen Beitrag für sich selbst und die Gesellschaft geleistet zu haben. Speziell für benachteiligte Jugendliche ist dies existentiell, da ihr bisheriger Lebensweg nicht selten von Scheitern und Misserfolg geprägt ist.

Wichtig ist also, den Lernenden eine umfassende Betrachtung der Prozessschritte, z. B. innerhalb eines Bauprojekts zur energetischen Gebäudesanierung, zu ermöglichen und die *Partizipation* der Lernenden sicher zu stellen. Gerade diese Möglichkeiten der aktiven Teilhabe an Planungs-, Durchführungs- und Reflexionsprozessen beruflicher Arbeit sind es, die benachteiligte Jugendliche benötigen, um sich innerhalb ihrer sozialen Systeme im wahrsten Sinne nachhaltig einbringen zu können. Damit werden kreative Mitgestaltungsmöglichkeiten beruflich Handelnder zum nachhaltigen Wirtschaften selbstständig aufgedeckt. Hieraus resultiert schlussendlich die Befähigung als Individuum in Beruf und Arbeit auch komplexe Aufgaben des nachhaltigen Wirtschaftens zu bewältigen.

Lernende – und gerade benachteiligte Jugendliche – benötigen zudem ausreichende *Informationen* und *Feedback*, um ihre Handlungen reflektieren und für nachfolgende Handlungen gegebenenfalls verändern zu können. Dies dient der gegenseitigen Verständigung und dem Erzeugen konsensueller Bereiche, um auch dauerhaft sinnhaft aufeinander abgestimmte Handlungen zu erzeugen.

21 Vgl. Diesbergen (1998), S. 81 f.

22 Vgl. Hacker (1978).

6 Schlussbemerkung

Die dargestellten Beispiele zu einer an benachteiligte Jugendliche und Geringqualifizierte adressierten Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung zeigen auf, dass es sehr wohl möglich ist, die Bedeutung von Umweltschutz und sozialen Belangen auch in beruflichen Randgruppen erfahrbar zu machen. Die sozialtheoretische Perspektive erleichtert die Suche nach entsprechenden Lösungspfaden. Allerdings verdeutlichen die Ausführungen auch, dass die Aufgabe, Benachteiligten den Verbund aus Umwelt, Sozialem und Ökonomie nahe zu bringen, äußerst anspruchsvoll ist und ein hohes Maß an Kreativität bei der Entwicklung, Konzeptionierung und Umsetzung adäquater Lehr-Lern-Umgebungen erfordert. Relevante Orientierungspunkte für die Umsetzung in der beruflichen Bildungspraxis bieten sicherlich die hier skizzierten Überlegungen zur Gestaltung von Lernaufgaben, die gleichsam als Kriterien einer nachhaltigkeitsorientierten Berufsbildung dienen können.

Literatur

- Bieker, T. (2005): Normatives Nachhaltigkeitsmanagement. Die Bedeutung der Unternehmenskultur am Beispiel der F&E der Automobil- und Maschinenbaubranche. St- Gallen. URL: [http://www.biblio.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/3068/\\$FILE/dis3068.pdf](http://www.biblio.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/3068/$FILE/dis3068.pdf) [Zugriff 02.03.2009].
- Bloemen, A./Heyse, K./Porath, J./Rebmann, K./Schlömer, T. (2010): Herausforderungen und Umsetzungspfade der Berufsbildung im Bereich erneuerbarer Energien, *berufsbildung*, 122, S. 4–8.
- Bloemen, A./Porath, J. (2010): Beförderung von Energiebildungskompetenzen für eine nachhaltige Schulkultur durch berufliche Weiterbildung von Lehrkräften, *bwp@*, 19, S. 1–22.
- Bühler, T./Klemisch, H./Ostenrath, K. (2007): Ausbildung und Arbeit für erneuerbare Energien. Statusbericht 2007, Bonn.
- Dehnbostel, P. (2006): Lernen im Prozess der Arbeit, Münster.
- Diesbergen, C. (1998): Radikal-konstruktivistische Pädagogik als problematische Konstruktion, Bern.
- Erdmann, A./Höpfner, H.-D./Schedel, S. (1998): ‚Lern- und Arbeitsaufgaben‘ als Element der Mitgestaltung der Ausbildung durch die Lernenden. In: H. Holz, J. Koch, D. Schemme & E. Witzgall (Hrsg.): Lern-

- und Arbeitsaufgabenkonzepte in Theorie und Praxis (S. 97–112), Bielefeld.
- Fischer, A./Mertineit, K.-D./Steenblock, W. (2009): Nachhaltige Berufsbildung in Kooperation mit der Wirtschaft: Modellhafte Herstellung nachhaltiger Produkte in einer schulintegrierten Produktionsstätte. Berufsbildungswissenschaftliche Schriften der Leuphana Universität Lüneburg, Band 2. [URL: <http://bwp-schriften.univera.de>].
- Frieling, E./Bernard, H./Bigalk, D./Müller R. F. (2006): Lernen durch Arbeit, Münster.
- Gerdsmeyer, G./Köller, C. (2008): Lernaufgaben – Vielfalt und Typisierung. Anregungen zur Konstruktion von Lernaufgaben. URL: http://www.blk-luna.de/box_download.php?nr=219&sid= [Zugriff 29.06.2011].
- Geyer, R. (2005): Schulunternehmen – eine andere Form des Unterrichts, 2. Aufl., Rinteln.
- Göckede, B. (2007): Wie würden Sie entscheiden? Entscheidungsaufgaben im nachhaltigen Wirtschaftslehre-Unterricht kaufmännischer Schulen. In: A. Fischer & K. Hahne (Hrsg.): Strategien und Umsetzungspotentiale einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (S. 208–224), Bielefeld.
- Hacker, W. (1978): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie (2. Aufl.), Bern.
- Hejl, P. M. (1993): Soziale Systeme: Körper ohne Gehirn oder Gehirne ohne Körper? In: V. Riegas & C. Vetter (Hrsg.): Zur Biologie der Kognition (S. 205–236), Frankfurt a. M..
- Hejl, P. M. (1996): Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In: S. J. Schmidt (Hrsg.), Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 7. Aufl., Frankfurt a. M., S. 303–339.
- Heß, H.-J. (2007): Nachhaltigkeitsmanagement und nachhaltige Business Cases bei Finanzkonzernen. Das Management ökologischer und sozialer Probleme durch die Unternehmenszentralen. Berlin: Technische Universität Berlin. URL: http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=984738916&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=984738916.pdf [Zugriff 08.05.2009].

- Klemisch, H./Schlömer, T./Tenfelde, W. (2008): Wie können Kompetenzen und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften ermittelt und beschrieben werden? In: I. Bormann & G. de Haan (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde, Wiesbaden, S. 103–122.
- Maier, U./Kleinknecht, M./Metz, K. (2010): Ein fächerübergreifendes Kategoriensystem zur Analyse und Konstruktion von Aufgaben. In: H. Kiper, W. Meints-Stender, S. Peters, S. Schlump & S. Schmitt (Hrsg.): Lernaufgaben und Lernmaterialien im kompetenzorientierten Unterricht, Stuttgart, S. 28–43.
- Rebmann, K./Tenfelde, W./Uhe, E. (2005): Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Eine Einführung in Strukturbegriffe, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Schlömer, T. (2009): Berufliches Handeln und Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften. Ein Referenzmodell auf der Grundlage theoretischer und empirischer Explorationen, Mering.
- Schröder, T. (2009): Arbeits- und Lernaufgaben für die arbeitsprozessintegrierte beruflich-betriebliche Weiterbildung – Ergebnisse aus einem Handlungsforschungsprojekt. bwp@, 17, S. 1–23.
- Tredop, D. (2008): Weiterbildungs-Controlling. Pädagogische und ökonomische Erkundungen aus konstruktivistisch-systemischer Sicht, München.
- Winzier, D. (2007): Nachhaltige Entwicklung in der Berufsbildung: Modellversuche unterstützen die Umsetzung. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 5, S. 18–19.

Christopher-Marcel Meinecke

Schneller Einstieg oder langsamer Übergang?

Eine empirische Analyse der Berufseintrittsrate von Hochschulabsolventen in Deutschland

1 Einführung

Der Eintritt in den Arbeitsmarkt – auch als Erstplatzierung bezeichnet – ist für Hochschulabsolventen¹ von zentraler Bedeutung und zumeist der folgenreichste Schritt für die weitere Erwerbsbiografie. Er entscheidet vielfach über den weiteren beruflichen Werdegang und impliziert sowohl die Chance, eine erfolgreiche Karriere zu starten, als auch das Risiko, in die Arbeitslosigkeit abzugleiten.²

Doch nicht nur der individuelle Karrierepfad und der weitere Lebensweg werden vom Eintritt in den Arbeitsmarkt bestimmt. Hochschulabsolventen insgesamt sind als Untersuchungsgegenstand wissenschaftlicher Forschung von besonderem Interesse, da sie zum großen Teil die politische, wirtschaftliche und kulturelle Elite von morgen darstellen.

„Denn Deutschlands Zukunft wird wesentlich von denjenigen geprägt, die heute und morgen in unseren Hochschulen sind.“

(Bundespräsident a. D. Horst Köhler)

Die Analyse des Arbeitsmarkteintritts von Hochschulabsolventen ist daher nicht nur für diejenigen interessant, die mit dem Hochschulsektor verknüpft sind. Vielmehr ist der Eintritt in den Arbeitsmarkt von Absolventen von ge-

1 Im Folgenden wird grammatikalisch die männliche Sprachform verwendet. Ist das Genus für den Sinn des Gemeinten von Bedeutung, wird auch die Bezeichnung entsprechend spezifiziert.

2 Vgl. Dietrich & Abraham (2005), S. 69.

samtgesellschaftlichem Interesse, da sich hier die Fähigkeit von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zeigt, die zukünftig das Land prägende „Elite“ in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Dieser Integrationsprozess steht vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes vor neuen Herausforderungen und tiefgreifenden Veränderungen. Aus Sicht der Bildungs-, der Hochschul- und der Arbeitsmarktpolitik ist zu hinterfragen, inwiefern es gelingt, unter dem zunehmenden Internationalisierungsprozess Hochschulabsolventen in den Arbeitsmarkt zu integrieren?

Einen Beitrag zur Beantwortung dieser Frage soll die vorliegende Abhandlung leisten. Es wird empirisch untersucht, welche individuellen Faktoren einen Einfluss auf die Integration von Hochschulabsolventen in den Arbeitsmarkt haben. Für die Analysen werden Daten von drei Abschlusskohorten von Hochschulabsolventen miteinander verknüpft, so dass repräsentative Aussagen über die Berufseintrittsraten von Absolventen in der Bundesrepublik Deutschland für den Zeitraum von 1993 bis 2006 möglich sind. Die Arbeit gibt damit einen umfangreichen Überblick über die Berufseinmündungsphase von Hochschulabsolventen im wiedervereinigten Deutschland bis zur flächendeckenden Einführung der neuen Bachelor- und Masterabschlüsse – womit sie auch eine Art finalen Überblick über die Eintrittsraten der Studierenden mit den alten Diplom- und Magisterabschlüssen ermöglicht.

2 Theoretische Implikationen

2.1 Die Berufseinmündungsphase als mehrdimensionales Konzept

Die Zeitspanne zwischen dem Verlassen der Hochschule nach Erwerb des Abschlusses und dem Eintritt in eine reguläre Erwerbstätigkeit ist einer von mehreren Indikatoren der Berufseinmündungsphase von Hochschulabsolventen. Diese Phase setzt sich aus verschiedenen Indikatoren der Berufseinmündung zusammen – beispielsweise der Adäquatheit der Beschäftigung oder des erzielten Einkommens. Die Indikatoren können dabei nach objektiven Indikatoren mit eindeutig messbaren Größen einerseits und subjektiven Indikatoren mit persönlichen Bewertungen und Einschätzungen der Absolventen andererseits unterschieden werden.³ Der im Rahmen dieses Beitrags betrachtete Indikator – die Eintrittsraten in eine reguläre Erwerbstätigkeit – ist als objektiver

3 Vgl. Falk & Reimer (2007), S. 36.

Indikator zu verstehen. Zwar stellt er, nur für sich genommen, neben einer Vielzahl von anderen Indikatoren (wie beispielsweise der Adäquatheit der Beschäftigung) nur einen Ausschnitt der Berufseinmündungsphase dar, jedoch kann ihm durchaus ein zentraler Stellenwert beigemessen werden. So betonen Holtkamp et al., dass die Einmündung in die erste reguläre Erwerbstätigkeit zumeist als „eines der aussagekräftigsten Merkmale der Übergangssituation anzusehen ist“⁴ und Teichler unterstreicht, dass in der öffentlichen Debatte über beruflichen Erfolg eine kurze Suchdauer und ein reibungsloser Übergang von der Hochschule in den Arbeitsmarkt einen zentralen Indikator bei der Beurteilung der Berufseinmündungsphase darstellen⁵. Damit kann eine Konzentration auf die Eintrittsrate als zentralen Indikator der Berufseinmündungsphase erfolgen, ohne sich dem Vorwurf auszusetzen, einen für sich allein betrachtet nicht aussagekräftigen Forschungsgegenstand zum Gegenstand des Erkenntnisinteresses zu machen.

2.2 Arbeitsmarkttheoretische Annahmen

Für theoretische Erklärungen von Arbeitsmarktphänomenen gibt es eine Vielzahl an theoretischen Ansätzen, von denen die meisten das neoklassische Standardmodell des Arbeitsmarktes als theoretische Basis verwenden. Dieses Modell tritt für die allgemeine Gleichgewichtstheorie – dem neoklassischen Paradigma zur Verhaltensweise des gesamten ökonomischen Systems – als eine Art Spezialfall auf.⁶ Bei den handelnden Akteuren dieses Marktes handelt es sich um den „Homo Oeconomicus“, der frei wählen kann, tauschen möchte und stets rational handelt. Der Arbeitsmarkt ist ein Markt wie jeder andere, auf dem der Faktor Arbeit ein gehandeltes Gut ist und der keinen besonderen Gesetzmäßigkeiten unterliegt. Abgeleitet aus der allgemeinen Gleichgewichtstheorie ergibt sich nach dem neoklassischen Modell eine Reihe von idealtheorietischen Annahmen, zu denen u. a. die Homogenität aller Anbieter von Arbeitskraft und die vollkommene Informiertheit aller Wirtschaftssubjekte gehört. Unter der Bedingung, dass diese Voraussetzungen erfüllt sind und die Akteure sich nach den Prämissen des Idealtypus des „Homo Oeconomicus“ verhalten, existiert zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage ein Gleichgewicht, das zum Verschwinden unfreiwilliger

4 Holtkamp et al. (2000), S. 5.

5 Vgl. Teichler (2000), S. 12.

6 Die folgenden Ausführungen zum neoklassischen Standardmodell beziehen sich auf Sesselmeier & Blauermel (1997), S. 45 ff.

Arbeitslosigkeit führt. Das empirische Auftreten von Arbeitslosigkeit – das in der Theorie des neoklassischen Modells genuin nicht vorkommen kann – liegt in zu hohen Reallöhnen begründet und wird ausschließlich über markt-exogene Einflüsse (wie gewerkschaftliche Tariflöhne) erklärt. Daher führen alle Einflüsse von außen, die das Prinzip der „invisible hand“⁷ verletzen, zu Arbeitslosigkeit und sind nach dem neoklassischen Standardmodell aus beschäftigungspolitischer Perspektive zu vermeiden.

Der Humankapitaltheoretische Ansatz, der vor allem auf Arbeiten von Schultz⁸, Mincer⁹, Oi¹⁰ und Becker¹¹ basiert, gibt die Prämisse des Standardmodells auf, dass die Anbieter von Arbeitskraft (Arbeitnehmer) im Hinblick auf ihre Produktivität homogen seien.¹² Dabei resultiert produktivitätsspezifische Inhomogenität aus der Tatsache, dass die Arbeitnehmer sich hinsichtlich ihres Humankapitals unterscheiden, welches von Franz als „Bestand an Wissen und Fertigkeiten eines Individuums“¹³ definiert wird. Individuelle Unterschiede bezüglich des Humankapitals ziehen also unterschiedliche Produktivitätsniveaus der Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt nach sich. Durch die Berücksichtigung dieser Inhomogenität des Humankapitals und der daraus resultierenden Differenz in Bezug auf die Produktivität der Arbeitnehmer ermöglicht der humankapitaltheoretische Ansatz Erklärungen für Arbeitsmarktpphänomenologische Ungleichheitsprozesse, die durch das neoklassische Modell nur unzureichend erklärt werden können.¹⁴ Aus der Annahme heraus, dass sich aus einem höheren Bestand an Humankapital eine gesteigerte Produktivität ergibt – was wiederum zu einer steigenden Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt führt – ergibt sich für Arbeitnehmer eine Motivation, das eigene Humankapital zu erhöhen. Handlungen, die eine Steigerung des Bestandes an Humankapital als Ziel haben und die damit auf eine zukunftsorientierte Produktivitätssteigerung abzielen, werden als Humankapitalinvestitionen verstanden.¹⁵ Die aus der Humankapitalinvestition resultierende Produktivitätssteigerung führt zu unterschiedlichen Produktivitätsniveaus der

7 Siehe Smith (1983).

8 Siehe Schultz (1961).

9 Siehe Mincer (1962).

10 Siehe Oi (1962).

11 Siehe Becker (1964).

12 Vgl. Sesselmeier & Blauermel (1997), S. 65 f.

13 Franz (1999), S.74.

14 Vgl. Hinz & Abraham (2005), S. 32.

15 Vgl. Sesselmeier & Blauermel (1997), S. 65.

Arbeitnehmer, was „in der Praxis zu wesentlichen Differenzen [...] bei den Beschäftigungschancen führt“¹⁶. Damit hat die produktivitätsspezifische Heterogenität Auswirkungen auf die Wahrscheinlichkeit in den Zustand einer regulären Erwerbstätigkeit zu gelangen.

Der humankapitaltheoretische Ansatz hat u. a. allerdings den Nachteil, dass er unberücksichtigt lässt, dass die individuelle Produktivität der potentiellen Arbeitnehmer für Arbeitgeber auf der Basis einiger Merkmale nur schwer bis gar nicht zu beurteilen ist und das damit die aus dem neoklassischen Modell abgeleitete Annahme der vollständigen Information nicht erfüllt wird.¹⁷ Aufgrund dieses Informationsmangels wird auf Signale zurückgegriffen, die den Arbeitgebern als Beurteilungskriterium für die Produktivität der potentiellen Arbeitnehmer dienen kann.

Diese Idee wird im signaltheoretischen Konzept berücksichtigt, welches daher eine gute Ergänzung zur Humankapitaltheorie darstellt. Der signaltheoretische Ansatz, der insbesondere auf Arbeiten von Arrow¹⁸, Spence¹⁹ und Stiglitz²⁰ beruht, gibt die Annahme der Humankapitaltheorie auf, dass der Arbeitgeber über vollständige Informationen über den potentiellen Arbeitnehmer verfügt. Der Ansatz geht vielmehr davon aus, dass Arbeitgeber aufgrund der eingeschränkten Beurteilungsmöglichkeit produktivitätsrelevanter Merkmale zur Beurteilung der potentiellen Arbeitnehmer bestimmte Signale heranziehen.²¹ Spence unterscheidet diesbezüglich zwischen Signalen und Indikatoren zur Beurteilung der Produktivität.²² Als Signale können dabei veränderliche Merkmale wie der Bildungsabschluss, als Indikatoren unveränderliche Merkmale wie das Geschlecht verstanden werden. Aus den Signalen und Indikatoren leiten Arbeitgeber dann Erwartungswerte bezüglich der Produktivität der potentiellen Arbeitnehmer ab. Analog zum humankapitaltheoretischen Ansatz führen diese differenzen, auf der Basis von Signalen entstandenen, Produktivitätserwartungen zu unterschiedlichen Chancen auf einen Eintritt in den Arbeitsmarkt.²³ Für potentielle Arbeitnehmer, denen seitens der Arbeitgeber ein hohes Maß an Produktivität zugesprochen wird, ist

16 Schmidt et al. (1990), S. 65

17 Vgl. Hinz & Abraham (2005), S. 38 f.

18 Siehe Arrow (1973).

19 Siehe Spence (1973).

20 Siehe Stiglitz (1975).

21 Vgl. Hinz & Abraham (2005), S. 39.

22 Vgl. Spence (1973), S. 356 ff.

23 Siehe Riley (2001).

eine kürzere Suchdauer zu erwarten als für Arbeitnehmer, für die ein niedrigeres Produktivitätsniveau angenommen wird.

Der signaltheoretische Ansatz stellt damit eine Ergänzung zum humankapitaltheoretischen Ansatz dar: Während die humankapitaltheoretische Perspektive sich auf Fähigkeiten stützt, die die Individuen in ihrer Schul-, Ausbildungs- oder Studienzeit erworben oder sich in einem anderen Rahmen angeeignet haben, zielt die Signaltheorie auch auf Merkmale, die humankapitaltheoretisch nicht erfasst werden (wie z.B. das Geschlecht) und deckt damit eine Art „blinden Fleck“ des humankapitaltheoretischen Ansatzes ab.

2.3 Einflussdeterminanten und Hypothesen

Auf Basis des humankapitaltheoretischen Ansatzes ist davon auszugehen, dass Absolventen mit einem hohen Bestand an Humankapital eine höhere Eintrittsrate in eine reguläre Erwerbstätigkeit haben als Absolventen mit einem niedrigen Bestand an Humankapital. Auf Basis der Signaltheorie ist davon auszugehen, dass Absolventen mit Produktivität versprechenden Merkmalen schneller in eine reguläre Erwerbstätigkeit eintreten als Absolventen ohne diese Merkmale. Aus diesen arbeitsmarkttheoretischen Annahmen lassen sich Vermutungen über Einflüsse bestimmter Merkmale äußern, die später in empirischen Modellen überprüft werden. Die forschungsleitenden Hypothesen lassen sich direkt aus diesen Einflussvermutungen ableiten.²⁴

Aus signaltheoretischer Perspektive lassen weibliche und ältere Absolventen ein geringeres Maß an Produktivität erwarten und haben daher eine geringere Chance auf den Eintritt in eine reguläre Erwerbstätigkeit als männliche und jüngere Absolventen. Diese Erwartung basiert darauf, dass Arbeitgeber

24 Für die Hypothesengenerierung wird immer nur auf einen der beiden Ansätze Bezug genommen. Dies ist jeweils abhängig davon, ob es sich bei der entsprechenden Einflussgröße um einen Humankapitalbestandteil im Kontext der Humankapitaltheorie (beispielsweise die Ausbildung) oder um ein Signal im Kontext der Signaltheorie (beispielsweise das Geschlecht) handelt. Trotzdem könnten einige Einflussgrößen grundsätzlich bei beiden theoretischen Ansätzen Berücksichtigung finden (beispielsweise die Studiendauer) und die Hypothesen könnten sich aus humankapitaltheoretischer und signaltheoretischer Perspektive sogar widersprechen, da nicht jedes Merkmal, das aus humankapitaltheoretischer Perspektive auf ein hohes Produktivitätsniveau schließen lässt, auch aus signaltheoretischer Perspektive ein Signal für ein hohes Produktivitätsniveau ist. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieses Beitrags wird auf die mögliche Alternativargumentation an dieser Stelle allerdings nicht weiter eingegangen.

„repräsentative Eigenschaften bestimmter Arbeitnehmergruppen zur Bestimmung der Charakteristika eines einzelnen Arbeitnehmers aus dieser Gruppe“²⁵ nutzen und Frauen und Älteren häufig ein geringeres Maß an Produktivität zugesprochen wird. Für Frauen könnte ein möglicher Grund für diese Annahme beispielsweise eine mögliche Schwangerschaft und eine damit einhergehende Produktivitätsminderung sein. Für ältere Absolventen werden seitens der Arbeitgeber möglicherweise Anpassungsschwierigkeiten an den neuen Arbeitgeber angenommen, was sich ebenfalls nachteilig auf die Wahrscheinlichkeit in den Eintritt einer regulären Erwerbstätigkeit auswirkt.

Hypothese 1

Frauen haben eine niedrigere Berufseintrittsrate als Männer und ein höheres Alter beim Studienabschluss wirkt sich negativ auf die Eintrittsrate in den Zielzustand einer regulären Erwerbstätigkeit aus.

Eine gute Abiturnote und eine gute Abschlussnote des Studiums lassen auf besondere Fähigkeiten und Kenntnisse schließen und deuten auf einen hohen Humankapitalbestand und damit aus humankapitaltheoretischer Perspektive auf ein hohes Produktivitätsniveau hin. Daher sollten eine gute Abiturnote und eine gute Studiennote die Wahrscheinlichkeit für eine reguläre Erwerbstätigkeit erhöhen. Für eine kurze Studiendauer ist aus signaltheoretischer Perspektive ein positiver Effekt auf die Eintrittsrate in eine reguläre Erwerbstätigkeit zu erwarten, da eine kurze Studiendauer ein Signal für ein hohes Maß an Produktivität ist.

Hypothese 2

Positive Leistungsindikatoren wie eine gute Abiturnote, eine gute Abschlussnote des Studiums und eine kurze Studiendauer erhöhen die Berufseintrittsrate.

Eine vor dem Studium abgeschlossene Berufsausbildung und eine etwaige Erwerbstätigkeit während des Studiums nehmen als Praxisfaktoren einen Einfluss auf die Eintrittsrate. So zieht eine abgeschlossene Berufsausbildung eine

25 Sesselmeier & Blauermel (1997), S. 72.

Erhöhung des Humankapitals und damit eine höhere erwartete Produktivität nach sich. Eine Erwerbstätigkeit während des Studiums erhöht ebenfalls den Bestand an Humankapital, woraus sich aus humankapitaltheoretischer Perspektive aus studienbegleitender Erwerbstätigkeit ein positiver Einfluss auf die Eintrittsrate in eine reguläre Erwerbstätigkeit ergibt.

Hypothese 3

Praxiserfahrungen wie eine vor dem Studium abgeschlossene Berufsausbildung und eine etwaige Erwerbstätigkeit während des Studiums haben einen positiven Effekt auf die Berufseintrittsrate der Absolventen.

Außerdem sollen zusätzlich erworbene Qualifikationen und die Tatsache, dass Absolventen mindestens ein Semester ihres Studiums im Ausland absolviert haben, bezüglich eines möglichen Einflusses untersucht werden. Haben die Absolventen einen Teil ihres Studiums im Ausland verbracht, so erhöht diese Erfahrung das Humankapital. Auch zusätzlich belegte Veranstaltungen zur Verbesserung der Berufschancen erhöhen das Humankapital und steigern die Wahrscheinlichkeit für den Eintritt in eine reguläre Erwerbstätigkeit.

Hypothese 4

Zusätzlich erworbene Qualifikationen wie die Absolvierung eines Auslandssemesters oder ergänzend belegte Veranstaltungen wirken sich positiv auf die Berufseintrittsrate aus.

Auch die Bildungsherkunft der Absolventen wird berücksichtigt, indem der Schulabschluss und der berufliche Abschluss der Eltern in die Modelle aufgenommen werden. Weisen die Absolventen einen ausgeprägten bildungsspezifischen Hintergrund auf, so ist es möglich, dass dies ein höheres Maß an Humankapital mit sich bringt, das aus besonderen Kenntnissen, berufsrelevanten Kontakten oder einem erlernten Habitus resultiert. Aus humankapitaltheoretischer Perspektive ist dann mit einer erhöhten Eintrittsrate zu rechnen.

Hypothese 5

Höhere schulische und berufliche Abschlüsse der Eltern erhöhen die Eintrittsrate in eine reguläre Erwerbstätigkeit.

Zusätzlich zu diesen fachübergreifenden Vermutungen über die Einflüsse lässt sich eine fachgruppenspezifische Vermutung äußern:²⁶ Die Ansätze von Humankapital- und Signaltheorie nehmen an, dass eine größere Anzahl von Arbeitnehmern einer kleineren Anzahl an Arbeitsplätzen gegenübersteht. Dies entspricht zwar grundsätzlich den Tatsachen des Arbeitsmarktes der Bundesrepublik im beobachteten Zeitraum, in dem die Arbeitslosenquoten zwischen 9,8 Prozent (1993) und 13 Prozent (2005) lagen²⁷ und in denen ein Ungleichgewicht zu Ungunsten der Arbeitssuchenden vorlag. Allerdings trifft dies nicht für alle Branchen und Fachrichtungen gleichermaßen zu, so dass die in den humankapital- und signaltheoretischen Ansätzen angenommene Auswahlmöglichkeit für die Arbeitgeber variiert.

Auf Basis dieser Tatsache ist davon auszugehen, dass bei Absolventen von Fachrichtungen, für die ein hoher Bedarf an Arbeitskräften besteht, eine geringere Auswirkung humankapital- und signaltheoretischer Determinanten besteht als bei Absolventen von Fachrichtungen, für die ein geringerer Bedarf an Arbeitskräften besteht. Je größer die Auswahl an Arbeitnehmern für den Arbeitgeber ist, desto mehr Kriterien kann er bei der Auswahl seiner zukünftigen Mitarbeiter anlegen. Dies sollte insbesondere bei den Leistungsindikatoren der Fall sein, für die am ehesten ein solcher Effekt zu vermuten ist. So wird die Studienabschlussnote als zentrales Kriterium der Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Bewerber umso wichtiger, je mehr Absolventen sich auf einen Arbeitsplatz bewerben. In gleichem Maße nimmt die Bedeutung der Studienabschlussnote ab, wenn für einen zu besetzenden Arbeitsplatz nur sehr wenige Bewerber zur Verfügung stehen. Die Auswirkung der individuellen Determinanten hängt also grundsätzlich von der Relation zwischen dem

26 Für die folgende fachspezifische Betrachtung werden die Absolventen nach der „International Standard Classification of Education“-Klassifizierung (ISCED) der UNESCO (UNESCO 1997) unterteilt. Dabei werden nur die Kunst-, Geistes-, Sozial-, Wirtschafts-, Natur- und Ingenieurwissenschaftler berücksichtigt, während die Rechts-, Gesundheits- und Erziehungswissenschaftler aufgrund ausbildungsspezifischer Besonderheiten (verpflichtendes Anerkennungsjahr etc.) aus den Analysen ausgeschlossen werden.

27 Vgl. Statistisches Bundesamt (2009).

Angebot und der Nachfrage von Arbeitskräften (beziehungsweise Absolventen) bestimmter Fachrichtungen ab.

Hypothese 6

Für eine Fachgruppe, deren Absolventen bei der Bewerbung um einen Arbeitsplatz weniger Konkurrenz ausgesetzt sind und denen grundsätzlich schneller der Eintritt in den Zustand einer regulären Erwerbstätigkeit gelingt, ist ein geringerer Einfluss der Examensnote auf die Eintrittsrate anzunehmen als für eine Fachgruppe, für die eine langsamere und niedrigere Eintrittsrate in den Zustand einer regulären Erwerbstätigkeit zu verzeichnen ist.

3 Methodisches Vorgehen

3.1 Datenbasis

Die Basis für die Berechnungen bilden die Daten des HIS-Absolventenpanels des Hochschul-Information-Systems (HIS), das seit dem Jahr 1989 alle vier Jahre die Berufseinmündungsphase einer Absolventenkohorte untersucht. Die Befragung ist als repräsentative Panelstudie angelegt, wobei die erste Befragung jeweils 6–18 Monate, die zweite Befragung ungefähr fünf Jahre nach Abschluss des Studiums erfolgt.²⁸ Für diesen Beitrag werden die Daten der ersten beiden Befragungswellen der Absolventenkohorten 1993, 1997 und 2001 verwendet. Da der erfragte Zeitraum mit Abschluss der zweiten Befragung insgesamt fünf Jahre nach dem Hochschulabschluss umfasst, kann die Berufseinmündungsphase als abgeschlossen bezeichnet werden.²⁹ Alle drei Einzeldatensätze der Kohorten 1993, 1997 und 2001 werden zu einem Gesamtdatensatz verknüpft, womit die Möglichkeit eröffnet wird, sich bei den Analysen auf ein vergrößertes Zeitfenster beziehen zu können. Die Befragten haben u. a. monatsweise detailliert Angaben zu ihren Tätigkeitsformen nach der letzten Prüfung gemacht, aus denen sich das so genannte Erwerbskalendarium bilden lässt und das die Grundlage für die Berechnungen bildet.

²⁸ Vgl. Fabian & Minks (2006), S. 3.

²⁹ Vgl. Kerst & Minks (2004), S. I.

3.2 Das Verfahren der Ereignisdatenanalyse

Das Besondere an den Daten des Erwerbskalendariums ist, dass sie eine dynamische mikroanalytische Betrachtung der Dauer bis zum Eintritt in eine reguläre Erwerbstätigkeit möglich machen. Um diese Möglichkeit der Daten zu nutzen, ist eine ereignisdatenanalytische Auswertung der Daten erforderlich. Die Ereignisdatenanalyse eignet sich in besonderer Weise zur Auswertung, da sie die Prognose und Erklärung von Ereignissen und eine dynamische Analyse des Einflusses von Determinanten auf die Wahrscheinlichkeit des Eintritts dieser Ereignisse ermöglicht.³⁰

Das in dieser Arbeit interessierende Ereignis ist der Eintritt in den Zielzustand einer regulären Erwerbstätigkeit. Dieser Zielzustand „reguläre Erwerbstätigkeit“ setzt sich aus den Erwerbszuständen „unselbstständige Erwerbsarbeit“ und „selbstständige Erwerbsarbeit“ zusammen, da beide Zustände als Indikatoren für eine „erste berufliche Etablierung“³¹ verstanden werden können. Sie grenzen sich damit von den anderen im Datensatz erfassten Erwerbszuständen ab, die den Charakter von Übergangsjobs, zweiten Ausbildungsphasen oder prekären Beschäftigungsverhältnissen haben und die zusammen den Wartezustand – das Pendant zum Zielzustand – bilden.³² Der Umstand, ob es sich bei der regulären Erwerbstätigkeit um eine befristete oder unbefristete Beschäftigung handelt, bleibt unberücksichtigt.

Die Datenanalysen werden mit einem semiparametrischen Piecewise Constant Exponential Model (PCE-Modell) durchgeführt, das keine theoretischen Annahmen über den stochastischen Prozess und zur temporären Entwicklung der Übergangsrate in den Zielzustand einer regulären Erwerbstätigkeit macht.

Es geht nicht von einer konstanten Übergangsrate aus und lässt Veränderungen der Rate zwischen den einzelnen Teilintervallen zu.³³ Auf Basis der Möglichkeit der periodenspezifischen Variation der Rate (auch als Hazard-rate bezeichnet) erfolgt die Schätzung der Wahrscheinlichkeit des Zustands-

30 Vgl. Falk (2000), S. 69.

31 Vgl. Briedis (2007), S. 101.

32 Im verwendeten Datensatz werden neun Erwerbszustände unterschieden: Regelmäßige Erwerbsarbeit, Erwerbsarbeit auf der Basis von Werks- und Honorarverträgen, einfaches Jobben, die Absolvierung eines Referendariats, die Arbeit an einer Promotion, Aus-, Fort- und Weiterbildungen, Familienarbeit, Arbeitslosigkeit und sonstige Tätigkeiten (unter denen Zustände wie Wehr- oder Zivildienst, Urlaub, Krankheit oder Elternzeit zusammengefasst sind).

33 Vgl. Golsch (2006), S. 63.

wechsels dann approximativ, also sich der realen Hazardrate annähernd. Die Einteilung der Zeitintervalle kann dabei willkürlich erfolgen. Im Zentrum der Modellierung steht dann die Berechnung der Übergangsrate $r(t)$, unter Einbezug der sich auf die Übergangsrate auswirkenden Kovariaten in Form von Regressionseffekten. Die Übergangsrate gibt die momentane Neigung für den Wechsel vom Warte- in einen Zielzustand einer regulären Erwerbstätigkeit unter der Bedingung an, dass zuvor kein Zustandswechsel stattgefunden hat.³⁴ Die Schätzung der Hazardrate $r(t)$ erfolgt formal dargestellt unter dem Einbezug von Kovariaten über folgende Funktion:³⁵

$$r_{jk}(t) = \exp\{\bar{\alpha}_l^{(jk)} + A^{(jk)} \alpha_l^{(jk)}\} \quad \text{für } t \in I_l$$

Wie bereits erläutert, wird die Zeitachse in L Zeitintervalle I_l $l=1, \dots, L$ zerlegt, die nicht gleich lang sein müssen, in denen allerdings die Hazardrate $r_{jk}(t)$, die die Neigung für einen Wechsel vom Ausgangszustand j in den Zielzustand k beschreibt, konstant sein muss. Zwischen den Zeitintervallen kann die Hazardrate dann variieren, so dass sie nicht über die gesamte Episodendauer, sondern nur stückweise konstant ist und die Schätzung der Wahrscheinlichkeit des Zustandswechsels approximativ erfolgt.

Der Einbezug zeitkonstanter und zeitabhängiger Kovariaten in das PCE-Modell (oben als Vektoren dargestellt) ist problemlos möglich. Zeitkonstante Kovariaten wie beispielsweise das Geschlecht können sowohl mit periodenspezifisch konstanten, als auch mit periodenspezifisch variablen Effekten einbezogen werden.³⁶ Sind die Effekte der einzubeziehenden Kovariaten konstant, so handelt es sich um ein proportionales Modell. Sind die Effekte jedoch periodenspezifisch variabel (der Effekt einer Kovariaten also nicht über alle Episoden hinweg gleich) dann ist diese Proportionalitätsannahme verletzt und die Zeitabhängigkeit muss über den Einbezug intervallspezifischer Variablen modelliert werden. Der Einbezug zeitabhängiger Kovariaten in das PCE-Modell erfolgt wiederum mittels Episodensplitting.³⁷

Die statistische Schätzung von PCE-Modellen und die Ermittlung der Parameter erfolgt schließlich über eine Maximum-Likelihood-Schätzung.³⁸

34 Vgl. Golsch (2006), S. 13.

35 Vgl. Blossfeld et al. (2007), S. 117.

36 Vgl. Blossfeld et al. (2007), S. 122ff.

37 Vgl. Golsch (2006), S. 53.

38 Vgl. Blossfeld et al. (2007), S. 117f.

4 Empirische Ergebnisse

Die Prozesszeit des Beobachtungszeitraumes der berechneten PCE-Modelle ist in sieben Teilintervalle unterteilt:³⁹ Innerhalb der ersten zwölf Monate wurden drei Intervalle mit jeweils vier Monaten gebildet, danach wurden die Intervalle auf jeweils sechs Monate verlängert um nach dem zweiten Jahr auf zwölf Monate und nach dem dritten auf 24 Monate ausgedehnt zu werden. Diese Festlegung der Intervalle trägt dem Umstand Rechnung, dass die Zahl der Absolventen, die einen Wechsel vom Warte- in den Zielzustand einer regulären Erwerbstätigkeit erfahren, mit zunehmender Prozessdauer immer weiter abnimmt, die Rate also kontinuierlich sinkt. Das heißt, dass der größte Teil der Absolventen relativ schnell eine reguläre Erwerbstätigkeit aufnimmt, es zugleich aber bei denen, die nicht so schnell in den Zielzustand wechseln, eine Art „Verharrungstendenz“ gibt.

Die Effekte der Kovariaten sind als Prozentangaben der zu erwartenden Veränderung auf die Übergangsrate zu interpretieren und nach der Formel $[(\alpha\text{-Effekt} - 1) \cdot 100]$ errechnet, um eine einfachere Lesart gegenüber der üblichen Ausgabe der Hazard-Ratios zu ermöglichen. In der *Tabelle 1* sind die Parameter der Kovariaten aufgeführt, wobei aus Platzgründen nicht alle, sondern nur die für die Interpretation relevanten Modelle 3, 4I, 4II und 8 aufgeführt sind. Die inhaltliche Interpretation bezieht sich im Folgenden vor allem auf das Modell 8, da in diesem alle Kovariaten implementiert sind.⁴⁰

Zur Vermeidung von Scheinkausalitäten werden die Zugehörigkeit zu einer Abschlusskohorte (1993, 1997, 2001) und die Art des Hochschulabschlusses als Kontrollvariablen aufgenommen. Demnach haben die 2001er Absolventen eine höhere Rate als die 1997er und die 1997er wiederum eine höhere als die 1993er. Die Art des Hochschulabschlusses hat hingegen keinen Effekt.

Die Werte für die Variablen „Geschlecht“ und „Alter“ zeigen, dass Frauen eine um 20,4% geringere Wahrscheinlichkeit auf einen Zustandswechsel haben als Männer, während für das Alter kein Effekt identifiziert werden kann. Die *Hypothese 1* ist damit nur teilweise zu verifizieren.

39 Alle Berechnungen wurden mit der Software Stata 10.0 SE durchgeführt.

40 Zudem sind die Log-Likelihood-Werte als Anpassungsmaße zur Beurteilung des Modellfits der einzelnen Modelle (die für einen Vergleich der Modellgüte heran gezogen werden) und die jeweilige Fallzahl aufgeführt. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieses Beitrags wird auf die Ergebnisse der Likelihood-Ratio-Tests nicht weiter eingegangen.

Tab. 1 Parameter des Piecewise Constant Exponential Modells

		Modell 3	Modell 4I	Modell 4II	Modell 8
Übergangsrate	0–4	0,3443***	0,3777***	0,2318***	0,2961***
	5–8	0,1732***	0,1920***	0,1178***	0,1538***
	9–12	0,1212***	0,1349***	0,0828***	0,1099***
	13–18	0,0989***	0,1105***	0,0679***	0,0915***
	19–24	0,0682***	0,0766***	0,0471***	0,0646***
	25–36	0,0770***	0,0870***	0,0534***	0,0740***
	37–60	0,0618***	0,0699***	0,0429***	0,0591***
Abschlusskohorte ¹	1997	25,4%***	22,4%***	22,7%***	20,7%***
	2001	36,6%***	35,2%***	36,0%***	36,6%***
Hochschulabschluss ²	Uni-Diplom	-2,69%	1,8%	1,9%	3,2%
	Uni Magister	-42,7%***	-41,6%***	-41,8%***	2,1%
	Uni Sonstiges	-22,0%***	-19,7%***	-19,7%***	7,1%
Geschlecht ³	Weiblich	-22,7%***	-23,0%***	-22,6%***	-20,4%***
	Alter	-0,2%	-1,8%***	-0,8%	0,0%
Abiturnote		0,0%	0,2%	0,2%	0,4%*
Examensnote		1,0%***	1,0%***	1,0%***	1,4%***
Studiendauer		-3,0%***	-2,4%***	-2,6%***	-3,1%***
Ausbildung ⁴	Ja	--	17,4%***	17,2%***	89,9%**
	Ausbildung*Alter	--	--	-1,7%*	-1,9%*
Studienbegl. Erwerbst. ⁵	Gelegentlich	--	9,1%*	9,1%*	8,6%*
	Teilweise	--	19,4%***	19,3%***	17,8%***
Auslandssemester ⁶	Überwiegend	--	32,6%***	32,3%***	30,3%***
	Ja	--	--	--	-13,5%***
Zusätzl. Veranstalt. ⁷	Ja	--	--	--	3,2%
Schulabschl. Eltern ⁸	Einer Abitur	--	--	--	-3,7%
Berufsabschl. Eltern ⁹	Einer Uni	--	--	--	2,3%
Studienfachgruppe ¹⁰	Kunst	--	--	--	-36%***
	Geist	--	--	--	-45,7%***
	Sozial	--	--	--	-29,4%***
	Wirtschaft	--	--	--	2,9%
	Natur	--	--	--	7,4%*
Fachspezifische Note ¹¹	Kunst*Note	--	--	--	-1,7%
	Geist*Note	--	--	--	-1,1%*
	Sozial*Note	--	--	--	-0,8%
	Wirtschaft*Note	--	--	--	-0,6%
	Natur*Note	--	--	--	-1,1%*
Log-likelihood		-18818,2	-18740,7	18738,5	-18574,1
Anzahl der Personen		11466	11466	11466	11466

Referenzkategorien: 1=1993; 2=FH-Dipl.; 3=männl.; 4=Nein; 5=Nie; 6=Nein; 7=Nein; 8=Keiner Abi; 9=Keiner Uni; 10=Ingenieure; 11=Ingenieure*Note *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Quelle: HIS-Absolventenpanel, eigene Berechnungen

Anders sieht es bei den Leistungsindikatoren aus: Der Abiturnote ist ein (schwach signifikanter) Effekt auf die Übergangsrate zuzuschreiben. Mit jedem Notenpunkt (0,1er Schritte) steigt die Chance auf einen Eintritt in eine reguläre Erwerbstätigkeit um 0,4%. Noch stärker ist der Effekt der Examensnote, wobei hier aufgrund berechnungsspezifischer Besonderheiten nicht der Wert des Modells 8, sondern des Modells 3 interpretiert werden muss (Erklärung siehe S. 17.): Mit jedem 0,1er Notenpunkt steigt die Chance auf einen Eintritt um 1%. Mit jedem zusätzlichen Semester, das das Studium dauert, sinkt die Wahrscheinlichkeit hingegen um 3,1% (Modell 8). Die *Hypothese 2*, wonach die Abiturnote, die Examensnote und die Studiendauer die Berufseintrittsrate positiv beeinflussen, kann damit verifiziert werden.

Für die drei Dummy-Variablen der studienbegleitenden Erwerbstätigkeit sind positive Effekte berechnet. Die Werte zeigen, dass sich eine studienbegleitende Erwerbstätigkeit steigernd auf die Übergangsrate in eine reguläre Erwerbstätigkeit auswirkt. Absolventen, die während des Studiums erwerbstätig waren, haben eine um 8,6% (gelegentlich), 17,8% (teilweise) oder gar 30,3% (überwiegend) höhere Chance auf den Eintritt in eine reguläre Erwerbstätigkeit als Absolventen, die während ihrer Studienzeit nicht erwerbstätig waren.

Bei der Interpretation des Effektes der Variable „Ausbildung“ muss eine Besonderheit beachtet werden: Wird diese Variable mit in das Modell aufgenommen (von Modell 3 zu Modell 4I), dann wird der Wert des Einflusses des Alters mit -1,8% signifikant. Verantwortlich hierfür ist der Einfluss eines Suppressoreffektes⁴¹ der Variable „Ausbildung“, der sich auf die Variable „Alter“ auswirkt: Der Effekt des Alters ergibt sich unter der Hinzunahme der Variable, die berücksichtigt, ob die Studierenden vor dem Studium bereits eine Berufsausbildung abgeschlossen haben. Eine Interpretationsmöglichkeit ist, dass ein hohes Alter der Absolventen erst dann einen negativen Effekt auf die Berufseintrittsrate hat, wenn Absolventen, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben, von denen unterschieden werden, die noch keine Berufsausbildung abgeschlossen haben. Oder anders: ein höheres Alter macht sich nur dann negativ bemerkbar, wenn es nicht mit einer zuvor abgeschlossenen Berufsausbildung „gerechtfertigt“ werden kann, was inhaltlich eine Art „Trödeleffekt“ beschreibt.

41 Von einem Suppressor-Effekt wird gesprochen, wenn eine Variable X_1 einen Effekt auf die Variable Y hat und dieser Effekt mit der Hinzunahme einer dritten Variable X_2 noch stärker wird oder durch die Hinzunahme überhaupt erst auftritt (vgl. Bortz (2005), S. 457 ff.).

Um diesen Suppressor-Effekt genauer zu spezifizieren, wird eine Interaktionsvariable aus dem Produkt der Variablen „Alter“ und „Ausbildung“ generiert und als zusätzliche Kovariate in das Modell 4II integriert. Nun sind die Haupteffekte als konditionale Effekte zu interpretieren: Der Effekt des Alters gibt den Alterseffekt für die Absolventen an, die vor dem Studium keine Berufsausbildung abgeschlossen haben – er ist nicht signifikant und bestätigt damit das Ergebnis von Modell 3. Der Effekt für die Variable „Ausbildung“ bleibt bestehen und zeigt, dass Absolventen, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben und zum Zeitpunkt des Studienabschlusses dem Durchschnittsalter aller Absolventen entsprachen, eine um 17,2% höhere Eintrittsrate haben als Absolventen, die dem Durchschnittsalter entsprachen, aber keine Berufsausbildung abgeschlossen haben.⁴² Für die zusätzlich implementierte Interaktionsvariable ist ein negativer Effekt berechnet worden, was bedeutet, dass für die, die eine Ausbildung abgeschlossen haben, ein negativer Effekt des Alters identifiziert werden kann. Inhaltlich bedeutet dies, dass der positive Effekt einer vor dem Studium absolvierten Ausbildung mit zunehmendem Alter geringer wird, bis er sich im Verlauf ganz auflösen wird. Dies ist insofern logisch, als das bei einem jungen Absolventen eine bereits vor dem Studium abgeschlossene Ausbildung ein besonderes Leistungsmerkmal ist, dass mit zunehmendem Alter sukzessiv seinen Wert verliert.

Damit kann die *Hypothese 3*, nach der Praxiserfahrungen wie eine vor dem Studium abgeschlossene Berufsausbildung und eine etwaige Erwerbstätigkeit während des Studiums einen positiven Effekt auf die Berufseintrittsraten der Absolventen haben, verifiziert werden – wenn auch einschränkend hinzuzufügen ist, dass eine vor dem Studium abgeschlossene Berufsausbildung sich insbesondere bei jüngeren Absolventen positiv auf die Eintrittsraten auswirkt und dieser Effekt mit zunehmendem Alter der Absolventen dann abnimmt.

42 Für das *Modell 4II* und die Generierung der Interaktionsvariablen wurde die Variable „Alter“ zentriert, um eine inhaltliche Interpretation zu ermöglichen (ohne Zentrierung würde der Effekt der Ausbildung für „nulljährige“ Absolventen gelten). Da aber bei episodengesplitteten PCE-Modellen eine Zentrierung der Variablen das Problem mit sich bringt, dass nach der Prozesszeit gewichtet würde, werden die folgenden Modelle wieder mit der nichtzentrierten Altersvariable berechnet. Dadurch ergibt sich in den nachfolgenden Modellen (hier im Modell 8) die (inhaltlich unlogische) Interpretation, dass der aufgeführte Wert den Effekt der Ausbildung für Absolventen im Säuglingsalter darstellt – und daher ist dieser Effekt mit knapp 90% unrealistisch hoch und wird inhaltlich nicht im Modell 8, sondern in Modell 3 interpretiert (s.o.).

Für die Variable „Auslandssemester“ ist ein negativer Effekt berechnet. Absolventen, die mindestens ein Semester im Ausland studiert haben, weisen eine um 13,5% geringere Eintrittsrates auf als Absolventen, die gar nicht im Ausland studiert haben. Dieser Effekt verwundert insofern, als dass in der öffentlichen Darstellung der positive beschäftigungspolitische Aspekt eines Auslandsaufenthaltes im Rahmen des Studiums betont wird.⁴³ Dagegen kann für die Variable „zusätzliche Veranstaltungen“ kein signifikanter Einfluss festgestellt werden. Die *Hypothese 4* kann daher nicht bestätigt werden.

Für die Variablen zum Schulabschluss der Eltern und zum beruflichen Abschluss der Eltern sind keine signifikanten Effekte berechnet worden. Daher ist die *Hypothese 5*, wonach höhere schulische und berufliche Abschlüsse der Eltern die Eintrittsrates erhöhen, zu falsifizieren.

Zur Überprüfung der *Hypothese 6* (also den fachgruppenspezifischen Effekten der Examensnote in Abhängigkeit von den fachgruppenspezifischen Übergangsrates) ist zunächst festzustellen, dass die Übergangsrate von Sozialwissenschaftlern um 29,4%, die von Kunstwissenschaftlern um 36% und die von Geisteswissenschaftlern sogar um 45,7% niedriger ist als die der Referenzgruppe – den Ingenieuren. Wirtschaftswissenschaftler unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Übergangsrate nicht signifikant von den Ingenieuren, Naturwissenschaftler haben sogar eine um 7,4% höhere Eintrittsrates. Analog zur Interpretation der Interaktionsvariablen „Ausbildung*Alter“ sind auch hier die Haupteffekte als konditionale Effekte zu interpretieren. Die Effekte für die Dummy-Variablen der Fachgruppen entsprechen also dem Effekt der Zugehörigkeit zu einer Fachgruppe mit durchschnittlicher Examensnote.⁴⁴

Der Haupteffekt der Examensnote gibt den Einfluss der Examensnote auf die Eintrittsrates bei den Ingenieuren an.⁴⁵ Hier weist der positive Effekt von 1,4% darauf hin, dass mit jedem positiven 0,1er Notenschritt die Eintrittsrates der Ingenieure um 1,4% steigt. Die Interaktionseffekte der einzelnen Fachgruppen geben an, ob ein Unterschied zwischen dem Noteneffekt der jeweili-

43 Zu Beachten ist hierbei allerdings, dass der Anteil an Absolventen, die mindestens ein Semester ihres Studiums im Ausland absolviert haben, im Datensatz mit 7,3% sehr gering ist, was auf die spezielle Art der Operationalisierung im HIS-Datensatz zurückzuführen ist. Dieser Wert ist daher nur unter Vorbehalt zu interpretieren.

44 Analog zum Vorgehen bei *Modell 4II* wurde auch hier die metrische Variable (die Examensnote) vor der Generierung der Interaktionsvariablen zentriert.

45 Da sich der Haupteffekt der Examensnote auf die Ingenieure beschränkt, wurde bei der fachübergreifenden Interpretation der Examensnote (siehe S.14) auf das Modell 3 zurückgegriffen.

gen Fachgruppe und dem Noteneffekt der Ingenieure besteht. Für die Kunst-, die Sozial- und die Wirtschaftswissenschaftler sind keine signifikanten Effekte berechnet worden. Demnach hat die Examensnote bei Kunst-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlern einen ähnlich positiven Einfluss auf die Eintrittsrate wie bei Ingenieuren. Für Geistes- und für Naturwissenschaftler sind dagegen jeweils signifikant negative Effekte angegeben. Da die Gesamtveränderung der Basisrate sich aus der Summe von Haupt- und Interaktionseffekten berechnet, ergeben sich folgende Schlussfolgerungen: Für Geisteswissenschaftler kann zwar ebenfalls ein geringfügig positiver Effekt der Examensnote auf die Eintrittsrate in eine reguläre Erwerbstätigkeit identifiziert werden, jedoch ist dieser Effekt wesentlich geringer als bei den Ingenieuren. Das bedeutet, dass mit jedem positiven Notenschritt der Unterschied hinsichtlich der Eintrittsrate zwischen ihnen und der Fachgruppe der Ingenieure größer wird. Für die Naturwissenschaftler ist der gleiche Effekt zu beobachten, allerdings haben sie eine leicht höhere Eintrittsrate als die Ingenieure. Damit führt der negative Effekt dazu, dass die leicht erhöhte Eintrittsrate gegenüber den Ingenieuren mit zunehmend guter Examensnote abnimmt.

Damit kann festgehalten werden, dass Kunst-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler mit einer guten Note ihre Chance für den Eintritt in eine reguläre Erwerbstätigkeit ähnlich gut verbessern können wie Ingenieure. Auch Geistes- und Naturwissenschaftler können mit einer positiven Note ihre Eintrittsrate leicht verbessern, allerdings ist dieser positive Effekt marginal (jeweils 0,3%). Eine mögliche Erklärung ist, dass die Examensnote bei Geisteswissenschaftlern (und auch bei Naturwissenschaftlern) kein entscheidendes Kriterium für eine reguläre Anstellung ist und stattdessen andere Kriterien (wie beispielsweise einschlägige Praktika) herangezogen werden.⁴⁶ Die *Hypothese 6*, wonach für eine Fachgruppe, der ein schneller Eintritt in den Zustand einer regulären Erwerbstätigkeit gelingt, ein geringerer Einfluss der Studienabschlussnote auf die Eintrittsrate anzunehmen ist als für eine Fachgruppe, für die eine langsamere und niedrigere Eintrittsrate in den Zustand einer regulären Erwerbstätigkeit zu verzeichnen ist, muss damit falsifiziert werden. Den theoretischen Annahmen folgend und auf Basis der berechneten fachspezifischen Übergangsraten hätten insbesondere Kunst-, Geistes- und Sozialwis-

46 Bei der Bewertung dieser fachgruppenspezifischen Effekte der Examensnote muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Ingenieure mit 5074 Befragten über 44% des den PCE-Modellen zugrunde liegenden Datensatzes ausmachen. Diese Schiefe der Verteilung sollte bei der Bewertung der Ergebnisse berücksichtigt werden.

senschaftler einen stärkeren Effekt der Examensnote auf die Eintrittsraten haben müssen als Wirtschafts-, Natur- und Ingenieurwissenschaftler.⁴⁷

5 Fazit und Schlussfolgerungen

Die Ausgangsfrage dieses Beitrags war, welche Faktoren unter den Bedingungen einer zunehmenden Internationalisierung der Märkte und Arbeitsmärkte eine deterministische Wirkung auf den Eintritt deutscher Hochschulabsolventen in eine reguläre Erwerbstätigkeit haben. Der Fokus lag dabei auf individuellen Mikrovariablen. Die Berechnung der ereignisdatenanalytischen Modelle erlaubt aufgrund der Datenbasis repräsentative Aussagen über die Bundesrepublik Deutschland für den Zeitraum von 1993 bis 2006 – und damit einen umfangreichen Überblick über die alten Diplom- und Magisterabschlüsse seit der Wiedervereinigung bis zur sukzessiven Substitution durch die neuen Bachelor- und Master-Abschlüsse im Zuge der Bologna-Reform.

Als zentrales Ergebnis kann festgehalten werden, dass Frauen geringere Chancen auf einen schnellen Übergang von der Hochschule in eine reguläre Erwerbstätigkeit haben als Männer und dass es grundsätzlich eine Reihe von Einflussfaktoren gibt, die die Chance auf den Übergang erhöhen: Eine gute Abschlussnote des Studiums, eine kurze Studiendauer und zusätzlich erbrachter Aufwand in Form von studienbegleitender Erwerbstätigkeit wirken sich positiv auf die Wahrscheinlichkeit aus, schnell in eine reguläre Beschäftigung zu gelangen. Auch eine vor dem Studium erfolgreich abgeschlossene Berufsausbildung wirkt sich positiv auf die Eintrittsraten aus, allerdings schwindet dieser Effekt sukzessiv mit zunehmendem Alter zum Zeitpunkt des Studienabschlusses. Absolventen, deren Eltern formal einen hohen Bildungsstand aufweisen, können bezüglich der Eintrittsraten in eine reguläre Erwerbstätigkeit davon nicht profitieren. Festzustellen ist auch, dass Absolventen, die einen Teil ihres Studiums oder gar ihr ganzes Studium im Ausland absolviert haben, eine geringere Eintrittsraten haben.

47 Das Modell 6 (nicht in der Tabelle aufgeführt) ohne den Interaktionseffekt Ausbildung*Alter wurde verwendet, um die Proportionalitätsannahme zu überprüfen. Die Proportionalitätsannahme im PCE-Modell besagt, dass die Effekte der Kovariaten zeitunabhängig sind und über die Zeitintervalle hinweg den gleichen Effekt auf die Eintrittsraten haben. Die Berechnung dieses „Kontrollmodells“ konnte die Proportionalitätsannahme insgesamt bestätigen. Keiner der in dem Modell integrierten Haupteffekte variiert zwischen den Intervallen in dem Maße, dass von einer Verletzung der Annahme ausgegangen werden muss.

Außerdem hat sich gezeigt, dass Ingenieurs-, Wirtschafts- und Naturwissenschaftlern ein schnellerer Übergang in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis gelingt als Kunst-, Geistes- und Sozialwissenschaftler. Die fachspezifische Betrachtung des Einflusses der Abschlussnote des Studiums lässt zudem zu dem Schluss kommen, dass für Geistes- und Naturwissenschaftler die Examensnote weniger ausschlaggebend für einen schnellen Übergang ist als für die Absolventen anderer Fachgruppen.

Literatur

- Arrow, K. J. (1973): Higher education as a filter, *Journal of Public Economics*, 2, pp. 193–216.
- Becker, G. S. (1964): Human capital, A theoretical and empirical analysis, with special reference to education, New York/ London.
- Blossfeld, H.-P.; Golsch, K.; Rohwer, G. (2007): Event History Analysis with Stata, Mahwah NJ.
- Bortz, J. (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 6. Auflage, Berlin.
- Briedis, K. (2007): Übergänge und Erfahrungen nach dem Hochschulabschluss. Ergebnisse der HIS-Absolventenbefragung des Jahrgangs 2005, HIS: Forum Hochschule 13/2007, Hannover.
- Dietrich, H.; Abraham, M. (2005): Eintritt in den Arbeitsmarkt, in: M. Abraham; T. Hinz (Hrsg.): Arbeitsmarktsoziologie, Probleme, Theorien, empirische Befunde, Wiesbaden, S. 69–98.
- Fabian, G.; Minks, K.-H. (2006): Dokumentation des Scientific Use Files ‘HIS-Absolventenpanel 1997’, Dokumentation HIS. Hannover.
- Falk, S. (2000): Wege in und aus Arbeitslosigkeit, in: R. Sackmann; A. Weymann & M. Wingens (Hrsg.): Die Generation der Wende, Opladen, S. 57–88.
- Falk, S.; Reimer, M. (2007): Verschiedene Fächer, verschiedene Übergänge: der Berufseinstieg und frühe Berufserfolg bayerischer Hochschulabsolventen. Beiträge zur Hochschulforschung, 1/2007, S. 34–70.
- Franz, W. (1999): Arbeitsmarktökonomik, Berlin.
- Golsch, K. (2006): Ereignisanalyse in Stata 9, Manuskript, Bielefeld.

- Hinz, T.; Abraham, M. (2005): Arbeitsmarkttheorien: Ein Überblick, in: M. Abraham; T. Hinz (Hrsg.): Arbeitsmarktsoziologie, Probleme, Theorien, empirische Befunde, Wiesbaden, S. 17–39.
- Holtkamp, R.; Koller, P.; Minks, K.-H. (2000): Hochschulabsolventen auf dem Weg in den Beruf, Eine Untersuchung des Berufsübergangs der Absolventenkohorten 1989, 1993 und 1997, HIS-Hochschulplanung 143, Hannover.
- Kerst, C.; Minks, K.-H. (2004): Fünf Jahre nach dem Studienabschluss – Berufsverlauf und aktuelle Situation von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen des Prüfungsjahrgangs 1997, HIS-Projektbericht 2004, Hannover.
- Köhler, H. (2009): Der Lackmustest: Ein Hochschulwesen auf der Höhe der Zeit. Grußwort von Bundespräsident Horst Köhler zum 600-jährigen Bestehen der Universität Leipzig am 2. Dezember 2009 in Leipzig, Abrufbar unter www.bundespraesident.de [Zugriff 04.03.2010]
- Mincer, J. (1962): On-the-job training: costs, returns and some implications, *Journal of Political Economy*, 70 (Supplement), pp. 50–79.
- Oi, W. (1962): Labor as a Quasi-fixed Factor of Production, *Journal of Political Economy*, 70, pp. 538–555.
- Riley, J. G. (2001): Silver Signals: Twenty-Five Years of Screening and Signaling, *Journal of Economic Literature*, 39(2), pp. 432–78.
- Schmid, H.; von Dösky, D.; Braumann, B. (1990): Ökonomik des Arbeitsmarktes, Band 1: Arbeitsmarkttheorien: Stärken und Schwächen, Bern/Stuttgart.
- Schultz, T. W. (1961): Investment in human capital, *The American Economic Review*, 51, pp. 1–17.
- Sesselmeier, W.; Blauermel, G. (1997): Arbeitsmarkttheorien, Ein Überblick. Heidelberg.
- Smith, A. (1983): Der Wohlstand der Nationen, aus dem Englischen übertragen von H.C. Recktenwald, 3. Auflage, München.
- Spence, M. (1973): Job market signaling, *Quarterly Journal of Economics*, 87 (3), pp. 355–374.

- Statistisches Bundesamt (2009): Arbeitslosenquote, Online-Ressource: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/WirtschaftAktuell/Schluesselindikatoren/Arbeitslosenquote/liste__alqinsg.psml [Zugriff 10.10.2010].
- Stiglitz, J. E. (1975): The theory of „screening“. Education, and the distribution of income, *American Economic Review*, 65 (3), pp. 283–300.
- Teichler, U. (2000). Potentiale und Erträge von Absolventenstudien, in: A. Burkhardt; H. Schomburg & U. Teichler (Hrsg.), *Hochschulstudium und Beruf – Ergebnisse von Absolventenstudien*, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, S. 9–26.
- UNESCO (1997): *International Standard Classification of Education ISCED 1997*, UNESCO, Paris.

Recht

Der kartellrechtliche Zwangslizenzeinwand bei standardessentiellen Patenten im deutsch-niederländischen Vergleich

1 Einführung

Technische Standards spielen in der heutigen Zeit eine zunehmend wichtige Rolle.¹ In der Telekommunikationsbranche haben sich Kompatibilitätsstandards als hilfreich für die gesamte Industrie erwiesen. Sie ermöglichen es, dass Systeme und Komponenten verschiedener Hersteller miteinander interagieren und kommunizieren können.² Auf europäischer Ebene hat man die möglichen Vorteile der Standardisierung erkannt und dementsprechend den Prozess gefördert. Die Normungsverbände CEN, CENELEC und ETSI arbeiten eng mit der Europäischen Union zusammen.³ Im Februar 2011 hat der europäische Industriekommissar Antonio Tajani angekündigt, im Dienstleistungsbereich einheitliche Standards einführen zu wollen.⁴ Auch wenn dieser Vorschlag stark kritisiert wird, zeigt sich, dass technische Standards ein aktuelles Thema sind und eine zukunftssträchtige Bedeutung haben.

In den letzten Jahren hat die Entwicklung und Verbreitung technischer Normen auf europäischer und internationaler Ebene zugenommen.⁵ Allerdings

-
- 1 Im Weiteren werden die Begriffe „technischer Standard“ und „technische Norm“ synonym verwendet. Es gibt keine allgemeingültige Definition der Begriffe. In der Richtlinie 98/34/EG in Art. 1 Nr. 6 wird ein technischer Standard beispielhaft definiert. ABl. EG Nr. L 204 vom 21.07.1998, S. 37.
 - 2 Als ein bedeutendes Beispiel kann der GSM-Standard (Global System for Mobile Communications) genannt werden.
 - 3 Allgemeine Leitlinien für die Zusammenarbeit zwischen CEN, CENELEC und ETSI sowie der Europäischen Kommission und der Europäischen Freihandelsgemeinschaft vom 28.03.03, ABl. C 91/7–C 91/11 vom 16.04.03.
 - 4 Handelsblatt 2011, S. 13.
 - 5 Das Deutsche Institut für Normung (DIN) gibt an, mehr als 85 % seiner Aktivitäten im europäischen bzw. globalen Bereich abzuwickeln; siehe unter <http://www.din.de/cmd>;

fällt auf, dass der Umgang mit standardessentiellen Patenten in verschiedenen Ländern nicht einheitlich geregelt ist. Ein Patent ist dann standardessentiell, wenn es Teil einer Norm geworden ist und die Nutzung der Norm zwingend auch die Nutzung des Patents mit sich bringt. Es stellt sich dabei die Frage, unter welchen Bedingungen Normanwender die Erlaubnis, ein standardessentielles Patent zu nutzen, erzwingen können. Dieser Aspekt wird im Weiteren untersucht. Dabei wird erst auf die Schwierigkeiten, die mit essentiellen Patenten im Normungsverfahren auftreten können, eingegangen (2.). Danach erfolgt ein kurzer Vergleich der Rechtsprechung in Deutschland und in den Niederlanden, wodurch eine fehlende Vereinheitlichung und ihre möglichen Folgen deutlich werden (3.). Mit dem Fazit soll eine internationale Vereinheitlichung der Voraussetzungen des kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwandes bei standard-essentiellen Patenten angeregt werden (4.).

2 Patente und technische Standards – ein potentieller Konfliktherd

2.1 Das Patent als Ausschlussrecht

Ein Patent bietet seinem Inhaber zwei Möglichkeiten, um einen Gewinn aus der Erfindung zu erzielen. Erstens kann er ein Produkt, welches auf seinem Patent beruht, herstellen und verkaufen. Gemäß § 9 PatG hat der Patentinhaber das Recht, Dritte von der Benutzung seines Patents auszuschließen. Ihm wird dadurch ein Wettbewerbsvorteil in Form von höheren Preisen gewährt.⁶ Zweitens kann der Patentinhaber laut § 15 Abs. 1 PatG sein Recht an einen Dritten verkaufen oder laut § 15 Abs. 2 PatG eine Lizenz an dem Patent vergeben. Grob gesagt stehen Eigenverwertung in Kombination mit Ausschluss und Fremdverwertung durch Dritte nebeneinander.⁷ Ohne Lizenz ist eine Nutzung durch Dritte nicht erlaubt.

jsessionid=93D4D3BB149A3BD78C0D0E058A32110E.2?level=tpl-unterrubrik&menuid=47390&cmsareaid=47390&menurubricid=47497&cmsrubid=47497&menusubrubid=47501&cmssubrubid=47501&languageid=de[zuletzt kontrolliert/ Stand 11.04.2011].

6 Dies ergibt sich daraus, dass Konkurrenten keine Imitationen produzieren dürfen. Ein Substitutionswettbewerb ist jedoch trotzdem möglich, denn ein Substitut muss nicht zwingend die patentierte Lehre beinhalten.

7 Es ist auch möglich, sowohl selbst das Patent zu verwerten als auch gleichzeitig an Dritte eine Lizenz zu erteilen.

2.2 Die Allgemeinzugänglichkeit technischer Standards

Die Standardbildung kann in der Praxis auf zweierlei Weise geschehen. Zum einen gibt es de facto Standards. In solch einem Fall setzt sich eine Technologie gegenüber konkurrierenden Technologien aufgrund ihrer Überlegenheit oder aufgrund der Marktverhältnisse durch.⁸ Zum anderen gibt es de jure oder formelle Standards. Diese werden von speziell zu diesem Zweck kreierte Normungsverbänden festgelegt.⁹ Die Normungsverbände haben unterschiedliche Regelungen bezüglich der Möglichkeit, Mitglied zu werden und Standards zu entwickeln. Oft können auch Unternehmen an diesem Prozess aktiv teilnehmen. Das Ziel der Standardisierung liegt hierbei darin, dass eine Vereinheitlichung von Produktmerkmalen erreicht wird. Der technische Standard soll von möglichst vielen Wirtschaftsteilnehmern benutzt werden, da so seine Vorteile am effektivsten zur Geltung kommen. So entwickeln sich durch Kompatibilitätsstandards häufig Folgeinnovationen. Technische Normen werden im Grundsatz mit der Intention entwickelt, dass sie jedermann möglichst ohne Beschränkung verwenden kann. Sie sollen allgemein zugänglich sein.

2.3 Die Lizenzierung zur Aufhebung des Konflikts

Auf den ersten Blick scheint es so, als ob Patente und technische Standards im Widerspruch zueinander stehen. Während der Schutzrechtsinhaber Dritte von der Nutzung seines Patents ausschließen kann, zielen Standards darauf ab, Dritten zur Verfügung zu stehen. Diese entgegengesetzten Eigenschaften werden zum Problem, wenn ein Patent Teil eines Standards geworden ist. Der Zweck von technischen Normen, nämlich eine möglichst breite Verwendung, würde nicht immer erfüllt werden. Um die Allgemeinzugänglichkeit des Standards zu gewährleisten, ist somit eine Lizenzierung des standardessentiellen Patents nötig. Nur so erfolgt eine Auflösung des potentiellen Konflikts zwischen Ausschluss und Allgemeinzugänglichkeit. Sollte der Patent-

8 Als Beispiel für einen de facto Standard kann man das Windows-Betriebssystem von Microsoft nennen. Diese Ansicht vertrat auch die Europäische Kommission im Microsoft-Fall (Entscheidung der Kommission 2007/53/EG vom 24. März 2004 in einem Verfahren gemäß Artikel 82 EG-Vertrag und Artikel 54 EWR-Abkommen gegen die Microsoft Corporation in der Sache COMP/C-3/37.792 – Microsoft, Rn. 16; ABl. Nr. L 032 vom 06.02.07, S. 23–28).

9 Auf nationaler Ebene existiert z. B. das Deutsche Institut für Normung (DIN), auf europäischer Ebene das European Telecommunications Standards Institute (ETSI) und auf internationaler Ebene die International Telecommunications Union (ITU).

inhaber sich weigern zu lizenzieren, kann der Normanwender versuchen, eine Lizenz vor Gericht zu beantragen.¹⁰ Im Weiteren wird diese Möglichkeit anhand der entscheidenden deutschen und niederländischen Urteile untersucht.

3 Die neueste Entwicklung der Rechtsprechung in Deutschland und in den Niederlanden

3.1 Standard-Spundfass

In Standard-Spundfass musste sich der BGH zum ersten Mal mit einem standardessentiellen Patent beschäftigen.¹¹ Der Verband der Chemischen Industrie e. V. hatte es sich zum Ziel gesetzt, ein standardisiertes Kunststofffass mit verbesserter Restentleerung zu entwickeln. Verschiedene Unternehmen reichten Vorschläge ein. Darunter befand sich auch die Klägerin, für deren Vorschlag der Verband sich entschied. Zur Herstellung des neuen Fasses war die patentierte Lehre der Klägerin zwingend erforderlich. Sie gab eine Erklärung ab, in der sie für drei Unternehmen ausdrücklich die Erteilung von Lizenzen zusagte. Daraufhin gab sie auch Unternehmen in anderen Mitgliedstaaten die Erlaubnis, das Patent entgeltlich zu nutzen. Auf Anfrage der Beklagten lehnte die Patentinhaberin eine Lizenzerteilung jedoch ab. Die Beklagte stellte trotzdem Spundfässer unter Nutzung des Patents her. Dafür verlangte die Patentinhaberin vor Gericht Schadensersatz.

Der BGH sieht in dem Verhalten der Klägerin einen Verstoß gegen das Diskriminierungsverbot aus § 20 Abs. 1 GWB, da die Beklagte einen kartellrechtlichen Anspruch auf die Lizenzerteilung hatte. Der BGH stellt in seinem Urteil klar, dass die Klägerin eine beherrschende Stellung besaß. Der Lizenzierungsmarkt sei als eigener sachlicher Markt zu identifizieren, da es nur unter Benutzung des Patents möglich sei, ein dem Standard entsprechendes Produkt, herzustellen.¹² Produkte, die nicht unter Anwendung des standardessentiellen Patents produziert worden sind, sind nach Ansicht des BGH nicht in der Lage, sich auf dem Markt durchzusetzen. Ein Substitutionswettbewerb, der normalerweise trotz Patent existiert, war somit aufgrund der be-

10 Der Aufsatz setzt sich nur mit der kartellrechtlichen Zwangslizenz auseinander. Mögliche Ansprüche auf eine Lizenz aus dem deutschen oder aus dem niederländischen Patentgesetz werden nicht in Betracht gezogen.

11 BGH, Urteil vom 13.07.04, KZR 40/02, Standard-Spundfass, BGHZ 160, 67.

12 Standard-Spundfass, BGHZ 160, 67, 74.

sonderen Umstände nicht möglich.¹³ Die Diskriminierung sieht das Gericht darin, dass die Klägerin auch an andere, gleichartige Unternehmen Lizenzen vergeben habe.¹⁴ Es lag kein sachlich gerechtfertigter Grund vor, der Beklagten die Lizenz zu verweigern. Zwar räumt der BGH ein, dass dem Patentinhaber grundsätzlich ein Ausschlussrecht zukomme und man nicht verpflichtet sei, jedem Dritten eine Lizenz zu erteilen.¹⁵ Allerdings kontrolliere die Klägerin dank ihres standardessentiellen Patents den Marktzugang, welcher nicht in missbräuchlicher Weise beschränkt werden dürfe.¹⁶ Die Beklagte konnte den Anspruch auf Schadensersatz für die Nutzung des Patents daher mit einer Berufung auf den kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwand abwehren.

Die Entscheidung zeigt, dass ein kartellrechtlicher Anspruch auf Lizenzerteilung in Bezug auf standardessentielle Patente im deutschen Recht existiert. Der BGH hat die marktbeherrschende Stellung und den Zusammenhang zwischen der Festlegung des Standards und dem daraus folgenden, fehlenden Substitutionswettbewerb zu Recht betont. Durch die Standardisierung war es Herstellern anderer Fässer nicht mehr möglich, diese zu verkaufen. Zur Produktion von Kunststofffässern war die Nutzung des Patents zwingend erforderlich. Das Ausschlussrecht der Patentinhaberin wurde richtigerweise aufgrund der durch die Standardisierung entstandenen, besonderen Umstände eingeschränkt. Durch das Urteil sind die Interessen von Patentinhabern und Normanwendern in angemessener Weise berücksichtigt.

3.2 Orange-Book-Standard

Das Urteil in Orange-Book-Standard ist die zweite wichtige Entscheidung des BGH.¹⁷ Es handelt sich hierbei um eine standardisierte Technologie, die für die Herstellung von beschreibbaren Datenträgern (CD-R und CD-RW) notwendig ist. Eine von dem Unternehmen Philips patentierte Technologie ist Teil dieses Standards. Philips hatte in Deutschland ein Patentverletzungsverfahren in die Wege geleitet. Den Beklagten wurde vorgeworfen, dass sie beschreibbare CDs vertrieben haben, ohne die Erlaubnis der Schutzrechtsinhaber.

13 Standard-Spundfass, BGHZ 160, 67, 74.

14 Standard-Spundfass, BGHZ 160, 67, 74 f.

15 Standard-Spundfass, BGHZ 160, 67, 76.

16 Standard-Spundfass, BGHZ 160, 67, 77.

17 BGH, Urteil vom 06.05.2009, KZR 39/06, Orange-Book-Standard, BGHZ 180, 312.

berin für die Benutzung des Patents zu besitzen. Die Beklagten beriefen sich auf den kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwand: Die Klägerin sei verpflichtet gewesen, ihnen eine Lizenz zu erteilen und könne daher ihren Anspruch nicht geltend machen.

Der BGH vertritt in seiner Entscheidung die Ansicht, dass eine Berufung auf den kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwand grundsätzlich möglich ist, um ein Unterlassungsbegehren von Seiten des Patentinhabers abzuwehren. Der Schutzrechtsinhaber missbrauche in solch einem Fall seine marktbeherrschende Stellung.¹⁸ Allerdings gelte dies laut Urteil nur, wenn zwei Bedingungen erfüllt seien:

1. Der Lizenzsucher müsse dem Patentinhaber ein unbedingtes Angebot auf Abschluss eines Lizenzvertrags gemacht haben, welches der Inhaber nicht ablehnen könne, ohne den Lizenzsucher unbillig zu behindern oder zu diskriminieren, und der Lizenzsucher müsse sich an dieses Angebot gebunden halten;
2. Der Lizenzsucher müsse, falls er das Patent bereits genutzt habe bevor der Rechtsinhaber sein Angebot angenommen hat, alle Verpflichtungen einhalten, die der abzuschließende Lizenzvertrag an die Benutzung des Patents knüpfen würde.¹⁹

Damit ist insbesondere die vertragliche Gegenleistung in Form der Zahlung von Lizenzgebühren oder zumindest eine Sicherstellung dieser Zahlung gemeint.²⁰ Der Lizenzsucher habe dabei die Möglichkeit entweder einen konkreten Lizenzgebührensatz oder eine vom Patentinhaber nach billigem Ermessen zu bestimmende Lizenzgebühr vorzuschlagen.²¹ Sollte der Patentinhaber mit den Bedingungen des Lizenzsuchers nicht einverstanden sein, obwohl diese Vertragsbedingungen üblich seien, müsse er selbst dem Lizenzsucher andere, kartellrechtlich nicht zu beanstandende Bedingungen anbieten.²² Ansonsten ist der Schutzrechtsinhaber selbst nicht verpflichtet, dem Lizenzsucher ein Angebot zu unterbreiten.

Das Urteil führt die Rechtsprechung aus Standard-Spundfass weiter, indem der kartellrechtliche Zwangslizenzeinwand nicht nur gegen einen Schadens-

18 Orange-Book-Standard, BGHZ 180, 312, 317 (Rn. 29).

19 Orange-Book-Standard, BGHZ 180, 312, 317 (Rn. 29).

20 Laut BGH ist eine Hinterlegung der Gebühren gemäß § 372 S. 1 BGB möglich.

21 Orange-Book-Standard, BGHZ 180, 312, 321 (Rn. 39).

22 Orange-Book-Standard, BGHZ 180, 312, 318 (Rn. 31).

ersatz-, sondern auch gegen einen Unterlassungsanspruch eingewendet werden kann. Der BGH bleibt im Grundsatz seiner Rechtsprechung treu. Im deutschen Recht ist es somit möglich, dass ein Patentinhaber unter bestimmten Umständen durch eine Lizenzverweigerung seine marktbeherrschende Stellung missbrauchen kann. Die vom BGH aufgestellten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Berufung auf das Kartellrecht können jedoch als streng bezeichnet werden. Man muss beachten, dass der Normanwender auf eine Lizenz angewiesen ist und in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Patentinhaber steht. Letzterer ist somit in einer überlegenen Ausgangsposition. Eine genaue Bezifferung der Lizenzgebühren für den Lizenzsucher ist schwierig. Es ist nicht ohne Weiteres klar, wo die Grenze zwischen kartellrechtlich erlaubten und kartellrechtlich zu beanstandenden Gebühren gezogen werden kann.²³ Doch auch wenn der Lizenzsucher eine Gebühr nach billigem Ermessen vorschlägt, hat der Patentinhaber einen großen Freiraum. Sollte der Inhaber eine missbräuchlich überhöhte Gebühr anbieten, bleibt dem Lizenzsucher zwar der Rechtsweg. Allerdings bringt dieser auch negative Konsequenzen mit sich. Viele Unternehmen werden dadurch abgeschreckt sein, dass sie noch länger auf die Lizenzerteilung warten müssen. Die Herstellung von Produkten, für die das Patent essentiell ist, verzögert sich. Des Weiteren gibt es sehr wenig Rechtsprechung zu überhöhten Gebühren, so dass den vereinzelt Urteilen nur schwer Maßstäbe entnommen werden können.²⁴ Der Klageweg bleibt daher durchaus mit Risiken verbunden. Die Interessen von Patentinhabern und Normanwendern scheinen nicht ausgewogen beurteilt worden zu sein.²⁵ Der Patentinhaber befindet sich in einer für ihn vorteilhaften Position. Dass er aufgrund der Standardisierung schon generell in einer besseren Position steht, ist im Urteil nicht ausreichend gewürdigt und wahrgenommen worden.²⁶ Die Orange-Book-Standard Entscheidung nützt letztendlich vorwiegend dem Interesse des Patentinhabers.

23 Götting (2009), § 19 Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung, Rn. 73 und Möschel (2007), Art. 82 Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung, Rn. 140.

24 Axster/Schütze (2009), Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, Rn. 119; Emmerich 2010, Art. 102 AEUV – Missbrauchsverbot, Rn. 70.

25 Ullrich 2010, S. 348; a. A. Jestaedt (2009), S. 805.

26 Dem Patentinhaber werden durch die Verbindung zum Standard im Normalfall ein größerer Kreis von Lizenznehmern und somit auch mehr Lizenzgebühren eröffnet.

3.3 LG gegen Philips

Das niederländische Gericht in Den Haag hatte 2007 mit einem Fall zu tun, in dem es um formelle Standardisierung ging.²⁷ Das Unternehmen LG hatte behauptet, dass Philips in verschiedenen Normungsverbänden aktiv teilgenommen, allerdings entgegen der Verbandsregeln standardessentielle Patente gegenüber den anderen Verbandsmitgliedern nicht offengelegt habe. LG hatte einen technischen Standard daher ohne Patentlizenz von Philips benutzt. Das Gericht kommt zu dem Ergebnis, dass Philips tatsächlich aktives Mitglied in den Verbänden gewesen sei und daher eine Pflicht zur Offenlegung ihres Patents bestanden habe.²⁸ Als Folge musste Philips den Gebrauch ihres Patents gegen angemessene Lizenzgebühren dulden. Das Urteil zeigt deutlich, dass die an der formellen Standardisierung beteiligten Unternehmen sich an die Regeln des Normungsverbandes halten müssen.²⁹ Das Interesse anderer Wirtschaftsteilnehmer an einer möglichst uneingeschränkten Nutzung der Norm ist gebührend berücksichtigt. Eine Lizenzierung kann scheinbar durch den Nachweis der Beteiligung des Patentinhabers am Normierungsverfahren und des Beweises der Missachtung der Verbandsregeln erzwungen werden.

3.4 Philips gegen SK Kassetten

Philips hatte wie in Deutschland auch in den Niederlanden auf Verletzung ihres standardessentiellen Patents geklagt.³⁰ Das Unternehmen SK Kassetten hatte Datenträger hergestellt und verkauft ohne eine Erlaubnis für die Nutzung des Patents zu haben. SK Kassetten hielt Philips im Verfahren entgegen, dass eine Pflicht zur Lizenzierung zu FRAND-Bedingungen bestanden habe.³¹ Das niederländische Gericht wies den Anspruch ab. Solange man keine Lizenz des Patentinhabers bekommen habe, sei es nicht gerechtfertigt, die patentierte Lehre zu nutzen.³² Ein kartellrechtlicher Zwangslizenzverwand sei mit dem niederländischen Rechtssystem nicht vereinbar, da die

27 Rechtbank 's Gravenhage, Urteil vom 11.06.07, 287026/ KG ZA 07-528, LG Electronics Benelux Sales B.V. gegen Koninklijke Philips Electronics N.V.

28 LG gegen Philips, Rn. 4.16.

29 Die Regeln schreiben meist eine Offenlegung essentieller Patente vor Festlegung des Standards vor.

30 Rechtbank 's Gravenhage, Urteil vom 17.03.10, 316533/ HA ZA 08-2522 und 316535/ HA ZA 08-2524, Koninklijke Philips Electronics N. V. gegen SK Kassetten GmbH & Co. KG.

31 Der Begriff FRAND steht für **fair, reasonable and non-discriminatory**. Damit sind Lizenzgebühren und -bedingungen gemeint, die angemessen und daher nicht zu beanstanden sind.

32 Philips gegen SK Kassetten, Rn. 6.19.

Rechte aus Art. 57 des niederländischen Patentgesetzes³³ von einer Lizenzvereinbarung oder von einem rechtskräftigen Urteil abhängig seien.³⁴ SK Kassetten hätte Philips nach einer Lizenz zu FRAND-Bedingungen fragen müssen und bei einer Weigerung ein Gerichtsverfahren einleiten sollen.³⁵ Das niederländische Gericht betont bewusst, dass es den Fall anders beurteilt als der deutsche BGH in seiner Orange-Book-Standard Entscheidung. Es begründet dies damit, dass die Kriterien des BGH für einen kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwand nicht in das niederländische Rechtssystem passen. Drei Gründe werden genannt: (1) der kartellrechtliche Zwangslizenzeinwand sei nicht vereinbar mit dem niederländischen Patentrecht, (2) er bringe Rechtsunsicherheit mit sich und (3) er sei zum Schutz der berechtigten Interessen des Lizenzsuchers nicht notwendig.³⁶ Allerdings lässt sich das Gericht auch ein Hintertürchen offen, indem es betont, dass unter besonderen Umständen möglicherweise anders entschieden werden müsse.³⁷ Das Urteil zeigt, dass in den Niederlanden ein kartellrechtlicher Zwangslizenzeinwand in einem Standardisierungsfall nicht ohne Weiteres gegen den Patentinhaber eingewandt werden kann. Das Gericht stuft diesen als nicht vereinbar mit dem niederländischen System ein und verweist auf den Klageweg.³⁸ Wie genau die besonderen Umstände aussehen könnten, um den Anspruch zu bejahen, wird nicht ausgeführt. Anders als der BGH in Standard-Spundfass geht das Gericht nicht auf die Bedeutung und die Folgen der Standardisierung ein.

3.5 Die Divergenz zwischen den Urteilen

Im Kern geht es in den Fällen um das Verhältnis zwischen den geistigen Schutzrechten und dem Kartellrecht. Wenn man die Entwicklung in Deutschland betrachtet, sieht man zwar, dass im Zusammenhang mit technischen Standards die Möglichkeit der Berufung auf den kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwand generell besteht. Dem Patentrecht werden durch das Kartell-

33 Die niederländische Bezeichnung lautet Rijksoctrooiwet.

34 Philips gegen SK Kassetten, Rn. 6.20.

35 Philips gegen SK Kassetten, Rn. 6.22.

36 Philips gegen SK Kassetten, Rn. 6.25.

37 Philips gegen SK Kassetten, Rn. 6.24.

38 Der Klageweg ist jedoch nicht immer eine gute Lösung wie auch eine interne Umfrage bei NGMN (Next Generation Mobile Networks; Kooperation verschiedener Mobilfunknetzbetreiber) gezeigt hat. Viele Unternehmen gaben an, dass sie trotz hoher Lizenzgebühren und einer zweifelhaften Anwendung des Patents durch Zahlungen einem Prozess bewusst aus dem Weg gegangen sind, um weitere Rückstellungen durch die Prozessdauer zu vermeiden; siehe Ascheid (2010), S. 11.

recht Grenzen gesetzt. Der BGH hat in Standard-Spundfass den Aspekt der Standardisierung umfassend und angemessen in seiner Entscheidung gewürdigt. Es wurde herausgestellt, dass die Standardisierung einen bedeutenden Einfluss auf die Macht des Patentinhabers hat. Es wird ihm dadurch möglich, den Marktzugang anderer Unternehmen zu kontrollieren. Dank der Orange-Book-Standard Entscheidung wird die Möglichkeit einer erfolgreichen Berufung auf den kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwand nochmals bestätigt. Allerdings wird sie durch die zwei aufgestellten Voraussetzungen für den Normanwender auch schwieriger.³⁹ Die niederländische Rechtsprechung steht dem kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwand kritisch gegenüber. Die unterschiedlichen Entscheidungen sind schwer nachzuvollziehen. In LG gegen Philips wird deutlich, dass ein Zwangslizenzeinwand gegen ein Unternehmen, das am formellen Normungsprozess teilgenommen hat, möglich ist. In Philips gegen SK Kassetten wiederum wird eine Berufung auf die Pflicht zur Lizenzierung abgelehnt. Zwar wird der Begriff des kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwandes im ersten Urteil nicht erwähnt. Jedoch geht es im Grunde um die gleiche Thematik, nämlich einen Anspruch auf die Lizenzierung eines standardessentiellen Patents zu angemessenen und nicht-diskriminierenden Bedingungen. Zum jetzigen Zeitpunkt scheint es so, als ob eine Berufung auf den kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwand in den Niederlanden wahrscheinlich nicht erfolgreich wäre. Es bleibt fraglich, ob auch andere Gerichte in Philips gegen SK Kassetten zur gleichen Entscheidung wie die Rechtbank 's Gravenhage gekommen wären. Das niederländische Gericht hätte sich in dem Fall umfassender mit dem Phänomen der Standardisierung auseinandersetzen sollen. Die Position des ohnehin unterlegenen und abhängigen Normanwenders wird durch die Entscheidung weiter geschwächt.

4 Fazit

Der Vergleich der deutschen und niederländischen Rechtsprechung zeigt, dass zum kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwand und seinen Voraussetzungen unterschiedliche Auffassungen bestehen. Während eine Internationalisierung von technischen Normen üblich geworden ist, ist die Frage nach einem Anspruch auf die Nutzung von standardessentiellen Patenten nicht einheitlich geregelt. Dies bringt Probleme mit sich. Obwohl eine Norm auf internationaler Ebene mit der Intention entwickelt wird, eine möglichst weite Verbrei-

39 So auch Ullrich (2010), S. 340.

tung und Verwendung zu erfahren, kann dies durch den Inhaber eines standard-essentiellen Patents blockiert werden. Normanwender könnten in manchen Ländern diese Blockade durch den kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwand aufbrechen. In den Ländern, in denen diese Möglichkeit allerdings ausgeschlossen wird oder nur unter risikoreichen Voraussetzungen durchgesetzt werden kann, werden die Internationalisierung von Normen und ihre positiven Folgen behindert. Sinnvoll ist eine Harmonisierung der Voraussetzungen für einen kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwand in Bezug auf standardessentielle Patente, die europäische und internationale Normen betreffen. Das europäische Recht kann als Integrationsmotor fungieren. Der EuGH hat sich schon im Jahre 2004 mit einem Fall beschäftigt, in dem eine urheberrechtlich geschützte Bausteinstruktur zum de facto Standard geworden war.⁴⁰ Der Gerichtshof hatte die Weigerung zur Lizenzierung der Struktur als Verstoß gegen das europäische Wettbewerbsrecht gewertet.⁴¹ Der kartellrechtliche Zwangslizenzeinwand existiert daher auch auf europäischer Ebene. Umso verwunderlicher scheint die Ablehnung des Zwangslizenzeinwandes durch das niederländische Gericht zu sein. Man könnte bezogen auf formelle Standards auch in Erwägung ziehen, dass die Normungsverbände selbst einen Beitrag zur Vereinheitlichung der Voraussetzungen für den Einwand leisten. Diese Überlegung ist nicht abwegig, da die Verbände auch Regelungen bezüglich des Umgangs mit und der Lizenzierung von standardessentiellen Patenten aufstellen.⁴² Allerdings ist fraglich, ob eine Bereitschaft der Normungsorganisationen besteht, sich mit Immaterialgüter-rechten noch intensiver zu beschäftigen. Es bleibt letztendlich festzuhalten, dass seine Integration des kartellrechtlichen Zwangslizenzeinwandes und seiner Voraussetzungen bei standardessentiellen Patenten in verbindliche internationale oder europäische Strukturen wünschenswert ist. Nur so kann umfassend Rechtssicherheit bezüglich der Ansprüche von Normanwendern und Patentinhabern geschaffen und die Allgemeinzugänglichkeit internationaler Normen gewährleistet werden.

40 EuGH, Urteil vom 29.04.04, IMS Health (C-418-01), in Slg. 2004, I-5039.

41 Interessant wäre eine Untersuchung bezüglich der Vereinbarkeit der Entscheidung der Rechtbank 's Gravenhage (Philips gegen SK Kassetten) mit den durch die europäische Rechtsprechung aufgestellten Grundsätzen.

42 Siehe beispielsweise die ETSI IPR Policy unter http://etsi.org/WebSite/document/Legal/ETSI_IPR-Policy.pdf [zuletzt kontrolliert/ Stand: 11.04.11].

Literatur

- Ascheid, G. (2010), in: Leistner (Hrsg.), Europäische Perspektiven des Geistigen Eigentums, Tübingen.
- Axster, O./Schütze, J. (2010), in: Loewenheim/Meessen/Riesenkampff (Hrsg.), Kartellrecht (2. Auflage), München.
- Emmerich, V. (2010), in: Dausen (Hrsg.), Handbuch des EU-Wirtschaftsrechts (27. Auflage), München.
- Götting, H.-P. (2009), in: Loewenheim/Meessen/Riesenkampff (Hrsg.), Kartellrecht (2. Auflage), München.
- Handelsblatt (2011), Artikel in G O 2531, Nr. 34 vom 17.02.11.
- Jestaedt, D. (2009), Der Lizenzerteilungsanspruch nach der BGH-Entscheidung „Orange-Book-Standard“, Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, S. 801–805.
- Möschel, W. (2007), in: Immenga/Mstmäcker (Hrsg.), Wettbewerbsrecht (4. Auflage), München.
- Ulrich, H. (2010), Patents and standards – a comment on the German Federal Supreme Court decision Orange Book Standard, International Review of Intellectual Property and Competition, S. 337–351.

Susanne Benöhr-Laqueur

Ergebnis richtig – Begründung zweifelhaft

Eine interdisziplinär-rechtsvergleichende Analyse der Rechtsprechung des BGH zur Präimplantationsdiagnostik (PID)¹ im Zeitalter des internationalen ‚PID-Tourismus‘

1 Einleitung

Im Jahre 2005 und 2006 untersuchte ein in Berlin ansässiger Gynäkologe die Embryonen dreier Paare auf deren Veranlagung für Erbkrankheiten. Der Arzt nahm die Untersuchung am 5. Tag nach der Befruchtung vor – als sich die Embryonen bereits im Blastozystenstadium befanden – und implantiert nur diejenigen Embryonen, die keine genetischen Defekte aufwiesen. Die anderen wurden vernichtet. Eine der drei Frauen wurde schwanger und gebar ein gesundes Kind. Im Januar 2006 offenbarte sich der Gynäkologe den Behörden, wohl wissend – da im Besitz eines juristischen Gutachtens² – dass dieses spezielle Verfahren der Präimplantationsdiagnostik (PID) eventuell gar kein Verstoß gegen das Embryonenschutzgesetz von 1990 darstellen könnte. In der Tat entschied im Jahre 2009 das LG Berlin³, dass keine Zuwiderhandlung gegen das Gesetz vorliegen würde – diese Auffassung teilte der BGH im Juli 2010⁴.

Das Urteil erregte große Aufmerksamkeit und entfachte eine neue Diskussion bezüglich einer Änderung des Embryonenschutzgesetzes. Die gesetzliche

-
- 1 BGH in NJW (2010), S. 2672ff. sowie BGH, Urteil vom 6.7.2010 – 5 StR 386/09.
 - 2 Der Gynäkologe wurde von der Kieler Strafrechtsprofessorin Monika Frommel beraten, vgl. Tagesspiegel (2011).
 - 3 LG Berlin, Urteil vom 14.5.2009, <http://www.gerichtsentscheidungen.berlin-brandenburg.de/jportal/?quelle=jlink&docid=KORE206922009&psml=sammlung.psml&max=true&bs=10>, [Zugriff am 28.2.2011].
 - 4 Fn 1, BGH.

Regelung würde ca. 200 deutsche Paare betreffen⁵, wobei die Dunkelziffer höher sein dürfte. In diesem Zusammenhang werden seit dem Spätherbst 2010 fraktionsübergreifend drei Gesetzesentwürfe äußerst kontrovers diskutiert. Der erste Gesetzesentwurf sieht ein völliges Verbot der PID vor⁶. Der zweite Entwurf möchte die PID auf Fälle begrenzen, in denen Fehl- oder Totgeburten drohen oder schwere Erbschäden zu erwarten sind.⁷ Zur Vermeidung von Missbrauch soll eine Beratung Pflicht sein, eine Ethikkommission zustimmen, die Frau schriftlich einwilligen und die PID nur an Zentren mit Lizenz vorgenommen werden. Ein dritter Entwurf möchte Ausnahmen nur dann zugelassen, wenn Tot- und Fehlgeburten drohen – Untersuchungen auf mögliche, erblich-bedingte Behinderungen sind nicht erlaubt.⁸ Im Januar 2011 hat sich die Nationale Akademie der Wissenschaften in einem Empfehlungskatalog für eine PID ausgesprochen⁹, das Votum des Ethikrates wird für den Monat März 2011¹⁰ und eine Parlamentsentscheidung im Sommer 2011¹¹ erwartet. Ob dieser engagierte Zeitplan eingehalten werden kann, ist in Anbetracht der Brisanz der Thematik jedoch fraglich.

Zu befürchten ist vielmehr, dass die Chance, die gesamte Gesetzesmaterie neu zu regeln, erneut verpasst wird. Im besten Falle wird das – völlig veraltete – Embryonenschutzgesetz erneut unnötig verkompliziert. Sollten sich hingegen die PID-Gegner durchsetzen, sind die Folgen absehbar: Weder dürfte der ‚PID-Tourismus‘ in die Nachbarländer, wie Großbritannien, Belgien und Tschechien abreißen, noch wird Rechtsklarheit erzeugt werden. Diese Entwicklung ist äußerst bedenklich und erzeugt in den europäischen Nachbarländern durchaus Unverständnis.¹²

In diesem Zusammenhang wäre es jedoch verfehlt, den deutschen Alleingang ausschließlich mit ethischen Argumenten zu erklären. Anhand der Verabschiedung des Embryonenschutzgesetzes im Jahre 1990 lässt sich vielmehr sowohl im interdisziplinärer als auch im rechtsvergleichender Hinsicht hervorragend darlegen, in welches Spannungsverhältnis juristische Begrifflich-

5 Haarhoff (2011).

6 Schmidt u. a. (2011).

7 Hintze u. a. (2010).

8 Röspel (2010).

9 Nationale Akademie der Wissenschaften (2011), S. 26 ff.

10 Ethikrat, Pressemitteilung, (2010).

11 Beck-Online (2010).

12 Elger u. a. (2010), Bahnsen (2010), S. 3.

keiten und wissenschaftlicher Fortschritt treten können, wenn sich der Gesetzgeber nicht in der Lage sieht bzw. nicht Willens ist, die Gegebenheiten zu akzeptieren.

2 Urteilsbegründung

In seiner Entscheidung erklärte der BGH, dass die Untersuchung von pluripotenten Zellen auf schwerwiegende genetische Schäden und deren anschließende Nichteinpflanzung, mithin Vernichtung, nicht als strafbar anzusehen ist.¹³ Die PID laufe dem Embryonenschutzgesetz nicht zuwider. Eine unbegrenzte Selektion von Embryonen anhand genetischer Merkmale, etwa zum Zweck der Geschlechtswahl, sei hingegen weiterhin verboten.¹⁴

Gemäß der Auffassung des BGH, wollte der historische Gesetzgeber die extrakorporale Befruchtung nur unter der Voraussetzung erlauben, dass sie auf die Herbeiführung einer Schwangerschaft abzielt. Aussagen des Regierungsentwurfs und Äußerungen außerhalb des eigentlichen Gesetzgebungsverfahrens zur Diagnostik betrafen daher lediglich entwicklungsfähige (totipotente) Zellen und waren von der Befürchtung getragen, dass bei einer Biopsie eben diese Zellen geschädigt werden könnten, und zwar mit der Folge von Auswirkungen auf das Leben eines nach der Manipulation ausgetragen und geborenen Kindes.¹⁵ Eine PID an totipotenten Zellen ist gemäß § 8 Absatz 1 Embryonenschutzgesetz dementsprechend eindeutig untersagt und mit Strafe bedroht.¹⁶

Die Absicht, pluripotente Zellen auf schwerwiegende genetische Belastungen hin zu untersuchen, rechnet jedoch nicht hierher. Im Gesetzentwurf des Jahres 1989/1990 hatte der Gesetzgeber ersichtlich nicht eine PID an pluripotenten Zellen vor Augen, durch die der Embryo überdies nicht unmittelbar geschädigt, im Übrigen nach derzeitigem medizinisch-naturwissenschaftlichem Erkenntnisstand, soweit ersichtlich, durch den Untersuchungsablauf auch mittelbar nicht nachhaltig gefährdet wird.¹⁷

13 Fn. 1, BGH, Rn. 37.

14 Fn. 1, BGH, Rn. 28.

15 Fn. 1, BGH, Rn. 23.

16 Fn. 1, BGH, Rn. 21.

17 Fn. 1, BGH, Rn. 21.

Derartige Diagnosemethoden an pluripotenten Zellen standen bei Erlass des Embryonenschutzgesetzes nicht zu Gebote. Die PID wurde seinerzeit erst im Ausland entwickelt. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, dass sich – obgleich im Gesetzgebungsverfahren angesprochen – eine ausdrückliche Ablehnung oder auch Billigung der so erfolgenden PID weder im Wortlaut des Gesetzes noch in den Gesetzesmaterialien niederschlägt.¹⁸

Mit anderen Worten: Wenn der Gynäkologe pluripotente Zellen im Blastozystenstadium, am 5. Tag nach der Befruchtung, jenseits des 8-Zellen-Stadiums, einer PID unterzieht, dann ist dies straflos möglich. Sollte er hingegen totipotente Zellen im Blastomerenstadium, nach dem 2.–3. Tag der Befruchtung und im 4–8-Zellen-Stadium entnehmen wollen, dann würde er sich strafbar machen. Diese Urteilsbegründung ist zwar im Ergebnis zu begrüßen, sie gibt jedoch zu diversen Fragen Anlass. Erstens wäre zu klären, ab wann Zellen das Stadium der Totipotenz verlassen. Zweitens stellt sich die Frage, warum in europäischen Reproduktionskliniken nach wie vor eine PID im Blastomerenstadium, also am 2.–3. Tag nach der Befruchtung, vorgenommen wird, wo diese doch die Gesundheit des Embryos gefährden kann und schlussendlich ist zu klären, was geschieht, wenn ein deutscher Gynäkologe seine Patientin an eine europäische Klinik überweist, in der diese Methode praktiziert wird.

3 In der Definitionsfrage?

3.1 Was ist Totipotenz?

Wann und bis zu welchem Zeitpunkt ist eine embryonale Zelle als totipotent zu klassifizieren? Die Antwort ist problematischer als gedacht. Der Ausdruck leitet sich aus dem lateinischen totus (ganz, insgesamt) und potentia (Vermögen, Kraft, Macht) ab.¹⁹ In biologischer Hinsicht bedeutet dies, dass sie das Potential besitzt, sich zu einem Gesamtorganismus zu entwickeln.²⁰ Bezogen auf die menschliche Zelle impliziert Totipotenz somit, dass sie sich zu einem gesamten Menschen entwickeln kann.²¹ Fraglich ist jedoch, bis zu welchem Zeitpunkt die Zelle diese Eigenschaft inne hat. In diesem Kontext kann man nur auf Tierversuche zurückgreifen. Demnach verlieren menschliche Zellen,

¹⁸ Fn. 1, BGH, Rn. 23, 24.

¹⁹ Taupitz (2008), § 8, Rn. 41.

²⁰ Taupitz (2008), § 8, Rn. 41.

²¹ Taupitz (2008), § 8, Rn. 41.

sobald sie das 8-Zellen-Stadium erreicht haben, aller Wahrscheinlichkeit nach ihre Totipotenz.²² Im 16-Zellen-Stadium kann dies als Faktum gelten.²³

Man kann somit festhalten, dass höchstwahrscheinlich embryonale Zellen im Blastomerenstadium totipotent sind, während sie im Blastozystenstadium diese Eigenschaft verloren haben. Fakt bleibt jedoch, dass die Wissenschaft nicht in der Lage ist, den genauen Übergangszeitraum zwischen Totipotenz und Pluripotenz zu beim menschlichen Embryo zu bestimmen.²⁴

3.2 Praxis

Die heutigen medizinischen Möglichkeiten, nämlich – ohne Schädigung des Embryos – im Blastozystenstadium zu biopsieren, waren gemäß BGH bei Erlass des Embryonenschutzgesetzes im Jahre 1990 nicht ersichtlich.²⁵ Zur Diskussion stand die Blastomerenbiopsie im 4–8-Zellen-Stadium, die unmittelbar vor Inkrafttreten des Gesetzes erfolgreich in England durchgeführt worden ist und weltweit publiziert wurde.²⁶

Zum damaligen Zeitpunkt war jedoch nicht auszuschließen, dass der Embryo durch die PID Schäden erleidet. Folglich wurde im Gesetzentwurf festgehalten, dass derzeit kein Anlass bestehe, Ausnahmen von dem strafrechtlichen Verbot – etwa für eine Präimplantationsdiagnostik – in Erwägung zu ziehen.²⁷

Diese Bedenken wurden von den anderen europäischen Ländern nicht geteilt. Vielmehr ist die Blastomerenbiopsie seit 1990 in europäischen Kliniken das Mittel der Wahl.²⁸ Dies nicht ohne Grund. Der weibliche Zyklus gewährleistet in optimaler Hinsicht die Einnistung des Embryos. Dieser natürliche Vorgang muss im Zuge der künstlichen Befruchtung (mühsam) und unter Zeitdruck nachvollzogen werden.²⁹ So ist bei einer Blastozystenbiopsie der Zeitpunkt für eine Einnistung in vielen Fällen bereits verpasst und nötigt dazu, den Embryo bis zum nächsten Zyklus zu kryokonservieren, d. h. einzufrieren.³⁰

22 Taupitz (2008), § 8, Rn. 43.

23 Taupitz (2008), § 8, Rn. 43.

24 Taupitz (2008), § 8, Rn. 43.

25 Fn. 1, BGH, Rn. 24.

26 Rose (2009).

27 Bundesregierung (1989), S. 11.

28 Fricke (2010).

29 Nationale Akademie der Wissenschaften (2011), S. 15.

30 Nationale Akademie der Wissenschaften (2011), S. 15.

Dergleichen ist bei einer Biopsie im Blastomerenstadium nicht notwendig – der Embryo kann noch im laufenden Zyklus transferiert werden. Hinzu kommt, dass, nach einer Erfahrung von nahezu zwanzig Jahren, eine Schädigung des Embryos weitestgehend ausgeschlossen werden kann.³¹ Zur Disposition steht daher nicht nur die Frage nach einer Zulassung der PID an pluripotenten Zellen, sondern auch an totipotenten Zellen, da der damaligen Einwand nach dem heutigen Stand der Medizin nicht mehr als gegeben anzusehen ist.

Die Rechtsprechung des BGH hat deshalb auch keine Rechtsklarheit erzeugt. Fakt ist nämlich, dass ein deutscher Gynäkologe, der eine Patientin zur PID an eine ausländische Klinik überweist, und er davon Kenntnis hat, dass dort eine Blastomerenbiopsie am 3. Tag nach der Befruchtung erfolgt – und mit- hin an totipotenten Zellen – sich nach wie vor potentiell strafbar macht,³² obwohl diese Methode dem wissenschaftlichen Standard entspricht und seit zwei Jahrzehnten erfolgreich praktiziert wird.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass Begriffe wie Totipotenz und Pluripotenz, die ihrerseits dem wissenschaftlichen Fortschritt unterworfen sind, auf Dauer nicht geeignet waren und sind, die Thematik adäquat zu regeln. Hinzu kommt, dass eine Verortung des Embryonenschutzgesetzes im (Neben-) Strafrecht als hochgradig problematisch anzusehen ist und ein Aus- weg aus dem Dilemma in jedem Falle eine interdisziplinäre Lösung erfordert.

4 Interdisziplinarität wagen!?

Am Embryonenschutzgesetz lässt sich hervorragend darlegen, in welches Spannungsverhältnis juristische Begrifflichkeiten und wissenschaftlicher Fortschritt treten können. Die Jurisprudenz ist bedauerlicherweise ein Fach, das sich mit interdisziplinären Kontakten besonders schwer tut.³³ Ein Grund hierfür ist, dass die Begrifflichkeiten und die Methoden der Jurisprudenz so weit entwickelt sind und sich so sehr von anderen Disziplinen unterscheiden, dass eine Zusammenarbeit über Disziplinen hinweg große Mühe bereitet.³⁴ Zudem neigen Juristen dazu, Importen aus anderen Disziplinen skeptisch gegenüber zu stehen, weil Modifikationen im theoretischen Unterbau des Rechtssystems leicht auf die Praxis „durchschlagen“ können, und somit neue

31 Libaers 2010, Simpson (2010).

32 Däubler-Gmelin (2001), S. 2778, a.A. Ulsenheimer (2008), S. 424, Fn. 28.

33 Hilgendorf (2010), S. 917.

34 Hilgendorf (2010), S. 917.

dogmatische Justierung erforderlich machen.³⁵ Andererseits müssen Juristen – schon um ihrer selber willen – erkennen, dass Regelungen im Bereich der modernen Reproduktionsmedizin nur interdisziplinär zu bewerkstelligen sind, denn die Interpretation einer Norm ergibt in aller Regel die Möglichkeit unterschiedlicher Auslegungsvarianten. Bei der Entscheidung, welcher Variante der Vorzug zu gewähren ist, müssen jedoch empirische Erkenntnisse berücksichtigt werden. Hierfür sind jedoch die Einzeldisziplinen zuständig.³⁶ Als der historische Gesetzgeber – obwohl er wusste, dass die Reproduktionsmedizin weltweit rasante Fortschritte machte – dem Embryo die totipotenten Zellen gleichsetzte, beschnitt er sich selber der Möglichkeit einer interdisziplinären Novellierung.

Dergleichen war gewollt. Aus der heutigen Sicht muss gefragt werden, ob der Hinweis auf die Gesundheitsschädigung des Embryos nur als ein Hilfsargument diene, um die PID kategorisch zu verbieten. Mehr noch, zum Zeitpunkt der Gesetzesberatung wurde der Gesetzgeber darüber informiert,³⁷ dass bereits Embryonen im Blastozystenstadium biopsiert worden sind.³⁸ Da aber ein klinischer Einsatz zu diesem Zeitpunkt noch nicht absehbar war, wurde diese Art der PID vom Gesetzgeber erst gar nicht in Erwägung gezogen.³⁹

Dieses Vorgehen ist nicht nachvollziehbar, denn die Expertise zur Blastozystenbiopsie stammte u. a. von dem renommierten britischen Gynäkologen Alan H. Handyside, der im Jahre 1989 die erste erfolgreiche PID im Blastomerenstadium durchgeführt hatte.⁴⁰ Im Juli 1990 – also sieben Monate vor der Verabschiedung des Embryonenschutzgesetzes – wurden aufgrund dieses Verfahrens zwei gesunde Mädchen geboren.⁴¹ Der Gesetzgeber wusste mithin, dass das Embryonenschutzgesetz binnen kürzester Zeit der wissenschaftlichen Wirklichkeit nicht mehr entsprechen würde. Wenn dies bekannt war – wovon man definitiv ausgehen kann – dann fragt es sich, welcher Intention die Verabschiedung dieses rigiden Gesetzes folgte.

In diesem Zusammenhang ist zunächst bemerkenswert, dass das Embryonenschutzgesetz als Strafgesetz ausgestaltet wurde. Dies bedeutet, dass dem Be-

35 Hilgendorf (2010), S. 918.

36 Hilgendorf (2010), S. 920.

37 Giwer (2001), S. 55, Fn. 108.

38 Hardy (1989).

39 Böckenförde-Wunderlich (2002), S. 128.

40 Hardy (1989).

41 Handyside (1990).

stimmtheitsgrundsatz gem. Art. 103 Absatz 2 GG eine entscheidende Bedeutung zukommt. Der Bestimmtheitsgrundsatz im Strafrecht regelt, dass eine Tat nur bestraft werden kann, wenn die Strafbarkeit gesetzlich bestimmt ist. Wenn der Gesetzgeber nunmehr – wie im vorliegenden Fall – Begrifflichkeiten wie Totipotenz verwendet, die bereits aufgrund des wissenschaftlichen Fortschritts eine stetigen Wandlung unterworfen sind, dann begibt er sich vorsätzlich in ein Definitionsdilemma. Fatalisten mögen jetzt einwenden, dass die Rechtsprechung des BGH im Jahre 2010⁴² eben jenem Umstand zu verdanken ist. Hätte nämlich der historische Gesetzgeber neben den totipotenten auch die pluripotenten Zellen dem Embryo gleichgesetzt, dann wäre das Urteil des BGH in der Tat völlig anders ausgefallen. In diesem Zusammenhang darf allerdings nicht verkannt werden, dass Strafrecht immer als ‚ultima ratio‘ betrachtet werden muss. Der Entschluss diese Materie dem Strafrecht zuzuordnen – der im Übrigen fraktionsübergreifend erfolgte⁴³ – bedarf somit der kritischen Hinterfragung.

In diesem Zusammenhang lohnt ein Blick in Gesetzentwurf der Bundesregierung vom Oktober 1989.⁴⁴ In diesem Konvolut findet sich unter dem Abschnitt „Zu § 6 – Klonen“ die folgende Passage:

„In besonders krasser Weise würde es gegen die Menschenwürde verstoßen, gezielt einem künftigen Menschen seine Erbanlagen zuzuweisen (...). Da nach § 8 Abs. 1 auch totipotente Zellen, die sich unter bestimmten Voraussetzungen zu teilen und zu einem Individuum zu entwickeln vermögen, Embryonen im Sinne des Gesetzes gleichgestellt werden, fällt auch die Abspaltung totipotenter Zellen eines Embryos zu Zwecken der Forschung oder der Diagnostik unter das Verbot des § 6 Abs. 1. Unabhängig davon, dass sich aus den totipotenten Zellen unter bestimmten Voraussetzungen selbständiges menschliches Leben entwickeln könnte, wäre die Abspaltung einzelner Zellen eines Embryos im Frühstadium seiner Entwicklung vor allem deshalb problematisch, weil sich nicht mit Sicherheit ausschließen lässt, dass der Eingriff zu einer Schädigung des nach der Abspaltung verbleibenden und zur Embryoübertragung vorgesehenen Embryos führt.“⁴⁵

42 Fn. 1, BGH.

43 Däubler-Gmelin u. a. (1989), S. 9, 10. Für eine sofortige Untersagung der Künstlichen Befruchtung votierten die Bundestagsfraktion der Grünen/ Bündnis 90(1990), S. 2.

44 Bundesregierung (1989), S. 11.

45 Bundesregierung (1989), S. 11.

Der historische Gesetzgeber sieht somit in erster Linie in der Zuweisung der Erbanlagen einen Verstoß gegen die Menschenwürde. Bereits die sprachliche Analyse lässt aufmerken, denn es handele sich um einen Verstoß in „besonders krasser Weise“⁴⁶, der auch die Abspaltung totipotenter Zellen umfasst. Erst dann folgt das medizinische Schädigungsargument. Die Erbgutzuweisung – durch Selektion – stellt mithin einen Verstoß dar, wobei diese Tat mit dem schärfsten staatlichen Instrument, nämlich dem Strafrecht, zu ahnden ist.

Interessanterweise hat diese Passage des Regierungsentwurfs in dem Urteil des BGH keine Erwähnung gefunden. Seine Begründung, wonach der historische Gesetzgeber die PID sicherlich zugelassen hätte, wenn es denn die Möglichkeit gegeben hätte, pluripotente Zellen ohne eine Schädigung des Embryos zu entnehmen,⁴⁷ kann daher zumindest als ‚riskant‘ bezeichnet werden. Wesentlich überzeugender klingt in diesem Kontext Giwers Schlussfolgerung, wonach mit dem Embryonenschutzgesetz dem Ganzen – und das heißt insbesondere der Erbgutzuweisung – ein Riegel vorgeschoben werden sollte.⁴⁸

5 Internationalisierung der Problematik

Seit Anfang der 90’er Jahre gehört die PID im Blastomerenstadium zur gängigen klinischen Praxis in diversen Europäischen Ländern.⁴⁹ Seit diesem Zeitpunkt frequentieren deutsche Frauen und Paare u. a. Kliniken in Spanien, Belgien, England und in Tschechien.⁵⁰ Aufgrund der unklaren Rechtslage, waren die behandelnden deutschen Gynäkologen jahrelang gezwungen, Empfehlungen an ausländische Kliniken ‚unter der Hand‘ zu vergeben. So berichtet der ehemalige Direktor des Instituts für Humangenetik der Universität Lübeck:

„Wir haben den Leuten die Telefon- und Faxnummern von Kliniken etwa in Brüssel und Barcelona zugeschoben (...) und immer darauf geachtet, dass diese nicht in den offiziellen Arztbriefen aufgetaucht sind.“⁵¹

46 Bundesregierung (1989), S. 11.

47 Fn.1, BGH, Rn. 19, 20.

48 Giwer (2001), S. 59.

49 Bahnsen (2010).

50 Nienhaus (2010).

51 Elger (2010), S. 181.

Anders formuliert: Deutschland exportiert seit annähernd zwanzig Jahren die PID-Problematik in das benachbarte Ausland. Dieser Zustand ist in rechts-politischer Hinsicht als unhaltbar einzustufen. Erschwerend kommt hinzu, dass, selbst wenn die PID Befürworter die Abstimmung im Bundestag gewinnen sollten, deutsche Paare auch weiterhin ausländische Kliniken aufsuchen werden, weil nämlich den deutsche Fortpflanzungsmedizinern schlichtweg zwanzig Jahre medizinische Erfahrung fehlen. So ist denn auch ein Ansturm von Paaren in deutsche Kliniken bislang ausgeblieben. Die Erklärung des Zentrums für Humangenetik an der Universität Regensburg ist entwaffnend ehrlich: „Wir üben die Abläufe, um die PID anbieten zu können.“⁵² Und selbst der Berliner Gynäkologe, der mit seiner Selbstanzeige letztendlich das Urteil des BGH erst erwirkte, erklärte, dass zur Zeit keine PID durchgeführt werde, da die Technik im Haus noch nicht soweit und zudem Unklarheit herrsche, in welchem Umfang das Verfahren erlaubt sei.⁵³ Es steht mithin zu befürchten, dass die PID in Deutschland entweder erst in Jahren oder aber gar nicht angeboten werden wird. Vor diesem Hintergrund, kommt der Entscheidung des Ethikrates im März 2011 eine entscheidende Bedeutung zu – freilich ließ Ethikratmitglied Catenhusen bereits verlautbaren:

„Das Embryonenschutzgesetz scheint inzwischen in Bronze gegossen und man traut sich nicht zu, regelmäßig den Stand der Dinge zu reflektieren.“⁵⁴

Indes zeigt sich am Beispiel Großbritannien, wie eine effektive gesetzliche Regelung der PID aussehen kann.

6 Vorbild Großbritannien?!

Großbritannien hat fast zeitgleich – nämlich am 1.11.1990 – den Human Fertilization and Embryology Act (HFE-Act) verabschiedet⁵⁵ und damit einen umfassenden rechtlichen Rahmen für die Embryonenforschung und die reproduktionsmedizinische Praxis getroffen. Deutsche wie Briten setzten im Vorfeld Kommissionen ein, um über die Problematiken der Reproduktionsmedizin sowie der Embryonenforschung zu beraten.⁵⁶ Während in Großbritannien jedoch die Federführung bei nur einer Kommission lag, nämlich der

52 Fuhrin (2010).

53 Fuhrin (2010).

54 Süddeutsche Zeitung.de (2010), S. 3.

55 <http://www.legislation.gov.uk/ukxi/1990/2165/contents/made> [Zugriff am 28.2.2011].

56 Pannke (2006), S. 90 ff, Gewig (2001), S. 43 ff.

nach Baroness Helen Mary Warnock benannten Warnock-Kommission,⁵⁷ beratschlagten in Deutschland die Benda-Kommission, benannt nach dem ehemaligen Vorsitzenden des Bundesverfassungsgerichts Ernst Benda, die Enquete-Kommission „Chancen und Risiken der Gentechnologie“, die Bund-Länder-Arbeitsgruppe zur „Fortpflanzungsmedizin“ und schlussendlich die Bund-Länder-Arbeitsgruppe „Genomanalyse“.⁵⁸ Bereits die Anzahl der deutschen Kommissionen verdeutlicht das Problem der Konsensfindung auf signifikante Weise. Selbst in der Beschlussfassung des Bundesrates zum Embryonenschutzgesetz vom 9.11.1990 findet sich der Passus:

„Erforderlich ist jedoch ein Gesamtkonzept, das insbesondere auch die – vom Embryonenschutzgesetz ausgeklammerte – medizinisch, rechtlich und ethisch umstrittenen Frage der Verwendung von Spendersamen und das Problem künstlicher Befruchtungsmaßnahmen außerhalb der Ehe regelt.“⁵⁹

Die Verabschiedung des HFE-Acts, nur 9 Tage vor dieser Beschlussfassung des Bundesrats, war den Parlamentariern natürlich nicht entgangen und so forderte der Bundesrat im Hinblick auf die Erarbeitung eines Gesamtkonzepts:

„Dabei sollen die im europäischen Ausland getroffenen gesetzlichen Regelungen und gewonnenen Erfahrungen Berücksichtigung finden.“⁶⁰

6.1 Regulierungsbehörde

In der Tat haben sich die Briten im Jahre 1990 nicht mit der Verabschiedung eines Gesetzes begnügt, sondern sogleich eine spezielle Behörde für Fragen der Fortpflanzungsmedizin gegründet: die „Human Fertilisation and Embryology Authority“ – kurz HFEA.⁶¹ Völlig zutreffend ist die Schaffung der HFEA als „Herzstück“ des HFE-Acts bezeichnet worden.⁶² Bei der HFEA handelt es sich um eine Körperschaft des öffentlichen Rechts.⁶³ Als unabhängige Regierungsbehörde ist die HFEA keinem Ministerium unterstellt. Die

57 Pannke (2006), S. 93 ff.

58 Gewig (2001), S. 44 ff.

59 Bundesrat (1990).

60 Bundesrat (1990).

61 Pannke (2006), S. 79.

62 Pannke (2006), S. 79.

63 Pannke (2006), S. 79.

HFEA besteht aus 21 Mitgliedern,⁶⁴ die unter anderem aus den Bereichen Medizin, Wissenschaft, Soziologie, Rechtswissenschaft und Religion stammen. Überaus interessant ist, daß weder der Vorsitzende noch dessen Stellvertreter ein Arzt oder ein Wissenschaftler sein dürfen, die in der Unfruchtbarkeitsbehandlung oder der Embryonenforschung tätig waren oder sind.⁶⁵ Dergleichen gilt mindestens für die Hälfte der übrigen Mitglieder. So ist die momentane Präsidentin die Geschichtsprofessorin Lisa Jardine,⁶⁶ als Vizepräsidentin fungiert die Rechtsprofessorin Emily Jackson.⁶⁷

6.2 Checks and Balances

Die HFEA ist Zulassungs- und Aufsichtsbehörde für den Umgang (Forschung und medizinische Praxis) mit menschlichen Embryonen. So obliegt ihr eine umfassende Dokumentations- und Informationspflicht bezüglich der Embryonenforschung. Diese Pflicht beinhaltet die Erstellung eines Jahresberichts, welcher dem Gesundheitsministerium vorzulegen ist. Ferner werden sämtliche Unfruchtbarkeitsbehandlungen mit ihren Erfolgen und Fehlschlägen in einem zentralen Register dokumentiert. Es ist mittlerweile die weltweit umfangreichste Datensammlung zu dieser Problematik.⁶⁸ Um in Zeiten des schnellen medizinischen Fortschritts handlungsfähig zu bleiben, kann die HFEA Richtlinien zu bestimmten Regelungen des HFE-Acts erlassen. Die HFEA wird somit in die Lage versetzt, ihre Kontrollmöglichkeiten flexibel zu gestalten. Einmal erlassene Richtlinien können jederzeit geändert oder aufgehoben werden. Ferner steht es in der Macht der HFEA, für Forschungszentren und für Einzelpersonen – die Forschungsgenehmigungen erhalten – einen Code of Practice zu erlassen.⁶⁹ Dieser Kodex enthält neben rechtlich verbindlichen Hinweisen und Empfehlungen für die ordnungsgemäße Durchführung lizensierter Tätigkeiten im Bereich der Reproduktionsmedizin sowie Forschung mit menschlichen Embryonen auch Empfehlungen zur „Good Practice“ in medizinischer Behandlung und Forschung. Sollte der Code of Practice nicht beachtet werden, kann das Lizenzierungskomitee eine Forschungsgenehmigung versagen. Zusammenfassend erhält der Code of Practice

64 <http://www.hfea.gov.uk/124.html>. [Zugriff am 28.2.2011]

65 Pannke (2006), S. 80.

66 <http://www.hfea.gov.uk/689.html>. [Zugriff am 28.2.2011]

67 <http://www.hfea.gov.uk/721.html>. [Zugriff am 28.2.2011]

68 Pannke (2006), S. 81.

69 Pannke (2006), S. 81.

rechtliche, standesrechtliche und ethische Bestimmungen, die im Rahmen des Genehmigungsverfahrens ebenso zu berücksichtigen sind, wie von den Verantwortlichen bei der Durchführung der Behandlungs- und Forschungsmaßnahmen.⁷⁰

Angesichts dieser überaus machtvollen Behörde sind kritische Fragen angebracht. In diesem Kontext wäre zunächst die Finanzierung zu nennen: 21 hochrangige Experten, Angestellte und Kontrolleure kosten Geld. Die HFEA wiederum finanziert sich zum großen Teil über die Vergabe von Lizenzen. Das kann zu einem ausgesprochen heiklen Problem werden, denn je mehr Forschungslizenzen die weitestgehend unabhängige Behörde vergibt, desto besser ist ihre finanzielle Ausstattung.⁷¹ Um dergleichen zu vermeiden, gleicht das Gesundheitsministerium den jährlichen Fehlbetrag aus. Seit einigen Jahren ist die HFEA sehr um Transparenz bemüht, so lässt sich im Internet mühelos recherchieren was der Behördenleiter und sein Stab im Jahr verdienen.⁷² In Anbetracht der großen Effizienz dieser Behörde kam die Nationale Akademie der Wissenschaften nicht umhin Großbritannien im Hinblick auf die PID eine „hochwirksame Regulierung“⁷³ zu attestieren. Einen gleichsam überzeugenden Eindruck hinterließ die Vizepräsidentin der HFEA, die Rechtsprofessorin Emily Jackson, als sie vor dem Deutschen Ethikrat im Dezember 2010 auftrat.⁷⁴ Sie berichtete, dass im Jahre 2008 lediglich 214 PID's an 182 Frauen durchgeführt worden seien.⁷⁵ In diesem Zusammenhang würde selbstredend der Frage, welche genetische bzw. chromosomale Störung überhaupt eine PID rechtfertige eine große Relevanz zukommen.⁷⁶ Die HFEA veröffentlicht daher eine von ihr – nicht vom Gesetzgeber – aufgestellte Liste von Erkrankungen, bei denen die HFEA-Kommission auf Antrag eine Indikation zur PID akzeptiert hat. Dabei handele es sich um eine ‚living list‘, bei welcher Indikationen auch neu hinzukommen können, aber auch Indikationen aufgrund einer neuen Therapie wegfallen können.⁷⁷ Wesentliche Aspekte, um eine Aufnahme in die Liste zu rechtfertigen, seien vorhersehbare Tot-

70 Pannke (2006), S. 83.

71 Hennen u. a. (2004), S. 79.

72 http://hfea.gov.uk/docs/2010-06-30_HFEA_Organogram_with_senior_salaries_as_at_30_June_2010.pdf [Zugriff am 28.2.2011]

73 Nationale Akademie der Wissenschaften (2011), S. 22.

74 Bahnsen (2010), S. 3.

75 Jackson (2010).

76 Jackson (2010).

77 Jackson (2010).

geburten oder ein erhebliches Risiko einer schwerwiegenden Anormalität.⁷⁸ Bei besonders umstrittenen Diagnosemöglichkeiten – wie z. B. der Untersuchung auf Brustkrebsrisikogene – werde auch die Öffentlichkeit verstärkt in den Beratungsprozess einbezogen.⁷⁹ Insgesamt handelt es sich um Einzelfallentscheidungen, wobei ausschließlich die individuelle Ausprägung der möglichen Variabilität der jeweiligen Erkrankung im Einzelfall auf Grundlage der Belastung durch die Erkrankung und der Einschränkung der Lebensqualität einer Prüfung unterzogen wird.⁸⁰

In Anbetracht der Regelungsdichte des HFE-Acts, der stetigen Fortschreibung der wissenschaftlichen Entwicklung, aber auch in dem britischen System der „Checks and Balances“ – so findet etwa ein turnusmäßiger Wechsel sowohl an der Behördenspitze als auch bei den Mitgliedern der Authority statt – lassen dieses Modell beispielhaft erscheinen. Das impliziert bei weitem nicht, dass die britische Regelung kritiklos kopiert werden sollte – bereits die unterschiedlichen und nicht verhandelbaren Ansichten im Hinblick auf die Menschenwürde des Embryos lassen dies nicht zu⁸¹ – jedoch, muss gefragt werden, ob die Idee einer Gesamtregelung nebst einer Regulierungsbehörde nicht auch für Deutschland wegweisend sein könnte. Indes datieren die Vorarbeiten für eine Novellierung des Embryonenschutzgesetz aus den Jahren 2000–2003 und sind damit völlig veraltet.⁸² Selbst die pragmatischen Briten haben annähernd acht Jahre benötigt, um den HFE-Act und die HFEA zu konstituieren. Im besten Falle wäre daher in Deutschland mit einer Neuregelung am Ende des Jahrzehnts zu rechnen. Dies aber nur, wenn die Novellierung des Embryonenschutzgesetzes eine erneute Debatte über die moderne Reproduktions- und Fortpflanzungsmedizin in Deutschland auszulösen vermag.

7 Fazit

Der BGH hat im Juli 2010 den historischen Gesetzgeber neu ausgelegt. Dies war ambitioniert und im Ergebnis völlig richtig – allerdings zweifelhaft. Der Gesetzgeber des Jahres 1990 hatte ganz bewusst einen wissenschaftlichen

78 Jackson (2010).

79 Jackson (2010).

80 Jackson (2010).

81 Hierzu innovativ: Rolf (2009), S. 65 ff.

82 Schumann (2010), S. 850.

sich verändernden Fachbegriff in das Embryonenschutzgesetz eingefügt bzw. „festzementiert“, um weitere Diskussionen über die PID in Zukunft zu unterbinden. Dergleichen geschah, obwohl allen bewusst war, dass es zu zwei gesunden Lebendgeburten nach einer Blastomerenbiopsie gekommen war und die Blastozystenbiopsie kurz vor der klinischen Erprobung stand. Der Gesetzgeber entschied, die Stimmen der Fachdisziplinen zu überhören. Der PID galt es, mit dem Argument der Menschenwürde, vehement einen Riegel vorzuschieben. Dies erforderte einerseits eine strafrechtliche Regelung und andererseits keinesfalls eine Orientierung am ‚Stand der Technik‘. Während deutsche Paare seit Jahrzehnten das benachbarte Ausland aufsuchen, um nach diversen Fehl- oder Totgeburten oder in Anbetracht einer unheilbaren Erbkrankheit mit der PID die Möglichkeit auszuschöpfen ein gesundes Kind zu bekommen, kreist die Diskussion seit Jahrzehnten in Deutschland um sich selber. Das bereits vor zwanzig Jahren geforderte Gesamtkonzept ist nie verwirklicht worden – zu groß ist die Scheu vor dem Ungewissen im Sinne von „Wir machen eine Tür auf und wissen nicht, was kommt.“⁸³ Natürlich wissen wir das nicht – aber das britische Beispiel zeigt uns, dass, nicht zuletzt im Sinne der Humanität und des Mitgefühls, es allemal einen Versuch wert ist.

Literatur

- Bahnsen, U. (2010): Die Nachbarn und die PID. Ein Ortstermin beim Deutschen Ethikrat in Berlin, in: ZEIT-ONLINE, 21.12.2010, <http://www.zeit.de/2010/52/PID>. [Zugriff 25.2.2011].
- Beck-Online (2010): <http://beck-aktuell.beck.de/news/anwendung-der-praeimplantationsdiagnostik-bundestagsentscheid-bis-zum-sommer>. [Zugriff 25.2.2011].
- Böckenförde-Wunderlich, B. (2002): Präimplantationsdiagnostik als Rechtsproblem, Dissertation, Universität Heidelberg 2002, Tübingen 2002.
- Bundesrat (1990): Beschluß des Bundesrates zum ‚Gesetz zum Schutz von Embryonen‘, Drucksache 745/90, vom 9.11.1990, S. 2, <http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/BBD745-90.pdf>. [Zugriff 25.2.2011].
- Bundesregierung (1989): Gesetzentwurf, Embryonenschutzgesetz, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/11/054/1105460.pdf>. [Zugriff 25.2.2011].

83 Kauder (2010).

- Bundestagsfraktion der Grünen/ Bündnis 90 (1990): Entschließungsantrag zum Gesetzentwurf der Bundesregierung, <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/11/081/1108179.pdf>. [Zugriff 25.2.2011].
- Däubler-Gmelin, H. (1989): Gesetzentwurf (SPD), Embryonenschutzgesetz, <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/11/057/1105710.pdf>. [Zugriff 25.2.2011].
- Däubler-Gmelin, H. (2001): Strafbarkeit der Vermittlung von Frauen ins Ausland zur Durchführung der Präimplantationsdiagnostik, Neue Juristische Wochenschrift, 2001, S. 2778.
- Elger, K. u. a. (2010): Schwere Schäden, in: DER SPIEGEL, 43/2010, S. 180–181.
- Ethikrat (2010): Pressemitteilung, 17.12.2010, <http://www.ethikrat.org/presse/pressemitteilungen/2010/pressemitteilung-11-2010>. [Zugriff am 25.2.2011].
- Fricke, A. (2010): Große Differenzen beim Umgang mit der PID in Europa, Ärzte-Zeitung, 20.12.2010, http://www.aerztezeitung.de/politik_gesellschaft/gesundheitspolitik_international/article/634717/grosse-differenzen-umgang-pid-europa.html. [Zugriff am 25.2.2011].
- Fuhrin, K./Schwägerl C. (2010): Bergauf kämpfen, in: DER SPIEGEL, 2010, Vol. 40, S. 148.
- Giwer, E. (2001): Rechtsfragen der Präimplantationsdiagnostik: eine Studie zum rechtlichen Schutz des Embryos im Zusammenhang mit der Präimplantationsdiagnostik unter besonderer Berücksichtigung grundrechtlicher Schutzpflichten, Dissertation, Universität Köln 2000, Berlin 2001.
- Haarhoff, H. (2011): Embryonen-Genests bald geregelt, in: taz, 8.2.2011, <http://www.taz.de/1/politik/deutschland/artikel/1/embryonen-gentests-bald-geregelt/>. [Zugriff 25.2.2011].
- Handyside, A.H./Kontogianni, E.H./Hardy, K./Winston, R. (1990): Pregnancies from biopsied human preimplantation embryos sexed by X-specific DNA amplification, in: Nature, 1990, VI. 344, S. 768–770.
- Hardy, K./Handyside, A.H./Winston, R. (1989): The human blastocyst: cell number, death and allocation during late preimplantation development in vitro, in: Development, 1989, Vol. 107, 597–604.
- Hennen, L./Sauter, A. (2004): Begrenzte Auswahl?, Praxis und Regulierung der Präimplantationsdiagnostik im Ländervergleich, Studien des Büros

- für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag, Band 17, Berlin.
- Hilgendorf, E. (2010): Bedingungen gelingender Interdisziplinarität – am Beispiel der Rechtswissenschaft, Juristen-Zeitung, 1.10.2010, S. 913–22.
- Hintze, P. u. a. (2010): Gesetzgebungsentwurf, http://www.peter-hintze.de/uploads/media/2010_12_21_Gesetzentwurf_Pr%C3%A4impG_16.12._Versandfassung.pdf. [Zugriff am 25.2.2011].
- Jackson, E. (2010): PGD, German Ethics Council, 16.12.2010, <http://www.ethikrat.org/dateien/pdf/anhoerung-pid-2010-12-16-jackson.pdf>. [Zugriff 25.2.2011].
- Kauder, V. (2010): Statement auf dem Parteitag der CDU am 16.11.2010 zur PID, zitiert nach: Brockmann, Reinhard: „Dem Schöpfer nicht ins Handwerk pfuschen“, in: Westfalen-Blatt, 17.11.2010.
- Libaers, I. u. a. (2010): Report on a consecutive series of 581 children born after blastomere biopsy for preimplantation genetic diagnosis, Human Reproduction, Vol. 25, No. 1, S. 275–282, 2010, <http://humrep.oxfordjournals.org/content/25/1/275.full.pdf>. [Zugriff 25.2.2011].
- Nationale Akademie der Wissenschaften (2011): Ad-hoc-Stellungnahme, PID-Auswirkungen einer begrenzten Zulassung in Deutschland, Januar 2011, http://www.leopoldina.org/fileadmin/user_upload/Politik/Empfehlungen/Nationale_Empfehlungen/stellungnahme_pid_2011_final_a4ansicht.pdf. [Zugriff am 25.2.2011].
- Nienhaus, L. (2010): Die Babymacher aus Belgien, in: FAZ.NET, 16.11.2010, <http://www.faz.net/s/Rub867BF88948594D80AD8AB4E72C5626ED/Doc~E1C44F39589B04729AE17360E24A0D179~ATpl~Ecommon~Scontent.html>. [Zugriff 28.2.2011].
- Pannke, M.-L. (2006): Der Schutz des extrakorporalen Embryos. Eine rechtsvergleichende Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung ausgewählter Probleme im Umgang mit extrakorporalen Embryonen, Dissertation, Universität Regensburg 2005, Berlin.
- Röspel, R. u. a. (2010): Gesetzentwurf, <http://www.rene-roespel.de/GEPIDRspelHinzMeinhardtLammert.pdf>. [Zugriff am 25.2.2011].
- Rolf, S. (2009): Zwischen Forschungsfreiheit und Menschenwürde. Unterschiede im Umgang mit menschlichen Embryonen in England und Deutschland, Frankfurt/Main.

- Rose, C. (2009): Preimplantation Genetic Diagnosis, Deutsches Referenzzentrum für Ethik in den Biowissenschaften, <http://www.drze.de/in-focus/preimplantation-genetic-diagnosis>. [Zugriff am 25.2.2011].
- Schmidt, U. u. a. (2011): Gesetzgebungsentwurf, <http://www.aerzteblatt.de/v4/plus/down.asp?typ=PDF&id=6866>. [Zugriff am 25.2.2011].
- Schumann, E. (2010): Besprechung des Urteils des BGH v. 6.7.2010, in: MedR 2010, S. 844–851.
- Simpson, J. L. (2010): Children born after preimplantation genetic diagnosis show no increase in congenital anomalies, *Human Reproduction*, Vol. 25, No. 1 pp. 6–8, 2010, <http://humrep.oxfordjournals.org/content/25/1/6.full?sid=946a28e7-6fcc-436c-9f67-1ae4be466f05>. [Zugriff 25.2.2011].
- Süddeutsche Zeitung.de (2010): „Wir werden diese Tür nicht mehr zubekommen“, 19.10.2010, <http://www.sueddeutsche.de/politik/diskussion-um-praeimplantationsdiagnostik-pid-wir-werden-diese-tuer-nicht-mehr-zubekommen-1.1013495>. [Zugriff 25.2.2011].
- Tagesspiegel (2011): Rechtsexpertin: PID-Verbot verstößt gegen Menschenrechte, in: Der Tagesspiegel, 26.1.2011, <http://www.pressemitteilung-sofort.de/pressemitteilungen/8100-der-tagesspiegel-rechtsexpertin-pid-verbot-verstoest-gegen-menschenrechte.html?print>. [Zugriff 25.2.2011].
- Taupitz, J. (2008): in: Günther/Taupitz/Kaiser (Hrsg.) (2008) Embryonenschutzgesetz. Juristischer Kommentar mit medizinisch-naturwissenschaftlichen Einführungen, Stuttgart 2008.
- Ulsenheimer, K. (2008): Arztstrafrecht in der Praxis, 4. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Heidelberg, S. 424, Fn. 28.

Daniela Bick

Umsatzsteuerrecht im integrativen Prozess

Vom Wandel in Anforderungen und Behandlung innergemeinschaftliche Lieferungen in der Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs, unter Berücksichtigung des unionsrechtlichen Kontextes

1 Einleitung

Grundsätzlich wird das Steuerrecht durch nationale Gesetzgebung und Rechtsprechung geprägt. Aber auch in diesem, für den Staat wesentlichen Bereich staatlicher Einflussnahme findet aufgrund der fortschreitenden Europäisierung zunehmend eine Integration in Europa statt. Im Rahmen der Umsatzbesteuerung in Europa geht man bereits von einem gemeinsamen Mehrwertsteuersystem aus. Die Bedeutung dieses Verständnisses im nationalen Bereich wird anhand des Wandels an Anforderungen und Behandlung steuerfreier innergemeinschaftlicher Lieferungen im Rahmen des Buch- und Belegnachweises aufgezeigt.¹

Den Rahmen für die Beurteilung bietet insbesondere die Sechste Richtlinie 77/388/EWG des Rates zur Harmonisierung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Umsatzsteuer – Gemeinsames Mehrwertsystem: einheitliche steuerpflichtige Bemessungsgrundlage.²

1 Die Rechtsentwicklung zur Vertrauensschutzregelung in § 6a Abs. 4 UStG wurde bei der Betrachtung so weit wie möglich wegen der begrenzten Seitenzahl unberücksichtigt gelassen.

2 ABl. EG Nr. L 145, S. 1; Die Richtlinie wurde durch die Richtlinie 2006/112/EG vom 28. November 2006 über das gemeinsame Mehrwertsteuersystem ersetzt, die Befreiung für innergemeinschaftliche Lieferungen ist in Art. 138 Abs. 1 vorgesehen. Es hat nur redaktionelle Anpassungen gegeben. Aus Vereinfachungsgründen wird daher im Folgenden einheitlich abgekürzt von der 6. EG-Richtlinie gesprochen.

Ob die nationalen Regelungen in ihrer bisherigen Ausgestaltung europarechtskonform sind und wie die einzelnen Voraussetzungen in der 6. EG-Richtlinie zu verstehen und umzusetzen sind, ist in Rechtsprechung und Literatur höchst umstritten und unterliegt einem stetigen Wandel. Eine diesbezügliche Entscheidung ist jedoch von höchster Bedeutung gerade auch im Zusammenhang mit der Frage einer möglichen Strafbarkeit der Unternehmer wegen Steuerhinterziehung nach § 370 AO.

Daher hat der Bundesgerichtshof (BGH) zum ersten Mal seit Existenz der 6. EG-Richtlinie dem europäischen Gerichtshof nach Art. 234 Abs. 3 EG eine Auslegungsfrage zur Vorabentscheidung betreffend Art. 28c Teil A Buchstabe a der 6. EG-Richtlinie vorgelegt.³

Grundsätzlich hat zwar die Vorabentscheidung des EuGH keine Bindungswirkung über das Ausgangsverfahren hinaus, doch folgt aus Art. 234 Abs. 3 EG, dass ein nach dieser Vorschrift vorlagepflichtiges Gericht, wenn es im Hinblick auf bereits vorhandenen Rechtsprechung des EuGH von einem Vorabentscheidungsersuchen absieht, dieser Rechtsprechung folgen muss.

Damit ist die Entscheidung der Vorlagefrage nicht nur maßgeblich dafür, welche Voraussetzungen künftig für einen steuerbefreiten innergemeinschaftlichen Erwerb gegeben sein müssen, sondern auch ob und ggf. unter welchen Voraussetzungen eine Strafbarkeit nach § 370 AO in Betracht kommt.

Aber auch nach Antwort des EuGH auf das Vorlagebegehren sind die Voraussetzungen steuerfreier innergemeinschaftlicher Lieferungen weiterhin in großen Teilen offen. Es wurde daher durch den EuGH Anfang 2011 bereits eine weitere Vorlagefrage zur Frage der Ordnungsgemäßheit des Buch- und Belegnachweises dem EuGH zur Entscheidung vorgelegt.

2 Rechtliche Rahmenbedingungen: Steuerbefreiung innergemeinschaftlicher Lieferungen

Unternehmen müssen auf ihre Umsätze Umsatzsteuer abführen, jedoch gewährt der Gesetzgeber gegebenenfalls Steuerfreiheiten bei Lieferungen und sonstigen Leistungen außerhalb Deutschlands. Lieferungen in das übrige Gemeinschaftsgebiet sind als innergemeinschaftliche Lieferungen, Lieferun-

3 Vgl. BGH 1 StR 41/09, 7.6.2009, wistra 2009, S. 441.

gen vom Inland in Drittstaaten sind als Ausfuhrlieferungen unter bestimmten Voraussetzungen von der Umsatzsteuer befreit.

Grundlage dieser Regelung ist zum einen das Europarecht, insbesondere die 6. EG- Richtlinie. Nach Art. 2 der 6. Richtlinie unterliegen Lieferungen von Gegenständen und Dienstleistungen, die ein Steuerpflichtiger als solcher im Inland gegen Entgelt ausführt, der Mehrwertsteuer. Eine Befreiung von der Mehrwertsteuer ist nach Art. 28c Teil A Buchstabe a der 6. Richtlinie für innergemeinschaftliche Lieferung vorgesehen.

Für die Steuerentstehung enthält das deutsche Steuerrecht Regelungen dazu im Umsatzsteuergesetz und der Umsatzsteuerdurchführungsverordnung. Danach sind innergemeinschaftliche Lieferungen unter den Voraussetzungen der §§ 4 Abs. 1 b, 6 a UStG von der Umsatzsteuer befreit. Korrespondierend dazu ist ein innergemeinschaftlicher Erwerb im Bestimmungsland steuerpflichtig (§§ 1 a, 3 d UStG). Dies ist Folge des Bestimmungslandprinzips, demzufolge der Endverbrauch im Bestimmungsland besteuert werden soll.⁴

Voraussetzung für die Steuerbefreiung nach § 6 a Abs. 1 UStG ist, dass

- der Liefergegenstand in das übrige Gemeinschaftsgebiet befördert oder versendet wird,
- der Abnehmer Unternehmer ist, der den Gegenstand für sein Unternehmen erwirbt und
- der Erwerb des Liefergegenstandes im anderen Mitgliedsstaat der Umsatzbesteuerung unterliegt.⁵

Den Nachweis dafür, dass die Voraussetzungen der Steuerbefreiung vorliegen, erlegt § 6 a Abs. 3 S. 1 UStG dem liefernden Unternehmer auf. Das Bundesministerium der Finanzen (BMF) kann mit Zustimmung des Bundesrates durch Rechtsverordnung bestimmen, wie der Unternehmer den Nachweis zu führen hat (§ 6 a Abs. 3 S. 2 UStG). Dazu ist in § 17 a Abs. 1 UStDV geregelt worden, dass bei innergemeinschaftlichen Lieferungen der Unternehmer im Geltungsbereich dieser Verordnung durch Belege nachweisen muss, dass er oder der Abnehmer den Gegenstand der Lieferung in das übrige Gemeinschaftsgebiet befördert oder versendet hat; dies muss sich aus den Belegen eindeutig und leicht nachprüfbar ergeben (sog. Belegnachweis).⁶

4 Leonard (2009), § 6 a Rn. 3.

5 Leonard (2009), § 6 a Rn. 3 ff.

6 Vgl. BFH, V B 75/05, 25.11.2005, DStR 2006, S. 133.

Ferner bestimmt § 17 c Abs. 1 S. 1 UStDV, dass bei innergemeinschaftlichen Lieferungen der Unternehmer im Geltungsbereich dieser Verordnung die Voraussetzungen der Steuerbefreiung einschließlich USt-Id-Nr. des Abnehmers buchmäßig nachweisen muss; die Voraussetzungen müssen gem. § 17 c Abs. 1 S. 2 UStDV „eindeutig und leicht nachprüfbar aus der Buchführung zu ersehen“ sein (sog. Buchnachweis).⁷

Die für den Belegnachweis erforderlichen Belege listet § 17 a Abs. 2, 4 UStG auf. Welche Daten für den Buchnachweis erforderlich sind, darüber enthält § 17 c Abs. 2 UStG eine entsprechende Regelung.

3 Ehemaliges Verständnis des Buch- und Belegnachweises

Die mit Öffnung des Binnenmarktes ab dem 01.01.1993 geforderten Beleg- und Buchnachweise für innergemeinschaftliche Lieferungen⁸, sind rasch zu einem Streitthema geworden.⁹

Ausgangspunkt war eine Entscheidung des Bundesfinanzhofs (BFH) im Jahre 1997, in der den Buch- und den Belegnachweis als materiell-rechtliche Voraussetzungen der Steuerbefreiung bezeichnet und für einen Buchnachweis im Sinne des § 17 c Abs. 1 S. 1 UStDV verlangt, dass der Unternehmer den „wirklichen Abnehmer“ und dessen USt-Id-Nr. aufzeichnet.¹⁰

Unter Hinweis auf die Entscheidung des BFH und Ihrer Ansicht nach fehlende Nachweise verweigerten Finanzämter zahlreichen Unternehmern die Steuerbefreiung ihrer Lieferungen.¹¹ Nicht immer hat die Rechtsprechung die Anforderungen der §§ 17 a, 17 c UStDV so strikt ausgelegt, wie die genannten Entscheidungen vermuten lassen. So etwa in Fällen, in denen sich der Bestimmungsort der Lieferungen aus einem der Buchführung beigehefteten Beleg leicht und eindeutig ermitteln ließ und eine zusätzliche Aufzeichnung in der Buchführung nach § 17 c Abs. 2 Nr. 9 UStDV eine „reine Formsache“

7 Vgl. BFH, V B 75/05, 25.11.2005, DStR 2006, S. 133.

8 Vgl. Leonard (2009), § 6 a Rn. 1

9 Vgl. Leonard (2004), S. 104; Bielefeld (2006), S. 356; Liebau (2005), S. 415 ff.; Winter (2003), S. 1110.

10 Vgl. BFH, V B 195/96, 02.04.1997, BFH/NV 1997, S. 629.

11 Vgl. beispielhaft FG Bremen, 2 K 635/02 (5), 26.11.2003, FGReport 2004, S. 31; FG Köln, 10 K 1367/04, 27.01.2005, EFG 2005, S. 822; BFH, V R 3/02, 18.07.2002, BStBl. II 2003, S. 616; FG München, 14 K 4876/02, 31.07.2003, EFG 2003, S. 1738. FG Bremen, 2 V 64/04, 01.12.2004, EFG 2005, S. 646.

gewesen wäre.¹² Den nötigen Spielraum hierzu geben die Formulierungen in §§ 17 a Abs. 2, 4, § 17 c Abs. 2 UStDV, wonach der Unternehmer die aufgelisteten Anforderungen erfüllen „soll“.¹³

Unter ausdrücklichem Hinweis auf die Entscheidung des BFH vom 02.04.1997,¹⁴ griff die Finanzverwaltung die dort verwendete Formulierung auf.¹⁵ Sie machte den für die Gewährung der Steuerfreiheit erforderlichen Buchnachweis davon abhängig, dass der liefernde Unternehmer die „richtige“ USt-Id-Nr. des „wirklichen Abnehmers“ nachweisen kann. Die Finanzverwaltung legt damit den vom BFH erwähnten „wirklichen Abnehmer“ als eigenen Rechtsbegriff aus. Ergäben die Ermittlungen ausländischer Finanzverwaltungen, dass es sich bei dem Abnehmer um einen Scheinunternehmer handele, dann hätte der Unternehmer eben nicht die richtige USt-Id-Nr. des „wirklichen Abnehmers“ aufgezeichnet.

Dabei hat die Finanzverwaltung verkannt, dass bei dem durch den BFH zu beurteilenden Sachverhalt gerade die Besonderheit bestand, der ihn von den übrigen Fällen verschwundener Abnehmer deutlich unterscheidet. Denn es war unstrittig, dass die aufgezeichnete USt-Id-Nr. für jemand anderes ausgegeben wurde, als für den, der vom Abnehmer beliefert wurde.¹⁶ Insbesondere unter Hinweis auf die wohl nicht genügende Lektüre der Entscheidung des BFH durch die Finanzverwaltung wurde diese Handhabung der Finanzverwaltung allgemein als nicht haltbar angegriffen.¹⁷

4 Rechtslage nach dem Beschluss des BFH vom 25.11.2005

Mit Beschluss vom 25.11.2005 hat der BFH vorerst alle Streitigkeiten über die Nachweise innergemeinschaftlicher Lieferungen gestoppt.¹⁸

Der BFH führt hier aus:

„Die Voraussetzungen von § 6 a Abs. 3 und Abs. 4 UStG sind noch nicht abschließend geklärt.

12 FG München, 14 K 1519/03, 28.04.2005, EFG 2005, S. 1485.

13 Hessisches FG, 6 V 2797/03, 16.05.2004.

14 BFH, V B 159/96, 02.04.1997, BFH/NV 1997, S. 629.

15 OFD Hannover, 12.02.2002, S 7144-1-StO 353/S 7144-4-StH 541, DStR 2002, S. 767.

16 Vgl. BFH, V B 159/96, BFH/NV 1997, 629.

17 Vgl. nur Leonard (2009), S. 111.

18 BFH, V B 75/05, 25.11.2005, BFH/NV 2006, 447.

a) Vor dem EuGH sind zu den Voraussetzungen steuerfrei innergemeinschaftlicher Lieferungen die Verfahren C-146/05 [...] und C-409/04 [...] anhängig.

Zudem liegen dem Senat mehrere Revisionen zur Frage des Nachweises innergemeinschaftlicher Lieferungen nach § 6 a Abs. 3 UStG [...] vor [...]. Dabei haben die Finanzgerichte jeweils die Revision wegen grundsätzlicher Bedeutung der Rechtssache gem. § 115 Abs. 2 Nr. 1 FGO zugelassen. Die Verfahren betreffen zwar andere Sachverhalte. Die zu erwartenden Entscheidungen lassen aber gleichwohl rechtliche Erkenntnisse auch für den Streitfall erwarten.

b) Angesichts dieser ungeklärten Rechtslage war die beantragte AdV zu gewähren. Ist die Rechtslage nicht eindeutig, ist über die zu klärenden Fragen im summarischen Beschlussverfahren nicht abschließend zu entscheiden [...].“¹⁹

Bereits durch seinen Beschluss vom 10.02.2005 hatte der BFH dem EuGH wegen Zweifeln an der Rechtslage Fragen zur Vorabentscheidung vorgelegt.²⁰

Der BFH meldete mit dem Vorlagebeschluss Zweifel an, wie der Konflikt zwischen Nachweispflicht und Verhältnismäßigkeitsgrundsatz bei innergemeinschaftlichen Lieferungen gemeinschaftsrechtlich zu lösen sei. Es sei fraglich, ob die Finanzverwaltung die Steuerfreiheit einer innergemeinschaftlichen Lieferung, die sicher vorliegt, allein mit der Begründung versagen darf, der Steuerpflichtige habe den dafür vorgeschriebenen Buchnachweis nicht rechtzeitig geführt.

Der Beschluss vom 25.11.2005 offenbart, dass der BFH diese Zweifel nicht nur für den Buchnachweis hegt oder gar auf die Situation begrenzt, in der ein Unternehmer seinen Buchnachweis nachträglich erbringt, sondern er Zweifel an der Verhältnismäßigkeit aller Anforderungen hat, die § 6 a Abs. 3 UStG an den Nachweis innergemeinschaftlicher Lieferungen stellt.

Insbesondere begrenzt der BFH seine Vorlagefrage an den EuGH nicht auf Zweifel an einem bestimmten Nachweis, sondern stellt die Frage abstrakt für den „Konflikt von Nachweispflicht und Verhältnismäßigkeit“. Unmissverständlich werden die umfassenden Zweifel des BFH an der Vereinbarkeit von

19 BFH, V B 75/05, 25.11.2005, BFH/NV 2006, 448.

20 BFH, V R 59/03, 10.02.2005, BStBl. II 2005, 537.

Buch- und Belegnachweis mit dem gemeinschaftsrechtlichen Verhältnismäßigkeitsgrundsatz nun im Beschluss vom 25.11.2005 deutlich.

Das andere Vorlageverfahren, mit dem der BFH seine Zweifel an der Rechtslage begründet, hat der High Court of Justice ausgelöst. Dieser hat den EuGH ersucht, Rechtsfragen über die Anforderungen an die Steuerbefreiung innergemeinschaftlicher Lieferungen zu beantworten. Die Vorlagefragen offenbaren, dass der High Court of Justice Zweifel hat, inwieweit die Steuerbefreiung einer innergemeinschaftlichen Lieferung allein deswegen verweigert werden darf, weil der Abnehmer seine Zusage, den Gegenstand alsbald in das übrige Gemeinschaftsgebiet zu verbringen, nicht einhält.

Für die Einschätzung des BFH in dem Beschluss vom 25.11.2005, die Voraussetzungen des § 6 a Abs. 4 UStG seien ungeklärt, ist vor allem die Frage des High Court of Justice an den EuGH bedeutsam, inwieweit einem Unternehmer Vertrauensschutz gewährt werden kann, wenn der Abnehmer dem Unternehmer falsche Angaben macht.²¹ Der High Court of Justice hat Zweifel, ob eine Steuerbefreiung verweigert werden darf, wenn sich für die Steuerbefreiung vorgelegte objektive Beweise später als ungültig herausstellen oder bemerkt wird, dass sie falsche Angaben enthalten, obwohl der liefernde Unternehmer davon nichts wusste und auch nicht daran beteiligt war.

Der Verweis auf die beiden Vorabentscheidungsverfahren durch den EuGH erklärt, warum der BFH dem Unternehmer im Beschluss vom 25.11.2005 entgegen der finanzgerichtlichen Entscheidung AdV gewährt hat, obwohl die Entscheidung des Finanzgerichts mit der bisherigen Rechtsprechung des BFH in Einklang zu stehen schien. In dem Ausgangsverfahren des Finanzgerichts bestellten verschiedene Vermittler bei dem Unternehmer teure Autos für mehrere spanische und belgische Firmen. Das Finanzamt lehnte die Steuerbefreiung der zum Teil bar abgewickelten Lieferungen an die Firmen ab. Eine beantragte AdV versagten das Finanzamt und auch das Finanzgericht unter Anspielung auf die Leitentscheidung des BFH in 1997: Es sei bereits zweifelhaft, dass die Firmen die „wirklichen Abnehmer“ waren, denn der Unternehmer habe die Berechtigung der Vermittler zum Abschluss der Geschäfte nicht glaubhaft gemacht. Letztlich sah das Finanzgericht die Steuerbefreiung an Buchbelegen scheitern. Die Ware sei zwar unstreitig im Bestimmungsland angekommen, jedoch werde der Unternehmer die gem. § 17 c Abs. 4 Nr. 2 i.V.m. § 10 Abs. 1 Nr. 2 UStDV erforderliche Bestätigung des Empfängers

21 Vgl. Bielefeld (2006), 358.

über den Erhalt der Ware durch die vorgelegten CMR-Frachtbriefe bereits deswegen nicht erbringen können, weil der Empfang der Ware auf den vorgelegten CMR-Frachtbriefen nicht quittiert wurde. Auf Vertrauensschutz gem. § 6 a Abs. 4 UStG werde sich der Unternehmer nach Meinung des Finanzgerichts mit Blick auf den Wortlaut der Vorschrift nicht berufen können, weil es nicht um falsche Angaben, sondern um fehlende Belege ging. Die Einschätzung des Finanzgerichts, er werde den Belegnachweis nicht erbringen können, vermochte der Unternehmer nicht durch Vorlage von nachträglich eingeholten Versicherungen über den Erhalt der Ware zu ändern. Für das Finanzgericht blieb unklar, wer die Unterschrift unter den Versicherungen leistete; daher seien diese nicht zwingend den benannten Firmen zuzurechnen.

Wie sich dem Beschluss des BFH vom 25.11.2005 entnehmen lässt, konnte auch die Berufung des Finanzgerichts auf die bisherige Rechtsprechung des BFH die finanzgerichtliche Entscheidung nicht tragen. Denn die im Vorlagebeschluss des BFH vom 10.02.2005 geäußerten Zweifel an der innergemeinschaftlichen Verhältnismäßigkeit der Nachweispflichten betreffen alle Voraussetzungen des § 6 a UStG i.V.m. §§ 17 a, 17 c UStDV.

Der BFH sieht die Rechtslage bezüglich § 6 a Abs. 3 und Abs. 4 UStG überdies wegen anhängiger Revisionsverfahren als noch nicht geklärt an. Die Finanzgerichte München und Köln haben insgesamt 4 Urteile gesprochen, in denen es entscheidend auf die Anforderungen ankam, die an den Nachweis innergemeinschaftlicher Lieferungen und an den ggf. erforderlichen Vertrauensschutz zu stellen sind. In allen Urteilen haben die Finanzgerichte die Revision wegen grundsätzlicher Bedeutung zugelassen. Nach Auffassung des BFH lassen die Revisionsverfahren trotz abweichender Sachverhalte rechtliche Erkenntnisse erwarten, die klären, welche Nachweise für innergemeinschaftliche Lieferungen erforderlich sind.

Zwischenzeitlich hat der V. Senat des BFH auch die Entscheidung des FG Nürnberg, II 491/2001, 22.07.2003, EFG 2004, 530, aufgehoben.²²

Der BFH hat entschieden:

„Hat ein Unternehmer innergemeinschaftliche Lieferungen im Sinne des § 6 a Abs. 1 UStG 1999 ausgeführt und den nach § 6 a Abs. 3 Satz 2 UStG 1999, § 17 c UStDV 1999 erforderlichen Buchnachweis rechtzeitig und vollständig erbracht, kann der nach § 17 a UStDV 1999

²² BFH V R 47/03, 30.03.2006, DStR 2006, 988.

erforderliche Belegnachweis bis zum Schluss der mündlichen Verhandlung vor dem FG nachgeholt werden.“²³

Der BFH führt aus, dass die Ausstellung einer Rechnung, die den Anforderungen des § 14 a Abs. 1 UStG 1999 genügt, nach dem Wortlaut des § 17 a Abs. 2 UStDV 1999 („soll“) keine zwingende Voraussetzung für die Steuerfreiheit der Lieferung nach § 6 a UStG 1999 sei. § 17 a Abs. 2 Nr. 1 und Abs. 4 Nr. 1 UStDV 1999 seien Sollvorschriften, so dass der Unternehmer den Belegnachweis auch abweichend von nach § 17 a Abs. 2 bis 4 UStDV 1999 führen könne, wenn er die zwingenden Grundsätze des § 6 a Abs. 3 Satz 1 UStG 1999, § 17 a Abs. 1 UStDV 1999 beachte. Deshalb sei der Belegnachweis nach § 6 a Abs. 3 Satz 1 UStG 1999, § 17 a Abs. 1 Satz 2 UStDV 1999 auch dann als geführt anzusehen, wenn der Unternehmer durch andere Belege mit einer gleichwertigen Aussagekraft die Voraussetzungen des § 6 a Abs. 1 und 2 UStG 1999 eindeutig und leicht nachprüfbar nachweise.²⁴

Schließlich könne – ebenso wie bei Ausfuhrlieferungen – der erforderliche Belegnachweis bis zum Schluss der mündlichen Verhandlung vor dem FG nachgeholt werden.²⁵

Auf den Beschluss des BFH vom 25.11.2005 hat die Finanzverwaltung reagiert.²⁶ Der BMF hat den Beschluss des BFH vom 25.11.2005 im Bundessteuerblatt Teil II veröffentlicht; damit ist die Entscheidung des BFH in allen offenen Fällen anwenden. Der BMF weist aber darauf hin, dass allein unter Berufung auf den Beschluss des BFH vom 25.11.2005 eine AdV nicht gewährt werden könne, wenn die für die Beurteilung des Einzelfalls entscheidende Rechtsfrage hinsichtlich der Inanspruchnahme der Steuerbefreiung für innergemeinschaftliche Lieferungen insoweit bereits höchstrichterlich entschieden sei.

Der BMF listet sodann die höchstrichterlich bereits entschiedenen Konstellationen auf. Zum Thema „Wirklicher Abnehmer“ heißt es in dem genannten BMF-Schreiben: „Der liefernde Unternehmer hat nicht die richtige USt-ID Nummer des wirklichen Abnehmers aufgezeichnet. Die Aufzeichnung der richtigen USt-ID Nummer des wirklichen Abnehmers ist Teil des Buchnachweises und damit materiell-rechtliche Voraussetzung der Steuerbefreiung,

23 BFH, V R 47/03, 30.03.2006, DStR 2006, 988.

24 BFH, V R 47/03, 30.03.2006, DStR 2006, 989.

25 BFH, V R 47/03, 30.03.2006, DStR 2006, 990.

26 BMF-Schreiben vom 31.05.2006, IV A 6 – S 7140 – 5/06.

ohne den keine Steuerbefreiung möglich ist.“²⁷ Bemerkenswert ist insoweit, dass der BMF zu dieser Problematik ausschließlich auf die Rechtsprechung des BFH verweist, nicht aber auf die den BFH fehlinterpretierende Auffassung der OFD Hannover. Daraus ist zu folgern, dass auch der BMF die von der OFD Hannover zur Frage „Wirklicher Abnehmer“ vertretene Rechtsauffassung nicht angewendet wissen will.

5 USt-ID Nummer des Erwerbers als materielle Voraussetzung

Durch § 17c Abs. 1 UStDV wird das Vorliegen der USt-ID Nummer des Abnehmers zu einer zwingenden Voraussetzung für die Steuerbefreiung gemacht. Es erscheint jedoch zweifelhaft, inwieweit diese Regelung mit der 6. EG-Richtlinie vereinbar ist. Denn danach ist das Vorliegen einer USt-ID Nummer des Abnehmers nicht Voraussetzung für die Steuerbefreiung.

Die Mitgliedstaaten sind lediglich berechtigt, die Maßnahmen zu ergreifen, die zur Verhütung von Steuerhinterziehung, Steuerumgehung und Missbrauch erforderlich sind (vgl. Art. 28c Teil A Abs. 1 S. 1 6. EG-Richtlinie).

Der Gesetzeswortlaut des § 6a UStG fordert lediglich, dass Waren durch den Unternehmer oder Abnehmer in das übrige Gemeinschaftsgebiet befördert oder versendet werden, § 6a UStG. Erst im Rahmen der UStDV wird über den Buch- und Belegnachweis der §§ 17a ff. und die Meldung der steuerfreien Lieferung an das Bundeszentralamt für Steuern zur Voraussetzung für die Steuerfreiheit.

6 Aktuelle Entwicklungen in der Rechtsprechung des EuGH

Im Hinblick auf die steuerstrafrechtliche Beurteilung von innergemeinschaftlichen Lieferungen hat der EuGH insbesondere in drei Entscheidungen aus dem Jahre 2007 zur Auslegung der 6. EG-Richtlinie Stellung genommen.²⁸ Damit liegen die Entscheidungen für die im Beschluss des BFH vom 25.11.2005 angesprochenen Verfahren vor dem EuGH vor.

27 BFH-Beschlüsse vom 02.04.1997 – V B 159/96 – BFH/NV 1997, Seite 629, und vom 05.02.2004 – V B 180/03 – BFH/NV 2004, Seite 988.

28 Vgl. EuGH, Rs. C-146/05, 27.9.2007 – Collée (2007), 813; EuGH, Rs. C-409/04, 27.9.2007 – Teleos (2007), 774; EuGH, Rs. C-184/05, 27.9.2007 – Twoh International BV, UR 2007, 782.

6.1 EuGH, Rs. C-146/05, 27.9.2007 – Collée

In seiner Vorlagefrage an den EuGH hatte der BGH Zweifel hinsichtlich des „Konfliktes von Nachweispflicht und Verhältnismäßigkeit“ geäußert.²⁹

Der EuGH hält hierzu fest, dass die Befreiung einer tatsächlich ausgeführten innergemeinschaftlichen Lieferung von der Mehrwertsteuer nicht allein mit der Begründung zu versagen sei, der Nachweis einer solchen Lieferung sei nicht rechtzeitig erbracht worden.³⁰ Ferner meint der EuGH, dass bei der Prüfung eine Befreiung das Gericht die Tatsache, dass der Steuerpflichtige zunächst bewusst das Vorliegen einer innergemeinschaftlichen Lieferung verschleiert hat, nur dann berücksichtigen müsse, wenn eine Gefährdung des Steueraufkommens besteht und diese vom Steuerpflichtigen nicht vollständig beseitigt sei.³¹ Damit trifft der EuGH eine Einschränkung, dass zumindest nicht per se eine Verschleierung im Rahmen der steuerstrafrechtlichen Beurteilung negativ zu bewerten ist.

6.2 EuGH, Rs. C-409/04, 27.9.2007 – Teleos

Auch das zweite Verfahren auf das der BFH seine Zweifel an der Rechtslage zur den innergemeinschaftlichen Lieferungen in seinem Beschluss vom 25.11.2005³² gestützt hatte, wurde durch den EuGH bisweilen entschieden.

Nach Ansicht des EuGH ist der Nachweis der Grenzüberschreitung der Ware Voraussetzung für die Gewährung der Steuerfreiheit. Entscheidend ist, dass die Verfügungsmacht übergegangen ist und der Lieferant nachweist, dass der Gegenstand in einen anderen Mitgliedstaat versandt oder befördert worden ist und aufgrund dieses Versands oder dieser Beförderung den Liefermitgliedstaat physisch verlassen hat.³³ Erst ab diesem Zeitpunkt ist danach die Befreiung der innergemeinschaftlichen Lieferung anwendbar.³⁴

Die Beweislast für die Warenbewegung trifft danach den Unternehmer. Der EuGH hat im Zusammenhang mit den Beweisen einer innergemeinschaftlichen Lieferung zudem festgestellt, dass ein zunächst gutgläubiger Lieferant

29 Vgl. BFH, V B 75/05, 25.11.2005, BFH/NV 2006, 447, 448.

30 EuGH, Rs. C-146/05, 27.9.2007 – Collée (2007), 813.

31 EuGH, Rs. C-146/05, 27.9.2007 – Collée (2007), 813.

32 BFH, V B 75/05, 25.11.2005, BFH/NV 2006, 447.

33 EuGH, Rs. C-409/04, 27.9.2007 – Teleos (2007), 774.

34 EuGH, Rs. C-409/04, 27.9.2007 – Teleos (2007), 774.

nicht ohne Weiteres nachträglich zur Mehrwertsteuer herangezogen werden könne, wenn er zunächst Beweise vorgelegt hätte, die dem ersten Anschein nach sein Recht auf Befreiung einer innergemeinschaftliche Lieferung von Gegenständen belegen. Entscheidend sei, ob erwiesen ist, dass der Lieferant an der Steuerhinterziehung beteiligt gewesen sei. Der Lieferant müsse alle ihm zur Verfügung stehenden zumutbaren Maßnahmen ergriffen haben, um sicherzustellen, dass die von ihm vorgenommenen innergemeinschaftliche Lieferung nicht zu seiner Beteiligung an einer solchen Steuerhinterziehung führe.³⁵ Welche Voraussetzungen der Unternehmer genau erfüllen muss, damit er alle zumutbaren Maßnahmen ergriffen hat, klärt der EuGH in seiner Entscheidung vom 27.9.2007 jedoch nicht auf.

6.3 EuGH, Rs. C-184/05, 27.9.2007 – Twoh International BV

Eine Konkretisierung hinsichtlich des Prüfungsumfangs der Finanzbehörden bei der Prüfung einer innergemeinschaftlichen Lieferung hat der EuGH in seiner Entscheidung vom 27.09.2007 – Twoh International BV getroffen.³⁶

Nach Ansicht des EuGH hätte der Unternehmer den Beweis für die Steuerfreiheit erbringen müssen. Die Finanzbehörde selbst trifft keine Pflicht bei den Behörden des Mitgliedsstaates um Auskunft zu ersuchen.

7 Folgen der Entscheidungen des EuGH

Grundsätzlich liegt durch die Entscheidungen des EuGH aus dem Jahre 2007 noch keine abschließende Klärung der steuerstrafrechtliche Beurteilung von innergemeinschaftlichen Lieferungen und insbesondere auch der Auslegung der 6. Richtlinie vor. Allerdings konnte einige Auslegungshilfen gegeben werden.

Jedenfalls ist die Ansicht, dass § 6 a Abs. 3 Satz 1 UStG für die Steuerbefreiung als unabdingbare Anforderung voraussetze, dass der nach § 17 c Abs. 1 Satz 1, Abs. 2 UStDV buchmäßige Nachweis des wirklichen Abnehmer und dessen richtige USt-IdNr. Genannt werde, vor dem Hintergrund der Entscheidung des EuGH nicht länger haltbar. Damit kann nicht allein daraus, dass der Steuerpflichtige insoweit unzutreffende Angaben über den Abneh-

³⁵ EuGH, Rs. C-409/04, 27.9.2007 – Teleos (2007), 774.

³⁶ Vgl. EuGH, Rs. C-184/05, 27.9.2007 – Twoh International BV, UR 2007, 782.

mer gemacht hat, gefolgert werden, dass keine steuerbefreite innergemeinschaftliche Lieferung gegeben ist.³⁷

Der Umstand eines nicht ordnungsgemäßen Beleg- und Buchnachweises rechtfertigt also nicht per se die Durchführung strafprozessualer Maßnahmen. Bedeutung kam in diesem Zusammenhang nunmehr auch der Einwand zu, dass die Ware an unternehmerisch tätige Abnehmer im Ausland gelangt sei.³⁸

7.1 Geänderte Rechtsprechung des BFH

Der BFH hat mit Urteil vom 8.11.2007 und 6.12.2007 seine Rechtsprechung zu den Nachweispflichten auf Grundlage der Entscheidungen des EuGH geändert.³⁹ In diesen hat der BFH nunmehr angenommen, dass es ohne Bedeutung für den Streitfall sei, ob der Kläger die Nachweise einer innergemeinschaftlichen Lieferung nach § 6a Abs. 3 UStG erbracht habe, solange feststehe, dass der streitige Umsatz eine innergemeinschaftliche Lieferung sei. Der BFH sieht die Erfüllung der Nachweispflichten damit nicht länger als materielle Voraussetzungen für die Befreiung an.

Die Regelung der § 6a Abs. 3 UStG 1999 und §§ 17a, 17c UStDV 1999 bestimmen nach neuer Ansicht des BFH daher lediglich, dass und wie die Unternehmer Nachweise zu erbringen haben. Grundsätzlich wird danach weiter eine innergemeinschaftliche Lieferung anzunehmen, wenn der Unternehmer seinen Nachweispflichten aus § 6a Abs. 3 UStG sowie den §§ 17 a ff. UStDV nachgekommen ist.

Grundsätzlich ist auch weiter davon auszugehen, dass die Voraussetzungen einer innergemeinschaftlichen Lieferung nach § 6a UStG nicht erfüllt sind, wenn der Unternehmer seinen Nachweispflichten nicht nachkommt. Damit ist die Prüfung jedoch noch keinem abschließenden Urteil unterworfen. Etwas anderes gilt nämlich dann, wenn nach der objektiven Beweislage feststeht, dass die Voraussetzungen des § 6a Abs. 1 UStG 1999 vorliegen. Es ist Steuerbefreiung zu gewähren, auch wenn der Unternehmer die nach § 6a Abs. 3 UStG erforderlichen Nachweise nicht erbracht hat.

³⁷ Vgl. ebenso Schauf (2010), § 370, Rn. 1400.

³⁸ Vgl. ebenso Schauf (2010), § 370, Rn. 1400.

³⁹ Vgl. BGH, V R 72/05, 8.11.2007, DStR 2008, 716; BGH, V R 59/03, 6.12.2007, DStR 2008, 297.

Auch hinsichtlich der Frage, wann der nach Ansicht des BFH europarechtskonforme Belegnachweis nach § 17a UStDV gelungen ist, hatte sich der BFH in zwei Entscheidungen aus dem Jahre 2007 auseinander zu setzen.⁴⁰ In diesem Fall ließ der BFH den Nachweis nicht ausreichen.⁴¹ Es fehlte ihm bei der Vollmacht die Empfangsbestätigung des Abnehmers sowie die Versicherung des Abnehmers in das übrige Gemeinschaftsgebiet zu befördern.⁴² Auch in der anderen vom BFH auf den 08.11.2007 datierten Entscheidung hatte dieser den Beweis nach § 17a Abs. 1 UStDV nicht als erbracht angesehen⁴³. In diesem Fall hatte der Beförderer versichert, dass die Ware in das übrige Gemeinschaftsgebiet verbracht würde. Der BFH forderte aber, dass dies durch den Unternehmer oder Abnehmer erfolgen müsse.⁴⁴

In demselben Urteil hat der BFH sich zu den Voraussetzungen des Buchnachweises gemäß § 17c UStDV geäußert⁴⁵. Grundsätzlich ist danach die Angabe der Identifikationsnummer des Abnehmers sowie dessen Name und Anschrift erforderlich. Daneben ist dessen Unternehmereigenschaft nachzuweisen. Sofern durch einen Vertreter agiert wird, ist die Identität des Abnehmers, z.B. durch Vorlage des Kaufvertrages, nachzuweisen.⁴⁶ Sofern dies geschehen ist, kann auch bei dem Vorliegen einer Scheinfirma ein gelungener Buchnachweis im Sinne von § 17c UStDV vorliegen.⁴⁷ Damit hat der BFH die Verantwortlichkeit des Unternehmers eingegrenzt.

7.2 Änderungen der Verwaltungspraxis

Auch die Finanzverwaltung hat auf die Rechtsprechung des EuGH und die nachfolgenden Entscheidungen des BMF reagiert und in dem BMF-Schreiben vom 6.1.2009 erstmals umfänglich die Voraussetzungen für die Anwendung der Steuerbefreiung für innergemeinschaftliche Lieferungen aus Verwaltungssicht geregelt.⁴⁸

40 BFH, V R 71/05, 8.11.2007, DStR 2008, 718; BFH, V R 26/05, 8.11.2007, DStR 2008, 819.

41 Vgl. BFH, V R 71/05, 8.11.2007, DStR 2008, 718.

42 Vgl. BFH, V R 71/05, 8.11.2007, DStR 2008, 718.

43 Vgl. BFH, V R 26/05, 8.11.2007, DStR 2008, 819.

44 BFH, V R 26/05, 8.11.2007, DStR 2008, 819.

45 Vgl. BFH, V R 26/05, 8.11.2007, DStR 2008, 819.

46 BFH, V R 26/05, 8.11.2007, DStR 2008, 819.

47 BFH, V B 44/04, 5.12.2005, BFH/NV 2006, 625.

48 Vgl. BMF, IV B 9, 6.1.2009, S 7141/08/10001, BStBl. I 2009, 60.

Das BMF-Schreiben vom 31.5.2006 ist durch dieses aufgehoben worden, da die Vereinbarkeit mit europäischem Recht in Zweifel stand. Das BMF-Schreiben selbst greift insbesondere die bisher zu der Steuerbefreiung für innergemeinschaftliche Lieferungen und den damit zusammenhängenden Nachweispflichten ergangene Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs und nachfolgend des Bundesfinanzhofs auf.⁴⁹

Nach dieser Rechtsprechung ist die Verpflichtung des Unternehmers, die Voraussetzungen einer innergemeinschaftlichen Lieferung nach Maßgabe der §§ 17a, 17c UStDV nachzuweisen (insbesondere durch Belege, dass er oder der Abnehmer den Gegenstand der Lieferung in das übrige Gemeinschaftsgebiet befördert oder versendet hat), mit dem Gemeinschaftsrecht vereinbar. Der Unternehmer muss die Identität des Abnehmers einer angeblichen innergemeinschaftlichen Lieferung, z.B. durch Kaufverträge und Vollmachten, nachweisen. Die §§ 17a bis 17c UStDV regeln im Einzelnen, wie der Unternehmer die Nachweise der Steuerbefreiung einer innergemeinschaftlichen Lieferung zu führen hat. Für die Form, den Inhalt und den Umfang des beleg- und buchmäßigen Nachweises stellt die UStDV Sollvorschriften auf. Das Fehlen des Belegnachweises im Sinne der UStDV ist nicht mehr per se zu beanstanden, wenn die Ware tatsächlich in einen anderen Mitgliedstaat geliefert wurde und dies durch andere Belege nachgewiesen werden kann.⁵⁰ Steht trotz der Nichterfüllung der formellen Nachweispflichten aufgrund der objektiven Beweislage fest, dass die Voraussetzungen des § 6a Abs. 1 UStG vorliegen, ist die Steuerbefreiung zu gewähren, auch wenn der Unternehmer die erforderlichen Nachweise nicht entsprechend §§ 17a, 17c UStDV erbracht hat.⁵¹ Die Finanzverwaltung hat zudem anerkannt, dass ein CMR-Frachtbrief jetzt grundsätzlich als Versendungsbeleg im Sinne von § 17a Abs. 4 Satz 1 Nr. 2 i.V.m. § 10 Abs. 1 Nr. 1 UStDV anerkannt wird.⁵²

7.3 Zwischenergebnis

Grundsätzlich ist der Buch- und Belegnachweis zu bloßen Beweismitteln geworden. Die Nachweispflichten sind damit vergleichbar den erhöhten Mitwirkungspflichten bei Auslandssachverhalten nach § 90 Abs. 2 AO oder der

49 Vgl. BMF, IV B 9, 6.1.2009, S 7141/08/10001, BStBl. I 2009, 60.

50 BMF, IV B 9, 6.1.2009, S 7141/08/10001, BStBl. I 2009, 60.

51 BMF, IV B 9, 6.1.2009, S 7141/08/10001, BStBl. I 2009, 60.

52 BMF, IV B 9, 6.1.2009, S 7141/08/10001, BStBl. I 2009, 60.

Empfängerbenennung nach § 160 AO, so dass ihnen steuerstrafrechtlich keine erhöhte Bedeutung zukommt.⁵³ In der steuerstrafrechtlichen Praxis hat die geänderte EuGH-/BFH-Rechtsprechung bereits zu Einstellungen entsprechender Ermittlungsverfahren nach § 170 Abs. 2 StPO geführt.⁵⁴

Aus der vorgenannten Rechtsentwicklung des BFH wurde in der Literatur die Schlussfolgerung gezogen, dass unzutreffende Angaben des Steuerpflichtigen im Rahmen eines Beleg- und Buchnachweises keine Steuerhinterziehung mehr seien und die Beleg- und Buchnachweise für das Steuerstrafverfahren daher künftig schlichtweg irrelevant seien.⁵⁵ Denn im Steuerstrafverfahren treffen den Steuerpflichtigen keinerlei Nachweispflichten, vielmehr müssen die Strafverfolgungsbehörden zur Unterlegung des Vorwurfs der unberechtigten Inanspruchnahme des Steuerbefreiung nach § 6a UStG beweisen, dass die Ware entweder nicht ins Ausland verbracht wurde oder es sich beim Empfänger im anderen Mitgliedstaat nicht um einen Unternehmer handelt. § 4 Nr. 1b i. V. m. § 6a UStG fordert lediglich das Vorliegen einer Unternehmereigenschaft, nicht jedoch, dass der Empfänger nach Namen bekannt ist.⁵⁶

Damit scheidet der Vorwurf der Steuerhinterziehung insbesondere dann aus, wenn aufgrund der Unkenntnis der genauen Identität des Empfängers die Möglichkeit nicht ausgeschlossen werden kann, dass es sich bei diesem um einen Unternehmer handelt.⁵⁷

Angesichts der neuen EuGH-Rechtsprechung⁵⁸ ist der Vorwurf der Steuerhinterziehung mangels Erlangung eines ungerechtfertigten Steuervorteils auch ausgeschlossen, wenn ein Zwischenhändler aus Gebietsschutzgründen eingeschaltet wird und über diesen die fiktive Abrechnung erfolgt.⁵⁹

Trotz der Rechtsprechungsänderung erfüllte weiter derjenige, der vorschriftswidrig keine Umsatzsteuervoranmeldung oder Umsatzsteuerjahreserklärung abgibt, den Tatbestand des § 370 Abs. 1 Nr. 2 AO.

Eine Strafbarkeit nach § 370 Abs. 1 Nr. 1 AO ist darüber hinaus weiter gegeben, wenn ein inländisches Unternehmen, welches in das Gesamtsystem des

53 Vgl. Schauf/Höink (2009), 59.

54 Vgl. Schauf/Höink (2009), 59.

55 Vgl. etwa Wulf (2008), 330; Schauf/Höink (2009), 58.

56 Vgl. Schauf (2010), § 370, Rn. 1402.

57 Wulf (2008), 330.

58 Vgl. EuGH, Rs. C-146/05, 27.9.2007 – Collée (2007), 813,

59 Vgl. Sterzinger (2008), 172.

Karussells integriert ist, Vorsteuer aus Scheinrechnungen abzieht.⁶⁰ Auch der Rechnungsaussteller kann sich daran als Mittäter oder Gehilfe beteiligen.⁶¹ Demgegenüber wird eine Beihilfe des Rechnungsempfängers zur Steuerhinterziehung des Rechnungsausstellers in der Regel nicht vorliegen, weil dessen Verhalten lediglich eine Vorbereitungshandlung für die eigene Steuerhinterziehung des Rechnungsempfängers war.⁶²

8 Stellungnahme des Bundesgerichtshofs

Nunmehr hat auch der BGH selbst Stellung zur Frage der Strafbarkeit bei innergemeinschaftlichen Lieferungen genommen.⁶³ Auf Grundlage der Rechtsprechung des EuGH und des BFH stellt der BGH zunächst klar, dass er seine bisherige Rechtsansicht zur strafrechtlichen Verantwortlichkeit deutscher Lieferanten, die Waren an steuerunehrliche Abnehmer im EU-Ausland liefern, aufgibt.⁶⁴

Er erkennt an, dass die Buch- und Belegnachweise der Beförderung oder Versendung der Lieferung in das übrige Gemeinschaftsgebiet keine materielle Voraussetzung für die Befreiung von der Umsatzsteuer ist.⁶⁵

Entscheidend dafür war die jüngste Entwicklung in der Rechtsprechung des EuGH und des BMF zur Frage der Strafbarkeit von innergemeinschaftlichen Lieferungen und Ausfuhrlieferungen.⁶⁶ Denn danach stellen unzutreffende Angaben im Rahmen des Buch- und Belegnachweises keine Steuerhinterziehung mehr dar: „Aufgrund des fehlenden materiell-rechtlichen Charakters der Nachweispflichten sind indes sowohl innergemeinschaftliche Lieferungen (...) als auch Ausfuhrlieferungen im Sinne von § 6 UStG (...) trotz Nichterfüllung der Nachweispflichten grundsätzlich steuerfrei, wenn aufgrund der objektiven Beweislage feststeht, dass die Voraussetzungen von Ausfuhrlieferungen vorliegen. (...)“

60 Vgl. BGH 5 StR 448/01, 20.3.2002, wistra (2002), 224.

61 Vgl. Sterzinger (2008), 172.

62 BGH 5 StR 520/02, 22.5.2003, wistra (2003), 345.

63 Vgl. BGH 1 StR 41/09, 7.7.2009, DStR 2009, 1688; BGH 1 StR 354/08, 20.11.2008, DStR 2009, 577.

64 BGH 1 StR 354/08, 20.11.2008, DStR 2009, 577.

65 BGH 1 StR 354/08, 20.11.2008, DStR 2009, 577.

66 Vgl. BGH 1 StR 41/09, 07.07.2009, DStR 2009, 1688; BGH 1 StR 354/08, 20.11.2008, DStR 2009, 577, vgl. insbesondere zur Aufgabe des materiellen Verständnisses der Buch- und Belegnachweise Esskandari (2010), 42.

Festzuhalten bleibt damit, dass die Anforderungen an den nach § 6 Abs. 4 UStG i.V.m. §§ 8 ff. UStDV beizubringenden Belegnachweis nicht durch die FinVerw um weitere Voraussetzungen verschärft werden können. Beleg- und Buchnachweis haben nur den Charakter eines Anscheinsbeweises.⁶⁷ Liegt eine innergemeinschaftliche Lieferung aber zweifelsfrei vor, kann die Steuerbefreiung auch bei Fehlen oder Unvollständigkeit von Beleg- und Buchnachweis beansprucht werden. Im Zweifel ist es indes stets vorteilhaft, wenn der Beleg- und Buchnachweis ordnungsgemäß erbracht wurde.

Die Steuerbefreiung ist daher zu gewähren, wenn nach objektiver Beweislage feststeht, dass die Voraussetzungen des § 6a Abs. 1 UStG vorliegen, selbst dann, wenn der Unternehmer die erforderlichen Nachweise nicht entsprechend den §§ 17a, 17c UStDV erbracht hat.⁶⁸

Unzutreffende Angaben im Rahmen des Buch- und Belegnachweises stellen damit grundsätzlich keine Steuerhinterziehung mehr dar. Einschränkend sieht der BGH jedoch bei Vorliegen kollusiven Handelns von Lieferanten und Warenempfängern in der Absicht, die Erwerbsbesteuerung im Bestimmungsland zu umgehen (insbesondere durch die Vortäuschung einer Lieferung an einen Zwischenhändler), die Voraussetzungen des § 6a Abs. 1 Nr. 3 UStG als nicht erfüllt an. In der Folge ist die Lieferung für den inländischen Unternehmer nicht gemäß § 4 Nr. 1b UStG, § 6a UStG von der Umsatzsteuer befreit.⁶⁹ Zur Begründung seines Ergebnisses zieht der BGH den gemeinschaftlichen Missbrauchs begriff heran, wonach eine betrügerische oder missbräuchliche Berufung auf das Gemeinschaftsrecht, die zu einer Steuergefährdung führt, nicht erlaubt ist.⁷⁰ Demnach sind den Umsätzen, die nicht im Rahmen normaler Handelsgeschäfte, sondern nur zu dem Zweck getätigt wurden, missbräuchlich in den Genuss von im Gemeinschaftsrecht vorgesehenen Vorteilen zu kommen, ebendiese Vorteile zu versagen.⁷¹ Sofern die Verschleierung zu anderen Zwecken als der Verschaffung eines ungerechtfertigten Steuervorteils dient, liegt jedenfalls keine Steuerhinterziehung vor.

67 Vgl. auch BFH V R 84/07, 23.4.2009, BFH/NV 2009, 1553.

68 BGH 1 StR 354/08, 20.11.2008, DStR 2009, 577.

69 BGH 1 StR 354/08, 20.11.2008, DStR 2009, 577.

70 Vgl. zur Rechtsprechung des EuGH beispielhaft EuGH, Rs. C-146/05, 27.9.2007 – Collée (2007), 813.

71 Vgl. EuGH, Rs. C-255/02, 21.2.2006 – Halifax u. a., BFH/NV Beil.2006, 260.

9 Zweifel an der Auffassung des BGH

In Rechtsprechung und Literatur wird vielfach Kritik an der Auffassung des BGH geübt.⁷² Insbesondere wird bezweifelt, ob die Auslegung des BGH mit den Grenzen des Wortsinns von § 6a UStG zu vereinbaren sei, oder ob möglicherweise ein Verstoß gegen Art. 103 Abs. 2 GG gegeben sei.⁷³

Auch das FG Baden-Württemberg trat der Auffassung des BGH im Beschluss vom 11.3.2009 entgegen. Es gewährte die Aussetzung der Vollziehung, obwohl der Unternehmer – bei objektivem Vorliegen der Voraussetzungen der Steuerbefreiungen für innergemeinschaftliche Lieferungen – bewusst wahrheitswidrig im Wege der Differenzbesteuerung abgerechnet und so die Verschleierung der Erwerbsbesteuerung im Bestimmungsland begünstigt hatte.⁷⁴ Entgegen der Rechtsprechung des BGH nahm das Gericht an, dass der Unternehmer sich bereits deshalb nicht rechtsmissbräuchlich auf das Gemeinschaftsrecht berufe, weil die materiell-rechtlichen Voraussetzungen einer steuerfreien innergemeinschaftlichen Lieferung objektiv vorlagen.⁷⁵

Auch der BFH bestätigte die Gewährung der Aussetzung der Vollziehung, da er es für zweifelhaft erachtete, ob die Steuerfreiheit der innergemeinschaftlichen Lieferung – wie vom BGH angenommen – wegen missbräuchlicher Berufung auf das Gemeinschaftsrecht versagt werden kann, weil der Lieferant zur Steigerung des Umsatzes vorsätzlich falsche Belege ausstellt, die allein der Hinterziehung von Umsatzsteuer durch die Abnehmer im Empfängerstaat dienen.⁷⁶

Der BGH hat die Frage, ob die Befreiung von der Mehrwertsteuer zu versagen ist, wenn die Lieferung zwar tatsächlich ausgeführt worden ist, aber aufgrund objektiver Umstände feststeht, dass der Steuerpflichtige Verkäufer wusste, dass er sich an einem Warenumsatz beteiligt, der darauf angelegt ist, Mehrwertsteuer zu hinterziehen oder einem Dritten diese bewusst ermöglicht hat, dem EuGH zur Vorabentscheidung vorgelegt.⁷⁷ Der BGH vertritt dazu die Rechtsauffassung, dass Art. 28c Teil A Buchst. a der 6. Richtlinie so zu verstehen sei, dass die Steuerfreiheit bei Kenntnis und Beteiligung an solch

72 Vgl. beispielhaft Schauf/Höink (2009), 61; Wulf (2009), 318; Bielefeld (2009), 580.

73 Vgl. dazu Schauf (2010), § 370, Rn. 1407.

74 Vgl. FG Baden-Württemberg, 1 V 4305/08, 11.3.2009, nv.

75 Vgl. dazu Schauf (2010), § 370, Rn. 1407.

76 BFH, IX B 24/09, 29.7.2009, DStR 2009, 1693.

77 Vgl. BGH, 1 StR 41/09, 7.7.2009, wistra (2009), 441.

missbräuchlichen Praktiken wegen Rechts- bzw. Systemmissbrauchs zu versagen sei.⁷⁸ Nur am Rande sei erwähnt, dass die Finanzgerichtsbarkeit die vom BGH dem EuGH vorgelegte Rechtsfrage bislang unterschiedlich beantwortet haben.⁷⁹

10 Änderung der Verwaltungspraxis durch BMF-Schreiben vom 5.5.2010

Noch bevor eine Entscheidung des EuGH vorlag, hat das BMF unter ausdrücklicher Bezugnahme auf die zur Anwendung der Steuerbefreiung für innergemeinschaftliche Lieferungen ergangenen Rechtsprechung des EuGH und des BFH mit dem BMF-Schreiben vom 5.5.2010 die bisherige Verwaltungsanweisung vom 6.1.2009 überarbeitet.⁸⁰ Insbesondere hatte auch der BFH die Anforderungen der Finanzverwaltung aus dem BMF-Schreiben vom 6.1.2009 teilweise als nicht gesetzeskonform eingestuft.⁸¹ Vor diesem Hintergrund wurden insbesondere folgende Änderungen durch das BMF-Schreiben vorgesehen:

Klargestellt wird, dass falsche Angaben des Abnehmers zum Bestimmungsort nicht zu beanstanden sind, falls der tatsächliche Bestimmungsort im übrigen Gemeinschaftsgebiet liegt. Lediglich wenn Zweifel bestehen, ob die Ware tatsächlich in das übrige Gemeinschaftsgebiet gelangt ist, gehen diese Zweifel zu Lasten des Unternehmers.⁸² Grundsätzlich werden die Finanzbehörden künftig Wert darauf legen, dass die Empfangsbestätigung und die Versicherung des Abnehmers oder des Beauftragten nach § 17a Abs. 2 Nr. 3 und 4 UStDV einen Zusammenhang zu der Lieferung, auf die sie sich beziehen, erkennen lassen.⁸³

Zudem stellt das BMF klar, dass die Vorlage einer schriftlichen Vollmacht zum Nachweis der Abholberechtigung nicht zu den Erfordernissen eines ordnungsgemäßen Belegnachweises im Sinne des § 17a UStDV zählt. Will sich

78 BGH 1 StR 41/09, 7.7.2009, wistra (2009), 443.

79 Siehe einerseits FG Baden-Württemberg 1 V 4305/08, 11.03.2009, nrkr. (BFH, XI B 24/09), andererseits FG Baden-Württemberg 12 K 273/04, 12.11.2009, EFG 2010, 673, nrkr. (BFH, V R 50/09).

80 Vgl. BMF IV D 3, v. 15.5.2010, S 7141/08/10001, HaufeIndex 2336413.

81 Vgl. etwa BFH V R 65/06, 12.5.2009, DStR 2009, 1639 sowie zu den gesamten Rechtsprechungsänderungen die Darstellung oben.

82 Vgl. BMF IV D 3, v. 15.5.2010, S 7141/08/10001, HaufeIndex 2336413.

83 Vgl. BMF IV D 3, v. 15.5.2010, S 7141/08/10001, HaufeIndex 2336413.

der Lieferant gegen die Gefahr der Nachweisschwierigkeiten beim Vorliegen von konkreten Zweifeln jedoch absichern, kann dies durch Vorlage einer schriftlichen Vollmacht durch den Abholer und den Nachweis der Legitimation des Ausstellers geschehen.⁸⁴

Zudem akzeptiert die Finanzverwaltung auch ausdrücklich im BMF-Schreiben die Rechtsprechung des BFH, dass allein aufgrund einer fehlenden Bestätigung im Feld 24 eines CMR-Frachtbriefs nicht davon ausgegangen werden kann, dass der Gegenstand der Lieferung nicht in das übrige Gemeinschaftsgebiet gelangt ist.⁸⁵ Neuerdings wird auch die Versandbestätigung einschließlich des Zustellnachweises bei einer elektronischen Auftragserteilung an einen Kurierdienst als Versendungsbeleg anerkannt.⁸⁶

Auch hat der Unternehmer den buchmäßigen Nachweis der steuerfreien innergemeinschaftlichen Lieferungen bis zu dem Zeitpunkt zu führen, zu dem er die Umsatzsteuervoranmeldung abzugeben hat. Dieser Nachweis kann aber bis zum Schluss der letzten mündlichen Verhandlung vor dem Finanzgericht ergänzt oder berichtigt werden.⁸⁷

Die Finanzgerichte greifen die entsprechend lautende Rechtsprechung des BFH zunehmend auf und verlangen vom Steuerpflichtigen einen Nachweis, wie dieser Buchnachweis im Zeitpunkt der Umsatzsteuervoranmeldung geführt worden ist. Offen ist noch, auf welche Art und Weise dieser Nachweis zu führen ist.

11 Derzeitiger Stand und Ausblick

Denn der EuGH hat hinsichtlich der vorbezeichneten Vorlagefrage des BGH entschieden, dass⁸⁸ *„unter Umständen wie im Ausgangsfall, wenn (...) eine innergemeinschaftliche Lieferung von Gegenständen tatsächlich stattgefunden hat, der Lieferer jedoch bei der Lieferung die Identität des wahren Erwerbers verschleiert hat, um diesem zu ermöglichen, die Mehrwertsteuer zu hinterziehen, (...) der Ausgangsmitgliedstaat der innergemeinschaftlichen*

84 Vgl. BMF IV D 3, v. 15.5.2010, S 7141/08/10001, HaufeIndex 2336413.

85 Vgl. BMF IV D 3, v. 15.5.2010, S 7141/08/10001, HaufeIndex 2336413.

86 Vgl. BMF IV D 3, v. 15.5.2010, S 7141/08/10001, HaufeIndex 2336413.

87 Vgl. BMF IV D 3, v. 15.5.2010, S 7141/08/10001, HaufeIndex 2336413.

88 EuGH C 285/09, 7.12.2010, Rn. 56.

Lieferung aufgrund der ihm nach (...) der 6. Richtlinie (...) zustehenden Befugnisse die Mehrwertsteuerbefreiung für diesen Umsatz versagen [kann].“

Es handelt sich also um eine Ermessensentscheidung der nationalen Gerichte, ob die Umsatzsteuerfreiheit zu versagen ist. Im Übrigen kommt EU-Richtlinien in Strafsachen keine unmittelbare Wirkung zu.⁸⁹ Es ist nach Art. 267 AEUV allein Sache des nationalen Gerichts die Erheblichkeit der dem EuGH vorgelegten Fragen zu beurteilen.

Zu beachten ist zudem, dass der EuGH keine allgemeinen Grundsätze dafür aufgestellt hat, wann von einer missbräuchlichen Gestaltung auszugehen ist. Auch diese Beurteilung bleibt den Ermessensentscheidungen der Mitgliedstaaten vorbehalten. Zudem hat der EuGH ausdrücklich nur eine Entscheidung für Situationen, wie die vorgelegte getroffen. Hierbei bestand aber die Besonderheit, dass der Vorsatz unstreitig war. Dies dürfte in der Praxis die absolute Ausnahme sein. In der Regel hat die Staatsanwaltschaft bzw. die Steuerbehörde einen solchen nachzuweisen.

Angesichts der weiterhin offenen Rechtslage hat der BFH zuletzt dem EuGH die Frage zur Vorabentscheidung vorgelegt, ob der buchmäßige Nachweis der USt-ID-Nummer zwingende Voraussetzung für die Umsatzsteuerfreiheit ist.⁹⁰

Eine Entscheidung über dieses Einzelerfordernis könnte für die Unternehmer zumindest bei Bejahung der Frage mehr Rechtssicherheit schaffen. Allerdings würde es die Freiheiten der Unternehmer insofern auch einschränken. Zumindest aber bestünde im Hinblick auf ein konkretes Nachweismittel gegebenenfalls Rechtssicherheit.

Angesichts der wechselhaften Rechtsansichten zu der Frage der Steuerfreiheit innergemeinschaftlicher Lieferungen und insbesondere der Anpassung der nationalen Rechts- und Verwaltungsauffassung, wird deutlich, wie entscheidend die europäische Rechtsprechung in diesem Bereich ist. Die Europäisierung und Internationalisierung macht auch vor dem Steuerrecht nicht Halt.

89 EuGH Berlusconi u. a., C 387/02, C 391/02 und C 403/02, 3.5.2005, Slg. 2005, I-3565.

90 EuGH C 587/10, eingegangen am 13.3.2011.

Literatur

- Bielefeld, Hans (2006): Atempause im Streit über Nachweis, DStR 2006, S. 335.
- Bielefeld, Hans (2009): Fingierter innergemeinschaftlicher Kfz-Zwischenhandel zur Umsatzsteuerhinterziehung, Anmerkung zum Urteil des BGH v. 20.11.2008, 1 StR 35408, DStR 2009, S. 580.
- Esskandari, Manzur (2010): Steuerstrafrecht – Rechtsprechung der Strafgerichte 2008/2009, DStZ 2010, 40ff.
- Grune, Jörg/Leonard, Axel (2004): Umsatzsteuerrecht, Stuttgart.
- Leonard, Axel (2004): in: Grune, Jörg/Leonard, Axel (2004): Umsatzsteuerrecht, Stuttgart.
- Leonard, Axel (2009): in: Bunjes, Johann/Geist, Reinhold (2009): Umsatzsteuergesetz: Kommentar, 9. Auflage, München.
- Liebau, Tobias (2005): Die Versagung des Vorsteuerabzugs im Umsatzsteuerkarussell, BB 2005, S. 415.
- Schauß, Georg/Höink, Carsten (2009): Diametrale Wendung in der Rechtsprechung, PStR 2009, S. 58.
- Schauß, Georg (2010): Kommentierung zu § 370, in: Kohlmann, Günter: Steuerstrafrecht mit Ordnungswidrigkeiten und Verfahrensrecht, Kommentar, Band 2, §§ 369–412 AO 1977, Loseblatt, 42. Lfg. 2010, Köln.
- Sterzinger, Christian (2008): Buch- und Belegnachweis bei einer innergemeinschaftlichen Lieferung, UR 2008, S. 169.
- Winter, Matthias (2003): Aktuelles Beratungs-Know-How Umsatzsteuerrecht, DStR. 2003, S. 1108.
- Wulf, Martin (2008): Steuerstrafrechtlicher Vorwurf bei innergemeinschaftlichen Lieferungen – Grundlegende Änderungen durch die neuere Rechtsprechung, Stgb 2008, S. 328.
- Wulf, Martin (2009): Strafbarkeit bei innergemeinschaftlichen Lieferungen – Der neue Begründungsansatz des BGH, Stgb 2009, S. 313.

Umwelt

Christina Bick/Guntram Brandt

Climate Engineering

Eine rechtliche Analyse

Seit Anbeginn der Zeit zählt es zu den Träumen der Menschheit die Macht über die natürlichen Kräfte von Wetter und Klima zu erlangen.¹

1 Einführung in die Problematik

Der CO₂-Ausstoß ist seit 1750 drastisch gestiegen. So ist eine Erhöhung der CO₂-Konzentration um etwa 36% zu verzeichnen. Damit hat sich die Konzentrationszunahme im Jahrzehnt von 1996–2005 gegenüber den vorangegangenen signifikant erhöht. Die internationale Klimapolitik hat sich daher, im Hinblick auf die globale Klimaerwärmung, die Reduktion der CO₂-Emissionen zum Ziel gesetzt. Dennoch geht man noch für dieses Jahrhundert von einer Erwärmung von mehr als drei Grad Celsius aus. Der Nobelpreisträger Paul Crutzen bezeichnet diese Phase, in der die Menschheit dabei ist den Energiehaushalt der Atmosphäre unumkehrbar zu verändern, als Anthropozäns.² Daher werden zusätzlich Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel und technologische Mittel zur Klimabeeinflussung – so genannte Climate Engineering Maßnahmen erforscht und diskutiert.³

Vier verschiedene Eigenheiten machen dabei das Climate Engineering als solches rechtlich wie politisch problematisch. Zunächst wird dadurch ein beabsichtigtes großflächig angelegtes internationales Bestreben die Umwelt zu

1 Leisner/Müller-Klieser (2010), S. 25.

2 Crutzen (2002).

3 Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag (2010), S. 1.

verändern repräsentiert, welches sich grundlegend unterscheidet von versehentlichen Klimaveränderungen verursacht beispielsweise durch die Verbrennung fossiler Brennstoffe oder die Waldrodung. Diese beiden Dinge werden nicht nur moralisch, sondern auch rechtlich grundlegend unterschiedlich gesehen. Zweitens hätten Climate Engineering Maßnahmen einen Effekt auf jeden Staat der Erde. Drittens ist Climate Engineering sowohl auf Seite der anzugehenden Problematik, als auch in Bezug auf die anzuwendenden Maßnahmen und die Effekte in Hohem Maße unsicher. Und zuletzt ist es höchst wahrscheinlich, dass es – selbst wenn die Maßnahme wie geplant funktioniert und der ausführende Staat positive Effekte generiert – zwar mögliche positive Effekte geben wird, die Maßnahme jedoch ebenso negative Effekte auf andere Staaten haben wird.⁴ Im Bereich von Klimaveränderungen – ebenso wie im Rahmen menschlicher Klimaeingriffe – sind Verursacher und Geschädigte zumeist nicht einwandfrei zu identifizieren. Schaden und Schadenseintritt können zeitlich, wie auch räumlich, weit auseinanderliegen.⁵ Dasselbe gilt demnach auch für Folgen der Maßnahmen des Climate Engineering. Daher gilt es zu untersuchen, inwieweit diese Thematik auch einer globalen Regelung bedarf bzw. inwieweit das bestehende rechtliche System gewappnet ist dieser Herausforderung zu begegnen. Im Folgenden wird daher nach einer kurzen Einführung in die Methoden des Climate Engineering auf das bestehende anwendbare Recht eingegangen und danach unterschiedliche Ansätze der Regelung von Maßnahmen des Climate Engineering vorgestellt. Den Abschluss bildet ein Fazit.

2 Climate Engineering

Mit dem Begriff Climate Engineering oder auch Geo-Engineering werden die technischen Mittel umschrieben, mit denen das Klima vorsätzlich und großräumig beeinflusst bzw. kontrolliert werden kann.⁶ Diese lassen sich in zwei Kategorien unterteilen: Maßnahmen zum Entfernen bzw. zur Bindung des emittierten Kohlendioxids⁷ und Maßnahmen zur erhöhten Reflexion der Sonneneinstrahlung und damit zur Reduzierung der Erderwärmung^{8,9}

4 Bodansky (1996), S. 309.

5 Jamieson (2007), S. 476f.

6 Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag (2010), S. 1.

7 Sog. Carbon Dioxide Removal.

8 Sog. Solar Radiation Management.

9 Leisner/Müller-Klieser (2010), S. 26.

In die erste Kategorie fallen dabei ebenso Maßnahmen zur natürlichen Bindung als Biomasse, sowie der unterirdischen Speicherung von gasförmigem CO₂, beispielsweise in den Ozeanen, den Wäldern, Felsen und im Boden,¹⁰ wie auch Maßnahmen zur künstlichen Sequestrierung von Treibhausgasen aus der Atmosphäre durch künstliche Mittel und deren chemische Bindung, sowie letztlich Speicherung in künstlichen Lagern wie etwa ehemaligen Erdgasfeldern oder salzwasserführenden Sandsteinschichten der Ozeane^{11, 12}

Die zweite Kategorie setzt am Treibhausgaseffekt an. Der natürliche Treibhauseffekt der Atmosphäre, welcher dafür sorgt, dass die Erdoberfläche eine mittlere Temperatur von +14 anstatt von -18 Grad Celsius hat wird durch die anthropogen bedingte Erhöhung der Menge von Treibhausgasen in der Atmosphäre und die damit verbundene veränderte Strahlungsbilanz der Erde verstärkt. Durch technische Mittel soll die aufgenommene Strahlungsenergie verringert werden^{13, 14}

3 Rechtlicher Rahmen

Anhand der Verschiedenartigkeit der unterschiedlichen Climate Engineering Maßnahmen ist ersichtlich, dass diese erhebliche Risiken für die globale Umwelt bergen können. Daher ist es fraglich, inwieweit die Erforschung und insbesondere auch die Anwendung von Climate Engineering einer rechtlichen Steuerung unterliegen. Eine solche könnte dabei auf verschiedenen Ebenen vorliegen.

Auf der untersten Ebene können einzelne Staaten nationalrechtlich konkrete Maßnahmen gestatten oder untersagen, je nach der politischen Strategie des jeweiligen Staates.¹⁵ In Anbetracht der Fokussierung der Arbeit auf einen integrativen bzw. internationalen Ansatz wird – auch aufgrund der sehr unterschiedlichen nationalrechtlichen Ausgestaltung auf die nationalrechtlichen Regelungen nicht weiter eingegangen. Verschiedene Strategien und deren

10 Zu diesen Maßnahmen zählen u. a. die Düngung der Ozeane mit Eisensulfat zur Erhöhung des Planktonwachstums und der daraus resultierenden Entziehung von CO₂ des Oberflächenwassers oder der Erhalt der Wälder und deren Aufforstung als natürliche Senke.

11 Hierzu zählen insbesondere so genannte CCS-Technologien (Carbon Capture and Storage).

12 Virgoe (2009), S. 104.

13 Als konkrete Mittel kommen hier Reflektoren im Weltall oder auch Aerosole im Weltall in Frage.

14 Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag (2010), S. 2.

15 Umweltbundesamt für Mensch und Umwelt (2011), S. 32.

Auswirkung auf die Herangehensweise der Verwendung von Climate Engineering Maßnahmen werden jedoch im folgenden Teil ausgeführt, da sie für die Problematik eines kooperativen Ansatzes von Bedeutung sind.

Wegen der globalen Dimension von Climate Engineering können sich auf einer nächsten Ebene rechtliche Vorgaben aus dem Völkerrecht ergeben. Diese ergeben sich im Wesentlichen aus internationalen Verträgen und dem Völkergewohnheitsrecht.¹⁶

Das bestehende vertraglich geregelte internationale Recht sagt nur sehr wenig über Climate Engineering.¹⁷ Während die Klimamanipulation in Bezug auf militärische oder feindliche Zwecke geregelt ist,¹⁸ gibt es keine konkrete Regelung für friedliche Zwecke. Bisher besteht keine Regelung, welche mit dem Zweck geschlossen wurde Climate Engineering zu regeln. Dennoch werden einzelne Maßnahmen des Climate Engineering von existierenden Verträgen erfasst, was auf den „framework approach“¹⁹ des Völkerrechts zurückzuführen ist. Daher ist die Zulässigkeit von Climate Engineering für jede einzelne Maßnahme separat auf Basis des Völkervertrags- und Völkergewohnheitsrechts zu beurteilen.²⁰ Dabei gilt, dass vorbehaltlich spezieller Verbots- oder Gebotsnormen völkerrechtlich erlaubt ist, was nicht verboten ist.²¹

Die zwei wesentlichen rechtlichen Regelungen in Bezug auf den Klimaschutz, die UN-Klimarahmenkonvention (UNFCCC), sowie das diese konkretisierende Kyoto-Protokoll, qualifizieren den Abbau von Treibhausgasemissionen durch Senken als Mittel zur Bekämpfung der Erderwärmung und stehen damit dem Climate Engineering nicht grundsätzlich entgegen. Konkreter fallen gemäß Art. 3 Abs. 3 Kyoto-Protokoll und Art. 1 Nr. 8+9 zumindest Maßnahmen zur Bindung bereits emittierten Kohlendioxids unter den

16 Umweltbundesamt für Mensch und Umwelt (2011), S. 32..

17 Bodansky (1996), S. 309.

18 Umweltkriegsübereinkommen: Convention on the Prohibition of Military or any Hostile Use of Environmental Modification Techniques, vom 18. Mai 1977 (ENMOD-Konvention).

19 Dieser besagt, dass ein bestimmter Problemkomplex (insbesondere im Zusammenhang mit globalen Umweltproblemen) umfassend geregelt werden soll. Hierzu findet ein zweistufiges Verfahren Anwendung: Zunächst werden in einer Rahmenkonvention allgemeine Prinzipien und Grundsätze geregelt; erst später werden konkrete Rechte und Pflichten in den Anhängen bzw. Protokollen der Konvention geregelt. Dadurch kommt es dazu, dass die Regelungen der Rahmenkonvention auch auf neue, noch ungeregelte Probleme angewendet werden können.

20 Rickels, W./Klepper, G./Dovern, J. (2011), S. 95.

21 IGH (2010), § 84.

Senkenbegriff der UNFCCC. Dies wird jedoch durch das Marrakesch-Übereinkommen wieder eingegrenzt, so dass nur noch Maßnahmen, die unter bestimmte Kategorien fallen vom Senkenbegriff umfasst sind. Dies bedeutet jedoch nicht, dass andere Maßnahmen generell unzulässig sind; es besteht lediglich keine Regelung für sie im Rahmen dieser Übereinkommen.

Andere Übereinkommen können auf einzelnen Maßnahmen des Climate Engineering angewendet werden. So hängt es von der verwendeten Methode ab, ob bei Maßnahmen der Algen-Fertilisierung Vorschriften des Seerechts-übereinkommen der Vereinten Nationen, welches u. a. die Verschmutzung des Meeres regelt, zur Anwendung kommen. Gleiches gilt für andere Maßnahmen und spezielle Abkommen.²²

Obwohl in keinem Vertrag die Problematik des Climate Engineering als solches explizit behandelt wird, ist es doch fraglich, ob möglicherweise eine Regelung durch das Völkergewohnheitsrecht in Form der Prinzipien des Völkerrechts besteht.²³

Zunächst besteht für Staaten die Verpflichtung erhebliche grenzüberschreitende Umweltbelastungen zu verhindern und das damit verknüpfte Gebot der ausgewogenen Mitnutzung grenzüberschreitender Ressourcen zu gewährleisten.²⁴ Problematisch ist, dass es lediglich dann greift, wenn entweder bereits ein Umweltschaden eingetreten ist oder wenigstens die Folge eines Handelns eindeutig als Umweltbeeinträchtigung zu qualifizieren ist. Die bloße Möglichkeit einer Umweltgefährdung ist nicht ausreichend, um das Prinzip zur Anwendung zu bringen; es muss die hohe Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines erheblichen Schadens bestehen. Im Zusammenhang mit Maßnahmen des Climate Engineering ist es jedoch in höchstem Maße unklar, ob durch sie ein grenzüberschreitender Schaden eintreten wird und wenn ja, ob es sich um einen erheblichen Schaden handeln wird.²⁵

Daneben kann für Climate Engineering Maßnahmen das Prinzip der gegenseitigen Rücksichtnahme zur Anwendung kommen, welches besagt, dass bei einem Eingriff in natürliche Prozesse bei einem mit hinreichender Wahr-

22 Für eine ausführliche Analyse der einzelnen möglichen Verträge siehe: Rickels, W./Klepper, G./Dovern, J. (2011), S. 98ff.

23 Zedalis (2010), S. 19.

24 Dieses Gebot ist vom Internationalen Gerichtshof zu einem allgemeinen Präventionsgebot weiterentwickelt worden. IGH (2010), § 101.

25 Bodansky (1996), S. 312.

scheinlichkeit eintretenden Schaden eine Umweltverträglichkeitsprüfung durchzuführen ist. Problematisch ist auch hier wieder, dass dieses Gebot nur zum Tragen kommt, wenn dem agierenden Staat mit hinreichender Wahrscheinlichkeit eine Schadensverursachung nachgewiesen werden kann.²⁶

Ebenso könnte das Vorsorgeprinzip als einer der Grundpfeiler des Umweltrechts Einfluss auf die Verwendung von Climate Engineering haben. Unter dem Vorsorgeprinzip ist zu verstehen, dass bei unvollständigem Wissen über Art, Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit von Umweltschäden derart zu handeln ist, dass Schäden und Störungen von vornherein vermieden werden.²⁷ Auf den ersten Blick scheint dieses Prinzip somit der Anwendung von Climate Engineering Maßnahmen entgegenzustehen oder deren Verwendung zumindest einzuschränken. Jedoch ist die gewohnheitsrechtliche Geltung des Prinzips bis heute umstritten.²⁸ Im Kern ist es lediglich als Prinzip 15 in der unverbindlichen Rio-Deklaration festgehalten.²⁹

Es zeigt sich also, dass auch die völkergewohnheitsrechtlichen Prinzipien nur bedingt geeignet sind Climate Engineering Maßnahmen zu regulieren.

Zuletzt bleibt noch zu untersuchen, inwieweit völkerrechtlich Regelungen in Bezug auf die Haftung für Climate Engineering bestehen. Im Völkerrecht ist generell für erlaubte Handlungen, selbst wenn diese in erheblichem Maße risikobehaftet sind, keine Haftung anerkannt. Für eine Haftung müssen völkerrechtlich zwei Dinge gegeben sein. Zunächst muss eine völkerrechtliche Verpflichtung verletzt worden sein und dann muss diese dem Staat als Tun oder Unterlassen direkt zuzurechnen sein.³⁰ Im Falle von Climate Engineering ist die Zurechenbarkeit – zumindest wenn die Maßnahme auf staatlicher Ebene durchgeführt wird – unproblematisch nachzuprüfen. Dennoch bleibt die Problematik, dass zunächst ein Verstoß gegen eine Pflicht, sei es vertraglicher oder gewohnheitsrechtlicher Natur, vorliegen muss, welche, wie bereits beschrieben, mit dem bestehenden Regelwerk, in der Regel nicht vorliegt.³¹

26 Rickels, W./Klepper, G./Dovern, J. (2011), S. 111.

27 Umweltbundesamt für Mensch und Umwelt (2011), S. 4.

28 Beyerlin (2000), Rn. 127.

29 ILM 31 (1992), S. 874.

30 Artikel 2 der Artikel zur Staatenverantwortlichkeit.

31 Rickels, W./Klepper, G./Dovern, J. (2011), S. 111.

Durch die bestenfalls rudimentäre rechtliche Regelung der Anwendung sowie der Folgen von Climate Engineering ist es von großer Bedeutung welche Möglichkeiten des Umgangs mit dieser Problematik identifiziert werden können und welche Positionen die einzelnen Staaten dazu einnehmen. Je unklarer die Rechtslage ist, umso größer ist der Spielraum für politische Lösungen.

4 Umgang mit Climate Engineering

Grundsätzlich gibt es zwei Ansatzpunkte dem Klimawandel entgegenzuwirken. Einerseits die Prävention eines CO₂-Ausstoßes und andererseits die Entfernung von CO₂ aus der Atmosphäre. Die Ansätze unterscheiden sich grundlegend. Im ersten Fall wird der „Status quo“ nicht verändert, während durch den zweiten eben dieser angepasst wird.³²

Während die Bundesrepublik Deutschland sich klar dafür ausspricht primär auf das Präventionsmodell und erst nachrangig auf technische Mittel zu setzen³³, scheint für die Vereinigten Staaten von Amerika im Vordergrund zu stehen, dass die Kosten Klimaschäden zu verhindern durch Climate Engineering möglicherweise reduziert werden könnten, und damit die Verwendung technischer Mittel vorzugswürdig gegenüber der Prävention sein könnte.³⁴

Diese Diskrepanz in der Einstellung zur Verwendung von Climate Engineering macht deutlich, dass es einer eindeutigen rechtlichen Basis bedarf. Jedoch besteht auch darüber Uneinigkeit, wer zur Rechtssetzung sowie politisch zur Umsetzung befugt sein sollte. Denn nicht nur zur Entscheidung ob man Climate Engineering verwenden sollte, sondern auch dazu, wer handeln sollte bzw. die Handlungsbefugnis innehaben sollte, haben die Staaten unterschiedliche Auffassungen.

Generell wären im Wesentlichen zwei unterschiedliche Herangehensweisen an Entscheidungen über die Regelung von Climate Engineering Maßnahmen denkbar. So könnte eine internationale Instanz, wie etwa die Vereinten Nationen, entscheidungsbefugt sein oder die einzelnen Staaten könnten unabhängig voneinander agieren.³⁵

32 Davies (2009), S. 2.

33 Umweltbundesamt für Mensch und Umwelt (2011), S. 41ff.

34 Lane (2011), S. 4.

35 Virgoe (2009), S. 112ff.

Vorteil einer internationalen Lösung durch die Vereinten Nationen wäre die Einbeziehung möglichst vieler Staaten und damit die Berücksichtigung vieler Interessen und das Teilen der Verantwortung für mögliche negative Effekte. Nachteil dessen könnten sehr langsame Entscheidungsprozesse sein. Aufgrund der globalen Problematik der Klimaveränderung und der möglichen negativen Effekte ist die internationale die von den meisten Staaten favorisierte Lösung.

Dennoch wäre es auch denkbar, dass einzelne Staaten einen Alleingang in Bezug auf Climate Engineering vornehmen würden. Dies wäre – insbesondere unter Berücksichtigung der oben erläuterten Einstellung – beispielsweise der USA zu Climate Engineering denkbar. Ein Alleingang könnte zwar für den handelnden Staat vorteilhaft sein, hätte jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit negative Effekte auf andere Staaten. Des Weiteren wäre problematisch, dass nicht alle Staaten die gleichen Möglichkeiten hätten Climate Engineering zu verwenden – entweder aufgrund eines technischen oder finanziellen Motivs oder aus Angst negative Effekte in einem stärkeren Staat auszulösen und damit einen nicht zu gewinnenden wirtschaftlichen oder sogar bewaffneten Konflikt auszulösen. In den USA geht die Tendenz dahin zumindest vorerst – insbesondere weil sie selbst Vorreiter der Erforschung von Climate Engineering Technologien sind – die Beibehaltung der nationalen Handelsvollmacht zu bewahren.³⁶

Die nächsten Jahre werden zeigen, welche Herangehensweise sich durchsetzen wird.

5 Fazit

Die Möglichkeit der Verwendung von Climate Engineering könnte zu einem Paradigmenwechsel in der Umweltpolitik führen. Es besteht die Gefahr, dass Climate Engineering als Ersatz für Minderungs- oder Anpassungsmaßnahmen gesehen werden könnte. Außerdem würden bisher bestehende Ziele des Umweltschutzes, wie etwa die Reduzierung von Schadstoffeinträgen, nicht mehr gelten, da durch Methoden des Climate Engineering bewusst Substanzen in beispielsweise die marine Umgebung eingebracht würden.³⁷

³⁶ Lane (2011), S. 4.

³⁷ Umweltbundesamt für Mensch und Umwelt (2011), S. 42f.

Es liegt auf der Hand, worin der Reiz des Climate Engineering liegt. Durch einen solchen Eingriff wäre die Gesellschaft zu einer erheblich geringeren Verhaltensänderung zur Reduzierung des CO₂-Ausstosses gezwungen. Außerdem wären bei Climate Engineering-Maßnahmen keine langwierigen internationalen Verhandlungen, wie etwa zu einem neuen globalen Klimaschutzabkommen, notwendig, da faktisch die Maßnahmen selbst und unabhängig von anderen Staaten durchgeführt werden können.³⁸

Fakt ist, dass das bestehende Recht keine allgemeingültige Regelung für Climate Engineering vorsieht. Lediglich in Teilbereichen kann auf vertragliche oder aus Prinzipien abzuleitende Rechte zurückgegriffen werden. Dies ist aber sicherlich auch auf die unterschiedlichen Einstellungen zur Verwendung von Climate Engineering sowie dazu wer handeln sollte zurückzuführen. Gleichwohl hat Arild Underdal bereits vor fast zwanzig Jahren darauf hingewiesen, dass eine erfolgreiche internationale Kooperation nicht immer durch eine völkerrechtliche Fixierung gefördert wird. Ultima Ratio der Vertragserfüllung ist nämlich nicht das Völkerrecht, sondern der politische Wille der Verhandlungspartner. Politische Vereinbarungen, welche auf internem politischem Konsens beruhen, eröffnen die Möglichkeit flexibler Politikprozesse, die letztlich zu besseren Lösungen führen können, als völkerrechtliche Vereinbarungen.³⁹ Damit könnte das Fehlen einer rechtlichen Basis weit weniger bedeutend sein, als die großen Unterschiede der einzelnen Staaten in Bezug auf die Einstellung zur Verwendung des Climate Engineering.

Da sich die Methoden des Climate Engineering noch in den Kinderschuhen befinden, bleibt demnach zu hoffen, dass bis zur ersten praktischen Entscheidung über die Anwendung, ein politischer Konsens über die Verwendung vorliegt.

Literatur

Beyrerlin, U. (2000): Umweltvölkerrecht, C.H. Beck.

Bodansky, D. (1996): May We Engineer the Climate?, in: Climate Change, pp. 309–321.

Crutzen, P.J. (2002): Geology of Mankind, in: Nature, p. 23.

38 Umweltbundesamt für Mensch und Umwelt (2011), S. 41.

39 Victor (2006), S. 90.

- Davies, G. (2009): Law and Policy of Unilateral Geoengineering: Moving to a Managed World, <http://ssrn.com/abstract=1334625>, S. 1–15.
- Jamieson, D. (2007) The Moral and Political Challenges of Climate Change, in: S. C. Moser and L. Dilling, *Creating a Climate for Change: Communicating Climate Change and Facilitating Social Change*. Cambridge University Press, pp. 475–482.
- Lane, L. (2011): U.S. National Interest, Climate Engineering, and International Law, Hudson Institute Economic Policy / Briefing Paper, April 2011.
- Leisner, T./Müller-Klieser, S. (2010): Aerosolbasierte Methoden des Climate Engineering – Eine Bewertung, in: *Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis*, Heft 2, S. 25–32.
- Rickels, W./Klepper, G./Dovern, J. (2011): Gezielte Eingriffe in das Klima? Eine Bestandsaufnahme der Debatte zu Climate Engineering. Sondierungsstudie für das Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Umweltbundesamt für Mensch und Umwelt (2011): Geo-Engineering – wirk-samer Klimaschutz oder Größenwahn?, <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/4125.pdf>.
- Victor, D. (2006): Towards Effective International Cooperation on Climate Change: Numbers, Interests and Institutions, in: *Global Environmental Politics*, pp. 90–103.
- Virgoe, J. (2009): International governance of a possible geoengineering intervention to combat climate change, in: *Climate Change*, pp. 103–119.
- Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag (2010): Aktueller Begriff Geo-Engineering/Climate Engineering, Nr. 61/10, <http://www.bundestag.de/dokumente/analysen/2010/geo-engineering.pdf>.
- Zedalis, R. (2010): Climate Change and the National Academy of Sciences’ Idea of Geoengineering: One American Academic’s Perspective on First Considering the Text of Existing International Agreements, in: *European Energy and Environmental Law Review*, pp. 18–32.

Ulrich Meyerholt

Schutz mariner Ökosysteme im internationalen Kontext

Überlegungen zum Meeresumweltschutz in der Nordsee

1 Ausgangslage

Das aktuelle Umweltrechtsregime in der Nordsee ist einem raschen Wandel unterworfen. In dem Maße, in dem der Umfang wirtschaftlicher Nutzungen ansteigt, nimmt auch die rechtliche Regulierung zu. Die besondere Situation der Küstenregion lässt aber nur einen sektorübergreifenden Ansatz zu. Die Nähe zu den Nachbarstaaten Niederlande und Dänemark und das traditionell völkerrechtliche Regime der Nordsee prägen hier auf dem ersten Blick das Bild des Meeresumweltschutzes¹.

In den vergangenen Jahrzehnten ist dabei die wirtschaftliche Nutzung der Nordsee deutlich in den Vordergrund getreten. Wachsender Schiffsverkehr, landseitige Verschmutzung und Fischerei, aber auch neuartige Nutzungen wie Sedimententnahme, Windenergienutzung, Planungen für CO₂ Sequestrierung unter der Nordsee oder die Einleitung großer Mengen von Salzwasser durch Pipelines aus der Düngemittelindustrie erhöhen den Druck auf die marinen Ökosysteme, die bereits jetzt stark belastet sind². Die Ausschließliche Wirtschaftszone (AWZ) in der Nordsee bietet vielfältige Nutzungsmöglichkeiten, aber schon die Bezeichnung als Wirtschaftszone weist auf den problematischen Bezug zu einer ökologischen Optimierung dieses Gebiets. Gerade die Küstenzone an der Nordsee weist noch weitere Schutzzpotenziale auf, denn neben dem Umweltschutz ist es auch der Schutz von Kulturgütern, der die Niederlande und Deutschland verbindet. Im Jahre 2009 wurde das

1 Vgl. Erbguth/Schlacke (2009), S. 379, Vitzthum (2007), S. 473 ff.

2 Vgl. SRU (2008), S. 317 ff., Vogler (2000), S. 55 ff.

Wattenmeer als eines der letzten natürlichen Ökosysteme der Welt in die UNESCO – Weltnaturerbe-Liste aufgenommen.³

Die Folgen des Ölunfalls im Golf von Mexiko im Jahre 2010 (Deepwater Horizon) haben aber gleichzeitig die Risiken neuer Technologien in sensiblen Ökosystemen aufgezeigt und die Öffentlichkeit sensibilisiert, denn auch in der Nordsee gibt es ca. 500 Förderplattformen und einen starken Schiffsverkehr. Das schwache Schutzregime des Umweltvölkerrechts ist angesichts der massiven wirtschaftlichen Interessen unter Druck geraten.

2 Rechtlicher Schutzzumfang

2.1 Marine Ökosysteme

Der rechtliche Schutzzumfang für den Schutz mariner Ökosysteme ist ein komplexes Themenfeld, das durch Zielkonflikte zwischen den verschiedenen Nutzungs- und Erhaltungsansprüchen geprägt ist. Im Gegensatz zu landbasierten Ökosystemen sind marine Ökosysteme allgemein wesentlich schlechter wahrnehmbar und geschützt⁴, denn in Deutschland und Europa besteht immer noch ein deutlicher Dualismus der Schutzkonzepte zwischen Land- und Seegebieten. Der institutionelle Rahmen der Industriegesellschaft hat sich in den letzten Jahrzehnten extrem verdichtet, der Schutz mariner Ökosysteme ist dagegen defizitär, da sie in der Öffentlichkeit überwiegend als wirtschaftliche Nutzungsreserve für einen extensiven Verbrauch verstanden werden. Die Einbeziehung und Verplanung der Meere steht so im Vordergrund des Interesses. Zielkonflikte ergeben sich ebenfalls aus umweltschutzbezogener Sicht, denn angesichts der anthropogenen Veränderung des Klimas rücken zum Beispiel Verfahren zur Eisendüngung der Meere durch CO₂-Sequestrierung in den Kreis möglicher Maßnahmen zu einer schnellen – eher technischen – Lösung des Klimawandels⁵.

Der Verbrauch nichtregenerierbarer Ressourcen wird durch den Einsatz technologiebasierter, regenerierbarer Ressourcen wie der Offshore – Windenergie ersetzt, um sich von dem Diktat der knappen Ressourcen zu lösen und gleichzeitig einen Umbau der Industriegesellschaft zu vermeiden. Dieses technolo-

3 Im Juni 2009 hat die UNESCO das Wattenmeer als grenzüberschreitende Weltnaturerbe-
stätte anerkannt, <http://www.unesco.de/welterbe-wattenmeer.html>.

4 Vgl. Markus/Schlacke, (2009), S. 464, Wolf (2010), S. 366 f.

5 Vgl. Ginzky (2009), S. 480 ff.

giegestützte Wachstum erstreckt sich nun verstärkt auf neue Umweltbereiche und Territorien, die bislang nicht erreichbar waren. Der zunehmende Energieverbrauch und die steigenden Abfallmengen⁶ zeigen, dass auch in der Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft die Umweltbelastungen durch den globalen Warenverkehr und den Massenkonsum nicht abnehmen, sondern stagnieren oder sogar zunehmen. Eine Entkoppelung von Verbrauch und Wirtschaftswachstum findet offenbar nicht statt.

Der rechtliche Schutz der Meere ist üblicherweise in drei, vielleicht in Zukunft in vier Bereiche aufzuteilen⁷. Diese Zonen ergeben sich aus dem völkerrechtlichen Seerechtsübereinkommen (SRÜ), das eine entsprechende Zonierung vorgibt. In Landnähe besteht zunächst der Bereich des Küstenmeeres, der dem Rechtsregime des jeweiligen Anrainerstaates unterliegt. Dann folgt der Bereich der Hohen See (Art. 86 SRÜ), der dem Völkerrecht zuzuordnen ist. Die außerordentlichen Wirtschaftszonen (AWZ) nach dem SRÜ bilden ein Sonderregime, das in Teilen aus dem nationalen Recht gespeist wird. Durch die dichte Zonierung im Nordseebereich bleibt allerdings für das Recht der Hohen See kaum noch ein Anwendungsbereich, vielmehr entsteht hier durch die Europäische Union ein weiteres Rechtsregime für die Nordsee.

2.2 Völkerrechtlicher Schutz mariner Ökosysteme

Der völkerrechtliche Schutz mariner Ökosysteme ist weltweit noch schwach ausgebildet⁸. Sowohl völkervertragliche als auch völkergewohnheitsrechtliche Ansätze lassen sich nur selten umweltschutzrelevant interpretieren, denn strukturell ist das Völkerrecht auf eine international vereinbarte Schutzstrategie hin ausgelegt, die angesichts wirtschaftlicher Interessen der Beteiligten nur schwer durchzusetzen ist. Deutschland ist allerdings Mitglied aller relevanten internationalen Abkommen zum Meeresumweltschutz.

Im Völkergewohnheitsrecht ist ein umweltschutzbezogenes Regime schwer zu verorten und steht in einem Spannungsfeld mit dem Völkervertragsrecht⁹.

6 Abfallaufkommen in Deutschland insgesamt: 2006: 372.906 2007: 386.946 2008: 382.818. Quelle: Statistisches Bundesamt, Juli 2010, Zeitreihe zur Abfallstatistik 1996–2008, Fachserie 19, Reihe 1, [http://www. Umweltbundesamt.de/abfallwirtschaft/abfallstatistik/index.htm](http://www.Umweltbundesamt.de/abfallwirtschaft/abfallstatistik/index.htm). Die Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008/ 2009 sorgte für einen vorübergehenden Rückgang der Abfallmengen.

7 Vgl. Erbguth/Schlacke (2009), S. 385 m.w.N.

8 Vgl. Beyerlin (2000), S. 108 ff., Buck/Verheyen (2010), S. 3 ff., Vogler (2000), S. 55 ff.

9 Vgl. Buck/Verheyen (2010), S. 13 ff.

Die klassische gewohnheitsrechtliche Geltung des allgemeinen umweltrechtlichen Vorsorgeprinzips¹⁰ ist im Völkerrecht noch umstritten und hat sich wohl noch nicht festgesetzt. Gleichwohl ist der Ansatz, Umweltbeeinträchtigungen bereits im Vorfeld, zum Beispiel durch Umweltverträglichkeitsprüfungen, zu vermeiden, inzwischen viel diskutiert und verfestigt sich zunehmend im Meeresumweltschutz¹¹. Angesichts der zunehmenden Meeresverschmutzung und der Globalisierung der Umweltprobleme selbst wird sich das klassische Nutzungsverständnis im Völkerrecht allerdings mit erweiterten rechtlichen Instrumenten auseinandersetzen müssen. Der klassische Vorsorgeansatz im Umweltrecht bietet hier den Ansatz zu einer Folgenbegrenzung auf internationaler Ebene.

Der völkergewohnheitsrechtliche Grundsatz des Verbots grenzüberschreiten-der Umweltbeeinträchtigungen dagegen gehört bereits zum gesicherten Bestand des Umweltvölkerrechts¹². Diese auf den sog. Trail-Smelter-Fall aus dem Jahre 1939 zurückgehende Formel ist inzwischen eine anerkannte Grundlage des internationalen Umweltvölkerrechts¹³, die sich als Schädigungsverbot nicht mehr nur auf das Verhältnis zwischen Staaten, sondern auch auf staatsfreie Gebiete wie die Hohe See erstreckt.

Das Prinzip der Nachhaltigen Entwicklung ist als völkerrechtliches Prinzip im Meeresumweltrecht noch wenig präsent und lässt sich höchstens in völkerrechtlichen Verträgen als anerkanntes Prinzip finden. Das Prinzip der Nachhaltigkeit könnte gerade im Meeresumweltschutz als völkerrechtliches Querschnittsrecht eine beachtliche Bedeutung erlangen¹⁴, da bislang in Meereszonen wie der ausschließlichen Wirtschaftszone (AWZ) der alte völkerrechtliche Bewirtschaftungsansatz in diesen Gewässern noch dominiert.

Im Völkervertragsrecht sind die meeresumweltrechtlichen Vorgaben des Seerechtsübereinkommens (SRÜ) hervorzuheben. Das Seerechtsübereinkommen

10 Vgl. Buck/Verheyen (2010), S. 16, Vitzthum (2007), S. 463 ff., ICJ, Urt. v. 25.9.1997, Gabčíkovo/Nagymaros, Hungary/Slovakia), ICJ Rep. 1997, 7.

11 Vgl. Beyerlin (2000), S. 60.

12 Die „no-harm“ rule oder das als Grundsatz des *neminem laedere* bezeichnete Prinzip ist inzwischen anerkannt und hat sich über territoriale Beziehungen hinweg weiterentwickelt und findet auch Anwendung auf der Hohen See.

13 Vgl. ICJ, Urt.v. 20.04.2010 (Pulp Mills, Argentina/Uruguay).

14 Vgl. Buck/Verheyen (2010), S. 27 f., Epiney, „Gerechtigkeit“ im Umweltvölkerrecht, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 2007, <http://www.bpb.de/publikationen/YN9G1M.html>.

der Vereinten Nationen (SRÜ) aus dem Jahre 1982¹⁵, das in Deutschland seit November 1994 in Kraft gesetzt ist, regelt in erster Linie seevölkerrechtliche Fragen, Umweltaspekte spielen deshalb nur eine untergeordnete Rolle. Trotzdem hat das Seerechtsübereinkommen auf internationaler Ebene einen hohen Stellenwert bei dem Schutz der Nutzungsfunktionen der Meere, weil zum ersten Mal in einem derart umfassenden seevölkerrechtlichen Vertrag der Umweltschutz eine Rolle spielt. Der Schutz mariner Ökosysteme steht dabei aber nicht im Vordergrund. Der völkerrechtliche Schutz mariner Ökosysteme greift in den Bereichen jenseits der Küstenzone, denn das Küstenmeer in einer Breite von 12 Seemeilen unterliegt noch dem staatlichen Umweltschutzvorschriften; in Deutschland ist dies insbesondere das Naturschutzrecht, das seit 2010 in einem eigenen Abschnitt (Kap. 6, §§ 56 ff. BNatSchG) den Meeresnaturschutz regelt.

Dem Schutz und der Bewahrung der Meeresumwelt widmet das Seerechtsübereinkommen einen eigenen Abschnitt (Teil XII, Art. 192 ff. SRÜ), der für alle Meereszonen Anwendung findet. Danach sind alle Staaten verpflichtet, die Meeresumwelt zu schützen und zu bewahren; dazu gehört auch nach Art. 194 V SRÜ die Aufgabe, die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz und zur Bewahrung von marinen Ökosystemen zu treffen. Die Reichweite dieser Vorschriften ist umstritten, aber über das völkergewohnheitsrechtliche Nichtschädigungsgebot geht Art. 194 SRÜ wohl nicht hinaus¹⁶.

Aus dem neueren Bestand des Völkerrechts ist das UNESCO Welterbe Vertragswerk aus dem Jahre 1972¹⁷ zu nennen, da inzwischen das Wattenmeer der Nordsee zu dem Bestand des Welterbes gezählt wird. Aus diesem Abkommen resultieren verschiedene Schutzverpflichtungen für die Mitgliedstaaten. Die Verknüpfung von Kultur- und Umweltschutz stellt hier in besonderer Weise eine Maßnahme dar, die erheblich zu einer Verbesserung und Akzeptanz von Meeresumweltschutz beitragen könnte.

Aus dem Bestand umweltbezogener Übereinkommen sind für die Nordsee noch das Marpol-Abkommen, ein internationales Abkommen zur Verhütung

15 Seerechtsübereinkommen der Vereinten Nationen v. 10.12.1982, BGBl. 1994 II, S. 1798, in Kraft getreten am 16.11.1994.

16 Vgl. Vitzthum (2007), S. 473 ff.

17 BGBl. II 1977, S. 213, vgl. dazu Erbguth/Schlacke (2009), S. 389.

der Meeresverschmutzung durch Schiffe vom 02.11.1973¹⁸ und 1978, und das Übereinkommen von 1992 über die biologische Vielfalt (CBD)¹⁹ von 1992 zu nennen.

Das Übereinkommen über die biologische Vielfalt (CBD) aus dem Jahre 1992 konkretisiert dabei die in Art. 194 SRÜ enthaltenen Pflichten zum Schutz mariner Ökosysteme und ist maßgeblich für die Umschreibung mariner Ökosysteme²⁰ in Art. 2 CBD überhaupt.

Das Marpol-Abkommen dagegen befasst sich mit Verschmutzungen aus der Seeschifffahrt. Da das Übereinkommen über die biologische Vielfalt auch Kollisionsklauseln für das Verhältnis zum gesamten Seerecht enthält, wird von dort aus auch die Frage des Verhältnisses zum Marpol-Abkommen geregelt. Das Marpol-Abkommen enthält im Bereich des Vollzugs gewisse Schwachstellen, die nach wie vor den wirksamen Meeresumweltschutz beeinträchtigen und so die Europäische Union auf den Plan gerufen haben.

Das OSPAR-Abkommen von 1992²¹ regelt regional den Schutz der Meeresumwelt im Nordostatlantik und gewinnt zunehmend an Bedeutung für den Schutz der Meeresumwelt über die Nordsee hinaus²².

2.3 Die besondere Rechtsordnung der AWZ

Mit dem Inkrafttreten des Seerechtsübereinkommens in Deutschland am 1. Januar 1995 wurden deutsche ausschließliche Wirtschaftszonen (AWZ) in Nord- und Ostsee nach Art. 55 SRÜ eingerichtet. Im Blickpunkt der Aufmerksamkeit steht dabei das große AWZ Gebiet in der Nordsee²³; die AWZ in der Ostsee ist wesentlich kleiner. Die ausschließliche Wirtschaftszone (AWZ) als Element des Seerechtsübereinkommens wird international als bedeutende Innovation für den Meeresumweltschutz eingeschätzt²⁴, da hier den

18 Internationales Übereinkommen zur Verhütung der Meeresverschmutzung durch Schiffe (Marpol) v. 02.11.1973, BGBl. II 1984, S. 231 und das Protokoll von 1978 zu diesem Abkommen. Dazu: Birnie/Boyle/Redgwell (2009), S. 403 ff., Erbguth/Schlacke (2009), S. 387 f.

19 Konvention über die Biologische Vielfalt (CBD) v. 05.06.1992 BGBl. II 1993, S. 1742.

20 Vgl. Lagoni (2002), S. 129.

21 OSPAR-Abkommen (Übereinkommen zum Schutz der Meeresumwelt des Nordostatlantiks), BGBl. II 1994, S. 1360.

22 Vgl. Birnie/Boyle/Redgwell (2009), S. 394.

23 Die AWZ in der Nordsee umfasst ein beachtliches Gebiet von 28.600 km² und ist damit fast so groß wie das Bundesland Brandenburg.

24 Vgl. Birnie/Boyle/Redgwell (2009), S. 417.

Anrainerstaaten eine Verantwortung auch für marine Ressourcen auferlegt wird.

Die ausschließliche Wirtschaftszone (AWZ)²⁵ nach Art. 55 SRÜ erfasst ein Gebiet jenseits des Küstenmeeres bis hin zu 200 Seemeilen ab der Basislinie. In diesem Bereich kann Deutschland begrenzt Rechte und Befugnisse ausüben. Zu diesen Rechten gehören allerdings auch die Ausbeutung und Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen.

Die ausschließliche Wirtschaftszone (AWZ) wird zunehmend im Umweltrecht behandelt und thematisiert²⁶, da durch eine unkontrollierte Nutzung dieses riesigen Bereiches die Meeresumwelt stark belastet wird. Zwar ist die ausschließliche Wirtschaftszone (AWZ) kein Hoheitsgebiet des jeweiligen Küstenstaates, aber der Küstenstaat hat hier Rechte, Pflichten und gewisse hoheitliche Befugnisse. Zu diesen Rechten gehören die Erforschung, Ausbeutung, Erhaltung und Bewirtschaftung der lebenden und nichtlebenden Ressourcen, allerdings auch die Durchführung von Naturschutzbelangen. In Deutschland sind maßgebliche umweltrechtliche Regelungen für diese Zone im Bundesnaturschutzgesetz von 2010 enthalten, das in seiner neuen Fassung bereits ein eigenes Kapitel für den Meeresnaturschutz aufweist²⁷. Das Bundesamt für Naturschutz (BfN) als selbstständige Bundesoberbehörde ist hier nach § 58 BNatSchG die zuständige Behörde für den Bereich des Festlandsockels und der ausschließlichen Wirtschaftszone.

Durch das neue, nun dem Bereich der konkurrierenden Gesetzgebung zugewiesene Bundesnaturschutzgesetz (BNatSchG, 2010), gehören die ausschließliche Wirtschaftszone (AWZ) und der Festlandsockel in den Regelungskreis des BNatSchG und die Bundesrepublik ist zu Schutz und Bewahrung der Meeresumwelt in diesem Bereich verpflichtet. Die Regelungen im Bundesnaturschutzgesetz (BNatSchG) sind im Hinblick auf den Meeresumweltschutz und die Wahrung der Biodiversität sehr weitgehend und gehören zu dem abweichungsfesten Kern des Gesetzes (BNatSchG) nach Art. 72 III GG²⁸. Durch abweichendes Landesrecht kann dieser Bestand an Vorschriften also nicht gelockert werden.

25 Engl. eez (exclusive economic Zone).

26 Vgl. Birnie/Boyle/Redgwell (2009), S. 417 ff., Erbuth/Schlacke (2009), S. 383 f., Proelß (2010), S. 359 ff., Wolf (2010), S. 365 ff.

27 Kapitel 6: Meeresnaturschutz (§§ 56–58) BNatSchG.

28 Vgl. Becker (2010), S. 159.

Die Anwendung des Naturschutzrechts in der AWZ hat dabei zu lebhaften Diskussionen geführt²⁹, da das eher landbezogene Naturschutzrecht mit seinen historisch gewachsenen und entwickelten Instrumenten in der Anwendung auf seebezogene Umweltschutzziele eine neue Entwicklungsphase einleitet. Der von *Vitzthum* geprägte Begriff der Terranisierung³⁰ zeigt die Problematik dieser Instrumentendiskussion. Das neue Bundesnaturschutzgesetz erstreckt aber nach § 56 I BNatSchG seine Regelungen auch auf den Festlandsockel und die ausschließliche Wirtschaftszone.

Trotz erster Ansätze zu einer umweltbezogenen Flankierung in den ausschließlichen Wirtschaftszonen in Nord- und Ostsee zeigt sich angesichts der Größe der ausschließlichen Wirtschaftszone zum Beispiel in der Nordsee, dass hier anspruchsvollere Schutzstrategien umgesetzt werden müssen. Die Neuorganisation des Meeresumweltschutzes im Bundesnaturschutzgesetz steht noch am Anfang und bedarf angesichts des Alleinstellungscharakters dieser Zone einer koordinierten Regelung der unterschiedlichen Nutzungs- und Schutzansprüche. Hier wird nicht zuletzt das europäische Recht neue Ansätze für alle Mitgliedstaaten entwickeln, die dann zwangsläufig neue Instrumente festlegen.

2.4 Das europäische Schutzregime

Neben dem Völkerrecht sind die Nordseeanrainer in das europäische Meereschutzregime eingebunden, das sich in den letzten Jahren deutlich erweitert hat. Schon das 6. Umweltaktionsprogramm der Gemeinschaft aus dem Jahre 2005 hatte eine Strategie für den Schutz und die Erhaltung der Meeresumwelt entwickelt, die heute in Form der Meeresstrategie-Rahmenrichtlinie vorliegt. Die Europäisierung des Rechtsrahmens für den Meeresumweltschutz leidet allerdings an der Aufgabenzuweisung in der Europäischen Union, denn bislang dominiert die Fischereipolitik über die Nutzung der lebenden Ressourcen der Meere, ein europäisches Meeresumweltrecht mit fühlbaren Einschnitten in der Fischereipolitik ist unter den Mitgliedstaaten wenig populär. Vielmehr stellt Überfischung und eine extensive Nutzung von natürlichen Ressourcen in den Meeren eine nach wie vor gängige Praxis dar. Die europäische Union wäre aber prädestiniert, die Meeresgewässer der Mitgliedstaaten umfassend zu schützen, denn die Union und ihre Mitgliedstaaten sind

29 Vgl. nur m.w.N.: Proelß (2010), S. 359 ff., Wolf (2010), S. 365 ff.

30 Vgl. Vitzthum (1976), S. 129 ff.

ebenfalls Vertragsparteien des Seerechtsübereinkommens der Vereinten Nationen, das die Verpflichtung für die Union und ihre Mitgliedstaaten enthält, die Meeresgewässer der Vertragsparteien zu kontrollieren und zu schützen. Hatte die Union bislang durch verschiedene Sekundärrechtsakte einzelne Aspekte des Meeresumweltschutzes aufgegriffen, zeigt sich nun ein umfassenderer Pflichtenkatalog, um den Zustand der Meeresumwelt zu stabilisieren.

Neben der neu eingerichteten Agentur für die Sicherheit des Seeverkehrs (EMSA), die auch auf die Verschmutzung der Meeresumwelt reagieren soll³¹, ist es vor allem die europäische Meeresstrategie-Rahmenrichtlinie³² aus dem Jahre 2008, die den Bereich jenseits des Küstenmeeres schützen soll. Diese Richtlinie aus dem Jahre 2008 stellt für die Union eine auf den Gewässerschutz nach der Wasserrahmenrichtlinie (WRRl) abgestimmte Erweiterung auf die europäischen Meere dar. Gestützt auf die umweltrechtlichen Kompetenzen der Union soll so ein einheitlicher Rechtsrahmen in den Mitgliedstaaten geschaffen werden, der bis zum Jahre 2020 einen guten Zustand der Meeresumwelt herbeiführen soll. Im Vordergrund steht dabei ein Programm, das eine nachhaltige Nutzungsstrategie für europäische Meere einleiten wird. Das verfahrenslastige Programm der Richtlinie legt daher keine konkreten Instrumente oder Maßnahmen fest, die Eingriffe zum Schutz der Meeresumwelt herbeiführen sollen³³. Erfahrungsgemäß wird sich die Umsetzung dieser anspruchsvollen Richtlinie in den Mitgliedstaaten erneut verzögern; die Anfangsbewertung der Gewässer soll bis spätestens 2012 durchgeführt werden. Die Bedeutung der Fischereipolitik³⁴ in vielen Mitgliedstaaten und die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise werden allerdings den Umsetzungsprozess erschweren³⁵.

31 Vgl. Meßerschmidt (2010), S. 470.

32 Richtlinie 2008/56/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17.06.2008 zur Schaffung eines Ordnungsrahmens für Maßnahmen der Gemeinschaft im Bereich der Meeresumwelt (Meeresstrategie-Rahmenrichtlinie), ABl. L 164, S. 19.

33 Vgl. Becker (2010), S. 155 f., Markus/Schlacke (2009), S. 464 ff., Meßerschmidt (2010), S. 734 ff., Wolf (2010), S. 365,

34 Vgl. dazu die Verordnung (EG) Nr. 2371/2002 des Rates vom 20.12.2002 über die Erhaltung und nachhaltige Nutzung der Fischereiressourcen im Rahmen der Gemeinsamen Fischereipolitik, ABl. L. 358 v. 31.12.2002, S. 59; Verordnung (EG) Nr. 894/97 des Rates am 29.04.1997 über technische Maßnahmen zur Erhaltung der Fischereibestände, ABl. L. 132 v. 23.05.1997, S. 1.

35 Zur Kritik an der europäischen Meeresstrategie-Rahmenrichtlinie, vgl. Meßerschmidt (2010), S. 736 m.w.N.

Abgesehen von der Meeresstrategie-Rahmenrichtlinie ist bereits durch die Einrichtung von geschützten Meeresgebieten nach der Fauna-Flora-Habitat Richtlinie³⁶ und der Vogelschutzrichtlinie³⁷ sowie aufgrund weiterer internationaler Meeresschutzabkommen, bei denen die Union und die betroffenen Mitgliedstaaten Vertragsparteien sind, ein europäisch basiertes Meeresschutzsystem in den Mitgliedstaaten in den Grundzügen vorhanden³⁸. Die Zurückverweisung des Meeresumweltschutzes durch die Meeresstrategie-Rahmenrichtlinie und andere europäische Rechtsakte an die Mitgliedstaaten vergibt allerdings die Chance für ein einheitliches europäisches Schutzkonzept.

3 Ausblick

Zur Verbesserung des Schutzes mariner Ökosysteme ist zukünftig sicherlich eine Verstärkung der rechtlichen Schutzvorschriften im gleichen Maße, wie bei landseitigen Wirtschaftszonen erforderlich. Neben der langsamen Internationalisierung und Intensivierung ist besonders die Europäische Union gefordert, denn sie kann durch ihre Kompetenzen und Ziele in Art. 191 AEUV für die Mitgliedstaaten ein starkes Umweltrechtsregime schaffen, um zumindest auf See ein vergleichbares Schutzniveau wie an Land zu schaffen.

In der Zukunft werden allerdings die europäische Meeresstrategie-Rahmenrichtlinie (MSRI) und das Bundesnaturschutzgesetz (BNatSchG) mit dem Kapitel über den Meeresnaturschutz erhebliche Auswirkungen für den Meeresnaturschutz in der flächenmäßig so bedeutsamen ausschließlichen Wirtschaftszone (AWZ) haben, denn gerade Regelungen über geschützte Meeresgebiete zum Beispiel im Bereich der ausschließlichen Wirtschaftszone nach § 57 BNatSchG konkretisieren internationale und gemeinschaftsrechtliche Verpflichtungen zum Umweltschutz in der Nordsee. Die weiter nebeneinander stehenden Kompetenzen und Akteure im Bereich des Nordseeküstenschutzes können offenbar auch nicht durch ein sog. integriertes Küstenzonenmanagement (IKZM) zusammengeführt werden³⁹. Nach wie vor ist hier der Verfassungsgeber gefordert, den verschiedenen ökologischen und ökonomischen

36 Richtlinie 92/43/EWG des Rates vom 21.05.1992 über die Erhaltung der natürlichen Lebensräume sowie der wildlebenden Tiere und Pflanzen (FFH-RL), ABl. L 206 S. 7.

37 Richtlinie 79/409/EWG des Rates vom 02.04.1979 über die Erhaltung der wildlebenden Vogelarten, ABl. L. 103, S. 1

38 Vgl. Becker (2010), S. 157 f.

39 Der gescheiterte Referentenentwurf eines Umweltgesetzbuches (UGB-RefE) sah in § 59 die Einführung eines integrierten Küstenzonenmanagements vor, vgl. Kloepfer (2008), S. 324.

Ansprüchen im Küstenzonenbereich durch eine einheitliche Gesetzgebungskompetenz für eine entsprechende Kodifikation zu sorgen, um diese Zone zu entwickeln und zu schützen. Nicht zuletzt das Prinzip der Nachhaltigkeit kann in diesem stark international strukturierten Umfeld ein Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen und Umweltschutzzielen schaffen.

Literatur

- Appel, I. (2005): Staatliche Zukunfts- und Energievorsorge, Tübingen.
- Becker, B. (2010): Das neue Umweltrecht 2010. WHG, BNatSchG, NiSG, BImSchG, UVPG, München.
- Beyerlin, U. (2000): Umweltvölkerrecht, München.
- Birnie, P./Boyle, A./Redgwell, C. (2009): International Law and the Environment.
- Buck, M./Verheyen, R. (2010): Umweltvölkerrecht, in: Koch, H.-J. (Hrsg.), Umweltrecht, 3. Aufl. München, S. 1–38.
- Epiney, A. (2007): „Gerechtigkeit“ im Umweltvölkerrecht, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 2007, <http://www.bpb.de/publikationen/YN9G1M>. html.
- Erbguth, W./Schlacke, S. (2009): Umweltrecht, 3. Aufl. Baden-Baden.
- Ginzky, H. (2009): Die Meeresdüngung als Klimaschutzmaßnahme – Vorgaben des internationalen Rechts, in: ZUR, S. 480–486.
- Kloepfer, M. (2008): Umweltschutzrecht, München.
- Kloepfer, M. (2004): Umweltrecht, 3. Aufl., München.
- Koch, H.-J. (2010): Umweltrecht, 3. Aufl. München.
- Lagoni, R. (2002): Die Errichtung von Schutzgebieten in der ausschließlichen Wirtschaftszone aus völkerrechtlicher Sicht, in: Natur und Recht S. 121–133.
- Markus, T./Schlacke, S. (2009): Die Meeresstrategie-Rahmenrichtlinie der Europäischen Gemeinschaft, in: ZUR, S. 464–472.
- Meßerschmidt, K. (2010): Europäisches Umweltrecht, München.
- Proelß, A. (2010): Völkerrechtliche Rahmenbedingungen der Anwendung naturschutzrechtlicher Instrumente in der AWZ, in: ZUR, S. 359–364

- SRU (Sachverständigenrat für Umweltfragen) (2008): Umweltgutachten 2008. Umweltschutz im Zeichen des Klimawandels, Berlin.
- Vitzthum, W. Graf (Hrsg.) (2007): Völkerrecht, 4. Aufl. Berlin.
- Vitzthum, W. Graf (Hrsg.) (2006): Handbuch des Seerechts, München.
- Vitzthum, W. Graf (1976): Terranisierung des Meeres. Die Tendenz zu einem rohstoffbezogenen Seerecht, in: Europa-Archiv, 37. Jg., S. 129–138.
- Vogler, J. (2000): The Global Commons. Environmental and Technological Governance, 2. ed., Chichester.
- Wolf, R. (2010): Eingriffsregelung in der AWZ, in: ZUR, S. 365–371.

Wirtschaft

Stephanie Birkner

„Wohin du gehst, da will auch ich hingehen ...“

Empirische Erkenntnisse zu den Internationalisierungshintergründen von kleinen und mittelständischen Beratungsunternehmen

1 Einleitung

Die Branche der Unternehmensberatung stellt im Hinblick auf die eigene Internationalisierung einen besonders interessanten Fall dar. So steht sie mit den bekannten großen Beratungsunternehmen (GBU) wie Accenture, McKinsey und Co. geradezu für den Prototypen des „globalen Unternehmens“.¹ Der international hohe Bekanntheitsgrad dieser „global player“ lässt in der Diskussion um die Internationalisierung der Beratungsbranche leicht in Vergessenheit geraten, dass sich die Branche vornehmlich aus kleinen und mittelständischen Beratungsunternehmen (KMBU) zusammensetzt.² Mit einem zunehmend international agierenden Klientenstamm geraten jedoch auch KMBU, wenn sie der grenzüberschreitenden Beratungsnachfrage gerecht werden wollen, zunehmend unter „Internationalisierungsdruck“.

Aufbauend auf dem aktuellen Stand der Forschung zu den Internationalisierungshintergründen von Beratungsunternehmen führt der Beitrag empirische Befunde zweier Studien zu dieser Thematik zusammen, die einerseits die Perspektive der Internationalisierungsstrategien KMBU sowie andererseits die der Klienten bei der Beauftragung von Beratungen im Ausland widerspiegelt.³

1 Vgl. Birkner/Faust/Mohe/Kordon (2009).

2 Für Zahlen zum europäischen Beratungsmarkt vgl. FEACO (2009).

3 Das diesem Beitrag zugrunde liegende Vorhaben „OBIE – Organisationsberatung: Importgut oder Exportschlager“ wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01HQ0554 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

2 Internationalisierung der Beratungsbranche

Die Internationalisierungsforschung wurde zunächst von Forschungsarbeiten zur grenzüberschreitenden Aktivitäten von Produktionsunternehmen dominiert. Mit steigender ökonomischen Bedeutung des tertiären Sektors nahmen auch die Erkenntnisse zur Dienstleistungsinternationalisierung zu,⁴ deren Fortschritt durch die Unterzeichnung des GATS (General Agreement on Trade in Services) im Jahre 1995 begünstigt wurde.

Der Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Bedeutung und wissenschaftlichen Interesses ist auch für die Internationalisierungsperspektive der Beratungsforschung zu bestätigen. So befassten sich ältere Beiträge zunächst nur mit dem Beratungssektor als eine von vielen Branchen im Kontext der Internationalisierung wissensintensiver Dienstleistungen.⁵ Weitere Arbeiten fokussierten lediglich auf eine historische Betrachtung der internationalen Branchenverbreitung⁶ oder betrachten einen selektiven Marktausschnitt⁷.

Mit dem nahezu explosionsartigen Wachstum der Beratungsbranche Ende des 20. Jahrhunderts⁸ finden sich nun mehr auch Studien, die ihren alleinigen Fokus auf die Internationalisierungsbesonderheiten von Beratungsunternehmen legen⁹. Deren konzeptionelle wie empirische Erkenntnisse basieren allerdings zumeist auf den organisationalen Gegebenheiten großer Beratungsunternehmen. Diese mögen zwar, gemessen am individuellen Umsatz, die Branche dominieren, der Beratungsmarkt setzt sich jedoch überwiegend aus kleinen (bis 5 Mitarbeiter) und mittleren Beratungsunternehmen (bis 49 Mitarbeiter) zusammen.¹⁰

Aus diesem Grund stehen die Internationalisierungsstrategien von KMBU ebenso zentral für ein Verständnis der Internationalisierung der Beratungsbranche. Statistische Daten des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. verweisen in diesem Zusammenhang für die letzten Jahre auf einen deutlich einen Anstieg des Auslandsumsatzes von KMBU:

4 Vgl. Grönroos (1999).

5 Vgl. Erramilli (1990) und (1991), Campbell/Verbeke (1994) sowie Mößlang (1995).

6 Vgl. McKenna (1995), Kipping (1996) sowie Faust (2002).

7 Vgl. Reineke/Sülzer (1995) sowie Kipping (1999).

8 Vgl. Ernst/Kieser (2002).

9 Vgl. Glückler (2004), Kandrova (2006), Reich/Reihlen/Rohde (2006) sowie Jahn (2007).

10 Für eine Definition der Größenklassifikation von Beratungsunternehmen vgl. Barchewitz/Armbrüster (2004), S. 93; s. für Branchendaten zum deutschen Beratungsmarkt BDU (2010).

„Besonders die mittelgroßen Unternehmensberatungen [...] beabsichtigen, mit dem Sprung über die Grenzen ihr Geschäft auszuweiten.“¹¹

Der „Sprung über die Grenzen“ kann hierbei einerseits proaktiv auf die Realisierung von Marktwachstumsmöglichkeiten und/oder auf die Erweiterung des eigenen Kompetenzportfolios abzielen.¹² Zugleich ist aber auch davon auszugehen, dass mit fortschreitender Globalisierung die Anzahl international agierender Klienten steigt, die erwarten auch grenzüberschreitend beraten zu werden. Um am Markt bestehen zu können, müssen KMBU ihre Internationalisierung somit andererseits häufig reaktiv auf die Bedarfe der Klienten ausrichten.

Unabhängig davon, ob der Markteintritt proaktiv oder reaktiv erfolgt, stehen KMBU vor der Herausforderung, grenzüberschreitende Wege zu finden, die es ihnen erlauben, den eigenen Handlungsbereich international auf- und auszubauen. So stehen KMBU beispielsweise vor der Hürde, Informationsdefizite zu den Besonderheiten ausländischer Beratungsmärkte zu überwinden.¹³ Während GBU die humanen und finanziellen Ressourcen besitzen, entsprechende Studien durchzuführen oder zu beauftragen, fehlen den KMBU häufig schon die Mittel für den Internationalisierungsprozess selbst.¹⁴ Zudem stehen Chancen einer erfolgreichen Marktbearbeitung in Abhängigkeit zu den Beauftragungsstrategien der Klienten. Zwar kann der Markteintritt durch ein reaktives Klientennachfolgen durchaus erfolgversprechend anmuten, fraglich ist jedoch, ob auch weitere Klienten deutsche Beratungen im Ausland beauftragen oder sich eher Beratungen im Zielland zuwenden, die dort beheimatet sind oder im Zuge ihrer Internationalisierung bereits seit längerem Dependenzen vor Ort aufgebaut haben.¹⁵

11 BDU (2007), S. 8.

12 Vgl. Glückler (2004), S. 152 sowie Jahn (2007), S. 175.

13 Vgl. Mohe/Birkner (2008).

14 Vgl. Kandrova/Helfen (2005), S. 5.

15 Zu den Vor- und Nachteilen der jeweiligen Beauftragungsstrategie vgl. Mohe/Birkner/Sieweke (2010).

3 Internationalisierung von Beratungsunternehmen aus Sicht von KMBU und Klienten

3.1 Empirische Basis

Die nachfolgend präsentierten und diskutierten empirischen Erkenntnisse beruhen auf den Datenstamm zweier separat durchgeführter Studien, deren detaillierte Auslegung in den Arbeiten von Mohe und Birkner, Birkner et al. sowie Mohe et al. wiederzufinden sind.¹⁶ Insgesamt wurden zwei unterschiedliche Probandengruppen zu den folgenden Themenkomplexen befragt:

1. KMBU zu ihren Internationalisierungshintergründen,
2. Klienten zu ihrer Beauftragungsstrategien von Beratungen im Ausland.

Studie (1) rekurriert auf einen mixed methods Ansatz¹⁷ und kombiniert quantitative und qualitative Elemente. Auf quantitativen Wege wurde mit den Mitgliedern des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) und des Innovations- und Rationalisierungskuratorium (RKW) Nord-West eine Online-Befragung durchgeführt (N= 182; Bruttoreturnquote: 6,82%). In die Darstellung der Erkenntnisse fließen die Daten aus 110 Fragebögen als Netto-Sample ein (bereinigt nach Abbruchrate). Die qualitativen Daten basieren auf fünf problemzentrierte Interviews (IP 1–5) mit KMUB-Vertretern.

Studie (2) setzt auf rein quantitativen Weg einen Fokus auf die 500 größten Klientenunternehmen in Deutschland (Basis: Umsatz und Mitarbeiterzahl gemäß der Rankings der Firmendatenbank Hoppenstedt). Teilnahmeabsagen im telefonischen Vorkontakt reduzieren das Sample auf 409 Probandenunternehmen von denen 161 den Online-Fragebogen ausfüllten (Rücklaufquote 39,4%). Da 79 dieser Unternehmen keine Beratung in Anspruch nehmen oder der Einkauf von Beratungsleistungen von dem Mutterkonzern verantwortet wird, basieren die Erkenntnisse auf 82 kompletten Datensätzen.

3.2 Erkenntnisse

Mehr als die Hälfte (65,5%) der quantitativ untersuchten KMBU geben an, bereits international tätig zu sein. Weitere 13,6% der befragten KMBU planen eine Internationalisierung in den nächsten 3 Jahren. Der hohe Prozentsatz

16 Vgl. Mohe/Birkner (2008), Birkner/Faust/Mohe/Kordon (2009) sowie Mohe/Birkner/Sieweke (2010).

17 Vgl. Tashakkori/Teddlie (2003)

der bereits international tätigen KMBU sowie KMBU mit derartigen Plänen im Sample aus Studie (I) legt nahe, dass das Internationalisierungsthema mittlerweile größenunabhängig eine hohe Relevanz in der Branche besitzt. Damit kann die Feststellung von Kipping und Sauviat, die Beratungsbranche sei zu einem hohen Grad internationalisiert¹⁸, unabhängig von der Größe für deutsche Beratungen zumindest für das befragte Sample bestätigt werden. In Bezug auf das Motiv für die bereits angegangene oder noch anstehende Internationalisierung konnten Mohe und Birkner zeigen, dass das in der Literatur mehrheitlich vertretene Erklärungsmuster reaktiver Internationalisierungsstrategie von Beratungsunternehmen an Bedeutung verliert.¹⁹ Vielmehr ist von einer Vermischung proaktiver und reaktiver Internationalisierungsmotive auszugehen.

Die Erkenntnisse aus der Klientenstudie zeigen in diesem Zusammenhang, dass auch für die Klienten ein reaktives Nachfolgen deutscher Beratungen nicht vordergründig in deren Beauftragungsstrategien verortet ist. So weisen Mohe et al. in einer Differenzierung der Daten zur Beauftragungsstrategie der Klienten entlang von Länderclustern darauf hin, dass ein Nachfolgen deutscher Beratungen vornehmlich in Deutschlands unmittelbaren Nachbarstaaten für die Klienten von Interesse ist.²⁰ In kulturell und geographisch weiter entfernten Ländern werden eher einheimische Beratungen (insb. in Südosteuropa und im Nahen und mittleren Osten) oder bereits international aufgestellte Beratungen (insb. in Mittel- und Osteuropa sowie Mittel- und Südamerika) nachgefragt.

3.3 Implikationen

In Bezug auf die zukünftige Internationalisierungspraxis weisen die Erkenntnisse des Studienvergleichs darauf hin, dass KMBU die strategischen Motive der eigenen Internationalisierung nicht als entweder proaktive oder reaktive Unternehmensentscheidung verstehen und ausrichten sollten. Vielmehr scheint es angeraten, länderspezifisch auf die Beauftragungsinteressen der Klienten zu reagieren. Eine strategische zweigleisige Ausrichtung wäre beispielsweise wie folgt denkbar: eine reaktive Ausrichtung der Internationalisierung auf kulturelle nahe Länder sowie ein proaktiver Markteintritt über

18 Vgl. Kipping/Sauviat (1996).

19 Vgl. Mohe/Birkner (2008).

20 Vgl. Mohe/Birkner/Sieweke (2010).

Kooperationen und Netzwerke.²¹ Einheimischen und/oder internationalen Beratungen könnten ihrerseits wiederum von den deutschen Marktanteilen der KMBU profitieren und sich somit auch selbst weiterführend international aufstellen.

4 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Es gilt zu bedenken, dass durch die Einbindung von Verbänden in die Befragung der Studie I nur ein spezifischer Teil des deutschen Beratungsmarktes betrachtet wurde. Zudem liegen bislang nur Erkenntnisse zum Beauftragungsverhalten großer Klienten vor. Weitere Forschung hat es zur Aufgabe einen möglichen Bias aufzudecken und zu schließen. Insbesondere gilt es hierbei zu eruieren, inwieweit spezifische Charakteristika der Beratungen (z.B. das Geschäftsmodell) und der Klienten (z.B. neben der Größe auch Branchenunterschiede) einzeln sowie in ihren vielfältigen Kombinationen Einfluss auf die Kongruenz der Internationalisierungsmotive von KMBU und Beauftragungsstrategien der Klienten nehmen. Zudem gilt es sich der Frage zu stellen, inwieweit KMBU nicht nur „key participant“ sondern gleich den GBU auch als „driver“ einer Internationalisierung²² beispielsweise ihrer klein- und mittelständischen Klienten angesehen werden können. In diesem Zusammenhang könnte der Titel dieses Beitrages „Wohin du gehst, da will auch ich hin gehen“ nicht nur aus der Perspektive einer reaktiven Internationalisierung von KMBU gedeutet werden. Vielmehr ist zu überprüfen, inwieweit KMBU im Zuge der eigenen Internationalisierung nicht auch Einfluss auf das Internationalisierungsverhalten ihrer KMU-Klienten nehmen.

Literatur

- Barchewitz, C./Armbrüster, T. (2004): Unternehmensberatung: Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition, Wiesbaden 2004.
- BDU (2007): Facts & Figures zum Beratermarkt 2006/2007, Bonn, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
- BDU (2010): Facts & Figures zum Beratermarkt 2009/2010, Bonn, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

21 Für Beispiele vgl. Scott-Jackson (2002), S. 24.

22 Vgl. Kipping (1999).

- Birkner, S./Faust, M./Mohe, M./Kordon, T. (2009): Beratung über Grenzen – Eine empirische Analyse zur Internationalisierung der Unternehmensberatung, in: Krcmar, H./Böhmman, T. (Hrsg.): Export und Internationalisierung wissensintensiver Dienstleistungen, Köln 2009, S. 105–144.
- Campbell, A.J./Verbeke, A. (1994): The Globalization of Service Multinationals, in: Long Range Planning 1994, S. 95–102.
- Ernst, B./Kieser, A. (2002): In Search of Explanations for the Consulting Explosion, in: Sahlin-Andersson, K./Engwall, L. (Hrsg.): The Expansion of Management Knowledge, Stanford 2002, S. 47–73.
- Erramilli, M.K. (1990): Entry Mode Choice in Service Industries, in: International Marketing Review 1990, S. 50–62.
- Erramilli, M.K. (1991): The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms, in: Journal of International Business Studies 1991, S. 479–501.
- Faust, M. (2002): Warum boomt die Managementberatung – und warum nicht zu allen Zeiten und überall?, in: Schmidt, R./Trinczek, R. (Hrsg.): Managementsoziologie: Themen, Desiderate, Perspektiven, München 2002.
- FEACO (2009): Survey of the European Management Consultancy Market 2009/2010. Brussels.
- Glückler, J. (2004): Reputationsnetzwerke. Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern. Eine relationale Theorie, Bielefeld 2004.
- Grönroos, C. (1999): Internationalization Strategies for Services, in: Journal of Services Marketing 1999, S. 290–297.
- Jahn, C. (2007): Internationalisierung der Unternehmensberatung – Analyse und empirische Untersuchung, München/Mering 2007.
- Kandrova, D. (2006): Internationalisierung von Beratungsunternehmen. Die Bedeutung sozialer Netzwerkbeziehungen, Saarbrücken 2006.
- Kandrova, D./Helfen, M. (2005): Soziale Einbettung und die Internationalisierung von Beratungsunternehmen, in: Studie des Lehrstuhls für Internationales Management RWTH Aachen 2005.
- Kipping, M. (1996): The U.S. Influence on the Evolution of Management Consultancies in Britain, France, and Germany since 1945, in: Business and Economic History 1996, S. 112–123.

- Kipping, M. (1999): American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationships, in: *Business History Review* 1999, S. 190.
- Kipping, M./Sauviat, C. (1996): Global Management Consultancies: Their Evolution and Structure, in: *Discussion Papers in International Investment and Business Studies, Series B* 1996.
- McKenna, C.D. (1995): The Origins of Modern Management Consulting, in: *Business and Economic History* 1995, S. 51–58.
- Mohe, M./Birkner, S. (2008): Motive und Hürden der Internationalisierung. Eine empirische Analyse am Beispiel kleinerer und mittlerer Beratungsunternehmen, in: *Der Betriebswirt* 2008, S. 18–24.
- Mohe, M./Birkner, S./Sieweke, J. (2010): Follow-your-Customer: Was sagen die Kunden? In: 3/2010, S. 12–16, in: *Der Betriebswirt* 2010, S. 12–16.
- Mößlang, A.M. (1995): Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen: Empirische Relevanz – Systematisierung – Gestaltung, Wiesbaden 1995.
- Reich, R./Reihlen, M./Rohde, A. (2006): Internationalisierung von Managementberatungsunternehmen: Der Erklärungsbeitrag von Dunning's Eklektischer Theorie am Beispiel A.T. Kearney, in: Reihlen, M./Rohde, A. (Hrsg.): *Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen*, Köln 2006, S. 144–184.
- Reineke, R.-D./Sülzer, R. (1995): *Organisationsberatung in Entwicklungsländern: Konzepte und Fallstudien*, Wiesbaden 1995.
- Scott-Jackson, W. (2002): Going Global – Can Small Consultancies Benefit from Internationalization?, in: *Consulting to Management* 2002, S. 23–27.
- Tashakkori, A./Teddlie, C. (2003): *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, Thousand Oaks, CA 2003.

Sylke Behrends

Der Einsatz des Benchmarking in Unternehmen als Instrumentarium zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit

Benchmarking ist ein Informations- und Entscheidungsinstrumentarium, das vielfältig eingesetzt werden kann. Der originäre Anwendungsbereich besteht im Rahmen des betrieblichen Leistungsprozesses. In diesem Beitrag wird der Einsatz des Benchmarking innerhalb von Unternehmen beschrieben und seine Wirksamkeit zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit aufgezeigt

1 Begriffsbestimmung

Der Begriff Benchmarking ist nicht eindeutig definiert. Zurückgehend auf die Wortbedeutung lässt sich der Terminus in vier englische Wortkategorien zerlegen: (1) bench = “a long seat for several people, typically made of wood or stone“ bzw. “a long work table in a workshop or laboratory“, (2) mark = “a sign or indication“ bzw. “to call, to describe“, (3) benchmark = “a standard or point of reference against with things may be compared“, (4) benchmarking = “evaluate (something) by comparison with a standard”¹. Allgemein wird der Begriff als eine vergleichende Analyse mit einem bestimmten Referenzwert verwendet, um durch den Vergleich von Informationen, Datenmaterial und Kennzahlen durch Lerneffekte die eigene Leistung zu optimieren.

Je nach Untersuchungsgegenstand und -ziel sowie beabsichtigter Strategie wird der Benchmarking-Begriff angepasst. Das bedeutet, dass es auch keinen einheitlichen Instrumentarienkasten gibt, sondern dass die Schubladen des dreiteiligen Werkzeugkastens der Benchmarking-Instrumentarien – 1) Deter-

1 Oxford Dictionaries (2011).

minanten zur Ermittlung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit und daraus abgeleitete Kennzahlen, (2) Entwicklung von Fragebögen und Interviews sowie Unternehmensbesuche, (3) Aufbau einer Datenbank – je nach Untersuchungsziel immer wieder passgenau bestückt werden (s. Abschnitt 4 dieses Beitrages). Bei dem Benchmark-Einsatz in der Betriebswirtschaft können Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, einzelne Unternehmensbereiche oder alle Unternehmensbereiche mit einem Referenzwert oder -bereich als Benchmarking-Objekte verglichen werden. Inzwischen ist dieser ursprüngliche Ansatz auf alle möglichen Einsatzbereiche übertragen worden. So wird das Benchmarking auch auf komplexe Strukturen, wie die öffentliche Verwaltung, Sozialversicherungen, Bildungssysteme, einzelne Branchen oder Regionen sowie nationale, supranationale und internationale Politikbereiche, Volkswirtschaften und die OECD angewandt.

2 Historische Entwicklung des Benchmarking

Als ein erstes Benchmarking kann die Fließbandarbeit nach Henry Ford in der Automobilindustrie angesehen werden. Inspiriert von dem Besuch in einer Chicagoer Großschlachtereie im Jahr 1916 übertrug Ford die dort verwendete Automatisierung bei der Schweinefleischverarbeitung auf die Automobilherstellung in Form der Fließbandarbeit.² Hier wird das Benchmarking als Vergleich von Prozessen mit Vergleichspartnern deutlich. Ergänzt wurde diese erste Benchmarking-Technik durch das 1919 entwickelte DuPont-Kennzahlensystem zur Beurteilung der Gesamrentabilität von Unternehmen als Return on Investment.

Diese „frühe Anwendung der Kernidee“³ als erste Entwicklungsphase des Benchmarking wurde durch eine „erste Verwendung des Begriffs in anderen Disziplinen“⁴ im Rahmen der zweiten Entwicklungsphase von 1950 bis 1970 ergänzt. Im Mittelpunkt stehen die Datenverarbeitung als Vergleich von Rechnerleistungen und die Just-in-time-Produktion von Ohno Toyota als eine wesentliche Grundlage für die Toyota-Produktionssysteme in der Automobilindustrie. Diese Produktionssysteme förderten die Weiterentwicklung des Benchmarking mit der Zielsetzung der permanenten Produktionsverbesserung.

2 Vgl. Siebert/Kemp/Maßalski (2008), S. 10.

3 Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 9 f.

4 Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 9 f.

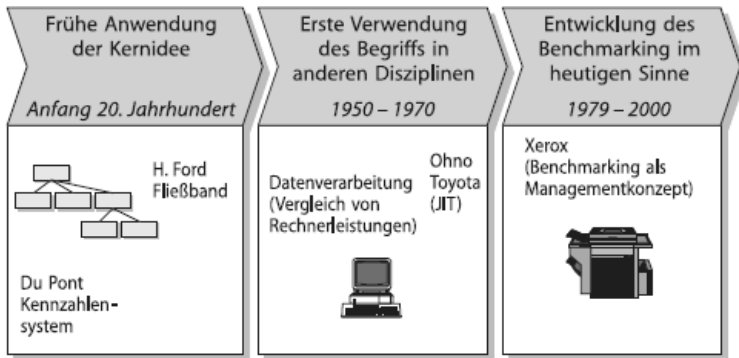


Abb. 1 Die Entwicklung des Benchmarking im Wandel der Zeit
 Quelle: Siebert, Gunnar; Kempf, Stefan; Maßalski, Oliver (2008): Benchmarking. Leitfaden für die Praxis, 3. Aufl., München, S. 10

Die dritte Entwicklungsphase von 1979 bis 2000 ist durch die „Entwicklung des Benchmarking im heutigen Sinne“ als „neuere Entwicklung des Begriffes im Managementbereich“⁵ gekennzeichnet. Als Protagonist des Benchmarking in Form des Managementinstrumentariums als Managementkonzept gilt das amerikanische Unternehmen Rank Xerox. 1979 erkannte das Management, dass japanische Unternehmen das Wettbewerbsprodukt Kopierer zu geringeren Produktionskosten bei kürzeren Durchlaufzeiten herstellen konnten als das eigene Unternehmen. Um diesen japanischen Wettbewerbsvorteil zu analysieren, entwickelte Xerox ein konkurrenzbezogenes Benchmarking. Untersucht werden die betriebswirtschaftlichen Determinanten wie Produktionskosten und Ausstattung, um daraus neue Unternehmensziele abzuleiten. Diese erfolgreiche Strategie des Benchmarking wurde sukzessive auf alle Geschäftsfelder des Unternehmens Xerox übertragen, wodurch das Benchmarking kontinuierlich weiterentwickelt wurde.⁶

1981 ergänzte Xerox das Benchmarking gemeinsam mit dem amerikanischen Unternehmen für Bekleidung und Outdoor-Ausrüstungen LL. Bean um eine branchenunabhängige Konzeption für die Bereiche Logistik und Distribution.⁷ Bei der dritten Benchmarking-Wegmarke 1983 konzentrierte sich Xerox

⁵ Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 9 f.

⁶ Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 11 f.

⁷ Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 12.

auf das neue Unternehmensleitbild „Leadership through Quality“⁸. Dadurch war es möglich, die Qualitätskontrolle als permanente Unternehmensaufgabe einzuführen.

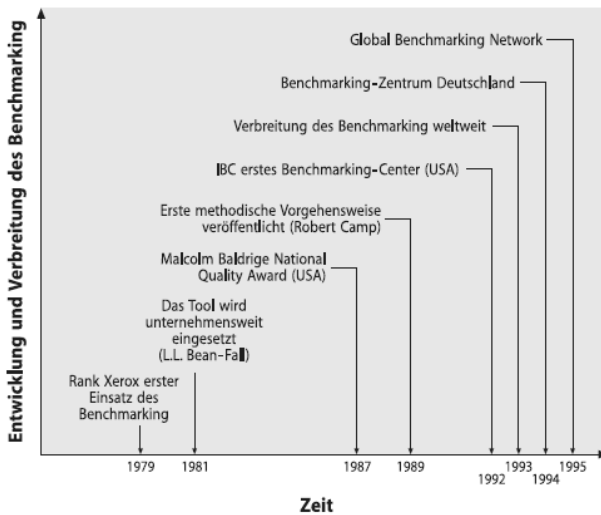


Abb. 2 Die Entwicklung des Benchmarking seit 1979
 Quelle: Siebert, Gunnar; Kempf, Stefan; Maßalski, Oliver (2008): Benchmarking. Leitfaden für die Praxis, 3. Aufl., München, S. 11

Seit Ende der 80er Jahre etablierte sich das Benchmarking immer mehr. Durch die jährliche Ausschreibung des Malcolm Baldrige National Quality Award zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von amerikanischen Unternehmen⁹, für dessen Bewerbung die Anwendung des Benchmarking seit 1991 Voraussetzung ist, wurde das Benchmarking-Managementkonzept forciert. Zugleich wurde 1989 das erste anwendungsorientierte Benchmarking-Buch von Robert Camp¹⁰, der bei Xerox als Manager im Bereich Logistik, Vertrieb und Organisation tätig war und später als Rektor das Best-Practice-InstitutTM (New York) ein internationales Forschungsinstitut für Benchmarking leitete, mit einem Zehn-Stufen-Benchmarking-Prozess publiziert.

8 Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 12.

9 Vgl. <http://www.nist.gov/baldrige/>

10 Vgl. Camp (1989).

Zu Beginn der 90er Jahre etablierten sich die ersten Benchmarking-Zentren in Form einer neuen Beratungsangebotsform als Reaktion auf die steigende Nachfrage nach Unterstützung bei Benchmarking-Projekten für Unternehmen. Das erste Benchmarking-Center entstand 1992 als International Benchmarking Clearinghouse (IBC) (Houston, Texas)¹¹ am AmericanProductivity QualityCenter. Zwei Jahre später wurde in Deutschland ein Benchmarking-Zentrum am Fraunhofer Institut (Berlin) und 1998 das Deutsche-Benchmarking-Zentrum (DBZ) (Berlin) gegründet.¹² Auch in anderen Ländern bildeten sich Benchmarking-Zentren. Als Reaktion darauf entwickelte sich 1995 ein Netzwerk von Benchmarking-Zentren als Global Benchmarking Network (GBN) zur internationalen Vermittlung von Benchmarking-Partnern und zum Aufbau einheitlicher Dienstleistungen.¹³

3 Zielsetzungen und Aufgaben des Benchmarking

Die Zielsetzungen des Benchmarking lassen sich aus den Aufgabenfeldern ableiten. Die Kardinalaufgabe des Benchmarking ist ein permanenter Anreizmechanismus zur Verbesserung der eigenen Situation. Konkret besteht sie darin, die eigenen Schwächen aufzudecken, diese durch Lernen von den Besten als Vergleichspartner zu überwinden und durch diesen Lernprozess selbst ein neues Benchmark zu setzen, wodurch unter bestimmten Voraussetzungen gleichzeitig ein innovativer Prozess eingeleitet werden kann.

Einzelne Aufgabenfelder sind:

1. Die Identifikation der leistungsschwachen Bereiche.
2. Die Suche und Auswahl geeigneter Vergleichspartner.
3. Die Festlegung der konkreten Untersuchungsmethode.
4. Die Zusammenstellung des Benchmarking-Instrumentarienkastens als notwendige Werkzeuge für das durchzuführende Benchmarking.
5. Die konkrete Durchführung des Benchmarking.
6. Die Ermittlung der spezifischen Leistungsschwächen.
7. Die Therapie als Überwindung der Leistungsschwäche.
8. Die Weiterentwicklung zu einer neuen Benchmarksetzung mit der Initiierung eines Innovationspotenzials.

11 Vgl. <http://www.ibc.apqc.org>

12 Vgl. <http://www.benchmarking.fhg.de>; <http://www.ipoit.com>; <http://www.benchmarking-forum.de>

13 Vgl. <http://www.globalbenchmarking.org/>

9. Die Konstruktion einer unique selling proposition.
10. Die Qualitätskontrolle zur permanenten Optimierung des Benchmark-Prozesses.

Diese Aufgabenfelder haben zum Ziel, ein „best practice“ als „Lernen von den Besten“ zu initiieren. Als einzelne Zielsetzungen ergeben sich daraus:

1. Ein Leistungsvergleich zur Verbesserung der eigenen Situation.
2. Erkennen von Potenzialen zur Leistungsverbesserung.
3. Lernen von anderen.
4. Schaffung von Anreizen zur permanenten Leistungsverbesserung.
5. Konstruktion eines eigenen Lösungsansatzes.
6. Ausbau des eigenen Lösungsansatzes zu einer individuellen Optimierungsmethode.
7. Die Position des bisherigen Klassenbesten zu übernehmen und dadurch neue Standards zu setzen.

Zusammenfassend bilden sich aus den einzelnen Zielsetzungen des Benchmarking drei Zielebenen heraus:

1. Vergleichen
2. Analysieren
3. Lernen und Verbessern

4 Instrumentarium des Benchmarking

Um die Zielsetzungen zu erreichen, ist ein Benchmarking-Instrumentarium erforderlich, mit dem die entsprechenden Wettbewerbsparameter identifiziert werden können. Dieses Benchmarking-Instrumentarium gliedert sich in einen dreiteiligen Werkzeugkasten:

1. Determinanten zur Ermittlung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit und daraus abgeleitete Kennzahlen.
2. Entwicklung von Fragebögen und Interviews sowie Unternehmensbesuche.
3. Aufbau einer Datenbank.

Die erste Schublade des Werkzeugkastens mit den Determinanten und Kennzahlen zur Ermittlung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit beinhaltet interne und externe Untersuchungsfaktoren. Zu den wesentlichen internen Untersuchungsfaktoren zählen grobstrukturiert:

- Organisationsstrukturen: Aufbau- und Ablauforganisation sowie Führungsstrukturen
- Personal: Personaleinsatz, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalcontrolling
- Kosten- und Leistungsrechnung inklusive Preisgestaltungsmöglichkeiten
- Operative und strategische Finanz- und Investitionsplanung
- Marketing: Marketingkonzeptionen, Marketingstrategien, Marketing-instrumentarien

Externe Untersuchungsfaktoren sind grobstrukturiert die regionale, nationale, supranationale und internationale Bedeutung von

- Marktfaktoren: Marktgröße, Auftragslage bzw. Nachfragerstruktur, Kundengruppen
- Branchenfaktoren insbesondere die Konkurrenzsituation
- Standortfaktoren: regionalökonomische Faktoren eines Betriebsstandortes in Form
 - wirtschaftliche
 - politische
 - rechtliche
 - soziale
 - geologische
 - ökologische
 - technologische Faktoren
- Aspekte des externen Qualitätsmanagements

In der zweiten Schublade des Werkzeugkastens befinden sich die direkten Benchmarking-Kommunikationsmittel Fragebögen, Interviews und Unternehmensbesuche. Diese drei Kommunikationsmittel können separat oder gemeinsam angewandt werden. Sind die Benchmarkgrößen im Rahmen der internen Analyse (s. Abschnitt 8 dieses Beitrages) identifiziert worden, wird ein Fragebogen mit den zu benchmarkenden Kennzahlen als Grundlage für den weiteren Vergleich mit den Benchmarking-Partnern entwickelt. Der Fragebogen kann sowohl offene als auch geschlossene Fragen mit Rang- und Skalierungsfragen enthalten. Bei dem Aufbau ist wie bei allen Fragebögen auf Verständlichkeit und eindeutige Formulierungen der Fragen zu achten. Sofern der Fragebogen nicht an die Benchmarking-Partner versendet wird, kann er wiederum die Grundlage für ein Interview mit den Benchmarking-Partnern bilden. Das Interview kann aber auch unabhängig vom Fragebogen als ergän-

zende Methode zur Ermittlung der Benchmarks eingesetzt werden. Ein Unternehmensbesuch bei den Benchmarking-Partnern bietet sich an, wenn bestimmte Unternehmensprozesse visualisiert oder auch vor Ort besprochen werden sollen.

In der dritten Schublade befindet sich die Datenbank. Hierbei werden die mit Hilfe der Fragebögen ermittelten Daten nach der Validierung in anonymisierter Form in die Datenbank eingegeben. Diese Datenbank kann sowohl in Printform als auch internetgestützt genutzt werden. Zielsetzung der Datenbank ist ein einheitliches Informationssystem zur Identifizierung von best practice.

5 Arten des Benchmarking

Allgemein lassen sich folgende Benchmarking-Arten unterscheiden:

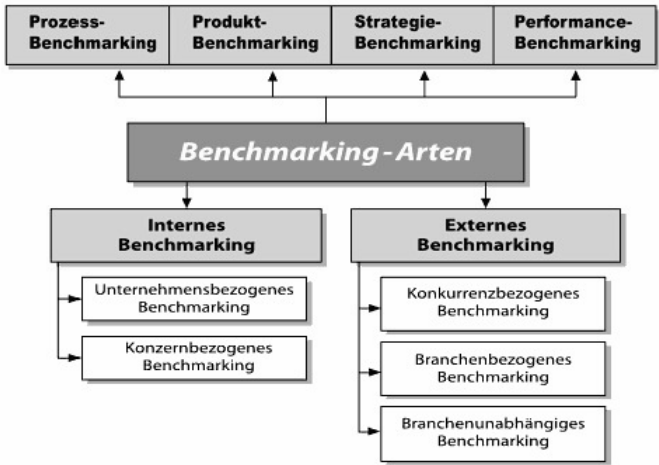


Abb. 3 Abb. 3: Benchmarkingarten
Quelle: Siebert, Gunnar; Kempf, Stefan; Maßalski, Oliver (2008): Benchmarking.
Leitfaden für die Praxis, 3. Aufl., München, S. 34

Das interne Benchmarking konzentriert sich auf das eigene Unternehmen oder die Einbindung des Unternehmens in weitere Unternehmensstrukturen, wie z. B. bei einem Konzern. Als Vergleichspartner werden Unternehmensabteilungen, Arbeitsgruppen und/oder Zweigstellen, Filialen, Tochtergesell-

schaften etc. genutzt.¹⁴ Der Erfolg des Benchmarking wird als sehr differenziert betrachtet.¹⁵

- Einerseits sind die notwendigen Kennzahlen einfach zu beschaffen, andererseits verteidigt jede Abteilung etc. ihre Daten- und Wissensmonopolisierung.
- Ähnliche kulturelle und organisatorische Auffassungen innerhalb von Unternehmen und zwischen verbundenen Unternehmen führen häufig zu „Bremseffekten“.
- Die Anwendung von Verbesserungsvorschlägen aus den einzelnen Unternehmensbereichen ist von der Akzeptanz der Leitungsebene abhängig.
- Aufgedeckte Defizite können zu Kompetenzproblemen und Schuldzuweisungen führen.

Insgesamt betrachtet stellt das interne Benchmarking eine gute Chance dar, die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu identifizieren und den internen Wettbewerbsprozess nachhaltig zu verbessern. Dieses gelingt umso eher, je offener alle Unternehmensbeteiligten auf das interne Benchmarking reagieren und Veränderungsprozessen positiv gegenüber stehen und interne Monopolstellungen aufgebrochen werden können.

Das interne Benchmarking bildet häufig die Grundlage für das externe Benchmarking. Externes Benchmarking bezieht sich auf den Vergleich mit Partnern außerhalb des eigenen Unternehmens und auf externe Unternehmensstrukturen. Dabei kann der Vergleich entweder mit den unmittelbaren Wettbewerbern als konkurrenzbezogenes Benchmarking erfolgen oder auf den eigenen Wirtschaftszweig als branchenorientiertes Benchmarking bezogen sein oder auch unabhängig von dem jeweiligen Wirtschaftszweig praktiziert werden.¹⁶

Welche der drei Arten eingesetzt wird, hängt davon ab, was konkret untersucht werden soll. Die effektivste Methode wird im branchenübergreifenden Benchmarking gesehen. Der wesentliche Grund besteht darin, dass bei einem wirtschaftszweigunabhängigen Benchmarking häufig keine originär wettbewerbsrelevanten Informationen offen gelegt werden, sondern Unternehmensprozesse im Mittelpunkt des Vergleichs stehen. Dabei orientiert sich die Aus-

14 Vgl. Deutsches Benchmarking Zentrum (DBZ), o. J., o. S.

15 Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 34 ff.

16 Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 38 ff.

wahl der Vergleichspartner an ähnlichen mit einem Innovationspotenzial der Vergleichsbranche ausgestatteten Arbeits- und Leistungsstrukturen, wie z. B. bei einem Vergleich zwischen einem Pralinenhersteller in der Lebensmittelbranche und einem Leiterplattenhersteller in der Elektronikbranche. So sind beide Unternehmen durch die Produktion kleiner empfindlicher Teile, automatische Bestückung, große Stückzahlen und Reinheitsvorschriften gekennzeichnet. Erfolgreich wurde der Arbeitsprozess des Leiterplattenherstellers auf die Pralinenproduktion übertragen und dadurch der Bestückungsprozess der Pralinenproduktion optimiert.¹⁷

Je nach Untersuchungsziel konzentrieren sich internes und externes Benchmarking auf ein Produkt-, Prozess-, Strategie- oder Performance-Benchmarking. Beim Produktbenchmarking, das sich sowohl auf Sachgüter als auch auf Dienstleistungen sowie Rechte, Patente und Lizenzen bezieht, erfolgt zumeist ein konkurrenzbezogenes Benchmarking. Im Mittelpunkt stehen die einzelnen Produktbestandteile und die Produktkosten. Bei der daraus beabsichtigten Produktverbesserung und Kostenreduzierung wird außerdem der so genannte Zusatznutzen, wie z. B. Marke, Verpackung, Service, Image, berücksichtigt, um zusätzlich einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Im Idealfall bildet das Produktbenchmarking die Grundlage für ein branchenübergreifendes Benchmarking, wie z. B. durch den Vergleich von Bankenprodukten mit dem Bekleidungs Einzelhandel als Kundenkonto plus Rabatte im Bekleidungs geschäft¹⁸.

Das bereits erwähnte Prozessbenchmarking wird auf den Vergleich von Geschäftsprozessen angewandt. Im Gegensatz zum Produktbenchmarking, bei dem hauptsächlich der Vergleich von Kennzahlen erfolgt, geht das Prozessbenchmarking eine Stufe weiter, indem die zu den Kennzahlen führenden Prozessstrukturen, wie Arbeitsabläufe, Distributions- und Logistikstrukturen, Produktentwicklung, Managementstrukturen und Beschaffung, analysiert werden.¹⁹ Dadurch können alle Bereiche des betrieblichen Leistungsprozesses berücksichtigt werden.

Hat sich das Produkt- oder Prozessbenchmarking als erfolgreich erwiesen, kann der nächste Entwicklungsschritt in Richtung Strategiebenchmarking erfolgen. „Dieses Benchmarking ist ein Werkzeug zur Bestimmung und Aus-

17 Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 41f.; S. 104 ff.

18 Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 42.

19 Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 44 ff.

richtung zukünftiger Schlüsselbereiche – Kernkompetenzen. Es ist ein objektives Frühwarninstrument, um langfristige Entwicklungen, die aus externen und internen Veränderungen entstehen, zu erkennen und rechtzeitig reagieren zu können“.²⁰ Die gebenchmarkte Unternehmensstrategie wird dann in die bestehende Unternehmensstrategie implementiert, um die bisherige Wettbewerbsposition weiter auszubauen.

Während sich Produkt-, Prozess- und Strategiebenchmarking sehr detailliert auf das jeweilige Analyseinstrumentarium konzentrieren, verbleibt das Performancebenchmarking eher an der Oberfläche. Es berücksichtigt die verschieden verwendeten Werkzeuge der einzelnen Benchmarking-Arten mittels einer Leistungsgröße, wie z. B. die Mitarbeiterzufriedenheit, Auslastungsgrade, Marketingaktionen, Produktnachfrage.²¹ Somit nimmt das Performancebenchmarking eine Querschnittsaufgabe zwischen den anderen Benchmarking-Arten ein und bildet häufig die Grundlage für eine der weiteren Benchmarking-Arten.

6 Auswahl der Benchmarking-Partner

Die optimale Auswahl und Rekrutierung der Vergleichspartner ist eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Benchmarking. Wie bereits beim internen und externen Benchmarking dargestellt, können die Vergleichspartner sowohl im näheren als auch im weiteren Umfeld ausgewählt werden. Zu dem näheren Umfeld zählen Vergleichspartner

- Innerhalb des eigenen Unternehmens horizontal auf derselben Unternehmensebene, vertikal auf verschiedenen Unternehmensebenen und diagonal als unternehmensebenenübergreifend.
- Innerhalb eines Unternehmensverbundes (s. o.).
- Als unmittelbare Konkurrenten anderer Unternehmen.
- Als Unternehmen derselben Branche.

Als Vergleichspartner des weiteren Umfeldes gelten branchenübergreifende Unternehmen.

Bei einem Vergleich mit Partnern außerhalb des eigenen Unternehmens oder Unternehmensverbundes bietet es sich für eine aussagekräftige Analyse an,

²⁰ Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 52.

²¹ Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 55 ff.

die Partner nach regionalen, nationalen, supranationalen und internationalen Standorten zu differenzieren und auszuwählen. Um jedoch generell „aus den resultierenden Benchmarks aussagekräftige und umsetzungsfähige Ergebnisse abzuleiten, müssen die potenziellen Benchmarking-Partner einerseits eine »Spitzenposition« bei den zu vergleichenden Abläufen einnehmen und darüber hinaus eine hohe Akzeptanz auf der Managementebene im eigenen Unternehmen besitzen, um die meist divergierenden Praktiken für Change-Projekte zur Diskussion zu stellen und eine angemessene Umsetzungsbereitschaft zu erwirken.“²² Wie bereits beim internen Benchmarking dargestellt, müssen die Benchmarking-Partner bereit sein, ihre Vergleichsdaten offenzulegen und auszutauschen. Dieses gelingt umso eher, je weniger sich die Vergleichspartner in einer Wettbewerbssituation befinden. Eine weitere wesentliche Voraussetzung sind vergleichbare Prozessstrukturen und deren Messbarkeit sowie ein Feedbackprozess in Form des gegenseitigen voneinander lernens.²³ Dazu soll das branchenübergreifende Benchmarking am besten geeignet sein. Ein einfaches Beispiel bietet eine Arztpraxis und ein Hotel. Um die drei Ziele Motivation der Arztpraxismitarbeiter, deren Kommunikation untereinander und die Serviceleistungen für die Patienten zu steigern, wurde ein Hotel als Klassenbestes mit ähnlichen Arbeitsstrukturen als Benchmarking- Partner ausgewählt. Die daraus abgeleiteten Strukturen für Verbesserungen in der Arztpraxis bestanden in der Teilnahme an den Schulungen des Hotels in Bezug auf die Arbeitsabläufe, Einführung einer einheitlichen Arbeitskleidung als gemeinsames Identifikationspotenzial, einer persönlichen Abholung der Patienten aus dem Wartezimmer und einem Organisationsleiter bei einem Patientenandrang.²⁴ Ein weiteres Beispiel ist der Vergleich von Fluggesellschaften mit dem Motorrennsport in Bezug auf Zeitenoptimierung bei der Reinigung, beim Betanken und der Abfertigung. Die Fluggesellschaft konnte durch die erfolgreiche Anwendung des Benchmarking die Kosten- und Zeitenoptimierung um 70% verbessern²⁵.

Bei der Auswahl der Benchmarking-Partner können zwei Phasen unterschieden werden: (1) Generierungsphase und (2) Selektionsphase.²⁶ In der Generierungsphase sollen möglichst viele – idealerweise aus verschiedenen Bran-

22 Kohl (2009), S. 78.

23 Vgl. Kohl (2009), S. 78.

24 Vgl. Deutsches Benchmarking Zentrum (DBZ), o. J., o. S.

25 Vgl. Knauf (1997), S. 32.

26 Vgl. Kohl (2009), S. 79.

chen – Benchmarking-Partner gefunden werden, die auch gemeinsam als Benchmarking-Partner fungieren können. In der anschließenden Selektionsphase werden die möglichen Benchmarking-Partner nach einem für das Benchmarking-Objekt zielgerichteten Kriterienschema ausgewählt und mittels einer Bewertungsmatrix als eine ordinale Skalierung in einer Prioritätenliste angeordnet²⁷.

Um eine standardisierte Vorgehensweise beim Benchmarking und zwischen den Benchmarking-Partner zu gewährleisten, hat das Deutsche Benchmarking-Zentrum einen Verhaltenskodex nach folgenden Prinzipien entwickelt:²⁸

- Prinzip der Rechtmäßigkeit: Alle Handlungen, die den Wettbewerb beschränken könnten, dürfen nicht erfolgen.
- Austauschprinzip: Gegenseitiger Informationsaustausch im gleichen Umfang.
- Vertrauensprinzip: Eine mögliche Weitergabe von Informationen bedarf immer einer Genehmigung der Primärdatenerheber.
- Nutzungsprinzip: Die Benchmarking-Ergebnisse dürfen nicht ohne Genehmigung der am Benchmarking-Prozess Beteiligten an Dritte weitergegeben werden.
- Prinzip des unmittelbaren Kontaktes: Ein Austausch darf nur zwischen den unmittelbar beteiligten Benchmarking-Partnern erfolgen.
- Prinzip des Kontaktes zu Dritten: Nur mit Zustimmung der Benchmarking-Partner erlaubt.
- Vorbereitungsprinzip: Jede Benchmarking-Phase soll von einem effektiven Arbeitsprozess gekennzeichnet sein.

Ergänzt wird dieser Code of Conduct durch Regeln der Etikette und Ethik²⁹, die den Benchmarking-Partnern das Gefühl vermitteln, sich in eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu begeben, in der sich die einzelnen an den Verhaltenskodex halten. Der Code of Conduct kann auf freiwilliger Ebene erfolgen oder auch juristisch fixiert werden.

27 Vgl. Kohl (2009), S. 80.

28 Vgl. Deutsches Benchmarking Zentrum (DBZ), o. J., o. S. Bei diesen Verhaltensregeln hat sich das Deutsche Benchmarkingzentrum am Institut für Prozessoptimierung und Informationstechnologien (IPO-IT) am Strategic planning Institute council on Benchmarking (USA) bzw. am International Benchmarking Clearing House (IBC) des American Productivity & Quality Center (APQC) orientiert.

29 Vgl. Deutsches Benchmarking Zentrum (DBZ), o. J., o. S.

Zur Abstimmung des Benchmarking-Prozesses und des Code of Conduct empfiehlt sich die Institution eines neutralen Koordinators. Dieser Koordinator, der zumeist aus der Unternehmensberatung kommt, soll sein Spezialwissen in den Benchmarking-Prozess miteinbringen und im allgemeinen als Projektleiter fungieren. Häufig stellen die Berater auch die notwendigen Datenbanken bereit. Die Beratertätigkeit ist effizient, wenn es gelingt, dass die Benchmarking-Zusammenarbeit aller Beteiligten von Offenheit, gegenseitigem Vertrauen und Akzeptanz gekennzeichnet ist.

7 Benchmarking-Organisation

Die Interaktionen zwischen den Benchmarking-Partnern werden in einer Benchmarking-Organisation zusammengefasst. Als wesentliche Benchmarking-Organisationsformen haben sich

- Benchmarking-Stern
- Benchmarking-Zirkel
- Benchmarking-Rad
- Benchmarking-Konsortium

herausgebildet.

Die Organisationsformen werden sowohl einzeln als auch in Kombination durchgeführt.

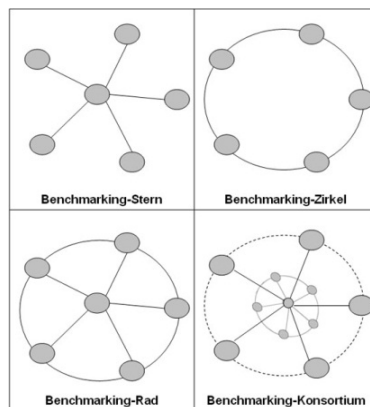


Abb. 4 Benchmarking-Organisationsformen

Quelle: Weber, Ingo (2011): Prozesscontrolling, in: Finanzchef.de (<http://www.finanzchef.de/32-0-C+6+Organisationsformen+des+Benchmarking.html>), Stuttgart.

Der Benchmarking-Stern ist durch einen zentralen Koordinator gekennzeichnet, der bilateral anonymisiert mit den Benchmarking-Partnern zusammen arbeitet und alle Daten verwaltet. Die Benchmarking-Partner fungieren nur als Datenlieferanten und erhalten als Gegenleistung die Benchmarking-Ergebnisse. Diese Organisationsform eignet sich insbesondere für ein konkurrenzbezogenes Benchmarking.

Soll kein Koordinator eingesetzt werden, bietet sich der Benchmarking-Zirkel an, bei dem alle Benchmarking-Partner an der Gestaltung des Benchmarking-Prozesses beteiligt werden. Diese Art wird häufig beim internen Benchmarking verwendet. Für das externe Benchmarking ist sie zumeist nicht geeignet, weil die gemeinsame Koordination häufig zu einer free-rider-position mit den entsprechenden Problemen führt.

Eine Kombination aus Benchmarking-Stern und Benchmarking-Zirkel stellt das Benchmarking-Rad dar. Beim Benchmarking-Rad übernimmt ein zentraler Koordinator die wesentlichen Benchmarking-Projektfunktionen. Die Benchmarking-Partner sind durch einen offenen Austausch beteiligt. Diese Organisationsform wird im allgemeinen bei einmaligen Projekten mit zwei bis zehn Benchmarking-Partnern im Rahmen des branchenunabhängigen Benchmarking angewandt.³⁰

Werden Benchmarking-Rad und Benchmarking-Stern zusammengefasst, entsteht ein Benchmarking-Konsortium. Diese stufenweise Organisationsform beginnt mit dem Benchmarking-Rad mit zwei bis fünf Benchmarking-Partnern als Konsortium für eine spezifische Fragestellung. In der zweiten Stufe wird der Benchmarking-Prozess anonymisiert um unterschiedliche Benchmarking-Partner erweitert. Dadurch können zusätzliche benchmark-relevante Aspekte miteinfließen. Der Vorteil dieser Organisationsform besteht darin, dass auf eine große Datengrundlage zurückgegriffen werden kann, ohne dass sich jeder Benchmarking-Partner aktiv am Benchmarking-Prozess beteiligen muss, wodurch sich die Kosten für die Benchmarking-Partner reduzieren.³¹

30 Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 61.

31 Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 62 f.

8 Benchmarking-Prozess: Phasen-Modell des Benchmarking

Hat sich ein Unternehmen für ein Benchmarking-Projekt zur Überprüfung und Steigerung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit entschieden, erfolgt die Durchführung mittels eines Phasenmodells. In der Literatur werden verschiedene Phasenmodelle verwendet. Die Grundlage bildet das 5-Phasen-Mo

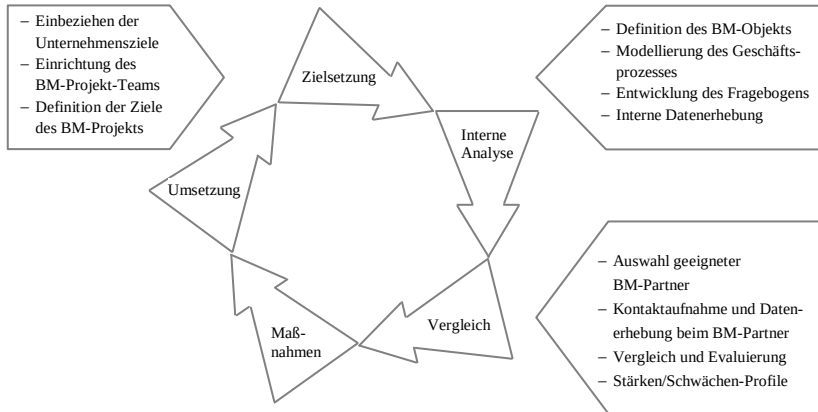


Abb. 5 5-Phasen-Modell des Benchmarking

Quelle: Räse, Ulf (2009): Prozess-Benchmarking im Mercedes-Benz Werk Berlin, in: Mertens, Kai; Kohl, Holger (Hrsg.): Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, 2. Aufl., Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 143.

Das Phasen-Modell beginnt mit einer Vorphase, in der folgende Fragen geklärt werden müssen:³²

- Wie ist das Unternehmen in die allgemeine Markt- und Konkurrenzlage einzuordnen?
- Sind ausreichende Ressourcen vorhanden?
- Welche Benchmarking-Art soll eingesetzt werden?
- Sind bereits unternehmenseigene Benchmarking-Erfahrungen vorhanden?
- Welche Benchmarking-Organisationsform soll verwendet werden und wie soll die konkrete Arbeitsteilung innerhalb dieser Organisation erfolgen?
- Wie soll der gesamte Benchmarking-Prozess organisiert werden?

³² Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 73 ff.

Nach dieser Vorbereitungsphase werden in der ersten Benchmarking-Prozessphase, der Zielsetzungsphase, das Benchmarking-Objekt festgelegt und abgegrenzt, die beabsichtigten Benchmarking-Ziele definiert und quantifiziert sowie die Rahmenbedingungen bestimmt. Zu den Rahmenbedingungen zählen der erforderliche Benchmarking-Mitarbeitereinsatz, ein Zeit- sowie Kostenplan und die Art der Benchmarking-Informationserfassung, aber auch die Berücksichtigung der rechtlichen Bedingungen, wie z. B. das Kartellrecht beim konkurrenzbezogenen Benchmarking.³³

Die erforderlichen Benchmarking-Messgrößen und -daten werden in der zweiten Phase bei der internen Analyse erhoben. Dabei muss auf die Ursache-Wirkungszusammenhänge geachtet werden. Dazu wird das Benchmarking-Objekt ausführlich untersucht und die entsprechenden Benchmarks herausgefiltert. Bei wirtschaftszweignunabhängigen Vergleichen wird von den branchenspezifischen Besonderheiten abstrahiert und ein Abstraktionsmodell mit den notwendigen Kernmesszahlen entwickelt, das die Basis für die Messung des Leistungspotenzials des Benchmarking-Objektes bildet.³⁴ Aus dieser Datengrundlage werden dann die Kommunikationsinstrumentarien, wie Fragebogen, Interviews und Unternehmensbesuch mit den Vergleichsgrößen für die anschließende Vergleichsphase entwickelt.

Die Vergleichsphase – als dritte Phase – ist durch den Informationsaustausch mit den Benchmarking-Partnern gekennzeichnet. Erst in dieser Phase werden auch die Benchmarking-Partner ausgewählt. Im Mittelpunkt der Auswahlkriterien steht die Vergleichbarkeit als ähnliche Strukturen auf dem Markt und in den einzelnen Bereichen des betrieblichen Leistungsprozesses. Nach einer ersten Kontaktaufnahme mit einem oder mehreren Benchmarking-Partnern erhalten diese den in der internen Analysephase erstellten Fragebogen. Dieser Fragebogen wird dann gemeinsam überprüft und ggf. an das gemeinsame Benchmarking-Objekt angepasst. Die Fragebögen werden von allen Benchmarking-Partnern ausgefüllt und gegenseitig zugänglich gemacht. Anschließend werden die Gemeinsamkeiten und die deutlichen Leistungsdivergenzen herausgefiltert und im Rahmen einer Ursachenrecherche zu analysieren versucht, wodurch die unterschiedliche Entwicklung begründet ist.³⁵ Damit sind

33 Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 75 ff.

34 Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 86 ff.

35 Vgl. Siebert/Kempf/Maßalski (2008), S. 94 ff.

die ersten sechs Punkte der einzelnen Aufgabenfelder (s. Abschnitt 3 dieses Beitrages) erfüllt.

Nachdem die drei Phasen des Informationsaustausches abgeschlossen sind, beginnen die beiden Phasen zur Leistungsverbesserung, die Maßnahme- und die Umsetzungsphase. Bei der Maßnahmephase werden entsprechend der Aufgabenfelder (s. Abschnitt 3 dieses Beitrages) die Therapiemaßnahmen zur Überwindung der Leistungsschwäche aufgezeigt und in eine Rangordnung nach dem Grad der optimalen Umsetzungsmöglichkeiten gebracht und somit auf die abschließende Umsetzungsphase vorbereitet. In dieser Phase sollen dann neben der Leistungsverbesserung das Innovationspotenzial sowie die Konstruktion einer unique selling proposition mit einer Qualitätskontrolle zur permanenten Optimierung des Benchmarking-Prozesses und im Idealfall eine neue Benchmarking-Standardsetzung in der Branche erfolgen (s. Abschnitt 3 dieses Beitrages).

9 Bewertung des Benchmarking

Das Kardinalziel des Benchmarking ist ein permanenter Anreiz zur Verbesserung der eigenen Situation. Übertragen auf Unternehmen besteht die oberste Zielsetzung des Benchmarking darin, die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu erhöhen. Um diese Zielsetzung zu erreichen, werden oftmals Detailziele formuliert. Bei einer Bewertung des Benchmarking geht es sowohl um die Erfüllung dieser Ziele als auch um die Beurteilung, wie effizient dieses Instrumentarium im gesamten Einsatzprozess ist. Diese Effizienz lässt sich nach den Kriterien Vorteile, Nachteile und Nutzen aufspalten.

Die Vorteile des Benchmarking sind

- Vollkommene Anpassung an das Untersuchungsobjekt.
- Flexibler Einsatz im gesamten betrieblichen Leistungsprozess.
- Kein isoliertes Managementinstrumentarium, sondern bei Bedarf Nutzung anderer Managementinstrumente und -methoden bzw. -systeme, wie Total Quality Management, Reengineering, Kaizen/kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Lernende Organisation, Change Management Wissensmanagement, Balanced Scorecard, Value Management, Controlling, Wettbewerbsvergleiche bzw. -analysen.
- Ergänzung der oben aufgeführten Managementinstrumente und -methoden bzw. -systeme durch Identifizierung von best practice und Berücksichtigung von Innovationspotenzialen.

- Berücksichtigung von externen Faktoren in Form anderer Unternehmen und deren Erkenntnisse als best practice neben den internen Unternehmensfaktoren.
- Konstruktion eines Instrumentariums zum Verstehen des Verhaltens von Wettbewerbern.
- Förderung der regionalen, nationalen, supranationalen und internationalen nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit.
- Anreiz zu einem permanenten Verbesserungsprozess bei allen Beteiligten.
- Förderung von Innovationspotenzialen.
- Möglichkeit des Erreichens einer dominierenden Wettbewerbsstellung.

Als Schwächen des Benchmarking, die sich zu Nachteilen auswirken können, ergeben sich

- Notwendigkeit eindeutig definierter Zielsetzungen, Untersuchungsobjekte und Kennzahlen.
- Aufwändiges Verfahren zur Ermittlung und Qualitätsprüfung der Kennzahlen, bei der Erstellung von Fragebögen, bei der Auswahl der Benchmarking-Partner, bei dem Aufbau von Datenbanken und bei der Identifizierung von best practice.
- Informationszurückhaltung aus Eigeninteresse der am Benchmarking-Prozess Beteiligten, wie zögerliche Weitergabe sensiblen Datenmaterials aus Wettbewerbsgründen sowie Daten- und Wissensmonopolisierung in den einzelnen Abteilungen.
- Hohes Kommunikationserfordernis zwischen den Benchmarking-Beteiligten.
- Im allgemeinen relativ geringes Fachwissen im Unternehmen und die fehlende Existenz von Benchmarking-Abteilungen in Unternehmen.
- Häufig Einsatz externer Berater und Benchmarking-Spezialisten.

Der Nutzen des Benchmarking lässt sich aus den Erfolgsfaktoren des Benchmarking ableiten, der die Vorteile übernimmt und die Schwächen minimiert, so dass daraus keine Nachteile entstehen können. Damit das Benchmarking erfolgreich als effizientes Managementinstrumentarium zum Einsatz gelangen kann, sind bestimmte Voraussetzungen erforderlich:

- Definition operationaler Ziele, wie z. B. in Bezug auf Kostenreduktion, Produktivitätssteigerung, Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Qualitäts-

verbesserung von Produkten, Steigerung der Mitarbeitermotivation, Senkung der Rüst- und Durchlaufzeiten.

- Genaue Definition und Abgrenzung des Benchmarking-Objektes sowie operationale Messbarkeit für den Vergleich.
- Optimale aussagekräftige und valide Fragebogengestaltung.
- Qualifizierte Mitarbeiter im Benchmarking-Prozess durch fundierte Kenntnisse des Benchmarking, regelmäßige Benchmarking-Schulungen und idealerweise Ausbildung zum Best-Practice-Manager.
- Optimale Teamzusammensetzung innerhalb der Unternehmen.
- Optimale Auswahl der Benchmarking-Partner.
- Bereitschaft der Benchmarking-Beteiligten zum objektiven Erfahrungsaustausch, zur Leistungssteigerung, zur Innovation, zur Implementierung von Verbesserungen und zur Offenheit für Veränderungen.
- Gestaltung des gesamten Benchmarking-Prozesses und Verhaltensweise der Benchmarking-Beteiligten durch Offenheit, gegenseitiges Vertrauen, Akzeptanz und Transparenz.

10 Internationale Wettbewerbsfähigkeit

Mit der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaft im Zuge der Globalisierung verändern sich auch die Anforderungen an die Anbieter und Nachfrager auf den Märkten. Durch den Übergang von nationalen zu internationalen Märkten vergrößern sich die Märkte und die Anzahl der Marktteilnehmer. Die Anbieter sind einem zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt, wie den neuen Wettbewerbern aus den sogenannten Schwellenländern Singapur, Taiwan, Hongkong und Südkorea oder den ehemals zentralgeleiteten Produktionswirtschaften, wie die Osteuropäischen Länder, die Sowjetunion und China oder durch die Errichtung der verschiedenen Freihandelszonen, wie die nordamerikanische Freihandelszone NAFTA (North American Free Trade Agreement), die asiatisch-pazifische wirtschaftliche Zusammenarbeit APEC (Asia Pacific Economic Cooperation), ASEAN (Association of South East Asian Nations), AFTA (Asean Free Trade Area) und den gemeinsamen Markt im südlichen Lateinamerika Mercosur (Mercado Común del Cono Sur). Die Dynamik des globalen Wettbewerbs kann sich auf alle betrieblichen Bereiche (wie Beschaffung, Produktion, Fertigung, Personal, Absatz, Rechnungswesen, Marketing) international agierender Unternehmen auswirken. Um die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, verfolgen die Unternehmen

globalisierte Strategieanpassungen. Welche Strategien sie im einzelnen anwenden, ist von der jeweiligen Art des internationalen Unternehmens abhängig.

Als konkrete Internationalisierungsstrategien zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sind möglich:³⁶

- Kostenorientierte Internationalisierungsstrategien: niedrige Produktions- und Personalkosten im Ausland, Ausnutzung von ausländischen Produktionskapazitäten.
- Absatzorientierte Internationalisierungsstrategien: Erschließung und Sicherung von Auslandsmärkten, Zugang zu Wachstumsmärkten, Innovation, Imitation der Internationalisierung von Mitwettbewerbern, Ausbau des Unternehmens im Ausland, Beteiligungen an ausländischen Unternehmen, Errichtung von Betriebsstätten sowie Niederlassungen, Filialen und Repräsentanzen im Ausland, Gründung von Tochtergesellschaften.
- Beschaffungsorientierte Internationalisierungsstrategien: Sicherung von Rohstoffquellen und -versorgung, Produktionsstättenübernahme der ersten Stufe in der Weiterverarbeitung.

Bei diesen Internationalisierungsstrategien von Unternehmen zum Eintritt in den Auslandsmarkt können verschiedene Einflussfaktoren von Bedeutung sein:³⁷

- Unternehmensinterne Einflussfaktoren: Unternehmenskultur, Ressourcen des Unternehmens, Produktmerkmale
- Unternehmensexterne Einflussfaktoren: Branchenzugehörigkeit, Wettbewerbsgrad, Marktstruktur, Marktanteile, Lieferanten, Kunden
- Globale Einflussfaktoren (Bedingungen im Ausland):
 - politisch-rechtliche: politische Stabilität, Verfassung und Gewaltenteilung, Verwaltungspraxis, sicheres Rechtssystem (inklusive Arbeits- und Sozialrecht) etc.
 - ökonomische: Arbeitskosten, Steuern und Abgaben, Bürokratie, Regulierung, Eigentumsordnung, Wettbewerbs-, Handelsrecht und Wirtschaftspolitik, Handelshemmnisse, Umweltauflagen etc.
 - infrastrukturelle: Verkehrs-, Telekommunikationsnetz, Entsorgung, Reparatur- und Wartungseinrichtungen etc.

36 In Anlehnung an Benz/Fiedler (2004), S. 14. Eigene Umsetzung.

37 In Anlehnung an Benz/Fiedler (2004), S. 14. Eigene Umsetzung.

- geographische: Klima, Häufigkeit von Naturkatastrophen, Rohstoffvorkommen, Landesfläche, Bevölkerung, Zugang zum Meer, Bodenbeschaffenheit etc.
- soziokulturelle: Sprache, Mentalität, Arbeitsmoral, -verhalten, Wertesystem, Konventionen, Hierarchieunterschiede, Religion, Weltanschauung, Gebräuche etc.
- technische: technologische Ausstattung, Technologiepolitik etc.

11 Benchmarking und internationale Wettbewerbsfähigkeit

Aus der Vielzahl der Instrumentarien zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit kann das Benchmarking eine geeignete Maßnahme sein. Der wesentliche Vorteil gegenüber den anderen Managementinstrumentarien liegt darin, dass sich das flexible Benchmarking-Instrument vollkommen an das Untersuchungsobjekt anpasst und sowohl interne als auch externe Determinanten als Untersuchungsfaktoren berücksichtigt, so dass umfassende Wettbewerbsparameter mit einfließen. Zusätzlich werden die eigenen Leistungen des gesamten betrieblichen Leistungsprozessen und der weiteren betrieblichen Umwelt permanent international auf empirisch abgesicherter Basis überprüft. Der daraus resultierende Lernprozess impliziert eine bessere Bewertung der eigenen Wettbewerbssituation, die Identifikation von Markt- und Wachstumspotenzialen sowie die permanente Überprüfung der eigenen Leistung in Bezug auf Stärken und Schwächen mit dem Anreiz der Leistungssteigerung.

Eine notwendige Voraussetzung ist jedoch, dass die Erfolgsfaktoren des Benchmarking ungehindert umgesetzt werden können. Dazu zählt insbesondere die aus Eigeninteresse resultierenden Informationsasymmetrien innerhalb des Unternehmens und zwischen den einzelnen Benchmarking-Partnern in Form von Prinzipal-Agent-Konflikten sowie Rationalitätenfallen als Divergenz zwischen individueller und kollektiver Rationalität und Free-rider-Verhalten zu beseitigen. Wenn dieses gelingt, ist das Benchmarking ein best value Konzept zur Steigerung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit auf internationaler Ebene.

Literatur

- Benz, T./Fiedler, F. (2004): Der Weg zum internationalen Unternehmen, in: *horizonte*, Nr. 24, Juli 2004, S. 14.
- Camp, R. C. (1989): *Benchmarking, The search for industry best practices that lead to superior performance*, Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- Deutsches Benchmarking Zentrum (DBZ) am Institut für Prozessoptimierung und Informationstechnologien GmbH (o. J.): *Benchmarking-Wissen: Grundlagen*, Berlin (<http://www.benchmarkingforum.de/>).
- Knauf, J. T. (1997): Benchmarking – das Lernen von den Besten, in: *VOP* 1-2/1997.
- Kohl, H. (2009): Der richtige Benchmark-Partner, in: Mertens, Kai; Kohl, Holger (Hrsg.): *Benchmarking, Leitfaden für den Vergleich mit den Besten*, 2. Aufl., Düsseldorf.
- Räse, U. (2009): Prozess-Benchmarking im Mercedes-Benz Werk Berlin, in: Mertens, Kai; Kohl, Holger (Hrsg.): *Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten*, 2. Aufl., Düsseldorf, S. 143.
- Siebert, G./Kempf, S./Maßalski, O. (2008): *Benchmarking. Leitfaden für die Praxis*, 3. Aufl., München.
- Weber, I. (2011): Prozesscontrolling, in: *Finanzchef.de* (<http://www.finanzchef.de/32-0-C+6+Organisationsformen+des+Benchmarking.html>), Stuttgart.

Vereinheitlichung der Abschlussprüfung in Europa

Die International Standards on Auditing (ISA)

1 Einleitung

Die aktuellen Reformen der Abschlussprüfung in Deutschland stehen zunehmend in einem internationalen Kontext. So führte insbesondere die Überarbeitung der 8. EU-Richtlinie (Abschlussprüferrichtlinie) zu erheblichen Neuerungen in nahezu allen Bereichen des Berufsstandes.¹ In der Folge wurden im Jahr 2010 dem § 317 HGB durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) zwei Absätze hinzugefügt. Diese regeln die Durchführung der Abschlussprüfung unter Beachtung internationaler Prüfungsstandards.

Der vorliegende Beitrag untersucht die Folgen einer verpflichtenden Anwendung dieser internationalen Prüfungsstandards. Als solche gelten gemäß der 8. EU-Richtlinie die *International Standards on Auditing* (ISA). Dies sind internationale Normen über die Prüfung von Jahresabschlüssen und weiteren Unternehmensberichten. Sie sind als internationales Regelwerk an kein nationales Rechtssystem gebunden.

Erlassen und entwickelt werden die ISA vom *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB), das deshalb auch als Standardsetter bezeichnet wird. Das IAASB ist ständiger Fachausschuss der *International Federation of Accountants* (IFAC) und gilt als unabhängig. Es verfolgt das Ziel, dem öffentlichen Interesse an hochqualitativen Abschlussprüfungen zu dienen, indem es das Vertrauen in den Berufsstand stärkt. Das IAASB besteht aus einem hauptamtlichen Vorsitzenden (*full-time chairman*) und 17 freiwilli-

1 Vgl. Brinkmann/Spieß (2006), S. 395.

gen Mitgliedern, die sowohl aus der Prüfungspraxis als auch aus Regierungen oder Forschungseinrichtungen aus aller Welt stammen.²

Die ISA sind jedoch nicht unmittelbar nach ihrer Veröffentlichung anzuwenden. Um die Mitgliedsstaaten zur Anwendung der ISA zu verpflichten, bedarf es ihrer Annahme durch die zuständige EU-Kommission (Komitologieverfahren). Durch diesen Adoptionsvorbehalt kann die EU-Kommission selbstständig darüber entscheiden, ob und welche ISA verpflichtend in der EU anzuwenden sind.³

Die EU hat u. a. die Hoffnung, durch eine internationale Harmonisierung der Abschlussprüfung der zunehmenden internationalen Orientierung europäischer Unternehmen begegnen zu können. Nachfolgend werden zunächst die Gründe für die Einführung der ISA dargestellt. Anschließend werden die Auswirkungen auf die von der Abschlussprüfung betroffenen Personenkreise und Institutionen untersucht.

2 Gründe für die Einführung der ISA

2.1 Enron-Skandal und Sarbanes-Oxley-Act

Im Jahre 2002 wurden in den USA massive Bilanzmanipulationen beim Energiekonzern Enron aufgedeckt. Verbindlichkeiten wurden in verbundenen Unternehmen versteckt, sodass höhere Gewinne ausgewiesen werden konnten.⁴ Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen hatte auf die bestehenden Risiken trotz interner Diskussionen nicht hingewiesen.⁵

Als Reaktion darauf wurde vom Kongress der USA der *Sarbanes-Oxley-Act* verabschiedet. Dieser hatte die Einführung des Aufsichtsgremiums *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB) zur Folge, das von der amerikanischen Börsenaufsicht aufgestellt und überwacht wird.⁶ Das PCAOB erlässt eigene Prüfungsstandards, die bei der Abschlussprüfung von in den USA börsennotierten Unternehmen zu beachten sind. Diese Maßnahme

2 Vgl. IFAC (2009).

3 Vgl. Brinkmann (2006), S. 668–685.

4 Die ausgewiesenen Gewinne waren um ca. 1 Milliarde US-Dollar höher als sie hätten sein dürfen, vgl. SIC (2002), S. 4.

5 Vgl. SIC (2002), S. 25; siehe auch Happ/Pott, (2007), S. 666–672.

6 Vgl. Bertschinger/Schaad (2002), S. 883.

ermöglicht die staatliche Kontrolle der Abschlussprüfung in den USA und dient somit der Verlässlichkeit des Prüfungsurteils.

Eine vergleichbare Maßnahme hinsichtlich des Prüfungsurteils stellt nach Ansicht der Europäischen Kommission die verpflichtende Anwendung der ISA dar.⁷

2.2 International anerkannte Prüfungen

Die Globalisierung der Kapitalmärkte hatte bereits zur Folge, dass die Abschlüsse international aufgestellter Unternehmen nach einheitlichen Standards erfolgen, um die Abschlüsse einfacher miteinander vergleichen zu können. Nach Verabschiedung der sog. IAS-Verordnung sind seit 2004 börsennotierte Mutterunternehmen mit Sitz in der Europäischen Union zur Anwendung der *International Financial Reporting Standards* (IFRS) verpflichtet.

An das Ziel der Vergleichbarkeit der Abschlüsse international aufgestellter Unternehmen knüpft die Prüfung der Abschlüsse nach international einheitlichen Standards an.⁸ Die Kapitalmarktteilnehmer erwarten, „dass die Abschlussprüfung der nach international anerkannten (...) Rechnungslegungsgrundsätzen aufgestellten Konzernabschlüsse auch nach international einheitlichen Prüfungsgrundsätzen erfolgt“.⁹ So ist auch ein international hohes Prüfungsniveau gewährleistet¹⁰, welches maßgeblich zur Anerkennung des Prüfungsurteils beiträgt. Daran sind neben den Kapitalmarktteilnehmern auch die Abschlussprüfer interessiert; die Glaubwürdigkeit der Abschlüsse wird dadurch gestärkt.¹¹

Die Europäische Kommission hat sich bereits frühzeitig (1999) mit den ISA befasst, um mit ihnen einen einheitlichen und verlässlichen Kapitalmarkt zu etablieren. Die Entscheidung für die ISA fiel aufgrund einer Studie, die zeigte, dass schon zum damaligen Zeitpunkt die bestehenden europäischen Regelwerke bereits eine hohe Konvergenz mit den ISA aufwiesen.¹²

7 Vgl. Europäische Kommission (2003), S. 666–670.

8 Vgl. Böcking/Orth/Brinkmann (2000), S. 216–234.

9 Böcking/Orth/Brinkmann (2000), S. 217.

10 Vgl. Lohse (1998), S. 615–623.

11 Vgl. Grasses (2000), S. 179.

12 Vgl. Europäische Kommission (2003), S. 666–670.

2.3 Stärkung des europäischen Marktes für Abschlussprüfungen

Bei der Auswahl des Abschlussprüfers haben Unternehmen, die an internationalen Kapitalmärkten gelistet sind, oft nur stark eingeschränkte Möglichkeiten. Ein entsprechendes Angebot bieten oft nur große internationale Prüfungsnetzwerke. Es besteht ein Oligopol.¹³ Der daraus resultierende Mangel eines funktionierenden Wettbewerbs kann zu höheren Kosten für die prüfungspflichtigen Unternehmen und zu einer Markteintrittsbarriere für andere Prüfungsgesellschaften führen.¹⁴

Diese potentiell vorhandene Markteintrittsbarriere ist primär durch haftungsrechtliche Konsequenzen begründet.¹⁵ Jedoch können auch international einheitliche Prüfungsstandards zu einer Verbesserung der Marktsituation führen, da sie zur Harmonisierung der Rechtsvorschriften beitragen¹⁶ und somit konsequent die Schaffung eines europäischen Binnenmarktes für Abschlussprüfungen im Sinne der Dienstleistungs- und Niederlassungsfreiheit unterstützen.¹⁷

Die Abschlussprüfer werden durch international einheitliche Standards ferner auf eine Mindestqualität verpflichtet, die sie anbieten müssen. Diese einheitliche Mindestqualität wird auch als „erster Schritt auf dem Weg zu einer EU-weit einheitlichen Berufsbezeichnung“ angesehen, über die diese gleiche „Soll-Qualität auch (...) nach außen signalisiert“ wird.¹⁸

3 Auswirkungen der Einführung der ISA auf Prüfungsprozess und zu prüfende Unternehmen

3.1 Prüfungsprozess

Bei der Erstellung der IDW-Prüfungsstandards hat sich das IDW bereits frühzeitig an den ISA orientiert. Durch diese Orientierung sind die ISA inhaltlich weitestgehend transformiert worden, mit Ausnahme einiger Abweichungen durch rechtliche Differenzen. Sie werden somit bereits indirekt vom deutschen Berufsstand befolgt. Aus diesem Grund würde eine Übernahme und

13 Vgl. Jehle (2007), S. 72.

14 Vgl. Europäische Kommission (2008).

15 Vgl. Europäische Kommission (2008), Ziff. 3.

16 Vgl. Europäische Kommission (2009), S. 18.

17 Vgl. Pestke (1997), S. 101–110.

18 Hachmeister (2008), S. 64.

somit verpflichtende Anwendung der ISA nur zu geringfügigen Änderungen im Prüfungsvorgehen führen.¹⁹

Dennoch wird es zu einigen Änderungen kommen. Die neuen ISA fordern einen umfangreicheren Dokumentationsaufwand als bisher. Dies ist begründet durch die Formulierung detaillierter Prüfungs- und Dokumentationsanforderungen im Zuge des *Clarity*-Projekts. Es bedeutet eine Steigerung des Prüfungsaufwands, welche zu wiederkehrenden Kosten führt. Jedoch sind diese Pflichten nicht für alle Abschlussprüfungen relevant.²⁰

Kontrovers diskutiert wird außerdem eine größengerechte Anwendung der ISA. Während eine im Umfang begrenzte Prüfung für kleine und mittlere Unternehmen vorteilhaft hinsichtlich Effizienz und Wirtschaftlichkeit ist²¹, würde ein solches Vorgehen zu einer eingeschränkten Vergleichbarkeit der Prüfungsurteile und zu einer „zweitklassigen“²² Abschlussprüfung führen. Die ISA selbst erlauben eine größenunabhängige Prüfung, ein entsprechender Hinweis findet sich im ISA 230.A2: *“The form, content and extent of audit documentation depends on factors such as (...) the size and complexity of the entity”*, folglich kann ein Prüfungsurteil in Übereinstimmung mit den ISA auch bei umfangreduzierten Prüfungen abgegeben werden. Außerdem sind nicht alle Standards bei jeder Abschlussprüfung zu beachten; bis zu ein Drittel der 36 Standards ist für die Prüfung kleiner und mittelständischer Unternehmen nicht relevant.²³ Zur Anwendung der ISA bei Prüfungen kleiner und mittelständischer Unternehmen hat die IFAC einen gesonderten Leitfaden herausgegeben.²⁴

Eine für alle Prüfungspraxen positive Auswirkung ist der Anstieg der Qualität von Abschlussprüfungen, begründet durch eine Erhöhung der Glaubwürdigkeit des Prüfungsurteils.²⁵ Dies wiederum ist durch die gesetzliche Verankerung von Prüfungsnormen begründet; vorausgesetzt, dass der Umfang der Prüfung nicht bereits per Gesetz reglementiert wird.

19 Vgl. Ferlings (2009), S. I; ebenso Ballwieser (2008), S. 11.

20 Vgl. Kämpfer/Schmidt (2009), S. 47–53.

21 Vgl. Heininger (2009), S. M1.

22 Kämpfer/Schmidt (2009), S. 53.

23 Vgl. FEE (2009).

24 Siehe IFAC (2007).

25 Vgl. Köhler/Böhm (2009), S. 997–1004.

Wirtschaftsprüfungspraxen, die Mitglied in einem Prüfungsnetzwerk sind, werden von der verpflichtenden Einführung der ISA voraussichtlich profitieren. Dies ist dadurch begründet, dass viele Netzwerke durch ihre Mitgliedschaft im *Forum of Firms* der IFAC bereits im Innenverhältnis zur Beachtung der ISA verpflichtet waren und deren Umstellungsaufwand somit gering ausfällt.²⁶ Aus den bereits vorhandenen Kenntnissen über die ISA und dem dadurch begründeten geringeren Aufwand für die Umstellung resultiert ein Wettbewerbsvorteil gegenüber Prüfungspraxen, die bisher nicht zur Anwendung der ISA verpflichtet waren.²⁷

Daneben ergibt sich für große Netzwerke, die transnationale Prüfungen durchführen, ein Vorteil durch die Reduzierung vieler verschiedener nationaler Prüfungsnormen. Dies verbessert auch die Qualität von Prüfungsurteilen solcher Prüfungen.²⁸

Durch die weitgehende Transformation der ISA in IDW-Prüfungsstandards, die auch von kleinen und mittelständischen Prüfungspraxen beachtet werden, fallen die Auswirkungen einer verpflichtenden Anwendung bei diesen zwar nicht stark aus, jedoch fallen sie stärker ins Gewicht als bei Netzwerken. Die durch zusätzliche Dokumentationsanforderungen steigenden Prüfungsanforderungen wirken sich stärker auf die Kosten aus als bei großen Netzwerken.²⁹ Dies ist dadurch begründet, dass große Netzwerke hauptsächlich transnationale Prüfungen bei international agierenden Konzernen durchführen, welche ohnehin einen umfangreicheren Dokumentationsaufwand erfordern. Die Prüfung kleiner und mittelständischer Unternehmen wird somit kostenaufwendiger.³⁰

Der Nutzen der Dokumentationsanforderungen ist kontrovers. Einerseits wird eine größengerechte Anwendung der ISA aus Gründen einer wirtschaftlichen und effizienten Abschlussprüfung³¹ gefordert. Der genannte Hinweis aus ISA 230.A2 belegt jedoch die flexible Ausgestaltung der ISA. Außerdem steht dieser Forderung das Argument entgegen, dass der Dokumentationsaufwand

26 Vgl. Köhler/Böhm (2009), S. 997–1004.

27 Vgl. Ruhnke (2006), S. 189–218.

28 Vgl. Köhler/Böhm (2009), S. 997–1004.

29 Die erwartete Kostensteigerung bei kleinen und mittelständischen Unternehmen beträgt ca. 10 %, bei internationalen Unternehmen ca. 5 %. Vgl. Kämpfer/Schmidt (2009), S. 47–53.

30 Vgl. Kämpfer/Schmidt (2009), S. 47–53.

31 Vgl. Heininger (2009), S. M1.

Zeugnis einer hohen Qualität ist.³² Eine präzise Dokumentation sei vor allem aus Gründen der Nachvollziehbarkeit der Abschlussprüfung notwendig.³³ Ferner birgt die Einführung unterschiedlicher Anforderungen an die Abschlussprüfung kleiner und mittelständischer Unternehmen die Gefahr eines Reputationsrisikos für kleine und mittelständische Prüfungspraxen, da solche Prüfungen größtenteils von diesen Praxen durchgeführt werden.³⁴

Neben dem zusätzlichen Umfang der Abschlussprüfung ergibt sich auch die Notwendigkeit des Umstellungsaufwands für kleine und mittlere Prüfungspraxen. Einen Teil dieses Aufwands stellt die Schulung der Mitarbeiter dar. Wenngleich die Umstellung auf die ISA in Deutschland nur zu geringfügigen Änderungen führt, so müssen diese Änderungen den mit der Prüfung betrauten Personen dennoch bekannt sein. In Anbetracht der derzeit geltenden zwischenzeitlichen Regelung der Anpassung der IDW-Prüfungsstandards an die ISA und der in absehbarer Zeit existierenden ISA-Plus-Regelung besteht die Gefahr, dass kleine und mittelständische Prüfungspraxen mit der Umstellung überfordert sein können.³⁵ Neben dem Zeitaufwand für die Schulung fallen dadurch auch Kosten an. Weitere Kosten entstehen durch die notwendig werdenden Investitionen in Prüfungssoftware. Diese Kosten wirken sich auf kleine und mittelständische Prüfungspraxen stärker aus als auf große Netzwerke, da Leistungen dieser Art dort nicht selbst erstellt werden, sondern extern beschafft werden müssen.³⁶

Der Anstieg der Prüfungsqualität fällt bei kleinen und mittelständischen Prüfungspraxen jedoch geringer aus als bei transnationalen Prüfungen, die mehrheitlich von großen Netzwerken durchgeführt werden.

Generell ist anzumerken, dass die hier genannten Auswirkungen auf Netzwerke sowie auf kleine und mittelständische Prüfungspraxen stärker ausfallen in Ländern, in denen Prüfungen bisher nicht nach den ISA oder den ISA ähnlichen Prüfungsstandards durchgeführt wurden.³⁷

32 Vgl. FEE (2009).

33 Vgl. Naumann (2009). Sowohl das IDW als auch die FEE als berufsständische Organisationen sprechen sich damit für die Beibehaltung der bestehenden Dokumentationspflichten aus.

34 Vgl. Kämpfer/Schmidt (2009), S. 47–53.

35 Vgl. Niemann (2006), S. 812–816.

36 Vgl. Rowden/Chopping (2009), S. 71–72.

37 Vgl. Köhler/Böhm (2009), S. 997–1004.

3.2 Zu prüfende Unternehmen

Begründet durch die Steigerung der Prüfungsqualität sollte auch die Glaubwürdigkeit und damit auch die wahrgenommene Qualität der Unternehmensabschlüsse steigen. Dies hat einen Vertrauensanstieg seitens des Kapitalmarkts zur Folge, was den Unternehmen einen leichteren Zugang zu Kapital für die Unternehmen gewähren kann. Daraus resultiert letztlich eine Senkung der Kapitalkosten, wovon multinationale Unternehmen stärker profitieren als kleine und mittelständische. Einhergehend mit der harmonisierungsbedingten Effizienzsteigerung des EU-Binnenmarkts ist außerdem eine Senkung der Transaktionskosten für international agierende Unternehmen.³⁸

Auch kleine und mittelständische Unternehmen profitieren von sinkenden Kapitalkosten, die durch qualitativ höhere Prüfungsurteile begründet sind. Jedoch profitieren sie nicht in gleichem Maße wie multinationale Unternehmen, da sie die internationalen Kapitalmärkte mehrheitlich nicht nutzen.

Die Steigerung der Kosten für die Abschlussprüfung fallen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen – trotz größenabhängigen Umfangs der Abschlussprüfung – stärker ins Gewicht als bei größeren Gesellschaften. Der Nutzen der Umstellung ist für diese Unternehmen nicht sofort ersichtlich.³⁹ Dadurch besteht die Gefahr, dass sich die Zahl freiwilliger Abschlussprüfungen reduziert.⁴⁰

Die diskutierte Möglichkeit, die ISA nur für die Prüfung kapitalmarktorientierter Unternehmen vorzuschreiben, würde einen Kostenvorteil für kleine und mittelständische Gesellschaften bedeuten.⁴¹ Dem gegenüber steht jedoch das Argument, dass die Prüfungsurteile nicht mehr miteinander vergleichbar wären, sollte nach unterschiedlichen Regelwerken geprüft werden. Neben dem bereits genannten Reputationsrisiko für die durchführenden Prüfungspraxen besteht die Gefahr, dass so eine „zweitklassige“ Abschlussprüfung für kleine und mittelständische Unternehmen entsteht.⁴²

38 Vgl. Köhler/Böhm (2009), S. 997–1004.

39 Vgl. Kämpfer/Schmidt (2009), S. 47–53.

40 Vgl. Haythornthwaite (2004), S. 48–49.

41 Vgl. APB (2008).

42 Vgl. Kämpfer/Schmidt (2009), S. 47–53.

4 Fazit

Durch die verpflichtende Anwendung der *International Standards on Auditing* haben und werden sich für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer (weitere) Änderungen ergeben. Diese Änderungen werden zwar in Deutschland nicht so stark ausfallen, da die ISA bereits weitgehend in IDW-Prüfungsstandards transformiert wurden. Dennoch wird der Prüfungsprozess insgesamt noch komplexer, was bspw. die neuen Anforderungen an Dokumentationspflichten belegen.

Das Ausmaß der Auswirkungen auf Prüfungsebene ist abhängig von verschiedenen Faktoren; das Kosten-Nutzen-Verhältnis wird bspw. beeinflusst von der Größe der Prüfungspraxis und ihrer Mitgliedschaft in einem Netzwerk. Einzelne Aspekte werden kontrovers diskutiert, da sie sich sowohl vorteilhaft als auch nachteilig auswirken können. Gleiches gilt für die Auswirkungen auf prüfungspflichtige Gesellschaften; die Größe und internationale Ausrichtung sind hier maßgeblich für das Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Einhergehend mit den notwendigen Investitionen ist die Überlegung der EU, die Kapitalzugangsbeschränkung für Prüfungsgesellschaften zu lockern. Der Kapitalzugang stellt in Verbindung mit den notwendigen Investitionen einen wichtigen Aspekt für den Prüfungsmarkt dar.

Der Markt für Abschlussprüfungen in der EU wird daneben von weiteren Faktoren beeinflusst. Dem Wegfall von Markthemmnissen in Folge von vereinheitlichten Prüfungsstandards stehen durch notwendige Investitionen, bspw. in Schulung und ISA-kompatible Prüfungssoftware, neue Eintrittsbarrieren entgegen. Daher ist eine Konzentration am Prüfungsmarkt gerade bei kleinen und mittelständischen Prüfungspraxen zu erwarten. Dies steht dem Ziel, den europäischen Markt für Abschlussprüfungen zu stärken, entgegen.

Die EU-Kommission muss in diesen Bereichen weitere Bestrebungen unternehmen, um ihr Ziel eines europaweit einheitlichen Markts für Abschlussprüfungen zu erreichen, der auch einen funktionierenden Wettbewerb zwischen Prüfungsgesellschaften ermöglicht.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die verpflichtende Einführung der ISA seitens der EU einen wichtigen Schritt auf dem Weg zu einer international einheitlichen Abschlussprüfung darstellt. Der Forderung nach international einheitlichen Prüfungsstandards als Folge globalisierter Kapitalmärkte ist damit, zumindest in Europa, vorerst nachgekommen worden. Der wichtige

US-amerikanische Kapitalmarkt setzt mit den US-GAAS jedoch weiterhin auf eigene Standards.

Das Grünbuch der Europäischen Kommission („Weiteres Vorgehen im Bereich der Abschlussprüfung: Lehren aus der Krise“) vom 13.10.2010 signalisiert bereits den weiteren Reformdruck für den Berufsstand der Abschlussprüfer aus Brüssel.

Literatur

- APB (2008): Consultation on whether UK and Irish Auditing Standards should be updated for the new International Standards on Auditing, London 2008, im Internet: http://www.icaew.com/index.cfm/route/161346/icaew_ga/Technical_amp_Business_Topics/Consultations_and_representations/ICAEW_consultations/APB_ISA_consultation_October_2008/pdf, [Zugriff 31.07.2011].
- Ballwieser, W. (2008): Entwicklung und Problemfelder von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, in: Ballwieser, W./Grewe, W. (Hrsg.): Wirtschaftsprüfung im Wandel, Herausforderungen an Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance. Festgabe 100 Jahre Südtreu/Deloitte, München 2008, S. 1–16.
- Bertschinger, P./Schaad, M. (2002): Der amerikanische *Sarbanes-Oxley-Act of 2002*, Mögliche Auswirkungen auf die amerikanische und internationale Wirtschaftsprüfung und Corporate Governance, in: Der Schweizer Treuhänder 2002, S. 883–888.
- Böcking, H.-J./Orth, C./Brinkmann, R. (2000): Anwendung der International Standards on Auditing, in: WPg 2000, S. 216–234.
- Brinkmann, R./Spieß, A. (2006): Abschlussprüfung nach International Standards on Auditing – Überblick über aktuelle Entwicklungen durch die 8. EU-Richtlinie und das Clarity-Projekt des IAASB sowie Auswirkungen auf die IDW-Prüfungsstandards (Teil I), in: KoR 2006, S. 395–409.
- Brinkmann, R. (2006): Abschlussprüfung nach International Standards on Auditing – Überblick über aktuelle Entwicklungen durch die 8. EU-Richtlinie und das Clarity-Projekt des IAASB sowie Auswirkungen auf die IDW-Prüfungsstandards (Teil II), in: KoR 2006, S. 668–685.
- Europäische Kommission (2009): Consultation on Control Structures in Audit Firms and Their Consequences on the Audit Market – Summary

- Report, Brüssel 2009, im Internet: http://ec.europa.eu/internal_market/auditing/docs/market/consultation2008/summary_report_en.pdf, [Zugriff 31.07.2011].
- Europäische Kommission (2003): Stärkung der Abschlussprüfung in der EU. Mitteilung an den Rat und das Europäische Parlament (Redaktionell gekürzte Fassung), in: BuW 2003, S. 666–670.
- Europäische Kommission (2008): Begleitdokument der Kommission zur zivilrechtlichen Haftung von Abschlussprüfern und Prüfungsgesellschaften. Zusammenfassung der Folgenabschätzung, Brüssel 2008, im Internet: http://ec.europa.eu/internal_market/auditing/docs/liability/summary_de.pdf, [Zugriff 31.07.2011].
- FEE (2009): Policy Statement, Auditing and Assurance, o. O. 2009, im Internet: [http://www.fee.be/fileupload/upload/Auditing%20and%20Assurance%20PS%20I%20International%20Standards%20on%20Auditing%20\(ISAs\)%20I%20090430145200923149.pdf](http://www.fee.be/fileupload/upload/Auditing%20and%20Assurance%20PS%20I%20International%20Standards%20on%20Auditing%20(ISAs)%20I%20090430145200923149.pdf), [Zugriff 31.07.2011].
- Ferlings, J./Poll, J./Schneiß, U. (2007): Aktuelle Entwicklungen im Bereich nationaler und internationaler Prüfungs- und Qualitätssicherungsstandards – unter besonderer Berücksichtigung der Prüfung von KMU (Teil 2), in: WPg 2007, S. 145–153.
- Ferlings, J. (2009): Vereinheitlichung der Abschlussprüfung – Die internationalen Prüfungsstandards erreichen einen wichtigen Meilenstein für die globale Anwendung, in: WPg 6/2009, S. I.
- Grasses, G. (2000): Internationalisierung der Abschlussprüfung: Zur Kohärenz von International Accounting Standards und International Standards on Auditing. DUV-Verlag, Wiesbaden 2000.
- Hachmeister, D. (2008): Wirtschaftsprüfungsgesellschaften im Prüfungsmarkt – eine ökonomische Analyse zur Konzentration auf dem Prüfungsmarkt und zur Entwicklung großer Prüfungsgesellschaften, Stuttgart 2001.
- Happ, D./Pott, C. (2007): Auswirkungen des *Sarbanes-Oxley-Act Section 404*: Kosten und Nutzen für europäische Unternehmen, in: KoR 2007, S. 666–672.
- Haythornthwaite, A. (2004): Audit alert, in: Accountancy; June 2004, Vol. 133, Issue 1330, S. 48–49.
- Heininger, K. (2009): Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz: Neue Herausforderungen für Wirtschaftsprüfer, in: BB 25/2009.

- IFAC (2009): International Auditing and Assurance Standards Board, New York 2009, im Internet: http://www.ifac.org/MediaCenter/files/IAASB_Fact_Sheet.pdf, [Zugriff 31.07.2011].
- IFAC (2007): Implementation Guide – Guide to Using International Standards on Auditing in the Audits of Small- and Medium-sized Entities, im Internet: http://www.ifac.org/Members/Downloads/ISA_Audit_Guide.pdf, [Zugriff 31.07.2011].
- Jehle, N. (2007): Konflikte innerhalb von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften: eine empirische Untersuchung branchenspezifischer Einflussfaktoren, Wiesbaden 2007.
- Kämpfer, G./Schmidt, S. (2009): Die Auswirkungen der neueren Prüfungsstandards auf die Durchführung von Abschlussprüfungen, in: WPg 2009, S. 47–53.
- Köhler, A./Böhm, W. (2009): Nutzen- und Kosteneffekte einer möglichen Übernahme der International Standards on Auditing (ISA) in der EU – Ausgewählte Ergebnisse, in: WPg 2009, S. 997–1004.
- Lohse, G. (1998): Die neuen International Standards on Auditing, in: BBK 1998, S. 615–623.
- Naumann, K. P.: ISA adoption, im Internet: http://www.idw.de/idw/download/Tiedje_Brief_ISA_dt.pdf?id=588770&property=Datei, [Zugriff 31.07.2011].
- Niemann, W. (2006): Aktuelles für den Wirtschaftsprüfer aus dem Mittelstand, in: DStR 2006, S. 812–816.
- Pestke, A. (1997): Wirtschaftsprüfung in Europa – heute und morgen, in: IWB 1997, S. 101–110.
- Rowden, J./Chopping, D. (2009): Clarity ISAs – What do Practitioners Need to do?, in: Accountancy, July 2009, Vol. 144, Issue 1391, S. 71–72.
- Ruhnke, K. (2006): Business Risk Audits: State-of-the-Art und Entwicklungsperspektiven, in: JfB 2006, S. 189–218.
- SIC (2002): Report of Investigation by the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp., im Internet: <http://news.findlaw.com/hdocs/docs/enron/sicreport/index.html>, Austin 2002, [Zugriff 31.07.2011].

Christina Meyer-Truelson / Lena Marie Glunz / Herbert Schulze

Doppelpass der kulturellen Vielfalt

Von der Konzeptionalisierung eines synergetischen Cultural Diversity Managements für den deutschen Profifußball

1 Einleitung

„Kulturelle Vielfalt spielt sich
im deutschen Profifußball den Ball zu.“

Längst setzen sich die Fußballmannschaften der deutschen Bundesliga nicht mehr nur aus inländischen, sondern ebenfalls aus Spielern anderer Nationen zusammen. Lange Zeit wurde dabei übersehen, dass die Spieler nicht nur aus fremden Ländern kommen, sondern gleichzeitig die Kultur ihres Heimatlandes ein wichtiger Handlungsfaktor sein kann. Insoweit sind im deutschen Profifußball nicht nur zahlreiche Nationen vertreten, sondern die Bundesliga hat auch an kultureller Vielfalt gewonnen.

Diese Interkulturalisierung im deutschen Profifußball ist in jüngster Vergangenheit verstärkt thematisiert worden, allerdings v. a. aus Perspektive der Integrations-, Migrations- und Mentalitätsproblematik (bspw. Preis des DFB für Integration 2010). Dabei wird aber vorrangig defizitorientiert argumentiert und gehandelt. Entsprechend unterliegt die Thematik „Kulturelle Diversität“ bisher einer relativ einseitigen Betrachtung im Sinne von Umgang mit Missverständnissen, Verstärkung der Integration und dem Einsatz von Dolmetschern, die bei Sprachunterschieden vermittelnde Hilfestellung leisten. Erfolgsorientierte Potenziale, die sich aus kultureller Vielfalt für den Profifußball ergeben könnten, finden in der bisher rudimentär und eher deutsch geführten „Cultural Diversity“-Diskussion (noch) keine zielorientierte Berücksichtigung. So besteht die vielleicht wichtigste Herausforderung kulturell diverser Fußballmannschaften darin, interkulturelle Unterschiede nicht nur zu

integrieren, sondern kulturelle Vielfalt als echten Produktivfaktor bzw. als Ressource zu sehen. Durch ein Cultural Diversity Management, das kulturelle Diversität gezielt als Ressource erkennt und nutzt, können vorhandene Potenziale gehoben, mögliche Synergien gebildet und damit letztendlich die mit der Interkulturalisierung verbundenen Chancen wahrgenommen werden. Zielsetzung des vorliegenden Beitrags ist daher die Konzeptionalisierung eines synergetischen Cultural Diversity Managements, das einen erfolgreichen, synergetischen Umgang mit kultureller Diversität im Profifußball erlaubt.

Bevor in die Konzeptionalisierung eingestiegen wird, soll allerdings zunächst ein Blick auf die Entstehung und Entwicklung kultureller Vielfalt im deutschen Profifußball geworfen werden. Im Rahmen dessen werden zum einen die wesentlichen Treiber der kulturellen Vielfalt beleuchtet, zum anderen wird das Ausmaß der kulturellen Diversität im deutschen Profifußball aufgezeigt. Damit wird geklärt, was es heute und auch zukünftig im deutschen Profifußball zu managen gilt; das „Was“ eines synergetischen Cultural Diversity Managements wird damit identifiziert. Dem „Warum“, warum muss kulturelle Vielfalt überhaupt gemanagt werden, wird anschließend Aufmerksamkeit geschenkt. Darauf aufbauend widmet sich der Beitrag dem „Wie“, wie könnte ein synergetisches Cultural Diversity Management im Profifußball aussehen. Abschließend erfolgt eine kurze Schlussbetrachtung.

2 Von der Entstehung und Entwicklung kultureller Diversität im deutschen Profifußball

„Global, globaler, Fußball.“

„Multikulturelle Erfolgskollektive“¹ sind mittlerweile Alltag im deutschen Profifußball. Die einzelnen Spieler eines Vereins stellen längst nicht mehr nur eine nationale Auswahl, sondern vielmehr eine Auswahl aus allen Teilen der Welt dar. Zu diesem Umstand haben im Wesentlichen zwei Aspekte beigetragen, die im Folgenden näher betrachtet werden sollen. Abschließend wird die im deutschen Profifußball herrschende kulturelle Vielfalt – als Konsequenz dieser beiden Aspekte – betrachtet.

1 Sprenger (2008), S. 198.

2.1 Globalisierung des Profifußballs

Die heutige Wirtschaft gilt allgemein hin als globalisiert.² Doch gibt es durchaus Gesellschaftsbereiche, die – im Vergleich zur Wirtschaft – weitaus fortgeschrittener in puncto Globalisierung sind. Zu diesen Gesellschaftsbereichen zählt zweifelsohne der Spitzensport.³ Dabei handelt es sich insbesondere bei dem Massenphänomen Fußball um ein Paradebeispiel für und einen Vorreiter der „Interaktionszunahme über wachsende räumliche Entfernung und nationalstaatliche Grenzen hinweg“.⁴

Die Anfänge der Globalisierung des Fußballs reichen bis weit in das 19. Jahrhundert zurück.⁵ Bereits vor über 130 Jahren begann man sich (international) zu organisieren, Länderspiele auszutragen und ein einheitliches Regelwerk zu schaffen, um problemlos auf nationaler und internationaler Ebene gegeneinander antreten zu können.⁶

Im Zuge der globalen Ausweitung des Fußballs, der ansteigenden weltweiten Spielertransfers und der zunehmenden Ökonomisierung, Medialisierung sowie Kommerzialisierung des Profifußballs sind einzelne Spitzenvereine längst zu Großkonzernen bzw. „Global Playern“ geworden.⁷ So lässt sich mit Beginn des 21. Jahrhunderts feststellen, „dass der Fußball in den vergangenen 50 Jahren zu einem weltumfassenden Sport geworden ist.“⁸ Er ist zu einem globalen Geschäft avanciert. So verkörpert der Profifußball für viele – von der Werbebranche über das Publikum bis hin zu den Spielern – wie kein anderer Sport bzw. Beruf die Globalisierung.⁹

„Fußball ist das globalisierteste Phänomen überhaupt auf unserem Planeten: noch vor Rockmusik, Coca-Cola und Hollywood.“¹⁰

Die starke Globalisierung des Fußballs zeigt sich insbesondere darin, dass dieser mit seinem dichten Netz aus Vereinen, Verbänden und Organisationen den gesamten Erdball umspannt. Dabei gilt:

2 Vgl. Eschelbeck (2005), S. 3.

3 Vgl. Simon (2004), S. 111.

4 Kessler (2009), S. 35; vgl. Moorstedt (2006), S. 40.

5 Zur Geschichte des Fußballs vgl. bspw. Hödl (2006), S. 5 f.; Hütig/Marx (2004), S. 164; Jütting (2004), S. 8; Dolles/Södermann (2005); Derichs (2007); Eisenberg (2004).

6 Vgl. Müller (2009), S. 19; Derichs (2007), S. 36.

7 ZDF-Pressestelle (2010), o.S.

8 Derichs (2007), S. 36.

9 Vgl. Milanovic (2010), o.S.

10 Franklin Foer (amerikanischer Journalist) zit. nach Moorstedt (2006), S. 41.

„Was in den Netzwerken der großen Unternehmen als Tendenz angelegt ist, ist im Profifußball Realität: Ein globaler Arbeitsmarkt, ein globales Publikum, ein globales Produkt, das unter global geltenden Regeln erzeugt wird.“¹¹

Die Globalisierung im Fußball – insbesondere der daraus resultierende globale Arbeitsmarkt bzw. Spielermarkt, der eine intensive Nutzung des globalen Arbeitskräftepotenzials ermöglicht – fördert und forciert die Entstehung kultureller Diversität im Profifußball.

2.2 Zugriff auf einen globalen Spielermarkt

Der heutige Spielermarkt zeigt, wie es in Zukunft auf globalisierten Arbeitsmärkten aussehen könnte: Während es gegenwärtig noch unvorstellbar erscheint, dass andere Berufsgruppen problemlos rund um den Globus leben und arbeiten, ist dies im Profifußball längst Normalität. So kann im Profifußball ein nahezu unbeschränkter Zugriff auf einen globalen Spielermarkt erfolgen.

Ein Blick auf die heutigen Mitglieder des Weltfußballverbandes zeigt, aus welchen Ländern prinzipiell Fußballer rekrutiert werden können. Während die FIFA (Fédération Internationale de Football Association) bei ihrer Gründung im Jahre 1904 sieben Mitglieder zählte, gehören ihr heute 208 nationale Fußballverbände an.¹² Damit ist das Arbeitskräftepotenzial über den gesamten Globus verteilt.

Während die Mitgliederzahlen der FIFA Aussagen über die geographische Verteilung potenzieller Profifußballer zulässt, offenbart der „Big Count“ der FIFA u. a. wie viele Spieler fußballerisch aktiv sind: Insgesamt registrierte die FIFA im Jahre 2006 rund 264.552.000 Fußballspieler/innen weltweit, wovon 113.000 als „Professionals“ gelten. Aus diesem Arbeitskräftepool können die Vereine der Welt schöpfen.¹³

11 Witte/Ehrke (2008), S. 1.

12 Vgl. FIFA 2009, S. 1. Mit 208 nationalen Mitgliedsverbänden hat die FIFA mehr Mitglieder als jede andere internationale Organisation und gilt damit als das globalste Unternehmen der Welt, vgl. Woodward (2009), S. 158; Sprenger (2008), S. 198.

13 FIFA (2007).

Der Zugriff auf das weltweite Arbeitskräftepotenzial kann allerdings durch Nationalitätenklauseln bzw. Ausländerregelungen¹⁴ eingeschränkt werden. So durften bspw. zu Beginn der Bundesliga (1963) lediglich zwei Ausländer auf dem Platz stehen. Nach und nach, v.a. Ende der 1980er und Anfang der 1990er, wurden die Ausländerregelungen allerdings aufgeweicht.¹⁵

In diesem Zusammenhang stellt das sog. Bosman-Urteil den stärksten Einschnitt für den europäischen und damit auch deutschen Profifußball dar.¹⁶ Durch das Bosman-Urteil des EuGH aus dem Jahre 1995 wurden nicht nur die bis dahin gültigen Ablöseregeln (Zahlung von Ablösesummen auch nach Vertragsende), sondern ebenfalls die Ausländerregelungen, die EU-Bürger betreffen, für die EU-Vereine für nichtig erklärt. Die damals in der Union of European Football Associations (UEFA) geltende „3+2“-Regelung, nach der bei Fußballspielen maximal drei EU-Ausländer und zwei Nicht-EU-Ausländer eingesetzt werden durften, wurde als mit dem EU-Recht für unvereinbar erklärt.¹⁷ So sah man in den Nationalitätenklauseln eine Verletzung der Arbeitnehmerfreizügigkeit, die durch Art. 48 EWG-Vertrag (heute Art. 39 EG-Vertrag) Bürgern der EU zugesichert wird.

Obwohl das Bosman-Urteil schon an sich zu gravierenden Veränderungen des Spielermarktes geführt hatte, entschied sich der Deutsche Fußballbund (DFB) in Reaktion auf das Bosman-Urteil dieses ab der Saison 1996/97 nicht nur auf EU-Fußballer, sondern vielmehr auf sämtliche Fußballer aus den 52 UEFA-Mitgliedsverbänden zu übertragen.¹⁸ Entsprechend vergrößerte sich der Kreis der potenziellen Arbeitskräfte, die uneingeschränkt in der 1. und 2. Bundesliga verpflichtet und eingesetzt werden konnten und können. Zudem war es nun möglich, ein Fußballspiel ohne einheimische Spieler auszutragen.¹⁹

14 Es erfolgt eine Beschränkung des Einsatzes von ausländischen Spielern oder aber es wird vorgeschrieben, wieviele Einheimische mindestens in einer Mannschaft zu spielen haben, vgl. Müller (2009a), S. 405.

15 Vgl. dazu ausführlich Müller (2009), S. 85 ff.

16 Vgl. Berthold/Neumann (2005), S. 4.

17 Vöpel/Steinhardt (2007), S. 25.

18 Vgl. Grodde (2006), S. 51.

19 Das Spiel zwischen dem FC Energie Cottbus und dem VfL Wolfsburg am 6. April 2001 ging in die Geschichte der Fußball-Bundesliga ein, da erstmalig eine Mannschaft ohne deutschen Spieler antrat. Die Startaufstellung des FC Energie Cottbus bestand aus elf Ausländern (vgl. Weinreich (2008), S. 34).

Die Zeit soll nun mit der im Jahre 2008 durch die FIFA beschlossenen „6+5“-Regel gewissermaßen zurückgedreht werden. So besagt die neue weltweit gültige Regel, dass ab der Spielsaison 2010/11 in der Startformation vier einheimische Spieler eingesetzt werden müssen. In der folgenden Spielsaison 2011/12 müssen es fünf Einheimische sein. Die vollständige Umsetzung der Regel erfolgt schließlich 2012/13, so dass in der Startelf sechs einheimische Spieler vertreten sein müssen.

Auch wenn die Umsetzung der „6+5“-Regel dazu führen wird, dass die einheimischen Spieler vermehrt eingesetzt werden (müssen), ist davon auszugehen, dass keine Abkehr von kulturell vielfältigen Teams einsetzen wird. So bezieht sich die „6+5“-Regel nicht etwa auf die Zusammensetzung des Kaders, sondern lediglich auf den Einsatz der Spieler.

2.3 Kulturelle Diversität im deutschen Profifußball

Der deutsche Fußball war bis in die 1980er Jahre – trotz fortschreitender Globalisierung und der Entwicklung eines globalen Spielermarkts – stark national geprägt. Die Bundesligavereine „waren in einen nationalen Kontext eingebettet, aus dem sie ihre Spieler rekrutierten.“²⁰ Erst allmählich stieg die kulturelle Diversität im deutschen Profifußball an. Dieser Anstieg kann dabei (indirekt) an der Entwicklung des Ausländeranteils in der 1. und 2. Bundesliga nachvollzogen werden. So wird anhand der Abb. 1 unmittelbar der Bedeutungszuwachs von ausländischen Spielern im deutschen Profifußball ersichtlich. Zudem wird deutlich, dass das Spieljahr 1995/96 den zunehmenden Import von Profifußballern einläutete.

20 Hemmersbach (2003), S. 496.

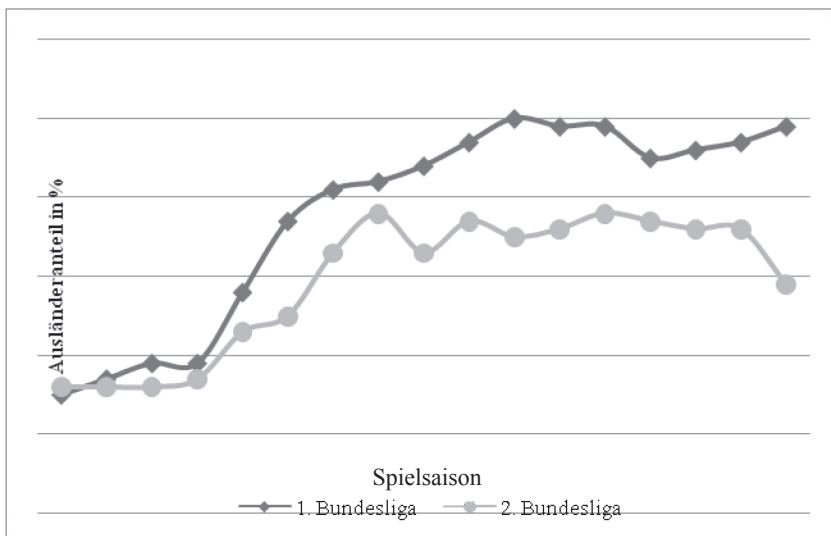


Abb. 6 Entwicklung des Ausländeranteils in der 1. und 2. Bundesliga in Prozent (vgl. DFL Deutsche Fußball Liga 2009, S. 130)

Aktuell beträgt die Anzahl der Spieler in der 1. Bundesliga 505. Davon sind 246 Ausländer, was einem Ausländeranteil von 48,7% entspricht.²¹ Von den 514 Spielern der 2. Bundesliga sind 163 Ausländer. Entsprechend liegt der Ausländeranteil bei 31,7%.²² Bei einem Vergleich der Ausländeranteile der 147 gelisteten weltweiten Ligen zeigt sich, dass die 1. Bundesliga auf Platz 12 und die 2. Bundesliga auf Platz 30 rangiert.²³

Die folgende Tabelle führt sämtliche Länder auf, aus denen die Spieler der 1. und 2. Bundesliga stammen.

²¹ Die Angaben beziehen sich auf die 1. Nationalität eines Spielers.

²² Vgl. Transfermarkt (2011), o.S.

²³ Die Division A (Zypern) hat mit 67,4% den höchsten Ausländeranteil, dicht gefolgt von der Premier League (England) mit 64,5% und der North American Soccer League (USA) mit 61,00%, vgl. Transfermarkt 2011, o.S.

Tab. 1 „Gastarbeiterstatistik“ der 1. und 2. Bundesliga (Transfermarkt 2011a; 2011b)

	Länder <i>(Angaben in Klammern = Anzahl der Spieler des jeweiligen Landes bzw. der jeweiligen Länder)</i>
1. Bundesliga	Brasilien (26); Österreich (16); Kroatien (14); Tschechien (12); Frankreich (11); Schweiz; Niederlande (je 10); Griechenland; Dänemark; Polen; Türkei (je 8); Slowakei (je 7); Japan; Bosnien-Herzegowina (je 6); Belgien (5); Kamerun; Elfenbeinküste; Rumänien; Serbien; Peru; Slowenien (je 4); Venezuela; Mazedonien; Vereinigte Staaten; Ghana; Ungarn; Norwegen; Spanien; Finnland; Portugal; Tunesien (je 3); Marokko; Algerien; Südkorea; Kongo DR; Kanada; Burkina Faso; Schweden (je 2); Argentinien; Senegal; Bulgarien; Israel; Russland; Iran; Chile; Guinea; Georgien; Island; Paraguay; Libanon; Kolumbien; Namibia; Albanien; Weißrussland; Ukraine; Kosovo; Italien; Ägypten; Nigeria; China; Australien (je 1)
2. Bundesliga	Türkei (12); Brasilien (9); Österreich (7); Serbien; Niederlande (je 6); Vereinigte Staaten; Rumänien; Tschechien (je 5); Frankreich; Nigeria; Bosnien-Herzegowina; Dänemark; Ungarn; Slowenien; Kanada; Kosovo; Polen; Schweiz; Tunesien; Kroatien (je 4); Kolumbien; Senegal; Albanien; Bulgarien; Algerien; Schweden; Belgien (je 3); Spanien; Togo; Japan; Elfenbeinküste; Kongo; Finnland; Italien; Georgien; Australien (je 2); Norwegen; Ghana; Irland; Litauen; Griechenland; Sierra Leone; Angola; Kamerun; Kongo DR; Nordkorea; Schottland; Slowakei; Südafrika; China; Mazedonien; Kasachstan; Sambia; Montenegro; Guinea; Zentralafrikanische Republik; Burkina Faso (je 1)

Anhand der Tabelle wird gleichzeitig deutlich wie kulturell vielfältig – gemessen an der jeweiligen Herkunft der Spieler²⁴ – die beiden höchsten Fußballligen in Deutschland sind: In der 1. Bundesliga sind 61 Nationen vertreten, in der 2. Bundesliga kommen die Spieler aus 57 verschiedenen Nationen. Entsprechend hoch ist die kulturelle Diversität in den jeweiligen Fußballmannschaften, die es zu managen gilt.

24 Kultur ist keineswegs immer an Landesgrenzen gekoppelt. So gibt es durchaus mehrere Kulturräume innerhalb eines Landes oder aber grenzüberschreitende Kulturräume. Allerdings soll an dieser Stelle vereinfacht davon ausgegangen werden, dass jede Nation eine Kultur besitzt. Entsprechend kann die Anzahl der als ein (Hilfs-) Maß der kulturellen Diversität fungieren.

3 Von der Notwendigkeit eines Managements kultureller Diversität im deutschen Profifußball

„Der Ball rollt zwar auch ohne ein Management kultureller Diversität, aber er könnte runder laufen.“

Kulturelle Diversität ist mittlerweile Alltag im deutschen Profifußball. So stellt sich unmittelbar die Frage, warum überhaupt ein explizites Management der kulturellen Vielfalt erforderlich ist. So gehört doch der (implizite) Umgang mit kultureller Vielfalt zum Tagesgeschäft und ist damit fester Bestandteil des täglichen Geschehens im Profifußball. Offensichtlich rollt der Ball auch ohne den systematischen Umgang mit kultureller Diversität. So gilt es sich im Folgenden der Notwendigkeit des Managements kultureller Diversität zu widmen, wobei nur einzelne zentrale Aspekte herausgegriffen werden sollen.

3.1 Ableitung von der Rolle der Kultur und kultureller Diversität im interkulturellen Kontext

Kultur ist auf der einen Seite ein realistisches Phänomen, das jenseits von Rohstoffen und Natur eine Sphäre schafft und auf der anderen Seite ist sie eine konstruierte Wirklichkeit, die zwar von einem Kollektiv in ihren Grundzügen geteilt wird, jedoch einer individuellen Interpretation bedarf. Kultur wird von Individuen entwickelt sowie geprägt und Individuen werden von Kultur entwickelt sowie geprägt.²⁵

Kultur stellt einen wichtigen (unbewussten) Einflussfaktor menschlichen Verhaltens dar.²⁶ So bietet Kultur Individuen ein sinnstiftendes Orientierungssystem und einen Bezugsrahmen, an denen sie ihre eigenen Verhaltensweisen ausrichten können. Die Eigenkultur setzt „Standards für Wahrnehmung, Denken, Urteilen und Handeln“; sie stellt damit „einen effektiven Interpretations- und Problemlösungsmechanismus dar, um die komplexe Umwelt bewältigen zu können“.²⁷ Da Individuen einer Kulturgemeinschaft nach Hofstede die gleiche „mentale software“ (software of the mind²⁸) besitzen, wird dadurch

25 Vgl. Eagleton, (2001), S. 9.

26 Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 673; Perlitz (2004), S. 249.

27 Perlitz (2004), S. 251.

28 So lautet der Titel eines Buches von Geert Hofstede „Cultures and Organizations: Software of the Mind – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival“.

die Kommunikation untereinander erleichtert, aber auch die Interaktion vereinfacht und eine reibungslosere interpersonale Kooperation ermöglicht.²⁹ Entsprechend schafft Kultur zwischen Mitgliedern einer Kulturgemeinschaft eine gewisse Konformität und soziale Identität. Ein solcher Mechanismus existiert in kulturellen Überschneidungssituationen, in denen eigenkulturell geprägte Verhaltensweisen auf fremde und ungewohnte Verhaltensweisen treffen, nicht. Entsprechend stellen kulturelle Überschneidungssituationen Individuen nicht selten vor große Herausforderungen:

„Die bisher zur Zielerreichung geeigneten Handlungsweisen, Bewertungs- und Interpretationsmuster versagen ganz oder teilweise, die Kommunikation mit den Interaktionspartnern ist erschwert, und ihre Reaktionen werden nur ungenügend oder überhaupt nicht verstanden.“³⁰

„Ein ‚Fit‘ zwischen der Situation und dem Verhalten ist nicht mehr gegeben.“³¹

Demnach kann es in interkulturellen Überschneidungssituationen zu kultur-induzierten Missverständnissen, Problemen, Stresssituationen und Konflikten kommen. In Fußballmannschaften sind interkulturelle Situationen Alltag. Umso wichtiger ist es, sich der kulturellen Gemeinsamkeiten bzw. Ähnlichkeiten und Unterschiede (sowie deren Ursachen und Wirkungen) bewusst zu sein. Welche Gemeinsamkeiten bzw. Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen einzelnen Kulturen bestehen, wurde bereits im Rahmen verschiedener Untersuchungen erforscht. Die wohl bekanntesten Studien und die davon abgeleiteten Kulturdimensionen, welche die Verschieden-/Gleichartigkeit von Kulturen abbilden und offenlegen sollen, können der folgenden Tabelle entnommen werden.

29 Die Vorstellung, dass Mitglieder einer Kultur die gleiche „mentale Software“ besitzen, kann zu Stereotypisierungen verleiten und den Eindruck erwecken, dass ein Kulturwandel nur gleichzeitig erfolgen kann und nicht einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess in einer Gesellschaft darstellt, der von Personen und Gruppen getragen wird. Abrupte Kulturbrüche sind dabei keineswegs ausgeschlossen.

30 Thomas/Hagemann/Stumpf (2002), S. 239.

31 Perlitz (2004), S. 249.

Tab. 2 Kulturdimensionen in der Übersicht (vgl. dazu ausführlich bspw. Rothlauf 2009, S. 32 ff.)

	Dimensionen
nach Hall	– Kontextorientierung – Raumorientierung – Zeitorientierung – Informationsgeschwindigkeit
nach Hofstede	– Machtdistanz – Unsicherheitsvermeidung – Individualismus/Kollektivismus – Maskulinität/Feminität – Lang-/Kurzzeitorientierung (später ergänzt)
nach Trompenaar	– Universalismus/Partikularismus – Individualismus/Kollektivismus – Affektivität/Neutralität – Diffusität/Spezifität – Zugeschriebener Status/Erreichter Status – Sequentielles Zeitverständnis/synchrones Zeitverständnis – Kontrolle über Natur/Unterwerfung unter Natur
nach der GLOBE-Studie	– Leistungsorientierung – Zukunftsorientierung – Gleichberechtigung – Durchsetzungsvermögen – Institutioneller Kollektivismus – In-group-Kollektivismus – Machtdistanz – Menschlichkeitsorientierung – Unsicherheitsvermeidung

Unterschiedliche Kulturen der Welt wurden anhand dieser Dimensionen untersucht. Im Zuge dessen konnte festgestellt werden, welche Kulturen sich ähnlicher sind als andere und damit prinzipiell als „kompatibel“ bzw. „kompatibler“ gelten.³² Dabei wäre es allerdings zu kurz gedacht infolge dessen nur eine Kombination möglichst „kompatibler“ Kulturen in einer Fußballmannschaft vorzunehmen. So ist festzustellen, dass sich mit Erhöhung der kulturellen Diversität immer mehr unterschiedliche, kulturgeprägte Denk- und Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte etc. gegenüber stehen. Dabei können ausgeprägte kulturelle Unterschiede zwar einerseits am deutlichsten die effiziente Interaktion zwischen Teammitgliedern unterschiedlicher kultu-

32 Vgl. dazu bspw. Jedrzejczyk (2007), S. 48.

reller Prägungen gefährden und behindern, andererseits birgt kulturelle Vielfalt ein sehr großes Potenzial für einen positiven Einfluss auf den Teamerfolg.³³ Entsprechend gilt es über ein aktives Management der kulturellen Diversität die Eintrittswahrscheinlichkeit des zweiten Falls zu erhöhen.

3.2 Ableitung vom Verständnis kultureller Diversität als Ressource

Kulturelle Diversität kann als Ressource verstanden werden. Der Wert der Ressource „kulturelle Diversität“ liegt hierbei in den individuellen, kulturellen Unterschieden und Gemeinsamkeiten bzw. Ähnlichkeiten der einzelnen Spieler.³⁴ Die einzelnen Profifußballer sind dabei Träger ihrer jeweiligen Kultur. Erst im Kollektiv wird aus den unterschiedlichen kulturellen Prägungen der Mannschaftsmitglieder die (intangible) Ressource „Kulturelle Vielfalt“.

Entsprechend dem *Resource-based-View* wird Diversität, und damit auch kulturelle Diversität, als ökonomisch relevante, aber auch vereinsspezifische und nicht imitierbare Ressource betrachtet. Daher gilt es diese zu schützen und zu fördern.³⁵ Gemäß der *Value-in-Diversity-Hypothese* führt hierbei ein unsachgemäßer Umgang mit kultureller Diversität zu Wettbewerbsnachteilen.³⁶ Wie jede andere Ressource muss daher auch kulturelle Diversität sachgemäß gemanagt werden, damit diese zielgerichtet genutzt werden kann und sich die damit verbundenen Chancen verwirklichen lassen können.

Allerdings lassen sich in diesem Zusammenhang die Befunde aus der Wirtschaft, dass es seitens der Unternehmen trotz zunehmender globaler Verflechtungen grundsätzlich noch an einem (Problem-) Bewusstsein in Bezug auf interkulturelle Fragestellungen mangelt, durchaus auf das globalisierteste Phänomen der Welt übertragen. Entsprechend ist auch im Profifußball ein „unprofessioneller“ Umgang mit kultureller Diversität zu beobachten: Kulturelle Unterschiede werden akzeptiert, wohlmöglich auch noch integriert aber gar nicht aktiv als Ressource genutzt.³⁷ Dadurch werden mögliche Wettbewerbsvorteile, die auf kultureller Diversität basieren, vertan.

33 Vgl. Puck (2009), S. 25.

34 Vgl. Peters (2008), S. 82 f. m.w.N.

35 Vgl. Schulz (2009), S. 93.

36 Vgl. Diehl (2002), S. 84.

37 Vgl. Schipper (2007), S. 18 m.w.N.

3.3 Ableitung von empirischen Untersuchungen

Empirische Untersuchungen aus den vergangenen 15 Jahren haben den Einfluss der kulturellen Zusammensetzung von Teams auf den Teamprozess und die Teameffizienz analysiert. Die Ergebnisse hierzu sind widersprüchlich. Nachgewiesen werden positive sowie negative Effekte, genauso wie kurvenlineare und neutrale Beziehungen (s. Abb. 2). Die Unterschiede werden u. a. zurückgeführt auf unterschiedliche inhaltliche und methodische Vorgehensweisen, aber auch eine unzureichende theoretische Fundierung.³⁸

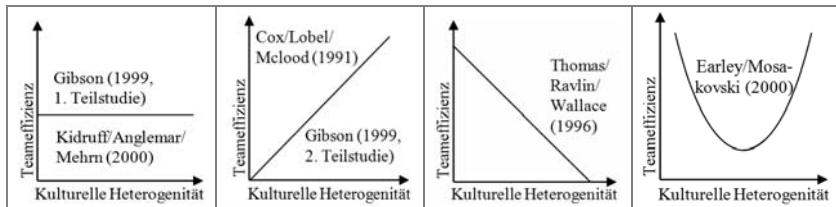


Abb. 7 Zusammenhang zwischen kultureller Heterogenität und Teameffizienz (Berg 2006, S. 223)

Das heißt, dass vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Forschungsergebnisse keine allgemeingültige Aussage darüber getroffen werden kann, ob nun kulturell heterogene oder kulturell homogene Teams effizienter sind.

Auch speziell für den Profifußball wurden bereits einige empirische Untersuchungen durchgeführt, die sich ebenfalls mit der Wirkung der kulturellen Diversität beschäftigen. So haben Andresen/Altmann (2006) im Rahmen einer quantitativen Untersuchung anhand verschiedener Erfolgsfaktoren erforscht, welchen Einfluss die nationale Heterogenität auf den sportlichen, aber auch wirtschaftlichen Erfolg von Fußballmannschaften hat. Für den sportlichen Erfolg konnte ein positiver Zusammenhang festgestellt werden; für den wirtschaftlichen Erfolg hingegen ergaben sich keine positiven Korrelationen.

Haas/Nüesch (2010) führten eine quantitative Studie, basierend auf dem Datenmaterial des Kicker Magazins, zur Überprüfung der Zusammenhänge zwischen kultureller Diversität und Leistungserfolgen durch. Dabei wurde der Einfluss der nationalen Heterogenität auf bestimmte Erfolgsdeterminanten, darunter solche wie: Punkte in der Bundesligatabelle, die Tordifferenzen

38 Vgl. Berg (2006), S. 227 ff.

und die Expertenevaluation, die das Kicker Magazin für jeden Spieler (Spieleinsatz mindestens eine Halbzeit) pro Spiel der Bundesliga anfertigt, überprüft.³⁹ Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass der Einfluss der kulturellen Diversität auf den Leistungserfolg bzw. auf die festgelegten Erfolgsdeterminanten negativ ist. Demnach wurden national homogene Fußballteams als erfolgreicher identifiziert.⁴⁰

Lehnart et al. (2005) haben im Rahmen ihrer qualitativen Untersuchung zur kulturellen Vielfalt in der Bundesliga leitfadengestützte Interviews geführt. Das Fazit der Studie, die sich stärker mit dem Schwerpunkt Integration beschäftigt und demnach in diesem Zusammenhang nur eingeschränkte Bedeutung hat, ist, dass kulturelle Vielfalt alleine, noch keine Leistungssteuerung erzeugt.⁴¹

Am Lehrstuhl für Organisation und Personal läuft seit Mitte Februar eine Online-Befragung zur kulturellen Diversität in der 1. und 2. Bundesliga (s. Abb. 3). Diese empirische Untersuchung soll nicht nur einen Beitrag zu der nach wie vor herrschenden Debatte „kulturell homogen vs. kulturell heterogene Teams“ leisten, sondern darüber hinaus weiterführende Erkenntnisse im Hinblick auf ein synergetisches Cultural Diversity Management liefern.

Die globalisierte Welt des Profifußballs

Im Rahmen der Studie „Die globalisierte Welt des deutschen Profifußballs“ werden mittels eines Online-Fragebogens die Einschätzungen, Meinungen und Erfahrungen von Profifußballern der 1. und 2. Bundesliga zur Thematik „Kulturelle Diversität“ ermittelt. Dazu wurden sämtliche Vereine der 1. und 2. Bundesliga angeschrieben und um Unterstützung der Online-Befragung gebeten.

Der Online-Fragebogen setzt sich wie folgt zusammen:

- Block A: Allgemeine Angaben zur Person und zur bisherigen Fußballkarriere
- Block B: Angaben zur kulturellen Vielfalt im Team
- Block C: Wahrnehmung und Wirkung von sowie Umgang mit kultureller Vielfalt
 - Wahrnehmung der Eigen- und Fremdkultur(en)
 - Wirkung(en) kultureller Vielfalt im Team
 - Kulturelle Vielfalt und (sportlicher) Erfolg
 - Kulturelle Passung im Team

39 Vgl. Haas/Nüesch (2010), S. 7 ff.

40 Vgl. Haas/Nüesch, (2010), S. 11.

41 Vgl. Lehnart/Möhlenbruch/Müller (2005), S. 179.

- Berücksichtigung/Einfluss kultureller Vielfalt in/auf unterschiedliche/n Bereiche
- (Systematischer) Umgang mit kultureller Vielfalt
- Maßnahmen im Zusammenhang mit kultureller Vielfalt
- Block D: Anforderungen an Profifußballer

Die Befragungsergebnisse sollen weitere sowie tiefergehende Erkenntnisse für das Anwendungsfeld „Cultural Diversity Management“ – speziell für den Profifußball – liefern. So soll anhand der Befragung geklärt werden, ob und wie die personelle kulturelle Vielfalt zu mehr Synergieeffekten führen kann und welche Bedingungen dazu notwendig sind. Entsprechend werden die Chancen (und Risiken) von landeskulturellen Prägungen im Fußball weiter erforscht. Ziel ist es, die Ergebnisse letztendlich zur Entwicklung pragmatischer Handlungsempfehlungen und Managementtools zu nutzen.

Abb. 8 Infobox zur empirischen Erhebung

Die Debatte, ob nun kulturell heterogene oder kulturell homogene Teams im Profifußball prinzipiell leistungsfähiger und effizienter sind, soll an dieser Stelle nicht entschieden werden. Vielmehr hatte die Beschäftigung mit den unterschiedlichen Forschungsergebnissen und dem Forschungsbestreben der VerfasserInnen die Funktion aufzuzeigen, dass eine Beschäftigung mit der Thematik „kulturelle Diversität“ – vor dem Hintergrund der hohen kulturellen Diversität im (deutschen) Profifußball – unumgänglich erscheint. Schließlich machen die dargestellten Untersuchungsergebnisse deutlich, dass kulturell vielfältige Teams nicht per se erfolgsversprechend(er) sind; es gibt durchaus auch Untersuchungen, die der kulturellen Heterogenität einen negativen Einfluss auf die Teameffizienz bescheinigen. Entsprechend gilt es hier Weichen zu stellen bzw. aktiven Einfluss darauf zu nehmen, dass kulturelle Vielfalt einen Mehrwert für die Fußballmannschaften entfalten kann.

3.4 Ableitung von intraglobalen Teams und ihren Bedingungen zur Leistungserbringung

Da Profifußballvereine ihre Spieler inzwischen weltweit rekrutieren, kann von globalisierten Teams gesprochen werden. Dabei muss bedacht werden, dass der *Internationalisierungsgrad* (s. Tab.1 „Gastarbeiterstatistik“ der 1. und 2. Bundesliga) von Mannschaften nicht allein an der Vielfalt der Herkunftsländer gemessen werden sollte, sondern auch an den Unterschieden und Gemeinsamkeiten ihrer Werte und Normen, eben ihrer kulturellen Diversität, die durch die unterschiedlichen *Kulturalisierungsgrade* (Ausprägungen und Gewichtung von Werten und Normen zwischen den Kulturen) zum Ausdruck gebracht wird.

Während das Team im Fußballsport die spezifische Form der Arbeitsorganisation bildet, haben sich in den vergangenen Jahren teamorientierte Kooperationsformen, national und international, in Wirtschaft und Verwaltung immer mehr durchgesetzt. Bei grenzüberschreitenden Aktivitäten finden sich in Verbindung mit den Begriffen international und global sehr vielfältige Arbeits- und Konzeptdefinitionen. In jüngerer Zeit ist zunehmend das Konzept des „Globalen Teams“ in den Blickpunkt der Auseinandersetzung gerückt,⁴² mit dem die Dimensionen der Globalisierung erfasst und integriert werden sollen. Darauf aufbauend entwickelten die VerfasserInnen den konzeptionellen Begriff des intraglobalen Teams, der sich insoweit von vorliegenden und forschungsgeprägten Verständnissen des globalen Teams wie auch von den anderen vergleichbaren Begriffsdefinitionen⁴³ dadurch unterscheidet, dass in einem intraglobalen Team zwar auch eine geoorientierte Beschaffung von Spielern stattfindet, deren Leistungserbringung aber nur face-to-face, zu einer bestimmten Zeit, an einem vorher bestimmten Ort (lokale Bedingtheit), in einem bestimmten Land und nur für einen nationalen Verein erfolgen kann. Diese außergewöhnlichen Bedingungen, verbunden mit der kulturellen und der muttersprachlichen Heterogenität der Teammitglieder sowie der jeweilig spezifischen, nach dem Nationalprinzip geprägten Vereinskultur, stellt einen zentralen Aspekt von intraglobalen Teams bezogen auf den Fußballbereich dar.

Vor diesem Hintergrund bietet die Diversitätsforschung einen kulturellen Zugang, mit der Bezug genommen werden kann auf die nicht direkt wahrnehmbaren, tiefenstrukturellen Merkmale z.B. im Hinblick auf die Form der Zusammenarbeit, auf Kommunikations- und Konfliktverhalten. Hierin ist auch der Kern der Diversitätsforschung zu sehen, die sich mit der Frage beschäftigt, wie personenabhängige Unterschiede in einem Team sich auf die Leistung des gesamten Teams auswirken. Ein (synergetisches) Cultural Diversity Management ist daher eine daraus erwachsende Anforderung an das Vereinsmanagement, die sich des kulturellen Spannungsverhältnisses im Kontext von Konvergenz und Divergenz bewusst sein sollte.

42 Vgl. Berg (2006); Benzler/Fabel (2006).

43 Vgl. bspw. Müller (2009).

4 Vom synergetischen Cultural Diversity Management im deutschen Profifußball

*„Synergetisches Cultural Diversity Management –
ein vielversprechender Newcomer im deutschen Profifußball.“*

Empirische Untersuchungen zeigen, dass bislang die Institutionalisierung von Diversity Management allgemein weniger Ergebnis von Effizienzüberlegungen ist. Vielmehr geht es vorrangig um Bemühungen einer Konformität und Identität mit den in Umwelten institutionalisierten Regeln und Erwartungen, um Legitimität und Imagewirkungen zugeschrieben zu bekommen.⁴⁴ Insoweit erfüllt die Integration von Ausländern im Profifußball auch eine Legitimationsfunktion, weniger eine Auseinandersetzung mit dem jeweiligen kulturellen Hintergrund im Hinblick auf eine ressourcenorientierte kulturelle Allokation.

Die Herausforderung eines synergetischen Cultural Diversity Managements kann daher nicht nur darin bestehen, die kulturelle Vielfalt der einzelnen Spieler zu integrieren, sondern eben auch von den mit der kulturellen Vielfalt verbundenen Synergiepotenzialen aktiv Gebrauch zu machen.⁴⁵ Es gilt kulturelle Vielfalt als echten Produktivfaktor bzw. als Ressource zu sehen und zu nutzen.

In der deutschen Bundesliga können bereits vereinzelt Stimmen vernommen werden, die der kulturellen Vielfalt von Fußballmannschaften einen gewissen „Mehrwert“ beimessen und diese entsprechend durchaus als Produktivfaktor bzw. Ressource sehen. So ist beispielsweise der Bundesligatrainer Mirko Slomka der Meinung, dass ethnisch gemischte Teams besser funktionieren und darüber hinaus attraktive Entwicklungsmöglichkeiten bieten.⁴⁶ Das vorliegende Konzept eines synergetischen Cultural Diversity Managements ist hierbei in der Lage, dieses subjektive Empfinden, das „Bauchgefühl“, greif- und fassbar zu machen und damit kritisch zu überprüfen. Gleichzeitig kann mit dem vorliegenden Konzept auf die Realisierung dieses subjektiven Empfindens in sämtlichen Vereinen hingearbeitet werden.

Bevor allerdings in die Konzeptionalisierung eines synergetischen Cultural Diversity Managements eingestiegen wird, sollen zunächst die Grundlagen hierfür erarbeitet werden.

44 Vgl. Lederle (2007), S. 22; Klöppel/Yan/Lüdicke (2007), S. 17.

45 Vgl. Andresen/Altmann, S. 325.

46 Vgl. Dembowski (2010), S. 59 ff.

4.1 Zugrundeliegender Diversity Management-Ansatz

Während die US-amerikanischen Wurzeln des Diversity Managements bis in die 1960er Jahre zurück verfolgt werden können und in den damaligen gesellschaftlichen Entwicklungen bzw. Umwälzungen liegen, wurde das erste Konzept eines Diversity Managements „erst“ Ende der 1980er Jahre in den USA entwickelt, um „die existierende Vielfalt und die potentiellen Gemeinsamkeiten wahrzunehmen, zu verstehen, wertzuschätzen und zuletzt optimal zu managen.“⁴⁷ Vielfalt bzw. Diversity bezieht sich dabei auf Personen und umfasst eine Reihe an Merkmalen, in denen sich Individuen ähneln und unterscheiden können, bspw. Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, Religion, Behinderung oder Kultur.

Da „dem“ Diversity Management eine einheitliche theoretische Rahmung fehlt, gibt es mittlerweile eine Fülle an unterschiedlichen Diversity Management Konzepten.⁴⁸ Dennoch lassen sich im (Nicht-) Umgang mit Diversity generell vier unterschiedliche Ansätze unterscheiden, die in der folgenden Tabelle gegenübergestellt werden.

Tab. 3 Ansätze des Diversity Managements (vgl. Watrinet 2007, S. 48 m.w.N.)

	Grund für die Beschäftigung mit Diversity	Verständnis von Diversity	Ziele eines Diversity Managements
Resistenz-ansatz	Diversity wird ignoriert	Diversity wird ignoriert; homogenes Ideal	kein Diversity Management vorhanden; Zustandsbeibehaltung
Fairnessansatz	sozial, moralisch, ethisch und rechtlich begründet	klassische, sichtbare Unterschiede werden betrachtet; Orientierung an benachteiligten Gruppen	Gleichbehandlung benachteiligter Gruppen; Assimilation
Marktzutritts-ansatz	veränderte Marktstrukturen; ökonomisch begründet	alle Unterschiede, die für die Markterschließung und Marktdurchdringung relevant sind	optimaler Zugang zu Kunden und Märkten
Lern- und Effektivitäts-ansatz	Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit; ökonomisch und sozial motiviert	alle Unterschiede und Gemeinsamkeiten	Lernen aus und vollständige Integration der Vielfalt; aktive Nutzung der Diversitätsvorteile

⁴⁷ Sepheri (2002), S. 93.

⁴⁸ Vgl. Dudek (2009), S. 96.

Dem vorliegenden Beitrag liegt der umfassende und ganzheitliche „Lern- und Effektivitätsansatz“ zugrunde. Dies ist darauf zurückzuführen, dass dieser Ansatz die Vorteile des Fairness- und Marktzutrittsansatzes miteinander verbindet und darüber hinaus Diversität als wichtige Ressource sieht. Gemäß dem Ansatz sollen Organisationen und deren Mitglieder durch die jeweilige Vielfalt lernen, wie Aufgaben grundlegend anders und effektiver gelöst werden können. Naturgemäß wird mit diesem Ansatz daher implizit auf eine synergetische Nutzung der (kulturellen) Vielfalt abgestellt.⁴⁹

4.2 Zugrundeliegendes Verständnis von Synergiepotenzial, Synergie und Synergieeffekten

Der Begriff „Synergie“ bedeutet zunächst lediglich „Zusammenwirken“. Das Zusammenwirken von Fußballern, in Form von Kooperation und Interaktion zur gemeinsamen Erstellung des Produkts „Fußball“, kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. Die erstrebenswerten und gewünschten positiven Auswirkungen machen sich hierbei in Form von Synergieeffekten bemerkbar.

Unter Synergieeffekten versteht man im Allgemeinen, dass „im Rahmen einer interagierenden Gruppe (...) der Gruppenerfolg in seiner Ausprägung über eine reine Addition der Erfolgsbeiträge der einzelnen Gruppenmitglieder bei isolierter Aufgabenbewältigung hinausgeht.“⁵⁰ So ist die mögliche Erzielung von Synergieeffekten einer der wesentlichen Beweggründe dafür, Teams zu bilden. Dies ist im Fußball allerdings nicht der Fall. Fußball ist per se ein Team sport. Er unterscheidet sich dadurch von Organisations- und Teamstrukturen in Verwaltung und Unternehmen im Rahmen ihrer arbeitsteiligen Leistungserbringung, da die Gesamtleistung nur über das Team *uno acto*, im Hier und Jetzt, ermöglicht wird. Organisatorische Alternativen in Analogie zur Arbeitsteilung sind ausgeschlossen. Die Besonderheit im Vergleich zu anderen praktizierten Teamkonzepten liegt somit in der Tatsache, dass im Hinblick auf die konkrete Leistungserstellung, das Team zur gleichen Zeit und am gleichen Ort sozio-psychisch und physisch zielorientiert interagieren muss. Das gewünschte Produkt, ein angestrebter Spielverlauf und ein erhofftes Spielergebnis entstehen letztendlich nur im unmittelbaren Wettbewerb mit der gegnerischen Mannschaft. Eine bloße „Addition der einzelnen Erfolgs-

49 Vgl. Watrinet (2007), S. 46 f.; Himmel (2007), S. 71.

50 Bürkle (2004), S. 39.

beiträge“ zur Herstellung des „Produkts“ Fußball ist dabei nicht möglich. Legt man diesem Umstand die vorherige Definition des Begriffs „Synergieeffekt“ zugrunde, kann hier bereits eine synergetische Wirkung von Fußballteams konstatiert werden.

Der „quantitative“ Synergiebegriff („Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ i. S. einer Übersummativität) scheint damit einer Ergänzung zu bedürfen. So kann der „qualitative“ Synergiebegriff zusätzlich Anwendung finden.⁵¹ Synergieeffekte (positive Verbundeffekte) entstehen demnach, wenn beim Zusammenwirken der Teammitglieder das Ergebnis dieser Interaktion und Kooperation eine andere Eigenschaft besitzt und einen höheren Wert hat, als es die bloße Addition der Eigenschaften der einzelnen Spieler verspricht („Das Ganze ist besser als die Summe seiner Teile“ i. S. einer Überlegenheit). Diese „Besserleistung“ kann sich im Endeffekt auf den Erfolg einer Mannschaft und damit auf die Spielergebnisse auswirken. Der Begriff Dyssynergieeffekte (negative Verbundeffekte) lässt sich analog definieren.

Bei kulturell diversen Teams erreicht der qualitative Synergiebegriff besondere Relevanz. Hier gelten Synergieeffekte als solche „die durch das Zusammenspiel kulturspezifischer Charakteristika in psychologisch relevanten Dimensionen, wie Einstellungen, Werte, Denk- und Verhaltensstile, in einer sich gegenseitig verstärkenden und anregenden Weise zustande kommen, so dass die hervorgebrachten Leistungen eine höhere Qualitätsstufe erreichen als bei der Zusammenarbeit in kulturell homogenen Arbeitsgruppen.“⁵² Dies bedeutet konkret, dass in kulturell diversen Fußballmannschaften ein höheres Synergiepotenzial, verstanden als maximal realisierbare Synergieeffekte, vorhanden ist. Die Beziehung zwischen Synergiepotenzial, Synergie und Synergieeffekt ist in der folgenden Abbildung, die einer Input-Prozess-Output-Logik folgt, dargestellt.

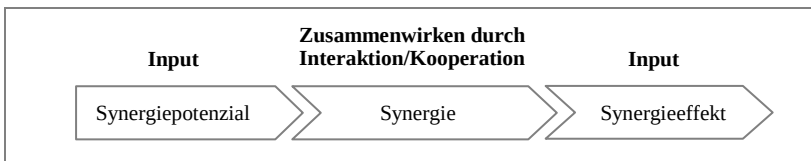


Abb. 9 Synergiepotenzial, Synergie, Synergieeffekt

51 Zur Unterscheidung unterschiedlicher Synergiebegriffe vgl. bspw. Köppel (2007), S. 99 f.

52 Zeuschel (1992), S. 132 zitiert nach Köppel (2007), S. 100.

Das erhöhte Synergiepotenzial in intraglobalen Teams ergibt sich aus der Chance, in der interkulturellen Zusammenarbeit neue Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln, die auf die heterogenen kulturellen Prägungen der Mannschaftsmitglieder zurückzuführen sind. Gleichzeitig sollte allerdings erwähnt werden, dass auch das Dyssynergiepotenzial in intraglobalen Teams entsprechend erhöht ist und folglich auch die Gefahr der Dyssynergieeffekte (negative Verbundeffekte), die den Erfolg einer Mannschaft schmälern könnten.

Es stellt sich daher die Frage, wie man Synergieeffekte in intraglobalen Teams herstellen und Dyssynergieeffekte vermeiden könnte: Während es bei positiven Synergie-(Verbund)effekten perspektivisch um die Zielsetzung gehen kann, sich ein ausgewogenes, kultur-passendes Mischungsverhältnis von Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb des Teams zu erschließen, können negative Synergie-(Verbund)effekte als Fehlallokation charakterisiert werden, die dadurch entsteht, dass von der Kompetenz des Einzelnen her, im Team mit den unterschiedlichen kulturellen Prägungen nicht umgegangen werden kann. Führen diese zu Uneinigkeit über das Wie der Zusammenarbeit, ist die positive Leistungserbringung gefährdet und durch Konflikte wird die Gruppenkohäsion instabil, z. B. durch Reduzierung der Arbeitsanstrengung, meinungsnevellierender Gruppendruck kann zur Vernachlässigung problemrelevanter Informationen führen, innovative Ideen werden nicht mehr geäußert, Sicherheitsfußball.

Daher wird eine Synchronisierung in unterschiedlichen Bereichen für eine Realisierung positiver Synergieeffekte als erforderlich angesehen.⁵³ Für den Fußball bieten sich die zwei folgenden an:

- *Synchronisation der sozial-emotionalen Dynamik*: Dies betrifft den Aspekt der Interaktionsziele, wie z.B. Macht und Statusfragen innerhalb der Mannschaft, Rolle von Führungsspielern, Identifikationsmuster, Ambiguitätstoleranz, Fragen der Leistungsbeiträge des Einzelnen, Handlungskompetenzen im Hinblick auf die Wahrnehmung von Führungsspielern innerhalb der Mannschaft.⁵⁴
- *Synchronisation der individuellen Vorstellungen* (z.B. Karriere) im Hinblick auf die möglichen Problemlösungs- und Handlungsstrategien (Zusammenhang Individuum/Kultur/Synergieeffekt).

53 Vgl. Bürkle (2004), S. 50.

54 Vgl. Tippenhauer (2010).

Bei der Zusammensetzung von heterogenen Teams sollten daher entsprechende kulturelle Risikodiversifikationsüberlegungen bzw. -aspekte eine Rolle spielen, um die Synchronisation zu fördern. Bezogen auf globalisierte Fußballmannschaften sind daher Überlegungen zu einer optimalen Diversität in den Blickpunkt der Betrachtung rücken. Ein erster Schritt dazu können die folgenden Überlegungen zum Cultural Diversity Management darstellen.

4.3 Konzeptionalisierung eines synergetischen Cultural Diversity Managements

Durch ein Cultural Diversity Management, das kulturelle Vielfalt als Ressource erkennt und gezielt nutzt, können vorhandene Synergiepotenziale identifiziert sowie gehoben und damit letztendlich die mit der kulturellen Diversität verbundenen Chancen (Synergieeffekte) wahrgenommen und mögliche Gefahren (Dyssynergieeffekte) abgewehrt werden. So verfolgt ein synergetisches Cultural Diversity Management das ehrgeizige Ziel, die unterschiedlichen Kulturen innerhalb einer Mannschaft nicht nur zu integrieren, sondern auch zum Vorteil der Mannschaft zu aktivieren, zu kombinieren und zu nutzen. Die Erreichung dieses ehrgeizigen Ziels dürfte viele Vereine der 1. und 2. Bundesliga vor große Herausforderungen stellen. Daher soll im Folgenden aufgezeigt werden, wie ein synergetisches Cultural Diversity Management im Profifußball angegangen werden könnte. Ein erster Ansatz eines synergetischen Cultural Diversity Managements, basierend auf *Cultural Profiles*, einer *Cultural Diversity-SWOT* und der anschließenden Verwertung soll aufgezeigt werden.⁵⁵

4.3.1 Vorüberlegungen

Soweit verschiedene Kulturen aufeinandertreffen und deren Stärken und Chancen nicht additiv betrachtet, sondern synergetisch verbunden werden sollen, können keine Standardlösungen postuliert und angewendet werden. Cox/Beale (1997) haben im Rahmen der Erlangung von Diversity-Kompetenz das in Abbildung 5 dargestellte Modell entwickelt.

55 Im Rahmen der folgenden Konzeptionalisierung eines synergetischen Cultural Diversity Managements werden Grundmuster aufgezeigt und auf den Profifußball bezogen. Die Ausführungen lassen sich dabei aber in abgewandelter Form durchaus auch auf andere Mannschaftssportarten bzw. (intra)globale Teams übertragen.

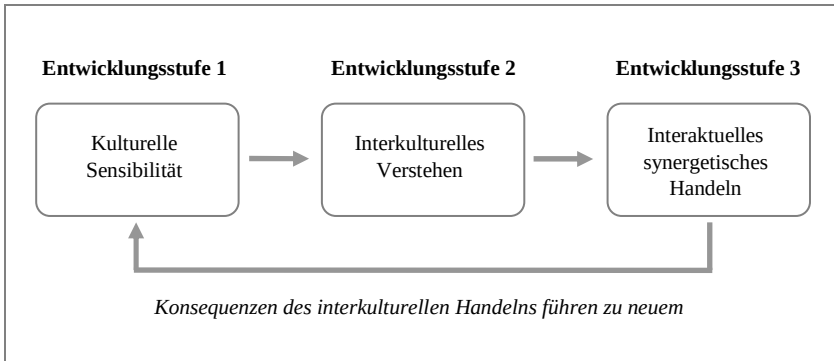


Abb. 10 Entwicklung von Diversity-Kompetenz (vgl. Zeiß 2007, S. 252, in Anlehnung an Cox/Beale 1997, S. 5)

Die drei Phasen in Anlehnung an Cox/Beale (1997) sind nicht als statische und trennscharfe Phasen zu erachten. Jede Phase geht in die andere über und im Wechsel der Phasen können zwei Entwicklungsstufen eine Rolle spielen. Die Länge der Phasen kann in Bezug auf ihre Dauer und Intensität individuell variieren. Für ein Management von Cultural Diversity ist jedoch die Erkenntnis wichtig, dass vor dem erfolgreichen Handeln und der aktiven Nutzung der interkulturellen Ressourcen, die Entwicklungsstufen eins und zwei durchlebt worden sein müssen.⁵⁶

Die Folgerungen, die aus diesem Modell gezogen werden können, sind, dass pragmatische und im Speziellen allgemeingültige Werkzeuge zum Management von Vielfalt, hauptsächlich im Bereich der Analyse und demnach im Sinne eines Erkenntnismanagements mit Empfehlungen ausgestattet werden können. Denn aus der Reflexion und Analyse der Synergiepotenziale muss im Folgeschritt jede Fußballmannschaft die eigenen, der Mannschaftsidentität entsprechenden Maßnahmen wählen oder entwickeln. Entsprechend gilt es einen Ansatz eines synergetischen Cultural Diversity Managements aufzuzeigen, der diese Vereinsspezifitäten zulässt, ohne zu unkonkret zu werden.

Standardisierte Handlungsempfehlungen für ein synergetisches Cultural Diversity Management können demnach nur bedingt wirksam sein. Wenn davon ausgegangen wird, dass Kultur ein Konstrukt der Wirklichkeit ist und – auch wenn in den Grundzügen kollektiv – individuell interpretiert wird, dann

⁵⁶ Vgl. Zeiß (2007), S. 252.

müssen Handlungsempfehlungen stets auf die speziellen Ansprüche der Individuen angepasst werden. Im Transfer auf eine Profifußballmannschaft bedeutet dies, dass die verschiedenen Mitglieder im Team sowie deren Interdependenzen untereinander zunächst analysiert werden müssen, bevor sinnvolle und synergetische Maßnahmen zur Nutzung dieser Potenziale entwickelt werden können.

In Bezug auf die physischen Fertigkeiten der Spieler werden diese Analysen augenscheinlich bereits durchgeführt. Fraglich ist jedoch inwiefern die Kultur eine Berücksichtigung im Sinne einer Ressource, die synergetisch auch andere Spieler oder die gesamte Spielkultur beeinflussen kann, berücksichtigt wird. Die empirischen Recherchen zeigen für diese Analyse bzw. dieses Management der Vielfalt keinerlei Indizien auf.

4.3.2 *Erstellung von Culture Profiles*

Entsprechend dem Modell von Cox/Beale ist die Wahrnehmung, Erfassung und Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Kulturen innerhalb einer Mannschaft Voraussetzung für ein interkulturelles, synergetisches Handeln und damit ebenfalls für ein synergetisches Cultural Diversity Management. Es gilt „*You can't manage what you are not aware of*“. Das heißt für den Profifußball, dass es die herrschende kulturelle Diversität im Team zunächst einzufangen gilt. Dabei stellt sich die Frage, wie eine solche „kulturelle Bestandsaufnahme“ bewerkstelligt werden könnte.

Eine vielfach verwendete „Methode“ ist hierbei die Reduktion der Vielfältigkeit und demnach Komplexität durch die Entwicklung von Stereotypen. Sowohl die Stereotypisierungen als auch eine gangbare und im Hinblick auf ein synergetisches Cultural Diversity Management geeignetere Alternative soll im Folgenden dargestellt werden.

4.3.2.1 Stereotypisierungen

Ein Stereotyp ist eine Verallgemeinerung einer Annahme oder eines Bündels von Annahmen, bezogen auf eine Personengruppe.⁵⁷ Dabei geht der Stereotyp über eine Kategorisierung hinaus, da er jegliche Variationen innerhalb der Kategorie nicht beachtet.⁵⁸ Im Fußball kann die Komplexitätsreduktion

57 Vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 485.

58 Vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 486.

in Bezug auf die kulturelle Vielfalt der Spieler häufig in der Zuschreibung bestimmter Attribute identifiziert werden. So wird häufig den Südländern Ballfertigkeit, den Nordländern Zielstrebigkeit, den (Süd-)Afrikanern Geschmeidigkeit und explizit den Deutschen Siegeswillen und Disziplin zugeschrieben.⁵⁹ Diese Einteilung in Stereotype negiert sowohl die individuellen Unterschiede, als auch kulturell-nationale Facetten. Zifonun (2008) untermauert diese Alltagsthesen und geht in seinen Ausführungen auf verschiedene Stereotype der Interkulturalität im Fußball ein und zeigt deren Ordnung der Ungleichheit auf.

Die Alltagsthesen sowie der wissenschaftliche Diskurs in Bezug auf die Stereotypisierung im Fußball verdeutlichen, dass Ethnizität und deren Thematisierung ein ubiquitäres Phänomen im Fußball darstellen.⁶⁰ Die systematische Beschäftigung und demnach das Management dieser Vielfalt scheint jedoch durch zu vereinfachte Gesetzmäßigkeiten erklärt zu werden. Daher sollte eine Abkehr von Stereotypisierungen erfolgen.

4.3.2.2 Abkehr von Stereotypisierungen

Nach der Auffassung der VerfasserInnen dieses Beitrages ist das Phänomen der Unterschätzung der Kultur-Komplexität, v. a. in Form von Stereotypisierungen, nicht nur im Profifußball zu beobachten. Ebenso Unternehmen, die auf Grund der stetig fortschreitenden Globalisierung in globalen oder multi-kulturellen Teams arbeiten, neigen zur Verkennung der Komplexität, welche sich oft in geschäftlichen Misserfolgen widerspiegelt.⁶¹

So stellt sich die Frage, wie die kulturelle Vielfalt – ohne Verkennung der Kultur-Komplexität – fassbar gemacht werden kann. Eine Basis für die Entwicklung eines geeigneten Erhebungs- und Analyseinstruments stellen die Ergebnisse der kulturvergleichenden Studien dar. Wie bereits in Abschnitt 3.1 aufgezeigt, wurde anhand mehrerer empirischer Untersuchungen eine Vielzahl an unterschiedlichen, aber auch (sehr) ähnlichen Kulturdimensionen identifiziert. Diese dienen dazu, Kulturen genauer zu beschreiben und damit letztendlich Unterschiede und Gemeinsamkeiten bzw. Ähnlichkeiten aufzudecken. So können die einzelnen Dimensionen auch für die Erfassung der kulturellen Diversität im Profifußball eingesetzt werden. Dabei entstehen

59 Vgl. Müller (2009), S. 11.

60 Vgl. Soeffner/Zifonun (2008), S. 133.

61 Vgl. Festing/Dowling/Weber/Engle (2011), S. 18.

anders als bei der Stereotypisierung keine abgeschlossenen Kategorien, sondern Soziotypen, die in ihren Ausprägungen differieren können. Die Dimensionen werden oft verallgemeinert für nationale Kulturen, sie können jedoch auch auf der individuellen Ebene als Reflexionshilfe für die persönliche kulturelle Prägung fungieren.

Dabei gilt es zunächst zu bestimmen, welche Dimensionen grundsätzlich relevant sind. Diese Auswahlentscheidung hat vereinspezifisch zu erfolgen. D. h. der jeweilige Verein sollte sich anhand seiner Erwartungen, Ziele und Vorstellungen begründet für (einzelne) Kulturdimensionen entscheiden. Anschließend müssen zur Operationalisierung der gewählten Kulturdimensionen Items gebildet werden, mit denen die jeweiligen Dimensionen erfasst werden können. Auch hier muss wieder entschieden werden, welche Items eine Rolle spielen.

Prinzipiell gilt für die zu treffenden Auswahlentscheidungen (Dimensionen und Items), dass berücksichtigt werden sollte, ob kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten bzw. Ähnlichkeiten näher beleuchtet werden sollen im Hinblick auf die Interaktion im Team, die Teamführung, die Vereinsstrukturen o. Ä.. Schließlich hat der Betrachtungsgegenstand durchaus Implikationen für die Auswahl der Dimensionen und Items. Zudem wird dadurch der Kreis, für den *Culture Profiles* erstellt werden (müssen), bestimmt. Im Folgenden wird der Fokus der Betrachtung auf der Interaktion im Team liegen.

Auf den Auswahlentscheidungen aufbauend, gilt es die Dimensionen bzw. Items auf einem Erhebungsbogen abzubilden und gleichzeitig „messbar“ zu machen. Hierzu können bspw. bipolare Skalen verwendet werden, wobei die beiden Pole jeweils die Extrempositionen des jeweiligen Items darstellen.

Anhand der Erhebungsbögen müssen sich die einzelnen Mannschaftsmitglieder jeweils selbst je Item relativ zu den angegebenen Extrempositionen einschätzen. Durch diese Selbsteinschätzung würde dann zusätzlich zur kulturellen Prägung die eigene Persönlichkeit Berücksichtigung finden und von einer Stereotypisierung abgesehen werden können. Ansatzpunkte für einen möglichen Erhebungsbogen zur Erstellung von *Culture Profiles* im Profifußball, mit dem Fokus auf dem Team, zeigt die folgende Tabelle.

Tab. 4 Entwurf eines Erhebungsbogens für Culture Profiles (vgl. Rosinski 2003, o.S.; Kleist 2006, S. 83 ff.; Balz/Arlinghaus 2007, S. 376 ff.; Krüger 2004, S. 296 ff.)

	Items Kurzerläuterungen	
Arbeitsweise	<i>Analytisch</i> Zerlegung von Sachverhalten in die einzelnen Bestandteile.	<i>Summarisch</i> Betrachtung von Sachverhalten in ihrer Gesamtheit.
Individualismus/ Kollektivismus	<i>Individualismus</i> Fokus auf das Ich; individuelle Ziele stehen im Vordergrund.	<i>Kollektivismus</i> Fokus auf das Team; Teamziele stehen im Vordergrund.
	<i>Loser Zusammenhalt</i> Bindungen zu den einzelnen Teammitgliedern sind locker.	<i>Enger Zusammenhalt</i> Hohe Loyalität gegenüber dem gesamten Team, enge Bindungen.
Kommunikation	<i>Neutral</i> Wahrung von Abstand; Emotionen bleiben in der Kommunikation verborgen.	<i>Affektiv</i> Herstellung von Nähe; Emotionen bleiben in der Kommunikation nicht verborgen.
	<i>Direkt</i> Die Kommunikation erfolgt explizit; es werden klare Aussagen gemacht.	<i>Indirekt</i> Die Kommunikation erfolgt implizit; es werden indirekte Aussagen gemacht.
Machtdistanz	<i>Ungleiche Machtverteilung</i> Ungleiche Verteilung von Macht wird akzeptiert und gewünscht (Bsp. Führungsspieler).	<i>Gleiche Machtverteilung</i> Ungleiche Verteilung von Macht wird nicht akzeptiert und ist nicht gewünscht (Bsp. Führungsspieler).
Maskulinität/ Feminität	<i>Wettbewerbsorientierung</i> Wettbewerb innerhalb der Mannschaft wird toleriert und wertgeschätzt; Erfolg durch Wettbewerb.	<i>Kooperationsorientierung</i> Der Konsens der Gruppe und eine harmonische Interaktion werden angestrebt; Erfolg durch Zusammenarbeit und Harmonie.
	<i>Konfliktlösung</i> Konflikte werden durch Kompromisse gelöst.	<i>Konfliktaustragung</i> Konflikte werden durch Kampf ausgetragen.
	<i>Hohes Erfolgsstreben</i> Hohe Karriereorientierung, Erfolg steht im Mittelpunkt.	<i>Niedriges Erfolgsstreben</i> Fußball wird stärker aus intrinsischer Leidenschaft, als aus Erfolgsstreben gespielt.
Raum-orientierung	<i>Physische Nähe</i> Physische Nähe zu den Teamkollegen wird im Spiel und außerhalb gesucht.	<i>Physische Distanz</i> Wahrung eines physischen Abstands zu den Teamkollegen im Spiel sowie außerhalb.
Universalismus/ Partikularismus	<i>Universalismus</i> Bestehende Regeln haben in jeder Situation für jeden Bedeutung.	<i>Partikularismus</i> Ausnahmen von der Regel sind in Abhängigkeit der spezifischen Situation oder Person zulässig.

	„One best way“ Suche nach dem einen besten Weg unabhängig von Situation und Person.	„No best way“ „Einzelfertigung“ von Lösungen und Lösungswegen je nach Situation und/oder Person.
Unsicherheitsvermeidung	<i>Hohe Unsicherheitsver.</i> Präzision, Formalisierung und Planung zur Unsicherheitsreduktion erwünscht.	<i>Geringe Unsicherheitsver.</i> Toleranz von Uneindeutigkeit und Unsicherheit; Chaos wird akzeptiert.
	<i>Strukturiert</i> Unwohlbefinden in unstrukturierten, d. h. neuartigen, unbekannten oder überraschenden Situationen.	<i>Unstrukturiert</i> Wohlbefinden in unstrukturierten, d. h. neuartigen, unbekannten oder überraschenden Situationen.
	<i>Stabilität</i> Resistenz gegenüber Wandel; stabiles Umfeld erwünscht.	<i>Wandel</i> Befürwortung von Wandel, Flexibilität und Innovation.
	<i>Fehlervermeidung</i> Streben nach Fehlervermeidung.	<i>Fehlerakzeptanz</i> Akzeptanz von Fehlern (in vertretbarem Ausmaß).
	<i>Regelbedürfnis</i> Es sollte intern klare Regeln geben; viele informelle und formelle Regeln sollten erarbeitet werden.	<i>Regelabneigung</i> Es sollte intern nicht mehr Regeln geben als unbedingt nötig; Widerstand gegen informelle und formelle Regeln.
	<i>Risikovermeidung</i> Akzeptanz bekannter Risiken.	<i>Risikobereitschaft</i> Akzeptanz unbekannter Risiken.
Zeitorientierung	<i>Zeit ist knapp</i> Ein bedachter Umgang mit Zeit ist erforderlich.	<i>Zeit spielt keine Rolle</i> Zeit ist reichlich vorhanden; Desinteresse an Zeitmanagement.

Die Auswertung der einzelnen Erhebungsbögen führt zu den erforderlichen *Culture Profiles*. Diese wiederum verschaffen dem Management und den Teammitgliedern (eine Datenrückkopplung vorausgesetzt) einen guten gruppenbezogenen „kulturellen Überblick“.

Culture Profiles alleine ermöglichen aber noch kein synergetisches Cultural Diversity Management. Vielmehr müssen daran anknüpfende Managementtools, die die (systematische) synergetische Nutzung kultureller Vielfalt ermöglichen, entwickelt und eingesetzt werden.

4.3.3 Erstellung einer Cultural Diversity-SWOT

Die Suche nach einem geeigneten, übergeordneten strategischen Instrument zum gezielten Umgang mit (kultureller) Vielfalt gestaltet sich äußerst schwierig. Die Diversity Scorecard, abgeleitet von der klassischen Balanced Scorecard, ist dabei eines der wenigen Instrumente, das einen umfassenden,

systematischen und aktiven Umgang mit (kultureller) Diversität fordert und fördert.⁶² Managementtools mit dem klaren Fokus auf Synergien im interkulturellen Kontext sucht man allerdings vergeblich. Entsprechend wurde für den vorliegenden Beitrag eine *Cultural Diversity-SWOT* entwickelt.

Die **Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats-Analyse** (kurz: *SWOT-Analyse*⁶³) ist ein bewährtes Instrument zur Situationsanalyse und Strategieentwicklung, das sich prinzipiell auf alle Managementfunktionen anwenden lässt⁶⁴ – entsprechend auch auf ein synergetisches Cultural Diversity Management. Im Rahmen einer klassischen SWOT-Analyse werden Stärken und Schwächen (Strengths und Weaknesses) sowie Chancen und Gefahren (Opportunities und Threats) identifiziert. Dabei beziehen sich die Stärken und Schwächen auf die internen Ressourcen (interne Perspektive; Unternehmensanalyse). Die Chancen und Gefahren beziehen sich hingegen auf den Markt (externe Perspektive; Umfeldanalyse).

Die Entwicklung der klassischen SWOT zu einer *Cultural Diversity-SWOT* erfolgt zunächst durch die Anpassung der Perspektiven: Die interne Perspektive wird durch eine intrakulturelle Betrachtung ersetzt; die externe Perspektive hingegen durch eine interkulturelle Betrachtung. Die damit einhergehende Aufhebung der Marktorientierung der SWOT führt dazu, dass eine Betrachtung der kulturellen Vielfalt im Profifußball im Sinne des „Lern- und Effektivitätsansatzes“ (s. Abschnitt 4.2) erfolgen kann. Zudem erlaubt diese Betrachtung die kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten in ihrem Einzelwirken, aber auch in ihrem Zusammenwirken zu erfassen.

4.3.3.1 Intrakulturelle Betrachtung

Die intrakulturelle Betrachtung knüpft unmittelbar an den entwickelten *Culture Profiles* an. Anhand dieser können die Stärken und Schwächen der einzelnen Kulturen ermittelt werden – es erfolgt demnach eine kulturindividuelle Identifikation von Stärken und Schwächen. Dies bedeutet, dass die Ausprägung eines Items als Stärke bei Kultur A und die davon abweichende Ausprägung

62 Vgl. bspw. Hubbard (2004); Herrmann-Pillath (2009).

63 Die SWOT-Analyse ist ein Konzept, das von Albert Humphrey entwickelt wurde. Im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Stanford University in den 1960er und 1970er Jahren hat er die SWOT-Analyse erstmalig eingesetzt, um die Daten der sog. Fortune 500, d. h. der 500 damals umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen systematisch auswerten zu können.

64 Vgl. Bertheau, S. 128.

bei Kultur B als Schwäche gesehen werden kann und dementsprechend „doppelt“ in der *Cultural Diversity-SWOT* auftaucht. So kann der kulturellen Diversität im Team optimal Rechnung getragen werden.

Die Identifikation von kulturinduzierten Stärken und Schwächen der Teammitglieder wird erleichtert, wenn ergänzend zu den einzelnen *Culture Profiles* ein *Reference Culture Profile* erstellt wird. Dieses führt auf, welche (Bandbreite an) kulturgeprägten Eigenschaften/Verhaltensweisen im Team im Hinblick auf die Vereinsziele, Vorstellungen und die fußballerischen Erwartungen besonders gefordert bzw. erwünscht sind. Positive Abweichungen von diesem *Reference Culture Profile* sind entsprechend als Stärken zu deklarieren; negative Abweichungen als Schwächen.

4.3.3.2 Interkulturelle Betrachtung

Bei der interkulturellen Betrachtung werden „Chancen“ und „Gefahren“ ermittelt, die sich aus dem Zusammenspiel der einzelnen intrakulturellen Stärken und Schwächen bzw. dem Zusammenwirken der einzelnen Kulturen ergeben können. Die Identifizierung der Chancen und Gefahren kann entweder durch (theoretische) Überlegungen anhand der einzelnen *Culture Profiles*, vergangenheitsorientiert oder aber auch durch die Critical Incident Methode erfolgen. Letztere Methode erscheint in diesem Zusammenhang besonders erfolgsversprechend.

Als Critical Incidents gelten im interkulturellen Kontext „kritische Interaktionssituationen, die in interkulturellen Überschneidungssituationen von den Interaktionspartnern erfahren werden.“⁶⁵ Critical Incidents zeichnen sich dadurch aus, dass sie ungewöhnlich negativ oder positiv erlebt wurden. Entsprechend lässt sich anhand dieser zu erfragenden Schlüsselereignisse ableiten, welche negativen (Gefahren) und positiven Potenziale (Chancen) bei der interkulturellen Zusammenarbeit bestehen können.

Die interkulturelle Betrachtung wird anschließend in Matrixform mit der intrakulturellen Betrachtung gekreuzt. So ergibt sich – analog zur klassischen SWOT – eine Vierfelder-Matrix, wie in Abb. 6 dargestellt.

65 Jahn (2006), S. 35.

		Interkulturelle Perspektive (Zusammenwirken)	
		Opportunities	Threats
		Identifikation von Chancen	Identifikation von Gefahren
Intrakulturelle Perspektive (Einzelwirken)	Strengths	A Identifikation von Stärken Synergieeffekte bzw. positive Verbundeffekte und Synergie- potenziale	C Identifikation von Stärken Dyssynergieeffekte bzw. negative Verbundeffekte und Dyssynergie- potenziale
	Weaknesses	B Identifikation von Schwächen	D Identifikation von Schwächen

Abb. 11 Cultural Diversity-SWOT (eigene Darstellung)

- *Feld A:* Die intrakulturell vorliegenden Stärken werden in der interkulturellen Zusammenarbeit gefördert und bekräftigt. Die kulturinduzierten Stärken der einzelnen Mannschaftsmitglieder potenzieren/ vergrößern sich gewissermaßen in der Zusammenarbeit.
- *Feld B:* Die intrakulturell vorliegenden Schwächen werden in der interkulturellen Zusammenarbeit vermindert. Die kulturinduzierten Schwächen der einzelnen Mannschaftsmitglieder kommen weniger stark zum Tragen und werden in der Zusammenarbeit gewissermaßen (positiv) kompensiert.
- *Feld C:* Die intrakulturell vorliegenden Stärken werden in der interkulturellen Zusammenarbeit vermindert. Die kulturinduzierten Stärken der einzelnen Mannschaftsmitglieder kommen weniger stark zum Tragen und werden in der Zusammenarbeit gewissermaßen (negativ) kompensiert.
- *Feld D:* Die intrakulturell vorliegenden Schwächen werden in der interkulturellen Zusammenarbeit verstärkt. Die kulturinduzierten Schwächen

der einzelnen Mannschaftsmitglieder potenzieren sich gewissermaßen in der Zusammenarbeit.

Anhand der *Cultural Diversity-SWOT* wird sichtbar, dass bei der interkulturellen Zusammenarbeit grundsätzlich nicht nur eine Addition von kulturinduzierten Stärken und Schwächen erfolgt, sondern durch die interkulturelle Zusammenarbeit Synergieeffekte, verstanden als positive Verbundeffekte (Feld A und B) und Dyssynergieeffekte, verstanden als negative Verbundeffekte (Feld C und D) entstehen (können).

In diesem Zusammenhang gilt es zu erwähnen, dass kulturell diverse Teams zwangsläufig mehr unterschiedliche Stärken und Schwächen aufweisen als monokulturelle Teams. Entsprechend prallen in der interkulturellen Zusammenarbeit mehr kulturgeprägte Stärken und Schwächen aufeinander. Hieraus resultiert zwar einerseits ein umso größeres Dyssynergiepotenzial, aber gleichzeitig ebenfalls ein erhöhtes Synergiepotenzial, das es zu fördern und systematisch zu nutzen gilt.

Neben der Identifikation von (Dys-)Synergiepotenzialen mittels der *Cultural Diversity-SWOT* kann gleichzeitig ein Abgleich erfolgen, welche Chancen bereits genutzt werden und welchen Gefahren man schon ausgesetzt ist. Das heißt, dass ebenfalls die negativen und positiven Effekte der kulturellen Diversität identifiziert werden (können).

Damit bietet das Instrument der *Cultural Diversity-SWOT* insgesamt nicht nur die Möglichkeit die vorhandenen interkulturell bestehenden (Dys-) Synergiepotenziale aufzudecken, sondern es können ebenfalls die (realisierten) Wirkungen/Effekte von kultureller Diversität vergegenwärtigt werden.

4.3.4 Verwertung der *Cultural Diversity-SWOT*

Die Mannschaften der Bundesliga weisen jeweils einen spezifischen und individuellen „*Cultural Diversity Mix*“ auf. Entsprechend sind die Vereine mit unterschiedlichen kulturellen Gemeinsamkeiten bzw. Ähnlichkeiten und Unterschieden konfrontiert, aus denen sich verschiedene intrakulturelle Schwächen und Stärken sowie interkulturelle Chancen und Gefahren ergeben. Daraus folgt, dass die *Cultural Diversity-SWOTs* unterschiedlicher Vereine (stark) differieren werden. Daher ist es nicht möglich, allgemeine Handlungsempfehlungen im Hinblick auf ein synergetisches Cultural Diversity Management zu geben.

So hat die Verwertung der *Cultural Diversity-SWOT* vereinsspezifisch zu erfolgen. Dabei kann die *Cultural Diversity-SWOT* dazu dienen, Strategien zu formulieren, um davon ausgehend Maßnahmen zur Umsetzung eines synergetischen Cultural Diversity Managements abzuleiten. So lassen sich – im Gegensatz zur klassischen SWOT⁶⁶ – zwei Strategietypen unterscheiden:

- *SWO-Strategien*: Nutzung der intrakulturell vorliegenden Stärken und Schwächen, um etwaige Chancen aus der interkulturellen Zusammenarbeit zu realisieren.
- *SWT-Strategien*: Nutzung der intrakulturell vorliegenden Stärken und Schwächen, um etwaige Gefahren aus der interkulturellen Zusammenarbeit abzuwehren.

Im Zusammenhang mit der Strategiebildung kann die *Cultural Diversity-SWOT* offenbaren, auf welche Bereiche das Vereinsmanagement möglichst Einfluss nehmen und wo es gestaltend einwirken sollte, um Synergieeffekte zu fördern und Dyssynergieeffekte zu vermeiden. Das heißt anhand der *Cultural Diversity-SWOT* können zum einen die unterschiedlichen Handlungsfelder im Hinblick auf ein synergetisches Cultural Diversity Management offengelegt und zum anderen kann der jeweilige Handlungsbedarf identifiziert werden.

Zu den Handlungsfeldern eines synergetischen Cultural Diversity Managements können beispielsweise folgende zählen:

- *Spielerrekrutierung*: Schaffung eines ausgewogenen, kultur-adäquaten Mischungsverhältnis; aktive Einflussnahme auf die Zusammenstellung der Teams; Berücksichtigung der jeweiligen Kulturen bei der Auswahl von Spielern
- *Teamentwicklung*: Verbesserung der Zusammenarbeit durch den Abbau etwaiger Hürden und Hemmnisse im Umgang miteinander; Förderung der Kooperationsbereitschaft; zielwirksame Nutzung der unterschiedlichen Potenziale
- *Spielerführung*: kulturadäquate Führung der Spieler; Abstimmung der Trainingseinheiten auf die unterschiedlichen Erfordernisse
- *Spielerentwicklung*: kulturelle Sensibilisierung; Durchführung von interkulturellen Trainings; interkulturelle Kompetenzvermittlung

66 Eine Trennung von intrakulturell bestehenden Stärken und Schwächen soll hierbei nicht erfolgen, da gerade das interkulturelle Zusammenwirken der intrakulturell vorliegenden Stärken und Schwächen zu Chancen oder aber auch Gefahren führt.

- *Vereinskultur*: Abkehr vom Ethnozentrismus; Weiterentwicklung der Vereinskultur zu einer synergetischen Kultur, die unterschiedliche Kulturen zulässt und fördert

Anhand dieser Aufzählung, die nur einen kleinen Ausschnitt möglicher Handlungsfelder und Handlungsbedarfe darstellt, wird ersichtlich, dass es zahlreiche Ansatzpunkte für ein synergetisches Cultural Diversity Management im Profifußball gibt. Entsprechend vielfältig sind die möglichen Maßnahmen, die zur Deckung des jeweiligen Handlungsbedarfs ergriffen werden können.

Letztendlich kann das vorgestellte Konzept eines synergetischen Cultural Diversity Managements regelmäßig Anwendung finden. So können die Ergebnisse sowie Erfahrungen in der Anwendung und Umsetzung bei der nächsten Durchführung berücksichtigt werden. Entsprechend kann die Erstellung der *Culture Profiles*, die Erstellung der *Cultural Diversity-SWOT* oder aber auch die Verwertung sukzessive optimiert werden. Zudem kann eine kritische Reflexion und Evaluation der abgeleiteten Strategien und ergriffenen Maßnahmen erfolgen. Es entsteht ein wie in der folgenden Abbildung dargestellter Regelkreis.

Während das vorgestellte Konzept zwar eine Vielzahl an Ansatzpunkten für ein synergetisches Cultural Diversity Management zu Tage fördern kann, können der Umsetzung Grenzen gesetzt sein. So kann die jeweilige Vereinskultur und -philosophie den Aktionsradius erheblich einschränken. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen (finanzieller, personeller und zeitlicher Natur) setzen der Umsetzung eines ganzheitlichen synergetischen Cultural Diversity Managements ebenfalls Grenzen. Infolgedessen ergibt sich u. U. ein relativ enger Raum für ein auf Synergiebildung bedachtes Cultural Diversity Management, der vielleicht Schritt für Schritt – mit der Anwendung des Konzepts – vergrößert werden kann.

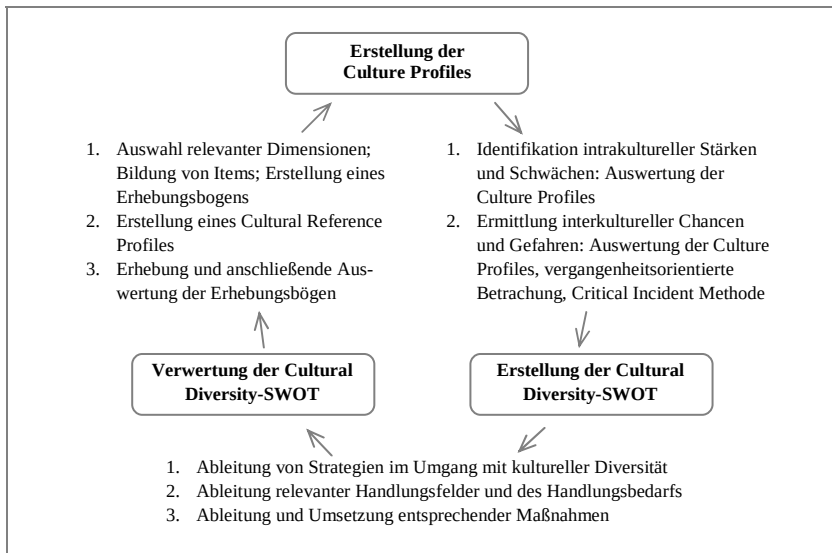


Abb. 12 Synergetisches Cultural Diversity Management als Regelkreis (eigene Darstellung)

5 Schlussbetrachtung

„Anstoß für den Doppelpass der kulturellen Vielfalt.“

Bereits vor über 130 Jahren trat König Fußball seinen Siegeszug um die Welt an. Die damit einhergehende Globalisierung des Fußballs hat längst zur Entstehung eines globalen Spielmarkts geführt, auf den die Vereine der Welt nahezu uneingeschränkt zugreifen können.

Insbesondere in den letzten 15 Jahren erfolgte durch die Vereine der deutschen Bundesliga die verstärkte Nutzung des weltweit vorhandenen Arbeitskräftepotenzials. So hat die ohnehin vorhandene kulturelle Diversität im deutschen Profifußball an Gewicht und damit Relevanz gewonnen. Dieser Umstand ist begleitet von dem Erfordernis eines synergetischen *Cultural Diversity* Managements im Profifußball, will man die Spieler unterschiedlicher Kulturen nicht nur integrieren, sondern ebenfalls die aus der Ressource „Kulturelle Diversität“ erwachsenen Chancen nutzen und Gefahren abwehren. So ermöglicht ein synergetisches *Cultural Diversity* Management nicht die bloße Addition der Stärken und Schwächen eines kulturell diversen

Teams, sondern fördert aktiv die Nutzung des vorhandenen Synergiepotenzials zur Realisierung von Synergieeffekten.

Der in diesem Beitrag entwickelte Ansatz eines synergetischen *Cultural Diversity* Managements, welcher auf *Culture Profiles* und einer *Cultural Diversity-SWOT* fußt, kann hierbei durch die anschließende Verwertung der Ergebnisse einen großen Beitrag zum zielgerichteten, auf die Nutzung von Synergiepotenzialen und Erzielung von Synergieeffekten bedachten Umgang mit kultureller Vielfalt leisten. So ermöglicht das vorliegende Konzept die Wahrnehmung, gedankliche Durchdringung und systematische Auseinandersetzung mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen. Eine aktive Reflexion der kulturinduzierten Verhaltensweisen und Vorstellungen der kulturell diversen Mannschaftsmitglieder wird damit realisierbar. Zudem erfolgt gleichzeitig die Offenlegung vorhandener (Dys-)Synergiepotenziale und bereits realisierter (Dys-)Synergieeffekte. Durch diese konsequente Schaffung von Transparenz wird eine aktive und zweckdienliche Nutzung der Ressource „Kulturelle Diversität“, die neben den rein fußballerischen Fertigkeiten und Fähigkeiten den Erfolg der Mannschaft positiv beeinflussen kann, unterstützt.

In diesem Zusammenhang erlaubt und vereinfacht die *Cultural Diversity-SWOT* die Entwicklung von Strategien zum synergetischen Umgang mit kultureller Vielfalt im Team. So können durch die Strategiebildung (dys-)synergieeffekt-relevante Handlungsfelder aufgedeckt und der bestehende Handlungsbedarf ermittelt werden. Davon ausgehend gilt es synergiefördernde Maßnahmen abzuleiten und zu ergreifen. In dieser Form praktiziert kann ein systematisches, auf Synergiebildung fokussiertes Management der kulturellen Diversität erfolgen.

Als Regelkreis ist der vorgestellte Ansatz eines synergetischen *Cultural Diversity* Managements prinzipiell ein in sich geschlossenes Konzept. Allerdings besteht durchaus die Möglichkeit, weitere Managementtools, wie bspw. eine Diversity Scorecard, die den Schwerpunkt auf *Cultural Diversity* setzt, anzuschließen. Diese würde eine zielorientierte, kennzahlenbasierte Steuerung der Maßnahmen eines synergetischen *Cultural Diversity* Managements erlauben. So ist die Anwendung des Konzepts sowohl in Reinform als auch in Kombination mit anderen Managementtools möglich.

Ob das aufgezeigte synergetische *Cultural Diversity* Management in den Fußballvereinen der Bundesliga in Reinform (oder aber auch in Kombination) Anwendung finden wird, gilt es abzuwarten. So steht die Erprobung und

Durchführung des vorgestellten Konzepts in der Praxis noch aus. Dabei gilt, dass sich der aufgezeigte Ansatz eines synergetischen Cultural Diversity Managements nicht nur für die Fußball-Bundesliga eignet, sondern dieser sich ebenfalls auf andere Mannschaftssportarten oder sonstige (intra)globale Teams übertragen lässt.

Literaturliste

- Andresen, M./Altmann, T. (2006): Diversity und Erfolg im Profifußball, in: Zeitschrift „Führung + Organisation“ (ZFO), Jg. 75., H. 6, S. 325–332
- Aronson, E./Wilson, T.D./Akert, R.M. (2004): Sozialpsychologie, München
- Balz, U./Arlinghaus, O. (2007): Praxisbuch Mergers & Acquisitions: Von der strategischen Überlegung zur erfolgreichen Integration, Landsberg am Lech.
- Berg, N. (2006): Globale Teams: Eine kritische Analyse des gegenwärtigen Forschungsstands, in: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 20, H. 3, S. 215–232.
- Bertheau, N. (2005): Die besten Checklisten für Manager, Band 2, Frankfurt am Main.
- Berthold, N./Neumann, M. (2005): Globalisierte Spielermärkte: Ein Problem für den deutschen Profifußball?, Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik, Nr. 82, Würzburg.
- Bürkle, T. (2004): Die effiziente Zusammensetzung von Arbeitsgruppen in Organisationen, in: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 18, H. 1, S. 39–63.
- Cox, T./Beale, R.L. (1997): Developing Competency to Manage Diversity: Reading, Cases & Activities, San Francisco (CA).
- Dembowski, G. (2010): Mirko Somka im Gespräch mit Gerd Dembowski: Ethnisch gemischte Teams funktionieren besser, in: Blecking, D./Dembowski, G. (Hrsg.): Der Ball ist bunt, Frankfurt am Main, S. 59–63.
- Derichs, G. (2007): Fußball über Kontinente, in: Huba, K. (Hrsg.): Fussball Weltgeschichte: Bilder, Daten, Fakten von 1846 bis heute, München, S. 33–36.

- DFL Deutsche Fußball Liga (2009): Bundesliga-Report 2008: Bundesliga Report 2009, online unter: http://www.bundesliga.de/media/native/newsletter/80644_report_2009_internet_kl.pdf, [Zugriff 10.03.2011].
- Diehl, O. (2002): Akkulturation, Führungsstil, Gruppenerfolg, Münster.
- Dolles, H./Söderman, S. (2005): Globalization of Sports – The Case of Professional Football and its International Management Challenges, Working Paper 05/1 des Deutschen Institut für Japanstudien, Tokyo.
- Dudek, S.M. (2009): Diversity in Uniform?: Geschlecht und Migrationshintergrund in der Berliner Schutzpolizei, Wiesbaden.
- Eagleton, T. (2001): Was ist Kultur? Eine Einführung (The Idea of Culture), München.
- Ehrke, M./Witte, L. (2002): Flasche leer! Die new economy des europäischen Profifußballs, online unter: <http://library.fes.de/pdf-files/id/01330.pdf>, [Zugriff 10.03.2011]
- Eisenberg, C. (2004): Der Weg des Fußballs um die Welt 1863–2004, in: Jütting, D. H. (Hrsg.): Die lokal-globale Fußballkultur – wissenschaftlich beobachtet, Münster, S. 45–60.
- Eschelbeck, D. (2005): Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse, München.
- Festing, M./Dowling, P.J./Weber, W./Engle, A.D. (2011): Internationales Personamanagement, Wiesbaden.
- FIFA (2007): FIFA Big Count 2006: 270 million people active in football, online unter: http://de.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/big-count.statspackage_7024.pdf, [Zugriff 10.03.2011].
- FIFA (2009): FIFA's Growth since 1904, online unter: http://de.fifa.com/mm/document/fifafacts/organisation/52/00/16/fs-100_03a_growth.pdf, [Zugriff 10.03.2011].
- Grode, M. (2006): Der Einfluss des Europarechts auf die Vertragsfreiheit autonomer Sportverbände in Deutschland: Ausgleich zwischen nationalem Verfassungsrecht und europäischem Freizügigkeitsrecht, Berlin.
- Haas, H./Nüesch, S. (2010): Are multinational teams more successful? Universität Zürich Institut für Betriebswirtschaftslehre Unternehmensführung und -politik, online unter: <http://www.business.uzh.ch/professorships/strategy/team/nuesch/publications.html>, [Zugriff 10.03.2011]

- Hemmersbach, T. (2003): Globalisierung im deutschen Profifußball, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 32, Heft 6, S. 489–505.
- Herrmann-Pillath, C. (2009): Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling: Von der „Diversity Scorecard“ zur „Open Balanced Scorecard“, in: Schröder, Regina W./Wall, Friederike (Hrsg.): Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value: Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente, München, S. 149–176.
- Himmel, S. (2004): Diversity-Management als Beitrag zur qualitativen Steigerung der Ausbildung des ingenieurwissenschaftlichen Nachwuchses am Beispiel von Maschinenbau und Elektrotechnik, Berlin.
- Hödl, G. (2006): Die zweite Globalisierung des Fußballs. Der weltweite Siegeszug des Fußballsports – und des Fußballbusiness, in: INKOTA-Brief 135, online unter: https://www.inkota.de/uploads/tx_ttproducts/datasheet/INKOTA-Brief_135.pdf, [Zugriff 10.03.2011]
- Huba, K.-H. (2007): Fussball Weltgeschichte: Bilder, Daten, Fakten von 1846 bis heute, München.
- Hubbard, E.E. (2004): The Diversity Scorecard. Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance, Oxford.
- Hütig, A./Marx, J. (2004): Abseits denken: Fussball in Kultur, Philosophie und Wissenschaft, Kassel.
- Jahn, J. (2006): Kulturstandards im deutsch-französischen Management, Wiesbaden.
- Jedrzejczyk, P. (2007): Multikulturelle Teams in Organisationen, Frankfurt am Main.
- Jütting, D. H. (2004): Das Akademische Fußball-Team in der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, in: Jütting, D. H. (Hrsg.): Die lokal-globale Fußballkultur – wissenschaftlich beobachtet, Münster, S. 7–10.
- Kessler, J. (2009): Der Mythos vom globalen Dorf: Zur räumlichen Differenzierung des Globalisierungsniveaus, in: Kessler, J./Steiner, C. (Hrsg.): Facetten der Globalisierung: Zwischen Ökonomie, Politik und Kultur, Wiesbaden, S. 28–79.
- Kleist, S. (2006): Management kulturübergreifender Geschäftsbeziehungen eine Untersuchung am Beispiel der Zusammenarbeit zwischen deutschen und chinesischen Unternehmen, Wiesbaden.

- Köppel, P. (2007): Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams: Virtuelle und face-to-face-Kooperation, Wiesbaden.
- Köppel, P./Yan, J./Lüdicke, J. (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, Gütersloh.
- Krüger, R. (2004): Das Just-in-Time-Konzept für globale Logistikprozesse, Wiesbaden.
- Kutschker, M./Schmid, S. (2008): Internationales Management, München.
- Lederle, S. (2007): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive, in: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 21, H. 1, S. 22–41.
- Lehnart, M./Möhlenbruch, F./Müller, S. (2005): Kulturelle Vielfalt in der Bundesliga, in: Wächter, H./Vedder, G./Führung, M. (Hrsg.): Anwendungsfelder des Diversity Management, Trierer Beiträge zum Diversity Management, Mering, S. 109–186.
- Milanovic, B. (2010): Die Welt im Spiel. Globalisierung im Fußball, online unter: <http://www.epochtimes.de/articles/2010/07/07/595642.html>, [Zugriff 10.03.2011].
- Moorstedt, T. (2006): Die Globalisierung. Fußball wird auf der ganzen Welt gespielt, geliebt und verstanden. Warum ist das so?, in: fluter. Magazin der Bundeszentrale für politische Bildung, o.Jg., H. 18, S. 40–43.
- Müller, M. (2009): Fußball als Paradoxon der Moderne: Zur Bedeutung ethnischer, nationaler und geschlechtlicher Differenzen im Profifußball, Wiesbaden.
- Müller, M. (2009a): Ethnische und funktionale Differenzierung. Zur Relevanz ethnisch-nationaler Zuschreibungen im Profifußball, in: Müller, M./Zifonun, D. (Hrsg.): Ethnowissen: Soziologische Beiträge zu ethnischer Differenzierung und Migration, Wiesbaden, S. 399–422.
- Perlitz, M. (2004): Internationales Management, Stuttgart.
- Peters, B. (2008): Managing Diversity in Intergovernmental Organisations, Wiesbaden.
- Puck, J.F. (2009): Training für multikulturelle Teams. Grundlagen – Entwicklung – Evaluation, München u. Mering.
- Rosinski, P. (2003): Coaching across cultures: new tools for leveraging national, corporate, and professional differences, London u. a..

- Rothlauf, J. (2009): Interkulturelles Management: Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Rußland und den Golfstaaten, München.
- Schipper, K. (2007): Interkulturelles Management: Ein Konzept zur Gestaltung von Entsendungsprozessen für den internationalen Einsatz von Fach- und Führungskräften, Berlin.
- Schulz, A. (2009): Strategisches Diversitätsmanagement als strategische Konzeption der internationalen Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Sepehri, P. (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen, München u. Mering.
- Simon, H. (2004): Think!: Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke, Frankfurt/Main.
- Soeffner, H.-G./Zifonun, D. (2008): Fußballwelten: Die Ordnungen ethischer Beziehungen, in: Neckel, S./Soeffner, H.-G. (Hrsg.): Mittendrin im Abseits, Ethische Gruppierungen im lokalen Kontext, Wiesbaden, S. 133–162.
- Sprenger, R.K. (2008): Gut aufgestellt: Fussballstrategien für Manager, Frankfurt/Main.
- Thomas, A./Hagemann, K./Stumpf, S. (2002): Training interkultureller Kompetenz, in: Bergemann, Nils/Sourisseaux, Andreas L. J. (Hrsg): Interkulturelles Management, Berlin u. a., S. 237–272.
- Tippenhauer, H.-D. 2010: Der wahrgenommene Einfluss von Führungsspielern in der Fußball-Bundesliga. Eine Betrachtung aus der Sicht von Spielern, Trainern, Experten und Medienvertretern, online unter: http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-5840/diss_tippenhauer.pdf, [Zugriff 10.03.2011].
- Transfermarkt (2011): Gastarbeiterstatistik, online unter: <http://www.transfermarkt.de/de/default/gastarbeiterstartseite/basics.html>, [Zugriff 25.02.2011].
- Transfermarkt (2011a): 1. Bundesliga. Gastarbeiterstatistik, online unter: http://www.transfermarkt.de/de/default/gastarbeiter-details/basics_L1.html, [Zugriff 25.02.2011].
- Transfermarkt (2011b): 2. Bundesliga. Gastarbeiterstatistik, online unter: <http://www.transfermarkt.de/de/default/gastarbeiter-details/basics.html>, [Zugriff 25.02.2011].
- Vöpel, H./Steinhardt, M. (2007): Wirtschaftsfaktor Fußball. Globale Entwicklungen und die regionalwirtschaftlichen Potenziale des HSV, online

- unter: http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSB/Fussballstudie_14_B.pdf, [Zugriff 10.03.2011].
- Watrinet, C. (2007): Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur, Karlsruhe.
- Weinreich, J. (2008): Identifikationsfigur Ausländer? Diversity Management im Sport, in: Vielfalt als Chance. Vielfalt als Erfolgsfaktor in Unternehmen und öffentlichen Institutionen in Deutschland – Überblick und Praxisbeispiele, online unter: <http://www.vielfalt-als-chance.de/data/downloads/webseiten/Publikation-VielfaltalsChance.pdf>, [Zugriff 10.03.2011].
- Woodward (2009): Social Sciences: The Big Issues, 2. Auflage, New York.
- ZDF Pressestelle (2010): Global Player – Die Weltmacht Fußball. ZDF zeigt „auslandsjournal XXL“ zur Kommerzialisierung des internationalen Fußballs, online unter: <http://www.presseportal.de/pm/7840/1626892/zdfv>, [Zugriff 10.03.2011].
- Zeiß, C. (2007): Managing Diversity, Eine personalökonomische Untersuchung, Hamburg.

Autorinnen und Autoren

m.r. Anja Balitzki, LL.M.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Europäisches und Internationales Wirtschaftsrecht, Zivilrecht am Institut für Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: universitäre Lehre im Bereich des Europäischen Wirtschaftsrechts, Mitarbeit an zwei Forschungsprojekten im Bereich des Immaterialgüterrechts und Dissertationsvorhaben im Bereich des europäischen und deutschen Wettbewerbsrechts und des Immaterialgüterrechts. Hanse Law School-Studium mit Schwerpunkten im Europäischen und Internationalen Recht und der Rechtsvergleichung an den Universitäten Oldenburg, Bremen und Groningen.

Kontakt:

anja.balitzki@uni-oldenburg.de

Tel.+49 (0)441-798-4280

<http://www.fk2.uni-oldenburg.de/InstRW/euowr/>

Dr. rer. Pol. Dipl.-Oec Sylke Behrends

Lehrkraft für besondere Aufgaben im Institut für ökonomische Bildung. Arbeits- und forschungsschwerpunkte: universitäre Lehre im Bereich der ökonomischen Bildung, fachwissenschaftliche Grundlegung sowie volks-, betriebs- und wirtschaftspolitische Fundierung der ökonomischen Bildung.

Kontakt:

Sylke.behrends@uni-oldenburg.de

Tel.+49 (0)441-798-3764

<http://www.ioeb.uni-oldenburg.de>

Dr. jur. Susanne Benöhr-Laqueur, Rechtsanwältin

Lehrbeauftragte in den Fachgebieten Europäisches und Internationales Wirtschaftsrecht sowie Öffentliches Wirtschaftsrecht des Instituts für Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: universitäre Lehre im Bereich des Europäischen, Internationalen und Öffentlichen Rechts, Forschung im Bereich des internationalen Rechts mit einem besonderen Focus bezüglich der Problematiken im Bereich Reproduktionsmedizin (Habitationsprojekt). Studium der Rechtswissenschaften mit Schwerpunkten im Europäischen und Internationalen Recht und der Rechtsvergleichung an den Universitäten Bremen und Rom „La Sapienza“. Promotion an der Universität Bremen im Bereich deutsch-italienische (Parteien-)Rechtsgeschichte. Vertretungsprofessur an der Universität Hamburg, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie, Fachgebiet Rechtswissenschaften im Sommersemester 2009.

Kontakt:

dr_benoehr@web.de

Tel.+49 (0)471-800 7978

<http://www.sblq.de>

m.r. Christina Bick, LL.M.

Lehrkraft für besondere Aufgaben in den Fachgebieten Europäisches und Internationales Wirtschaftsrecht sowie Öffentliches Wirtschaftsrecht des Instituts für Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: universitäre Lehre im Bereich des Europäischen, Internationalen und Öffentlichen Rechts, Forschung im Bereich des internationalen Wirtschaftsrechts mit einem besonderen Focus auf Entwicklungsländern. Hanse Law School-Studium mit Schwerpunkten im Europäischen und Internationalen Recht sowie der Rechtsvergleichung an den Universitäten Oldenburg, Bremen und Groningen.

Kontakt:

c.bick@uni-oldenburg.de

Tel.+49 (0)441-798-4786

<http://www.fk2.uni-oldenburg.de/InstRW/euowr/>

Daniela Bick, LL.M. (Taxation)

Rechtsanwältin in der Kanzlei Dr. Esskandari + Kollegen in Osnabrück mit den Schwerpunkten Steuerrecht (inklusive Unternehmensnachfolge), Wirtschaftsrecht und Arbeitsrecht. Daneben wissenschaftliche Hilfskraft im Bereich Europäisches Wirtschaftsrecht sowie Umweltrecht an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Ständige Mitarbeiterin der monatlich erscheinenden Fachpublikation Erbschaftsteuer-Berater. Dissertationsvorhaben zur Abgeordnetenbestechung. Studium der Rechtswissenschaft an der Universität Osnabrück mit dem Schwerpunkt Wirtschafts- und Steuerstrafrecht, parallel dazu Studium des Bachelor Wirtschaftsrecht sowie des Masterstudienganges Steuerwissenschaften an der Universität Osnabrück. Referendariat im OLG Bezirk Oldenburg mit dem Schwerpunkt Finanzrecht.

Kontakt:

daniela.bick@gmx.de

Tel.+49 (0)541-357-3580

<http://www.esskandari.de/index.php?id=46>

Dipl. Kffr. (FH) Stephanie Birkner

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik“ des Departements für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: universitäre Lehre im Bereich Strategisches Management und wissenschaftliches Arbeiten, Forschung zu den spezifischen Herausforderungen von Beratungsinterventionen als soziale Interaktion. Wirtschaftswissenschaftliches Studium mit Schwerpunkten im Bereich der Unternehmensberatung und Unternehmensführung an der jetzigen Hochschule Emden/Leer. Ausbildung zum Psychologischen Berater/ Personal Coach durch die ILS und das Dr. Migge Institut.

Kontakt:

stephanie.birkner@uni-oldenburg.de

Tel.+49 (0)441-798-4183

<http://www.laub.uni-oldenburg.de/>

Dr. André Bloemen

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Universität Oldenburg. Forschungsschwerpunkte: Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung und Lernaufgaben-Didaktik. Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie Emsland sowie der Wirtschaftspädagogik mit den Fächern Wirtschaftswissenschaften, Sozialwissenschaften und Niederlandistik an der Universität Oldenburg. Promotion zum Thema: Lernaufgaben in Schulbüchern der Wirtschaftslehre – Analyse, Konstruktion und Evaluation von Lernaufgaben für die Lernfelder industrieller Geschäftsprozesse.

Kontakt:

andre.bloemen@uni-oldenburg.de

Tel.+49 (0)441-798-4124

<http://www.bwp.uni-oldenburg.de>

m.r. Guntram Brandt, LL.M.

Lehrkraft für besondere Aufgaben in den Fachgebieten Europäisches und Internationales Wirtschaftsrecht sowie Öffentliches Wirtschaftsrecht des Instituts für Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: universitäre Lehre im Bereich des Europäischen, Internationalen und Öffentlichen Rechts, Forschung im Bereich des europäischen und internationalen Wirtschaftsrechts. Hanse Law School-Studium mit Schwerpunkten im Europäischen und Internationalen Recht sowie der Rechtsvergleichung an den Universitäten Oldenburg, Bremen und Groningen.

Kontakt:

guntram.brandt@uni-oldenburg.de

<http://www.fk2.uni-oldenburg.de/InstRW/euowr/>

Victoria Chege, LL.M., LL.M.Eur.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Europäisches Wirtschaftsrecht. Forschungsschwerpunkte: Anti-Diskriminierungsrecht, interdisziplinäre Annäherungen an „Intersectionality“, Europäisches Wirtschaftsrecht, Europäische Medizin- und Gesundheitspolitik sowie Medizinrecht.

Kontakt:

Victoria.chege@uni-oldenburg.de

Tel. +49 (0)441-798-4197

<http://www.fk2.uni-oldenburg.de/InstRW/euowr/46684.html>

Heiko Dehn, B.A.

Geb. 1984; Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann 2004-2006; Studium der Betriebswirtschaftslehre/Wirtschaftswissenschaften (Bachelor) an den Universitäten Göttingen und Oldenburg 2006-2010; Studium der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften (Master) an der Universität Oldenburg seit 2010; wissenschaftliche Hilfskraft der Professur für Accounting and Corporate Governance der Universität Oldenburg seit 2009.

Kontakt:

Heiko.dehn@uni-oldenburg.de

Dr. Andreas Eiselt

Geb. 1975; Studium der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Paderborn und Oldenburg 1997-2001; Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsassistent bei einer mittelständischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2002-2003; wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Accounting and Corporate Governance der Universität Oldenburg seit 2003; freiberuflich tätiger Dozent und Berater seit 2004.

Kontakt:

Andreas.eiselt@uni-oldenburg.de

Tel. +49-(0)441-798-4190

<http://www.andreas-eiselt.de>

Dipl. Wirtschaftsjuristin (FH) Lena Marie Glunz, Master of Arts

Lehrkraft für besondere Aufgaben in den Fachgebieten Internationales Management, Interkulturelles Management und Human Resources am Lehrstuhl für Organisation und Personal der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: individuelle Veränderungsbewältigung von Mitarbeitern; Fremd- und Selbstbilder von speziellen Berufsgruppen; Diversity Management im Profifußball und Internationale /Interkulturelle Bildung. Doktorandin bei der Oldenburgischen Landesbank AG. Stu-

dium an der Leuphana Universität Lüneburg und der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg sowie der Fachhochschule Emden/Leer.

Kontakt:

lena.marie.glunz@uni-oldenburg.de

Tel.+49 (0)441-798-4185

<http://www.orgpers.uni-oldenburg.de/52672.html>

Katrin Heyse, M. Ed.

Doktorandin am Fachgebiet für Berufs- und Wirtschaftspädagogik des Instituts für Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung, Epistemologische Überzeugungen.

Kontakt:

katrin.heyse@uni-oldenburg.de

Tel.+1 575-415-3008

<http://www.bwp.uni-oldenburg.de/43652.html>

Christopher-Marcel Meinecke, M.A.-Soz.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am OFFIS – Institut für Informatik und Doktorand am Lehrstuhl für Absatz und Marketing an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Forschungsschwerpunkte in den Bereichen der quantitativen empirischen Sozialforschung, der Wirkungsforschung von Smart Meter-basierten Feedback- und Beratungssystemen und der Arbeitsmarktintegration von Hochschulabsolventen. Lehrtätigkeit an der Universität Oldenburg im Bereich Marktforschung. Bachelorstudium der Soziologie an der Universität Bremen und Masterstudium der Soziologie und Sozialforschung an der Universität Bremen und der University of Warwick (UK).

Kontakt:

christopher.meinecke@offis.de

Tel.+49 (0)441-798-4782

<http://www.marketing.uni-oldenburg.de/47517.html>

Dr. jur. Dipl.-Kfm. Ulrich Meyerholt

Mitarbeiter am Department Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen im Wirtschaftsverwaltungs- und Umweltrecht, Kommunikations- und Energieumweltrecht. Universitäre Lehre im Bereich des Öffentlichen Wirtschaftsrechts.

Kontakt:

E-Mail: Ulrich.meyerholt@uni-oldenburg.de

Tel.: +49 (0)441 798 4147

Post: Ulrich Meyerholt, Fak. II, PF 2503, D-26111 Oldenburg

Dipl.-Oec. Christina Meyer-Truelsen

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation und Personal der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Universitäre Lehre in den Bereichen Organisations- und personalwirtschaftliche Theorien, Organisations- und Managementkonzepte sowie Internationales Management. Mentorin für die Bereiche Organisation und Veränderungsmanagement, Organisationale Entwicklungsprozesse sowie Human Resource Management in mehreren berufsbegleitenden Studiengängen des Centers für Lebenslanges Lernen (C3L). Forschungsschwerpunkte: leistungsorientierte Vergütung in der öffentlichen Verwaltung, Zielvereinbarungen, nachhaltiges Personalmanagement und Cultural) Diversity Management.

Studium der Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Organisation, Personalwirtschaftslehre sowie Umwelt- und Ressourcenökonomik an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Kontakt:

christina.meyer.truelsen@uni-oldenburg.de

Tel.+49 (0)441-798-4177

<http://www.orgpers.uni-oldenburg.de/>

Jane Porath, Dipl.-Hdl.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik mit den Forschungsschwerpunkten: Arbeits- und Berufsorientierung, Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung, konstruktivistische Didaktik sowie Lern- und Testaufgaben. Mitarbeiterin im Projekt: „Energiebildungskompetenzen für eine nachhaltige Schulkultur“. Studium der Wirtschafts-

pädagogik an der Universität Rostock, der Humboldt-Universität zu Berlin und Umeå Universität (SE).

Kontakt:

jane.porath@uni-oldenburg.de

Tel.+49 (0)441-798-4129

<http://www.bwp.uni-oldenburg.de>

Dr. Tobias Schlömer

Akademischer Rat a. Z. am Fachgebiet für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg mit den Forschungsschwerpunkten: empirische Lehr-Lernforschung, Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung, Kompetenzerfassung und Kompetenzentwicklung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie Emsland sowie der Wirtschaftspädagogik mit den Fächern Wirtschaftswissenschaften und Englisch an der Universitäten Göttingen und Lüneburg.

Kontakt:

tobias.schloemer@uni-oldenburg.de

Tel.+49 (0)441/798 4675

<http://www.bwp.uni-oldenburg.de>

Dr. rer. pol Herbert Schulze

Wissenschaftlicher Angestellter im Bereich Organisation und Personal, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Lehrschwerpunkte: Human Resource Management, Internationales und interkulturelles Management

Forschungsschwerpunkte: Kompetenzmanagement, Internationales Personalmanagement, Internationale Kompetenzen und Global Training

Studium der Volks- und Betriebswirtschaftslehre in Bremen und Hamburg, Ausbildung zum Industriekaufmann

Kontakt:

herbert.schulze@uni-oldenburg.de