Leipziger Chef-Depesche 2007

Leipzig, die Stadt mit Vergangenheit und Zukunft

Stabilität von Familienunternehmen

Edition Leu

Leipziger Chef-Depesche 2007

Inhalt **Seite**

Leipzig, die Stadt mit Vergangenheit und Zukunft	**Wolf - Dietrich Ritter von Speck Freiherr von Sternburg**	**3**
Stabilität von Familienunternehmen	**Dr. Franz Frantzen**	**8**
Liste der bisherigen Beiträge in der „Leipziger Chef-Depesche“		**14**

Edition Leu
Hermann-Sander-Straße 40 · 04316 Leipzig / Mölkau
eine Aktivität der Leu GmbH
Herausgeber: Dr. Franz Frantzen, München und Leipzig

Leipziger Chef-Depesche 2007

Wolf - Dietrich Freiherr Speck von Sternburg

Leipzig, die Stadt mit Vergangenheit und Zukunft[1]

19 Jahre war ich alt, als ich 1954 zum ersten Mal nach dem Krieg Leipzig besuchte. Es war Evangelischer Kirchentag. Sicher habe ich mir damals nicht träumen lassen, daß ich Jahrzehnte später meinen 70. Geburtstag ganz selbstverständlich in der Stadt meiner Altvorderen feiern würde. Heute habe ich in Leipzig neue Freunde gefunden. Ich bin oft mit Malern und anderen bildenden Künstlern zusammen und lernte sie schätzen. Es geht mir da wohl so wie meinem Ururgroßvater Maximilian Speck vor 200 Jahren, als er die Künstler und die Kunst förderte.
Wie war das aber 1954? Der Kirchentag war für mich ein wunderbarer Vorwand, nach Leipzig und Lützschena zu fahren.
Tante Lotte durfte nicht mehr im Schloß wohnen – in einer ihrer zwei Dachkammern in unserer „Villa Sternburg" an der Leipziger Straße, die ihr zugewiesen wurden, wohnte ich drei Tage. Ihre Schwester, Tante Vera, konnte mit Onkel Kurt in der „Villa Anna" in der Straße Am Bildersaal wohnen bleiben. Die verängstigten, aus ihrem gewohnten Leben herausgerissenen alten Tanten beeindruckten mich. Trotz allem Geschehen, durch ihren Glauben bestärkt, standen sie diese Zeiten durch.
Tante Lotte und ich fuhren mit der Straßenbahn, die sie schon als junges Mädchen zur Schule benutzt hatte, von Lützschena nach Leipzig zu den Veranstaltungen des Kirchentages.
Wir wanderten durch die zerstörte Stadt, ich sah die damals noch nicht gesprengte Paulinerkirche.
Am Augustusplatz, da, wo heute das Gewandhaus steht, starrten mich die Ruinen des Museums der bildenden Künste an.
Traurig empfing mich auch unser ehemaliger Speck's Hof, in dessen oberem Stockwerk sich die Stadtwohnung meines Ur-Urgroßvaters

[1] In der Reihe „Nachdenken über Leipzig" (Untertitel „Wie gerne ich das tue“) veröffentlichte die Leipziger Volkszeitung den heute unverändert aktuellen Artikel am 17. Februar 2005.

befunden hatte und wo er 1856 gestorben war.
Tante Lotte war in Fahrt. Sie erzählte und erzählte. Mit Begeisterung hörte ich ihren Geschichten zu. Für sie war es auch eine Befreiung, nach all den Jahren ihrem Neffen so viel wie möglich zu berichten.
Natürlich wollte ich unseren Park in Lützschena sehen, aber Tante Lotte wollte mit mir nicht dorthin. Sie traue sich nicht – zu meinem Schutz, wie sie sagte. Also ging ich, ausgestattet mit meiner Agfa-Box, heimlich in den Park. Was ich sah, tat mir weh. Der Park war verwildert, der Friedhofsbereich und das Mausoleum verwüstet. Verwachsen und verschlafen lag all das, was von meiner Familie stets über Jahrhunderte gepflegt wurde, vor mir: ein trauriger Anblick. Zum Glück hatte ich die Kamera dabei. Die Fotos, die ich mit ihr machte, sollten Jahrzehnte später wertvoll werden. Mit ihrer Hilfe haben wir Monumente und Statuen rekonstruieren können, die 1954 noch teilweise erhalten waren.
Der Abschied von den Tanten, sie mit ihren Sorgen und Ängsten allein zu lassen, fiel schwer, war wehmütig.

Sieben Jahre später kam die Mauer, und Leipzig und Lützschena rückten in weite Ferne. Natürlich blieben das Interesse und der briefliche Kontakt zu den Verwandten, auch während meiner Ausbildungszeit in Süd- und Nordamerika. Aber einem Amerikaner seinerzeit zu erklären, wo Leipzig lag, war sinnlos: Irgendwo bei den bösen Russen?
Dann begann meine Berufszeit in München. In diesen Jahren wuchs auch die Neugier, die Stadt meiner Vorfahren wieder zu sehen. Die Gelegenheit ergab sich in den 70er Jahren und noch einmal Mitte der 80er Jahre. Ich besuchte die Messe und nutzte jede freie Minute für Lützschena.
Natürlich machte ich mich wieder heimlich mit der Straßenbahn auf den Weg, doch so heimlich waren meine Ausflüge nicht. Wie ich später erfuhr, hatte man mich „beobachtet".

Ins Museum der bildenden Künste, das im Gerichtsgebäude am Dimitroff - Platz untergebracht war, traute ich mich als Gast der Messe ohne größere Bedenken. Ich meldete mich in der Direktion und wurde zu meiner Überraschung von der stellvertretenden Direktorin, Susanne Heiland, freundlich empfangen.
Sie war stolz, mir die Sternburg-Sammlung zeigen zu können. Viele unserer Gemälde hingen in der Ausstellung.
Die Kunstbibliothek war mitsamt den Bücherschränken aus dem Schloss erhalten, ebenso teilweise unser Familienarchiv. Ich war glücklich, das

Familienerbe größtenteils erhalten zu sehen. Freilich wäre ich damals nie auf den Gedanken gekommen, daß ich mit all diesen Dingen noch einmal etwas zu tun haben könnte.

Als die Wende kam, war ich sofort wieder in Leipzig. Für mich gab es trotz meiner damals noch zahlreichen beruflichen Verpflichtungen keine Frage: Hier gehöre ich hin, hier möchte ich mich nützlich machen. Nicht nur wegen der familiären Angelegenheiten, die ich auf mich zukommen sah, sondern auch, weil ich in Lützschena etwas bewirken wollte. Im Alter, wenn das berufliche Leben langsam dem Ende zugeht, noch einmal etwas anpacken zu können empfand und empfinde ich als schöne Herausforderung. Die Sternburg-Brauerei, die 1990 etwa 500 Mitarbeiter hatte und 550.000 Hektoliter Bier ausstieß, konnte leider nicht gerettet werden. Möglichkeiten waren da, aber es war sicher ein falscher Weg, den die Treuhand einschlug.
Dafür konnte ich in Lützschena ein wenig beim Aufbau und Einrichten der Kommunalverwaltung, der Kirchengemeinde und der sich neu zu formierenden Freiwilligen Feuerwehr helfen. Es waren Aufgaben, denen ich gerne und mit Begeisterung nachging.
Im Lützschenaer Park und Schloß haben wir auch einiges erreichen können. Park und Schloß sind für die Bevölkerung, die Öffentlichkeit, ein Ort der Erholung und der Freude geworden.

Leipzig 1989 und heute - hat sich nicht vieles zum Guten gewandelt? Natürlich waren die ersten Jahre nicht einfach. Und natürlich erleben wir auch heute, daß sich die Probleme nicht in Luft auflösen. Dennoch sehe ich eine wirtschaftlich, kulturell und sportlich aufblühende Stadt, die viel Lebensqualität bietet und über Ostdeutschland hinaus Beachtung findet. Das schönste an den Erfolgen ist für mich, daß sie oft gemeinsam erzielt worden sind.

Tatkräftige Menschen aus Ost und West haben dazu ihren Beitrag geleistet. Die Oberbürgermeister agierten weitsichtig und nicht selten mit Fortune, und der Stadtrat war klug genug, in wichtigen Momenten Parteipolitik zugunsten einer Koalition der Vernunft zurückzustellen.

Manchmal wünsche ich mir, daß die Leipziger trotz aller Probleme ein wenig zufriedener, ja stolzer auf das Erreichte wären. Den bisweilen belächelten Größenwahn halte ich übrigens für einen vernünftigen

Größenwahn. Höchstes anstreben, um Höheres zu erreichen ist klug und zweckdienlich, wenn es darum geht, eine Zukunft zu erarbeiten. Ich denke, Ziele dürfen unbescheiden sein. Sie zu formulieren, heißt nicht, den Blick für die Realitäten zu verlieren.

Leipzig hat eine glanzvolle Vergangenheit. Davon kann es heute in den wenigsten Fällen leben. Aber die Stadt hat großartige Möglichkeiten Vergangenes neu zu überdenken. Sie hat Traditionen, an die sie anknüpfen kann. Traditionen sind innere Reichtümer, die eine Erneuerung begünstigen, ob nun in der Wirtschaft, in der Kultur, in der Bildung oder im Sport.
Mein Ur-Urgroßvater Maximilian steht für diesen zunächst einmal inneren, in den Köpfen und Herzen wohnenden Modernisierungswillen.
Er wußte zurück zu schauen und war deshalb so modern. Er hat den Wert von Entwicklungen auf dem Gebiet von Ökonomie, Wissenschaft und Kunst erkannt, weil er Maßstäbe hatte, an denen er sie messen konnte. Und er wußte, daß es nicht dasselbe ist, Traditionen zu beschwören und etwas aus ihnen zu machen. Das können wir von ihm lernen.

Ich wünsche mir ein Leipzig, das etwas aus seinen Traditionen macht. Und ich denke, daß genau dies bereits an vielen Stellen passiert. Ich bin froh, daß es so ist und daß ich auswärtige Freunde und Bekannte mit Begeisterung durch ein lebendiges Leipzig führen kann, ob nun zu Auerbachs Keller oder zum neuen Museum der bildenden Künste. Mir persönlich ist das Glück beschieden, an diesem Prozeß der Erneuerung teilhaben zu dürfen.

Wolf - Dietrich Freiherr Speck von Sternburg wurde 1935 in Pommern geboren[2]*. Mit Mutter und drei Geschwistern flüchtete er 1945 nach Westen, besuchte in Wiesbaden das Gymnasium, absolvierte die Lehre zum Hotelkaufmann, vervollständigte seine Hotelausbildung in Ecuador und Peru, studierte Management an der Cornell-University, Ithaka (NY), USA. Bis zu seiner Pensionierung war Baron von Sternburg als Top-Manager in Großbetrieben der Hotel- und Gaststättenbranche tätig.*
Die von seinem Ur-Urgroßvater Maximilian Ritter von Speck, Freiherr von Sternburg begründete Kunst- und Gemäldesammlung, brachte Baron von Sternburg als Majoratsherr und Erbe des Familienvermögens im Jahr 1996 in eine Stiftung[3] *ein, um sie dem Leipziger „Bildermuseum" auf Dauer zur Verfügung zu stellen.*
Baron von Sternburg ist ein sehr aktiver Stiftungsvorstand und gehört mehreren kulturellen sowie sozialen Organisationen an (z.B. Initiative Bärenherz für eingeschränkt lebensfähige Kinder, und als Johanniter für verschiedene soziale Ordenswerke). Er lebt in München und Leipzig und hält sich fit mit Schwimmen, Tennis, Ski (alpin!) und Fahrrad, da er in der Stadt selten ein anderes Verkehrsmittel benutzt.
Baron von Sternburg wurde von Ministerpräsident Professor Dr. Kurt Biedenkopf 1999 der Sächsische Verdienstorden und anläßlich seines 70 Geburtstages 2005 die Verdienstmedaille der Stadt Leipzig im alten Rathaus vom Oberbürgermeister verliehen.

[2] Siehe auch: Geschichte der Ritter v. Speck, Freiherren v. Sternburg, zusammengestellt von Wolf–Dietrich Freiherr Speck v. Sternburg, 1997, insbesondere S. 517 ff
[3] Die „Maximilian Speck von Sternburg Stiftung" ist gemeinnützig.

Dr. FRANZ FRANTZEN

Stabilität von Familienunternehmen

Die fünf Glieder der Stabilitäts-Kette

Die Stabilität des Unternehmens war seit eh und je ein wichtiges Ziel erfolgreicher Pionierunternehmer. Die Forderungen an die Stabilität eines Familienunternehmens gingen stets über die heutigen Kriterien von Basel II hinaus. Volle Stabilität ist erst gegeben, wenn ein Unternehmen

1. nicht auf Kredite angewiesen ist,
2. mehr zuverlässige und tüchtige Mitarbeiter vom Arbeitsmarkt bekommen kann, als es zur Zeit benötigt,
3. seine Kunden zuverlässiger und besser bedient als der Wettbewerb,
4. seine Lieferanten nicht nur pünktlich bezahlt und kaufmännisch – d.h. gut – behandelt, also auch in keiner Weise überfordert und
5. die organisatorischen, materiellen und rechtlichen Voraussetzungen besitzt, um beim Ausscheiden des Chefs Chancen zu haben, einen optimalen Nachfolger auf den Chefsessel zu bekommen.

Erst bei voller Stabilität sind die Arbeitsplätze so gesichert, daß ein Familienunternehmen auch Familienunternehmen bleiben kann. Andernfalls besteht immer das Risiko, von stärkeren Unternehmen geschluckt oder vom Markt gefegt zu werden

Das Problem des fünften Kettenglieds

Die Unterneh***mer-***Nachfolge aber ist der schwierigste Teil Die organisatorischen Voraussetzungen, sollen an dieser Stelle nicht nochmals erörtert werden[1].

Auch die materiellen und rechtlichen Voraussetzungen spielen bei einem solch gut geführten Unternehmen kaum eine Rolle, wenn der Eigentümer-Unternehmer das Unternehmen - wann auch immer - einem einzigen Erben überträgt[2] und eventuelle andere Erben durch Schenkungen und

[1] siehe auch „Unternehmernachfolge“ LCD 2001, insbes. S. 12 ff.

[2] siehe oben S. 8, „*Majoratsherr und Erbe des Familienvermögens“* in dieser LCD: Leipzig, die Stadt mit Vergangenheit und Zukunft von Wolf - Dietrich Freiherr Speck von Sternburg

Pflichtteilsverzichte bereits abgefunden hat. Keinen Tag zu früh können diese Voraussetzungen erfüllt werden.

Die Schaffung der Voraussetzungen für die Führungsnachfolge ist jedoch häufig nicht möglich, sei es aus gesellschaftsrechtlichen, familiären oder mentalen Gründen. Bei guten Pionierunternehmern oder in guten Unternehmen der zweiten und späteren Generation scheitert die Chefnachfolge öfter als man vermuten würde.

Zum Teil passiert dies weil der auserwählte Kronprinz wegen anderer beruflichen oder persönlichen Interessen die Nachfolge unvermutet nicht antreten will oder nach der Übernahme als Chef versagt und aufgibt.
Ein familienfremder Nachfolger auf dem Chefsessel muß dann damit rechnen, daß das Unternehmen (nach Unfall oder Krankheit) des Inhabers zerstört wird weil die Erben sich streiten. Ein Kandidat, der sich trotz einer solchen Situation die Führung des Unternehmens zutraut, hat eher die Professionalität eines Spielers als die eines Unternehmers.

Das Problem kann auch darin begründet sein, daß der Eigentümer des Unternehmens eine so starke Persönlichkeit ist, daß ein tüchtiger Bewerber, die Chefverantwortung nicht übernehmen wird, solange jener Inhaber die Stimmrechte der Gesellschaft hat.

Falls kein geeigneter Kandidat bei Erreichen des 65 Lebensjahres des Unternehmers zur Verfügung steht und dieser Zustand länger anhält, leidet das Unternehmen. Dies auch, wenn einem Unternehmer-Gesellschafter, der gesundheitlich angeschlagen ist oder bereits auf die 70 zugeht und Risiken, für den Bestand des Unternehmens sowie Einmischung in die Führung seitens der Erben im Todesfall des Gesellschafter-Chefs nicht auszuschließen sind.

Schließlich wird die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter eines Tages überstrapaziert sein, der Erfolg in Entwicklung, Produktion und Vertrieb läßt nach. Die übrigen Stabilitäts-Glieder beginnen zu bröckeln. Der Zeitpunkt, das Unternehmen zu einem dem bisherigen Erfolg angemessenen Preis in andere Hände zu geben, wird durch weiteres Zuwarten schon vergeben sein.

Es gibt sicher günstige Zufälle, an die zu glauben man nie aufhören sollte. Es gibt sicher auch einige Erfolgrezepte, die mir noch nicht begegnet sind.

Es gibt nach meiner Erfahrung vielleicht auch folgenden Weg, die stets noch vorhandenen Chancen wesentlich zu verbessern:

- Der Unternehmer verkündet klar, das Unternehmen weiter als Chef zu führen, solange er gesundheitlich dazu in der Lage ist,
  - er bringt seine Anteile in eine hierzu gegründete Familienstiftung ein.

Mit diesem fünften Glied wird die Stabilitäts-Kette geschlossen.

Der Stifter bleibt alleiniger Chef des Unternehmens und wird alleiniger Vorstand der Stiftung. Er bestimmt je einen Vertrauten zum Kurator und stellvertretenden Kurator der Stiftung. Beide Kuratoren sollten Erfahrung in der Führung von Unternehmen haben, um gegebenenfalls eine spätere Führungsnachfolge zu bewerkstelligen und Leistungen des Management beurteilen zu können.

Die Erträge der Stiftung kommen zu Lebzeiten dem Stifter zugute, nachher seinen Erben. Diejenigen Erben können von dieser Begünstigung ausgeschlossen werden, die von der Stiftung den Pflichtteil fordern. Ein Pflichtteil kann von der Stiftung nur gefordert werden, wenn der Stifter innerhalb von zehn Jahren nach Begründung der Stiftung verstorben sein sollte.

Familienstiftungen als Stabilitätsbeitrag auch kleiner Unternehmen.

Neben der gemeinnützigen Stiftung führt die Familienstiftung in Deutschland ein Schattendasein. Das liegt insbesondere daran, daß die Erträge der Familienstiftung genauso besteuert werden wie die von anderen juristischen Personen z.B. der GmbH, das gilt auch für das Anrechnungsverfahren. Demgegenüber ist die gemeinnützige Stiftung im Prinzip von der Versteuerung ihres Gewinns befreit . Vielfach wurde auch in verschiedenen Bundesländern der Stiftungsaufsicht der öffentlichen Hand mißtraut, obschon diese Aufsicht sich bei Familienstiftungen (im Gegensatz zu gemeinnützigen Stiftungen) im Wesentlichen auf ein Minimum beschränkt die Einhaltung der Satzung der betreffenden Familienstiftung. Die Familienstiftungen wurden in einigen Ländern nicht für attraktiv gehalten. Daher haben einige Unternehmer daran gedacht, ihre Stiftung außerhalb des Unternehmenssitzes zu gründen.

Die Bundesländer haben wohl im Stiftungswesen in den letzten Jahren einiges aufgeholt[3]. Jedenfalls kann ich bekunden, daß im Regierungsbezirk Köln[4] in jüngster Zeit die Vorbereitung und Gründung einer Familienstiftung seitens des Regierungspräsidiums in persönlicher und sachlicher Hinsicht optimal betreut und befördert wurde. Keine Spur von lästiger Bürokratie.

Die gemeinnützige Stiftung halte ich ungeeignet für solche Unternehmen, die neben Zuführung ausreichender Mittel in die Rücklagen des Unternehmen nicht mehr als eine Million Euro pro Jahr ausschütten können oder wollen.
Schon allein der Umgang mit der Finanzverwaltung! Sie muß ständig kontrollieren, ob die Gemeinnützigkeit gewährleistet bleibt. Dies kann zu unzumutbaren Belastungen und Risiken für den Stiftungsvorstand ausarten.
Ganz abgesehen davon kann sich das nur ein Stifter leisten, der nichts von der Erträgen des Unternehmens in Anspruch nehmen möchte.
Eine gemeinnützige Stiftung kann aber bei größeren Unternehmen auch für das Untenehmen segensreich sein. So unterhielt zum Beispiel das

[3] Dazu mag auch die am 1.09.2002 in Kraft getretene Änderung des bundesrechtliche Stiftungsrechts beigetragen haben.
[4] Wie werde ich Stifter, Ein Leitfaden der Bezirksregierung Köln, 2. Auflage, Stand 1.10.2002

Internationale Wollsekretariat über viele Jahre mit erheblichen Mitteln im wesentlichen das Wollforschungsinstitut an der Technischen Hochschule in Aachen.

Welche Vorteile hat die Familienstiftung also bei Familienunternehmen im Erbfall gegenüber dem Vererben mit oder ohne Testament?

1. Der Eigentümer-Unternehmer kann das Unternehmen führen , solange er Freude an der Unternehmensführung hat[5].

2. Das Image der Gesellschaft, die einer möglichst nach Stifter benannten Familienstiftung gehört ist wesentlich besser, als das einer Gesellschaft, deren Existenz vom persönlichen Wohlbefinden eines Eigentümers abhängt, er das siebzigste Lebensjahr überschritten hat. Dies bedeutet auch, daß das Unternehmen für seine Mitarbeiter weiterhin attraktiv bleibt. Das Familienuternehmen mit einem Chef, der einem Mehrheitsgesellschafter faktisch gehorchen muß kann dauerhaft nicht erfolgreich sein. Demgegenüber bleibt der bisherige Chef Organ der Gesellschaft und ist als Vorstand der Stiftung autark und entscheidungsstark wie bisher.

3. Der bisherige Unternehmer muß aus dem Betrieb auch kein Kapital entnehmen, um einen Erbausgleich für die Angehörigen zu schaffen, die am Betrieb nicht angemessen beteiligt werden sollen.

4. Ein Unternehmen, das einer Familienstiftung gehört, kann weder von Erbstreitigkeiten noch von späteren Fehden von Eigentümern erschüttert werden. Denn Erben erhalten ihren Anteil am den Gewinn der dieser Stiftung vom Unternehmen zufließt. Sie können das Untenehmen nicht verkaufen oder aufteilen.
5. Das Unternehmen oder dessen Vermögen kommt auch nicht unter den Hammer, wenn eine Erbengemeinschaft aufgekündigt wird. Die Erben haben auch keine Mitsprache– oder Stimmrechte mit denen sie die Unternehmensführung beeinflussen oder lähmen können.

[5] Siehe auch LCD 2001 (Leipziger Chef-Depesche) „Unternehmernachfolge“ S.5 ff.

6. Bei Gründung zu Lebzeiten[6] des Stifters hat die Familienstiftung die Schenkungssteuer zu entrichten und zwar nach dem günstigsten Steuersatz. Diese Steuer kann vor dem Stiftungsakt relativ genau berechnet werden. Andernfalls kann bei einem unerwarteten Ableben des Eigentümers oder Mehrheitsgesellschafter schon die Belastung durch die Erbschaftssteuer die Erben zu Maßnahmen zwingen, die dem Unternehmen schaden. Auch die kürzlich erfolgten Änderungen im Erbschaftssteuerrecht sind nicht geeignet, diese Probleme auszuschalten. Der Gegenstandswert unterliegt nicht dem Streit von Erben. Er kann vom Stifter dadurch beeinflußt werden, daß er entscheidet, welches Vermögen bei welchen Eigenmitteln die Gesellschaft zum Zeitpunkt der Stiftung haben wird.
   Alle 30 Jahre ist wieder Erbschafts- bzw. Schenkungssteuer von der Familienstiftung zu entrichten, daher auch im Voraus stets berechenbar.

Für etliche Familienunternehmen kann die Familienstiftung eine gute Ergänzung der Möglichkeiten sein,

- den Erfolg von Unternehmen zu steigern oder zu erhalten,
- Familienstreitigkeiten zu beenden oder gar
- Familienzwist zu verhindern,
- eine optimale Unternehmensstabilität zu gewährleisten.

[6] Erbschaftssteuer bei einer Stiftung von Todes wegen.

Liste der bisherigen Beiträge in der „Leipziger Chef-Depeche”

Die deutsche Chance *(Dr. Franz Frantzen)*	LCD 1/93
Wirtschaftsstandort Ostdeutschland *(s. o.)*	LCD 2/93
Die politische Chance *(s. o.)*	LCD 3/93
Wirtschaftliche Entwicklung in den neuen Bundesländern *(s. o.)*	LCD 4/93
Subventionen gemessen am Subsidaritätsprinzip *(s. o.)*	LCD 1/94
Erfinder- und Wirtschaftsstandort Deutschland *(Prof. Dr. Erich Häußer, Präsident des deutschen Patentamtes)*	LCD 2/94
Kommunikation ein Schlüssel zum Erfolg im Unternehmen *(Dr. Franz Frantzen)*	LCD 2/94
Basis-Prinzip und Unternehmensführung *(s. o.)*	LCD 3/94
Innovation entscheidet *(Prof. Dr. habil Günter Nötzold)*	LCD 4/94
Rohstoff- und Energieabgaben anstelle von Erfolgs- u. Ertragssteuern *(Dr. Franz Frantzen)*	LCD 4/94
Vom Geist des Runden Tisches *(Dr. Hinrich Lehmann-Grube, OB der Stadt Leipzig)*	LCD 5/94
Auswirkungen der Planwirtschaft auf die Unternehmensführung gemessen am Basis-Prinzip *(Dr. Franz Frantzen)*	LCD 6/94
Hoffnungsträger Gewerkschaft *(s. o.)*	LCD 7/94
Managemént by poker - Unternehmensführung mit Ballast *(s. o.)*	LCD 8/94
Unser Recht auf Arbeit *(s. o.)*	LCD 1/95
Abbau bürokratischer Hemmnisse. - Wir brauchen einen schlankeren Staat *(Rudolf von Sandersleben)*	LCD 2/95
Joint - Venture - Unternehmen in Polen *(Prof. Dr. Dr. Wolfgang Küchenhoff)*	LCD 3/95
Amerikanische Aktionen und Investitionen in den neuen Bundesländern *(Anette L. Veler, Generalkonsulin der USA)*	LCD 4/95
Eine Frage der Würde *(Dr. Franz Frantzen)*	LCD 1996
Chancen für Leipzig *(s. o.)*	LCD 1997

Situation der Bundeswehr LCD 1/98
(Generalmajor d. Bundeswehr Michael v. Scotti)

Schlüssel für den Erfolg von Gemeinschaften LCD 2/98
(Dr. Franz Frantzen)

Wirtschaftspaten. Das DtA/DIHT Patenschaftsmodell im Kammerbezirk der IHK zu Leipzig LCD 1999

Parteien, Programme, Persönlichkeiten *(s. o.)* LCD 2000

Unternehmernachfolge *(Dr. Franz Frantzen)* LCD 2001

Kindererziehung, eine Lebensaufgabe LCD 2002
(Hansjörg Landkammer)

Aufbruch zur Normalität *(Dr. Franz Frantzen)* LCD 2002

3. Oktober 2003 – Tag der Deutschen Einheit LCD 2003
(Dr. Paul Krüger)

Aufbruch zur Normalität II, Arbeitsmarkt LCD 2003
(Dr. Franz Frantzen)

There is a breath-taking need of love in the world LCD 2004
(*Prof. Dr. Ingo Herrmann)*

Nachlese aus dem Tagebuch von August 2003 LCD 2004
(*Dr. Eleonore Frantzen)*

Aufbruch zur Normalität III, Gewaltentrennung LCD 2004
(*Dr. Franz Frantzen)*

Chemie und Gesellschaft LCD 2005
(Dr. Dieter Ambros)

Reifeprüfung LCD 2005
(Prof. Dr. Ingo Herrmann und Dr. Franz Frantzen)

Leserbrief LCD 2005
(Prof. Dr. Günter Nötzold)

Leu Management

- **Coaching**
- **Interims Management**
- **Management auf Zeit**
- **Finanz-Management**

Leu Management
e-mail: LeuML@t-online.de
eine Aktivität der Leu GmbH