JENS WOLFF

Die aktienrechtliche Zulässigkeit von Sponsoringaktivitäten

Eine Untersuchung anhand der Zuständigkeit und insbesondere der allgemeinen Berechtigung des Vorstands einer Aktiengesellschaft bei der Entscheidung über die Planung und Durchführung von Sponsoringaktivitäten

Juristische Reihe TENEA / www.jurawelt.com Bd. 42

Jens Wolff Die aktienrechtliche Zulässigkeit von Sponsoringaktivitäten
42
Juristische Reihe TENEA / www.jurawelt.com

TENEA

Sponsoring ist ein vielseitiges Kommunikationsinstrument für Unternehmen. Seine Vielseitigkeit wurzelt in den zahlreichen Erscheinungsformen und der damit verbundenen kommunikations- und unternehmenspolitischen Wirkung. Zunächst lassen sich zwei unterschiedliche Typen ausmachen, die als die beiden Extreme des Sponsorings gelten. Einerseits existiert der mäzenatische Typ, der durch eine altruistische Motivation geprägt ist. Andererseits gibt es den rein wirtschaftlichen Einsatz des Sponsorings. Das Unternehmen erbringt dabei seine Leistungen an den Gesponserten, um die kommunikative Wirkung in wirtschaftlicher Hinsicht auszunutzen. Zwischen diesen beiden Extremen existieren noch zahlreiche Zwischenformen, die sowohl Merkmale des einen als auch des anderen Extrems enthalten. Bei den Zwischenformen wird der wirtschaftliche Aspekt jedenfalls nicht mehr uneingeschränkt verfolgt.

Gesellschaftsrechtlich stellt sich die Frage, inwieweit unternehmerisches Sponsoring zulässig ist. Das Problem wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, in welchem finanziellen Umfang Unternehmen Sponsoringleistungen erbringen. Dabei ist nicht sofort ersichtlich, welche Gegenleistung an das Unternehmen zurückfließt und welche wirtschaftliche Bedeutung sie hat.

Die Untersuchung rechtlicher Vorgaben setzt bei der abstrakten Vereinbarkeit des Sponsorings mit der jeweiligen Unternehmensverfassung an. Dabei wird geklärt, inwieweit die Grundsätze des Wirtschaftens ihr Pendant in der Unternehmensverfassung und den einschlägigen gesetzlichen Vorschriften finden. Die Untersuchung erfolgt anhand der Aktiengesellschaft, da die meisten Großunternehmen in dieser Rechtsform verfasst sind.

Jens Wolff, geb. 1974 in Lüdenscheid; Abitur 1993 in Altena; Wehrdienst 1993–1994; Studium der Rechtswissenschaften in Münster 1994–1999; Praktika in Genf / Schweiz, Darwen / England, Oakland / USA; Studium der Fachspezifischen Fremdsprachenausbildung in Englisch 1996–1997; Erste Juristische Staatsprüfung (OLG Hamm) 1999; Tätigkeit bei Huth Dietrich Hahn, RAe / STBer, Hamburg, 1999; Referendariat LG Münster 2001–2003; Tätigkeit bei Heuking Kühn Lüer Wojtek, RAe / WPer / STBer, Düsseldorf, 2002; Tätigkeit bei Macdonald Porter Drees, Barristers and Solicitors, Toronto / Kanada, 2003; Zweite Juristische Staatsprüfung (LJPA Düsseldorf) 2003.

TENEA

ISBN 3-86504-012-8 26 €

TENEA

Juristische Reihe TENEA / www.jurawelt.com Bd. 42

Tenea (ἡ Τενέα), Dorf im Gebiet von Korinth an einem der Wege in die → Argolis, etwas s. des h. Chiliomodi. Sehr geringe Reste. Kult des Apollon Teneates. T. galt im Alt. sprichwörtl. als glücklich, wohl wegen der Kleinheit […]

Aus: K. Ziegler, W. Sontheimer u. H. Gärtner (eds.): *Der Kleine Pauly.* Lexikon der Antike. Bd. 5, Sp. 585. München (Deutscher Taschenbuch Verlag), 1979.

Jens Wolff

Die aktienrechtliche Zulässigkeit von Sponsoringaktivitäten

Eine Untersuchung anhand der Zuständigkeit und insbesondere der allgemeinen Berechtigung des Vorstands einer Aktiengesellschaft bei der Entscheidung über die Planung und Durchführung von Sponsoringaktivitäten

TENEA

Jens Wolff

Die aktienrechtliche Zulässigkeit
von Sponsoringaktivitäten
Eine Untersuchung anhand der Zuständigkeit und insbesondere der allgemeinen Berechtigung des Vorstands einer Aktiengesellschaft bei der Entscheidung über die Planung und Durchführung von Sponsoringaktivitäten

(Juristische Reihe TENEA /www.jurawelt.com; Bd. 42)

Zugleich FernUniversität – Gesamthochschule – in Hagen
Dissertation 2003

© TENEA Verlag für Medien
Berlin 2003
Alle Rechte vorbehalten. All rights reserved.
Digitaldruck und Bindung:
Digital-Print-Service · 10119 Berlin
Umschlaggestaltung: nach Roland Angst, München
TENEA-Graphik: Walter Raabe, Berlin
Printed in Germany 2003

ISBN 3-86504-012-8

Meiner Familie

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Sommersemester 2002 von der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der FernUniversität - Gesamthochschule - in Hagen als Dissertation angenommen.

Mein besonderer Dank gilt zunächst meiner Doktormutter, Frau Prof. Dr. Barbara Dauner-Lieb, die mir sowohl bei der Themensuche als auch bei der späteren Recherche und Anfertigung der Arbeit stets eine große Hilfe war. Bedanken möchte ich mich dabei insbesondere für ihre ständige Gesprächsbereitschaft und vor allem Erreichbarkeit auch außerhalb normaler Sprechstunden. Ihre sehr umgängliche und direkte Art sowie ihr ausgeprägtes Verständnis für typische Probleme von Doktoranden haben mir die wissenschaftliche Arbeit erheblich erleichtert.

Gleichfalls gebührt mein Dank Herrn Prof. Dr. Ulrich Wackerbarth für die zügige Erstellung des Zweitgutachtens.

Vor allem möchte ich mich aber bei meiner langjährigen Freundin Eva Schmidt für ihre ständige Aufmunterung und Motivation während der gesamten Zeit bedanken. Ein ebensolcher Dank gilt meiner gesamten Familie, ohne deren persönliche und finanzielle Unterstützung die Anfertigung der Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Münster, im Juni 2003 Jens Wolff

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I
Literaturverzeichnis XI
Abkürzungsverzeichnis XXXI

1. Kapitel: Einleitung und rechtlicher Einstieg 1

A. Einleitung 1

B. Rechtlicher Einstieg 5

I. Die gesellschaftliche Rolle des wirtschaftlich ausgerichteten Großunternehmens 5
II. Die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung 7
III. Abgrenzung zur klassisch nicht-wirtschaftlichen Betätigung 10
IV. Die Leitungsverantwortung des Vorstands vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung 12
V. Die besondere Stellung des Sponsorings innerhalb der Gesamtheit der unternehmerischen Aktivitäten 13
VI. Das Missverhältnis 14
1) Tatsächliche und theoretische Probleme der Ermittlung eines Missverhältnisses 15
2) Das subjektive Element 16
VII. Das Verhältnis der Zulässigkeitsproblematik zum Haftungsrecht 17
VIII. Der Umfang der Zulässigkeitsprüfung im Hinblick auf die Zuständigkeiten der Organe der Aktiengesellschaft 18
IX. Die Ausrichtung der Aktiengesellschaft 19
X. Das Gewinnziel als Konkretisierung der Ausrichtung der Aktiengesellschaft 21
1) Die rechtliche Ableitung des Gewinnziels nach *Großmann* 21
2) Einzelne Unternehmensdefinitionen 23
XI. Der interessenpluralistische Ansatz 24

XII. Zusammenfassung 25

2. Kapitel: Das Sponsoring - Begriffsklärung und Abgrenzung 28

A. Allgemeines 28

B. Entwicklung des Sponsorings und Vergleich mit anderen Mitteln der Unternehmenskommunikation 30

I. Historische Entwicklung des Sponsorings 30
1) Das klassische Mäzenatentum 30
2) Die Weiterentwicklung des Mäzenatentums 31
3) Spendenwesen 32
II. Die spätere Entwicklung hin zum Sponsoring 32
1) Die grundsätzliche Natur des Sponsorings 32
2) Andere Kommunikationsinstrumente / „Abgrenzung“ zur (klassischen) Werbung 34
a) Das „magische Dreieck des Sponsorings“ 36
b) Nachteile der Werbung und das zunehmende Interesse der Wirtschaft am Sponsoring 38

C. Die Definition(en) des Sponsorings 38

I. Anfängliche Definitionen 38
II. Neuere Definitionen und das heutige Verständnis 40
III. Sponsoring und der Begriff der Förderung 42
1) Der subjektive Aspekt der Förderung in der Definition von *Bruhn* 42
2) Der objektive Aspekt der Förderung 44
3) Typologisierung des Sponsorings / Aspekt der Förderung 46
IV. Die Sponsoringleistungen 53
1) Das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung 53
2) Die Leistungen der Beteiligten im einzelnen 53
a) Die Leistungen des Sponsors 53

b) Die Leistungen des Gesponserten 54
(i) Das Sportsponsoring 54
(ii) Das Kultursponsoring..... 56
(iii) Das Sozio- und Umweltsponsoring..... 57
(iv) Die Maßnahmenkategorien 57

3. Kapitel: Die rechtlich relevanten Grundlagen des Sponsorings im Hinblick auf dessen Zulässigkeit 58

A. Die Entscheidungszuständigkeit und Berechtigung des Vorstands 58

I. Allgemeine Vorüberlegungen 58
II. Leitungsaufgabe des Vorstands nach § 76 I AktG..... 59

B. Aktienrechtliche Entscheidungsprinzipien und -kriterien 61

I. Die Abwägung der Interessen 61
II. Das Unternehmensinteresse 63
1) Die materialen Fixierungen 66
2) Die Fixierungen im Einzelnen..... 67
a) Bestandserhaltung..... 67
b) Dauerhafte Rentabilität 70
(i) Begriffsbestimmung und Bedeutung..... 70
(1) Abgrenzung zur kurzfristigen Gewinnmaximierung. 70
(2) Gesamtwirtschaftliche Bedeutung..... 70
(3) Einzelwirtschaftliche Bedeutung..... 71
(4) Rentabilität als Teil des Unternehmensinteresses 73
(5) Rentabilität als Daueraufgabe..... 74
(ii) Rentabilität als operationale Verhaltensmaxime? 75
3) Das Ermessen des Vorstands..... 77
4) Die Grenzen des Ermessens bei langfristigen Projekten..... 78
5) Das Rentabilitätsprinzip zwischen Bestandserhaltung und Gesellschaftszweck..... 80
a) Rentabilität und Bestandserhaltung 80

(i) Die Beeinträchtigung des Bestandserhaltungsprinzips durch Sponsoringaktivitäten 84
(1) Die Beeinträchtigung des kapitalspezifischen Bereichs 84
(2) Die Bedeutung von Handlungsalternativen des Vorstands 86
(ii) Zwischenergebnis 89
b) Rentabilität und Gesellschaftszweck 90
(i) Die wirtschaftliche Ausrichtung und Funktion der Aktiengesellschaft 90
(ii) Der Zweck der Aktiengesellschaft und sein spezifisches Verhältnis zum Gegenstand des Unternehmens 92
(iii) Zwischenergebnis 95
III. Das Verhältnis von Gesellschaftszweck und Unternehmenszielen 96
1) Das Gewinnziel bzw. das erwerbswirtschaftliche Prinzip bei *Duden* und bei *Wiedemann* 97
2) Die operationale Konkretisierung des Gewinnziels 98
a) Die aktienrechtliche Ableitung von Gewinnvorgaben 98
b) Die betriebswirtschaftlichen Gewinnvorgaben bzw. -ziele 99
c) Aktienrechtliche Vorgaben als Zielkorridor 102
3) Der normative Gehalt des Gesellschaftszwecks 104
4) Zwischenergebnis 104
IV. Das Unternehmensinteresse und der Konflikt um eine „neues“ Unternehmensrecht 105
1) Das Unternehmensinteresse und die Interessen der Allgemeinheit 108
2) Schwierigkeiten einer Konfliktlösung über das Unternehmensinteresse 109
3) Konfliktlösung im langfristigen Bereich 111
V. Der Shareholder Value-Ansatz 113
VI. Zwischenergebnis und Schlussfolgerungen 118

4. Kapitel: Die wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Elemente der Mischtypen des Sponsorings 121

A. Einführung 121

I. Maximale Wirkungsgrade als Vorgabe für den Vorstand..... 121
II. Die Berücksichtigung der Leistung des Sponsors..... 122
III. Missverhältnis als Förderung nicht-wirtschaftlicher Art 122

B. Bestimmung des Wertes von Leistung und Gegenleistung am Markt ..... .122

I. Vorüberlegungen..... 122
II. Budgetierung, Budgetallokation und Mediaselektion..... 124
1) Budgetierung 124
2) Budgetallokation und Mediaselektion..... 127
a) Bedeutung in Praxis und Theorie..... 127
b) Die Subjektivität der Budgetierung im Rahmen eines konkreten Projektes..... 128
III. Zwischenergebnis..... 131

C. Das Element der Förderung vor dem Hintergrund des subjektiv geprägten Marktwertes 132

I. Vorüberlegungen..... 132
1) Die „Überzahlung“ durch den Sponsor 132
2) Zweifel am Vorliegen einer objektiven Förderung 133
II. Die Ziele des Sponsorings..... 133
1) Verhältnis zwischen psychologischen und ökonomischen Zielen des Sponsorings 134
2) Die psychologischen Sponsoringziele im einzelnen 137
a) Psychologische Ziele des Sportsponsorings 139
b) Psychologische Ziele des Kultursponsorings 140
c) Psychologische Ziele des Sozio- und Umweltsponsorings... 144
3) Zusammenfassung - Motivation der Entscheidungsträger im Unternehmen 147
III. Marktwertbestimmung als bloße Festlegung eines Mindestwertes ... 149

IV. Der subjektive Wert eines Sponsoringengagements 149
1) Mögliche Gründe für eine solche „Überzahlung“ (Rechtfertigung eines bestimmten „subjektiven Wertes“)..... 150
a) Die „Ausschaltung“ eines Konkurrenten 150
b) Die „unternehmerische Notwendigkeit“ 151
(i) Die Entscheidungskriterien bei der Auswahl des Sponsoringpartners..... 152
(1) Die „individuelle Bedeutung“ eines Sponsoringengagements 152
(2) Zwischenergebnis 153
(3) „Gedeihliches Zusammenwirken“ als zumindest mittelbar wirtschaftlicher Aspekt und damit als Rechtfertigung einer „Überzahlung“ im o.g. Sinne? 153
(4) Die exzeptionelle Bedeutung gerade eines bestimmten Sponsoringengagements 155
(ii) Zwischenergebnis..... 156
2) Weitere Gründe für eine solche „Überzahlung“..... 157

5. Kapitel: Schwerpunktsetzung und Gesamtbetrachtung der Mischtypen des Sponsorings..... 158

A. Einführung 158

B. Verhältnis zwischen wirtschaftlichem Fehlverhalten und nicht-wirtschaftlicher Förderung..... 159

C. Schwerpunktsetzung und Gesamtbetrachtung..... 160

I. Notwendigkeit einer Schwerpunktsetzung / Gesamtbetrachtung 160
II. Ansatz für eine Schwerpunktsetzung / Gesamtbetrachtung..... 161
III. Rechtliche und praktische Folgen einer Schwerpunktsetzung..... 161
1) Die Haftungstatbestände als Ausweg? 163
a) Schadensbegriff des § 93 II 1 AktG..... 164

(i) Konstellation 1: nicht-wirtschaftliche Schwerpunktsetzung 165
(ii) Konstellation 2: wirtschaftliche Schwerpunktsetzung ... 169
b) Zwischenergebnis 173
2) Sinn und Zweck der Haftungstatbestände 173
3) Sinn und Zweck der Vorschriften über Zuständigkeit und Berechtigung..... 174
a) Die Rechte der Hauptversammlung 175
(i) Verstoß gegen § 119 II AktG (grundsätzlicher Ausschluss der Hauptversammlung von der Geschäftsführung)?..... 178
(ii) § 119 II AktG direkt oder analog zur Überwindung des möglichen Verstoßes? 179
b) Zwischenergebnis 180
4) Die Bedeutung der Haftungstatbestände für die Zulässigkeit des Sponsorings 181
IV. Die Umsetzung der psychologischen Ziele in wirtschaftliche Größen 183
V. Unternehmerisches Ermessen, Wahrscheinlichkeit und (aktienrechtliche) Gewinnziele 185
VI. Die Gesamtbetrachtung..... 188

6. Kapitel: Endergebnis 192

Literaturverzeichnis

Amstad, P.
Sportsponsoring und Marketing
in: Thexis, Nr. 4/1987, S. 60-65
zitiert: Amstad, Thexis (4./1987), Seite

Ballerstedt, Kurt
Was ist Unternehmensrecht?
in: Festschrift für Konrad Duden (1977), S. 15ff.
zitiert: Ballerstedt, FS Konrad Duden (1977), aaO

Baumbach, Adolf (Begr.) / Hueck, Alfred / Hueck, Götz
Aktiengesetz
13. Auflage, München 1968
zitiert: Baumbach/Hueck, § AktG, Rn.

Baumbach, Adolf (Begr.) / Hueck, Alfred (Begr.)
GmbH-Gesetz
17. Auflage, München 2000
zitiert: Baumbach/Hueck-Bearbeiter, § GmbHG, Rn.

Becker, Bettina M.
Unternehmen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum
Motive, Chancen und Grenzen unternehmerischen Kunstengagements
Frankfurt am Main 1994
zitiert: Becker, Unternehmen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum (1994), Seite

Boochs, Wolfgang
Sponsoring in der Praxis
Steuerrecht, Zivilrecht, Musterfälle
Neuwied 2000
zitiert: Boochs, Sponsoring in der Praxis (2000), Seite

Boujong, Karlheinz
Anmerkung zum Urteil des Bundesgerichtshofs vom 21.04.1997 (II ZR 175/95)
in: DZWiR 1997, S. 322ff.
zitiert: Boujong, DZWiR 1997, aaO

Brinkmann, Tomas
Unternehmensinteresse und Unternehmensrechtsstruktur
Frankfurt am Main 1983
zitiert: Brinkmann, Unternehmensinteresse (1983), Seite

Bruhn, Manfred
Sponsoring
Systematische Planung und integrativer Einsatz
2. Auflage, Wiesbaden 1991
zitiert: Bruhn, Sponsoring (1991), Seite

Bruhn, Manfred
Sponsoring
Systematische Planung und integrativer Einsatz
3. Auflage, Wiesbaden 1998
zitiert: Bruhn, Sponsoring (1998), Seite

Bruhn, Manfred
Marketing
4. Auflage, Wiesbaden 1999
zitiert: Bruhn, Marketing (1999), Seite

Bruhn, Manfred
Marketing
5. Auflage, Wiesbaden 2001
zitiert: Bruhn, Marketing (2001), Seite

Bühner, Rolf
Das Management-Wert-Konzept
Strategien zur Schaffung von mehr Wert im Unternehmen
Stuttgart 1990
zitiert: Bühner, Das Management-Wert-Konzept (1990), Seite

Busse von Colbe, Walther
Was ist und was bedeutet Shareholder Value aus betriebswirtschaftlicher Sicht?
in: ZGR 1997, S. 271-290
zitiert: Busse von Colbe, ZGR 1997, aaO

Clemens, Wolfgang
Unternehmungsinteresse
- betriebswirtschaftliche Begründung einer juristischen Norm -
Frankfurt am Main 1984
zitiert: Clemens, Unternehmungsinteresse (1984), Seite

Cotting, Patrick
Planung und Kontrolle von Sponsoringprojekten
Diplomarbeit. Universität Freiburg / Schweiz 1994.
zitiert: Cotting, Sponsoringprojekte, Seite

Cremer, S. M.
Sozio- und Umweltsponsoring aus Sicht des Beraters -
Hilfestellung für nicht-kommerzielle Organisationen
in: Bruhn, M./Dahlhoff, G. (Hrsg.), Sponsoring für Umwelt und Gesellschaft,
S. 205-222
Bonn 1990
zitiert: Cremer, Sozio- und Umweltsponsoring (1990), Seite

Dauner-Lieb, Barbara
Unternehmen in Sondervermögen
Haftung und Haftungsbeschränkung
Zugleich ein Beitrag zum Unternehmen im Erbgang
Habilitation
Tübingen 1998
zitiert: Dauner-Lieb, Unternehmen in Sondervermögen (1998), Seite

Derieth, A.
Unternehmenskommunikation
Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen
Opladen und Wiesbaden 1995
zitiert: Derieth, Unternehmenskommunikation (1995), Seite

Diggle, K.
Sponsorship of the Arts
in: The Guardian, 30. October 1975, S. 14
zitiert: Diggle, Sponsorship of the Arts (1975), Seite

Drees, Norbert
Sportsponsoring
3. Auflage, Wiesbaden 1992
zitiert: Drees, Sportsponsoring (1992), Seite

Dreher, Meinrad
Unternehmen und Politik
Die gesellschaftspolitische Kompetenz der Aktiengesellschaft
in: ZHR 155 [1991], S. 349ff.
zitiert: Dreher, ZHR 155 [1991], aaO

Drosten, M.
Sponsoring nach Maß
in: Absatzwirtschaft, 38. Jg. (1995), Nr. 6, S. 34-41
zitiert: Drosten, Sponsoring nach Maß, 38. Jg. (1995), Nr. 6, Seite

Duden, Konrad
Über Unternehmensziele
in: Festschrift für Otto Kunze (1969), S. 127ff.
zitiert: Duden, FS Otto Kunze (1969), aaO

Eiselt, Gerhard
Die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und die Interessenlage im Unternehmen
in: JZ 1957, S. 204ff.
zitiert: Eiselt, JZ 1957, aaO

Erman, Walter (Begr.)
Handkommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch
1. Band
9. Auflage, Münster 1993
zitiert: Erman-Bearbeiter, §, Rn.

von Falkenhausen, Bernhard Frhr.
Verfassungsrechtliche Grenzen der Mehrheitsherrschaft im Aktienrecht
in: AG 1961, S. 122ff.
zitiert: von Falkenhausen, AG 1961, aaO

Flume, Werner
Allgemeiner Teil des Bürgerlichen Rechts
Erster Band, Zweiter Teil
Die juristische Person
Berlin 1983
zitiert: Flume, Die juristische Person (1983), aaO

Fohrbeck, Karla
Kulturförderung zwischen Kunst und Kommerz
in: Kulturförderung - Kultursponsoring, S. 87ff., Hrsg.: Bruhn, M./Dahlhoff, H.-D., Frankfurt am Main/Wiesbaden 1989
zitiert: Fohrbeck, Kulturförderung (1989), Seite

Freter, Hermann W.
Mediaselektion
Wiesbaden 1974
zitiert: Freter, Mediaselektion (1974), Seite

Gälweiler, Aloys
Unternehmensplanung
Grundlagen und Praxis
Frankfurt 1986
zitiert: Gälweiler, Unternehmensplanung (1986), Seite

Gardner, M. P. und Shuman, P. J.
Sponsorship: An Important Component of the Promotion Mix
in: Journal of Advertising, Vol. 16., Nr. 1/1987, S. 11-17
zitiert: Gardner/Shuman, Journal of Advertising (Vol. 16, Nr. 1/1987), Seite

Gessler, Ernst
Die Haftung des Vorstandes für wirtschaftliche Fehlentscheidungen
in: NB 1972, S. 13ff.
zitiert: Gessler, NB 1972, aaO

Geßler, Jörg H.
Aktiengesetz
- Kommentar -
Loseblatt, Bd. 1, Stand Juli 2001
zitiert: Geßler, Loseblatt (Bd. 1), §, Rn.

Geßler, Ernst / Hefermehl, Wolfgang
Aktiengesetz
Band I (§§ 1-75)
München 1973-1984
zitiert: Geßler/Hefermehl-Bearbeiter, §, Rn.

Geßler, Ernst / Hefermehl, Wolfgang
Aktiengesetz
Band II (§§ 76-147)
München 1973/74
zitiert: Geßler/Hefermehl-Bearbeiter, §, Rn.

Geßler, Ernst / Hefermehl, Wolfgang
Aktiengesetz
Band IV (§§ 179-240)
München 1989-1994
zitiert: Geßler/Hefermehl-Bearbeiter, §, Rn.

Götz, Heinrich
Die Pflicht des Aufsichtsrats zur Haftbarmachung von Vorstandsmitgliedern
- Besprechung des ARAG-Urteils des BGH -
in: NJW 1997, S. 3275ff.
zitiert: Götz, NJW 1997, aaO

Grochla, Erwin
Unternehmungsorganisation: neue Ansätze und Konzeptionen
Reinbek bei Hamburg 1972
zitiert: Grochla, Unternehmungsorganisation (1972), Seite

Großkommentar zum Aktiengesetz
Erster Band, 1. Halbband (§§ 1-75)
3. Auflage, Berlin 1973
zitiert: GK-Bearbeiter, §, Anm.

Großkommentar zum Aktiengesetz
Erster Band, 2. Halbband (§§ 76-147)
3. Auflage, Berlin 1973
zitiert: GK-Bearbeiter, §, Anm.

Großmann, Adolf
Unternehmensziele im Aktienrecht
Köln 1980
zitiert: Großmann, Unternehmensziele im Aktienrecht, aaO

Happ, Wilhelm
Aktienrecht
Köln 1995
zitiert: Happ, Aktienrecht, aaO

Hartwig, A.
„Das sollten Sie beachten!“ - Thesen zum Kultursponsoring
in: Sponsors, Nr. 10/1996, S. 16ff.
zitiert: Hartwig, Sponsors (10./1996), Seite

Hauer, Ralf
Versunkene Kosten
Zur Funktionsweise der unsichtbaren Hand
Freiburg 1990
zitiert: Hauer, Versunkene Kosten (1990), Seite

Heinen, Edmund
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
3. Auflage, Wiesbaden 1970
zitiert: Heinen, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (1970), Seite

Heinen, Edmund
Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen
- das Zielsystem der Unternehmung -
3. Auflage, Wiesbaden 1976
zitiert: Heinen, Grundlagen (1976), Seite

Henn, Günter
Handbuch des Aktienrechts
6. Auflage, Heidelberg 1998
zitiert: Henn, Handbuch des Aktienrechts, Rn.

Henze, Hartwig
Prüfungs- und Kontrollaufgaben des Aufsichtsrats in der Aktiengesellschaft
- Die Entscheidungspraxis des Bundesgerichtshofes -
in: NJW 1998, S. 3309ff.
zitiert: Henze, NJW 1998, aaO

Hermanns, Arnold
Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven.
2. Auflage, München 1997
zitiert: Hermanns, Sponsoring (1997), Seite

Hermanns, Arnold und Glogger, A.
Wirkungsforschung im Sportsponsoring
in: Werbeforschung und Praxis, Nr. 2/1995, S. 64-68
zitiert: Hermanns/Glogger, Werbeforschung und Praxis (2./1995), Seite

Hermanns, Arnold, Drees, Norbert und Püttmann, M.
Siegen mit Siegern? Sportwerbung ´86
in: Absatzwirtschaft, Nr. 10/1986 (Sonderausgabe), S. 220-233
zitiert: Hermanns/Drees/Püttmann, Absatzwirtschaft (10./1986), Seite

Hopt, Klaus J.
Aktionärskreis und Vorstandsneutralität
in: ZGR 1993, S. 534ff.
zitiert: Hopt, ZGR 1993, aaO

Horn, Norbert
Die Haftung des Vorstands der AG nach § 93 AktG und die Pflichten des Aufsichtsrats Zugleich Besprechung der Urteile des Bundesgerichtshofs vom 21. April 1997, ZIP 1997, 883, und des OLG Düsseldorf vom 28. November 1996, ZIP 1997, 27, im Fall ARAG/Garmenbeck
in: ZIP 1997, S. 1129ff.
zitiert: Horn, ZIP 1997, aaO

Huber, Ulrich
Welche Bedeutung hat die Rechtsform der Unternehmen für die Transferzeit zwischen der Veränderung gesellschaftlicher Wertvorstellungen und der Änderung unternehmerischer Ziele?
in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N.F., Bd. 88 (1975), S. 139ff.
zitiert: Huber, Transferzeit (1975), aaO

Hueck, Götz
Gesellschaftsrecht
Ein Studienbuch
19. Auflage, München 1991
zitiert: Hueck, Gesellschaftsrecht (1991), aaO

Hüffer, Uwe
Aktiengesetz
4. Auflage, München 1999
zitiert: Hüffer, §, Rn.

Hummel, Marlies
Neuere Entwicklungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur durch Unternehmen
Ifo Studien zu Kultur und Wirtschaft 7
München 1992
zitiert: Hummel, Ifo Studien zu Kultur und Wirtschaft 7 (1992), Seite

Hummel, Marlies
Gründe/Motive für die Förderung und Nicht-Förderung von Kunst und Kultur
Ergebnisse einer Umfrage des Ifo-Instituts
in: Leitfaden Sponsoring und Event-Marketing, Hrsg.: Brockes, H.-W., Teil E, S. 1-8
Düsseldorf 1995
zitiert: Hummel, Sponsoring und Event-Marketing (1995), Seite

Ichikawa, M.
Umweltsponsoring als Marketing-Instrument?
in: Leitfaden Sponsoring & Event-Marketing, F 3.1., S. 1-11
Düsseldorf 1995
zitiert: Ichikawa, Sponsoring und Event-Marketing (1995), Seite

International Advertising Association
Sponsorship: ist role and effects
New York 1988
zitiert: International Advertising Association, Sponsorship (1988), Seite

International Events Group
IEG´s Complete Guide to Sponsorship
Chicago 1995
zitiert: International Events Group, Guide to Sponsorship (1995), Seite

Jürgenmeyer, Michael
Das Unternehmensinteresse
Dissertation
Heidelberg 1984
zitiert: Jürgenmeyer, Das Unternehmensinteresse (1984), Seite

Junge, Werner
Das Unternehmensinteresse
in: Festschrift für Ernst von Caemmerer (1978), S. 547ff.
zitiert: Junge, FS Ernst v. Caemmerer (1978), aaO

Kindler, Peter
Unternehmerisches Ermessen und Pflichtenbindung
- Voraussetzungen und Geltendmachung der Vorstandshaftung in der Aktiengesellschaft -
in: ZHR 162 [1998], S. 101ff.
zitiert: Kindler, ZHR 162 [1998], aaO

Koch, Wolfgang
Das Unternehmensinteresse als Verhaltensmaßstab der Aufsichtsratsmitglieder im mitbestimmten Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft
Dissertation
Frankfurt am Main 1983
zitiert: Koch, Unternehmensinteresse (1983), Seite

Köhler, Herbert W.
Unternehmensverfassung und Aktienrechtsreform
in: JZ 1956, S. 137ff.
zitiert: Köhler, JZ 1956, aaO

Kölner Kommentar zum Aktiengesetz
Band 1 (§§ 1-147)
1. Auflage, Köln 1985
zitiert: KK-Bearbeiter, § (1. Auflage), Rn.

Kölner Kommentar zum Aktiengesetz
Band 1 (§§ 1-75)
2. Auflage, Köln 1988
zitiert: KK-Bearbeiter, §, Rn.

Kölner Kommentar zum Aktiengesetz
Band 2 (§§ 76-117)
2. Auflage, Köln 1996
zitiert: KK-Bearbeiter, §, Rn.

Kölner Kommentar zum Aktiengesetz
Band 5/1 (§§ 179-240)
2. Auflage, Köln 1995
zitiert: KK-Bearbeiter, §, Rn.

Korndörfer, Wolfgang
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
Aufbau, Ablauf, Führung, Leitung
12. Auflage, Wiesbaden 1999
zitiert: Korndörfer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (1999), Seite

Kosiol, Erich
Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum:
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
Reinbek bei Hamburg 1972
zitiert: Kosiol, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum (1972), Seite

Kroeber-Riel, W.
Kommunikation im Zeitalter der Informationsüberlastung
in: Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis, 10. Jg. (1988), Nr. 3, S. 182-189
zitiert: Kroeber-Riel, Marketing, 10. Jg. (1988), Nr. 3, Seite

Kropff, Bruno
Textausgabe des Aktiengesetzes vom 06.09.1965 mit Begründung des Regierungsentwurfs und Bericht des Rechtsausschusses des Deutschen Bundestags
Düsseldorf 1965
zitiert: Kropff, Textausgabe AktG v. 06.09.1965, Seite

Kulitz, Peter
Unternehmerspenden an politische Parteien
Berlin 1983
zitiert: Kulitz, Unternehmerspenden (1983), Seite

Laske, Stephan
Unternehmensinteresse und Mitbestimmung
in: ZGR 1979, S. 173ff.
zitiert: Laske, ZGR 1979, aaO

Leo, Hans-Christoph
Die Rechtsstellung des Vorstands der Aktiengesellschaft nach dem Regierungsentwurf eines neuen Aktiengesetzes
in: AG 1960, S. 261ff.
zitiert: Leo, AG 1960, aaO

Lorson, Peter
Shareholder Value-Ansätze
- Zweck, Konzepte und Entwicklungstendenzen -
in: DB 1999, S. 1329ff.
zitiert: Lorson, DB 1999, aaO

Lück, Wolfgang
Elemente eines Risiko-Managementsystems
- Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) -
in: DB 1998, S. 8ff.
zitiert: Lück, DB 1998, aaO

Martens, Klaus-Peter
Der Grundsatz gemeinsamer Vorstandsverantwortung
in: Festschrift für Hans-Joachim Fleck (1988), S. 191ff.
zitiert: Martens, FS Fleck (1988), aaO

Mauersberger, J.
Ziele und Erscheinungsformen des Öko-Sponsoring
in: Werbeforschung & Praxis, Nr. 1/1992, S. 6-9
zitiert: Mauersberger, Werbeforschung & Praxis (1/1992), Seite

Meenaghan, J.A.
Commercial Sponsorship
in: European Journal of Marketing (1983), 17, Nr. 2, S. 5-73
zitiert: Meenaghan, Commercial Sponsorship (1983), Seite

Meenaghan, J.A. und Flood, P.R.
Commercial Sponsorship: The Misunderstood Corporate Art
in: Special Report, Dublin (1983): College of Marketing & Design
zitiert: Meenaghan/Flood, Commercial Sponsorship (1983), Seite

Meffert, Heribert
Marketing
7. Auflage, Wiesbaden 1986
zitiert: Meffert, Marketing (1986), Seite

Meffert, Heribert
Marketing
Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung
8. Auflage, Wiesbaden 1998
zitiert: Meffert, Marketing (1998), Seite

Meilicke, Heinz
Spenden an politische Parteien
in: NJW 1959, S. 409ff.
zitiert: Meilicke, NJW 1959, aaO

Mertens, Hans-Joachim
Der Begriff des Vermögensschadens im Bürgerlichen Recht
Habilitation
Stuttgart 1967
zitiert: Mertens, Begriff des Vermögensschadens (1967), Seite

Mertens, Hans-Joachim
Korreferat zu den „Zuständigkeiten des mitbestimmten Aufsichtsrats“
in: ZGR 1977, S. 270ff.
zitiert: Mertens, ZGR 1977, aaO

Mestmäcker, Ernst-Joachim
Verwaltung, Konzerngewalt und Rechte der Aktionäre
- Eine rechtsvergleichende Untersuchung nach deutschem Aktienrecht um dem Recht der Corporations in den Vereinigten Staaten -
Karlsruhe 1958
zitiert: Mestmäcker, Verwaltung (1958), Seite

Meyer, Paul W. und Hermanns, Arnold
Theorie der Wirtschaftswerbung
Stuttgart 1981
zitiert: Meyer/Hermanns, Wirtschaftswerbung (1981), Seite

Mintel Publications Ltd. (Hrsg.)
Mintel-Report Sponsorship 1986
London 1986
zitiert: Mintel, Mintel-Report Sponsorship (1986), Seite

Mommsen, Friedrich
Beiträge zum Obligationenrecht
Zweite Abteilung: Zur Lehre von dem Interesse
Braunschweig 1855
zitiert: Mommsen, Zur Lehre von dem Interesse (1855), Seite

Mülbert, Peter O.
Shareholder Value aus rechtlicher Sicht
in: ZGR 1997, S. 129ff.
zitiert: Mülbert, ZGR 1997, aaO

Müller, Friedrich
Juristische Methodik
7. Auflage, Berlin 1997
zitiert: F. Müller, Juristische Methodik, Rn.

Müller, Hans-Peter
Unterbewertete Aspekte des Mitbestimmungsgesetzes
in: DB 1978, S. 2168ff.
zitiert: Müller, DB 1978, aaO

Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts
Band 4, Aktiengesellschaft
2. Auflage, München 1999
zitiert: MünchHdb AG-Bearbeiter, §, Rn.

Münchener Kommentar zum Aktiengesetz
Band 1 (§§ 1-53)
2. Auflage, München 2000
zitiert: MüKo-Bearbeiter, §, Rn.

Mutter, Stefan
Unternehmerische Entscheidungen und Haftung des Aufsichtsrats der Aktiengesellschaft
Dissertation
Köln 1994
zitiert: Mutter, Unternehmerische Entscheidungen, Seite

Niemeyer, C.A. und Czycholl, J.M.
Zapper, Sticker und andere Medientypen
Stuttgart 1994
zitiert: Niemeyer/Czycholl, Medientypen (1994), Seite

Paefgen, Walter
Struktur und Aufsichtsratsverfassung der mitbestimmten AG
Köln 1982
zitiert: Paefgen, Struktur und Aufsichtsratsverfassung der mitbestimmten AG (1982), Seite

Palandt
Bürgerliches Gesetzbuch
60. Auflage, München 2001
zitiert: Palandt-Bearbeiter, §, Rn.

Parsons, Talcott
Pattern Variables Revisited: A Response to Robert Dubin
in: American Sociological Review, Vol. 25, Nr. 4, 1960, S. 467ff.
zitiert: Parsons, American Sociological Review, Vol. 25, Nr. 4, 1960, aaO

Philipp, Wolfgang
Darf der Vorstand zahlen?
Die Zwangsarbeiter und das Aktienrecht
in: AG 2000, S. 62ff.
zitiert: Philipp, AG 2000, aaO

Raffée, H. und Wiedmann, K.-P.
Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing. Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung.
in: Strategisches Marketing, Hrsg.: Raffée, H./Wiedmann, K.-P., S. 552-609.
Stuttgart 1985
zitiert: Raffée/Wiedmann, Strategisches Marketing (1985), ohne Seite

Raisch, Peter
Zum Begriff und zur Bedeutung des Unternehmensinteresses als Verhaltensmaxime von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern
in: Festschrift für Wolfgang Hefermehl (1976), S. 347ff.
zitiert: Raisch, FS Hefermehl (1976), aaO

Raiser, Thomas
Das Unternehmen als Organisation
- Kritik und Erneuerung der juristischen Unternehmenslehre -
Berlin 1969
zitiert: Raiser, Das Unternehmen als Organisation (1969), Seite

Raiser, Thomas
Das Unternehmensinteresse
in: Festschrift für Reimer Schmidt (1976), S. 101ff.
zitiert: Raiser, FS Reimer Schmidt (1976), aaO

Raiser, Thomas
Die Zukunft des Unternehmensrechts
in: Festschrift für Robert Fischer (1979), S. 561ff.
zitiert: Raiser, FS Robert Fischer (1979), aaO

Raiser, Thomas
Unternehmensziele und Unternehmensbegriff
in: ZHR 144 [1980], S. 206ff.
zitiert: Raiser, ZHR 144 [1980], aaO

Reuter, Dieter
Verbandszweck und Rechtsfähigkeit im Vereinsrecht
in: ZHR 151 [1987], S. 237ff.
zitiert: Reuter, ZHR 151 [1987], aaO

Rittner, Fritz
Zur Verantwortung des Vorstands nach § 76 Abs. 1 AktG 1965
in: AG 1973, S. 113ff.
zitiert: Rittner, AG 1973, aaO

Rittner, Fritz
Zur Verantwortung der Unternehmensleitung
in: JZ 1980, S. 113ff.
zitiert: Rittner, JZ 1980, aaO

Rittner, Fritz
Wirtschaftsrecht
2. Auflage, Heidelberg 1987
zitiert: Rittner, Wirtschaftsrecht, aaO

Rowedder, Heinz und Koppensteiner, Hans-Georg
Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG)
3. Auflage, München 1997
zitiert: Rowedder/Koppensteiner-Bearbeiter, § GmbHG, Rn.

Salm, Eberhard
Das Unternehmensinteresse
Dissertation
Tübingen 1986
zitiert: Salm, Das Unternehmensinteresse (1986), Seite

Schauhoff, Stephan
Große Aufregung um das Sponsoring
in: DB 1998, S. 494ff.
zitiert: Schauhoff, DB 1998, aaO

Schilling, Wolfgang
Die Rechtstellung des Aufsichtsratsmitglieds in unternehmensrechtlicher Sicht
in: Festschrift für Robert Fischer (1979), S. 679ff.
zitiert: Schilling, FS Robert Fischer (1979), aaO

Schilling, Wolf Ulrich
Shareholder Value und Aktiengesetz
in: BB 1997, S. 373ff.
zitiert: Schilling, BB 1997, aaO

Schmidt, Karsten
Der Vereinszweck nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch
in: BB 1987, S. 556ff.
zitiert: K. Schmidt, BB 1987, aaO

Schmidt, Karsten
Gesellschaftsrecht
3. Auflage, Köln 1997
zitiert: K. Schmidt, Gesellschaftsrecht (1997), aaO

Schmidt, Karsten
Handelsrecht
4. Auflage, Köln 1994
zitiert: K. Schmidt, Handelsrecht (1994), aaO

Schmidt-Leithoff, Christian
Die Verantwortung der Unternehmensleitung
Habilitation
Tübingen 1989
zitiert: Schmidt-Leithoff, Unternehmensleitung (1989), Seite

Schneider, Uwe H.
Unentgeltliche Zuwendungen durch Unternehmen
in: AG 1983, S. 205ff.
zitiert: Schneider, AG 1983, aaO

Scholz, Rolf
Was ist Sponsoring?
Nachdruck des Referates gehalten an der Akademie des württembergischen Sports „Haus Walterbühl“ in Wangen/Allgäu, 27. bis 29. September 1996
zitiert: Scholz, Was ist Sponsoring? (1996), Seite

Schürmann, P.H.
Sponsoring: Unternehmerisches Geldverschenken verliert seine Unschuld! (1988)
in: io Management Zeitschrift, 57. Jg., Nr. 6, S. 296-298
zitiert: Schürmann, Management Zeitschrift, 57. Jg. (1988), Nr. 6, Seite

Schwark, Eberhard
Spartenorganisation in Großunternehmen und Unternehmensrecht
in: ZHR 142 [1978], S. 203ff.
zitiert: Schwark, ZHR 142 [1978], aaO

Semler, Johannes
Unternehmensplanung in der Aktiengesellschaft
- eine Betrachtung unter rechtlichen Aspekten -
in: ZGR 1983, S. 1ff.
zitiert: Semler, ZGR 1983, aaO

Semler, Johannes
Leitung und Überwachung der Aktiengesellschaft
2. Auflage, Köln 1996
zitiert: Semler, Aktiengesellschaft (1996), aaO

Sethe, Rolf
Aktien ohne Vermögensbeteiligung?
- Zur privatautonomen Beschränkung der Vermögensrechte eines Aktionärs -
in: ZHR 162 [1998], S. 474ff.
zitiert: Sethe, ZHR 162 [1998], aaO

Soergel, Hans Theodor (Begr.) / Siebert, Wolfgang (Hrsg.)
Bürgerliches Gesetzbuch mit Einführungsgesetz und Nebengesetzen
Kommentar
Band 2, Schuldrecht I (§§ 241-432 BGB)
12. Auflage, Stuttgart 1990
zitiert: Soergel-Bearbeiter, §, Rn.

Staehle, Wolfgang H.
Management
Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung
3. Auflage, München 1987
zitiert: Staehle, Management (1987), Seite

v. Staudinger, J.
Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch mit Einführungsgesetz und Nebengesetzen
Zweites Buch, Recht der Schuldverhältnisse (§§ 249-254 BGB)
13. Auflage, Berlin 1998
zitiert: Staudinger-Bearbeiter, §, Rn.

Steffenhagen, Hartwig
Werbeziele
in: Handbuch Marketing-Kommunikation, S. 285-301
Hrsg.: Berndt, Ralph und Hermanns, Arnold
Wiesbaden 1993
zitiert: Steffenhagen, Werbeziele (1993), aaO

Steinmann, Horst
Das Großunternehmen im Interessenkonflikt
Stuttgart 1969
zitiert: Steinmann, Das Großunternehmen im Interessenkonflikt (1969), Seite

Teubner, Gunther
Unternehmensinteresse - das gesellschaftliche Interesse des Unternehmens „an sich“?
in: ZHR 149 [1985], 470ff.
zitiert: Teubner, ZHR 149 [1985], aaO

The Howell Report
Committee of Enquiry into Sports Sponsorship
London 1983
Zitiert nach: International Advertising Association, Sponsorship: ist role and effects, New York 1988 (s.o.)

Thom, Norbert
Sponsoring aus betriebswirtschaftlicher Sicht
Grundlagen und das Universitätssponsoring als Anwendungsbeispiel
in: Mäzenatentum - Stiftungswesen - Sponsoring (Atzelsberger Gespräche 1998), Erlangen 1999, S. 111ff.
zitiert: Thom, Sponsoring, aaO

Tieves, Johannes
Der Unternehmensgegenstand der Kapitalgesellschaft
Dissertation
Köln 1998
zitiert: Tieves, Unternehmensgegenstand, Seite

Vollmer, Lothar
Die Rechts- und Pflichtenstellung der „Vertreter der Gewerkschaften“ in den Aufsichtsräten mitbestimmter Großunternehmen
in: BB 1977, S. 818ff.
zitiert: Vollmer, BB 1977, aaO

Waite, N.
Sponsorship in the U.K.
Ohne Ort 1977
zitiert: Waite, Sponsorship in the U.K. (1977), Seite

Walliser, Björn
Sponsoring
Bedeutung, Wirkung und Kontrollmöglichkeiten
Wiesbaden 1995
zitiert: Walliser, Sponsoring (1995), Seite

von Werder, Axel
Shareholder Value-Ansatz als (einzige) Richtschnur des Vorstandshandelns?
in: ZGR 1998, S. 69ff.
zitiert: von Werder, ZGR 1998, aaO

Westermann, Harry
Zweck der Gesellschaft und Gegenstand des Unternehmens im Aktien- und Genossenschaftsrecht
in: Festschrift für Ludwig Schnorr von Carolsfeld (1972), S. 517ff.
zitiert: H. Westermann, FS Schnorr von Carolsfeld (1972), aaO

Wiedemann, Herbert
Grundfragen der Unternehmensverfassung
in: ZGR 1975, S. 385ff.
zitiert: Wiedemann, ZGR 1975, aaO

Wiedemann, Herbert
Unternehmerische Verantwortlichkeit und formale Unternehmensziele in einer zukünftigen Unternehmensverfassung
Eine rechtsvergleichende und rechtspolitische Studie
in: Festschrift für Carl Hans Barz (1974), S. 561ff.
zitiert: Wiedemann, FS Barz (1974), aaO

Wiedemann, Herbert
Die Zukunft des Gesellschaftsrechts
in: Festschrift für Robert Fischer (1979), S. 883ff.
zitiert: Wiedemann, FS Robert Fischer (1979), aaO

Wiedemann, Herbert
Gesellschaftsrecht
Ein Lehrbuch des Unternehmens- und Verbandsrechts
Band I - Grundlagen
München 1980
zitiert: Wiedemann, Gesellschaftsrecht (1980), Bd. I, Seite

v. Wiese, Leopold und Kaiserswaldau, L.
Die Funktion des Mäzens im gesellschaftlichen Leben
Festrede gehalten bei der Gründungsfeier der Universität Köln am 04. Mai 1929, Köln
zitiert: v. Wiese/Kaiserswaldau, Funktion des Mäzens (1929), Seite

Wöhe, Günter
Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre
München 1973
zitiert: Wöhe, Einführung (1973), Seite

Wöhe, Günter
Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre
19. Auflage, München 1996
zitiert: Wöhe, Einführung (1996), Seite

Zöllner, Wolfgang
Die Schranken mitgliedschaftlicher Stimmrechtsmacht bei den privatrechtlichen Personenverbänden
München und Berlin 1963
zitiert: Zöllner, Stimmrechtsmacht (1963), Seite

Abkürzungsverzeichnis

Es wurden nur allgemein gebräuchliche Abkürzungen verwendet. Die juristischen Abkürzungen richten sich nach Hildebert Kirchner, Abkürzungsverzeichnis der Rechtssprache, 4. Auflage, Berlin 1993.

1. Kapitel: Einleitung und rechtlicher Einstieg

A. Einleitung

Sponsoring ist ein vielseitiges Kommunikationsinstrument für Unternehmen. Seine Vielseitigkeit wurzelt in den zahlreichen Erscheinungsformen des Sponsorings und der damit verbundenen kommunikations- und unternehmenspolitischen Wirkung. Durch das Sponsoring lassen sich sehr unterschiedliche Ziele verfolgen. Das wird deutlich, wenn man die in der betriebswirtschaftlichen Literatur vorgenommene Systematisierung des Sponsorings näher betrachtet[1].

Zunächst lassen sich zwei unterschiedliche Typen ausmachen, die als die beiden Extreme möglicher Formen des Sponsorings gelten. Auf der einen Seite existiert der mäzenatisch geprägte Typ, der sich durch die altruistische Motivation des dahinterstehenden Unternehmens auszeichnet. Der Sponsor tritt nicht namentlich auf und beschränkt sein Engagement auf finanzielle oder sonstige Leistungen. Er möchte eine bestimmte Person oder Gruppe bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen, ohne selbst ein darüber hinausgehendes Interesse wirtschaftlicher oder sonstiger Art zu verfolgen.

Das andere Extrem ist der rein wirtschaftliche Einsatz des Sponsorings. Das Unternehmen erbringt seine Leistungen an den Gesponserten, um die kommunikative Wirkung des Sponsorings in wirtschaftlicher Hinsicht auszunutzen. Es strebt mittelbar über die Steigerung des Bekanntheitsgrades oder des Images eines Produktes, einer Dienstleistung oder des Unternehmens selbst eine Verbesserung des unternehmerischen Umsatzes und damit letztlich des Gewinns an. Der Sponsor tritt dabei stets namentlich - zumindest über die zu ihm gehörenden Marken - auf.

Zwischen diesen beiden Extremen unternehmerischer Betätigung im Bereich des Sponsorings gibt es aber noch zahlreiche Zwischenformen, die sowohl Merkmale des einen als auch des anderen Extrems enthalten. Betrachtet man diese Sponsoringformen insgesamt, so wird der wirtschaftliche Aspekt jedenfalls nicht mehr uneingeschränkt verfolgt. Er wird vielmehr von einer Vielzahl weiterer Interessen des Sponsors begleitet, deren Wechselwirkung und Verhältnis zueinander komplex sind.

Aufgrund der vielfältigen Erscheinungsformen und Einsatzmöglichkeiten des Sponsorings ist es daher nur allzu verständlich, daß unternehmerische Aktivitäten im Bereich

[1] Eine ausführliche Behandlung der Thematik folgt im Verlauf der Arbeit.

des Sponsorings eine Vielzahl von Problemen aufwerfen. Dabei werden neben rein *vertragsrechtlichen* Problemen auch *steuerrechtliche* Aspekte bestimmter Formen des Sponsorings kontrovers diskutiert[2]. Im Bereich des Steuerrechts geht es im wesentlichen um die Frage der *Gemeinnützigkeit* finanzieller oder sonstiger Leistungen von Unternehmen an die Geförderten[3].

Aus gesellschaftsrechtlicher Sicht stellt sich aber bereits die grundsätzliche Frage, inwieweit unternehmerische Aktivitäten im Bereich des Sponsorings überhaupt zulässig sind. Das Problem wird spätestens dann augenfällig, wenn man sich vergegenwärtigt, in welchem finanziellen Umfang die (Groß-)Unternehmen Leistungen an die Gesponserten erbringen. Dabei ist nicht sofort ersichtlich, welche Gegenleistung an das Unternehmen zurückfließt und welche Bedeutung sie für das jeweilige Unternehmen haben könnte. Gerade in der heutigen Zeit des verschärften Wettbewerbs sollten Unternehmen, die aktiv am Wirtschaftsverkehr teilnehmen, sorgfältig und gezielt mit ihren Ressourcen umgehen. Das gilt unabhängig von etwaigen rechtlichen Vorgaben, die den Einsatz und die zweckgerichtete Verwendung finanzieller Mittel betreffen, schon allein deshalb, weil anderenfalls die *Rentabilität* oder gar die *Existenz des Unternehmens* bedroht sein könnten[4].
Die rechtliche Untersuchung solcher Vorgaben ist somit zunächst im Hinblick auf die abstrakte Vereinbarkeit des Sponsorings mit dem Gesetz interessant und bedeutsam. Gleiches gilt aber auch für die Frage, inwieweit die natürlichen oder betriebswirtschaftlich herausgearbeiteten Vorgaben des Wirtschaftens ihr Pendant in den gesetzlichen Vorschriften finden, welche die rechtsformabhängige Verfassung der jeweiligen Unternehmen enthalten oder mitbestimmen.

Für die Untersuchung bietet sich die Situation der Aktiengesellschaft an, da in dieser Rechtsform die meisten der großen Unternehmen verfasst sind. Die zuvor genannten

---

[2] Zur allgemeinen steuerlichen Behandlung des Sponsorings *Boochs*, Sponsoring in der Praxis (2000), S. 181ff..

[3] Vgl. allgemein zum Begriff und zur Bedeutung der *Gemeinnützigkeit* die übersichtliche und umfangreiche Darstellung bei *Boochs*, Sponsoring in der Praxis (2000), S. 11ff., der zudem eine detaillierte *Rechtsprechungsübersicht* zur *Gemeinnützigkeit* und zu *Spenden* zusammengestellt hat (aaO, S. 263ff.). Ergänzend dazu auch anstelle vieler *Schauhoff*, DB 1998, 494 (494ff.).

[4] Diese beiden Aspekte sind Ausformungen des rechtlichen Begriffs des Unternehmensinteresses und werden noch näher betrachtet werden.

rechtlichen Vorgaben sind daher solche des Aktienrechts bzw. des Aktiengesetzes. Ergänzend könnte auf allgemeine gesetzliche oder sonstige Regeln zurückzugreifen sein.

Betrachtet man die oben genannten Typen des Sponsorings zunächst getrennt voneinander, so fällt bereits auf den ersten Blick auf, daß die Prüfung ihrer Zulässigkeit nicht einheitlichen Kriterien und Maßstäben unterliegen kann.
Das Sponsoring in der Form des altruistisch geprägten Mäzenatentums kann niemals anhand wirtschaftlicher Kriterien gemessen werden, da dieser Form jeglicher wirtschaftliche Aspekt fehlt. Vielmehr ist hierbei die Frage zu klären, ob auch nicht-wirtschaftlich geprägtes Engagement von Unternehmen rechtlich zulässig ist. Diese Frage hat der *Bundesgerichtshof* in seiner Rechtsprechung zum sozialen Aufwand von Großunternehmen behandelt[5]. Danach haben Aktiengesellschaften die Möglichkeit, finanzielle oder sonstige Leistungen aus sozialen oder gemeinnützigen Gründen an entsprechende Personen, Gruppen oder Gesellschaften zu vergeben, wobei die Entscheidung darüber dem Vorstand der Aktiengesellschaft zusteht. Gerechtfertigt sei dies, da die Führung der Aktiengesellschaft bei ihren Entscheidungen viele Einzelinteressen zu berücksichtigen und zum Ausgleich zu bringen habe. Dabei seien u.a. auch die Interessen der Allgemeinheit zu wahren. Die Aktiengesellschaft sei in ihre soziale Umgebung eingebettet und dürfe daher grundsätzlich über derartige Zuwendungen an ihrer Integration mitwirken. Strittig ist lediglich der Umfang eines solchen Engagements von Unternehmen. Hier werden unterschiedliche Kriterien herangezogen. Denkbar sei insbesondere eine Orientierung an (körperschafts-)steuerrechtlichen Grenzen im Zusammenhang mit der Abzugsfähigkeit bestimmter Aufwendungen.
Die rechtlichen Probleme dieses Sponsoringtyps entstehen somit nicht im Bereich der *generellen* Zulässigkeit, sondern betreffen die *konkrete* (quantitative) Zulässigkeit des Vorhabens im Einzelfall. Eine weitergehende rechtliche Analyse soll deshalb nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit sein.

Die beiden anderen Typen des Sponsorings - die o.g. Mischformen sollen der Einfachheit halber zunächst als ein eigenständiger Typ behandelt werden - zeichnen sich hingegen durch ihre zumindest teilweise wirtschaftliche Orientierung und Zielsetzung aus.

---

[5] Vgl. dazu die maßgebliche Entscheidung des Bundesgerichtshofs in BGHZ 23, 150 (157).

Bislang existiert keine rechtliche Abhandlung über die (aktienrechtliche) Zulässigkeit derartiger Formen des Sponsorings.

Der *rein* wirtschaftliche Typ bereitet vermutlich die wenigsten Schwierigkeiten. Es gilt (nur) zu untersuchen, inwieweit seine aus betriebswirtschaftlicher Sicht gegebene Wirtschaftlichkeit den (aktien-)rechtlichen Anforderungen genügt. Problematisch könnte dies insoweit sein, als die erhofften wirtschaftlichen Auswirkungen in Gestalt von Umsatz- und dann auch Gewinnsteigerungen auf betriebswirtschaftlichen Modellen beruhen, denen empirische oder auf Wahrscheinlichkeiten beruhende Daten zugrunde liegen. Zusätzlich spielt das allgemeine wirtschaftliche Risiko eine nicht zu unterschätzende Rolle. Auch handelt es sich bei den betriebswirtschaftlichen Modellen um idealtypische Konzepte, deren exakte Verwirklichung unter Einbeziehung der Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens nicht immer vollständig gelingt. Daher ist die Frage der Effizienz eines konkreten Sponsoringprojektes ebenfalls von großer Bedeutung.

Zur rechtlichen Beurteilung der Zulässigkeit dieses Typs sind die *aktienrechtlichen* Grundlagen näher zu untersuchen. Ergänzend kann dabei auf solche *betriebswirtschaftlichen* Erkenntnisse zurückgegriffen werden, die über die Auslegung und Anwendung bestimmter Vorschriften Einfluß auf die Rechtslage genommen haben. Das gilt *insbesondere* für die unterschiedlichen *Gewinnziele* einer Unternehmung.

Anknüpfungspunkte sind die aktienrechtlich normierte Leitungskompetenz des Vorstands in § 76 I AktG, der Gesellschaftszweck, das Unternehmensinteresse (dauerhafte Rentabilität, Bestandserhaltung), die einzelnen (Sonder-)Interessen der Arbeitnehmer, der Anteilseigner (Aktionäre) und der Allgemeinheit, die Gewinnziele und das (unternehmerische) Ermessen des Vorstands der Aktiengesellschaft bei der Abwägung der unterschiedlichen Interessen und der *konkreten* Ausübung seiner Leitungskompetenz in Form der Führungsentscheidungen.

Eine Vielzahl an Schwierigkeiten werfen allerdings die o.g. Zwischenformen auf. Sie sollen daher maßgeblich zum Gegenstand der vorliegenden Arbeit gemacht werden. Hier prallen die Gegensätze der beiden anderen Sponsoringtypen aufeinander. Inwieweit die genannten Mischtypen den oben erwähnten rechtlichen Anforderungen genügen, kann nur anhand des Verhältnisses der wirtschaftlichen zu den nichtwirtschaftlichen Elementen geklärt werden.

Die Mischtypen bestehen zu unterschiedlichen Anteilen aus wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Elementen. Jedem dieser Typen kommt in irgendeiner Weise eine wirt-

schaftliche Wirkung zu, deren Erzielung entweder von vorneherein gegen betriebswirtschaftliche Grundsätze der Unternehmenskommunikation verstößt oder die durch andere Elemente des als Einheit zu betrachtenden Sponsoringengagements gemindert wird.
Je stärker die Unternehmensführung Wert auf die *Förderung* des Gesponserten legt, ohne dafür ein wirtschaftliches Äquivalent zu erhalten, desto schwächer ist zwangsläufig die wirtschaftliche Wirkung des Sponsorings. Zur Einordnung und damit zur Gewichtung der verschiedenen Elemente eines Engagements ist es daher unbedingt erforderlich, den Aspekt der *Förderung* näher zu konkretisieren. Es ist zu klären, warum und wodurch nicht-wirtschaftliche Elemente ein einheitliches Sponsoringprojekt beeinflussen. Als Ansatzpunkt bietet sich dazu die Untersuchung des Verhältnisses von Leistung und Gegenleistung in Abhängigkeit von den Bereichen an, in denen Sponsoring möglich und auch üblich ist. Dabei sind die bereits angesprochenen rechtlichen Vorgaben näher zu untersuchen und herauszuarbeiten, um auf dieser Grundlage die rechtlich relevanten Schlüsse aus der besonderen Struktur der Mischtypen ziehen zu können.

B. Rechtlicher Einstieg

I. Die gesellschaftliche Rolle des wirtschaftlich ausgerichteten Großunternehmens

Um das Verhältnis zwischen gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rolle der Aktiengesellschaften und ihrer Unternehmen im Hinblick auf den durch das Recht gesteckten Aktionsspielraum zu verstehen, ist auch eine Betrachtung der *gesellschaftlichen* Rolle des Großunternehmens unverzichtbar.
Die *soziale* oder *gemeinnützige* Rolle ist zwar komplex und vielschichtig, dennoch verschließt sie sich nicht einer Systematisierung. Es bestehen drei unterschiedliche Blickwinkel, unter denen eine inhaltliche Annäherung möglich erscheint.
Das Selbstverständnis des Unternehmens, d.h. das über seine Organe nach außen transportierte Verständnis des eigenen Unternehmens, die Anforderungen und Erwartungen der sozialen Umgebung und Gesellschaft und nicht zuletzt die für das Unternehmen maßgebliche rechtliche Situation stellen Anknüpfungspunkte bei der Ermittlung der tatsächlichen und der rechtlich und/oder gesellschaftlich bzw. politisch geforderten Rolle des Großunternehmens in der heutigen Gesellschaft dar.

Die Rechtsform der Aktiengesellschaft ist die wohl am häufigsten gewählte unter den Großunternehmen und führt - sofern als Publikumsgesellschaft ausgestaltet und börsennotiert - aufgrund der bestehenden Anlagemöglichkeiten zu einer besonderen Verflechtung zwischen Aktionären und der sozialen Umgebung, in die die Aktiengesellschaft eingebettet ist.

Rein tatsächlich definieren diese Großunternehmen ihre Rolle in der Gesellschaft immer umfassender. Dies belegen sämtliche Aktivitäten außerhalb des *Kernbereichs unternehmerischen Tätigwerdens*. An Aktualität gewonnen haben u.a. die Parteispenden, aber auch das „unternehmerische" Engagement im kulturellen Bereich nimmt stetig zu. Hierbei werden nicht nur Stiftungen ins Leben gerufen, sondern vor allem aus Mitteln des Unternehmens unterstützende Zuwendungen an Organisationen, Gruppen oder Personen geleistet.
Die Öffentlichkeit sieht das Unternehmen und insbesondere die Aktiengesellschaft - wie zuvor erwähnt - als in ihr soziales Umfeld eingebettet an. Die Aktiengesellschaft ist ein (wichtiger) Teil des Wirtschaftsgeschehens und letzteres demzufolge ein (wichtiger) Teil der Gesellschaft.
Eine solche faktische Einbettung in das Sozialleben wirft dann zwangsläufig die Frage auf, inwieweit auch rechtlich eine Einbettung oder zumindest eine Verknüpfung mit den Interessen der Allgemeinheit vorliegt und welche Konsequenzen sich daraus für die Aktiengesellschaft ergeben.

Untersucht werden dabei aber nur solche Aktiengesellschaften, deren finaler Sinn ein *wirtschaftlicher* ist. Erst die *wirtschaftliche Grundausrichtung* des Unternehmens macht aus dessen faktischer Einbettung in das Sozialleben ein rechtliches Problem. So rückt auch das umfassende Tätigkeitsfeld dieser Unternehmen trotz und gerade wegen dieser Grundausrichtung die Frage nach der Zulässigkeit der oben genannten Mischtypen des Sponsorings in den Mittelpunkt der Abhandlung. Die Beantwortung setzt eine handhabbare Abgrenzung zwischen wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Tätigkeiten voraus.
Betriebswirtschaftlich sollte es jedenfalls grundsätzlich möglich sein, im konkreten Fall eine exakte Unterscheidung zu treffen. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre sei

schließlich die „wirtschaftliche Seite des Betriebes und des Betriebsprozesses“[6]. Unter Betrieb wird dabei ein Produktionsbetrieb im weitesten Sinne verstanden, „eine Kombination von Produktionsfaktoren [...], die sich planmäßig unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips vollzieht und die durch Komponenten bestimmt wird, die in einem gegebenen Wirtschaftssystem immanent sind“[7].

II. Die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung

Angesichts der zu unterschiedlichen Anteilen wirtschaftlich ausgerichteten Mischtypen des Sponsorings stellt sich die Frage, inwieweit eine Differenzierung zwischen wirtschaftlich und nicht-wirtschaftlich rechtlich überhaupt vorgesehen oder im System bzw. in der Struktur des Aktiengesetzes zumindest angelegt ist.

Die wirtschaftlich tätigen Aktiengesellschaften[8] der heutigen Zeit agieren vermehrt auch außerhalb oder zumindest an der Grenze des *Kernbereichs wirtschaftlicher Unternehmungen*. Dieser Kernbereich wird im wesentlichen durch die Satzung und den in ihr angegebenen Unternehmensgegenstand, durch den vagen Begriff des Unternehmensinteresses und durch den Zweck der Gesellschaft als allgemeine und grundsätzliche Vorgabe der Ausrichtung einer solchen Gesellschaft bestimmt. Eine rechtlich fassbare Gemeinsamkeit nicht rein wirtschaftlicher Aktivitäten, der zudem Identifizierungspotential zukommt, ist auf den ersten Blick nur sehr schwer zu finden.

In Anlehnung an den (inhaltlich umstrittenen) Begriff des Unternehmensinteresses und an die das Unternehmen betreffenden, anerkannten Interessen der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der Öffentlichkeit, scheint selbst die bloß allgemeine Aussage, *wirtschaftliche* Betätigung der Aktiengesellschaft komme in erster Linie den Aktionären und natürlich dem Unternehmen selbst zugute, nicht haltbar. Auch die Arbeitnehmer profitieren auf vielfältige Weise von der (erfolgreichen) Durchführung *wirtschaftlicher* Unternehmungen, genauso wie die Öffentlichkeit nur ein Interesse an „gesunden“ Un-

---

6 *Wöhe*, Einführung (1973), S. 9. Zum heute teilweise sehr kontrovers diskutierten *Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre* vgl. ergänzend den Meinungsstand bei *ders.*, Einführung (1996), S. 2ff..

7 *Wöhe*, Einführung (1973), S. 9.

8 Zum *Wirtschaftlichkeitsprinzip* (oder auch ökonomisches Prinzip) als *rein formalem Prinzip* vgl. aus betriebswirtschaftlicher Sicht allgemein *Wöhe*, Einführung (1996), S. 5ff..

ternehmen haben kann. Umgekehrt stellt sich dann aber zwangsläufig die Frage, ob nicht-wirtschaftliche Aktivitäten ebenfalls allen zu beachtenden Interessen und auch dem Unternehmen selbst dienen.

Für die Aktionäre gilt diesbezüglich, dass sie in ihrer Eigenschaft als Aktionäre, d.h. als an der Aktiengesellschaft beteiligte Kapitalgeber, die klassischen Träger wirtschaftlicher Interessen sind. Die klassischen Interessen der Aktionäre sind maßgeblich die an der Erzielung eines möglichst hohen Aktienkurses und an einer entsprechend hohen Dividendenausschüttung[9]. Die Aktionäre haben zudem ein allgemeineres und vorgelagertes Interesse an einem in *wirtschaftlicher* Hinsicht gut funktionierenden Unternehmen, da das im Zweifel die Garantie für die Erfüllung ihrer klassischen Interessen ist.

Die Durchführung nicht-wirtschaftlicher Aktivitäten erfüllt im Zweifel aber nicht die Bedingungen einer solchen Garantie. Aber auch diese Aussage kann nicht verallgemeinert werden. So sind beispielsweise Aktivitäten nicht-wirtschaftlicher Art denkbar, die das Ansehen der Aktiengesellschaft in der Öffentlichkeit, insbesondere aber bei denjenigen verbessern, die in wirtschaftlichen Beziehungen (auch im weitesten Sinne) zu dem Unternehmen stehen. Inwieweit eine solche Imageverbesserung aber zu quantifizierbaren wirtschaftlichen Vorteilen für das Unternehmen führt, die unter Umständen dann auch den Aktionären zugute kommen, lässt sich nur sehr schwer beantworten.

Derartigen nicht-wirtschaftlichen Aktivitäten, die in ihren *mittelbaren* und eher längerfristigen Auswirkungen unter bestimmten Umständen möglicherweise auch wirtschaftliche Bedeutung erlangen können, fehlt es im Hinblick auf das o.g. klassische Interesse der Aktionäre jedenfalls an der entsprechenden Intensität ihrer Auswirkungen im Vergleich zu den Aktivitäten des Unternehmens, deren wirtschaftliche Auswirkungen *unmittelbar* sind. Letztere Aktivitäten können daher wohl als klassisch wirtschaftliche Aktivitäten bezeichnet werden, weil ihnen bereits eine unmittelbare wirtschaftliche Wirkung zukommt.

In der Regel jedenfalls geht mit dieser wirtschaftlichen Unmittelbarkeit auch ein entsprechendes äußeres Bild der jeweiligen Betätigung einher. Jene klassisch wirtschaftliche Betätigung ist daher zumeist bereits *anhand ihrer Natur als ihres äußeren Erscheinungsbildes* und nicht erst aufgrund ihrer Auswirkungen im wirtschaftlichen Bereich als solche zu erkennen. Das hängt einerseits damit zusammen, dass aufgrund von Erfah-

[9] Darauf wird im einzelnen noch einzugehen sein.

rungswerten mit bestimmten Aktivitäten sofort bestimmte Wirkungen verbunden werden. Zum anderen kann vereinzelt aber auch wissenschaftlich-theoretisch und nicht bloß empirisch von der Natur der Betätigung ohne weiteres auf zwingende und nicht nur denkbare oder wahrscheinliche Wirkungen geschlossen werden.

Die Wirkung einer Maßnahme rückt daher in den Vordergrund. Erst sie ermöglicht eine Klassifizierung von unternehmerischen Maßnahmen. Die Natur einer Maßnahme ist nämlich auch nur das Resultat der entsprechenden Auswirkungen, die im Falle der klassischen wirtschaftlichen Betätigung im o.g. Sinne empirisch bekannt oder wissenschaftstheoretisch nachgewiesen sind. Im Falle der vordergründig jedenfalls eher nicht-wirtschaftlichen Aktivitäten fehlen derartige Erkenntnisse vollständig oder sind mit großen Unsicherheiten behaftet, obwohl andererseits mittelbare Wirkungen wirtschaftlicher Art auch nicht ausgeschlossen werden können. Das wiederum führt augenscheinlich dazu, dass diese Aktivitäten nicht als *klassisch* wirtschaftliche eingestuft werden.
Die Differenzierung zwischen wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Tätigkeiten dient eher einer groben und vordergründigen Einordnung des Tätigkeitsfeldes oder einzelner Maßnahmen als einer unbedingten rechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit. Sie erscheint somit auch als das Produkt des allgemeinen unternehmerischen Risikos, der Unsicherheit des Erfolgseintritts, und der generellen Unsicherheit über die Auswirkungen der von den Führungsorganen des Unternehmens eingesetzten Instrumente.
Auf die Wirkungen einer Maßnahme kann demnach also auch nur eingeschränkt zurückgegriffen werden. Die diesbezüglichen Unklarheiten begünstigen die Tendenz zur oberflächlichen und rein äußerlichen Betrachtung. Unabhängig von ihrer Bedeutung in den Disziplinen der Rechts- und der Wirtschaftswissenschaften liegt jener Kategorisierung eine traditionelle oder klassische Sicht zugrunde, die sich tendenziell neuen Formen unternehmerischen Handelns eher verschließt, sobald erhöhtes Risiko oder Unsicherheiten den *wirtschaftlichen* Wert bestimmter Handlungen in Frage stellen. Unternehmungen von fraglichem wirtschaftlichen Wert unterfallen in jener Kategorisierung im Zweifel dem nicht-wirtschaftlichen Tätigkeitsbereich.

Diese unternehmerischen Handlungen befinden sich somit in einem Grenzbereich, der aufgrund der ihm immanenten Unsicherheiten rechtlich kaum durchdrungen ist. Es ist daher äußerst fraglich, ob die Differenzierung zwischen wirtschaftlichen und nicht-

wirtschaftlichen Tätigkeiten den unternehmerischen Aktivitäten überhaupt noch gerecht wird, deren Auswirkungen zwar im einzelnen umstritten sein mögen, deren hauptsächliches Problem aber vielmehr die Schwierigkeiten bei der Quantifizierbarkeit der theoretisch denkbaren Wirkungen sind. Unabhängig von ihrer rechtlichen Bedeutung verkörpert diese Kategorisierung eine Simplifizierung moderner (Zwischen-)Formen unternehmerischen Handelns, zu denen auch die Mischtypen des Sponsorings gehören.

Auch angesichts der hier noch zu untersuchenden Eigenarten und Besonderheiten moderner unternehmerischer Kommunikationsinstrumente wie dem Sponsoring, die sich eventuell von vorneherein den Kategorien der klassischen Unterscheidung entziehen, erscheint eine solche Differenzierung vielleicht als nicht mehr zeitgemäß. Die Eigenart des Sponsorings verlangt nach einer *rechtlichen* Behandlung, die in dieser undifferenzierten, zunächst zwar rein begrifflichen Unterscheidung aber noch nicht einmal ansatzweise zum Ausdruck kommt. Eine solche Grobeinteilung, welche vor allem die Bedeutung des Risikos unternehmerischen Handelns ignoriert, wird zu einer Kategorisierung um ihrer selbst willen und verliert jede praktische und damit auch rechtliche Bedeutung, sofern letztere überhaupt bestanden hat.

Möglicherweise muss im Zuge dessen auch die Systematisierung *klassisch* wirtschaftlicher Aktivitäten aufgrund des natürlich auch ihnen innewohnenden unternehmerischen Risikos neu beurteilt werden. Das hingegen soll nicht Gegenstand dieser Arbeit sein. Dennoch verdeutlicht es die Notwendigkeit einer flexibleren Handhabung *aller* unternehmerischen Aktivitäten.

III. Abgrenzung zur klassisch nicht-wirtschaftlichen Betätigung

Zahlreiche Veröffentlichungen haben sich mit der Zulässigkeit von Spenden an politische Parteien durch Unternehmen befasst[10]. Auch gibt es viele Abhandlungen über klas-

[10] Vgl. hierzu anstelle vieler *Meilicke*, NJW 1959, 409ff.; *Kulitz*, Unternehmerspenden (1983), S. 1ff.; ergänzend dazu die allgemeine *Rechtsprechungsübersicht* zu Spenden bei *Boochs*, Sponsoring in der Praxis (2000), S. 278ff..

sische Formen *uneigennütziger* Zuwendungen oder Spenden in Form der Kunst-, Umwelt- oder Sozialförderung[11].

Das zitierte Schrifttum beschäftigt sich dabei mit unterschiedlichen Formen *klassischer* nicht-wirtschaftlicher Betätigung eines Unternehmens. Das gilt unabhängig davon, ob das jeweilige Unternehmen nun *politisch* aktiv wird oder sich als Mäzen versteht und dabei - ohne (bewusst oder gewollt) Öffentlichkeit zu erzeugen - außerhalb seines unternehmerischen Kernbereichs aus *altruistischen* Motiven geldwerte Förderung betreibt.

Die Zulässigkeit derartiger Förderung oder Spenden durch ein Unternehmen wird - wie schon erwähnt - zumeist mit der Begründung bejaht, es handele sich um eine Form *sozialen Aufwands* der Gesellschaft, welcher für solche Zwecke verwendet werden könne und dabei durch die Verpflichtung der (Aktien-)Gesellschaft zur Förderung des Gemeinwohls gedeckt sei[12].

Eine *wirtschaftliche* Begründung der Zulässigkeit findet sich ansatzweise nur im Zusammenhang mit den parteipolitischen Spenden der Unternehmen. Derartige Spenden kommen unter Umständen irgendwann auch dem Unternehmen zugute, wenn die Wirtschaftspolitik der unterstützten Partei nach ihrer Umsetzung Früchte trägt. Diese wirtschaftliche Begründung kann natürlich nicht darüber hinwegtäuschen, dass solche Spenden in erster Linie gesellschaftspolitische Instrumente sind, mit denen ein Unternehmen schwerpunktmäßig soziales Engagement und Verantwortung ausübt. Jene *wirtschaftliche* Begründung ist allerdings mit kaum beschreibbaren Unsicherheiten behaftet, die einen theoretisch vielleicht vorhandenen wirtschaftlichen Bezug der Spenden sofort in den Hintergrund treten lassen.

Bei der o.g. altruistischen Förderung selbst ist ein wirtschaftlicher Aspekt nicht zu erkennen. Im Rahmen dieser Engagements wird gerade nicht gezielt Öffentlichkeit erzeugt und damit das Ansehen des Förderers gesteigert. Der eventuell in einem Imagegewinn liegende Vorteil wirtschaftlicher Art kommt damit nicht zum Tragen. Jene Engagements erschöpfen sich in der bloßen Zuwendung der entsprechenden Fördermittel und werden dabei nicht durch Marketingstrategien bestimmt.

---

[11] Vgl. dazu allgemein *Schneider*, AG 1983, S. 205ff.. Zur betriebswirtschaftlich ausgerichteten Untersuchung unternehmerischen Kunstengagements *Becker*, Unternehmen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum (1994), S. 1ff.. Vgl. zu den Entwicklungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur durch Unternehmen *Hummel*, Ifo Studien zu Kultur und Wirtschaft 7 (1992), S. 1ff..

[12] Die exakte dogmatische Begründung ist - wie noch zu untersuchen sein wird - im Detail allerdings uneinheitlich. Vgl. dazu erneut die maßgebliche Entscheidung des Bundesgerichtshofs in BGHZ 23, 150 (157).

Erst bei Überschreitung einer bestimmten Förderungshöhe kommen auch wirtschaftliche Gesichtspunkte ins Spiel[13]. Der von *wirtschaftlich* ausgerichteten Unternehmen im konkreten Fall betriebene *soziale Aufwand* sollte schließlich in einem angemessenen Verhältnis zu der eigentlichen *wirtschaftlichen* Tätigkeit des Unternehmens stehen.

IV. Die Leitungsverantwortung des Vorstands vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung

Zu klären ist weiter, inwieweit sich die Verteilung und Ausübung der Zuständigkeiten und Berechtigungen innerhalb der Aktiengesellschaft an der Trennung zwischen wirtschaftlicher und nicht-wirtschaftlicher Betätigung angesichts einer *wirtschaftlichen* Ausrichtung der Aktiengesellschaft zumindest orientieren. Die jeweiligen Vorschriften des Aktiengesetzes sind sehr allgemein gehalten. So spricht § 76 I AktG beispielsweise nur von der eigenverantwortlichen Leitungsaufgabe des Vorstands. Eine Differenzierung im o.g. Sinne läge daher lediglich aufgrund der Ausrichtung der Aktiengesellschaft als *Wirtschafts*unternehmen nahe. Zurückkommend auf die o.g. Kritik an der *klassischen* Unterscheidung ist somit zu prüfen, ob die Vorschriften des Aktiengesetzes über die Zuständigkeit und Berechtigung vor jenem Hintergrund neu zu interpretieren sind.

Eine flexiblere Handhabung *aller* Aktivitäten eines *Wirtschafts*unternehmens, die sowohl den Aspekt unternehmerischen Risikos als auch die dem Vorstand zustehende Leitungsverantwortung gemäß § 76 I AktG mit einbezieht, erfordert eine weiter gefasste Definition des Begriffs der „Wirtschaftlichkeit“.
Auch solche Maßnahmen, die zunächst bloß rein theoretisch oder erst längerfristig und daher mit gewisser Unsicherheit oder auch nur entfernt mittelbar Auswirkungen *wirtschaftlicher* Art aufweisen, sollten grundsätzlich als wirtschaftlich - jedenfalls in einem weiteren Sinne - angesehen werden. Die Effizienz solcher Maßnahmen und das Bestehen wirkungsvollerer Alternativen darf diese (vorgelagerte) Einordnung aber nicht beeinflussen. Effizientere wirtschaftliche Maßnahmen machen weniger effiziente Maßnahmen nicht gleichzeitig zu nicht-wirtschaftlichen; vielmehr behalten letztere ihren Status als wirtschaftliche Maßnahmen, da ihre wirtschaftliche Wirkung nach wie vor

[13] Die Bestimmung der zulässigen *Höchstgrenze für sozialen Aufwand* ist umstritten. Diskutiert wird dabei unter anderem die Heranziehung verwandter steuerrechtlicher Höchstgrenzen. Darauf kann und soll im Rahmen dieser Arbeit aber nicht näher eingegangen werden.

vorhanden ist. „Wirtschaftlichkeit“ in dem hier gebrauchten Sinne ist somit nicht mit Effizienz gleichzusetzen.

V. Die besondere Stellung des Sponsorings innerhalb der Gesamtheit der unternehmerischen Aktivitäten

Für den Fortgang dieser Arbeit wird es unverzichtbar sein, sowohl die Mischtypen des Sponsorings als auch den rein wirtschaftlichen Typ mit den herkömmlichen (klassischen) wirtschaftlichen Maßnahmen zu vergleichen. Überlegungen zur Effizienz von Sponsoringaktivitäten tragen insofern dazu bei, die Bedeutung dieses Kommunikationsinstruments innerhalb der Gesamtheit der unternehmerischen Aktivitäten zu konturieren. Das Urteil der Effizienz einer bestimmten Maßnahme basiert nämlich zunächst auf einem Vergleich mehrerer Maßnahmen. Diese müssen allerdings *ihrer Art nach* überhaupt erst vergleichbar sein. Angesichts der Einstufung des Sponsorings als Kommunikationsform *eigener Art* könnte dessen Vergleichbarkeit mit anderen Formen unternehmerischen Handelns grundsätzlich in Frage stehen.

Beispielsweise ließe die Feststellung, Sponsoring sei aufgrund seiner vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und damit verbundener Wirkungen ein *neuartiges* und deshalb *unverzichtbares* Instrument der Unternehmenskommunikation, die Vergleichbarkeit des Sponsorings mit den herkömmlichen (klassischen) wirtschaftlichen Maßnahmen entfallen. Letztere wären nicht imstande, einen adäquaten Ersatz für das Sponsoring zu bieten und könnten somit erst recht nicht effizienter sein. Effizienter könnten nur noch einzelne Sponsoringaktivitäten selbst sein[14], was auf die *allgemeine* Zulässigkeit aber keinen Einfluß hätte. Die *generelle* Zulässigkeit von Sponsoringaktivitäten wäre unabhängig von deren Effizienz zu beurteilen. Die Effizienz eines *bestimmten* Sponsoringengagements wäre hingegen nur anhand eines Vergleichs seiner *konkreten* Ausgestaltung mit entsprechenden theoretischen Alternativen im Bereich des Sponsorings feststellbar.

Erwägungen zur Effizienz kämen demnach nur bei der *konkreten* Zulässigkeit zum Tragen und wären nur insofern Bestandteil dieser Arbeit als die kommende Darstellung und Abgrenzung der Sponsoringaktivitäten den jeweiligen Idealtypus zum Gegenstand hat,

---

[14] Denkbar ist zwar auch, dass jedenfalls *artverwandte* Kommunikationsinstrumente eine ähnliche Funktion wie das Sponsoring einnehmen und dabei vielleicht auch effizienter sind. Das allerdings erscheint bei gleichzeitiger Hervorhebung der *besonderen* kommunikativen Wirkungen des Sponsorings eher als unwahrscheinlich.

der aus marketingstrategischer Sicht im Zweifel auch der effizienteste Typus ist. Daher soll auch auf eine Darstellung möglicher Gestaltungsformen des *Sponsoringvertrags* und die damit verbundenen spezifisch rechtlichen Gesichtspunkte verzichtet werden[15].

Die besondere Bedeutung des Sponsorings ist maßgeblich anhand der Motive des Sponsors, der Einsatzmöglichkeiten und der Art der Wirkungen (Sponsoringziele) zu bestimmen, wobei die Behandlung des unternehmerischen Risikos und der Unsicherheit zunächst einen eher nachgeordneten Gesichtspunkt bildet.

Der „Nutzen" des Sponsorings *für das Unternehmen* könnte dabei ein besonderer sein[16]. Es wird daher ebenfalls zu klären sein, ob ein sich aus der Unternehmenskommunikation ergebender „Nutzen für das Unternehmen" inhaltlich konkretisiert und praktisch fassbar gemacht werden kann und inwieweit er bei einem *Wirtschafts*unternehmen zur Bejahung der „Wirtschaftlichkeit" im obigen Sinne führt. Unter „Nutzen" soll dabei zunächst wertneutral *jeder Vorteil für das Unternehmen* zusammengefasst werden. Inwieweit dieser Begriff bei *wirtschaftlich* ausgerichteten Unternehmen einschränkend auszulegen ist, bleibt vorerst offen.

VI. Das Missverhältnis

Der zuvor beschriebene rein wirtschaftliche Typ des Sponsorings bildet in der unternehmerischen Realität eher die Ausnahme. Das liegt nicht am fehlenden Willen der Entscheidungsträger zum Einsatz eines rein wirtschaftlich orientierten Instruments der Unternehmenskommunikation. Vielmehr mischen sich nicht-wirtschaftliche Faktoren - gewollt oder unbewusst - in die im übrigen rein wirtschaftliche Konzeption des Projektes ein.

---

[15] Hierzu sei auf die übersichtliche und praxisorientierte Darstellung bei *Boochs*, Sponsoring in der Praxis (2000), S. 227ff., verwiesen. Angemerkt sei lediglich, dass der *Bundesgerichtshof* in seinem Urteil vom 17.06.1992 (BGH, NJW 1992, 2690 (2690)) den *Sponsoringvertrag* als einen *atypischen synallagmatischen* Vertrag bezeichnet hat.

[16] *Schmidt-Leithoff*, Unternehmensleitung (1989), S. 87, spricht den Begriff des „Nutzens" im Zusammenhang mit der Rentabilität des Unternehmens an. Aus ihr solle ein *bestimmter Nutzen* gezogen werden. Darauf und auf die Rentabilität des Unternehmens wird noch gesondert zurückzukommen sein.

Beispielsweise könnte ein *Missverhältnis* zwischen Leistung und Gegenleistung des Sponsorings vorliegen. Das Missverhältnis könnte dabei entweder auf *wirtschaftliches Fehlverhalten* der Führungsorgane oder aber auf eine *bewusst überhöhte Leistung* an den Gesponserten zurückzuführen sein. Letzteres beschreibt wiederum verschiedene Fälle. So ist zum einen denkbar, daß dies aus einer unternehmerischen Notwendigkeit heraus geschieht. Der Vorstand könnte die Überzahlung für erforderlich halten, um die Vertragspartnerschaft mit dem Gesponserten auch für die Zukunft auf eine gedeihliche Grundlage zu stellen. Auch könnte gerade ein bestimmtes Sponsoringengagement aufgrund seiner exzeptionellen Bedeutung (Olympische Spiele oder sonstige Großereignisse) für einen potentiellen Sponsor derart interessant sein, daß er bereit ist, (erheblich) mehr als den für ein solches Engagement üblichen Marktpreis zu zahlen.

1) Tatsächliche und theoretische Probleme der Ermittlung eines Missverhältnisses

Dabei stellen sich gleich mehrere Probleme. Zum einen ist es in rein tatsächlicher Hinsicht sehr schwierig, die Motivation der Entscheidungsträger in den Unternehmen zu ermitteln. Gerade bei solchen Sponsoringprojekten, die nicht in den Bereich des Mäzenatentums gehören und demnach zumindest in Teilen wirtschaftliche Elemente enthalten, werden die Führungsorgane nur ungern öffentlich zugeben, daß auch nicht-wirtschaftliche Gründe eine Rolle gespielt haben. Das gilt insbesondere dann, wenn in der Motivation eine bewusste und gewollte Missachtung anerkannter betriebswirtschaftlicher Grundsätze enthalten ist. In einem solchen Fall könnte der nicht-wirtschaftliche Aspekt die Grenze übersteigen, die für die Zulässigkeit von sozialem Aufwand der Gesellschaft nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofes besteht.
Zum anderen stößt auch die Betriebswirtschaftslehre bei der Ermittlung des Marktwertes eines bestimmten Sponsoringengagements an gewisse Grenzen. Das hängt mit den Besonderheiten des Sponsorings als neuartigem Instrument der Unternehmenskommunikation zusammen. Sponsoring eröffnet für die (Groß-)Unternehmen eine Vielzahl neuer Möglichkeiten im Vergleich zu herkömmlichen Mitteln der Kommunikation. Das innovative Wirkungsspektrum des Sponsorings hängt dabei allerdings maßgeblich von der Abstimmung des jeweiligen Projektes auf die individuellen Wünsche und Besonderheiten des als Sponsor auftretenden Unternehmens ab. Die Vorüberlegungen sind komplexer als beispielsweise bei der Werbung.

2) Das subjektive Element

Im Rahmen der Ausarbeitung einer Sponsoringstrategie ist vor allem auf die Geeignetheit des Gesponserten im Hinblick auf die Erreichung der angestrebten kommunikativen Wirkungen bei den ausgewählten Zielgruppen zu achten. Die hinter dem Sponsoring steckende Idee oder Methode ist der Imagetransfer vom Gesponserten auf den Sponsor bzw. auf seine Produkte oder Dienstleistungen. Das funktioniert aber nur dann, wenn - untechnisch gesprochen - die beiden Partner auch zueinander passen. Insoweit kommt es entscheidend auf die individuellen Gegebenheiten an. Folglich kann ein Sponsoringprojekt für den einen potentiellen Sponsor von Vorteil sein. Er wird daher eher bereit sein, in größerem finanziellen Umfang Leistungen zu erbringen, um sich die individuellen Vorteile des Projektes zu sichern. Es könnte demzufolge an der exakten Vergleichbarkeit von Sponsoringprojekten fehlen, wenn ein anderer potentieller Sponsor demselben Projekt weit weniger Bedeutung beimisst, obwohl er vielleicht sogar in derselben Branche arbeitet, über vergleichbare Ressourcen verfügt und in seiner Unternehmensstrategie ähnliche Ziele verfolgt. So könnte es zu individuellen Unterschieden kommen, deren Ursachen beispielsweise in einer anderen Unternehmensidentität oder in einem durch die Führungsorgane bestimmten abweichenden Unternehmensverständnis zu suchen sind.

Auf die eben beschriebene Weise würde ein subjektives Element in die Diskussion des Missverhältnisses eingeführt. Das subjektive Element könnte dazu führen, daß eine Marktwertbestimmung im Bereich des Sponsorings immer nur eine grobe Bestimmung von Mittel- und Annäherungswerten ist. Damit würde konsequenterweise aber gleichzeitig eine Vergleichbarkeit von Leistung und Gegenleistung beinahe unmöglich. Es gäbe keinen exakten und objektivierbaren Maßstab, der zur Feststellung eines Missverhältnisses herangezogen werden könnte.

Denkbar wäre, daß dennoch von einem Missverhältnis gesprochen werden kann, wenn Leistung und Gegenleistung *offensichtlich* nicht mehr in einem adäquaten Verhältnis zueinander stehen. Das könnte der Fall sein, wenn die Führungsorgane bei der Entscheidung über ihre Sponsoringleistung (bewusst) unsachgemäße Erwägungen treffen und beispielsweise persönlichen Motiven den Vorrang vor rein wirtschaftlichen einräumen und dies auch nach außen erkennbar ist, weil es sich um eine eklatante Verletzung sponsoringstrategischer Grundsätze handelt. Dann wäre die Bemessung der Sponsorenleistung gerade nicht mehr Ausfluß der individuellen Situation des jeweiligen Unter-

nehmens. Käme dadurch auch noch ein derart großes Missverhältnis zustande, daß möglicherweise die für das mäzenatische Sponsoring aufgestellte Grenze des sozialen Aufwands überschritten wird, so entstünden erhebliche Zweifel an der Zulässigkeit solcher Projekte.

VII. Das Verhältnis der Zulässigkeitsproblematik zum Haftungsrecht

Der Entstehung eines Missverhältnisses durch die schon genannte Missachtung betriebswirtschaftlicher oder sponsoringstrategischer Grundsätze ist dabei besondere Aufmerksamkeit beizumessen. Die Herausarbeitung exakter Kriterien für ein *offensichtliches* Missverhältnis im gerade beschriebenen Sinne soll nicht Gegenstand dieser Arbeit sein.

Geschieht dies aus betriebswirtschaftlicher Unkenntnis oder schlichter Unfähigkeit der Führungsorgane, so findet man sich zunächst jedenfalls im Bereich des aktienrechtlichen Haftungsrechts wieder, sofern der Gesellschaft nachweislich ein Schaden entstanden ist. Erfolgt die Missachtung allerdings bewusst und gewollt, so kommt neben der Anwendung des Haftungsrechts auch die Einordnung dessen als *absichtliche Förderung* des Gesponserten in Betracht, der mehr erhält als ihm aufgrund seiner Gegenleistung aus rein wirtschaftlicher Sicht zusteht. Letzteres setzt natürlich wiederum voraus, daß das o.g. Missverhältnis sowohl tatsächlich als auch rechtlich feststellbar ist. Die Rechtsfolge einer gleichzeitigen Einordnung als absichtliche Förderung wäre dann möglicherweise die Überprüfung einer solchen Aktivität anhand der zum sozialen Aufwand der (Aktien-)Gesellschaft aufgestellten Grundsätze. Bei einer Überschreitung der Grundsätze könnte dann erneut die Anwendung des Haftungsrechts eröffnet sein.

Anhand einer Untersuchung der Gewinnziele wird zu erörtern sein, welche Verhaltensweisen und Entscheidungen der Führungsorgane der Gesellschaft nicht mit betriebswirtschaftlichen Grundsätzen des Sponsorings vereinbar sind und sich letztlich in einem Missverhältnis niederschlagen könnten.

Daran wird deutlich, daß die Förderung als nicht-wirtschaftliches Element und das fehlerhafte unternehmerische Verhalten zwei Seiten derselben Medaille sein können. Die endgültige Einordnung hängt möglicherweise von der tatsächlichen Motivation der Entscheidungsträger ab, die in der Regel aber nicht eindeutig zu ermitteln sein dürfte.

VIII. Der Umfang der Zulässigkeitsprüfung im Hinblick auf die Zuständigkeiten der Organe der Aktiengesellschaft

Bei der Prüfung der Zulässigkeit ist zu differenzieren. Die Zulässigkeit solcher Vorhaben setzt bei der Zuständigkeit des Vorstands der Aktiengesellschaft an. Er ist das Leitungsorgan der Aktiengesellschaft und nicht nur für die *Ausführung* getroffener Entscheidungen[17], sondern grundsätzlich auch für die *Entscheidungen* selbst zuständig. Die Kontrollfunktion des Aufsichtsrates soll hier weitestgehend außer Betracht bleiben.
Abzugrenzen ist die *Entscheidungszuständigkeit des Vorstands* im vorliegenden Fall lediglich von der Zuständigkeit der Hauptversammlung zur Entscheidung über die Verwendung des Gewinns der Gesellschaft. Die Zuständigkeit bei der Gewinnverwendung könnte den Aktionären das Recht eröffnen, über solche Vorhaben zu beschließen, über die der Vorstand nicht mehr entscheiden darf, weil beispielsweise die Grenzen für den sozialen Aufwand der Gesellschaft durch ein oder mehrere Sponsoringprojekte (deutlich) überschritten worden sind. Wie bereits ausgeführt wurde, kann diese Grenze je nach Einordnung des einheitlichen Projektes auch auf die Mischtypen anwendbar sein und würde damit eine unzulässige nicht-wirtschaftliche Betätigung des Unternehmens begründen. Zu überlegen wäre auch, ob und unter welchen Voraussetzungen die Satzung der Hauptversammlung ein Recht einräumen könnte, über solche Vorhaben des Vorstands (im Bereich des Sponsorings) zu beschließen, über die dieser aus den oben genannten Gründen nicht mehr entscheiden darf und die ebensowenig von der Hauptversammlung beschlossen werden dürfen.
Im Übrigen verbleibt die *Entscheidungszuständigkeit* beim Vorstand der Aktiengesellschaft. Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu untersuchende Zulässigkeit der genannten Formen des Sponsorings *anhand der Entscheidungszuständigkeit des Vorstands* betrifft dabei im wesentlichen die *allgemeine* Zulässigkeit, die durch *sponsoringspezifische Zulässigkeitshindernisse* bestimmt wird. Damit sind in erster Linie die aus dem Verhältnis von wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Elementen eines Sponsoringtyps folgenden Erkenntnisse gemeint. Die aus den aktienrechtlichen Prinzipien abgeleiteten Vorgaben für die Durchführung solcher Projekte bilden den rechtlichen Hintergrund für jenes Verhältnis und sind deshalb ebenfalls als *allgemeine* Schranken zu verstehen. Im Einzelfall können sich bei der *konkreten* Anwendung der Prinzipien zwar

[17] Vgl. dazu die nach § 83 II AktG bestehende Verpflichtung des Vorstands zur Ausführung der von der Hauptversammlung im Rahmen ihrer Zuständigkeit beschlossenen Maßnahmen.

immer wieder Einschränkungen der Zulässigkeit ergeben, wenn beispielsweise die dauerhafte Rentabilität oder sogar der Bestand des Unternehmens gefährdet sind. Es kann aber nicht Ziel der Untersuchung sein, die diesbezüglichen Maßstäbe exakt herauszuarbeiten. Zudem sind solche Hindernisse und Beschränkungen, die aus aktienrechtlicher Sicht Schranke einer jeden unternehmerischen Tätigkeit sein können, ebensowenig schwerpunktmäßig Gegenstand der Arbeit.

IX. Die Ausrichtung der Aktiengesellschaft

Die Ausrichtung der Aktiengesellschaft stellt bereits entsprechende Weichen für den bei der Prüfung der Zulässigkeit von Sponsoringaktivitäten anzuwendenden *rechtlichen* Maßstab. Deshalb gilt es, den mit der *wirtschaftlichen* Ausrichtung der hier zu untersuchenden Aktiengesellschaften verbundenen *rechtlichen* Hintergrund vorab näher zu beleuchten. Schließlich besteht ein *rechtliches* Problem darin, ob und inwieweit das Unternehmen *neben* der primären Zielsetzung der unternehmerischen Betätigung auch andere Ziele verfolgen darf.

Die Rechtsform der Aktiengesellschaft steht prinzipiell für jede Tätigkeit zur Verfügung. Gemeinnützige Tätigkeit kann ebenso wie erwerbswirtschaftliche den Zweck der Aktiengesellschaft begründen[18]. Angedeutet wird dies bereits durch die vom Gesetzgeber vorgesehene Befreiung von der Körperschaftssteuer gemäß § 5 I Nr. 9 KStG wegen *Gemeinnützigkeit*[19]. Jene beiden Extreme, die unstreitig den Bereichen nichtwirtschaftlicher und wirtschaftlicher Betätigung zugeordnet werden können, lassen gleichzeitig erkennen, dass die Aktiengesellschaft als zunächst neutrale Gesellschaftsform auch Misch- und Sonderformen der genannten Extreme zulässt, die sich jener o.g. Systematisierung von vornherein entziehen oder sie zumindest erschweren.
Der Gesellschaftszweck kann also i.R.d. gesetzlichen Schranken der §§ 134, 138 BGB frei festgelegt und geändert werden. Obwohl das AktG den Begriff des Gesellschafts-

[18] Auf die von *Duden* und *Wiedemann* herausgearbeiteten möglichen Unternehmensziele wird noch weiter unten i.R.d. Behandlung des Unternehmensinteresses einzugehen sein. An dieser Stelle sei zunächst nur auf die diesbezügliche Übersicht bei *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 4, S. 32ff. verwiesen.

[19] Vgl. weitergehend dazu *Boochs*, Sponsoring in der Praxis (2000), S. 11ff..

zwecks - anders als das GmbHG[20] - nicht kennt, ist er nach überwiegender Ansicht als finaler Sinn des Zusammenschlusses anerkannt[21].

Der Unternehmensgegenstand der Aktiengesellschaft i.S.d. § 23 III Nr. 2 AktG ist i.R.d. gesetzlichen Schranken der §§ 134, 138 BGB[22] folglich ebenfalls grundsätzlich frei wählbar. Er gibt das zur Erreichung des Gesellschaftszwecks eingesetzte Mittel an[23].

Dabei unterliegt der Unternehmensgegenstand allerdings - jedenfalls in seiner Grundausrichtung - den Vorgaben des Gesellschaftszwecks. Nach herrschender Ansicht setzt die Änderung des Gesellschaftszwecks in analoger Anwendung des § 33 I 2 BGB neben dem Mehrheitsbeschluss die Zustimmung aller Aktionäre voraus[24]. Der Unternehmensgegenstand kann daher nur durch die in § 179 II 1 AktG vorgesehene qualifizierte Mehrheit geändert werden, wenn diese Änderung nicht gleichzeitig eine Änderung des Gesellschaftszwecks darstellt, für die die Zustimmung aller Aktionäre erforderlich ist.

Bei fehlender Einstimmigkeit[25] oder auch bei einer „faktischen Satzungsänderung"[26] erlangt der Gesellschaftszweck somit de facto und wohl auch de iure die Funktion einer inhaltlichen Schranke des Unternehmensgegenstands. Die Festlegung und Änderung des Gesellschaftszwecks bestimmt daher die inhaltliche Grundausrichtung des Unternehmensgegenstands.

---

[20] Der Begriff des Gesellschaftszweckes findet sich beispielsweise in § 61 I GmbHG.

[21] *Hüffer*, § 23, Rn. 22; MüKo-*Pentz*, § 23, Rn. 71. Problematisch ist aber die Ableitung oder Bestimmung des Zwecks. So wird beispielsweise vertreten, er ergebe sich mittelbar aus dem Gegenstand des Unternehmens (Geßler/Hefermehl-*Eckardt*, § 23, Rn. 64).

[22] Zu den Schranken und Genehmigungspflichten vgl. *Hüffer*, § 23, Rn. 23; § 37, Rn. 14; KK-*Kraft*, § 23, Rn. 43; Müko-*Heider*, § 3, Rn. 22ff.; MüKo-*Pentz*, § 23, Rn. 69. Zum Gegenstand des Unternehmens einer GmbH vgl. RGZ 62, 96 (97).

[23] So die jedenfalls im Aktienrecht herrschende Ansicht: KK-*Kraft*, § 23, Rn. 43; Geßler/Hefermehl-*Eckardt*, § 23, Rn. 64; MünchHdb AG-*Wiesner*, § 9, Rn. 11; MüKo-*Pentz*, § 23, Rn. 71ff. (m.w.N.); *Hüffer*, § 23, Rn. 22 (m.w.N., auch für die GmbH, bei der das Verhältnis zwischen Unternehmensgegenstand und Gesellschaftszweck noch kontroverser diskutiert wird); *von Falkenhausen*, AG 1961, 122 (123); *H. Westermann*, FS Schnorr von Carolsfeld (1972), 517 (524); *Huber*, Transferzeit (1975), S. 139 (144); *Reuter*, ZHR 151 [1987], 237 (240); OLG Hamburg, BB 1968, 267 (267).

[24] Vgl. die Nachweise bei *Hüffer*, § 179, Rn. 33. *Happ*, Aktienrecht, 1.01, Rn. 7; Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*/*Bungeroth*, § 179, Rn. 114; KK-*Zöllner*, § 179, Rn. 113; GK-*Barz*, § 23, Anm. 11.

[25] § 33 I 2 BGB ist nach § 40 BGB dispositiv. Das Erfordernis der Einstimmigkeit gilt daher vorbehaltlich einer anderweitigen Regelung in der Satzung. Nach allgemeiner Meinung findet dann die für Änderungen des Unternehmensgegenstands in § 179 II 2 AktG vorgegebene Grenze entsprechende Anwendung. Vgl. dazu *Hüffer*, § 179, Rn. 33; KK-*Zöllner*, § 179, Rn. 114.

[26] Der Begriff der faktischen Satzungsänderung ist irreführend. Es handelt sich nicht um eine Satzungsänderung, sondern um einen Satzungsverstoß der Organe, insbesondere des Vorstands der Aktiengesellschaft. Vgl. dazu *Hüffer*, § 179, Rn. 9; KK-*Zöllner*, § 179, Rn. 109.

X. Das Gewinnziel als Konkretisierung der Ausrichtung der Aktiengesellschaft

Das Gewinnziel konkretisiert die Ausrichtung der Unternehmung. Der finale Sinn des Zusammenschlusses liegt in der Regel in der Gewinnerzielung[27], womit wohl zunächst - wertneutral - die frei gewählte (unternehmerische) Zielsetzung gemeint sein dürfte, da sich der Gesellschaftszweck nicht an gesetzlichen Vorgaben auszurichten hat. Bislang sind Versuche gescheitert, ein Gewinnziel - oder andere operationale Ziele - rechtlich zwingend aus der Konzeption und Zielsetzung des (Aktien-)Gesetzes abzuleiten.
Für die hier zu untersuchende Frage der Zulässigkeit jener Mischtypen des Sponsorings ist es erforderlich, die denkbaren Ansätze zur Ableitung und Konkretisierung des *Gewinnziels* als des *klassisch wirtschaftlichen* Ziels unternehmerischer Betätigung kurz aufzuzeigen. Nur auf diesem Wege können *zumindest annähernd operationale* Aussagen über eventuelle Handlungsmaximen für die zur Entscheidung berufenen Organe der Gesellschaft getroffen werden, und nur so werden etwaige normative Ansätze im Zusammenhang mit der Gewinnerzielung verständlich.

1) Die rechtliche Ableitung des Gewinnziels nach *Großmann*

Großmann[28] hat die aktienrechtliche Begründung des Gewinnziels untersucht. Er hat dabei die These aufgestellt, dass sich das Gewinnziel aus den Normen des Aktiengesetzes zur Gewinnermittlung und -verwendung und/oder aus § 3 AktG ableiten lasse[29]. Er stellt dabei zudem zur Diskussion, ob das Formalziel Gewinnerzielung vom Aktienge-

---

[27] *Hüffer*, § 23, Rn. 22; MünchHdb AG-*Wiesner*, § 9, Rn. 10. *H. Westermann*, FS Schnorr von Carolsfeld (1972), 517 (524), stimmt dem zu, betont aber, dass die Aktiengesellschaft grundsätzlich *zweckneutral* sei. Auch MüKo-*Heider*, § 3, Rn. 17, sieht den wirtschaftlichen Unternehmensgegenstand im Vergleich zu einem sozialen oder ideellen als Regelfall an. *Semler*, Aktiengesellschaft (1996), Rn. 37, sieht die Aufgabe der Gewinnerzielung jeder Aktiengesellschaft gestellt, sofern die Gründer dies mit der Satzung nicht ausdrücklich ausgeschlossen hätten. Anderenfalls werde die Entscheidung, ob das Unternehmen Gewinn erzielen solle, in das Belieben des Vorstands gestellt. *Raiser*, ZHR 144 [1980], 206 (208), spricht in diesem Zusammenhang auch das *traditionelle Dogma* an, demzufolge ein Unternehmen darauf gerichtet sei, zugunsten der Anteilseigner Gewinn zu erwirtschaften. Die Lehre gehe auf die „klassische" Theorie der liberal-kapitalistischen Marktwirtschaft zurück und finde dort ihre ökonomische und rechtliche Begründung. *Tieves*, Unternehmensgegenstand, S. 36ff., ist ebenfalls der Auffassung, für das Ziel der *Gesellschaft im Kapitalgesellschaftsrecht* gelte im Grundsatz, dass dies in der selbständigen, eigennützigen und erwerbswirtschaftlichen Teilnahme der Gesellschaft am Wirtschaftsverkehr bestehe.

[28] *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 6, S. 62ff..

[29] *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 6, S. 63ff. und S. 69ff..

setz nicht in solchen strikten Normen (wie denen über die Gewinnermittlung und -verwendung) standardisiert worden sei, ohne dass diesen Normen darüber hinausgehende Bedeutung zukomme[30].

Hinsichtlich der Vorschriften über die Gewinnermittlung und -verwendung konnte er einen Zielcharakter nicht erkennen. Sie beträfen einerseits das Verhältnis der Aktionäre untereinander und bestimmten andererseits strikte Rechenregeln für die Begrenzung des Betrags nach oben und unten, den die Verwaltung zur Ausschüttung bereitzustellen habe. Eine weitergehende Verpflichtung der Leitung der Aktiengesellschaft zur Gewinnerzielung, ein Gewinnziel der Aktiengesellschaft, lasse sich aus ihnen nicht ableiten. Falls eine solche Verpflichtung bestehen sollte, seien diese Vorschriften nicht die Quelle dieses Gewinnziels, sondern nur seine Projektion[31].

§ 3 [I] AktG fingiert, dass auch die Aktiengesellschaft Handelsgesellschaft ist, die kein Handelsgewerbe betreibt[32]. Wenn dies Ausdruck der gesetzgeberischen Annahme sei, dass die Aktiengesellschaft normalerweise ein Handelsgewerbe betreibe, und wenn zum Gewerbe das Gewinnziel gehöre, dann könne aus § 3 [I] AktG[33] vielleicht ein gesetzliches Gewinnziel der Aktiengesellschaft abgeleitet werden[34].

Das erscheint *Großmann*[35] aber etwas gewagt, denn die Definition des Gewerbes sei zweckgerichtet in erster Linie auf die Anwendung des Handelsrechts als Außenrecht zum Schutz des allgemeinen Geschäftsverkehrs, nicht so sehr dagegen auf Fragen des Innenverhältnisses der Handelsgesellschaft; insbesondere § 3 [I] AktG regele nur dieses Außenverhältnis der Aktiengesellschaft, denn ihr Binnenrecht sei im Aktiengesetz aus dem Handelsgesetzbuch emanzipiert.

Das Gewinnziel lässt sich kaum operational als Handlungsmaßstab für die Leitung der Aktiengesellschaft fassen: Zieldefinition, Zeit- und Risikobezug sind unklar, und die damit zusammenhängenden Probleme des Verhältnisses zwischen Gewinneinbehaltung oder -ausschüttung, Liquidität und Kapitalstruktur sind nicht generalisierend, sondern nur aufgrund individueller Präferenzen lösbar; das Aktiengesetz bietet dafür keine Lösungen. Die These, nach geltendem Recht komme als Ziel der Aktiengesellschaft nur

---

30 *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 6, S. 69.

31 *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 6, S. 68.

32 *Hüffer*, § 3, Rn. 3; KK-*Kraft*, § 3, Rn. 2; Geßler/Hefermehl-*Eckardt*, § 3, Rn. 3.

33 Durch das KonTraG v. 27.04.1998 befindet sich die Vorschrift nun in Absatz 1 des § 3 AktG.

34 *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 6, S. 69.

35 *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 6, S. 71f..

Gewinnerzielung in Frage, ist jedenfalls nicht mit der Begründung haltbar, allein diese Zielsetzung sei operational[36].

Im Gegensatz zu *Großmann* ist *H. Westermann*[37] der Auffassung, den Vorschriften des Aktiengesetzes sei jedenfalls mittelbar zu entnehmen, dass das Aktiengesetz davon ausgehe, die Aktiengesellschaft sei mangels anderer Anhaltspunkte auf Gewinnerzielung gerichtet. Das gelte, obwohl die Vorschriften des Aktiengesetzes nur regelten, was mit bereits erzielten Gewinnen zu geschehen habe.

2) Einzelne Unternehmensdefinitionen

Das mögliche Ziel eines Unternehmens ist eng mit dem Unternehmensbegriff verknüpft. So werden unterschiedliche Unternehmensdefinitionen vertreten, von denen einige - zumindest tendenziell - auf das Merkmal des Gewinnstrebens verzichten[38]:

Nach *Raisch* sei Unternehmer, wer „selbständig mittels einer auf Dauer angelegten organisierten Wirtschaftseinheit anderen Marktteilnehmern wirtschaftlich werthafte Leistungen anbiete".

Emmerich schreibe, in subjektiver Hinsicht komme es beim Unternehmensbegriff auf die „Absicht zur Teilnahme am wirtschaftlichen Prozess" an, nicht aber auf das Gewinnstreben.

Lutter nenne die Unternehmen „funktionale Verbindungen aus sachlichen und persönlichen Elementen zur Verfolgung wirtschaftlicher Ziele" und „organisierte Einheiten zur Teilnahme am Wirtschaftsverkehr".

Rittner definiere das Unternehmen im Sinn des Wirtschaftsrechts lediglich als „selbständige wirtschaftliche Produktionseinheit" und hebe ausdrücklich hervor, die Gewinnmaximierung allein stelle heute kein realistisches Unternehmensziel mehr dar.

Saladin bezeichne es als „rechtlich selbständige soziale Organisation, die (unter Einsatz von Produktionsmitteln) entgeltliche Leistungen für Dritte erbringe".

---

36 *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 6, S. 86.

37 *H. Westermann*, FS Schnorr von Carolsfeld (1972), 517 (524).

38 Die folgende Zusammenstellung möglicher Unternehmensdefinitionen wurde von *Raiser*, ZHR 144 [1980], S. 206 (212f.), übernommen. Vgl. auch die dortigen weitergehenden Ausführungen und Nachweise. Zum „Unternehmen als Rechtsbegriff" vgl. auch die ausführliche Darstellung bei *Dauner-Lieb*, Unternehmen in Sondervermögen (1998), S. 14ff. (m.w.N.), die gleichzeitig eine Differenzierung zwischen dem *handelsrechtlichen* und dem *privatrechtlichen* Unternehmensbegriff enthält.

Fabricius bestimme das Unternehmen als „eine auf die Dauer angelegte soziologische, organisatorische Einheit, zu der neben dem rechtlich selbständigen Unternehmer andere Personen, Sachen und Immaterialgüterrechte gehören könnten und die auf die Verfolgung eines wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen (also auch ideellen) Zweckes gerichtet sein könne".
Gierke-Sandrock definierten das Unternehmen als eine Wirtschaftseinheit, die sich aus einem durch ein Gewerbe geschaffenen Tätigkeitsbereich, aus der eigentlichen Betriebstätigkeit und der Betriebsgemeinschaft zwischen Inhaber und Arbeitnehmer zusammensetze.
Ballerstedt ersetze in seinem ausführlich begründeten Unternehmensbegriff das Element des Gewinnstrebens durch das Merkmal einer „durch Teilnahme am Marktverkehr zu erzielenden materiellen Wertschöpfung".
Schilling bezeichne das Unternehmen als „die auf die Dauer angelegte Vereinigung von Kapital (Anteilseigner), Arbeit (Belegschaft) und unternehmerischem Willen (Geschäftsleitung) zur Erzielung einer durch Teilnahme am Markt zu realisierenden materiellen Wertschöpfung, in der Regel mit Gewinnerzielungsabsicht, autonom in seiner Zielsetzung und Verwaltung und Kernstück einer freien Wirtschaftsordnung".
Auf die jeweiligen Definitionen von *Duden* und *Wiedemann* wird im Verlauf der Arbeit noch näher einzugehen sein. An dieser Stelle sollen sie zunächst unerwähnt bleiben.

Insgesamt ist festzuhalten, dass es keinen für die gesamte Rechtsordnung einheitlichen Unternehmensbegriff gibt[39].

XI. Der interessenpluralistische Ansatz

Der *interessenmonistische Ansatz* eines Unternehmensverständnisses lässt die Interessen der Arbeitnehmer und die der Öffentlichkeit unberücksichtigt. Werde aber bereits die Notwendigkeit des Gewinnziels als Element der Gewerbedefinition bestritten, so scheine es sogar mit dem „klassischen" Verständnis des Gewerbes vereinbar, zumindest neben dem Gewinnziel weitere Ziele oder die Berücksichtigung weiterer Interessen zuzulassen[40].

---

[39] BGHZ 31, 105 (108f.); 69, 334 (335f.); KK-*Koppensteiner*, § 15, Rn. 8; MüKo-*Bayer*, § 15, Rn. 9. Zum handelsrechtlichen Unternehmensbegriff vgl. *K. Schmidt*, Handelsrecht (1994), § 4 I 2 (m.w.N.).

[40] *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 6, S. 87.

Dies führt zu dem heute unbestrittenen *interessenpluralistischen Ansatz*. Die Interessen der Arbeitnehmer und die der Öffentlichkeit sind bei der Leitung der Aktiengesellschaft (zumindest mit) zu berücksichtigen[41].

Im Bericht des Rechtsausschusses des Deutschen Bundestags zum Aktiengesetz vom 06.09.1965 heißt es dementsprechend u.a., dass sich die Aktiengesellschaft „in die Interessen der Gesamtwirtschaft und in die Interessen der Allgemeinheit einfügen" müsse und „auch das Wohl ihrer Arbeitnehmer zu beachten" habe[42].

Diese weiteren Interessen sind ebenfalls in operationale Zielvorschriften zu fassen, und ihr Verhältnis zueinander ist zu klären. *Großmann*[43] fordert dazu die Entwicklung eines Zielsystems bei mehrfacher Zielsetzung. Darauf und auf das Unternehmensinteresse als mögliche Lösung wird noch einzugehen sein.

XII. Zusammenfassung

Festgehalten werden kann, dass das Gewinnziel - sofern es überhaupt rechtlich ableitbar ist - nur *ein* Ziel in einem komplexen Zielsystem darstellt und zudem Zweifel an seiner Operationalität bestehen. Auf die Berücksichtigung dieses Ziels als primäres Ziel der Aktionäre und seine Bedeutung innerhalb des Zielsystems wird noch ausführlich zurückzukommen sein.

All dies lässt erhebliche Zweifel daran aufkommen, dass dem Aktiengesetz eine Trennung zwischen wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Aktivitäten zugrunde liegt. Ebenso fraglich ist demnach auch, ob das Aktiengesetz eine solche Trennung überhaupt erfordert. Das Aktiengesetz ist aus heutiger Sicht vielmehr durch die Vielfalt vorhandener Interessen geprägt, die allesamt unter Berücksichtigung ihres Gewichts in der konkreten Situation zum Ausgleich zu bringen sind. Welche Rolle der - mangels zwingender Ableitung operationaler Ziele frei wählbare - Gesellschaftszweck als finaler Sinn des Zusammenschlusses neben dem Unternehmensinteresse insbesondere bei der Lösung der Interessenkonflikte spielt, bleibt einer späteren Betrachtung vorbehalten.

---

[41] KK-*Mertens*, § 76, Rn. 16; Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 19; GK-*Meyer-Landrut*, § 76, Einleitung; *Hüffer*, § 76, Rn. 12.

[42] Abgedruckt bei *Kropff*, Textausgabe AktG v. 06.09.1965, S. 98; vgl. ergänzend auch die Begründung des Regierungsentwurfs, aaO, S. 97.

[43] *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 6, S. 87.

Selbst dann, wenn man das Gewinnziel beispielsweise aus § 3 I AktG ableitet, stellt sich die Frage, inwieweit dies eine normative Unterscheidung zwischen Wirtschaftlichem und Nicht-Wirtschaftlichem bedingt. Es handelt sich zwar um ein unstreitig *wirtschaftliches* Ziel; dennoch ist der Zusammenhang zwischen erwerbs*wirtschaftlichem* Tätigwerden und Gewinnerzielungsabsicht noch nicht endgültig geklärt. Unklar und erörterungsbedürftig bleibt weiterhin, ob erwerbswirtschaftliche Ziele ein Gewinnziel zwingend voraussetzen. So könnte das Gewinnziel - anders als sein allgemeinsprachlicher Gebrauch („Gewinn erwirtschaften“ etc.) - lediglich einen, wenn auch nicht zu vernachlässigenden, Ausschnitt wirtschaftlichen Tätigwerdens beschreiben. Konsequenterweise würde die Funktion des Gewinnziels bei der beabsichtigten Unterscheidung dann auf die eines Indizes reduziert. Der Begriff des Wirtschaftlichen ist möglicherweise zu allgemein, um ihn zum Gegenstand einer Unterscheidung zu machen.

Daher muss man sich fragen, ob angesichts des Interessenpluralismus die Lösung von Interessenkonflikten nicht wichtiger als jene o.g. Unterscheidung ist.
Eine solche Gewichtung verkennt meines Erachtens aber die Bedeutung und Funktion des *Gesellschaftszwecks*, der den im *Unternehmensgegenstand* konkretisierten Tätigkeitsbereich der Aktiengesellschaft noch vor etwaigen Konfliktlösungen (allgemein) vorgibt. Auch die Lösung von Interessenkonflikten wird dann - was noch zu untersuchen ist - unter Umständen (maßgeblich) durch das *Unternehmensinteresse* beeinflusst, welches seinerseits eventuell auf den *Gesellschaftszweck* ausgerichtet ist.
Der Tätigkeitsschwerpunkt von Aktiengesellschaften mit eindeutig wirtschaftlichem Gesellschaftszweck wäre dann zwangsläufig - und wohl auch bindend - ebenfalls wirtschaftlicher Art, was einschränkende Konsequenzen auf die Zulässigkeit (zumindest) der Mischformen des Sponsorings haben könnte. Eine solche Verlagerung des Tätigkeitsschwerpunkts in der Systematik der Zuständigkeitsverteilung des Aktiengesetzes zu berücksichtigen, erscheint gesetzestechnisch äußerst schwierig, wenn nicht gar unmöglich. Sind die Zuständigkeiten und allgemeinen Berechtigungen aber maßgeblich von dieser Verlagerung beherrscht, erlangt die Ausarbeitung von Unterscheidungskriterien im zuvor genannten Sinne eine besondere Bedeutung für die gesetzeskonforme Wahrnehmung der *Entscheidungszuständigkeiten*.

Juritisch sind hierbei verschiedene Wege denkbar. Neben einer Negativdefinition, die diejenigen Tätigkeiten ausklammert, welche eindeutig nicht in den Bereich wirtschaftli-

cher Betätigung der Aktiengesellschaft fallen, bietet sich eine Definition über den bereits erwähnten „Nutzen“ *für das Unternehmen* an, die stark an die Funktion und Bedeutung des *Unternehmensinteresses* angelehnt ist.
Bei der Heranziehung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse darf insoweit bezweifelt werden, dass die Bestimmung der Begriffe „wirtschaftliche Betätigung“ und „Wirtschaftlichkeit“ bereits zu einer Verrechtlichung nicht-juristischer Erkenntnisse führen. Derartige Bedenken greifen erst dann, wenn Unternehmensziele oder Interessen aufgrund speziell betriebswirtschaftlicher Prämissen und Einschränkungen bestimmt werden, anstatt sie rechtlich abzuleiten[44].

Daher kann zusammengefasst werden, dass trotz des Fehlens einer dem Aktiengesetz immanenten Unterscheidung zwischen wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Maßnahmen, eine solche Trennung bei den Aktiengesellschaften notwendig erscheint, die eindeutig wirtschaftlich ausgerichtet sind. Im Verlauf der Abhandlung soll auch das anhand der erwähnten Typen des Sponsorings näher untersucht werden, um deren Zulässigkeit klären zu können.

[44] Vgl. dazu auch die Ausführungen von *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 6, S. 61f. zur anzuwendenden Methode bei der rechtlichen Ableitung operationaler Ziele.

2. Kapitel: Das Sponsoring - Begriffsklärung und Abgrenzung

Bevor die rechtlich relevanten Grundlagen des Sponsorings im Hinblick auf dessen Zulässigkeit untersucht werden, soll nun das Sponsoring näher dargestellt werden. Die Darstellung orientiert sich an der geschichtlichen Entwicklung des Sponsorings und bietet gleichzeitig eine Übersicht zum heutigen Verständnis des Sponsorings unter Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen Theorien. Dabei sollen insbesondere die bei den unterschiedlichen Typen des Sponsorings üblichen Leistungen und Gegenleistungen beschrieben werden. Dieses Kapitel dient der Erarbeitung einer *tatsächlichen* Grundlage für die spätere Subsumtion unter die bereits angedeuteten *rechtlichen* Vorgaben hinsichtlich der Zulässigkeit des Sponsorings.

Der zu Beginn der Arbeit aus dem Bestehen der Mischtypen des Sponsorings heraus entwickelte Ansatz der Unterscheidung zwischen wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Tätigkeiten der Aktiengesellschaft findet hier nun seine *tatsächliche* Konkretisierung anhand der Entwicklung des Sponsorings und dessen Vergleich mit anderen Mitteln der Unternehmenskommunikation. Auf die Bedeutung der wirtschaftlichen Ausrichtung der Aktiengesellschaft in der unternehmerischen Realität wird erst ab dem dritten Kapitel eingegangen werden.

Im folgenden kommt es darauf an, das Sponsoring in seiner schon angedeuteten Eigenart zu erfassen und die Herausarbeitung der wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Elemente vorzubereiten.

A. Allgemeines

Es gibt bislang keine allgemein akzeptierte Definition des Begriffes Sponsoring. *Walliser*[45] führt dies darauf zurück, dass die Begriffsbestimmung dieses relativ neuen Kommunikationsinstruments noch im Fluss sei und durch die ständige rasante Entwicklung, die das Sponsoring in den letzten beiden Jahrzehnten durchlaufen habe, zudem erschwert werde. Auch nach *Drees*[46] liege dies unter anderem in der ständigen Weiterentwicklung des Sponsorings begründet, das insbesondere in Deutschland zunächst nur im Sport üblich gewesen sei, heute aber ebenso im Kultur-, Öko- und im Soziobereich anzutreffen sei. Sponsoring werde dabei je nach Perspektive unterschiedlich aufgefasst

[45] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 1f..

[46] *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 13.

und definiert, so dass mit der Zunahme der Bedeutung des Sponsorings gleichermaßen auch die Breite der Definitionen gewachsen sei[47].

Das Sponsoring habe sich aus den Wurzeln des Mäzenatentums in den letzten Jahren zu einer wichtigen Ergänzung des kommunikationspolitischen Instrumentariums entwickelt[48]. Innovative Unternehmen suchten neue Wege, ihre Zielgruppen außerhalb der bisherigen Umgebung zu erreichen. *Thom*[49] führt das auf die vielfache Ausreizung der Werbemöglichkeiten mit den klassischen Medien und sonstigen Kommunikationsinstrumenten und auf die Überflutung der Adressaten mit Informationen zurück. Nach *Cotting*[50] wurde mit dem Instrument des Sponsorings ein erlebnisorientiertes Kommunikationsinstrument geschaffen.

Das Sponsoring ist dabei zu einer geläufigen und alltäglichen Erscheinung avanciert. Unternehmen nutzen die vielfältigen Möglichkeiten des Sponsorings, um Teilnehmer und Zuschauer der von ihnen gezielt unterstützten Personen, Institutionen, audiovisuellen Programme und Veranstaltungen mit der Existenz verschiedener Produkte und Dienstleistungen sowie den Kommunikationsabsichten betreffender Unternehmen zu konfrontieren[51]. Ziel dieser Konfrontation ist die Einbindung primär von Ereignissen, die im Brennpunkt öffentlichen Interesses stehen und folglich auch Resonanz in den Medien erzeugen, in die Kommunikationsarbeit von Unternehmen zur Erzielung kommunikativer Wirkungen[52].

---

47 *Thom*, Sponsoring, S. 111 (114).

48 *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 7. *Ders.*, aaO, S. 18, dortige Fußnote 55, stellt klar, dass die Einordnung des Begriffs Sponsoring maßgeblich aus der Sicht des Sponsors erfolge. Aus dessen Sicht bezeichne Sponsoring ein neues kommunikationspolitisches Instrument. Für den Gesponserten stünden dagegen die Leistungen des Sponsors so stark im Vordergrund, dass der Begriff (im Sport) primär für eine neue Finanzierungs- bzw. Einnahmequelle stehe.

49 *Thom*, Sponsoring, S. 111 (111).

50 *Cotting*, Sponsoringprojekte, S. 1f..

51 *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 19.

52 *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 19.

B. Entwicklung des Sponsorings und Vergleich mit anderen Mitteln der Unternehmenskommunikation

I. Historische Entwicklung des Sponsorings

Das Sponsoring steht am Ende einer langen Tradition der Förderung von Kultur und Sport sowie des Sozialwesens durch Unternehmen oder Unternehmer. Eine historische Betrachtung der unterschiedlichen Formen der Förderung gebietet eine Unterscheidung zwischen Mäzenatentum, Spendenwesen und Sponsoring[53].

1) Das klassische Mäzenatentum

Die Wurzeln des heutigen Sponsoring liegen im jahrhundertealten Mäzenatentum. Der Römer *Gaius Clinius Maecenas* (70 bis 8 v.Chr.) gilt als der Ahnvater der Förderung von Kunst und Kultur. Er förderte unter anderem die drei Dichter *Horaz*, *Vergil* und *Properz* und damit gleichzeitig die Erschaffung wichtiger Werke der Weltliteratur; seine Motive waren idealistisch und altruistisch[54]. Zwar sind einige Autoren der Auffassung, die Motive des *Maecenas* seien nicht ausschließlich altruistischer Natur gewesen; dennoch ist er heute das Vorbild für all diejenigen, die Geld ausgeben, ohne dafür Gegenleistungen zu verlangen[55].

Das Mäzenatentum wird daher allgemein definiert als:

> „[...] essentially an altruistic activity carried out with no expectation or return other than the satisfaction of knowing that good is being done [...]“[56]

---

[53] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 19.

[54] *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 7; *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 9, der zusätzlich herausstellt, dass diese Dichter sich infolgedessen *ausschließlich* ihren literarischen Werken widmen konnten.

[55] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 9. Der Name *Gaius Clinius Maecenas* steht heute noch als Inbegriff für großzügige Gaben (*Thom*, Sponsoring, S. 111 (112)).

[56] Zitiert nach *Diggle*, Sponsorship of the Arts (1975), S. 14.

Der Mäzen fördert Personen und Institutionen, ohne die Erwartung einer direkten Gegenleistung[57]. Dies geschieht im Stillen und ohne öffentliche Anerkennung, d.h. insbesondere nicht medienwirksam. Anders als beim Sponsoring arbeitet der Förderer beim Mäzenatentum selten direkt mit dem Geförderten zusammen[58].

Der altruistische Charakter des Mäzenatentums äußert sich demnach durch das Fehlen jeglicher geschäftlicher Nutzenerwartung des Mäzens. Als Motiv für ein solches Handeln sei beispielsweise die Selbstverpflichtung eines Unternehmens denkbar, ein gewisses Budget ohne Gegenleistung ausschließlich zum Nutzen eines bestimmten Teils seines gesellschaftlichen Umfeldes zur Verfügung zu stellen, was dann eine echte und uneigennützige Förderung sei[59].

Der aus dem Namen des *Maecenas* abgeleitete Begriff des Mäzenatentums kennzeichnet die Förderung der Kultur und des Gemeinwesens durch Personen oder Organisationen aus altruistischen Motiven[60]. Kulturelle, soziale und zunehmend auch ökologische Fördergebiete dominieren deutlich gegenüber Einsätzen im Bereich des Sports, die sehr selten sind[61].

Hierbei handelt es sich um das sogenannte klassische Mäzenatentum, bei dem der Mäzen die Unterstützung auch dann vornehmen würde, wenn sein Name oder der seines Unternehmens nicht in Zusammenhang mit der Förderung gebracht wird[62]. Heutzutage übernehmen Stiftungen teilweise die Aufgaben der Mäzene, indem sie aus den Erträgen eines Stiftungsvermögens ihren erklärten Stiftungszweck erfüllen[63].

2) Die Weiterentwicklung des Mäzenatentums

Zunächst waren die Förderer und Gönner von Kunst und Wissenschaft vor allem in den herrschenden Schichten zu finden. Erst am Ende des Mittelalters im 14. und 15. Jahrhundert trat auch das wohlhabende Bürgertum als neuer Typus des Mäzens auf[64]. Diese

---

57 *Schürmann*, Management Zeitschrift, 57. Jg. (1988), Nr. 6, S. 296.

58 *Thom*, Sponsoring, S. 111 (112).

59 *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 37.

60 *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 19.

61 *Thom*, Sponsoring, S. 111 (112).

62 *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 20.

63 *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 20; vgl. dazu eingehender *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 37f..

64 Vgl. dazu v. *Wiese*/*Kaiserswaldau*, Funktion des Mäzens (1929), S. 9.

„neuen Reichen“ standen in enger Verbindung mit den Höfen und begannen daher, sie auch als Förderer der Kunst nachzuahmen[65].
Erst seit dem Ende des vorigen Jahrhunderts ist auch das Unternehmen als Mäzen von Bedeutung[66]. Diese Aktivitäten von Unternehmen sind eine Weiterentwicklung des Mäzenatentums hin zu dem, was in den Vereinigten Staaten als *Corporate Giving* und in Deutschland als *Spendenwesen* bekannt ist[67].

3) Spendenwesen

Spenden sind für Unternehmen eine weitere Möglichkeit, Bereiche im gesellschaftlichen Umfeld zu fördern[68]. Die Unternehmen handeln dabei im Bewusstsein ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung, wenn die Spenden eine systematische Förderung unter anderem von Gesundheitseinrichtungen, Hochschulen, Opernhäusern und in Deutschland vor allem von sozialen und konfessionellen Einrichtungen sowie Parteien bezwecken[69]. Gezielt geforderte Gegenleistungen des Geförderten sind eher selten.
Auch beim Spendenwesen besteht keine direkte Zusammenarbeit mit dem Geförderten, die Medienwirksamkeit ist ebenfalls sehr gering, und die Fördergebiete sind vorwiegend im sozialen, kulturellen und ökologischen Bereich zu finden[70].

II. Die spätere Entwicklung hin zum Sponsoring

1) Die grundsätzliche Natur des Sponsorings

Sponsoring wird in der Regel hauptsächlich von Unternehmen betrieben[71] und verkörpert gerade keine Form des Altruismus mehr. Der Sponsor verlangt eine Gegenleistung

---

65 *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 8.

66 *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 8; *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 9.

67 *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 20; *Thom*, Sponsoring, S. 111 (113).

68 Vgl. *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 37, m.w.N., der zudem die steuerlichen Vorteile *gemeinnütziger* Spenden beschreibt, die allerdings stets an die Bedingung geknüpft sind, dass der Spende keine Gegenleistung gegenübersteht.

69 *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 20.

70 *Thom*, Sponsoring, S. 111 (113).

71 Denkbare Sponsoren sind allerdings auch Gebietskörperschaften, nicht-kommerzielle Organisationen oder sogar Einzelpersonen. Vgl. dazu *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 6.

des Gesponserten und handelt dabei aus anderen als mäzenatenhaften Motiven[72]. Das Sponsoring ist (in seiner reinen Form) daher eindeutig ein Geschäft auf Gegenseitigkeit, mit dem neben der kommunikativen Wirkung auch Förderabsichten verbunden sein können[73].

Sowohl *Bruhn*[74] als auch *Walliser*[75], der sich in seiner Betrachtung und Definition des Sponsorings eingehend mit den Erkenntnissen von *Bruhn* und mit den Sichtweisen in anderen Staaten auseinandersetzt, gelangen - ungeachtet der verschiedenen Formen des Sponsorings als Instrument der Unternehmenskommunikation und der teilweise heterogenen Intentionen der Sponsoren[76] - zu folgenden wesentlichen Merkmalen[77]:

1. Sponsoring bezeichnet eine Austauschbeziehung, die auf dem *Prinzip von Leistung und Gegenleistung* basiert. Dabei erhält der Gesponserte Geld, Sachmittel und/oder Dienstleistungen. Als Gegenleistung unterstützt er direkt oder indirekt die Kommunikationsziele des Sponsors durch beispielsweise medienwirksame Verwendung des entsprechenden Marken- oder Firmennamens.
2. Jedem Sponsoringengagement sollte eine Situationsanalyse und Zielformulierung vorausgehen. Nur ein *systematischer Planungs- und Entscheidungsprozess*, der die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle der einzelnen Maßnahmen umfasst, erbringt - gerade beim Sponsoring - die erhoffte Wirkung der eingesetzten Mittel.
3. Sponsoring entspricht nicht dem reinen Kauf von Werbefläche gegen Entgelt (z.B. Bandenwerbung). Der Sponsor identifiziert sich auch inhaltlich mit den Aufgaben des Gesponserten und bringt damit zusätzlich einen *Fördergedanken* zum Ausdruck, der hier noch Gegenstand ausführlicher Erörterungen sein wird.
4. Sponsoring ist ein Baustein der *Integrierten Unternehmenskommunikation* und sollte daher im Verbund mit anderen Marketing- und Kommunikationsinstrumenten eingesetzt werden.

---

72 *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 9.

73 *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 40.

74 *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 24f..

75 *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 3ff., insbesondere S. 6ff..

76 So *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 24.

77 Die Merkmale sind auf das für diese Untersuchung Bedeutsame reduziert worden. Ihre *ausführliche* Darstellung findet sich bei *Bruhn*, aaO, und *Walliser*, aaO.

5. Die vornehmlich von Unternehmen (s.o.) gesponserten (Vertrags-)Partner sind Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen oder Veranstaltungen aus dem Bereich des Sports, der Kunst, des Sozialen oder des Umweltschutzes[78].

2) Andere Kommunikationsinstrumente / „Abgrenzung" zur (klassischen) Werbung

Neben der (klassischen) Werbung gibt es noch eine Vielzahl weiterer Kommunikationsinstrumente, derer sich Unternehmen bedienen können, indem sie sie in ihren bestehenden Kommunikationsmix integrieren. Exemplarisch seien hier die Öffentlichkeitsarbeit, die Verkaufsförderung, die Teilnahme an Messen und Ausstellungen, das Product Placement und das Event-Marketing genannt[79].
Auf eine detaillierte Erörterung soll in dieser Untersuchung allerdings verzichtet werden. Die Bedeutung des Sponsorings als neuartiges und gerade *nicht-klassisches* Instrument lässt sich am besten durch die Beschreibung seiner Besonderheiten in Abgrenzung zu den Eigenschaften der Werbung herausarbeiten, die als Inbegriff der *klassischen* Kommunikationsinstrumente gilt.

Im Jahre 1986 hat *Meffert*[80] Werbung als die absatz- und beschaffungspolitischen Zwecken dienende, absichtliche und zwangfreie Beeinflussung der umworbenen Zielgruppe mit Hilfe spezieller Kommunikationsmittel definiert. Dagegen wurde unter anderem vorgebracht, die Begrenzung auf den Absatz- und den Beschaffungsbereich sei zu eng[81].
In der aktuellen Definition von *Meffert*[82] ist die klassische Werbung eine absichtliche und zwangfreie Form zielgerichteter Kommunikation unter Einsatz spezieller Massen-

---

[78] Eine detaillierte Analyse der verschiedenen Gesponserten findet sich bei *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 44ff..

[79] Eine ausführliche Behandlung der Instrumente der Marketingkommunikation findet sich bei *Meffert*, Marketing (1998), S. 663ff., *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 15ff. und bei *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 53ff. (55).

[80] *Meffert*, Marketing (1986), S. 119.

[81] So *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 20, dortige Fußnote 57, der darauf hinweist, dass auch der Finanz- und Personalbereich die Werbung als Instrument für ihre Ziele nutzten. Die Erweiterungsbedürftigkeit der Definition sei gegeben, obwohl der Absatzbereich für die Werbung traditionell im Vordergrund stehe.

[82] *Meffert*, Marketing (1998), S. 664.

kommunikationsmittel, mit denen beim Adressaten mehr oder minder überdauernde Verhaltensänderungen bewirkt werden sollen.
Bruhn[83] sieht in der Mediawerbung (klassische Werbung) den Transport und die Verbreitung werblicher Informationen über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen ein leistungsbezogenes Entgelt, um Kommunikationsziele zu erreichen.
Bei *Hermanns*[84] findet sich die Werbung als eine nichtpersonale Form der Kommunikation, die von bezahlten Medien unter eindeutiger Identifikation der Kommunikationsquelle übermittelt wird; sie erfolge zielorientiert in der Absicht, bei der umworbenen Zielgruppe letztlich eine Verhaltensbeeinflussung zu erreichen.

Die Werbung bildet einen wichtigen Bestandteil in der Vielfalt möglicher Gegenleistungen des Gesponserten. Sponsoringaktivitäten oder gesponserte Personen werden sehr häufig in die Werbung des Sponsors miteingebunden[85]. *Bruhn*[86] hat dazu zwei Fallgruppen entwickelt:

1. Werbung während einer Veranstaltung
   Vorwiegend im Bereich des Sportsponsorings ist die *personenbezogene Werbung* zu finden, bei der die Gesponserten die Logos der Sponsoren auf ihrer Sportbekleidung tragen.
   Bei der *Werbung am Veranstaltungsort* wird mittels verschiedener Werbemittel wie Eintrittskarten, Plakate, Bandenwerbung, Flaggen, Durchsagen oder Videos sowie an verschiedenen Sport- oder Hilfsgeräten auf die Sponsoren hingewiesen.

2. Einsatz der Gesponserten in der Unternehmenskommunikation
   Einzelpersonen (Spitzensportler oder andere Persönlichkeiten) können im Rahmen der Werbung des Sponsors eingesetzt werden. Geförderte *Gruppen* (Sportteams, Künstlergruppen u.a.) können beispielsweise in die Anzeigenwerbung integriert werden. Gesponserte *Objekte* (Gemälde, restaurierte Objekte usw.) können ebenfalls in der Anzeigenwerbung besonders hervorgehoben werden.

---

83 *Bruhn*, Marketing (1999), S. 208.
84 *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 17.
85 *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 56.
86 *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 43f..

Walliser[87] stellt klar, dass sich Werbung (*Anmerkung des Verfassers:* im klassischen Sinn) und Sponsoring insbesondere unter drei Gesichtspunkten ergänzen. Neben der o.g. Integration von Sponsoringaktivitäten in die Werbung kann letztere auch zur Verstärkung von Sponsoringwirkungen beitragen. Desweiteren dient das Sponsoring auch zur Erschließung neuer Werbemöglichkeiten.

Das Sponsoring ist in der Lage, ein in der Werbung vermitteltes Image zu verstärken oder zu ergänzen[88]. Dies geschieht beispielsweise dadurch, dass die werbende Person (Gesponserter) die Eigenschaften verkörpert, die der Sponsor auf das Image seines Produktes transferieren möchte, um so dessen Attraktivität steigern und bestimmte Zielgruppen besser ansprechen und zum Kauf bewegen zu können.

Die Werbung ist zudem für den Sponsor geeignet, um darin zusätzlich auf seine Sponsoringaktivitäten aufmerksam zu machen. Dabei ist es üblich, nach einer Sponsoringaktion in den einschlägigen Medien Werberaum zu belegen, um so die Wirkung des Sponsorings zu verstärken[89].

Die Nutzung neuartiger Werbeträger durch das Sponsoring zeigt sich insbesondere anhand der bei Sportveranstaltungen zu diesem Zwecke verwendeten Banden, Trikots, Ausrüstungsgegenstände, Programmhefte, Wimpel, Fahnen, Eintrittskarten oder Poster, wobei die Zahl und Art der zu nutzenden Werbemittel von der Art der gesponserten Aktivität abhängen[90].

a) Das „magische Dreieck des Sponsorings“

Zur Beschreibung der Struktur eines Sponsoringengagements führt *Bruhn*[91] das „magische Dreieck des Sponsorings“ ein. Er beschreibt darin die Interessenlage und das Beziehungsgeflecht der Hauptbeteiligten:

So sind zunächst die *Sport-, Kultur-, Sozio- und Umweltorganisationen sowie Programmanbieter* an der Erfüllung ihrer Aufgaben interessiert. Die dafür erforderlichen

---

87 *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 56.
88 *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 56.
89 *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 56f..
90 *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 58f..
91 *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 30ff..

finanziellen Aufwendungen werden teilweise oder sogar vorwiegend über das Sponsoring als zusätzliche Finanzierungsquelle bestritten.
Die *Medien* (elektronische und Printmedien) berichten in der Regel von Ereignissen, die das Interesse eines breiten Publikums ansprechen. Dabei orientieren sie sich an Einschaltquoten und Reichweiten, um eigene Zielgruppen zu erreichen und sich gegenüber der Medienkonkurrenz zu profilieren.
Die *Wirtschaft* als dritter Eckpfeiler ist stets auf der Suche nach neuen Möglichkeiten, mit ihren Zielgruppen in Kontakt zu treten. Durch die Medienwirksamkeit eines Ereignisses eröffnet sich für Unternehmen die Chance, aufgrund des vom Zuschauer als positiv wahrgenommenen Umfeldes das Image der Marke oder des Unternehmens positiv aufzuladen.

Nach *Bruhn*[92] eröffnet sich auf der Basis dieser sich überschneidenden Interessenlagen durch Sponsoring die Möglichkeit, in verschiedenen Einsatzfeldern die Freizeitinteressen von Zielgruppen zu berühren.

Das „magische Dreieck" zeigt die größere Komplexität des Sponsorings gegenüber der Werbung auf. So kann der Begriff der *Werbung* oder des *Werbens* in seiner klassischen und neutralen Bedeutung im wesentlichen auf das schlichte *Anpreisen* oder die schlichte *Mitteilung von Informationen* über den Werbenden selbst bzw. seine Produkte oder Dienstleistungen reduziert werden[93]. In den o.g. Fällen bedient sich das Sponsoring der Werbung und erweitert dabei dessen eindimensionale Wirkungen durch Ausnutzen der zwischen den drei Eckpfeilern des „magischen Dreiecks" bestehenden wechselseitigen Beziehungen.

---

[92] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 33.

[93] *Meyer/Hermanns*, Wirtschaftswerbung (1981), S. 29, sehen die Kernaufgaben der Werbung in der Bekanntmachung, der Information, der Imagebildung und der Handlungsauslösung. Vgl. dazu aber auch die Übersicht über die Beschreibung von Werbezielen durch verschiedene Autoren bei *Freter*, Mediaselektion (1974), S. 39. Zwar werden der herkömmlichen Werbung auch imagebildende oder imageverändernde Wirkungen zugesprochen, doch reichen diese Wirkungsgrade unbestritten nicht an jene heran, die durch das Sponsoring und dessen Beteiligtenstruktur erzielt werden können.

b) Nachteile der Werbung und das zunehmende Interesse der Wirtschaft am Sponsoring

Die allgemeine Informationsüberlastung der Konsumenten[94] oder auch das durch Phänomene wie Zapping belegte sinkende Interesse an der klassischen Werbung[95] lassen erkennen, dass allein konventionelle Kommunikationsinstrumente den Kommunikationserfolg heutzutage nicht mehr gewährleisten können[96].
Zudem sind die Nachteile der klassischen Werbung offenkundig[97]:

- Preissteigerungen bei klassischen Werbeträgern, trotz vielfach geringerer Medialleistungen aufgrund abnehmender Reichweiten.
- Streuverluste bei klassischen Werbeträgern, insbesondere der Fernsehwerbung, durch Phänomene wie „Zapping“ oder „Zipping“.
- Zunehmende Reaktanzen breiter Bevölkerungsgruppen gegenüber den klassischen Werbeträgern und -mitteln Fernsehen, Rundfunk, Zeitschriften und Direct-Mailings.
- Gesetzgeberische Maßnahmen zur Einschränkung oder gar das Verbot der Werbung in bestimmten Branchen (Tabak- oder Alkoholbranche).
- Zunehmende Ähnlichkeit im Werbeauftritt und sich verschlechternde Effektivität und Effizienz der (*Anmerkung des Verfassers:* herkömmlichen) Werbeleistung.
- Insbesondere im Hinblick auf eine verstärkte emotionale Ansprache der Zielgruppen bietet die Werbung im klassischen Sinne keine derart vielfältigen und kreativen Nutzungsmöglichkeiten wie das Sponsoring.

C. Die Definition(en) des Sponsorings

I. Anfängliche Definitionen

Nach *Bruhn*[98] zeige eine Analyse der Entwicklung des Sponsoringverständnisses im wissenschaftlichen Bereich eine umfassende Begriffsdiskussion, wobei sowohl phasen-

---

94 Vgl. dazu *Kroeber-Riel*, Marketing, 10. Jg. (1988), Nr. 3, S. 182.

95 Vgl. allgemein zum Zapping *Niemeyer/Czycholl*, Medientypen (1994), S. 1ff..

96 Vgl. dazu auch *Drosten*, Sponsoring nach Maß, 38. Jg. (1995), Nr. 6, S. 34.

97 Die nachfolgende Auflistung ist der detaillierten Untersuchung bei *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 35f., entnommen.

und ereignisorientierte Definitionen als auch enumerativ-explikative und vertragsorientierte Betrachtungsweisen unterschieden werden könnten.

Im allgemeinen Sprachgebrauch verbinden sich mit dem Begriff des Sponsorings überaus vage, vieldeutige und inkonsistente Anschauungen[99]. Dies führe dazu, dass in der Umgangssprache nahezu jede Form der Unterstützung, der Förderung, der Abwicklung von Geschäften usw. zwischen Individuen, Gruppen oder Organisationen fälschlicherweise als „Sponsern" bezeichnet werde[100]. Die älteren und in Teilen noch heute verwendeten Definitionen spiegeln die sprachliche Unsicherheit im Umgang mit dem Begriff Sponsoring wider.

Diese Arbeit ist allerdings nicht geeignet, eine ausführliche Auseinandersetzung mit der historischen Entwicklung des Sponsoringverständnisses und den jeweiligen Definitionen zu betreiben. Es wird daher im Rahmen von Verweisungen nur kurz auf einzelne ältere Definitionen eingegangen, sofern das für das Verständnis der heute vorherrschenden Definitionen und Abgrenzungskriterien notwendig ist[101].

Die Unzulänglichkeiten erster Definitionsversuche bestanden vor allem in der mangel- oder fehlerhaften Beschreibung der Leistungen des Sponsors. Sofern ein Gegenseitigkeits- oder Austauschverhältnis in einer Definition Berücksichtigung fand, geschah auch dies nur unzureichend. Die Ziele der Sponsoren wurden ebenso wenig umfassend wiedergegeben[102]. Die Definitionen beschränken die Bedeutung des Sponsorings zudem teilweise auf die Verfolgung kommerzieller Ziele[103].

---

98 *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 21f. (m.w.N.).

99 *Thom*, Sponsoring, S. 111 (114).

100 *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 22, gelangt nach einer Betrachtung der Entwicklungen in der Praxis zu diesem Ergebnis, dass sich nicht nur in der Bevölkerung, sondern auch bei Unternehmen, Gesponserten, Medienvertretern und Politikern in den letzten Jahren ein solches teilweise sehr diffuses Verständnis vom Begriffsinhalt des Sponsoring eingestellt habe.

101 Im übrigen sei an dieser Stelle auf die ausführlichen Darstellungen der zahlreichen Definitionen bei *Meenaghan*/*Flood*, Commercial Sponsorship (1983), S. 6ff., und bei *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 14ff., verwiesen.

102 *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 2f., zitiert eine aus dem Jahr 1971 stammende und vom *Sports Council of the United Kingdom* geprägte Definition („Sponsorship is a gift or payment in return for some facility or privilege which aims to provide publicity for the donor."). Er rügt die missverständliche Verwendung der Begriffe „publicity" , „gift" und „in return for". Selbst bei einer sehr weitläufigen Interpretation von „publicity" im Englischen beschränkten sich die Ziele der Sponsoren bei weitem nicht nur darauf. Außerdem seien die beiden letztgenannten Begriffe widersprüchlich. Entweder man schenke etwas oder fordere eine Gegenleistung. *Walliser* übernimmt damit die Argumentation von *Meenaghan*, Commercial Sponsorship (1983), S. 8ff., der sich auch *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 14, anschließt. Er führt des weiteren eine Definition von *Rouffiac* aus dem Jahre 1976 an („Sponso-

II. Neuere Definitionen und das heutige Verständnis

Seit dem Ende der achtziger Jahre begreifen neuere Definitionen das Sponsoring systematisch als *eigenständiges Kommunikationsinstrument* mit verschiedenen Anwendungsbereichen[104].
Eine noch sehr enge Definition, die sich auf den Bereich des Sports beschränkte und das Gegenseitigkeitsverhältnis als konstituierenden Bestandteil des Sponsorings betonte, ist der britische „Howell Report" des Jahres 1983. Er definierte Sponsoring als:

> „The support of a sport, sports event, sports organization or competitor by an outside body or person for the mutual benefit of both parties."[105]

Die IAA (International Advertising Association) erarbeitete 1988 eine neue Definition, deren Begriffsfassung sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur als Grundlage weiterentwickelter Begriffsdefinitionen wiederfindet:

> „Commercial sponsorship is an investment, in cash or in kind for access to exploitable commercial potential associated with that activity."[106]

---

ring besteht aus der finanziellen oder materiellen Unterstützung einer Mannschaft, eines Sportlers oder eines Wettbewerbs."). Diese Definition weise zwar richtigerweise auf die verschiedenen Varianten der Unterstützung durch den Sponsor hin, sei aber durch die Beschränkung auf das Gebiet des Sports zu eng. Zudem berücksichtige *Rouffiac* in keiner Weise die Gegenleistungen des Gesponserten.

[103] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 3, führt eine umfangreichere Definition von *Waite* aus dem Jahre 1979 an („(1) A commercial organisation (sponsor) provides resources for the benefit of a leisure activity (sponsored). (2) The sponsor does so with the expectation of gaining some commercial valuable benefit. (3) The sponsored activity consents to the sponsor company using a facility it has to offer in exchange for the resources it accordingly receives."). Sie unterstreiche die das Sponsoring auszeichnende Austauschbeziehung zwischen dem Sponsor und dem Gesponserten (a.A. *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 14f., der außerdem bemängelt, dass diese Definition mit dem Begriff „leisure activity" für den Gesponserten zahlreiche mögliche Felder für das Sponsoring ausschließt.). Auch stelle sie heraus, dass der Sponsor kommerzielle Ziele verfolge. Nicht zufrieden stellen könne dagegen die Beschränkung des Begriffs Sponsor auf kommerzielle Organisationen. Meines Erachtens verkennt *Walliser* hierbei die Rolle des Sponsorings als Mittel auch zur uneigennützigen Förderung, wenn er lediglich die personelle Beschränkung kritisiert.

[104] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 3.

[105] *The Howell Report* (1983), zitiert nach *International Advertising Association*, Sponsorship (1988), S. 1.

[106] *International Advertising Association*, Sponsorship (1988), S. 2.

Zwar enthält diese Definition keine Beschränkung auf den Bereich des Sports mehr, doch beschränkt sie den Anwendungsbereich des Sponsorings auf rein kommerzielle Vereinbarungen. Der kommerzielle Aspekt mag zwar - gerade im Bereich des Sports - vorherrschend sein, doch erschöpfen sich darin nicht die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten des Sponsorings.

Für die hier angestrengte Einordnung ist es deshalb umso wichtiger, die vielfältigen Typen eines Sponsoringengagements nicht nur hinsichtlich ihrer kommerziellen Verwertung, sondern auch in ihrer Bedeutung als Förderung oder Unterstützung zu erfassen.

Das könnte letztlich - wie bereits angedeutet - auf eine Untersuchung des Verhältnisses von wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Elementen hinauslaufen.

Bei den Engagements, die nicht ausschließlich durch die Verfolgung altruistischer Motive geprägt sind, geht es demnach u.a. um die Qualifizierung der Förderung oder Unterstützung und um ihren Einfluss auf die Verwirklichung unternehmenskommunikativer Ziele.

Thom[107] kritisiert zwar die besondere Behandlung des Fördergedankens, da dies angesichts der heute vor allem im Sportsponsoring vorhandenen Situation nicht mehr gerechtfertigt sei. *Thom* hat dabei allerdings nur die immer weiter zunehmende Kommerzialisierung gerade im Bereich des Sports vor Augen. Die enorm gestiegenen Summen, die mittlerweile im Rahmen von Sportsponsoringvereinbarungen gezahlt werden, sprechen sicherlich zunächst für eine derartige Gewichtung bei der Definition des Sponsorings.

Thom verkennt aber die Bedeutung des Sponsorings für den Gesponserten und stellt in seiner Beurteilung zu einseitig auf die Motive des Sponsors ab. Für den Gesponserten handelt es sich nach wie vor um eine Förderung oder Unterstützung. Im Bereich des (kommerzialisierten) Hochleistungssports ist eine solche Förderung zwar beinahe ausnahmslos mit einer Gegenleistung verbunden, doch kann sie vom Gesponserten in der Regel ohne größeren Aufwand erbracht werden[108]. Außerdem sind beispielsweise selbst

---

[107] *Thom*, Sponsoring, S. 111 (115). Auch *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 36, rückt von der starken Betonung der Förderabsicht ab und verdeutlicht, dass es den Unternehmen vielmehr um ein „Geben und Nehmen“ gehe.

[108] Zur ausführlichen Behandlung der üblichen oder denkbaren Gegenleistungen sei an dieser Stelle auf die nachfolgenden Erörterungen verwiesen.

erfolgreiche Vereine aufgrund ständig steigender Ausgaben auf derartige zusätzliche Einnahmequellen angewiesen[109]. Gerade deshalb kann selbst im hochbezahlten Sportgeschäft nicht ohne weiteres der Gesichtspunkt der Förderung oder Unterstützung außer Acht gelassen werden.

Selbst bei einer einseitigen Berücksichtigung der Motive des Sponsors sollte auch auf dessen Seiten deutlicher differenziert werden. Dabei ist meines Erachtens zusätzlich zwischen subjektiven und objektiven Aspekten der Förderung zu unterscheiden. Die Verfolgung kommunikativer Ziele durch das Unternehmen schließt die Umsetzung einer beabsichtigten oder die schlichte Existenz einer unbeabsichtigten Förderung nämlich nicht generell aus.

Gerade bei der Auswahl des Gesponserten lässt sich der Entscheidungsträger möglicherweise auch von Gesichtspunkten einer Förderung leiten.

Nicht nur reine marketingstrategische Erkenntnisse, sondern ebenso Sympathiewerte können bei der Auswahl des Gesponserten eine Rolle spielen. Denkbar ist ebenfalls, dass auch aus lokaler Verbundenheit heraus ein bestimmter örtlich oder regional ansässiger Gesponserter den Vorzug gegenüber anderen erhält.

Das alles geht nicht zwangsläufig einher mit einer Herabsetzung des Wirkungsgrades der verwendeten Marketinginstrumente. Hätten marketingstrategische Gesichtspunkte allerdings eine andere Entscheidung erforderlich gemacht[110], so ist - spätestens jetzt - der Aspekt einer Förderung auch objektiv nicht mehr von der Hand zu weisen. In diesem Fall bekäme der Gesponserte entsprechende Zuwendungen, die er bei Beachtung anerkannter betriebswirtschaftlicher und marketingstrategischer Grundsätze nicht bekommen hätte.

III. Sponsoring und der Begriff der Förderung

1) Der subjektive Aspekt der Förderung in der Definition von *Bruhn*

Versteht man *Förderung* in dem hier verwendeten nicht-wirtschaftlichen Sinne und zudem nicht als allgemeinsprachliche und generelle Bezeichnung für irgendwelche Leis-

[109] Hierzu sei auf die noch folgende Darstellung der Motive des Gesponserten für die Teilnahme am Sponsoring verwiesen.

[110] Vgl. dazu die noch folgenden Ausführungen zu den Wirkungen des Sponsorings und der diesbezüglichen Auswahl des Gesponserten.

tungen des Sponsors, so beschreibt der *subjektive Aspekt* einer Förderung mehr als lediglich den Willen, einem bestimmten Gesponserten im Rahmen einer Sponsoringvereinbarung entsprechende Leistungen zukommen zu lassen. Es ist der Wille zur *nichtwirtschaftlichen* Förderung.

Bruhn[111] bindet den Gedanken der Förderung zunächst gleichwertig neben dem Aspekt der Erreichung von Zielen der Unternehmenskommunikation in seine Definition des Sponsorings ein:

„Sponsoring bedeutet die
- Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten,
- die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen
- zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind,

um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen."

Die lange Tradition der Förderung von Kultur und Sport sowie des Sozialwesens durch Unternehmen oder Unternehmer lasse eine Unterscheidung zwischen Mäzenatentum, Spendenwesen und Sponsoring als historisch gewachsene Formen der Unternehmensförderung erkennen[112].
Bruhn gelangt anhand der zuvor dargestellten Abgrenzung zwischen den drei genannten Formen zu jener Definition des Begriffes Sponsoring.
Gleichzeitig betrachtet er die etymologische Bedeutung des Wortes „sponsern" und gewinnt die Erkenntnis, dass das „Sponsern" vorwiegend mit Begriffen wie „Bürgschaft" und „Partnerschaft" in Verbindung gebracht werde[113]. *Bruhn* betont dabei, dass als

[111] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 22.
[112] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 19.
[113] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 20f., entnimmt diese Erkenntnis dem aktuellen *Duden* und *Collier´s* Dictionary. Die von *Bruhn* ebenso herangezogene mittelalterliche Begriffsbestimmung im Wörterbuch der Gebrüder *Grimm* enthält hingegen kaum eine zur Klärung des Phänomens Sponsoring brauchbare Bedeutung („Spons: verlobter, verlobte, [...]. Spunse: geliebte. [...]. Sponsieren: 1. als spons annehmen: verloben, vermählen, [...].").

Sponsoren auftretende Unternehmen im Gegensatz zum Mäzenatentum und Spendenwesen ihr Engagement aber mit *eigenen* Kommunikationszielen verbinden[114].
Die Unterschiede in den gerade genannten Formen der Unternehmensförderung führt er in erster Linie auf eine divergierende Schwerpunktlegung der Motive zur Förderung zurück. Diese Unterschiede würden durch abweichende Bedingungen ergänzt, die an die Vergabe von Fördermitteln durch Mäzene, Spender und Sponsoren gestellt werden[115].
In der Praxis des Sponsorings existieren dabei zahlreiche Mischformen, in Abhängigkeit von der relativen Bedeutung des Fördermotivs und der Art sowie der Intensität der kommunikativen Wirkung für Unternehmen[116].

2) Der objektive Aspekt der Förderung

Der objektive Aspekt einer Förderung könnte als Abweichung von eben jenen wissenschaftlichen Grundsätzen definiert werden, welche die Auswahl des Gesponserten betreffen. So könnte die Förderung oder Unterstützung von ihrer auf sämtliche Sponsoringengagements zutreffenden allgemeinsprachlichen Bedeutung als bloße Bereitstellung oder Zuwendung und damit als wertneutrale Beschreibung der Leistungen des Sponsors gelöst und ihr eine eigenständige Bedeutung verliehen werden.
Die Förderung oder Unterstützung erhält damit eine eindeutig nicht-wirtschaftliche Bedeutung, wenn sie als Abweichung von Grundsätzen definiert wird, die dem Bereich des Marketings entstammen und damit - auch wenn ihre Bedeutung in wirtschaftlicher Hinsicht noch der Klärung bedarf - tendenziell eher wirtschaftlich als nicht-wirtschaftlich ausgerichtet sind.

Fraglich bleibt allerdings, unter welchen Voraussetzungen diese Form objektiver Förderung aktienrechtlich Bedeutung für die Zulässigkeit des Sponsorings erlangt.
Sie könnte im Vorfeld einer Zulässigkeitsprüfung bei der Einordnung und Systematisierung des Sponsoringengagements Bedeutung erlangen. Dabei gilt es, in Anlehnung an die oben schon gemachten Ausführungen das Verhältnis von wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Elementen zu klären. Inwieweit das Sponsoring ein sich herkömmlichen Kategorien entziehender Typ eigener Art sein kann, hängt sicherlich auch von den

[114] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 21.
[115] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 22.
[116] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 8.

Auswirkungen des Elementes der Förderung ab. Das gilt umso mehr, da die Förderung hier als rein nicht-wirtschaftliches Element verstanden wird.

Denkbar ist ebenfalls, dass der Aspekt der Förderung unmittelbar Gegenstand rechtlicher Prüfungen ist.
Der Aspekt der Förderung könnte losgelöst von seiner Bedeutung innerhalb des gesamten Sponsoringengagements separat auf seine Zulässigkeit hin überprüft werden. Die Leistungen des Sponsors wären dann möglicherweise jener *soziale Aufwand* des Unternehmens.
Die typischen Fälle *sozialen Aufwands* (gemeinnützige Spenden etc.) zeichnen sich allerdings durch das vollständige Fehlen einer Gegenleistung aus. Dieser Arbeit liegen aber gerade die Sponsoringtypen zugrunde, welche nicht ausschließlich nicht-wirtschaftlich geprägt sind, sondern aus einer Kombination unterschiedlichster Elemente bestehen. Zwar sind die unterschiedlichen Möglichkeiten einer Gegenleistung des Gesponserten noch darzustellen und auf ihre wirtschaftliche Ausrichtung hin zu überprüfen, dennoch kann hier festgehalten werden, dass jedenfalls eine - wie auch immer geartete - Gegenleistung des Gesponserten vorhanden ist.
Die Förderung im hier verstandenen Sinne ist das Resultat einer bestimmten Auswahl des Gesponserten und der damit verknüpften erzielbaren Wirkungen des Instruments Sponsoring. Die Leistung des Sponsors, das eigentliche Mittel zur Förderung, wird aufgrund einer bestimmten Auswahl erbracht.
Im Lichte einer Gegenleistung ist das Vorliegen von *sozialem Aufwand* demnach möglicherweise maßgeblich anhand jener Gegenleistung und den mit ihr verbundenen kommunikativen Wirkungen zu beurteilen. Jene Gegenleistung des Gesponserten ist der Ursprung etwaiger wirtschaftlicher Elemente des Sponsorings. Sie würde in diesem Zusammenhang somit auch zum ausschlaggebenden Maßstab für die Beurteilung des nicht-wirtschaftlichen Elements der Förderung. Eine getrennte Behandlung der Förderung und der Elemente des Sponsorings, denen unter Umständen eine wirtschaftliche Wirkung zukommt, ergäbe dann keinen Sinn, weil die verschiedenen Elemente des Sponsorings sich gegenseitig bedingen.
Umso deutlicher wird dies, wenn man sich vergegenwärtigt, dass der obige Vorschlag einer Definition von Förderung gerade auf der Annahme beruht, Förderung sei eine Abweichung von marketingstrategischen und betriebswirtschaftlichen Grundsätzen, die (natürlich) tendenziell eher wirtschaftlich im hier vertretenen Sinne sind. Die Bejahung

einer Förderung in jenem Sinne indiziert dann bereits das Vorliegen einer bestimmten Gegenleistung des Geförderten.
Der *objektive* Aspekt der Förderung kann deshalb nicht isoliert werden, sondern bestimmt unter Umständen sogar maßgeblich das gesamte Sponsoringengagement mit.

3) Typologisierung des Sponsorings / Aspekt der Förderung

Bruhn[117] beschreibt, indem er zwischen drei verschiedenen Sponsoringtypen differenziert, die folgende Typologie des Sponsorings aus Sicht der Unternehmen. Diese Typologisierung sei im Hinblick auf die divergierenden Motive der Sponsoren, die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und den heterogenen Nutzungsgrad des Sponsoring für die Unternehmenskommunikation zu empfehlen[118].
Im Übrigen sei an dieser Stelle angemerkt, dass sich sämtliche Autoren, die ebenfalls eine Typologisierung des Sponsorings vorschlagen, auf die Ausführungen von *Bruhn* beziehen und diese mehrheitlich sogar übernehmen. Allenfalls handelt es sich um unwesentliche Veränderungen, die für die hier durchzuführende Untersuchung ohne Belang sind. Auf eine weitergehende Darstellung dieser Abweichungen wird daher verzichtet.

Das *uneigennützige* Sponsoring (Typ 1), welches nicht oder nur sehr selten im Bereich des Sportsponsorings vorkommt, ist durch altruistische Motive bestimmt, die häufig in der Philosophie des Unternehmens verankert sind. Das Engagement der Unternehmen wird zudem gegenüber der Öffentlichkeit nur sehr zurückhaltend kommuniziert[119].

Beim *förderungsorientierten* Sponsoring (Typ 2) dominiert der Fördergedanke gegenüber der angestrebten kommunikativen Wirkung. Das Engagement des Unternehmens wird der Öffentlichkeit zumeist im Rahmen der Public Relations-Arbeit nähergebracht, ohne dass eine professionelle und systematische Planung vorliegt[120]. Nach Ansicht von *Bruhn*[121] ist diese Form des Sponsoring dadurch gekennzeichnet, dass die Nennung des

---

[117] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 25-27.
[118] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 25.
[119] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 25f..
[120] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 27.
[121] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 27.

fördernden Unternehmens zwar nicht zwingend, aber erwünscht ist. Auch dieser Sponsoringtyp wird in erster Linie im Sozio- und Umweltbereich sowie im kulturellen Bereich eingesetzt.

Beim *klassischen* Sponsoring (Typ 3) ist die Nennung des Sponsors bei den Sponsorships zwingender Teil der Gegenleistung des Gesponserten. Grundlage des Engagements ist die angestrebte kommunikative Wirkung, während das Fördermotiv in den Hintergrund tritt. Dieser im Sportbereich dominierende Sponsoringtyp ist von einer systematischen Planung und strategischen Ausrichtung des Engagements gekennzeichnet[122].

Die Übergänge zwischen diesen von *Bruhn* beschriebenen Sponsoringtypen sind fließend. Eine konkrete Einordnung kann jeweils nur im Einzelfall erfolgen. Auch können denklogisch zahlreiche Zwischen- oder Mischformen entstehen, die zu einem *neuen Sponsoringtyp* erwachsen, sofern man nur die hinter der Typologisierung stehende Methode bzw. Betrachtungsweise ändert.

Die Systematisierung eines solchen in seinen Wirkungen und Elementen komplexen Kommunikationsinstruments ist untrennbar mit einer *Schwerpunktsetzung* verbunden, die jenen neuen Sponsoringtypen nicht mehr als bloße Zusammensetzung verschiedener Elemente erscheinen läßt, sondern ihn als Einheit begreift. Durch die Setzung eines Schwerpunktes bei der Betrachtung des Typs werden gerade die Besonderheiten hervorgehoben, welche ihm die entscheidende Prägung im Hinblick auf eine konkrete Einordnung geben. Die Eigenart eines Mischtyps hängt damit von seinen *wesentlichen* Merkmalen ab. Auf die konkrete Durchführung und (rechtliche) Notwendigkeit einer Schwerpunktsetzung wird zu einem späteren Zeitpunkt noch ausführlich einzugehen sein.
Aus kommunikationswissenschaftlicher und aus marketingstrategischer Sicht erlangt das *subjektive* Element eines Sponsoringengagements - das von Unternehmerseite angestrebte Ziel - auch für die Schwerpunktsetzung maßgebliche Bedeutung, weil diese Wissenschaften sich vorwiegend damit beschäftigen, welche Kommunikationsinstru-

[122] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 27.

mente die angestrebten Ziele am effektivsten realisieren und auf welche Weise sie im konkreten Fall einzusetzen sind.

Zurückkommend auf die von *Bruhn* durchgeführte Typologisierung bleibt festzuhalten, dass das *förderungsorientierte* Sponsoring (Typ 2) eine Mischform aus dem *klassischen* (Typ 3) und dem *uneigennützigen* Sponsoring (Typ 1) darstellt.
Diese Mischform trägt zunächst aufgrund des Förder*gedankens* zumindest subjektiv charakteristische Züge des *uneigennützigen* Sponsorings. Zwar kennzeichnet diesen Typ nach Ansicht von *Bruhn*[123] auch, dass die Nennung des fördernden Unternehmens nicht zwingend, aber erwünscht ist. Trotz fehlender verbindlicher Vereinbarung dieser *klassischen* Gegenleistung kommt dabei ein im untechnischen Sinne wirtschaftliches Anliegen des Unternehmens zum Ausdruck, das sich „schließlich doch irgendetwas" von der fakultativen Nennung verspricht.
Denkbar sind meines Erachtens daher auch solche Sponsoringtypen, bei denen die *klassische* Gegenleistung obligatorisch und dessen ungeachtet ein Förder*gedanke* des Sponsors vorhanden ist, der dominiert, ein untergeordnetes Motiv darstellt oder gleichberechtigt neben anderen Motiven vorkommt.
Differenziert man - wie zuvor schon angedeutet - nach *objektiven* Komponenten, sind Konstellationen denkbar, in denen *objektive Aspekte einer Förderung* in unterschiedlich starkem Maße das Sponsoringengagement prägen und dabei den doch eigentlich wirtschaftlichen Motiven des Vorstands zuwiderlaufen.
Der Grund dafür mag dann in einer simplen Verkennung dieser Umstände und in der mangelnden Sorgfalt liegen, die der Vorstand bei der Prüfung des Sponsoringvorhabens hat walten lassen. Möglich erscheint auch, dass diese *objektiven* Aspekte den Motiven des Vorstands zwar nicht zuwiderlaufen, aber entweder stärker oder schwächer als vom Vorstand vorgesehen sind.
Eine einseitige Betrachtung nur der Motive des Vorstands ist jedenfalls auch bei der Typologisierung nicht haltbar, die vielmehr das Ergebnis einer ausgewogenen Betrachtung *subjektiver* und *objektiver* Komponenten sein sollte. Aber gerade deswegen entziehen sich die bereits erwähnten Zwischen- oder Mischformen des Sponsorings in der Regel der von *Bruhn* vorgeschlagenen Typologisierung.

---

[123] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 27.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird daher auch noch auf die durch das Zusammenspiel von *subjektiven* und *objektiven* Komponenten geprägte Bestimmung des (Markt-)Wertes einer Sponsoringleistung einzugehen sein.

Die Typologisierung von *Bruhn* ist zwar hinsichtlich einiger Details nicht unumstritten. Dennoch sollten gerade diese Uneinheitlichkeiten vor dem Hintergrund der längst nicht einheitlichen Abgrenzung zwischen Sponsoring und Mäzenatentum dazu beitragen, für die rechtlich bedeutsamen, aber bislang wenig beachteten Misch-, Zwischen- oder Sonderformen des Sponsorings sensibel zu werden.

Als Zeichen der in der begrifflichen und inhaltlichen Entwicklung des Sponsorings enthaltenen Dynamik, aber gleichzeitig auch als Zeichen der Uneinheitlichkeit und Unsicherheit in dieser Entwicklung, ist es zu werten, dass *Bruhn*[124] noch in seiner zweiten Auflage eine am Begriffspaar Sponsoring und Mäzenatentum orientierte Typologisierung vorgenommen hat.
In seiner Darstellung[125], die inhaltlich der in der dritten Auflage entspricht, nennt er den Typ 2 des Sponsorings nicht *förderungsorientiertes*, sondern *mäzenatisches* Sponsoring. Dabei spricht er - wie in der nachfolgenden Auflage - von der Dominanz des Fördermotivs und scheint von einer wissenschaftlich gefestigten Verbindung zwischen dem Begriff der Förderung und dem Mäzenatentum auszugehen.
Sprachlich hingegen stellt - wie oben bereits angedeutet - auch das *klassische* Sponsoring eine Art der Förderung dar. Dabei kann nochmals festgehalten werden, dass der Gesponserte insoweit eine Förderung (im sprachlichen Sinne) erfährt, als er die Gegenleistung zumeist ohne größeren finanziellen, zeitlichen oder sonstigen Aufwand erbringen kann.
Charakteristisch für das *klassische* Mäzenatentum ist, dass der Mäzen für die Förderung keine konkrete Gegenleistung erwartet und die Unterstützung auch dann vornehmen würde, wenn sein Name oder der seines Unternehmens nicht in Zusammenhang mit der Förderung gebracht wird[126]. Der *klassische* Mäzen handelt aus altruistischen Motiven.
Bruhn verwendet den Begriff „mäzenatisch“ bei der Typologisierung des Sponsorings indessen auf sinnentstellende Weise. „Die mäzenatischen Sponsoren möchten bei den

[124] *Bruhn*, Sponsoring (1991), S. 22-25.
[125] *Bruhn*, Sponsoring (1991), S. 24.
[126] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 19f..

Sponsorships genannt werden [...]“[127]. Diese Feststellung ist mit dem *klassischen* Bild des Mäzens kaum mehr vereinbar. Nimmt man wohlwollend an, „mäzenatisch“ sei nur ein anderer Ausdruck für den (reinen) „Fördergedanken“, nicht aber für jenen Wunsch oder Willen, als Sponsor genannt zu werden, so stellt sich unumgänglich die Frage, welchem den Typ 2 konstituierenden Element jener Wunsch oder Wille dann zuzuordnen ist.

Übrig bleiben nur die Elemente des *klassischen* Sponsorings, von denen der Typ 2 abgeleitet worden ist. Diese Elemente gehen hingegen strikt von einer zwingenden Gegenleistung in Form der Nennung des Sponsors durch den Gesponserten aus. Im Umkehrschluss steht „mäzenatisch“ - so wie *Bruhn* es in der zweiten Auflage gebraucht hat - damit nicht für den (reinen) „Fördergedanken“.

Das *mäzenatische* Sponsoring beschreibt daher keine paritätische Verbindung aus Mäzenatentum und Sponsoring, sondern eine subjektiv dominierte Variante des *klassischen* Sponsorings, die zum Wegfall der entsprechenden zwingenden Gegenleistung führt.

Die in der dritten Auflage erfolgte Umbenennung des Typ 2 in *förderungsorientiertes* Sponsoring ist dabei lediglich als sprachliche Abkehr einzustufen, der eine inhaltliche nicht gefolgt ist. So spricht *Bruhn*[128] nach wie vor davon, „dass die Nennung des fördernden Unternehmens [...] aber erwünscht ist“.

Er verwendet als Konsequenz der subjektiven Ausrichtung seiner Typologisierung den Begriff des „Förder*gedankens*“ unabhängig vom *tatsächlichen* Vorliegen einer Gegenleistung in Form der Nennung des Sponsors. Erfolgt eine solche Nennung, so entspricht dies dem Wunsch des Sponsors. Unterbleibt sie, ist der Sponsor bestenfalls enttäuscht und darauf angewiesen, sein Engagement im Rahmen der Public Relations-Arbeit der Öffentlichkeit näherzubringen. Gerade die Vereinbarung einer Gegenleistung und ihre Ausgestaltung im Einzelfall tragen aber maßgeblich zur Abgrenzung des Sponsorings vom Mäzenatentum bei. Meines Erachtens fördert eine derartige Typologisierung *des Sponsorings* keinesfalls die Entwicklung neuer Abgrenzungskriterien.

Bei *Bruhn* ist durch jene - wenn auch nur sprachliche - Änderung gleichwohl die Tendenz zu erkennen, die Charakteristika des Mäzenatentums bei seiner Typologisierung des Sponsorings zurückzudrängen, möglicherweise insoweit, als die *förderungsorien-*

---

[127] *Bruhn*, Sponsoring (1991), S. 24.

[128] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 27.

tierte Komponente des Typ 2 nicht mehr ohne weiteres von einer rein fakultativen Nennung des Sponsors ausgeht.

Walliser[129] nimmt bei seiner Darstellung der neueren Definitionen des Sponsorings Bezug auf die von *Bruhn*[130] durchgeführte Abgrenzung und teilt dessen Auffassung, Sponsoring als eigenständiges Kommunikationsinstrument einzuordnen.
Die Ausweitung der Ziele des Sponsorings auf „Ziele der Unternehmenskommunikation" sei um so dringlicher, als keinesfalls alle Sponsoren nur strikt kommerzielle Ziele verfolgen. Die Antriebsgründe des Sponsors seien zudem nicht nur in den *eigenen* Kommunikationswünschen begründet, sondern stützten sich *genauso* auf den Fördergedanken, d.h. auf den Wunsch, einer Idee, Person oder Sache zu helfen[131].
Walliser bringt damit meines Erachtens auch die stetig zunehmende Schwierigkeit zum Ausdruck, innerhalb der Verwirklichung kommunikativer Ziel zwischen wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen sauber abzugrenzen.
Drees[132] interpretiert das Sponsoring als ein übergreifendes, multiples Instrument der Kommunikationspolitik, bei dem sich die mit den verschiedenen Arten des Sponsorings erreichbaren Ziele zwar überschneiden, aber nicht völlig decken. Bei vielen Unternehmen resultiere das Sponsoring aus strategischen Überlegungen und ist Ausdruck einer Unternehmensphilosophie, die ein gesellschaftliches Engagement anstrebt[133].
Drees[134] betont auch, dass dort, wo aufgrund einer gesellschaftlich orientierten Unternehmensphilosophie gesellschaftsbezogene Ziele formuliert werden, für die Umsetzung der Einsatz des Sponsorings nahe liege.
Das setzt aber voraus, dass das Sponsoring gerade in seiner Vielfalt und Vielschichtigkeit genutzt wird, da nur auf diesem Wege eine optimale Verbindung wirtschaftlicher *und* nicht-wirtschaftlicher Ziele bzw. Wirkungen erreicht werden kann. Sponsoring, das in dem hier beschriebenen Sinne dem Mäzenatentum sehr nahe kommen könne, eigne sich somit hervorragend als Instrument zur Demonstration gesellschaftlicher Verantwor-

---

[129] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 3f..
[130] *Bruhn*, Sponsoring (1991), S. 21f..
[131] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 4.
[132] *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 26.
[133] *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 28 und S. 32f..
[134] *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 34.

tung eines Unternehmens und sei damit in der Lage, diesbezügliche Inhalte einer Unternehmensphilosophie lebendig auszufüllen[135].

Einigkeit besteht also darüber, dass die von den Sponsoren mit ihrem Engagement verfolgten Ziele heterogen sind. Wie oben bereits angedeutet, ist es daher nur konsequent, bei der hier durchgeführten Untersuchung davon auszugehen, dass auch oder gerade *objektiv* mehrere Varianten des *klassischen* Sponsorings existieren, die in der konkreten Situation eben kein subjektives Pendant in den Zielen und Motiven des Vorstands finden.
Die Aufgabe einer u.a. auch dort ansetzenden *typenorientierten Betrachtung* und *Schwerpunktsetzung* bei den jeweiligen Sponsoringengagements ist folglich ebenso, herauszuarbeiten, von welcher rechtlich bedeutsamen Natur *einheitliche Sponsoringaktivitäten* sind, deren Besonderheiten in den fehlenden Entsprechungen bzw. in den sich diametral gegenüberstehenden subjektiven und objektiven Komponenten begründet liegen.

Auf der o.g. Definition des *klassischen* Sponsorings basierend, deren Hauptmerkmal die *zwingende* Gegenleistung in Form der Nennung des Sponsors ist, führen diese Varianten zu einem aus den Kategorien von *Bruhn* insoweit herausfallenden Sponsoringtyp, als er auf dem hier konzeptionell neu durchdachten Aspekt der Förderung innerhalb eines Sponsoringengagements beruht.
Dieser Sponsoringtyp weist zu unterschiedlichen Anteilen wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Aspekte auf. Er kann daher - angelehnt an die Systematisierung von *Bruhn* - nicht als *förderungsorientiertes* Sponsoring bezeichnet werden, da dieser Begriff ein Übergewicht des Förderungsaspekts suggeriert.
Es handelt sich denklogisch ebenso wenig um einen Grenzfall zwischen dem *förderungsorientierten* Sponsoring und dem *klassischen* Sponsoring im Sinne von *Bruhn*.

[135] *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 34.

IV. Die Sponsoringleistungen

1) Das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung

Für die weitere Untersuchung ist außerdem wichtig, in welchem Verhältnis Leistung und Gegenleistung eines Sponsoringengagements zueinander stehen und welche Auswirkungen dies auf die Annahme einer *Förderung* hat. Dieses Verhältnis eröffnet verschiedene Aspekte.

Dabei ist vor allem die Frage zu beantworten, ob tatsächlich allein die Herabsetzung eines theoretisch erzielbaren Wirkungsgrades als Folge einer bestimmten Auswahl des Sponsoringpartners, die den o.g. wissenschaftlichen Grundsätzen gerade nicht genügt, die Annahme einer *Förderung* rechtfertigen kann.

Die *Förderung* im hier vorgeschlagenen Sinne weist eben nur auf eine spezielle Gegenleistung des Gesponserten hin, ohne die vom Sponsor zu erbringende Leistung zu berücksichtigen. In die Definition fließt folglich ausschließlich eine Betrachtung des mit der Gegenleistung verbundenen kommunikativen Wirkungsgrades ein.

Angesichts der Ausgangsfrage, wann bei einem Sponsoringengagement eine *Förderung nicht-wirtschaftlicher Art* vorliegen kann, lag der Schwerpunkt der Betrachtung vordringlich auf den mit einem solchen Kommunikationsinstrument in der konkreten Situation erzielbaren Wirkungen für das Unternehmen. In diesen Wirkungen manifestiert sich schließlich unmittelbar die eventuell negative Folge einer maßgeblich von nichtwirtschaftlichen Beweggründen dominierten Auswahl des Gesponserten. Die Besonderheiten eines neuen Marketinginstruments haben ihren Ursprung zudem naturgemäß in dessen Auswirkungen.

2) Die Leistungen der Beteiligten im einzelnen

a) Die Leistungen des Sponsors

Die schlichte Aufzählung der denkbaren Leistungen des Sponsors ist recht einfach. Der Sponsor fördert den Gesponserten - wie bereits mehrfach erwähnt - mit Geld, Sachleistungen oder Dienstleistungen[136].

---

[136] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 6; ausführlicher *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 37f..

Entscheidend sind vielmehr die Wirkungen, die diesen Leistungen gegenüberstehen, im Zusammenspiel mit den Beweggründen des Sponsors zur Durchführung der entsprechenden Sponsoringaktivität. Nur so kann eine Aussage darüber getroffen werden, welcher Sponsoringtyp vorliegt und welche Konsequenzen dies für das Verhältnis von wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Komponenten eines Sponsoringengagements hat.
Eine detailliertere Darstellung bleibt daher den speziellen Abhandlungen zum Sponsoring vorbehalten. Außerdem kann auch aus der folgenden Behandlung der Leistungen des Gesponserten auf die Art der jeweiligen Leistungen des Sponsors geschlossen werden.

b) Die Leistungen des Gesponserten

Hinsichtlich der Leistungen des Gesponserten bedarf es im Rahmen dieser Untersuchung ebensowenig einer umfassenden Darstellung. Die Vielfalt möglicher Erscheinungsformen des Sponsorings und der dabei auftretenden Gegenleistungen ist so groß, dass ihre Behandlung weit über den Umfang dieser Arbeit hinausreichen würde.
Insofern bietet sich zunächst eine Differenzierung zwischen den wichtigsten Bereichen an, in denen Sponsoringaktivitäten stattfinden.

(i) Das Sportsponsoring

Sportsponsoring wird definiert als die Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Know-How und organisatorischen Leistungen für Sportler, Sportorganisationen, Sportveranstaltungen mit dem Ziel, eine wirtschaftlich relevante Gegenleistung zu erhalten[137].
Im Bereich des Sportsponsorings kann wiederum zwischen dem Sponsoring von Einzelsportlern, von Sportmannschaften und von Sportveranstaltungen unterschieden werden. Alle drei Formen des Sportsponsorings weisen jeweils unterschiedliche Schwerpunkte im werblichen Einsatz des Gesponserten auf[138].

---

[137] *Scholz*, Was ist Sponsoring? (1996), S. 6.

[138] Diese Differenzierung wird von *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 134f., vorgenommen, der dort u.a. auch eine detaillierte Prüfliste für die Planung von Einzelmaßnahmen aufführt.

Einzelsportler tragen Werbung auf ihrem Trikot oder werden mit Sportbekleidung und -geräten ausgestattet. Sportler können aber auch in Werbeanzeigen und Promotions oder in die Kontaktpflege mit ausgewählten Kunden einbezogen werden.
Sportmannschaften tragen ebenfalls Werbung auf ihrem Trikot oder werden entsprechend ausgerüstet. Möglich sind aber auch Anzeigenwerbungen oder Maßnahmen der Verkaufsförderung mit der gesamten Mannschaft oder einzelnen Sportlern aus ihren Reihen.
Bei *Sportveranstaltungen* finden sich Bandenwerbung, Werbung auf Sportgeräten oder Transportfahrzeugen, begleitende Werbemaßnahmen, Produktpräsentationen im Umfeld der Veranstaltung, VIP-Einladungen, Bereitstellung eigenen Know-hows oder das Titelsponsoring.

Das Sportsponsoring als älteste, bedeutendste und aufgrund seiner starken Medienpräsenz die allgemein bekannteste Sponsoringart[139] wird zusätzlich anhand von drei weiteren Dimensionen systematisiert, die erst eine angemessene Würdigung der unterschiedlichen erzielbaren Wirkungen und eine präzise Erfassung der jeweiligen Gegenleistungen des Gesponserten garantieren[140].
Erstens kann der Sport über seine *organisatorischen Einheiten* strukturiert werden. Danach ist eine Unterteilung in sportartübergreifende Sportorganisationen wie das IOC, NOK oder den DSB, Spitzenverbände im Deutschen Sportbund, Vereine[141], Rennteams, Einzelsportler, Ausrichter von Sportveranstaltungen, Sport-Wissenschaftler sowie Institutionen und Organisationen der Sport-Wissenschaft vorstellbar.
Zweitens ist die *sportliche Leistungsebene* von großer Bedeutung. Neben dem Spitzen- bzw. Leistungssport existiert der Breitensport, der den Erwachsenen- und Nachwuchssport umfasst. Außerdem ist eine vom Ansatz her andere Differenzierung nach Amateur- und Profisport möglich[142], wobei im nationalen und internationalen Sport eine Tendenz hin zur Professionalisierung und zur Kommerzialisierung zu erkennen ist.
Drittens bietet sich eine Systematisierung anhand der vom Sponsor geförderten *Sportart* an.

---

[139] *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 60; *Thom*, Sponsoring, S. 111 (117).

[140] Vgl. dazu eingehend *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 61ff., und *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 126ff..

[141] Eingehender zum Verbands- und Vereinssport *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 44ff..

[142] Vertiefend zum Leistungs- und Breitensport sowie zum Amateur- und Profisport *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 47ff..

(ii) Das Kultursponsoring

Das *Kultursponsoring* zeichnet sich durch mehrere Besonderheiten und Unterschiede gegenüber anderen Sponsoringformen aus.
In der Regel kann Kultursponsoring kein Massenpublikum erreichen. Dafür ermöglicht es eher ein exklusives Auftreten des Sponsors als in anderen Bereichen. Eine positive kommunikative Wirkung für das Unternehmen ist aber nur dann zu erzielen, wenn es sich zuvor mit dem künstlerischen oder kulturellen Anliegen auseinandergesetzt hat. Sonst kann die Förderung den Zielgruppen nicht glaubhaft vermittelt werden. Zuletzt erfordert das Kultursponsoring in erhöhtem Maße persönliches Engagement von Einzelpersonen bei der Planung und Durchführung[143].
Kultursponsoring ist danach eine Form des kulturellen Engagements von Unternehmen, bei dem durch die Unterstützung von Künstlern, kulturellen Gruppen, Institutionen oder Projekten auch Wirkungen im Hinblick auf die (in- und externe) Unternehmenskommunikation erzielt werden[144].
Die Gegenleistungen des Gesponserten beschränken sich im wesentlichen auf die persönliche Nennung der Sponsoren durch den Geförderten oder die Gewährung einer Gelegenheit zur Ansprache durch einen Unternehmensvertreter.
Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, den Namen des Sponsors auf Plakate, Programme, Eintrittskarten und andere Publikationen zu drucken oder entsprechende Anzeigen im Programmheft zu platzieren.
Zudem bietet es sich an, Werbemaßnahmen im Umfeld der Veranstaltung durchzuführen. Auch kommt eine Erwähnung des Kultursponsorships in Pressemitteilungen und Geschäftsberichten sowie auf der Website des Unternehmens in Betracht. Dazu können in der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit Prädikate und Titel verwendet werden, die auf den Sponsor hindeuten[145].

---

[143] Diese Besonderheiten des Kultursponsorings sind *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 236, entnommen.

[144] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 196.

[145] Diese Gegenleistungen des Gesponserten beim Kultursponsoring sind auszugsweise den Ausführungen bei *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 239f., entnommen. Eine ausführliche Behandlung auch der Leistungen des Sponsors findet sich ebenfalls bei *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 237ff..

(iii) Das Sozio- und Umweltsponsoring

Sozio- und Umweltsponsoring bedeutet die Verbesserung der Aufgabenerfüllung im sozialen beziehungsweise ökologischen Bereich durch die Bereitstellung von Finanz-, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen, die damit auch (direkt oder indirekt) Wirkungen für ihre Unternehmenskultur und -kommunikation anstreben[146]. Kennzeichnend ist ferner, dass sich das Unternehmen bei dieser Form des Sponsorings in ganz besonderem Maße mit seinem Engagement identifizieren sollte[147].
Auch das Sozio- und Umweltsponsoring ist von einer Heterogenität und Vielfalt möglicher Sponsorships geprägt.
Die Gegenleistung des Gesponserten besteht hauptsächlich in der Nennung des Sponsors bei Veranstaltungen oder seine Erwähnung auf Broschüren, Programmen oder Büchern.
Desweiteren können sich Anzeigen des Sponsors in Programmheften, Jahresberichten oder Katalogen befinden. Ebenso kommt eine Erwähnung des Sponsorships in Pressemitteilungen und in der Werbung in Betracht.
Auch die Vergabe von Prädikaten, Emblemen, Titeln oder Zeichen ist möglich[148].

(iv) Die Maßnahmenkategorien

Die Gegenleistungen des Gesponserten können nach *Hermanns*[149] unabhängig von der jeweiligen Sponsoringart im wesentlichen in vier Maßnahmenkategorien zusammengefasst werden, welche die eigenständigen sowie charakteristischen kommunikativen Nutzungsmöglichkeiten des Sponsorings kennzeichnen.
Dazu zählen die *Markierung von Ausrüstungsgegenständen*, der *zusätzliche kommunikative Auftritt* im Rahmen von Veranstaltungen, die Nutzung von *Prädikaten* bzw. *Lizenzen* und die *Benennung des Sponsoring-Objektes* nach dem Sponsor[150].

---

[146] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 275.

[147] *Thom*, Sponsoring, S. 111 (120).

[148] Diese Gegenleistungen des Gesponserten beim Sozio- und Umweltsponsoring sind auszugsweise den Ausführungen bei *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 351, entnommen, wo zudem eine ausführliche Erörterung der Leistungen des Sponsors zu finden ist.

[149] *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 161ff..

[150] Auch *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 146ff., nennt diese vier Kategorien als Sponsoringmaßnahmen, wobei seine Untersuchung im Bereich des Sportsponsorings noch andere Kategorien behandelt,

3. Kapitel: Die rechtlich relevanten Grundlagen des Sponsorings im Hinblick auf dessen Zulässigkeit

A. Die Entscheidungszuständigkeit und Berechtigung des Vorstands

I. Allgemeine Vorüberlegungen

Zunächst empfiehlt es sich, anhand der Kompetenzverteilung und der sonstigen Vorgaben des Aktiengesetzes zwischen den Zuständigkeiten und (allgemeinen) Berechtigungen zu unterscheiden. Es könnte sich anbieten, zwischen der Eröffnung oder der Begründung einer (Entscheidungs-)Zuständigkeit einerseits und ihrer Beschränkung andererseits zu differenzieren[151]. Diese Begrifflichkeit schließt sich an die eingangs getroffene Unterscheidung zwischen *allgemeiner* Entscheidungszuständigkeit des Vorstands und *konkreter* Einschränkung der Zulässigkeit des Sponsorings im Einzelfall an.
Eine solche Differenzierung ist dem Aktiengesetz zwar jedenfalls nicht ausdrücklich zu entnehmen. Möglicherweise lassen sich auf diese Weise aber die *allgemeinen* Vorgaben[152] für das Tätigwerden der Aktiengesellschaft und des entsprechenden Organs in dem hier zu untersuchenden Bereich besser darlegen. Die jeweiligen *konkreten* aktienrechtlichen Einschränkungen und Vorgaben werden dabei nicht Gegenstand besonderer Erörterungen sein.
Dem Aktiengesetz und damit § 76 I AktG als normativem Anknüpfungspunkt könnte insoweit ein die allgemeine Berechtigung des Vorstands betreffender Begriff zugrunde liegen, der durch die gerade genannten (allgemeinen) Vorgaben erst definiert wird.
Ist beispielsweise dem Gesellschaftszweck oder dem Unternehmensinteresse zu entnehmen, dass bestimmte Tätigkeiten nicht in den Bereich der Entscheidungszuständigkeit des Vorstands fallen oder unter Umständen sogar generell von der Aktiengesellschaft nicht durchgeführt werden können, so liegt bereits eine die *allgemeine* Zulässigkeit betreffende aktienrechtliche Vorgabe vor. In diesem Fall wäre eine *Begründung* der

---

die nicht mehr ohne weiteres auf sämtliche Sponsoringarten übertragen werden können, sondern vielmehr ausschließlich Besonderheiten des Sportsponsorings sind.

[151] Eine solche Differenzierung findet sich u.a. bei *Dreher*, ZHR 155 [1991], 349 (353ff.), der die gesellschaftspolitische Kompetenz der Aktiengesellschaft untersucht.

[152] Der Gesellschaftszweck, der Unternehmensgegenstand, das Unternehmensinteresse und die in der Aktiengesellschaft vorhandenen (Sonder-)Interessen sind im folgenden Gegenstand separater Untersuchungen.

Entscheidungszuständigkeit zugunsten des Vorstands allein aufgrund von § 76 I AktG denklogisch nicht mehr möglich.

Im folgenden wird daher auch auf das rechtliche Verhältnis des generellen Tätigkeitsbereichs der Aktiengesellschaft - in Anlehnung an ihre rechtliche und tatsächliche Ausrichtung - zur innerorganschaftlichen Berechtigung näher einzugehen sein.
Zum einen spielt dabei das Verhältnis der Zuständigkeit des Vorstands, dem nach § 76 I AktG zunächst die Vermutung einer Art Allzuständigkeit - natürlich in den gesetzlichen Grenzen - zukommt, zur Zuständigkeit der Hauptversammlung eine besondere Rolle.
Zum anderen stellt sich die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen die Hauptversammlung auf die Ausrichtung und den generellen Tätigkeitsbereich der Gesellschaft Einfluss nehmen kann und wie sich das auf die allgemeine Berechtigung des Vorstands aus § 76 I AktG auswirkt.

II. Leitungsaufgabe des Vorstands nach § 76 I AktG

Nach § 76 I AktG hat der Vorstand die Gesellschaft *unter eigener Verantwortung* zu leiten. Ihr wesentlicher Regelungszweck liegt in der Zuweisung der Leitungsaufgabe an den Vorstand als Kollegialorgan[153]. § 76 AktG enthält dabei eine Zuständigkeits*begründung*, indem der Vorstand mit der eigenverantwortlichen Leitung der Gesellschaft betraut und entsprechend die Hauptversammlung und der Aufsichtsrat von dieser Funktion ausgeschlossen werden[154].

Die Leitung beschreibt die Führungsfunktion[155] des Vorstands[156]. Umstritten ist allerdings der Begriff der Geschäftsführung und sein Verhältnis zur Leitungskompetenz. Die Geschäftsführung umfasst jedwede tatsächliche oder rechtsgeschäftliche Tätigkeit für

---

[153] *Hüffer*, § 76, Rn. 1.

[154] *Hüffer*, § 76, Rn. 2. So gehören allgemein zur Leitungskompetenz des Vorstands nicht die Maßnahmen, die anderen Organen kraft Gesetzes zugewiesen sind (vgl. Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 11).

[155] Zum komplexen Begriff der Führungsentscheidung vgl. eingehend *Mutter*, Unternehmerische Entscheidungen, S. 15ff..

[156] Nach Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 10, gehört dazu gleichzeitig die Festlegung der Unternehmenspolitik. So auch *Rittner*, AG 1973, 113 (118).

die Aktiengesellschaft[157] und kann nach einer Auffassung auch die Leitung der Aktiengesellschaft als einen herausgehobenen Teilbereich mit einschließen[158].
Ist nun allgemein die Rede von der „Entscheidungszuständigkeit und allgemeinen Berechtigung des Vorstands im Bereich des Sponsorings", so sind damit nicht die bei einem solchen Vorhaben notwendigen tatsächlichen oder rechtsgeschäftlichen Tätigkeiten, sondern ausschließlich die vorgelagerten *Führungsentscheidungen* gemeint[159].

Gegenstand der Leitungsfunktion ist nach § 76 I AktG die Leitung der *Gesellschaft*. *Hüffer*[160] sieht darin in erster Linie die Aufgabe der *Unternehmens*leitung, weil die Aktiengesellschaft Trägerin des Unternehmens sei. Auch *Mertens*[161], der diesbezüglich allerdings gar nicht zwischen der Aktiengesellschaft und dem von ihr betriebenen Unternehmen unterscheidet, erblickt den Gegenstand der Leitung im Unternehmen.
Welche Auswirkungen diese Sichtweisen auf das vorliegende Zulässigkeitsproblem haben, wird erst bei einer Betrachtung der vom Vorstand bei seinen Leitungsentscheidungen zu berücksichtigenden Interessen deutlich. Der Vorstand werde unter eigener Verantwortung tätig, was positiv bedeute, dass er seine Leitungsentscheidungen nach

---

[157] Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 77, Rn. 1; KK-*Mertens*, § 77, Rn. 2. Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 10, stellt aber klar, dass sich der Begriff der Geschäftsführung mit dem Begriff der Leitung deckt, sofern man ihn nicht auf die Verwaltung beschränkt, sondern im weitesten Sinne versteht. Dann sei die Geschäftsführung jede auf die Verwirklichung des Gesellschaftszwecks gerichtete Tätigkeit.

[158] So *Hüffer*, § 76, Rn. 7, und § 77, Rn. 3, der die Geschäftsführung durch den Vorstand damit als umfassenden Begriff ansieht, der durch § 76 I AktG möglicherweise eine spezielle Ausgestaltung erfährt. Ebenso *Schwark*, ZHR 142 [1978], 203 (215). Nach KK-*Mertens*, § 76, Rn. 4, sei Leitung mehr als die bloße Verpflichtung oder Befugnis des Vorstands zur Geschäftsführung. GK-*Meyer-Landrut*, § 76, Anm. 2, deutet ebenfalls an, dass der Begriff der Leitung mehr sei als die bloße Geschäftsführung und Vertretung. *Leo*, AG 1960, 261 (261ff.), und KK-*Mertens*, § 76, Rn. 10, sprechen insoweit von einer *Unternehmerfunktion des Vorstands*. *Henn*, Handbuch des Aktienrechts, Rn. 572, sieht in der Leitung den Oberbegriff für Geschäftsführung und Vertretung.

[159] Eine Abgrenzung zwischen der Ausführung und der vorgelagerten Führungsentscheidung erlangt erst dann Bedeutung, wenn es um die Delegation von Geschäftsführungsaufgaben auf einzelne Verwaltungsmitglieder oder auf nachgeordnete Ebenen und um die Unterstellung unter den Einfluss Dritter geht (KK-*Mertens*, § 76, Rn. 4; vgl. auch die bei *Hüffer*, § 76, Rn. 7 a.E. genannten Nachweise; vertiefend dazu *Semler*, Aktiengesellschaft (1996), S. 9f. und S. 17f.). Die dieser Arbeit zugrunde liegende Situation ist allerdings die, dass der Vorstand die entsprechenden (Führungs-)Entscheidungen trifft und die damit verbundenen Maßnahmen anordnet.

[160] *Hüffer*, § 76, Rn. 9. Auch GK-*Meyer-Landrut*, § 76, Anm. 10, spricht im Zusammenhang mit den sozial- und wirtschaftspolitischen Pflichten des Vorstands und dem Wohl des Unternehmens von der *Unternehmens*leitung.

[161] KK-*Mertens*, § 76, Rn. 6-9; anders hingegen noch KK-*Zöllner*, Einl. § 76 (1. Auflage), Rn. 104ff. (136ff.).

eigenem Ermessen treffe[162]. Dabei erfordere die Ermessensausübung eine sachgerechte Wahrnehmung der in der Gesellschaft und ihrem Unternehmen zusammentreffenden Interessen[163].

Der Wortlaut des § 76 I AktG ist zunächst eindeutig. Der Vorstand hat die „Gesellschaft zu leiten". Zugleich ist diese gesetzliche Formulierung aber derart allgemein, dass ihr - isoliert betracht - nur eine begrenzte Aussagekraft zukommt.
Die Vorschrift dient unter anderem der Zuständigkeitsabgrenzung im Verhältnis zur Hauptversammlung und zum Aufsichtsrat. Diese Organe sind eben nicht zur *Leitung* der Gesellschaft berufen. Der Begriff der *Leitung* ist der sprachliche Inbegriff der vom Vorstand auszuübenden Führungsfunktion. In welchen Bereichen der Vorstand die Gesellschaft leiten und führen soll, bleibt allerdings unklar.

B. Aktienrechtliche Entscheidungsprinzipien und -kriterien

Die Definition der *Leitung* inhaltlich zu füllen, bedeutet, sie in den aktienrechtlichen Gesamtkontext einzufügen.

I. Die Abwägung der Interessen

Wie bereits erwähnt, kann der Formulierung „unter eigener Verantwortung" in § 76 I AktG die Befugnis zur Ermessensausübung entnommen werden. Die damit unstreitig verbundene sachgerechte Interessenwahrnehmung bietet den ersten Ansatzpunkt für die inhaltliche Anreicherung des Leitungsbegriffs.

---

[162] *Hüffer*, § 76, Rn. 12; KK-*Mertens*, § 76, Rn. 10. BGHZ 125, 239 (246), zeigt dies am Beispiel einer unzulässigen Beschränkung des unternehmerischen Ermessens und deren Folgen auf. Nach *Henn*, Handbuch des Aktienrechts, Rn. 570, ist § 76 AktG eine Generalklausel, die mit der Verantwortung für das Gesamtunternehmen gleichzeitig ein Leitungsermessen des Vorstands kodifiziert. GK-*Meyer-Landrut*, § 76, Anm. 6, sieht in der Eigenverantwortlichkeit des Vorstands in erster Linie eine selbständige Entscheidungsbefugnis, welche das Verhältnis des Vorstands zu Aufsichtsrat, Hauptversammlung und den Aktionären bestimmt. So auch Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 12, der allerdings zudem (vgl. Rn. 14) auf die Bedeutung des Ermessensspielraumes des Vorstands für die eigenverantwortliche Leitung eingeht.

[163] *Hüffer*, § 76, Rn. 12. Zu den jeweiligen Interessen vgl. die detaillierten Ausführungen bei KK-*Mertens*, § 76, Rn. 14 (16ff.); Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 18ff.; GK-*Meyer-Landrut*, § 76, Anm. 9ff..

Im Folgenden wird zu untersuchen sein, welchen Grundsätzen, Maßstäben und Leitlinien die Wahrnehmung der jeweiligen Interessen zu genügen hat, und ob ihnen eine Beschränkung oder sonstige (tendenzielle) Ausrichtung auf *wirtschaftliche* Tätigkeiten entnommen werden kann, wenn es sich um ein vom Gesellschaftszweck her *wirtschaftlich* ausgerichtetes Unternehmen handelt.

Der Vorstand hat die Aufgabe und das Recht, divergierende Interessen gegeneinander abzuwägen und danach zu einer Entscheidung zu gelangen[164]. Das setzt voraus, dass es sich um *legitime* Interessen handelt. *Hopt*[165] und *Mertens*[166] sprechen von einem Gebot praktischer Konkordanz, das die verschiedenen Verantwortungsrichtungen *bei langfristiger Betrachtung* kennzeichnet. Die einzelnen Interessen stehen zunächst allerdings gleichwertig nebeneinander. Eine bestimmte Rangfolge gibt es nicht[167].

Das mag zumindest für solche Entscheidungen und Tätigkeiten des Vorstands zutreffen, die kurz- oder vielleicht auch noch mittelfristig angelegt sind. Fraglich erscheint indes, ob das auch für den langfristigen Bereich vorstandlichen Handelns gilt.

Dieser am stärksten zukunftsorientierte Bereich drückt geplante oder (möglicherweise) bevorstehende strukturelle, d.h. unternehmensphilosophische, technische und sonstige das Wesen der Aktiengesellschaft berührende Veränderungen am deutlichsten aus. Es geht demzufolge um den Kern der Aktiengesellschaft, um eine Richtungsbestimmung und um das, was die Gesellschaft „charakterisiert".

Nimmt man nun an, der Vorstand habe die Interessen auch langfristig nach derselben Methode gegeneinander abzuwägen, entsteht unvermeidlich die Frage nach der Notwendigkeit der Realisierung einer richtungsweisenden und dem finalen Sinn des Zusammenschlusses (Gesellschaftszweck) nicht zuwiderlaufenden „Bündelung" der im Zweifel sehr unterschiedlichen Interessen.

---

164 *Hüffer*, § 76, Rn. 12.

165 *Hopt*, ZGR 1993, 534 (536).

166 KK-*Mertens*, § 76, Rn. 19.

167 *Hüffer*, § 76, Rn. 12. So wohl auch Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 20. Ähnlich *Rittner*, AG 1973, 113 (119), der davon ausgeht, dass in aller Regel als Zielpunkt das Gedeihen des Unternehmens, des satzungsmäßigen Gegenstandes der Gesellschaft, innerhalb der Gesamtgesellschaft ausreiche.

Die Notwendigkeit einer solchen „Bündelung“ zugunsten der Gesellschaft könnte eng mit der dem Vorstand *gerade nicht* zustehenden Kompetenz zur Änderung des Gesellschaftszwecks verbunden sein[168].
Zu klären ist daher, wann rechtlich und tatsächlich von einer Änderung des Gesellschaftszwecks gesprochen werden kann und inwieweit Modelle zur Lösung jener Interessenkonflikte existieren, die langfristig auch die Grundausrichtung der Aktiengesellschaft angemessen berücksichtigen.

II. Das Unternehmensinteresse

Ein denkbarer Lösungsansatz ist das rechtliche „Konstrukt“ des Unternehmensinteresses. Der Begriff des Unternehmensinteresses ist Gegenstand vielfältiger Interpretationen, seine mögliche Funktion als Schranke oder auch als Leitlinie der Ermessensausübung daher ebenfalls[169]. Ob dieses „Konstrukt“ aber als Mittel zur Konfliktlösung geeignet ist, kann erst anhand seines Inhalts und dessen rechtlicher und auch tatsächlicher Einbindung in die Entscheidungsstrukturen des Vorstands beantwortet werden[170].

Eine Konfliktlösung über das Unternehmensinteresse ist meines Erachtens auf zwei unterschiedlichen Wegen vorstellbar. Zum einen ist denkbar, dass das Unternehmensinteresse als „kleinster gemeinsamer Nenner“ die in der Aktiengesellschaft und ihrem Unternehmen zusammentreffenden Interessen „vereinigt“. Dabei gilt es, eine Methode zur „Vereinigung“ zu entwickeln, die entweder auf einer abstrakten oder auf einer konkreten und einzelfallbezogenen Betrachtung der Interessen basiert, wobei letztere Betrachtung für die o.g. *langfristige* „Bündelung“ wohl ausscheidet. Zum anderen könnte

---

[168] Die Änderung des Gesellschaftszwecks setzt in analoger Anwendung des § 33 I 2 BGB die Zustimmung aller Aktionäre voraus (vgl. dazu *Happ*, Aktienrecht, 1.01., Rn. 7).

[169] Nach *Teubner*, ZHR 149 [1985], 470 (477f.), sei das Unternehmensinteresse kein analytisches Konstrukt der Wissenschaft, sei es der Ökonomie, sei es der Rechtswissenschaft. Es entstehe vielmehr in der sozialen Realität des Unternehmens selbst und diene als die Selbstbeschreibung der Organisation. Es sei also nicht auf der Ebene der realen Systemoperationen anzusiedeln, sondern auf der Ebene der sozialen Abstraktionen. Unter Rückgriff auf *Flume* und *Savigny* betont er, dass es um das Interesse des „idealen Ganzen“ gehe. *Rittner*, Wirtschaftsrecht, § 9, Rn. 15, betont, dass in der Praxis sehr oft zweifelhaft und streitig sei, wie der Zweck der Verfolgung des Unternehmensinteresses erreicht werden solle. Regelmäßig gehe es darum, Zukunftsaufgaben unter größtenteils unsicheren Voraussetzungen zu lösen.

[170] *Henn*, Handbuch des Aktienrechts, Rn. 596, stellt klar, dass bei divergierenden Interessen stets eine pflichtgemäße Interessenabwägung im Rahmen einer *Ermessensentscheidung* zu erfolgen habe.

das Unternehmensinteresse *langfristig* zugunsten eines bestimmten Interesses oder eines Teilaspekts davon ausgerichtet sein. Dieser Ansatz berührt erneut die Frage der Einbindung des Gesellschaftszwecks in die Konfliktlösung. So könnte *langfristig* die (generelle) Priorität eines bestimmten Interesses oder eines Teilaspekts davon entstehen.
Salm[171] hat festgestellt, dass der Versuch der näheren Bestimmung des Inhaltes des Unternehmensinteresses über seine begrifflichen Bestandteile ohne greifbares Ergebnis bleibt. Er hat sich daher auf die Untersuchung des mit der jeweiligen Begriffsverwendung umschriebenen Phänomens konzentriert.
Salm[172] schließt sich dem weit überwiegenden Sprachgebrauch des Schrifttums an, welches das Unternehmensinteresse als autonomen Regelungskomplex versteht, dem ein eigenständiger *normativer* Gehalt zugeordnet werden kann, wobei *normativ* die Wertausfüllungsbedürftigkeit des Begriffs meint.
Der von ihm kritisierte *Steinmann*[173] verwendet den Begriff lediglich als einen übergeordneten Sammel- bzw. Gattungsbegriff und bezeichnet damit die Gesamtheit der Interessen, denen ein Großunternehmen Rechnung zu tragen hat. Die so rein begrifflich zusammengefassten Interessen weisen in ihrem Bezug zum Unternehmen, in ihrer Orientierung zwar eine Gemeinsamkeit auf. Allerdings hat dieser kategoriale Oberbegriff Unternehmensinteresse keinen selbständigen Erklärungsgehalt[174]. *Salm* hält es deshalb für „sinnvoller, diese Interessen spezifiziert mit dem sie kennzeichnenden Aspekt, als *auf das Unternehmen bezogene Interessen* anzusprechen".

Trotz der im Grundsatz voneinander abweichenden Ansichten von *Salm* und von *Steinmann* wird deutlich, dass sie die Bedeutung des Unternehmensinteresses in einer Art „Bündelungsfunktion" sehen, sei es durch die *Beschreibung* einer *vorhandenen* Ausrichtung der einzelnen Interessen auf das Unternehmen oder durch die *normative Vorgabe* einer solchen.
Beide Ansichten allerdings müssen das Unternehmensinteresse inhaltlich präzisieren. Dabei sind auch die Vertreter eines *normativen* Verständnisses des Unternehmensinte-

[171] *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 18.
[172] *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 18f..
[173] *Steinmann*, Das Großunternehmen im Interessenkonflikt (1969), S. 1f..
[174] *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 20.

resses gehalten, sich bei der Wertausfüllung des Begriffs an die einzelnen Interessen zu halten, um aus ihnen eine Gemeinsamkeit zumindest abzuleiten[175].
Inwieweit dabei beispielsweise die zahlreichen Ansätze zur Entwicklung eines neuen Unternehmensverständnisses[176] herangezogen werden dürfen, ohne dass auf diesem Weg Maxime für das Handeln des Vorstands geschaffen werden, die dogmatisch jeglicher Grundlage entbehren, hängt von der Anerkennung eines selbständigen Interessenträgers namens Unternehmen ab.

Hüffer[177] lehnt in dieser sehr strittigen Frage jede Deutung des Unternehmensinteresses ab, die das Unternehmen selbst zum Interessenträger macht und damit gegenüber der Gesellschaft mehr oder minder verselbständigt oder Gesellschaft und Unternehmen integriert. Solche Deutungen erlaubten es, nach Herkunft und Inhalt nicht näher definierte Interessen zur Richtschnur des Vorstandshandelns zu machen, und seien deshalb eher geeignet, Vorstandsverantwortung aufzulösen als ihr einen Orientierungspunkt zu bieten.
Meyer-Landrut[178] geht davon aus, dass die Berücksichtigung des Unternehmensinteresses grundsätzlich mit den langfristigen Interessen der Allgemeinheit und der Faktoren Kapital und Arbeit gleichlaufe. Dabei müsse die Unternehmensleitung das Rentabilitätsprinzip zu ihrer primären Richtschnur machen, um den Bestand des Unternehmens mindestens zu erhalten. Es erfolgt somit gerade keine Verselbständigung des Unternehmensinteresses, da *Meyer-Landrut* von der langfristigen Identität mit den genannten Interessen ausgeht.
Rittner[179] sieht den Kern des Unternehmensinteresses in der Bestandserhaltung des Unternehmens, auf die ja zugleich die Gesellschaft gerichtet sei. Damit verselbständigt er das Unternehmen nicht, sondern stellt lediglich die Mindestvoraussetzungen für eine Gesellschaft heraus, die ein Unternehmen betreibt.

---

[175] So spricht *Mertens*, ZGR 1977, 270 (276), im Zusammenhang mit der Bestandserhaltung von der Notwendigkeit der Integration der möglicherweise divergierenden Zielauffassungen der am Unternehmen Beteiligten zu einem *einheitlichen Zielsystem*.

[176] Vgl. dazu eingehend KK-*Mertens*, § 76, Rn. 6ff. und *Mülbert*, ZGR 1997, 129 (140ff.).

[177] *Hüffer*, § 76, Rn. 15. Ablehnend auch *Semler*, Aktiengesellschaft (1996), Rn. 51, und *Schmidt-Leithoff*, Unternehmensleitung (1989), S. 152.

[178] GK-*Meyer-Landrut*, § 76, Anm. 10.

[179] *Rittner*, Wirtschaftsrecht, § 9, Rn. 15.

1) Die materialen Fixierungen

Die Vertreter des *normativen* Ansatzes zur Bestimmung des Unternehmensinteresses sehen die Bedeutung des Begriffs in erster Linie in einer - vor allem den Vorstand treffenden - Pflicht, für den Bestand des Unternehmens und damit für dauerhafte Rentabilität zu sorgen.

Hüffer[180] versteht das Unternehmensinteresse als rein sprachliche Abkürzung dieser Pflicht. *Salm*[181] hingegen spricht von den „materialen Fixierungen" des Unternehmensinteresses. Diesen Ansichten ist jedenfalls gemein, dass sie diese Pflicht als das Produkt einer - letztlich allen Interessenträgern zugute kommenden - wertenden Betrachtung ansehen.

Ein solcher Ansatz stärkt aber das Unternehmen als solches[182], obwohl *Hüffer*[183] jede Verselbständigung des Unternehmens ja gerade ablehnt. Jene Pflicht des Vorstands ist angesichts der zuvor genannten Argumentation von *Hüffer* kein Ausfluss eines *Sonder*-interesses des Unternehmens als selbständigem Interessenträger. Vielmehr beschränkt sich jenes Verständnis des Unternehmensinteresses auf eine die Existenz - und nicht mehr - des von der Gesellschaft getragenen Unternehmens sichernde Handlungsmaxime. Das Unternehmensinteresse wird so zur unabdingbaren Voraussetzung sowohl des Unternehmens als auch der Aktiengesellschaft insgesamt[184]. Daraus könnte nun aus Gründen der Funktionsfähigkeit der Aktiengesellschaft als Trägerin des Unternehmens

---

[180] *Hüffer*, § 76, Rn. 15 i.V.m. Rn. 13.

[181] *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 74ff..

[182] Nach BGHZ 64, 325 (329), sind die Belange des Unternehmens bzw. ein Interesse des Unternehmens zu berücksichtigen. So betont auch KK-*Mertens*, § 76, Rn. 22, die allgemeine Anerkennung und Justiziabilität des Unternehmensinteresses als Handlungsmaxime. Das OLG Hamm, AG 1995, 512 (514), sieht im Bestand des Unternehmens und der dauerhaften Rentabilität die Grenze der Interessenabwägung durch den Vorstand. Darin liegt - unabhängig von einer Anerkennung des Unternehmens als selbständigen Interessenträger - bereits eine Stärkung der Belange des Unternehmens an sich.

[183] *Hüffer*, § 76, Rn. 15.

[184] GK-*Meyer-Landrut*, § 76, Anm. 11, spricht von der Konstruktion eines Unterschieds zwischen „Interessen des Unternehmens" und „Interessen der Gesellschaft". Es gehe dabei zu weit, vom Vorstand primär eine an den Interessen der Aktionäre als Kapitalgeber ausgerichtete Förderung nur des Gesellschaftsinteresses zu verlangen. Dem Vorstand sei schließlich die Verantwortung für das Gesamtunternehmen der Aktiengesellschaft auferlegt. Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 18, sieht zwei Aspekte der Tätigkeit des Vorstands. Zum einen übe der Vorstand als Handlungsorgan die unternehmerische Planungs- und Entscheidungsgewalt der Gesellschaft aus. Zugleich erfülle er aber durch die Leitung des *Unternehmens* seine Pflichten gegenüber der Gesellschaft im Internum. *Hefermehl* bringt dadurch sehr anschaulich die o.g. Verflechtung zwischen Unternehmen und Gesellschaft zum Ausdruck.

die zwingende Notwendigkeit dieser Handlungsmaxime auch im Interesse der klassischen Interessenträger geschlossen werden.
Jener *normative* Ansatz geht somit nur dann über die dem rein *deskriptiven* Verständnis des Unternehmensinteresses zugrundeliegende Beschreibung eines gemeinsamen Interesses hinaus, wenn die „materialen Fixierungen" *nicht* auf ein gemeinsames aus der Unternehmensbezogenheit der jeweiligen Einzelinteressen extrahiertes Interesse zurückgeführt werden können und infolgedessen auf ein *zusätzliches* Interesse des *Unternehmens* als neuen Interessenträger zurückgegriffen werden muss. Gelingt diese Induktion zurück zu den klassischen Einzelinteressen, verliert das Unternehmensinteresse gerade für die Vertreter der *normativen* Betrachtungsweise an materiellem Gehalt, und seine Handlungsmaxime im Sinne eines autonomen Regelungskomplexes erleidet damit einen Funktionsverlust.

2) Die Fixierungen im Einzelnen

Die der Inhaltsbestimmung des Unternehmensinteresses dienenden materialen Fixierungen zeichnen sich durch ihren vorgegebenen ökonomischen Gehalt aus[185]. *Salm*[186] führt in einer zusammenfassenden Betrachtung der unterschiedlichen Verwendungen dieser ökonomischen Konkretisierungen ohne entsprechende Nachweise aus, dass nach einer Ansicht der wirtschaftliche Systemzusammenhang gewisse ökonomische Kriterien des Unternehmensinteresses bedinge. Daneben seien in der wissenschaftlichen Diskussion „aber auch Aussagen vorhanden, in denen inhaltliche Bestimmungen schlicht unterstellt, und ohne nähere Herleitung und Reflexion verwandt werden".
Aus der Vielzahl von Meinungen zu den ökonomisch-materialen Inhalten eines Unternehmensinteresses haben sich im Wesentlichen zwei herausgebildet, die allgemeine Anerkennung finden.

a) Bestandserhaltung

Der gesetzliche Anknüpfungspunkt für die Bestandserhaltung des Unternehmens könnte sich in § 91 II AktG befinden, der durch das KonTraG vom 27.04.1998 neu eingefügt worden ist. Danach hat der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein

[185] *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 74.
[186] *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 75.

Überwachungssystem einzurichten, damit den *Fortbestand der Gesellschaft* gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

Unter Bestandsgefährdung sind nach der Begründung des Gesetzentwurfs der Bundesregierung insbesondere risikobehaftete Geschäfte, Unrichtigkeiten der Rechnungslegung und Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften zu verstehen, die sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft oder des Konzerns wesentlich auswirken[187].

Nach fast allgemeinem Verständnis konkretisiere die Norm Einzelaspekte der Leitungsverantwortung nach § 76 I AktG[188]. Demzufolge handelt es sich lediglich um eine *deklaratorische Regelung*, die eine Ausprägung der *vorstandsinternen Überwachungspflicht*, zu der auch die Pflicht zur Einrichtung eines Frühwarn- und Überwachungssystems gehört[189], in § 91 II AktG ausdrücklich nennt.

Die Vorschrift des § 91 II AktG war bereits im Vorfeld der Kritik ausgesetzt. Die Kritik beziehe sich im wesentlichen auf die undifferenzierte und für alle Gesellschaften geltende Vorgabe eines Überwachungssystems. Unklar geblieben sei in der Fassung des § 91 II AktG auch der Gegenstand der Überwachung[190]. Zudem verpflichte § 91 II AktG gerade nicht zur Einführung eines mehr oder minder umfassenden Risikomanagements[191].

Unabhängig von den gerade skizzierten theoretischen Problemen des § 91 II AktG und dessen Umsetzung in die Praxis der Unternehmensführung kann die Vorschrift nichts zur Konkretisierung des Begriffs der Bestandserhaltung beitragen. Selbst dann, wenn § 91 II AktG eine brauchbare Definition der Bestandsgefährdung enthalten würde, ist

---

[187] *Gesetzentwurf der Bundesregierung* vom 28.01.1998 für das KonTraG vom 27.04.1998 und die dazugehörige *Begründung* (BT-Drucksache 13/9712, S. 15).

[188] Anstelle vieler vgl. *Hüffer*, § 91, Rn. 1. So auch der *Gesetzentwurf der Bundesregierung* vom 28.01.1998 für das KonTraG vom 27.04.1998 und die dazugehörige *Begründung* (BT-Drucksache 13/9712, S. 15), welche ausdrücklich klarstellt, dass es sich um eine *gesetzliche Hervorhebung* der allgemeinen Leitungsaufgabe des Vorstands gemäß § 76 AktG handelt.

[189] Zur vorstandsinternen Überwachungspflicht und allgemein zur Sorge für die Rechtmäßigkeit der Organisation vgl. MünchHdb AG-*Wiesner*, § 25, Rn. 5, der wohl auch von einem eher deklaratorischen Charakter des § 91 II AktG ausgeht.

[190] Zur Kritik vgl. im einzelnen anstelle vieler *Hüffer*, § 91, Rn. 5 (m.w.N.).

[191] So *Hüffer*, § 91, Rn. 1. Vielmehr solle der Vorstand für ein *angemessenes* Risikomanagement und für eine *angemessene* interne Revision sorgen. Vgl. dazu MünchHdb AG-*Wiesner*, § 25, Rn. 5, und den *Gesetzentwurf der Bundesregierung* vom 28.01.1998 für das KonTraG vom 27.04.1998 und die dazugehörige *Begründung* (BT-Drucksache 13/9712, S. 15). Zu den möglichen Elementen eines solchen Risikomanagements vgl. ausführlich *Lück*, DB 1998, 8 (8ff.).

immer noch unklar, in welchem Ausmaß der Vorstand zur Bestandserhaltung verpflichtet ist. § 91 II AktG normiert nämlich gerade nicht die Pflicht des Vorstands zur Erhaltung des Unternehmens oder der Gesellschaft, sondern setzt diese vielmehr voraus, indem lediglich die Verpflichtung des Vorstands verdeutlicht wird, diejenigen Maßnahmen zu ergreifen, die notwendig sind, um solche Entwicklungen zu erkennen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden.

Die Erhaltung des Unternehmens wird sehr häufig mit dem Unternehmensinteresse gleichgesetzt[192]. Dabei wird argumentiert, Unternehmenserhaltung sei die Basis, das Zwischenziel oder Mittel zum Zweck aller am Unternehmen beteiligten Einzelinteressen[193]. *Salm*[194] selbst ist allerdings etwas zurückhaltender, wenn er ausführt, dass in allen auf das Unternehmen bezogenen Interessen sichtbar werde, dass Bestandserhaltungsbestrebungen in Zielhierarchien eine zentrale Stellung einnehmen können.
Nach *Raiser*[195] sei es oft gesagt worden und bedürfe daher keines Belegs mehr, dass alle Beteiligten, die Leistungen von dem Unternehmen erwarten, in vorderster Linie ein gleichgerichtetes Interesse an dessen Fortbestand und Erfolg haben müssten, denn davon hinge, wenigstens auf die Dauer, auch die Befriedigung ihrer eigenen Interessen ab. Insoweit deckten sich die individuellen und Gruppeninteressen der am Unternehmen Beteiligten mit dem Unternehmensinteresse.
Der Bestandserhaltung selbst kann daher weder eine wirtschaftliche noch eine nichtwirtschaftliche Ausrichtung entnommen werden. Vielmehr ist sie eine neutrale Grundvoraussetzung für die Verwirklichung der im Unternehmen vorhandenen Interessen. Diese Interessen sind allerdings derart vielfältig und vielschichtig, dass der Bestandserhaltung - selbst bei Anerkennung einer allen Interessen gemeinsamen Grundausrichtung - keine spezifische Wertigkeit zukommt.

---

[192] So ausdrücklich beispielsweise *Rittner*, Wirtschaftsrecht, § 9, Rn. 15; *ders.*, JZ 1980, 113 (115). KK-*Mertens*, § 76, Rn. 17 und Rn. 22, spricht hingegen von einem Interesse am Erfolg des Unternehmens, das insbesondere bei der Haftung des Vorstands nach § 93 AktG von Bedeutung sei. Der Bestand der in der Rechtsform der Aktiengesellschaft verfassten Wirtschaftseinheit sei nämlich nur dann gewährleistet, wenn sie rentabel arbeite. *Schmidt-Leithoff*, Unternehmensleitung (1989), S. 88, sieht die Erhaltung als selbstverständliches Anliegen einer jeden Unternehmensleitung an, weshalb durch eine solche Inhaltsbestimmung des Unternehmensinteresses eigentlich gar nichts gewonnen sei.

[193] So fasst jedenfalls *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 77, die unterschiedlichen Meinungen zusammen.

[194] *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 77.

[195] *Raiser*, FS Reimer Schmidt (1976), S. 101 (109).

b) Dauerhafte Rentabilität

(i) Begriffsbestimmung und Bedeutung

(1) Abgrenzung zur kurzfristigen Gewinnmaximierung

Dauerhafte Rentabilität ist zu unterscheiden von kurzfristiger Gewinnmaximierung[196]. So stehen beispielsweise *soziale Aufwendungen*, die der Leistungsfähigkeit des Unternehmens sowie seiner sozialen und gesamtwirtschaftlichen Rolle entsprechen, einer dauerhaften Rentabilität des Unternehmens nicht entgegen[197].
Martens[198] gibt in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass in der aktienrechtlichen Diskussion um den Schutz der Aktionäre verschiedentlich übersehen worden sei, dass sich der Aktionärsschutz primär durch eine ertragreiche, mit einer angemessenen Rendite und einem *kontinuierlichen Wertzuwachs* ausgestattete Kapitalanlage realisiere.

(2) Gesamtwirtschaftliche Bedeutung

Die Grundorientierung unternehmerischen Verhaltens an der Rentabilität gewährleiste zum einen, dass sich tendenziell die an den Bedürfnissen der Verbraucher ausgerichteten Produkte und Dienstleistungen am Markt durchsetzen. Zum anderen sei gewährleistet, dass das Angebot auch quantitativ an die Nachfrage angepasst wird. Zudem sei im Rahmen des Möglichen eine umfassende und differenzierte Bedürfnisbefriedigung in

---

[196] Postulate wie das der Gewinnmaximierung oder gar der Verlustminderung oder der Kostendeckung werden zur Definition der Rentabilität nicht mehr herangezogen, da die wirtschaftliche Realität mit keinem dieser, dem betriebswirtschaftlichen Modelldenken entstammenden Begriffe auch nur annähernd vollständig erfasst werden könne. So anstatt vieler *Rittner*, Wirtschaftsrecht, § 8, Rn. 30 (m.w.N.); *ders*., JZ 1980, 113 (115, m.w.N.). *Huber*, Transferzeit (1975), S. 139 (151), weist zudem darauf hin, dass ein Unternehmen auch dann noch rentabel arbeiten könne, wenn es nicht den maximal möglichen Gewinn erziele. Abgesehen von naturgemäß bestehenden starken Anreizen für den Vorstand zur Gewinnmaximierung spiele eine Rolle, dass es auch andere sinnvolle Ziele und Prinzipien des Wirtschaftens gebe als das Prinzip der Gewinnmaximierung.

[197] *Hüffer*, § 76, Rn. 14.

[198] *Martens*, FS Fleck (1988), 191 (207).

dem Sinne gewährleistet, dass es tendenziell auf jede Nachfrage auch ein Angebot gibt[199].

(3) Einzelwirtschaftliche Bedeutung

Die Rentabilität ist ein wichtiger Parameter für die Bewertung unternehmerischer Maßnahmen[200]. Sowohl bei der unternehmerischen Entscheidung zugunsten einer von verschiedenen Alternativen als auch bei dem Vergleich der Leistungen verschiedener Unternehmen ist die Rentabilität ein entscheidendes Kriterium[201]. Dabei gilt es, den Begriff der Rentabilität so operational wie möglich zu bestimmen.

Das Unternehmensinteresse kann seine Funktion als Verhaltensmaxime der Führungsorgane nur dann wirksam erfüllen, wenn die durch seine inhaltlichen Komponenten gesetzten Maßstäbe (juristisch) nachprüfbar sind. Auch den Führungsorganen selbst wird daran gelegen sein, auf verlässliche und vor allem konkret fassbare Entscheidungshilfen zurückgreifen zu können[202].

Die Rentabilität zielt auf den rechnerischen Erfolg des Unternehmens. Sie sei dabei als das Verhältnis von Gewinn zu eingesetztem Kapital je Rechnungsperiode eine relative Erfolgsgröße[203].

Salm macht diesbezüglich deutlich, dass diverse Kapitalbegriffe, aber auch der Umsatz als Bezugsgröße für diesen Rentabilitätsbegriff in Betracht kämen. *Jürgenmeyer*[204] lehnt sich zunächst an den „wirtschaftlichen Erfolg“ an.

---

199 So insgesamt *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 100, der die Bedeutung des Rentabilitätsprinzips für das Unternehmensinteresse wirtschaftlich ausgerichteter Unternehmen u.a. aus gesamtwirtschaftlicher Sicht betrachtet. Zur gesamtwirtschaftlichen Bedeutung der Verwirklichung erwerbswirtschaftlicher Ziele in einer freiheitlichen Ordnung unter dem Aspekt der Berücksichtigung des Gemeinwohls bei der Entscheidungsfindung des Vorstands einer Aktiengesellschaft vgl. Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 27.

200 Vgl. dazu für den Bereich der Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrates die Berichtspflicht des Vorstands nach § 90 I Nr. 2 AktG über die Rentabilität der Gesellschaft. *Semler*, Aktiengesellschaft (1996), Rn. 34, und *Wiedemann*, FS Barz (1974), 561 (573), leiten aus dieser Berichtspflicht die Verpflichtung des Vorstands ab, für die Rentabilität der Gesellschaft zu sorgen.

201 *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 101.

202 Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die bei der Geschäftsführung erforderliche Wahrung der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters gemäß § 93 I 1 AktG zur Vermeidung einer Schadensersatzpflicht gegenüber der Gesellschaft aus § 93 II 1 AktG wegen Verletzung einer die Geschäftsleitung treffenden (Sorgfalts-)Pflicht.

203 *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 84.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werde der Erfolg des Betriebes im allgemeinen als die Differenz zwischen bewertetem Ertrag und bewertetem Einsatz der Produktionsfaktoren definiert. Daher ergebe sich die Rentabilität aus dem Verhältnis des so definierten - periodischen - Erfolgs zum Kapital. In diese Definition gehen somit quantifizierbare Größen ein, die dem betrieblichen Rechnungswesen leicht entnommen werden können. Die nur schwer zu quantifizierenden qualitativen Veränderungen werden hingegen nicht erfasst[205].

Die dargestellte wirtschaftliche Rentabilität sei aber die wichtigste Komponente, an der sich unternehmerisches Verhalten zu orientieren habe, da ohne die nachhaltige Erwirtschaftung von Gewinnen auf Dauer kein Unternehmen existieren könne. Auch bei Beachtung dieser Deutung des Rentabilitätsbegriffs bliebe dennoch eine erhebliche Bandbreite individueller Entscheidungsmöglichkeiten, auf welcher keine oder andere Verhaltensmaximen regierten[206].

---

[204] *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 101f.. KK-*Mertens*, § 76, Rn. 22, spricht im Zusammenhang mit der Rentabilität von der Erzielung eines angemessenen, zur substantiellen Erhaltung von Kapital- und Ertragskraft ausreichenden Gewinns. Die Erzielung eines möglichst hohen Gewinns stehe hingegen im unternehmerischen Ermessen des Vorstands.

[205] Zur näheren Erläuterung dieser qualitativen Veränderungen und zu den in diesem Zusammenhang gebrauchten Begriffen der „gesellschaftlichen" bzw. „sozialen Rentabilität" vgl. *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 102f.. *Jürgenmeyer* lehnt dort die Einbindung solcher qualitativer Gesichtspunkte in die Definition der Rentabilität im Sinne des wirtschaftlichen Erfolgs mangels Quantifizierbarkeit ab und schließt sich damit der Ansicht von *Junge*, FS Ernst v. Caemmerer (1978), S. 547 (555), und der von *Raiser*, FS Reimer Schmidt (1976), S. 101 (107), Fußnote 29, an. Letzterer ist dort zudem der Auffassung, der „sozialen Rentabilität" fehle die beim Rentabilitätsbegriff mitgedachte und im wirtschaftlichen Bereich realisierbare Berechenbarkeit des Erfolgs.
Auch *Salm* stellt klar, dass die quantitativ-kalkulierende Betrachtung eine ganze Anzahl von Unternehmensleistungen überhaupt nicht erfasst. Vgl. dazu im einzelnen *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 86f..

[206] So *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 103. *Schmidt-Leithoff*, Unternehmensleitung (1989), S. 154, spricht vom unternehmerischen Entscheidungsvorgang als einem schöpferischen Geschehen, das mit Hilfe der eher auf abgeschlossene und individualrechtliche Lebensbereiche abgestellten Interessenjurisprudenz nicht erfasst werden könne. *Semler*, Aktiengesellschaft (1996), Rn. 51, sieht die Ermittlung des Unternehmensinteresses als ständige unternehmerische Aufgabe des Vorstands und des Aufsichtsrats vor dem Hintergrund eines Ausgleichs zwischen den Interessen derjenigen Kräfte, die das Unternehmen bildeten, an. Dabei komme es bei der Feststellung des zulässigen Handlungsrahmens und der Wahl der darin enthaltenen Handlungsalternativen zu eigenen Ermessensentscheidungen. *Hueck*, Gesellschaftsrecht (1991), § 23 VII, S. 212, betont, dass der Vorstand das Gewicht der einzelnen Interessen von Fall zu Fall nach den jeweiligen Umständen gegeneinander abwägen solle.

(4) Rentabilität als Teil des Unternehmensinteresses

Das muss um so mehr gelten, als die Rentabilität hier als Teil des Unternehmensinteresses dargestellt wird, welches aber gerade entscheidend durch die Vielfalt der in der Aktiengesellschaft und ihrem Unternehmen vorhandenen Interessen geprägt ist.
Erblickt man nun die maßgebliche Funktion des Unternehmensinteresses in der Konfliktlösung, dann wird deutlich, dass die Rentabilität selbst keine absolute Größe darstellt, sondern stets im Verhältnis zu den vom Vorstand bei seinen Entscheidungen zu berücksichtigenden Interessen der entsprechenden Interessenträger zu sehen ist.
Selbst dann, wenn die Rentabilität als solche auf ein gemeinsames Interesse aller o.g. Interessenträger zurückführbar ist, kann trotzdem die Notwendigkeit bestehen, aus Gründen der Konfliktbewältigung im Einzelfall zugunsten bestimmter Interessen oder Interessengruppen vom Prinzip der Rentabilität (zeitweise) abzuweichen. So gesehen besteht die eigentliche Bedeutung der Verpflichtung, rentabel unternehmerisch tätig zu werden, in ihrer *langfristigen* Beachtung durch den Vorstand.
Jürgenmeyer[207] merkt dazu an, dass mit dem Rentabilitätspostulat möglicherweise eine Selbstverständlichkeit ausgedrückt werde, deren Trivialität bei der inhaltlichen Bestimmung des Unternehmensinteresses kaum einen Schritt weiterhelfe. Zudem könne der gerade genannte Maßstab der Rentabilität kaum bei einer isolierten Beurteilung einzelner Geschäftsvorfälle herangezogen werden. Das gelte u.U. auch im Hinblick auf den sich aus einer einzigen Jahresbilanz ergebenden Erfolg (Gewinn) oder Misserfolg (Verlust).
Semler[208] erwähnt das Interesse des „Unternehmens an sich", dem er ablehnend gegenübersteht, als das Bestands- und Entwicklungsinteresse des Unternehmens. Das Unternehmensinteresse stelle sich dann nicht mehr als Ausgleich aller im Unternehmen vorhandenen Interessen dar. Folgt man diesem Ansatz, ist die Rentabilität nicht nur Teil des Unternehmensinteresses, sondern vielmehr losgelöst von den jeweiligen Einzelinteressen konstitutiver Bestandteil desselben.
Schmidt-Leithoff[209] betont, dass die Rentabilität gerade kein Selbstzweck des Unternehmens sei. Er räumt insoweit der Bestandserhaltung den Vorrang ein. Dennoch verdeutlicht diese Ansicht, wie sehr die Rentabilität Teil des Unternehmensinteresses ist,

---

[207] *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 104.
[208] *Semler*, Aktiengesellschaft (1996), Rn. 52.
[209] *Schmidt-Leithoff*, Unternehmensleitung (1989), S. 87.

wenn sie jeweils als Teil der Einzelinteressen gedacht wird, die innerhalb des Unternehmensinteresses Berücksichtigung finden.

(5) Rentabilität als Daueraufgabe

Jürgenmeyer[210] zufolge existierten schließlich Komponenten, die bei der gerade genannten isolierten Beurteilung einzelner Geschäftsvorfälle heranzuziehen seien, sich aber erst mit erheblicher Zeitverzögerung auswirkten. Er zieht daraus - zu Recht - den Schluss, Rentabilität als *langfristige* Daueraufgabe anzusehen[211].

Das bedeutet sicherlich nicht, dass die Verpflichtung zur Rentabilität bei Einzelentscheidungen des kurz- oder mittelfristigen Bereichs außer Acht gelassen werden darf. Dem Vorstand steht allerdings bei solchen Entscheidungen ein größerer Entscheidungsspielraum zu, zugunsten anderer (legitimer) Interessen von der rigorosen Verfolgung des Rentabilitätsprinzips *zeitweilig* abzusehen.

Das alles wirft zwangsläufig die Frage auf, inwieweit das Rentabilitätsprinzip als Teil des Unternehmensinteresses dann noch seine (erwünschte) Funktion als Verhaltensmaxime für die Führungsorgane erfüllen kann[212].

Angesichts der jedenfalls kurz- und mittelfristig zu berücksichtigenden Einzel- oder Gruppeninteressen[213] erscheint es beinahe unmöglich, operational zu formulieren, wie

---

[210] *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 104.

[211] So auch *Junge*, FS Ernst v. Caemmerer (1978), S. 547 (555), und *Rittner*, Wirtschaftsrecht, § 8, Rn. 32. *Rittner*, aaO, betont zudem, dass die jeweilige Bestimmung der Unternehmensziele eine höchst komplexe Aufgabe sei, die zu einem erheblichen Teil der Konkretisierung durch die Unternehmensleitung bedürfe. Dennoch bliebe jedenfalls die langfristige Rentabilität das dominante Unternehmensziel.

[212] Insgesamt hält *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 104, eine mögliche Definition der Rentabilität aber für zu vage, um als Verhaltensmaxime dienen zu können. Aus der Verpflichtung, unternehmerische Handlungen am Grundsatz der Rentabilität zu orientieren, lasse sich nichts Konkreteres ableiten als das zum „kategorischen Imperativ“ erhobene Postulat: „Wirtschafte wirtschaftsgemäß“. *Semler*, Aktiengesellschaft (1996), Rn. 52, merkt hierzu an, dass sich ohne die Berücksichtigung der in dem eigenverantwortlichen Leitungsauftrag liegenden Führungsinteressen des Vorstands das Unternehmensinteresse als Handlungsmaxime für den Vorstand nicht sachgerecht bestimmen lasse.

[213] Das Konfliktlösungspotential des Unternehmensinteresses entfaltet seine Wirkung vornehmlich im kurz- und mittelfristigen Bereich. Hinsichtlich der *langfristig* ausgerichteten Einzel- oder Gruppeninteressen bestehen gewisse Besonderheiten. Zum einen stellt sich die noch zu bearbeitende Frage, ob sich die unterschiedlichen Interessen mit fortschreitender Dauer ihrer Auswirkungen aneinander annähern. Zum anderen bleiben die Bedeutung und der Einfluss des Gesellschaftszwecks auf die *langfris-*

die Rentabilität angemessen in diese Interessenstruktur einzubinden ist. Die Rentabilität steht zwar naturgemäß den Interessen der Aktionäre näher als beispielsweise denen der Arbeitnehmer oder der Öffentlichkeit. *Langfristig* jedoch haben alle Interessenträger - wenn auch in unterschiedlichem Maße - ein Interesse an der *dauerhaften* Rentabilität des Unternehmens.

Langfristig ein Interesse zu haben, das kurz- und mittelfristig aber nur mit Einschränkungen (allenfalls sekundär) verfolgt wird, da andere Interessen dieser zeitlichen Ausrichtung Vorrang haben, ist denklogisch kaum damit zu vereinbaren, dass der Weg zur dauerhaften (langfristigen) Rentabilität erst einmal über solche kurz- und mittelfristigen Maßnahmen führt, die Grundvoraussetzung für das angestrebte langfristige Ziel sind[214].

(ii) Rentabilität als operationale Verhaltensmaxime?

Die Leistung einer Verhaltensmaxime bestünde also darin, auch und gerade für den kurz- und mittelfristigen Bereich verbindliche und nachvollziehbare Verhaltensregeln über die Art und Weise der *bestmöglichen* Erreichung dauerhafter Rentabilität aufzustellen.

Eine solche Maxime stößt aber schon dann an ihre Grenzen, wenn im Einzelfall einem bestimmten Interesse der Vorrang zu gewähren ist, welches der Rentabilität eher abträglich ist. Dabei ist es auch nicht möglich, dieses Interesse zugunsten des Rentabilitätsziels zu modifizieren. Die durchgeführte Interessenabwägung enthält nämlich mittelbar auch eine Entscheidung gegen die Rentabilität aufgrund im Einzelfall übergeordneter und anders ausgerichteter Interessen. Das Ausmaß der Beeinträchtigung der *dauerhaften* Rentabilität ist dabei allerdings nur schwer prognostizierbar[215]. Es hängt u.a. davon ab,

---

tig ausgerichteten Interessen zu klären. Auch die Rentabilität entwickelt - wie gerade gezeigt - ihr zumindest theoretisch bestehendes Gewicht (erst) *längerfristig*.

[214] *Schmidt-Leithoff*, Unternehmensleitung (1989), S. 154, gelangt zu dem Ergebnis, der Begriff des Unternehmensinteresses entziehe sich einer für die Rechtsanwendung erforderlichen Bestimmbarkeit. Schon die Interessen seien nicht in einer für eine rechtliche Begriffsverwendung erforderlichen Weise eingrenzbar.

[215] Die Prognose möglicher Beeinträchtigungen hat für die Verhaltensmaxime eine größere Bedeutung als die nachträglich erfolgende Messung und Quantifizierung solcher Beeinträchtigungen. Die Messung selbst erlangt vor allem für den Nachweis eines Schadens im Rahmen der Prüfung einer Schadensersatzpflicht von Vorstandsmitgliedern gegenüber der Gesellschaft aus § 93 II 1 AktG Bedeutung. Jene Beeinträchtigungen dürften allerdings aus ähnlichen Überlegungen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht genauso schwer messbar und quantifizierbar wie prognostizierbar sein.

welche Anforderungen und Erwartungen mit der Rentabilität verbunden werden angesichts ihrer dargelegten Relativität.

Salm[216] kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass der finanzielle Erfolg des Unternehmens nicht wertungs- und interessenneutral zu ermitteln ist. Er führt dies anhand des Gewinnbegriffs aus, den er zur Konkretisierung des Rentabilitätsprinzips heranzieht. Das Minimalziel, Gewinn zur Bestandserhaltung, könne operational nicht formuliert werden. Gewinnmaximierung sei kein gemeinsames Ziel aller Beteiligten und passe nicht in die komplexe Zielstruktur eines Unternehmens. „Befriedigende" Gewinnhorizonte könnten weder allgemeingültig noch ohne normative Elemente bestimmt werden.

Die Rentabilität eines Unternehmens hängt somit von einer Vielzahl komplexer Faktoren ab, die in den Definitionen, die auf das Verhältnis des (periodischen) Erfolgs oder des Gewinns zum eingesetzten Kapital abstellen, nur ansatzweise zum Ausdruck kommen.
Auch dann, wenn die präzise Definition jener Bezugsgrößen der Rentabilitätsbestimmung aus betriebswirtschaftlicher Sicht möglich und sinnvoll erscheint, erlangt das Rentabilitätsziel dennoch nicht die Qualität einer Handlungsmaxime.
Zwar ließe sich in einer Vergleichsanalyse periodisch nachvollziehen, ob die Rentabilität gestiegen oder gesunken ist. Die dieser Analyse zugrundeliegende Definition böte aber keine Anhaltspunkte dafür, welche Rentabilität aus Sicht des Unternehmens und der Aktiengesellschaft für die nächste Rechenperiode anzustreben ist. Dazu bedarf es einer normativen Vorgabe, da sich der *Grad* der anzustrebenden Rentabilität, also das Ausmaß des die Definition bestimmenden Verhältnisses, weder aus den Bezugsgrößen selbst ergibt noch auf ein *gemeinsames* Interesse der Aktionäre, Arbeitnehmer und der Öffentlichkeit zurückgeführt werden kann[217].

---

[216] *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 87.

[217] So stellt *Semler*, Aktiengesellschaft (1996), Rn. 37, klar, dass sich die bloße Verpflichtung einer Aktiengesellschaft zur Gewinnerzielung (*Anmerkung des Verfassers:* und damit auch zur Rentabilität) im allgemeinen auch aus dem Gegenstand des Unternehmens ergebe. *Semler*, aaO, Rn. 41, spricht sich auf der Suche nach einem messbaren Gewinnziel gegen den zu subjektiv bestimmten „befriedigenden Gewinn" als rechtlich bedeutsames Unternehmensziel aus. Vielmehr sei ein angemessener Gewinn primäres Ziel der Geschäftstätigkeit einer Aktiengesellschaft (*ders.*, aaO, Rn. 48). Nach *Müller*, DB 1978, 2168 (2169), liege die Grenze für die Befriedigung von Arbeitnehmerinteressen dort, wo bei Würdigung aller Umstände die Fähigkeit zur Erzielung eines angemessenen Gewinns durch eine ein-

Erst recht bietet die Definition keine konkreten Verhaltensmaßstäbe an, wie ein bestimmtes - selbst gestecktes - Ausmaß an Rentabilität zu erreichen ist[218]. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass die Verfolgung des Rentabilitätsziels in die ebenfalls komplexe Interessenstruktur der Aktiengesellschaft eingebunden ist.

3) Das Ermessen des Vorstands

Dem Vorstand steht damit zwangsläufig zunächst ein Ermessensspielraum zur Verfügung. Er ist zwar weiterhin dem Ziel dauerhafter Rentabilität verpflichtet, die Entscheidungen zu dessen Erreichung aber kann er unter gleichzeitiger Berücksichtigung der übrigen Interessen nach pflichtgemäßem Ermessen treffen.

Ob die in der Vergangenheit liegenden Entscheidungen des Vorstands am aktuellen Zustand des Unternehmens gemessen werden können, erscheint angesichts der o.g. Relativität fraglich. Ist der momentane Zustand das Ergebnis pflichtgemäßer Interessenabwägungen und Entscheidungen in der Vergangenheit, so manifestiert sich in ihm die Rentabilität, die das Unternehmen angesichts des Interessenpluralismus maximal erzielen konnte.

Es ist zudem unmöglich, *einzelne* Maßnahmen, Entscheidungen oder Projekte isoliert von anderen am Prinzip der Rentabilität zu messen. Die Rentabilität eines Unternehmens hängt weder von einer einzigen Maßnahme noch von mehreren Maßnahmen desselben Typs ab. Sie ist vielmehr das Produkt der Gesamtheit aller Entscheidungen. Schon von daher kann die Rentabilität nur eine allgemeine Forderung sein, deren Erreichung in das Ermessen des Vorstands gestellt ist.

Die - in ihrem Ausmaß natürlich ebensowenig operational formulierbare - Rentabilität *jedes einzelnen* Projekts kann angesichts des Ziels *dauerhafter* Rentabilität somit erst Recht kein geeigneter Maßstab vorstandlichen Handelns sein.

---

seitige Interessenverfolgung in Frage gestellt werde. Zudem sei der Gewinn Maßstab der Rentabilität eines Unternehmens.

[218] Anders möglicherweise *Semler*, Aktiengesellschaft (1996), Rn. 48, der die Auffassung vertritt, der Zielmaßstab für einen angemessenen Gewinn ergebe sich aus den Komponenten Ausgangsvorstellung des Eigenkapitalgebers, objektive Umwelteinflüsse, Ausgangslage des Unternehmens und Bedeutung des Risikoträgers. Inwieweit das für einen konkreten Verhaltensmaßstab ausreicht, ist zu bezweifeln.

4) Die Grenzen des Ermessens bei langfristigen Projekten

Etwas anderes könnte allerdings bei *langfristig* ausgerichteten Projekten gelten. Darunter fallen solche Projekte, deren Durchführung sich nicht nur über einen kurz- oder mittelfristigen Zeitraum erstreckt.

Die im Rahmen dessen zu treffenden Entscheidungen umfassen dabei neben der generellen Entscheidung über die Durchführung an sich und den während der Dauer des Projekts notwendigen Einzelentscheidungen vor allem diejenigen Entscheidungen, welche *langfristige* Dispositionen enthalten oder sich (erst) *langfristig* auswirken.

So stellt sich die Frage, ob ein *langfristiges* (Einzel-)Projekt sehr wohl am Grundsatz *dauerhafter* Rentabilität gemessen werden kann. Bislang wurde dies mit der Begründung abgelehnt, das *einzelne* Projekt sei angesichts seiner Einbettung in die komplexe Interessenstruktur der Aktiengesellschaft nicht allein der *dauerhaften* Rentabilität verpflichtet. Außerdem seien die Auswirkungen *einzelner* Projekte - als Teil der Gesamtheit unternehmerischer Aktivitäten - auf die *dauerhafte* Rentabilität nur schwer prognostizierbar. Gleiches gelte für die Messung und Quantifizierung.

Dies kann uneingeschränkt aber nur für kurz- und mittelfristige Projekte gelten. Möglicherweise bewirkt gerade die *langfristige* Ausrichtung eines Projekts, dass entweder das gesamte Projekt oder zumindest dessen *langfristiger* Teilaspekt aus der allgemeinen Interessenstruktur herauszunehmen ist, um der „finalen Ausrichtung“ der Aktiengesellschaft gerecht zu werden.

Dabei gestattet die Isolierung dieses Teilaspekts, dessen *Auswirkungen* sich erst langfristig zeigen, eine gezieltere Untersuchung seines Einflusses auf die *dauerhafte* Rentabilität.

Die Langzeitwirkungen des Projekts können dabei der Unternehmensplanung[219] entnommen werden, die im Idealfall eine detaillierte Untersuchung der projektbezogenen Ziele und ihrer geplanten Realisierung enthält. Damit sollte auch eine Darstellung der (aus betriebswirtschaftlicher Sicht) zu erwartenden Wirkungen der zur Erreichung der

[219] Zur Unternehmensplanung vgl. *Schmidt-Leithoff*, Unternehmensleitung (1989), S. 380, Fn. 42, der sie als umfangreiches Planungswerk bezeichnet, das die Grundlage der Unternehmenspolitik bilde. Vgl. dazu auch *Semler*, Aktiengesellschaft (1996), Rn. 11, 16, 145; *ders.*, ZGR 1983, 1 (15f.); *Gälweiler*, Unternehmensplanung (1986), S. 70f. und S. 86ff..

Ziele eingesetzten Instrumente verbunden sein, welche eine Prognose der Auswirkungen auf die *dauerhafte* Rentabilität ermöglicht[220].

Der Vorstand kann eine solche Prognose bei der Beurteilung *langfristiger* Projekte demzufolge einfacher und genauer treffen als bei kurz- oder mittelfristigen, weil bei letzteren die *Lang*zeitwirkungen nicht in dem gerade beschriebenen Maße untersucht und dargestellt werden und es im übrigen durch deren Verflechtung mit der kurz- und mittelfristigen Interessenstruktur zu Wechselwirkungen kommt, die die Erwartungen an die Rentabilität verändern.

Diese Projekte - das liegt in ihrer Natur - wirken sich zudem vornehmlich kurz- und mittelfristig aus[221]. Die Prognose, inwieweit ihre Auswirkungen auch längerfristig Bestand haben, sich abschwächen oder gar verstärken, bedarf demnach einer zusätzlichen intellektuellen Leistung. Somit wäre es durchaus sinnvoll, wenn der Vorstand bei *langfristigen* (Einzel-)Projekten vorrangig zur Beachtung des Rentabilitätsprinzips verpflichtet ist.

Ihm steht dann nicht mehr jener o.g. Entscheidungsspielraum zu, zugunsten anderer Interessen vom Rentabilitätsprinzip *zeitweilig* abzusehen. Dem Verständnis des Rentabilitätsprinzips als *Dauer*aufgabe ist zudem bereits denknotwendig ein *langfristiger* Bedeutungsverlust der übrigen Interessen immanent[222]. Die *langfristige* Eindämmung

---

[220] Inwieweit diese Auswirkungen dann tatsächlich messbar und quantifizierbar sind, kann nicht anders beurteilt werden als bei (Einzel-)Projekten im kurz- und mittelfristigen Bereich. Die Prognostizierbarkeit bestimmter Wirkungen bedeutet nämlich nicht unbedingt, dass diese auch messbar sind. Naturgemäß können theoretische Erkenntnisse (oder hier Prognosen) nicht in jedem Fall praktisch nachgewiesen werden.

[221] Ihre gesamte Planung, Gestaltung, ihr Aufbau und ihre Durchführung sind kurz- bzw. mittelfristig angelegt. Solche Projekte lassen daher die *langfristigen* Auswirkungen nicht schon „aus sich heraus" erkennen.

[222] Die Bedeutung der übrigen Interessen der jeweiligen Interessenträger für die Entscheidungen des Vorstands nimmt somit *langfristig* zugunsten des Rentabilitätsprinzips ab. Ob dies im *langfristigen* Bereich zu einer Verdichtung dieser Interessen zu einem *gemeinsamen* Interesse an *dauerhafter* Rentabilität führt, wird weiter unten noch zu behandeln sein. Dann würden diese Interessen nicht mehr verdrängt, sondern gingen in der *dauerhaften* Rentabilität auf.

So macht *Schmidt-Leithoff*, Unternehmensleitung (1989), S. 87, deutlich, dass die Rentabilität nicht bloßer Selbstzweck des Unternehmens sei. Aus der rentablen Gestaltung eines Unternehmens solle vielmehr ein *bestimmter Nutzen* gezogen werden. Auf diesem Weg könnte die dauerhafte Rentabilität auf einzelne Interessen zurückgeführt werden, sofern diese an jenem Nutzen teilhaben. Vgl. ausführlich zur allgemeinen Konstitution eines *Gesamtinteresses* aus der pluralistischen und differenzierten Organisation des Unternehmens *Brinkmann*, Unternehmensinteresse (1983), S. 170ff.. *Clemens*, Unternehmungsinteresse (1984), S. 208ff., begründet ausführlich, warum die *Unternehmung* als Rechtsobjekt keinesfalls interessenpluralistisch ausgerichtet sei, sondern von vorneherein einen eigenständi-

oder „Bündelung“ von Einzel- und Sonderinteressen trägt maßgeblich und unverzichtbar zur Bewältigung der *Dauer*aufgabe bei. Je weniger dieser Interessen *langfristig* zu befriedigen sind oder je mehr sich inhaltlich aus ihrer Komplexität auf ein *dauerhaftes* Grundmaß reduzieren lassen, desto intensiver können die Aktivitäten des Unternehmens auf die Bewältigung jener *Dauer*aufgabe fokussiert werden. So gilt es um so mehr, die *dauerhafte* Rentabilität des Unternehmens nicht zu einem wirkungslosen Postulat verkommen zu lassen.

5) Das Rentabilitätsprinzip zwischen Bestandserhaltung und Gesellschaftszweck

Nach wie vor kommt dem Rentabilitätsprinzip aber nicht die Qualität eines operationalen Verhaltensmaßstabs zu[223].
Inwieweit kann also der trotzdem verbleibenden Verpflichtung der Führungsorgane, namentlich der des Vorstands, auf dieses Prinzip in der aktienrechtlichen Realität angemessene Bedeutung zukommen? Meines Erachtens kommen hier zwei unterschiedliche Wege in Betracht:

a) Rentabilität und Bestandserhaltung

Zum einen könnte man auf das Postulat der Bestandserhaltung zurückgreifen. Die Bestandserhaltung soll ebenfalls eine unternehmerische Verhaltensmaxime sein[224], obwohl über ihren materiellen Gehalt Uneinigkeit besteht. Das Interesse an der Erhaltung des

---

gen Gehalt besitze. Nach *Koch*, Unternehmensinteresse (1983), S. 71f., müsse zur Konkretisierung des Unternehmensinteresses die Unternehmenszielsetzung mit herangezogen werden. Denn es gehe nicht nur um eine Abwägung der einzelnen Interessen im Unternehmen zueinander, sondern um eine Ausrichtung der Interessen auf ein gemeinsames Ziel. Zur Verwendung des Unternehmensinteresses als Verhaltensmaßstab müsse es aus dem Unternehmensziel entwickelt werden.

[223] Vgl. dazu die obigen Erörterungen.

[224] Vgl. *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 104. Nach undifferenzierter Ansicht von *Hüffer*, § 76, Rn. 13, findet die Ermessensausübung ihre Schranke in der Pflicht des Vorstands, für den Bestand des Unternehmens und *damit* für dauerhafte Rentabilität zu sorgen. *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 74ff. und 77ff., untersucht die Unternehmenserhaltung als ökonomisch-materiale Fixierung des Unternehmensinteresses und lehnt dies im Ergebnis mangels eines allgemeingültigen Erhaltungsziels ab (S. 82f.). *Schmidt-Leithoff*, Unternehmensleitung (1989), S. 87, räumt der Bestandserhaltung sogar ausdrücklich den Vorrang gegenüber dem Rentabilitätsziel ein.

Unternehmens soll zum einen mit der Pflicht zur *langfristigen Kapitalerhaltung*[225] korrelieren. Andererseits wird damit oftmals die *wirtschaftliche Substanzerhaltung*[226] oder die *Erhaltung der rechtlichen Selbständigkeit*[227] verbunden.

Ein solcher Rückgriff auf die Bestandserhaltung zur Konkretisierung und Operationalisierung der Daueraufgabe Rentabilität setzt allerdings zumindest eine Teilidentität dieser Begriffe voraus. Sonst würde keine Stärkung dieser Daueraufgabe betrieben, sondern lediglich einem anderen Prinzip zusätzliche Geltung verschafft und ihm damit u.U. künstlich der Vorrang eingeräumt.

Die wechselseitige Beziehung zwischen der Bestandserhaltung und dem Rentabilitätsziel wird unterschiedlich bewertet[228]. Dabei handelt es sich aber nicht nur um eine rein begriffliche Beziehung aufgrund des gemeinsamen Oberbegriffs des Unternehmensinteresses. Es besteht vielmehr eine komplexe inhaltliche Verflechtung. Unabhängig davon, ob dabei der Rentabilität oder der Bestandserhaltung der Vorrang zu gewähren ist oder etwa beide gleichrangig nebeneinander stehen, ist die Bestandserhaltung meines Erachtens stets ein „gestalterisches Weniger" zur Rentabilität.

Die Realisierung dauerhafter Rentabilität ist zunächst einmal nicht mit der Bestandserhaltung zu verwechseln. Das gilt auch dann, wenn man letztere als die elementare Voraussetzung des Rentabilitätsziels ansieht.

Rentabilität stellt sich nicht allein durch den Bestand des Unternehmens ein[229]. Dazu bedarf es entsprechender unternehmerischer Maßnahmen[230], deren inhaltliche Konkreti-

---

[225] Zur Kapitalerhaltung als Minimum des Rentabilitätsziels und damit zur Verpflichtung auf den Bestand des Unternehmens vgl. *Raisch*, FS Hefermehl (1976), 347 (361), und *Vollmer*, BB 1977, 818 (821).

[226] Zur wirtschaftlichen Substanzerhaltung vgl. *Laske*, ZGR 1979, 173 (191). *Raiser*, FS Reimer Schmidt (1976), S. 101 (109), spricht von einer „krisenfesten Sicherung der Unternehmenssubstanz" als Bestandteil des Unternehmensinteresses.

[227] Zur Erhaltung der rechtlichen Selbständigkeit, insbesondere zur Frage der Abhängigkeit im Sinne der §§ 15ff. AktG, vgl. *Raisch*, FS Hefermehl (1976), 347 (362), und *Vollmer*, BB 1977, 818 (821).

[228] Vgl. dazu die ausführlichen Nachweise bei *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 83, dortige Fußnote 2.

[229] Insoweit besteht trotz der Uneinigkeit über das generelle Verhältnis von Bestandserhaltung und Rentabilität aus vorwiegend betriebswirtschaftlichen aber auch gesellschaftsrechtlichen Gründen im wesentlichen Einvernehmen. Demnach ist es auch aktienrechtsdogmatisch unzulässig, den Begriff der Rentabilität inhaltlich auf den der Bestandserhaltung zu reduzieren. Selbst die o.g. Auffassung, welche in der Bestandserhaltung eine Verpflichtung zur Kapitalerhaltung erblickt, sieht darin lediglich das „Minimum des Rentabilitätsziels". *Raisch*, FS Hefermehl (1976), S. 347 (361), rückt dabei nur deshalb zugunsten (langfristiger) Kapitalerhaltung vom Rentabilitätsprinzip ab, weil er eine betriebswirtschaftlich (und juristisch) operationale Größe sucht und gleichzeitig die Realisierung der Leistungs-

sierung aber gerade Gegenstand der zuvor gestellten Frage ist, wie dem Rentabilitätsprinzip in der aktienrechtlichen Realität angemessene Bedeutung zukommen könne.

Das Postulat der Bestandserhaltung enthält in den oben genannten drei Deutungen indessen weder bedeutende unternehmenspolitische oder -philosophische Elemente noch besteht eine signifikante Verknüpfung mit dem Zweck der Gesellschaft, die diesem erst die entscheidende Geltung verschaffen würde[231].
Jene drei Deutungen erschöpfen sich demzufolge in ihren unterschiedlichen Auffassungen über die Bestandserhaltung als solche. Da die Übernahme dieser Auffassungen zur Konkretisierung des Rentabilitätsziels somit einer inhaltlichen Reduzierung desselben auf die Bestandserhaltung sehr nahe kommen würde[232], eine solche aber weder dogma-

---

und Gewinnkonzeption der freien Entwicklung durch die Führungsorgane unterstellen möchte. Letzteres geschieht allerdings nur aus der Verlegenheit heraus, keine derartigen operationalen Maßstäbe zur Verfügung zu haben. Zudem deutet bereits die Begrifflichkeit an, dass eine inhaltliche Identität zwischen den beiden Begriffen nicht besteht.

[230] Vgl. dazu *Wiedemann*, Gesellschaftsrecht (1980), Bd. I, S. 626f., der darauf hinweist, dass der Erfolg eines Unternehmens in der Marktwirtschaft maßgeblich von der konsequenten Ausrichtung seiner Führungsorgane auf positive Ziele („Gewinne erarbeiten“) und nicht auf negative („Verluste vermeiden“) abhänge. Nur so könne die Unternehmensleitung der Dynamik des Wettbewerbsprozesses gewachsen sein. Die bloße Erhaltung des Unternehmens stelle in der Regel keine geeignete Geschäftsführungsmaxime dar.

[231] Die o.g. Ansicht, das Unternehmensinteresse verpflichte primär zur Kapitalerhaltung als Minimum des Rentabilitätsziels und damit zum Bestand des Unternehmens, sieht darin zwar - neben der Erzielung angemessenen Gewinns - das Hauptziel der Unternehmenstätigkeit. Dies bedeutet aber nicht, dass der Gesellschaftszweck - als finaler Sinn des Zusammenschlusses - in der Bestandserhaltung aufgeht. Letztere erhält lediglich den Rang eines bedeutenden Unternehmensziels. Die *wirtschaftliche* Substanzerhaltung, welche von *Laske*, ZGR 1979, 173 (191, m.w.N.), als Aufrechterhaltung der Produktionskapazität des Betriebes in der Zeiteinheit verstanden wird, ist ebensowenig ein besonderer Ausdruck des Gesellschaftszwecks noch verbirgt sich dahinter eine entsprechende Unternehmenspolitik oder -philosophie. Gleiches gilt für die o.g. Auffassung, das Postulat der Unternehmenserhaltung sei durch die Erhaltung der *rechtlichen* Selbständigkeit des Unternehmens gewahrt, wobei damit nach *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 108, weniger die Erhaltung einer bestimmten Rechtsform gemeint sei, als vielmehr die Sicherung des Bestands des Unternehmens als rechtlich selbständiger Leistungseinheit.

[232] *Köhler*, JZ 1956, 137 (141), strebt ein ausgewogenes Verhältnis der verschiedenen Interessen im Unternehmen „unter Berücksichtigung des Bestandes des Unternehmens selbst als *Wertschöpfungsveranstaltung*“ an. Er strebt insoweit keine solche Reduktion an, sondern betrachtet das Erhaltungsinteresse als geeignete Basis für die Entwicklung anderweitiger Ziele und Interessen. *Eiselt*, JZ 1957, 204 (204f.), stellt diesbezüglich klar, dass zwischen dem Management, den Aktionären und der Belegschaft eine Interessen-, Gefahren- und Funktionsgemeinschaft bestehe. Die genannten Gruppen seien durch eine *Interessenvergemeinschaftung* verbunden, so dass die jeweiligen *Sonderinteressen* nur in

tisch oder auch nur begrifflich möglich noch betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, kann der zwar eigenständige Aussagegehalt eines solchen Postulats jedoch nichts zur Operationalisierung der Daueraufgabe Rentabilität beitragen.

Salm[233] weist zudem auf das Problem der Verabsolutierung des Erhaltungsinteresses hin. Ein derartiges Postulat lasse außer acht, dass die Unternehmenserhaltung trotz ihrer zentralen Stellung in den einzelnen Zielhierarchien nur eine Bedingung zur Durchsetzung von (Einzel-)Interessen sei, die zudem noch abgestufte Intensität aufweise. Notwendige Voraussetzung für die Befriedigung von Interessen sei lediglich, dass überhaupt Unternehmen, die ihre wirtschaftlichen Aufgaben erfüllen könnten, vorhanden seien, und nicht, dass ein bestimmtes Unternehmen erhalten bliebe. Die Erhaltung *des* Unternehmens könne somit nicht Inhalt des Unternehmensinteresses sein, wenn anstelle der Perpetuierung des status quo die Interessenbefriedigung - auch durch die Schaffung *neuer* ökonomischer Faktorkombinationen und dadurch optimaler Ressourcenausnutzung - Ziel der Unternehmensbeteiligten sei.

Auch dieser Ansatz nährt Zweifel an der Tauglichkeit des Erhaltungsprinzips als maßgeblichem Bestandteil einer Verhaltensmaxime für die Führungsorgane eines *bestimmten* Unternehmens. Außerdem bestehen auch hier grundsätzliche Bedenken hinsichtlich der Operationalität des Erhaltungsprinzips selbst, die an dieser Stelle aber nicht weiter vertieft werden sollen[234].

Zudem sollte bei der Verrechtlichung des unternehmerischen Interesses stets der Sinn und Zweck einer Verrechtlichung bedacht werden. So treibe nach *Brinkmann*[235] eine Verrechtlichung des unternehmerischen Interesses die Entwicklung der „Funktionalisierung des Privatrechts“ auf gesellschaftsrechtlicher Ebene um einen wesentlichen Schritt weiter, denn sie thematisiere und kontrolliere - jedenfalls nach ihrer begrifflich empirischen Aussage - die *subjektiven* Entscheidungsprämissen privatrechtlicher Akte.

Auf diesem Wege kommt es zu einem Ausgleich rechtlicher und praktischer Aspekte unternehmerischer Interessen. Insofern darf bei wirtschaftlich ausgerichteten Aktiengesellschaften bezweifelt werden, ob allein das Erhaltungsinteresse die wirtschaftliche und aktienrechtliche *Realität* solcher Unternehmen zutreffend beschreibt.

---

den Grenzen der *Interessenvergemeinschaftung* verfolgt werden könnten. Dadurch setzt *Eiselt* jener *Wertschöpfungsveranstaltung* wiederum Schranken.

[233] *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 80f..

[234] Hier sei lediglich auf die ausführlichen Betrachtungen von *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 77ff., und *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 104ff., verwiesen.

[235] *Brinkmann*, Unternehmensinteresse (1983), S. 73.

(i) Die Beeinträchtigung des Bestandserhaltungsprinzips durch Sponsoringaktivitäten

Abgesehen davon darf auch bezweifelt werden, dass einzelne oder sogar die Gesamtheit der Sponsoringaktivitäten eines Großunternehmens überhaupt geeignet sind, zumindest eine Gefahr für die Erhaltung desselben im Sinne einer *tatsächlichen* Bedrohung seines Bestands zu begründen.
Trotz des bei einigen Unternehmen vergleichsweise hohen Budgets für Sponsoringmaßnahmen ist eine solche Gefahr für die (langfristige) Kapitalerhaltung, die wirtschaftliche Substanzerhaltung oder für die Erhaltung der rechtlichen Selbständigkeit *allein aufgrund von Ausgaben für Sponsoringaktivitäten* angesichts des jeweiligen Umsatzes, Gewinns oder der Investitionskosten für bestimmte (Risiko-)Projekte eher unwahrscheinlich.
Das Erhaltungsinteresse ist zudem vornehmlich *langfristig* ausgerichtet. Die Gefahr einer Verletzung dieses Prinzips - und das gilt für jede der drei o.g. Deutungen - entwickelt sich im allgemeinen nicht kurzfristig. Dazu bedarf es vielmehr eines komplizierten und sich über einen längeren Zeitraum entwickelnden Zusammenspiels von Entscheidungen, Umständen und inneren oder äußeren Einflüssen.
Bei der Beurteilung einer solchen (langfristigen) Gefahr stehen in Anlehnung an jene Deutungen kapital- oder produktionsspezifische Aspekte oder die rechtliche Unabhängigkeit des Unternehmens im Vordergrund.

(1) Die Beeinträchtigung des kapitalspezifischen Bereichs

Sponsoringaktivitäten beeinträchtigen dabei *unmittelbar* allenfalls den kapitalspezifischen Bereich[236].
Die Ausgaben für ein Sponsoringprojekt erstrecken sich - sofern keine einmalige Zuwendung vorliegt - über die gesamte Dauer des zuvor geplanten Engagements und sind

[236] Diese Aussage bezieht sich ausschließlich auf die *negativen* Auswirkungen von Sponsoringengagements, auf die es hier bei der Beurteilung einer *Beeinträchtigung* des Erhaltungsinteresses schließlich ankommt. Gemäß den obigen Ausführungen sind jedenfalls *mittelbare* Auswirkungen *positiver* Art auch in bezug auf die *wirtschaftliche* Substanzerhaltung oder die Erhaltung der *rechtlichen* Selbständigkeit denkbar. *Negative* Auswirkungen zu Lasten dieser beiden Deutungsvarianten ergeben sich dagegen bestenfalls als Folge einer eventuellen Beeinträchtigung im Bereich der Kapitalerhaltung, also mittelbar.

damit auch zeitlich kalkulierbar. Die Untersuchung von kapitalspezifischen Beeinträchtigungen des (langfristigen) Erhaltungsinteresses umfasst dabei aber nur die Langzeitwirkung *einzelner* (Teil-)Beträge.
Denkbar ist zwar auch, die *insgesamt* für ein solches Projekt eingeplanten Gelder auf eine *gemeinsame* Langzeitwirkung hin zu überprüfen, da sie über einen längeren Zeitraum - also jedenfalls mittel- bis langfristig - gezahlt werden.
Dann wäre die Bindung der Aktiengesellschaft an bestimmte Sponsoringvereinbarungen Gegenstand der Untersuchung. Verfolgt man den Ansatz der vertraglichen Bindung weiter, würde die Höhe der insgesamt vereinbarten Zuwendungen entscheidende Bedeutung erlangen. Das ist aber schon insofern problematisch, als sich ein solches Engagement über einen langen Zeitraum erstreckt und die Auswirkungen der aufeinander folgenden (Teil-)Zuwendungen auf das (langfristige) Erhaltungsinteresse daher nur bedingt von der Höhe der *gesamten* Zuwendungen abhängen können.
Die *einzelnen* Zuwendungen entfalten ihre *tatsächlichen* Wirkungen nämlich jeweils erst im Zeitpunkt ihrer Auszahlung und somit zeitversetzt. Auch die Bindung der Aktiengesellschaft an sich bietet keine Anhaltspunkte für das mögliche Ausmaß einer Beeinträchtigung des Erhaltungsinteresses.

Der alleinige Anknüpfungspunkt sollte vielmehr der jeweilige Teilbetrag sein, dessen Langzeitwirkung dann getrennt von den übrigen Beträgen zu untersuchen ist. Jeder dieser Beträge hat vor allem aufgrund des Zeitpunkts seiner Auszahlung eine eigene Langzeitwirkung[237].
Unmittelbar vor jeder (Teil-)Auszahlung ist demnach zumindest eine Prognose ihrer möglichen Beeinträchtigungen des Erhaltungsinteresses durchzuführen. Nach der Zerlegung langfristiger Sponsoringvereinbarungen in ihre finanziellen Teilelemente sind letztere nicht anders zu behandeln als einmalige Sponsoringzuwendungen.

[237] Fraglich ist dabei natürlich, wann noch von Teilbeträgen innerhalb eines längerfristigen Sponsoringengagements gesprochen werden kann. Je geringer der Zeitraum zwischen zwei aufeinander folgenden Teilzuwendungen ist, umso näher liegt dann eine Zusammenfassung zweier Zuwendungen zu einem Teilbetrag. Dieses Problem kann nur anhand des Einzelfalls gelöst werden. Zudem sind die praktischen Auswirkungen wohl von untergeordneter Bedeutung. Da es in diesem Zusammenhang lediglich auf die Darstellung der Grundproblematik ankommt, soll auf eine detailliertere Behandlung verzichtet werden.

Der Aspekt *langfristiger* Kapitalerhaltung ist demzufolge nicht allein wegen des allgemeinen Verhältnisses eines Sponsoringbudgets zum Volumen der gesamten Finanzplanung einer Aktiengesellschaft, sondern zusätzlich aufgrund des zeitversetzten Eintritts der kapitalspezifischen Wirkungen der Teilzuwendungen *nicht* betroffen.
Die unmittelbare *kapitalorientierte* Bedeutung dieser *einzelnen* Zuwendungen entfaltet sich vorwiegend kurzfristig. Unmittelbar nach der Auszahlung fehlen diese Finanzmittel und können nicht anderweitig eingesetzt werden. Natürlich können diese Gelder auch mittel- und langfristig nicht mehr eingesetzt werden, doch schwindet dieses Defizit mit fortschreitender Zeit und damit verbundener Zuführung weiterer finanzieller Mittel aufgrund laufender Geschäftstätigkeit. Mittel- und insbesondere langfristige Auswirkungen jener Art sind jedenfalls kaum handfest bezifferbar.

(2) Die Bedeutung von Handlungsalternativen des Vorstands

Wichtiger als das Fehlen der Finanzmittel an sich ist damit zunächst die Wirkung der *vorgenommenen* Verwendung.
Sie ergibt sich aber nicht primär aus der Höhe der aufgewendeten Beträge. Die unmittelbare Wirkung entstammt der Eigenart der Verwendung selbst. Ob diese Wirkung dabei ins Verhältnis zu der einer unter Umständen wirkungsvolleren, *hypothetischen* Verwendung gesetzt werden kann und sollte, ist allerdings fraglich[238]. Die rein *hypothetische* Untersuchung von Handlungsalternativen gestaltet sich sehr schwierig.

Der dem Vorstand bei der Leitung der Aktiengesellschaft zustehende Ermessensspielraum ermächtigt auch und gerade zur Auswahl zwischen mehreren Handlungsalternativen[239].

---

[238] Vgl. dazu die Argumente bei *Mutter*, Unternehmerische Entscheidungen, S. 187ff., mit denen er sich gegen die Bestimmung der unternehmerischen Fehlentscheidung als Nichtwahl der „besten" Handlungsalternative ausspricht. Zu den möglichen Ansätzen bei der allgemeinen Bestimmung der unternehmerischen Fehlentscheidung vgl. *ders.*, aaO, S. 178ff.. Eine grundlegende Übersicht zur „haftungsrechtlichen Eigenart unternehmerischer Betätigung" findet sich bei *Dauner-Lieb*, Unternehmen in Sondervermögen (1998), S. 20ff. (m.w.N.).

[239] Dazu *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 5, S. 37ff., der sich ausführlich mit der Bedeutung der Grundsätze der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie für die Entscheidungsfindung der Führungsorgane befasst. Vgl. zur entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre auch *Schmidt-Leithoff*, Unternehmensleitung (1989), S. 245ff., der gleichzeitig auf Entscheidungsalternativen und die Effizienz unternehmerischer Entscheidungen eingeht (aaO, S. 251ff.).

Mutter[240] sieht den Kern der Definition einer unternehmerischen Entscheidung dabei in der bewussten Auswahl einer unternehmerischen Handlungsmöglichkeit von besonderer wirtschaftlicher Tragweite aus mehreren Handlungsalternativen.
Die Beurteilung der Fehlerhaftigkeit einer solchen Entscheidung unterliegt aber einem strengen Maßstab angesichts der mit unternehmerischem Tätigwerden untrennbar verbundenen *Risiken* und *Unsicherheiten*[241].
Nach *Semler*[242] seien unsichere Zukunftsaussichten im allgemeinen das Kennzeichen unternehmerischer Entscheidungen.
Gessler[243] zufolge gebe es eine geschäftliche Tätigkeit ohne Risiko schlechterdings nicht.
Mutter[244] stellt klar, dass unternehmerische Entscheidungen nach der zugrundeliegenden Entscheidungssituation in sichere Entscheidungen, Risikoentscheidungen und Unsicherheitsentscheidungen untergliedert werden könnten. Letztere unterschieden sich von der Risikoentscheidung dadurch, dass im ersten Fall noch Erkenntnisse über die Wahrscheinlichkeit der entscheidungsrelevanten Daten vorliegen würden. Unternehmerische Entscheidungen seien daher aufgrund ihrer Eigenheiten regelmäßig der Fallgruppe der Risikoentscheidungen zuzuordnen.
Mestmäcker[245] kommt zu dem Ergebnis, das Unternehmens*risiko* treffe nicht die Verwaltung, sondern die Aktiengesellschaft selbst. Unter Rückgriff auf die aus der amerikanischen Judikatur stammende „business judgement rule“, die der Unternehmensleitung eine sehr weite Entscheidungsfreiheit gewährt, zieht er ferner den Schluss, nach deutschem Recht dürfe die pflichtgemäße Ermessensentscheidung des Vorstandes jedenfalls nicht ex post am wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg gemessen werden.
Hefermehl[246] betont, dass es bei der Beachtung der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters auf die Entscheidungsalternativen, Überlegungen und Erkenntnismöglichkeiten zur Zeit der Vornahme der Maßnahme ankomme.

---

[240] *Mutter*, Unternehmerische Entscheidungen, S. 23.
[241] Zum Merkmal der *Unsicherheit* unternehmerischer Entscheidungen vgl. *Korndörfer*, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (1999), S. 463f..
[242] *Semler*, Aktiengesellschaft (1996), Rn. 80.
[243] *Gessler*, NB 1972, 13 (15).
[244] *Mutter*, Unternehmerische Entscheidungen, S. 10f. (m.w.N.).
[245] *Mestmäcker*, Verwaltung (1958), S. 213.
[246] Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 93, Rn. 13.

Auch in der *Rechtsprechung* ist anerkannt, dass ein Unternehmer typischerweise Risiken eingehen müsse[247].

Dauner-Lieb[248] stellt ebenfalls klar, dass die unternehmerische Entscheidung in ihrem Kern immer eine *Entscheidung in Unsicherheit* sei. Das typische unternehmerische Risiko sei nicht beherrschbar und wachse mit der zunehmenden Globalisierung der Märkte. Dabei räumt sie die Möglichkeit ein, durch *betriebswirtschaftliche Entscheidungsunterstützungssysteme* die Datenflut zu kanalisieren und zu strukturieren, um auf dieser Grundlage Prognosen zu entwickeln und Planverfehlungen frühzeitig festzustellen. Dabei könnten die Entwicklungen eines Unternehmens in einem künstlichen „Business-Kosmos" in Varianten vorgedacht werden. Jedoch könne die mit Hilfe solcher Instrumente zu erreichende „Reduzierung von Komplexität" die entscheidende Unsicherheit nicht beseitigen, ob die erarbeiteten Prognosen Wirklichkeit würden, insbesondere ob der zur Erreichung bestimmter Zielwerte (Rentabilität etc.) erforderliche Umsatz tatsächlich zu erzielen sei.

Die Entscheidung zwischen Handlungsalternativen ist demnach in den seltensten Fällen ermessensfehlerhaft[249].

Zur Feststellung der Unzulässigkeit einer Entscheidung kommt es dann - wenn überhaupt, denn auch hier gelten angesichts jener Risiken und Unsicherheiten besonders strenge Maßstäbe - eher aufgrund von *Mängeln der gewählten Alternative selbst*. Dazu zählen Verstöße gegen Zuständigkeitsvorschriften, Berechtigungen oder gegen die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters, insbesondere Verstöße gegen gesetzliche Bestimmungen oder anerkannte betriebswirtschaftliche Grundsätze.

---

[247] Vgl. dazu vor allem RGZ 129, 272 (275); BGH, AG 1978, 79 (81).

[248] *Dauner-Lieb*, Unternehmen in Sondervermögen (1998), S. 25 (m.w.N.).

[249] *Dauner-Lieb*, Unternehmen in Sondervermögen (1998), S. 26 (m.w.N.), gibt diesbezüglich allerdings die Gefahr zu bedenken, dass eine erheblich über die bisher anerkannten Grundsätze hinausgehende Verfeinerung der Verhaltensmaßstäbe, eine weitere Verrechtlichung der unternehmerischen Tätigkeit, die unverzichtbare Entscheidungs- und Risikobereitschaft lähme und damit geradezu kontraproduktiv wirke. Zu diesem Schluss gelangt sie, da die aus jener Eigenart unternehmerischer Entscheidungen zwangsläufig resultierende Konsequenz eines „Rückzugs der Rechtsordnung" aus dem Kernbereich unternehmerischer Tätigkeit häufig *nicht* gezogen werde.

(ii) Zwischenergebnis

Die praktisch größere Bedeutung kommt mithin der Wirkung der *tatsächlichen* Verwendung zu. *Unmittelbar* kapitalorientierte Auswirkungen sind dabei - wie bereits festgestellt - ohne nennenswerte Bedeutung. Die Sponsoringziele und -wirkungen, aufgrund derer die Führungsorgane Sponsoringaktivitäten betreiben, sind überwiegend langfristig ausgelegt. Sie sind zudem nicht unmittelbar kapitalorientiert im gerade genannten Sinne, sondern in erster Linie auf die Schaffung, Erhaltung oder Verbesserung von Imagedimensionen der Aktiengesellschaft ausgerichtet[250].

Demnach wirken sich die kapitalorientierten Aspekte des Sponsorings nur kurz- bis mittelfristig aus, wohingegen die hauptsächlich langfristigen Auswirkungen keine unmittelbare Kapitalorientierung aufweisen und in ihren *mittelbaren* Wirkungen jedenfalls keine Nachteile für das (langfristige) Erhaltungsinteresse hervorrufen.

Die unmittelbaren Langzeitauswirkungen des Sponsorings betreffen im Wesentlichen das Image der Aktiengesellschaft und des von ihr betriebenen Unternehmens. Treten diese Wirkungen tatsächlich ein, führt dies zu einer *positiven* Veränderung des Image. Bleiben die Wirkungen aus, kommt es zu keiner Veränderung der Imagewerte. Eine *negative* Veränderung ist beinahe undenkbar. Das würde nämlich bedeuten, dass die Sponsoringmaßnahme die ausgewählten Zielgruppen erreicht und dort zu einer *negativen* Beeinflussung geführt hätte. Angesichts der sehr weit entwickelten Marketingstrategien ist dies mehr als nur unwahrscheinlich. Das „Versagen“ einer Sponsoringmaßnahme drückt sich vielmehr im Ausbleiben der *positiven* Wirkung aus.

Die Wirkungen einer *positiven* Veränderung der Imagewerte als dann *mittelbare* Folge des Sponsorings führen im Idealfall zunächst zu einer Steigerung der Umsatzzahlen. Erhöhte Sympathiewerte bewirken dabei eine Steigerung des Absatzes[251].

Inwieweit sich daraus *unmittelbar positive* Auswirkungen auf die Rentabilität oder die bloße Bestandserhaltung ergeben, ist ungewiss. Denkbar ist das jedenfalls im Hinblick auf die Rentabilität.

Positive Auswirkungen auf das Erhaltungsinteresse[252] ergeben sich aber möglicherweise als Folge aus der Steigerung der Rentabilität. Ein Unternehmen kann schließlich genau-

---

[250] Das wird im Laufe dieser Untersuchung noch näher zu erläutern sein.

[251] Das wird im folgenden noch ausführlich zu erörtern sein. Insbesondere sollen die positiven Auswirkungen einer Steigerung der Imagewerte auf das Unternehmen untersucht werden.

so wenig allein durch die Steigerung seines Umsatzes erhalten werden wie die Bestandserhaltung für sich bereits zur Rentabilität beiträgt.

Die *langfristigen* Auswirkungen der Sponsoringengagements stehen der *dauerhaften* Rentabilität also näher als der Bestandserhaltung. Bei Zugrundelegung dieser Argumentation kann jedenfalls im Bereich des Sponsorings die Bestandserhaltung nicht zur Operationalisierung der Rentabilität (von Sponsoringaktivitäten) herangezogen werden.
Desweiteren fehlt es grundsätzlich an einer Beeinträchtigung der *langfristigen* Erhaltungsinteressen. Da sich das Erhaltungsprinzip nach obigen Ausführungen zudem in dem Postulat der Erhaltung als solchem erschöpft, kann seinem Aussagegehalt auch aus diesem Grunde keine die Sponsoringaktivitäten betreffende Verhaltensmaxime entnommen werden.

b) Rentabilität und Gesellschaftszweck

Der andere denkbare Weg, um dem Rentabilitätsprinzip in der aktienrechtlichen Realität angemessene Bedeutung zukommen zu lassen, ist ein Rückgriff auf den Gesellschaftszweck der jeweiligen Aktiengesellschaft.

(i) Die wirtschaftliche Ausrichtung und Funktion der Aktiengesellschaft

Junge[253] definiert das Unternehmensinteresse als Interesse an der Rentabilität des Unternehmens und damit seiner dauerhaften Erhaltung, wobei die Rentabilität vor der Erhaltung rangiere. Seiner Auffassung zufolge habe das Unternehmensrecht bei der *ökonomischen* Funktion des Unternehmens anzusetzen, weil dies die Aufgabe jedes Unternehmens sei. Ein Unternehmen sei sicher auch ein Sozialverband, aber mit einem bestimmten *ökonomischen* Ziel[254].

---

[252] Hiermit sind gleichermaßen die *positiven* Auswirkungen auf die Kapitalerhaltung, die wirtschaftliche Substanzerhaltung oder die Erhaltung der rechtlichen Selbständigkeit des Unternehmens als Deutungen des Erhaltungsinteresses gemeint.

[253] *Junge*, FS Ernst v. Caemmerer (1978), S. 547 (554).

[254] *Junge*, FS Ernst v. Caemmerer (1978), S. 547 (547f.), bezieht sich dabei auf den oben bereits beschriebenen Regelfall, dass der finale Sinn des Zusammenschlusses in der Gewinnerzielung und mithin einem ökonomischen Ziel bestehe.

Für *Junge* ist das Unternehmensrecht untrennbar mit dem Begriff des Unternehmensinteresses verbunden, welchem er unternehmensrechtlich eine Schlüsselfunktion zuerkennt. Das Unternehmensinteresse sei weder die Summe aller Einzelinteressen im Unternehmen, noch ihr kleinster gemeinsamer Nenner. Es blieben Konfliktfälle, in denen sich kurzfristig und auch langfristig unternehmensrechtlich relevante Interessen widersprächen und der Begriff des Unternehmensinteresses die richtige Lösung des Zielkonflikts anzeigen könne[255].

Junge stellt fest, dass das Unternehmensinteresse bereits für die Lösung unternehmensinterner Meinungsverschiedenheiten als Richtschnur benutzt wird. Dabei verdeckten die von ihm aufgezeigten verschiedenen Sachverhalte allerdings die gemeinsame rechtspolitische Grundlage, dass alle Interessen im Unternehmen sich an der gemeinsamen *wirtschaftlichen* Aufgabe des Unternehmens auszurichten hätten[256]. Er lehnt die bloße „Wirtschaftlichkeit" oder auch eine „gesellschaftliche Rentabilität" als *generelle* Unternehmensziele ab[257]. Vielmehr sei für die Definition des Unternehmensinteresses entscheidend, dass die Rentabilität eine unverzichtbare volkswirtschaftliche Funktion erfülle[258].

Junge deutet somit zwar eine *wirtschaftliche* Ausrichtung jener materialen Fixierungen an. Gleichzeitig betont er aber, dass dies nicht ohne Ausnahmen und tendenziell eher lang- als kurz- oder mittelfristig gilt. Die bloße „Wirtschaftlichkeit" könne die von ihm aufgezeigten volkswirtschaftlichen Funktionen allerdings nicht erfüllen[259].

---

[255] Zu diesem Ergebnis kommt *Junge*, FS Ernst v. Caemmerer (1978), S. 547 (551) nach einer Analyse des staatlichen Interesses bzw. des Interesses der Öffentlichkeit, der Interessen der Gläubiger, der Arbeitnehmer und denen der Gesellschafter.

[256] *Junge*, FS Ernst v. Caemmerer (1978), S. 547 (552f.).

[257] *Junge*, FS Ernst v. Caemmerer (1978), S. 547 (555). So auch *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 102f., der die „soziale" bzw. „gesellschaftliche Rentabilität" mangels Quantifizierbarkeit ihrer Komponenten ablehnt. *Raiser*, FS Reimer Schmidt (1976), 101 (107), dortige Fußnote 29, lehnt den Begriff der „sozialen Rentabilität" mangels Berechenbarkeit des Erfolgs und seiner auch begrifflichen Irreführung ab.

[258] *Junge*, FS Ernst v. Caemmerer (1978), S. 547 (555). Rentabilität sei außerdem das volkswirtschaftliche Lenkungsinstrument bei dezentralen Entscheidungen. Auch im Rahmen dieser volkswirtschaftlichen Betrachtung wird daher erneut deutlich, dass Rentabilität nicht als *kurzfristige* Gewinnmaximierung (zugunsten *einzelner* Interessen in dem *jeweiligen* Unternehmen) missverstanden werden darf, sondern - wie bereits oben dargestellt - eine *langfristige* Daueraufgabe erfüllt.

[259] *Junge*, FS Ernst v. Caemmerer (1978), S. 547 (555).

(ii) Der Zweck der Aktiengesellschaft und sein spezifisches Verhältnis zum Gegenstand des Unternehmens

Dieses *langfristige* Postulat, welches über das Ziel einer bloßen Verhinderung von Misswirtschaft hinausgeht, findet möglicherweise seine Entsprechung oder Ergänzung in der Funktion des Gesellschaftszwecks der Aktiengesellschaft[260].
Zwar scheint auch der Gesellschaftszweck nur zur Vorgabe einer bestimmten Ausrichtung der Aktiengesellschaft geeignet zu sein. Doch kann er deshalb vielleicht gerade für den Bereich der Zulässigkeit des Sponsorings fruchtbar gemacht werden. Gibt er eine wirtschaftliche Ausrichtung der Aktiengesellschaft vor und kommt ihm eine entsprechende normative Bedeutung zu, könnten (tendenziell) nicht-wirtschaftliche Aktivitäten somit grundsätzlich unzulässig sein.
Angesichts der allgemein anerkannten Einordnung des Gesellschaftszwecks als *finalem* Sinn des Zusammenschlusses[261] und des von den Führungsorganen bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigenden Interessenpluralismus kann dies nur für *langfristig* ausgelegte Projekte gelten, deren elementare Wirkungen sich fast ausschließlich erst *langfristig* zeigen. Bei den hier untersuchten Sponsoringaktivitäten handelt es sich aber gerade um solche Projekte, die sich aufgrund ihrer Langzeitauswirkungen dann auch an Langzeitmaßstäben messen lassen müssten[262].

Die Beschreibung des Gesellschaftszwecks als *finalem* Sinn des Zusammenschlusses ist zunächst sehr vage. Deutet sie doch lediglich an, dass es um die *dauerhafte* Ausrichtung der Aktiengesellschaft geht[263]. Inhalt und Funktion des Gesellschaftszwecks werden erst dann klarer, wenn man sein Verhältnis zum Unternehmensgegenstand der Aktiengesellschaft untersucht.

---

[260] Nach *Huber*, Transferzeit (1975), S. 139 (150), liegt Misswirtschaft beispielsweise vor, wenn der Vorstand in einem *erwerbswirtschaftlich* ausgerichteten Unternehmen (schuldhaft) nicht kostendeckend arbeite oder es unterlasse, sich um eine angemessene Verzinsung des in der Gesellschaft eingesetzten Kapitals zu bemühen. Die *erwerbswirtschaftliche* Zielsetzung des Unternehmens bilde als Richtlinie auch die Grenze der eigenverantwortlichen Leitung der Gesellschaft im Sinne des § 76 I AktG. Unter *erwerbswirtschaftlicher* Zielsetzung versteht er dabei, dass der Zweck des Unternehmens die Erzielung von Gewinn und seine Verteilung an die Aktionäre sei (aaO, S. 139 (148)).

[261] *Hüffer*, § 23, Rn. 22; MüKo-*Pentz*, § 23, Rn. 71; MünchHdb AG-*Wiesner*, § 9, Rn. 10.

[262] Eine ausführliche Behandlung der Sponsoringwirkungen folgt im Verlauf dieser Arbeit.

[263] MünchHdb AG-*Wiesner*, § 9, Rn. 10, versteht unter der Bezeichnung finaler Sinn die Verfolgung der (*Anmerkung des Verfassers:* langfristigen) Ziele der Gesellschaft durch die Aktionäre.

Der Gegenstand des Unternehmens wird in § 23 III Nr. 2 AktG ausdrücklich genannt. Er beschreibt die Tätigkeit, welche die Gesellschaft zu betreiben beabsichtigt[264]. Der Zweck der Gesellschaft findet hingegen keine ausdrückliche Erwähnung im Aktiengesetz. Deshalb sei es aber nicht notwendig, ihn in der Satzung anzugeben, da er sich meist mittelbar aus dem Gegenstand des Unternehmens ergebe[265].

So wurde im Anschluss an ein Urteil des Reichsgerichts vom 04. Juni 1940[266] zunächst allgemein vertreten, der Gegenstand des Unternehmens sei Haupterkenntnisquelle für den Zweck der Gesellschaft[267].

Schmidt[268] wendet hiergegen ein, dass man auf diese Weise weder erfahre, warum ein Unterschied zwischen Gegenstand und Zweck bestehe, noch, wie unterschieden werden solle. Es müsse auch hier zunächst um den Sinn der Unterscheidung gehen, welcher etwas mit der Unterscheidung des äußeren und des inneren Verbandsrechts zu tun habe. Der Verbandszweck habe auch eine begrenzende Funktion, da er im Innenverhältnis die Geschäftsgrundlage des Verbandes festschreibe und gegen willkürliche Änderungen sichere. Diesbezüglich bestehe ein Unterschied zwischen dem Verbandszweck und dem Unternehmensgegenstand.

Der Verbandszweck als Maßstab des inneren Verbandsrechts sei eine weit gezogene, dafür aber unbewegliche Schranke der Mehrheitsherrschaft[269].

Nach *Zöllner*[270] falle dem Verbandszweck die Aufgabe zu, dem Verband ein festes Ziel zu geben, das nicht ohne weiteres geändert werden kann. Wäre nämlich die Zweckänderung zur Disposition der Mehrheit gestellt, sei so offensichtlich jede Bindung an das

---

[264] Geßler/Hefermehl-*Eckardt*, § 23, Rn. 60; KK-*Kraft*, § 3, Rn. 9; KK-*ders.*, § 23, Rn. 43; MüKo-*Pentz*, § 23, Rn. 69; GK-*Barz*, § 23, Anm. 11; *Happ*, Aktienrecht, 1.01, Rn. 7; *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 3, S. 15. Zum Unternehmensgegenstand im Sinne des § 8 I Nr. 6 GmbHG vgl. BGHZ 102, 209 (213), und BayrObLG BB 1976, 104 (104).

[265] Geßler/Hefermehl-*Eckardt*, § 23, Rn. 64. Damit folgt *Eckardt* einer Mindermeinung, die im Unternehmensgegenstand die Haupterkenntnisquelle für den Gesellschaftszweck erblickt. Vgl. dazu MüKo-*Pentz*, § 23, Rn. 72 (m.w.N.), der klarstellt, dass danach daher im Regelfall Gegenstand und Zweck identisch seien.

[266] RGZ 164, 129 (140).

[267] Vgl. dazu *Zöllner*, Stimmrechtsmacht (1963), S. 27; *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 3, S. 15; KK-*Kraft*, § 3, Rn. 9. So mit Einschränkungen auch *Reuter*, ZHR 151 [1987], 237 (240), der insoweit zustimmt, als der Zweck selbstverständlich auch das Mittel bedinge, so dass die Benennung des Gegenstands zugleich Aufschluss über den Zweck gebe.

[268] *K. Schmidt*, Gesellschaftsrecht (1997), § 4 II, S. 68.

[269] *K. Schmidt*, BB 1987, 556 (558); BGHZ 96, 245 (251f.).

[270] *Zöllner*, Stimmrechtsmacht (1963), S. 29.

Verbandsinteresse unmöglich. Die Zweckänderung sei eine Grundlagenänderung und bedürfe zu ihrer Wirksamkeit der Zustimmung aller Mitglieder[271].
Diese wohl immer noch herrschende Ansicht argumentiert damit, dass der Übergang vom Gewinnstreben zu einem Idealzweck und umgekehrt einen weit schwerwiegenderen Eingriff bedeute als die Änderung des Unternehmensgegenstands. Die Änderung des Oberzwecks werde daher nicht von der ausdrücklichen Gestattung der Gegenstandsänderung im Aktiengesetz umfasst[272].

Der Gegenstand des Unternehmens hingegen sei als Tätigkeitsrahmen, auf den sich die Mitglieder verständigt hätten, enger begriffen, könne aber im Rahmen des Verbandszwecks nach den allgemeinen für Vertragsänderungen (Satzungsänderungen) geltenden Regeln modifiziert werden[273]. Vor allem bei Kapitalgesellschaften sei dabei anerkannt, dass die Leitungsorgane verpflichtet seien, den Verbandszweck im Rahmen des satzungsmäßigen Unternehmenszwecks zu vollziehen[274].
Der so skizzierte Unterschied stützt sich dabei zum einen auf die Bedeutung des Verbandszwecks für die Geschäftsgrundlage und damit die Ausrichtung der Aktiengesellschaft insgesamt. Zum anderen deuten die rechtlich strengeren Anforderungen an eine Änderung des Zwecks der Gesellschaft bereits an, dass dieser nicht nur begrifflich, sondern auch aufgrund einer juristischen Wertung dem Gegenstand des Unternehmens übergeordnet ist.

Verwirrend erscheint in diesem Zusammenhang daher die früher einmal herrschende Auffassung, der in § 23 III Nr. 2 AktG verwendete Begriff des Gegenstandes des Unternehmens umfasse gleichzeitig den Gesellschaftszweck[275].

---

[271] *K. Schmidt*, Gesellschaftsrecht (1997), § 4 II, S. 68. Vgl. ergänzend die zuvor bereits gemachten Ausführungen zur analogen Anwendung des § 33 I 2 BGB.

[272] Vgl. dazu eingehend *Zöllner*, Stimmrechtsmacht (1963), S. 30 (m.w.N.).

[273] *K. Schmidt*, Gesellschaftsrecht (1997), § 4 II, S. 69; vgl. ergänzend Geßler/Hefermehl-*Eckardt*, § 23, Rn. 65, GK-*Barz*, § 23, Anm. 11, und MüKo-*Pentz*, § 23, Rn. 77.

[274] Diese Ansicht bedeutet allerdings nicht, dass der Verbandszweck aus dem Unternehmensgegenstand heraus zu entwickeln ist. *K. Schmidt*, Gesellschaftsrecht (1997), § 4 II, S. 69, spricht in diesem Zusammenhang von einem „satzungsmäßigen Unternehmens*zweck*“, womit aber wohl der *Gegenstand* des Unternehmens in Abgrenzung zum Verbandszweck gemeint sein dürfte.

[275] So *Happ*, Aktienrecht, Abschnitt 1.01, Rn. 7, der in diesem Zusammenhang auch vertritt, es solle sich nicht nur durch Auslegung, sondern bereits durch den Satzungswortlaut ergeben, ob die Gesellschaft auf Gewinnerzielung angelegt ist oder ob sie ganz oder teilweise einen ideellen Zweck verfolgt. Auch

Hierbei wird die gerade dargestellte Hierarchie der beiden Begriffe in juristischer Hinsicht verkannt. Auch wird übersehen, dass sich der Gesellschaftszweck in der Regel mittelbar aus der Satzung ableiten lässt und es daher eigentlich keiner ausdrücklichen Festlegung desselben in der Satzung bedarf. Letzteres mag aus verschiedenen Gründen vielleicht sogar wünschenswert sein, dennoch kann und darf daraus nicht der Schluss gezogen werden, der Gegenstand des Unternehmens sei die Geschäftsgrundlage des Verbandes und bedinge seinerseits den Zweck der Gesellschaft.

Umstritten ist allerdings, ob der Gegenstand nur Mittel zur Erreichung des Zwecks ist[276] oder selbständiger Bestandteil des Zwecks. Letzte Ansicht wird maßgeblich von *Zöllner* vertreten[277]. Dieser stellt fest, der Gegenstand des Unternehmens sei der engere Begriff, der nur einen Teil des Gesellschaftszwecks widerspiegele, keineswegs aber den ganzen Verbandszweck erfasse. Der Unternehmensgegenstand gehöre *in einem weiteren Sinn* zum Zweck des Verbandes, sei aber eben nur ein Teil davon, und zwar ein im Aktienrecht einer besonderen Regelung zugeführter Teil.

(iii) Zwischenergebnis

Der Gesellschaftszweck soll in diesem Zusammenhang auf die Existenz eines normativen Gehalts hin untersucht werden, der entweder zur Konkretisierung und Operationalisierung des Rentabilitätsprinzips beitragen kann oder eine bedeutsame Vorgabe für *langfristig* ausgerichtete Projekte enthält.
Es empfiehlt sich daher, auf den *Grund*zweck der Aktiengesellschaft[278] abzustellen, welcher die *langfristige* Ausrichtung der Aktiengesellschaft beschreibt und als solcher den Zweck des Verbandes *in einem engeren Sinn* verkörpert.
Die unterschiedlichen Auffassungen über das Verhältnis von Zweck und Gegenstand des Unternehmens wirken sich demnach aktienrechtlich vornehmlich bei den für die

Flume, Die juristische Person (1983), § 9 II, S. 324, tritt für eine Identität von Unternehmensgegenstand und Gesellschaftszweck ein. Vgl. ebenso die Nachweise bei *Zöllner*, Stimmrechtsmacht (1963), S. 26, dortige Fußnote 26. Vgl. ergänzend bezogen auf die Regelungen des GmbHG die Nachweise bei MüKo-*Pentz*, § 23, Rn. 72, dortige Fußnote 185.

[276] Zu dieser jedenfalls im Aktienrecht herrschenden Auffassung vgl. die obigen Nachweise.

[277] Anstelle vieler vgl. *Zöllner*, Stimmrechtsmacht (1963), S. 27; KK-*ders.*, § 179, Rn. 112 und 116.

[278] Zu diesem Begriff vgl. KK-*Zöllner*, § 179, Rn. 116.

Änderung von Gegenstand und Zweck erforderlichen Mehrheiten aus. Auf die hier durchgeführte Untersuchung haben sie keinen Einfluss.

III. Das Verhältnis von Gesellschaftszweck und Unternehmenszielen

Jener Zweck des Verbandes (*im engeren Sinn*) könnte eine inhaltliche Ausgestaltung durch die aus der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur stammende Auseinandersetzung um Unternehmensziele erfahren haben. *Duden*[279] und *Wiedemann*[280] haben diese Auseinandersetzung für den juristischen Bereich fruchtbar gemacht.

Diese Abhandlung beschäftigt sich mit der Zulässigkeit von Sponsoringaktivitäten in *wirtschaftlich* ausgerichteten Aktiengesellschaften. Folglich stehen das sowohl von *Duden* als auch von *Wiedemann* in verschiedenen Ausprägungen genannte erwerbswirtschaftliche Prinzip und das hier untechnisch gebrauchte Prinzip der Gewinnerzielung als Unternehmensziele im Mittelpunkt der Betrachtung[281].

H. Westermann[282] hat darauf hingewiesen, dass die Literatur, wenn auch regelmäßig ohne nähere Begründung, davon ausgehe, dass die Aktiengesellschaft im Zweifel Gewinnerzielung bezwecke. Der Gewinnerzielungszweck sei aber nicht zwingend vorgeschrieben. Vielmehr sei die Aktiengesellschaft „zweckneutral“, obwohl die Gewinnerzielungsabsicht der Aktiengesellschaft der absolute Regelfall sei. Die Aktiengesellschaft habe diesen generellen Zweck, wenn sich nicht aus der Satzung etwas anderes ergebe[283].

---

[279] *Duden*, FS Otto Kunze (1969), S. 127ff..

[280] *Wiedemann*, ZGR 1975, 385 (413ff.).

[281] *Duden*, aaO, S. 128f., nennt insgesamt vier Unternehmensziele bzw. Prinzipien. Dazu zählen neben dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip das Bedarfsdeckungs- oder Dienstprinzip, das Angemessenheitsprinzip und gesamtwirtschaftliche Ziele gemeinwirtschaftlicher Unternehmen. *Wiedemann*, aaO, S. 413, unterteilt die formalen Unternehmensziele zunächst in Verhaltensmaßstäbe und Nutzenzuwendung. Die Verhaltensmaßstäbe untergliedern sich dabei in ebenfalls vier Unternehmensziele bzw. Prinzipien. Darunter fallen neben dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip das Prinzip der Kostendeckung und das der Bedarfsdeckung und andere nichtmonetäre Zielsetzungen. Eine ausführliche Darstellung der von *Duden* und *Wiedemann* genannten Unternehmensziele bzw. Prinzipien kann allerdings nicht Gegenstand dieser Arbeit sein. Insoweit sei an dieser Stelle auf die Ausführungen der beiden Autoren selbst und die entsprechende Übersicht bei *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 4, S. 32ff., verwiesen.

[282] *H. Westermann*, FS Schnorr von Carolsfeld (1972), 517 (524). *Baumbach*/*Hueck*, § 291 AktG, Rn. 3, spricht in diesem Zusammenhang vom Zweck der „normalen“ Aktiengesellschaft.

[283] *H. Westermann*, FS Schnorr von Carolsfeld (1972), 517 (523f.), setzt zur Begründung u.a. bei den Gewinnverwendungsvorschriften des AktG an, denen sich mittelbar entnehmen lasse, dass das AktG davon ausgehe, dass die Aktiengesellschaft mangels anderer Anhaltspunkte auf Gewinnerzielung ge-

Die *wirtschaftlich* ausgerichteten Aktiengesellschaften sind dabei solche, die auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind, weil deren Satzung keine andere Ausrichtung vorgibt, sondern gerade aus der Angabe des Unternehmensgegenstands als eine mögliche Erkenntnisquelle für den Zweck des Verbandes zumindest mittelbar auf das Gewinnziel als maßgebliches Unternehmensziel geschlossen werden kann.

1) Das Gewinnziel bzw. das erwerbswirtschaftliche Prinzip bei *Duden* und bei *Wiedemann*

Duden[284] zufolge wird das erwerbswirtschaftliche Prinzip im Kern von der Gewinnmaximierung bestimmt. *Wiedemann*[285] hingegen unterteilt das erwerbswirtschaftliche Prinzip (der Gewinnerzielung) in Gewinnmaximierung und angemessene oder begrenzte Gewinnerzielung. Der letztgenannte Unterfall findet dabei eine jedenfalls teilweise Entsprechung in dem von *Duden* genannten (eigenständigen) Angemessenheitsprinzip[286], welches nicht ein Gewinnmaximum, sondern nur ein angemessenes Einkommen anstrebt.

Vor dem Hintergrund der - wegen der vom Vorstand zu berücksichtigenden unterschiedlichen legitimen Interessen zu Recht erfolgenden - fast allgemeinen Ablehnung des Prinzips der Gewinnmaximierung in der *juristischen* Behandlung dieser Thematik reduzieren sich die hier zu untersuchenden Unternehmensziele und Prinzipien damit - in der Terminologie von *Duden* und *Wiedemann* - auf die angemessene oder begrenzte Gewinnerzielung.

---

richtet sei. GK-*Barz*, § 23, Anm. 11; Geßler/Hefermehl-*Eckardt*, § 23, Rn. 64; KK-*Zöllner*, § 179, Rn. 116; *Hüffer*, § 23, Rn. 22, gehen ohne weiteres davon aus, dass der Zweck der Aktiengesellschaft *in der Regel* in der Gewinnerzielung liege.

Brinkmann, Unternehmensinteresse (1983), S. 72, weist im Zusammenhang mit dem Problem der Verrechtlichung von Interessen darauf hin, dass eine Zielsetzung der Unternehmensverwaltung, maximale oder langfristig möglichst hohe Renditen zu erwirtschaften, auch den traditionellen ökonomischen Handlungsmustern entspreche, von denen das Sozialmodell des bürgerlichen Privatrechts ausgegangen sei.

[284] *Duden*, FS Otto Kunze (1969), 127 (127f.).

[285] *Wiedemann*, ZGR 1975, 385 (413).

[286] *Duden*, FS Otto Kunze (1969), 127 (128).

Ein solches *ökonomisches* Ziel ist - stark vereinfacht natürlich - zunächst so zu verstehen, dass (langfristig) überhaupt Gewinn erwirtschaftet werden muss[287]. Fraglich ist dabei, inwieweit dieses langfristige Ziel eines *Wirtschafts*unternehmens überhaupt konkretisiert werden kann, um dem Zweck der Gesellschaft eine operationale Bedeutung zu verleihen. Unklar ist insbesondere, ob operationale Kriterien existieren, nach denen die Höhe des zu erwirtschaftenden Gewinns bestimmt werden kann.
Duden[288] definiert das Angemessenheitsprinzip zunächst negativ, indem er es vom Prinzip der Maximierung des Erfolgs trennt. Eine konkretere Bestimmung bleibt er allerdings schuldig. Deutlich wird lediglich, dass er das Angemessenheitsprinzip in unmittelbarem Zusammenhang mit dem politischen System der Aktiengesellschaft und dem in ihr vorhandenen Interessenpluralismus nennt. Zudem stellt *Duden*[289] fest, dass der Typ einer Unternehmung, der das Angemessenheitsprinzip verfolgt, schon stärker von vornherein in die Gesamtwirtschaft eingebunden erscheine. Infolgedessen gehe es nicht mehr allein um das Ergebnis des Kapitaleinsatzes des Eigentümer-Unternehmers[290]. Vielmehr seien die Leistungen für andere als den oder die Kapitaleigner, z.B. an die Arbeitnehmer, in einem politischen System, in dem sich mehrerlei Interessen und Strebungen begegnen, in Wahrheit nicht mehr einfach Negativposten im Gegensatz zum Kapitalgewinn[291].

2) Die operationale Konkretisierung des Gewinnziels

a) Die aktienrechtliche Ableitung von Gewinnvorgaben

Es ist nicht ersichtlich, dass eine *aktienrechtliche* Notwendigkeit besteht, einen *bestimmten* Gewinn zu realisieren, wenn bereits das Gewinnziel als solches nicht aus dem Aktiengesetz abgeleitet werden kann, weil es „zweckneutral“ ist[292]. Da die *wirtschaftliche* Ausrichtung der Aktiengesellschaft in erheblichem Maße *auch* dem Gegenstand des

---

[287] Nach *Wiedemann*, ZGR 1975, 385 (413), seien erwerbswirtschaftliche Betriebe solche, die auf Erzielung eines Gewinns angelegt seien. Darunter fielen sowohl langfristige Gewinnoptimierung wie angemessene oder begrenzte Rentabilität.

[288] *Duden*, FS Otto Kunze (1969), 127 (128).

[289] *Duden*, FS Otto Kunze (1969), 127 (128).

[290] So der Rückschluss aus *Duden*, FS Otto Kunze (1969), 127 (129).

[291] *Duden*, FS Otto Kunze (1969), 127 (130).

[292] Vgl. hierzu die anfänglichen Ausführungen zur rechtlichen Ableitung operationaler Ziele.

Unternehmens im Sinne des § 23 III Nr. 2 AktG, welcher durch die Gründer im Sinne der §§ 2, 23 II Nr. 1 AktG festgelegt wird und durch die Aktionäre später unter den genannten Voraussetzungen geändert werden kann, als eine denkbare Erkenntnisquelle zu entnehmen ist, wäre eine von der Willensbildung innerhalb der Aktiengesellschaft abgekoppelte *normative* Vorgabe eines bestimmten Gewinns außerdem systemwidrig.
Die gesetzlichen Regelungen des Aktiengesetzes können demnach nichts zur Konkretisierung jener angemessenen oder begrenzten Gewinnerzielung beitragen.
Semler[293] hat dazu allgemein ausgeführt, der Vorstand habe bei der Ausübung seines pflichtgemäßen Ermessens das Unternehmensziel - das Erfordernis der Erzielung angemessenen Gewinns - und das Unternehmensinteresse zu berücksichtigen. Dabei dürften die Entscheidungen des Vorstands keineswegs willkürlich oder rechtsmissbräuchlich, aber auch nicht nach „freiem" Ermessen getroffen werden. Der Ermessensspielraum des Vorstands sei stets durch die gebotene Sorgfaltspflicht und damit das Gebot, den *Nutzen des Unternehmens* zu mehren und Schaden von ihm abzuwenden, begrenzt[294].

b) Die betriebswirtschaftlichen Gewinnvorgaben bzw. -ziele

Die heute fast allgemeine Ansicht geht davon aus, dass der Vorstand einer Aktiengesellschaft bei seinen Entscheidungen - jedenfalls grundsätzlich - sämtliche das Unternehmen betreffende und legitime Interessen zu berücksichtigen und gegeneinander abzuwägen hat. Schon angesichts dieser Verpflichtung der Führungsorgane ist das Prinzip der Gewinnmaximierung *rechtlich* langfristig nicht durchsetzbar, weil ständig ein Ausgleich zwischen unterschiedlichen und daher nicht nur rein wirtschaftlichen Interessen gefunden werden muss.
Der unter diesen Umständen theoretisch erzielbare maximale Gewinn berechnet sich demnach auf der Grundlage der Einbettung *wirtschaftlicher* Entscheidungen in die eben genannte Interessenstruktur der Aktiengesellschaft. Er darf dabei nicht mit der Maximierung des Gewinns im betriebswirtschaftlichen Sinne verwechselt werden. Für die Betriebswirtschaftslehre als eine angewandte, normative Wissenschaft seien zwar die Zielsetzungen und das politische System der Unternehmungen, von denen die Zielset-

---

[293] *Semler*, Aktiengesellschaft (1996), Rn. 73.

[294] Vgl. dazu auch Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 93, Rn. 13; KK-*Mertens*, § 93, Rn. 29; RGZ 146, 145 (152); RGZ 161, 129 (136).

zungen ausgingen, Daten, auf die sich ihre Untersuchung und Empfehlung gründe[295]. Dennoch ist und bleibt die Betriebswirtschaftslehre kapital- und gewinnorientiert. Sie dient nur teilweise den Zielen, die der Vorstand insgesamt bei seinen Entscheidungen zu berücksichtigen hat. Die von der Volkswirtschaftslehre abgedeckten gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge finden zudem nur an einigen Stellen Eingang in die für das *einzelne* Unternehmen aufgestellten Grundsätze. Gemeinwohlförderung und Sozialleistungen an die Belegschaft oder andere soziale Kosten sind als bloße „Daten" vielleicht Teil betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge geworden, doch bilden sie keinen gleichwertigen Part innerhalb der traditionellen betriebswirtschaftlichen Zielvorstellungen[296].

Betriebswirtschaftliche Grundsätze zur Ermittlung von Gewinnvorgaben oder -zielen sind aus *rechtlicher* Sicht daher stets *relativ* zu bewerten. Sie können keine *absolute* Geltung beanspruchen, da sie aus oben genannten Gründen stets in die komplexe Interessenstruktur des Unternehmens eingebettet werden müssen.

Der Vorstand legt im Rahmen von Führungsentscheidungen gemäß § 76 I AktG die sogenannten speziellen Unternehmensziele fest[297]. Dabei handelt es sich nicht um allgemeine, den Unternehmenszweck betreffende Zielentscheidungen, sondern vielmehr um solche, in denen das Ergebnis der vom Vorstand durchzuführenden Abwägung aller beteiligten und zu berücksichtigenden Interessen zum Ausdruck kommt.

Auch und gerade betriebswirtschaftliche Vorgaben sind somit zwangsläufig als Teil dieser Abwägung einer Korrektur zugunsten anderer Interessen unterworfen. Die Relation der Interessen der Betriebswirtschaftslehre insbesondere zu denen der Arbeitnehmer und der Öffentlichkeit verdeutlicht die Funktion der Betriebswirtschaftlehre als Orientierungshilfe bei den vom Vorstand zu treffenden Führungsentscheidungen. Grundsätze der Betriebswirtschaftslehre dienen u.a. zur Überprüfung der Realisierbarkeit bestimmter Gewinnerwartungen oder umgekehrt zeigen sie beispielsweise die Höhe zukünftiger Gewinne auf, die erforderlich sind, um angestrebte Projekte oder Investiti-

---

[295] *Duden*, FS Otto Kunze (1969), 127 (130).

[296] *Heinen*, Grundlagen (1976), S. 59ff., hat einen sehr umfangreichen Katalog der Unternehmensziele im Rahmen eines *betriebswirtschaftlichen Theorienstreits* zusammengestellt. Neben dem Gewinnstreben (aaO, S. 59ff.) nennt er das Umsatzstreben (aaO, S. 64ff.), das Wirtschaftlichkeitsstreben (aaO, S. 67ff.), die Sicherung des Unternehmenspotentials (aaO, S. 70ff.) und der Liquidität (aaO, S. 74ff.), das Unabhängigkeits- und das Vereinigungsstreben (aaO, S. 77ff.) sowie das Prestige- und Machtstreben (aaO, S. 79), wobei er diesen Katalog keineswegs für abschließend, sondern für beliebig erweiterbar hält (aaO, S. 81).

[297] Vgl. dazu anstelle vieler *Huber*, Transferzeit (1975), S. 139 (147).

onsvorhaben ökonomisch sinnvoll angehen zu können, wobei ihnen gleichzeitig betriebswirtschaftlich realisierbare Vorschläge zur Erreichung entsprechender Gewinne entnommen werden können. Eine *normative* Gewinnvorgabe kann diesen Grundsätzen aber nicht entnommen werden.

Auch wird deutlich, dass die Betriebswirtschaftslehre nicht die Aufgabe der Unternehmensplanung ersetzen kann. Der notwendige Ausgleich der einzelnen Interessen ist nicht allein auf ökonomischem Wege zu erzielen. Die Unternehmensplanung ist zudem eine Führungsentscheidung, die im wesentlichen dem Leitungsermessen des Vorstands unterliegt. Nur so kann sichergestellt werden, dass sich die Tätigkeit des Vorstands nicht in der Umsetzung oder bloßen Ausführung wissenschaftlicher Erkenntnisse erschöpft. Unternehmerische Ideen, Strategien und Visionen sind nicht nur für das jeweilige Unternehmen, sondern für die Vielfalt der Unternehmen insgesamt und für den Wettbewerb untereinander unverzichtbar. Eine stärkere Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre in Richtung einer *normativen* Vorgabe des Gewinnziels käme allenfalls dann in Betracht, wenn man dem Prinzip der Gewinnmaximierung folgt, sofern man annimmt - was ebenfalls sehr strittig ist -, dadurch gleichzeitig sämtlichen zu berücksichtigenden Interessen zugute zu kommen.

Die allgemeine Feststellung, der Vorstand habe sich bei seinen Entscheidungen stets an den anerkannten, von der Betriebswirtschaftslehre aufgestellten Grundsätzen zu orientieren[298], bedeutet also lediglich, dass sein Entscheidungsprozess bei betriebswirtschaftlichen Problemen von diesen Grundsätzen geleitet werden soll. Eine Verletzung dieser Grundsätze ist jedenfalls dann ausgeschlossen, wenn eine durch die rechtlich anerkannte Interessenstruktur der Aktiengesellschaft vorgegebene Notwendigkeit zur Abweichung von diesen traditionellen Entscheidungskriterien besteht.

Der dem Vorstand bei jener Abwägung zustehende Ermessensspielraum ist damit ebenfalls Ausdruck der einzig möglichen Schlussfolgerung, dass die verbindliche Konkretisierung und Festlegung von Gewinnzielen eine dem Vorstand vorbehaltene Führungsentscheidung ist. Die diesbezügliche Ausübung seines Leitungsermessens gemäß § 76 I AktG und die entsprechende Durchführung der Unternehmensplanung sind folglich die

[298] So zum Beispiel lauten einige der Formulierungen zur Konkretisierung des in § 93 I 1 AktG nur sehr vage genannten Sorgfaltsmaßstabes bei der Geschäftsführung durch den Vorstand der Aktiengesellschaft. Vgl. KK-*Mertens*, § 93, Rn. 45, und GK-*Schilling*, § 93, Anm. 9, der von der Führung eines Unternehmens *nach kaufmännischer Art* spricht.

auf das *jeweilige* Unternehmen zugeschnittene Umsetzung der *allgemeinen* Vorgaben des Unternehmenszwecks[299].

Die Betriebswirtschaftslehre kann somit eine absolute Gewinnmarge aufstellen, die juristisch allerdings nicht verwertbar ist. Der Ermessensspielraum bei der o.g. Abwägung des Vorstands wirkt sich aber insoweit auf die betriebswirtschaftlich festgelegte Gewinnmarge aus, als diese - bei juristischer Betrachtung - nicht mehr absolut ist, sondern in Relation zu den genannten Interessen steht.

Die Betriebswirtschaft kann die Daten und Zielvorgaben nicht ersetzen. *In diesem Sinne* gibt es also auch keinen „angemessenen" Gewinn, wie ihn *Duden* und *Wiedemann* zunächst beschreiben, weil ein solcher gerade eine gewisse Objektivierbarkeit der Gewinnvorgaben suggeriert. Die Betriebswirtschaftslehre kann aber gerade nicht objektiv festlegen, welcher Gewinn für ein *bestimmtes* Unternehmen „angemessen" ist[300].

Eine normative Kraft kann den Grundsätzen der Betriebswirtschaftslehre aus den eben genannten Gründen allerdings noch nicht einmal mittelbar zukommen. Das gilt selbst langfristig, da zwar mit zunehmendem zeitlichen Fortschritt eine Fokussierung auf den Gesellschaftszweck erfolgt, eine Identität mit dem Prinzip der Gewinnmaximierung aber niemals erreicht wird.

c) Aktienrechtliche Vorgaben als Zielkorridor

Die aktienrechtlichen Vorgaben sind weder starr noch können sie unmittelbar aus dem Aktiengesetz abgeleitet werden. Sie bilden vielmehr einen *Zielkorridor*, der sich mittel-

---

[299] *Duden*, FS Otto Kunze (1969), 127 (130f.), stellt diesbezüglich ausdrücklich fest, dass die Beantwortung der Frage, welche Zielsetzungen möglich sind und welche politischen Systeme in den Unternehmungen bestehen können, nicht mehr Sache der Betriebswirtschaftslehre sei.

[300] *Wiedemann*, ZGR 1975, 385 (414f.), spricht dies an, indem er auf die Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Zieldiskussion für eine *normative* Betrachtung des Rentabilitätsansatzes eingeht. Die Lehre von den pluralistischen Unternehmenszielen enthalte (nur) die *empirische* Beschreibung von wirtschaftlichen Zuständen. Folglich kommt der Begriff des „angemessenen Gewinns" als annähernd operationaler Verhaltensmaßstab nur noch im Zusammenhang mit dem von *Wiedemann* gebrauchen Begriff der „*Rentabilitätszone*" (*ders.*, aaO, S. 415) in Betracht, innerhalb derer das oberste Unternehmensorgan das Unternehmensziel festsetzen und den wirtschaftlichen Gegebenheiten anpassen könne.

bar aus den anerkannten Interessen der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der Öffentlichkeit und deren Berücksichtigung im Rahmen einer Einzelfallabwägung ergibt[301].
Die exakte Festlegung eines Gewinnziels kann demnach nicht durch Rückgriff auf rechtliche Vorgaben stattfinden, sondern erfolgt zwangsläufig im Rahmen der Unternehmensplanung auf der Grundlage des Zielkorridors.
Die Konkretisierung des *langfristigen* Gewinnziels hat sich zwar maßgeblich am Gesellschaftszweck auszurichten, doch erfolgt ihre praktische Umsetzung gerade auch über die kurz- und mittelfristigen Maßnahmen. Demzufolge hat der Vorstand weit größere Spielräume als die Theorie ihm aufgrund der rechtlichen Situation zugesteht. De facto unterliegt die endgültige Bestimmung der Unternehmensziele und der langfristigen Ausrichtung der Gesellschaft dem Vorstand, da er jede Entscheidung zunächst kurz- oder mittelfristig rechtfertigen und damit dem Diktat des eher langfristig Wirkung entfaltenden Gesellschaftszwecks entziehen kann.

Differenziert man zwischen Formal-[302] und Sachzielen[303], so kann die Umsetzung Letzterer als die Konkretisierung der formalen Ziele verstanden werden. Diese Betrachtungsweise legt allerdings noch nicht offen, in welchem für den Vorstand rechtlich verpflichtenden Ausmaß die Sachziele an die Formalziele gebunden sind.
Großmann[304] spricht vielleicht gerade deshalb ausdrücklich von einem Gesamtzweck des Unternehmens als Kombination von Formalziel und Gegenstand des Unternehmens. Das so aufgefasste Verhältnis der beiden Gruppen von Zielen trägt nicht viel zur Untersuchung des *rechtlichen* Einflusses des Gesellschaftszwecks bei. Wohl aber unterstützt es die Ansicht, sämtliche rechtlichen Vorgaben bildeten *auch und gerade langfristig* lediglich einen Zielkorridor. Die bereits genannten Meinungen zum Verhältnis von Gesellschaftszweck und Gegenstand des Unternehmens sollen hier nicht nochmals behandelt werden, da ihre teilweise inhaltliche Unbestimmtheit nichts zur Lösung des anstehenden Problems beitragen kann.

---

[301] So die konsequente Aufnahme des Ansatzes von *Wiedemann*, ZGR 1975, 385 (415), zur „*Rentabilitätszone*“.

[302] Zum Begriff der formalen Unternehmensziele vgl. *Wiedemann*, Gesellschaftsrecht (1980), Bd. I, S. 326ff.; *Schmidt-Leithoff*, Unternehmensleitung (1989), S. 165ff..

[303] Zum Begriff der Sachziele vgl. *Wiedemann*, Gesellschaftsrecht (1980), Bd. I, S. 328f.; *Raisch*, FS Hefermehl (1976), 347 (359); *Raiser*, ZHR 144 [1980], 206 (207).

[304] *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, § 3, S. 19.

Es ginge daher fehl, den Gesellschaftszweck als eine Art „Endziel“ zu begreifen, auf das die Gesellschaft konsequent zustrebe. Vielmehr fließt dessen normativer Gehalt *ständig* in die Entscheidungsprozesse mit ein, ohne dass der *finale* Charakter gesondert zur Geltung käme. Sprachlich sollte daher von dieser zeitlichen Komponente Abstand genommen werden, weil der Zweck der Gesellschaft de facto nur die Ausrichtung des Zielkorridors selbst sicherstellt.

3) Der normative Gehalt des Gesellschaftszwecks

Bei der Bestimmung des Gesellschaftszwecks geht es im wesentlichen um die Festlegung der Grundausrichtung der Aktiengesellschaft. Der Zweck der Gesellschaft dient bei *Wirtschafts*unternehmen der *verbindlichen* Abgrenzung zu anderen nicht primär wirtschaftlichen Formen der Unternehmung[305]. Die Umsetzung dieser Funktion in die aktienrechtliche Realität ist aber weitestgehend ungeklärt. Insbesondere fehlt eine operationale Aussage über die Funktion des Gesellschaftszwecks als Teil einer Verhaltensmaxime und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Ausübung der Kompetenzen.
Nach *Jürgenmeyer*[306] setze der Gesellschaftszweck einer ungehemmten und wahllosen Berücksichtigung von Einzel- oder Gruppeninteressen deutliche Schranken und stecke dabei den Rahmen ab, in welchem der Wechselwirkungsprozess (*Anmerkung des Verfassers:* zwischen den aufkommenden Interessen) stattfinden könne. Er stellt ebenfalls klar, dass die inhaltliche Konkretisierung des Gesellschaftszwecks im *Einzelfall* auf erhebliche Schwierigkeiten stößt[307].

4) Zwischenergebnis

Auch die Vorgabe einer *ökonomischen* Ausrichtung durch den Gesellschaftszweck bei Wirtschaftsunternehmen kann die mangelnde Operationalität des Rentabilitätsprinzips nicht beheben. Der Zweck der Gesellschaft bewirkt nur eine marginale Ausgestaltung

---

[305] Zur Bindung durch ideelle Zweckelemente vgl. KK-*Zöllner*, § 179, Rn. 123.

[306] *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 202. Vgl. ergänzend zum Gesellschaftszweck als materielle Schranke der Verbandsmacht *Paefgen*, Struktur und Aufsichtsratsverfassung der mitbestimmten AG (1982), S. 94ff..

[307] *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 202.

des Zielkorridors. Sein normativer Gehalt ist dabei weniger komplex als seine Umsetzung und Einbindung in die laufenden unternehmerischen Entscheidungen.
Gleichfalls stellt sich die Frage, wie der Vorstand *dauerhafte* Rentabilität sichern soll, wenn bereits der inhaltlich *allgemeinere* Gesellschaftszweck seine *finale* Bedeutung weitestgehend eingebüßt hat. Die (dauerhafte) Rentabilität ist demnach ebenfalls nur innerhalb des Zielkorridors realisierbar, der um die Interessen herum besteht, deren Verfolgung kurz- bis mittelfristig unter den genannten Voraussetzungen Vorrang genießt. Die *stetige* Berücksichtigung der Rentabilität soll ihrem *langfristigen* Aspekt gerecht werden.

IV. Das Unternehmensinteresse und der Konflikt um eine „neues" Unternehmensrecht

Die Diskussion des Unternehmensinteresses vor dem Hintergrund ihrer Bedeutung für das gesamte Unternehmensrecht ist eine beinahe klassische Diskussion, die bislang in den verschiedensten Bereichen nicht an Aktualität verloren hat und möglicherweise auch für das vorliegende Problem fruchtbar gemacht werden kann.

Wiedemann[308] sieht im Unternehmensinteresse einen eher offenen Begriff, der unter unternehmensrechtlichen Aspekten neben der Gewinnerzielung zusätzliche Elemente aufnehmen solle, die auch bei einem breit verstandenen Gewinnprinzip, das langfristige Gewinnoptimierung, stetiges Wachstum und Stabilität zusammenfasst, nicht in ihm enthalten wären. Die damit verbundene wissenschaftliche Auseinandersetzung um die Loslösung des Unternehmensrechts vom Gesellschaftsrecht manifestiere sich in der Ersetzung des Gesellschafts- durch das Unternehmensinteresse.

Nach *Raiser*[309] bewirke das Unternehmensrecht eine Öffnung der kapitalistischen Legitimationsstrukturen. Zudem werde die Möglichkeit eröffnet, neben oder statt dem Streben nach maximalem Gewinn andere Unternehmenszwecke ins Auge zu fassen, die nicht allein den Anteilseignern dienen. *Raiser*[310] führt auch ins Feld, dass unter Berücksichtigung verbreiteter und bis auf *Adam Smith* zurückreichender Wirtschaftstheorien

[308] *Wiedemann*, FS Robert Fischer (1979), S. 883 (889).
[309] *Raiser*, FS Robert Fischer (1979), S. 561 (575).
[310] *Raiser*, FS Robert Fischer (1979), S. 561 (576).

ein Gesellschaftsrecht, welches auf den Gewinninteressen der Anteilseigner basiert, als unverzichtbarer Bestandteil und Garant der in der Bundesrepublik anerkannten sozialen Marktwirtschaft erscheine.

Er betont dabei allerdings, dass die Konzeption des Unternehmensrechts selbst kein politisches Programm zur Änderung der bestehenden Wirtschaftsstrukturen propagiere. Dennoch wird hier erneut deutlich, wie sehr der Interessenpluralismus mit dem Begriff des Unternehmensinteresses verknüpft ist, obwohl *Raiser* in dem hier erwähnten Zusammenhang keine inhaltliche Begriffsbestimmung vornimmt[311].

Vielmehr folgt aus der dargestellten Abkehr vom *reinen* Gesellschaftsrecht die Aufwertung anderer, das Unternehmen betreffender (legitimer) Interessen. Die ehemals rein *wirtschaftliche* Ausrichtung der Gesellschaft und des von ihr betriebenen Unternehmens

---

[311] Eine solche Begriffsbestimmung findet sich aber bei *Raiser*, Das Unternehmen als Organisation (1969), S. 105ff.. Dort stellt *Raiser* auf die von *Parsons*, American Sociological Review, Vol. 25, Nr. 4, 1960, S. 467ff., entwickelten vier Systemfunktionen ab, die dieser in einer Analyse großer sozialer Organisationen genannt hat. *Raiser* überträgt dabei diese vier Aufgaben (Zielverwirklichung, Integration, Anpassung und Selbsterhaltung), die soziale Organisationen zu ihrer Behauptung auf Dauer zu erfüllen hätten, auf Unternehmen. *Raiser*, aaO, S. 106f. und ergänzend S. 111ff. und S. 133f., differenziert zwischen einem Hauptziel des Unternehmens, das ein gemeinsames Interesse aller Unternehmen darstelle, und einem speziellen Interesse eines bestimmten Unternehmens, welches durch die Ausrichtung des Unternehmens (z.B. Gewinnerzielung oder gemeinnütziges Tätigwerden) bestimmt sei. Jenes Hauptziel (eines Unternehmens), unter Einsatz rationeller Methoden *wirtschaftlich* wertvolle Güter oder Dienstleistungen zu produzieren oder an andere abzugeben (*ders.*, aaO, S. 111f.), bilde zusammen mit jenem speziellen Interesse das Unternehmensinteresse.

Das Unternehmensinteresse setzt sich dieser Auffassung zufolge aus einer Kombination des materiellen Gehalts von Unternehmensgegenstand und Gesellschaftszweck - als dem finalen Sinn des Zusammenschlusses - zusammen, was meines Erachtens dem Begriff des Unternehmensinteresses jeglichen eigenständigen materiellen Gehalt entzieht. Die von *Raisch*, FS Hefermehl (1976), S. 347 (358), vorgebrachte Kritik wehrt sich - zu Recht - vornehmlich gegen die von *Raiser* vorgenommene inhaltliche Orientierung des Unternehmensinteresses am Gegenstand des Unternehmens im Sinne des § 23 III Nr. 2 AktG (1965). Die Bindung des Vorstands und des Aufsichtsrats an den Unternehmensgegenstand sei in dem Sinne selbstverständlich, dass sie eine Änderung desselben nicht vornehmen können. Eine weitere Verpflichtung ließe sich aber diesem den Führungsorganen vorgegebenen Sachziel allein nicht entnehmen. Vielmehr bedürfe es dazu einer Verbindung mit dem jeweiligen Formalziel. *Raisch*, aaO, S. 359ff., wendet sich daher dem von *Raiser* genannten speziellen Interesse des jeweiligen Unternehmens zu, welches als „Formal-" oder „Oberziel" oder einfach als „Zweck" bzw. „Gesellschaftszweck" der Aktiengesellschaft - die denkbaren Bezeichnungen sind hier nicht einheitlich - eine entscheidende Rolle bei der Bestimmung des Unternehmensinteresses spiele.

Vgl. zur *Unterscheidung* zwischen Formal- und Sachzielen auch *Grochla*, Unternehmungsorganisation (1972), S. 38ff., und *Kosiol*, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum (1972), S. 223ff..

scheint damit verloren zu gehen, was sich dann in der inhaltlichen Ausgestaltung des Unternehmensinteresses niederschlägt.

Auch *Schilling*[312] versteht das Unternehmensrecht in Anlehnung an die Ausführungen von *Ballerstedt*[313] als das System der rechtlichen Verhältnisse des Unternehmens als einer auf die Dauer angelegten Vereinigung personeller Kräfte und sachlicher Mittel zu einem *wirtschaftlichen* Zweck im Interesse der Erzielung einer durch Teilnahme am Marktverkehr zu realisierenden materiellen Wertschöpfung.
Dieses Verständnis stellt ebenfalls klar, dass sich der *wirtschaftliche* Zweck in das unternehmensrechtliche System als einer Vereinigung einzuordnen hat. Insoweit fällt es jedenfalls im kurz- und mittelfristigen Bereich unternehmerischen Tätigwerdens schwer, einen Vorrang *wirtschaftlicher* Interessen zu begründen.
Wirtschaftliche und nicht-wirtschaftliche Interessen sind in Ausübung des dem zur Entscheidung berufenen Organ - hier der Vorstand der Aktiengesellschaft - zustehenden Ermessens angemessen zum Ausgleich zu bringen. Nicht-wirtschaftlichen Interessen kann daher im Einzelfall der Vorzug gegenüber wirtschaftlichen Interessen der zu berücksichtigenden Interessenträger zu geben sein.

Zöllner[314] bezeichnet den Ausdruck „Unternehmensinteresse“ insgesamt als irreführend, da er nicht den Träger des Interesses, sondern den Wert, das Objekt, auf das sich das Interesse richtet, kennzeichne. Das Unternehmensinteresse, verstanden als das auf die Erhaltung des Unternehmens, die Förderung seiner Funktionsfähigkeit und Produktivität und die Steigerung seines Wertes gerichtete Streben, könne immer nur im Interesse des Verbands, seiner Gläubiger, seiner Arbeitnehmer und künftiger Anteilserwerber sowie aus allgemeinwirtschaftlichen Belangen gerechtfertigt sein[315]. Da sich das Unternehmensinteresse aber mit keinem dieser Interessenbereiche vollständig decke, erscheint es für *Zöllner* sinnvoll, dem Begriff des Unternehmensinteresses durch Beschränkung auf die Interessen der Allgemeinheit eindeutige Richtung zu geben[316].

---

[312] *Schilling*, FS Robert Fischer (1979), S. 679 (679f.).
[313] *Ballerstedt*, FS Konrad Duden (1977), S. 15 (22).
[314] *Zöllner*, Stimmrechtsmacht (1963), S. 72.
[315] *Zöllner*, Stimmrechtsmacht (1963), S. 73 i.V.m. S. 78.
[316] *Zöllner*, Stimmrechtsmacht (1963), S. 78 i.V.m. S. 20 und S. 77f..

Letztlich handelt es sich bei diesem Ansatz auch nur um die Suche nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner für die zahlreichen Interessen, die in der Aktiengesellschaft und ihrem Unternehmen vorhanden sind. Der Ansatz ist meines Erachtens sehr stark an die materialen Fixierungen der *Bestandserhaltung* und der *dauerhaften Rentabilität* angelehnt, obwohl darauf mit der Beschränkung auf die Interessen der *Allgemeinheit* nicht ausdrücklich abgestellt wird.

1) Das Unternehmensinteresse und die Interessen der Allgemeinheit

Die Allgemeinheit bzw. die Öffentlichkeit hat allerdings ein besonderes Interesse an dauerhaft rentabel arbeitenden Wirtschaftseinheiten[317]. Die damit untrennbar verbundene Beständigkeit von Unternehmen liegt dann im gesamtwirtschaftlichen bzw. im volkswirtschaftlichen Interesse und damit ebenfalls im Interesse der Allgemeinheit.
Die Interessen der Allgemeinheit könnten so vordergründig durch Einbettung in den volks*wirtschaftlichen* Zusammenhang und durch die Betrachtung dieses Interesses in bezug auf *Wirtschafts*einheiten einen *wirtschaftlichen* Akzent erfahren.
Eine solche Analyse ginge freilich von der einseitigen Prämisse aus, dass - untechnisch gesprochen - die in der inhaltlichen Bestimmung des Unternehmensinteresses zum Ausdruck kommenden Interessen nur solche seien, die durch die *wirtschaftliche* Ausrichtung des Unternehmens bereits „vorgegeben“ seien.
Dabei würde zum einen verkannt, dass insbesondere die Interessen der Allgemeinheit - selbst bei einer rein wirtschaftlichen Ausrichtung des Unternehmens - nicht ausschließlich wirtschaftlicher Natur sind, sondern auch gemeinwohlorientierte Aspekte mit in die unternehmerische Tätigkeit einbringen[318]. Diese nicht-wirtschaftlichen Aspekte sind aufgrund ihrer Einbindung in die Interessenstruktur der Aktiengesellschaft ebenfalls angemessen durch den Vorstand zu berücksichtigen.

---

[317] *Hüffer*, § 76, Rn. 13. So auch KK-*Mertens*, § 76, Rn. 23, der von einem allgemeinen volkswirtschaftlichen Interesse an der Leistung eines positiven Beitrags zum Wirtschaftsprozess durch die zur Wertschöpfung fähige Organisation spricht. Im Ergebnis ebenfalls Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 27, der betont, dass die Aktiengesellschaft ihr auf Verwirklichung erwerbswirtschaftlicher Ziele gerichtetes Unternehmen in einer freiheitlichen Ordnung betreibe, wobei das Unternehmen in die Gesamtwirtschaft eingefügt sei.

[318] Vgl. dazu Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 27; KK-*Mertens*, § 76, Rn. 32ff.; GK-*Meyer-Landrut*, § 76, Anm. 9; *Hüffer*, § 76, Rn. 12. Zum Begriff des „öffentlichen Interesses“ vgl. *Semler*, Aktiengesellschaft (1996), Rn. 54.

Zum anderen würde übersehen, dass aus volkswirtschaftlicher Sicht auch bei Unternehmen mit nicht-wirtschaftlicher Zielsetzung ein derartiges Interesse jedenfalls an der Erhaltung des Unternehmens besteht. Hingegen sollte mit dem Begriff der *dauerhaften Rentabilität* im Zusammenhang mit *gemeinnützig* tätigen Unternehmen vorsichtig umgegangen werden. Diese arbeiten hauptsächlich *bedarfsdeckend*, d.h. ihr „wirtschaftliches" Tätigwerden - sofern ein solches überhaupt vorhanden ist oder davon die Rede sein kann - dient ausschließlich der Erreichung des gemeinnützigen Zwecks[319]. Beiden Begriffen gemeinsam ist aber, dass die unternehmerische Beachtung des Prinzips *dauerhafter Rentabilität* oder der *Bedarfsdeckung* wesentlich zum Erhalt des jeweiligen Unternehmens beitragen kann, was nach dem gerade Ausgeführten wiederum im volkswirtschaftlichen Interesse liegt.

2) Schwierigkeiten einer Konfliktlösung über das Unternehmensinteresse

Jenem o.g. Ansatz von *Zöllner* ist damit ebensowenig eine wirtschaftliche Ausrichtung des Unternehmensinteresses zu entnehmen. Das gilt selbst dann, wenn man - wie hier - eine Orientierung an den sogenannten materialen Fixierungen annimmt.

Raisch[320] vertritt die Auffassung, dass das Unternehmensinteresse nur die Bedeutung haben könne, anzugeben, welches der häufig divergierenden Interessen der Unternehmensbeteiligten und wie weit es im Einzelfall zur Geltung kommen sollte.

Er deutet das Unternehmensinteresse somit als Mittel zur Konfliktlösung[321]. Dies bedeute, dass der Vorstand und der Aufsichtsrat für ihre Entscheidungen die Interessen der Unternehmensbeteiligten in ihrem Verhältnis zueinander so genau wie möglich zu bestimmen hätten, soweit die Interessenkonflikte nicht schon gesetzlich ausdrücklich gelöst seien[322].

Zur Entwicklung und Darstellung inhaltlicher Kriterien für die Lösung dieser Interessenkonflikte setzt sich *Raisch*[323] mit den Vorschlägen von *Raiser* und *Duden*[324] ausein-

---

[319] Dazu *Wiedemann*, ZGR 1975, 385 (413f.).

[320] *Raisch*, FS Hefermehl (1976), S. 347 (357).

[321] Vgl. dazu auch *Schmidt-Leithoff*, Unternehmensleitung (1989), S. 69f. (m.w.N.); *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 93ff. (m.w.N.); *Brinkmann*, Unternehmensinteresse (1983), S. 203ff. (m.w.N.).

[322] *Raisch*, FS Hefermehl (1976), S. 347 (357f.).

[323] *Raisch*, FS Hefermehl (1976), S. 347 (358ff.).

ander. *Duden* differenziert - wie bereits erwähnt - zwischen vier möglichen Unternehmenszielen.

Raisch[325] stellt fest, dass es nahe liege, als Konsequenz einer scharfen Unterscheidung von Unternehmensgegenstand und Gesellschaftszweck diese „Oberziele" mit dem jeweiligen „Zweck" der Aktiengesellschaft gleichzusetzen[326].

Am Beispiel *erwerbswirtschaftlicher* Unternehmen widerlegt er - zutreffend zumindest für den Bereich unternehmerischen Handelns, dessen Auswirkungen kurz- oder mittelfristig sind - die Auffassung von *Raiser*[327], das Unternehmensinteresse erfahre eine maßgebliche inhaltliche Beeinflussung durch den Gesellschaftszweck. Bei der Konfliktlösung gebiete das Unternehmensinteresse, zwischen der Fixierung des Oberziels und den speziellen und konkreten Zielentscheidungen zu trennen, die das in der Zielvorgabe zur Geltung kommende Interesse der Aktionäre mit den übrigen zum Ausgleich bringen sollen[328].

Raisch kommt dabei zu dem Zwischenergebnis, dass die Festlegung des Oberziels „erwerbswirtschaftlich" in der Satzung weder für die Gewinnbildung noch für die Gewinnverwendung etwas hergebe und daher praktisch wenig besage. Vielmehr stehe die Kompetenz zur Entwicklung (und Realisierung) der Zielkonzeption bezüglich des Formalziels *faktisch* dem Vorstand (*Anmerkung des Verfassers:* und nicht den Aktionären) zu[329].

Er räumt damit - wenn auch nicht rechtlich, so doch faktisch - dem Unternehmensinteresse den Vorrang gegenüber dem Formalziel ein. Dem kann sicherlich uneingeschränkt für den Bereich kurz- und mittelfristiger Aktivitäten zugestimmt werden. Vor diesem zeitlichen Horizont wird es nicht immer möglich sein, jede einzelne Tätigkeit am *Fern*ziel der Aktiengesellschaft auszurichten.

---

[324] Die Vorschläge von *Raiser*, Das Unternehmen als Organisation (1969), S. 105ff., und von *Duden*, FS Otto Kunze (1969), S. 127ff., wurden oben bereits kurz behandelt.

[325] *Raisch*, FS Hefermehl (1976), S. 347 (359), fügt in diesem Zusammenhang hinzu, dass die scharfe Unterscheidung auch von der Betriebswirtschaftslehre mit der Differenzierung zwischen Formal- und Sachzielen vorgenommen werde.

[326] So im Ergebnis auch MünchHdb AG-*Wiesner*, § 9, Rn. 10.

[327] Vgl. dazu die oben gemachten Ausführungen zu dem von *Raiser* diskutierten „speziellen Interesse bestimmter Unternehmen", das sich als Bestandteil des Unternehmensinteresses nach dem „Zweck" der Gesellschaft richte.

[328] *Raisch*, FS Hefermehl (1976), S. 347 (360).

[329] *Raisch*, FS Hefermehl (1976), S. 347 (360) und dortige Fußnote 61.

Der hier anerkannten Funktion des Unternehmensinteresses als Mittel zur Konfliktlösung ist eine Abweichung vom Gesellschaftszweck geradezu immanent. Zudem ist eine *ausnahmslose* kurz- und mittelfristige Orientierung am Zweck der Gesellschaft auch solange nicht erforderlich, wie die *langfristige* Ausrichtung der Aktiengesellschaft gewahrt bleibt.

3) Konfliktlösung im langfristigen Bereich

Dem Unternehmensinteresse könnte allerdings auch Konfliktlösungs*potential* im Hinblick auf *langfristig* ausgerichtete Aktivitäten zukommen.
Zwar spricht *Brinkmann*[330] von der *Unterstellung* eines unternehmenspolitischen Dauerkonflikts, da man nicht von durchgängig antagonistischen Zielsetzungen der drei wichtigsten Interessengruppierungen ausgehen könne.
Das aber nährt die bereits aufgestellte Annahme, dass die Interessenkonflikte langfristig stetig abnehmen. Insofern ist der Begriff des Konfliktlösungspotentials des Unternehmensinteresses in langfristiger Hinsicht mehr als *Integration* der jeweiligen Interessen anzusehen[331].
Jürgenmeyer[332], der sich ebenfalls mit dem Modell der Integration beschäftigt hat, stellt klar, dass es dort, wo man das gemeinsame Interesse der Beteiligten als das Unternehmensinteresse feststellen könne, keiner konfliktlösenden Wirkung mehr bedürfe. Dieser Ansicht schließt sich *Großmann*[333] im Ergebnis an. *Wiedemann*[334] sieht in Anlehnung an Stimmen aus der Literatur und vereinzelte Rechtsprechung in diesem Integrationsmodell einen „normativen Schmelztiegel“, der die unterschiedlichen Interessengruppen zusammenfasse, aber mit dem Interesse keiner Gruppe identisch sei.
Wenn auch nicht vollständig, so kann dieser Ansatz über eine Integration der Interessen wie folgt für den langfristigen Bereich fruchtbar gemacht werden.

Nach obigen Ausführungen ist dem Unternehmensinteresse grundsätzlich weder eine wirtschaftliche noch eine sonstige Ausrichtung zu entnehmen. Die Vielfältigkeit der in

---

[330] *Brinkmann*, Unternehmensinteresse (1983), S. 203.
[331] Zur These „Integration durch Konflikt“ vgl. *Brinkmann*, Unternehmensinteresse (1983), S. 204f..
[332] *Jürgenmeyer*, Das Unternehmensinteresse (1984), S. 98. Zum Modell der Integration vgl. *ders.*, aaO, S. 96ff..
[333] *Großmann*, Unternehmensziele im Aktienrecht, S. 105f..
[334] *Wiedemann*, Gesellschaftsrecht (1980), Bd. I, S. 625f..

ihm zusammenlaufenden Interessen verlangt geradezu die Neutralität dieses Konstruktes, welches zur Lösung der Interessenkonflikte herangezogen wird.

Im Bereich *langfristig* ausgerichteter Interessenkonflikte besteht allerdings zwangsläufig ein Spannungsverhältnis zwischen dem Gesellschaftszweck als dem „*finalen* Sinn des Zusammenschlusses“ und dem Unternehmensinteresse. Dem „Zweck“ ist dabei ausreichend Rechnung zu tragen, um eine Verletzung der Kompetenzverteilung des Aktiengesetzes durch den Vorstand zu vermeiden, falls dieser sonst *faktisch* eine Änderung des Zwecks der Gesellschaft bewirken würde[335].

Raisch[336] sieht - wie schon ausgeführt wurde - die langfristige Komponente des Unternehmensinteresses in der langfristigen Kapitalerhaltung als Minimum der *erwerbswirtschaftlichen* Zielsetzung.

Die langfristige Kapitalerhaltung kann meines Erachtens aber das Minimum jeglicher Zielsetzung sein, da sie einen wesentlichen Beitrag zur Bestandserhaltung des Unternehmens liefert und somit zumindest eine der Grundvoraussetzungen für die Erreichung des Gesellschaftszwecks bildet. Diese langfristige Deutung könnte demnach ebenfalls Ausdruck der grundsätzlichen Neutralität des Unternehmensinteresses sein.

Gleichzeitig ist damit aber auch eine Abkehr vom Rentabilitätsprinzip verbunden. Die Kapitalerhaltung sei im Gegensatz zu dem schillernden Begriff der Rentabilität eine betriebswirtschaftlich (und juristisch) operationale Größe, anhand derer der Bereich der *freien* Entwicklung und Realisierung der Leistungs- und Gewinnkonzeption (*Anmerkung des Verfassers:* bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen) durch die Führungsorgane zwischen dem vorgegebenen Oberziel und jener Verpflichtung auf die Kapitalerhaltung zum Ausdruck komme[337].

---

[335] Vgl. dazu die oben gemachten Ausführungen zur Zuständigkeit der *Aktionäre* bei der Änderung des Gesellschaftszwecks. Wie und in welchem Umfang der Vorstand den „Zweck“ in sein Handeln einzubringen hat, wird Gegenstand noch folgender Ausführungen sein.
Raisch erkennt dieses Problem, wenn er - wie oben bereits angemerkt - von einer der Kompetenzverteilung des Aktiengesetzes eigentlich widersprechenden *faktischen* Entwicklung (und Realisierung) des Formalziels durch den *Vorstand* ausgeht. Dennoch akzeptiert er diese „Kompetenzüberschreitung“. Seine Rechtfertigung ist dabei wohl darin zu sehen, dass der Gesellschaftszweck ausreichend Berücksichtigung findet, indem - zumindest bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen - „*das in der Zielvorgabe zur Geltung kommende Interesse der Aktionäre* mit den übrigen zum Ausgleich“ gebracht werde (*Raisch*, FS Hefermehl (1976), S. 347 (360)).

[336] *Raisch*, FS Hefermehl (1976), S. 347 (361).

[337] *Raisch*, FS Hefermehl (1976), S. 347 (361).

Die Rentabilität des Unternehmens als solche verlöre folglich für die langfristigen Führungsentscheidungen an Bedeutung, zumal die Führungsorgane in der Verfolgung des Oberziels *frei* im gerade genannten Sinne sein sollen. Dies darf in diesem Zusammenhang aber nicht als Ausübung unternehmerischen Ermessens missverstanden werden, sondern bezieht sich schwerpunktmäßig auf die bereits angedeutete *faktische* Änderung oder Festlegung des Formalziels durch den Vorstand.

Raisch bestätigt also seine Einordnung als Mittel zur Konfliktlösung. Das *neutrale* Erfordernis der Kapitalerhaltung dient der sachgerechten Lösung von Interessenkollisionen und stellt möglicherweise gleichzeitig eine entsprechende Integration der Interessen dar. Eine nachhaltige langfristige (wirtschaftliche) Beeinflussung des Unternehmensinteresses durch den Gesellschaftszweck findet hiernach aber nicht statt.

Im Rahmen der Integration ist allerdings immer Platz für die ausreichende Berücksichtigung des Gesellschaftszwecks, wenn eine *wirtschaftliche Ausrichtung der Integration* - anders als bei *Raisch* - in der Gestalt eines „Daches" über den Gemeinsamkeiten der Interessen liegen würde.

V. Der Shareholder Value-Ansatz

Fraglich ist, ob der Shareholder Value-Ansatz[338] bei der Prüfung der Berechtigung des für die Entscheidung über Sponsoringaktivitäten zuständigen Organs der Gesellschaft herangezogen werden kann.

Dieser Ansatz schließt sich unmittelbar an die allgemeinere Problematik der Stellung des Vorstands als Treuhänder der Aktionäre (und auch der übrigen Interessenträger) oder der Aktiengesellschaft an[339].

Aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre handelt es sich bei diesem Ansatz um Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung, deren Besonderheit in ihrer Verbindung mit der modernen Kapitalmarkttheorie liegt[340].

In aktienrechtlicher Hinsicht ergeben sich allerdings keine neuartigen Problemstellungen, wenn man den Shareholder Value-Ansatz auf die bekannte, bei § 76 AktG angesie-

---

[338] Hinsichtlich des umfangreichen Schrifttums zum Shareholder Value vgl. die Nachweise bei *Mülbert*, ZGR 1997, 129 (131), dortige Fußnote 11.

[339] Vgl. allgemein zur Treupflicht des Vorstands KK-*Mertens*, § 93, Rn. 57ff.; GK-*Schilling*, § 93, Anm. 9f.; Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 8, i.V.m. § 84, Rn. 37 und 55.

[340] *Mülbert*, ZGR 1997, 129 (130).

delte Frage nach dem Ermessensspielraum des Vorstands beim Ausgleich der Interessen von Aktionären, Arbeitnehmern und sonstigen am Unternehmen interessierten Bezugsgruppen (Stakeholder) reduziert[341].

Mülbert[342] fokussiert in seinen *rechtlichen* Ausführungen aber auf den so entstehenden Gegensatz zwischen einem Aktienrecht, das die Gesellschaft als überindividuell verfassten Zweck in den Mittelpunkt stellt, und dem Shareholder Value-Ansatz, der sich am auf portfoliotheoretischer Basis agierenden individuellen Anleger ausrichtet. Hierzu leitet er auf die bei einer derartigen aktienrechtlichen Würdigung für die Leitungs- und Aufsichtsorgane maßgeblichen *normativen Zielvorgaben* über, wobei er dem *Unternehmensinteresse* eine zentrale Bedeutung beimisst.
Auch die betriebswirtschaftliche Sicht der Shareholder-Theorie knüpft an den Gegensatz zur Stakeholder-Theorie an, die bestrebt ist, einen Interessenausgleich zwischen den einzelnen gesellschaftlichen Gruppen innerhalb des Unternehmens herbeizuführen, um damit der sozialen Verantwortung nachzukommen[343].

Die Shareholder-Theorie erblickt das oberste Ziel der Unternehmensführung darin, den Marktwert des Unternehmens zu maximieren und bei börsennotierten Aktiengesellschaften beispielsweise einen möglichst hohen Aktienkurs zu erzielen[344]. Auf die zahl-

---

[341] So *Mülbert*, ZGR 1997, 129 (130). *Von Werder*, ZGR 1998, 69 (74), beschreibt die unternehmenspolitische Dimension des Shareholder Value-Konzepts als Austarierung der Gewichte verschiedener Interessen im Zielsystem der Unternehmung. Dieses Modell der Unternehmung räume den Anteilseignerbelangen eindeutige Priorität ein. Vgl. allgemein zur Einordnung dieses Konzepts in den aktienrechtlichen Kontext unter besonderer Berücksichtigung des anerkannten Interessenpluralismus *Schilling*, BB 1997, 373 (374ff.).

[342] *Mülbert*, ZGR 1997, 129 (131).

[343] *Busse von Colbe*, ZGR 1997, 271 (272). Vgl. zum Stakeholder-Ansatz mit weiteren Nachweisen vornehmlich aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Bereich *von Werder*, ZGR 1998, 69 (74).

[344] *Mülbert*, ZGR 1997, 129 (131f.). Für *von Werder*, ZGR 1998, 69 (69), bedeutet die Steigerung des Shareholder Value vereinfacht eine Steigerung des Aktionärsvermögens. *Busse von Colbe*, ZGR 1997, 271 (272), zufolge sei der Shareholder Value der finanzielle Wert des Eigenkapitals eines Unternehmens für die Eigentümer.
Eine betriebswirtschaftlich ausgerichtete Methode zur Berechnung des Shareholder Value bildet eine Differenz aus dem Unternehmungswert, der auf verschiedene Arten und Weisen ermittelt werden kann, und dem Wert des Fremdkapitals (vgl. näher dazu *Bühner*, Das Management-Wert-Konzept (1990), S. 35ff.).
Als das eigentlich Neue an dem Shareholder Value-Konzept werde nach *Schilling*, BB 1997, 373 (373, m.w.N.), hervorgehoben, dass es als ständige Zielsetzung für die Steuerung und Kontrolle eines

reichen Konzepte zur Umsetzung des Shareholder Value-Ansatzes in der Praxis soll hier nicht eingegangen werden[345].
Hinsichtlich der Ausrichtung dieses Ansatzes kann festgehalten werden, dass er eine einseitige und (tendenziell) am Prinzip der Maximierung ausgerichtete Berücksichtigung der Aktionärsinteressen fordert. Unklar ist dabei allerdings, inwieweit eine Kompatibilität zwischen der Maximierung des Marktwertes als der Zielsetzung des Shareholder Value-Ansatzes und der Maximierung des Ertrags des Unternehmens als eines möglichen verbandsrechtlichen Formalziels erreicht werden kann[346].

Im Hinblick auf die hier anstehende Untersuchung von Sponsoringengagements ist das aus dem Shareholder Value-Ansatz folgende Postulat der Maximierung des Marktwertes und/oder des Ertrags der Gesellschaft unbrauchbar.

Das Prinzip der (Gewinn-)Maximierung entbehrt - wie bereits mehrfach erwähnt - aus rechtlicher Sicht einer normativen Grundlage. Zwar gibt der Gesellschaftszweck einer wirtschaftlich tätigen Aktiengesellschaft im Rahmen des durch das Unternehmensinteresse gesteckten Zielkorridors mittelbar auch *langfristig* eine Ausrichtung vor, die primär auf die Verfolgung der originären Interessen der Aktionäre hinausläuft. Dennoch verbleiben auch hier Ermessensspielräume der Führungsorgane der Gesellschaft, die nach obigen Ausführungen selbst einer normativen Ableitung konkreter Gewinnziele abseits eines Ziels der Gewinnmaximierung entgegenstehen.

Die unternehmenspraktischen Handlungsanweisungen zur Realisierung des Shareholder Value-Ansatzes betreffen in erster Linie die unternehmerische Investitions- und Desinvestitionspolitik, welche maßgeblich durch die zu erwartenden zukünftigen finanzwirtschaftlichen Zahlungsströme bestimmt wird[347]. Dabei ist zu bedenken, dass eine vornehmlich an den Cash-Flow angelehnte Unternehmenssteuerung eher kurz- bis mittel-

---

Unternehmens, seiner Geschäftsbereiche und Konzerngesellschaften dienen solle (*wertorientierte Unternehmenssteuerung*).

[345] Vgl. dazu die Ausführungen bei *Mülbert*, ZGR 1997, 129 (132ff.); *Busse von Colbe*, ZGR 1997, 271 (274ff.); *Lorson*, DB 1999, 1329 (1329ff.).

[346] Vgl. zu den einzelnen Konfliktfeldern *Mülbert*, ZGR 1997, 129 (159ff.).

[347] Vgl. dazu näher *Mülbert*, ZGR 1997, 129 (132ff.). Zur konsequenten Zahlungsstromorientierung und den damit verbundenen Vorteilen siehe auch *Bühner*, Das Management-Wert-Konzept (1990), S. 20ff.; *Busse von Colbe*, ZGR 1997, 271 (273ff.); *von Werder*, ZGR 1998, 69 (72f.).

fristiger Natur ist[348] und sich schon deshalb kaum als Maßstab für die eher langfristigen Sponsoringwirkungen eignet.

Inwieweit nun Maßnahmen der Unternehmenskommunikation und damit verbundene marketingstrategische Erfolge zumindest flankierende Maßnahmen zur Investitionspolitik sein können[349], muss der anschließenden Untersuchung der Ziele und Wirkungen des Sponsorings vorbehalten bleiben. Möglicherweise sind die Leistungen des sponsernden Unternehmens sogar kontraproduktiv, wenn man sie am Maßstab des Shareholder Value-Konzeptes misst. An dieser Stelle kann aber insbesondere über die aufgrund von Sponsoringaktivitäten zu erwartenden Mittelrückflüsse noch keine verwertbare Aussage gemacht werden.

Die (zwar umstrittene) These von der langfristigen Interessenharmonie könnte den Shareholder Value-Ansatz aber jedenfalls langfristig stützen. Nach *Busse von Colbe*[350] bestehe der Gegensatz von Eigentümern und anderen Stakeholdern langfristig grundsätzlich nicht, weshalb es keines Rekurses auf ein Unternehmensinteresse bedürfe.
Diese Auffassung behauptet allerdings nicht, noch bringt sie sonst irgendwie zum Ausdruck, dass die einzelnen Interessen langfristig in einem möglichst hohen Shareholder Value aufgehen. Der Shareholder Value ist langfristig schließlich allenfalls teilidentisch mit dem Wohl des Unternehmens. Während in einer wirtschaftlich ausgerichteten Aktiengesellschaft die *Erwirtschaftung von Gewinnen* langfristig in der Regel dem *Wohl der Unternehmung* dient und damit ein mögliches gemeinsames Ziel aller Interessenträger ist, kommt der *Steigerung des Shareholder Value* eine solche Bedeutung jedenfalls nicht direkt zu. Ein höherer Aktienkurs oder ein verbesserter finanzieller Wert des Ei-

---

[348] Nach *Mülbert*, ZGR 1997, 129 (139), beschränkten sich die Planungsperioden für den künftigen Cash-Flow regelmäßig auf relativ kurze Zeiträume bis etwa fünf Jahre. Der bis zu 75% des gesamten Einzahlungsüberschusses betragende Restwert werde pauschal geschätzt. *Busse von Colbe*, ZGR 1997, 271 (280), der sich mit der sogenannten *Phasenmethode* zur Ermittlung des Shareholder Value beschäftigt, betont, dass die künftigen leistungsinduzierten Zahlungsströme nur unter Unsicherheit und um so ungenauer zu schätzen seien, je weiter sie in der Zukunft liegen. Dem mit den in die Berechnung eingehenden Zahlungsströmen verbundenen *Erwartungswert* liege zumeist ein Zeitraum von etwa drei bis sieben Jahren zugrunde.

[349] *Mülbert*, ZGR 1997, 129 (139f., m.w.N.), spricht auch die Folgen einer Vernachlässigung der Investitionen in „weiche" Faktoren des Unternehmenserfolgs an. Die realen Kapitalmärkte reagierten bei der Prämierung dessen unter Umständen kurzsichtig, wenn die Kursbildung am Aktienmarkt vom fundamentalen Wert im Sinne des Gegenwartswerts der erwarteten künftigen Erträge abweiche.

[350] *Busse von Colbe*, ZGR 1997, 271 (289).

genkapitals eines Unternehmens stehen nicht zwingend für ein gesteigertes Wohl des Unternehmens. Vielmehr können sie auch *bloßer Reflex* dessen sein oder im Falle des Aktienkurses das Abbild (rein) psychologischer Veränderungen am (Aktien-)Markt.
Mülbert[351] zufolge gelte auch im Rahmen der Shareholder Value-Strategie, dass der langfristige Erfolg nur unter Beachtung von Belegschafts- und Kundeninteressen sowie des Erscheinungsbildes in der Öffentlichkeit zu erzielen sei.
Diese Ansicht ist missverständlich. Zum einen deutet *Mülbert* damit an, dass der Shareholder Value nicht mit dem Wohl des Unternehmens zu verwechseln sei und demnach die übrigen Interessen niemals vollständig befriedigen könne, sofern das Wohl des Unternehmens dazu überhaupt in der Lage sei. Zum anderen entfernt er sich mit dieser Aussage vom Grundgedanken einer langfristigen Interessenharmonie, wenn er *auch langfristig* eine vom Einzelfall abhängige Berücksichtigung der jeweiligen Interessen fordert. Es gehe ihm deshalb um eine Maximierung unter *Neben*bedingungen[352].
Von Werder[353] steht folglich insoweit auf der Seite von *Mülbert*, als er selbst in der Steigerung der Wettbewerbskraft der Unternehmung allein noch keine positiven Auswirkungen auf die einzelnen Interessengruppen erkennen könne. Sein Ansatz geht damit sogar noch weiter als jener von *Mülbert*.

Auch bestehen - wie schon angedeutet - erhebliche Bedenken an der grundsätzlichen Anwendbarkeit des Shareholder Value-Ansatzes auf eine Betätigung im Bereich des Sponsorings.
Der Einsatz von Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung setzt zumindest voraus, dass die untersuchten Maßnahmen mit Investitionen vergleichbar sind und vor allem eine irgendwie messbare oder abschätzbare Rendite aufweisen. Zwar könnten die Leistungen der Sponsoren als „Investition“ in die Imagepflege im weiteren Sinne des Unternehmens verstanden werden. Doch ist jedenfalls die „Rendite“ des Sponsorings in Form einer Steigerung des Images oder gar in Gestalt mittelbar eintretender ökonomischer Wirkungen kaum einer mathematisch geprägten Methode der Unternehmenssteuerung zugänglich, wie sie hier in Rede steht. Eine endgültige Entscheidung darüber kann allerdings auch hier erst im Anschluss an die noch folgende Untersuchung der Ziele und Wirkungen des Sponsorings getroffen werden.

---

[351] *Mülbert*, ZGR 1997, 129 (139).
[352] *Mülbert*, ZGR 1997, 129 (139).
[353] *Von Werder*, ZGR 1998, 69 (75f.).

Für die zwingende Ablehnung dieses Ansatzes ist aber vielmehr entscheidend, dass die Bewertung der Eigenarten des Sponsorings für die Prüfung der Zulässigkeit des Sponsorings jedenfalls *keinen spezifischen* Rückgriff auf das Shareholder Value-Konzept erfordert. Die maßgeblichen Prüfungskriterien und -maßstäbe sind hier (teilweise) schon dargelegt worden und orientieren sich (fast ausschließlich) an aktienrechtlichen Vorgaben.

VI. Zwischenergebnis und Schlussfolgerungen

Wie schon erwähnt findet die Rentabilität innerhalb jenes Zielkorridors ständig Berücksichtigung. Daraus erfährt sie ihr langfristiges Gewicht.

Allerdings haben die gerade gemachten Ausführungen auch gezeigt, dass das Unternehmensinteresse keine *unmittelbar langfristige* Beeinflussung durch den Gesellschaftszweck erfährt. Der Zweck einer Gesellschaft wird vielmehr stetig innerhalb des Rahmens verwirklicht, den das Unternehmensinteresse zuvor steckt.

Diese Sichtweise geht zwar von einer geringen praktischen Bedeutung des Rentabilitätsprinzips aus, doch zeichnet sie kein wesentlich anderes Bild des Unternehmensinteresses als das, welches dieser Abhandlung bislang zugrunde lag, nämlich das einer zumindest indirekten Beeinflussung durch den Zweck der Gesellschaft.

So stellt sich trotzdem weiterhin die Frage, anhand welcher Maßstäbe langfristige Projekte, d.h. solche, deren Durchführung langfristig ist oder deren Auswirkungen auf das Unternehmen erst langfristig eintreten, zu messen sind[354].

Der Konfliktlösung über das Unternehmensinteresse kommt vor allem kurz- und mittelfristig erhebliche Bedeutung zu. Langfristige Bedeutung könnte dem Unternehmensinteresse als Mittel zur Lösung von Konflikten allenfalls mittelbar wegen des Zielkorridors zukommen, dessen Ausmaß es maßgeblich bestimmt.

Die langfristige Ausrichtung des Sponsorings verringert allerdings die Bedeutung der *Einzelinteressen*, die zum materiellen Gehalt des Unternehmensinteresses entscheidend beitragen. Langfristig weisen die Einzelinteressen nämlich immer weniger Unterschiede

[354] Auf die vornehmlich *langfristige* Ausrichtung und die Bedeutung *langfristiger* Strategien von Sponsoringaktivitäten wird noch ausführlich einzugehen sein.

und umso mehr Gemeinsamkeiten auf, da diese Interessen schließlich unter dem Dach der Gesellschaft und dem mit ihr verfolgten Zweck zusammengefasst sind[355].

Als Träger der Interessen, deren Konflikte es zu lösen gilt, kommen nur die Aktionäre (Kapital), die Arbeitnehmer (Arbeit) und die Öffentlichkeit (Gemeinwohl) in Betracht[356]. Dogmatisch erscheint es dabei ohnehin fragwürdig, vorrangig auf ein selbständiges Interesse des Unternehmens abzustellen, ohne zuvor die gerade genannten Interessen untersucht zu haben. Eine solche Untersuchung soll hier aber nur kurz angedeutet werden, um die *langfristigen* Besonderheiten der Interessen und ihrer Träger aufzuzeigen.

Salm[357] betont, dass das Kapital und die Arbeit die *unternehmensrechtlich* relevanten und bei klassischer Betrachtung das Unternehmen tragenden Interessen seien. Beide Interessen lassen sich eindeutig den Aktionären und Arbeitnehmern als Interessenträger zuordnen. Eines selbständigen Interesses des Unternehmens bedarf es dabei nicht.

In der traditionellen Betriebswirtschaftslehre stehen die unstreitig *wirtschaftlichen* Kapitalinteressen als *Ziele der Unternehmung* im Vordergrund[358] und lassen deshalb Zweifel daran aufkommen, inwieweit ein als selbständig anerkanntes *Interesse des Unternehmens* rechtlich, vor allem aber praktisch überhaupt Bedeutung erlangen könnte. Auch der Gesellschaftszweck - als *finaler* Sinn des Zusammenschlusses - beschreibt gerade eine *langfristige* Gemeinsamkeit der in der Aktiengesellschaft aufgrund ihrer rechtlichen Struktur „Zusammengeschlossenen". Es handelt sich schließlich um den Zweck der Gesellschaft und nicht um den des Unternehmens.

Das alles legt den Schluss nahe, langfristige Projekte seien mangels anderweitiger *langfristig* bedeutsamer Interessen bzw. Interessenträger ausschließlich an Rentabilitätsgesichtspunkten oder jedenfalls im Hinblick auf die Kapitalerhaltung zu messen. Weder

---

[355] Hier sei erneut auf obige Ausführungen und den bereits erwähnten Ansatz von *Eiselt*, JZ 1957, 204 (204f.), zur *Interessenvergemeinschaftung* verwiesen. Kritisch zur These von der (langfristigen) Interessenharmonie *von Werder*, ZGR 1998, 69 (75f.), der dies im Zusammenhang mit der (einseitigen) Berücksichtigung der Aktionärsinteressen im Rahmen des Shareholder Value-Konzepts aufgreift.

[356] Anstelle vieler vgl. *Hüffer*, § 76, Rn. 12. Detaillierte Ausführungen zu den jeweiligen Interessen bzw. Interessengruppen finden sich bei KK-*Mertens*, § 76, Rn. 16ff.; Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 18ff.; GK-*Meyer-Landrut*, § 76, Anm. 9ff..

[357] *Salm*, Das Unternehmensinteresse (1986), S. 19f..

[358] Vgl. zu dieser Gewichtung *Heinen*, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (1970), S. 106ff., und *ders.*, Grundlagen (1976), S. 59ff..

die Einzelinteressen noch ein etwaiges Interesse des Unternehmens selbst verlangen eine abweichende Deutung.
Die Aussage, das Unternehmensinteresse erfahre langfristig keine Beeinflussung durch die gerade genannten Aspekte, stimmt somit deswegen, weil das Unternehmensinteresse langfristig sowohl rechtlich als auch praktisch kaum mehr eine Rolle spielt.

Bei wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen dürfen Sponsoringaktivitäten demnach *jedenfalls nicht* zu einer Beeinträchtigung der Rentabilität des Unternehmens oder zu einer Verletzung der Grundsätze der Kapitalerhaltung führen.
Das gilt stets und unabhängig von der Art der jeweiligen Aktivitäten, d.h. ihrem wirtschaftlichen Gehalt, da diese Grundsätze gerade langfristig gelten und den Zweck der Gesellschaft beschreiben bzw. konkretisieren.
Solche wirtschaftlichen Grundsätze schließen allein natürlich (noch) nicht aus, dass bestimmte Projekte im Einzelfall trotz ihres tendenziell vielleicht nicht-wirtschaftlichen Typus zulässig sind, sofern eine langfristige Beeinträchtigung jener Prinzipien nicht zu besorgen ist.

Zu Beginn der Arbeit wurde festgelegt, daß Gegenstand der Untersuchung jedenfalls nicht die rein nicht-wirtschaftlichen Typen des Sponsorings sind. Die gerade zusammengefaßten rechtlichen Konsequenzen gelten sowohl für den rein wirtschaftlichen Typ des Sponsorings als auch für die sogenannten Mischtypen. Der rein wirtschaftliche Typ genügt dabei schon kraft seiner Definition ohne weiteres den herausgearbeiteten rechtlichen Vorgaben. Die Unsicherheiten und das Risiko, die jeder unternehmerischen Tätigkeit und insbesondere dem Sponsoring mit seinem besonderen Verhältnis von psychologischen und ökonomischen Zielen und Wirkungen innewohnen, ändern daran nichts. Insoweit kann auf obige Erörterungen zur Bedeutung von Handlungsalternativen des Vorstands verwiesen werden.
Der Planung und Umsetzung des rein wirtschaftlichen Sponsorings stehen somit keine rechtlichen Bedenken entgegen. In den folgenden Kapiteln wird es ausschließlich um die rechtliche Bewertung jener Mischtypen des Sponsorings gehen. Die Gewichtung und Behandlung ihrer wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Aspekte wird deshalb Gegenstand des nächsten Kapitels sein.

4. Kapitel: Die wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Elemente der Mischtypen des Sponsorings

A. Einführung

I. Maximale Wirkungsgrade als Vorgabe für den Vorstand

Hinter einer einseitigen Betrachtung der Gegenleistung des Gesponserten versteckt sich die Annahme oder Vermutung, die Inanspruchnahme vorhandener *optimaler* und *maximal* erzielbarer Wirkungsgrade sei eine Pflicht des Sponsors.

Für den Vorstand der Aktiengesellschaft würde dies bedeuten, dass sein Handlungsspielraum bei der Auswahl des Gesponserten auf nur wenige Alternativen eingeschränkt ist, welche den größtmöglichen Wirkungsgrad versprechen. Eine solche Pflicht erscheint aus verschiedenen Gründen äußerst fraglich.

Zunächst stehen dem rein praktische Erwägungen entgegen. Eine etwaige *wirtschaftliche* Betätigung der Aktiengesellschaft im Rahmen „kleinerer" Sponsoringaktivitäten, die eine geringere öffentliche Bedeutung haben und damit auch weniger Öffentlichkeit und kommunikative Wirkungen erzeugen, wäre von vornherein ausgeschlossen. Dem Vorstand wäre damit beispielsweise auch die Möglichkeit genommen, anstatt nur weniger großer Sponsoringengagements viele kleinere durchzuführen, die in ihrer Gesamtheit unter Umständen vergleichbare Wirkungen erzielen könnten. Die freie Auswahl des Geschäftspartners, deren Bedeutung in einer vom Wettbewerb lebenden (sozialen) Marktwirtschaft hier nicht extra ausgeführt zu werden braucht, verlöre somit mehr und mehr an Bedeutung.

Des weiteren wurde oben bereits klargestellt, dass der Vorstand einer Aktiengesellschaft nicht zur Gewinnmaximierung verpflichtet ist. Ungeachtet der in der Theorie umstrittenen Ausformung des Gewinnziels in einem wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen wurde dabei auch deutlich, dass jedenfalls eine Pflicht der Führungsorgane zur permanenten Ausnutzung der sich bietenden *optimalen* oder *maximalen* Möglichkeiten mit der komplexen Interessenstruktur der Aktiengesellschaft nicht in Einklang zu bringen ist und gleichzeitig eine Beschneidung des dem Vorstand nach § 76 I AktG zustehenden Leitungsermessens darstellt.

Demzufolge ergibt es keinen Sinn, allein die Abweichung des Vorstands von der im konkreten Fall erzielbaren maximalen Wirkung zur Begründung einer *Förderung nicht-*

wirtschaftlicher Art ausreichen zu lassen, da dem Vorstand eine solche Abweichung von *maximalen* Zielen sogar gestattet ist, ohne dass damit eine Verletzung *wirtschaftlicher* Prinzipien verbunden wäre.

II. Die Berücksichtigung der Leistung des Sponsors

Es ist demnach konsequent, in die Betrachtung der Folgen einer solchen auch nicht-wirtschaftlichen Auswahl die Leistung des Sponsors einzubeziehen. Damit verlagert sich der Aspekt der *Förderung nicht-wirtschaftlicher Art* auf eine Prüfung des Verhältnisses von Leistung und Gegenleistung.
Im Wesentlichen geht es also um die Frage, ob beispielsweise ein mit einer bestimmten Gegenleistung des Gesponserten verknüpfter vergleichsweise geringer kommunikativer Wirkungsgrad durch eine diesem Umstand angemessene (Gesamt-)Leistung des Sponsors kompensiert werden kann.

III. Missverhältnis als Förderung nicht-wirtschaftlicher Art

Ein eventuell auftretendes Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung könnte dann als *Förderung nicht-wirtschaftlicher Art* verstanden werden, sofern es zu Lasten des Sponsors geht. Im folgenden ist herauszuarbeiten, wann ein *angemessenes* Verhältnis der beiden Leistungen nicht mehr vorliegt.
Im Anschluss an die obige Darstellung und Behandlung der im Bereich des Sponsorings anzutreffenden unterschiedlichen Arten sowohl der Leistung des Sponsors als auch der des Gesponserten wird nun auch zu klären sein, welche denkbaren und praktizierten Varianten man noch als üblich bezeichnen kann. Unter üblichen Kombinationen sind hierbei diejenigen zu verstehen, die sich am Markt herausgebildet haben, also marktüblich sind.

B. Bestimmung des Wertes von Leistung und Gegenleistung am Markt

I. Vorüberlegungen

Einen Markt im *klassischen* Sinne gibt es für die unterschiedlichen Sponsorenleistungen nicht. Zwar bieten potentielle Sponsoren ihre Leistungen an und werben umgekehrt die

möglichen Gesponserten für das Zustandekommen eines entsprechenden Sponsoringvertrags. Dennoch folgt - wie noch zu zeigen sein wird - das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage nicht den *klassischen* Regeln. Gleiches könnte für die Bildung des Wertes der Leistungen des Sponsors bzw. des Gesponserten am Markt gelten.

So ergibt es beispielsweise keinen Sinn, im Zusammenhang mit Sponsoringvereinbarungen von einem *markträumenden Preis* zu sprechen, bei dem nach *klassischem* Verständnis die nachgefragte Menge mit der angebotenen Menge übereinstimmt, so dass alle auf dem Markt angebotenen Güter auch verkauft werden. Die Gegenleistung des Gesponserten ist in der Regel komplizierter als der bloße Verkauf von Waren oder auch Dienstleistungen.

Die theoretischen Preisbildungsverfahren der Betriebswirtschaftslehre[359] ermöglichen eine gewisse Annäherung an den sich am Markt dann tatsächlich bildenden Preis, der durch die entsprechenden Marktmechanismen, vor allem durch das praktische Verhalten und die nur schwer vorhersehbaren Reaktionen der Marktteilnehmer auf Veränderungen beherrscht wird. Jedoch ist diese Art der rein theoretischen Preisermittlung mit zahlreichen Unsicherheiten behaftet, da die Analyse einer Vielzahl von Marktdeterminanten in die Berechnung einfließt.

Des weiteren darf bezweifelt werden, ob diese *klassischen* Prinzipien der Preisbestimmung überhaupt geeignet sind, die Besonderheiten des Sponsorings zu erfassen.

Handhabbarer und damit erfolgversprechender könnte die empirische Analyse des Marktverhaltens der Konkurrenten des Sponsors auf den jeweiligen Sponsoringmärkten sein. Hierbei sei klargestellt, dass sich die Konkurrenteneigenschaft nicht aufgrund der spezifisch wirtschaftlichen Betätigung der einzelnen Unternehmen, sondern aufgrund ihres übereinstimmenden Interesses an bestimmten Formen des Sponsorings ergibt[360].

Somit wären sowohl der angemessene Umfang als auch der Wert der Leistung des Sponsors unter Anlegung eines *objektiven* Maßstabes - wenn überhaupt - nur durch den

---

[359] Zu den preispolitischen Strategien, insbesondere zu den kosten-, nachfrage-, konkurrenz- und nutzenorientierten Preisbestimmungsprinzipien vgl. die detaillierten Ausführungen bei *Meffert*, Marketing (1998), S. 492ff.. Siehe ergänzend auch die Darstellung der Entscheidungen der Preispolitik bei *Bruhn*, Marketing (2001), S. 167ff..

[360] An dieser Stelle sei bereits darauf hingewiesen, dass innerhalb der nachfolgenden Erörterungen ein weiterer Konkurrenzbegriff angesprochen wird, der die Konkurrenztätigkeit der Unternehmen auf den Märkten betrifft, auf denen sie ihre jeweiligen Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Die Konkurrenz auf den jeweiligen Sponsoringmärkten setzt zudem nicht zwingend auch eine Konkurrenz auf den Märkten der spezifisch wirtschaftlichen Betätigung des Unternehmens voraus.

(Sponsoring-)Markt selbst bestimmbar. Sie würden sich dabei grundsätzlich am Wert der Gegenleistung des Gesponserten orientieren, der wiederum *objektiv* - wenn überhaupt - ebenfalls nur anhand dieses Marktes zu ermitteln wäre.
Bei der empirischen Vorgehensweise käme es darauf an, was potentielle Sponsoren (Konkurrenten am Sponsoringmarkt) in der konkreten Situation für ein bestimmtes Sponsoringengagement zu leisten bereit sind. Die dabei aufzustellende Prognose würde auf der Grundlage des bisherigen Verhaltens der Konkurrenten im o.g. Sinne bei vergleichbaren Aktivitäten im Bereich des Sponsorings erfolgen.

II. Budgetierung, Budgetallokation und Mediaselektion

Zunächst ist zu klären, nach welchen Kriterien die jeweiligen Unternehmen die Höhe der für ihre Sponsorentätigkeiten zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel festlegen. Auf diese Weise können Rückschlüsse auf ihr potentielles Marktverhalten gezogen werden, da die Unternehmen denklogisch nur innerhalb des finanziellen Rahmens agieren werden, den sie sich zuvor selbst gesetzt haben.
Zur Budgetierung existieren in der betriebswirtschaftlichen Theorie verschiedene Ansätze, die in der Praxis allerdings bislang kaum Anklang gefunden haben.

1) Budgetierung

Die Budgetierung des Kommunikations-Mix umfasst alle mit dem Einsatz der Instrumente verbundenen Aufwendungen einer Planperiode[361]. Die Festlegung des Kommunikationsbudgets erfolgt dabei nach zwei grundsätzlichen Methoden, deren Differenzierung anhand der Art der Ermittlung des Wirkungszusammenhangs vorgenommen wird.
Zum einen kann man die wirkungsgestützten Verfahren unterscheiden, die eine Messung und Prognose der Werbewirkung erfordern[362]. Diese teilweise auch als Optimierungsansätze bezeichneten Modelle streben eine Lösung des Entscheidungsproblems auf analytischem Wege an, indem die Beziehung von Budgethöhe und Zielerreichung durch mathematische Funktionen ausgedrückt wird[363]. Die unterstellten mathematischen Funktionen müssen zuvor allerdings empirisch ermittelt werden, wobei insbesondere

[361] *Meffert*, Marketing (1998), S. 725.
[362] *Meffert*, Marketing (1998), S. 725.
[363] *Bruhn*, Marketing (2001), S. 216f..

Zurechnungsprobleme in der Wirkungsanalyse auftreten[364]. Die Schwierigkeiten bei der Operationalisierung dieser Verfahren hat daher möglicherweise auch dazu beigetragen, dass die Optimierungsansätze in der Praxis eine untergeordnete Bedeutung haben[365]. *Meffert*[366] differenziert innerhalb der wirkungsgestützten Methoden weiter nach mono- und polyvariablen Ansätzen. Diese Ansätze sollen hier aber nicht verfolgt werden, da sie lediglich in der Anzahl der Determinanten, die in die Betrachtung der Wirkungszusammenhänge einfließen, voneinander abweichen. Die Berücksichtigung mehrerer Faktoren trägt außerdem vor allem den wechselseitigen Zusammenhängen bei einem kombinierten Einsatz der Marketinginstrumente Rechnung.

Zum anderen finden die in der Praxis der Unternehmen bevorzugten nicht-wirkungsgestützten Verfahren Anwendung, die im wesentlichen auf Erfahrungswerte der Vergangenheit abstellen[367]. Diese operationalen bzw. heuristischen Ansätze der (Werbe-)Budgetbestimmung gehen dabei von vereinfachten Budgetregeln aus und suchen nicht nach „optimalen", sondern nach „befriedigenden" Lösungen[368]. Die heuristischen Methoden orientieren sich vorwiegend an Plankennziffern, wodurch mit relativ geringem Datenaufwand einfach und rasch Ergebnisse gewonnen werden können. Daneben gibt es noch die Ziel- und Aufgabenmethode sowie einen konkurrenzbezogenen Ansatz[369]. Diese Ansätze können im Bereich der Werbebudgetierung insgesamt wie folgt zusammengefasst werden[370]:

- Orientierung am Prozentsatz vom Umsatz

---

[364] *Bruhn*, Marketing (2001), S. 217, weist zudem darauf hin, dass marginalanalytische Optimierungsansätze und andere Modelle bei einer verbesserten Datenbasis in der Zukunft zumindest in ausgewählten Teilmärkten sinnvoll eingesetzt werden könnten.

[365] *Bruhn*, Marketing (2001), S. 219.

[366] *Meffert*, Marketing (1998), S. 726ff..

[367] *Meffert*, Marketing (1998), S. 725.

[368] *Bruhn*, Marketing (2001), S. 217.

[369] *Meffert*, Marketing (1998), S. 727f.. Dieser konkurrenzbezogene Ansatz hat allerdings in Abgrenzung zu dem zuvor verwendeten Begriff der Konkurrenz das Verhalten derjenigen Unternehmen zum Gegenstand, welche ihre Produkte und/oder Dienstleistungen auf den selben Märkten anbieten und demnach in derselben Branche agieren.

[370] Vgl. dazu das Schaubild 7-5 bei *Bruhn*, Marketing (2001), S. 216, und die Ausführungen zu den jeweiligen Ansätzen auf den S. 217ff.. Zu den einzelnen (monovariablen) nicht-wirkungsgestützten Methoden bei der Festlegung des (allgemeinen) Kommunikationsbudgets vgl. ergänzend auch *Meffert*, Marketing (1998), S. 726ff..

- Orientierung am Prozentsatz vom Gewinn
- Ausrichtung an Absatzmengen
- Ausrichtung an verfügbaren finanziellen Mitteln
- Werbeanteils-Marktanteils-Methode
- Wettbewerbs-Paritäts-Methode
- Ziel- und Aufgaben-Methode

Nach *Bruhn*[371] sollte die Höhe des Marketingbudgets grundsätzlich an den Marketingzielen ausgerichtet werden, auch wenn dies Operationalisierungsprobleme aufwerfen könne. Die Bestimmung des Marketingbudgets erfolge in der Praxis aber meist *subjektiv* statt nach objektiv nachvollziehbaren Kriterien[372].

Die Unternehmenspraxis gehe zwar insbesondere nach der Ziel- und Aufgaben-Methode und der Budgetplanung als Prozentsatz vom Umsatz/Gewinn vor. Teilweise erfahre diese Vorgehensweise eine Ergänzung durch die Ausrichtung an den verfügbaren Finanzmitteln und durch die konkurrenzorientierten Planungsansätze[373]. Dennoch geht *Bruhn* weiterhin von einer *subjektiv dominierten* Budgetplanung der Unternehmen aus.

Die Festlegung des genauen Maßes der Ausrichtung an der gewählten Bezugsgröße unterliegt der *subjektiven* Entscheidung der Führungsorgane des Unternehmens, da ein Ursache-Wirkungszusammenhang gerade nicht berücksichtigt wird. Lediglich die Ziel-Maßnahmen-Kalkulation führt eine Budgetberechnung auf der Grundlage der vorher festgelegten Marketing- und Kommunikationsziele durch. Nach *Bruhn*[374] setze die dabei erforderliche konkrete Kalkulation der notwendigen (Werbe-)Kosten genügend Informationen über die (Werbe-)Wirkung voraus. Das bereits angesprochene Problem der mangelhaften Operationalisierung einer solchen Methode zwingt demnach zu einer Weiterführung der Annahme von *Bruhn* dahingehend, dass auch die wissenschaftlichen Unsicherheiten und Risiken bei der Analyse und Prognose derartiger Zusammenhänge durch die trotzdem stattfindende Entscheidung der Führungsorgane *subjektiv* kompensiert werden.

---

[371] *Bruhn*, Marketing (2001), S. 48.

[372] *Bruhn*, Marketing (2001), S. 48. Vgl. allgemein zur Bedeutung objektiver und subjektiver Wahrscheinlichkeiten *Staehle*, Management (1987), S. 334.

[373] *Bruhn*, Marketing (2001), S. 219.

[374] *Bruhn*, Marketing (2001), S. 219.

Eine *subjektive* Kompensation findet demzufolge zwingend auch bei den Optimierungsverfahren statt, die als wirkungsgestützte Methoden zwar den Zusammenhang zwischen dem einzusetzenden Budget und den erzielbaren Wirkungen durch Anwendung sogenannter Marktreaktionsfunktionen[375] beachten, dennoch im gleichen Maße wie der nicht-wirkungsgestützte Ansatz der Budgetberechnung auf der Grundlage einer Ziel-Maßnahmen-Kalkulation den gerade genannten Unsicherheiten und Risiken unterliegen.

2) Budgetallokation und Mediaselektion

a) Bedeutung in Praxis und Theorie

Die Budgetallokation betrifft die Verteilung des Kommunikationsbudgets nach sachlichen und zeitlichen Kriterien zur Wirkungsmaximierung des vorgegebenen Budgets im Hinblick auf die angestrebten Ziele[376].
Die Mediaselektion beschäftigt sich mit der Umsetzung der Kommunikations- und Werbeziele in konkrete Mediaziele[377]. Mediaselektionsmodelle können dabei unter Rückgriff auf mathematische Modellierungen der Quantifizierung von Annahmen zur Werbewirkung in einzelnen Medien dienen[378].
Diese Phasen der strategischen Planung und Durchführung von Marketingaktivitäten steuern immer konkreter auf das jeweilige Projekt zu. Der Prozess der unternehmerischen Entscheidungsfindung, der auf den Abschluss einer entsprechenden Vereinbarung mit einem Marketingpartner gerichtet ist, findet aus finanzieller Sicht hier seinen Höhepunkt.

---

[375] Vgl. vertiefend dazu die Ausführungen und Beispiele bei *Meffert*, Marketing (1998), S. 730ff.. Nach *Bruhn*, Marketing (2001), S. 50, bestehe das Hauptproblem solcher Reaktionsfunktionen in ihrer empirischen Ermittlung. Schwierigkeiten bereite dabei die Isolierung der Wirkungen einzelner Marketinginstrumente oder der Einfluss der Konkurrenzaktivitäten, die der empirischen Ermittlung von Marktreaktionsfunktionen in der Regel enge Grenzen setzten.

[376] *Meffert*, Marketing (1998), S. 751.

[377] *Meffert*, Marketing (1998), S. 751; zu den Einzelheiten dieser sogenannten *Werbestreuplanung* vgl. die Ausführungen bei *Bruhn*, Marketing (2001), S. 220ff..

[378] *Bruhn*, Marketing (2001), S. 226.

b) Die Subjektivität der Budgetierung im Rahmen eines konkreten Projektes

Zuvor wurde festgestellt, dass die Höhe des Budgets in der Praxis zu einem nicht unerheblichen Teil *subjektiv* bestimmt ist. Die Einfachheit der bei der Budgetierung verwendeten heuristischen Methoden und die gleichzeitige Komplexität und mangelhafte Operationalisierung der wirkungsgestützten Verfahren haben die Praxis dazu bewogen, den einfacheren Ansatz trotz ungenügender Objektivität vorzuziehen.

Für diese Arbeit ist nun bedeutsam, inwieweit sich die Subjektivität der Budgetierung in der Praxis der Unternehmen auch auf die Höhe der Ausgaben und Leistungen des Unternehmens im Rahmen eines *konkreten* Marketingprojektes erstreckt. Hierzu sind zunächst einige Vorüberlegungen notwendig.

Unabhängig davon, ob das jeweilige Unternehmen bei der Anwendung nicht-wirkungsgestützter Verfahren der Budgetierung nach der Ziel- und Aufgaben-Methode vorgeht, sind die Marketing- und Kommunikationsziele zuvor bei der allgemeinen Unternehmensplanung verbindlich festgelegt worden. Im Einzelfall fehlt es dann lediglich an der Einbindung dieser Ziele in die Budgetplanung im Bereich des Marketing.

Geht man nun also davon aus, dass diese Ziele bei der Planung und Umsetzung konkreter Projekte Beachtung finden, so werden die bereitgestellten finanziellen Mittel im Idealfall stets in der zur Erreichung der Ziele erforderlichen Höhe eingesetzt. Das setzt allerdings voraus, dass der o.g. Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung marketingstrategischer Maßnahmen nicht nur theoretisch beschreibbar ist, sondern vor allem auch operational gehandhabt werden kann.

Sind nun die Ziele mit dem vorhandenen Budget nicht erreichbar, so ist entweder an die Korrektur der Ziele oder an die des Budgets zu denken. Ist das Budget aber so großzügig bemessen, dass die Ziele auch mit einem geringeren Budget vollständig erreicht werden könnten, kommt es entweder zu einer nachträglichen Reduzierung des Budgets, zu einer Erweiterung der Zielvorstellungen oder zu einem vollständigen Einsatz der finanziellen Mittel, der bei einer unveränderten Zielvorgabe den Schluss eines ineffizienten Einsatzes von Unternehmensressourcen nahe legt.

Im Hinblick auf den zu untersuchenden Einfluss der Subjektivität der Budgetierung muss demnach geklärt werden, ob die nicht-wirkungsgestützten Verfahren in der Unternehmenspraxis tendenziell eher zu einem zu hohen oder zu einem zu niedrigen Marketingbudget führen, wenn man das Budget an den zu verwirklichenden Zielvorgaben der Unternehmensplanung misst.

Die Praxis der Unternehmen bevorzugt die nicht-wirkungsgestützten Methoden, obwohl diese nach „befriedigenden“ Lösungen suchen und gerade keine Optimierung anstreben. Daraus kann zwar zunächst nicht zwingend geschlussfolgert werden, die Unternehmen strebten auch bei der konkreten Umsetzung der gesetzten Ziele keine optimale, sondern eine bloß befriedigende Lösung an. Doch kann jedenfalls festgehalten werden, dass bereits ein nicht optimiertes Budget die Wahrscheinlichkeit einer ebenso wenig optimalen Umsetzung in konkrete Marketingvorhaben erhöht.

Zur Optimierung im konkreten Einzelfall bedürfte es der gerade beschriebenen Korrekturen, welche ebenfalls auf einer unsicheren und risikobehafteten Entscheidungsgrundlage durchzuführen wären. Für die Operationalisierung des bei der Budgetierung bedeutsamen *allgemeinen* Ursache-Wirkungszusammenhangs kann nämlich nichts anderes gelten, als für einen solchen Zusammenhang im Rahmen eines *konkreten* Marketingprojektes[379]. Die Frage also, was einem Unternehmen ein bestimmtes Projekt wert ist, kann wiederum nur innerhalb einer Marge mit den entsprechenden Ungenauigkeiten beantwortet werden.

Demzufolge spielt es keine Rolle, ob die Subjektivität bei der Festlegung des Budgets dieses erhöht oder verringert, zumal eine solche Feststellung nur als Vergleich mit einem weitestgehend objektiv ermittelten und vor allem optimierten Budget fiktiver Art möglich wäre, welches aus den genannten Gründen aber nicht exakt und fehlerfrei ermittelt werden kann.

Somit zieht sich die Subjektivität bis hin zur konkreten Planung und Umsetzung der einzelnen Marketingaktivitäten durch. Der im Hinblick auf den Gegenstand dieser Arbeit problematische Fall des vollständigen Einsatzes der finanziellen Mittel bei unveränderter Zielvorgabe hat deshalb keine eigenständige Bedeutung mehr. Das Problem der vornehmlich subjektiv ausgerichteten Entscheidung der Führungsorgane verlagert sich vielmehr analog auf die Ebene der konkreten marketingstrategischen Projektgestaltung. Eine etwaige Überhöhung des Budgets aufgrund der fehlerhaften oder schlicht ungenauen subjektiven Vorgaben der Unternehmensführung kann sich also erst dann aus-

[379] Insoweit kann auf die Darstellung der *Mediaselektionsmodelle* bei *Meffert*, Marketing (1998), S. 764ff., verwiesen werden. Die unterschiedlichen Modelltypen sind so wie die Modelle zur Budgetierung in heuristische Modelle und Optimierungsmodelle unterteilt, wobei erstere wiederum auf die breite Akzeptanz in der Praxis stoßen (*ders.*, aaO, S. 764). Die Anwendungsprobleme komplexer analytischer Verfahren werden so bewusst reduziert, um die Vielzahl der im Kommunikationsmix enthaltenen Entscheidungsvarianten handhabbar zu machen (*ders.*, aaO, S. 769).

wirken, wenn dem konkreten Marketingprojekt ebenfalls nur ein subjektiver Wert beigemessen wird.

Die Schwierigkeiten einer objektivierten Festlegung des Marketingbudgets lassen jedoch vermuten, dass die Ermittlung eines exakten objektiven Vergleichswertes auf der Ebene der konkreten Projektplanung ähnliche Probleme aufwirft. Dann könnte es beinahe unmöglich sein, die subjektive Festlegung des Wertes der Gegenleistung des Gesponserten als zu niedrig oder gar als zu hoch zu qualifizieren. Weiter dürfte es infolgedessen schwer fallen, für eine etwaige rechtliche Unzulässigkeit bestimmter Marketingprojekte allein an die Subjektivität bei der Bewertung der einzelnen Leistungen anzuknüpfen.

Meffert[380] spricht aus betriebswirtschaftlicher Sicht von der *Gefahr der Fehlallokation* von Ressourcen als einem Gegensatz zur - jedenfalls theoretisch angestrebten - Optimierung des Budgets. Bei den nicht-wirkungsgestützten Methoden fehle vor allem der sachlogische Zusammenhang zwischen der jeweiligen Bezugsgröße und dem sich daran orientierenden Budget. Lediglich die Ausrichtung an den Ausgaben der Konkurrenz liefere wichtige Hinweise auf die Einschätzung der eigenen Lage. Jedoch stelle die Verschiedenartigkeit der Situationsbedingungen kein eindeutiges Kriterium zur Festlegung des eigenen Kommunikationsbudgets dar.

Konkurrenzunternehmen in diesem Sinne sind nicht die an den Sponsoringmärkten konkurrierenden Unternehmen. Vielmehr geht es im Zusammenhang mit der Festlegung des eigenen Budgets um die Ermittlung des Budgets der Konkurrenten vor dem Hintergrund des jeweiligen Marktanteils. Dieses Vorgehen lasse sich mit der Annahme begründen, dass ein Unternehmen mindestens so viel Werbung betreiben müsse wie die Konkurrenz, um den eigenen Marktanteil zu halten[381].

Dieser Ansatz kann nur bei der *allgemeinen* Festlegung des Budgets herangezogen werden, da er keine spezifischen Aussagen über einzelne Sponsoringprojekte ermöglicht. Die Aussagen von *Meffert* zu den Problemen des konkurrenzbezogenen Ansatzes gelten aber entsprechend für die Konkurrenz der Unternehmen im Hinblick auf die Durchführung eines Sponsorings mit einem bestimmten Gesponserten. Auch hier sind die Situationsbedingungen verschiedenartig. Das gilt umso mehr, je unterschiedlicher die durch den Unternehmensgegenstand und den Gesellschaftszweck vorgegebene (Bran-

[380] *Meffert*, Marketing (1998), S. 727.

[381] *Meffert*, Marketing (1998), S. 727.

chen-)Tätigkeit der Unternehmen ist, die um bestimmte Sponsoringengagements konkurrieren.
Im Hinblick auf den *konkreten* Einsatz der Ressourcen erscheint damit auch das Verhalten dieser Konkurrenten und mithin der Markt des Sponsorings nur ansatzweise als geeignet zur einzelfallbezogenen Allokation des Marketingbudgets.

III. Zwischenergebnis

Die Betrachtung vergleichbarer Sponsoringaktivitäten der am Sponsoringmarkt konkurrierenden Unternehmen schließt zwingend auch deren subjektive Komponenten mit ein. Inwieweit auf dieser Basis Aussagen über den Wert eines bestimmten Sponsoringengagements für das eigene Unternehmen möglich sind, bleibt fraglich. Allenfalls bietet eine solche Betrachtung Anhaltspunkte für ein Unternehmen, anhand derer es die eigene Planung einer Aktivität im Bereich des Sponsorings ausrichten kann. Dazu müssten allerdings zunächst die Gemeinsamkeiten dieses Unternehmens mit anderen in bezug auf die untersuchten Sponsoringtätigkeiten herausgearbeitet werden, um auf der Grundlage jener Betrachtung nach Isolierung der einzelnen subjektiven Aspekte die eigene individuelle finanzielle Gestaltung vornehmen zu können.
Der Vergleich des Marketingbudgets der in derselben Branche und am selben Markt konkurrierenden Unternehmen liefert jedenfalls keine bei der konkreten Bestimmung des Wertes der Gegenleistung eines Gesponserten brauchbaren Ergebnisse. Insoweit muss stets auf das Verhalten am Sponsoringmarkt zurückgegriffen werden.

C. Das Element der Förderung vor dem Hintergrund des subjektiv geprägten Marktwertes

I. Vorüberlegungen

1) Die „Überzahlung“ durch den Sponsor

Die Bereitschaft eines *einzelnen* Sponsors in einer bestimmten Situation aus bestimmten Gründen mehr als „üblich“ zu zahlen[382], hat noch keine unmittelbaren Auswirkungen auf den Marktwert entsprechender Leistungen des potentiellen Gesponserten. Vielmehr wird auf diesem Wege lediglich die *subjektive* Komponente in die Bestimmung des Wertes der Gegenleistung des Gesponserten und damit auch des Wertes der Leistung des Sponsors eingeführt.

Denkbar ist außerdem, dass gerade die zahlreichen Varianten von Sponsoringvereinbarungen, die im Verlauf dieser Arbeit zumindest andeutungsweise noch darzustellen sein werden, eine Marktwertbestimmung nicht unbedingt erleichtern, sondern einer solchen *objektiven* Bestimmung des Wertes eines konkreten Sponsorings möglicherweise sogar entgegenstehen.

Die Ausgestaltung eines Sponsorings ist sehr individuell, da das konkrete Engagement an das jeweilige Unternehmen, welches als Sponsor auftritt, angepasst werden muss.

Zu berücksichtigen sind dabei insbesondere die speziellen kommunikationspolitischen Interessen und Ziele des jeweiligen Unternehmens, die von einer Vielzahl von unternehmensspezifischen Faktoren in Kombination mit wettbewerbs- und marktstrategischen Erwägungen bedingt werden.

Dieser komplexe Mix aus Daten und Einflüssen könnte zu der Annahme zwingen, dass der Wert eines konkreten Sponsoringengagements nur zu einem geringen Teil *objektiv* anhand des Marktes ermittelt werden kann. Vornehmlich aber könnte auf die entsprechenden Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens und damit auf *subjektive* Maßstäbe zurückzugreifen sein.

---

[382] Unter „üblich“ ist das mögliche Ergebnis des gerade genannten Vergleichs der am Sponsoringmarkt konkurrierenden Unternehmen zu verstehen.

2) Zweifel am Vorliegen einer objektiven Förderung

Sind für die Ermittlung des Wertes der Gegenleistung des Gesponserten aber vornehmlich die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens ausschlaggebend, muss die Frage nach dem Vorliegen einer *objektiven Förderung* im o.g. Sinne neu formuliert werden.
Besonders vor dem Hintergrund der in jedem Unternehmen eigenverantwortlich festgelegten Unternehmensziele und -pläne darf bezweifelt werden, ob eine *objektive* Förderung überhaupt noch feststellbar ist.
Unabhängig von der tatsächlichen Bedeutung der subjektiven Komponente bei der Marktwertbestimmung, bleibt jedenfalls festzuhalten, dass eine bloße Annäherung an den Marktwert eines geplanten Sponsoringengagements trotz der genannten Schwierigkeiten nach wie vor anhand solcher Leistungen von Sponsoren möglich ist, die in der Vergangenheit für *vergleichbare* Betätigungen erbracht worden sind.
Die bislang in der Wissenschaft aufgestellten Grundsätze zur *strategischen Planung* von Sponsoringengagements[383] berücksichtigen gerade die besondere Situation des jeweiligen Unternehmens. Durch sie kann die konkrete Ausgestaltung einer Sponsoringvereinbarung so auf das Unternehmen abgestimmt werden, dass maximale Wirkungsgrade erzielt werden. Dabei werden auch die besonderen Ziele des Unternehmens beachtet. Auf diesem Wege kann ein Unternehmen für sich die individuelle Bedeutung eines Sponsorings erkennen.

II. Die Ziele des Sponsorings

Die mit dem Sponsoring verfolgten Ziele werden als derivative Ziele bezeichnet, da sie sich aus den jeweiligen in der Zielhierarchie übergeordneten Unternehmens-, Marketing- und Marketing-Kommunikationszielen ableiten[384].
Diese Ziele werden also unmittelbar von den Kommunikationsbedürfnissen der Unternehmen bestimmt, welche von der zu untersuchenden Branche, der Produktkategorie,

---

[383] Vgl. dazu allgemein die Ausführungen bei *Boochs*, Sponsoring in der Praxis (2000), S. 135ff.; *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 59ff.; *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 51ff..

[384] *Meyer*/*Hermanns*, Wirtschaftswerbung (1981), S. 71f..

der Unternehmensgröße und vor allem von den gesetzlichen Rahmenbedingungen abhängen[385].

In Theorie und Praxis bestehen daher über die Anzahl, den Inhalt und die Kategorisierungsmöglichkeiten der Sponsoringziele unterschiedliche Auffassungen, wobei sich allerdings - trotz der Abhängigkeit der Ziele von der individuellen Situation der Unternehmen - einige Kernziele herausgebildet haben[386]. Zu deren Darstellung bietet es sich an, der klassischen Einteilung in ökonomische und psychologische Ziele zu folgen.

1) Verhältnis zwischen psychologischen und ökonomischen Zielen des Sponsorings

Psychologische Ziele des Sponsorings sind auf die Veränderung von Einstellungen, Meinungen und Kenntnissen der Zielgruppen über ein Produkt oder Unternehmen ausgerichtet[387].

Zwischen psychologischen und ökonomischen Zielen besteht dabei ein direkter Zusammenhang. Es wird davon ausgegangen, dass das Einwirken auf psychologische Konstrukte die ökonomischen Erfolgsgrößen in die gewünschte Richtung beeinflusst[388]. Als ökonomische Erfolgsgrößen gelten Umsatz, Gewinn und Marktanteil eines Unternehmens, die durch die zielgerichtete Beeinflussung des Konsumenten- und Händlerverhaltens erhöht werden sollen[389].

Zwar lassen sich sowohl die ökonomischen als auch die psychologischen Veränderungen messen[390]. Trotzdem wirken neben dem Sponsoring in einem längeren Zeitraum,

---

[385] So *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 42ff., der diese Problematik unter dem Stichwort „relativer Stellenwert der Sponsoringziele“ diskutiert. *Ders.*, aaO, S. 34, präsentiert zudem eine Übersicht wichtiger Sponsoringziele, die auf den Erkenntnissen internationaler Autoren beruht, und ist dabei bestrebt, möglichst unterschiedliche Standpunkte gegenüberzustellen.

[386] *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 142.

[387] *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 142.

[388] Vgl. dazu *Derieth*, Unternehmenskommunikation (1995), S. 37; *Hermanns*/*Glogger*, Werbeforschung und Praxis (2./1995), S. 64f..

[389] *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 142.

[390] Vgl. dazu eingehend die Ausführungen bei *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 118ff., zu den angewendeten Verfahren der Wirkungsmessung im Sponsoring. *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 159ff., 262ff. und 379ff., behandelt die Erfolgskontrolle im Sponsoring in Abhängigkeit von dem gesponserten Bereich (Sport-, Kultur- und Sozio- und Umweltsponsoring). Die Sponsoringkontrolle wird ebenfalls

also insbesondere bei langfristig orientierten Sponsoringzielen, noch eine Vielzahl anderer interner (z.B. Preis, Merkmale der Produkte) und externer Einflussfaktoren (z.B. saisonale Schwankungen, der Markteintritt eines neuen Anbieters) auf den ökonomischen Erfolg, so dass eine *verursachungsgemäße Zuordnung* der einzelnen Erfolgsbeiträge zu den verschiedenen Maßnahmen kaum zu realisieren ist[391].

Die Sponsoringziele lassen sich zudem nach ihrem zeitlichen Horizont einteilen, wobei die psychologischen Ziele nur Zwischenziele in dem langfristigen Ansinnen der Umsatz- und Gewinnsteigerung sind[392]. Diese monetären wirtschaftlichen Größen, die beispielsweise neben Gewinn und Umsatz auch Kosten umfassen, sind in ihrer Formulierung als *ökonomische* Ziele demzufolge *übergeordnete* Ziele innerhalb des Kommunikationsmix und gleichzeitig *originäre* Ziele aller Instrumente, wobei der Vorteil dieser Ziele in ihrer eindeutigen Messbarkeit und Quantifizierbarkeit liegt[393].

Allerdings ist die ausschließliche Vorgabe einer ökonomischen Kategorie zuzuordnender Ziele schon mangels einer Vorgabe von Handlungsimpulsen unzureichend[394]. Ökonomische Ziele entwickeln sich grundsätzlich erst aus den realisierten psychologischen Zielen heraus. Vor allem im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich lassen sich jene ökonomischen Oberziele *langfristig* nur über die Vorgabe psychologischer Zwischenziele erreichen[395].

Der psychologischen Zielkategorie kommt somit eine entscheidende Rolle zu, weil sie besser als die ökonomische auf die jeweiligen Sponsoringmaßnahmen als Handlungsimpulse zurückgeführt werden kann[396].

---

sehr umfangreich behandelt bei *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 119ff., und bei *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 200ff., wobei letzterer sich auf den Bereich des Sportsponsorings beschränkt.

[391] *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 142.

[392] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 42.

[393] So *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 100, der dies im Rahmen der Behandlung des am stärksten ökonomisch ausgeprägten Bereichs Sportsponsoring ausführt.

[394] *Steffenhagen*, Werbeziele (1993), S. 285 (287).

[395] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 100.

[396] *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 142, spricht in diesem Zusammenhang davon, dass es gerade für die Marketing-Kommunikation von Bedeutung sei, seinen Aktivitäten eine *greifbare* Zielkategorie zugrunde zu legen.

Dennoch findet man vereinzelt die Auffassung, dass die ökonomischen Endziele des Sponsorings nicht nur mittel- bis langfristig zu realisieren seien, sondern dass Sponsoring auch *kurzfristig* und auf *direkte* Weise zu Umsatzsteigerungen führen könne.
Gerade mit der *integrativen* Nutzung des Sponsorings könnten sehr häufig konkrete kurzfristige Absatz- und Umsatzziele verfolgt werden[397]. So kann ein Sponsoringengagement zum Beispiel verstärkt in der TV-Werbung oder in der händler- und konsumentenbezogenen Verkaufsförderung thematisiert werden. *Drees*[398] präzisiert dies für die Integration des Sportsponsorings anhand von zwei Fallgruppen, in denen kurzfristige ökonomische Ziele realisierbar seien.
Erstens können Kernzielgruppen durch Einladungen zu gesponserten Veranstaltungen (Hospitality) zielgerichtet persönlich beeinflusst werden, um bestenfalls sogar über die bloße Anbahnung eines Vertrages hinaus zum unmittelbaren Abschluss zu gelangen. Der Sponsor nutzt dabei sein Engagement im Rahmen von Sportveranstaltungen zur direkten Kommunikation und Pflege persönlicher Beziehungen.
Zweitens kann eine unmittelbare Beeinflussung der Kaufentscheidung durch das Sportsponsoring erzielt werden. Das ist in der Regel aber nur bei Sportartikeln und eventuell bei sportnahen Produkten möglich, wenn die entsprechenden Sponsoringmaßnahmen zusätzlich in die Verkaufsförderung integriert werden.

Die Behauptung einer direkten Wirkung des Sponsorings auf Verkaufs- und Umsatzzahlen wird überwiegend mit entsprechender Vorsicht zur Kenntnis genommen. Stellvertretend sei hier die Argumentation von *Walliser*[399] genannt, der zunächst beklagt, dass in den seltensten Fällen bekannt sei, woher solche Zahlen stammten. Desweiteren sei es für einen Außenstehenden schwierig, die Richtigkeit solcher Angaben zu überprüfen. Jedenfalls aber gebe es bislang noch keine neutrale Studie, die eindeutig einen direkten kausalen Zusammenhang zwischen einer Sponsoringmaßnahme und einem Umsatzanstieg feststellen konnte.

---

[397] Vgl. insoweit *International Events Group*, Guide to Sponsorship (1995), S. 12f., und ergänzend auch die von *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 42, genannten Beispiele für eine (angebliche) kausale Beziehung zwischen einem Sponsoringengagement und entsprechenden kurzfristigen Absatz- und Umsatzsteigerungen.

[398] *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 116.

[399] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 42.

Über ausschließlich *sponsoringspezifische* Maßnahmen hingegen können ökonomische Ziele nach wie vor lediglich mittel- bis langfristig realisiert werden, da insoweit die wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse über die Wirkungsmechanismen des Sponsorings[400] greifen. Das Sponsoring an sich ist deshalb in ökonomischer Hinsicht mittel- bis langfristig ausgerichtet. Es muss langfristig - zumindest mittelbar - beispielsweise einen Beitrag zur Umsatz- oder Marktanteilssteigerung leisten[401].

Für diese Untersuchung ist daher nur der mittel- bis langfristige Eintritt ökonomischer Auswirkungen von Bedeutung, da es sich dabei um den Regelfall handelt und zudem bislang kein eindeutiger wissenschaftlicher Nachweis für jene direkte Wirkung des Sponsorings erbracht worden ist.
Ferner ist nur die Zulässigkeit von Sponsoringaktivitäten Gegenstand dieser Arbeit. Spricht man also von einer direkten Wirkung des Sponsorings und anerkennt gleichzeitig, dass dies nur im Rahmen der integrativen Nutzung des Sponsorings möglich ist, so muss man sich fragen, inwieweit eine solche Wirkung dann noch (allein) dem Sponsoring zugeschrieben werden kann. Vielmehr handelt es sich um eine Wirkung, die erst durch den Einsatz weiterer Kommunikationsinstrumente möglich wird. Demnach bestehen bereits erhebliche methodische Bedenken, ob jene kurzfristigen ökonomischen Wirkungen überhaupt bei der ausschließlichen Prüfung des Sponsorings herangezogen werden dürfen.

2) Die psychologischen Sponsoringziele im einzelnen

Das Sponsoring im allgemeinen zielt in erster Linie auf die Beeinflussung *qualitativer* Größen[402]. *Quantitative* Ziele sind - wie bereits erwähnt - nur in Ausnahmefällen direkt zu erreichen.

---

[400] Vgl. umfangreich zur „Wirkung des Sponsorings“ *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 151ff..

[401] So *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 103, der sich dabei allerdings auf das fast ausschließlich ökonomisch geprägte Sportsponsoring konzentriert. Trotzdem kann diese Feststellung auf diejenigen Bereiche des Sponsorings übertragen werden, welche zumindest auch eine wirtschaftliche Komponente aufweisen.

[402] *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 113.

Unabhängig von der Art des Sponsorings werden vorrangig folgende kommunikative Ziele verfolgt[403]:

- Die Beeinflussung von Bekanntheitsgraden.
- Die Beeinflussung von Images.
- Die Kontaktpflege mit ausgewählten Zielgruppen.

Im Laufe der Zeit konnte diese Aufzählung weiter differenziert werden. *Walliser*[404] ist dabei bestrebt, nur die Ziele näher zu beschreiben, über die bei der Mehrzahl der Fachleute Einigkeit herrsche, obwohl die Abweichungen der einzelnen Autoren bei den dem Sponsoring zugewiesenen Zielen mehr formeller als inhaltlicher Natur seien:

- Die Steigerung der Bekanntheit einer Marke oder eines Unternehmens.
- Die Verbesserung des Images einer Marke oder eines Unternehmens.
- Die Produktdemonstration.
- Die Motivation der Mitarbeiter.
- Die Kontaktpflege mit externen Zielgruppen des Unternehmens.
- [Die Steigerung des Umsatzes.]

Die *persönlichen* Ziele der Sponsoren[405] werden hier nicht aufgeführt, da solche persönlichen Motive im allgemeinen nicht zur Verwirklichung der Kommunikationsziele des Unternehmens beitragen[406].
Angesichts der verschiedenen Arten des Sponsorings sollte allerdings klar sein, dass die obige Auflistung lediglich diejenigen erreichbaren Ziele enthält, die zur Schnittmenge

---

[403] Zu den einzelnen empirischen Studien, welche die herausragende Bedeutung dieser Ziele aufzeigen, vgl. *Amstad*, Thexis (4./1987), S. 60 (63); *Gardner*/*Shuman*, Journal of Advertising (Vol. 16, Nr. 1/1987), S. 11 (13); *Hermanns*/*Drees*/*Püttmann*, Absatzwirtschaft (10./1986), S. 220 (226); *Mintel*, Mintel-Report Sponsorship (1986), S. 140; *Waite*, Sponsorship in the U.K. (1977), S. 25.

[404] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 36. Eine inhaltlich übereinstimmende Aufzählung der psychologischen Sponsoringziele findet sich auch bei *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 143f., der diese Ziele aus *strategischer Sicht* aber wieder auf die zuerst genannten Ziele der Erhöhung und Stabilisierung von *Bekanntheitsgraden* und der Kreation, Stabilisierung und Veränderung von *Images* zurückführt.

[405] Hierunter fallen diejenigen Ziele, die sich nicht an den wissenschaftlich gesicherten Erkenntnissen über psychologische, marketingstrategische oder ökonomische Wirkungen orientieren.

[406] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 36.

sämtlicher Ziele gehören. Trotz erheblicher Überschneidungen sind die mit den unterschiedlichen Sponsoringtypen verfolgten Ziele nicht völlig deckungsgleich[407].
Um bereits an dieser Stelle auf das den einzelnen Sponsoringtypen zugrundeliegende unterschiedliche Verhältnis von wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Komponenten hinzuarbeiten, soll die folgende Darstellung der psychologischen Sponsoringziele deshalb in Abhängigkeit von den wichtigsten Bereichen des Sponsorings (Sport, Kultur, Soziales und Umwelt) erfolgen.

a) Psychologische Ziele des Sportsponsorings

Die psychologischen Ziele und Motive des Sportsponsorings weisen den stärksten *potentiell* ökonomischen Bezug auf. Wer sich in diesem Bereich als Sponsor betätigt, tut das (fast) ausschließlich zur Erzielung eines wie auch immer gearteten *wirtschaftlichen* „Nutzens" für das Unternehmen.
Hier stehen die Steigerung des Bekanntheitsgrades sowie die Veränderung von Meinungen und Einstellungen der Zielgruppen hinsichtlich des Images eines Unternehmens oder bestimmter Marken im Vordergrund[408].
Zur *Steigerung des Bekanntheitsgrades* eignen sich besonders jene Formen des Sportsponsorings, die einer *breiten* Medienresonanz ausgesetzt sind. Die generell enorme Medienpräsenz im Sport ist der Erhöhung des Bekanntheitsgrades bei einem entsprechenden Engagement bereits förderlich, wohingegen ein Auftritt im sozialen oder ökologischen Bereich unter dieser Zielsetzung nicht sinnvoll wäre[409].
Die Verbesserung einzelner Imagedimensionen (zum Beispiel Sportlichkeit, Jugendlichkeit, Wertanmutung, Exklusivität, Dynamik oder Leistungsfähigkeit) erfolgt dabei auf der Grundlage eines *Imagetransfers*, bei dem beispielsweise die Leistung eines Gesponserten oder die Atmosphäre einer Wettkampfstätte auf das Unternehmen oder die Marke übertragen wird[410]. Im Rahmen der *Imageprofilierung* wird es aber kaum möglich sein, bei den Konsumenten das Wissen über bestimmte Produkteigenschaften zu erhöhen oder neue Verwendungsmöglichkeiten von Produkten aufzuzeigen, da bei den

---

[407] *Drees*, Sportsponsoring (1992), S. 26.

[408] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 100. Zur vertiefenden Behandlung der in der Vergangenheit mit dem Einsatz von Sportwerbung und Sportsponsoring verbundenen Ziele vgl. die bei *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 102, genannten Studien bzw. Unternehmensbefragungen.

[409] *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 144.

[410] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 101.

meisten Ausprägungen des Sportsponsorings lediglich der Marken- oder Firmenname in Erscheinung tritt, ohne dass der Sponsor differenzierter argumentieren oder konkrete Werbebotschaften übermitteln kann[411].

b) Psychologische Ziele des Kultursponsorings

Obwohl die klassische Kulturförderung durch Privatpersonen und Unternehmen vorwiegend mit altruistischen Beweggründen in Verbindung gebracht wird, ist eine mäzenatenhafte und selbstlose Kulturförderung durch Unternehmen heutzutage eher sehr selten[412].

Unternehmen erkennen mehr und mehr den Imagenutzen kultureller Aktivitäten, was gleichzeitig aber das Bedürfnis mindert, gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein zu demonstrieren[413]. Wirtschaftlich orientierte Motive gewinnen in diesem Bereich des Sponsorings an Bedeutung[414]. Zwar machten die Unternehmen in der Regel kein Geheimnis aus ihren Beweggründen für die Kulturförderung; dennoch falle auf, dass in Vorträgen, Geschäftsberichten, bei Ausstellungseröffnungen, Hauptversammlungen oder ähnlichen Anlässen häufig sehr allgemein formulierte und wenig operationale Beweggründe genannt würden[415].

Folglich werden die genannten psychologischen Sponsoringziele, die von ihrer Natur her - aufgrund ihrer Einordnung als Zwischenziele bei der Erreichung der ökonomischen (End-)Ziele - tendenziell eher wirtschaftlich ausgerichtet sind, auch im Bereich des Kultursponsorings verfolgt.

---

[411] So *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 101, der zudem unterstreicht, dass sich das Sportsponsoring deshalb insbesondere für eingeführte Produktmarken eignet, die bereits über ein gewisses (Mindest-)Niveau an Bekanntheit verfügen.

[412] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 195f., stellt zudem klar, dass dieses *klassische* Verständnis der Kulturförderung auf eine jahrzehntelange Tradition unternehmerischer Kulturförderung zurückgeht. Dahinter standen die (Gründungs-)Unternehmer wie beispielsweise *Robert Bosch*, *Gottlieb Daimler*, *Friedrich Krupp* oder *Herbert Quandt*, die sich als Mäzene engagierten.

[413] Zu den vielfältigen Möglichkeiten eines Sponsoringengagements im Bereich des Kultur vgl. die Beispiele bei *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 78ff..

[414] So insgesamt *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 215, der als wirtschaftliche Motive die Verbesserung des Kundenkontaktes und die Verbesserung der Mitarbeiter- und Händlermotivation nennt. Weiterführend dazu *Hummel*, Sponsoring und Event-Marketing (1995), S. 1 (3).

[415] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 214.

Daneben darf aber die Bedeutung nicht-wirtschaftlicher Motive auf keinen Fall unterschätzt werden. Nach *Bruhn*[416] zählen dazu *persönliche* Interessen und *emotionale* Gründe, die weniger plan- und berechenbar seien als die bekundeten (*Anmerkung des Verfassers:* wirtschaftlichen) Absichten. Die Kulturförderung stelle sich dabei beispielsweise als Ausübung von Macht, Generieren von Dankbarkeit sowie als Verständnis für die Not von Künstlern und das Bedürfnis nach Bildung dar[417].

Bruhn[418] führt zudem eine Unterscheidung zwischen eigentümer- und managergeführten Unternehmen durch, da sich Erstere wegen der zumeist fehlenden Verantwortlichkeit gegenüber weiteren Instanzen stärker zu egoistischen Motiven bekennen könnten. Angestellte Manager hingegen seien dem Aufsichtsrat und den Aktionären gegenüber verantwortlich. Die Erzielung eines Nutzens für das Unternehmen habe bei ihren Entscheidungen absoluten Vorrang.

Inwieweit sich die verantwortlichen Manager allerdings an diese Vorgaben halten, bleibt bei *Bruhn* nach wie vor offen. *Walliser*[419] betont hinsichtlich der Existenz von *persönlichen* Zielen der Sponsoren, dass diese nicht nur nicht geleugnet werden könnten, sondern ganz im Gegenteil eine immer noch überraschend große Zahl von Unternehmen im Sponsoring tätig werde, nur weil eine wichtige Persönlichkeit der Firma daraus eine persönliche Befriedigung beziehe. Meines Erachtens sind damit jedenfalls auch die bereits angesprochenen Fälle von Entscheidungen aufgrund von Sympathie oder anderweitiger persönlicher oder auch geschäftlicher Verbundenheit gemeint.

Anhand der wissenschaftlichen Erkenntnisse über die Integration des Sponsorings in den Kommunikations-Mix des Unternehmens zeigt *Walliser*[420] - zwar losgelöst vom Kultursponsoring - die Anforderungen an die strategische Planung von Sponsoringengagements auf. Dabei nimmt er aber implizit Bezug auf seine eben erwähnte Äußerung, wenn er von „Sponsoring als Vorwand“[421] spricht. Bei manchen Firmen entstehe der Eindruck, dass sie Sponsoring bestenfalls halbherzig betrieben, um daraus kurzfristig Kapital für Werbe- oder Absatzförderungsmaßnahmen zu schlagen. Firmen, die ihr Firmenlogo an kaum sichtbarer Stelle auf dem Overall eines Automobilrennfahrers oder auf einer schlecht einsehbaren Bande in einem Fußballstadion plazierten, seien typische

---

[416] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 215.

[417] Aus einem Vortrag von *Arend Oetker*, zitiert bei *Fohrbeck*, Kulturförderung (1989), S. 146ff..

[418] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 216.

[419] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 36.

[420] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 51ff..

[421] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 61f..

Beispiele. Unternehmen, welche das Sponsoring nur als Vorwand betrieben, würden nie denselben (*Anmerkung des Verfassers:* wirtschaftlichen) Erfolg erzielen können wie ein echter Sponsor.
Inwieweit *Walliser* solche Sponsoringaktivitäten der fehlenden Sachkunde der Entscheidungsträger zuschreibt oder sie aber auf persönliche oder geschäftliche Verflechtungen zurückführt, wird hierbei allerdings nicht ganz deutlich.
Allerdings sollte hier angemerkt werden, dass die Verwendung des Ausdrucks „Sponsoring als Vorwand" nach dem gerade beschriebenen Verständnis von *Walliser* eine (fast ausschließlich) wirtschaftlich geprägte Auffassung des Sponsorings voraussetzt. Nur dann können Aktivitäten im Bereich des Sponsorings, die (auch) nicht-wirtschaftliche Elemente enthalten, als *sponsoringfremd* in diesem Sinne abgetan werden.
Dennoch kann allgemein festgehalten werden, dass trotz der zunehmenden Nutzung des wirtschaftlichen Potentials von Sponsoringaktivitäten im Bereich des Kultursponsorings nicht-wirtschaftliche Motive eine Rolle spielen, die entweder mit den *spezifischen Besonderheiten* in diesem Bereich (s.u.) oder aber mit den allgemein anzutreffenden unsachgemäßen oder schlicht nicht-wirtschaftlichen Erwägungen zusammenhängen.
Das Kultursponsoring kann und sollte daher auch nicht vorwiegend auf seine (vorhandenen) wirtschaftlichen Aspekte reduziert oder fixiert werden. Es handelt sich um eine Mischform innerhalb der vielfältigen Möglichkeiten bei der Gestaltung von Sponsoringaktivitäten.

Die psychologischen Ziele des Kultursponsorings reduzieren sich im wesentlichen auf die Steigerung oder Schaffung von Imagedimensionen. *Bruhn*[422] betont diesbezüglich, es sei unbestritten, dass sich durch Kultursponsoring kaum finale Verhaltenswirkungen erzielen ließen. Ebenso unbestritten sei es aber, dass durch veränderte Rahmenbedingungen das *wirtschaftliche* Agieren des Unternehmens erleichtert werden könne.
Ob das Unternehmen dabei in Wahrnehmung seiner gesellschaftlichen Aufgabe tätig wird und somit die Förderung kultureller Projekte und Einrichtungen in seine Unternehmensphilosophie einbindet[423], spielt meines Erachtens letztlich keine Rolle. Entscheidend ist vielmehr, dass auch die gesellschaftspolitische Verantwortung als Motivation zu einer Veränderung psychologischer Faktoren führen kann und damit ebenfalls

[422] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 218.
[423] So fordert es *Hartwig*, Sponsors (10./1996), S. 16, in seinen Thesen zum Kultursponsoring.

die Verfolgung rein ökonomischer Ziele möglich erscheint, wenngleich auch in möglicherweise abgeschwächter Form.
Die Veränderung von Imagedimensionen fällt in diesem Zusammenhang nämlich gar nicht unter die Erzielung finaler Verhaltenswirkungen, da es um die Veränderung von Einstellungen, Meinungen oder Haltungen potentieller Kunden zu den jeweiligen Unternehmen, zu deren Produkten oder Marken geht. Demzufolge verlagert sich das Problem finaler Verhaltenswirkungen auf die Ebene der *ökonomischen* Auswirkungen nach der Erreichung der betreffenden psychologischen Ziele. Das wird im folgenden noch Gegenstand eigenständiger Erörterungen sein.

An dieser Stelle sei nun auf die schon angesprochene *spezifische Besonderheit* des Kultursponsorings hingewiesen, die unabhängig von der Dominanz eigennütziger oder gemeinnütziger Motive besteht. Die Ziele des Kultursponsorings lassen sich nämlich nicht unmittelbar aus den Marketing- und Werbezielen von Unternehmen ableiten, sondern setzen zunächst eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den Förderbereichen Kunst und Kultur voraus[424]. Diese Auseinandersetzung findet auf der Ebene des gesamten Unternehmens statt, da sie nicht auf der Ebene der Produkte oder Marken erfolgen kann. Über die Unternehmensidentität (Corporate Identity) als Ausgangspunkt soll die Festlegung der Unternehmensphilosophie sowie der Unternehmenskultur und des angestrebten Unternehmensimages den Rahmen für die gesamte Unternehmenskommunikation bestimmen[425]. Gelinge es einem Unternehmen, die eigene Identität zu definieren, habe es nicht nur den Unternehmenszweck festgelegt, sondern auch die Haltung gegenüber seinen wichtigsten Zielgruppen sowie die Form der Selbstdarstellung im gesellschaftlichen Kontext bestimmt. Mit der Festlegung der Unternehmensidentität könne also auch ein *gesellschaftsorientiertes* Marketing verbunden sein, bei dem Kunst und Kultur wichtige Funktionen übernehmen würden[426].
Eine solche Argumentation zielt in erster Linie auf die Möglichkeit zur Dokumentation der Philosophie und Kultur des Unternehmens nach innen und außen ab, um das Spon-

---

[424] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 216. Diese Notwendigkeit wird auch von *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 76f., erwähnt, der sich dabei aber im wesentlichen auf die Ausführungen von *Bruhn*, aaO, bezieht.

[425] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 216f..

[426] Zur Bedeutung und zu den Ausformungen eines *gesellschaftsorientierten* Marketings vgl. die Ausführungen bei *Raffée*/*Wiedmann*, Strategisches Marketing (1985), S. 552ff..

soring des entsprechenden Unternehmens nach innen und außen glaubwürdiger erscheinen zu lassen.

Nichtsdestoweniger kann für die derzeitige Situation des Kultursponsorings in Deutschland festgestellt werden, dass die denkbaren Zielsetzungen in Abhängigkeit vom Professionalisierungsgrad und der Bedeutung für das Unternehmen äußerst heterogen sind[427]. Der Integration des Unternehmens in das gesellschaftliche Umfeld (der Region) und der Dokumentation der Unternehmenskultur bzw. der gesellschaftspolitischen Verantwortung kommt dabei eine gesonderte Funktion zu[428].
Insoweit treffen insgesamt *emotionale* Motive von Personen zur Kulturförderung auf *rationale* Ziele der Unternehmenskommunikation.
Das Verhältnis der beiden Elemente kann dabei nur schwer bestimmt werden, da es einzelfallabhängig ist und zudem die tatsächliche Gewichtung der verschiedenen Ziele von der in der Regel nicht ausdrücklich publik gemachten Motivation der Unternehmensführung abhängt. Möglicherweise ist die Erzielung tendenziell wirtschaftlicher „*Neben*effekte“ gerade eine willkommene Chance für Unternehmen, diese wahren Ziele zu kaschieren, um noch oder sogar trotzdem glaubwürdiger zu erscheinen.

c) Psychologische Ziele des Sozio- und Umweltsponsorings

Die Ziele des Sozio- und Umweltsponsorings sind sehr weit gefasst. Das Soziosponsoring wird als ein Ansatz betrachtet, der einen Beitrag zur Lösung von humanitären Problemen in der Gesellschaft leisten könne. Dazu übernehme das Unternehmen soziale Verantwortung und könne dies unternehmensextern sowie -intern kommunizieren[429]. Entscheidend für den kommunikativen Einsatz sozialen Verhaltens oder sozialer Engagements sei dabei die Frage, inwieweit die Unternehmen ein ausgeprägtes Bewusstsein für eine über das Unternehmen hinausgehende soziale Verantwortung und ein entsprechendes Verhalten haben beziehungsweise auch praktizieren[430].

---

[427] So *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 217, der dazu zusammenfassend die Ebenen der Unternehmensziele, der Marketingziele und der Kommunikationsziele in den Vordergrund stellt.

[428] Vgl. dazu die Abbildung 46 bei *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 218.

[429] *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 90.

[430] So *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 92, der dort gleichzeitig auf die von *Bruhn* diskutierte Berücksichtigung der sozialen Engagements im *Unternehmensleitbild* eingeht.

Auch das Ökosponsoring diene einer *glaubwürdigen* internen und externen Kommunikation der Übernahme ökologischer Verantwortung durch Unternehmen[431]. Gerade diese Glaubwürdigkeit von Öko-Engagements sei es, die bei Vorliegen entsprechender Voraussetzungen zur Kontraproduktivität führen könne[432]. Die zunehmende Umweltorientierung und Umweltsensibilität und ebenso der Zustand der natürlichen Umwelt hätten Unternehmen gezwungen, eine Ökologie-Orientierung in ihr Wertesystem und damit auch in ihr Marketing zu integrieren[433].

Oftmals wird ein soziales oder ökologisches Engagement direkt aus den grundlegenden Konzepten des Unternehmens abgeleitet und dient beispielsweise zur Konkretisierung der Unternehmensphilosophie oder zur Demonstration der Unternehmenskultur[434].
Die Hauptbeweggründe leitet *Bruhn*[435] aus einer bei ihm zitierten Befragung von 109 Unternehmen ab. Maßgeblich sei die Dokumentation der sozialen und gesellschaftspolitischen Verantwortung des Unternehmens. Zudem werde angestrebt, das Selbstverständnis des Unternehmens - das sich in der Corporate Identity des Unternehmens widerspiegele - zu dokumentieren. *Bruhn*[436] betont, dass die Erreichung psychologischer Ziele - anders als beim Einsatz der klassischen Kommunikationsinstrumente oder auch des Sportsponsorings - hierbei nicht unbedingt im Vordergrund stehe. *Walliser*[437] vertritt hierzu allerdings die Auffassung, dass die Demonstration sozialer Verantwortung stark mit dem Ziel der Imageverbesserung verwoben sei. Diese beiden Ziele seien ganz eindeutig dominant.
Bruhn[438] zufolge lassen sich trotzdem zusammenfassend vier zentrale Ziele des Sozio- und Umweltsponsorings anhand der möglichen Wirkungen eines sozialen beziehungsweise ökologischen Engagements ableiten. *Neben* den beiden bereits erwähnten (Haupt-)Zielen seien auch die Verbesserung der Mitarbeitermotivation und wiederum die Verbesserung des Unternehmensimages relevant.

---

[431] *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 86.
[432] Vgl. dazu *Cremer*, Sozio- und Umweltsponsoring (1990), S. 205 (210); *Mauersberger*, Werbeforschung & Praxis (1/1992), S. 6 (8), und *Ichikawa*, Sponsoring und Event-Marketing (1995), S. 1 (7).
[433] *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 86.
[434] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 321.
[435] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 321.
[436] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 320f..
[437] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 44, dortige Abbildung 2.4, und S. 45.
[438] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 321f..

Allerdings sollte auch bei einer solchen Gewichtung nicht verkannt werden, dass zahlreiche Unternehmen bereits schwerpunktmäßig den (tendenziell wirtschaftlichen) Nutzen eines derartigen Sponsorings für sich erkannt haben[439]. Belegt wird dies u.a. durch die von *Bruhn*[440] selbst zusammengefassten Aussagen aktueller Partner der Umweltorganisation ORO VERDE zum Nutzen des Natursponsorings. Danach ließen sich eine Imageverbesserung durch Engagement in dem für fast alle Zielgruppen wichtigsten sozialen Bereich, eine Profilierung im Markt, eine Substanzerhaltung hinsichtlich der Ressourcen und der Kaufkraft und eine echte, sinnvolle Leistung für die Gesellschaft erzielen.
Hermanns[441] ergänzt dazu für den Bereich des Soziosponsorings, dass die *weichen* Themen, die im weitesten Sinne etwas mit dem Unternehmenszweck zu tun hätten, besonders beliebt für das Sponsoring seien.
Hinsichtlich des Ökosponsorings kritisiert *Hermanns*[442] die Ansichten von *Bruhn* indirekt dadurch, dass er - dessen Feststellungen als zutreffend voraussetzend - es für unverständlich oder gar widersprüchlich hält, wenn Unternehmen ihr in erster Linie *uneigennütziges* Anliegen (so wohl *Bruhn*), etwas (in finanzieller Hinsicht) für die Umwelt zu leisten, durch das Instrument des Sponsorings und nicht mittels Spenden oder über Unternehmensstiftungen zu erreichen suchten.

Wie schon für den Bereich des Kultursponsorings festgestellt worden ist, darf auch an dieser Stelle bezweifelt werden, dass die psychologischen Ziele, denen als Zwischenziele auf dem Weg zur Erreichung ökonomischer (End-)Ziele eine besondere Funktion zukommt, eine derart untergeordnete Rolle spielen.
Jedes Unternehmen, das sich sozial oder auch ökologisch einsetzt und dabei gleichzeitig namentlich in Erscheinung tritt, weiß sehr wohl um die Bedeutung der Schaffung von Öffentlichkeit. Inwieweit sich damit aber auch konkrete ökonomische Zielvorstellungen verbinden, sei dahingestellt. Entscheidend für diese Untersuchung ist vielmehr zunächst nur, dass die Verwirklichung psychologischer Ziele durch das Sozio- und Ökosponsoring möglich ist und darüber hinaus ebenfalls praktiziert wird.

---

[439] Vgl. dazu die Darstellung des Lebenszyklus des Sponsorings in Deutschland bei *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 31, dortige Abbildung 1.15.
[440] *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 323f..
[441] *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 93.
[442] *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 87.

Demnach handelt es sich wiederum um eine Mischform des Sponsorings, die ähnlich dem Kultursponsoring sowohl tendenziell wirtschaftliche als auch eindeutig nicht-wirtschaftliche Elemente enthält.
Insoweit kann hinsichtlich des hier ebenfalls nur schwer zu bestimmenden Verhältnisses der beiden Elemente auf die zuvor gemachten Ausführungen zu den psychologischen Zielen des Kultursponsorings verwiesen werden.
Folglich bedienen sich die Unternehmen auch beim Sozio- und Umweltsponsoring der vorhandenen Emotionalität, wobei sie die tendenziell wirtschaftlichen „*Neben*effekte" in der Regel bei öffentlichen Äußerungen oder Auftritten unerwähnt lassen[443], um ein größtmögliches Maß an Glaubwürdigkeit zu erreichen.

3) Zusammenfassung - Motivation der Entscheidungsträger im Unternehmen

Neben der vor allem im Bereich des Sportsponsorings vorhandenen (tendenziell) wirtschaftlichen Motivation und Zielsetzung im Hinblick auf die Erreichung solcher psychologischer (Zwischen-)Ziele, die möglicherweise einen zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg erwarten lassen, haben sich noch zwei Unterkategorien nicht-wirtschaftlicher Motivation herausgebildet.

Insbesondere die Bereiche des Kultur-, Sozio- und Umweltsponsorings sind anfällig für emotionale und zugleich persönliche Beweggründe, denen keine Sponsoringziele im marketingstrategischen Sinne gegenüberstehen. Beim Sportsponsoring bilden persönliche emotionale Gründe eher die Ausnahme, doch kann es auch dort - wie gezeigt - zu Entscheidungen kommen, die einer rationalen und damit marketingstrategischen beziehungsweise unternehmerischen Grundlage entbehren.
Von nicht-wirtschaftlichen Sponsoringzielen kann nämlich allenfalls dann gesprochen werden, wenn legitime nicht-wirtschaftliche Interessen verfolgt werden, die entweder berechtigten unternehmerischen (selten) oder gesellschaftlichen Interessen entsprechen. Um dabei den Eindruck zu vermeiden, „berechtigte Interessen" im hier verwendeten Sinne reduzierten sich ausschließlich auf rationale Entschlüsse, sollte der Begriff der „emotionalen Entscheidung" differenzierter betrachtet werden.

---

[443] Das räumt auch *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 321, ein, der auf die möglichen Diskrepanzen zwischen öffentlich bekundeten Beweggründen eines solchen Engagements und den tatsächlichen Ursachen hinweist.

Emotionale Entscheidungen sind auf den ersten Blick zunächst maßgeblich persönlich determinierte Entscheidungen, die im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen, welche stets ein Produkt sorgfältiger und möglichst objektiver Abwägung einer Vielzahl von Interessen sein sollten, keinen Platz haben. Eine derartige unternehmerische Motivation kann niemals zulässiger Ausgangspunkt weder einer allgemeinen nicht-wirtschaftlichen Zielsetzung noch einer solchen im Bereich des Sponsorings sein.

Die zweite Kategorie unternehmerischer Motivation zeichnet sich gleichwohl durch ihre emotionale Grundlage aus. Dessen ungeachtet enthält sie aber einen zumindest ansatzweise oder im weitesten Sinne objektiven Kern, der die Emotionen und persönlichen Bedürfnisse *vieler* widerspiegelt.
Folglich könnte mit einer solchen nicht-wirtschaftlichen Motivation gleichzeitig ein marketingstrategisch anerkanntes und unter Umständen auch aktienrechtlich zulässiges[444] Sponsoringziel verknüpft sein.
Es würde sich dann nämlich nicht mehr um unsachgemäße Erwägungen im weiteren Sinne, sondern um die Förderung gesellschaftlich oder sogar institutionell anerkannter Lebensbereiche handeln. Die Förderung der Kunst und Kultur, der Gesellschaft im allgemeinen und der Umwelt berührt insofern unstreitig die persönlichen und teilweise zutiefst emotionalen Beziehungen gerade einer Vielzahl von Menschen zu diesen Feldern des Lebens.

Ob und inwieweit dieser Umstand bei der *Schwerpunktsetzung* eine Rolle spielt, hängt auch davon ab, welches Gewicht und welche Bedeutung dem Förderungsaspekt oder allgemein den nicht-wirtschaftlichen Elementen eines Sponsoringengagements im Einzelfall *rechtlich* und *tatsächlich* zukommt.

---

[444] Diese Argumentation geht schwerpunktmäßig auf die eingangs behandelte Problematik der Berücksichtigung unterschiedlichster Interessen (u.a. des Gemeinwohls) durch den Vorstand der Aktiengesellschaft im Rahmen seiner Entscheidungsprozesse zurück. Inwieweit angesichts der jeweils durchzuführenden Gesamtbetrachtung einer Sponsoringaktivität auf diesen Ansatz zurückgegriffen werden kann oder sogar muss, sei an dieser Stelle dahingestellt.

III. Marktwertbestimmung als bloße Festlegung eines Mindestwertes

Der oben angestrebte Vergleich ähnlicher Sponsoringengagements krankt demnach daran, dass er die *jeweiligen* individuellen Interessen und die daraus resultierenden einzelnen subjektiven Werte durch Bildung einer Art Mittelwert zu objektivieren sucht. Jener Vergleich kann allenfalls insoweit zur Marktwertbestimmung herangezogen werden als er einen Mindestwert für ein bestimmtes Sponsoring festlegt.

IV. Der subjektive Wert eines Sponsoringengagements

Ist ein Unternehmen nun aber bereit, diesen Mindestwert zu überbieten, hat dies - wie schon erwähnt - keinen Einfluss auf den Marktwert oder Mindestwert. Wohl aber wird hierdurch ein lediglich auf dieses Unternehmen bezogener *subjektiver* Wert der entsprechenden Leistungen des Gesponserten begründet[445].

Somit könnte in der Überschreitung des o.g. Mindestwertes ein Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung und damit eine *Förderung nicht-wirtschaftlicher Art* in Form einer unangemessen hohen (Gesamt-)Leistung des Sponsors[446] liegen. Deshalb ist der Untersuchung der hinter einer derartigen Bereitschaft stehenden Motivation des Unternehmens ein entscheidendes Gewicht beizumessen.

Es gilt also, jene Bereitschaft des Unternehmens auf ihre *wirtschaftliche* Ausrichtung hin zu überprüfen und zugleich eine *objektive* Rechtfertigung zu finden, welche die Motivation des Unternehmens *wirtschaftlich* stützt.

---

[445] Schon *Raiser*, Das Unternehmen als Organisation (1969), S. 110, hat im Zusammenhang mit dem Rationalitätsmaßstab unternehmerischer Entscheidungen darauf hingewiesen, dass bei *systemexternen* Entscheidungen im Vergleich zu *systemimmanenten* der Zufall eine größere Rolle spiele und ferner persönliche Eigenschaften und Meinungen, Werthaltungen und Vorurteile der zur Entscheidung berufenen Personen eher zum Durchbruch gelangten. Insgesamt sei daher stets mit *subjektiven* Einflüssen zu rechnen.

[446] Wie schon dargestellt reicht allein eine Gegenleistung des Gesponserten, die vergleichsweise geringe kommunikative Wirkungen aufweist, nicht aus, um ein solches Missverhältnis anzunehmen.

1) Mögliche Gründe für eine solche „Überzahlung“ (Rechtfertigung eines bestimmten „subjektiven Wertes“)

Dabei ist zunächst von den verschiedenen denkbaren Beweggründen für eine solche „Überzahlung“ auszugehen.
Allgemeine Gründe, die ihren Ursprung im Wettbewerb oder in der generellen Situation am Markt haben, scheiden allerdings von vorneherein aus. Es kann diesbezüglich davon ausgegangen werden, dass sie bereits bei der Ermittlung eines o.g. Mindestwertes Berücksichtigung finden.

a) Die „Ausschaltung“ eines Konkurrenten

Folglich könnte dies auch für solche Fälle gelten, in denen ein Unternehmen nur deshalb einen höheren Preis zahlt, um Vertragspartner eines von mehreren potentiellen Sponsoren umworbenen Gesponserten zu werden. Insoweit wäre dies ein natürlicher und wettbewerbsbedingter Vorgang innerhalb der (sozialen) Marktwirtschaft.
Ein Unternehmen, das die *individuelle* Bedeutung eines konkreten Engagements erkannt hat, kalkuliert, welche Leistungen es zu erbringen imstande und bereit ist, um den ausgewählten Sponsoringpartner für einen Vertragsabschluss zu gewinnen. Das „Ausschalten“ von Konkurrenten dient demnach auch der Realisierung dieser *individuellen* Chancen[447].
Setzt sich ein Unternehmen also gegenüber etwaigen Konkurrenten durch und kommt es zu einem entsprechenden Vertragsabschluss mit dem zuvor ausgewählten Wunschpartner, kann davon ausgegangen werden, dass bereits die im Verlauf dessen geführten Vorverhandlungen auf Seiten dieses Unternehmens von dem Willen bestimmt waren, sich die *individuellen* Möglichkeiten des angestrebten Sponsorings zu sichern. Das bloße Ausschalten von Konkurrenten ist kein Selbstzweck.

---

[447] Der in diesem Zusammenhang gebrauchte Begriff der Konkurrenz bezieht sich auf den Sponsoringmarkt und damit auf die vorhandenen *konkreten* Möglichkeiten, sich als Sponsor zu betätigen. Zudem gibt es jedenfalls keinen unmittelbaren und vermutlich auch keinen mittelbaren Zusammenhang zwischen der „Überzahlung“ im obigen Sinne und der Verbesserung des Marktanteils des eigenen Unternehmens gegenüber einem anderen in dem durch den Gegenstand der Unternehmen beschriebenen Bereich bzw. Markt. Bei der „Überzahlung“ geht es folglich nur um die finanziellen Mittel, die eingesetzt werden, um ein *bestimmtes* Sponsoringvorhaben zu realisieren.

Zudem dürfte es beim Sponsoring sehr schwierig zu ermitteln sein, welche Leistungen ein Unternehmen überhaupt anbieten muss, um sich gegenüber potentiellen oder tatsächlichen Konkurrenten durchzusetzen. Grundsätzlich verbindet *jeder* potentielle Sponsor mit einem bestimmten Gesponserten individuelle Chancen. Gerade an diesem Umstand krankt - wie schon erwähnt - die Ermittlung eines objektiven Marktwertes der Gegenleistung des Gesponserten. Es bedarf keiner weiteren Erklärung, dass es für jedes Unternehmen nur bis zu einem gewissen Grade absehbar ist, welchen subjektiven Wert ein konkurrierendes Unternehmen einem bestimmten Sponsoringengagement beimisst[448].

Eine mögliche „Überzahlung" kann zwar Ausdruck von Konkurrenzkampf oder Wettbewerbsdruck sein. Zugleich und vor allem kann sie aber eine „unternehmerische Notwendigkeit" widerspiegeln, aufgrund der eben beschriebenen Unsicherheiten dem eigenen Bestreben zur Durchführung des Sponsorings durch eine entsprechend hohe Sponsoringleistung Gewicht zu geben.

b) Die „unternehmerische Notwendigkeit"

Die tatsächlich vereinbarte Leistung des Sponsors ist das Ergebnis von zumeist längeren oder auch langwierigen Verhandlungen, welche seitens des Sponsors auf der Grundlage und im Rahmen des finanzwirtschaftlich noch Verantwortbaren stattfinden.

So ergibt sich ein Spielraum für das als Sponsor auftretende Unternehmen, dessen untere Grenze der o.g. Mindestwert bildet. Nach oben sind die finanziellen Möglichkeiten durch die Höhe der in der Finanzplanung des Unternehmens für solche Zwecke vorgesehenen Mittel beschränkt[449]. Innerhalb dieser finanziellen Spanne einigen sich die zukünftigen Partner eines Sponsoringengagements auf die zu erbringenden Leistungen des Sponsors.

Es bleibt zu klären, nach welchen Kriterien der Sponsor die Angemessenheit seiner Leistung beurteilt, wobei erneut in Erinnerung gebracht werden sollte, dass Gegenstand

---

[448] *Bruhn*, Marketing (2001), S. 49, erwähnt im Zusammenhang mit der o.g. Budgetberechnung durch die Ausrichtung an der Konkurrenz als einer möglichen Methode, dass man zwar zumeist eine direkte Vergleichbarkeit mit der Konkurrenz unterstellte, was der Realität in den meisten Fällen aber nicht gerecht werde. Vgl. allgemein zur Unsicherheit hinsichtlich des unternehmerischen Handelns der Wettbewerber *Hauer*, Versunkene Kosten (1990), S. 28ff..

[449] Insoweit sei hier auf die obigen Ausführungen zur Budgetierung bzw. Budgetplanung verwiesen.

der Arbeit nun nur noch die Mischtypen des Sponsorings sind. Der Sponsor verfolgt bestimmte kommunikative Ziele. Dabei kann *grundsätzlich* davon ausgegangen werden, dass er wie jeder Unternehmer möglichst hohe Wirkungen bei möglichst geringem Einsatz erreichen möchte. Die Entscheidungskriterien sind allerdings sehr komplex. Neben rein wirtschaftlichen Erwägungen sind aber gerade auch solche vorstellbar, deren wirtschaftlicher Wert nicht ohne weiteres auf der Hand liegt.

(i) Die Entscheidungskriterien bei der Auswahl des Sponsoringpartners

(1) Die „individuelle Bedeutung" eines Sponsoringengagements

In dem Wert der letztlich vereinbarten Leistung des Sponsors kommt u.a. die individuelle Bedeutung des Sponsoringengagements für das Unternehmen zum Ausdruck. Sie bemisst sich zunächst anhand der erwarteten oder erzielbaren Sponsoringwirkungen auf der Grundlage eines strategischen Sponsoringplanes[450].

Für eine solche Sponsorentätigkeit ist in erster Linie die wirtschaftliche Bedeutung des Vorhabens entscheidend. Zwar gibt es operationale Kriterien zur Auswahl der Sponsoringpartner; doch ist zweifelhaft, in welchem Ausmaß eine Bestimmung des wirtschaftlichen Wertes der Sponsoringwirkungen möglich ist.
Im folgenden wird daher ebenfalls zu klären sein, inwieweit beispielsweise Verbesserungen der Imagewerte eines Unternehmens wirtschaftlich quantifiziert werden können. Möglicherweise steht dem Vorstand der Aktiengesellschaft dabei ein Einschätzungs- und Ermessensspielraum zu, da anderenfalls die Chancen auf zukünftige Umsatz- oder auch Gewinnsteigerungen sofort dem Risiko und der Unsicherheit zum Opfer fallen würden, die derartigen Wirkungen - wie auch vielen anderen unternehmerischen Entscheidungen und Betätigungen - immanent sind.

Könnte der wirtschaftliche Wert eines Sponsoringengagements für ein bestimmtes Unternehmen aber nur annähernd bestimmt werden und stünde seinem Vorstand deswegen ein solcher Spielraum bei der Beurteilung zukünftiger Chancen zu, ist ein Missverhält-

[450] Zu den Detailproblemen der Budgetallokation und der Mediaselektion, insbesondere zum Spannungsverhältnis zwischen heuristischen Methoden und Optimierungsverfahren vgl. die oben bereits erfolgte Darstellung.

nis zwischen Leistung und Gegenleistung nur in absoluten Ausnahmefällen anzunehmen. Der Vorstand wäre lediglich gehalten, seine Beurteilung auf der Grundlage wissenschaftlich fundierter Erkenntnisse über erzielbare Sponsoringwirkungen zu fällen. Eine solche strategische Planung einer Betätigung im Bereich des Sponsorings darf bei größeren Unternehmen als Standard und selbstverständlich vorausgesetzt werden.

(2) Zwischenergebnis

Dann könnte eine hohe *wirtschaftliche* Bedeutung eines bestimmten Sponsoringprojektes schon dann angenommen werden, wenn aus marketingstrategischer Sicht entsprechend hohe Sponsoringwirkungen zu erwarten sind, obwohl deren *wirtschaftliche* Auswirkungen wiederum der oben angedeuteten Unsicherheit unterliegen. Es würde somit genügen, dass *theoretisch* wirtschaftliche Auswirkungen denkbar sind und die Führungsorgane sie *praktisch* auch für wahrscheinlich halten.

(3) „Gedeihliches Zusammenwirken“ als zumindest mittelbar wirtschaftlicher Aspekt und damit als Rechtfertigung einer „Überzahlung“ im o.g. Sinne?

Zu diesen theoretischen und praktischen Schwierigkeiten bei der Bestimmung des wirtschaftlichen Wertes kommen Zweifel daran hinzu, ob sich die Bedeutung einer Sponsoringtätigkeit für ein bestimmtes *Unternehmen* tatsächlich in der Orientierung am reinen wirtschaftlichen Wert der Sponsoringwirkungen erschöpft. Das gilt unabhängig davon, ob die Beurteilung etwaiger wirtschaftlicher Auswirkungen dem Ermessen der Führungsorgane unterliegt.

Wie bereits erwähnt müssen bei einer Betätigung im Bereich des Sponsorings eine Vielzahl von Faktoren erfüllt sein, damit die angestrebten Wirkungen auch tatsächlich umgesetzt werden können. Der Eintritt der Wirkungen beruht im Wesentlichen darauf, dass das als Sponsor auftretende Unternehmen über den Gesponserten mit den ausgewählten und angesprochenen Zielgruppen kommuniziert.

Dabei bedient sich der Sponsor nicht nur der bei dem ausgewählten Vertragspartner vorhandenen Medienwirksamkeit. Eine besonders hohe Medienwirksamkeit ist zwar der Garant für eine ähnlich hohe *Intensität* der Sponsoringwirkungen. Die *Qualität* der Wirkungen allerdings hängt von den Eigenschaften des Gesponserten ab, wenn es beispielsweise gilt, einige seiner Imagedimensionen auf den Sponsor zu übertragen. Diese

Erwägungen gehören zur strategischen Sponsoringplanung und dabei sicherlich zu den *wirtschaftlichen* Überlegungen im Vorfeld des Sponsoringengagements.

Darüber hinaus stehen diese Eigenschaften des Gesponserten, die Teil der *wirtschaftlichen* Planung sind, aber auch für ein gedeihliches Zusammenwirken beider Partner in der Zukunft. Damit kann auch eine angestrebte *längerfristige* Zusammenarbeit verbunden sein. Ebenso fallen darunter allgemeinere Aspekte wie gegenseitiges Vertrauen aufgrund einer idealen Geschäftsgrundlage und weitere psychologische Effekte, die sich denklogisch daran anschließen.

Derartige Beweggründe für den Abschluss einer Sponsoringvereinbarung haben zwar allenfalls mittelbar einen wirtschaftlichen Bezug. Wegen der Besonderheiten des Sponsorings gerade in bezug auf die Eigenschaften des Gesponserten trägt das Vorhandensein *idealer* Eigenschaften bei einem bestimmten Gesponserten aber ohne Zweifel zur Erhöhung des *individuellen* Wertes eines Sponsoringengagements bei.

Erst die annähernd vollständige Beseitigung *sämtlicher* Unsicherheiten, die mit einer Tätigkeit im Bereich des Sponsorings verbunden sind, reduziert die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns des *gesamten* Vorhabens auf ein erträgliches Maß. Das schließt natürlich auch die tendenziell eher nicht-wirtschaftlichen Unsicherheiten ein, deren Ausmaß bei einem zu erwartenden gedeihlichen Zusammenwirken beider Vertragspartner verschwindend gering sein dürfte.

Demzufolge ist es denkbar, dass ein Unternehmen durchaus bereit ist, diesen Aspekt in seiner Kalkulation entsprechend wertsteigernd zu berücksichtigen, um einem Scheitern des Projekts und damit verbundenen Einbußen vorzubeugen.

Hat ein Unternehmen diesen Aspekt nun tatsächlich finanziell berücksichtigt, erscheint eine Überprüfung der Angemessenheit des Teilbetrags allerdings kaum durchführbar. Die Maßstäbe sind rein subjektiver Natur und entziehen sich daher einer Verifizierung. Ein Missverhältnis im o.g. Sinne dürfte demnach nur in Ausnahmefällen vorliegen, wenn nämlich die Leistung des Sponsors offensichtlich in einem krassen Ungleichgewicht zur Gegenleistung des Gesponserten steht und dabei unsachgemäße oder einfach fehlerhafte Erwägungen der Entscheidungsorgane die Kalkulation zumindest mitbestimmt haben.

(4) Die exzeptionelle Bedeutung gerade eines bestimmten Sponsoringengagements

Ein weiterer wertsteigernder Faktor, der sich nur auf ein bestimmtes Unternehmen anwenden lässt und damit den subjektiven Wert einer Sponsoringtätigkeit für dieses Unternehmen erhöht, ist die Einzigartigkeit einer bestimmten Betätigung.
Hierzu zählt beispielsweise die Förderung von sportlichen Großereignissen wie den Olympischen Spielen oder Welt- und Europameisterschaften verschiedener Disziplinen, bei denen wenige Sponsoren oder sogar nur ein Sponsor als Exklusiv- oder als Hauptsponsor(en) auftreten bzw. auftritt[451].
Gerade solche Engagements versprechen wie kaum andere optimale Möglichkeiten zur Erzielung von Sponsoringwirkungen. In ihnen manifestieren sich größtmögliche Chancen aufgrund einer nicht zu übertreffenden Medienwirksamkeit dieser Ereignisse.
Die Besonderheit für den jeweiligen Sponsor liegt aber vor allem darin, dass es nur wenige potentielle Sponsoren gibt, die finanziell in der Lage sind, derartige Ereignisse zu sponsern. Vor diesem Hintergrund und der ständig steigenden Medienwirksamkeit solcher Ereignisse treten hier bereits Schwierigkeiten bei der Ermittlung von Vergleichswerten für die Leistungen der Sponsoren auf.
Angesichts der mit dem Sponsern solcher Großereignisse verbundenen exzeptionellen Wirkungen ist der subjektive Wert dessen für den Sponsor objektiv immer weniger nachvollziehbar. Die außerordentliche Medienwirksamkeit und die Chancen für das jeweilige Unternehmen bedingen vor allem psychologische Aspekte, die sich einer Nachprüfbarkeit entziehen.
Ist ein Unternehmen bereit, für ein solches Großereignis unvorstellbar hohe Sponsorenleistungen zu erbringen, die aber im Rahmen des für das entsprechende Unternehmen finanzwirtschaftlich Verantwortbaren liegen, kann ein Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung solange nicht angenommen werden wie der Einschätzung des Unternehmens keine unsachgemäßen oder schlicht fehlerhaften Erwägungen zugrunde liegen. Unsachgemäße oder fehlerhafte Erwägungen sind diesbezüglich wohl eher selten, da kein Unternehmen „Geld zu verschenken hat“. Jedenfalls dürften sie kaum nachweisbar sein.

---

[451] Zu den Vermarktungsrechten an Sportveranstaltungen und der diesbezüglichen Kostenentwicklung vgl. die ausführliche Darstellung mit zahlreichen Beispielen bei *Bruhn*, Sponsoring (1998), S. 86ff..

(ii) Zwischenergebnis

Ein exakter Wert für die Gegenleistung des Gesponserten wird sich niemals festlegen lassen. Dem stehen die o.g. *subjektiven* Komponenten der Wertermittlung entgegen.
Zum einen bestehen Unsicherheiten hinsichtlich der subjektiven Wertvorstellungen anderer Sponsoren, die als Konkurrenten auftreten.
Demnach ist auch das Ausschalten von Konkurrenten durch die Bereitschaft, mehr als den o.g. Mittelwert zu zahlen, Teil jener unternehmerischen Notwendigkeit und zudem Bestandteil der wettbewerbsbedingten Preisbildung am Markt und daher gerade kein bloßer Selbstzweck.
Der Wille zur Erzielung *bestimmter* Sponsoringwirkungen, indem man sich gegenüber seinen Konkurrenten durchsetzt, ist aber auch nur bedingt auf seine wirtschaftliche Ausrichtung hin überprüfbar. Die Unsicherheit über das Verhalten der Konkurrenten ist erst dann keine Rechtfertigung für eine entsprechende Höhe der Leistungen des Sponsors mehr, wenn evident ist, dass derart hohe Leistungen niemals von anderen potentiellen Sponsoren erbracht worden wären. Eine solche Evidenz dürfte aber nur in absoluten Ausnahmefällen gegeben sein.
Zum anderen erhöht die unternehmerische Notwendigkeit, ein gedeihliches Zusammenwirken beider Parteien zu schaffen, den subjektiven Wert eines Sponsoringengagements mit einem in dieser Hinsicht idealen Sponsoringpartner.
Gleiches gilt für die o.g. herausragenden Ereignisse, bei denen dem subjektiven Wert, der individuellen Bedeutung für das jeweilige Unternehmen, eine besondere Rolle zukommt.
Es handelt sich also in den genannten Fällen der „subjektiven Wertsteigerung“ um unternehmerische Notwendigkeiten, welche die angestrebten wirtschaftlichen Auswirkungen jedenfalls mittelbar unterstützen.
Die letztlich ausgehandelte Leistung des Sponsors hängt also maßgeblich davon ab, wie groß die Bereitschaft des Unternehmens zur Umsetzung der marketingstrategisch ermittelten individuellen Möglichkeiten wirklich ist.
Jene *individuelle* Bedeutung der Verwirklichung von unternehmerischen Zielvorstellungen schlägt sich in der Höhe der vereinbarten Leistungen nieder, entzieht sich damit aber gleichzeitig einer vollständigen wissenschaftlichen Verifizierung, da die Unangemessenheit einer *subjektiven* Wertermittlung nur bei offensichtlichen und krassen Miss-

verhältnissen angenommen werden kann, deren Ursache unsachgemäße oder schlichtweg fehlerhafte Erwägungen bei der Wertermittlung sind.

2) Weitere Gründe für eine solche „Überzahlung“

Oben wurden bereits hinsichtlich der Auswahl des Gesponserten einige mögliche Erwägungen des Unternehmens genannt, welche jedenfalls nicht dem klassischen Verständnis von *wirtschaftlicher* Entscheidungsfindung entsprechen.
Jene Auswahl des Gesponserten aufgrund von Sympathie und persönlicher Bekanntschaft sowie die Auswahl wegen lokaler Verbundenheit des Sponsors mit dem Gesponserten führen aber nicht zwangsläufig zu einer „Überzahlung“ oder gar einem Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung.
Sofern die mit der Gegenleistung des Gesponserten erzielbaren Sponsoringwirkungen vergleichsweise gering sind, führt das solange nicht zu einem Missverhältnis wie die Leistung des Sponsors diesen Wirkungsgraden angemessen ist.
Die Anwendung jener Auswahlkriterien ist zunächst eine nicht-wirtschaftliche Auswahl des Gesponserten, die aber erst dann auch zu nicht-wirtschaftlichen Auswirkungen führt, wenn jene Kriterien auf die subjektive Wertermittlung im obigen Sinne Einfluss nehmen.
Dann könnte eine *Förderung nicht-wirtschaftlicher Art* vorliegen, da die subjektive Wertermittlung und damit die Festlegung der Leistung des Sponsors zwar nicht von unsachgemäßen oder fehlerhaften Erwägungen im eigentlichen Sinne bestimmt ist[452], aber doch von solchen, die eindeutig nicht-wirtschaftlich sind.
Jedenfalls liegt in solchen Fällen aus *wirtschaftlicher Sicht* ein Missverhältnis vor, dessen Einordnung als Förderung zumindest nahe liegt. Der Wille zur nicht-wirtschaftlichen Förderung ist erkennbar, wenn auch seine finanziellen Auswirkungen auf das jeweilige Unternehmen nicht exakt quantifizierbar sind.

[452] Von unsachgemäßen oder fehlerhaften Erwägungen kann in diesem Zusammenhang nur dann gesprochen werden, wenn man jede „Förderung“ nicht-wirtschaftlicher Art ohne weiteres als unzulässig ansieht und/oder davon ausgeht, dass Sponsoringaktivitäten stets wirtschaftlicher Natur sind. An dieser Stelle soll aber lediglich geklärt werden, unter welchen Voraussetzungen eine solche „Förderung“ nicht-wirtschaftlicher Art überhaupt vorliegt.

5. Kapitel: Schwerpunktsetzung und Gesamtbetrachtung der Mischtypen des Sponsorings

A. Einführung

Die bislang gewonnenen Erkenntnisse über die rechtlichen Vorgaben und die Gewichtung wirtschaftlicher und nicht-wirtschaftlicher Elemente innerhalb eines Sponsoringprojektes sollen nun einer abschließenden Beurteilung zugeführt werden.

Aufgrund der rechtlichen Vorgaben konnte nur ein Rahmen abgesteckt werden, innerhalb dessen sich das Sponsoring zulässigerweise bewegen darf. Exakte Vorgaben existieren insoweit nicht als sie beispielsweise auf das rechtlich nicht haltbare Prinzip der Gewinnmaximierung hinauslaufen würden. Angesichts der Interessenvielfalt in der Aktiengesellschaft und ihrem Unternehmen ist davon auszugehen, daß die *stetige* Berücksichtigung des *wirtschaftlichen* Gesellschaftszwecks in der zuvor ausführlich beschriebenen Form durch Einhaltung eines wirtschaftlich geprägten *Zielkorridors* erfolgt. Insoweit verbleibt für die Unzulässigkeit der hier untersuchten Mischtypen des Sponsorings nur wenig Raum, der zudem zumeist durch das unternehmerische Ermessen der Führungsorgane überlagert wird. Aber auch das unternehmerische Ermessen hat Grenzen, die im zurückliegenden Teil der Arbeit mit Blick auf Risiko und Unsicherheit unternehmerischer Tätigkeit behandelt worden sind.

Die abschließende Untersuchung der Mischtypen soll daher vor allem die absoluten Grenzen unternehmerischer Entscheidungen ausleuchten. Dazu ist erneut auf das Verhältnis wirtschaftlicher und nicht-wirtschaftlicher Aspekte der Mischtypen einzugehen. Die bereits mehrfach angedeutete Schwerpunktsetzung soll zu einer *Gesamtbetrachtung* der Mischtypen führen, die sowohl die Eigenarten dieses Kommunikationsinstrumentes als auch das unternehmerische Umfeld einbindet, um auf diesem Wege nicht nur den rechtlichen Anforderungen, sondern auch den praktischen Notwendigkeiten genügen zu können. Dabei wird erneut eine Abgrenzung der Mischtypen zu den rein nicht-wirtschaftlichen Formen des Sponsorings notwendig sein, um auch auf der Grundlage der rechtlichen Konsequenzen für die Zulässigkeit der Mischtypen deren Eigenarten herauskristallisieren und fruchtbar machen zu können.

B. Verhältnis zwischen wirtschaftlichem Fehlverhalten und nicht-wirtschaftlicher Förderung

Die Untersuchung der Gründe für eine „Überzahlung“ im o.g. Sinne hat gezeigt, dass wegen der *subjektiven* Wertermittlung ein Missverhältnis nur noch in absoluten Ausnahmefällen vorliegt.

Unsachgemäße oder schlichtweg fehlerhafte Erwägungen bei der Festlegung des subjektiven Wertes umfassen - wie schon betont - nur solches unternehmerisches Fehlverhalten, das durch die falsche Anwendung oder Missachtung allgemein anerkannter *wirtschaftlicher* Grundsätze entsteht, ohne dass (bewusst) eine nicht-wirtschaftliche Förderung betrieben wird.

Derartige Fehler begründen zwar ein Missverhältnis, so daß der Schluss sehr nahe liegt, es handele sich um eine entsprechende *Förderung*. Allerdings bedarf es keiner weiteren Begründung, warum das Missverhältnis, das durch ein Fehlverhalten bei *wirtschaftlichen* Entscheidungsprozessen entsteht, nicht mit einer *Förderung* gleichgesetzt werden kann, die in dem hier verwendeten Sinne nicht-wirtschaftlicher Prägung ist.

Zwar ließe sich unter Umständen *objektiv* eine Förderung konstruieren, doch würde dann jeder Fall *wirtschaftlichen* Fehlverhaltens zu einer solchen Förderung des jeweils Begünstigten führen, ohne dass es sich um eine *bewusste Förderung* durch das Unternehmen handelt. Unternehmerisches Fehlverhalten wird im Aktienrecht an verschiedenen Stellen besonders geahndet. Beispielsweise haften die Vorstandsmitglieder gemäß § 93 II 1 AktG der Gesellschaft für den Schaden, der aus der schuldhaften Verletzung ihrer Sorgfaltspflichten als ordentliche und gewissenhafte Geschäftsleiter i.S.d. § 93 I 1 AktG entsteht. Ebenso kann die Bestellung zum Vorstandsmitglied bei grober Pflichtverletzung oder Unfähigkeit zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung nach § 84 III 1, 2 AktG durch den Aufsichtsrat widerrufen werden.

Daher wäre es systemwidrig, durch die Annahme einer *nicht-wirtschaftlichen Förderung* aufgrund einer anderen rechtlichen Einstufung faktisch eine inhaltliche Veränderung der Verhaltenspflichten und des Verschuldensmaßstabes zu bewirken, die für ein Fehlverhalten dieser Art eigentlich gelten. Konsequenterweise müssten nämlich die

Grundsätze und Maßstäbe Anwendung finden, die allgemein für nicht-wirtschaftliche Aktivitäten eines Unternehmens gelten[453].

C. Schwerpunktsetzung und Gesamtbetrachtung

I. Notwendigkeit einer Schwerpunktsetzung / Gesamtbetrachtung

Hierbei wird deutlich, dass die Grenze zwischen wirtschaftlichem *Fehlverhalten* einerseits und nicht-wirtschaftlicher *Förderung* andererseits nicht immer eindeutig gezogen werden kann. Besonders problematisch könnten in dieser Hinsicht jene Fälle sein, in denen eindeutig nicht-wirtschaftliche Kriterien in die subjektive Wertermittlung eingeflossen sind.

Unstreitig ist zunächst, dass ein solches Sponsoringengagement eine eindeutig nicht-wirtschaftliche Komponente enthält. Demnach könnte es erforderlich sein, derartige Fälle anhand der für nicht-wirtschaftliche Aktivitäten geltenden Grundsätze zu messen. Das erscheint aber insofern ungerechtfertigt, als nicht das gesamte Sponsoringengagement, sondern lediglich ein Teilaspekt eine nicht-wirtschaftliche Förderung ist. Die hier untersuchten Mischtypen des Sponsorings sind nach wie vor vom Prinzip der Leistung und Gegenleistung geprägt. Eine (bewusste) Förderung im hier verwendeten Sinne, die sich in der subjektiven Wertermittlung manifestiert, gestaltet ein Sponsoring noch nicht dergestalt um, dass eine Form *uneigennützigen* Sponsorings[454] entsteht.

Daher drängt sich die Frage auf, ob eine solche nicht-wirtschaftliche Komponente eine ambivalente Bedeutung hat. Sie könnte neben ihrer eigentlichen Bedeutung auch *objektiver* Ausdruck der mangelnden Beachtung rein wirtschaftlicher Grundsätze sein. Dann stellte sich eine solche Förderung objektiv *zumindest auch* als wirtschaftliches Fehlverhalten dar. Lediglich die Intention der Entscheidungsorgane des Unternehmens könnte dann noch den Ausschlag für eine Förderung geben, falls diese *bewusst fördernd* tätig geworden sind.

Welche Auswirkungen das auf die *Gesamt*betrachtung der Sponsoringaktivität, dessen Eigenart und rechtliche Behandlung im Hinblick auf die zu untersuchende Zulässigkeit des Sponsorings hätte, ist zunächst offen.

---

[453] An dieser Stelle sei erneut auf die Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs zum *sozialen Aufwand* verwiesen (vgl. BGHZ 23, 150 (157)).

[454] Zum uneigennützigen Sponsoring vgl. die obigen Ausführungen.

II. Ansatz für eine Schwerpunktsetzung / Gesamtbetrachtung

Es wurde festgestellt, dass es keinen Sinn ergibt, ein Sponsoringengagement in seine wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Bestandteile aufzuspalten, um dann zwei separate Prüfungen der Zulässigkeit durchzuführen. Das entscheidende Argument gegen eine Aufspaltung ist die Tatsache, dass sich die beiden Bestandteile gegenseitig bedingen. Die beiden Elemente können im konkreten Fall nicht ohne das jeweils andere definiert oder beschrieben werden. Eine getrennte Prüfung scheidet denklogisch aus. Für den wirtschaftlichen Teil stellt sich die Förderung als Beeinträchtigung der Effektivität des gesamten Sponsoringprojektes dar. Umgekehrt konturiert erst die Gesamtleistung des Sponsors das Element der Förderung, das einen Teilaspekt der im übrigen wirtschaftlich ausgerichteten Sponsorenleistung bildet. Zudem soll das Sponsoring als neuartiges Kommunikationsinstrument gerade einer rechtlichen Einordnung zugeführt werden, die es in seiner *Gesamtheit als einheitliche unternehmerische Maßnahme* erfasst. Der Gesamtakt der Durchführung einer Sponsoringaktivität bildet außerdem keine Anhaltspunkte zur exakten Differenzierung zwischen wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Maßnahmen(-bündeln) des Unternehmens. Lediglich die Auswirkungen dieser Maßnahmen sind derart kategorisierbar. Es liegt ein *einheitliches Gesamtpaket Sponsoring* vor, das auch entsprechend behandelt werden muß.

III. Rechtliche und praktische Folgen einer Schwerpunktsetzung

Im Hinblick auf die ambivalente Bedeutung des Elementes der *Förderung* ist eine Betrachtung der *rechtlichen* und *praktischen* Folgen einer Schwerpunktsetzung notwendig, die dieses Element entweder als wirtschaftliches oder als nicht-wirtschaftliches einstuft.

Eine getrennte und nach unterschiedlichen Kriterien erfolgende Zulässigkeitsprüfung zweier Teile der (Maßnahmen-)Einheit Sponsoring scheidet aus. Die Einstufung des Elementes der *Förderung* als nicht-wirtschaftlich und nicht als wirtschaftliches Fehlverhalten kann daher nur erfolgen, wenn das, was den Rest des Sponsoringprojektes ausmacht, entweder ebenso nicht-wirtschaftlich oder aber ein der Förderung unterzuordnender wirtschaftlicher Teilaspekt ist. Ersteres scheidet indes aus, weil die hier untersuchten Mischtypen des Sponsorings nicht die Grenze zu rein nicht-wirtschaftlichen

Sponsoringengagements überschreiten. Vielmehr ist bei ihnen ein zu beachtender Rest an Wirtschaftlichkeit vorhanden[455].

Angesichts der Tatsache, dass ein Sponsoringprojekt, welches aus jenen Komponenten besteht, dann *aus rechtlicher Sicht insgesamt* entweder eine wirtschaftliche oder aber eine nicht-wirtschaftliche unternehmerische Aktivität ist, kann eine *Schwerpunktsetzung* deshalb zwingend *nur auf der Grundlage einer Gesamtbetrachtung* erfolgen, welche die Eigenart des jeweiligen Sponsoringtyps beachtet. Dabei gilt folgendes:

Sofern die Gesamtbetrachtung eines solchen Sponsoringprojektes gelingt, stellt sich immer noch die Frage, wie dessen Prüfung anhand wirtschaftlicher oder nicht-wirtschaftlicher Maßstäbe praktisch durchzuführen ist.
Nicht-wirtschaftliche unternehmerische Aktivitäten sind nicht grundsätzlich unzulässig. Die Überprüfung ihrer Zulässigkeit erfordert allerdings auch eine Betrachtung der eigentlich wirtschaftlichen Aspekte, da sonst doch eine Aufspaltung erfolgt, die dem Sponsoring als neuartigem Instrument der Unternehmenskommunikation nicht gerecht wird. Demzufolge könnten tendenziell eher unzulässige *nicht-wirtschaftliche Aktivitäten* dennoch zulässig sein, sofern die wirtschaftlichen Komponenten den nicht-wirtschaftlichen Teil auf ein zulässiges Maß reduzieren. Überwiegen die wirtschaftlichen Elemente, käme eine nicht-wirtschaftliche Behandlung der Förderung nach dem zuvor Gesagten nicht in Betracht.
Umgekehrt kommt die *wirtschaftliche Behandlung* eines Sponsoringprojektes nicht ohne eine Untersuchung der Elemente der Förderung aus. Nur so kann jenes wirtschaftliche Fehlverhalten begründet werden, das gerade nicht in der Missachtung *klassisch* wirtschaftlicher Handlungsmaßstäbe liegt. Ein Fehlverhalten könnte dann zu verneinen sein, wenn die nicht-wirtschaftliche Komponente als solche rechtlich zulässig wäre, d.h. kein Verstoß gegen Zuständigkeitsvorschriften oder Berechtigungen vorliegen würde.
Damit verbindet sich zunächst wieder das Problem der getrennten Zulässigkeitsprüfung, die dem Sponsoring als Einheit nicht gerecht wird. Des weiteren stellt sich die Frage, ob die Entscheidung für eine *wirtschaftliche* Behandlung nicht per Definition ausschließt, dass sich der Vorstand unter Berufung auf eine getrennte Prüfung der Zulässigkeit des nicht-wirtschaftlichen Teils exkulpieren kann. Der Vorstand könnte dagegen gehalten

[455] Zu den verschiedenen Typen uneigennützigen Sponsorings sei erneut auf obige Ausführungen verwiesen.

sein, ein schwerpunktmäßig wirtschaftliches Sponsoringengagement ausschließlich nach wirtschaftlichen Grundsätzen auszurichten.
Das würde den Vorstand allerdings davon abhalten, die Mischformen des Sponsorings durchzuführen, in welchen sich gerade die Eigenarten, Besonderheiten und vielfältigen Einsatzmöglichkeiten dieses neuartigen Mittels der Unternehmenskommunikation manifestieren. Zwar gibt es zahlreiche andere Möglichkeiten zur nicht-wirtschaftlichen Betätigung; doch ist es Ausdruck der Anerkennung *unternehmerischer Freiheit*[456], derartigen Formen des Sponsorings nicht von vorneherein die Berechtigung zu versagen.

Die Beachtung der jeweils anderen Komponente bei der Prüfung der Zulässigkeit erfordert, eine Vergleichbarkeitsebene oder ein Vergleichbarkeitskriterium zu finden, welche oder welches die Ermittlung des Einflusses nicht-wirtschaftlicher Aspekte auf wirtschaftliche ermöglicht und dabei gleichzeitig die Besonderheiten des Sponsorings mit einbezieht.

1) Die Haftungstatbestände als Ausweg?

Ohne ein mögliches Ergebnis der Gesamtbetrachtung vorwegnehmen zu wollen, können derartige *praktische* Schwierigkeiten unter Umständen auf anderem Wege überwunden werden.
Das Institut der Vorstandshaftung nach § 93 AktG ist ein Korrektiv *gleichermaßen* für wirtschaftliche Fehlleistungen und für nicht-wirtschaftliche Aktivitäten, die solche beeinflussen und dabei Teil eines einheitlichen Kommunikationsinstruments sind. Entstandener Schaden für die Gesellschaft ist durch den oder die Schädiger auszugleichen, sofern die übrigen Haftungsvoraussetzungen gegeben sind.
Die Übertragung der Prinzipien der Schadensprävention und des Schadensausgleichs auf den gerade genannten, notwendigen Vergleich wirtschaftlicher und nicht-wirtschaftlicher Komponenten eines einheitlichen Sponsoringengagements wäre eine

[456] Dieser Begriff ist eng mit dem *unternehmerischen Ermessen* verknüpft. So im Ergebnis auch KK-*Mertens*, § 76, Rn. 14. Es kann somit entsprechend auf die dazu bereits gemachten Erörterungen verwiesen werden. Ergänzend zu den *Grundrechten*, die der Aktiengesellschaft nach Art. 19 III GG zustehen und deren Wahrnehmung zur Unternehmerfunktion des Vorstands und mithin zur unternehmerischen Freiheit gehört, vgl. KK-*Mertens*, § 76, Rn. 13, und GK-*Meyer-Landrut*, § 1, Anm. 29.

starke Orientierung an den zuvor bereits angestrengten Erwägungen zum „Nutzen" *für das Unternehmen*[457].

a) Schadensbegriff des § 93 II 1 AktG

Zuerst sind kurz die Besonderheiten des Schadensbegriffs des § 93 II 1 AktG zu erläutern, da der Schadensberechnung im Aktienrecht in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zukommt.

Maßgeblich sind grundsätzlich die §§ 249ff. BGB[458]. In der Regel geht es im Rahmen des § 93 AktG um Vermögensschäden. Die Kernfrage des Schadensrechts ist dabei, ob ein bestimmter Nachteil einen zu ersetzenden Schaden begründet[459].

Teilweise wird die Ansicht vertreten, nicht jede Vermögensminderung sei ein Schaden, sondern nur solche Vermögensbeeinträchtigungen, die dem Unternehmenszweck widersprechen[460]. Dadurch sollen in erster Linie Sozialaufwendungen der Aktiengesellschaft aus dem Schadensbegriff herausgenommen werden[461]. Das allerdings könne bereits auf der Ebene der Pflichtverletzung geschehen[462]. Gegen die Einschränkung gerade des Schadensbegriffs spreche auch, dass dieser lediglich instrumentalisiert werde[463].

Verlagert man das Problem auf die Ebene der Pflichtwidrigkeit, so entsteht für den Bereich der Sozialaufwendungen ein Folgeproblem. Es ist insoweit strittig, ob es vor dem Hintergrund der Beweislastverteilung des § 93 II 2 AktG angemessen ist, „als solche

---

[457] Diesem Ansatz ist schließlich auch das Ziel immanent, *jedenfalls* einen Schaden für die Gesellschaft zu verhindern.

[458] OLG Düsseldorf, AG 1997, 231 (235ff., 237); *Hüffer*, § 93, Rn. 15; KK-*Mertens*, § 93, Rn. 23ff.; Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 93, Rn. 28; GK-*Schilling*, § 93, Anm. 29.

[459] Palandt-*Heinrichs*, Vorbem v § 249, Rn. 7. Zum Streit um den Schadensbegriff vgl. instruktiv Staudinger-*Schiemann*, Vorbem zu §§ 249ff., Rn. 35ff.; Erman-*Kuckuk*, Vor § 249, Rn. 15ff.; Soergel-*Mertens*, Vor § 249, Rn. 41ff..

[460] KK-*Mertens*, § 93, Rn. 23; *ders.*, Begriff des Vermögensschadens (1967), S. 128ff. und S. 165ff.; MünchHdb AG-*Wiesner*, § 26, Rn. 6 und tendenziell ähnlich Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 93, Rn. 28, der in der Beschränkung des Schadensbegriffs auf zweckwidrige Vermögensminderungen jedoch Abgrenzungsschwierigkeiten erblickt, die sich nur dadurch lösen ließen, dass man darauf abstelle, ob das Verhalten des Vorstandsmitglieds pflichtwidrig war oder nicht.

[461] Vgl. zu derartigen Sozialaufwendungen mit Beispielen KK-*Mertens*, § 93, Rn. 23.

[462] Anstelle vieler *Hüffer*, § 93, Rn. 15, und Rowedder/Koppensteiner-*Koppensteiner*, § 43 GmbHG, Rn. 21 (m.w.N.), zu dem analogen Problem bei der Haftung des Geschäftsführers einer GmbH nach § 43 GmbHG. A.A. zu § 43 GmbHG Baumbach/Hueck-*Zöllner*, § 43 GmbHG, Rn. 14.

[463] So *Hüffer*, § 93, Rn. 15.

feststehende Sozialaufwendungen noch gesondert rechtfertigen zu müssen"[464]. Meines Erachtens sind aber gerade - insbesondere in dem hier behandelten Bereich des Sponsorings - die Prüfung und Darlegung der Zulässigkeit nicht-wirtschaftlicher Aktivitäten aufgrund der mit ihnen verbundenen rechtlichen Schwierigkeiten von unverzichtbarer Bedeutung für die Einhaltung der genannten aktienrechtlichen Vorgaben und damit für die Verfassung der Aktiengesellschaft. Zudem ist - zumindest für das Sponsoring - nicht ganz klar, was Sozialaufwendungen sind, die „als solche feststehen". Möglicherweise ist damit das äußere Erscheinungsbild des Tätigwerdens gemeint, welches aber gerade beim Sponsoring nicht besonders viel für die rechtliche Einordnung hergibt.

Dieses Spannungsverhältnis zwischen Pflichtverletzung und Schaden besteht auch für das Sponsoring.
Festgehalten werden kann, dass der Schadensbegriff speziell bei nicht-wirtschaftlicher Betätigung *normativen* Wertungen ausgesetzt ist. Den Schadensbegriff dabei dem Unternehmenszweck zu unterstellen, mag konstruiert wirken; dennoch könnte das ein Produkt der Notwendigkeit sein, den Besonderheiten nicht-wirtschaftlicher Tätigkeit in einem wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen gerecht zu werden. Eine derart besondere Stellung nimmt auch das Sponsoring ein.
Gleichzeitig erscheint es fraglich, ob diese normativen Wertungen allein durch die Verlagerung des Problems in den Bereich der Pflichtverletzung aufgefangen werden können.
Zur Beantwortung dessen ist eine Differenzierung zwischen den beiden folgenden Konstellationen erforderlich.

(i) Konstellation 1: nicht-wirtschaftliche Schwerpunktsetzung

So könnte man bei einer nicht-wirtschaftlichen Schwerpunktsetzung annehmen, solange der Gesellschaft kein Schaden zugefügt werde, bliebe eine eventuelle Unzulässigkeit des Aspekts der Förderung wegen Überschreitung der für nicht-wirtschaftliche Aktivitä-

[464] *Hüffer*, § 93, Rn. 17 (m.w.N.), hält dies für unangemessen. KK-*Mertens*, § 93, Rn. 103, betont, dass auch Vermögensminderungen im Unternehmensinteresse liegen könnten. Insoweit könne der Vermögensnachteil als solcher noch kein Indiz für eine Pflichtwidrigkeit darstellen. Vgl. ergänzend auch MünchHdb AG-*Wiesner*, § 26, Rn. 6; *Schneider*, AG 1983, 205 (213f.).

ten geltenden Grenzen für die Aktiengesellschaft jedenfalls in materieller Hinsicht folgenlos.

Betrachtet man aber die Schadensdefinitionen und -berechnungen genauer, so fällt auf, dass der Schaden zwangsläufig nur über die Unzulässigkeit ermittelt oder besser definiert werden kann.

Die Berechnung des Schadens erfordert eine *Gesamtbetrachtung*, wobei dieser grundsätzlich konkret anhand der tatsächlich eingetretenen Vermögensminderung (damnum emergens) und der ausbleibenden Vermögensmehrung (lucrum cessans) zu berechnen ist[465].

Zuwendungen an Dritte *zu Zwecken der Förderung* sind Vermögensminderungen zum Nachteil der Gesellschaft, welche nicht unmittelbar durch entsprechende Einnahmen gedeckt werden. Deren rechtliche Zulässigkeit hängt davon ab, welche unentgeltlichen Zuwendungen beispielsweise noch als *sozialer Aufwand* der Gesellschaft eingestuft werden können. Der *soziale Aufwand* ist aber keine gesetzlich festgelegte Größe, sondern das Ergebnis einer *normativen* Wertung[466].

Inwieweit in jenem Nachteil ein *Schaden* für die Gesellschaft liegt, kann folglich ebenfalls nur durch eine *normative* Wertung bestimmt werden, die vollständig an den Kriterien über die Zulässigkeit nicht-wirtschaftlicher Aktivitäten ausgerichtet ist.

---

[465] Palandt-*Heinrichs*, Vorbem v § 249 BGB, Rn. 50. Zur sogenannten Differenzhypothese Soergel-*Mertens*, Vor § 249, Rn. 41; Erman-*Kuckuk*, Vor § 249, Rn. 25. Zum Verhältnis der Differenzhypothese zum Grundsatz der Totalreparation vgl. ergänzend auch Staudinger-*Schiemann*, § 249, Rn. 2ff..

[466] KK-*Mertens*, § 76, Rn. 33, vertritt die Auffassung, dem Vorstand sei in der Frage, welchen Aufwand er für soziale Zwecke treibe, ein breiter Ermessensspielraum zuzuerkennen, der sich lediglich im Rahmen dessen halten müsse, was nach Größenordnung und finanzieller Situation des Unternehmens als angemessen angesehen werden könne. Das sei gerechtfertigt, da sich kaum je eine scharfe Unterscheidung zwischen rein altruistischem Verhalten und einem langfristig-egoistischen Verhalten in Gestalt der für den Erfolg des Unternehmens wesentlichen Umweltstabilisierung, Goodwill-Verfestigung und Corporate identity-Ausprägung treffen lassen werde.

Nach anderer Ansicht sei die Rechtfertigung *sozialen Aufwands* in der besonderen Gemeinwohlbindung oder sozialstaatlichen Inpflichtnahme der Gesellschaft zu suchen (vgl. dazu die Nachweise und weitergehenden kritischen Ausführungen bei KK-*Mertens*, § 76, Rn. 34 und teilweise auch Rn. 36).

Der Bundesgerichtshof hat in seinem Urteil vom 24.01.1957 (BGHZ 23, 150 (157)) ausdrücklich klargestellt, dass sozialpolitische und gemeinnützige Zuwendungen in den Aufgabenbereich des Vorstands fielen. Zu diesem Ergebnis gelangt der II. Zivilsenat des Bundesgerichtshofs nach einer Abgrenzung zu den Kompetenzen der Hauptversammlung, die durch eine solche Aufgabenzuweisung gerade nicht betroffen seien. Eine entsprechende Herleitung jener Kompetenz des Vorstands bleibt er allerdings schuldig.

Demnach begründet eine Überschreitung dieser Kriterien stets einen Schaden für die Gesellschaft[467]. Umgekehrt hingegen kann der (normative) Schaden niemals eine Unzulässigkeit begründen, da er erst aus ihr heraus entsteht.

Der Schadensbegriff verliert dadurch seine eigenständige Bedeutung. Die (fehlende) Zulässigkeit gibt die Existenz eines Schadens vor. Das Vorliegen einer Pflichtverletzung ist gleichermaßen von der rechtlichen Zulässigkeit der Sponsoringmaßnahme abhängig[468]. Eine Verschiebung des Problems auf die vorgelagerte Ebene der Pflichtverletzung ändert daher nur wenig an der Instrumentalisierung einzelner haftungsrechtlicher Tatbestandsvoraussetzungen.

Sowohl der Begriff des Schadens als auch der der Pflichtverletzung gewinnen ihre Selbständigkeit aber vielleicht zurück, wenn die gegenseitige Beeinflussung wirtschaftlicher und nicht-wirtschaftlicher Komponenten eines einheitlichen Engagements konkret zu berechnen ist. Betrachtet man das Sponsoring - wie hier vertreten - als Einheit, geht es dabei rechtlich zwangsläufig um eine etwaige Schadenskompensation durch den wirtschaftlichen Aspekt des Sponsorings.

Die Rechtsprechung macht die Vorteilsausgleichung im wesentlichen von einer tatsächlichen und einer normativen Voraussetzung abhängig.

In tatsächlicher Hinsicht muss zwischen dem schädigenden Ereignis und dem Vorteil ein adäquater Kausalzusammenhang bestehen[469]. Die Einheit des Sponsorings umfasst den nicht-wirtschaftlichen und den wirtschaftlichen Teilaspekt. Somit verursacht die Durchführung des Teils der Förderung adäquat kausal auch den wirtschaftlichen Vorteil.

Normativ gesehen muss die Anrechnung des Vorteils hauptsächlich dem Zweck des Schadensersatzes entsprechen und darf den Schädiger nicht unbillig entlasten[470]. Anerkennt man die Besonderheiten des Sponsorings und vor allem dessen Mischformen als

---

[467] Etwaige Schadenskompensationen sind hierbei kaum vorstellbar und werden daher nicht behandelt.

[468] Die Pflichtverletzung im Rahmen des § 93 II 1 AktG kann nach ganz herrschender Meinung auch in einer Verletzung der allgemeinen Sorgfaltspflicht des § 93 I 1 AktG liegen (vgl. dazu *Hüffer*, § 93, Rn. 3f. und 13; KK-*Mertens*, § 93, Rn. 7; Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 93, Rn. 9; MünchHdb AG-*Wiesner*, § 26, Rn. 5). Eine Verletzung der allgemeinen Sorgfaltspflicht ist dabei von bloßen Fehlschlägen und Irrtümern der Unternehmensführung abzugrenzen (anstelle vieler auf den Punkt gebracht durch *Hüffer*, § 93, Rn. 13a). Die in Rede stehende Missachtung der rechtlichen Zulässigkeit hingegen ist eindeutig ein Verstoß gegen die Pflicht des Vorstand zur Wahrung der allgemeinen aktienrechtlichen Kompetenzstruktur und der speziellen rechtlichen Vorgaben und materiellrechtlichen Grenzen.

[469] BGHZ 49, 56 (61); 81, 271 (275).

[470] BGHZ 8, 325 (329); 10, 107 (108); 30, 29 (33); 91, 206 (210); BAG, NJW 1968, 221 (222).

Ausdruck unternehmerischer Freiheit und als festen Bestandteil moderner Unternehmenskommunikation, steht der Vorteilsausgleichung auch aus normativer Sicht nichts entgegen.

Der anfänglich normativ bestimmte Schaden der Gesellschaft erfährt damit eine Kompensation, deren normativer Gehalt sich in dem „ob“ erschöpft. Die Höhe der Vorteilsausgleichung hängt von der Beurteilung des tatsächlichen Wertes der wirtschaftlichen Vorteile ab.

Der so ermittelte endgültige Schaden der Gesellschaft wirkt aber konsequenterweise auf das anfängliche Ergebnis der Zulässigkeitsprüfung zurück. Pflichtverletzung und Schaden nähern sich damit aneinander an. Eine strikte Trennung ist kaum mehr möglich. Beide sind gemeinsam von der Zulässigkeit des nicht-wirtschaftlichen Teilaspekts abhängig. Umgekehrt beeinflusst die Schadenskompensation die Zulässigkeit des *gesamten* Sponsoringprojektes.

Wegen der Notwendigkeit zur *einheitlichen* Prüfung ergeben sich erhebliche Zweifel daran, ob die Pflichtverletzung dann noch allein auf die (Un-)Zulässigkeit des nicht-wirtschaftlichen Teils gestützt werden kann, nur weil das Gesamtprojekt schwerpunktmäßig nicht-wirtschaftlich eingeordnet worden ist. Folgerichtiger ist es, auch die Pflichtverletzung auf das gesamte Projekt zu beziehen. In diesem Fall sind Pflichtverletzung und Schaden in ihren Ausrichtungen kongruent.

Wirkt nun die Vorteilsausgleichung auf die Zulässigkeit des Gesamtprojektes Sponsoring ein, tragen die Grundsätze der Schadensberechnung nach §§ 249ff. BGB zumindest auch zur rechtlichen Lösung der Zulässigkeitsproblematik bei. So könnte man zu dem Schluss gelangen, die Berechtigung zur Durchführung *schwerpunktmäßig* nicht-wirtschaftlicher Aktivitäten sei von der Seite einer denkbaren Schädigung der Gesellschaft her bestimmt.

Insofern liegt es nahe, bei einer nicht-wirtschaftlichen Schwerpunktsetzung die Zulässigkeit eines derartigen Engagements *auch* anhand der Methoden zur Schadens*berechnung* zu prüfen. Die mit der Schadensberechnung verbundene ganzheitliche Betrachtung der Vermögenslage unter Berücksichtigung aller Umstände[471] zwänge dann förmlich dazu, jene Schwerpunktsetzung ausschließlich als eine solche Gesamtbetrachtung der

[471] Dieses Wesen der Schadensberechnung kommt sehr anschaulich in der oben erwähnten Formel der Differenzhypothese zum Ausdruck.

jeweiligen Sponsoringtypen voranzutreiben, die deren Eigenarten und Besonderheiten im ganzen beachtet.

(ii) Konstellation 2: wirtschaftliche Schwerpunktsetzung

Die wirtschaftliche Schwerpunktsetzung bedeutet in erster Linie eine generelle Zulässigkeit des untersuchten Sponsoringprojektes. Der Vorstand ist im Rahmen der anerkannten betriebswirtschaftlichen Grundsätze zur Durchführung des Projektes berechtigt. Insoweit bestehen bei einer *wirtschaftlich* ausgerichteten Aktiengesellschaft zunächst keine Besonderheiten, da es sich hierbei um einen Teilaspekt der gewöhnlichen Tätigkeit einer solchen Gesellschaft handelt.
Entscheidende Bedeutung kommt damit der Haftung des Vorstands für *wirtschaftliches* Fehlverhalten zu.
Die von § 93 II 1 AktG geforderte Pflichtverletzung des Vorstandsmitglieds kann dabei auf herkömmliche Weise als Missachtung anerkannter betriebswirtschaftlicher Grundsätze begangen werden. Derartige Pflichtverletzungen sollen hier nicht behandelt werden.
Es gilt vielmehr zu untersuchen, ob die nicht-wirtschaftlichen Komponenten des Sponsorings aus *wirtschaftlicher* Sicht eine solche Pflichtverletzung begründen können. Grundsätzlich ist jede nicht-wirtschaftliche Aktivität schon von ihrer Definition her eine Verletzung der Wirtschaftlichkeit.
Allerdings stellt sich in dieser Konstellation erneut das Problem einer möglichen Annäherung oder inhaltlichen Verknüpfung von Pflichtverletzung und Schaden aufgrund der Besonderheiten jener Mischformen des Sponsorings. Daher soll zuerst eine Betrachtung eventuell eintretender Schäden erfolgen.

Die Förderung führt zu einer Vermögensminderung. Doch geschieht dies im Rahmen eines schwerpunktmäßig wirtschaftlichen Projektes.
Bei einer schwerpunktmäßig *wirtschaftlichen* Betätigung kann ein Schaden nicht darin liegen, dass Ausgaben *ohne* entsprechende Einnahmen oder besser Gegenleistungen gemacht worden sind. Ebensowenig kann *alleine* eine aus *wirtschaftlicher* Sicht unangemessen hohe Leistung des Sponsors einen Schaden begründen.
Eine Vermögensmehrung bleibt zudem nicht aus, da die Überzahlung der Gegenleistung des Gesponserten die Sponsoringwirkungen und den damit verbundenen *wirtschaftli-*

chen Wert nicht verändert. Das Vermögen der Gesellschaft wird hingegen schon durch die Zahlung einer *angemessenen* Leistung gemindert. Hierbei steht die Leistung des Sponsors aber in einem *angemessenen* Verhältnis zur erzielbaren Vermögensmehrung. Bei einer *unangemessenen* Leistung ist der überzahlte Betrag daher möglicherweise von den etwaigen Gewinnsteigerungen abzuziehen, die aufgrund von Steigerungen des Absatzes als Folge der Realisierung kommunikativer Wirkungen des Sponsorings zukünftig erzielt werden können[472].

Man könnte den möglichen Schaden für die Gesellschaft folglich darin sehen, dass die realisierbaren wirtschaftlichen Vorteile des Projektes geringer ausfallen als ohne eine gleichzeitige Förderung.

Andererseits wäre es denkbar, diesen wirtschaftlichen Nachteil lediglich als Beeinträchtigung der Effektivität des gesamten Projektes anzusehen. Das würde in einer Gesamtbetrachtung aller Folgen dann nicht zu einem Schaden führen, da der Vorstand nach obigen Ausführungen nicht zur Erzielung maximalen Gewinns verpflichtet ist. Insoweit steht ihm ein Ermessensspielraum bei der Verfolgung und Realisierung der einzelnen Interessen innerhalb der aktienrechtlichen Interessenstruktur zu. Stellt man aber jenes Argument einer fehlenden Verpflichtung des Vorstands in den Vordergrund, so kann schon keine Pflichtverletzung vorliegen.

Erneut wird deutlich, dass der Schaden nicht allein durch Anwendung der Differenzhypothese von *Mommsen*[473] aufgrund eines Vergleichs zwischen der tatsächlichen und der hypothetischen Güterlage ermittelt werden kann. Es mangelt dieser Methode an einer umfassenden Würdigung der Gesamtumstände, die bei Sponsoringaktivitäten unbedingt erforderlich ist.

Wie bereits in der Konstellation der nicht-wirtschaftlichen Schwerpunktsetzung könnte auch an dieser Stelle eine teilweise normativ bestimmte Erörterung denkbarer Schadenskompensationen unverzichtbar sein.

Infolgedessen stellt sich die Frage, ob eine Verletzung *wirtschaftlicher* Grundsätze nur auf die fehlende wirtschaftliche Ausrichtung der *Förderung* gestützt werden kann. Bereits die Schwerpunktsetzung an sich macht deutlich, dass ein hauptsächlich *wirtschaft-*

---

[472] Die Situation, dass der überzahlte Betrag höher als die erzielten (oder erzielbaren) Gewinne ist, dürfte höchst unwahrscheinlich sein. Auf eine Beurteilung auch dieser Situation wird deshalb verzichtet. Dieser Fall dürfte außerdem bereits zu einer nicht-wirtschaftlichen Schwerpunktsetzung führen.

[473] *Mommsen*, Zur Lehre von dem Interesse (1855), S. 1ff., 40ff. und 137ff..

liches Projekt vorliegt. Der Einfluss des nicht-wirtschaftlichen Teils könnte demzufolge so gering sein, dass er unter Anlegung der geltenden nicht-wirtschaftlichen Maßstäbe - für sich betrachtet - ohnehin zulässig wäre. Dann wäre es verfehlt, eine Pflichtverletzung mit der Begründung anzunehmen, ein wirtschaftliches Projekt sei ausschließlich wirtschaftlich zu handhaben.

Außerdem sind die für die Annahme einer Pflichtverletzung im Rahmen des § 93 AktG geltenden Voraussetzungen sehr streng. Der II. Zivilsenat des Bundesgerichtshofs hat in seinem Urteil vom 21. April 1997 bei der Prüfung einer Pflichtverletzung den unverzichtbaren weiten unternehmerischen Ermessensspielraum betont[474]. Eine insgesamt unglückliche Unternehmensführung rechtfertige lediglich personalpolitische Konsequenzen, während eine Haftung erst bei schlechthin unvertretbarem Vorstandshandeln gegeben sei[475]. Darunter fällt nach wohl herrschender Ansicht beispielsweise eine deutliche Überschreitung der aus dem Unternehmenswohl ableitbaren Grenzen oder auch eine unverantwortliche Risikoübernahme durch den Vorstand[476].
Ohne auf die Bedeutung jener Mischformen des Sponsorings für die moderne Unternehmenskommunikation abzustellen, kann bei einer *wirtschaftlichen* Schwerpunktsetzung schon wegen der überwiegenden *wirtschaftlichen* Vorteile des Sponsoringprojektes kaum von einer ernsthaften Beeinträchtigung des Unternehmenswohls bzw. -interesses oder gar von einer unverantwortlichen Risikoübernahme durch den Vorstand gesprochen werden. Wegen der gebotenen einheitlichen Würdigung des gesamten Sponsoringprojektes bedarf es hier also keiner gesonderten Untersuchung des Einflusses der nicht-wirtschaftlichen Komponente. Entscheidend ist die maßgeblich *wirtschaftliche* Ausrichtung, die diesem Ergebnis der Schwerpunktsetzung immanent ist.

---

[474] BGHZ 135, 244 (253). Vgl. ergänzend dazu auch den *Gesetzentwurf der Bundesregierung* vom 28.01.1998 für das KonTraG vom 27.04.1998 und die dazugehörige *Begründung* (BT-Drucksache 13/9712, S. 21), welche ausdrücklich klarstellt, dass im Bereich unternehmerischer Entscheidungen der Verwaltung ein weiter Ermessensspielraum bleiben solle. Zum Beurteilungsspielraum des Aufsichtsrats bei der Prüfung des Bestehens eines Schadensersatzanspruchs der Gesellschaft gegenüber dem Vorstand als Gegenstand des gerade genannten Urteils des Bundesgerichtshofs vgl. weiter *Götz*, NJW 1997, 3275 (3276, insbesondere die dortige Fußnote 10, m.w.N.).

[475] BGHZ 135, 244 (253f.).

[476] Vgl. eingehend dazu *Boujong*, DZWiR 1997, 322 (328); *Henze*, NJW 1998, 3309 (3311); *Kindler*, ZHR 162 [1998], 101 (103ff.). Vgl. auch die teilweise kritischen Anmerkungen von *Götz*, NJW 1997, 3275 (3276), und *Horn*, ZIP 1997, 1129 (1134).

Demnach liegt die *Entscheidung des Vorstands zur Förderung* innerhalb eines ansonsten wirtschaftlich dominierten Sponsoringengagements noch im Rahmen des bewusst sehr weit gezogenen unternehmerischen Ermessensspielraums, welcher Ausdruck der bereits oben angeführten unternehmerischen Freiheit ist. Nur so kann eine Vielfalt an unternehmerischen Handlungsalternativen entstehen, die sowohl die Etablierung neuartiger Kommunikationsstrategien als auch deren Einbettung in die komplexe Interessenstruktur der Aktiengesellschaft ermöglicht. Dieses Geflecht aus unterschiedlichen Interessen, das bereits oben ausführlich untersucht worden ist, verlangt dabei gerade auch die ausgewogene Einbindung des Gemeinwohls in die Unternehmensführung. Die Verpflichtung des Vorstands zur Berücksichtigung des Gemeinwohls wird schließlich in der Regel herangezogen, um die Zulässigkeit von *sozialem Aufwand* der Gesellschaft zu begründen[477].

Die Entscheidung des Vorstands zur Förderung des Gesponserten verringert zwar die (wirtschaftliche) Effektivität des gesamten Projektes; trotzdem ist dies - insbesondere nach dem gerade Gesagten - keine Verletzung der allgemeinen Sorgfaltspflicht, da das Projekt insgesamt noch *wirtschaftlich* ausgerichtet ist und darin gerade kein „schlechthin unvertretbares Vorstandshandeln“ gesehen werden kann.

Eine Verletzung anerkannter betriebswirtschaftlicher Grundsätze hingegen muss - falls angezeigt - über den Schaden korrigiert werden, da ihre Beachtung eindeutig zur „Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters“ gehört[478].

Auf die Prüfung eines etwaigen Schadens der Aktiengesellschaft und seiner normativen Aspekte kann deshalb verzichtet werden. Die Durchführung einer derartigen Mischform des Sponsorings ist bei einer schwerpunktmäßig *wirtschaftlichen* Ausrichtung ihrer Komponenten schon keine Verletzung der allgemeinen Sorgfaltspflicht des Vorstands aus § 93 I 1 AktG und damit sowohl *haftungsrechtlich* als auch bezüglich der *sonstigen* durch die zuvor genannten aktienrechtlichen Vorgaben bestimmten *Berechtigung des Vorstands zulässig*.

---

[477] So die wohl herrschende Ansicht. Anders hingegen KK-*Mertens*, § 76, Rn. 33f. (m.w.N.), der sich - wie bereits oben ausgeführt - gegen eine Rechtfertigung *sozialen Aufwands* durch eine besondere Gemeinwohlbindung oder sozialstaatliche Inpflichtnahme der Gesellschaft wendet. In BGHZ 23, 150 (157), wird die Rechtfertigung *sozialen Aufwands* generell nicht deutlich.

[478] Vgl. dazu die obigen Ausführungen zu den für den Vorstand geltenden ermessensleitenden Gesichtspunkten.

b) Zwischenergebnis

Die Haftungstatbestände und der Begriff des Schadens für die Gesellschaft sind deshalb nur bei einer Förderung im Rahmen eines schwerpunktmäßig nicht-wirtschaftlichen Sponsoringengagements bedeutsam.
Wie die obige Untersuchung dieser Konstellation gezeigt hat, liegt es zumindest nahe, ihre Zulässigkeit *auch* anhand der Methoden zur Schadens*berechnung* zu beurteilen. Damit verbindet sich dann tendenziell eine Gesamtbetrachtung des jeweiligen Sponsorings, welche über die reine Saldierung der Vor- und Nachteile derartiger Kommunikationsstrategien - sofern das überhaupt möglich ist - weit hinaus reicht.

2) Sinn und Zweck der Haftungstatbestände

Solch ein Vorgehen zwingt zur Beachtung von Sinn und Zweck sowohl der *Haftungstatbestände* als auch der die *Zuständigkeit* und *Berechtigung* regelnden Vorschriften.
An dieser Stelle sei zunächst an die oben ausgeführten Schwierigkeiten bei der Bewertung der *objektiven* und *subjektiven* Wertermittlung erinnert. Gegebenenfalls erfassen die entsprechenden Haftungstatbestände des Aktiengesetzes aber genau diese Situation, weil sie sowohl einen *objektiven* Verhaltensmaßstab als auch einen *subjektiven* Verschuldensmaßstab aufstellen[479]. Eine solche Haftung der Vorstandsmitglieder (und eventuell auch der Mitglieder des Aufsichtsrates) käme dabei unabhängig vom Ergebnis der Gesamteinordnung bzw. der Schwerpunktsetzung in Betracht.
Der Regelungszweck des § 93 AktG liegt, wie bei allen Haftungstatbeständen, in Schadensausgleich und Schadensprävention[480]; der Schadensausgleich dient dem Schutz des Gesellschaftsvermögens[481]. Die Vorstandsmitglieder haften dabei für die Verletzung von Pflichten, die sich u.a. auch aus der Leitungsaufgabe des Vorstands nach § 76 I AktG ergeben können[482]. § 76 I AktG ist Ausdruck der kompetenzrechtlichen Verfas-

---

[479] Vgl. allgemein dazu KK-*Mertens*, § 93, Rn. 7; MünchHdb AG-*Wiesner*, § 26, Rn. 5; GK-*Schilling*, § 93, Anm. 9; Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 93, Rn. 9.

[480] Vgl. allgemein zu Sinn und Zweck des Schadensersatzrechts Soergel-*Mertens*, Vor § 249, Rn. 11 und Rn. 26. Erman-*Kuckuk*, Vor § 249, Rn. 1, sieht die Hauptaufgabe des Schadensersatzrechts im Ausgleich der Schäden.

[481] *Hüffer*, § 93, Rn. 1; KK-*Mertens*, § 93, Rn. 3, spricht vom *Schutz der Gesellschaft* durch die mit Strafe oder Buße sanktionierten Pflichten eines Vorstandsmitglieds.

[482] *Hüffer*, § 93, Rn. 13; GK-*Schilling*, § 93, Anm. 9; Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 93, Rn. 10.

sung der Aktiengesellschaft[483]. Insofern besteht kein Zweifel daran, dass die schuldhafte und zu einem Schaden für die Gesellschaft führende Verletzung der zwingenden Zuständigkeitsverteilung des Aktiengesetzes ebenso die Haftung einzelner oder mehrerer Vorstandsmitglieder begründet, wie dies bei der Verletzung allgemein anerkannter Regeln wirtschaftlichen Handelns oder sonstiger (aktien-)rechtlicher Grenzen der Fall ist.

3) Sinn und Zweck der Vorschriften über Zuständigkeit und Berechtigung

Die Vorschriften des Aktiengesetzes über *Zuständigkeit* und *allgemeine Berechtigung* der Organe dienen vor allem dem Schutz der jeweiligen Kompetenzträger in ihren Rechten, die ihnen durch die Verfassung der Aktiengesellschaft gewährt werden[484].
Dem Vorstand der Aktiengesellschaft steht gemäß § 76 I AktG die *Unternehmensleitung* zu. Ebenso steht ihm die Geschäftsführung zu. Das geht aus § 77 I AktG hervor, der dies in seinem Wortlaut bereits voraussetzt[485]. Wie oben schon erwähnt ist der Vorstand demzufolge auch in einer *wirtschaftlich* ausgerichteten Aktiengesellschaft zunächst gleichfalls für die Planung, Entscheidung und Durchführung *nicht-wirtschaftlicher* Aktivitäten zuständig[486]. Diesbezüglich unterliegt er allerdings *gewis-*

---

[483] Vgl. näher dazu *Hüffer*, § 76, Rn. 4; KK-*Mertens*, § 76, Rn. 4; GK-*Meyer-Landrut*, § 76, Anm. 2; Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 76, Rn. 11.

[484] Nach *Hüffer*, § 119, Rn. 1, bezwecke beispielsweise der die Beschlusskompetenzen der Hauptversammlung betreffende § 119 AktG die Machtbalance zwischen den Gesellschaftsorganen. § 58 AktG (Verwendung des Jahresüberschusses) enthalte nach Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*/*Bungeroth*, § 58, Rn. 3, den Versuch des Gesetzgebers, einen angemessenen Ausgleich zwischen den Interessen der Aktionäre an einer möglichst hohen Gewinnausschüttung und dem regelmäßig von Vorstand und Aufsichtsrat vertretenen Bedürfnis nach Sicherung und Stärkung des Unternehmens durch Rücklagenbildung zu finden.
Die in § 58 AktG enthaltenen Kompetenzen des Vorstands, des Aufsichtsrats und der Hauptversammlung sind dabei wohlüberlegt aufeinander abgestimmt. An den beiden genannten Paragraphen wird exemplarisch deutlich, welche Interessen welcher Interessenträger auf welche Art und Weise geschützt werden sollen.

[485] *Hüffer*, § 76, Rn. 7.

[486] Auch wenn *Philipp*, AG 2000, 62ff., dies vielleicht grundsätzlich bejahen mag, so ist er doch entgegen der hier vertretenen Auffassung der Ansicht, dass dem Vorstand für bestimmte *nicht-wirtschaftliche* Projekte von vorneherein die Zuständigkeit fehle, da es sich bei diesen dann um eine Gewinnverwendung i.S.d. § 58 III 2 AktG („andere Verwendung“) handele, die in die ausschließliche Zuständigkeit der Hauptversammlung falle. *Philipp*, AG 2000, 62 (65), grenzt dabei zu dem vom Vorstand noch zu vertretenden Aufwand der Gesellschaft ab, der gerade nicht zu Lasten des Grundkapitals gehe. Auf die Argumente der herrschenden Meinung gegen das Vorliegen einer Gewinnverwen-

sen Beschränkungen, die im einzelnen an dieser Stelle nicht näher ausgeführt werden müssen[487].

Für den Fall, dass diese Beschränkungen seiner bestehenden Zuständigkeit greifen, stellt sich die Frage, ob die Hauptversammlung dem geplanten Vorhaben dennoch zustimmen kann[488]. Anderenfalls gäbe es bestimmte „unternehmerische" Aktivitäten, die der jeweiligen Aktiengesellschaft kategorisch verwehrt bleiben.

a) Die Rechte der Hauptversammlung

Die Rechte der Hauptversammlung sind im Aktiengesetz, in der Satzung der Gesellschaft und in der zwingenden Vorschrift des § 119 I AktG normiert, welche die Beschlusszuständigkeiten aber keineswegs abschließend nennt[489].

Abgesehen von § 119 I Nr. 2 AktG („Verwendung des Bilanzgewinns") enthält § 119 I AktG keine Zuständigkeit der Hauptversammlung, die eventuell zur Bereitstellung finanzieller Mittel für Zwecke der *nicht-wirtschaftlichen Förderung* im hier verwendeten

---

dung im Sinne des § 58 III AktG wird im folgenden noch näher einzugehen sein. Demzufolge steht dem Vorstand stets die entsprechende Kompetenz zu, die gleichwohl in ihrem Umfang beschränkt ist.

487 Wie bereits mehrfach erwähnt geht es grundsätzlich um das Vorliegen von noch zulässigem *(sozialen) Aufwand* der Gesellschaft. Eine Beschränkung kann sich aber nicht nur daraus, sondern eventuell auch aus dem „Holzmüller-Urteil" des BGH vom 25.02.1982 (BGHZ 83, 122ff.) ergeben. Dort nämlich wird aus § 119 II AktG eine *Pflicht* des Vorstands zur Vorlage an die Hauptversammlung entwickelt, wenn der Vorstand „vernünftigerweise nicht annehmen kann, er dürfe sie" - die Entscheidung - „in ausschließlich eigener Verantwortung treffen, ohne die Hauptversammlung zu beteiligen" (BGHZ 83, 122 (131)). Das OLG München, AG 1995, 232 (233), sieht in einer solchen Situation eine Sorgfaltspflichtverletzung durch den Vorstand, wenn er von der Möglichkeit des § 119 II AktG keinen Gebrauch macht. Im Rahmen dieser Arbeit kann keine weitergehende Darstellung der Rechtsprechung und des sehr umfangreichen Schrifttums, das im Übrigen uneinheitlich ist, gegeben werden. Insofern sei auf die umfangreichen Nachweise bei *Hüffer*, § 119, Rn. 16-18, verwiesen. *Hüffer*, § 119, Rn. 18, selbst stellt in diesem Zusammenhang klar, dass die Kompetenzordnung des Aktiengesetzes nicht in dem Sinne schlechterdings abschließend sei, dass der Vorstand jegliche Geschäftsführungsmaßnahme (abgesehen von § 111 IV 2 AktG) allein ergreifen könne, für die die Gesellschaft nicht ausdrücklich eine Zuständigkeit der Hauptversammlung begründe. Fraglich bleibt dabei natürlich, ob und unter welchen Voraussetzungen jene nicht-wirtschaftlichen Aktivitäten überhaupt den Ausnahmecharakter des in BGHZ 83, 122ff., entschiedenen Falles erreichen können.

488 Im Falle der (abstrakten) Bejahung einer Pflicht des Vorstands zur Vorlage an die Hauptversammlung wegen der besonderen Bedeutung und Tragweite der (gedachten) Entscheidung gemäß dem „Holzmüller-Urteil" des BGH (BGHZ 83, 122ff.) stellt sich diese Frage trotzdem, falls die Beschränkung sich nicht ausschließlich aufgrund dieses Urteils ergibt.

489 *Hüffer*, § 119, Rn. 7-9; GK-*Barz*, § 119, Anm. 2f.; Geßler/Hefermehl-*Eckardt*, § 119, Rn. 7ff. und Rn. 10; *Geßler*, Loseblatt (Bd. 1), § 119, Rn. 2.

Sinne herangezogen werden könnte. Außerhalb des § 119 I AktG könnte eine derartige Zuständigkeit lediglich in § 58 III 2 AktG[490] normiert sein. Diese Vorschrift wird allerdings bereits von § 119 I Nr. 2 AktG erfasst. Neben § 58 III 2 AktG kommt demnach nur noch eine Zuständigkeit kraft Satzung in Betracht.

Hier sei erneut betont, dass auch § 58 III 2 AktG insoweit eine Satzungsgrundlage erfordert, die eine Ermächtigung der Hauptversammlung zur anderen Verwendung des Bilanzgewinns enthält. Da es sich dabei weder um eine Rücklagenbildung noch um eine Ausschüttung handelt, ist nur eine Zuwendung an Dritte denkbar[491].

Folglich konkurriert eine Satzungsermächtigung, die Voraussetzung für eine gesetzlich vorgesehene „andere Verwendung" des Bilanzgewinns ist, mit einer *generellen* Satzungsermächtigung[492], die weder auf die Verwendung nur des Bilanzgewinns beschränkt noch an die unter Umständen strengeren Vergabevoraussetzungen des § 58 III 2 AktG gebunden wäre. Die Zulässigkeit einer solchen *generellen* Satzungsermächtigung wäre dann zunächst an § 23 V AktG zu messen[493]. Des weiteren könnte

---

[490] Die Vorschrift des § 58 III 2 AktG ermächtigt die Hauptversammlung, eine „andere Verwendung" des Bilanzgewinns als die dort genannten zu beschließen, sofern eine entsprechende Satzungsermächtigung vorhanden ist.

[491] *Hüffer*, § 58, Rn. 25. KK-*Lutter*, § 58, Rn. 74ff. (76) spricht allgemein von gemeinnützigen und/oder sozialen Zuwendungen an Dritte, die in der *Praxis* allerdings als Aufwand in der *Gewinn- und Verlustrechnung* erschienen, da sie im Anschluss an BGHZ 23, 150 (157) dem Zuständigkeitsbereich des Vorstands zuzuordnen seien. So auch GK-*Barz*, § 58, Anm. 24/25. Dem ist aber bereits deshalb kritisch zu begegnen, weil allgemein anerkannt ist, dass auch der Aufwand für soziale oder gemeinnützige Zwecke der Höhe nach beschränkt ist und der Vorstand diese Grenze leicht überschreiten kann. Insofern bedarf es auch unter diesem Aspekt sehr wohl einer differenzierteren Betrachtung. Nach der Begründung des Regierungsentwurfs, abgedruckt bei *Kropff*, Textausgabe AktG v. 06.09.1965, S. 78, könne diese Zuwendung an Dritte insbesondere eine *Förderung gemeinnütziger Zwecke* sein. Vgl. auch Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*/*Bungeroth*, § 58, Rn. 106f.; *Sethe*, ZHR 162 [1998], 474 (478f.).

[492] Durch sie könnte eine Zuständigkeit der Hauptversammlung kraft Satzung begründet werden, aufgrund derer die Hauptversammlung entweder jene nicht-wirtschaftliche Förderung für den Vorstand sogar bindend beschließt und dieser den Beschluss auszuführen hat oder die Hauptversammlung lediglich ihre Einwilligung oder Genehmigung zu dem vom Vorstand beschlossenen Vorhaben, in dessen Ausführung er beschränkt ist, erteilt.

[493] Vgl. allgemein zur Zuständigkeit der Hauptversammlung kraft Satzung *Hüffer*, § 119, Rn. 10. Hierbei wäre dann zu prüfen, ob § 58 III 2 AktG insoweit eine abschließende Regelung enthält. Die herrschende Meinung nimmt allerdings an, dass die Aktionäre keinen Anspruch auf einen *bestimmten* Gewinn haben, sondern lediglich einen Anspruch auf eine rechtmäßige Verteilung des erzielten Bilanzgewinns (RGZ 14, 168 (170); KK-*Lutter*, § 58, Rn. 82f. (m.w.N.); Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*/*Bungeroth*, § 58, Rn. 115f.. So im Ergebnis auch GK-*Barz*, § 58, Anm. 27; *Geßler*, Loseblatt (Bd. 1), § 58, Rn. 21; *Hüffer*, § 58, Rn. 26 (m.w.N.).). Dieser Ansicht soll hier gefolgt werden, da nur sie im Einklang mit den vorherigen Ausführungen zu den Gewinnzielen steht. Demzufolge kann

auch eine zumindest *faktische* Änderung des Gesellschaftszwecks gegeben sein, wenn das Ausmaß und die Voraussetzungen für die Vergabe nicht-wirtschaftlicher Zuwendungen an Dritte dies nahe legen[494].

Ein bloßer Beschluss der Hauptversammlung, der nicht auf der Grundlage der Satzung (eventuell in Verbindung mit § 58 III 2 AktG) ergeht oder ergehen kann, ist hiernach jedenfalls keine ausreichende Grundlage für eine (aktienrechtlich) zulässige Durchführung oder Ausführung jener Förderung durch den Vorstand. Eine andere Beurteilung ist möglicherweise dann geboten, wenn der Beschluss als *konkludente* Satzungsänderung verstanden werden kann. Das soll hier allerdings nicht weiter verfolgt werden[495].

---

§ 58 III 2 AktG kein Maßstab für die Zulässigkeit jener „Förderung" aufgrund des „Mitwirkens" der Hauptversammlung sein, da derartige Zuwendungen an Dritte, über die der Vorstand nicht selbständig entscheiden kann, nicht vollständig von § 58 III 2 AktG erfasst werden und bei der dann notwendigen „Mitwirkung" der Hauptversammlung ebensowenig ausschließlich aus dem Bilanzgewinn heraus finanziert werden müssen.

Möglicherweise liegt in jener *generellen* Satzungsermächtigung auch ein Verstoß gegen die Kompetenzordnung des Aktiengesetzes. Fraglich ist nämlich bereits, ob eine Satzungsbestimmung die Hauptversammlung überhaupt zur Zustimmung in die Durchführung oder bloße Ausführung eines Vorhabens ermächtigen darf, welches *grundsätzlich* in die Zuständigkeit des Vorstands fällt und dieser in dessen Durch- oder Ausführung nur beschränkt ist. Die Bejahung eines solchen Verstoßes würde zwingend zur Anwendung des § 58 III 2 AktG führen. Nur so ließe sich der Verstoß überwinden, wenn der Vorstand lediglich einen Beschluss der Hauptversammlung, der die Voraussetzungen der Verwendung bzw. Zuwendung an Dritte nach § 58 III 2 AktG exakt regelt, ausführt. Im Rahmen dieser Abhandlung kann das Vorliegen eines derartigen Verstoßes aber nicht detailliert untersucht werden. Es kann insbesondere nicht weiter verfolgt werden, ob ein denkbarer Verstoß aus *übergeordneten rechtlichen Gesichtspunkten* entgegen § 23 V AktG überhaupt beachtlich wäre, weil er sich jedenfalls nicht zu Lasten des Vorstands auswirkt, dessen Beschränkung sich zudem nicht unmittelbar aus dem Aktiengesetz ergibt.

[494] An dieser Stelle kann auf obige Ausführungen zur Änderung der Satzung und zur *faktischen* Änderung des Gesellschaftszwecks und deren Zulässigkeitsvoraussetzungen verwiesen werden.

[495] Die Voraussetzungen für die Zulässigkeit einer *faktischen* oder auch *konkludenten* Satzungsänderung wurden bereits oben ausgeführt. Allerdings ist hier wiederum die Möglichkeit einer zumindest *faktischen* Änderung auch des Gesellschaftszwecks zu bedenken.

(i) Verstoß gegen § 119 II AktG (grundsätzlicher Ausschluss der Hauptversammlung von der Geschäftsführung)?

Jene *generelle* Satzungsermächtigung könnte auch einen Verstoß gegen § 119 II AktG begründen, durch den der Hauptversammlung eine *autonome* Zuständigkeit in Fragen der Geschäftsführung abgeschnitten wird[496].

Ein denkbarer Verstoß kann stets dadurch überwunden werden, dass der Vorstand durch eine gezielte Bitte um Zustimmung zu dem geplanten Vorhaben die Hauptversammlung insoweit zuständig macht. Ausgeschlossen ist jedenfalls eine Eigeninitiative der Hauptversammlung zur *nicht-wirtschaftlichen Förderung* Dritter. Dies trifft allerdings nicht auf den Fall des § 58 III 2 AktG zu, der eine „andere Verwendung" des Bilanzgewinns durch einen Beschluss der Hauptversammlung gerade gesetzlich vorsieht.

Eine weitere Möglichkeit zur Vermeidung eines solchen Verstoßes könnte es sein, den Vorstand im vorhinein in der Satzung bei derartigen Vorhaben für *unbeschränkt* zuständig zu erklären[497]. Die Prüfung der Zulässigkeit dessen berührt erneut § 23 V AktG und das Problem einer zumindest *faktischen* Änderung des Gesellschaftszwecks. Ebenso könnte darin - wie schon erwähnt - ein genereller Verstoß gegen die Kompetenzverteilung des Aktiengesetzes oder gegen sonstige aktienrechtliche Beschränkungen liegen.

Dabei kann nicht ganz ausgeschlossen werden, dass allein diese Erweiterung der Berechtigung (*unbeschränkte* Zuständigkeit) des Vorstands schon eine Entscheidung der Hauptversammlung „über Fragen der Geschäftsführung" im Sinne des § 119 II AktG ist. Das gilt umso mehr, je konkreter die Satzungsbestimmung die Ermächtigung beschreibt. Zwar wird der Vorstand nicht zur Durchführung jener Förderung verpflichtet, nichtsdestoweniger geht die ursprüngliche Initiative zur Förderung von der Hauptversammlung aus, die durch eine entsprechende Änderung der Satzung zumindest mit über die Zulässigkeit von „Fragen der Geschäftsführung" entscheidet.

---

[496] Zu Sinn und Zweck des § 119 II AktG vgl. *Hüffer*, § 119, Rn. 1; Geßler/Hefermehl-*Eckardt*, § 119, Rn. 1 und Rn. 12ff.; GK-*Barz*, § 119, Anm. 7; *Geßler*, Loseblatt (Bd. 1), § 119, Rn. 3. Ein solcher Verstoß kommt nur dann nicht in Betracht, wenn die o.g. Beschränkung des Vorstands bei der Durchführung nicht-wirtschaftlicher Aktivitäten zumindest auch auf dem „Holzmüller-Urteil" des BGH (BGHZ 83, 122ff.) beruht, da dann aus § 119 II AktG gerade eine Pflicht zur Einholung der Zustimmung der Hauptversammlung hergeleitet wird.

[497] Dadurch würde ein zwischengeschalteter Beschluss der Hauptversammlung im o.g. Sinne überflüssig werden. Die *allgemeinen Berechtigungen des Vorstands* erführen damit eine *direkte Erweiterung*.

(ii) § 119 II AktG direkt oder analog zur Überwindung des möglichen Verstoßes?

§ 119 II AktG ist allerdings nur dann anwendbar, wenn der Vorstand für die Maßnahme (der Geschäftsführung) auch „zuständig" ist. Nur dann kann der Vorstand die Hauptversammlung „zuständig" machen[498] und der grundsätzliche Ausschluss der Hauptversammlung von der Geschäftsführung überwunden werden.

Im vorliegenden Fall ist der Vorstand *grundsätzlich* „zuständig". Bei der *konkreten* Durchführung der Maßnahme(n) unterliegt er aber einer Beschränkung seiner Berechtigung. Aufgrund der vorhandenen *Entscheidungszuständigkeit* könnte eine direkte Anwendung des § 119 II AktG in Betracht kommen. Fraglich ist also, ob die Anwendbarkeit des § 119 II AktG von der *abstrakten Entscheidungszuständigkeit* oder von der *konkreten Berechtigung* im Einzelfall abhängt. Streng genommen bleibt der Vorstand nämlich auch für jene (*konkrete(n)*) Maßnahme(n) „zuständig". Er darf sie jedoch in der konkreten Situation nicht beschließen. Das aber ist wiederum durchaus mit der Variante vergleichbar, dass dem Vorstand von Anfang an die *Entscheidungszuständigkeit* fehlt, da es in beiden Fällen nicht zu einer Anordnung der entsprechenden Maßnahme(n) kommen kann. Das hätte jedoch zur Folge, dass der Vorstand die Hauptversammlung nicht zuständig machen könnte, obwohl er in diesem Bereich *entscheidungszuständig* ist und daher nicht in den Zuständigkeitsbereich eines anderen Organs der Aktiengesellschaft eingreift.

Daher könnte - falls eine direkte Anwendung aus den o.g. Gründen mangels „Zuständigkeit" des Vorstands ausscheidet - jedenfalls eine *analoge* Heranziehung des § 119 II AktG geboten sein[499]. Nach Bejahung der Analogie hinge insbesondere die Zulässigkeit einer Vorausermächtigung des Vorstands durch die Hauptversammlung im Sinne einer *direkten Erweiterung* seiner *Berechtigung* davon ab, ob der Vorstand dies zuvor von der Hauptversammlung verlangt hat. Eine solche Erweiterung wirkt sich im Zweifel aber zugunsten des Vorstands aus, da dieser durch die Satzung *jedenfalls nicht* zu entspre-

---

[498] *Hüffer*, § 119, Rn. 13; KK-*Zöllner*, § 119 (1. Auflage), Rn. 31. So auch der Umkehrschluss aus Geßler/Hefermehl-*Eckardt*, § 119, Rn. 12. Nach GK-*Barz*, § 119, Anm. 7, seien unter *Fragen der Geschäftsführung* alle Fragen zu verstehen, die in den Geschäftsbereich des Vorstands fallen. *Barz* verweist insoweit auf § 76 AktG.

[499] Vgl. allgemein zur Analogie *F. Müller*, Juristische Methodik, Rn. 370f..

chenden nicht-wirtschaftlichen Maßnahmen *verpflichtet* werden kann[500]. Das soll in dieser Untersuchung aber nicht weiter vertieft werden.

b) Zwischenergebnis

Sowohl die generelle Satzungsermächtigung für die Zustimmung der Hauptversammlung als auch die direkte Ermächtigung des Vorstands durch die Satzung stehen unter dem Vorbehalt der gerade ausgeführten Zulässigkeitsbedenken.
Die Zulässigkeit derartiger Aktivitäten könnte demnach vornehmlich davon abhängen, ob eine „andere Verwendung" des Bilanzgewinns nach § 58 III 2 AktG durch einen Beschluss der Hauptversammlung angenommen werden kann. Damit wäre vor allem eine durch die Höhe des Bilanzgewinns und seine sonstigen Verwendungen vorgegebene zahlenmäßige Beschränkung jener Förderung verbunden.

Für den Sinn und Zweck der Vorschriften über Zuständigkeit und Berechtigung der jeweiligen Organe ergibt sich somit folgendes:
Die §§ 76 I, 119 I AktG tragen maßgeblich zur Ordnung der Beziehungen der Gesellschaftsorgane untereinander bei, um dadurch eine Machtbalance zu schaffen. Der konkrete Fall jener *nicht-wirtschaftlichen Förderung* zeigt deutlich, dass verschiedenste Interessen einzelner Gesellschaftsorgane betroffen sind.
Anhand von § 58 III 2 AktG, der nach obiger Darstellung der herrschenden Ansicht eine rechtmäßige Verteilung des erzielten Bilanzgewinns bezwecke, wird die Bedeutung eines geregelten Verfahrens für den Ausgleich der Interessen deutlich.
Diese Vorschrift soll also keinen bestimmten Gewinn sichern. Vielmehr geht es um die Beteiligung der Aktionäre über die Hauptversammlung an der Verteilung eines Bilanzgewinns, dessen Höhe zuvor durch die Entscheidungen anderer Organe der Gesellschaft (mit) beeinflusst worden ist. Darin zeigt sich das Ziel einer ausgewogenen Beteiligung möglichst aller Organe an den einzelnen Abläufen innerhalb der Aktiengesellschaft.

---

[500] Das Fehlen einer Bindungswirkung zu Lasten des Vorstands nährt zudem Zweifel am Vorliegen einer *Entscheidung* durch die Hauptversammlung im Sinne des § 119 II AktG, so dass die Vorschrift unter Umständen doppelt analog angewendet werden müsste. Vgl. auch *Geßler*, Loseblatt (Bd. 1), § 119, Rn. 3, der darauf hinweist, dass im Rahmen des § 119 II AktG in der Regel eine echte Geschäftsführung durch die Hauptversammlung mit der Planungsgewalt des Entscheidenden nicht in Frage komme.

Eine so verstandene gegenseitige Kontrolle sichert den rechtmäßigen Ablauf von Entscheidungsprozessen und damit gleichzeitig wieder die *verfahrensmäßig* gestützte Einbeziehung der unterschiedlichen Interessen, deren Interessenträger von den jeweiligen Gesellschaftsorganen repräsentiert werden oder mit ihnen sogar (teil-)identisch[501] sind.
Umgekehrt ist § 119 II AktG Ausdruck der Notwendigkeit, eine entscheidungshemmende und die Leitungsaufgabe des Vorstands nach § 76 I AktG in Frage stellende Einmischung der Hauptversammlung bei der Geschäftsführung zu verhindern. Die Hauptversammlung ist gehalten, ihre berechtigten Interessen in dem dafür gesetzlich vorgesehenen Verfahren geltend zu machen.

4) Die Bedeutung der Haftungstatbestände für die Zulässigkeit des Sponsorings

In all diesen gesetzlich normierten Fällen geht es zunächst um die Sicherung von *formellen* Rechten. Das hat gleichzeitig den Schutz und die Förderung der *materiellen* Rechte zur Folge. Die exakte und ausgewogene Festlegung von *Zuständigkeiten*, *verfahrensmäßigen Rechten* und sonstigen *Berechtigungen* ist damit einer der Eckpfeiler für die Funktionsweise der heutigen Aktiengesellschaft, in der die verschiedensten und gegensätzlichsten Interessen von unterschiedlich hohem Gewicht aufeinandertreffen.
Dabei geht es zwar auch um die Verhinderung von Schäden oder generell von materiellen Nachteilen sowohl für die Gesellschaft als auch für die Interessenträger selbst. Im Vordergrund aber steht die Verfassung der Aktiengesellschaft, deren Handlungsfähigkeit und Stabilität. Daraus erwächst (nicht nur materielle) Sicherheit für die Interessenträger der Gesellschaft, ihre Organe und nicht zuletzt auch für Dritte.

Jene Darstellung hat zudem eindeutig gezeigt, dass das Haftungsrecht als *repressives* Instrument die Vorschriften über die Zuständigkeit und vor allem die über die (allgemeine) Berechtigung der Organe der Aktiengesellschaft allenfalls ergänzen kann.
Die Unzulässigkeit einer Maßnahme im Innenverhältnis der Gesellschaftsorgane untereinander hat nicht ohne weiteres materielle Nachteile zur Folge. Eine Sanktionierung

[501] Zu denken ist hier an die Aktionärs- und Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat gemäß § 96 I AktG oder an die Hauptversammlung, über welche die Aktionäre nach § 118 I AktG ihre Rechte in den Angelegenheiten der Gesellschaft ausüben.

dieses Verhaltens erfolgt daher zumeist unabhängig von einem eingetretenen materiellen Schaden[502].

Erst die Haftung des Vorstands nach § 93 II 1 AktG verlangt einen Schaden der Aktiengesellschaft.

Unter *teleologischen* Aspekten ist es daher äußerst problematisch, den Schaden der Gesellschaft als geeignetes Vergleichskriterium anzusehen, mit dem der gegenseitige Einfluss wirtschaftlicher und nicht-wirtschaftlicher Komponenten gemessen werden kann, um das Ergebnis des Vergleichs rechtlich fruchtbar zu machen.

Nicht nur die Bewältigung der aufgezeigten praktischen Schwierigkeiten nach erfolgter Schwerpunktsetzung, sondern schon die Schwerpunktsetzung selbst verlangt vielmehr nach einer *ganzheitlichen* Behandlung.

In beiden Fällen geht es um das Verhältnis der verschiedenen Komponenten zueinander, wenn auch dessen Ermittlung nicht gleich intensiv durchzuführen ist. Jedenfalls erfordert auch die reine Schwerpunktsetzung mehr als eine bloß grobe Abwägung oder Abschätzung der gegensätzlichen Teilaspekte.

Der konkrete Vergleich der unterschiedlichen Aspekte des Sponsorings ist über die zuvor erwähnte *Gesamtbetrachtung* zu lösen. Erst sie kann die Eigenarten des Sponso-

---

[502] Für die Abberufung von Vorstandsmitgliedern nach § 84 III 1 AktG bedarf es lediglich eines wichtigen Grundes i.S.d. § 84 III 2 AktG. Insbesondere beim Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung bedarf es keiner zusätzlichen Begründung mehr (Vgl. dazu *Hüffer*, § 84, Rn. 29; KK-*Mertens*, § 84, Rn. 105 (m.w.N.); Geßler/Hefermehl-*Hefermehl*, § 84, Rn. 73. Ausnahme sei nur der willkürliche oder rechtsmissbräuchliche Vertrauensentzug, der ausschließlich zum Vorwand diene. Vgl. ebenso mit Nachweisen aus der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs GK-*Meyer-Landrut*, § 84, Anm. 33.). Ebensowenig führen eine grobe Pflichtverletzung und die Unfähigkeit zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung (§ 84 III 2 AktG) automatisch zu einem Schaden. Des weiteren kann dem Vorstand die Entlastung (§ 120 AktG) verweigert werden, womit zwar keine unmittelbaren rechtlichen Folgen für die Amtsstellung des Betroffenen verbunden sind. Allerdings kann in der Entlastungsverweigerung durch die Hauptversammlung ein Vertrauensentzug im gerade genannten Sinne liegen (Strittig, vgl. dazu *Hüffer*, § 120, Rn. 16, der dies jedenfalls nicht pauschal bejaht, sondern vom Einzelfall abhängig macht. Ebenfalls mit Einschränkungen bejahend KK-*Mertens*, § 84, Rn. 105; bejahend Geßler/Hefermehl-*Eckardt*, § 120, Rn. 45; ablehnend KK-*Zöllner*, § 120 (1. Auflage), Rn. 42 (m.w.N.)). Strittig ist dabei auch, ob die Entlastung als Billigung der Verwaltung der Gesellschaft (§ 120 II 1 AktG) ein gesetz- und satzungsmäßiges Verhalten der Verwaltung voraussetzt (vgl. dazu die unterschiedlichen Ansichten bei *Hüffer*, § 120, Rn. 11f.). Jedenfalls aber kommt eine Verweigerung der Entlastung nicht nur dann in Betracht, wenn das Verhalten der Verwaltung zu einem Schaden geführt hat. Auch die Anfechtung eines Beschlusses der Hauptversammlung wegen Verletzung des Gesetzes oder der Satzung gemäß § 243 I AktG setzt nicht die Existenz eines Schadens voraus. Dennoch tragen all diese Bestimmungen zur Stabilität und Sicherheit der Aktiengesellschaft bei.

rings angemessen würdigen und so zu einer sinnvollen Einordnung gelangen, die nicht ausschließlich mathematisch oder betriebswirtschaftlich geprägt ist, sondern auf das *natürliche* Verhältnis der einzelnen denkbaren Sponsoringtypen abstellt.
Dabei sollten der Schadensbegriff, der „Nutzen" *für das Unternehmen* und die gerade genannten Voraussetzungen für das Vorliegen einer Pflichtverletzung (unverantwortliche Risikoübernahme etc.) dennoch entsprechend bedacht werden. Nur so berücksichtigt die Gesamtbetrachtung auch die etwaigen Folgen ihrer Durchführung.

IV. Die Umsetzung der psychologischen Ziele in wirtschaftliche Größen

Bevor die Grundsätze einer Gesamtbetrachtung eines einheitlichen Sponsoringengagements herausgearbeitet werden können, muss zunächst die Umsetzung der psychologischen Ziele in wirtschaftlich handhabbare Größen wie Umsatz oder Gewinn kurz behandelt werden.
Das ist deshalb notwendig, weil die Gesamtbetrachtung gerade vor dem Hintergrund des Zusammenspiels von wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Aspekten durchgeführt werden soll. Dabei kommt der Untersuchung des wirtschaftlichen Aspekts insofern eine besondere Bedeutung zu, als seine Feststellung mit sowohl theoretischen als auch praktischen Schwierigkeiten verbunden ist.
Zuvor wurde bereits dargestellt, dass die Verwirklichung psychologischer Ziele entsprechende wirtschaftliche Veränderungen des Umsatzes oder gar des Gewinns bedingt, wenn die marketingstrategischen Grundsätze beachtet werden. Dabei ging man von einer Veränderung des Konsum- oder Marktverhaltens der betreffenden Kreise aus, was ohne weiteres auch empirisch festgestellt werden kann.
Erhebliche Schwierigkeiten bereitet in diesem Zusammenhang allerdings die wissenschaftliche Aufbereitung der wirkenden Kausalketten. Weder kann langfristig die gezielte Beeinflussung bestimmter wirtschaftlicher Größen exakt berechnet werden, noch ist die Theorie aufgrund dessen imstande, das Ausmaß solcher Wirkungen vorherzusagen.
Die wissenschaftlichen Aussagen und Theorien beschränken sich im wesentlichen auf solche Vorgaben, aufgrund derer mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit bestimmte Wirkungen erzielt werden können, wobei das Ausmaß dieser Wirkungen lediglich Teil eines groben Zielkorridors ist.

Für diese Untersuchung kann aber festgehalten werden, dass die marketingstrategischen Erkenntnisse über die bloße Möglichkeit einer Veränderung wirtschaftlicher Faktoren weit hinausgehen. Jedenfalls das „Ob" wirtschaftlicher Auswirkungen ist wissenschaftlich anerkannt, obwohl der konkrete praktische Nachweis des theoretischen Gerüstes nach wie vor Schwierigkeiten bereitet.

Die Erkenntnisse über die Wirkungen des Sponsorings sind bislang nahezu ausschließlich aus empirischen Untersuchungen im Rahmen des Sportsponsorings gewonnen worden. Untersuchungen im Bereich anderer Sponsoringarten werden aufgrund ihrer geringeren Bedeutung in der Praxis bei der Wirkungsforschung so gut wie nicht berücksichtigt[503].

Zudem beziehen sich diese Untersuchungen im wesentlichen auf die psychologischen Ziele selbst. So werden die Wirkungsbedingungen, die Wahrnehmung des Sponsorings, die Erinnerungswirkung und der Imagetransfer intensiv untersucht[504].

Zwar lässt bei der Wirkungsmessung die Anwendung des sogenannten S-O-R-Modells, dessen Elemente „Stimulus", „Organismus" und „Reaktion" sind[505], erkennen, dass die „Reaktion" oder die „finale Verhaltensänderung" des durch Sponsoringmaßnahmen Angesprochenen Berücksichtigung findet. Dennoch bildet die Erörterung der einzelnen kognitiven oder emotionalen Vorgänge, die zur Einstellungsänderung oder gar zur Kaufabsicht führen, den Schwerpunkt der wissenschaftlichen Bemühungen[506].

Walliser[507] beklagt ausdrücklich, dass die meisten Modelle der Informationsverarbeitung mit der Phase der Informationsspeicherung schließen, ohne auf das Verhalten einzugehen.

Insbesondere sei die Ansicht falsch, Verhalten würde von Einstellungen bestimmt. Diese aus seiner Sicht falsche Meinung mag seiner Beurteilung zufolge der Grund für die Vernachlässigung des Verhaltens in den entsprechenden Modellen sein.

In Wirklichkeit sei die Korrelation zwischen beiden Variablen eher niedrig. Daher seien die Einstellungen insgesamt gesehen ein eher schlechter Indikator des Verhaltens. Vielmehr handele es sich um Kauf*wahrscheinlichkeiten*, die durch eine positive Einstellung bewirkt werden. Direkte kausale Zusammenhänge erschienen lediglich *plausibel*,

---

503 *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 129.

504 Vgl. dazu u.a. *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 130f..

505 *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 111ff..

506 Zur Wirkungsforschung im allgemeinen und besonderen vgl. *Hermanns*, Sponsoring (1997), S. 109ff. und *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 79ff..

507 *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 117.

insbesondere dann, wenn zwischen dem betroffenen Produkt und der gesponserten Veranstaltung eine hohe Affinität bestehe.
Auch die Messung von Kaufabsichten sei als bisher einzige wissenschaftlich genutzte Möglichkeit zur Erforschung eines solchen Zusammenhangs insofern ungeeignet, als die Kaufabsicht längst noch nicht den Kauf bedeute[508].
Trotz allem erhöhen auch derartige Kaufabsichten die *Wahrscheinlichkeit* des Eintritts der theoretisch denkbaren ökonomischen Wirkungen, was insgesamt wiederum zur Erhöhung der Sicherheit im Umgang mit Sponsoringmaßnahmen beiträgt.

V. Unternehmerisches Ermessen, Wahrscheinlichkeit und (aktienrechtliche) Gewinnziele

Das Problem der ökonomischen Wirkungen von Sponsoringmaßnahmen teilt sich damit in zwei Komplexe auf.

Zum einen setzt der Eintritt ökonomischer Wirkungen eines Sponsoringengagements voraus, dass zuvor die entsprechenden psychologischen Ziele verwirklicht worden sind. Das wiederum ist nur dann möglich, wenn der Sponsor in irgendeiner Form genannt, d.h. öffentlich kommuniziert wird. Ohne eine solche Kommunikation können die Zielgruppen niemals eine gedankliche Verbindung zwischen der Sponsoringmaßnahme und dem betreffenden Sponsor herstellen, was aber eine unerlässliche Voraussetzung für den Eintritt von sponsorbezogenen Verhaltensänderungen ist. Derartige Sponsoringaktivitäten unterfallen entweder dem von *Bruhn* angeführten *uneigennützigen* Sponsoringtyp (Typ 1), sofern das Engagement des Unternehmens allenfalls sehr zurückhaltend gegenüber der Öffentlichkeit kommuniziert wird, oder sogar dem *Mäzenatentum* oder *Spendenwesen*.
In diesen Fällen ist der wirtschaftliche Wert der unternehmerischen Betätigung vernachlässigenswert gering oder unter Umständen gänzlich nicht vorhanden, da die Mindestanforderungen an die Ausgestaltung eines zumindest wirtschaftlich orientierten Sponsorings schon nicht erfüllt sind. Die Beurteilung der rechtlichen Zulässigkeit des Sponsorings ist demzufolge zwangsläufig anhand der Kriterien durchzuführen, die zum *sozialen Aufwand* der Aktiengesellschaft entwickelt worden sind. Es liegt somit eine eindeu-

[508] *Walliser*, Sponsoring (1995), S. 117f..

tig nicht-wirtschaftliche Betätigung des Unternehmens vor, die jedenfalls nicht schwerpunktmäßig Gegenstand dieser Abhandlung war.

Vielmehr gilt es, all diejenigen Fälle, deren Gemeinsamkeit in der Verwirklichung wie auch immer gearteter psychologischer Wirkungen besteht, im Hinblick gerade auf diese Gemeinsamkeit zu untersuchen.
Diese Fälle zeichnen sich nämlich vor allem dadurch aus, dass zumindest ein Ansatz zur Bejahung tendenziell wirtschaftlicher Betätigung vorhanden ist. Die Mindestvoraussetzungen der Kommunikation des unternehmerischen Engagements sind erfüllt, sei es durch die Nennung des Sponsors im Rahmen der Sponsoringmaßnahme oder durch die Erwähnung der Sponsorentätigkeit innerhalb der Public Relations-Arbeit des Unternehmens.

Zum anderen kommt der oben mehrfach beschriebenen Wahrscheinlichkeit gerade im Zusammenspiel mit dem unternehmerischen Ermessen und den aktienrechtlichen Gewinnzielen eine besondere Bedeutung bei der rechtlichen Einstufung eines zumindest ansatzweise oder tendenziell wirtschaftlichen Sponsoringprojektes zu. Von der Bewertung dieses Zusammenspiels hängt die Anerkennung *tatsächlicher* ökonomischer Wirkungen eines Sponsorings ab, mit dem zunächst *nur* die *theoretische* Möglichkeit einer mit praktischen Nachweisschwierigkeiten belasteten *Verhaltens*änderung der angesprochenen Zielgruppen unmittelbar verbunden ist.

An dieser Stelle ist an die obigen ausführlichen Erörterungen zu den unternehmerischen Gewinnzielen zu erinnern.
Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass weder ein Ziel der Gewinnmaximierung, noch sonstige bestimmte Gewinnziele (aktien-)rechtlich ableitbar sind. Dem Vorstand steht bei der Leitung eines wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmens ein (weiter) Ermessensspielraum zu. Das unternehmerische Ermessen wird zumindest *langfristig* von den entsprechenden Vorgaben des Gesellschaftszwecks überlagert. Dennoch bestehen gerade im kurz- und mittelfristigen Bereich Möglichkeiten zur Einbindung auch nichtwirtschaftlicher Ziele, ohne den Gesellschaftszweck *langfristig* zu gefährden. Das gilt allerdings nur insoweit, als deren Berücksichtigung das Ergebnis einer sachgerechten

Abwägung der in einem Wirtschaftsunternehmen vorhandenen unterschiedlichen Interessen ist[509].
Jene Mischformen des Sponsorings, die maßgeblicher Gegenstand dieser Untersuchung sind, zeichnen sich dadurch aus, dass (zumindest ansatzweise) wirtschaftliche Auswirkungen bestehen und lediglich deren Ausmaß innerhalb eines von unternehmerischen Wahrscheinlichkeiten bestimmten Korridors liegt.

Somit stehen den sich tendenziell erst langfristig auswirkenden ökonomischen Elementen eines Sponsoringengagements kurz- und mittelfristige Ausgaben in Gestalt der jeweiligen Sponsorenleistungen gegenüber.

Eine Beeinträchtigung des Gesellschaftszwecks scheidet daher aus. Es ist mangels bestimmter Gewinnvorgaben zwingend davon auszugehen, dass die Beachtung eines *wirtschaftlichen* Gesellschaftszwecks schon dann gegeben ist, wenn dem Unternehmen irgendein *wirtschaftlicher* „Nutzen“ im Sinne eines erkennbar *wirtschaftlichen* Vorteils zufällt, was hier auch der Fall ist.
Das gilt insbesondere deshalb, weil zuvor bei der Untersuchung der Gegenleistung des Gesponserten ein Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung nur in den dort genannten Sonder- bzw. Ausnahmefällen angenommen worden ist. Selbst ein aus *wirtschaftlicher* Sicht bestehendes Missverhältnis, welches eindeutig auf eine *bewusste* Förderung durch den Vorstand zurückzuführen ist, kann nicht ohne weiteres als Teil einer nicht-wirtschaftlichen Betätigung der Aktiengesellschaft eingestuft und damit anhand nicht-wirtschaftlicher Zulässigkeitskriterien gemessen werden, solange der Vorstand eine diesbezügliche Abwägung innerhalb seines Ermessensspielraums durchführen kann und die *Gesamt*aktivität ebenfalls *wirtschaftliche* Komponenten aufweist.

Die kurz- und mittelfristigen „Nachteile“ in Form der Mittelabflüsse aus dem Unternehmen dürfen demnach nicht gesondert, sondern müssen stets vor dem Hintergrund der gesamten Sponsoringaktivität gesehen werden. Demnach ist nun die Gesamtbetrachtung durchzuführen.

---

[509] Die Einzelheiten der vom Vorstand der Aktiengesellschaft durchzuführenden Abwägung im Rahmen der Ausübung seiner Leitungskompetenz gemäß § 76 I AktG wurden oben schon ausführlich behandelt.

VI. Die Gesamtbetrachtung

Die Gemeinsamkeit der *rein* wirtschaftlichen Aktivitäten besteht darin, dass sie entweder schon *durch ihre Natur als solche*[510] zu erkennen sind oder aber in ihren wirtschaftlichen Auswirkungen eine gewisse Unmittelbarkeit aufweisen. Die Mischtypen des Sponsorings erfüllen keine der beiden alternativen Voraussetzungen. Sie sind schwer einzuordnen und auch nicht bereits auf den ersten Blick als *wirtschaftliche* Betätigung - jedenfalls nicht im klassischen Sinne - zu erkennen. Des weiteren gehen den denkbaren Auswirkungen auf das Image und letztlich auf den Umsatz oder Gewinn des Unternehmens komplizierte kognitive Prozesse innerhalb der angesprochenen Zielgruppen voraus.

Es fehlt den möglichen wirtschaftlichen Auswirkungen nicht nur an Unmittelbarkeit. Sie sind überdies auch eher länger- als kurz- oder mittelfristig ausgerichtet. Zwischen dem Wirkungszeitraum unternehmerischer Maßnahmen (kurz-, mittel- oder langfristig) und der Unmittelbarkeit besteht zwar keine zwingende kausale Verknüpfung, doch versinnbildlichen gerade längerfristige Wirkungszeiträume und (entfernt) mittelbare Wirkungen gleichermaßen die zumindest theoretische Bandbreite denkbarer wirtschaftlicher Aktivitäten.

Es ist schwer vorstellbar, wie daraus eine *operationale* Definition des Begriffs der „Wirtschaftlichkeit“ abgeleitet werden soll. Für die Einordnung von Sponsoringengagements als wirtschaftliche Maßnahmen ist entscheidender, dass überhaupt irgendein wirtschaftlicher Bezug - unabhängig von seiner Intensität - vorhanden ist. Darin liegt gerade die Besonderheit jener Erscheinungsformen des Sponsorings, die von den Formen *gemeinnützigen* Tätigwerdens zu unterscheiden sind, welche *ohne* jeglichen *wirtschaftlichen* Wert oder Bezug sind.

Die Darstellung der einzelnen Sponsoringformen und ihre typologische Einordnung haben die vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten wirtschaftlicher und nichtwirtschaftlicher Elemente innerhalb eines einheitlichen Engagements aufgezeigt, die sich in der praktischen Umsetzung herausgebildet haben.

Angesichts der spezifischen Bedeutung des Sponsorings sowohl im Hinblick auf den *langfristig* ausgerichteten Gesellschaftszweck als auch hinsichtlich der operativ be-

[510] Insoweit kann auf die oben bereits gemachten Ausführungen verwiesen werden.

stimmten und damit sich *kurz*- bis *mittelfristig* auswirkenden Abwägung der im Unternehmen vorhandenen verschiedenen Interessen verbietet es sich geradezu, den wirtschaftlichen oder den nicht-wirtschaftlichen Teil bei der Gesamtbetrachtung stärker einfließen zu lassen. Das gilt insbesondere deshalb, weil eine separate Prüfung der einzelnen Komponenten ausscheidet. Trotzdem ist erneut hervorzuheben, dass jede Komponente des *einheitlichen* Sponsoringengagements zumindest theoretisch in einem ersten Schritt einer eigenen Rechtfertigung zugeführt werden könnte.

Unabhängig vom Gewicht jeder einzelnen Komponente innerhalb des Ganzen darf das Verhältnis zwischen langfristigen und kurz- bzw. mittelfristigen Auswirkungen und Zielen nicht unbeachtet bleiben[511]. Der Gesellschaftszweck, welcher die Gesamtausrichtung der Gesellschaft bestimmt, bildet - vereinfacht gesagt - die Grundlage jeder Aktivität des Unternehmens unabhängig von ihrem wirtschaftlichem Gehalt. Für das operative Geschäft der Gesellschaft hat der Gesellschaftszweck daher insoweit Bedeutung, als das operative Geschäft in seiner Gesamtheit niemals zu einer Gefährdung des Gesellschaftszwecks führen darf.

Abgesehen von den Fällen eines offensichtlichen und krassen Missverhältnisses ist grundsätzlich von einem ausgewogenen Verhältnis von Leistung und Gegenleistung auszugehen. Das gilt selbst dann, wenn die Leistung des Sponsors und damit eine *mögliche* Förderung im Vergleich zu *ähnlichen* Engagements anderer Unternehmen sehr hoch ist, weil der subjektive Wert einer Betätigung im Bereich des Sponsorings beachtlich, aber objektiv nicht nachprüfbar ist.

Demnach sind solche Sponsoringaktivitäten, bei denen eine öffentliche Kommunikation von nicht bloß untergeordneter Bedeutung erfolgt, stets eine wirtschaftliche Betätigung des Unternehmens. Die Entscheidung des Vorstands der Aktiengesellschaft zur Vergabe von Sponsorenleistungen kann folglich nicht ermessensfehlerhaft sein. In den hier behandelten Konstellationen kann der Vorstand berechtigterweise davon ausgehen, dass dem Unternehmen *langfristig* zur Wahrung des Gesellschaftszwecks entsprechende Mittelrückflüsse zugute kommen, welche die getätigten Ausgaben im operativen Bereich zumindest kompensieren. Damit ist jedenfalls das Minimalziel langfristiger Kapitalerhaltung erfüllt. Die mit dem jeweiligen Engagement verbundenen *langfristigen*

[511] Zum Spannungsverhältnis zwischen dem Gesellschaftszweck als dem „*finalen* Sinn des Zusammenschlusses“ und dem Unternehmensinteresse vgl. die zu Beginn durchgeführte Untersuchung.

Chancen rechtfertigen die entsprechenden Ausgaben und das mit ihnen verbundene unternehmerische Risiko.
Zu bedenken ist ebenfalls, dass die zukünftigen Chancen unter Umständen um ein vielfaches größer sein können als die zu ihrer Verwirklichung notwendigen Ausgaben des Unternehmens. Derartige Ausgaben sind mit solchen klassischen Investitionen vergleichbar, deren *wirtschaftlicher* Wert sich auch erst mittel- bis langfristig zeigt, wenn beispielsweise neue Unternehmenszweige etabliert oder innovative Marktsegmente erschlossen werden sollen.
Der Aspekt der Förderung - unabhängig davon, dass er kaum exakt bezifferbar ist - wird somit möglicherweise zu einer vernachlässigenswerten Größe, wenn die Umsetzung der verwirklichten psychologischen Ziele in ökonomische Größen mit etwaigen Synergieeffekten einhergeht, deren Ausmaß sich *gerade langfristig* nicht abschätzen oder gar berechnen lässt. Die Beurteilung dessen ist aber ureigenste Aufgabe des Vorstands als Leitungsorgan der Aktiengesellschaft und unterfällt mithin seinem unternehmerischen Ermessensspielraum.

Kommt der Vorstand also zu dem Ergebnis, es seien entsprechende ökonomische Auswirkungen zumindest denkbar, so liegt ein Ermessensfehler erst bei einem krassen Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung oder dann vor, wenn mangels öffentlicher Kommunikation der Sponsoringtätigkeit wirtschaftliche Wirkungen vollständig ausscheiden. Hinsichtlich des *Ausmaßes denkbarer wirtschaftlicher Wirkungen* ist die Anerkennung eines entsprechenden Ermessensspielraums des Vorstands nach dem zuvor Gesagten nun ebenfalls zwingend. Daraus ergeben sich dann auch die schon dargelegten Rückschlüsse im Hinblick auf die *Berechnung* einer angemessenen Leistung des Sponsors.

Folglich handelt es sich bei der Art von Sponsorentätigkeit, die maßgeblicher Gegenstand dieser Abhandlung ist, um ein unternehmerisches Engagement, das weder klassisch wirtschaftlich noch klassisch nicht-wirtschaftlich ist. Dennoch trägt jede solche Betätigung unabhängig vom Verhältnis ihrer Komponenten zueinander ein *wirtschaftliches* Potential in sich, dessen langfristige Umsetzung jedoch mit den genannten Unsicherheiten einhergeht. Hervorzuheben ist, dass allein die Durchführung des jeweiligen Sponsorings noch nicht einmal eine Mindestgarantie an wirtschaftlichen Auswirkungen bedeutet, wenn das Unternehmen nicht gleichzeitig im Rahmen des Kommunikations-

mixes ein abgestimmtes Verhältnis zu anderen flankierenden Maßnahmen der Unternehmenskommunikation schafft.

So sind nicht nur die verschiedenen Elemente des Sponsorings Teil einer einheitlichen und im Kern wirtschaftlich bestimmten Kommunikationsstrategie, sondern zugleich Teil der gesamten, am Gesellschaftszweck orientierten wirtschaftlichen Betätigung des Unternehmens.

Die hier angewendete spezifische rechtliche Behandlung dieses modernen Kommunikationsinstruments rechtfertigt sich demzufolge aus seiner Einstufung als eine sich der klassischen Differenzierung zwischen wirtschaftlich und nicht-wirtschaftlich entziehende Zwischen- oder Mischform unternehmerischen Handelns.

Die besondere Behandlung des Sponsorings drängt sich zudem aufgrund des Verhältnisses dieser Kommunikationsstrategie zu anderen Mitteln der Unternehmenskommunikation wie beispielsweise der Werbung auf. Erst das Sponsoring eröffnet zahlreiche neue Kommunikationsmöglichkeiten, deren Erzielung mit artverwandten Strategien nicht oder nur in abgeschwächter Form denkbar ist. Dem Sponsoring stehen damit keine wirklichen Alternativen gegenüber, da insbesondere sein Potential und seine vielfältigen Einsatzmöglichkeiten einzigartig sind.

6. Kapitel: Endergebnis

Die im Rahmen der Arbeit maßgeblich untersuchten Mischtypen des Sponsorings enthalten allesamt - wenn auch zu unterschiedlichen Anteilen - wirtschaftliche Elemente und sind als wirtschaftliches Tätigwerden des Unternehmens einzustufen. Die Umsetzung unterliegt - wie auch und gerade bei allen unternehmerischen Aktivitäten klassischer Art - jedoch zahlreichen Unsicherheiten und Risiken, die der vorgenommenen Einordnung aber nicht entgegenstehen, sondern sie vielmehr maßgeblich stützen.

Grundsätzlich bestehen damit im Hinblick auf Zuständigkeitsvorschriften und allgemeine Berechtigungen der Organe *keine rechtlichen Bedenken* gegen diese Formen unternehmerischen Handelns. Der Vorstand ist dabei sowohl ausführungs- als auch entscheidungszuständig. Allerdings kann sich im Einzelfall sehr wohl die Unzulässigkeit eines bestimmten Sponsoringengagements wegen der fehlenden *konkreten* Berechtigung des zur Entscheidung berufenen Organs der Aktiengesellschaft ergeben. Damit sind aber keine Ausnahmefälle gemeint, die aus der *wirtschaftlichen Einordnung* der hier untersuchten Mischtypen resultieren. Es handelt sich vielmehr um solche Ausnahmen, die aus aktienrechtlicher Sicht Schranke einer jeden unternehmerischen Tätigkeit sein können. Sie sollten im Rahmen dieser Untersuchung aber keinen Schwerpunkt bilden, zumal ihre Identifikation und rechtliche Behandlung mit weit weniger Schwierigkeiten verbunden ist als die Prüfung der *sponsoringspezifischen Zulässigkeitshindernisse*.

Im Ergebnis führt die *Gesamtbetrachtung* der Mischtypen also zur grundsätzlichen Zulässigkeit solcher Sponsoringprojekte von (Groß-)Unternehmen. Die wirtschaftlichen Elemente der Projekte sind in der Regel imstande, die nicht-wirtschaftlichen Elemente zu kompensieren. Es verbleibt ein Übergewicht der wirtschaftlichen Elemente. Jedenfalls aber unterliegt die Beurteilung und Prognose solch eines Übergewichtes dem Vorstand der Aktiengesellschaft im Rahmen seines unternehmerischen Ermessens. Ausgenommen sind dabei denklogisch die Fälle, in denen es *offensichtlich* an ausreichenden wirtschaftlichen Elementen fehlt und die vorhandenen Leistungen in einem *krassen* Missverhältnis zueinander stehen. Eine solche Betätigung im Bereich des Sponsorings wäre sowieso von vorneherein als mäzenatisches Sponsoring und folglich nicht als Mischtyp einzustufen.

Die Besonderheiten dieses neuartigen Instruments der Unternehmenskommunikation sind damit ausreichend berücksichtigt. Der Unternehmensführung ist es möglich, rein wirtschaftliche Betätigung mit nicht-wirtschaftlichen Aspekten in Form der Förderung im o.g. Sinne zu verbinden, um damit auch der durch das Aktienrecht geforderten angemessenen Einbindung der Interessen der Allgemeinheit Rechnung zu tragen. Dabei kann der finanzielle Rahmen der Förderung durch jene Mischtypen unter Umständen aufgrund der parallel vorhandenen wirtschaftlichen Ausrichtung des Gesamtprojektes den nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofes zulässigen Umfang sozialen Aufwands der Aktiengesellschaft in rechtlich nicht angreifbarer Weise übersteigen.

Die *Gesamtbetrachtung* ermöglicht so die *langfristige* Verknüpfung verbindlicher rechtlicher Vorgaben mit der Anerkennung praktischer oder besser betriebswirtschaftlicher Notwendigkeiten zum Vorteil der Aktiengesellschaft, ihres Unternehmens und sämtlicher in ihr vorhandener Interessen.