

Reuter, André (Ed.); Gergen, Thomas (Ed.)

## Research Report

# Studien zum Wissens- und Wertemanagement: Investment, Gesundheitswesen, Non-profit- Organisationen, Datenschutz und Patentboxen

EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 32

## Provided in Cooperation with:

European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Hostert (Luxembourg)

*Suggested Citation:* Reuter, André (Ed.); Gergen, Thomas (Ed.) (2018) : Studien zum Wissens- und Wertemanagement: Investment, Gesundheitswesen, Non-profit-Organisationen, Datenschutz und Patentboxen, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 32, European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Hostert

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/185635>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

EIKV-Schriftenreihe zum  
Wissens- und Wertemanagement

Studien zum Wissens- und Wertemanagement  
Investment, Gesundheitswesen, Non-profit-  
Organisationen, Datenschutz und Patentboxen

André Reuter / Thomas Gergen (Hg.)

## IMPRESSUM

EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement

Herausgeber: André Reuter, Heiko Hansjosten, Thomas Gergen

© EIKV Luxemburg, 2016, 2017, 2018

European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV)

c/o M. André REUTER – 8, rue de la Source

L-6998 Hostert - GD de Luxembourg

[info@eikv.org](mailto:info@eikv.org)

[www.eikv.org](http://www.eikv.org)

Studien zum Wissens- und Wertemanagement –  
Investment, Gesundheitswesen, Non-profit-Organisationen,  
Datenschutz und Patentboxen

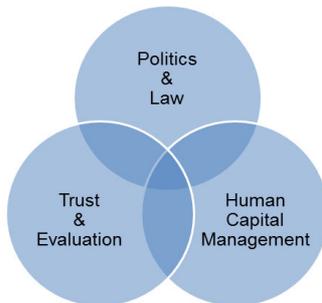
André Reuter / Thomas Gergen (Hg.)

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

Inhalt	
Vorwort der Herausgeber	3
Jens Hoellermann	5
ESG in Private Equity and other alternative asset classes	
What has the industry achieved so far	
Marcus Bäumer	30
The role of soft factors for stock selection	
Do they matter to investment professionals for picking a winner?	
Maximilien Petit	45
Management of volunteers in Luxembourgish Non-profit organizations.	
Recommendations and optimization strategies	
Ulrike Vizethum	65
Die Relevanz immaterieller Wirtschaftsgüter und Vermögenswerte für die Wertschöpfung im Gesundheitswesen	
Eine quantitative und qualitative Analyse am Beispiel einer antimikrobiellen photodynamischen Therapie (aPDT) in der Zahnmedizin“	
Murad Erserbetci	93
Die Einführung der EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU) 2016/679 am Beispiel des in Deutschland ansässigen Unternehmens INDIGO Park Deutschland GmbH und die daraus resultierenden Folgen für die Unternehmensbereiche, Geschäftsleitung, Personal sowie Informationstechnologie	
Holger Niemitz	114
Sein oder Nichtsein von Patentboxen in verschiedenen Ländern	

## Vorwort der Herausgeber

Das EIKV, das Europäische Institut für Wissens- und Werte-Management A.s.b.l., wurde 2004 von international ausgewiesenen Forschern und Praktikern als interdisziplinäres Forschungs- und Beratungs-Institut gegründet. Es hat seinen Sitz in Luxemburg und ist nach luxemburgischen Recht konstituiert.



Das EIKV fokussiert sich seit seiner Gründung auf das

- Identifizieren, Qualifizieren und Evaluieren,
- Sichern und Nutzen,
- Verwerten

immaterieller Wirtschaftsgüter vornehmlich auf den Gebieten Politik & Recht, Vertrauen & Bewertung sowie Human Capital Management.

Darüber hinaus engagiert sich das EIKV auf europäischer Ebene in meinungsbildenden Ausschüssen und Kommissionen dafür,

- a) den Gedankenaustausch über Immaterielle Wirtschaftsgüter sowie Wissens- und Werte-Management auf nationaler und internationaler Basis zwischen Personen, Unternehmen, Vereinigungen, Behörden und Ämtern jeder Art zu unterstützen und die gewonnenen Erkenntnisse durch Vorträge, Seminare, Lehrgänge, Tagungen sowie Veröffentlichungen von Studien und Ergebnisberichten zu verbreiten,
- b) Potenzial fördernde Organisationsformen, Strukturen und Verhaltensweisen sowie innovative Informations- und Kommunikationstechnologien zu aktivieren und individuell auf die Belange zukunftsorientierter Unternehmen und Institutionen (insbesondere KMUs) auszurichten,
- c) den wissenschaftlichen und operativen Nachwuchs an universitären und fachbezogenen Aus- und Weiterbildungseinrichtungen sowie durch die Zusammenarbeit mit Anbietern von Präsenz- und Fernunterrichtsmaßnahmen zu fördern.

Die in Kooperation mit der Deutschen Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften (ZBW), Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft Kiel/Hamburg herausgegebene Schriftenreihe des EIKV ist in den letzten Jahren zu einer festen wissenschaftlichen Institution geworden und umfasst derzeit 31 Bände.

Die EIKV Schriftenreihe ist in den Research Papers in Economics gelistet und wird unter anderem von IDEAS, der Forschungsabteilung der Federal Reserve Bank von St. Louis, gehostet. Die einzelnen Bänder der Reihe können kostenfrei vom ECONSTOR Server heruntergeladen werden.

Der nun vorliegende Band 32 vereint die Vorträge von Nachwuchswissenschaftlern und DBA-Studierenden, die diese am 25. September 2018 im Schloss Wiltz im Norden Luxemburgs zur Diskussion gestellt haben. Alle Arbeiten bieten eine Zwischenbilanz von Doktoratsarbeiten, die im Einklang mit der wissenschaftlichen Ausrichtung des EIKV von den Herausgebern dieses Bandes betreut werden.

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

In Zusammenarbeit mit dem ebenfalls auf dem Campus Wiltz tätigen Business Science Institute (BSI), der School of Management (iae) der Universität Jean Moulin in Lyon sowie der University of Technology Sydney (UTS) organisierte das EIKV die Wiltzer Tagung zum Wissens- und Wertemanagement, deren verschriftlichte Beiträge mit den Schwerpunkten Investment, Gesundheitswesen, Non-profit-Organisationen, Datenschutz und Patentboxen nunmehr in der Fassung der Präsentationen zum Research Certificate der UTS vorliegen.

Ein erster Bereich beschäftigt sich mit Investment und Private Equity. Den Anfang machen Jens Hoellermann mit dem Thema “ESG in Private Equity and other alternative asset classes – What the industry has achieved so far” sowie Marcus Bäumer, der die Frage stellt nach “The role of soft factors for stock selection: Do they matter to investment professionals for picking a winner?”

Maximilien Petit thematisiert das “Management of volunteers in Luxembourgish Non-profit organizations. Recommendations and optimization strategies”, während die Studie von Ulrike Vizethum im Gesundheitswesen verankert ist; ihr konkreter Arbeitstitel lautet “Die Relevanz immaterieller Wirtschaftsgüter und Vermögenswerte für die Wertschöpfung im Gesundheitswesen. Eine quantitative und qualitative Analyse am Beispiel einer antimikrobiellen photodynamischen Therapie (aPDT) in der Zahnmedizin”.

Zwei rechtswissenschaftliche Arbeiten beschäftigen sich überdies mit europäischem und nationalem Datenschutzrecht sowie mit dem Zusammenhang zwischen Patent- und Steuerrecht. So beleuchtet Murad Erserbetci “Die Einführung der EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU) 2016/679 am Beispiel des in Deutschland ansässigen Unternehmens INDIGO Park Deutschland GmbH und den daraus resultierenden Folgen für die Unternehmensbereiche, Geschäftsleitung, Personal sowie Informationstechnologie”. Holger Niemitz formuliert abschließend die rechtsvergleichende Entscheidungsfrage nach “Sein oder Nichtsein von Patentboxen in verschiedenen Ländern”.

Luxemburg, im November 2018

André Reuter  
Thomas Gergen

**ESG in Private Equity and other alternative asset classes  
What has the industry achieved so far**

Jens Hoellermann

Supervisor: Prof. Dr. André Reuter

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

### Table of contents

1.	Prolog	7
2.	Scope of research	7
2.1.	Relevance and topicality of the research topic	7
2.2.	Academic and management interest and problematization	11
3.	Literature research	15
3.1.	Literature that can be researched and other research approaches	15
3.2.	Data collected	17
4.	Methodology, research plan and agenda	18
4.1.	Quantitative data analysis	18
4.2.	Qualitative data analysis	18
5.	Expected and first results	20
5.1.	Valuable data and barriers	20
5.2.	Differences between the researched firms	20
6.	Provisional conclusion and first recommendations	21
7.	Bibliography	25
8.	CV of Jens Hoellermann	26
8.1.	Professional Experience	26
8.2.	Education / Languages	27
8.3.	Contact Details	27

## 1. Prolog

In order to research and analyze what Private Equity and other alternative asset classes have achieved so far in relation to ESG, it will be presented (i) how relevant and topical ESG is, (ii) what its academic and management interest is and its problematization, (iii) what research approach can be used as well as the methodology for its analysis, and (iv) finally it is shown what expected and first results are and (v) what kind of conclusion and first recommendations can be given.

## 2. Scope of research

### 2.1. Relevance and topicality of the research topic

The field of sustainability and responsibility in business has grown a lot in the last decades. It is already known that companies have already started introducing such measures, and nearly all of them advertise that they see the benefits from introducing such strategies.<sup>1</sup> Most of the Fortune Global 500 companies issue more or less sophisticated sustainability or responsibility reports, be it Walmart, Volkswagen, Royal Dutch Shell or Berkshire Hathaway as biggest financial company. A larger number of companies than ever is engaged in serious efforts to define and integrate sustainability or responsibility into their businesses.

Considering environmental, social and governance factors was previously seen by many as a philanthropic approach, an ethical or moral choice or a behavior of demonstrating a desire to be an engaged corporate citizen. An increasing number of shareholders, analysts, regulators, activists, labor unions, employees, clients, community organizations, authorities, and news media are asking companies to be accountable for sustainability and responsibility issues. There is increasing demand for transparency and expectations grow that companies should measure, report, and improve their environmental, social and governance performance on a regular basis.

In addition, an increasing awareness of the importance of non-financial risks for the long-term sustainability of a company has been established, and it is now desired to truly integrate it into all business processes for long-term value creation. But the rise in concern over environmental, social, and corporate governance issues has not only been driven by the last financial crisis. The importance also comes from the growing recognition that resources previously taken for granted are likely to be seriously constrained in future or that previous behavior is just not adequate anymore. This presents remarkable social and strategic governance challenges for the entire society, including businesses.

Even clients now seem to have certain expectations about a company's business practices, and that has encouraged companies to introduce sustainability and responsibility in a way that was not foreseen years ago. In particular the young, the Millennials are "fans of socially responsible investments".<sup>2</sup> It is noteworthy how many companies have adopted sustainable and responsible business principles in the past years.

---

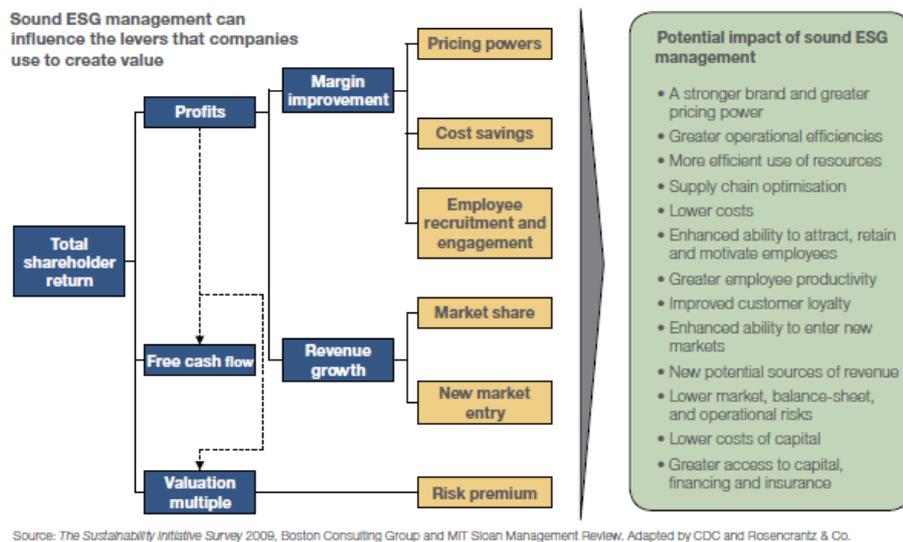
<sup>1</sup> Ahmed Belkaoui, Philip Karpik, (1989)

<sup>2</sup> The Economist, (2017)

This is a global trend, and in the last years several approaches have been developed. In 1953, a first formal definition of corporate social responsibility (“CSR”) was given by US economist Howard Bowen.<sup>3</sup> He stated, “it refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action, which are desirable in terms of the objectives and values of our society”.

However, CSR then only came into common use in the late 1960s / early 1970s after multinational corporations created the term “stakeholder”, meaning a person or group on whom an organization’s activities have an impact. First of all, R. Edward Freeman described in his stakeholder theory corporate owners beyond shareholders such as employees, consumers, suppliers, local communities, policymakers, environment, and society-at-large.<sup>4</sup>

Today, CSR is often used interchangeably with environmental, social, and governance (“ESG”) factors, socially responsible investment, sustainable and/or responsible investing (“SRI”), corporate responsibility, corporate conscience, corporate citizenship (“CC”), social enterprise, sustainability, sustainable development, triple-bottom line, corporate ethics, and in some cases corporate governance. While CSR is seen as a form of corporate self-regulation integrated into the business model, ESG has become accepted as the generic term for performance indicators and making sure that systems are in place to ensure accountability.<sup>5</sup>



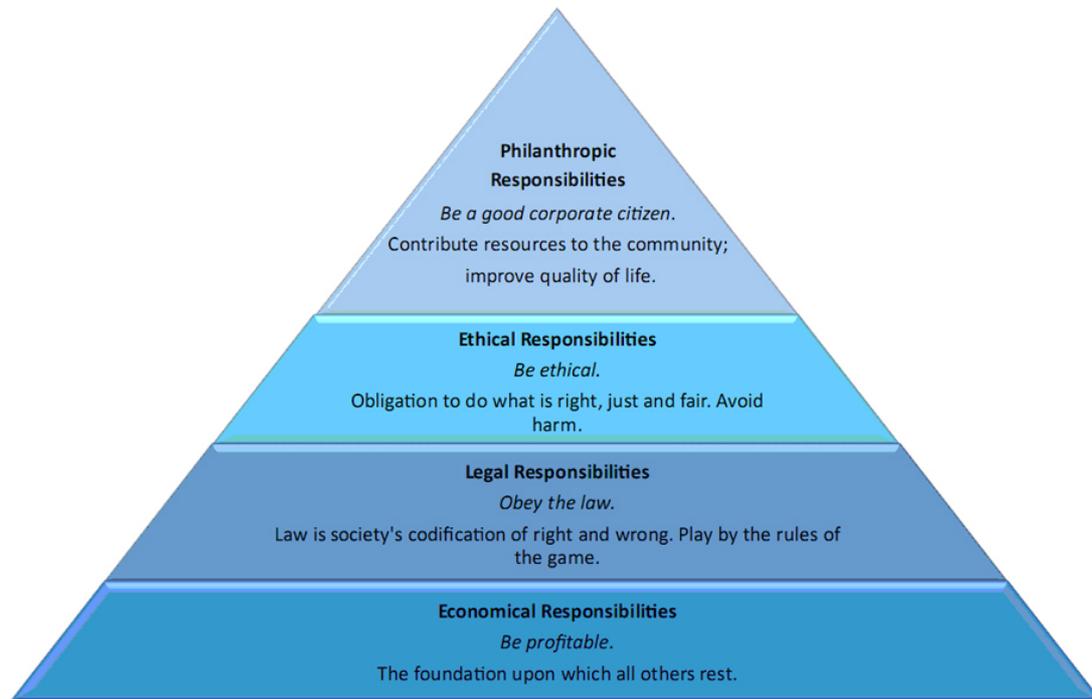
An important attempt to bridge the gap between economics and other responsibilities was offered by Archie B. Carrol.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Cathrine B. Dalen, (2011)

<sup>4</sup> R. Edward Freeman, (2010)

<sup>5</sup> Mark Fulton, Bruce M. Kahn, Camilla Sharpless, (2012)

<sup>6</sup> Archie B. Carrol, (1991)



The movement to sustainability and responsibility applies to financial firms as well. The loss of public trust in the financial sector in the light of the recent economic crisis caused many firms to rethink and to integrate sustainable and responsible activities into their strategies and business processes. At the same time, the crisis and the behavior of certain financial institutions has raised questions if shareholder value maximization should be the main and only business purpose. The management of non-financial for the long-term sustainability of financial institutions has now become more important.

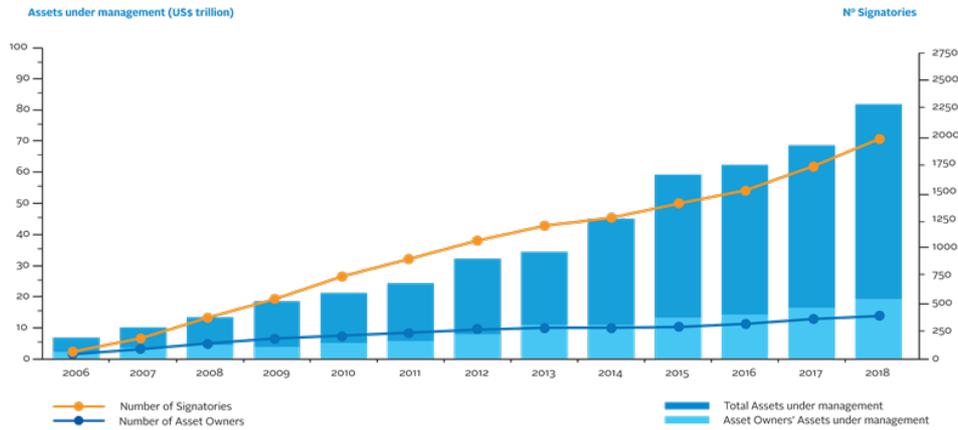
In 2005, the United Nations Secretary General, Kofi Annan, in coordination with the United Nations Environment Program Finance Initiative and the UN Global Compact invited a group of individuals representing 20 of the largest institutional investors from 12 countries and a 70-person multi-stakeholder group of experts from the investment industry, intergovernmental and governmental organizations, civil society and academia, to set voluntary and aspirational guidelines for investment entities to address environmental, social, and corporate governance issues.<sup>7</sup>

The direct result of the initiative of Kofi Annan in 2005 was the United Nations backed Principles for Responsible Investment ("UN PRI"), launched in April 2006, which were the first set of internationally recognized standards for the financial industry. Since then, the number of signatories and the assets under management they represent has increased significantly. Signatories to the UN PRI are amongst other banks, insurance companies and pension schemes but also Private Equity firms and other alternative asset managers.

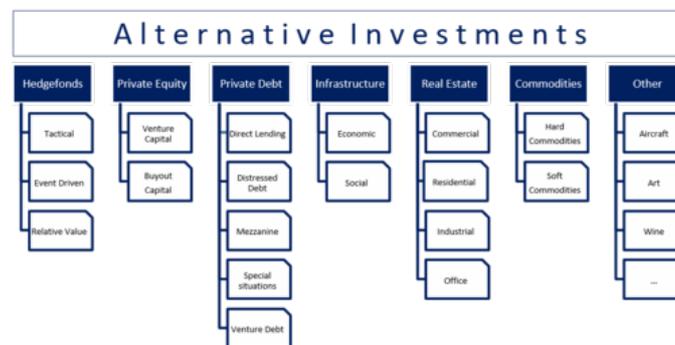
---

<sup>7</sup> [www.unpri.org](http://www.unpri.org)

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement



Private Equity (“PE”) is considered as one of the alternative asset classes, because it provides equity risk capital outside the public markets, which is made available by financial investors over the medium or long term, in general to non-quoted and mature companies with high growth potential, in which the PE firms normally acquire a controlling stake.<sup>8</sup> When a PE investor makes an investment, it usually uses bank debt or other debt capital raised to meet a certain part of the capital required to fund the acquisition. This debt is called ‘leverage’ and amongst others differentiates this strategy from Venture Capital (“VC”) that focuses on early-stage investments nowadays mainly in technology driven companies, in which a minority holding is acquired.



Source: <https://bvai.de/en/alternative-investments/what-are-alternative-investments.html>

Other alternative asset classes are (i) Real Estate (“RE”), which is considered as acquisitions of commercial, office, industrial or residential property, (ii) Infrastructure, which is understood as investments in economic sectors like energy, transport and logistics, environmental, tele-com and social sectors, and (iii) Private Debt (“PD”), which is the provision of capital for PE or VC transactions, distressed debt, mezzanine, special situations like management shareholding restructurings or buy-outs and financing consolidations, recapitalizations, loans and bonds issued by other companies. Further alternative asset classes are Hedge funds, commodities or investments in art and wine, which differentiate substantially and shall therefore not be part of the research.

<sup>8</sup> John Gilligan, Mike Wright, (2014)

## 2.2. Academic and management interest and problematization

Evidence how important and powerful the industry is can be shown by a report of global management consulting firm McKinsey & Company, which estimates that the capital available for investments, which is called “dry powder”, by PE firms reached recently a new record high of \$1.8 trillion, and assets under management (“AUM”), which include committed capital, dry powder, and asset appreciation, surpassed \$5 trillion.<sup>9</sup> Lobbying organization like the American Investment Council or Invest Europe estimate that PE owned companies now employ around 11 million people throughout the US and circa 8 million in Europe, respectively.

Whilst the performance of mutual stock funds is relatively easy to measure and compare according to certain comparable indices, most of PE firms are not listed and only disclose very few numbers to the public, if any. The few that are listed are amongst others the four biggest players, The Carlyle Group, Blackstone Group, Kohlberg Kravis Roberts & Co and Apollo Global Management, which have total AUM of a bit more than \$1 trillion. Such firms are obliged the release all data according to the rules of prudential supervisory authority, the US Securities and Exchange Commission.

Hence, only PE houses representing around fifth of the global AUM are bound by advanced disclosure obligations. However, the investments of the entire industry are measurable even when not public. Market shares and enterprise values are often known, in particular when it comes to an exit of an investment. Compared with previous figures, some insight is available from analysis of private equity case studies.

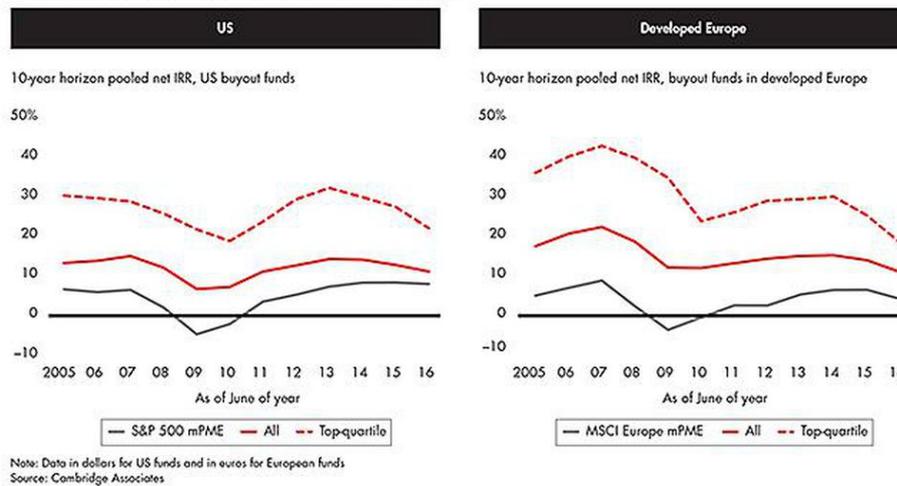
According to global management consulting firm Bain & Company, PE funds in 2016 delivered returns that are above public equity markets by a sizable margin.<sup>10</sup> In the US, funds showed an internal rate of return of 6%, compared with 4% for the S&P 500. In Europe the gap between PE and the MSCI Europe was 21%, and in the Asia-Pacific region PE gained 11% more than the MSCI index. And PE firms continue to outperform over longer time horizons as well and beat indices over 20 years. The difference to the top performing PE firms in the US and Europe is even larger.

---

<sup>9</sup> McKinsey & Company, (2018)

<sup>10</sup> Bain & Company, (2017)

Top funds outperform by a wide margin

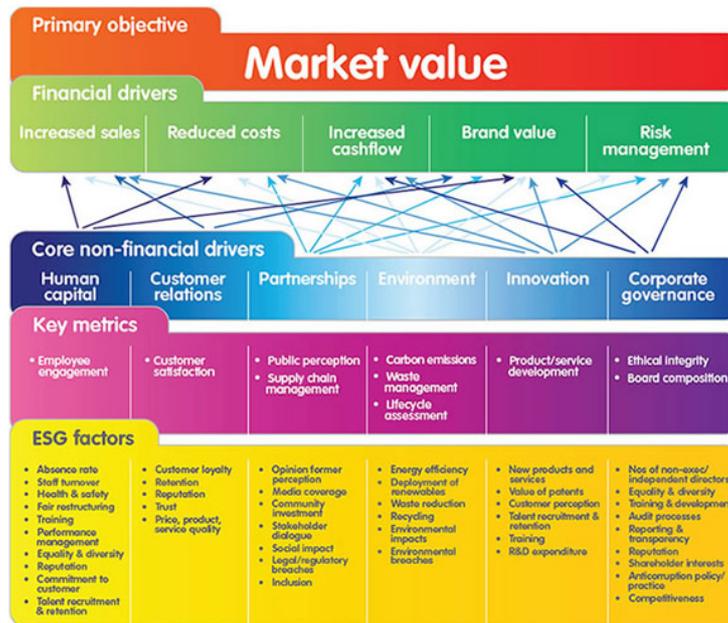


Although the total amount of sustainable and responsible investments by mutual funds is much higher than by PE firms and other alternative asset classes, most of the world's companies are not listed on stock markets. They are funded privately through for example PE, PD, micro financing and grants. Sustainable PE could therefore be seen as even more important, because public equity impacts less and does not provide working capital. The significant influence of PE and other alternative asset classes is also caused by the level such firms can exercise control due to the active share ownership by exerting influence on the management of the companies they acquire.

The question is why PE and other alternative asset classes should integrate ESG into their business. Considering environmental, social and governance factors could amongst others lead to reduced costs. Another positive effect comes from intangible assets, such as enhanced reputation and superior risk management, which in turn could avoid costs.

However, PE and other alternative asset classes are above all investment funds, which raise capital from cash-rich institutional investors, such as pension plans, universities, insurance companies, foundations, endowments, and high net worth individuals. Considering such pension schemes and insurance companies in particular, a lot of individuals are indirectly linked to the industry. Each of these investors has its own set of goals, preferences and investment strategies.

All such asset managers provide capital to target companies to enable, growth, expansion, new product development, or restructuring of the company's operations. But even if such investors have long-term payout obligations and are therefore interested in the long-term sustainability of their investments, finally sustainable and responsible investors are like other investors. They want a good and competitive financial return on their investments.



Source: EABIS Value Creation Network, 2009

Since many years, investors and analyst have discussed if ESG factors can lead to better financial returns. At least, it is about understanding the link or if there is any interrelation between ESG and corporate financial performance (“CFP”). Some theoretical insights and empirical findings have been disclosed during that process. The causal context is not totally clear. Different theories predict conflicting results and some empirical studies have found inconsistent outcomes:

- Criticism prevails that ESG does not support fundamental analysis, restricts investment decisions, and runs contrary to tenets of modern portfolio theory.
- Supporters argue that markets do not efficiently price ESG factors, because they address long-term risks that have not been imbibed by such economies, and that markets begin to recognize the undervalued influence of the alpha generation.

Academic studies and industry analysts have supported both sides, although altogether they conclude that investors employing ESG factors do not face a performance loss, that investors can achieve comparable risk-adjusted returns compared to non-ESG strategies, and that investors may be able to enhance their returns through the use of certain ESG strategies. In a meta-analysis of 167 studies, the conclusion is that the overall interdependency between ESG and CFP, more precisely the coefficient of ESG in the regression measures of CFP, is positive.<sup>11</sup>

In October 2007, a report issued by the United Nations Environment Programme Finance Initiative analyzed 20 academic works and 10 key broker studies about the links between different approaches to responsible investment and investment performance.<sup>12</sup> It was found that ESG investment strategies are competitive with non-ESG strategies. Consulting firm Mercer

<sup>11</sup> Joshua D. Margolis, Hillary Anger Elfenbein, James P. Walsh, (2007)

<sup>12</sup> UNEP FI, (2007)

analyzed 16 studies that were conducted between the years 1984 to 2007, and only two of them showed neutral to negative results, four a neutral one, and 10 studies a positive result that ESG could lead to superior returns.<sup>13</sup>

A working paper of the Harvard Business School in 2011 investigated the effect of sustainability on corporate behavior and performance outcomes. 180 companies have been analyzed and tracked over a period of 18 years and compared with benchmarks like the Thompson Reuters ASSET4 database and previous academic meta-analysis.<sup>14</sup> It was found that sustainable companies significantly outperform their competitors over the long-term, both in terms of stock market and accounting performance, such as return-on-assets or return-on-equity and exhibit lower volatility. A 2012 meta-analysis by Deutsche Bank Climate Change Advisors of more than 100 academic studies, revealed that incorporating environmental, social and governance data in investment analysis is “correlated with superior risk-adjusted returns at a securities level”.<sup>15</sup> However, there is a lack of standardization what ESG definitely is or shall be. The fact that ESG can be implemented through several strategies and even combined does not facilitate the process. Definitions vary greatly, and the concept is highly influenced by cultures, and a common definition of sustainable and responsible investing is hard to set up.

The direct result of the initiative of Kofi Annan in 2005 to set voluntary aspirational guidelines and for investment firms to address environmental, social, and governance factors, were the first set of internationally recognized standards. Besides the UN PRI, several other frameworks, initiatives or guidelines like the United Nations Environment Program Finance Initiative, the UN Global Compact, the Global Reporting Initiative, the International Corporate Governance Network, the International Finance Corporation Guidelines exist, but the UN PRI has by far the most signatories from the financial sector.

What counts to a certain degree for the disclosure of financial performance is also valid in relation to ESG and its integration. PE firms are not obliged to report about it to the public. Although thousands of individual environmental or social protection regulations exist around the world, there are almost none in relation to investment components for financial institutions. What role investors shall play and how is not yet articulated for the entire industry. Just since recently, there are signs that is beginning to change.

France’s Energy Transition Law as of 2015 sets out an action plan for becoming a low-carbon economy, including a requirement for institutional investors to disclose how they are contributing to national carbon targets.<sup>16</sup> In August 2016, China launched the Guidelines on Establishing the Green Financial System that shall accomplish a green finance system as a national strategy.<sup>17</sup> In March 2018, the European Union released its action plan for a greener and

---

<sup>13</sup> Mercer, (2009)

<sup>14</sup> Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim, (2011)

<sup>15</sup> Mark Fulton, Bruce M. Kahn, Camilla Sharpless, (2012)

<sup>16</sup> <https://www.gouvernement.fr/en/energy-transition>

<sup>17</sup> <http://unepinquiry.org/publication/establishing-chinas-green-financial-system-progress-report/>

cleaner economy to develop a sustainable finance strategy for European capital markets.<sup>18</sup> In addition, several other countries have issued frameworks, initiatives or guidelines, but most regulations and policies are voluntary, fail to send a strong enough signal, have unclear objectives, or they are not specific enough to provide accountability for stakeholders.

Therefore, the extent and depth of the integration of ESG is not yet known, as the industry has no common standard they could abide to. The purpose of the research is to investigate in detail what PE and other alternative asset classes have achieved so far. In this regard, around 100 of the 300 biggest asset managers, which cover PE, RE, Infrastructure, PD and VC shall be analyzed. Some people argue that companies' promoting their ESG efforts is just marketing or green-washing. It shall therefore be researched what has been done and achieved by the PE industry and other alternative asset managers.

### 3. Literature research

#### 3.1. Literature that can be researched and other research approaches

Without a doubt, there is plenty of literature about Private Equity and other alternative asset classes in relation to ESG. But when using Google Scholar or other online data bases like EPSCO, ScholarVox, EconBiz or even specialized ones like Shift's Sustainability Toolkit, one will only find literature about why the industry should be compliant, how it can achieve it, what are the advantages and that the industry in general is keen to enhance its ESG efforts.

The following key words have been used:

- Private Equity or PE
- Real Estate or RE
- Infrastructure
- Private Debt or debt or credit
- Venture Capital or VC
- 

In combination with:

- ESG or environmental social governance
- CSR or corporate social responsibility
- CC or corporate citizenship
- SRI or sustainable and responsible investment
- Sustainability and/or responsibility

Only rarely, it is referenced what PE firms and others have really achieved. Even industry organization like Invest Europe (formerly European Private Equity and Venture Capital Association), the British Venture Capital Association, the Private Equity Growth Capital Council in the US or the American Investment Council published any details so far, again except for mentioning that it is already done to a certain extent or the industry's intention to do more. The

---

<sup>18</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-18-1404\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-1404_en.htm)

same counts for the Big 4 or consulting firms like Bain, McKinsey or Mercer. Only the importance of ESG is reported, and that the industry is keen to be more engaged in the future. The reason is, as highlighted above, that most of the companies don't disclose their engagement yet or if so, not to its fullest extent. Another reason might be, that the industry has not yet been researched in detail. The classic secondary research is therefore not effective and does not lead to a success in order to determine what the industry has achieved so far.

It would also be possible to find an answer via primary research by conducting interviews or by sending questionnaires. However, open, semi-structured, interviews might lead to answers that are difficult or even not comparable, as questions are open ended and flow according to how the participant responds to each. Another weakness of qualitative interviews is the reliance on respondents' accuracy or in general their willingness to give answers that might be confidential or just vague. They are also time consuming. It is similar with questionnaires. Although they are much more efficient, as one could reach more respondents with less effort, it is not certain that recipients will answer, and even if so that all questions are answered or answered diligently. Recipients might also have a different kind of understanding and interpret the questions in another way. Because of such reasons, neither interviews or questionnaires would lead to a success in order to determine what the industry has achieved so far.

The ideal research approach would be the one that ensures that answers will either be given, or if an answer is not available it would directly lead to a consequence or result. The research should further find out to what extent PE and other alternative asset classes have really committed to. In general, PE and other alternative funds are structured as limited partnerships and are governed by the terms set forth in the limited partnership agreement ("LPA"). Such funds have a general partner ("GP") or a so-called alternative investment fund manager, who is managing the fund, which raises capital from cash-rich institutional investors, such as pension plans, universities, insurance companies, foundations, endowments, and high net worth individuals, which invest as limited partners ("LP's") in the fund.

Basis for their investment is also a so-called private placement memorandum ("PPM"), which highlights the terms and the offering itself, previous performance details, of the investments to be made, either equity or debt.<sup>19</sup> It will detail the management team in charge, risk factors, use of proceeds, tax implications and other regulatory disclosures but also how the investment shall be made, the strategy and their approach including the investment process of which ESG could be a part of. Once a LP has agreed to the terms of the PPM, it will enter into a subscription agreement to which the LPA and the PPM either refer to or are even annexed. LP's that either have a special relationship with the GP or have want to commit a significant high amount are even able to negotiate a so-called side letter with the GP that gives them special conditions.

This includes a rabat on the fees they have to pay to the GP, restricts certain kinds of investments in for example pornography or weapons of war but could also involve a certain investment process including ESG. All such documents, which are confidential and not disclosed publicly, are binding for the GP, and if an ESG approach has been stipulated, the GP has to adhere to it. Conversely, if ESG is not part of the above-mentioned fund documents, a GP

---

<sup>19</sup> Guy Fraser-Sampson, (2010)

could claim that it is important for them and they would like to integrate it in their investment process, but they would have no obligation to really implement it. It is therefore the best research approach to analyze such fund documents.

### 3.2. Data collected

The author is an independent director of PE and other alternative investment funds and fund of funds ("FoF"), which invest in a portfolio of PE and other alternative funds rather than investing directly in alternative assets.<sup>20</sup> FoF's can build a portfolio of up to 50 and more target funds.

In order to collect a meaningful and good sample it was to be evaluated what PE and other alternative funds shall be researched. However, no official ranking does exist that provides a ranking of the industry showing the biggest firms by assets under management, as not all disclose such numbers. Though, another important figure is available. Anytime, when a PE or other alternative fund has raised a new fund, the firm is disclosing how much money they have received from investors as commitments, and these amounts are tracked.

One source is Private Equity International ("PEI"), a monthly online magazine published by PEI Media, a London-headquartered financial media group dedicated to global alternative asset classes.<sup>21</sup> The other one is Preqin, an online data base for the alternative assets industry.<sup>22</sup> Both, PEI and Preqin are regularly quoted by the financial press. PEI issues a yearly report that shows the 300 PE firms including VC that have raised most money within the last five years. They further publish the same yearly report for the 50 most successful RE, Infrastructure and PD firms. Preqin's yearly reports show the 100 PE firms that have raised most money within the last ten years and their current dry powder. They do the same for the 100 most successful VC, RE, Infrastructure and PD managers. In order to collect the best feasible sample that reflects most firms and covers as much as possible of the global AUM, for PEI shall be used for PE and Preqin for VC, RE, Infrastructure and PD firms.

However, the amount a PE firm or another alternative asset manager has raised is only one indication for the size and (financial) power of the investment firm. The more meaningful figure is the AUM, as it includes the committed capital, dry powder, and asset appreciation. The later can be taken from the annual reports the asset managers provide to their investors.

Through contacts to several PE firms or other alternative asset managers and the position as independent director of FoF's, 100 PPM's, LPA's, subscription agreements, annual reports, and dozens of side letters and ESG reports have been collected. Compared with figures provided by PEI and Preqin, the total AUM of such 100 firms can be assessed, and a first estimation provides the assumption that more than 80% of the world's total alternative assets are represented.

---

<sup>20</sup> *ibid*

<sup>21</sup> <https://www.privateequityinternational.com>

<sup>22</sup> <https://www.preqin.com>

#### **4. Methodology, research plan and agenda**

##### 4.1. Quantitative data analysis

At first, a list of all PE firms and other alternative asset managers for which fund documents are available has been set up. Such list shows the rank the firm has in the PEI or the Preqin publications. Second, the AUM is determined in order to assess the total AUM of the research group. A further information being collected is the location of the asset managers, e.g. USA, Europe and Asia-Pacific in order to find out if regional or cultural differences exist. Then, all companies are classified in accordance with their investment strategy to find out if PE, VC, RE, Infrastructure and PD funds have different approaches.

The first indication if one of the investment managers is considering ESG is collected from their website, as the vast majority has a more or less sophisticated web presence. By that, it can be found out if the company deemed ESG as so important as to be mentioned publicly. Some asset managers even publish own ESG reports that present their approach and efforts. But secondly, such information shall be compared with the fund documents if the web content is just a notice of intent and therefore to be considered as marketing, or if it is also part of the investor documents that bind the asset manager.

As a next step, the data base of the UN PRI is researched. If the GP's are signatories, they are bound to the set principles. However, it is also analyzed if the companies adhere to any other framework, initiative or guideline like the United Nations Environment Program Finance Initiative, the UN Global Compact, the Global Reporting Initiative, the International Corporate Governance Network, or the International Finance Corporation Guidelines. If this is the case, one can already consider that ESG has a certain importance for the investment firm, although such framework, initiative or guideline are voluntary only.

Then, the fund documents, the LPA, PPM, subscriptions agreements, side letters and annual reports shall be analyzed in detail if ESG is a part of it and even more how many of the asset managers deal with ESG, how many have a comprehensive commitment to sustainability and responsibility, and for how many is ESG an integrated part of their investment process and if so, how much of them just observe ESG criteria, or for how many could negative results even be a red flag that stops a further decision-making?

##### 4.2. Qualitative data analysis

After that, the fund documents shall be analyzed in detail and a scoring of "0" to "3" shall be given to each firm that shows how strong and deep their commitment to ESG is. A scoring of "0" means that ESG is not mentioned at all on the company's website, that the firm is not a signatory to any framework, initiatives or guidelines and that ESG is not part of any of the binding documents. It can be considered that ESG is not of interest for the asset manager so far, or at least that the firm is currently setting up their approach to ESG.

A scoring of "1" would be given to PE and other alternative asset managers who just refer to ESG as such either on their website, or in their fund documents or are signatories to one of the frameworks, initiatives or guidelines, although they are only a voluntary and aspirational set of investment principles. Such company's standpoint that they claim to consider ESG can

be viewed as marketing to initially attract investors and to please other stakeholders who do not have access to the fund documents. However, these asset managers must be given credit that they have already understood the importance ESG has, and it is to be seen if they will develop a more sophisticated approach in the future.

Those asset managers who have a more comprehensive commitment to sustainability and responsibility and mention ESG as an integrated part of their investment process is given a scoring of “2”. Such firms analyze ESG criteria on fund level by not considering certain types of investments like industries that are affected by pollution, child labor or deal with pornography or weapons of war. This approach is mainly driven by investor demand and their own restrictions in what sectors they can invest into.

The same score is given to PE and other alternative asset managers who evaluate the ESG compliance of their potential target companies during their due diligence process. However, what was found during the research is that the ESG due diligence is primarily a kind of risk assessment that shall show what the asset managers shall take care of once it has taken over the active ownership. In such cases, the due diligence findings are not considered as a deal-breaker but merely as a field for improvement before the investment will be sold again.

Lastly, a scoring of “3” is given to asset managers for which ESG is not only an integrated part of their investment process but also a potential deal-breaker if red flags are found. Such firms evaluate ESG during the due diligence process as well, but as the cancellation of a potential investment is possible, their analysis even goes deeper than for those who see such findings as potential improvements.

In addition, it is analyzed what ESG factors the asset manager considers for its own company and if they go beyond initiatives for cost reduction and community services. The alternative industry is also known for its aggressive taxation approaches like for example offshore fund domiciles based in tax havens on the Cayman Islands, Bermuda, the British Virgin Islands, the Marshall Islands and the Channel Islands, Guernsey and Jersey.

Such business behavior can nowadays not be seen as good corporate governance anymore. However, many firms have already left or are about to leave offshore domiciles, and recent new regulations like “base erosion and profit shifting”<sup>23</sup> to which more than 100 countries and jurisdictions adhere or the “anti-tax avoidance directive”<sup>24</sup> that addresses tax avoidance strategies have caused a rethinking of the industry. But if PE firms or other alternative asset managers according to their fund documents still stick to such practices, their number is mentioned separately, and they are degraded by one score if they have had at least scored with “1” or better. As this trend came up and the new regulations were introduced only recently, the degradation does not apply to those PE and other alternative asset managers who have started moving away from offshore domiciles and to not use aggressive taxation approaches anymore.

---

<sup>23</sup> <http://www.oecd.org/tax/beps/>

<sup>24</sup> [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/business/company-tax/anti-tax-avoidance-package/anti-tax-avoidance-directive\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/company-tax/anti-tax-avoidance-package/anti-tax-avoidance-directive_en)

Only such companies, which truly consider ESG factors as deal-breakers and adhere to good corporate and tax governance can be considered as having fully integrated ESG in their business.

### **5. Expected and first results**

#### 5.1. Valuable data and barriers

One of the first findings is that in general only the PPM's and some side letters give a fair view on the ESG considerations of PE and other alternative asset managers, as they are the essential documents highlighting the investment process or restrictions, while the LPA's provides insight about the structure of the funds, e.g. if they are offshore or onshore. Valuations found in annual reports, however, provide another interesting aspect that affects the industry in particular. It seems that recently a high price premium has been paid to acquire target companies with recognized high sustainability. Extremely high prices were paid for these ESG champions. Purchase prices were found representing up to 3.2x sales, 28x EBITDA, and 57x net income. And even if sustainable and responsible investing is desirable, another key barrier exist that inhibit the widespread adoption of a sustainable investing approach. The absence of commonly agreed measurements, and lack of a formal approach, although certain frameworks, initiatives and guidelines exist, in setting ESG targets makes is difficult for asset managers to formulize their ESG approach, as they vary significantly.

#### 5.2. Differences between the researched firms

90 percent of all PE and other alternative asset class managers are domiciled either in the US or the EU. Based on early findings, an interesting difference in attitude and approach to ESG can be found between the US-headquartered houses and those in Europe. Sustainable and responsible investing seems to be more common among firms with their headquarters in Europe. In particular, US-headquartered firms tend to focus primarily on realizing value through concentrating on eco-efficiency initiatives. According to the research, US houses are focusing mainly on the environmental aspects of the responsible investment order of business, in particular, energy and waste efficiency. Such initiatives deliver cost savings from using less energy and water, cutting waste and making production processes 'leaner'. The efficiencies achieved are relatively easy to measure and can be expressed monetarily.

By contrast, European-headquartered firms appear to be addressing a broader range of issues, not just the environmental issues, but the social and governance ones, too. Several companies describe how they're working with their portfolio companies to improve the way they manage social matters like labor issues in supply chains, health and safety, and employee management. In these cases, the benefits are intangible, e.g. decreasing turnover, increased morale for productivity and retention, attracting new staff and customers, and enhancing reputation and brand. Most of the US-headquartered firms mention that social issues are 'on their radar' and acknowledge that they will be considered in the near future. Another cultural difference is that US firms are more focused on CC by supporting communities either via active help by their employees or donations or by supporting veterans via various initiatives. Even if many companies think that they already view social and governance matters as important and that this issue is already well managed, it seems that social and governance factors are more advanced at European-headquartered firms. Many of these companies have their headquarters

in the UK. Most likely, the UK Bribery Act as of 2011 has deepened the firms understanding of how to manage bribery, corruption and ethical risks. As a result of their recent efforts to comply with the law, many firms are now equipped with better quality and risk management. Further, the vast majority of them have already left offshore domiciles and went onshore.

Another difference exists between smaller and larger asset managers. Though, it is understandable that smaller companies have a smaller workforce and a leaner set-up and do not have the resources yet to implement ESG factors. According to fund documents, some companies employ ESG teams of up to ten people and received dedicated advice from advisory firms to set up their ESG strategy, which might even be too costly for smaller firms. However, some smaller asset managers seem to think that ESG could be a differentiator and have addressed ESG already irrespective of the efforts it requires. Different investment strategies also seem to vary how they tackle ESG. VC manager, although in general they only acquire a minority stake in target companies, which gives less control, seem to take it more seriously. This might be the case because of the nature and philosophy of the VC industry, which is considered as modern, hip and following trends. It looks that also Infrastructure managers pay more attention. By nature, investments into energy, transport and logistics, environmental, and social sectors require ESG factors in particular. In contrast, PD seems to be less concerned. When they provide funding to PE or VC transactions, such funds are just the co-drivers and the PE or VC firms are in the lead. The financing of consolidations, recapitalizations, and loans and bonds do not provide significant influence, too.

When looking at all PE and other alternative asset classes altogether, it looks that a considerable amount of asset managers has already addressed ESG matters and the number is increasing when analyzing fund documents from previous years compared to current ones and approaches also seem to become more comprehensive. The world's largest fund management company, Blackrock, recently accomplished that it is now required to consider environmental, social, and governance criteria in the investment decision-making process,<sup>25</sup> and PE giants like Bain, Goldman Sachs, KKR and TPG are targeting the first pure social and environmental impact PE funds.<sup>26</sup>

### **6. Provisional conclusion and first recommendations**

The move to integrate ESG factors into the business of PE and other alternative asset class manager is progressing rapidly. More and more firms do it and enhance their approaches. The growing number of signatories to the UN PRI and the fact that more and more ESG policies are set up provide further evidence. The reason for all this is that sustainable and responsible investing creates value, can increase financial performance, reduces risks, and finally out-ranges the costs associated in the present versus the long term. Investors are favoring companies that apply ESG principles. ESG performance is becoming material to fund documents as well and even a condition for attracting investors. One example is that if a fund fails to report

---

<sup>25</sup> <https://www.blackrock.com/corporate/literature/whitepaper/viewpoint-investment-stewardship-ecosystem-july-2018.pdf>

<sup>26</sup> [https://www.privateequityinternational.com/kkr-to-join-growing-band-of-impact-investors/?utm\\_source=Sailthru&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=15-02%20KKR%20impact%20alert&utm\\_term=PEI%20Alert%20Smart%20List](https://www.privateequityinternational.com/kkr-to-join-growing-band-of-impact-investors/?utm_source=Sailthru&utm_medium=email&utm_campaign=15-02%20KKR%20impact%20alert&utm_term=PEI%20Alert%20Smart%20List)

to the expected level or fails to meet an agreed-upon ESG objective, the investor reserves the right to suspend capital commitments.

Although, the motivation behind the implementation of ESG, being creating value, increasing financial performance, and managing and reducing risks, is not a surprise, it highlights that more and more asset managers acknowledge the clear benefits for their business. ESG is providing profits by making money and saving money. But it seems that sustainable and responsible investing has not yet utilized its full potential. The approaches of most of the companies still differ from firm to firm. A common industry-wide agreed approach is a dream of the future.

Further, company's market capitalization is built on its capacity to generate earnings from its physical and intangible assets. The value of companies has been shifting markedly away from the tangible ones that used to make up the greater part of their market value, to intangible assets such as intellectual capital. In many sectors, intangible assets are a key differentiator and are often a company's most valuable asset. However, while these invisible assets are significant drivers for shareholder value, accounting rules do not generally allow them to be recognized on the balance sheet unless they can be reliably measured. Intangible assets are sometimes referred to as intellectual property or goodwill. These are general terms used to describe assets such as brands, patents, licensing agreements, technology, customer relationships, employee know-how, community goodwill and reputation. ESG programs have the potential to touch all these areas and create value in many ways that would not generally appear on the balance sheet.

ESG does not only have the potential to enhance brand and reputation, but also to protect companies from shareholder value erosion. Sustainability risks can arise through many routes and may affect companies' operations or supply chains. Risks may be legal, financial, reputational or physical. One of the most obvious routes to value erosion for companies is via legal liability risk arising from their operations and products the target companies of the asset managers have. The long-term damage to a company's reputation in cases of legal liability may be unforeseeable. Corporate reputations, once damaged, is expensive and even difficult or sometimes impossible to rebuild.

Therefore, structured measurement and monitoring of all ESG issues should be implemented that can affect the companies, regardless of the level of risk with regard to the investment. Assessment and expectations for specific improvements have to be set up, for example, technological and environmental risks, notably when financing innovative industries, risks associated with delays in structuring human capital management in high-growth companies, deficient corporate governance within the regulatory framework that could lead to failings and eventually interfere the terms of transactions, or poor labor relations. Measurement and monitoring will allow managers to take advantage of related opportunities, such as the identification of new issues and future risk factors, closer ties with the company, and dialogue with target companies that is not based on financial performance alone.

Even if more and more asset managers adhere to ESG, frameworks, initiatives or guidelines, compulsory standards are not available. and it is unlikely that they will be in the near future.

PE and other alternative funds and their GP's are located around the world. An agreement would require the involvement of too many parties and in particular governments. Even an EU-wide approach is currently unlikely, as this is not yet on the agenda at all. But it actually seems more likely that investors and society will drive the change.

However, a common standard for ESG reporting in the alternative sector is desirable, as the industry is lagging behind sustainability reporting in other sectors. A core set of KPIs has to be developed to track and collect data that is applicable, e.g. net employment, investment in R&D, and contribution to taxes, as well as sector-based KPIs for high-risk sectors such as environmental data. Such reporting could be done in conjunction with the annual reporting, and such reporting could amongst others the following items:

- a description of compliance with ESG parameters as agreed with investors at all stages of investments starting with fundraising to transactions making;
- a statement of how ESG management is delivering and how it is contributing to objectives;
- a method for establishment and communication of ESG performance criteria for individual portfolio companies;
- total portfolio company ESG performance measurement; and
- impact of the firm on portfolio company ESG risks and opportunities.

The PE industry should share the above proactively with all its stakeholders, including investors, labor unions, regulators, and civil society. Maximizing value from reporting requires going beyond minimal regulatory requirements. Sharing information, by disclosing which matters are important, and by explaining the organization's strategic objectives and its performance in delivering against these objectives, enables value to be considered in valuation models. Moreover, the familiar principle of only being able to manage what you measure means that realizing opportunities for value creation needs to include performance measurement and reporting, at least internally, but with the option to realize full value through external disclosure.

In order to reach a consensus to be included formally as a part of the reporting, it would just require the companies itself, lobby organizations like the American Investment Council and Invest Europe and maybe the UN PRI for a binding reporting framework for the entire industry to apply reporting best practices.

Looking ahead, it seems that the PE and other alternative asset world will never slide back to the stage they were in before. The rules of the game are changing, and the values of sustainability and responsibility support and confirm these new rules. Another new motivation for the industry is also the alpha generation, the millennials, who is becoming an increasingly important driver of the ESG agenda. The new generation tends to have higher demands and expectations for sustainable and responsible products and services. They are key stakeholders, as either potential employees or consumers of their target companies or investors. They have higher expectations and demands for sustainable and responsible products and services than their parents.

In an interview given to the Wall Street Journal on 26 March 2012, David Rubenstein, co-founder of The Carlyle Group as the biggest PE house of the world said: "We should act like a public industry. The funds are private, but they are so large that we need to deal with the public, with labor unions and with environmental groups, as if they [private equity funds] are public companies. [...] Sustainability equals more cash flow. And if you are willing to put in the time to improve the sustainability principles of a company, you can in fact make more money..." The unofficial slogan of The Carlyle Group could summarize it for the entire industry. "Invest wisely, create value."

## 7. Bibliography

- Ahmed Belkaoui, Philip Karpik, (1989) "*Determinants of the Corporate Decision to Disclose Social Information*", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 2 Issue: 1, 36-51
- Archie B. Carrol, (1991) "*The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*", Business Horizons, Volume 34, Issue 4, 39-48
- Bain & Company, (2017), "*Global Private Equity Report*", 21-23
- Boston Consulting Group, MIT Sloan Management Review, (2009) "*The Sustainability Initiative Survey*", 15
- Cathrine B. Dalen, (2011) "Private Equity and Corporate Social Responsibility - How does PE companies' business model affect CSR in the portfolio, Thesis Copenhagen Business School
- Cyril Demaria, (2011), "*Sub-optimal risk-return profiles in Private Equity*", London School of Economics
- Mark Fulton, Bruce M. Kahn, Camilla Sharpless, (2012), "*Sustainable Investing - Establishing Long-Term Value and Performance*", DB Climate Change Advisors
- Guy Fraser-Sampson, (2010), "*Private Equity as an Asset Class*", 2<sup>nd</sup> Edition, Wiley
- John Gilligan, Mike Wright, (2014), "*Private Equity demystified - An explanatory guide*", Third Edition, 14
- Joshua D. Margolis, Hillary Anger Elfenbein, James P. Walsh, (2007), "Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance", Social Science Research Network Journal
- McKinsey & Company, (2018), "The Rise and Rise of Private Markets – McKinsey Global Private Markets Review, 3
- Mercer, (2009), "Shedding Light on Responsible Investment: Approaches, Returns, Impacts", 2-3
- R. Edward Freeman, (2010), "*Strategic management: A stakeholder approach*", Cambridge University Press
- Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim, (2011), "*The impact of sustainability on corporate behavior & performance*" Harvard Business School
- The Economist, (2017), "Sustainable Investment joins the Mainstream", 25.11.2017
- UNEP FI, (2007), "Demystifying Responsible Investment Performance Report"

## 8. CV of Jens Hoellermann



Jens has more than 12 years of experience in alternative asset management including fund administration and fund management and more than 12 years of experience as a lawyer in mergers and acquisitions. His experience of the industry covers several elements, such as legal, corporate governance, implementing fund management, and devising investment holding structures, transaction structuring and portfolio and risk management regarding private equity, venture and growth capital, real estate, credit, mezzanine, secondaries, and infrastructure.

During his career, Jens has served as a board member of funds and SPVs and has extensive experience with securitization vehicles, management companies, and dedicated private equity funds and fund of funds (SIF's, SICAR's and RAIF's). Jens participated and took an active role in numerous deals, be it secondary or trade deals and initial public offerings, e.g. as board member of Scandic Hotels.

Amongst others, he worked for a one of the world's largest service provider in the directorship services department and as co-head of the legal department for a major private equity firm, overseeing different kinds of investments strategies across Europe, and was a member of the board of managers and of supervisory boards.

Jens is recognized in Luxembourg as an expert for alternative assets and is active in various industry bodies. He holds a Master's degree in laws of the University of Cologne, Germany, and an MBA from the John F. Welch College of Business, Fairfield, CT, USA where he now acts as adjunct professor for private equity. Jens is fluent in German and English and has basic capability in French and Luxembourgish. He is resident and domiciled in Luxembourg.

### 8.1. Professional Experience

2014                    **Intabulis S.C.Sp.**  
                                 Managing Partner

Intabulis was set up in 2014 as a partnership providing independent non-executive directors to regulated and unregulated alternative investment vehicles, and in particular to private equity, real estate, credit and infrastructure investment vehicles and holding companies. Jens has experience as portfolio manager of a €560m venture capital fund and of a €4bn infrastructure fund and as risk manager to an AIFM of a €5bn private equity fund of fund.

2011 - 2013        **State Street Services (Luxembourg) S.A.**  
                                 Director, Directorship Services

Jens was providing directorship services to regulated and unregulated alternative investment vehicles. In this regard, he was overseeing general administration, accounting, legal & compliance, transfer agency, compliance and risk management.

2007 - 2011     **The Carlyle Group, Luxembourg**

Manager, Co-head of legal department

Jens was a member of the board of managers and of supervisory boards and provided support for buyout, venture and growth capital, real estate and credit deal teams throughout Europe at all stages of investments.

2006 - 2006     **Oracle Germany GmbH, Munich, Germany**

Lawyer, Legal department

Jens was active in international business law, competition law, and mergers & acquisitions.

2005 - 2006     **Osborne Clarke, Cologne, Germany**

Lawyer

Jens was active in corporate law and mergers & acquisitions.

1996 – 2002     **CEO of the family business, Halver, Germany**

**8.2. Education / Languages**

MBA, John F. Welch College of Business, Fairfield, CT, USA, LLM, University of Cologne, Germany

German: mother tongue, English: fluent, French: basic, Luxembourgish: basic

**8.3. Contact Details**

jens.hoellermann@intabulis.com  
P +352 691260771 | F +352 20992709

Intabulis SCSp  
Société en commandite spéciale  
51, boulevard Grande Duchesse Charlotte  
L-1331 Luxembourg

**The role of soft factors for stock selection  
Do they matter to investment professionals  
for picking a winner?**

Marcus Bäumer

Supervisor: Prof. Dr. André Reuter

# Studien zum Wissens- und Wertemanagement

## Table of Contents

Table of Contents	29
1 Scope of the research	30
1.1 Relevance and importance	30
1.2 Preliminary research question(s) and objectives	31
2 Literature review	31
2.1 Psychological aspects	32
2.1.1 Behavioural finance	33
2.1.2 Emotion	33
2.1.3 Market sentiment	33
2.1.4 Personality	33
2.2 Non-financial information	34
2.2.1 Environment	34
2.2.2 Social	34
2.2.3 Corporate governance	35
2.3 Corporate culture and reputation	35
2.3.1 Human capital	36
2.3.2 Strategy	36
2.3.3 Ethics/ values	36
2.3.4 Trust	37
3 Methodology	37
3.1 Suggested data collection methodology	37
3.2 Outline of data analysis	38
4 Expected results and management recommendations	38
4.1 Expected results	39
4.2 Expected management recommendations	39
5 Bibliography	40
6 Curriculum Vitae	44

## **1 Scope of the research**

The size of global equity markets reached US\$79 trillion by the end of 2017, more than three times the size 20 years ago and some ten times the size 30 years ago (World Bank, 2018a). At the same time, trading volumes have increased four and eleven fold, respectively, to more than US\$77 trillion (World Bank, 2018b). Stock markets can be a very exciting space when share prices double or half in a short period of time, not always for an obvious reason. The focus on the development of share prices and, hence, the impact on personal wealth, sometimes blocks the view of the fact that equity is first and foremost a mean to finance a company.

Stock markets have come a long way from their starting point and in doing so the number of market participants has changed, considerably. In the meantime, we look at retail investors, institutional investors (organizations like insurance companies, pension funds, asset management companies, wealth management firms, hedge funds etc.) with a very wide set of objectives. Furthermore, there are banks that facilitate the trading, computer programs screening market or company data, information providers, company managements being paid to meet targets and side-effects of business operations on the world in which we live. Unsurprisingly, the interests of all these groups (and individuals) are not aligned and consequently the definition of success varies significantly depending on the individual perspective. Ultimately, it is always human beings that form an opinion on a stock and the decision-making process of these individuals is influenced by more than hard facts.

### **1.1 Relevance and importance**

2016 was a great example of how volatile capital markets are and that even making the right predictions about the outcome of a situation, in this case the Brexit referendum and the US elections, would have been by no means a guarantee to be able to predict the market reaction in the right way. The omnipresence of news on stock markets, and that a good part of global wealth is tied up in stock markets, probably explains why there is so much effort to understand which factors drive share prices and so many attempts to find out where they move next. Nevertheless, there are still sharp moves in stock markets that are difficult to explain. This holds true for (regional) markets as a whole, but also for single shares.

The neoclassic capital market theory has reached its limits. The concept of homo oeconomicus, on which it is based, assumes that individuals have unlimited cognitive abilities, infinite willpower, no preferences or biases and act solely in their own interest (Thaler, 2016). This approach leaves little room for emotion, creativity, irrational behaviour, ethics, trust or other facets that describe humans. How far the result of a neoclassic approach might deviate from reality suggests a definition by Fischer Black that a stock market where prices are in a range of double or half their fair value in at least 90% of the time would still qualify as an efficient market (Black, 1986). This is obviously not a great starting point to make a decision on owning a stock.

Big strides were made to explain market situations where the classic economic theory failed by borrowing from psychology. Behavioural economics sheds light for example on attitude towards risk (Kahneman & Tversky, 1979), overconfidence (Fischhoff, Slovic, & Lichtenstein, 1977) or overreaction (De Bondt & Thaler, 1985). Interestingly the knowledge of and training

on behavioural finance seems to have yielded only little change in investment decisions, at least regarding German fund managers (Nikiforow, 2010). Likewise, there is a huge body of academic literature on the role of non-financial information, namely environmental, social and governance (ESG) aspects or socially responsible investments (SRI), with corporate governance being more in focus (Gompers, Ishii, & Metrick, 2003; Jensen & Meckling, 1976; Shleifer & Vishny, 1997), and the influence of reputation on company success (P. W. Roberts & Dowling, 2002). At the same time, qualitative information matters more for sell-side analysts determining a rating of a company than financial information (Breton & Taffler, 2001). While rare, there are market participants that have a quite good feeling for the market and their investment decisions might be simply made on gut feeling. The more precise and hard a factor, data point or information is, the more likely can it be coded into an algorithm driving buy- and sell decisions. With that it becomes a commodity on which basis no return can be expected. Going forward, soft factors might become the primary basis for successful investments into stocks.

### **1.2 Preliminary research question(s) and objectives**

Soft factors seem to be relevant for the movements of share prices. However, there seems to be fairly little literature that deals with the question which soft factors are key in the decision making of active capital market participants. The main question is whether soft factors play a significant role in the stock selection process.

Questions that are related to the main question are:

- What weight do investment professionals assign to soft factors?
- Is there a common definition used for soft factors?
- Are there certain factors that stand out?
- Are there factors deemed irrelevant?
- Are there differences in the assessment of soft factors depending on the type and role of market participants?
- What answers gives the literature regarding the logic to be applied when looking at certain soft factors?
- Are there significant differences between the literature and practitioners' assessments?

The paper aims to contribute to the debate which soft factors are relevant for the decision-making process of investment professionals and, hence, stock pricing. It should illustrate that soft factors are playing an important role in that context and attempts to explain their contribution to the valuation realized in stock markets vis-à-vis the classical capital market theory. The work aims to help fill the analytical gap concerning soft factors as a group in science. The paper should be also of interest to experienced investment professionals and other people interested in the mechanisms of the equity market.

## **2 Literature review**

Over and above hard data, factors that are difficult to capture or not quantifiable play an important role, as regards share price moves. While a distinction between soft and hard factors is commonly used in literature, there is no generally accepted definition. Key features of soft factors are that they can't be measured, can hardly be verified, are difficult to grasp and are

rather subjective. This description is also consistent with definitions used for soft information (Kraft, 2015; Rajan & Reichelstein, 2009). Generally, market participants take these soft factors into account to a varying degree and in a more or less structured way when forming an opinion on a stock.

One of the issues is that soft factors entail a wide range of subtopics that are interlinked. Therefore, the starting point has to be the collection of the key aspects that might be relevant for share price formation. To be able to deal with the aspects in a structured way, they needed to be subsumed into groups. For the thesis the main groups selected cover psychological aspects, non-financial information and reputation/ corporate culture.

Factors that seem to matter for the stock price development in the field of psychology are emotion, systematic deviation from a rational decision-making process, personality and market sentiment. Non-financial information centres mainly on ESG and SRI factors where corporate governance seems to stand out both in literature and also for practitioners. The area reputation/ corporate culture deals mainly with human capital, strategic direction of a company, ethics and ultimately trust. In this field, management quality and strategy seem to receive most attention from practitioners. Clearly, progress has been made to understand the role of soft factors, even to the extent that they work now less well as a source for outperformance (McLean & Pontiff, 2016). But there are still factors whose exploitation can generate outperformance like momentum strategies based on behavioural finance, market sentiment or the track record of a management team.

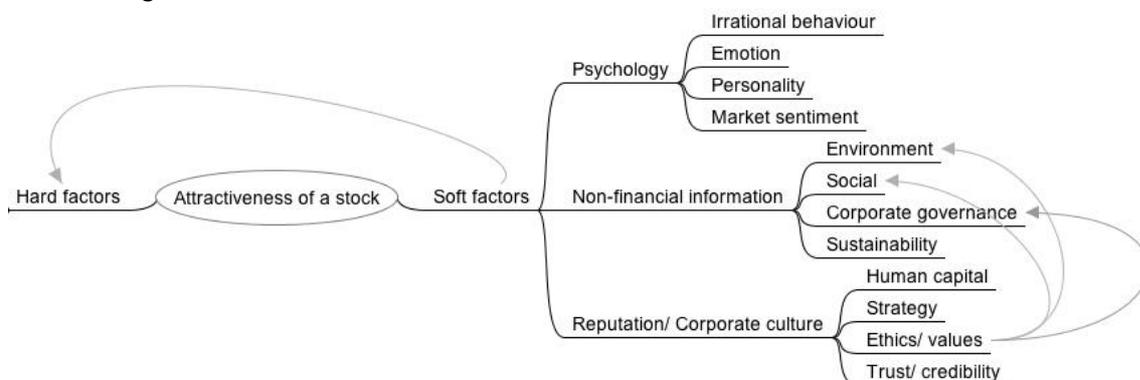


Figure 1. Overview of soft factors potentially influencing the attractiveness of a stock

Beyond factors covered in literature, there might well be factors whose contribution is not yet documented. As a result, there is the possibility that key factors are not covered in the initial framework and will only show up in the empirical part. This might require changes within the main groups or a regrouping of what is considered to be the main blocks. As a result, the literature review might have to be amended.

## 2.1 Psychological aspects

While the starting point of economic theory had a distinct behavioural tilt and accepted psychology as an potentially important element, the second half of the last century was characterised by efforts to give economic theory a mathematical foundation. The neoclassical theory is helpful to understand what optimal behaviour would be, but fails to predict actual human behaviour (Thaler, 2016). While stock price developments are not all about psychology, it helps

to explain patterns observed in financial markets. In this context, one needs to differentiate between share price drivers that originate within the company, and factors that originate outside like the behaviour of market participants. Investors show emotional behaviour and hence psychological influences play their role when investment decisions are made.

### 2.1.1 Behavioural finance

Relying largely on cognitive psychology, behavioural finance helps to explain why investors make irrational decisions (Barberis & Thaler, 2002). Deviation from the expected decision-making process can be broadly grouped into the following areas: stance towards risk, deviation from the probability theory and presentation of a problem (Shleifer, 2000). There is rich evidence that investors deviate systematically from rational decision-making (Lord, Ross, & Lepper, 1979; Tversky & Kahneman, 1974; Weinstein, 1980). Broadly speaking, markets will seek to exploit biases and systematic errors (Thaler, 2016). It is therefore not surprising that for some of the factors investors might consider, behavioural finance can at least offer a plausible explanation, like perceived risk profile of a company, reaction to an information, crowding and stock-price momentum that could even lead to the formation of a bubble.

### 2.1.2 Emotion

Interestingly, behavioural finance limits the consideration of emotions largely to the affect heuristic (Finucane, Alhakami, Slovic, & Johnson, 2000). However, emotion is essential for trust, as well (Barbalet, 2009). Likewise, emotions are very important in the context of conviction, which plays a critical role for investment decisions (Chong & Tuckett, 2015). Practically, that means that a sell-side analyst does not have to be right in calling a stock, he only has to find enough people that believe he is right. Since there is evidence that the weather influences the behaviours of market participants (Dehaan, Madsen, & Piotroski, 2017), what does that tell us about markets, if someone or a group of people having a very good or bad day?

### 2.1.3 Market sentiment

Market sentiment is another factor that moves share prices and markets. It is usually viewed in the context of uninformed demand or noise trader (Barberis, Shleifer, & Vishny, 1998). Unsurprisingly, the stocks that are hardest to value are the most impacted by sentiment. Since valuations for hard-to-value stocks are more subjective there is a relatively wide valuation range that can be still seen as reasonable by investors, hence, the stocks are more prone to overvaluation (Baker & Wurgler, 2006). The other transmission channel Baker and Wurgler (2006) see is that this class of stocks is hardest to arbitrage, hence, an overvaluation is more likely to build and persist.

### 2.1.4 Personality

Another field potentially of interest is whether people playing an active role in capital markets have a certain personality. Personality traits are considered to be fairly stable and to produce a certain response under given circumstances (B. W. Roberts, 2009). In the context of equity markets it could be relevant since five factor models (or big five) to describe a personality (Costa & McCrae, 1992; Goldberg, 1990) seem to have about the same predictive power as cognitive abilities for economic outcomes (Almlund, Duckworth, Heckman, & Kautz, 2011). Given that the relationship between personality traits of CEO/ management and outcome for the company seems to be well established (Gow, Kaplan, Larcker, & Zakolyukina, 2016), it

should certainly be of interest to people making investment decisions. If personality has an impact on the operation of a company, it also has an impact on financials and, hence, on valuation.

### **2.2 Non-financial information**

Non-financial information is increasingly prevalent in company disclosures and is typically subsumed under the label of environmental, social and corporate governance (ESG), though the list of relevant non-financial information is probably a lot longer. Socially responsible investment (SRI) is often used as a synonym for ESG; however, even though both fall into the bucket of responsible investment and share key aspects, SRI can be more rigorous in the investment implementation. The way in which companies deal with ESG issues has found its way into the general assessment of stocks by investment professionals (Luo, Wang, Raithel, & Zheng, 2015; van Duuren, Plantinga, & Scholtens, 2016). ESG provides additional insights on the future development of a company. As such, it has implications for the valuation of a firm, even though the data is usually qualitative and difficult to compare. For example, there is no standard for measuring corporate governance yet and the data from rating providers does not appear to be stable and consistent (Larcker, Richardson, & Tuna, 2007). Likewise, the term SRI does not seem to be used consistently by investors (Berry & Junkus, 2013).

#### 2.2.1 Environment

A good example of how real environmental considerations can become is the recent experience of the auto industry with the diesel emissions issues. Generally, the specific environmental issue depends on the industry, for example water scarcity is more relevant for the food, paper and semiconductor sector. Most environmental issues are likely to be seen as a risk or a contingent liability. Climate change has certainly increased not only public awareness but also that of investment professionals. While there seems to be a weak positive correlation between environmental, and also social projects, and financial outcome, it lacks evidence for causality (Pelozo, 2009). On the other hand environmental issues can also mean a business opportunity and are typically driven by government intervention.

#### 2.2.2 Social

When it comes to social issues, for example working conditions in a company and also in the supply chain are relevant factors. Investments into social, and likewise environmental, projects can be viewed as the creation of an intangible asset that are of interest to investment professionals like sell-side analysts (Luo et al., 2015). However, the positive impact of corporate social responsibility (CSR: broadly speaking efforts to serve society, covering social and environmental aspects) seems to be conditional on good corporate governance (Ammann, Oesch, & Schmid, 2011). Besides generating shareholder value, CSR activities can also serve to generate goodwill for a company that limits the negative impact in case of a negative event and serves therefore as insurance (Godfrey, Merrill, & Hansen, 2009). Some sectors like mining, apparel or retail might be more prone to the risk than other sectors.

Diversity, though sometimes also captured under corporate governance, is another factor to mention that has a positive impact on firm value (Carter, Simkins, & Simpson, 2003). The proportion of women in management functions is often seen as a proxy of diversity. The key question is whether there is causality, correlation or only the objective of a company to appear to

the outside world as if standards are met. Diversity might also simply be a result of a good corporate culture that embraces the concept.

### 2.2.3 Corporate governance

Corporate governance probably receives relatively more attention than environmental and social issues. Though corporate governance might have today more of an ethical or sustainability tilt, it actually originated in the agency problem created by external finance to a firm. It associates good governance predominantly with a higher share of the cash flows returned in the form of dividends or interest and lower cost of capital (Jensen & Meckling, 1976; Shleifer & Vishny, 1997). There is evidence that good corporate governance is associated with a stronger performance (Ammann et al., 2011; Gompers et al., 2003) and that institutional investors are one factor that can drive change in corporate governance (Aggarwal, Erel, Ferreira, & Matos, 2011).

The existence of a controlling shareholder is also a very relevant factor for the valuation of a stock. In case that the controlling shareholder dominates the strategy of the company, the future of the operating business and its financial performance might hinge on the decision of that particular person. In such a situation, the assessment of the controlling shareholder becomes a very important factor. In this context there is also an agency problem, as a controlling shareholder might well use his dominant position to disadvantage minority shareholders (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, & Vishny, 2000; Lemmon & Lins, 2003).

## **2.3 Corporate culture and reputation**

There seems to be little doubt that reputation and corporate culture have the potential to create (or destroy) value. Reputation matters both in the context of the operations of the company and the implications for the economic outcome, but also for how a stock is seen from an outside investor. Since investors have only access to public information, management quality and strategy seem to be the focus. Culture matters for the behaviour of individuals but also in the context of the culture within a company. There is certainly an overlap of corporate culture with ESG. Most measures of reputation and/or culture seem to rely on outside surveys.

Reputation has a positive impact on financial performance and can be seen as an intangible asset that can constitute a sustainable competitive advantage (Barney, 1991; Fombrun & Shanley, 1990; P. W. Roberts & Dowling, 2002). The other channel is that a company can achieve and possibly maintain a better financial performance due to its reputation vis-à-vis other stakeholders, like employees, suppliers and customers (P. W. Roberts & Dowling, 2002). Nevertheless, the definition is not clear cut and differs between the academic disciplines (Chun, 2005).

### 2.3.1 Human capital

A specific subgroup within reputation is quality of management. That facet is highly correlated to the other aspects in the commonly used surveys (Agarwal, Taffler, & Brown, 2011), but it seems to stand out from the perspective of market participants. While stocks of well-managed companies after being singled out as having a strong management don't perform better than companies with a less strong management, they can obtain a higher market valuation (Agarwal et al., 2011). From an investor's perspective this suggests that if the quality of management is

not yet reflected in the share price, it could be a source of outperformance. In other words, if a company indeed shows superior financial performance, the stock must have outperformed at some point in time to attain a valuation premium.

There also seems to be a link from the quality and personality of the management to corporate culture, since there are transmission mechanisms via the top management and the mix of people working in the organisation shaping the culture of the corporation (Lo, 2016; Zingales, 2015). One article even ventures the theory that psychopaths working in financial corporations contributed significantly to the development of the financial crisis (Boddy, 2011).

### 2.3.2 Strategy

Another facet of the main reputation surveys is the strategy of the company. Like quality of management it seems to be an important element to form an opinion on a stock, at least for the sell side (Breton & Taffler, 2001). Strategy gives important insights into the direction a company seeks to take and over time sheds light on the ability to execute on the strategic targets. Frequent changes in strategy might suggest that management lacks a solid game plan and succumb to pressure from investors or other stakeholders. Some aspects of strategy and also management quality boil down to trust. The shorter the track record of a company and investors knowledge on the particular industry, the bigger the leap of faith an investor has to take.

### 2.3.3 Ethics/ values

The corporate culture can be a swing factor to the development of a company and is an important intangible asset (Edmans, 2011; Guiso, Sapienza, & Zingales, 2015). As such it is relevant for share price development since a company that is consistently delivering better financial results than a comparable company will demand higher valuations. A key challenge is how to measure corporate culture. Outside stakeholders will have to rely on indicators like the outcomes of surveys since companies typically don't provide data to support their claimed values. Unsurprisingly, corporate values only claimed by a company don't matter for the performance (Guiso et al., 2015).

One should be careful to extrapolate the finding but at least a portfolio based on one of the surveys generated outperformance and showed positive earnings surprises (Edmans, 2011). Edmans (2011) also evidence that human capital matters and that SRI screens might be a vehicle to generate better performance. The flipside is that a strong corporate culture can stand in the way of a necessary adaption to significant changes in the environment (Sørensen, 2002). Even more powerful than corporate culture is the impact of national culture that helps to explain stock market participation and the prevalence of cross-border mergers (Ahern, Daminelli, & Fracassi, 2015; Guiso, Sapienza, & Zingales, 2008).

### 2.3.4 Trust

Management also tends to try to "sell" the story of the company to investors. Established companies will try to position themselves as interesting for a certain type of investor. Corporate communication plays a critical role, here. In addition, corporate communication can also help to boost trust of investors (Wiedmann & Wüstefeld, 2011). It is worth noting that the different levels of trust investors have, influences their decision to own shares and that a better understanding of the situation can at least mitigate mistrust (Guiso et al., 2008).

Communication with the capital market gets even more important for companies with a limited financial track record. The younger the company and the less hard data is available, the higher the level of uncertainty. The financial targets presented to the market might appear reasonable but paper doesn't blush. The decision making becomes a lot more complex as assessment of the end market, and experience in judging business models and assessment of management is likely to play a critical role. In some cases stock selection might be made largely based on gut feeling, very clearly a soft factor.

### **3 Methodology**

The hypothesis that soft factors play a major role in decision making and that some of the factors are of higher importance shall be tested with empirical data using a deductive approach. The data will be collected from investment professionals via a survey. As reliable data on the size and composition of the universe does not seem to be available, the sample might not be representative. The sample will be made up from different professions and roles among investment professionals to uncover potential differences in their approach to consider soft factors. The statistical analysis will likely focus mainly on bivariate. In case the survey data proves to be inconclusive, a qualitative approach using interviews might be required.

#### **3.1 Suggested data collection methodology**

The data will be collected using an online survey using Sphinx, SurveyMonkey or Unipark. The survey is envisaged to be anonymous. However, general data on type of employer, size of the corporation, role of the individual, sector and/ or country responsibility will be collected.

The target group for the survey are individuals that make or influence investment decisions in equity markets. The people working with institutional investors and banks that are most directly linked to investment-decision taking in the equity arena are investment professionals like portfolio managers, financial advisors and analysts. While the notion that retail investors are less well informed than institutional investors (Cohen, Gompers, & Vuolteenaho, 2002; Gibson, Saffiedine, & Sonti, 2004) might be wrong (Kaniel, Liu, Saar, & Titman, 2012; Kelley & Tetlock, 2013), institutional investors dominate trading volumes and might therefore play a more significant role in share price formation. Investment professionals have an ideal setting for decision-making in terms of access to resources, information or management of the companies they invest in. Due to time spent with markets, training, experience etc. it makes them an interesting target group.

The individuals targeted for the survey need to be specialists in their field and need to have extensive experience. The survey shall cover people from different groups of investment professionals to uncover potentially differing views between market participant groups. It is probably reasonable to limit the group mainly to the German market (i.e. professionals active in Germany without limit to regional markets in which they invest; people servicing investors in Germany without limitation to the location they operate from). As a consequence questionnaires will have to be set up in German and English.

There seems to be no reliable data on size and composition of the community of investment professionals in Germany. The two professional associations in Germany, Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management e.V. and CFA Society Germany e.V., have

about 1,400 and 2,600 members, respectively. These would, however, also include people active in for example fixed income and property markets as well as professions outside the universe chosen. On the other hand, it would not include sell-side analysts working outside Germany. Nevertheless, the membership data might give at least a rough idea of the size of the universe. The sample will be deliberately composed in a way that enables to uncover potentially differing approaches of the subgroups among investment professionals. As such, the sample might turn out to be not representative of the universe, which could have bearing on the results. The survey should yield a minimum of 30 fully completed questionnaires.

The main question is set to be how important soft factors are in the decision-making process. Furthermore, the questionnaire aims to establish, whether there are factors that are deemed most relevant for investment professionals and which factors these are. The survey should also help to uncover factors that are not reflected in the survey outline.

An area where further investigation for potential inclusion in the survey is required, concerns the creation of fictitious shares that are loaded with soft factors. These could help to validate answers given by an individual in the survey which factors matter.

Depending on the outcome of the quantitative approach, a qualitative follow up might be required, if results prove to be inconclusive or surprising.

### **3.2 Outline of data analysis**

The central question on the general importance of soft factors in decision making should yield metric data. This data would be subject to an univariate analysis. Most of the other data to be collected is likely to be ordinal. Data on profession, role and type of employer is set to be nominal. The bulk of the data analysis is expected to be bivariate. For the data analysis a software like Sphinx or SPSS will be used.

## **4 Expected results and management recommendations**

Ideally, the survey will yield insights on the importance of soft factors for investments professionals in the decision making process. It should also shed light on the questions, which factors are seen as soft, which are considered central and which of the soft factors are being ignored. There might be also hints on the variations in the perceived importance of the considered factors depending on the role of the individual and the specific sector. Finally the field data should help to detect gaps between what practitioners see as important and where research stands.

### **4.1 Expected results**

The main expected result is that soft factors as a total group do play a significant role for investment professionals when forming an opinion on a stock. The empirical data should give an idea of which factors matter most. Broadly speaking, there should be differences in weightings of individual factors depending on the market participant, the size of the organization and the role. Some factors are likely to show high correlation like management quality, strategy and personality though part of that correlation might be down to the lack of a clear-cut differentiation. There might also be evidence for differences depending on the sector to which a stock belongs, however, sample size is likely to be an issue. The survey will not yield results

on the success of individual soft factors to generate outperformance but the discussion will have to cover why a certain factor stands out as important.

#### **4.2 Expected management recommendations**

The potential recommendations are clearly geared towards use of soft factors when deciding for or against a stock investment. Soft factors are important and they need to be considered carefully. However, users have to be conscious of the fact that the usefulness of individual factors might not be stable. In particular, if a factor can be coded into an algorithm governing buy- and sell decisions, it might be rendered less helpful. The paper should also help to evaluate to which extent research has uncovered causality for factors that are deemed important.

Finally, it is also likely to yield a recommendation for management and investor relations departments of listed companies in which areas they need to be prepared to inform market participants.

## 5 Bibliography

- Agarwal, V., Taffler, R. J., & Brown, M. (2011). Is management quality value relevant? *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(9–10), 1184–1208. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2011.02267.x>
- Aggarwal, R., Erel, I., Ferreira, M., & Matos, P. (2011). Does governance travel around the world? Evidence from institutional investors. *Journal of Financial Economics*, 100(1), 154–181. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.10.018>
- Ahern, K. R., Daminelli, D., & Fracassi, C. (2015). Lost in translation? The effect of cultural values on mergers around the world. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 165–189. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.08.006>
- Almlund, M., Duckworth, A. L., Heckman, J. J., & Kautz, T. D. (2011). *Personality psychology and economics* (NBER Working Paper Series No. 16822). Cambridge, MA. <https://doi.org/10.3386/w16822>
- Ammann, M., Oesch, D., & Schmid, M. M. (2011). Corporate governance and firm value: International evidence. *Journal of Empirical Finance*, 18(1), 36–55. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2010.10.003>
- Baker, M., & Wurgler, J. (2006). Investor sentiment and the cross-section of stock returns. *The Journal of Finance*, 61(4), 1645–1680. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2006.00885.x>
- Barbalet, J. (2009). A characterization of trust, and its consequences. *Theory and Society*, 38(4), 367–382.
- Barberis, N., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). A model of investor sentiment. *Journal of Financial Economics*, 49, 307–343.
- Barberis, N., & Thaler, R. H. (2002). *A survey of behavioral finance* (Working Paper Series No. 9222). Cambridge, MA. <https://doi.org/10.3386/w9222>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berry, T. C., & Junkus, J. C. (2013). Socially responsible investing: An investor perspective. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 707–720. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1567-0>
- Black, F. (1986). Noise. *The Journal of Finance*, 41(3), 528–543. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1986.tb04513.x>
- Boddy, C. R. (2011). The corporate psychopaths theory of the global financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 255–259. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0810-4>
- Breton, G., & Taffler, R. J. (2001). Accounting information and analyst stock recommendation decisions: A content analysis approach. *Accounting and Business Research*, 31(2), 91–101.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1), 33–53.
- Chong, K., & Tuckett, D. (2015). Constructing conviction through action and narrative: How money managers manage uncertainty and the consequence for financial market functioning. *Socio-Economic Review*, 13(2), 309–330. <https://doi.org/10.1093/ser/mwu020>

- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91–109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>
- Cohen, R. B., Gompers, P. A., & Vuolteenaho, T. (2002). Who underreacts to cash-flow news? Evidence from trading between individuals and institutions. *Journal of Financial Economics*, 66(2–3), 409–462.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality inventory. *Psychological Assessment*, 4, 5–13.
- De Bondt, W. F. M., & Thaler, R. H. (1985). Does the stock market overreact? *The Journal of Finance*, 40(3), 793–805.
- Dehaan, E., Madsen, J., & Piotroski, J. D. (2017). Do weather-induced moods affect the processing of earnings news? *Journal of Accounting Research*, 55(3), 509–550. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12160>
- Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101(3), 621–640. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.021>
- Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic, P., & Johnson, S. M. (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13(1), 1–17.
- Fischhoff, B., Slovic, P., & Lichtenstein, S. (1977). Knowing with certainty: The appropriateness of extreme confidence. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 3(4), 552–564. <https://doi.org/10.1037/0096-1523.3.4.552>
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.2307/256324>
- Gibson, S., Safieddine, A., & Sonti, R. (2004). Smart investments by smart money: Evidence from seasoned equity offerings. *Journal of Financial Economics*, 72(3), 581–604.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425–445. <https://doi.org/10.1002/smj.750>
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “Description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.
- Gompers, P. A., Ishii, J. L., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107–156.
- Gow, I. D., Kaplan, S. N., Larcker, D. F., & Zakolyukina, A. A. (2016). *CEO personality and firm policies* (NBER Working Paper Series No. 22435). Cambridge, MA.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2008). Trusting the stock market. *The Journal of Finance*, 63(6), 2557–2600.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60–76. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010>

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kaniel, R., Liu, S., Saar, G., & Titman, S. (2012). Individual investor trading and return patterns around earnings announcements. *The Journal of Finance*, 67(2), 639–680.
- Kelley, E. K., & Tetlock, P. C. (2013). How wise are crowds? Insights from retail orders and stock returns. *The Journal of Finance*, 68(3), 1229–1265. <https://doi.org/10.1111/jofi.12028>
- Kraft, P. (2015). Do rating agencies cater? Evidence from rating-based contracts. *Journal of Accounting and Economics*, 59(2–3), 264–283. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2014.09.008>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1), 3–27.
- Larcker, D. F., Richardson, S. A., & Tuna, I. (2007). Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance. *The Accounting Review*, 82(4), 963–1008. <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.963>
- Lemmon, M. L., & Lins, K. V. (2003). Ownership structure, corporate governance, and firm value: Evidence from the East Asian financial crisis. *The Journal of Finance*, 58(4), 1445–1468. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00573>
- Lo, A. W. (2016). The Gordon Gekko effect: The role of culture in the financial industry. *FRBNY Economic Policy Review*, 22(1), 17–42. Retrieved from [https://www.newyorkfed.org/research/epr/2016/epr\\_2016\\_gordon-gekko-effect\\_lo](https://www.newyorkfed.org/research/epr/2016/epr_2016_gordon-gekko-effect_lo)
- Lord, C. G., Ross, L., & Lepper, M. R. (1979). Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(11), 2098–2109.
- Luo, X., Wang, H., Raithel, S., & Zheng, Q. (2015). Corporate social performance, analyst stock recommendations, and firm future returns. *Strategic Management Journal*, 36(1), 123–136. <https://doi.org/10.1002/smj.2219>
- McLean, R. D., & Pontiff, J. (2016). Does academic research destroy stock return predictability? *The Journal of Finance*, 71(1), 5–32. <https://doi.org/10.1111/jofi.12365>
- Nikiforow, M. (2010). Does training on behavioural finance influence fund managers' perception and behaviour? *Applied Financial Economics*, 20(7), 515–528. <https://doi.org/10.1080/09603100903459832>
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518–1541. <https://doi.org/10.1177/0149206309335188>
- Rajan, M. V., & Reichelstein, S. (2009). Objective versus subjective indicators of managerial performance. *The Accounting Review*, 84(1), 209–237. <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.1.209>

- Roberts, B. W. (2009). Back to the future: Personality and assessment and personality development. *Journal of Research in Personality*, 43(2), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.12.015>
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093. <https://doi.org/10.1002/smj.274>
- Shleifer, A. (2000). *Inefficient markets: An introduction to behavioral finance*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91.
- Thaler, R. H. (2016). Behavioral economics: Past, present, and future. *American Economic Review*, 106(7), 1577–1600. <https://doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- van Duuren, E., Plantinga, A., & Scholtens, B. (2016). ESG integration and the investment management process: Fundamental investing reinvented. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 525–533. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2610-8>
- Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 806–820.
- Wiedmann, K.-P., & Wüstefeld, T. (2011). Wie Kommunikation das Vertrauen beim Aktienkauf beeinflusst. *Marketing Review St. Gallen*, 28(3), 48–53. <https://doi.org/10.1007/s11621-011-0036-y>
- World Bank. (2018a). Market capitalization of listed domestic companies (current US\$). Retrieved May 17, 2018, from <https://data.worldbank.org/indicator/CM.MKT.LCAP.CD>
- World Bank. (2018b). Stocks traded, total value (current US\$). Retrieved May 17, 2018, from <https://data.worldbank.org/indicator/CM.MKT.TRAD.CD>
- Zingales, L. (2015). The “cultural revolution” in finance. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.05.006>

## 6 Curriculum Vitae



Marcus Bäumer  
Sternstr. 21  
60318 Frankfurt  
Germany

### Professional background

- 12/12 – 09/17**      **UBS Deutschland AG, Global Wealth Management, Chief Investment Office, Frankfurt, Germany**
- 09/15 – 09/17      Analyst for the European Telecom and Media Sectors
- 12/12 – 12/15      Analyst for the Global Telecom Sector
- 
- 01/01 – 11/12**      **UBS Deutschland AG, Investment Bank, Equities Research, Frankfurt, Germany**
- End 09 – 11/12      Analyst for European Small and Midcaps and  
Coordination of European Healthcare Services Sector Research
- Mid 04 – End 09      Analyst for European Small and Midcaps
- 01/01 – Mid 04      Analyst for European Telecoms
- 
- 01/99 – 12/00**      **Deutsche Bank AG, Equity Research, Frankfurt, Germany**  
Analyst for Small and Midcaps
- 
- 08/96 – 11/98**      **Dresdner Bank AG, Internal Audit/ Investment banking, Frankfurt, Germany**  
Auditor
- 
- 04/95 – 07/96**      **Kleinwort Benson Research GmbH (formerly Dresdner International Research GmbH), Frankfurt, Germany**  
Analyst for German Telecoms

### Education and Training

- 03/99 – 01/00**      **Investment Analyst/ DVFA, CEFA, DVFA GmbH**
- 
- 10/90 – 09/94**      **Studies of Business Administration, RWTH Aachen, Germany**

**Management of volunteers in Luxembourgish  
Non-profit organizations  
Recommendations and optimization strategies**

Maximilien Petit

Supervisor: Prof. Dr. André Reuter

Table of Contents

1.	Introduction, context and motivation	49
1.1.	The DBA as a sequel to the MBA Continuing research in the domain of Luxembourgish non-profit organizations	49
1.2.	Short overview of the content of the MBA thesis, with focus on the topic of volunteers	50
1.3.	Domains where further research could be made and why the topic of volunteers has been chosen	51
1.3.1.	Possible topics for further research	51
1.3.1.1.	Legal framework of NPOs	51
1.3.1.2.	The use of IT tools	51
1.3.1.3.	Human resources	52
1.3.1.4.	Partnerships and cooperation	52
1.3.1.5.	Communication strategies	52
1.3.2.	Management of volunteers – the chosen topic for the DBA	52
1.3.2.1.	A domain with a large practical relevance, a need for qualitative data and a lack of available studies concerning the specificities of Luxembourg	52
1.3.2.2.	Importance of the third sector	53
1.3.2.3.	Domain of research and potential impact	54
2.	Expected structure of the thesis	54
2.1.	Part 1 - Overview of theoretical, legislative and statistical elements Production of a user's guide	54
2.1.1.	Thesis	55
2.1.2.	Research methods	55
2.1.3.	Expected results	56
2.2.	Part 2 - Focus on managers and the governance of NPOs	56
2.2.1.	Thesis	57
2.2.2.	Research methods	57
2.2.3.	Expected results	57
2.3.	Part 3: Case studies Analysing the link between the chosen approach and the level of satisfaction	57
2.3.1.	Thesis	58
2.3.2.	Research methods	58
2.3.3.	Expected outcome	58
2.4.	Part 4: Focus on young people Gaining work experience through volunteering and improving the chances of success in a competitive environment	59
2.4.1.	Thesis	59
2.4.2.	Research methods	59
2.4.3.	Expected outcome	60
2.5.	Managerial and practical recommendations, based on the four parts of the thesis	60
3.	Overview of the main literature	61

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

4.	Conclusion	62
5.	Bibliography	62
5.1.	Bibliography	62
5.2.	Internet sources	62
6	Curriculum Vitae	63

---

**List of abbreviations**

---

ASBL:	Association sans but lucratif
NPO:	Non-profit organization
SIS:	Société d'impact sociétal

---

---

**List of explorative interviews**

---

- I. **Agence du Bénévolat**, interviews held on 06/07/2017 as well as on 07/05/2018
  - II. **Croix-Rouge Luxembourgeoise**, interview held on 25/07/2018
- 

---

**List of figures**

---

Figure 1: Overview of the structure and the theses

---

## **Introduction, context and motivation**

### **1.1. The DBA as a sequel to the MBA**

#### Continuing research in the domain of Luxembourgish non-profit organizations

In the context of the MBA, especially during the writing of the thesis («Non-profit organizations (Associations sans but lucratif) in Luxembourg – Legal context, public opinion and working conditions in practice»), I had the opportunity to put focus on the working environment and management of charitable Luxembourgish non-profit organizations (NPOs), especially those established under the legal form of «Association sans but lucratif» (ASBL), which is a legal form that exists in Luxembourg since 1928 (the first edition of the main legislative text entered into force during that year) and which has known some important modifications during its 90 years of application in practice.

During the research, it became obvious that working with volunteers and managing those volunteers is of importance to almost every NPO, as many of them depend, on various extents, on the support given by volunteers. At the same time, there is a lack of available qualitative studies and recent quantitative data concerning this area – the DBA thesis should be a step towards a better understanding of the practical aspect of volunteering in Luxembourg and should point out the specificities and problems of these activities in the Grand-Duchy.

Also, some NPOs seem to encounter problems when it comes to attracting new volunteers or concerning the retention of existing volunteers – this could in many cases be linked to the fact that the management systems concerning the work with volunteers present certain weaknesses (wrong choice of communication channels, lack of available human resources to support the volunteers, ...). The DBA thesis should, amongst other elements, allow to identify some of those weaknesses and to formulate general optimization strategies that are easily implementable in practice.

The four main goals of the thesis may be summarized as follows:

- creating a user's guide based on the recommendations formulated by international literature which should help Luxembourgish NPOs to either put in place a well working management system concerning the work with volunteers or to complete/optimize their existing systems in order to reach better performances, if this should be necessary;
- evaluating which are the attitudes and expectations of the top-management/governance of NPOs towards the work performed by volunteers and knowing which expectations might until now not have been reached (as well as finding out which might be the reasons therefore);
- evaluating, based on several case-studies, if there is a link between the management system of volunteers that has been put in place by an NPO and the level of satisfaction, motivation and retention of volunteers, as well as the level of satisfaction of the people involved in the management of volunteers, i.e. the employees of the NPO;
- evaluating which is the position of young people, especially students, towards volunteering and how young people might be motivated to a greater extend to volunteer.

- Before detailing how these elements are intended to be analysed, it should be given a short description of the findings concerning volunteers that have been made in the MBA thesis and which lead to the choice of the topic for the DBA.

## **1.2. Short overview of the content of the MBA thesis, with focus on the topic of volunteers**

In the MBA thesis, besides the fact of giving a general overview of the situation of NPOs in Luxembourg, based on available data (i.e. statistics), an analysis of the legal framework (in Luxembourg and in the neighbouring countries), as well as on interviews that were held with 12 active charitable NPOs from different domains, a survey has been lead with 100 participants (based on a questionnaire containing 20 questions with a 5 point Likert scale) in order to know how the public perceives the work and the other activities performed by NPOs and in how far the public was or is actually involved in the work of non-profits, either, for instance, rather passively as donors, or actively as volunteers.

The survey showed that 61% of the surveyed people strongly agree that the work performed by charitable NPOs is beneficial and useful (the domains in which the work is considered to be most useful are humanitarian aid, development assistance and environmental/animal protection). The survey also showed that 51,5% of the surveyed people feels the desire to support a NPO (either passively or actively). But whilst about half of the surveyed people seems to want to support NPOs, only 21% indicate being active members of such an organization, whereas 43% seem to have been actively volunteering at a certain point in the past, but that they chose to end or were not able to continue this volunteering activity for various reasons.

Amongst those who were volunteering in the past, the majority had the impression of having caused a positive effect or had a feeling of satisfaction that arose through the volunteering activity itself. At the same time, the survey seemed to indicate that those who volunteered considered that the support or level of information they got from the NPOs could have been stronger or that their intervention could at least have been better organized.

The outcome of the 12 interviews that have been lead with Luxembourgish NPOs indicated that volunteers seem to be most attracted by concrete and tangible projects, as well as by goal-oriented actions (for instance in the context of refugees, animal protection or certain diseases) and that it is important to grant the volunteers a certain level of responsibility in order to keep their motivation steady. The interviewed NPOs also indicate that there seems to be a general lack of time amongst younger volunteers (which seems to be one of the reasons why there is quite a large number of retired persons amongst those who volunteer).

At the same time, on the side of the NPOs, there seems to be in some cases a lack of staff necessary to give support and guidance to volunteers. This is a serious risk concerning the success of the relation between the NPO and the volunteers, as it is essential that the tasks of the volunteers are being specified, explained and planned in advance, and that there is some sort of management around the work with volunteers in order to avoid unfavourable situations or problems, for instance with employees.

The NPOs seem to use different channels in order to attract or stay in contact with potential or existing volunteers. Some NPOs indicated that they encountered problems to attract volunteers with a specific knowledge (i.e. in the financial area) or to attract young people (especially when it comes to young people, the question of the right communication channels must be reflected thoroughly, as young people seem to put focus today on certain channels that are not being used at all by most of the interviewed NPOs).

The management approaches concerning the work with volunteers vary strongly from one interviewed NPO to another: whilst some work with a rather small number of volunteers and have a non-formalistic approach, others work with a considerable number of volunteers (in some cases several hundreds) and have put in place management systems including detailed action-plans, interviews, trainings, evaluation systems, digital planning tools or regular events aiming at informing the volunteers about the reached goals and aiming at thanking those who have supported the concerned NPO.

In the following, it should briefly be shown which other analysed elements of the MBA thesis may be interesting for further research and why the DBA thesis will focus on volunteers.

### **1.3. Domains where further research could be made and why the topic of volunteers has been chosen**

#### **1.3.1. Possible topics for further research**

##### **1.3.1.1. Legal framework of NPOs**

The legal framework of non-profits in Luxembourg has recently been subject to major changes. Now that the new SIS framework (Société d'impact societal), concerning what literature often calls social enterprises, has entered into force, it is possible that existing legislation, notably the law of 1928 concerning associations and foundations, will be revised and adapted. Some NPOs that are actually established as ASBLs may switch towards the new legal form, in order to put in place a more commercial approach of their activity. Until now, there seem to be only a few ASBLs who have made the switch, as some details concerning the impacts in practice (for instance the question if existing conventions may be upheld) seem to be still unclear. Analyzing, via case-studies, which are the advantages or disadvantages of the new legal form in practice and which are the experiences of the NPOs who made the switch, would be an interesting topic of research.

##### **1.3.1.2. The use of IT tools**

The use of IT tools seems to be a topic which has a large potential for further research and is a topic which might be directly linked with the work of NPOs in practice. The interviewed non-profits seemed to be very interested in optimizing their operating modes through the use of IT tools, but sometimes do not have the knowledge concerning the solutions which might be chosen or the human resources necessary to implement the solutions. Also, the cost factor might hinder some NPOs to proceed to the implementation of new tools – here, open source or free tools could be analyzed in order to find viable solutions. Amongst the expressed needs, CRM tools or complaint management tools were quoted, as well as analysis tools (for instance tools which should allow to establish and observe key performance indicators).

Further research might allow to formulate certain general recommendations, based on interviews with a larger group of non-profits, which categories of non-profits might benefit from certain IT tools – it might also be a means to help launching certain IT projects in the third sector, i.e. verifying with groups of linked non-profits (for instance, non-profits which are grouped under umbrella associations) if certain solutions might be put in place for a large number of non-profits simultaneously, in order to avoid high costs for the individual NPOs.

### **1.3.1.3. Human resources**

Several NPOs indicated that they encounter difficulties in order to attract human resources with a specific knowledge, as these resources are sometimes rather attracted by other sectors than the third sector - in some cases, NPOs are also not capable of offering the salaries that are paid in the for-profit sector.

In this domain it could be interesting to analyze which strategies might help to raise the awareness for jobs in the third sector amongst certain categories of people and which approaches might help in order to sensitize human resources with a certain knowledge for the third sector.

### **1.3.1.4. Partnerships and cooperation**

International literature and certain studies pointed out the benefits and advantages of partnerships and cooperation, whether between two or several NPOs or between NPOs and for-profit enterprises. On the other hand, the 12 interviews realized with NPOs showed that not every NPO has tried this approach or that some NPOs have abandoned the approach because of negative experiences. It could be fruitful to analyze, via case-studies, why partnerships have not been continued and which specificities in Luxembourg may impede on the development of partnerships.

### **1.3.1.5. Communication strategies**

Whilst there are many channels and means of communication that are available to NPOs, even at a low cost (i.e. social media), it should be analyzed in detail which channels are most powerful and which means of communication are best perceived by the public or donors. The survey that was made in the MBA has shown that people seem to prefer indirect means of communication instead of direct approaches, and that an aggressive communication seems to be perceived as rather negative. Case-studies could help to identify the best approaches and to help establish ways to develop personalized communications for different categories of stakeholders. It could also help prevent expenses on side of the NPOs for communication means that are not best suited for the intended purposes.

## **1.3.2. Management of volunteers – the chosen topic for the DBA**

### **1.3.2.1. A domain with a large practical relevance, a need for qualitative data and a lack of available studies concerning the specificities of Luxembourg**

In the domain of work with volunteers, it has been shown in the MBA thesis that several non-profits seem to encounter problems when it comes to elements like retention or management of volunteers, either because they have not put in place the necessary management structures or because the structures have never been adapted and have, as a consequence, become obsolete (especially concerning the choice of communication channels and communication methods). Treating this topic with a large number of non-profits should help identifying some

of the common problems and also to describe the approaches with which non-profits have made positive experiences.

One main goal of the thesis is to formulate general recommendations to the management of non-profits in order to ameliorate their working situation with volunteers (optimization strategies based on the recommendations of literature and based on what is observed through case-studies), as a large number of non-profits depends to a certain extent on the support given by volunteers. The topic of volunteers should be combined, in order to have a more general approach, with the topic of human resources in general – several non-profits encounter either problems to attract human resources with a specific knowledge or encounter problems to attract certain profiles because of the fact that they sometimes have difficulties to pay the salaries for-profit companies may be able to pay or because some categories of people are simply not aware of the job opportunities in the third sector. Research might help to formulate approaches or strategies that could help to raise awareness for the third sector on side of job applicants and students.

The domain of management of volunteers has been, in the context of the interviews that have been lead for the MBA, a domain where the interviewed persons were most likely to give information, as it is a domain which doesn't require any secrecy.

Also, as the number of NPOs in Luxembourg is rather high and as most NPOs do cooperate with volunteers, gathering relevant data should be easier in this domain than in others.

Also, there has until now not been made much research in this domain, except concerning the quantitative elements. The thesis is intended to be a first detailed analysis of the practical conditions and problems concerning the work with volunteers in Luxembourg and is intended to give a series of recommendations and optimization strategies in order to ameliorate the situation.

In order to further underline the relevance of the topic, it should briefly be shown which are the characteristics of the third sector in Luxembourg.

### **1.3.2.2. Importance of the third sector**

The topic of NPOs is of large importance in Luxembourg, as non-profits are an important creator of jobs – indeed, the number of jobs in the third sector has constantly been growing over the last years (in 2011, the jobs in Luxembourg's social and solidarity economy represented around 7% of the total employment (Rückert & Sarracino, 2014, p. 23)).

NPOs often operate in a sector which is neither part of the private, nor of the public sector, notably called third sector - they play a major role when it comes to completing the offer of the two other sectors. It has been shown that certain needs, whether in the medical, educational or in other domains, are not sufficiently covered by governmental or private (for-profit) initiatives (Blond-Hanten et al., 2010, p. 14). This implies that certain categories of people depend on non-profit initiatives in order to get the support or help they need, and which is adequate.

### **1.3.2.3. Domain of research and potential impact**

The research that will be conducted will put focus on volunteering and management of volunteers in charitable NPOs which are active in Luxembourg and which have several years of experience concerning the cooperation with volunteers. Whereas literature, general information and actualized quantitative data seems to be more or less easily available in the neighbouring countries or on an international level, these elements are rather scarce in Luxembourg. There are several older studies who put focus on the quantitative aspects in regard to the third sector (number of volunteers or wage-earners, number of associations, ...), but literature on the topic of management of volunteers in Luxembourg is, apart from certain sources that are found on the internet, rather hard to find, which implies that the available guides, for instance from German or French authors, do not take into account the specificities of the Luxembourgish context, for instance the multicultural factor.

The user's guide which will be the output of the first part of the thesis will not only give an overview of the recommendations of international literature concerning how the management of volunteers should be structured but will also put focus on the specific problems which are encountered in Luxembourgish NPOs (these problems and specificities will be clarified at the occasion of the interviews which will be lead with persons involved in the management of volunteers).

The thesis should also be a first larger qualitative approach to evaluating how the management of volunteers is organized in certain Luxembourgish NPOs. The different parts of the thesis should allow to get a better understanding of the situation and problems in practice and should also allow to formulate goal oriented practical and managerial recommendations.

## **2. Expected structure of the thesis**

At the current level of progress, it is intended to split the thesis into four main parts which should allow to formulate practical and managerial recommendations in order to find solutions to some of the main problems encountered by NPOs when it comes to managing volunteers, as well as in order to help the management of NPOs to optimize the work with volunteers or to establish clearer guidelines and better performance measurement systems.

### **2.1. Part 1 - Overview of theoretical, legislative and statistical elements**

#### **Production of a user's guide**

The first part of the thesis is intended to give an overview of the theoretical background of volunteering and management of volunteers, i.e. showing some of the definitions of volunteering activities that are given by literature. A Study Commission of the German Bundestag has used, in a report published in 2002, 5 main criteria in order to describe volunteering activities: the work must be performed on a voluntary basis, it should not be aimed at material gains but be aimed at public welfare, be performed in the public space as well as (most often) being performed collaboratively (Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2012, p.16).

The thesis will also describe the findings and recommendations of the literature concerning the topic of management of volunteers. Strategic management of volunteers for instance includes the planning, organisation, coordination and evaluation of volunteering inside of a NPO. The implication of volunteers and their coordination with employees needs certain

organisational requirements, i.e. clear demarcation of the work of volunteers and the work performed by employees (not only for organizational or motivational reasons, but also because there is the risk of unfair competition), support systems for the volunteers, trainings and evaluations (Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2012, p.64).

A special focus should also be put on the motivation of volunteers – volunteering is not based on monetary considerations but is most often aimed at fulfilling certain personal needs. In order to motivate a person to volunteer over a long period of time, it is therefore necessary to understand the motives of the volunteer and to satisfy these motives. An often-cited point is recognition, in other words the fact of getting a positive reaction by others concerning the volunteering activity (Redmann, 2018, p. 45-49).

There will also be given an overview of the relevant and available statistics. One of the main sources of information dates from 2010 (this study is based on questionnaires that have been answered by 907 association (which represents about 14% of all the active associations in 2009) and gives for instance the following information: men are more strongly represented than women (indeed 72% of the considered volunteers are men) and about 14% of the volunteers have high levels of education. 70% of the associations work with less than 10 volunteers. Most of the volunteers reside on the territory of Luxembourg (87%). (Blond-Hanten et al., 2010, p.30-31).

Certain reports and data that are available at the time of the writing of this paper might be not entirely up to date any more, but, according to the Agence du Bénévolat, an ongoing ministerial study is intended to be published in 2018 or 2019 – this study should give an up-to-date quantitative overview of the volunteering activity in Luxembourg which will also be described in the thesis. It will also be analysed if the data has changed significantly between 2010 and today.

Also, the legal situation concerning the work of volunteers will be treated (amongst other elements, the topic of unfair competition between volunteers and employees will be described). Whereas there seems to be no specific legislation concerning volunteers, certain regulations, i.e. concerning social security, are applicable to volunteers, for instance when it comes to workplace accidents (Agence du Bénévolat, 2015, N/A).

### **2.1.1. Thesis**

The management of volunteers can be optimized in almost every NPO without any major financial investments, if certain basic recommendations formulated by literature are being observed and implemented.

The management of volunteers may be based to a certain extend on classical management approaches but requires other specific characteristics on side of the managers (i.e. human factors like the ability to empathise, soft skills in general, ...).

### **2.1.2. Research methods**

The methods that will be used for this part will mainly consist in doing research based on available literature (books, articles, ...) and legislative texts.

Further, the methods will also use explorative interviews in order to be able to list the main problems which are being encountered in practice, for instance with the Agence du Bénévolat, as well as with managers of NPOs and in general with persons involved in the management of volunteers. Latter ones will especially be questioned concerning the problems that are observable in the day to day business in order to formulate optimization strategies.

### **2.1.3. Expected results**

The main goal of this first part, besides of giving an overview of the theory in the broadest sense of the term, is to create a practical guide for people who are involved in the management of volunteers inside of associations. This guide should give an easily understandable overview of the recommendations and theories which are found in the international literature and list the elements that every NPO which works with volunteers should implement: i.e evaluating the requirements (number of volunteers that are needed), establishing the list of tasks for which volunteers are needed, planning how volunteers should be attracted, planning the interviews with the potential volunteers (it needs to be checked if a cooperation could make sense, especially in regard to availability and expectations), training sessions, supervision, evaluations, etc. (Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2012, p.71).

Focus should be put on the specificities of the Luxembourgish context, i.e. evaluating in how far the context may be different from other countries.

### **2.2. Part 2 - Focus on managers and the governance of NPOs**

Whereas general literature concerning the topic of management of volunteers is largely available, there seems to be a lack of information concerning the specific views and expectations of the management/governance of NPOs regarding the work with volunteers.

In order to understand more about the attitude, position and expectations of managers of NPOs towards the topic of volunteers, it is intended to lead between 10 and 15 semi-structured interviews with managers and the governance of larger organisations who work with a minimum number of volunteers, in order to evaluate what importance is associated with volunteering, which problems exist from the point of view of the managers and which expectations might not have been reached in the past (as well as identifying the reasons therefore).

Amongst the points which are intended to be treated:

- Has the management of NPOs put in place some sort of performance measurement systems concerning volunteers and are there any key performance indicators that are being checked on a regular basis? Is there at all a measurement system concerning the work with volunteers or is the work with volunteers rather non-formalistic?
- Are there any tested methods to evaluate the work of the volunteers in terms of full-time equivalent? How can the value of the work of volunteers in general be measured or expressed? Which models could be developed and implemented in order to evaluate the value of the work performed by volunteers? Is it wanted to have such an approach or does that seem excessive?

- Has the management of NPOs recently or in the past tried to attract volunteers with a specific knowledge that is required by the NPO? How could value be added through the use of volunteers with a specific knowledge? How could volunteers with a specific knowledge benefit from a cooperation with NPOs, i.e. gather work experience?

### **2.2.1. Thesis**

The management of NPOs is in some cases not aware of the full potential and/or volume of the work performed by volunteers.

### **2.2.2. Research methods**

10-15 standardized interviews with an explorative component will be lead with managers of NPOs. The interviews will be partly structured, i.e. the discussions will be structured based on prepared questions. The order of the questions might vary from one interview to another, but the questions will all be treated in order to be able to compare all the interviews (Schnell et al., 2013, p. 315).

The NPOs which will be considered should work with a minimum of 10 volunteers on a regular basis and have a certain history of experience concerning working with volunteers (i.e. minimum 5 years).

### **2.2.3. Expected results**

The results concerning the expectations of the managers will most likely vary strongly from one NPO to another. But it is expected that the total of the interviews will give an overview of the expectations, approaches and problems in order to complete the analysis. As one goal of the thesis is to formulate managerial recommendations, the information that is given directly by managers should be a helpful guide.

## **2.3. Part 3: Case studies**

Analysing the link between the chosen approach and the level of satisfaction

This part of the thesis will be based on 5-10 case studies that will be lead with NPOs (especially with the people responsible for or involved in the management of volunteers) and their active volunteers. The case studies will be lead amongst charitable NPOs which are active since at least 5 years, who work constantly with a minimum number of at least 10 volunteers, and who also employ wage-earners.

It is intended, per case study, to establish and to record/describe how the management of volunteers is structured in a specific NPO and which approaches or methods are being used. This first element will allow to verify if the studied NPOs use, consciously or not, some of the methods or tools that are recommended by the international literature or to verify if, based on the specificities of the NPO and the Luxembourgish context, some specific methods are being used.

Based on the management approach that has been put in place, two sets of **questionnaires** will be created in order to evaluate the level of satisfaction on side of the NPO (managers, employees, ...) and on side of the volunteers, in order to find out where there might be

weaknesses and in order to find out which link exists between the chosen management approach and the level of satisfaction, i.e. evaluating if certain methods are more likely to rise the level of satisfaction than others. The different case studies will also be compared one to another in order to find similarities or common points.

### **2.3.1. Thesis**

There is a link between the level of satisfaction resented by volunteers/NPOs and the management approach concerning the work with volunteers that the NPO has put in place, i.e. the satisfaction level is highest when there is a formalized and methodical management system.

### **2.3.2. Research methods**

Case-studies are an important element in the context of qualitative methods, as latter ones intend to understand a certain element in a specific context and in consideration of its individuality. The concept is the same in consideration of a more complex social system (Mayring, 2002, p.41).

A case-study, even if it considers a single unit, must not be reduced on the observation of a single individual but might also take into consideration several individuals which form a unit of analysis – an organization can therefore be the object of a case study (Schnell et al., 2013, p. 239-240).

The planning of the case studies should take into account several points, notably the description of the questioning, the definition of the case, as well as the recording of what is being said. After having gathered these elements, the case should be summarised (putting focus on the parameters of the case) and the materials should be categorized. Then the case is ready to be interpreted and to be integrated into a larger context (comparison with other cases) in order to be able to evaluate the results (Mayring, 2002, p.43-44).

### **2.3.3. Expected outcome**

First of all, and on a more general level, it is expected that the results will show that the level of satisfaction (as well as the level of retention) is highest when the NPO has put in place management systems that include a sufficient level of support for the volunteers.

At the same time and on a more specific level, the outcome should raise awareness on side of the NPO for potential problems or weaknesses in their specific system regarding the management of volunteers.

Also, it should give the NPOs who are being considered in the case studies the opportunity to verify if the perception the NPO has of its own management system is in line with the perception that the volunteers and employees have.

Further, the case studies should help to formulate certain recommendations in order to optimize the management of volunteers, in addition to the recommendations that are being formulated by literature or found through the interviews with managers.

#### **2.4. Part 4: Focus on young people**

Gaining work experience through volunteering and improving the chances of success in a competitive environment  
This fourth part of the thesis will put focus on the attitude that younger people have concerning the work of NPOs and their position/experience towards volunteering, but also on the value an experience as a volunteer could have in the careers of young people.

Also, it should be clarified if attracting young volunteers might have a beneficial influence on the recruiting process of NPOs, as certain NPOs seem to encounter problems when it comes to attracting human resources with a specific knowledge or training.

In order to evaluate these elements, it is intended to cooperate with one or several secondary/high schools in order to get an idea about the experience the schools might have made with volunteering activities of their students, to understand which position teachers or directors of schools do adopt towards volunteering, and finally, which position the students themselves have towards volunteering and if they consider volunteering being an alternative to other means of gathering work experience, i.e. internships which seem to be rather hard to find as available places are scarce.

It should also be clarified with the HR departments of certain enterprises, for instance hospitals, retirement homes, etc. if the fact of having worked as a volunteer in an NPO with a similar activity might have a positive impact on the recruitment process.

In general, it should be evaluated if it could be necessary to try to raise awareness for the third sector in general amongst young people and students.

Some young people seem to consider volunteering as an opportunity to gain knowledge or to do networking for their professional career (Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2012, p.24), and not only as a purely altruistic process. They tend to put focus on the opportunities to learn new skills, they want to try out their resilience and also want to demonstrate their organisational skills (Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2012, p.28). Young people seem to be often highly motivated and ready to expand their implication in the volunteering activity in case where there are interesting opportunities (Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2012, p.27).

##### **2.4.1. Thesis**

NPOs may attract young people to volunteer if the link between the altruistic characteristics of volunteering and the practical/beneficial implications of volunteering (i.e. regarding the career opportunities) can be established.

##### **2.4.2. Research methods**

Explorative interviews will be lead with educational staff, i.e. teachers or school principals, as well as with some HR departments of for instance hospitals, etc.

Also, questionnaires will be prepared for students in order to know which the attitude of young people towards volunteering is, which might be the most promising approaches when it comes

to communication towards young people, which management specificities should be recommended when it comes to managing young volunteers, etc.

### **2.4.3. Expected outcome**

The outcome of this part is difficultly predictable, as the position of the interviewed NPOs and other interviewed persons varies heavily and the opinions are essentially split into two main camps.

There are those who say that young people are not any more interested at all in altruistic activities and that the number of young volunteers is, as a consequence, constantly diminishing – on the other hand, there are those who say that the number of young volunteers has been rather stable over the years.

One of the goals of the fourth part of the thesis is to find out why the views are opposed in such a way, i.e. why certain NPOs encounter difficulties to attract young people and why others do not have these difficulties. It may possibly be shown that the NPOs who don't manage to attract young people quite simply omitted to put in place the right communication methods or that their communication methods have become obsolete and that they are therefore incapable to attract young volunteers, in other words that the problem does not reside on side of the young people but on side of the NPO.

### **2.5. Managerial and practical recommendations, based on the four parts of the thesis**

The four parts of the thesis, even if they are listed above as separate elements in order to facilitate the explanations, will in the end be considered as an ensemble in order to give a holistic overview of the findings (especially putting focus on the specificities of the Luxembourgish context) and of the recommendations and optimization strategies that may be formulated towards managers and, in general, persons involved in the management of volunteers.

Overview of the structure and the different theses:

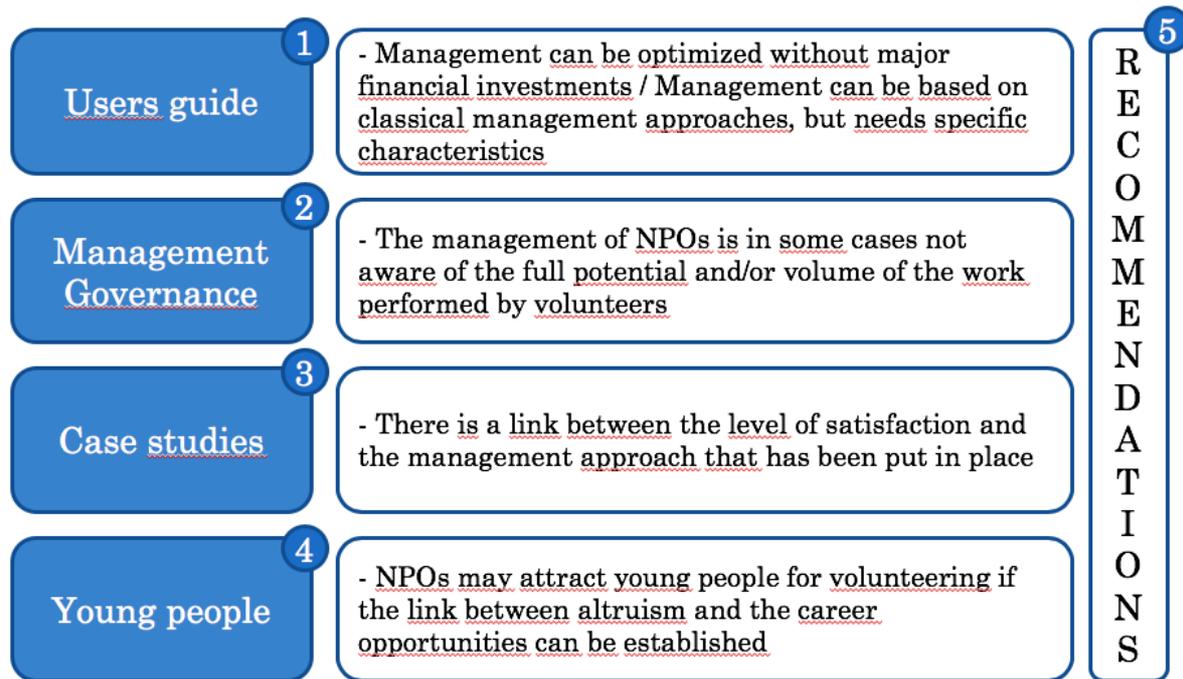


Figure 1: Overview of the structure and the theses

### 3. Overview of the main literature

This section only intends to give an overview of the mainly used books, as the selection of articles is currently ongoing.

- Reifenhäuser C., Hoffmann S., Kegel T. (2012). *Freiwilligen-Management – Hintergründe und Handlungsempfehlungen für ein gutes Management des freiwilligen Engagements*, 2. Auflage, Walhalla
- Rosenkranz D., Weber A. (2012). *Freiwilligenarbeit – Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit*, 2. Auflage, Beltz Juventa
- Habeck S. A. (2015). *Freiwilligenmanagement – Exploration eines erwachsenenpädagogischen Berufsfeldes*, Springer
- Schürmann L. K. (2013). *Motivation und Anerkennung im freiwilligen Engagement – Kampagnen und ihre Umsetzung in Internet und Social Media*, Springer
- Redmann B. (2018). *Erfolgreich führen im Ehrenamt – Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen*, 3. Auflage, Springer
- Wehner T., Güntert S. T. (2015). *Psychologie der Freiwilligenarbeit – Motivation, Gestaltung und Organisation*
- Kroll S. (2007). *Freiwilligenmanagement und die Zusammenarbeit hauptamtlicher und freiwilliger Mitarbeiter in Nonprofit-Organisationen*
- Simsa R., Meyer M., Badelt C. (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel
- Eschenbach R., Horak C., Meyer M., Schober C. (2015). *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel

#### **4. Conclusion**

The topic of volunteers is of importance in Luxembourg, as the number of associations and NPOs which are active is high and as most of these entities work with volunteers at various extents. As detailed qualitative data concerning the practical aspects of the work with volunteers/management of volunteers has until now not been gathered for the Luxembourgish context and as several entities seem to encounter difficulties to attract volunteers, the findings of the thesis should be of interest for a large number of persons.

Also, most entities seem to be ready to communicate on their approach concerning the management of volunteers, as this information does in general not necessitate any secrecy, and it should therefore be easier to gather data than in other domains, i.e. donations, where the ASBLs that have been interviewed for the MBA thesis were quite reticent to make indications.

#### **5. Bibliography**

##### **5.1. Bibliography**

- Blond-Hanten, C., Lejealle, B., Sehura, J., Waltzer, L. (2010)  
Le secteur associatif au Luxembourg, Rapport CEPS-INSTEAD réalisé pour l'Oeuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte, Luxembourg
- Redmann B. (2018). Erfolgreich führen im Ehrenamt – Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagiert Menschen, 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Reifenhäuser C., Hoffmann S., Kegel T. (2012). Freiwilligen-Management – Hintergründe und Handlungsempfehlungen für ein gutes Management des freiwilligen Engagements, 2. Auflage, Walhalla
- Rückert, E., Sarracino, F. (2014). Assessing the social and solidarity economy in Luxembourg. STATEC. "Économie et Statistiques" - Working papers du STATEC n° 75
- Mayring P. (2002). Einführung in die qualitative Forschung, 5. Auflage, Beltz Studium, Weinheim und Basel, ISBN: 3-621-27178-3
- Schnell R., Hill P.B., Esser E. (2013). Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Auflage, 2013, Oldenbourg Verlag, München

##### **5.2. Internet sources**

- Agence du bénévolat (n.d.). (Statut du bénévole)  
Retrieved: July 22th 2018  
Published: June 24th 2015  
Hosting organization: Agence du Bénévolat  
From: <http://www.benevolat.public.lu/fr/espace-benevole/statut-benevole/index.html>

## 6. Curriculum Vitae



### Max Petit

Nationality: Luxembourgish

Age : 33

---

### Professional experience

---

#### LA LUXEMBOURGEOISE, Société Anonyme d'Assurances

Since September 2017 : **Responsible of the Underwriting Unit** (Commercial department)

- Analysis of new clients and decision if they are being accepted, as well as analysis of existing clients
- Elaboration of custom-made pricing conditions and commercial offers

#### LA LUXEMBOURGEOISE, Société Anonyme d'Assurances

Between January 2011 and September 2017 : **Member, then responsible of the Project Management Office**

- Organisation of project boards and steering committees
- Planning, supervision and analysis of diverse projects (digitalisation, IT, legal, products, process optimization, complaints management, ...)
- Establishing of reportings, dashboards and statistics for the general management

#### LA LUXEMBOURGEOISE, Société Anonyme d'Assurances

Between January 2011 and October 2016 : **Member of the Legal Unit**

- Amongst other elements: legal watch, translations, legal opinions, analysis of contracts, etc.

---

### Education

---

Since 2018	Ongoing : <b>Doctor of Business Administration (DBA)</b> at the Business Science Institute
2015-2017	<b>Master of Business Administration (MBA)</b> at the eufom Luxembourg (European University for Economics and Management)
2007-2010	<b>Bachelor's degree in Law</b> (University of Luxembourg)

---

**Continuous Training**

---

2018	<i>GDPR</i> (General Data Protection Regulation)
2016	Project Portfolio Management (House of Training)
2013	Fundamentals of Project Management (Centre Henri Tudor)
2011	Exams and accreditation as an insurance agent

---

**Language skills**

---

Luxembourgish	Native language
French/German/English	Spoken and written

*Die Relevanz immaterieller Wirtschaftsgüter  
und Vermögenswerte für die  
Wertschöpfung im Gesundheitswesen.*

Eine quantitative und qualitative Analyse  
am Beispiel einer antimikrobiellen photodynamischen Therapie (aPDT) in der Zahnmedizin“.

Ulrike Vizethum

Erstgutachter: Prof. Dr. André Reuter

## Inhaltsübersicht

I. Vom Titel zum Inhalt: Einleitung	67
a. Erläuterung des Forschungsthemas und zugrunde liegende Literatur	
I. Definition immaterielle Wirtschaftsgüter (IWG) und Vermögenswerte (IVW) allgemein	
II. Wertschöpfung im Gesundheitswesen am Beispiel der Zahnmedizin	
III. Die antimikrobielle photodynamische Therapie in der Zahnmedizin: klinische Problemstellung, Wirkweise, Einsatzgebiete und Vorteile gegenüber konventionellen Therapien	
IV. IWG und IVW als wesentliche Erfolgsfaktoren für die Implementierung einer neuen Therapieform in der Zahnmedizin	
b. Darstellung der Relevanz und	
c. Zielsetzung der Arbeit	
II. Forschungsmodell und -methodik	80
a. Deduktive Forschung: eigene Erfahrung als Basis für eine quantitative Umfrage	
b. Stichprobenberechnung	
c. Untersuchungsfrage und Unterfragen	
d. Umfrageparameter: Zielgruppe, Vorgehen, Themeninhalte im Überblick	
e. Optional ergänzende qualitative Umfrage	
III. Datenanalyse	82
a. Generierung der Antworten über SurveyMonkey® und Export der Daten	
b. Auswertung über SPSS®, ggf. weitere über R®-Analyse	
IV. Erwartete und erste Ergebnisse	83
a. Aktueller Stand der Umfrage	
b. Beispielhaft Darstellung folgender Auswertungen der Antworten	
i. Geschlechterverteilung	
ii. Anwender des HELBO® Verfahrens als Beispieltherapie: ja/nein	
iii. Durchschnittliche Dauer: niedergelassen in eigener Praxis	
iv. Durchschnittsalter der Zahnärzte/-innen	
v. Kreuzanalyse: Relevanz der wissenschaftlichen Literatur und Preissensibilität	
V. Angestrebte Managementempfehlungen	87
VI. Bibliographie	90
VII. Lebenslauf	91

### I. Vom Titel zum Inhalt: Einleitung

Die (Zahn-) Medizin gilt als praxisorientierte Erfahrungswissenschaft, über lange Zeit gekennzeichnet durch ein stetiges Streben nach verbesserter Patientenbehandlung und einem damit verbundenen hohen Innovationspotential für entsprechende Anbieter.

Den klassischen (zahn-) medizinischen Behandlungsmethoden, die auch als „konservative Schulmedizin“ bezeichnet werden, stehen diverse Alternativen gegenüber, darunter auch solche Therapien, welche erst in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten entwickelt wurden, somit als innovative Therapien bezeichnet werden können. Alternativ- bzw. komplementärmedizinische Verfahren, die sich als Ergänzung oder auch Substitution zu den etablierten schulmedizinischen Behandlungsmethoden sehen, haben in der Regel das Ziel, über eine weniger invasive Intervention, eventuell auch unter Nutzung der Selbstheilungskräfte des Körpers, Erfolge zu erzielen oder auch ein insgesamt besseres Behandlungsergebnis zu erreichen.

Viele Zahnmediziner/innen gelten Innovationen gegenüber als aufgeschlossen und sind durchaus bereit, Neues auszuprobieren. Da sie in der Regel selbstständig niedergelassen und somit freiberuflich tätig sind, ist ihnen dies auch relativ einfach möglich, da sie, was therapeutische Entscheidungen betrifft, unter dem Stichwort „Therapiefreiheit“ wenigen staatlichen Einflüssen unterliegen. Von „neuen“ Therapien wird einerseits „Evidenz“ in Form von wissenschaftlichen Belegen gefordert, andererseits muss der Patientennutzen entsprechend aufwendig kommuniziert werden, um diese von den konventionellen Therapien zu differenzieren. Aus ökonomischer Sicht wesentlich für die Implementierung neuer Therapien sind für die Behandler neben dem therapeutischen Nutzen auch die Rahmenbedingungen der Leistungserstattung beziehungsweise die Vorgaben der geltenden Gebührenordnungen: bei innovativen Therapien geht der Weg in den Markt in der Regel von der Analogberechnung über die private Gebührenordnung (bei privat versicherten Patienten) bis hin zur anerkannten Kassenleistung (dann relevant für alle Patienten). In Bezug auf die Wertschöpfung bestehen für Patienten, Behandler und Anbieter teils gleiche, teils divergente Interessen. Während Patienten eine bestmögliche Therapie im Selbst-/Zahlungsbereich möglichst kostengünstig erhalten möchten, bieten Zahnärzte ihnen diese eher zum bestmöglichen Preis an, wollen diese aber wiederum auch möglichst günstig anschaffen beziehungsweise einkaufen. Anbieter betrachten innovative Therapien zunächst unter ROI (= Return on Investment) Aspekten, verbunden mit langfristig möglichst hohem Gewinn.

Letztlich trifft der Patient die Therapieentscheidung unter den, durch den Zahnarzt/die Zahnärztin seines Vertrauens, angebotenen Alternativen. Somit ist die Motivation des anbietenden Behandlers ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Implementierung von ergänzenden oder substituierenden Therapieinnovationen.

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

Die Therapieanbieter, in der Regel Medizintechnik- oder Pharmaunternehmen, stehen ganzheitlich betrachtet somit vor vielfältigen finanziellen und personellen Herausforderungen in Bezug auf Bedarfsermittlung und -analyse, Forschung, Entwicklung, Zulassung, Produktion und Vermarktung neuer Therapien, zumal diese Branche heute als stark reguliert und kontrolliert gilt. Welche Therapien letztlich verfügbar sind, wird wesentlich durch staatliche Zulassungsmechanismen für Medizinprodukte beeinflusst. Diese werden zunehmend zum limitierenden Faktor. Stark einschränkende, auf europäischen Normen beruhende regulatorische Regelwerke mit enormem Aufwand für die Unternehmen, wurden nicht zuletzt durch Skandale (Bsp. PIP Brustimplantate) der letzten Jahre wesentlich verschärft.

Nach den Prinzipien der „Therapiefreiheit“ und unter dem Aspekt der Wahrung des speziell geschützten Vertrauensverhältnisses Arzt/Patienten kann die Vermarktung von innovativen Therapien durch die Anbieter gestaltet werden. Dabei sind vielfältige Entscheidungen zu treffen und Schwerpunkte sie setzen, unter anderem bezüglich:

- des wissenschaftlichen Marketings
- des generellen Marketing- und Vertriebskonzeptes unter Erarbeitung des Marketingmix
- der anwenderorientierten Fragestellungen im Hinblick auf praxisinterne Prozessketten und Entscheidungsbäume
- der Chancen zur Differenzierung zum Wettbewerb unter den Praxen

Da viele Faktoren und Fragestellungen nicht produktspezifisch und damit nicht materiell orientiert sind, sondern Motive, Bedürfnisse und Emotionen betreffen, führen Untersuchungen und Entscheidungen zu Schwerpunkten, welche den immateriellen Wirtschaftsgütern und Vermögenswerten zuzuordnen sind.

Aufwendige Investitionen im Bereich der Produktneuentstehung bei gleichzeitig begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen erfordert eine Priorisierung der Investitionen in die Vermarktung, die aufgrund der zur Verfügung stehenden Maßnahmen grenzenlos kostenintensiv werden kann.

Umso wichtiger ist es zu wissen, was letztlich seitens derjenigen erwartet und gewünscht wird, die für das Überleben des Unternehmens mit entscheidend sind: zum einen der Patienten, zum anderen jedoch der Kunden und Anwender, den (Zahn-) Mediziner/Innen. Deren Meinung über die wesentlichen Einflusskriterien in Bezug auf die Entscheidung für oder gegen die Implementierung einer neuen Therapie in den Praxisalltag zu kennen ist essentiell für den Unternehmenserfolg!

Das Ziel dieser Arbeit ist es, im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung der möglichen Maßnahmen, die von Anbietern im Rahmen der Vermarktung einer innovativen Therapie theoretisch durchgeführt werden können, eine Priorisierung zu erarbeiten, welche dann als Anhaltspunkt für vergleichbare Situationen in dieser Branche gelten kann.

Erreicht werden soll das, indem eine Umfrage unter Zahnmedizinern durchgeführt wird, welche die möglichen Maßnahmen thematisiert und deren Bedeutung für die Zielgruppe analysiert. Allgemeine Trends, die in der Literatur beschrieben werden, sollen dann auch mit den Umfrageergebnissen abgeglichen werden.

Aufgrund meiner langjährigen Erfahrung im Bereich der Dentalindustrie habe ich mich für eine quantitative Analyse in Form eines Fragebogens entschieden. Da für mich die theoretischen Möglichkeiten im Bereich der Vermarktung klar sind, kann durch einen sinnvoll formulierten Fragebogen ein möglichst belastbares, jedoch auch breites Spektrum an Motiven und Einstellungen untersucht und abgebildet werden. Auch ist so eine Begrenzung des Response Bias besser zu erreichen.

### a. Erläuterung des Forschungsthemas

i. Definition immaterielle Wirtschaftsgüter (IWG) und Vermögenswerte (IVW) allgemein  
„*Immaterielle Werte sind das Fundament der Strategie jedes Unternehmens*“ – so lautet ein Zitat aus 2004 der bekannten Autoren Kaplan & Norton<sup>27</sup>. Auch heute noch stellt es sehr eindrucksvoll die Bedeutung der immateriellen Wirtschaftsgüter und Vermögenswerte, also der nicht-tangiblen (= nicht-materiellen) Eigenschaften von Menschen, Systemen und Beziehungen dar. Obwohl bereits seit Beginn der 80er Jahre erste Werke zu dieser Thematik erschienen, unter anderem von Hiroyuki Itami, der Leistungsunterschiede japanischer Firmen untersuchte und diese in den *invisible assets* fand<sup>28</sup>, erscheint es sinnvoll, zu Beginn die Begrifflichkeiten und deren Bedeutung im Kontext dieser Arbeit darzulegen.

Immaterielle Wirtschaftsgüter sind Ressourcen innerhalb von Unternehmen, welche keine physikalischen bzw. materiellen Eigenschaften haben und somit nicht direkt messbar und damit auch nicht bewertbar sind. Im Gegensatz zu immateriellen Vermögenswerten, darunter fallen unter anderem Patente, Gebrauchs- und Geschmacksmuster und Marken, sind sie nicht bilanzierbar.

Zu den klassischen unternehmerischen Erfolgsfaktoren des industriellen und technologischen Zeitalters zählen materielle Güter wie Gebäude, Anlagen, Kapital, Produktionskapazitäten und Lagerbestände. Als wertschaffende Ressourcen verlieren diese zunehmend an Bedeutung, im heutigen Wissenszeitalter spielen Wissens-, Informations- und Interaktionssysteme, zudem Beziehungen und kulturelle Themen eine zunehmend wichtigere Rolle.

Gerade im Rahmen der Globalisierung sind Produkte weitreichend verfügbar und erscheinen zumindest immer austauschbarer, im Gegensatz dazu gelten immaterielle Ressourcen als wesentliche Treiber des Erfolgs und bestimmen den Wert von Unternehmen maßgeblich. Die

---

<sup>27</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, 'Grünes Licht Für Ihre Strategie', 2004. S. 33.

<sup>28</sup> Peter Kinne, *Integratives Wertemanagement*, 2009. S. 28.

große Diskrepanz zwischen Bilanz- und Marktwert börsennotierter Unternehmen kann als Nachweis dafür gelten, dass Intangibles eine überragende Rolle spielen bei der Entwicklung von Unternehmenswerten. Dies zeigt sich insbesondere dann, wenn sich in turbulenten Börsenzeiten (zum Beispiel dem Platzen der „Blase der new economy“ in 2003) Aktienkurse von Unternehmen zwar stark verändern, die Diskrepanz zwischen Bilanz- und Marktwert dennoch bestehen bleibt, der Marktwert also deutlich über dem Bilanzwert bleibt<sup>29</sup>.

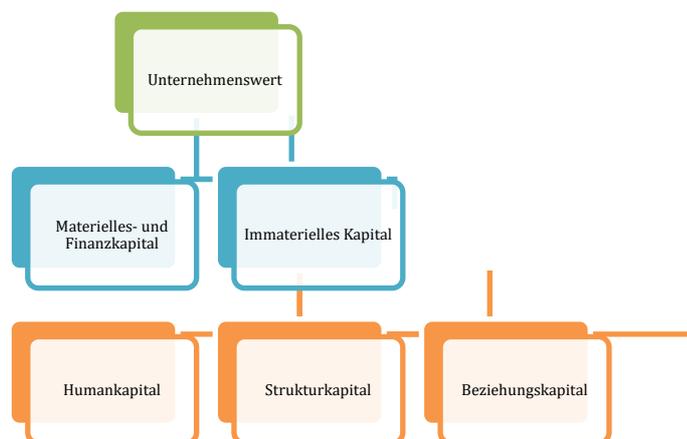
Ogleich wichtig und interessant, ist das nähere Ausführen der Bilanz- und Marktwertentwicklung von Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der IWG und IVW nicht Thema dieser Arbeit.

Bereits 1980 hat Michael Porter den Begriff des „*market based view*“ geprägt und damit die Bedeutung marktorientierter Ansätze herausgestellt<sup>30</sup>. Diese Sichtweise wird mittlerweile etwas relativiert in Richtung eines mehr nach innen gerichteten „*resource based view*“, welcher die wesentlichen Erfolgspotentiale des Unternehmens in seinen eigenen Ressourcen sieht.

Roos<sup>31</sup> fasst die Intangible-Kategorien in diesen drei Blöcken zusammen: Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Sie gemeinsam bilden das *Intellektuelle Kapital*, welches weitgefasst als verfügbares Wissen, angewandte Erfahrung, organisationale Technologie, professionellem Management und Kunden- und Netzwerkbeziehungen verstanden werden kann.

Der Unternehmenswert setzt sich somit zusammen aus:

1. Materiellen und finanziellen Werten
2. Immateriellen Werten = Intellektuelles Kapital
  - a. Humankapital
  - b. Strukturkapital
  - c. Beziehungskapital



<sup>29</sup> Jürgen H. Daum, *Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen*, 2002. S. 18f.

<sup>30</sup> Michael E Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies*, 1980. S. 22.

<sup>31</sup> Johan Roos, *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, 1997. S. 47.

Abb.1: Unternehmenswert: vereinfachte Darstellung des materiellen und immateriellen Kapitals

Dabei ist die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter die eigentliche Quelle des Erfolgs von Unternehmen sind, ebenso banal wie entscheidend: immaterielle Kernressourcen von Menschen wie Wissen, Können, Fähigkeiten, Erfahrungen, Kreativität und Motivation zur Gestaltung, Entwicklung und Veränderung sind wesentlich, gleichzeitig aber auch implizit, das heißt im einzelnen Individuum verankert.

Das daraus resultierende Humankapital wird ergänzt durch das Strukturkapital, das sind die organisatorischen Werte eines Unternehmens wie Datensysteme, Hard- und Software, Aufzeichnungen, Berichte, Dokumentationen, Prozessbeschreibungen, gelebte Werte und auch Marken – es beinhaltet die Prozesse und Strukturen, die der Wissenserzeugung, -systematisierung und Leistungserbringung dienen. Idealerweise wird das implizierte Wissen des Humankapitals durch geeignete Maßnahmen in explizites der Organisation überführt und damit systematisiert, um es breiter zu nutzen und nachhaltig zugänglich zu machen. Auch die Unternehmenskultur und das Führungssystem bzw. das Management sowie das Image zählen zum Strukturkapital.

Eine weitere wichtige Kategorie der immateriellen Ressourcen hat wiederum mit Menschen zu tun, allerdings mit denen außerhalb von Unternehmen. Sie beschreibt die Beziehung des Unternehmens zu Kunden, Partnern, Zulieferern, Institutionen, Behörden und allen weiteren Netzwerkteilnehmern, mit denen das Unternehmen in Kontakt steht und kooperiert, beziehungsweise die das Handeln des Unternehmens beeinflussen und wird als Beziehungskapital bezeichnet. In Bezug auf die Wertschöpfung spielen dabei die Kunden und deren Zufriedenheit eine ganz wesentliche Rolle, da sie die Quelle des Umsatzes sind. Die Kunden und deren Bedürfnisse, Wünsche und Anforderungen zu kennen ist sicherlich der Schlüssel zu nachhaltigem, zukunftsfähigem Erfolg und entsprechender Wertschöpfung.

Kaplan & Norton bringen es sehr treffend auf den Punkt: „*Satisfying customers is the source of sustainable value creation*“<sup>32</sup>.

#### ii. Wertschöpfung im Gesundheitswesen am Beispiel der Zahnmedizin

Es gilt heute sicherlich als unbestritten, dass das Gesundheitswesen insgesamt einen erheblichen Wirtschafts- und Wachstumsfaktor in einer entwickelten Volkswirtschaft darstellt. Neben der Erhaltung, Wiederherstellung und auch Förderung der Gesundheit der Bevölkerung trägt es mit seinen Dienstleistungen wesentlich zur Wertschöpfung bei, verbunden mit

---

<sup>32</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, 2004. S.10.

entsprechenden Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. In 2015 waren in der Medizintechnik insgesamt 130.500 Menschen beschäftigt, der Jahresumsatz der Branche betrug 27,6 Milliarden Euro<sup>33</sup>.

Auch die Dental Industrie weist bemerkenswerte Zahlen auf. So konnten laut Angaben des VDDI (Verband Deutscher Dental Industrie), welcher in Deutschland 200 Mitglieder hat, von den beteiligten Unternehmen 5,05 Milliarden Euro Umsatz in 2016 generiert werden, über 20.000 Beschäftigte wurden in dem Jahr registriert<sup>34</sup>.

Die Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung (86,5% der 82,5 Millionen Bundesbürger sind gesetzlich versichert<sup>35</sup>) für zahnmedizinische Behandlung lag in 2016 bei 13,8 Milliarden Euro, das sind 6,56% der Gesamtausgaben der GKV<sup>36</sup>.

Unumstritten ist heute, dass es in der Bevölkerung infolge von demographischen Entwicklungen, Prioritätenverschiebungen und einem gesellschaftlichen Wertewandel neben wachsendem Gesundheitsbewusstsein einen eindeutigen Trend zu persönlicher Ästhetik und damit auch zu schönen Zähnen als individueller „Schmuck“ der eigenen Persönlichkeit gibt. Ganzheitlich gesehen geht es somit nicht nur um Behandlung von Krankheiten, Aspekte von „wellness“ und „well-being“ werden zunehmend relevant. Gesundheitsgüter werden nach Weitkamp und Klingenberg *„nicht mehr ausschließlich zur Befriedigung von physiologischen Bedürfnissen („need-dentistry“) nachgefragt, sondern sollen auf einer höheren, geistigen Ebene das Bedürfnis der Menschen nach Selbstverwirklichung („want-dentistry“) stillen“*<sup>37</sup>. Im gestiegenen Bewusstsein für die Bedeutung gesunder Zähne und dem Nutzen präventiver Konzepte, aber auch in der Bereitschaft der Menschen, hierin zu investieren zeigt sich der gesellschaftliche Wertewandel deutlich.

Im Gesundheitswesen und somit auch in der Zahnmedizin muss Wertschöpfung insgesamt differenziert betrachtet werden, da verschiedene Interessengruppen involviert sind. Ist die Gesundheitsbranche prinzipiell eine vorbildliche Wachstumsbranche, so treten entsprechende Entwicklungen nur ein, wenn die Politik entsprechende Weichen stellt.

So erkennt ein Patient eine Problemstellung oder wird durch einen Behandler darauf hingewiesen. Er sucht hierfür einen Zahnarzt, ggf. Fachzahnarzt, auf, welcher ihn untersucht, eine Diagnose stellt und einen bzw. auch alternative Lösungsvorschläge zur Behandlung unterbreitet. Im Rahmen dessen, was ein behandelnder Arzt an Therapievorschlügen unterbreiten kann, befinden sich im Allgemeinen Kassen- und/oder Wahlleistungen, hier spielen also die

---

<sup>33</sup> BMBF, 'BMBF - Bundesministerium Für Bildung Und Forschung', 2017 <[www.bmbf.de](http://www.bmbf.de)>.

<sup>34</sup> 'Verband Deutscher Dental Industrie', 2016 <[www.vddi.de](http://www.vddi.de)>.

<sup>35</sup> 'Verband Der Ersatzkassen' <[www.vdek.com](http://www.vdek.com)>.

<sup>36</sup> KZBV, *Jahrbuch*, 2017 <[www.kzbv.de](http://www.kzbv.de)>.

<sup>37</sup> Jürgen Weitkamp und David Klingenberg, *„Die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung der Zahnmedizin“, in Effizienz, Qualität und Nachhaltigkeit im Gesundheitswesen: Theorie und Politik öffentlichen Handelns, insbesondere in der Krankenversicherung*, 2007. S. 918.

gesetzliche Situation (Gebührenordnungen), die Kammern und das Versicherungssystem (gesetzlich/privat, Tarifvariante, ggf. Sozialversicherung etc.) eine Rolle. Pharmazeutische und Medizinproduktehersteller bieten Therapielösungen an, in der Regel besteht eine Auswahl diesbezüglich.

Allgemein wird in der Literatur Wertschöpfung als die Wertgröße beschrieben, um die der Output den Input übersteigt. Eine höchstmögliche betriebliche Wertschöpfung (= Gewinn) zu erzielen, sollte das Ziel ökonomischen Handelns sein. Dies trifft auf die Zahnarztpraxen zu, aber auch auf die Pharma- und Medizinprodukteanbieter.

Entscheidend für Wachstum und Wertschöpfung auf dem Gesundheitsmarkt sind die Erfolgs- und Zukunftserwartungen der beteiligten Akteure. Nur im positiven Fall werden Investitionen in eine gute, innovative und damit idealerweise bessere Versorgungsmöglichkeit getätigt, die beispielsweise Ersparnis an Ressourcenverbrauch und/oder Nutzenzuwachs implizieren kann. Investitionsentscheidungen auf dem freiberuflichen Gesundheitsmarkt werden dezentral durch die zahnärztlichen Praxisinhaber gefällt und lassen sich zentralstaatlich allenfalls durch Anreize fördern, jedoch nicht erzwingen. Freiberuflich praktizierende Zahnmediziner streben unbestreitbar präventions- und versorgungsbezogene Erfolge und einen damit einhergehend lebensqualitätsbezogenen Nutzen für die Patienten an, haben aber nachvollziehbar und verständlich auch die wirtschaftlich positiven Effekte im Blick - genau wie die Anbieter der Pharma- und Medizintechnikbranche.

Um staatliche Einflüsse möglichst gering zu halten, werden in dieser Arbeit ausschließlich Verhaltensweisen freiberuflich praktizierender Zahnmediziner mit entsprechender Entscheidungsfreiheit untersucht.

- iii. Die antimikrobielle photodynamische Therapie in der Zahnmedizin: klinische Problemstellung, Wirkweise, Einsatzgebiete und Vorteile gegenüber konventionellen Therapien

Die (Zahn-) Medizin gilt als praxisorientierte Erfahrungswissenschaft, gekennzeichnet durch ein stetiges Streben nach verbesserter Patientenbehandlung und einem damit verbundenen hohen Innovationspotential für entsprechende Anbieter.

Alternativ- bzw. komplementärmedizinische Verfahren, die sich als Ergänzung oder auch Ersatz zu den etablierten schulmedizinischen Behandlungsmethoden sehen, haben in der Regel das Ziel, über eine weniger invasive Intervention und unter Nutzung der Selbstheilungskräfte des Körpers Erfolge zu erzielen.

Ein wesentlicher Faktor in der heutigen (Zahn-) Medizin ist die Tatsache, dass sich im Laufe der Zeit auch dynamische Umweltfaktoren mit biologischer Komponente entwickelt haben, welche die traditionellen Therapieregime zunehmend ins Wanken bringen.

Neben klima- und migrationsbedingten Herausforderungen stellt die Entwicklung von multiresistenten Bakterien, zum Beispiel dem multiresistenten *Staphylococcus aureus* (MRSA), welcher insbesondere in Kliniken sichtbar wird und europaweit jährlich zigtausende Todesopfer fordert<sup>38</sup>, eine Herausforderung dar. Der vielfach sinnvolle und lebensrettende Einsatz von Antibiotika wird durch die massenhafte Verwendung solcher Medikamente in Tierzucht, aber auch medizinisch weniger bzw. unangebrachten Situationen konterkariert.

Die Bedeutung des Mikrobiom, das ist im weiteren Sinne die Gesamtheit (Biom) aller den Menschen oder andere Lebewesen besiedelnden Mikroorganismen, für die grundsätzliche Existenz und Gesundheit aller höherentwickelten Lebewesen wird erst langsam erkannt und findet noch wenige Beachtung in der medizinischen Praxis. Interaktionen nicht nur im Mikrobiom, auch zwischen diesem und menschlichen Zellen, Organen und Systemen sorgen für Stabilität, Umweltaustausch und Umweltanpassung. Eingriffe durch die Einnahme von Antibiotika stören dieses Gleichgewicht empfindlich. Bakterien sind in der Lage, durch horizontalen Gentransfer Resistenzen zu entwickeln, sodass Antibiotikapräparate zunehmend nicht mehr wirken. Dies stellt auch in der Zahnmedizin ein großes Problem dar, zum Beispiel im Bereich der Parodontologie<sup>39</sup>. Auch hier sind Bakterien in der Lage, sich gegen die üblicherweise eingesetzten Wirkstoffe zu wehren, sie bilden Resistenzen aus, was zur Konsequenz hat, dass die gewünschte Wirkung ausbleibt, wohl aber Nebenwirkungen auftreten und das Spektrum des Mikrobioms verarmt.

Die Parodontitis (umgangssprachlich auch Parodontose genannt) zählt heute aufgrund der enormen Prävalenz zu einer Volkskrankheit, neben der Karies ist sie die Hauptursache für Zahnverlust. Nach der aktuellen Deutschen Mundgesundheitsstudie aus 2014 (DMS V)<sup>40</sup> leiden 51,6% der 35-44 Jährigen an einer mittelschweren = moderaten (43,4%) oder schweren (8,2%) Parodontalerkrankung, bei den 65-74 Jährigen sind es gar 64,6% (44,8% moderat, 18,8% schwer). Die Klassifizierung der Parodontalerkrankung in „keine/milde“, „moderate“ oder „schwere“ Parodontitis wird definiert über die Tiefe der Abbauprozesse rund um die Zahnwurzel, welche dann als sogenannte „parodontale Taschentiefen“ bezeichnet und in Millimeter angegeben werden. Diese beträgt bei einer milden Erkrankung bis zu 2mm Taschentiefe, bei einer moderaten 3-4mm und bei einer schweren 5mm oder mehr. Zahnfleischbluten bzw. Bluten bei Sondieren, welches in der Zahnarztpraxis durchgeführt wird, zählt als weiteres wichtiges Erkrankungsmerkmal.

---

<sup>38</sup>Alessandro Cassini et al, 'Burden of Six Healthcare-Associated Infections on European Population Health: Estimating Incidence-Based Disability-Adjusted Life Years through a Population Prevalence-Based Modelling Study', *PLOS Medicine*, 13(10) (2016).

<sup>39</sup> DGZMK, 'Wissenschaftliche Stellungnahme: Adjuvante Antibiotika in der Parodontitistherapie', 2003.

<sup>40</sup> KZBV and BZÄK, *Deutsche Mundgesundheitsstudie V*, 2016.

Aufgrund der demografischen Entwicklung ist zukünftig mit einer weiteren Zunahme des parodontalen Behandlungsbedarfs zu rechnen<sup>41</sup>. Die erfolgreiche Therapie der Parodontitis ist nicht nur aus ethischen, sondern auch aus ökonomischen Gründen ein großes Ziel der heutigen Zahnheilkunde. Neben der konventionellen Behandlung bestehend aus Zahn- und Zahnwurzelreinigung, Spüllösungen, gegebenenfalls einer Antibiose oder eines chirurgischen Eingriffs, steht seit vielen Jahren auch eine innovative Behandlungsmethode zur Verfügung, die sogenannte „antimikrobielle photodynamische Therapie (aPDT)“.

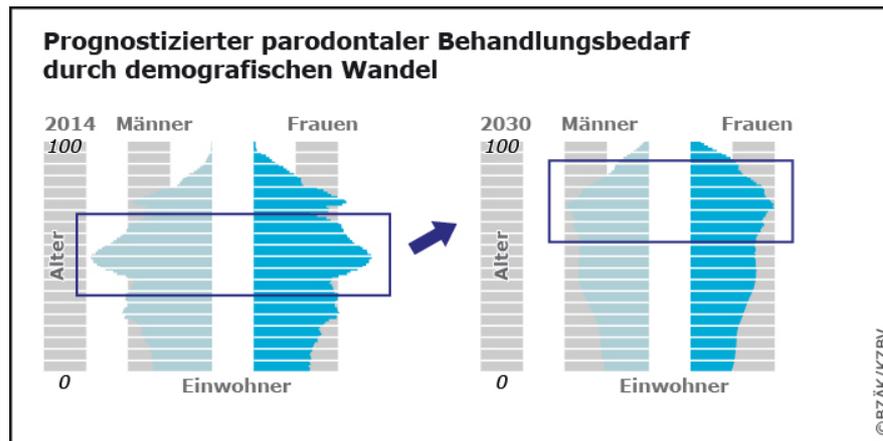


Abb.

Parodontalerkrankungen sind altersassoziiert. Moderate und schwere Parodontalerkrankungen bei jüngeren Erwachsenen (35- bis 44-Jährige) heute: 51,6 % und bei jüngeren Senioren (65- bis 74-Jährige) heute: 64,6 %. Im Jahr 2030 werden der Großteil der Bevölkerung Senioren sein. Trotz abnehmender Prävalenzen ist daher derzeit mit einer Zunahme des parodontalen Behandlungsbedarfs zu rechnen

Bei diesem alternativen Verfahren werden Bakterien mit einer lichtaktiven sterilen Farbstofflösung angefärbt und anschließend mit einem nicht thermisch wirkenden Laser belichtet. Durch das Laserlicht kommt es zunächst zu einer Anregung der Farbstoffmoleküle, welche dann mit Sauerstoff aus der Umgebung reagieren. Die Folge ist die Bildung von hochreaktivem Singulett-Sauerstoff, der zu einer Lipidoxidation der Bakterienwand führt und so in kürzester Zeit die Bakterien zerstört. Das Verfahren ist schmerz- und nebenwirkungsfrei und vermeidet in vielen Fällen invasive Maßnahmen, was viele Patienten sehr schätzen. Resistenzen sind bei diesem Verfahren bis heute nicht bekannt. Damit unterscheidet sich die Therapie wesentlich von der Antibiose (= Verabreichung eines Antibiotikums), welche starke Nebenwirkungen und auch Resistenzprobleme hervorrufen kann. Auch die negativen Konsequenzen eines chirurgischen Eingriffs, z.Bsp. Schmerzen und ästhetische Beeinträchtigungen, können vielfach vermieden werden. Die Zahn- und Zahnwurzelreinigung ist generell notwendig, die aPDT wird dann in Folge adjuvant (= zusätzlich) angewendet.

<sup>41</sup> KZBV and BZÄK.

Wissenschaftlicher Marktführer unter den angebotenen Systemen in Deutschland ist die HELBO® Therapie, welche über ein patentgeschütztes Verfahren einzigartig ist, was das Produkt- und Therapiekonzept und die wissenschaftliche Evidenz betrifft. Das Verfahren kann in allen Fällen einer bakteriellen Infektion im Mundraum angewandt werden, das sind neben der Parodontologie auch die Endodontie (Wurzelkanalbehandlung), die Karies, Entzündungen um dentale Implantate (künstliche Zahnwurzeln) und Wundheilungsstörungen, zum Beispiel nach chirurgischen Eingriffen.

Die HELBO® Therapie wird in dieser Arbeit als Beispiel dafür genutzt zu analysieren, welche Faktoren für Zahnärztinnen und Zahnärzte wesentlich sind, wenn sie sich mit einer möglichen Implementierung einer neuen Therapie in den Praxisalltag beschäftigen. Obgleich ebenfalls sehr interessant wird die Fragestellung, „warum das nicht jede(r) ZA/ZÄ anwendet, wenn es doch so vorteilhaft ist“ nicht behandelt, da diese Thematik zu stark medizinisch und auch politisch beantwortet werden müsste.

Am Beispiel der aPDT können neue Erkenntnisse gewonnen werden, die zumindest teilweise übertragbar sind auf andere innovative Therapien, welche von kleinen oder mittelständischen Unternehmen mit begrenzten Ressourcen in den (zahn-)medizinischen Markt eingeführt werden sollen. Nach Auskunft des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sind 93% der Medizintechnikunternehmen sogenannte „KMU“, das sind kleine und mittelständige Unternehmen, diese bilden „das Rückgrat der Branche“<sup>42</sup>.

Um diesem Anspruch der Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse gerecht zu werden, ist die detaillierte Betrachtung der Abrechnungsmöglichkeiten und der Versicherungssysteme nicht vorgesehen, da dies in der Regel therapieindividuell und somit nicht übertragbar ist.

- iv. IWG und IVW als wesentliche Faktoren für die Entscheidung zur Implementierung einer neuen Therapieform in der Zahnarztpraxis

Nachdem zu Beginn die grundsätzlichen Theorien zu IWG und IVW erläutert wurden, geht es nun darum, dieses Wissen explizit auf die Fragestellung, welche Faktoren wesentlich sind für die Entscheidung zur Implementierung einer neuen Therapieform in der Zahnarztpraxis anzuwenden.

Aus den verschiedenen Bereichen Organisations-, Human- und Beziehungskapital können folgende Punkte genannt werden, die insbesondere eine Rolle spielen:

1. Strukturkapital:

- a. Welche Unternehmens-, Kommunikations-, Lernkultur wird gepflegt, wie sensibel wird die Mitarbeiterförderung gehandhabt.

---

<sup>42</sup> BMBF.

- b. Welche Marketing- und Vertriebsstrategie erweist sich als zielführend in Bezug auf den Verkaufserfolg und ist umsetzbar.
- c. Welche Software unterstützt die Kunden-/Interessentenpflege ideal?
- d. Wie wichtig ist die Marke HELBO® (Markenname der in der Arbeit untersuchten aPDT).
- e. Wie wichtig sind die beiden Patente, welche rund um die Therapie eingereicht und erteilt wurden (EP, JP, Korea & US).

2. Humankapital:

- a. Führungsebene: Welche Kompetenzen spielen eine besondere Rolle (→ Fachwissen, Marktkenntnis, Führungsqualitäten)
- b. Mitarbeiter: Welche Kompetenzen spielen eine besondere Rolle (→ Ausbildung, Fachwissen, Marktkenntnis, persönliche Qualifikation, Werte, Teamfähigkeit, Eigeninitiative, Zuverlässigkeit, Zielorientierung, Verantwortungsbewusstsein, Kritikfähigkeit, Organisationstalent, Kommunikationsfähigkeit usw.). An dieser Stelle sollte als Besonderheit auf die Frage eingegangen werden, ob eher Fachwissen oder Kommunikationsfähigkeit als Erfolgsfaktor höher zu bewerten sind. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass ich i.d.R. Hotelfachkräfte als Fachberater einstelle, da es für mich einfacher ist, einem Mitarbeiter das Fachwissen beizubringen, als einer Fachkraft die gewünschte Kommunikationsfähigkeit.

3. Beziehungskapital:

- a. Kunden:
  - i. Definition: wer ist Kunde
  - ii. Bedarfsanalyse der Kunden: inwieweit wird eine aPDT benötigt (Darstellung Problematik „bakterielle Infektionen im Mundraum“ am Beispiel Parodontologie, Erläuterung der konventionellen Therapien und der aPDT, Möglichkeiten und Grenzen der Therapieoptionen)
  - iii. Welche Kommunikationsstrategie erweist sich als die effizienteste, ermöglicht somit einen rationalen Umgang mit knappen Ressourcen, um das Ziel eines Therapiesystemverkaufs zu erreichen. An dieser Stelle sollte als Besonderheit auf die Tatsache eingegangen werden, dass ich mit meinem in-house Team die Therapiesysteme im Wert von ca. 5.000€ netto vielfach über Telefon verkaufe, also ohne Außendiensttätigkeit. Dies ist nicht üblich in der Branche und gerade deshalb spannend auszuführen.

### b. Externe Partner:

- i. Wissenschaftliche Meinungsführer, die als Studienpartner und Referenten agieren: die Wichtigkeit von Studien gilt in der (Zahn-) Medizin als unbestritten und unter anderem als Voraussetzung für die Aufnahme eines Verfahrens in sogenannte Leitlinien (offizielle Handlungsempfehlungen für (Zahn-) Ärzte). Dies wiederum beeinflusst wesentlich die Anerkennung eines Verfahrens und somit auch deren Abrechenbarkeit (nicht formal, nur informell). Vorträge auf Kongressen und sonstigen Veranstaltungen werden zudem als sehr wichtig für die Meinungsbildung der Zahnärzte/-innen angesehen.
- ii. Die Medien (insbesondere die Fachpresse, aber auch die sozialen Medien) spielen ebenso eine große Rolle für die Meinungsbildung und müssen intensiv in die Marketing- und Kommunikationsstrategie eingebunden werden (Lancieren von Fachartikeln und Vorträgen auf Fachkongressen und auch Firmenveranstaltungen, Mailings etc.). Die Präsenz in den sozialen Medien, z.Bsp. Facebook<sup>®</sup>, LinkedIn<sup>®</sup>, Xing<sup>®</sup>, gewährleistet eine zielgruppenorientierte Präsenz der Thematik bzw. ausgewählter Themen zu vergleichbar günstigen Konditionen. Das Monitoren der Medien ermöglicht aber auch das frühzeitige Erkennen von Trends und entsprechende Reaktionen darauf.
- iii. Die Berücksichtigung innovativer Therapien in den Leistungskatalogen der Krankenkassen kann durchaus als kontrovers bezeichnet werden, was deren Anstreben angeht. So ist die Realisierung allgemein zu begrüßen, weil sie die Anerkennung eines Verfahrens belegt. Sollte die Anwendung jedoch eher gering honoriert werden, so ist eine Analogberechnung (das ist die alternative, relativ frei gestaltbare Abrechnung aller Leistungen, die nicht im offiziellen Leistungskatalog enthalten sind, im Bereich Privatpatienten oder Selbstzahlern) durchaus als bessere Variante zu sehen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass in solchen Fällen immer wieder mit Konflikten in Form von Ablehnung zu rechnen ist, was durch juristische Stellungnahmen und auch Gutachten zum Verfahren angefochten werden sollte. Bei gesetzlich versicherten Patienten werden innovative Verfahren in der Regel privat abgerechnet. Prinzipiell spielt die Möglichkeit und auch die Form der Abrechenbarkeit eines Therapieverfahrens eine sehr wichtige Rolle, da neben dem ethischen Anspruch an eine bestmögliche Patientenbehandlung immer auch sowohl ein gesellschaftliches, als auch ein wirtschaftliches Interesse seitens des behandelten Arztes, der privaten und gesetzlichen

Krankenkassen und der industriellen Anbieter von pharmazeutischen und Medizinprodukten gegenüber steht.

- iv. Wettbewerb: erweist sich ein Verfahren als interessant und erfolgversprechend im Sinne einer bestmöglichen Patientenbehandlung und wirtschaftlicher Möglichkeiten, so ist das Entstehen von Wettbewerb eine logische und auch durchaus zu begrüßende Entwicklung, es gilt der allgemein bekannte Spruch "Konkurrenz belebt das Geschäft". Sollte dabei jedoch der Schwerpunkt des Handelns auf der angepriesenen Wirtschaftlichkeit und auf dem monetären Eigeninteresse des Therapeuten liegen und dies auf Kosten der Qualität und damit der bestmöglichen Patientenbehandlung gehen, so ist das insbesondere unter ethischen Gesichtspunkten als sehr kritisch zu bewerten. Wettbewerber, die somit nach dem Motto „das Gleiche, nur billiger“ agieren und dies so bewerben, dabei jedoch keineswegs „das Gleiche“ anbieten, müssen erkannt und es muss Transparenz hergestellt werden. Für die Forschungsfrage ist dies ein nicht zu unterschätzender Punkt, denn letztlich könnte diese Frage eine Therapieentscheidung maßgeblich beeinflussen, was es zu analysieren gilt. Wettbewerb im Sinne einer alternativen Behandlungsmethode – im Fall der aPDT ist das beispielsweise die Einschränkung der Verabreichung eines Antibiotikums durch Anwendung der Therapie – muss erkannt, bzgl. Stärken und Schwächen analysiert und dann eine kommunikative Strategie im Sinne einer Repositionierung entwickelt werden. Eng damit verknüpft ist die Frage, welche Zielgruppe adressiert wird in den verschiedenen Phasen der Marktimplementierung.
- v. Behörden: diese beeinflussen durchaus stark geeignete Marketingkonzepte, so zum Beispiel bzgl. Zulassungsfragen, Hygiene- und Qualitätsmanagement Richtlinien oder auch durch die Einführung des Antikorruptionsgesetzes im Gesundheitswesen. Dies betrifft jedoch immer die gesamte Branche und ist nicht verfahrensspezifisch, sollte in dieser Arbeit somit nicht ausgeführt werden, da es keine Relevanz bzgl. der Forschungsfrage hat.

#### b. Darstellung der Relevanz der Arbeit

Es gibt einige Abhandlungen über die Bedeutung und die Wertigkeit immaterieller Wirtschaftsgüter und Vermögenswerte, welche sich im Wesentlichen aber auf die steuerliche Betrachtung, Einflussnahme und Bedeutung beziehen oder sehr theoretisch formuliert sind.

Diese Thematiken wurden bislang noch nicht in Bezug auf eine innovative Therapie im

dentalen Gesundheitsmarkt, welcher heute noch sehr kleinteilig organisiert ist mit der Tendenz zur Konglomerat Bildung und zum Strukturwandel, praxisbezogen analysiert, interpretiert, erforscht und dargelegt. Anhand meiner langjährigen persönlichen Erfahrungen möchte ich mich mit diesem Thema befassen und es tiefergehend ergründen, wobei anzumerken ist, dass die gewonnenen Erkenntnisse eine allgemeine Wichtigkeit erlangen und somit auch auf andere Gebiete des Gesundheitswesens übertragbar sein sollten.

### c. Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit und der zu Grunde liegenden deduktiven Forschung ist es, anhand eines Beispiels den Einfluss der immateriellen Wirtschaftsgüter und Vermögenswerte auf die unternehmerische Entscheidungsfindung in Bezug auf die Implementierung einer neuen Therapie in den zahnärztlichen Praxisalltag zu analysieren und zu interpretieren, sodass am Ende Handlungsempfehlungen für Unternehmen in Bezug auf einen optimierten Ressourceneinsatz resultieren. Letztlich dient das der optimierten Wertschöpfung der Unternehmen sowohl auf Seiten der Therapieanbieter, als auch der Therapieanwender, der Zahnarztpraxis.

## II. Forschungsmodell und –methodik

Im Rahmen der deduktiven Forschung, welche auf meinen langjährigen Erfahrungen im Bereich der Zahnmedizin und -industrie basiert, entwickelte ich gemäß der Fragestellung Instrumente für eine quantitative Analyse in Form einer Umfrage über SurveyMonkey®.

Die Forschungsfrage lautet:

*Unternehmerische Entscheidungsfindung in der Zahnarztpraxis in Bezug auf die Implementierung einer neuen Therapie in den Praxisalltag – was sind die relevanten Faktoren?*

Dabei werden folgende Unterfragen behandelt:

- 1. Welche Informationsquellen werden genutzt, wenn sich Zahnmediziner für eine neue Therapie interessieren?*
- 2. Welche Faktoren sind ausschlaggebend in Bezug auf die Entscheidung für oder gegen die Implementierung einer neuen Therapie in den Praxisalltag?*
- 3. Was beeinflusst im Falle einer positiven Entscheidung die Wahl für einen bestimmten Anbieter unter denjenigen, welche für die neue Therapie zur Verfügung stehen?*

Die Fragen und auch die möglichen Antworten sind so formuliert, dass sie für den Adressaten leicht verständlich und gut nachvollziehbar sind. Auf Fachterminologie wie „immaterielle Wirtschaftsgüter und Vermögenswerte“ wurde bewusst verzichtet, da dies zu Irritationen und Fehlinterpretationen führen könnte.

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

Um die Akzeptanz und die Responsivität zu erhöhen, wurden die Antwortmöglichkeiten individuell ausformuliert, um sie persönlicher zu gestalten, wobei prinzipiell alle Antwortmöglichkeiten gemäß dem Prinzip „stimme zu/nicht zu/bedingt zu“ gewahrt wurden. Um Verständlichkeit, Sinnhaftigkeit und Vollständigkeit der Themen sicher zu stellen, wurde der Fragebogen im Vorfeld mit drei kompetenten Zahnärzten intensiv besprochen und gemäß deren Anregungen optimiert.

Über SurveyMonkey® wurde im Vorfeld eine Berechnung der Stichprobengröße durchgeführt. Man kommt bei der Populationsgröße von 51.956 (= Anzahl der 2016 in D niedergelassenen Zahnärzte)<sup>43</sup>, einem Konfidenzniveau von 95% (= Wahrscheinlichkeit, mit der die Stichprobe die Haltung der gewählten Population präzise wiedergibt. Der Branchenstandard liegt bei 95 %) und einer Fehlerspanne von 10% (= Ausmaß in %, zu dem die Beantwortungen der Population von denen der Stichprobe abweichen können. Diese Angabe erscheint aufgrund der Heterogenität der Population sinnvoll) auf eine Stichprobe von 96.

Befragt wurden:

- Im Zeitraum Mai 2018
- Zahnärzte/-innen (m/w)
- In Deutschland
- Niedergelassen in eigener Praxis alleine oder mit Kollegen (→ direkt entscheidungsbefugt, keine Kliniker)
- Mit 25 inhaltlichen und zusätzlich 8 Fragen zur Person
- 166 ZÄ/innen, bei welchen die Emailadressen bekannt waren (Kunden, Interessenten) und von mir per Email individuell und persönlich angeschrieben werden konnten
- der angeregte Schneeballeffekt führte zu ca. 64 Weiterleitungen, sodass insgesamt ca. 230 ZÄ mit der Umfrage erreicht wurden
- Die Befragung erfolgte über SurveyMonkey® online und optional als PDF zum Ankreuzen (Email), im Fall der PDF wurden die Antworten manuell in die Umfrage über SurveyMonkey eingepflegt und nach dem Vier-Augenprinzip validiert

Die Fragen spiegeln die Bandbreite der möglichen Einflussfaktoren wieder, viele davon stammen aus dem Human-, Struktur- und Beziehungsbereich, sodass die Antworten Rückschlüsse auf die Ausrichtung der Unternehmensstrategie diesbezüglich geben können.

Untersucht wurden insbesondere folgende Themen rund um das Für und Wider der Entscheidung zur Implementierung einer neuen Therapieform in die Zahnarztpraxen:

---

<sup>43</sup> KZBV.

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

1. Wird die im Medizinbereich wichtige wissenschaftliche Evidenz in Form von i.d.R. randomisierten klinisch kontrollierten Studien wahrgenommen und in die Entscheidung einbezogen?
2. Wie wichtig sind Artikel in der Fachpresse, Vorträge auf Fachkongressen oder auch Firmenveranstaltungen zu bestimmten Themen?
3. Welche Rollen spielen Image der Firma und Marke des Produkts?
4. Hat das Internet in Bezug auf Firmenhomepages und soziale Medien Relevanz?
5. Werden Marketingmaßnahmen wie Mailings und Werbeanzeigen wahrgenommen?
6. Wie wird die telefonische und die vor Ort Betreuung durch einen Außendienst gewünscht, welches Verhalten der Firma rund um die Bereitstellung von Informationen ist gewünscht?
7. Wie wichtig ist die Hardware eines Produkts, sind also das Design und die mechanische Funktionalität im Vergleich zum klinischen Nutzen?
8. Welche Bereitschaft zu internem Aufwand in Bezug auf Schulung des Teams, Kommunikationsarbeit bezüglich Mitarbeiter und Patienten besteht seitens der Zahnärzte/-innen?
9. Wie wichtig sind der Preis und die Abrechnungsmöglichkeiten?
10. Welche Bezugsquellen werden bevorzugt, wenn sich der Kunde zum Kauf entschieden hat?
11. Wie wichtig ist den Zahnärzten die Anwendung eines bestimmten Verfahrens aus eigenen Imagegründen?

Zusätzlich wurden noch Angaben zu Alter, Geschlecht, beruflichem Werdegang bzw. Zeitpunkt der Selbstständigkeit und zur HELBO® Therapie (Anwender ja/nein, wenn ja, wie viele Behandlungen pro Jahr) abgefragt. Die Befragung erfolgte aus Datenschutzgründen anonym. Im Anschluss daran ist, sofern notwendig, eine qualitative Analyse geplant, bei der ca. 5% der Befragten zusätzlich interviewt werden. Dies dient zur Verifizierung und Vertiefung der initial gewonnenen Erkenntnisse und zum Beseitigen von Unklarheiten, sollten entsprechende auftreten.

### III. Datenanalyse

Die Teilnehmer der Umfrage füllten diese entweder direkt online in SurveyMonkey® aus oder sendeten per Email ein ausgefülltes PDF, sodass diese manuell in SurveyMonkey® eingepflegt werden konnten. Alle Fragebögen, welche per Email zugesandt wurden, sind entsprechend dokumentiert und können jederzeit nachvollzogen werden. Sie wurden manuell in SurveyMonkey® eingepflegt und es wurde die Eingabe nach dem vier Augenprinzip validiert.

Das Umfragetool liefert grafische und statistische Auswertungen, welche wie folgt exportiert werden können:

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

1. Alle Übersichtsdaten
2. Alle Antwortdaten
3. Alle einzelnen Beantwortungen

Die zur verfügbaren stehenden Exportformate sind PDF, PPT, XLS, CSV. Zur weiteren Verarbeitung werden „Alle Antwortdaten“ als numerische Werte (1-n) im Excelformat exportiert, sodass diese dann in das Statistikprogramm SPSS<sup>®44</sup> eingelesen werden können. Das Ziel ist, relevante Fragestellungen über Kreuztabellen auszuwerten und Signifikanzberechnungen durchzuführen. Ob dies ausschließlich über SPSS<sup>®</sup> ausreicht oder zusätzlich die R<sup>®</sup> Software<sup>45</sup> eingesetzt werden muss wird sich im weiteren Fortgang der Arbeit zeigen.

### IV. Erste Ergebnisse

Von den ca. 230 (166 direkt und ca. 64 von diesen weitergeleitet) ausgesandten Fragebogen konnten innerhalb des Zeitraums Mai 2018 insgesamt 108 Antworten generiert werden, alle waren vollständig und fehlerfrei bearbeitet. Die Erhebung der quantitativen Daten erfüllt die Anforderungen der geforderten Stichproben und ist somit abgeschlossen, deren Auswertung und Interpretation erfolgt im Weiteren. Ziel ist zu prüfen, ob die Hypothese, dass Entscheidungen heute weniger produktorientiert basiert sind, vielmehr spielen die IWG (und IVW) die entscheidende Rolle, verifiziert werden kann, wobei zusätzlich herausgearbeitet werden muss, welche IWG und IVW die entscheidende Rolle spielen.

Eine erste Basisanalyse der Daten ergab bei den 108 Teilnehmern der Umfrage:

- 27,78% sind weiblich, 72,22% sind männlich

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
weiblich	27,78%	30
männlich	72,22%	78
GESAMT		108

Abb. 3: Verteilung der Umfrageteilnehmer in weiblich und männlich in %.

- 67,59% arbeiten mit der HELBO<sup>®</sup> Therapie, 32,41% arbeiten nicht damit

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
ja	67,59%	73
nein	32,41%	35
GESAMT		108

Abb. 4: Anteil der HELBO<sup>®</sup> Anwender unter den Umfrageteilnehmern in %.

<sup>44</sup> 'IBM SPSS' <[www.ibm.com](http://www.ibm.com)>.

<sup>45</sup> 'R Software' <[www.r-project.org](http://www.r-project.org)>.

- die Zahnärzte sind seit durchschnittlich 18,15 Jahren niedergelassen, die Standardabweichung beträgt 9,3 Jahre, das heißt, die durchschnittliche Entfernung aller Antworten zum Mittelwert beträgt 9,3 Jahre.

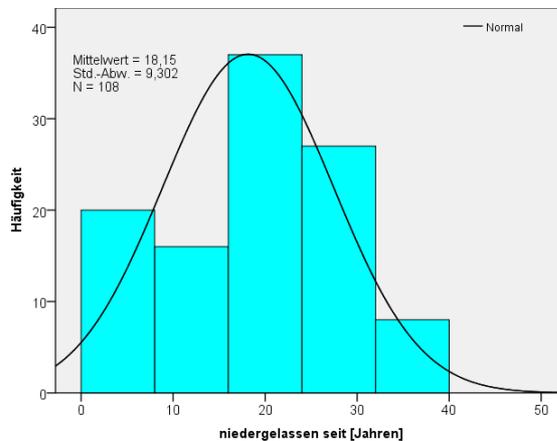


Abb. 5: Durchschnittliche Dauer der Niederlassung bei den Umfrageteilnehmern in Jahren

- Das Durchschnittsalter der teilnehmenden Zahnärzte und -innen beträgt bei den weiblichen 47,33 Jahre mit einer Standardabweichung 9,98 Jahren und bei den männlichen 52,08 Jahre mit einer Standardabweichung von 8,93 Jahren. Dies entspricht circa dem bundesweiten Durchschnittsalter der Zahnärzte und Zahnärztinnen, welches 2016 bei den Frauen 45,4 Jahre und bei den Männern 51,1 Jahre betrug<sup>46</sup>.

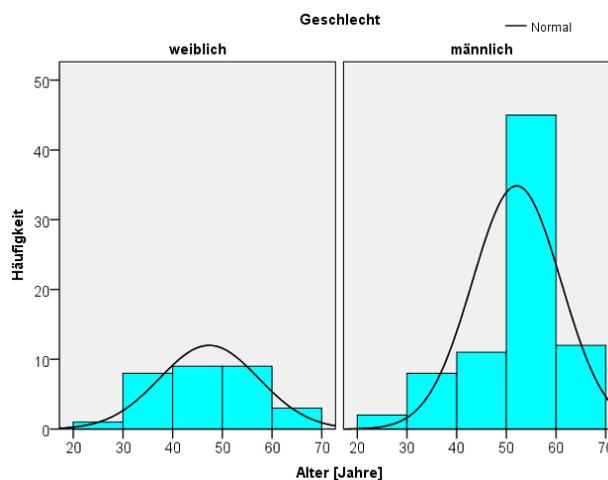


Abb. 6.: Durchschnittsalter der Umfrageteilnehmer (w/m) in Jahren

Im Rahmen der 25 inhaltlichen Fragen wurden IWG und IWV relevante Themen behandelt, die zielgruppenspezifisch gestellt wurden.

So spielt beispielsweise in der Medizin die Evidenz eines Verfahrens, also die unbezweifelbare therapeutische Wirksamkeit, eine große Rolle. Diese wird in der Regel in vivo, also am

<sup>46</sup> KZBV.

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

lebenden Organismus, durch randomisierte (= nach dem Zufallsprinzip den Test- und Kontrollgruppen zugeordneten Patienten) klinisch kontrollierte (= nach einem standardisierten, dem Studiendesign entsprechenden Therapieverfahren durchgeführt) Studien evaluiert und die Ergebnisse in entsprechenden referenzierten Journalen publiziert. Nur Studien eines solchen Evidenzlevels werden letztlich international, d.h. englischsprachig, in entsprechenden Datenbanken, zum Beispiel PubMed geführt. Dies wirft die Frage auf, inwiefern die Sprachbarriere Relevanz zur Verfahrensbewertung besitzt, wobei das Abfragen der englischen Sprachkenntnisse nicht Teil der Umfrage war, da die Beurteilung derer zu subjektiv aus der Sicht jedes Einzelnen ist und keine Validierung erfolgen kann.

Eine Frage zielte darauf ab herauszufinden, ob solch englischsprachige Literatur von deutschen Zahnärzten gelesen wird, um sich über ein entsprechendes Therapieverfahren zu informieren.

15,74% der Befragten gaben an, dass sie diese Literatur entsprechend suchen und auch weitgehend vollständig lesen. Der überwiegende Teil (48,15%) recherchiert und liest zwar, beschränkt sich aber auf die Abstracts, wesentliche Informationen, z.Bsp. zu „Material & Methode“ (legt dar, welches System, welche Produkte im Rahmen der Untersuchung genau angewandt wurden) werden somit nicht berücksichtigt. Auch dropouts (= Ausfall von Studienteilnehmern aufgrund von unterschiedlichen Gründen) und Angaben zur Studienqualität bleiben im Dunklen.

23,15% lesen diese Literatur nicht, weitere 12,96% lesen, was Ihnen Anbieter zur Verfügung stellen, verschaffen sich somit kein neutrales Bild der Situation, da dieses Literaturangebot selektiv und damit zum Vorteil des bereitstellenden Unternehmens sein kann.

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Ich informiere mich grundsätzlich und umfassend über vorhandene Studien, wenn ich mich mit einem neuen Thema befasse und lese diese größtenteils auch	15,74%	17
Das Lesen dieser bzw. englischsprachiger Literatur ist mir zu mühsam, ich beschränke mich auf deutschsprachige Veröffentlichungen	23,15%	25
Ich recherchiere entsprechend, beschränke mich aber i.d.R. auf das Lesen ausgewählter Abstracts	48,15%	52
Ich beachte diese Literatur, wenn sie mir von einem Anbieter zur Verfügung gestellt wird	12,96%	14
GESAMT		108

Abb. 7: Leseverhalten der Umfrageteilnehmer in Bezug auf englischsprachige wissenschaftliche Literatur in Prozent

Bei den HELBO® Anwendern ist der Anteil derer, die wissenschaftliche, englischsprachige Studien lesen (gesamt oder die Abstracts) signifikant höher als der Anteil bei den Nichtanwendern ( $p < 0,05$ ).

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

Zudem - und auch das wurde gefragt - sind die HELBO® Anwender signifikant eher bereit, sich für ein teureres System zu entscheiden, wenn dies wissenschaftlich erwiesen ist ( $p < 0,05$ )!

**Kreuztabelle**

Anzahl			Evidenz Anbieter		Gesamt
			lieber günstig	nur erwiesen	
Helbo Anwender					
ja	Wiss. Pub. eng.	Ja	5	8	13
		nein	1	11	12
		nur Abstracts	2	35	37
		Bereitgest. ja	3	8	11
Gesamt			11	62	73
Nicht-Anwender					
nein	Wiss. Pub. eng.	Ja	0	4	4
		nein	5	8	13
		nur Abstracts	4	11	15
		Bereitgest. ja	1	2	3
Gesamt			10	25	35

Abb. 8: Kreuztabelle: Anteil der HELBO® Anwender und der Nicht-Anwender, die englischsprachige wissenschaftliche Literatur lesen in Korrelation mit dem Kaufverhalten

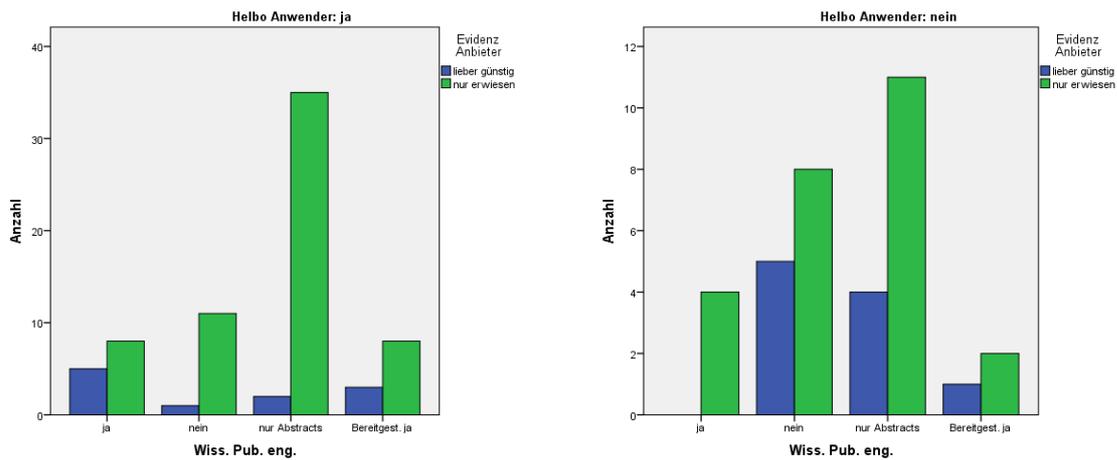


Abb. 9: Alternativdarstellung Kreuztabelle: Anteil der HELBO® Anwender und der Nicht-Anwender, die englischsprachige wissenschaftliche Literatur lesen in Korrelation mit dem Kaufverhalten

Dies stellt eine kleine Auswahl der erhobenen Daten, Analysen und Interpretationen dar und soll primär die Methodik zeigen, welche bislang angewandt wurde.

Diese Daten und Analysen zeigen bereits, welche Bedeutung zum einen die Parameter isoliert, zum anderen aber auch im Zusammenspiel haben.

### V. Angestrebte Managementempfehlungen

Kleine und mittelständige Unternehmen in der Medizintechnik agieren in einem äußerst dynamischen Umfeld, das sie vor erhebliche Herausforderungen stellt. Dazu zählen wachsende Interdisziplinarität sowie steigende regulatorische Anforderungen im Gesundheitsbereich. Die Prozesse Forschung und Entwicklung von Medizintechnik werden dadurch gerade für diese Unternehmensgrößen, welche mit 93% die deutliche Mehrzahl der Anbieter darstellen, zunehmend komplexer und sind mit enormem finanziellem Aufwand und damit Risiko verbunden.

Prozesse der Forschung, Entwicklung, Zulassung und Produktion von Produkten sind durch gesetzte Rahmenbedingungen stark reglementiert und strukturiert; dies gilt vor allem, wenn man im Vergleich dazu die Produktvermarktung und -verbreitung und die damit verbundenen aktuellen Tendenzen betrachtet.

„Tue Gutes“ ist das Eine, „rede darüber“ und „lasse die Welt wissen, was du anbieten kannst“ ist das Andere. Marktkommunikation ist heute extrem anspruchsvoll angesichts der vielfältigen Möglichkeiten, die sich prinzipiell bieten und auch der drastischen Tendenzen, welche sich derzeit in Richtung „shared economy“, also dem „teilen statt besitzen“ (eindrucksvoll zu sehen am Beispiel der recht neu entstandenen Konzepte von Uber und Airbnb: Uber besitzt kein einziges Taxi selbst und Airbnb keine Hotels) und der „Null-Grenzkosten-Revolution“ abzeichnen. Es gilt zu prüfen, ob auch im Rahmen dieser Arbeit Modelle denkbar sind, bei denen intensiver Wettbewerb zu immer schlankeren Technologien führt und damit die Produktivität auf einen Punkt zwingt, bei dem jede zusätzlich verkaufte Einheit Grenzkosten von nahezu null hat. Somit würden die Produkte über die Herstellkosten hinaus fast kostenlos sein, wie dies Rifkin als Zukunftsvision aufwirft<sup>47</sup> und damit einhergehend das Ende des Kapitalismus in Aussicht stellt.

Nicht zuletzt aufgrund einer zunehmend verschärften Wettbewerbssituation durch Globalisierung, einer breiteren Produktzugänglichkeit durch Digitalisierung und einem zunehmend größeren Innendruck in den Unternehmen durch Fachkräftemangel mit einhergehenden erhöhten Ansprüchen der Mitarbeiter, sind heutige Manager gefordert, die vorhandenen personellen und

---

<sup>47</sup> Jeremy Rifkin, *Die Null Grenzkosten Gesellschaft : Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus*, 2014. S. 12.

finanziellen Ressourcen möglichst sinnvoll und effizient einzusetzen, dies gilt auch für die Anbieter in der Dentalbranche.

Die bereits in dieser ersten Analyse erfassten Ergebnisse belegen die Bedeutung der Konzeption einer langfristigen und konsequenten Marketingstrategie, aber gleichzeitig auch die notwendige Interaktion mit einem Typus des Zielkunden, welcher weit über Hardwarefaktoren und nüchterne Messwerte hinausgeht.

Umso wichtiger ist es zu wissen, welche Anforderungen die Kunden - in diesem Fall die Zahnärztinnen und Zahnärzte - stellen, worauf sie Wert legen, insbesondere im Bereich der Entscheidung für eine neue Therapie als Leistungsangebot für ihre Patienten im Praxisalltag und auch als mögliche Differenzierung zu ihrem Wettbewerb. Im Rahmen dieser Arbeit soll dies, zunächst basierend auf den eigenen Erfahrungen, dann aber quantitativ und ggf. qualitativ analysiert, interpretiert und dargestellt werden. Dabei geht es in erster Linie um die marketing- und vertriebsrelevanten Fragestellungen, welche jedoch in Bezug auf die Kostenstruktur gerade in Medizintechnik und Pharmaunternehmen einen wesentlichen Teil ausmachen.

*„Marketing ist die konzeptionelle, bewusst marktorientierte Unternehmensführung, die sämtliche Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen gegenwärtiger und potentieller Kunden ausrichtet, um die Unternehmensziele zu erreichen“<sup>48</sup>.*

Diese treffende, wenn auch sehr allgemeine Beschreibung, gilt es im Sinne der Zielsetzung dieser Arbeit zu spezifizieren.

So spielt in der (Zahn-) Medizin beispielsweise die Beweisführung der in den Hochglanzbroschüren getroffenen Aussagen zu angeblichen Produkt- und Therapievorteilen eine wesentliche Rolle. Dies als *wissenschaftliches Marketing* bezeichnete Vorgehen hat zum Ziel, über entsprechende Studien gewonnene Erkenntnisse, welche die Aussagen belegen so aufzubereiten, dass sie für den Adressaten verständlich und damit attraktiv sind. Das aufwendig gewonnene Wissen muss so übersetzt werden, dass es Reflexionsprozesse auslöst<sup>49</sup>, es also verstanden wird und es dann zu einem näheren Interesse kommt. Diese Vermittlung der wissenschaftlichen Erkenntnisse, gepaart mit praxisbezogenen Beispielen der Anwendung, kann im Rahmen von Artikeln in der Fachpresse, von Vorträgen auf geeigneten Kongressen oder auch von firmeneigenen Roadshows (Veranstaltungsreihen zu einer Thematik innerhalb eines Zeitraums an verschiedenen Orten) erfolgen.

Solche Marketingaktionen sind kostspielig, so betragen die Kosten für eine Roadshowveranstaltung mit ca. 30 Teilnehmern im genannten Beispiel der HELBO® Therapie ca. 7.000€, die für das Lancieren eines Vortrags auf einem Kongress ca. 3.000€.

---

<sup>48</sup> Peter Runia and others, *Marketing: Eine Prozess- und Praxisorientierte Einführung*, 2005. S. 4.

<sup>49</sup> Silke Bartsch and Christian Blümelhuber, *Always Ahead Im Marketing*, 2015. S. 68.

Eng mit den Marketingmaßnahmen in Verbindung stehen die Vertriebsmaßnahmen – auch die Vertriebskosten, welche erheblich sein können.

Beispielhaft zeigt eine Studie der Unternehmensberatung Homburg & Partner, die auf die Pharmabranche spezialisiert ist, dass alleine der Anteil der direkten Kosten für den Außendienst im Branchenschnitt zwischen 20-30% des Gesamtumsatzes eines Pharmaunternehmens liegt<sup>50</sup>. Dies mag in der Medizintechnikbranche etwas variieren, im Wesentlichen aber vergleichbar sein, da die Besuche bei Ärzten in beiden Fällen vergleichbar sind, was die Kosten (laut der Studie rund 100€ pro Besuch<sup>51</sup>) betrifft.

Der kontinuierliche Prozess der digitalen Transformation, der aktuell unter dem Begriff *Marketing und Vertrieb 4.0*<sup>52</sup> geführt wird wenn es um diese Bereiche geht, verändert die klassischen Geschäftsmodelle, Unternehmensprozesse und -strukturen und muss in Frage stellen, wie eine optimale effiziente Ressourcenallokation im Bereich der Kundenakquisition, -kommunikation und -betreuung gestaltet werden kann.

So stellt sich weniger die Frage, ob in Marketing und Vertrieb generell investiert werden soll, das ist sicherlich unbestritten, es geht viel mehr um die Schwerpunkte der Investitionen, speziell bei diesen Fragen:

- Welche Relevanz hat das wissenschaftliche Marketing:
  - Welche Bedeutung haben wissenschaftliche und Fachartikel? Das hat wiederum Einfluss auf entsprechende Untersuchungen im Vorfeld, welche initiiert und unterstützt werden müssen.
  - Lohnen sich Fachkongressteilnahmen oder konzentriert man sich besser auf firmeneigene Roadshows?
- Ist das Firmenimage wichtig, wie sollte die Markenpolitik des Produkts gestaltet werden?
- Die Digitalisierung ist in aller Munde – doch wie relevant sind in diesem Bereich Internet, Homepage und Social Media wirklich?
- Oder sind klassische Direktmarketingmaßnahmen, wie z.Bsp. postalische Mailings doch erfolgreicher?
- Anzeigen in Fachjournalen sind kostspielig – lohnt sich dieser Aufwand?
- Ist der Außendienstmitarbeiter angesichts Digitalisierung noch erwünscht und rentabel?

---

<sup>50</sup> Michael Scholl and others, 'Den Außendienst auf Kurs bringen', 2007. S. 18.

<sup>51</sup> Scholl and others. S. 18.

<sup>52</sup> Hartmut Biesel and Hartmut Hame, *Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt*, 2018. S37ff, S. 57ff.

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

- Und wenn ja: wie sollte er sich im Umgang mit Zahnärzten/-innen verhalten, welche Besuchsplanung und Kommunikationsstrategie ist zielführend?
- Wie wirkt gerade die Firmenkultur auf einen ganzheitlichen Firmenauftritt?
- Wie ist das Verhalten der Mitarbeiter in den Zahnarztpraxen und der Patienten einzuschätzen, wenn es um Veränderung geht, eventuell auch das der zahnärztlichen Kollegen?
- Last but not least: wie wichtig ist prinzipiell die Möglichkeit der Abrechnung der Therapie und wie steuert dies das Investitionsverhalten?

Das Ziel dieser Arbeit ist es, Managern in der Dentalbranche möglichst konkret Empfehlungen zu geben, auf welche Marketing- und Vertriebsmaßnahmen die Schwerpunkte des Handelns gelegt werden sollten, weil diese seitens der Zielkunden gewünscht und wertgeschätzt werden und damit die Wertschöpfung in Unternehmen und auch Praxen zu optimieren. Es geht dabei insbesondere um die Frage nach den relevanten Kriterien in Bezug auf die Implementierung einer neuen Therapie in die Praxen und die daraus resultierenden Anforderungen an die Anbieter.

Doch auch die eher nach innen gerichtete Sichtweise ist maßgebend. Unternehmen müssen kundenorientierte Dienst- und Produktleistungen anbieten und verhindern, dass sie in einem immer transparenteren, von Digitalisierung geprägten Markt austauschbar werden. Um dies jedoch zu erreichen, müssen innerhalb des Unternehmens klare Ziele formuliert und kommuniziert werden und es muss die erforderliche Mitarbeitermotivation zur Zielerreichung nachhaltig generiert werden, nur so ist Unternehmenserfolg möglich und durch einen einheitlichen kohärenten Auftritt langfristig durch Ausbildung von Kundenloyalität erreichbar.

Erste Ergebnisse weisen auf die wichtige Bedeutung der *weichen Faktoren* hin, wobei genauer zu analysieren ist, welche Parameter diesen zugrunde liegen und wie sie zu gewichten sind. Dies stellt letztlich die weitere Herausforderung dieser Arbeit dar.

## VI. Bibliographie

Bartsch, S., Blümelhuber, C. (2015). *Always Ahead im Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 68.

Biesel, H., Hame, H. (2018). *Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 37ff, S. 57ff.

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2017). *Richtlinie zur Förderung von Projekten zum Thema "KMU-innovativ: Medizintechnik"*. <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1327.html>

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

Cassini, A. (2016). *Burden of Six Healthcare-Associated Infections on European Population Health: Estimating Incidence-Based Disability-Adjusted Life Years through a Population Prevalence-Based Modelling Study*. PLOS Medicine 13(10).

Daum, J. H. (2002). *Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen*. Bonn: Galileo Press. S. 18f.

DGZMK (2003). *Wissenschaftliche Stellungnahme: Adjuvante Antibiotika in der Parodontitistherapie*. <https://www.dgzmk.de/uploads>.

Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Grünes Licht für Ihre Strategie*. Harvard Business Manager. S. 33.

Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. S. 10.

Kassenzahnärztliche Bundesvereinigung, Bundeszahnärztekammer (2016). *Deutsche Mundgesundheitsstudie V*.

Kassenzahnärztliche Bundesvereinigung (2017). *Jahrbuch*.

Kinne, P. (2009). *Integratives Wertemanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 28.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. S. 22.

Rifkin, Jeremy (2014). *Die Null Grenzkosten Gesellschaft: das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus*. Frankfurt: Campus Verlag. S. 12.

Roos, J. (1997). *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*. New York: New York University Press. S. 47.

Runia, P., Wahl, F., Geyer, O., Thewissen, C. (2005): *Marketing: eine prozess- und praxisorientierte Einführung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. S. 4.

Scholl, M., Rupp, A., Steiner, V., Glantz, D. (2007). *Den Aussendienst auf Spur bringen*. pharma marketing journal 6. S. 18.

Weitkamp, J., Klingenberg, D. (2007). *Die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung der Zahnmedizin, in: Effizienz, Qualität und Nachhaltigkeit im Gesundheitswesen: Theorie und Politik öffentlichen Handelns, insbesondere in der Krankenversicherung*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. S. 918.



Lebenslauf  
Ulrike Vizethum  
geboren 1970  
wohnhaf in Rauenberg  
verheiratet

### Berufspraxis

2011 – heute	bredent medical GmbH & Co KG, Senden, Leitung Business Development Regenerative Therapien
2004 – 2011	HELBO Photodynamic Systems GmbH & Co KG, Wels, Österreich, Geschäftsführung deutsche Niederlassung, Leitung des Bereichs Business Development
2003	HELBO Photodynamic Systems GmbH & Co KG, Grieskirchen, Österreich, Leitung des Projekts „Transformation der Firma HELBO Medizintechnik GmbH im Rahmen der innereuropäischen Expansion“
2001 – 2003	Diplomstudium Master of Business Management SMP im Rahmen des St. Galler Management Programms
1996 – 2002	FRIADENT GmbH Mannheim Produkt- und Projektmanagerin; Entwicklungsleitung

**Die Einführung der EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU) 2016/679 am Beispiel des in Deutschland ansässigen Unternehmens *INDIGO Park Deutschland GmbH* und die daraus resultierenden Folgen für die Unternehmensbereiche, Geschäftsleitung, Personal sowie Informationstechnologie**

Murad Erserbetci

Erstgutachter: Prof. Dr. Dr. Thomas Gergen

### Ziel der Arbeit

Der erste Teil der aus insgesamt drei Teilen bestehenden Thesis soll die vorbereitenden Maßnahmen bei der Einführung der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung am Beispiel des Unternehmens, Indigo Park Deutschland GmbH (nachfolgend Indigo) beobachten und beschreiben. Da die Verordnung anders als eine Richtlinie bindend ist, ist dieser Teil der mit Abstand interessanteste der Betrachtung. Im ersten Teil werden darüber hinaus die Grundlagen der Datenschutz-Grundverordnung dargelegt und darüber hinaus die wichtigen Punkte erläutert.

Die Datenschutz-Grundverordnung gliedert sich in 11 Kapitel, die alle erforderlichen Artikel behandeln. Ferner werden die Erwägungsgründe der neuen Verordnung erläutert sowie die Unterschiede zum „alten“ BDSG (Bundesdatenschutzgesetz). Des Weiteren werden die Grundlagen des Datenschutzes ausführlich betrachtet wie auch die Entwicklung des Datenschutzes beleuchtet. Da die Begrifflichkeiten eine erhebliche Rolle in der Datenschutz-Grundverordnung spielen, müssen diese erläutert werden. Mit der Datenschutz-Grundverordnung 2016/679 vom 27. April 2016 (künftig DS-GVO) kommt das Datenschutzrecht in neuer Gestalt daher, insbesondere was den Geltungsbereich angeht.

Das Recht am eigenen Bild, oft erwähnt aber nicht in der DS-GVO wörtlich wiedergegeben, sowie das Recht auf Vergessen-Werden bilden gleichfalls Kernaussagen ab, welche in Zusammenhang mit der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung betrachtet werden müssen. In Zusammenhang mit einem Unternehmen, welches Parkhäusern und Tiefgaragen bewirtschaftet, sind derartige Aussagen mit erheblichen Konsequenzen verbunden, welche ebenfalls im Rahmen dieser Arbeiten geklärt und gesetzeskonform gelöst werden.

Es wurden viele literarische Quellen angekündigt, aktualisiert und einige wurden vor Einführung der DS-GVO bereits publiziert. Schwierig war in diesem Fall die Ungewissheit, welche die Einführung und die möglichen Konsequenzen betreffen können. In der Folge wurden Lehrgänge angeboten, juristischer Beistand durch spezialisierte Kanzleien, externe Unternehmen, die die Einführung begleiten wollen sowie viele weitere Angebote. Schwierig war in diesem Zusammenhang eine adäquate Planung bzw. Übersicht zu generieren, die alle erforderlichen Bereiche vollumfänglich betrachteten und unternehmenskonform umsetzen.

Teil zwei wird sich mit der unmittelbaren Umsetzung der erforderlichen Auflagen beschäftigen. Hierbei geht es um die tatsächliche Implementierung der Datenschutz-Grundverordnung. Dabei wird die Frage zu beantworten sein: Ist eine praktische Umsetzung mit den gegebenen Mitteln möglich und sind Schwachstellen in der Datenschutz-Grundverordnung erkennbar? Des Weiteren müssen die einzelnen Unternehmensbereiche an die geänderten Umstände angepasst werden. Alle Abteilungen und Bereiche sind zu überprüfen und ggf. anzupassen. Je nach Unternehmensgröße ist ein externer oder Interner Datenschutzbeauftragter zu benennen oder zu beauftragen. Die neue DS-GVO hat auch hierzu Änderungen generiert, die eine Entscheidung bezüglich interner und oder externer Wahl nicht eben einfacher gestaltet. Da sich das Aufgabengebiet sowie die Haftung erheblich geändert haben, müssen diese Punkte detailliert analysiert werden. Da es sich bei der Firma Indigo um eine Konzern Struktur handelt, sind die Konzern übergreifenden Datenübertragungen auf Besonderheiten zu prüfen.

Der Konzerndatenschutz hat stetig an Brisanz hinzugewonnen. Die technischen Möglichkeiten sind heute ausgereifter und kostengünstiger, zumal sich die Vernetzung in Konzernen deutlich erhöht. Outsourcing der IT-Leistungen ist Standard, Cloud-Computing verspricht einfache Datenzugriff und Funktionen wie die Beschäftigtenorganisation können in eigene Konzernunternehmen ausgelagert werden. Die Diskussion zum Konzernprivileg betrifft inzwischen vor allem die Frage, wie Konzerne mit impraktikablen Regelung das Fehlen eines Privilegs umgehen und rechtskonform handeln können.<sup>53</sup>

Der dritte Teil beschäftigt sich mit den kurz- und mittelfristigen Auswirkungen auf das Unternehmen und den einzelnen Abteilungen. Es werden vorab die Hintergründe sowie die Entwicklung des Datenschutzes beleuchtet. Weiterhin sind zur besseren Erfassung des Unternehmens, Indigo, einige Hintergrundinformationen erforderlich, welche ebenfalls im allgemeinen Teil erklärt werden. Darüber hinaus werden die einzelnen Arbeiten mit den erforderlichen Daten beleuchtet, da diese autark verwendet werden können.

Der dritte Teil, welcher die kurz- und mittelfristige Auswirkung der DS-GVO auf das Unternehmen Indigo Park Deutschland GmbH beobachten sollte, wurde durch eine unternehmerische Entscheidung der Konzernmutter erheblich kompliziert. Der Mutterkonzern hat sich unter anderem für einen Verkauf der „Filiale“ Deutschland entschieden. Hintergrund ist eine grundsätzliche Unternehmensausrichtung, welche sich auf die wirtschaftliche Positionierung der Unternehmenszweige bezieht. Im Unternehmenskonzern sollen lediglich diejenigen Länder-Filialen verbleiben, die in den jeweiligen Ländern wirtschaftlich die Marktführerschaft vertreten. Im Falle Deutschlands ist dieses im Jahr 2018 nicht gegeben. In der Konsequenz ist es somit möglich, dass eine weiterführende Beobachtung der eingeführten DS-GVO nicht möglich sein wird. Als Alternative werden die theoretischen bzw. gesetzlichen Reaktionen beschrieben, die durch die Literatur festgestellt werden können.

Ebenfalls besteht die Möglichkeit, dass das Unternehmen Indigo Park Deutschland GmbH durch einen Mitbewerber oder aber durch Finanzinvestoren erworben wird, der das Unternehmen unter den aktuellen Bedingungen mit den bestehenden Strukturen weiterführen wird. Dieses würde bedeuten, dass nicht nur die Erfahrungen bei der Einführung begleitend betrachtet werden können, sondern auch der Betriebsübergang nach § 613a BGB mit allen datenschutzrechtlichen Konsequenzen.

### **Die Europäische Datenschutz-Grundverordnung Allgemeine Informationen**

Am 25. Mai 2018 wurde die Verordnung (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung) (ABl. L 119 vom 4.5.2016, S. 1; L 314 vom 22.11.2016, S. 72) unmittelbar geltendes Recht in allen Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Ziel der Verordnung (EU) 2016/679 ist ein gleichwertiges Schutzniveau für die Rechte und Freiheiten von natürlichen Personen bei der Verarbeitung von Daten in allen Mitgliedstaaten (Erwägungsgrund 10).

---

<sup>53</sup> Lachenmann, S.2, Abs.3.

Der Unionsgesetzgeber hat sich für die Handlungsform einer Verordnung entschieden, damit innerhalb der Union ein gleichmäßiges Datenschutzniveau für natürliche Personen gewährleistet ist (Erwägungsgrund 13). Die Verordnung (EU) 2016/679 sieht eine Reihe von Öffnungsklauseln für den nationalen Gesetzgeber vor. Zugleich enthält sie konkrete, an die Mitgliedstaaten gerichtete Regelungsaufträge. Daraus ergibt sich gesetzlicher Anpassungsbedarf im nationalen Datenschutzrecht.<sup>54</sup>

Darüber hinaus dient der vorliegende Gesetzentwurf der Umsetzung der Richtlinie (EU) 2016/680 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten durch die zuständigen Behörden zum Zweck der Verhütung, Ermittlung, Aufdeckung oder Verfolgung von Straftaten oder der Strafvollstreckung sowie zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung des Rahmenbeschlusses 2008/977/JI des Rates (ABl L 119 vom 04.05.2016, S. 89), soweit die der Richtlinie unterfallenden Staaten nach deren Artikel 63 verpflichtet sind, bis zum 6. Mai 2018 die Rechts- und Verwaltungsvorschriften zu erlassen, die erforderlich sind, um dieser Richtlinie nachzukommen. Die Umsetzung der Richtlinie (EU) 2016/680 wird über die im vorliegenden Gesetzentwurf enthaltenen relevanten Regelungen hinaus auch noch gesondert im Fachrecht erfolgen.

Im Interesse einer homogenen Entwicklung des allgemeinen Datenschutzrechts soll das neu gefasste Bundesdatenschutzgesetz, soweit nicht dieses selbst oder bereichsspezifische Gesetze abweichende Regelung treffen, auch für die Verarbeitung personenbezogener Daten im Rahmen von Tätigkeiten öffentlicher Stellen des Bundes Anwendung finden, die außerhalb des Anwendungsbereichs des Unionsrechts liegen, wie etwa die Datenverarbeitung durch das Bundesamt für Verfassungsschutz, den Bundesnachrichtendienst oder den Militärischen Abschirmdienst oder im Bereich des Sicherheitsüberprüfungsgesetzes. Dies geht einher mit zusätzlichem gesetzlichen Änderungsbedarf in den jeweiligen bereichsspezifischen Gesetzen.<sup>55</sup>

Die Richtlinie 95/46/EG wird mit Wirkung vom 25.05.2018 aufgehoben (vgl. Art 94 DS-GVO / Erwägungsgrund 171).

Art.94 Abs. 1 regelt zeitgleich zum Geltungsbeginn der DS-GVO nach Art.99 Abs.2 die Aufhebung der RL 95/46/EG. Ab diesem Zeitpunkt gelten Verweise auf die aufgehobene Richtlinie als Verweise auf die DS-GVO. Verweise auf die Art. 29-Datenschutzgruppe gelten als Verweise auf den Europäischen Datenschutzausschuss nach Art. 68ff.

---

<sup>54</sup> Drucksache 18/11325, Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Anpassung des Datenschutzrechts an die Verordnung (EU) 2016/679 und zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2016/680 (Datenschutz- Anpassungs- und Umsetzungsgesetz EU – DSAnpUG-EU).

<sup>55</sup> Drucksache 18/11325, Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Anpassung des Datenschutzrechts an die Verordnung (EU) 2016/679 und zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2016/680 (Datenschutz-Anpassungs- und Umsetzungsgesetz EU – DSAnpUG-EU).

### Rechtsakte der EU - Verordnung vs. Richtlinie

Nach Artikel 288 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) können die europäischen Institutionen fünf Arten von Rechtsakten verabschieden:

- die Verordnung;
- die Richtlinie;
- den Beschluss;
- die Empfehlung;
- die Stellungnahme.

Verordnungen, Richtlinien und Beschlüsse sind verbindliche Rechtsakte; Empfehlung und Stellungnahme sind dies nicht.<sup>56</sup>

Mit dem Rechtsformwechsel von der Datenschutz-Richtlinie zur Verordnung mit unmittelbar anwendbaren Regelungen (vgl. Art 288 II AEUV) soll die bereits unter der DSRL „grundsätzlich umfassende Harmonisierung“ fortgesetzt, die im Datenschutz bestehenden Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten weiter verringert und hierdurch das genannte Doppelziel erreicht werden.

Tatsächlich gestaltet sich die DSGVO materiell aber als ein **Hybrid** zwischen Verordnung und Richtlinie, denn für zahlreiche Regelungen der DSGVO kann gerade keine unmittelbare Anwendbarkeit festgestellt werden.<sup>57</sup>

### Aufbau und Interpretation der DS-GVO

Die Datenschutz Grundverordnung (DS-GVO) besteht aus 11 Kapitel mit insgesamt 99 Artikel.

Die Artikel der Verordnung sind dabei immer auch im Zusammenhang mit den Erwägungsgründen (ErwGr) zu lesen. Anders als eine deutsche Gesetzesbegründung sind die Erwägungsgründe integraler Bestandteil der Verordnung. Dementsprechend empfiehlt sich bei der Lektüre der Verordnung immer auch die Prüfung, ob gegebenenfalls die Erwägungsgründe weitere Ausführungen zu bestimmten Pflichten oder Definitionen enthalten oder gelegentlich Themen nur in den Erwägungsgründen angesprochen sind (wie z.B. die Videoüberwachung in ErwGr. 91)<sup>58</sup> In der Folge werden alle aktuellen Texte immer in Verbindung mit den 173 Erwägungsgründen abgedruckt und auch verbunden.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE-EN/TXT/?uri=LEGISSUM:ai0032&from-Tab=ALL&from=DE>

<sup>57</sup> Ad Legendum, AL 1/2018 – S.1-88, S.13.

<sup>58</sup> Sachs et al. 2017, S.23, Abs.2.

<sup>59</sup> ABl. Nr. 119 vom 4.5.2016, S.1-31.

### **Die Aufsichtsbehörden**

Die Kompetenzen der Aufsichtsbehörden, die die Privatwirtschaft kontrollieren und beraten, hat der Gesetzgeber in Kapitel IV der DS-GVO festgelegt. Die Einrichtung und Organisation der Aufsichtsbehörden obliegt in Deutschland jedoch den Bundesländern.<sup>60</sup>

Zur Sicherstellung der EU-weit einheitlichen Auslegung des Datenschutzes nach der DS-GVO wird die Arbeit der Aufsichtsbehörden in einigen Bereichen durch den Europäischen Datenschutzausschuss, ein Gremium, in dem je eine Aufsichtsbehörde eines jeden EU-Mitgliedstaates vertreten ist und das sogenannte Kohärenzverfahren, koordiniert.<sup>61</sup>

### **Ziel des Datenschutzes**

Erwägungsgrund 1 führt aus, dass der Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten ein Grundrecht ist. Gemäß Artikel 8 Absatz 1 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union (im Folgenden „Charta“, GRCh) sowie Artikel 16 Absatz 1 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) hat jede Person das Recht auf Schutz der sie betreffenden personenbezogenen Daten.

### **Sachlicher Schutzbereich Artikel 2 DS-GVO**

Art.2 Abs.1 beschreibt den sachlichen Anwendungsbereich der DS-GVO orientiert an den Zielen, die insbesondere in Art. 1 skizziert werden, aber auch bereits mit der DSRL verfolgt wurden, nämlich den Schutz natürlicher Personen durch Gefährdungen des allgemeinen Persönlichkeitsrechts, die mit der automatisierten Datenverarbeitung oder der Speicherung von Daten in Dateisystemen auf Grundlage manueller Datenverarbeitung einhergehen. Die Erfassung von Vorgängen manueller Datenverarbeitung soll einer Umgehung der Anwendbarkeit des DS-GVO vorbeugen.<sup>62</sup>

Die DS-GVO konkretisiert so die Rechte von Unionsbürgern nach Art. 8 GRCh, wonach jede Person das Recht auf Schutz der sie betreffenden personenbezogenen Daten hat. Dabei wird aber nicht jede Art der Datenverarbeitung in Bezug genommen, sondern lediglich die in Abs. 1 genannten. Zugleich verfolgt Art. 2 Abs. 1 das Ziel, den grenzüberschreitenden Verkehr mit personenbezogenen Daten zu harmonisieren und zu regulieren.<sup>63</sup>

Ausnahmen von der Geltung der Verordnung regelt insbesondere Abs. 2, wonach die Verordnung auf Verarbeitung personenbezogener Daten in den dort genannten Fällen keine Anwendung findet, obgleich die Voraussetzungen des Art. 2 Abs. 1 erfüllt sind.<sup>64</sup>

Abs. 3 regelt die fortgesetzte Anwendbarkeit der Verordnung (EG) Nr. 45/ 2001 auf die Tätigkeit der Unionsorgane und ihrer Untergliederungen, zugleich die Anwendbarkeit weiterer Rechtsakte, die die Datenverarbeitung durch die Unionsorgane zum Gegenstand haben;

---

<sup>60</sup> Gola et al. 2017, S.65, 5.8.3 Abs.1.

<sup>61</sup> Gola et al. 2017, S.65, 5.8.3 Abs.5.

<sup>62</sup> Atztert et al. 2018, B. Kommentierung, Art.2, Rn. 17.

<sup>63</sup> Atztert et al. 2018, B. Kommentierung Art. 2, Rn. 18.

<sup>64</sup> Atztert et al. 2018, B. Kommentierung, Art.2, Rn. 19.

zugleich wird vorgeschrieben, dass die betreffenden Rechtsakte an die Regelungen der DS-GVO anzupassen sind.<sup>65</sup>

Schließlich bestimmt Abs. 4 die Fortgeltung der E-Commerce-Richtlinie 2000/ 31/ EG bezogen auf die Verantwortlichkeit von Vermittlern.<sup>66</sup>

Artikel 2 nimmt die Erwägungsgründe 14 bis 21 in Bezug. Hier sind weiterführende Informationen einzuholen. Vgl. Erwägungsgründe 14-21.

### **Räumlicher Geltungsbereich Artikel 3 DS-GVO**

- 1.) Diese Verordnung findet Anwendung auf die Verarbeitung personenbezogener Daten, soweit diese im Rahmen der Tätigkeiten einer Niederlassung eines Verantwortlichen oder eines Auftragsverarbeiters in der Union erfolgt, unabhängig davon, ob die Verarbeitung in der Union stattfindet.
- 2.) Diese Verordnung findet Anwendung auf die Verarbeitung personenbezogener Daten von betroffenen Personen, die sich in der Union befinden, durch einen nicht in der Union niedergelassenen Verantwortlichen oder Auftragsverarbeiter, wenn die Datenverarbeitung im Zusammenhang damit steht
  - a) betroffenen Personen in der Union Waren oder Dienstleistungen anzubieten, unabhängig davon, ob von diesen betroffenen Personen eine Zahlung zu leisten ist;
  - b) das Verhalten betroffener Personen zu beobachten, soweit ihr Verhalten in der Union erfolgt.
- 3.) Diese Verordnung findet Anwendung auf die Verarbeitung personenbezogener Daten durch einen nicht in der Union niedergelassenen Verantwortlichen an einem Ort, der aufgrund Völkerrechts dem Recht eines Mitgliedstaats unterliegt.<sup>67</sup>

### **Begriffsbestimmungen**

Die Begriffe und deren Bestimmungen haben in der DS-GVO erhebliche Auswirkungen; daher ist die vollumfängliche Interpretation sehr wichtig. Die hier erläuterten Begriffe werden nur im Ansatz betrachtet. Die weiterführenden Erläuterungen werden in der Dissertation ausführlich erläutert werden. Zur Verdeutlichung werden die Begriffe des Art.4 Nr.1 der DS-GVO, „Personenbezogene Daten“ sowie Art.4 Nr.12 DS-GVO Verletzung des Schutzes personenbezogener Daten herausgegriffen.

#### Art.4 Nr.1 DS-GVO Personenbezogene Daten

Der Anwendungsbereich der DS-GVO ist nur eröffnet, wenn personenbezogene Daten im Sinne von (iSv) Art. 4 Nr. 1 verarbeitet werden. Damit kommt dem Begriff der personenbezogenen Daten eine Schlüsselrolle zu.<sup>68</sup> Dazu Artikel 4 DSGVO: Alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person (im folgenden „betroffene Person“) beziehen; als identifizierbar wird eine natürliche Person angesehen, die direkt oder indirekt

---

<sup>65</sup> Atztert et al. 2018, B. Kommentierung, Art.2, Rn. 20.

<sup>66</sup> Atztert et al. 2018, B. Kommentierung, Art.2, Rn. 21.

<sup>67</sup> Atztert et al. 2018, Artikel 3, Räumlicher Geltungsbereich.

<sup>68</sup> DS-GVO Klar/Kühling, Kommentare, S.125, Allgemeines Rn. 1.

insbesondere mittels Zuordnung zu einer Kennung wie einem Namen zu einer Kennnummer, zu Standortdaten, zu einer Online-Kennung oder zu einem oder mehreren besonderen Merkmalen, die Ausdruck der physischen, physiologischen, genetischen, psychischen, wirtschaftlichen, kulturellen oder sozialen Identität dieser natürlichen Person sind, identifiziert werden kann.<sup>69</sup>

Die Norm definiert das „personenbezogene Datum“. Diese Definition ist zentral für den gesamten europäischen Datenschutz, weil das „personenbezogene Datum“ den sachlichen Anwendungsbereich der DS-GVO festlegt. Die Vorschrift stellt auf einen Personenbezug ab und verlangt dafür die Identifizierung bzw. Identifizierbarkeit einer natürlichen Person. Allerdings klärt die Vorschrift nicht eindeutig, ob es für die Identifizierbarkeit lediglich auf die Kenntnisnahme Möglichkeiten des jeweiligen Datenverarbeiters (relativer Ansatz) ankommt oder auch auf die Kenntnisnahmemöglichkeiten Dritter (absoluter Ansatz). Dass ein ausufernder Schutz abzulehnen ist, folgt bereits aus Art.1 Abs.2 und dem dazugehörigen Erwägungsgrund 4. Demnach dient die DS-GVO nicht nur dem Recht auf Schutz personenbezogener Daten, sondern auch dem Schutz konkurrierender Grundrechte und Grundfreiheiten.<sup>70</sup>

Art. 4 Nr.1 umfasst ohne Einschränkungen „alle Informationen“, die sich auf eine Person beziehen und ist daher grundsätzlich weit zu verstehen.<sup>71</sup>

### Art.4 Nr.12 DS-GVO Verletzung des Schutzes personenbezogener Daten

„Verletzung des Schutzes personenbezogener Daten“ meint eine Verletzung der Sicherheit, die zur Vernichtung, zum Verlust oder zur Veränderung, ob unbeabsichtigt oder unrechtmäßig, oder zur unbefugten Offenlegung von beziehungsweise zum unbefugten Zugang zu personenbezogenen Daten führt, die übermittelt, gespeichert oder auf sonstige Weise verarbeitet wurden; vgl. Art.4 Nr.12 DS-GVO.

Der Begriff der Sicherheit ist in der Verordnung nicht definiert. Allerdings regelt Art.32 die Sicherheit der Verarbeitung. Aus diesem systematischen Zusammenhang lässt sich entnehmen, dass eine Datenschutzverletzung die Verletzung „technischer oder organisatorischer Maßnahmen des Verantwortlichen oder Auftragsverarbeiters“ erfasst.<sup>72</sup>

Nach dem Wortlaut kommt es nicht darauf an, ob die Verletzung unbeabsichtigt oder unrechtmäßig geschieht. Ein Verschulden ist also nicht maßgeblich, sodass auch der zufällige oder durch höhere Gewalt ausgelöste Verlust von personenbezogenen Daten zu melden ist. Dies entspricht auch dem Schutzzweck der Definition, die im Zusammenhang mit den Melde- und Benachrichtigungspflichten nach Art.33 und 34 zu einer Vermeidung von Risiken für die Betroffenen führen soll.<sup>73</sup>

Nach der Definition muss die Sicherheitsverletzung ferner zu einer Kompromittierung der personenbezogenen Daten geführt haben. Und zwar entweder zur „Vernichtung, zum Verlust, zur

---

<sup>69</sup> DS-GVO Klar/Kühling, Kommentare, Art.4 Nr.1, S.124.

<sup>70</sup> Assion 2018, S.55 - 56, Rn.1.

<sup>71</sup> Bäcker et al. 2018, S.126, Rn. 8.

<sup>72</sup> Assion 2018, S.127, Rn.11, a) Verletzung der Sicherheit.

<sup>73</sup> Assion 2018, S.128, Rn.12, b) Unbeabsichtigt oder unrechtmäßig.

Veränderung“ oder „zur unbefugten Offenlegung von beziehungsweise unbefugten Zugang zu personenbezogenen Daten“. <sup>74</sup>

Die personenbezogenen Daten sind „vernichtet“, wenn sie unwiederbringlich gelöscht sind. Gemäß Art. 31 Abs. 1 i. V. m. Art. 4 Abs. 9 DS-GVO liegt eine Schutzverletzung bei einer Vernichtung von personenbezogenen Daten vor. Die Vernichtung im datenschutzrechtlichen Kontext umfasst alle Formen der Datenlöschung nach der DS-GVO, welche die Daten unwiederbringlich machen. <sup>75</sup>

### **Rechtsbehelfe / Haftung / Sanktionen**

Rechtsbehelfe, Haftung und Sanktionen sind im Kapitel VIII der DS-GVO geregelt (Art.77 bis 84 DS-GVO). Sie werden durch die Erwägungsgründe 141–152 ergänzt. Systematisch wählt das neue EU-Recht einen Dreiklang aus Rechtsbehelfen.

Rechtswege:

- ∞ Beschwerde bei Aufsichtsbehörde
- ∞ Gerichtsverfahren gegen Aufsichtsbehörde
- ∞ Gerichtsverfahren gegen Verantwortlichen / Auftragsverarbeiter

Vertretung:

- ∞ Vertretung des Betroffenen durch einen Verband
- ∞ Verbandsklagerecht (nach nationalem Recht)

Sanktionen:

- ∞ Schadenersatz
- ∞ Bußgeld
- ∞ Strafe (nach nationalem Recht)

Abs. 1 des Artikel 83 der Datenschutz Grundverordnung führt aus, dass jede Aufsichtsbehörde sicherstellen muss, dass die Verhängung von Geldbußen in jedem Einzelfall wirksam, verhältnismäßig und abschreckend ist (Art.83 Abs.1 DS-GVO).

Bereits vor Einführung der Datenschutz Grundverordnung wurde über exorbitante Bußgelder berichtet. Bußgelder für Datenschutzverstöße sind nicht neu, so sah schon das noch (bis zum 25 Mai 2018) geltende Bundesdatenschutzgesetz (BDSG-alt) durchaus Bußgelder für Datenschutzverstöße vor. Die deutschen Datenschutzbehörden haben hiervon in der Vergangenheit jedoch keinen extensiven Gebrauch gemacht. Die Resonanz in der Praxis liegt daher bisher zwischen „Handeln mit Augenmaß“ und „Bußgelder drohen gar nicht“. <sup>76</sup>

Aus diesem Grund würde zur Modernisierung unbedingt auch eine bessere Handhabung des Gesetzes einerseits in Verbindung mit einer griffigen Haftungsregelung andererseits gehören. Sowohl strafrechtlich als auch haftungsrechtlich erscheint es unangemessen, bei den zahlreichen und sehr schwer zu handhabenden Regel-/Ausnahmen- und Rücknahmeregelungen

---

<sup>74</sup> Assion 2018, S.128, RN13, c) Vernichtung.

<sup>75</sup> DuD, 2015, 183, 184 Marshall

<sup>76</sup> DuD, Datenschutz und Datensicherheit, 03/2018, 131 – 202, S.139 Abs.1.

genau zu ermitteln, was zulässig oder unzulässig ist. Die Schwierigkeit der Einschätzung und die zum Teil sehr heterogenen Meinungen dazu dürfen im konkreten Fall bei der Ermittlung von Vorsatz und grober Fahrlässigkeit eine erhebliche Rolle spielen.<sup>77</sup>

Die Datenschutz-Grundverordnung erhöht gegenüber dem BDSG (alt) den Bußgeldrahmen um das 60-fache. Das „große Bußgeld“ beträgt nach Art.83 Abs.5 DS-GVO bis zu 20 Mio. Euro oder im Fall eines Unternehmens bis zu 4% seines gesamten weltweit erzielten Jahresumsatzes des vorangegangenen Geschäftsjahrs – je nachdem, welcher Betrag höher ist. Das „große Bußgeld“ kommt bei Verstößen gegen die in Art.83 Abs.5 DS-GVO genannten Pflichten zum Tragen. Das „kleine Bußgeld“ beträgt immer noch bis zu 10 Mio. Euro bzw. 2% des Umsatzes und greift bei Verstößen gegen die in Art.83 Abs.3 DS-GVO genannten Pflichten. Nach Art.83 Abs.6 DS-GVO droht ebenfalls ein „großes Bußgeld“ bei Nichtbefolgung einer Anweisung der Aufsichtsbehörde gemäß Art.58 Abs. 2 DS-GVO.<sup>78</sup>

### **Datenschutzrechtliche Grundprinzipien**

Die datenschutzrechtlichen Grundprinzipien der Rechtmäßigkeit, Transparenz, Zweckbindung, Datensparsamkeit, Richtigkeit, Speicherbegrenzung, Integrität und Vertraulichkeit werden aus Art. 8 Abs.2 DS-GVO abgeleitet und in Art.5 Abs.1 DS-GVO aufgeführt.<sup>79</sup>

#### Rechtmäßigkeit

Die Rechtmäßigkeit der Verarbeitung bestimmt sich nach dem Verbotsprinzip des Art.6 DS-GVO. Jeder Verarbeitungsschritt bedarf einer zweckbezogenen Erlaubnis.<sup>80</sup>

#### Transparenz

Teil des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung, dass auch den Art. 8 GRCh ausfüllt, ist, dass der Betroffene weiß, wer welche Daten zu welchen Zwecken über ihn verarbeitet. Die Verordnung konkretisiert den Transparenzgrundsatz in einem weit über die Regelungen des BDSG hinausgehenden Umfang, unter anderem in den Art.12, 15, 19 und 34.<sup>81</sup>

#### Zweckbindung

Mit Ernüchterung ist festzustellen, dass erneut der Zweckbindungsgrundsatz, nämlich die Einwilligung zur Verarbeitung personenbezogener Daten für einen oder mehrere bestimmte Zwecke, in Art. 5 Abs 1 b DS-GVO manifestiert wird.<sup>82</sup>

#### Datenminimierung

Sie soll dem Zweck angemessen und erheblich sowie auf das für die Zwecke der Verarbeitung notwendige Maß beschränkt sein.<sup>83</sup>

---

<sup>77</sup> Forgó et al. 2017, S.37, Rn 128 Abs.1.

<sup>78</sup> DuD, Datenschutz und Datensicherheit, 03/2018, 131 – 202, S.139 Abs.3.

<sup>79</sup> Ad Legendum, (Ad Legendum, AD Legendum 1/2018, S.16 S.17, D.

<sup>80</sup> Gola et al. 2017, S.31, Rechtmäßigkeit.

<sup>81</sup> Gola et al. 2017, S.31, Transparenz.

<sup>82</sup> Ad Legendum, S.18, III Zweckbindung.

<sup>83</sup> Atztert et al. 2018, Artikel 5, C).

### Richtigkeit

Dies bedeutet: Es muss sachlich richtig und erforderlichenfalls auf dem neuesten Stand sein; es sind alle angemessenen Maßnahmen zu treffen, damit personenbezogene Daten, die im Hinblick auf die Zwecke ihrer Verarbeitung unrichtig sind, unverzüglich gelöscht oder berichtigt werden.<sup>84</sup>

### Speicherbegrenzung

Personenbezogene Daten müssen in einer Form gespeichert werden, die die Identifizierung der betroffenen Personen nur so lange ermöglicht, wie es für die Zwecke, für die sie verarbeitet werden, erforderlich ist; personenbezogene Daten dürfen länger gespeichert werden, soweit die personenbezogenen Daten vorbehaltlich der Durchführung geeigneter technischer und organisatorischer Maßnahmen, die von dieser Verordnung zum Schutz der Rechte und Freiheiten der betroffenen Person gefordert werden, ausschließlich für im öffentlichen Interesse liegende Archivzwecke oder für wissenschaftliche und historische Forschungszwecke oder für statistische Zwecke gemäß Artikel 89 Absatz 1 verarbeitet werden.<sup>85</sup>

### Integrität / Vertraulichkeit

Es muss in einer Weise verarbeitet werden, die eine angemessene Sicherheit der personenbezogenen Daten gewährleistet, einschließlich Schutz vor unbefugter oder unrechtmäßiger Verarbeitung und vor unbeabsichtigtem Verlust, unbeabsichtigter Zerstörung oder unbeabsichtigter Schädigung durch geeignete technische und organisatorische Maßnahmen.<sup>86</sup>

## **Der Datenschutzbeauftragte**

Kapitel IV der DS-GVO regelt die Pflichten des Verantwortlichen und des Auftragsverarbeiters. In den Artt. 37-39 DS-GVO ist der Datenschutzbeauftragte verortet. Sie regeln die Benennung (Art. 37 DS-GVO), die Stellung (Art.38 DS-GVO) und die Aufgaben des Datenschutzbeauftragten (Art.39 DS-GVO). Der Datenschutzbeauftragte ist ein Instrument der Selbstkontrolle, wie es auch andere Rechtsgebiete kennen, insbesondere das Umweltrecht.<sup>87</sup>

Die DS\_GVO sieht in Art.37 drei Konstellationen der Benennung von Datenschutzbeauftragten vor:

- Die unionsweite verpflichtende Benennung eines Datenschutzbeauftragten in den Fällen des Art.37 Abs.1 lit. a bis lit. C DS-GVO;
- Die nach nationalem Recht verpflichtende Benennung eines Datenschutzbeauftragten unter Nutzung der Öffnungsklausel in Art.37 Abs.4 Satz 1 HS. DS-GVO;
- Eine freiwillige Benennung eines Datenschutzbeauftragten Art.37 Abs.4 Satz 1 HS.1 DS-GVO.

---

<sup>84</sup> Atztert et al. 2018, Artikel 5, d.).

<sup>85</sup> Atztert et al. 2018, Artikel 5, e.).

<sup>86</sup> Atztert et al. 2018, Artikel 5, f.).

<sup>87</sup> Rüpke et al. 2018, 5 Abschnitt. Datenschutzkontrolle, §21 Interne Selbst-Kontrolle: Datenschutzbeauftragter, Rn.1-2.

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

Darüber hinaus ist durch Art.37 Abs.2 DS-GVO gestattet, dass eine Unternehmensgruppe einen gemeinsamen Datenschutzbeauftragten ernennt, sofern von jeder Niederlassung aus der Datenschutzbeauftragte leicht erreicht werden kann.<sup>88</sup>

Die Datenschutz-Grundverordnung sowie das BDSG-neu (das ab Mai 2018 geltende Bundesdatenschutzgesetz) sehen den Datenschutzbeauftragten nicht ausdrücklich als Adressat von Schadensersatz oder von Bußgeldern vor. Ausdrücklich werden in Art.83 i.V.m. Art.5, 6 DS-GVO der Verantwortliche und der Auftragsverarbeiter als möglicher Bußgeldadressaten genannt. Da die genannten Normen den Datenschutzbeauftragten nicht ausdrücklich nennen, stellt sich die Frage, ob an den Verantwortlichen und den Auftragsverarbeiter verhängte Bußgelder nach allgemeinem zivilrechtlichen Regelungen an den Datenschutzbeauftragten durchgereicht werden können.<sup>89</sup>

Eine Haftung des Datenschutzbeauftragten auf Grundlage von Art. 82 DS-GV scheidet aus, da sich dieser nur an Verantwortliche und Auftragsverarbeiter richtet. Mangels abschließendem Charakter der Regelung kommen daneben aber vertragliche Haftungsansprüche bzw. Ansprüche aufgrund nationaler deliktischer Normen in Frage. Da mit dem internen Datenschutzbeauftragten ein Arbeitsverhältnis und mit dem externen Datenschutzbeauftragten ein Geschäftsbesorgungsvertrag (§ 675 BGB) besteht, ist mögliche Rechtsgrundlage für die Haftung gegenüber dem Verantwortlichen bzw. Auftragsverarbeiter regelmäßig § 280 Abs. 1 BGB, wobei ggf. eine Minderung der Haftung infolge Mitverschuldens (§ 254 BGB) des Verantwortlichen bzw. Auftragsverarbeiters zu bedenken ist. Rechtsgrundlage einer möglichen Haftung des Datenschutzbeauftragten im Verhältnis zur betroffenen Person ist § 823 Abs. 1 BGB bzw. § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. Art. 39 Grundgesetz (GG). Auf Basis ihres Schutzzwecks (Art. 1 Abs. 1) sind die Normen der DS-GVO regelmäßig als deliktsrechtliche Schutzgesetze einzuordnen.<sup>90</sup>

Voraussetzung einer zivilrechtlichen Haftung des Datenschutzbeauftragten ist das Vorliegen einer schuldhaften Pflichtverletzung durch entweder ein aktives Handeln oder ein Unterlassen, wodurch ein kausaler Schaden entstanden sein muss. Dreh- und Angelpunkt einer schuldhaften Pflichtverletzung sind die Leistungspflichten des Datenschutzbeauftragten, da diese quasi den Haftungsrahmen bilden. Anders gesagt wird ohne eine Leistungspflicht keine Pflichtverletzung vorliegen und ohne eine Pflichtverletzung keine Haftung.<sup>91</sup>

### **Das Unternehmen Indigo Park Deutschland GmbH**

Zahlreiche Diskussionen gab es, die sich mit der praktischen Umsetzung der Regelungen beschäftigt haben bzw. noch beschäftigen.<sup>92</sup>

Das Unternehmen Indigo mit Hauptsitz in Paris / Frankreich betreibt und bewirtschaftet 4600 Parkhäuser und Tiefgaragen in über 500 Städten auf vier Kontinenten. Diese Tätigkeit wird

---

<sup>88</sup> Rüpke et al. 2018, Benennung eines Datenschutzbeauftragten, S.293, Rn. 10.

<sup>89</sup> DuD, 3/2018, S.145 1. Datenschutzbeauftragter nach der DS-GVO.

<sup>90</sup> Atztert et al. 2018, Art.39, Rn25, Haftung des Datenschutzbeauftragten.

<sup>91</sup> DuD, 3/2018, S.145 2. Zivilrechtliche Haftung.

<sup>92</sup> DuD, Datenschutz und Datensicherheit, 03/2018, 131 – 202, S.136 Abs.1.

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

von 18.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Die Unternehmensbezogenen Daten sind tagesaktuelle Daten, da tatsächlich täglich neue Mitarbeiter bzw. Objekte angestellt und oder in Betrieb genommen werden. Alle Länder arbeiten sowohl in einem internationalen Netzwerk als auch in nationalen Netzen zusammen. Ländergesellschaften tauschen Daten mit der Konzernmutter aus sowie untereinander, sofern Bedarf besteht. Alle Länder müssen darüber hinaus in der Lage sein, autark und unabhängig agieren zu können.

Indigo Park Deutschland bewirtschaftet mit 61 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 35 Parkhäuser in 15 Städten. Das Kerngeschäft ist die Bewirtschaftung von Parkplätzen, welche für die Kurzzeit Parker (in der Regel maximal 24 Stunden) als auch für den Dauerparker (i.d.R. größer 24 Stunden) bereitgestellt werden.

Das Unternehmen Indigo Park Deutschland wird mit den nachfolgenden Abteilungen betrieben. Der Kontakt zur Konzernmutter wird hierzu separat dargestellt.

- Geschäftsführung / Geschäftsleitung
- Operativer Bereich
- Technische Abteilung
- Buchhaltung / Controlling
- Marketing
- Assistenz
- Neugeschäft

Das Kerngeschäft eines Parkhausbetreibers liegt in der Bewirtschaftung von Stellplätzen sowie in der Akquisition neuer Objekte. Dabei handelt es sich um sogenannte ON-Street sowie Off-Street Modelle. Als On-Street werden Parkplätze entlang der Verkehrsstraßen bezeichnet. Als Off-Street werden Parkhäuser und Tiefgaragen bezeichnet, die abseits verkehrsführender Straßen zu finden sind.

### **Vertragswesen**

Lease Contracts: Als „lease Contracts“ sind die Verträge aufgeführt, die in Form eines Pachtvertrages gemäß § 581 ff BGB abgeschlossen wurden. Die durchschnittliche Vertragsdauer bei Pachtverträgen liegt bei 10 Jahren. Meist werden zusätzliche Optionen in den Vertrag übernommen, die dem Pächter eine einseitige Optionsziehung ermöglicht. Diese Optionen werden ebenfalls in der Regel auf 5 Jahre vereinbart.

Die Pachtzahlungen können als Festpacht vereinbart sein oder in Form einer Umsatzpacht wie auch eine Mischform aus Fest- und Umsatzpacht. Der Nachteil der Pachtverträge liegt in der wirtschaftlichen Abhängigkeit des Pächters. Dieser muss unabhängig von der wirtschaftlichen Lage die Pachtzahlungen leisten. In manchen Fällen kann dieses bei langen Laufleistungen und sich verändernden Verkehrsführungen zu erheblichen Schwierigkeiten für den Pächter führen.

Owned Property: Hiermit wird das Eigentum an dem entsprechenden Objekt bezeichnet. Indigo Park Deutschland ist aktuell Eigentümer eines Parkhauses, welches sich am Uniklinikum Leipzig befindet.

Management Contract: Diese sogenannten Management-Verträge erinnern sehr stark an Hausmeisterdienste. Diese Art des Vertrages ermöglicht eine detaillierte Auflistung der durchzuführenden Arbeiten, welche anhand eines Leistungsverzeichnisses erfolgt.

### Tiefgarage

Als Tiefgarage werden Objekte bezeichnet, welche einen unterirdischen Baukörper besitzen.<sup>93</sup>

### Parkhäuser

Unter Parkhäusern werden meist diejenigen Objekte bezeichnet, die als Hochgarage konzipiert und erbaut wurden.

### **Angebote Dienstleistungen**

Je nach geografischer Lage und auch Vertragsform werden unterschiedliche Dienstleistungen angeboten. In öffentlichen Parkhäusern (für den öffentlichen Verkehr konzipiert) werden sogenannte Kurzparker-Tarife (höhere Fahrzeugfrequenz) angeboten. Dabei handelt es sich in der Regel um einen Zeitraum von bis zu 12 Stunden. Die durchschnittliche Parkdauer bei den von Indigo Park Deutschland betriebenen Objekten liegt bei ca. drei Stunden. Diese Dauer variiert in Abhängigkeit der Wochentage und der Feriensituation.

Das Dauerparken ist dann gegeben, wenn zwischen dem Parkhausbetreiber und dem Fahrzeughalter ein Einstellvertrag abgeschlossen wurde. Dieser wird meist monatlich als Pauschalmitte bezahlt, unabhängig davon, wie oft und wie lange innerhalb des verrechneten Zeitraums die Garage benutzt wird.<sup>94</sup>

Darüber hinaus werden Sonderregelungen angeboten wie bspw. Elektro Mobility als auch Car Mobility.

Diese besonders ausgestatteten Stellplätze bieten die Möglichkeit an, Fahrzeuge mit Elektro Mobility an den Ladestationen aufzuladen. Für diesen besonderen Service müssen die Ladestationen mit der neuesten Hard- und Software ausgestattet sein. Nur dadurch kann ein potenzieller Kunde sein Fahrzeug während eines Parkvorgangs aufladen.

Des Weiteren werden aktuell besondere Stellplätze für den Bereich der Car Mobility zur Verfügung gestellt. Das „Car Sharing“ Segment benötigt eine Anlaufstelle, an welcher die Fahrzeuge abgestellt werden können. Dabei handelt es sich meist um einen „Meeting Point“.

Die neue Generation der Fahrzeugabstellereinrichtung wird nicht mehr nur zum Parken genutzt. Der Kunde erwartet ein flexibles Konstrukt, dass außer Parken weiteren Service anbietet. Nachfolgende Aufzählung ist nur ein grober Überblick um aufzuzeigen, in welche Richtung sich die Dienstleistung bewegt.

- Kurzzeitparken
- Dauerparken
- Elektro Mobilität

---

<sup>93</sup> Pech et al. 2009, S.45, Vorplanung / Entwurf --Tiefgaragen.

<sup>94</sup> Pech et al. 2009, S. 21.

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

- Car Sharing
- Paketdienst
- Fahrzeug Innen / Außen Reinigung
- Reifenservice
- usw.

Alle aufgeführten Punkte sind in irgendeiner Weise mit dem Betreiber verbunden. Ob die Vertragsdaten beim Dauerparker oder den erforderlichen Kunden-/ Fahrzeugdaten bei der Nutzung der Elektro Mobilität. Die Übermittlung von Daten zwischen den Parkhäusern und Tiefgaragen an die Zentrale ist zwingend erforderlich. Nur dadurch ist es möglich, eine der oben genannten Dienstleistungen anzubieten.

Die Verarbeitung personenbezogener Daten, aus denen die rassische und ethnische Herkunft, politische Meinungen, religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen oder die Gewerkschaftszugehörigkeit hervorgehen, sowie die Verarbeitung von genetischen Daten, biometrischen Daten zu eindeutigen Identifizierung einer natürlichen Person, Gesundheitsdaten oder Daten zum Sexualleben oder der sexuellen Orientierung einer natürlichen Person ist untersagt (vgl. Art.9 Abs1 DS-GVO).

Zur vollständigen Erfassung des Datenverkehrs sind alle Prozesse zu erfassen und gemäß der Datenschutz-Grundverordnung zu prüfen.

### **Verbindungen zwischen den Ländern**

Indigo ist ein Unternehmenskonzern, welcher über 4 Kontinente verteilt tätig ist. Dabei ist Europa ebenso ein Teil der Struktur als auch Süd- und Nordamerika.

Das Wirtschaftslexikon Gabler charakterisiert einen Konzern wie folgt: „Sind ein herrschendes und ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefasst, so bilden sie einen Konzern. Die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen. Liegt ein Beherrschungsvertrag oder eine Eingliederung vor, sind die Unternehmen als unter einheitlicher Leitung zusammengefasst anzusehen. Sind rechtlich selbstständige Unternehmen, ohne dass das eine Unternehmen von dem anderen abhängig ist, unter einheitlicher Leitung zusammengefasst, bilden auch sie einen Konzern (§ 18 AktG).<sup>95</sup>

Die Folgen eines Konzernes spiegeln sich in vielerlei Bereichen wieder. Es existieren Subunternehmen, welche durch die Zentrale eines Unternehmens / Konzerns gesteuert werden. Indigo Deutschland bedient sich, wie andere Ländervertretungen ebenfalls, einiger notwendiger Bereiche der Firmen Zentrale, Sitz in Paris, „la Défense“.

---

<sup>95</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/konzern.html>

### **Vorbereitende Maßnahmen**

Die Datenschutz-Grundverordnung verpflichtet Unternehmen, ein einheitliches Datenschutzmanagement einzuführen. Seit Beginn des Datenschutzes ist die oberste Direktive aller Organisationen der Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten.

Es ist völlig unwichtig, welche Quelle zur Analyse herangezogen wird. Bevor eine Vorgehensweise und ein Zeitplan erstellt werden können, ist eine Bestandsanalyse der bestehenden Situation durchzuführen. Da die Einführung eines Datenschutzsystems einige tiefe Einblicke in das Unternehmen ermöglicht und auch erfordert, sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit der Analyse beauftragt werden, mit einer ausreichend umfangreichen Vollmacht ausgestattet werden. Nur dadurch kann eine tiefgreifende Strukturanalyse durchgeführt werden.

In seiner 957. Sitzung hat der Bundesrat über das Gesetz zur Anpassung des Datenschutzrechts an die Verordnung (EU) 2016/679 und zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2016/680 (Datenschutz-Anpassungs- und -Umsetzungsgesetz EU – DSAnpUGEU) beraten und diesem zugestimmt.<sup>96</sup>

Bei Analysen in einem laufenden Unternehmen ist es sinnvoll und wichtig auf Basis der vorliegenden Fakten eine Abfrage-Checkliste zu erstellen, die alle groben Fakten zusammenfügt und sammelt.

Um ein ganzheitliches Datenschutzmanagement aufzubauen, sollte der Gesetzestext mit dem Ist-Zustand in der Organisation verglichen werden. „Aus dem Vergleich ergeben sich Risiken, denen TOMs (technische und organisatorische Maßnahmen) zugeordnet werden, um diese Risiken zu reduzieren.“<sup>97</sup>

Mit Bekanntwerden der Einführung der Datenschutz-Grundverordnung wurde der erste Schritt seitens der Geschäftsführung vorgenommen. Es handelte sich um die Ernennung des Verantwortlichen gemäß Art. 37 DS-GVO.

### **Management**

Während der Bearbeitung des Dokuments kam des Öfteren die Frage auf, warum die Einführung der DSGVO durch eine Person aus der Geschäftsleitung erfolgt oder erfolgen muss. Hierzu können folgende Punkte angeführt werden. Vor Beginn der Umsetzung wurden einige Besprechungen abgehalten, in welchen die Vorgehensweise bei der Einführung der DSGVO besprochen wurde. Darüber hinaus wurden die erforderlichen Kriterien festgelegt, welche zur Ernennung der geeigneten Person führten. Bei der Einführung derart gravierender Elemente in die Grundstruktur eines Unternehmens ist ein erhebliches Maß an Autorität sowie fachlicher Ausbildung erforderlich. Bei der Einsetzung einer Person aus dem unteren / mittleren Management für die Einführung der DSGVO ist es durchaus möglich, dass aufgrund mangelnder Autorität die Umsetzung scheitern oder verzögert erfolgt. Durch den Einsatz der leitenden

---

<sup>96</sup> <https://www.datenschutz-notizen.de/das-deutsche-datenschutzgesetz-wurde-angepasst-die-eu-datenschutz-grundverordnung-kann-kommen-5018053/>

<sup>97</sup> <https://www.it-daily.net/it-sicherheit/datenschutz/16901-die-eu-dsgvo-kommt-haben-sie-einen-plan-was-zu-tun-ist>

Mitarbeiter kann eine mangelnde oder fehlerhafte Umsetzung weitestgehend ausgeschlossen werden.

Darüber hinaus ist anzumerken, dass Personen aus dem Management meist eine umfangreichere Ausbildung durchlaufen haben. Im Fall der Indigo Park Deutschland wurde bewusst eine Person ausgewählt, welche sowohl eine umfangreiche betriebswirtschaftliche Ausbildung durchlaufen hat, als auch einen Abschluss in Wirtschaftsrecht vorweisen kann. Folglich wurde eine Person ausgewählt, welche alle erforderlichen Kriterien vorweisen kann.

### **Umsetzung Plan**

- 1) Entwurf grober Zeitplan und Umsetzungsfristen
- 2) Festlegung Ressourcen / Budget
- 3) Aufbau eines formellen Datenschutz-Managementsystems
- 4) Implementierung im Unternehmen
- 5) Etablierung der Prozesse im Unternehmen
- 6) Risikoanalyse und Folgenabschätzung
- 7) Benennung Datenschutzbeauftragter / extern vs. Intern
- 8) Prüfung Datenschutz durch Technik
- 9) Schulung der Mitarbeiter insbesondere Fristen bei Betroffenenrechte
- 10) Erstellung eines Löschkonzeptes
- 11) Erstellung eines Budgetplans für 2018 ff.

### **Auswertungen**

Die neue EU DS-GVO enthält erhebliche Neuerrungen, welche die Unternehmen im ersten Schritt ohne Fragen umzustellen haben. Diese Art der Akzeptanz erfordert einiges an Vertrauen, ohne die Konsequenzen tatsächlich zu kennen. Viele Unternehmen werden die Erfahrungen anderer als Maßstab für die eigene Anpassung heranziehen.

Erhebliche Änderungen sind im Bereich der Sanktionen zu finden, die erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmen generieren können. Auch hier müssen die Erfahrungen vorab abgewartet werden, um die tatsächliche Umsetzung beobachten zu können.

Anhand der Ergebnisse sowie des Budgetplans kann eine Auswertung vorgenommen werden. Aufgrund der vorhandeneren Daten müssen mittelfristige Pläne erstellt werden, die zur Konzern übergreifenden Budgeterstellung herangezogen werden. Nur anhand der beobachteten Erfahrungen und Umstellungen der Datenschutzsysteme ist eine mittelfristige Budgetierung möglich.

Obwohl bereits im BDSG (alt) vieles behandelt wurde, war die Umsetzung und Übernahme der Artikel meist nur halbherzig erfolgt. Die DS-GVO scheint erwachsen geworden sein. Ich hoffe, dass diese nicht nur als Druckmittel und neue Einnahmequelle genutzt, sondern dass die tatsächlichen Probleme der aktuellen Technologie gesehen werden. Die Notwendigkeit einer einheitlichen Datenschutzverordnung ist existent. Ich wünsche mir eine praxisnahe adaptive Lösung für die momentanen Probleme der Datenverwaltung.

### **Literaturquellen**

In der hier vorliegenden Arbeit wurden nur einige der tatsächlich genutzten Quellen aufgeführt. Die vollständige Quelle wird vollumfänglich in der Dissertation dargestellt werden. Zur Erstellung der Arbeit liegen unterschiedlichste Kommentare sowie Literatur aus allen Bereichen der Thematik vor. Dadurch ist eine differenzierte Darstellung und Abwägung gegeben. Zur Erstellung der Dissertation wurden unterschiedliche Kommentare, Fachbücher sowie Zeitschriften angeschafft bzw. im Abonnementverhältnis vertraglich gebunden. Da durch die Einführung bereits einige Erfahrungen im Praxisbetrieb gewonnen werden konnten, erwarte ich weitere Literatur und Erfahrungswerte, die zur Erstellung meiner Arbeit erhebliche Relevanz aufzeigen können und werden.





### **Persönliche Angaben**

Familienstand: Verheiratet, 1 Sohn  
Alter: 49  
Geburtsort: Freiburg im Breisgau / Germany  
Staatsangehörigkeit: Deutsch

### **Sprachen:**

Deutsch, Türkisch, Englisch

### **Berufspraxis**

04.2015	Indigo Park Deutschland GmbH Direktor Operations (Prokura)
04.2014 – 31.03.2015	Autohaus Ernst + König GmbH Serviceleiter Region Süd
03.2009 – 12.2012	Apcoa Parking (Service) Switzerland AG, Geschäftsführer (gemäß Art. 716b ff Obligationenrecht)
11.2007 – 02.2009	Apcoa Parking Switzerland AG Projektmanager / Prokurist (gemäß Art. 721b ff Obligationenrecht)
11.2005 – 10.2007	Freiburger Kommunalbauten GmbH, Baugesellschaft & Co, KG Betriebsleiter (Gesamtprokura inkl. Grundstücksvollmacht)
05.2001 – 10.2005	Freiburger Kommunalbauten GmbH, Baugesellschaft & Co, KG Betriebsleiter (Handlungsvollmacht gemäß § 54 HGB)
07.2000 – 04.2001	Stop+Go AutoSofortService (VW Gruppe) Betriebsleiter
02.1994 – 05.2000	Autohaus Ernst GmbH (Ford Haupthändler) Werkstattleiter

### **Ausbildung / Weiterbildung I**

09.2018	Business Science Institute Certificate of Research in Business Administration
2017 -	Business Science Institute <i>Doktorand Wirtschaftsrecht</i> Dissertation: Einführung der Datenschutzgrundverordnung, Auswirkungen auf die Abteilungen einer Landesfiliale (Deutschland) bei Professor Thomas Gergen, Luxemburg
08.2013 – 11.2013	SAP Schulungscenter <i>Zertifizierter SAP ABAP/4 Anwendungsentwickler</i> Anwendungsentwickler: Development Associate ABAP mit SAP Net Weaver 7.0 <i>Zertifizierung: C_TAW12_70</i>

## Studien zum Wissens- und Wertemanagement

- 06.2013 – 08.2013    SAP- Schulungscenter  
*Zertifizierter SAP Anwender: Controlling / Finanzbuchhaltung (CO/FI)*  
*Anwender Controlling mit SAP ERP 6.0, Zusatzqualifikation Finanzbuchhaltung*  
*Zertifizierung: C\_UCCO\_10 -> C\_TFIN22\_64 (31.03.2014)*
- 02.2013 – 07.2013    SAP- Schulungscenter  
Zertifizierter SAP Berater BI / BW  
SAP Certified Application Associate-Business Intelligence with SAP Net Weaver 7.0  
Zertifizierung: C\_TBW45\_70
- 11.2008 – 01.2011    TU-Kaiserslautern / Juristische Fakultät Saarbrücken  
Master in Law (com.) (berufsbegleitend)
- 11.2005 – 06.2007    Steinbeis Business Academy Berlin  
Economic Bachelor of Business Administration,  
BBA (berufsbegleitend)
- 10.1998 – 11.2002    Studiengemeinschaft Darmstadt  
Programmierer SGD mit Wahlfach C/C++
- 01.1997 – 12.1997    Gewerbeakademie Freiburg  
Staatlich anerkannte EDV-Fachkraft
- 02.1994 – 04.1997    Gewerbeakademie Freiburg  
Staatlich anerkannter Betriebswirt
- 02.1992 – 01.1994    Gewerbeschule Breisach  
Meisterschule KFZ-Technik / Ausbildereignungsprüfung

**Sein oder Nichtsein von Patentboxen  
in verschiedenen Ländern**

Holger Niemitz

Erstgutachter: Prof. Dr. Dr. Thomas Gergen

## I. Einführung

Gegenstand dieser Arbeit ist die Diskussion über Patentboxen, insbesondere unter dem Eindruck der jüngst erfolgten Einigung im Rahmen der Beps-Verhandlungen<sup>98</sup> der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und der G20<sup>99</sup>. Patentboxen werden dabei als Instrument des Steuerrechts verstanden, bestimmte Einkünfte oder Aufwendungen anders als andere Einkünfte oder Aufwendungen zu behandeln. Der Fokus der Arbeit liegt daher auf dem Bereich der Steuern vom Einkommen und Ertrag.

Vor dem Hintergrund, dass Patentboxen geeignet sein könnten, geistiges Eigentum zu schützen und deren Entstehung zu fördern, erfolgt zunächst eine Auseinandersetzung mit möglichen Ansatzpunkten, wie und warum Patentboxen geeignet sein können, geistiges Eigentum zu schützen.

Da diese Aussage nicht selbsterklärend ist, wird gleichzeitig die Gegenthese getestet. Da wir uns hier außerhalb der exakten Wissenschaften befinden, erwarte ich einen Erkenntnisgewinn aus der gleichzeitigen Existenz von Gründen für beide Thesen.

Es erfolgt daher eine systematische und semantische Einordnung von Patentboxen in das Recht der Besteuerung. Ein besonderer Schwerpunkt wird dann auf die supranationalen Entwicklungen gelegt. Da Steuerrecht nationales Recht ist, werden hier Effekte der grenzüberschreitenden Wirkung von Besteuerung aufgezeigt.

Patentboxen müssen nicht in allen Ländern gleich ausgestaltet sein. Daher werden im folgenden das Steuerrecht einzelner Länder im Hinblick auf die Existenz einer Patentbox untersucht. An dieser Stelle werden die Patentboxen systematisch erfasst und ausführlich dargestellt. Eine erste Systematisierung von Patentboxen wurde bereits von L. Evans<sup>100</sup> durchgeführt. In meiner Arbeit wird die Systematisierung um internationale Auswirkungen und Rückkoppelungen zu den BEPS-Aktionen erweiternd hinzukommen. Insoweit wird die Arbeit über den aktuellen Stand der Forschung hinausgehen und weitere Erkenntnisse zur Diskussion beitragen.

Bestimmend und gleichsam als Klammer für die kommenden Entwicklungen in Europa können die Verlautbarungen der europäischen Union angesehen werden. Die EU hat im Zusammenhang mit ihren Bemühungen um die Schaffung einer gemeinsamen Körperschaftsteuerbemessungsgrundlage die Förderung von Forschung und Entwicklung im europäischen Raum als erlaubte steuerliche Förderung zugelassen<sup>101</sup>. Dies resultiert nicht zuletzt aus der Erkenntnis, dass Forschung und Entwicklung, also wissensorientierter Fortschritt, die Innovationsfähigkeit der europäischen Wirtschaft nachhaltig fördert und stärkt und dass Innovation in einem Wirtschaftsraum Wachstum und Arbeitsplätze sichert. Gerade in modernen Industrienationen ist Forschung und Entwicklung notwendige Voraussetzung, um das Leistungsniveau im

---

<sup>98</sup> Beps: Base Erosion and Profit Shifting Project der OECD und der G20.

<sup>99</sup> G20: Gruppe der 20 wichtigsten Industrieländer.

<sup>100</sup> 124, Intellectual Property (IP) Box.

<sup>101</sup> Vorschlag der Kommission über GKKB, Nr. 67, S. 11; hier Förderung der Absetzung F&E-Kosten.

Konkurrenzkampf um Wohlstand und soziale Sicherheit zu halten, bzw. zu steigern. Bereits in der Lissabon-Strategie wird explizit auf die Steigerung von Investitionen in Forschung und Entwicklung auf einen Wert in Höhe von 3 % des Bruttoinlandsprodukts im Jahr 2010 gesetzt. Dafür wurde als wichtig erachtet, dass ein positives Klima für „Forschung und Innovation“ zu schaffen sei<sup>102</sup>. Aktuell werden die Ziele des Lissabon-Vertrages in Europa in diesem Kontext noch nicht erreicht. Deutschland liegt, aufgrund der umfangreichen Forschungstätigkeit des Privatsektors, mit 2,85 % jedoch dicht an der Zielvorgabe und erreicht diese fast. Insgesamt lagen die Forschungsausgaben 2014 für die europäische Union aber nur bei 1,91 %<sup>103</sup>. Interessant in diesem Zusammenhang sind auch Vergleichszahlen aus nicht europäischen Ländern. In Japan beträgt die entsprechende Quote 3,47 %, in der Schweiz 3 %, und in Südkorea sogar 4,15 %<sup>104</sup>. Mit der Zielvorgabe von 3 % liegt ein deutliches Statement seitens der europäischen Union vor, welches die Relevanz dieses Forschungsgebietes manifestiert.

Im Zusammenhang mit dem vorgenannten Statement erfolgt eine Auswahl der zu untersuchenden Steuersysteme. Die Auswahl erfolgte unter Berücksichtigung nachfolgender Kriterien:

Es soll mindestens ein Steuersystem untersucht werden, das Patentboxen ablehnt. Es soll mindestens ein Steuersystem aufgenommen werden, das außerhalb der EU existiert. Ferner sollte mindestens ein Steuersystem aus dem römischen Rechtskreis und ein Steuersystem aus dem germanischen Rechtskreis untersucht werden. Darüber hinaus soll mindestens ein Steuerrechtssystem aus dem angelsächsischen Rechtskreis als auch mindestens ein Beispiel aus dem kontinentalen Steuerrecht untersucht werden. Zu guter Letzt sollen sowohl größere als auch kleinere Länder in die Stichprobe aufgenommen werden, um eine möglichst breite Vergleichsbasis zu haben.

Da sich die Untersuchung auf qualitative Merkmale konzentriert, ist eine Beachtung von statistischen Mengengrenzen nicht zwingend notwendig. Weiterhin erscheint eine Konzentration der Arbeit auf europäische Länder hinreichend, da die historischen und geografischen Entwicklungen eine Vergleichbarkeit der Regelungen eher erwarten lassen, als eine Aufnahme von Ländern, die sich in deutlich anderen historischen Kontexten entwickelt haben. Mir ist bewusst, dass damit eine mögliche Vielzahl von anderen Lösungsansätzen aus dem Bereich der Patentboxen verborgen bleiben könnte. Weiterhin können andere Regelungen in den nicht betrachteten Steuerrechtssystemen vorhanden sein, die auf die Förderung von Forschung und Entwicklung zielen. Deren Betrachtung bleibt anderen Forschungsprojekten vorbehalten.

Die Begrenzung der Stichprobe dient überdies der eindeutigeren Systematisierung. Es bleibt nachfolgenden Forschungsprojekten unbenommen, die hier gefundenen Erkenntnisse an hier nicht untersuchten weiteren Steuerrechtssystematiken zu erproben. Genauso können weitere Fördermaßnahmen, außerhalb der steuerlichen Förderung, für Forschung und Entwicklung existieren, deren Betrachtung nicht in die Ergebnisse einfließt.

---

<sup>102</sup> Lissabon Strategie, S.1 9.

<sup>103</sup> PWC, Steuerliche Anreize, Nr. 10.

<sup>104</sup> Spengel, Christoph, ZEW, Nr. 65.

Nach einer Vorüberprüfung der einzelnen Länder durch den Autor scheint eine Untersuchung der Steuerregimes folgender Länder sinnvoll:

Deutschland  
Italien  
Österreich  
Niederlande  
Irland  
Großbritannien  
Schweiz Bund  
Kanton Nidwalden  
Luxemburg  
Liechtenstein  
Großbritannien

Hier stellt sich zunächst die Frage, wer welche Forschung bestimmt, wer diese finanziert und, ob überhaupt eine zielgerichtete Förderung möglich ist. Hiermit verbunden ist auch die Fragestellung, ob und wie inwieweit sich der Staat hier einbringen kann, soll und muss.

## II. Förderung von Forschung und Entwicklung

Nun sind Fördermöglichkeiten für Forschung und Entwicklung vielfältig. Daher ist es zu Beginn notwendig, die Fördermöglichkeiten grundsätzlich zu systematisieren und Kriterien zu entwickeln, die helfen, diese Fördermöglichkeiten einzuordnen. Dabei lässt sich die Förderung von Forschung und Entwicklung oder von Innovationstätigkeiten oder von Weiterentwicklung grundsätzlich nach verschiedenen Ansätzen unterteilen.

### 1) Systematisierung nach Entwicklungsfortschritt

Ein erster Ansatz von Fördermöglichkeiten soll am LifeCycle einer Erfindung/eines Patentes/einer Entwicklung skizziert werden. Diese sind:

- Grundlagenforschung
- Anwendungsorientierte Forschung / gewerbliche Schutzrechte / Patente
- Produktentwicklung
- Vermarktung

Systematisierung nach der Nähe zur Forschungstätigkeit

Weiterhin lässt sich eine Förderung von Forschung und Entwicklung auch nach dem Grad der Nähe zur konkreten Tätigkeit unterteilen. Daher sollen hier die direkte und indirekte Forschungsförderung dargestellt werden.

## 2) Unterteilung nach Aufwand und Ertrag

### *a) Orientierung der Förderung am Ergebnis (Outputorientiert)*

Erstens ist die Betrachtung der Erträge relevant, das heißt die Frage, was mit einer Innovation verdient und wie das Ergebnis begünstigt wird. In der Literatur wird dieses Verfahren als outputorientierte Version bezeichnet<sup>105</sup>. Bei der outputorientierten Version werden etwaige Förderungen an die eingehenden Beträge gekoppelt. Hier werden konkret die Vermarktungserfolge von geistigem Eigentum gefördert. Da im Steuerrecht regelmäßig Erträge die Basis der Besteuerung sind oder das Einkommen darstellen, könnte die Entlastung dieser Einnahmen eine Förderungswirkung entfalten.

Regelungen, die die Erträge aus der Vermarktung von Forschung und Entwicklung in ihrer Manifestation als geistiges Eigentum begünstigen, benötigen regelmäßig einen Anknüpfungspunkt. Typischerweise wird ein Marktteilnehmer nur bereit sein ein Entgelt für geistiges Eigentum zu bezahlen, wenn er ansonsten ohne Zustimmung des Inhabers das geistige Eigentum nicht nutzen könnte. Daher werden in allen Regelungen regelmäßig die Erträge identifiziert, die aus der Zustimmung für die Nutzung des geistigen Eigentums resultieren. Diese Zustimmung wird regelmäßig als Lizenz definiert. Die öffentliche Begrenzung der Nutzbarkeit von geistigem Eigentum spiegelt sich wiederum in Patenten, Musterrechten und, als Besonderheit, in Urheberrechten. Die besondere Begünstigung dieser Einnahmen wird üblicherweise über Lizenzboxen (Begünstigung der Erlaubnis) oder Patentboxen (Begünstigung der Vermarktung des Hingegebenen) realisiert.

### *b) Orientierung der Förderung am Aufwand (Inputorientiert)*

Zweitens ist hier die inputorientierte Version zu betrachten. Hier schließt sich die Förderung an die Aufwendung an, d.h., dass die Aufwendung für Forschung und Entwicklung oder Weiterentwicklung gekoppelt ist. Auch hier existiert eine Vielzahl von Ansatzpunkten, zu welchen

- die Veränderung der Aufwandsposition mit einem Faktor
- das Ansetzen von fiktiven oder pauschalisierten Ausgaben
- die steuerliche Entlastung von Ausgaben im Bereich der Forschung und Entwicklung sowie
- Steuergutschriften (credits) auf Ausgaben

gehören. Diese sollen näher untersucht und dargestellt werden.

---

<sup>105</sup> Siehe Fritzsche/Ochsner, Abbildung 1 in Nr. 72.

Des Weiteren können Einnahmen aus der Tätigkeit in den Bereichen Forschung und Entwicklung beim Lohnempfänger steuerlich begünstigt werden. Da dies einen monetären Vorteil darstellt, könnten Lohnerwartungen der Beschäftigten mit geringerem Aufwand des forschenden Unternehmens erfüllt werden, was im Ergebnis zu niedrigeren Lohnkosten führen kann und damit das Unternehmen entlastet. Dieser Punkt könnte auch mit Gutschriften auf Quellensteuern auf Arbeitseinkommen erreicht werden.

### 3) Unterscheidung nach Ergebnissen der Förderung

Wesentlich ist hier zu klären, was überhaupt gefördert werden soll. Forschung und Entwicklung, Innovation und Weiterentwicklung sind als grundsätzliche Voraussetzung für Wachstum und Arbeitsplätze ausgerufen. Vereinfacht kann an dieser Stelle postuliert werden, dass jede Maßnahme zur Förderung von Forschung und Entwicklung und von Innovation eine Reihe von Effekten und Folgen nach sich ziehen kann.

Erträge aus Forschung und Entwicklung werden regelmäßig dadurch erreicht, indem die Ergebnisse der Forschung und Entwicklung zu einem vermarktungsfähigen IP verdichtet werden, woraus überhaupt erst Erträge generiert werden können. Dies kann geschehen durch entsprechende Lizenzierung der entstandenen Rechte aus geistigem Eigentum oder durch die eigene Produktion des Erfundenen. Natürlich ist hier auch die Verwendung der Ergebnisse für die eigene Forschung und Entwicklung zu nennen.

Gemeinhin wird das Surrogat der eigenen Anstrengung aus Forschung und Entwicklung oder kreativen eigenem Denken demjenigen zugerechnet, der die Leistung erbracht hat. Das Surrogat, das ihm zugerechnet wird, bezeichnet man als geistiges Eigentum (englisch: IP „Intellectual Property“). Daher ist es notwendig, den Begriff des geistigen Eigentums erst einzuführen und zu definieren. Ein besonderer Blick ist hier auf die verwertbare Versachlichung von geistigem Eigentum zu legen. Vereinfacht wird hier die Frage gestellt, ob die Förderung den Zuwachs allgemeinen Wissens als abstrakte Basis für die Sicherung und Erweiterung von Wohlstand dienen kann oder der konkrete, eventuell sogar greifbare Umsatzträger dies darstellen kann.

### **III. Zuordnung der Patentboxen im Kontext des geistigen Eigentums**

Hier ist ein besonderer Fokus auf die technische Erfindung zu legen, dem Patent<sup>106</sup>. Davon sind die weiteren oder anderen Rechte abzugrenzen, die gerade nicht zu einer Sache führen, deren Nutzen in der Sache selber liegt - hier geht es um Urheberrechte, Texte und Verfahren.

### **IV. Wie wirken sich Förderungen im Allgemeinen im Steuerrecht aus.**

Die Ermittlung der Besteuerungsgrundlage von Unternehmen erfolgt im Wesentlichen durch die Gegenüberstellung von Erträgen und Aufwendungen. Erträge speisen sich aus den Umsätzen, die ein Unternehmen generiert, Aufwendung aus den entstandenen Kosten. Hier soll daher die Frage diskutiert werden, wie sich die Förderungen im Steuerrecht auswirken.

---

<sup>106</sup> Vgl. § 1 Abs. 1 S. PatG (D); Art. 1 S. 2 PatG (Schweiz), Portugal: Nr. 111.

Im Weiteren konzentriere ich mich bei meiner Untersuchung auf die Auswirkung auf die Besteuerung im Falle der Existenz von Patentboxen. Damit werden alle direkten Forschungsförderungen, wie zum Beispiel Zuschüsse oder Förderungen über direkte Beauftragung nicht weiter betrachtet, respektive nur aus Vollständigkeits- oder Abgrenzungsgründen thematisiert.

### **1) Auswirkungen von Patentboxen in der Systematik des Steuerrechts**

Wie bereits vorher dargestellt, gibt es vielfältige Möglichkeiten, Forschung und Entwicklung oder die Verwendung oder die Nutzung von geistigem Eigentum zu bevorzugen oder gesondert zu behandeln. Jedoch sind die Regelungen auch danach zu unterscheiden, welche Wirkung sie im Besteuerungsverfahren auslösen und an welcher Stelle diese im Besteuerungssystem verortet werden. Zunächst wird daher dargestellt, wie sich eine Patentbox sowohl in nationaler Betrachtung (Regelungsbereich des Steuerrechts) als auch in internationaler Wechselwirkung auswirkt. Erst eine summarische Betrachtung von verschiedenen Regelungen, die gemeinsam zu einer Bemessungsgrundlage und, mit einem entsprechenden Steuersatz, zu einer etwaigen Gewinnsteuer führen, lässt uns die Wirkungsweise einer Patentbox hinreichend verstehen. Zum Beispiel erhebt die Republik Estland keine laufende Körperschaftsteuer. In estländischem System werden die Gewinne erst versteuert, wenn es zu einer Gewinnverwendung außerhalb des Unternehmens kommt. Hiermit ist sowohl die Gewinnausschüttung als auch die verdeckte Gewinnausschüttung gemeint<sup>107</sup>. Damit würde eine Patentbox eine andere Wirkung entfalten als eine gleichgeartete Patentbox in einem Land mit höherer laufender Gewinnsteuerbelastung.

### **2) Auswirkungen einer Patentbox im Steuersystem in nationaler Betrachtung**

An dieser Stelle wird der Versuch gemacht, die Wirkung einer Patentbox im Steuerrecht zu verorten.

### **3) Patentboxen im internationalen Steuerrecht**

Die Patentboxen könnten geeignet sein, ihre Wirkung nicht allein national zu entfalten, sondern sich auch grenzüberschreitend auszuwirken. In diesem Kontext soll daher aufgezeigt werden, wie die Patentboxen international wirken. Hierzu ist es erforderlich, die grundsätzliche Doppelbesteuerung und ihre Vermeidung durch DBAs zu beleuchten. Weiterhin ist hier auch ein Blick auf die internationalen Bemühungen angebracht.

Insbesondere der neue Ansatz der OECD im Rahmen des Beps-Projektes (Beps = Base Erosion and Profit Shifting) hat immensen Einfluss auf die Behandlung und Ausgestaltung von Begünstigungsregimen für geistiges Eigentum.

### **4) System des internationalen Steuerrechts in Hinblick auf nationale Maßnahmen**

---

<sup>107</sup> Steuersystem in Estland, Website der Republik Estland, Steuerverwaltung; Nr. 80.

In diesem Teil wird die Behandlung von steuerlichen Sachverhalten im internationalen Kontext allein im nationalen Steuerrecht betrachtet

a) Bilaterale Vereinbarungen

Neben den rein nationalen Maßnahmen existieren bilaterale Vereinbarungen: Diese haben das Ziel, die doppelte Besteuerung eines Besteuerungssubstrates in mehr als einem Land zu verhindern. Deutschland hat allein über 90 Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) abgeschlossen<sup>108</sup>. Dies soll hier dargestellt werden.

b) Maßnahmen mit internationaler Zielrichtung

Da (gerade) Kapital und unkörperliche Wirtschaftsgüter (Immaterialgüter) beweglich sind und, fast beliebig, Tochtergesellschaften zugewiesen werden können, die in einem beliebigen Staat gegründet werden, ergeben sich in diesem Kontext für Unternehmer eine Wahlfreiheit und Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen, hinsichtlich der Entscheidung, in welchem Land die Gewinne besteuert werden sollen. Diese Sachverhalte sollen hier untersucht werden.

c) Patentboxen im internationalen Kontext.

Das Spannungsverhältnis von Patentboxen im internationalen Kontext wurde international erkannt. Insbesondere die Erosion des Besteuerungssubstrates wurde thematisiert. Beim Treffen der Staats- und Regierungschefs der G20 im mexikanischen Los Cabos wurden die Bemühungen der OECD hervorgehoben, die Erosion des Besteuerungssubstrats und die Gewinnverschiebungen zu verhindern. Die Formulierung im Abschlussdokument des G20-Treffens zu diesem Punkt lautete „We reiterate the need to prevent base erosion and profit shifting and we will follow with attention the ongoing work of the OECD in this area“<sup>109</sup> Damit hat sich die internationale Gemeinschaft, hier insbesondere die OECD und die G20 auf die Fahnen geschrieben, das Schwinden des Steueraufkommens<sup>110</sup> zu bekämpfen und die Wegallokation vom Besteuerungssubstrat vom Ort des tatsächlich wirtschaftlichen Geschehens mit entsprechenden Maßnahmen zu begegnen. Dieses Projekt unter dem Namen Beps (base erosion and profit shifting) hat damit höchste politische Ebenen erreicht<sup>111</sup>.

Im Weiteren stelle ich in meiner Arbeit die vorgesehenen Maßnahmen der OECD/Beps nur in Bezug auf Patentboxen oder damit im Zusammenhang stehende Steuerpraktiken dar. Hier wird ein klarer Fokus auf dem *Modified Nexus Approach* für Patentboxen liegen. Dieser umfasst eine Reihe von Restriktionen, die eingehalten werden müssen, damit die Patentbox nicht als *Harmful Tax Practises* angesehen wird.

## V. Merkmale einer Patentbox

Noch nicht geklärt ist die Systematik der verschiedenen Notationen, welche in den verschiedenen Steuerregimes die Begünstigung von Einnahmen aus geistigem Eigentum bezeichnen. Hier werden die Begriffe der Lizenz-, der Patent- oder auch der Forschungsförderung frei

---

<sup>108</sup> BzSt, Website verständigungsverfahren, hier Absatz Rechtsgrundlagen. Nr. 90.

<sup>109</sup> Punkt 48, letzter Satz der Abschlusserklärung G20 2012 Nr. 86.

<sup>110</sup> OECD Projekt Gewinnverkürzung Tz 2, Nr. 84.

<sup>111</sup> Website OECD, Forum: Worüber Beps spricht, Nr. 86.

verwendet. Daher erfolgt in meiner Arbeit zunächst die Darstellung und Definition der Begriffe, da es zum weiteren Verständnis erforderlich scheint, da die Begriffe in den einzelnen Ländern nicht einheitlich verwendet werden.

## **VI. Steuerrechtliche Regelungen zur besonderen Beachtung von geistigem Eigentum in ausgewählten Ländern.**

Hier werden die steuerrechtlichen Regelungen verschiedener Länder beleuchtet, die als Sonderregime für Geistiges Eigentum gelten. Es wird jeweils abgegrenzt werden müssen, welche Art von Sonderregime gilt. Insbesondere wird beleuchtet werden müssen, welche Motivation mit welchen Mitteln erreicht werden soll. Es wird sich eine Zusammenführung der grundsätzlichen Motivation mit verschiedenen Regelungsansätzen ergeben. In diesem Teil wird sich herauskristalisieren, inwieweit tatsächlich von eigentlichen Patentboxen gesprochen werden kann. Insbesondere soll dargestellt werden, welche Gründe zur Einordnung als Patentbox und welche Gründe zu anderen Einteilungskriterien geführt haben.

Wir werden sehen, dass die Staaten verschiedene Förderungswege für Forschung & Entwicklung aufgelegt haben. Dieser Teil wird die umfangreiche Datenbasis aus den unterschiedlichen Regelungen pro Land darstellen und die Kriterien für eine Systematisierung darstellen.

## **VII. Tabellarische Darstellung der verschiedenen Regelungen**

Hier wird aus dem vorgenannten ein Kriterienkatalog herausgearbeitet, der die bereits bekannte Systematisierung der Patentboxregelungen darstellt. Ergänzend und den Wissenstand weiterentwickelnd wird hier der Versuch gemacht, die Wirkungsweise der einzelnen Regelungen im internationalen Steuerrecht und deren gegenseitigen Wechselwirkungen darzustellen.

## **VIII. Zusammenfassung und Ausblick**

Die Einführung von Patentboxen könnte einen vertretbaren Ansatz zur Förderung von Forschung und Entwicklung darstellen. Insbesondere der *Modified Nexus Approach* der OECD verbindet konkrete Forschungsaufwendungen mit der Realisierung der daraus folgenden Erträge. Dieser Ansatz könnte auch hinreichend Spielräume enthalten, die die internationale Akzeptanz und die notwendige Übergangsentwicklung stützen helfen.

Es wird voraussichtlich deutlich, dass durch eine fiskalische Regelung nicht immer die Ziele erreicht werden, die sich der Regelungsgeber im Vorwege vorgestellt hat. Es ist zu vermuten, dass es schlichtweg nicht möglich sein wird, allein durch steuerliche Förderung Forschung heranzuziehen, deren Vermarktung kanalisieren und im Gegenzug die Finanzierung der eigenen Staatsausgaben ohne Störung der gleichlautenden Interessen der Nachbarländer, die diese Förderung nicht haben, reibungsfrei zu gestalten. Insbesondere die Systematisierung wird zeigen, dass bereits die einzelnen Steuerregimes als streng nationale Regelungen als erstes Ziel immer ihre eigenen Interessen im Blick haben. Ziel der Arbeit ist es damit auch, den aktuellen Stand der Entwicklung in systematischer Form der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen.

### Literaturauswahl

1. <https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/corporate-intangibles-research-and-development-manual/cird200110>; HMRC Internal manual; Corporate Intangibles Research and Development Manual; Published 11.03.-2016, updated 8.06.2017; Nr. 1, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
2. <https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/corporate-intangibles-research-and-development-manual/cird80150>, R&D tax relief: introduction : overview; Published 11.03.-2016, updated 8.06.2017: Nr. 2, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
3. <https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/corporate-intangibles-research-and-development-manual/cird270100>; Patent Box: new Regime. CIRD270100; Nr. 3, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
4. [www.deloitte-guiafiscal.com/irc/rendimentos-de-patentes-e-outros-direitos-de-propriedade-industrial](http://www.deloitte-guiafiscal.com/irc/rendimentos-de-patentes-e-outros-direitos-de-propriedade-industrial); Rendimentos de Patentes e Outros direitos propriedade industrial; Nr. 4, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
5. <http://expresso.sapo.pt/economia/2015-11-10-Patent-Box--Uma-caixinha-de-beneficios>; Patent Box, Uma Caixinha de beneficios; Nr. 5, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
6. [http://www.virtax.it/virtax/wp-content/uploads/2017/09/itpj\\_2016\\_01\\_it\\_1.pdf](http://www.virtax.it/virtax/wp-content/uploads/2017/09/itpj_2016_01_it_1.pdf); Italy; Italian Patent Box Regime: Thinking Outside the Box or Just More Harmful Tax Competition? Simone Zucchetti and Andrea Pallotta[\*] Issue: International Transfer Pricing Journal, 2016 (Volume 23), No. 1 Published online: 7 January 2016; Nr. 6, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
7. <https://www.withersworldwide.com/en-gb/how-the-italian-patent-box-regime-works>; How the Italian Patent Box regime works, Giulia Ciollini, Runtergeladen am 14.01.2018. Nr. 7, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
8. [https://www.wko.at/service/steuern/Bildungsfreibetraege\\_und\\_Bildungspraemie.html](https://www.wko.at/service/steuern/Bildungsfreibetraege_und_Bildungspraemie.html); WKO Wien Nr. 8, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
9. Lissabon-Strategie; Wissenschaftlicher Dienst des Bundestages, Ausarbeitung WD 11 - 205/06 vom 27.06.2006, S. 1. Nr. 9, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
10. <https://www.pwc.de/de/steuerberatung/innovations-studie-steuerliche-anreize-statt-direkter-zuschuesse.html>; pwc, Innovations-Studie: Steuerliche Anreize statt direkter Zuschüsse, Nr 10, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
11. <https://www.pwc.de/de/steuerberatung/assets/pwc-a-survey-of-taxation-and-corporate-innovation-2015.pdf>; Original zu 10: Nr. 11, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
12. <https://www.dlapiper.com/en/netherlands/insights/publications/2015/11/abolition-of-luxembourg-ip-box-regime/>; Patentbox in Luxemburg, Nr. 12; 17.01.2018 Nr. 12, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
13. <http://www.steuern-nw.ch/steuernmit-perspektiven/lizenztraege-ip-box/>; Patentbox Nidwalden; Nr. 13, 17.01.2018 Nr. 13, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
14. <https://www.sgcr.pt/index.php/en/resources/news/item/120-portugal-amends-tax-rules-for-patents-to-implement-beps-measures>; Patentbox Portugal, Nr. 14; 17.01.2018
15. <https://dixcart.com/articles/in331---portuguese-patent-box-and-madeira-companies---additional-tax-efficiencies>; Patentbox Portugal; Nr. 15, 17.01.2018
16. <https://www.americanactionforum.org/research/patent-boxes-technological-innovation-implications-for-corporate-tax-reform/>; Patent Boxes, Technological Innovation & Implications for Corporate Tax Reform o.V. US-Quelle zu Patentboxen Nr. 16, zuletzt aufgerufen 01.02.2018

17. [http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/codigos\\_tributarios/CIRC\\_2R/Pages/circ-codigo-do-irc-indice.aspx](http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/CIRC_2R/Pages/circ-codigo-do-irc-indice.aspx); CÓDIGO DO IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DAS PESSOAS COLETIVAS, CIRC, aufgerufen über Google, Körperschaftsteuergesetz Portugal; 17.01.2018, Nr. 17, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
18. Diárioda República n.º 160/2016, Série I de 2016-08-22, páginas 2818 – 2819, Decreto-Lei nr. 47/2016 vom 22. August 2016, Nr. 18, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
19. <https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/innovatiebox/>; Hinweisblatt des Belastungsdienstes Nr. 19, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
20. <http://wetten.overheid.nl/BWBR0002672/2018-01-01>; Niederländisches Körperschaftsteuergesetz, Relevant hier Artikel 12b aus Afdeling 2.3. Innovatiebox, Nr. 20, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
21. [https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/innovatiebox/innovatiebox\\_vanaf\\_2017/innovatiebox-vanaf-2017](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/innovatiebox/innovatiebox_vanaf_2017/innovatiebox-vanaf-2017); Erläuterungen zur Innovatiebox, Informationsdienst der niederländischen Steuerverwaltung; Nr. 21, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
22. <https://www.rvo.nl/actueel/videos/voorlichtingsfilm-wbso>; Werbefilm zu Forschungsförderung
23. URL: <http://www.innovatiebox.com/informatie/8/wbso-en-de-innovatiebox>; Information zur WBSO; De Innovatiebox. Nr. 23, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
24. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=134026>; De Innovatiebox van artikel 12b van de Wet op de vennootschapsbelasting 1969, Rick Godding, University of Tilburg. Nr. 24, zuletzt aufgerufen 01.02.2018
25. <https://www.wort.lu/de/business/steuernische-neue-patentbox-kommt-5954bd4aa5e74263e13c32c6#>; Luxemburger, neue Patentbox, Nr. 25, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
26. <http://www.journal.lu/top-navigation/article/forschung-statt-briefkaesten/>; Letzeburger Journal vom 17.08.2017, Nr. 26, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
27. <http://www.tageblatt.lu/meinung/forschung-statt-patentbox-11289185/>; Tageblatt Letzeburg, Forschung statt Patente, Nr. 27, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
28. [www.impotsdirects.public.lu/content/dam/acd/fr/legislation/memento/Memento14\\_DE.pdf](http://www.impotsdirects.public.lu/content/dam/acd/fr/legislation/memento/Memento14_DE.pdf); Memento Gouvernement Luxemburg, Merkblatt der Steuerbehörden Luxemburg, Gesetzgebungsstand zum 01.01.2014, Nr. 28, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
29. <http://www.impotsdirects.public.lu/fr/legislation/LIR.html>; Loi modifiée du 4. Decembre 1967 concernat l'Impot sur le revenue; Einkommensteuergesetz Luxemburg, runtergeladen von; 21.01.2018, Nr. 29, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
30. Patent Box Taxation, A Comparison of Foru Recent Euopean Paten Box Tax Regimes ans an Analytic Consideration of If an How the United Staates Should Implement Its Own Patent Box; Jason M. Brown, Nr. 30, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
31. [http://www.steuern-nw.ch/steuernmitperspektiven/news/detail/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=89&cHash=5734c221fc5a33cd26b977beb9972398](http://www.steuern-nw.ch/steuernmitperspektiven/news/detail/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=89&cHash=5734c221fc5a33cd26b977beb9972398); Patentbox ersetzt Lizenzbox, Seite des Kantons Nidwalden
32. [www.idt-2017.ch/docs/ch-faecher/ch\\_faecher\\_beilage\\_3.pdf](http://www.idt-2017.ch/docs/ch-faecher/ch_faecher_beilage_3.pdf); Erläuterungen des Bundesrates zur Volksabstimmung vom 12.02.2017. Nr. 32, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

33. Protokoll\_LR\_02\_03\_2010; Landrat (entspricht Landtag in Deutschland) Nidwalden vom 3. Februar 2010; Nr. 33, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
34. <http://www.steuern-nw.ch/steuernmit-perspektiven/lizenztraege-ip-box/>; Merkblatt Kanton Nidwalden zu Besteuerung von Patentboxen, Nr. 34, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
35. [www.steuern-nw.ch/uploads/tx.../Von\\_der\\_Lizenzbox\\_zur\\_Patentbox.pdf](http://www.steuern-nw.ch/uploads/tx.../Von_der_Lizenzbox_zur_Patentbox.pdf); Von der Lizenzbox zur Patentbox. Schreiben Kanton Nidwalden, Nr. 35, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
36. [https://www.estv.admin.ch/dam/estv/de/dokumente/allgemein/Themen/usr-3/USR-III\\_Botschaft.pdf.download.pdf/USR-III\\_Botschaft\\_d.pdf](https://www.estv.admin.ch/dam/estv/de/dokumente/allgemein/Themen/usr-3/USR-III_Botschaft.pdf.download.pdf/USR-III_Botschaft_d.pdf); USTR-III Botschaft des Bundesrates an die Präsidenten; Gesetzesentwurf Nr. 36, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
37. Abhandlungen und Kommentare zum Liechtensteiner- und internationalen Recht, Dr. Markus Wanger, Bd 15, Steuergesetze, Nr. 37
38. <https://www.gesetze.li/konso/2010437000>; Verordnung vom 21.12.2010 über die Landes- und Gemeindesteuern in Liechtenstein, SteV; Liechtensteiner Landesgesetzblatt, Jahrgang 2010, Nr. 437 vom 29.12.2010, Nr 38, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
39. <https://www.gesetze.li/chrono/2016524000>; Gesetz vom 4. November 2016 über die Abänderung des Steuergesetzes, hier Art. 55 Nr. 39, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
40. <https://www.llv.li/files/srk/bua-125-2016-web.pdf>; buA 91/2016, Bericht und Antrag der Regierung an den Landtag, Nr. 40, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
41. <https://www.uni.li/de/thema/finance/neuigkeiten/endstation-fuer-ip-box-modell.pdf>; Endstation für IP-Box-Modell; Wirtschaft Regional vom 9./16. Juli 2016, Nr. 41, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
42. <https://www.llv.li/files/srk/stellungnahme-steuergesetz-felder-sprenger-partner.pdf>; Felder, Sprenger und Partner, Dr. Marco Felder, Stellungnahme zur Vernehmlassungsbericht, Nr. 42, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
43. [gasserpartner.com/sites/default/files/416-423.pdf](http://gasserpartner.com/sites/default/files/416-423.pdf); *SteuerRevue*; Nr. 6/2013; Maute, Senn, König; *Vergleich Liechtenstein und Schweiz*, Nr. 43, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
44. [https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/studien/Studie\\_Steuerflucht.pdf](https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/studien/Studie_Steuerflucht.pdf); Otto Farny et. al. Steuerflucht und Steueroasen, AK Wien; Nr. 44, zuletzt aufgerufen 02.02.2018, Nr. 44, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
45. [hasch.eu.dedi2098.your-server.de/files/Newsletter\\_11-2013.pdf](http://hasch.eu.dedi2098.your-server.de/files/Newsletter_11-2013.pdf); *Hasch-Pum-Newsletter-zu §38 EStG Austria*, Nr. 45, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
46. [www.robert.koch.net/kommst-at/vo/est-rl\\_2000\\_idf2009.pdf](http://www.robert.koch.net/kommst-at/vo/est-rl_2000_idf2009.pdf); est-rl\_2000\_idf2009-1.pdf Nr. 46, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
47. <http://www.deloitte-tax-news.de/transfer-pricing/italien-einfuehrung-der-patentbox.html>; Patentbox Italien, Nr. 47, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
48. <http://www.ey.com/gl/en/services/tax/international-tax/alert--italy-enacts-patent-box-regime>; Ernst & Young, Italy enacts Patent Box Regime, zuletzt aufgerufen 02.02.2018, Nr. 48, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
49. <https://www.revenue.ie/en/tax-professionals/tdm/income-tax-capital-gains-tax-corporation-tax/part-29/29-03-01.pdf>; Guidance der Steuerbehörde Irlands zur KDB (Knowledge Development Box) Nr. 49, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
50. <https://www.revenue.ie/ga/tax-professionals/documents/notes-for-guidance/tca/part29.pdf>; Leitfaden zur Anwendung des Steuergesetzes, Nr. 50, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

51. <https://netzwerksteuergerechtigkeit.files.wordpress.com/2014/11/brief-patentboxen.jpg>; Offener Brief des Netzwerkes Steuergerechtigkeit Nr. 51, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
52. [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.520333.de/presse/diw\\_roundup/steuerliche\\_foerderung\\_von\\_forschung\\_und\\_entwicklung\\_erfahrungen\\_aus\\_dem\\_ausland.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.520333.de/presse/diw_roundup/steuerliche_foerderung_von_forschung_und_entwicklung_erfahrungen_aus_dem_ausland.html): Erfahrungsbericht Ausland des diw, Nr. 52, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
53. <https://www.iwd.de/artikel/unfairer-steuerwettbewerb-in-europa-328798/>; unfairer Steuerwettbewerb in Europa, iwd, 09.03.2017, Nr. 53, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
54. <http://www.deloitte-tax-news.de/steuern/internationales-steuerrecht/beps-deutschland-und-grossbritannien-einigen-sich-auf-gemeinsamen-vorschlag-zur-behandlung-von-patentboxen.html>; Deloitte zur Einigung Deutschland-Großbritannien zum Nexus-ansatz der OECD Nr. 54, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
55. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/newsticker/eu-staaten-einigen-sich-auf-enge-patentboxen-1.18441331>; Hinweis zur Einigung; NZZ, Nr. 55, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
56. <https://bazonline.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Forschung-foerdern-Steuern-erlassen/story/18706914?track>; Bericht der Basler Zeitung zu den Patentboxen. Nr. 56, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
57. <https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/corporate-intangibles-research-and-development-manual/cird200120>, History of Patent-Box. Nr. 57, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
58. [http://www.fachanwalt-fuer-steuerrecht.de/pdf/Protokoll\\_20100100.pdf](http://www.fachanwalt-fuer-steuerrecht.de/pdf/Protokoll_20100100.pdf); Protokoll 135. Bochumer Steuerseminar; Nr. 58, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
59. <http://www.deloitte-tax-news.de/transfer-pricing/ring-frei-fuer-patentboxen-in-den-usa.html>; Vorschlag Patentboxen USA; Nr. 59, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
60. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwiEq9rqk\\_DYAhVEixQKHTJaBScQFgg6MAM&url=http%3A%2F%2Fdipbt.bundestag.de%2Fdoc%2Fbtd%2F18%2F012%2F1801238.pdf&usg=AOvVaw1cApAsofSxiOcjhIEGaoRI](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwiEq9rqk_DYAhVEixQKHTJaBScQFgg6MAM&url=http%3A%2F%2Fdipbt.bundestag.de%2Fdoc%2Fbtd%2F18%2F012%2F1801238.pdf&usg=AOvVaw1cApAsofSxiOcjhIEGaoRI); Antwort BR auf Anfrage Schick zu Patentboxen, Nr. 60, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
61. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0ahUKEwiEq9rqk\\_DYAhVEixQKHTJaBScQFghBMAQ&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Ftaxation\\_customs%2Fsites%2Ftaxation%2Ffiles%2Fresources%2Fdocuments%2Ftaxation%2Fgen\\_info%2Feconomic\\_analysis%2Ftax\\_papers%2Ftaxation\\_paper\\_57.pdf&usg=AOvVaw1pPT8JrImZw4PesFdU2NYk](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0ahUKEwiEq9rqk_DYAhVEixQKHTJaBScQFghBMAQ&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Ftaxation_customs%2Fsites%2Ftaxation%2Ffiles%2Fresources%2Fdocuments%2Ftaxation%2Fgen_info%2Feconomic_analysis%2Ftax_papers%2Ftaxation_paper_57.pdf&usg=AOvVaw1pPT8JrImZw4PesFdU2NYk); EU-Studie zu Patentboxen, Working-Paper Nr. 57, Nr. 61, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
62. [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/gen\\_info/economic\\_analysis/tax\\_papers/taxation\\_paper\\_52.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_papers/taxation_paper_52.pdf); Studie zur F&E-Förderung, EU-Kommission, Working Paper Nr. 52, Nr. 62, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
63. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiTirW2rfDYAhWDyRQKHQdkBYkQFggrMAA&url=http%3A%2F%2Fedocs.fu-berlin.de%2Fdocs%2Fservlets%2FMCRFileNodeServlet%2FFUDOCs\\_derivate\\_000000004765%2FKurzanalyse\\_Steuerliche\\_Foerderung-2.pdf&usg=AOvVaw13kmlQMMNMzoIEUJ-OjlmH](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiTirW2rfDYAhWDyRQKHQdkBYkQFggrMAA&url=http%3A%2F%2Fedocs.fu-berlin.de%2Fdocs%2Fservlets%2FMCRFileNodeServlet%2FFUDOCs_derivate_000000004765%2FKurzanalyse_Steuerliche_Foerderung-2.pdf&usg=AOvVaw13kmlQMMNMzoIEUJ-OjlmH); Graaf/Jacobs, Kurzanalyse 14: Steuerliche Förderung Innovation; Ressourcen und Politik, FU Berlin, Nr. 63, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
64. <https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwiTirW2rfDYAhWDyRQKHQdkBYkQFggzMAI&url=https%3A%2F%2Fwww.romanherzoginsti>

- tut.de%2Fpublikationen%2Fdetail%2Fdownload%2Ffoerderung-unternehmerischer-innovation-in-deutschland.html&usg=AOvVaw2wwjKe848mwZRh4beFITST; Förderung unternehmerischer Innovation in Deutschland; Hülskamp, Koppel, Roman Herzog Institut, Nr. 64, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
65. <http://www.zew.de/de/das-zew/aktuelles/zew-workshop-deutschland-benoetigt-eine-steuerliche-foerderung-von-forschung-und-entwicklung/>; Spengel, Christoph, ZEW-Workshop; Deutschland benötigt die steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung, Nr. 65, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
66. <http://hirnforschung.kyb.mpg.de/hirnforschung/ziel-der-grundlagenforschung/wie-wird-die-forschung-finanziert.html>; Hinweis zur Finanzierung, Max-Planck-Institut.
67. [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/sites/taxation/files/com\\_2016\\_685\\_de.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/com_2016_685_de.pdf); Vorschlag des Rates für GKKB aus Oktober 2016, Nr. 67, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
68. [http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/frascati-manual-2015\\_9789264239012-en](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/frascati-manual-2015_9789264239012-en;); Frascati-Manual Übersicht, , zuletzt aufgerufen 02.02.2018
69. [http://www.oecd-ilibrary.org/frascati-manual-2015\\_5jrxtlv6bxx.pdf?contentType=%2Fns%2FOECDBook%2c%2Fns%2FBook&itemId=%2Fcontent%2Fbook%2F9789264239012-en&mimeType=application%2Fpdf&containerItemId=%2Fcontent%2Fserial%2F24132764&accessItemIds=%2Fcontent%2Fserial%2F19900414%2c&option6=imprint&value6=http%3a%2F%2Fwww.oecd.metastore.ingenta.com%2Fcontent%2Fimprint%2Foecd](http://www.oecd-ilibrary.org/frascati-manual-2015_5jrxtlv6bxx.pdf?contentType=%2Fns%2FOECDBook%2c%2Fns%2FBook&itemId=%2Fcontent%2Fbook%2F9789264239012-en&mimeType=application%2Fpdf&containerItemId=%2Fcontent%2Fserial%2F24132764&accessItemIds=%2Fcontent%2Fserial%2F19900414%2c&option6=imprint&value6=http%3a%2F%2Fwww.oecd.metastore.ingenta.com%2Fcontent%2Fimprint%2Foecd); Frascati-Manual 2015 (Englisch), Nr. 69, , zuletzt aufgerufen 02.02.2018
70. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjr0d7w3PrYAhUP2qQKHbyaDEUQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.fwf.ac.at%2Ffileadmin%2Ffiles%2FDokumente%2FUeber\\_den\\_FWF%2FPublikationen%2FFWF-relevante\\_Publikationen%2FRR98\\_Grundlagenforschung.pdf&usg=AOvVaw2yVwc77xhi5njlX9t62q\\_O](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjr0d7w3PrYAhUP2qQKHbyaDEUQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.fwf.ac.at%2Ffileadmin%2Ffiles%2FDokumente%2FUeber_den_FWF%2FPublikationen%2FFWF-relevante_Publikationen%2FRR98_Grundlagenforschung.pdf&usg=AOvVaw2yVwc77xhi5njlX9t62q_O); Schibany, Gassler; Nutzen und Effekte der Grundlagenforschung; Johnanneum Research, Policies Research Report Nr. 98-2010, Nr. 70, , zuletzt aufgerufen 02.02.2018
71. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0ahUKEwjr0d7w3PrYAhUP2qQKHbyaDEUQFghDMAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.innovationsindikator.de%2Ffileadmin%2F2015%2FPDF%2Ffokusthema\\_forschungundentwicklung\\_08-14.pdf&usg=AOvVaw3pvo1Ld5TBjo3Cl5NiaVvk0](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0ahUKEwjr0d7w3PrYAhUP2qQKHbyaDEUQFghDMAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.innovationsindikator.de%2Ffileadmin%2F2015%2FPDF%2Ffokusthema_forschungundentwicklung_08-14.pdf&usg=AOvVaw3pvo1Ld5TBjo3Cl5NiaVvk0); Wohlstandsmotor Forschung und Entwicklung; Fokusthema Innovationsindikator; Nr. 71, , zuletzt aufgerufen 02.02.2018
72. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0ahUKEwiWi-qK7frYAhUQ3aQKHeR8D2MQFgg-MAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.cesifo-group.de%2FDocDL%2FifoDD\\_14-03\\_04-14.pdf&usg=AOvVaw3\\_bQY616zHZsdHjGotwiDW](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0ahUKEwiWi-qK7frYAhUQ3aQKHeR8D2MQFgg-MAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.cesifo-group.de%2FDocDL%2FifoDD_14-03_04-14.pdf&usg=AOvVaw3_bQY616zHZsdHjGotwiDW); Fritzsche und Ochsner, Innovationszulage, eine neue Forschungsförderung, Forschungsberichte, ifo Dresden berichtet 3/2014, mit Abbildung 1, Nr. 72, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
73. <http://www.b-i-t-online.de/daten/iwp-06-02-auszug.pdf>; Fröhlich, Gerhard, Plagiate und unethische Autorenschaften Vortrag auf dem Symposium „Copy, Shake, Paste – Plagiate und unethische Autorenschaften: in Wissenschaft und Literatur“ an der Johannes Kepler Universität Linz (Österreich) am 15. und 16. April 2005, Information Wissenschaft und Praxis, Heft 57 (2006), S. 81-89; Nr. 73, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
74. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj3jeLRqvYAhWF3KQKHfusCF4QFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.uni-saarland.de%2Ffileadmin%2Fuser\\_upload%2FProfessoren%2Ffr11\\_ProfGroep1%2Flehre\\_\\_](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj3jeLRqvYAhWF3KQKHfusCF4QFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.uni-saarland.de%2Ffileadmin%2Fuser_upload%2FProfessoren%2Ffr11_ProfGroep1%2Flehre__)

\_nur\_Pdfs\_%2Flehre16%2FEuStR16%2FOECD-MA\_2014.pdf&usg=AOvVaw1eK0Uyu-uj5vi4N8-4JGfm; OECD Muster-DBA, bereitgestellt von Universität des Saarlandes, Nr. 74, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

75. <https://www.estv.admin.ch/estv/de/home/allgemein/steuerpolitik/fachinformationen/abstimmungen/usr-3.html>; Eidgenössische Steuerverwaltung, Internetauftritt zur Steuervorlage 2017, Nr. 75, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

76. [https://www.efd.admin.ch/dam/efd/de/dokumente/home/dokumentation/abstimmungen/2017/usrIII/erlaueterungen-br-usrIII.pdf.download.pdf/P10118640\\_BBL\\_Abstimmungsbroschuere\\_DE\\_screen.pdf](https://www.efd.admin.ch/dam/efd/de/dokumente/home/dokumentation/abstimmungen/2017/usrIII/erlaueterungen-br-usrIII.pdf.download.pdf/P10118640_BBL_Abstimmungsbroschuere_DE_screen.pdf); Erläuterungen des Bundesrates zur Unternehmenssteuerreform III, Nr. 76, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

77. <https://www.efd.admin.ch/dam/efd/de/dokumente/home/dokumentation/abstimmungen/2017/usrIII/usrIII-ueberblick-massnahmen.pdf.download.pdf/Massnahmen%20%20%C3%9Cberblick-161129-d.pdf>; Synoptische Darstellung der Unternehmenssteuerreform III, Eidgenössisches Finanzdepartement. Nr. 77, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

78. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwjmpplLyDZAhWQhaYKHWclCesQFggsMAE&url=https%3A%2F%2Fkroesewevers.nl%2Fassets%2Ffiles%2FNewsletter\\_DE\\_Q2\\_2016.pdf&usg=AOvVaw3bAC6SO29yNhaYgwYld-7j](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwjmpplLyDZAhWQhaYKHWclCesQFggsMAE&url=https%3A%2F%2Fkroesewevers.nl%2Fassets%2Ffiles%2FNewsletter_DE_Q2_2016.pdf&usg=AOvVaw3bAC6SO29yNhaYgwYld-7j); Hinweise zur WBSO von KroeseWevers, NL-Steuerberater, Nr. 78, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

79. <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Geschaefspraxis/nat-investitionsfoerderung,t=nationale-investitionsfoerderung--niederlande,did=1459446.html>; Hinweise der GTAI (German Trade & Invest = Außenwirtschaftsagentur der Bundesrepublik Deutschland) zur WBSO, Nr. 79, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

80. <https://www.emta.ee/eng/business-client/income-expenses-supply-profits/taxation-profits-estonia>; Steuer in Estland, Website der Republik Estland, Steuerverwaltung Nr. 80, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

81. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwicrumM0oDZAhWKhaYKHxSwCHcQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fkroesewevers.nl%2Fassets%2Ffiles%2FDuitse\\_site%2FWhitepapers%2FNiederlandisches\\_Steuerrecht\\_2014.pdf&usg=AOvVaw1INbRmqPM99ZlFRi0jnVwj](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwicrumM0oDZAhWKhaYKHxSwCHcQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fkroesewevers.nl%2Fassets%2Ffiles%2FDuitse_site%2FWhitepapers%2FNiederlandisches_Steuerrecht_2014.pdf&usg=AOvVaw1INbRmqPM99ZlFRi0jnVwj); KroeseWever, Niederländisches Steuerrecht, Broschüre, Nr. 81, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

82. [https://www.gesetze.li/konso/2010340000?search\\_text=steuergesetz&search\\_loc=title&lrr=&lgblid\\_von=&observe\\_date=30.01.2018](https://www.gesetze.li/konso/2010340000?search_text=steuergesetz&search_loc=title&lrr=&lgblid_von=&observe_date=30.01.2018); Gesetzesdatenbank Liechtenstein; Suche nach „Steuergesetz“ im Titel, Nr. 82, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

83. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjciOLd4YHZAhWN-aQKHU7gArEQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.frank-reissmann.de%2Fdownload%2Fsteuern\\_uk.pdf&usg=AOvVaw3zdVPempKSRaPmTptyF9yd](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjciOLd4YHZAhWN-aQKHU7gArEQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.frank-reissmann.de%2Fdownload%2Fsteuern_uk.pdf&usg=AOvVaw3zdVPempKSRaPmTptyF9yd); Ernst & Young. Steuern in UK, Steuersystem in Großbritannien Nr. 83, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

84. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjw\\_bXL84HZAhXF8qQKHWNpAcYQFgg0MAI&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2F taxation\\_customs%2Fsites%2F taxation%2Ffiles%2Fresources%2Fdocuments%2F taxation%2Fgen\\_info%2F economic\\_analysis%2Ftax\\_papers%2F taxation\\_paper\\_57.pdf&usg=AOvVaw1](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjw_bXL84HZAhXF8qQKHWNpAcYQFgg0MAI&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2F taxation_customs%2Fsites%2F taxation%2Ffiles%2Fresources%2Fdocuments%2F taxation%2Fgen_info%2F economic_analysis%2Ftax_papers%2F taxation_paper_57.pdf&usg=AOvVaw1)

- pPT8JrIMzW4PesFdU2NYk; Taxation-Papers, Working Paper Nr. 57-2015: Patent Boxes Design, Patents Location and Local R&D Nr. 84, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
85. [dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/112/1811233.pdf](http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/112/1811233.pdf); *Drucksache 18/11233 Entwurf eines Gesetzes gegen schädliche Steuerpraktiken im Zusammenhang mit Rechteüberlassung, Deutscher Bundestag 18. Wahlperiode, vom 20.02.2017; Nr. 85*, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
86. <http://www.oecd.org/forum/what-the-beps-are-we-talking-about.htm>; Website OECD-Forum, zuletzt aufgerufen 31.01.2018, Nr. 86, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
87. <http://www.g20.utoronto.ca/2012/2012-0619-loscabos.html>; Abschlusserklärung G20 auf der Website der Universität Toronto; zuletzt aufgerufen 31.01.2018; Nr. 87, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
88. <http://www.oecd.org/tax/beps/beps-about.htm#membership>; Mitglieder Beps, , zuletzt aufgerufen 02.02.2018
89. <http://www.oecd-ilibrary.org/deliver/2315321e.pdf?itemId=/content/book/9789264241190-en&mimeType=application/pdf>; Final Report Aktionspunkt 5 des Beps-Reports, Nr. 89, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
90. [http://www.bzst.de/DE/Steuern\\_International/Verstaendigungsverfahren/verstaendigungsverfahren\\_node.html](http://www.bzst.de/DE/Steuern_International/Verstaendigungsverfahren/verstaendigungsverfahren_node.html); Website BzSt, Unterseite Verständigungsverfahren, zuletzt aufgerufen 01.02.2018 Nr. 90
91. <https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwj24q3Z0oTZAhVG2aQKHbPDC1gQFgg4MAM&url=https%3A%2F%2Fwww.ifst.de%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F01%2F505.pdf&usg=AOvVaw2lj0JILTG8yCzRpQTGqjnm>; Marken in internationalen Unternehmen, Verrechnungspreisaspekte aus dem Blickwinkel des nationalen und internationalen Steuerrechts, ifst Institut Finanzen und Steuern e.v., , zuletzt aufgerufen 02.02.2018, Nr.91, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
92. [http://www.steuerrrecht.jku.at/steuerrrecht/de/elemente\\_site/lehre/2010/Materialien%20IntStR/Materialiensammlung%20zum%20Kurs.pdf](http://www.steuerrrecht.jku.at/steuerrrecht/de/elemente_site/lehre/2010/Materialien%20IntStR/Materialiensammlung%20zum%20Kurs.pdf). *Sabine Kanduth-Kristen und Georg Kfler „Materialsammlung zum Kurs-1“, JKU Nr. 92*, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
93. [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/Internationales\\_Steuerrecht/Staatenbezogene\\_Informationen/Laender\\_A\\_Z/Oesterreich/2002-04-05-Oesterreich-Abkommen-DBA-Gesetz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/Internationales_Steuerrecht/Staatenbezogene_Informationen/Laender_A_Z/Oesterreich/2002-04-05-Oesterreich-Abkommen-DBA-Gesetz.pdf?__blob=publicationFile&v=3); Ratifikationsgesetz DBA Deutschland-Österreich vm 24. August 2000, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2002 Teil II Nr. 12, ausgegeben zu Bonn am 5. April 2002, Nr. 93, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
94. [eurodad.org/files/pdf/1546849-tax-games-the-race-to-the-bottom.pdf](http://eurodad.org/files/pdf/1546849-tax-games-the-race-to-the-bottom.pdf); Eurodad, *The Race to the Bottom 2017 Nr. 94*, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
95. <https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjhifTvIYXZAhWD66QKHZDuBxAQFggqMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.oecd.org%2Fctp%2Fbeps-action-5-agreement-on-modified-nexus-approach-for-ip-regimes.pdf&usg=AOvVaw3MyawYu5JlWcWuor3G8iNo>; OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Projekt: Action 5: Agreement on Modified Nexus Approach for IP-Regimes, Nr. 95, zuletzt aufgerufen 02.02.2018
96. <https://www.research-in-germany.org/de/forschungslandschaft/forschungseinrichtungen.html>; Websitre

*Forschungseinrichtungen des Bundesbildungsministeriums, zuletzt aufgerufen 01.02.2018, Nr. 96, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*

97. <https://www.fuldainfo.de/laender-lehnen-schaeubles-patentbox-ab/>; *Fuldainfo vom 23.04.2014: deutsche Länder lehnen Patentbox ab*; Nr. 97, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

98. <https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Forschung-foerdern-Steuern-erlassen/story/18706914>; *Forschung fördern, Steuern lassen Tagesanzeiger vom 18.11.2014*; Nr. 98, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

99. [ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/ZEW\\_SAP2016.pdf](ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/ZEW_SAP2016.pdf); *Innovationspolitik in Deutschland, eine Studie zu Maßnahmen für mehr Innovation im Zeitalter der Digitalisierung im Auftrag von SAP, Berteschek et. al, ZEW Mannheim, 8.2.2016, Nr. 99, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*

100. [https://de.wikipedia.org/wiki/Double\\_Irish\\_With\\_a\\_Dutch\\_Sandwich](https://de.wikipedia.org/wiki/Double_Irish_With_a_Dutch_Sandwich); *Wikipedia Dutch Sandwich*; zuletzt abgerufen 01.02.2018 Nr. 100, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

101. [www.meinepolitik.de/steuoair.pdf](http://www.meinepolitik.de/steuoair.pdf); *Attac zur Steueroase Irland*, zuletzt aufgerufen 01.02.2018, Nr. 101, zuletzt aufgerufen 02.02.2018

102. [www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren\\_Bestellservice/2016-05-13-wichtigsten-steuern-im-internationalen-vergleich-2015.pdf%3F\\_\\_blob%3DpublicationFile%26v%3D2+%&cd=3&hl=de&ct=clnk&gl=de](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren_Bestellservice/2016-05-13-wichtigsten-steuern-im-internationalen-vergleich-2015.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D2+%&cd=3&hl=de&ct=clnk&gl=de); *Die wichtigsten Steuern im internationalen Vergleich*; zuletzt aufgerufen 01.02.2018; Nr. 102 , zuletzt aufgerufen 02.02.2018

103. <http://www.irishstatutebook.ie/eli/1997/act/39/enacted/en/html>; *Taxes Consolidation Act, 1997, zuletzt aufgerufen 01.02.2018, Nr. 103, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*

104. <https://www.bundestag.de/blob/408048/.../wd-4-153-14-pdf-data.pdf>; *Lizenzgebühren und steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung in Europa, Wissenschaftlicher Dienst des Bundestages vom 11.08.2014, Fachbereich WD 4, Aktenzeichen WD 4 – 3000 153/14, Nr. 104, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*

105. [https://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien\\_2017/StuDIS\\_15\\_2017.pdf](https://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien_2017/StuDIS_15_2017.pdf); *Spengel et al. Steuerliche FuE-Förderung; Mannheim, Februar 2017; Nr. 105, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*

106. [https://www.irs.gov/irm/part4/irm\\_04-061-005](https://www.irs.gov/irm/part4/irm_04-061-005); *website der US-Steuerbehörde, hier Seite zu Part 4.61.5, zuletzt aufgerufen 01.02.2018, Nr. 106 , zuletzt aufgerufen 02.02.2018*

107. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahU-KEwjH05\\_O44XZAhVEC-wKHUGgD30QFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fkroesewervers.nl%2Fassets%2Ffiles%2FNiederlandisches\\_Steuerrecht\\_2016\\_-\\_drieluik\\_-definitief.pdf&usq=AOvVaw16Z0pF0HvzXc7GjDNII-BD](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahU-KEwjH05_O44XZAhVEC-wKHUGgD30QFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fkroesewervers.nl%2Fassets%2Ffiles%2FNiederlandisches_Steuerrecht_2016_-_drieluik_-definitief.pdf&usq=AOvVaw16Z0pF0HvzXc7GjDNII-BD); *KroeseWevers; Website NL-Steuerrecht Merkblatt, zuletzt aufgerufen 01.02.2018 Nr. 107, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*

108. <https://www.revenue.ie/en/companies-and-charities/reliefs-and-exemptions/knowledge-development-box-kdb/index.aspx>; *Knowledge Development Box (KDB) auf der website des office of Revenue Commisioner, Irland, zuletzt aufgerufen 01.02.2018; Nr. 108, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*

109. <http://www.oecd.org/forum/what-the-beps-are-we-talking-about.htm>; *Saint-Amans, Pascal/Russo, Raffaele; Website der OECD, What the Beps are walking for? Nr. 109, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*

110. <http://www.oecd.org/tax/beps/beps-about.htm>; *Website OECD, About the Inclusive Framework on BEPS, zuletzt aufgerufen 01.02.2018, Nr. 110*

111. [https://www.bmf.gv.at/budget/aktuelle-berichte/BMF\\_Evaluierung\\_der\\_Forschungspraemie\\_Endbericht.pdf?](https://www.bmf.gv.at/budget/aktuelle-berichte/BMF_Evaluierung_der_Forschungspraemie_Endbericht.pdf?); *Ecker, Brigitte et. al., Evaluierung der Forschungsprämie gem. § 108c EStG (Ö), Gemeinsamer Bericht des WPZ Research GmbH, KMU Forschung Austria und dem Institut für höhere Studien, Wien, im Auftrag des Bundesministeriums für Finanzen, Wien 03/2017, zuletzt aufgerufen am 02.02.2018, Nr. 111, , zuletzt aufgerufen 02.02.2018*
112. <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Patente/O-que-e-uma-patente;> *Website Patente in Portugal, „O que é uma patente“; zuletzt aufgerufen 02.02.1018 Nr. 112, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*
113. *Hilty, Reto M., Unübertragbarkeit urheberrechtlicher Befugnisse - ein dogmatisches Ammenmärchen? in: Recht im Wandel seines sozialen und technologischen Umfeldes. Festschrift für Manfred Rehbinder, C. H. Beck, München 2002, 259 - 284. Nr. 113, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*
114. [.www.oecd.org/tax/beps-explanatory-statement-2015.pdf](http://www.oecd.org/tax/beps-explanatory-statement-2015.pdf); *OECD (2015), Erläuterung, OECD/G20 Projekt Gewinnverkürzung und Gewinnverlagerung, OECD, Nr. 114, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*
115. [https://www.haufe.de/steuern/steuer-office-premium/beneficial-owner-abc-intstr\\_i-desk\\_PI11940\\_HI6789875.html](https://www.haufe.de/steuern/steuer-office-premium/beneficial-owner-abc-intstr_i-desk_PI11940_HI6789875.html); *Haufe; Beneficial Owner – ABC IntStR; Nr. 115, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*
116. *Doris König: Der Schutz des Eigentums im europäischen Recht, Bitburger Gespräche, 2004, Nr. 116, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*
117. *Peukert, Alexander, Geistiges Eigentum, erschienen in: Jürgen Basedow/Klaus J. Hopt/Reinhard Zimmermann, Handwörterbuch des Europäischen Privatrechts, Band I, 2009, 648-652 Nr. 117, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*
118. *Bundesgesetzblatt 1994, III. Teil, veröffentlicht beim Bundesanzeiger Verlag, (<https://www.bgbl.de>) Nr. 118, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*
119. *Ansgar Ohly, Geistiges Eigentum?, Juristen-Zeitung 2003. Nr. 119*
120. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/google/google-und-andere-ueber-irland-gewinne-in-steueroasen-schleusen-11126896.html>; *Theurer; Markus: Über Irland Gewinne in Steueroasen schleusen in der FAZ vom 28.09.2011, Nr. 120*
121. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wie-grosskonzerne-auch-ohne-double-irish-steuern-sparen-13212623.html>; *Theurer, Markus: Geschäftsmodell Steuern sparen vom 17.10.2014, Nr. 121, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*
122. <https://www.wort.lu/de/business/steuernische-neue-patentbox-kommt-5954bd4aa5e74263e13c32c6#>; *Finanzminister Gramegna: neue Patentbox kommt; Luxemburger Post vom 29.06.2017, Nr. 122, zuletzt aufgerufen am 02.02.2018*
123. <http://www.ias-fid.lu/de/aktuelles/item/steueraenderungsgesetz-luxemburg-2016-vom-18-dezember-2015>; *Steuerservice IAS fiduciaire; Nr. 123, zuletzt aufgerufen am 02.02.2018*
124. *Intellectual Property (IP) Box Regimes, Dissertation Lisa Katharina Evans, Universität Mannheim, Mannheim 2014*
125. [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Bilder/Bildstrecken/Mediathek/Infografiken/Steuern/abkommen-im-steuerbereich.jpg?\\_\\_blob=poster&v=10](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Bilder/Bildstrecken/Mediathek/Infografiken/Steuern/abkommen-im-steuerbereich.jpg?__blob=poster&v=10); *DBA in Deutschland, Nr. 1 Bildmaterial, zuletzt aufgerufen 02.02.2018*

## Kurzlebenslauf Holger Niemitz



Holger Niemitz hat nach Abitur und Wehrdienst zunächst einige Semester Physik an der Universität Hamburg studiert, bevor er an die Universität des Saarlandes wechselte und in Saarbrücken Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Revision und Treuhandwesen (Lehrstuhl Prof. Dr. Küting), Privatrecht und Steuerrecht sowie später Wirtschaftsrecht studierte. Dort erlangte er den Abschluss als Diplom-Kaufmann.

Nach Abschluss seines rechtswissenschaftlichen Studiums wurde ihm von der Universität des Saarlandes zudem der akademische Mastergrad L.L.M (com.) im Wirtschaftsrecht verliehen.

2001 legt Holger Niemitz das Steuerberaterexamen ab. Als Steuerberater erhielt Herr Niemitz von der Steuerberaterkammer später auch die Zulassung als Fachberater für internationales Steuerrecht. Darüber hinaus ist er zertifizierter Fachberater für Heilberufe.

Holger Niemitz ist geschäftsführender Gesellschafter einer Steuerberatungsgesellschaft. Weiterhin ist er als selbständiger Unternehmensberater tätig. In diesem Kontext berät er Treuhandgesellschaften, insbesondere bei EDV-Projekten.

Zuvor war Holger Niemitz mehrere Jahre bei der Treuhandgesellschaft eines börsennotierten Emissionshaus im Bereich alternativer Investments in leitender Position tätig.

## EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement

<b>Jahr</b>	<b>Autor/Autorin</b>	<b>Titel</b>	<b>Band</b>
2015	Francesca Schmitt	Intellectual Property and Investment Funds	Band 1
2016	Sebastian Fontaine	The electricity market reinvention by regional renewal	Band 2
2016	Tim Karius	Intellectual Property and Intangible Assets - Alternative valuation and financing approaches for the knowledge economy in Luxembourg	Band 3
2016	Irena Hank	Emotionale Intelligenz und optimales Teaming – eine empirische Untersuchung	Band 4
2016	Pascal Berg	European Market Infrastructure Regulation (EMIR)	Band 5
2016	Dr. Sverre Klemp	Die Angemessenheit der Vergütung nach § 32 UrhG für wissenschaftliche Werke im STM-Bereich	Band 6
2016	Lars Heyne	Immaterialgüterrechte und Objektreplication: Juristische Risiken und Lösungsmöglichkeiten bei der Vermarktung von 3D-Druckvorlagen	Band 7
2016	Torsten Hotop	Äquivalenzinteresse im Erfinderrecht	Band 8
2016	Christian Wolf	Zur Eintragungsfähigkeit von Geruchs- und Hörmarken	Band 9
2016	Nadine Jneidi	Risikofaktor Pflichtteil - Grundlagen und Grenzen der Regelungs- und Gestaltungsmöglichkeiten von Pflichtteilsansprüchen bei der Nachfolge in Personengesellschaften	Band 10
2016	Meika Schuster	Ursachen und Folgen von Ausbildungsabbrüchen	Band 11
2016	Julie Wing Yan Chow	Activity Based Costing - A case study of Raiffeisen Bank of Luxembourg	Band 12
2016	Peter Koster	Luxembourg as an aspiring platform for the aircraft engine industry	Band 13
2016	Stefanie Roth	The Middle Management – new awareness needed in the current information society?	Band 14
2016	Alexander Fey	Warum Immaterielle Wirtschaftsgüter und Intellectual Property die Quantenteilchen der Ökonomie sind	Band 15
2016	Daniel Nepgen	Machbarkeitsstudie eines Audioportals für Qualitätsjournalismus. Eine empirische Untersuchung in Luxemburg	Band 16
2016	Niklas Jung	Abolition of the Safe Harbor Agreement – Legal situation and alternatives	Band 17
2017	Marco Pate	Kriterien zur Kreditbesicherung mit Immaterialgüterrechten anhand der Finanzierungsbesicherung mit Immobilien	Band 18

<b>Jahr</b>	<b>Autor/Autorin</b>	<b>Titel</b>	<b>Band</b>
2017	Patrick Matthias Sprenker	RAIF – Reserved Alternative Investment Fund – The impact on the Luxembourg Fund Market and the Alternative Investment Fund landscape	Band 19
2017	Sebastian Fontaine	Quo vadis Digitalisierung? Von Industrie 4.0 zur Circular-Economy	Band 20
2017	Andrea Dietz	Anti-Money Laundering and Counter- Terrorist Financing in the Luxembourg Investment Fund Market	Band 21
2017	Christophe Santini	Burn-Out / Bore-Out Équivalences, similitudes et différences impactant la vie socio-économique des personnes concernées	Band 22
2017	Johanna Brachmann	Ist das Arbeitnehmererfindungsrecht erneut reformbedürftig? - Ein Rechtsvergleich zwischen Deutschland und Österreich, Schweiz, USA, Großbritannien	Band 23
2017	Nadine Allar	Identification and Measurement of Intangibles in a Knowledge Economy - The special relevance of human capital	Band 24
2018	Alexander Vollmer	Überwachung von ausgelagerten Funktionen und Kompetenzen in der luxemburgischen Fondsindustrie	Band 25
2018	Claudia Lamberti	Women in management and the issue of gender- based barriers - An empirical study of the business sector in Europe	Band 26
2018	Désirée Kaupp	Corporate culture - an underestimated intangible asset for the information society	Band 27
2018	Romain Gennen	Die automobile (R)Evolution – das automobile Smartphone	Band 28
2018	Sven Kirchens	TVA - Introduction du mécanisme de l'autoliqui- dation dans le secteur de la construction au Luxembourg ? Analyse et Propositions	Band 29
2018	Lisa Schreiner	The Effects of Remuneration and Reward Systems on Employee Motivation in Luxembourg	Band 30
2018	Alina Bongartz	Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg - die Wirkung von Value Added Services	Band 31

## **Berufsbegleitend zum Dokortitel Deutschsprachige Doktorandenschule in Business Administration in Luxemburg (DBA)**

Das seit 2004 im Großherzogtum etablierte European Institute for Knowledge and Value Management (EIKV), Herausgeber dieser Schriftenreihe, bündelt in Zusammenarbeit mit dem Business Science Institute (BSI) die Aktivitäten in Lehre und Forschung des deutschsprachigen Doktorandenprogramms in Business Administration (DBA) im Schloss Wiltz in Luxemburg.

Angesprochen sind in erster Linie Führungskräfte mit MBA- oder äquivalentem Abschluss und mindestens fünf Jahre Berufserfahrung in Unternehmen oder Organisationen, die:

- ihre berufliche Expertise durch einen wissenschaftlich abgesicherten persönlichen Reflexions- und Forschungsprozess aufwerten wollen,
- ihre fachlichen und beruflichen Kompetenzen in einer hochwertigen wissenschaftlichen Promotionsarbeit, der These, dokumentieren wollen, mit der Möglichkeit diese in der Schriftenreihe des EIKV zu veröffentlichen,
- dabei einen qualifizierten Abstand auf ihr bisheriges berufliches Leben und ihre unternehmerische Praxis gewinnen wollen.

Erfolgreiche Absolventen der dreijährigen Doktorandenschule erhalten den anerkannten Dokortitel der Université Jean Moulin Lyon 3. Sie sind am dortigen Institut d'Administration des Entreprises (IAE) eingeschrieben. Dank eines Kooperationsvertrages mit der University of Technology Sydney (UTS) beschließen die Doktoranden ihr erstes Jahr zusätzlich mit einem "Certificate of Research in Business Administration".

Das DBA Executive Doctorate in Business Administration basiert auf einem von einem internationalen wissenschaftlichen Team validierten Curriculum und Seminaren sowie Workshops, die von international ausgewiesenen Professoren mit umfangreicher praktischer Management-Erfahrung geleitet werden.

Informationen und Bewerbung unter: <http://de.business-science-institute.com/>

European Institute for Knowledge & Value Management A.s.b.l.

8, rue de la source, L-6998 Hostert, Luxemburg

URL: [www.eikv.org](http://www.eikv.org), E-Mail: [info@eikv.org](mailto:info@eikv.org)