

02/2005

# CWVG - Dialog

Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e.V.

## Franz Alt und Andreas Troge an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät

Renommierter TV-Journalist und der Präsident des Umweltbundesamtes referieren am 02. Mai im Rahmen des 3. Chemnitzer Symposiums „Europa und Umwelt“

Das 3. Symposium „Europa und Umwelt“ steht unter dem Titel „Beschäftigungswirkungen der Umweltpolitik“. Auch in diesem Jahr ist es gelungen namhafte Referenten zu gewinnen.

So wird der renommierte Fernseh-Journalist Dr. Franz Alt zum Thema „Vollbeschäftigung ist möglich – Die Arbeitslosigkeit ist kein Naturereignis“ den Eingangs-Vortrag halten. Franz Alt war jahrelang Leiter und Moderator des politischen TV-Magazins „Report“. Zuletzt fungierte er als Leiter und Moderator des 3sat-Magazins „Grenzenlos“, als Kommentator für zahlreiche Zeitungen und als Buchautor. Zu seinen Werken gehören „Schilfgras statt Atom“ und „Die Sonne schickt uns keine Rechnung, Neue Energie – Neue Arbeitsplätze“. Die Auflage seiner Bücher, die in zwölf Sprachen erschienen sind, liegt bei über zwei Millionen. Für seine Leistungen erhielt Franz Alt zahlreiche Auszeichnungen, unter anderem den Adolf-Grimme-Preis, die Goldene Kamera, den Bambi, den Deutschen Solarpreis und den Umweltpreis der Deutschen Wirtschaft.



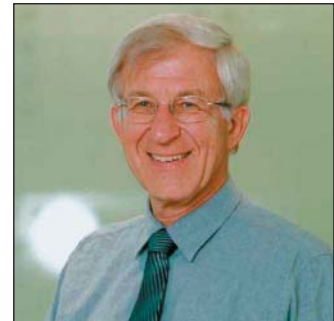
Präsident des  
Umweltbundes-  
amtes, Prof. Dr.  
Andreas Troge

Zudem gelang es, den Präsidenten des Umweltbundesamtes, Prof. Dr. Andreas Troge, als Referenten zu gewinnen. Er wird zum Thema „Beschäftigungswirkungen der Umweltpolitik – Stand und Perspektiven“ vortragen. Prof. Troge leitet seit 1995 die zentrale Umweltbehörde des Bundes, das Umweltbundesamt, mit seinen über 1.000 Mitarbeitern.

Im Anschluss an diese beiden Vorträge geben Repräsentanten führender deutscher Forschungsinstitute ihre Einschätzungen zu den Beschäftigungswirkungen der Umweltpolitik ab. Dies sind Prof. Dr. R.-U. Sprenger vom ifo Institut München, Dr. Manuel Frondel vom RWI Essen und Dr. Klaus Renning vom ZEW Mannheim.

Das 3. Chemnitzer Symposium „Europa und Umwelt“ organisieren Herr Prof. Dr. Klaus Dieter John, Professur für Wirtschaftspolitik, und Herr Dr. Dirk Rübhelke, Juniorprofessur für Europäische Wirtschaft, gemeinsam mit der Sächsischen Landesstiftung Natur und Umwelt. Dabei werden sie von der Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft e.V. unterstützt.

Das Symposium findet im Rahmen der diesjährigen Europawoche und zwar am Montag, den 02. Mai 2005 von 9.00 Uhr bis 16.15 Uhr in Raum N113, Neues Hörsaal- und Seminargebäude (Orangerie), Reichenhainerstr. 90 statt. Die Veranstaltung richtet sich nicht nur an Studenten, sondern an alle Interessierte.



Dr. Franz Alt, Fernseh-  
journalist und Autor

### Inhalt

Marktzutritt, Wechselkosten und Antidumping	2
Farben als Marken	6
Verbesserte Marktpreistransparenz im Gebrauchtwagenmarkt	8
Arbeitsrechtliche Sonderregelungen für KMU und ihre Begründung	10
Uniabschluss für Eventmanager	12
29. Tagung der Kommission Organistaion	12
Absolventenberichte:	13
Der Sprung ins kalte Wasser	
Das Leben nach dem Studium	
Praktikumsbericht:	14
Von Wollhandkrabben und betrunkenen Shrimps	
Commerzbank-Hochschulpreis	15
Europastudien-Absolventin bei WIREG	15
Chemnitzer Delegation bei NMUN	16
Wirtschaft und Nachhaltigkeit	17
Zitate und Ökonomie	18
Veranstaltungshinweise	18

# Marktzutritt, Wechselkosten und Antidumping

von Dipl.-Ök. Jens Metge

## 1 Marktzutrittsspiele als Ausgangspunkt

In vielen Bereichen der Ökonomie sind Marktzutrittskonstellationen zu beobachten. Hierbei sehen sich etablierte Unternehmen einem drohenden Zutritt potenzieller Konkurrenten gegenüber. Einige Spezialdisziplinen der Volkswirtschaftslehre (wie insbesondere die Industrieökonomik) beschäftigen sich mit derartigen Sachverhalten. Zur vereinfachten Darstellung der Realität wird dabei häufig die Existenz nur weniger oder gar eines Anbieters unterstellt.

Eine an der volkswirtschaftlichen Disziplin oftmals geübte Kritik ist die mangelnde Realitätsnähe. Eine widersprüchliche Situation stellt beispielsweise das so genannte *Handelskettenparadoxon*<sup>1</sup> dar. Vereinfacht dargestellt besagt es, dass ein bis dato den Markt voll beliefernder Monopolist bei einem sich ankündigenden Zutritt potenzieller Konkurrenz theoretisch nicht um die Behauptung seines Marktanteils kämpfen wird. Folglich werden nach dem Eintritt in allen Teilmärkten jeweils zwei Anbieter friedlich koexistieren.

Bei genauer Betrachtung der Praxis stellt man fest, dass kampflose Eintritte zwar zu beobachten sind. Aber nicht selten kommt es auch zum Kampf zwischen dem/den alteingesessenen Unternehmen (*Incumbent*) und potenziell in den Markt eintretenden Anbietern (*Entrants*). Die Verhaltensweise der Akteure und damit der Ausgang eines solchen „Spiels“ hängen in der Regel von den getroffenen Annahmen ab.

Legt man beispielsweise zugrunde, dass sowohl Monopolist als auch Entrant rational handeln und über die Kostenstruktur sowie andere wichtige Geschäftsdaten des Gegenüber vollständig informiert sind, besteht die Möglichkeit der Antizipation zukünftiger Handlungen.<sup>2</sup> Diese Annahme ist jedoch in den seltensten Fällen auf die Praxis übertragbar. Denn insbesondere Unternehmen, die einen Markt bisher noch nicht bedient haben, verfügen in der Regel über wenig bis keine den neuen Markt betreffende Informationen.

Eine weitere Annahme ist das Vorhandensein von Transaktionskosten. Diese existieren in verschiedenster Art und Ausprägung. Beim Markteintritt entstehen Anbietern irreversible Auf-

wendungen, so genannte *sunk costs*.<sup>3</sup> Nicht wenige wissenschaftliche Abhandlungen blenden dieses realistische Phänomen jedoch gänzlich aus.

## 2 Die Existenz von Lern- und Wechselkosten

In Branchen, deren Produkte eine Halt- bzw. Nutzbarkeit von etwa zwei bis vier Jahren aufweisen, treten zwei besondere Arten von Transaktionskosten auf, so genannte allgemeine *Lern-* und *Wechselkosten*. Erstere hat ein Konsument aufzuwenden, wenn er erstmals ein Produkt von einer bestimmten Produktart kauft. Hierzu zählen beispielsweise Mobiltelefone oder Schreibsoftware für *Personal Computer*. Abbildung 1 verdeutlicht, dass ein bisher unwissender, sich in Ebene I befindlicher Konsument, erst einmal allgemeine Lernkosten aufzuwenden hat, um auf die zweite Ebene zu gelangen.

Hat ein Konsument vorher ein ähnliches Produkt besessen, verfügt er im Gegensatz zu Nachfragern der ersten Ebene bereits über elementare Kenntnis bezüglich des Umgangs mit dem Produkt. Er hat sich lediglich die konkrete Funktionsweise der neuen Marke anzueignen, so dass aus dem Kauf einer anderen Marke ausschließlich Wechselkosten erwachsen.<sup>4</sup>

Die beim Sprung von Ebene I auf Ebene II entstehenden allgemeinen Lernkosten werden in der Literatur entweder den Wechselkosten zugeschlagen<sup>5</sup> oder gänzlich ausgeblendet. Wie auch Lernkosten, werden Letztere in der Regel als *sunk costs* für den Konsumenten interpretiert.<sup>6</sup> Somit sind sie eine legitime Marktzutrittschwelle für das eintretende Unternehmen. Die (wiederholte) Nachfrage reagiert umso unelastischer auf Preisvariationen, je höher die Wechselkosten sind. Gleichzeitig vermindert sich damit

die Wettbewerbsintensität. Gleichwohl ist der Wettbewerb um neue, noch unentschlossene Kunden, umso größer, je höher die Wechselkosten sind. Der Grund hierfür liegt auf der Hand: „[...] a higher market share [in the first period] makes the firm better off in the second period.“<sup>7</sup> Ein Markenwechsel lohnt sich für einen Konsumenten nicht, wenn der Preis des neuen Produktes zuzüglich Wechselkosten höher ist als der der Stammmarke. Durch diese Kundenbindung wird der Kampf um Marktanteile in der *start-up*-Periode umso härter.

Nicht selten ist in Märkten eine Nachfragefluktuation zu beobachten: Nach jeder Periode tritt ein bestimmter Anteil der Stammkunden aus dem Markt aus und wird durch neue, ungebundene und gleichzeitig „kaufwillige“ Konsumenten ersetzt. In einem solchen Fall besteht einerseits die Möglichkeit eines Preiskampfes. Hier setzen die Anbieter einen Kampfpriest.<sup>8</sup> Andererseits könnte es auch ein friedliches Miteinander geben. Letzteres wird sich einstellen, wenn der Markt groß genug ist. Dann ist hier möglicherweise Platz für alle Unternehmen.

Bezogen auf die Konstellation mit einem Alleinanbieter und einem zutrittswilligen Konkurrenten, bedeutet dies Folgendes: Je kleiner der Nettozulauf an Nachfragern bzw. je größer der Anteil des bisherigen Monopolisten an den bis dato auf dem Markt nachfragenden Konsumenten ist, umso entspannter stellt sich das Konkurrenzverhältnis dar. Der Anreiz des Alteingesessenen, um neue Nachfrager zu buhlen, ist dann vergleichsweise gering. Vielmehr wird er sich auf die Ausbeutung seiner an ihn gebundenen Kunden konzentrieren. Diese Gegebenheit wird als (*dynamic*) *fat-cat effect* bezeichnet, wonach der ehemalige Monopolist (als gesättigte Katze) keinen Anreiz hat, weitere Kunden (bzw. Mäuse) zu fangen.<sup>9</sup>

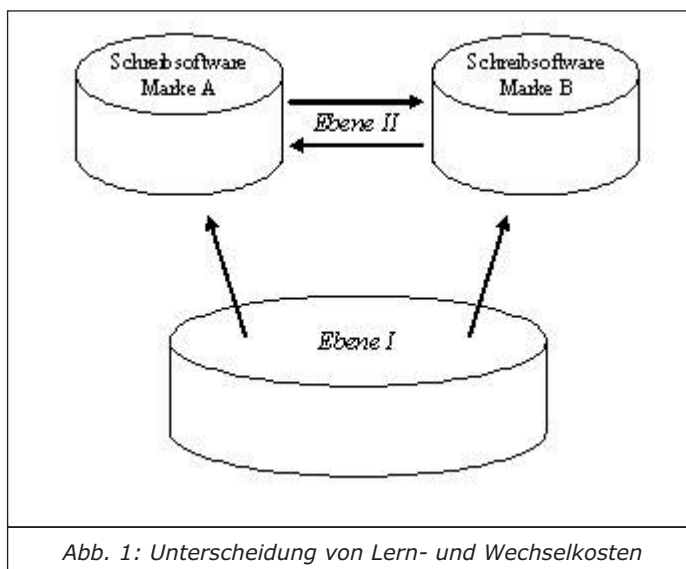


Abb. 1: Unterscheidung von Lern- und Wechselkosten

### 3 Wechselkosten in der Praxis

Das einheimische Unternehmen befindet sich in einem Dilemma: „Should [...] [the domestic firm] charge a high price that capitalises on its repeat purchasers but restricts it to a small share of [...] [the] market, or should it charge a low price that attracts new customers but does not take advantage of its current customer base?“<sup>10</sup> Wie angedeutet, sind beide Vorgehensweisen denkbar. Unternehmen neigen indes dazu, den Brückenschlag zwischen beiden Strategien hinzubekommen. Ein adäquates Mittel hierfür ist die Preisdiskriminierung.<sup>11</sup> Dabei versuchen Anbieter potenzielle bzw. Stammkunden mit Vergünstigungen anzusprechen, die diese zum (Wieder-)Kauf bewegen sollen. Exemplarisch werden im Folgenden drei Bereiche beleuchtet: die Luftverkehrsbranche sowie die Märkte für Ferngespräche und Mobiltelefone.

Seit Beginn der Achtzigerjahre des zwanzigsten Jahrhunderts setzt die Luftverkehrsindustrie vermehrt auf Kundenbindungsprogramme. Die Unternehmen sind geneigt, damit den Wettbewerb zu minimieren. Dies gewährleistet eine bedingte Planungssicherheit, die – vor allem in Zeiten rückläufiger Passagierzahlen – zur Sicherung der Marktanteile (und damit zum Fortbestand von Unternehmen) beitragen kann.<sup>12</sup> Die relevante Zielgruppe ist insbesondere die Klientel der so genannten *frequent flyer*. Vielflieger sollen mithilfe von Rabattprogrammen dazu bewogen werden, weiterhin bei einem Anbieter zu buchen bzw. zu diesem zu wechseln. Deutschen Vielfliegern ist vor allem das *Miles-&More*-Konzept der Deutschen Lufthansa AG bekannt, welches ihnen Geschenke und Bonusmeilen zusichert. Laut Unternehmensangaben ist es mit 8,8 Mio. Mitgliedern (im Dezember 2003) das erfolgreichste seiner Art in Europa.<sup>13</sup>

*Banerjee und Summers* (1987) haben die Luftverkehrsbranche untersucht.<sup>14</sup> Zur Erklärung verwenden sie ein Drei-Perioden-Modell, in dem sich Konsumenten jeweils zwei Perioden in dem Markt befinden und Markteintritt zu Beginn jeder Periode erfolgt. Als Anreiz für die langfristige Bindung an ein Unternehmen, erhalten Konsumenten beim Kauf eines Flugtickets einen Gutschein. Das Ergebnis ist verblüffend: Der Preis wird in der ersten Periode gleich dem Wert des Kupons gesetzt. Somit ist das Fliegen in der jeweils ersten Periode für die Kunden quasi kostenlos.

Die schwedische Luftfahrtindustrie wurde im Zeitraum von 1992 bis 2002 im Rahmen einer Analyse auf Wechselkosten untersucht.<sup>15</sup> Die Studie bezieht sich beobachteter Preise dreier Fluggesellschaften auf sieben inländi-

schen Flugrouten sowie der Passagierzahlen als empirischen Marktanteil. Zugrunde gelegt wurde das flexibelste und zugleich teuerste Ticket der drei Gesellschaften. Besonderheit des Marktes ist die Existenz von Monopolstrecken, die den Fluggesellschaften zustehen. Die Wechselkosten machen einen beträchtlichen Teil des Produktpreises aus. Bis zur staatlichen Intervention im Jahre 2001 gegen die Praktiken von Scandinavian Airlines (SAS) lag der Anteil der Wechselkosten am durchschnittlichen Ticketpreis bei dem Unternehmen mit 12,4 Prozent am höchsten. Die hierdurch entstehenden Wohlfahrtsverluste wurden als beträchtlich eingeschätzt.

Ein weiteres Beispiel stellt der nordamerikanische Markt für Ferngespräche dar. Nach dessen Deregulierung strebten neue Anbieter in den Markt. In diesem Segment waren zwei qualitativ



*Jens Metge ist seit April 2002 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl VWL II (Mikroökonomie) der Technischen Universität Chemnitz. Sein Forschungsinteresse gilt insbesondere der Industrieökonomik, den Europa-Studien und der internationalen Handelspolitik.*

zu unterscheidende *Cluster* auszumachen: zum einen Kunden, die vermehrt mit Freunden und Familienangehörigen telefonieren, zum anderen sonstige Personen. Microwave Communications Incorporated (MCI) hat im Jahre 1991 einen „Sparplan“ speziell für Telefonate mit Freunden und Verwandten entwickelt, um leichter in dem von der American Telephone and Telegraph Company (AT&T) mit 70 Prozent dominierten Markt Anteile zu gewinnen.

Der kleine Konkurrent steigerte seinen Umsatz innerhalb eines Jahres um eine halbe Milliarde US-Dollar bei einem Anstieg des Marktanteils von 14 auf 16 Prozent. AT&T zog jedoch nicht mit einer eigenen Rabattkampagne nach.

Die Erklärung dafür folgt dem Bild der *gesättigten Katze*: „The key to MCI's success is that AT&T remained significantly larger than MCI after MCI's expansion. In other words, AT&T was too big to match MCI's offer.“<sup>16</sup>

Als drittes Beispiel ist der deutsche Markt für Mobiltelefone zu benennen. Die Verkaufszahlen der Produkte sind in den letzten Jahren erheblich angestiegen. Die Zahl dieser portablen Telefone in den deutschen Privathaushalten hat sich laut Berichten des Statistischen Bundesamtes von 1998 (mit 4,5 Millionen) bis 2003 auf 43,3 Millionen Stück nahezu verzehnfacht. Zu Beginn des Jahres 2003 besaßen 72,5 Prozent der deutschen privaten Haushalte ein solches Kommunikationsmittel.<sup>17</sup> Im Hinblick auf das Vorliegen von Wechselkosten ist der Markt ein Spezialfall, da hier zwei hierarchische Ebenen zu berücksichtigen sind, auf denen sich Nachfrager beim Kauf zu entscheiden haben. Zunächst entscheidet ein Konsument über den Anbieter, dann erst über die Marke.

Die vier Anbieter T-Mobile (D1), Vodafone (D2), Eplus und O<sub>2</sub>, binden ihre Kunden mit 24-monatigen Verträgen (plus Extragewinnen beim Abschluss von Folgeverträgen) an sich. Eine weitere Maßnahme ist die Entwicklung von produkteigenen Charakteristika, also die Endogenisierung von Wechselkosten. Hierbei ist bei ähnlicher oder gleicher funktioneller Ausstattung vor allem die bekannte Funktionsweise entscheidend: Ein Konsument, der die Marke wechselt, hat sich erst einmal auf das neue Telefon einzustellen.<sup>18</sup>

### 4 Subventionierung von Wechselkosten

Wie die Betrachtung der drei Praxisbeispiele zeigt, sind bei einer Kaufentscheidung neben dem Produktpreis auch Wechselkosten einzubeziehen. Bei ähnlichen Preisen führen diese möglicherweise dazu, dass ein Kunde ein weiteres Mal die bisherige Marke kauft. Damit hat ein alteingesessenes Unternehmen Vorteile gegenüber später in den Markt eintretender Konkurrenz.

Eine Möglichkeit des Ausgleichs dieses Wettbewerbsnachteils ist die Subventionierung der Wechselkosten durch den Neuling. Die Konsumenten haben bei einem Wechsel nicht den kompletten effektiven Preis, bestehend aus Produktpreis und Wechselkosten, zu entrichten. Vielmehr wird der Entrant die Wechselkosten (zumindest partiell) tragen. Eine partielle Subventionierung erscheint plausibel. Ausschlaggebend hierfür ist die Gegebenheit, dass ab einem gewissen Punkt bei einer Preissenkung der Preiseffekt gewichtiger ist als die zu verzeichnende Nachfrageerhöhung. Der Unternehmensgewinn würde sich

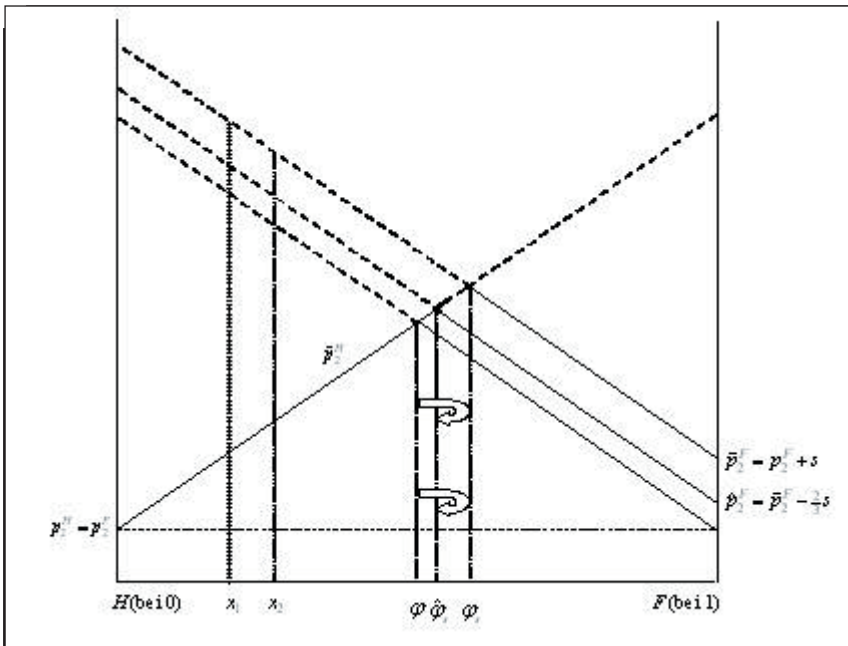


Abb. 2: Die Subventionierung von Wechselkosten

folglich verringern. Andererseits wäre der Mengen- bzw. Nachfrageeffekt bei einer Erhöhung des Preises womöglich zu groß. Der Newcomer kann seinen Preis demnach so weit verringern, bis dies zu einer Verminderung seines Gewinns führt.

Im Rahmen eines konstruierten Beispiels mit einem etablierten inländischen Alleinanbieter (*H*), der sich dem drohenden Marktzutritt durch ein ausländisches Unternehmen (*F*) gegenüber sieht, ist die Situation rasch zu durchschauen. Auf einer linearen Marktstrecke im Intervall von 0 bis 1, wird der Standort der Unternehmen nach dem Markteintritt von *F* zur Vereinfachung exogen determiniert: Die Konkurrenten werden an den Enden des Marktes positioniert; der Einheimische (*H*) bei 0, der Newcomer (*F*) bei 1.<sup>19</sup> Der Sachverhalt wird in Abbildung 2 dargestellt.

Die Nachfrager sind auf der Strecke gleich verteilt, jeder fragt eine Einheit nach. Die diagonalen Linien stellen die mit der Entfernung zum jeweiligen Anbieter steigenden Gesamtausgaben eines Konsumenten dar. Der Nachfrager mit dem Standort  $x_1$  muss für Produkt *H* weniger zahlen als der bei  $x_2$  positionierte. Gleichzeitig werden beide Gut *H* kaufen, da es für sie günstiger ist als Produkt *F*.

Die Wechselkosten (*s*) erhöhen den in Periode 2 effektiv vom Konsumenten für Produkt *F* zu zahlenden Produktpreis  $\hat{p}_2^F$ , so dass das Marktgleichgewicht von  $\Phi$  nach  $\Phi_s$  verschoben wird. Konsumenten mit Standort zwischen dem alten und dem neuen Gleichgewicht werden nun Produkt *H* präferieren. Man kann zeigen, dass *F* die Wechselkosten in dem Fall zu zwei Dritteln subventionieren wird.<sup>20</sup> Durch

eine partielle Subventionierung läge das Gleichgewicht bei  $\hat{\Phi}_s$ . Der Marktanteil von *F* wäre geringer als der des einheimischen Konkurrenten, gleichzeitig aber höher als ohne die Teilsubventionierung.

## 5 Marktzutrittsabschreckung bei Antidumping

In der in Abbildung 2 dargestellten Konstellation setzt der Anbieter *F* seinen Produktpreis unterhalb des einheimischen Produktpreises; der zu zahlende Preis ( $\hat{p}_2^F$ ) liegt damit (im Ausgangsgleichgewicht  $\Phi$ ) um  $\frac{1}{3}s$  über  $\hat{p}_2^H$  bzw. um  $\frac{2}{3}s$  unter  $\bar{p}_2^F$ . Nimmt man an, dass ein exogen festgelegter, ausschließlich für ausländische Unternehmen verbindlicher Mindestpreis existiert und  $p_2^F$  unterhalb dieses Normpreises liegt, so läge hier der Tatbestand des Dumping vor.<sup>21</sup> Aufgrund der Preisregel hat der Neuling seinen Preis entweder anzupassen oder eine Klage betreffend Antidumping (AD) hinzunehmen.

Das einheimische Unternehmen antizipiert dieses Verhalten. Da die Preisregel ausschließlich für ausländische Anbieter verbindlich ist, verfolgt der Incumbent unter Umständen die Strategie, den Neuling mit gezielter Preissetzung am Marktzutritt zu hindern.<sup>22</sup> Und zwar genau dann, wenn sein Gewinn bei einer Abschreckungsstrategie höher ist als bei friedlichem Miteinander. „The higher the sunk costs [and the switching costs respectively] a new entrant must incur, the higher can the incumbent’s profits be, without inducing entry.“<sup>23</sup> Die bloße Existenz von AD-Regelungen führt zu einer strategischen Verhaltensänderung der Akteu-

re, die ihren Preis anders setzen werden als im Freihandelsregime.<sup>24</sup>

Möglicherweise blockieren AD-Regelungen bei vorliegenden Wechselkosten Marktzutritte ausländischer Anbieter. Ist der exogen festgelegte Mindestpreis ( $\bar{p}$ ) in dem Land zu hoch, könnte der potenziell Eintretende (*F*) im *H*-Markt keinen gewinnbringenden Preis setzen. Folglich wird er dem Markt fernbleiben. Abbildung 3 veranschaulicht diese Situation mit einem weiteren konstruierten Beispiel.<sup>25</sup>

Angenommen, *F* subventioniert die Wechselkosten bei einer verbindlichen Mindestpreisregel wie im oben beschriebenen Freihandelsfall zu zwei Dritteln. Dann wird der Marktzutritt gänzlich blockiert, wenn  $\bar{p} + \frac{1}{3}s$  in jedem Fall oberhalb von  $\hat{p}_2^H$  liegt. Denn der Mindestpreis zuzüglich ein Drittel der Wechselkosten liegt in dem Beispiel stets über dem Vergleichspreis von *H*. Demnach würde *H* den Markt vollständig bedienen.

Unterbietet *F* den Normpreis und betreibt damit Dumping, hat er zukünftig aller Wahrscheinlichkeit nach zwar eine AD-Klage hinzunehmen. Sein Ziel, den Aufbau eines Kundenstamms, hat er aber dennoch erreicht.

## 6 Fazit

Das eingangs erwähnte Handelskettenparadoxon greift eine Marktzutrittskonstellation auf, in der es für einen Monopolisten lohnenswert ist, Marktzutritte kampfflos hinzunehmen. Ergänzt man eine derartige Situation durch wenige Nebenbedingungen, erhält man jedoch ein neues Ergebnis: Unter gegebenen Annahmen ist ein Kampf um Marktanteile lohnenswert.

Das Vorliegen von Wechselkosten als ein in bestimmten Märkten realistisches Phänomen, ist eine derartige Annahme. Wechselkosten veranlassen in einen Markt eintretende Unternehmen unter Umständen dazu, den effektiven Produktpreis und somit potenzielle Käufer zu subventionieren. Ziel ist dabei der Aufbau eines Kundenstamms. Existiert in dem betreffenden Markt ein exogen bestimmter Mindestpreis, bedeutet dessen Unterbietung durch den ausländischen Anbieter Dumping.

Antidumping-Regelungen bevorteilen einheimische Anbieter. Diese werden hierdurch vor Markteintritten geschützt und haben selbst die Möglichkeit, Zutrittsabschreckung zu betreiben. Lohnt sich dies für ein einheimisches Unternehmen, wird es seine Preissetzung so ausrichten, dass andere Anbieter fernbleiben. Die bloße Existenz der Preisregel führt zu einer strategischen Verhaltensänderung sowohl des Incumbent als auch des Newcomer.

Regelungen betreffend Antidumping sind demnach als Industrieschutzpo-

litik zu verstehen. Sie schränken den freien Wettbewerb ein, da „[...] (tatsächliche oder potenzielle) Konkurrenz als wesentliche Kraft zur Disziplinierung des Monopolisten ausgeschaltet wird und nun als Folge der Politik Ausbeutungsspielräume entstehen.“<sup>26</sup> Die Einschränkung des freien bzw. möglichen Wettbewerbs verringert zudem den Anreiz inländischer Anbieter zur Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen. Geltende Regelungen sind somit zu überdenken, da sie das gewünschte Ziel unter Umständen verfehlen und mit zu vielen negativen Nebenwirkungen behaftet sind.

## 7 Literatur

- Banerjee, A. und L. H. Summers (1987): On Frequent Flyer Programs and Other Loyalty-Inducing Economic Arrangements, Discussion Paper #1337, Harvard Institute of Economic Research, Harvard Univ., Cambridge, MA.
- Beste, H. (2003): Theorie der Industrieökonomik, 2. Aufl., Berlin u. a.: Springer.
- Carlsson, F. und Å. Löfgren (2004): Airline Choice, Switching Costs and Frequent Flyer Programs, Working Papers in Economics #123, Dept. of Economics, Göteborg Univ.
- Carlton, D. W. und J. M. Perloff (2000): Modern Industrial Organization, 3. Aufl., Reading, MA und New York, NY: Addison Wesley Longman.
- Deutsche Lufthansa AG (2004): Lufthansa Geschäftsbericht 2003, Köln.
- Ethier, W. J. (1987): Dumping, The New Palgrave – A Dictionary of Economics, hrsg. v. J. Eatwell, M. Milgate und P. Newman, London: Macmillan Press, S. 937-938.
- Fritsch, M., T. Wein und H.-J. Ewers (1996): Marktversagen und Wirtschaftspolitik – Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns, 2. Aufl., München: Verlag Vahlen.
- Fudenberg, D. und J. Tirole (1984): The Fat-Cat Effect, the Puppy-Dog Ploy, and the Lean and Hungry Look, American Economic Review, vol. 74, S. 361-366.
- Helmedag, F. (2000): Wie du mir, so ich dir – Preispolitik im räumlichen Dyopol, Jahrbuch für Regionalwissenschaft, vol. 20, S. 117-131.
- Helmedag, F. (2001): Preisdifferenzierung, WiSt, vol. 30, S. 10-16.
- Hotelling, H. H. (1929): Stability in Competition, The Economic Journal, vol. 39, S. 41-57.
- Klemperer, P. D. (1987a): Markets with Consumer Switching Costs, The Quarterly Journal of Economics, vol. 102, S. 375-394.
- Klemperer, P. D. (1987b): Entry Deterrence in Markets with Consumer Switching Costs, The Economic Journal, vol. 97, S. 99-117.
- Klemperer, P. D. (1989): Price Wars Caused by Switching Costs, Review of Economic Studies, vol. 56, S. 405-420.
- Martin, S. (1993): Advanced Industrial Economics, Cambridge, MA und Oxford: Blackwell.
- Metge, J. (2002): Unternehmenskonzentration und Wettbewerbspolitik in der Europäischen Union, CWG-Dialog #03/2002, S. 4-10.
- Pindyck, R. S. und D. L. Rubinfeld (1998): Microeconomics, 4. Aufl., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Selten, R. (1978): The Chain-Store Paradox, Theory and Decision, vol. 9, S. 127-159.
- Statistisches Bundesamt (2003): Pressekonferenz von Präsident Johann Hahlen zum Statistischen Jahrbuch 2003 am 7. Oktober 2003 in Berlin.
- Statistisches Bundesamt (2004): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 2004, Wiesbaden.
- Sutton, J. (1991): Sunk Costs and Market Structure-Price Competition, Advertising, and the

Evolution of Concentration, Cambridge, MA und London: The MIT Press.

Theuringer, M. und P. Weiß (2002): Do Anti-Dumping Rules Facilitate the Abuse of Market Dominance?, IWP-Discussion Paper #2001/3, aktualis. Version, Institut für Wirtschaftspolitik, Univ. zu Köln.

Tirole, J. (1988): The Theory of Industrial Organization, Cambridge, MA und London: The MIT Press.

Wang, R. und Q. Wen (1998): Strategic Invasion in Markets with Switching Costs, Journal of Economics & Management Strategy, vol. 7, S. 521-549.

Weiß, P. (2002): Anti-Dumping und strategisches Verhalten von Unternehmen, CWG-Dialog, Nr. 03/2002, S. 1-4.

Weiß, P. und J. Metge (2005): Anti-Dumping Regulations and Switching Costs, TU Chemnitz, mimeo.

Weizsäcker, C. C. v. (1984): The Costs of Substitution, Econometrica, vol. 52, S. 1085-1116.

## 8 Endnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Selten (1978), S. 127-159.
- <sup>2</sup> Vgl. Martin (1993), S. 576-578.
- <sup>3</sup> Vgl. Pindyck und Rubinfeld (1998), S. 207. Vgl. auch Beste (2003), S. 157-158.
- <sup>4</sup> Diese enthalten unter anderem spezielle Lernkosten.
- <sup>5</sup> Dann hat der Konsument bereits beim erstmaligen Kauf Wechselkosten zu tragen.
- <sup>6</sup> Vgl. Weizsäcker (1984), S. 1085-1116. Vgl. zudem Klemperer (1987a), S. 375-394.
- <sup>7</sup> Klemperer (1987a), S. 387.
- <sup>8</sup> Vgl. Klemperer (1989), S. 405-420.
- <sup>9</sup> Vgl. Fudenberg und Tirole (1984), S. 361-366.
- <sup>10</sup> Klemperer (1987b), S. 100.
- <sup>11</sup> Vgl. Tirole (1988), S. 133-140. Vgl. auch Helmedag (2001), S. 10-16.
- <sup>12</sup> Ein weiteres Mittel dafür ist die Bildung strategischer Allianzen bzw. die Tätigkeit gezielter Akquisitionen und Übernahmen. Vgl. Metge (2002), S. 7.
- <sup>13</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2004), S. 24.
- <sup>14</sup> Vgl. Banerjee und Summers (1987).
- <sup>15</sup> Vgl. Carlsson und Löfgren (2004).
- <sup>16</sup> Wang und Wen (1998), S. 540.
- <sup>17</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2003). Vgl. auch Statistisches Bundesamt (2004), S. 625.

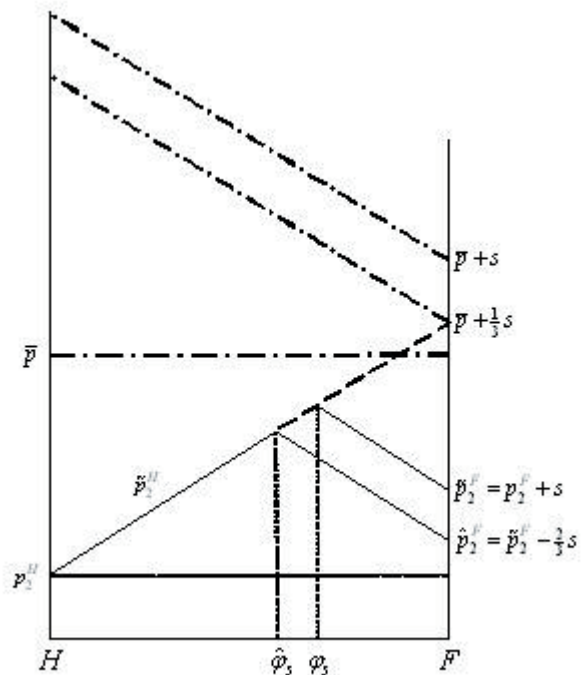


Abb. 3: Marktzutrittsblockierung durch staatliche Protektion

<sup>18</sup> Dies gilt nicht unbedingt beim Wechsel des Anbieters, da unter Umständen die bisherige Marke beibehalten wird.

<sup>19</sup> Vgl. Hotelling (1929). Vgl. auch Helmedag (2000), S. 118.

<sup>20</sup> Vgl. exemplarisch Weiß und Metge (2005). Voraussetzung hierfür ist die Normierung der anfallenden Transportkosten auf eins.

<sup>21</sup> Vgl. Ethier (1987), S. 937. Vgl. auch Carlton und Perloff (2000), S. 575. Ob eine Schädigung eines inländischen Wirtschaftszweiges vorliegt, ist damit freilich noch nicht geklärt.

<sup>22</sup> Voraussetzung hierfür ist die Glaubwürdigkeit einer solchen Strategie. Vgl. Theuringer und Weiß (2002).

<sup>23</sup> Sutton (1991), S. 231.

<sup>24</sup> Vgl. Weiß und Metge (2005).

<sup>25</sup> Die Begriffe Ortspreis (für  $\tilde{p}_2^H$ ) und Millpreis (für  $\tilde{p}_2^F$ ) finden in der Literatur Erwähnung. Vgl. exemplarisch Helmedag (2000), S. 118-120.

<sup>26</sup> Fritsch et al. (1996), S. 182. Vgl. auch Weiß (2002), S. 1.

# Farben als Marken

von Wolfgang Sekretaruk

## 1 Die Marke als Schutzinstrument für Kennzeichen

Mit Inkrafttreten des Markengesetzes am 01.01.1995 wurde die prinzipielle Möglichkeit eröffnet Markenschutz für Farben allein durch Eintragung in das vom Deutschen Patent- und Markenamt geführte Register zu erhalten. Diese Neuerung führte zu der Einordnung der Farbe als sogenannte „neue“ Markenform. Diese Marken, zu denen neben der Farbe auch die dreidimensionale Form insbesondere einer Ware gehört, haben in Literatur und Rechtsprechung zu großen Unsicherheiten geführt. Diese kurze Abhandlung zeigt die wesentlichen Probleme und die gefundenen Lösungen auf.

## 2 Markenfähigkeit und absolute Schutzhindernisse

### 2.1 Markenfähigkeit

Die Frage, ob Farben und Farbzusammenstellungen an sich als Marke schutzfähige Zeichen sind (§ 3 Abs. 1 MarkenG) ist durch den EuGH<sup>1</sup> als bindende Auslegungsinanz geklärt. Nach diesen Vorgaben hat die Markenfähigkeit drei Voraussetzungen: Es muss sich bei einer Marke um ein Zeichen handeln, das graphisch darstellbar ist (nach deutschem Markenrecht als Schutzhindernis zu prüfen, § 8 Abs. 1 MarkenG) und eine Unterscheidungsseignung aufweist. Farbmarken können von Eigenschaften von Gegenständen abgegrenzt werden und deshalb ein Zeichen sein. Die Wiedergabe des Zeichens muss in der Weise erfolgen, dass es genau identifiziert werden kann, insbesondere mit Hilfe von Figuren, Linien oder Schriftzeichen. Diese Wiedergabe muss klar, eindeutig, in sich abgeschlossen, leicht zugänglich, verständlich, dauerhaft und objektiv sein und sollte bei Farbmarken durch Bezugnahme auf ein Farbklassifizierungssystem erfolgen. Auch die dritte Voraussetzung, die abstrakte Kennzeichnungseignung ist gegeben, da es auch nach der restriktiven Sicht des EuGH nicht auszuschließen ist, dass es Situationen gibt, in denen die Farbe als solche auf die Herkunft der Waren oder Dienstleistungen hinweisen kann.

### 2.2 Darstellbarkeitsprobleme bei Farbkombinationen

Eine Farbmarke, die nur aus einer einzigen Farbe besteht, kann am einfachsten durch Bezugnahme auf ein Farbklassifizierungssystem, wie etwa RAL, HKS oder Pantone dargestellt werden. Sollen jedoch Farbzusammenstellungen eingetragen werden, sind verschiedene Konstellationen denkbar. Probleme der Bestimmtheit ergeben sich nicht, wenn die Farbgestaltung nur Teil der Marke ist. So können etwa Worte in einer bestimmten Farbe geschützt werden, genauso wie Bilder oder dreidimensionale Gestaltungen, z. B. die Ware selbst oder auch Warenverpackungen. Denkbar sind auch Aufmachungen, die bestimmte Farbverteilungen zum Gegenstand haben. Bestimmtheitsprobleme treten dann auf, wenn mehrere Farben als Marke „abstrakt“ beansprucht werden, ohne dass angegeben wird, welchen Anteil die Farben an der Marke haben bzw. wie diese innerhalb der Marke verwendet werden sollen. In seinem Urteil vom 24.06.2004<sup>2</sup> stellt der EuGH hohe Anforderungen an die Bestimmtheit der grafischen Darstellung. Dies ist bei zwei oder mehr abstrakt und konturlos beanspruchten Farben nur dann gewährleistet, wenn die Darstellung der Farben so angeordnet ist, dass die Farben in vorher festgelegter und beständiger Weise verbunden sind. Im Endeffekt bedeutet dies wohl das Ende der viel diskutierten abstrakten Mehrfarbmarke als Registermarke.

### 2.3 Die Schutzhindernisse des § 8 Abs. 2 MarkenG

Ausgangspunkt der Überlegungen zu diesem Thema ist die Feststellung, dass Farben in der Werbepaxis häufig auch in beschreibender Weise verwendet werden. Eine Monopolisierung durch Markenschutz würde in diesen Fällen zu ökonomisch unerwünschten Ergebnissen führen.

#### 2.3.1 Das Schutzhindernis des Fehlens jeglicher Unterscheidungskraft

Nach § 8 Abs. 2 Nr. 1 MarkenG sind Marken, denen für die Waren oder Dienstleistungen jegliche Unterscheidungskraft fehlt, von der Eintragung ausgeschlossen.

Übertragen auf das Gebiet der Farben bedeutet dies, dass von einer fehlenden Unterscheidungskraft ausgegangen werden kann, wenn die Farbe allein und ohne weiteres, einen verständlichen Sachhinweis an die beteiligten Verkehrskreise gibt, oder wenn sie von verschiedenen Anbietern - ohne beschreibende Funktion - in nur dekorativer Weise verwendet wird.

#### 2.3.2 Das Schutzhindernis des sogenannten Freihaltebedürfnisses

Der Begriff des Freihaltebedürfnisses kommt weder im Markengesetz noch in der Markenrichtlinie vor<sup>3</sup>. Es handelt sich um einen von der Verwaltung und der Rechtsprechung verwendeten Sammelbegriff für die unter das Schutzhindernis des § 8 Abs. 2 Nr. 2 MarkenG fallenden Regelungsgegenstände. Nach § 8 Abs. 2 Nr. 2 MarkenG sind solche Zeichen von der Eintragung ausgeschlossen, die ausschließlich aus Zeichen oder Angaben bestehen, die im Verkehr zur Bezeichnung der Art, der Beschaffenheit, der Menge, der Bestimmung, des Wertes, der geographischen Herkunft, der Zeit der Herstellung der Waren oder der Erbringung der Dienstleistungen (1. Alternative) oder zur Bezeichnung sonstiger Merkmale der Waren oder Dienstleistungen (2. Alternative) dienen können. Farben können sowohl die benannten Merkmale bezeichnen, als auch die sonstigen.

#### 2.3.3 Üblich gewordene Zeichen

Nach der Vorschrift des § 8 Abs. 2 Nr. 3 MarkenG sind Marken von der Eintragung ausgeschlossen, die ausschließlich aus Zeichen oder Angaben bestehen, die im allgemeinen Sprachgebrauch oder in den redlichen und ständigen Verkehrsgepflogenheiten zur Bezeichnung der Waren oder Dienstleistungen üblich geworden sind. Farben als Marken können wie andere Marken auch, diesem Prozess unterworfen sein.

#### 2.3.4 Die weiteren Schutzhindernisse des § 8 Abs. 2 Nr. 2 MarkenG

Die Fälle des § 8 Abs. 2 Nr. 4 - 10 MarkenG spielen sowohl allgemein, als auch speziell bei Farbmarken praktisch keine oder allenfalls eine untergeordnete Rolle.

#### 2.3.5 Verkehrsdurchsetzung in den beteiligten Verkehrskreisen

Die Schutzhindernisse des § 8 Abs. 2 Nr. 1, 2 und 3 MarkenG sind nach der deutschen Gesetzesfassung dann überwunden, wenn die Marke sich vor dem Zeitpunkt der Entscheidung über die Eintragung infolge ihrer Benutzung für die Waren oder Dienstleistungen, für die sie angemeldet worden ist, in den beteiligten Verkehrskreisen durchgesetzt hat. Im Bereich der Farbmarken gibt es einige praktische Beispiele. Übertragen auf den Farbmarkenschutz bedeutet dies, dass die Verwendung als Kennzeichen bei ansonsten nur als Dekoration verwendeten Farben relativ einfach ist, da nur erreicht werden muss, dass der angesprochene Verkehr die Verwendung einer Farbe als Marke erkennt. Wenn allerdings einer

Farbe bereits beschreibende Funktionen beigemessen werden, ist die Verkehrsdurchsetzung kaum noch möglich, da zumindest die Mehrheit der Verbraucher mit der Farbe nur den Anbieter identifizieren darf. Das trägt den Bedürfnissen des Wettbewerbs, die auf dem Gebiet des Gewerblichen Rechtsschutzes immer im Vordergrund stehen<sup>4</sup>, am besten Rechnung. „Braucht“ einen Farbton niemand zum Ausdrücken einer Sachinformation, so sollte es auf einfache Weise möglich sein, diesen zu Kennzeichnungszwecken zu verwenden und durch Markenregistrierung hieran ein Monopol zu erhalten. Sonstige – dekorative – Verwendungen bleiben möglich, da der Inhaber einer Marke nur kennzeichenmäßige Verwendungen verbieten kann. Hat die Farbe dagegen eine beschreibende Bedeutung, liegt ein Schutzhindernis für eine Markenregistrierung vor, das so lange bestehen bleibt, bis die Farbe sich nach dem Verkehrsverständnis vom Träger einer Sachinformation zu einem Hinweis auf einen bestimmten Hersteller gewandelt hat.

### 3 Relative Schutzhindernisse

#### 3.1 Markenkollisionen im Eintragungsverfahren

Entspricht die Anmeldung den Anmeldeerfordernissen und wird sie nicht gem. § 37 MarkenG - also insbesondere nicht wegen des Vorliegens absoluter Schutzhindernisse - zurückgewiesen, so wird die angemeldete Marke in das Register eingetragen und die Eintragung veröffentlicht (§ 41 MarkenG). An die Veröffentlichung schließt sich das Widerspruchsverfahren an. Es handelt sich hierbei um einen der Eintragung nachgeschalteten Teil des Markenregistrierungsverfahrens. Innerhalb einer Frist von 3 Monaten nach dem Tag der Veröffentlichung der Eintragung der Marke kann gem. § 42 Abs. 1 MarkenG von dem Inhaber einer Marke mit älterem Zeitrang gegen die Eintragung der Marke Widerspruch erhoben werden. Der Widerspruch kann zulässigerweise nur aus einem eng begrenzten Teil der vom Markengesetz vorgesehenen - ohnehin nicht abschließenden (§ 2 MarkenG) - relativen Schutzhindernisse erhoben werden: § 42 Abs. 2 MarkenG beschränkt die Widerspruchsründe auf die der § 9 Abs. 1 Nr. 1 und 2, § 10 und § 11 MarkenG.

#### 3.2 Der Identitätsschutz

Auf den Widerspruch hin kann die Eintragung einer Marke nach § 9 Abs. 2 Nr. 1 MarkenG gelöscht werden, wenn sie mit einer angemeldeten oder eingetragenen Marke mit älterem Zeitrang identisch ist und die Waren oder

Dienstleistungen, für die sie eingetragen worden ist, mit den Waren oder Dienstleistungen identisch sind, für die die Marke mit älterem Zeitrang angemeldet oder eingetragen worden ist. Relevante Probleme treten insbesondere auf, wenn Abgrenzungen zur Ähnlichkeit von Farbtönen gefunden werden müssen.



*Wolfgang Sekretaruk, geb. 1958, studierte zunächst an der Bayerischen Beamtenfachhochschule, Diplom 1981, anschließend an der Ludwig-Maximilians-Universität München, 1. Staatsexamen 1989, 2. Staatsexamen 1992; Promotion 2005 an der Technischen Universität Chemnitz. Nach verschiedenen Tätigkeiten in der bayerischen Justiz ist er seit 1998 Richter am Bundespatentgericht, z.Zt. im Rahmen einer Abordnung in einer Kammer für Gewerblichen Rechtsschutz am Landgericht München I. Er ist Lehrbeauftragter an der Technischen Universität Chemnitz (seit 1999) und an der Fachhochschule Deggendorf (seit 2003); daneben leitet er seit 2001 Arbeitsgemeinschaften für Patentanwaltsbewerber. 2004 wurde er in die „List of Neutrals“ beim Arbitration and Mediation Center der Weltorganisation für Geistiges Eigentum in Genf aufgenommen.*

#### 3.3 Der Verwechslungsschutz

Nach § 42 Abs. 2 Nr. 1, § 9 Abs. 1 Nr. 2 MarkenG ist die Eintragung einer Marke im Falle eines Widerspruchs auch dann zu löschen, wenn wegen ihrer Ähnlichkeit mit einer eingetragenen Marke mit älterem Zeitrang und der Ähnlichkeit der durch die beiden Marken erfassten Waren oder Dienstleistungen für das Publikum die Gefahr von Verwechslungen besteht, einschließlich der Gefahr,

dass die Marken gedanklich miteinander in Verbindung gebracht werden<sup>5</sup>. Nach ständiger Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs und ihm folgend auch des Bundesgerichtshofs<sup>6</sup> ist die Beurteilung der Verwechslungsgefahr unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalles vorzunehmen. Dabei besteht eine Wechselwirkung zwischen den in Betracht zu ziehenden Faktoren, insbesondere der Ähnlichkeit der Marken und der Ähnlichkeit der mit ihnen gekennzeichneten Waren oder Dienstleistungen, sowie der Kennzeichnungskraft der älteren Marke, so dass ein geringerer Grad der Ähnlichkeit der Waren oder Dienstleistungen durch einen höheren Grad der Ähnlichkeit der Marken oder durch eine erhöhte Kennzeichnungskraft der älteren Marke ausgeglichen werden kann und umgekehrt.

#### 3.4 Die Ähnlichkeit der sich gegenüberstehenden Marken

Der Begriff der Markenähnlichkeit hat anders als der der Markenidentität noch keine endgültige Definition durch den Europäischen Gerichtshof erfahren. Wenn nach dieser Judikatur jedoch Identität impliziert, dass zwei verglichene Elemente in jeder Hinsicht (mit Ausnahme unbedeutender Unterschiede) auch gleich sind<sup>7</sup>, so ist es zur Abgrenzung von der Zeichenidentität für die Ähnlichkeit Voraussetzung, dass zwei verglichene Elemente nicht in jeder Hinsicht übereinstimmen, also Unterschiede aufweisen. Dementsprechend ist der Bereich der Ähnlichkeit jedenfalls dann verlassen, wenn sich zwischen zwei zu vergleichenden Zeichen überhaupt keine Übereinstimmungen mehr ergeben. Nach allgemeinem Verständnis können Ähnlichkeiten in visueller, klanglicher und begrifflicher Hinsicht gegeben sein.

- Visuelle Ähnlichkeiten

Farbeindrücke sind optische Eindrücke, so dass diese Verwechslungskategorie zumindest im Vordergrund steht, wenn sie nicht sogar die einzige ist.

- Klangliche Ähnlichkeiten

Die Farbmarke ist ein ausschließlich optisch wahrnehmbares Zeichen. Klangliche Ähnlichkeiten könnten nur dann auftreten, wenn es Fallkonstellationen gibt, in denen eine Farbmarke mit ihrem Farbwort benannt wird. Dies wird selten sein; ansatzweise gibt es die jedoch auf dem Gebiet des Sport, z.B. die Gelb-Schwarzen (*Borussia Dortmund*).

- Begriffliche Ähnlichkeiten

Neben der Ähnlichkeit im Klang oder im (Schrift-)Bild ist auch die Ähnlichkeit im Bedeutungs- (bzw. Sinn-) Gehalt zu beurteilen, weil Marken auf die mit ihnen angesprochenen Verkehrs-

kreise in klanglicher, bildlicher und begrifflicher Hinsicht wirken<sup>8</sup>. Um eine Markenähnlichkeit anzunehmen, reicht in der Regel bereits die Ähnlichkeit in einem der drei genannten Wahrnehmungsbereiche aus<sup>9</sup>. Voraussetzung für eine begriffliche Ähnlichkeit einer Farbmarke, etwa mit einer Wortmarke, deren Inhalt die wörtliche Bezeichnung der Farbe ist, ist dabei, dass die Farbmarke mit der wörtlichen Benennung in naheliegender, ungezwungener und erschöpfender Weise bezeichnet wird<sup>10</sup>. Auch dies wird eher selten sein, ist aber nicht ausgeschlossen.

Der Lösungsanspruch aufgrund des Widerspruchs (§ 42 Abs. 2 Nr. 1, § 9 Abs. 1 Nr. 2 MarkenG) ist gegeben, wenn aufgrund der oben dargestellten Faktoren die Gefahr von Verwechslungen besteht. Die insoweit vorzunehmende Abwägung ist bei Farbmarken prinzipiell dieselbe wie bei anderen Markenformen.

## 4 Benutzungsfragen

Die Marke kennt - anders als alle anderen gewerblichen Schutzrechte<sup>11</sup> - kein absolutes Ende ihrer Schutzdauer. Eine Marke kann also im Prinzip beliebig oft durch Zahlung der Verlängerungsgebühren um weitere 10 Jahre verlängert werden (§ 47 Abs. 2 MarkenG). Sozusagen als Gegengewicht zu dieser ewigen Schutzdauer einer Marke besteht ein Benutzungszwang. Bei der Prüfung, ob eine Farbe auch tatsächlich als Marke benutzt wird, treten die eigentlichen Besonderheiten auf. Anders als das traditionelle Wort oder Bild versteht der Verbraucher eine bestimmte Einfärbung nicht in jedem Fall als Unternehmenshinweis. Für die Werbung eröffnet dies die Aufgabe, diese Hinweisfunktion auszufüllen.

## 5 Endnoten

<sup>1</sup> EuGH, GRUR 2003, 604 (606) – *Libertel*.

<sup>2</sup> EuGH, GRUR 2004, 858-860 – *Heidelberger Bauchemie GmbH*.

<sup>3</sup> *Ingerl/Rohnke*, Markengesetz, 2. Auflage, § 8 Rdn. 219.

<sup>4</sup> Vgl. Etwa die zentralen Anspruchsvoraussetzungen in folgenden Vorschriften: § 14 Abs. 2 MarkenG: Untersagungsmöglichkeit „im geschäftlichen Verkehr“; § 40 Nr. 1 GeschmMG: Ausschluss der Ansprüche aus einem Geschmacksmuster bei Handlungen im privaten Bereich zu nichtgewerblichen Zwecken; § 11 Nr. 1 PatG: Ausschluss der Patentwirkungen auf Handlungen im privaten Bereich zu nichtgewerblichen Zwecken.

<sup>5</sup> Vgl. dazu *Ingerl/Rohnke*, Markengesetz, 2. Auflage, § 9 Rdn. 7, § 14 Rdn. 226 - 254.

<sup>6</sup> EuGH, GRUR 1998, 922 (923) - *Canon*, Rdn. 23; BGH GRUR 2002, 626 (627) - *IMS* zum identischen Begriff der Verwechslungsgefahr in § 14 Abs. 2 Nr. 2 MarkenG.

<sup>7</sup> vgl. EuGH, GRUR 2003, 422(425) - *Arthur/Arthur Et Félicie*, Rn. 50, 53.

<sup>8</sup> EuGH, GRUR 1998, 387 (390), Rn. 23 - *Sabel/Puma*; BGH, GRUR 1999, 241 (243) - *Lions*.

<sup>9</sup> BGH, GRUR 1999, 990 (992) - *Schlüssel*.

<sup>10</sup> Ebd.

<sup>11</sup> Z.B. Patent 20 Jahre (§ 16 Abs. 1 Satz 1 PatG); Gebrauchsmuster 10 Jahre (§ 23 Abs. 1 GebrMG); Topographien 10 Jahre (§ 5 Abs. 2 HalbtG); Pflanzensorten bis zu 30 Jahre (§ 13 SortSchG); Geschmacksmuster 25 Jahre (§ 27 Abs. 2 GeschmMG).

# Verbesserte Marktpreistransparenz im Gebrauchtwagenmarkt

von Jörg Burmester

Die quantitative und qualitative Komplexität im Gebrauchtwagenmarkt kann von den Marktteilnehmern i. d. R. nicht mehr beherrscht werden. Einer der weltweit größten Konsumentenmärkte, der Kfz-Gebrauchtwagenmarkt, ist gekennzeichnet durch eine hohe Anzahl von Verkaufsobjekten mit individuell unterschiedlichen Einzeldaten. Diese große und insbesondere durch neue elektronische Medien zunehmende Datenmenge, mit gleichzeitig aber sehr inhomogener Datenqualität, führt zu einer erhöhten Markttransparenz. Die Probleme bei der Findung eines marktgerechten Angebotspreises sind die Beschaffung und Verarbeitung dieser umfassenden Datenmenge sowie die notwendige Beherrschung der analytischen Preistaxierung in den vielfältigen Qualitätsdimensionen.

Die Angebotsmenge ist erschlagend, die für die Kaufentscheidung relevante Preis-Leistungs-Bewertung jedoch ist unterentwickelt. Dominierende Player hinsichtlich Angebotsinformationen im Gebrauchtwagenmarkt sind die Online-Portale. Diese, für den Markt relevanten Portale haben eine Eigendynamik entwickelt, die sie dazu verleitet hat, sich insbesondere auf die Anzahl der angebotenen Objekte zu konzentrieren. Das führt derzeit zu Objektbeständen von bis zu einer Millionen Angebote pro Portal. Darüber hinaus wurde jedoch versäumt, Instrumente zu entwickeln, die eine preisliche und qualitative Vergleichbarkeit der Einzelobjekte aufzeigen

können, um somit dem entscheidenden Kaufkriterium, dem transparenten Preis-Leistungs-Verhältnis, Rechnung zu tragen.

Die bloße Auflistung der gefundenen Angebote nach Eingabe einer speziellen Suchmaske ist noch keine Hilfe bei einer Preis-Leistungs-Bewertung und letztlich kein wirklicher Fortschritt im Vergleich zu den herkömmlichen Printmedien. Nachdem der User wenigstens nicht im Gesamtangebot aller Produkte suchen muss, sondern hier bereits eine selektierte Auswahl bekommt, ist der eigentliche Teil der Arbeit zur Preis-Leistungs-Bewertung noch nicht getan. Konzentriert man sich auf die wesentlichen Qualitätskriterien, wie den Abnutzungsgrad eines Gebrauchtfahrzeugs (bei Gebrauchtwagen km-Laufleistung und Alter), so erhält man gedanklich einen dreidimensionalen Raum, bei dem die x- und y-Achse den individuellen Abnutzungsgrad im zweidimensionalen Raum aufspannt und die dritte Achse den Preis charakterisiert. Selbst erfahrene Gebrauchtwagenhändler können diese komplexe Preis-Leistungs-Bewertung vor dem Hintergrund umfassender Marken- und Modell-Angebotsmengen nur in begrenztem Maße intuitiv richtig vollziehen.

Ein tatsächlich am Marktpreis orientiertes Instrument zur Preis-Leistungs-Bewertung im Gebrauchtwagenmarkt ist derzeit noch nicht existent. Zurzeit werden maßgebliche Angebotspreise von deutschen Gebrauchtwagen durch Sachverständige von Unternehmen,

wie beispielsweise Schwacke und DAT, manuell festgelegt. Sie basieren auf einem geringen Datenvolumen einzelner Gebrauchtwagenhändler und Hersteller. Der Angebotspreis des individuell anzubietenden Gebrauchtfahrzeugs wird durch proportionale Berücksichtigung des Gebrauchtheitsgrades von diesen Basisbewertungen berechnet. Obwohl nahezu jede Einzelperson der westlichen Industrienationen an diesem bereits seit Jahrzehnten etablierten Markt als Teilnehmer direkt oder indirekt beteiligt ist, ist bis heute noch kein Anbieter erkennbar, der den marktstatistisch gerechtfertigten aktuellen Angebotspreis eines gebrauchten KFZ als Ergebnis der wesentlichsten Objektwertparameter angeben kann (wie beispielsweise die Bj.-Angabe als zeitliche Abnutzung und die km-Angabe als technische Abnutzung).

Einfache und professionelle Marktteilnehmer zweifeln zunehmend die herkömmlichen Gebrauchtwagenbewertungen an. In der Praxis zeigen die Online-Gebrauchtwagenbörsen, dass die Daten der Preislisten der Gebrauchtwagen-Bewertungsunternehmen oftmals nicht den realistischen Marktpreis widerspiegeln. Bei genauer Betrachtung dieser Bewertungslisten erkennt man, dass sie auf relativ wenigen Preisvergleichsdaten basieren, dass sie proportional der aktuellen Anfrage angenähert werden und dass sie einen manuellen und somit willkürlichen Charakter aufweisen. Auch professionelle Gebrauchtwagenhändler, die eigentlich von der Software dieser





*Jörg Burmester, geboren am 10.11.1962 in Berlin, hat unter der Betreuung von Herrn Professor Thießen und Herrn Professor Käschel zum Thema Marktpreistransparenz seine Dissertationsarbeit geschrieben. Im Zuge der intensiven Beschäftigung mit diesem Thema gründete er die Analytic Company GbR.*

Gebrauchtwagen-Bewertungsfirmen begünstigt sind, bestätigen die immer größer werdende Diskrepanz zwischen Schätzwerten dieser Bewertungslisten und den tatsächlichen Verkaufs- oder zumindest Angebotspreisen der Gebrauchtwagen. Die Gebrauchtwagenhändler werden von der Zuverlässigkeit dieser Schätzwerte oftmals enttäuscht. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Standzeit der Verkaufsobjekte, auf die damit verbundenen Kapitalkosten und führt somit teilweise zu Existenz bedrohenden Liquiditätsproblemen.

Die unbefriedigende Preistransparenz führt zu Unsicherheiten für alle Marktteilnehmer bei einer anstehenden Transaktion. Trotz der verbesserten Informationsmöglichkeiten hat sich die Transparenz eines gemeinschaftlich zu akzeptierendem fairen Durchschnittspreises eher verschlechtert. Jede Verhandlungspartei kann nunmehr für sich die geeigneten Zahlen plausibel auswählen und somit ist die Spanne zwischen den Verhandlungsausgangspunkten größer und damit die Verhandlung schwieriger als in der Vergangenheit. Diese Bewertungsunsicherheit gilt gleichermaßen für den Käufer wie für den Verkäufer und betrifft auch alle weiteren involvierten Parteien solcher Transaktionen, wie beispielsweise Finanzierungspartner, Leasingunternehmen, Mietwagenunternehmen, Flottenmanagement-Unternehmen etc.

Qualitätsdifferenzierungen und Marktpreismechanismen im Gebrauchtwagenmarkt. Davon ausgehend kommen modernste Informationstechnologien und Analysemethoden zum Einsatz, die die vorherrschende Datenflut und Intransparenz bewältigen können. Im Ergebnis können ausgewählten Kunden auf Basis des aktuellen umfangreichen Gebrauchtwagenangebotes nachvollziehbare und somit realistische Angebotspreise für die spezielle Produktqualität transparent dargestellt werden. Der Lösungsansatz von AC ist auf die bessere Transparenz des Angebotspreises fokussiert, da dies die erste und somit durchaus entscheidende Phase einer Transaktion darstellt.

Der angestrebte Lösungsansatz sollte trotz anspruchsvollem Design des Analyse-Modells dennoch anschaulich darstellbar sein. Zur Erfüllung eines solchen Anspruchs wurden zunächst die in der Marktforschung bekannten wissenschaftlichen Methoden hinsichtlich einer Eignung für den Gebrauchtwagenmarkt untersucht. Nach Bewertung der einzelnen Verfahren stellten sich speziell modifizierte Regressionsanalysen als geeignet heraus. Auf Basis dieser methodischen Entscheidung wurden nunmehr mathematische Analysen zu Gunsten eines optimalen Modelldesigns vorgenommen. Ein wichtiger Aspekt bei der Formulierung eines solchen mathematischen

Volkswirtschaftlich betrachtet als auch auf die einzelnen Marktteilnehmer bezogen, wird als Konsequenz eine mögliche Funktions- bzw. Umsatzsteigerung in diesem Massenmarkt durch derzeit unbefriedigende Marktpreisinformationen nicht ausgeschöpft.

Einen Lösungsansatz erprobt derzeit die Analytic Company GbR, deren Ziel es ist die vollständige und aktuelle Angebotspreistransparenz ähnlich einer Warenbörse zu ermöglichen. Die Preis-Leistungsbewertung der AC basiert weitestgehend auf den existierenden und historisch gewachsenen

Lösungsmodells war die Bedingung, dass es trotz des hohen analytischen Anspruchs dennoch überschaubar und nachvollziehbar für die Anwender in diesem Marktsegment sein sollte. Diese Zielsetzung verlangte eine sehr pragmatische Lösung, die zudem möglichst unproblematisch kommunizierbar sein sollte. Eine visuelle Darstellbarkeit mit maximal drei Dimensionen wurde daher von AC konsequent angestrebt. Als weitere Randbedingung wurde zu Gunsten einer realistischen Durchschnitts-Preisfunktion eine maximale Rangzahl bzw. Funktionsglättung vorgegeben (mathematisch betrachtet kann diese Funktionsglättung als „Trade-Off“ bewusst zu Lasten der Anpassungsqualität interpretiert werden).

Durch eine anspruchsvolle analytische Prozesskette, die auf modernsten Informationstechnologien basiert, hat AC dieses Ziel erreicht. Besitzt man aktuellen Zugriff auf diese umfangreichen Datenmengen und beherrscht sie performant mit entsprechend modernen Datenverarbeitungskapazitäten, filtert unrelevante Daten heraus, ergänzt extern weitere Daten, um die Datenqualität zu optimieren, und programmiert modernste Analyse-Verfahren basierend auf dem dafür relevanten Branchen-Wissen, sind die wesentlichen Wertschöpfungsstufen von AC realisiert bzw. kann man sich diesen lukrativen Informationsvorsprung zu Nutzen machen.

Die Analysemodelle von AC ermöglichen durch ihre Markttransparenz deutlich mehr Bewertungssicherheit und somit Transaktionssicherheit. Auf Basis der Kombination aus verbesserter Datenbeschaffung, Datenreinheit und dem Einsatz objektiver, analytischer Methoden, ist AC heute in der Lage das Überangebot an unbereinigten Basisdaten statistisch aufzubereiten, und umfangreich zu bearbeiten, um letztlich die Transparenz hinsichtlich des Angebotspreises zum Nutzen des gesamten Marktes oder zumindest ausgewählter Marktteilnehmer wesentlich zu verbessern. Ein solches analytisch orientiertes, nachvollziehbares und nur auf Marktdaten basierendes Bewertungsverfahren kommt ohne die derzeit üblichen selektiven und subjektiven Schätzungen von Sachverständigen aus. Durch solche Lösungsmodelle lassen sich Angebotspreise transparenter, nachvollziehbarer bzw. objektiver und fairer als Ausgangsbasis einer anstehenden Transaktion darstellen. Dadurch kann mehr Vertrauen bei allen beteiligten Parteien einer Transaktion geschaffen werden, was letztlich auch der Umsetzungswahrscheinlichkeit und somit weiteren Umsatzsteigerungen dient.

# Arbeitsrechtliche Sonderregelungen für KMU und ihre Begründung

von Prof. Dr. Claus Scholl und Anna Brakoniecka

Arbeitsrecht ist das Sonderrecht der abhängigen Arbeit, d.h. der Rechtsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Dieses ist von erheblicher praktischer Bedeutung, wie schon ein Blick auf die Rechtstatsachen zeigt: Bei einer Bevölkerung von ca. 83 Mio. sind knapp die Hälfte, nämlich 41 Mio., Erwerbspersonen, davon 36 Mio. Erwerbstätige und 5 Mio. Arbeitslose. Von den Erwerbstätigen wiederum sind mehr als 30 Mio. Arbeitnehmer und mehr als 2 Mio. Beamte, aber weniger als 4 Mio. Selbständige. Damit sind mehr als vier Fünftel aller Erwerbstätigen und mehr als ein Drittel der Bevölkerung Arbeitnehmer. Für den weitaus größten Teil dieses Personenkreises bedeutet Arbeitsrecht die Regelung seiner Existenzgrundlage und oft auch der seiner Angehörigen.

Die Gütermärkte wurden noch vor Gründung der Bundesrepublik Deutschland mit dem Leitsatzgesetz vom 24.6.1948 in den freien Wettbewerb entlassen und die bis dahin bestehende Bewirtschaftung aufgehoben. Nach der weitgehenden Zerstörung der Produktionsanlagen im zweiten Weltkrieg begann ein dramatischer wirtschaftlicher Wiederaufstieg („Wirtschaftswunder“). Schon 1952 wurde das Sozialprodukt des letzten Vorkriegsjahres 1938 überschritten. Mit einer Exportquote im Jahre 2003 von 58% im Fahrzeugbau und jeweils mehr als 51% im Maschinenbau und der Chemie, sowie einem Außenhandelsaldo von 130 Mrd. € ist Deutschland nicht nur Exportweltmeister, sondern liefert auch ein Indiz für die Leistungsfähigkeit der, nach dem Prinzip des Wettbewerbes (vgl. § 1 GWB) verfassten, Gütermärkte.

Im Gegensatz zu den Gütermärkten wurden die Arbeitsmärkte vom Prinzip der Steuerung durch den Wettbewerb und dem Verbot der Kartellbildung gem. § 1 GWB ausgenommen. Sie wurden stattdessen dem alternativen Steuerungsprinzip der Gegenmacht („countervailing power“) überantwortet, so dass der Arbeitsmarkt als zweiseitiges (Teil)Monopol zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern bzw. Arbeitgeberverbänden organisiert ist. Im Jahre 2002 orientierten sich die Löhne von nur 15% (neue Bundesländer: 21%) der Beschäftigten nicht an einem Tarifvertrag. Das wirtschaftliche Ergebnis dieses alternativen Steuerungsprinzips ist mit seit 1970 tendenziell steigenden Arbeitslosenzahlen, die im Jahre 2005 mit 5,2 Mio. und einer Arbeitslosenquote von mehr als 10% einen neuen Rekord erreicht haben, - gelinde gesagt - weit weniger eindrucksvoll. Nimmt man an, dass

die von den als bilateralen Monopolen wirkenden Tarifkartellen vereinbarten Tariflöhne über den markträumenden Gleichgewichtslöhnen liegen, gelingt eine einfache preistheoretische Erklärung des Phänomens. Ausgangspunkt für die Installation des alternativen Steuerungsmodells nach dem Gegenmachtprinzip war die Sachlage zur Zeit der Industrialisierung Deutschlands im 19. Jahrhundert. Als gerade im ländlichen Raum häufig örtlich nur ein einziger Arbeitgeber vorhanden war, und die Arbeitnehmer mangels verkehrsmäßiger Erschließung des Raumes - das Automobil war noch nicht erfunden, an einen Bestand von 44 Mio. PKW und die Nutzung durch praktisch jeden Arbeitnehmer überhaupt noch nicht zu denken - nicht ausweichen konnten, faktisch einem Monopolisten gegenüberstanden. Nach dem ab 1839 beginnenden Versuch den Arbeitnehmerschutz durch öffentlich-rechtliche Arbeitsschutzregelungen zu erreichen, führte dies in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zur Bildung von Gewerkschaften als Gegenmacht zu den Arbeitgebern.

Inbesondere seitdem die politischen Ankündigungen der SPD-geführten Bundesregierung, die Arbeitslosigkeit auf die Hälfte zu reduzieren, nicht nur folgenlos blieben, sondern die Arbeitslosigkeit noch zunahm, entsann man sich der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) als der Hauptträger der Beschäftigung („Jobmaschine“). Die Abgrenzung dessen, was unter KMU zu fassen ist, ist dabei nicht einheitlich, handelt es sich doch um ein politisches Schlagwort. Der Gemeinschaftsrahmen für staatliche Beihilfen an kleine und mittlere Unternehmen aus dem Jahre 1996 fasst unter KMU solche Unternehmen, die

- nicht mehr als 250 Arbeitskräfte und
- einen Jahresumsatz von höchstens 40 Mio. € oder
- eine Bilanzsumme von höchstens 27 Mio. € haben, wobei
- nicht 25% oder mehr des Kapitals oder der Stimmanteile im Besitz eines oder mehrerer Unternehmen stehen, welche die KMU-Definition nicht erfüllen.

Nach dieser Definition gab es im Jahre 2003 nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung 3,4 Mio. KMU, das sind 99,7 aller deutschen Unternehmen. Sie beschäftigen mehr als 70% aller Arbeitnehmer und stellen 82% aller Ausbildungsplätze. Verständlicherweise kann die Gewährung



Anna Brakoniecka studiert Betriebswirtschaftslehre mit der Vertiefung Marketing und Steuerlehre

arbeitsrechtlicher Privilegien an eine so breit abgegrenzte Gruppe kaum in Frage kommen.

Manche arbeitsrechtliche Regelungen begünstigen kleinste, kleine oder mittlere Unternehmen. Erste „Kleinbetriebsklauseln“ finden sich bereits in den arbeitsschutzrechtlichen ehemaligen §§ 133h und 134i der GewO 1908. Pulte hat jüngst im Betriebs-Berater 2005, 549-558 unter der Überschrift „Betriebsgröße und Arbeitsrecht“ die unterschiedlichen arbeitsrechtlichen Schwellenwerte zusammengestellt und dafür zehn Seiten gebraucht. Grotmann-Höfling hatte dies bereits in NZA 1990, 648 unter dem Titel „Von 1 bis 20.000“ getan. Hier seien nur die für KMU wesentlichsten erwähnt:

1. Betriebsratsfähigkeit: Ab 5 wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen 3 wählbar sind. Dies führt gleichzeitig zur Mitbestimmung gem. § 102 BetrVG bei Kündigungen.
2. Ab 21 Arbeitnehmern Mitbestimmung bei Betriebsänderung gem. §§ 111, 112 BetrVG.
3. Kündigungsschutz: Bei mehr als 5 Arbeitnehmern Geltung des KSchG gem. § 23 Abs. 1, wenn das Arbeitsverhältnis vor dem 1.1.2004 begonnen hat, bei mehr als 10 Arbeitnehmern, wenn das Arbeitsverhältnis nach dem 31.12.2003 begonnen hat. Bis 5 Arbeitnehmer denkbare Kündigung während der Elternzeit gem. § 2 Abs. 2 Nr. 1 Allg. Verwaltungsvorschrift zum Kündigungsschutz gem. § 18 Abs. 1 Satz 3 Bundeserziehungsgeldgesetz. Ab 21 Arbeitnehmern anzeigepflichtiger Tatbestand bei der Entlassung von mehr als 5 Arbeitnehmern inner-

halb von 30 Kalendertagen gem. § 17 KSchG.

4. Schutz des Arbeitsplatzes bei Einberufung zum Wehr- oder Zivildienst: Bei mehr als 5 Arbeitnehmern gem. § 2 Abs. 3 ArPlSchG bzw. § 78 Abs. 1 ZDG.

5. Einzelvertragliche Vereinbarung einer kürzeren als der gesetzlichen Kündigungsfrist: bis 20 Arbeitnehmer gem. § 622 Abs. 5 BGB, § 63 Abs. 2a Seemannsgesetz und § 29 Abs. 5 Heimarbeitsgesetz.

6. Anspruch auf Kurzarbeitergeld: ab 1 Arbeitnehmer gem. § 171 SGB III.

7. Beschäftigungspflicht von Schwerbehinderten gem. § 71 Abs. 1 SGB IX: ab 20 Arbeitsplätzen.

8. Errichtung eines Pausenraums gem. § 6 Abs. 3 ArbStättVO bei mehr als 10 Beschäftigten.

9. Arbeitsschutz: Dokumentationspflicht gem. § 6 ArbSchG bei mehr als 10 Arbeitnehmern, nach § 8 der BiostoffVO auch bei weniger als 10 Arbeitnehmern zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung.

10. Arbeitssicherheit: Errichtung eines Arbeitsschutzausschusses bei mehr als 20 Beschäftigten gem. § 11 ArbSichG.

11. BaustellenVO: Vorankündigung der Baustelle an die Behörde bei mehr als 20 Beschäftigten gem. § 2 Abs. 2 BaustellenVO.

12. DruckluftVO: Je 3 Arbeitnehmer muss gem. Anhang 1 Nr. 3.6 in den Waschräumen eine Wasserzapfstelle mit Waschbecken und eine Dusche vorhanden sein.

13. Unfallversicherung: Bei mehr als 20 Beschäftigten gem. § 22 Abs. 1 SGB VII Bestellung eines Sicherheitsbeauftragten.

14. Unfallverhütung: Bis 20 anwesende Versicherte gem. der Unfallverhütungsvorschrift der BG, Grundsätze der Prävention, § 26: Ein Ersthelfer.

15. Aushang- und Bekanntmachungspflichten: Ab 1 jugendlichen Arbeitnehmer: Aushang des Jugendarbeitsschutzgesetzes gem. § 47 JArbSchG. Ab 1 Arbeitnehmer: Aushang des ArbeitszeitG gem. § 16 ArbZG. Ab 1 Arbeitnehmer: Aushang des LadenschlussG gem. § 21 Abs. 1 Nr. 1 LadenschlG. Ab 1 Arbeitnehmer: Aushang des BeschäftigtenschutzG gem. dessen § 7. Ab 1 Arbeitnehmer: Auslage des für den Betrieb maßgeblichen Tarifvertrages gem. § 8 TVG. Ab 1 Arbeitnehmer: Auslage der für den Betrieb maßgebenden Mindestarbeitsbedingungen gem. § 11 Abs. 1 des Gesetzes über die Festsetzung von Mindestarbeitsbedingungen. Ab 3 jugendlichen Arbeitnehmern: Aushang über Arbeitszeit

und Pausen gem. § 48 JArbSchG. Ab 4 beschäftigten Frauen: Aushang des MutterschutzG gem. § 18 Abs. 1 MuSchG. Mehr als 5 Arbeitnehmer: Der Arbeitgeber hat einen Abdruck der §§ 611a, 611b, 612 Abs. 3 und des § 612a BGB sowie § 61b ArbGG auszuhängen gem. Art. 2 des EG Anpassungsgesetzes.

16. Erstattungsanspruch der Bundesagentur für Arbeit: Bei mehr als 20 Arbeitnehmern Eintritt der Erstattungspflicht von Arbeitslosengeld gegenüber der BA gem. § 147a Abs. 1 Nr. 2 SGB III.

17. Zuschüsse der Agentur für Arbeit: Ab 1 Arbeitnehmer Gewährung von Kurzarbeitergeld gem. §§ 169, 171 SGB III. Bis 2 Arbeitnehmer: Anzahl der gleichzeitig förderbaren Arbeitnehmer gem. § 226 Abs. 2 SGB III. Bis 5 Arbeitnehmer: Einstellungszuschuss bei Neugründung gem. § 226 Abs. 1 Nr. 2 SGB III.

18. Anspruch auf Teilzeitarbeit: Ab 1 Schwerbehindertem gem. § 81 Abs. 5 SGB IX. Ab 15 Arbeitnehmern gem. § 15 Abs. 7 BErzGG bzw. § 8 Abs. 7 TzBfG.

Insgesamt handelt es sich um eine Flut von Kleinstregelungen, die - mangels eines kodifizierten Arbeitsrechts - zum Teil in Gesetzen versteckt sind, denen man ihre arbeitsrechtliche Tragweite nicht ansieht. Eine Begründung für die jeweils ganz unterschiedlich hohen und unkoordinierten Schwellenwerte fehlt. Die Rechtsordnung gibt keine Antwort auf die Frage, ob die Privilegien kleinerer Unternehmen gerechtfertigt sind oder nicht (Rieble, Arbeitsmarkt und Wettbewerb, 1996, Tz 276). Auch das Wettbewerbsrecht sieht übrigens in § 4 GWB („Mittelstandskartelle“) eine Sonderregelung für KMU vor.

Das Bundesverfassungsgericht hat die Privilegierung im Hinblick auf den Kündigungsschutz des § 23 Abs. 1 Satz 2 KSchG mit Beschluss vom 27.1.1998 - 1 BvL 15/87 - mit folgender Argumentation für verfassungsgemäß gehalten:

- In einem Betrieb mit wenigen Arbeitskräften hängt der Geschäftserfolg mehr als bei Großbetrieben von jedem einzelnen Arbeitnehmer ab. Auf seine Leistungsfähigkeit kommt es ebenso an wie auf Persönlichkeitsmerkmale, die für die Zusammenarbeit, die Außenwirkung und das Betriebsklima von Bedeutung sind.

- Kleine Teams sind anfällig für Missstimmung und Querelen. Störungen des Betriebsklimas können zu Leistungsminderungen führen, die sich bei geringem Geschäftsvolumen spürbar auf das Ergebnis durchschlagen. Ausfälle lassen sich bei niedrigem Personalbestand nur schwer ausgleichen.

- Typischerweise arbeitet bei kleinen Betrieben der Unternehmer selbst als Chef vor Ort mit. Damit bekommt das Vertrauensverhältnis zu jedem seiner Mitarbeiter einen besonderen Stellenwert.

- Auch die regelmäßig geringere Finanzausstattung fällt ins Gewicht. Ein Kleinbetrieb ist häufig nicht in der Lage Abfindungen bei Auflösung des Arbeitsverhältnisses zu zahlen, oder weniger leistungsfähiges, weniger benötigtes oder auch nur weniger genehmes Personal mitzutragen.

- Schließlich belastet auch der Verwaltungsaufwand, den ein Kündigungsschutzprozess mit sich bringt, den Kleinbetrieb stärker als ein größeres Unternehmen.

Wie man sieht, lassen sich also Begründungen durchaus finden. Ob diese allerdings überzeugen, ist eine andere Frage. Möglicherweise steht hinter den Sonderregelungen eine einfache mechanistische Denkweise wie die, dass „stärkere Schultern mehr tragen“ sollen.

Der vom Gesetzgeber, der wieder gewählt werden möchte, gewünschte soziale Schutz der größten Wählergruppe, der Arbeitnehmer, wird hauptsächlich über die Belastung Dritter, der Arbeitgeber, erreicht. Diese versuchen marktmäßig der Belastung durch Flucht in Rationalisierung und Automatisierung auszuweichen, also kapitalintensiv statt arbeitsintensiv zu produzieren bzw. arbeitsintensive Produktion ins Ausland zu verlagern. Dies führt zu Produktivitätsgewinnen und damit weiterer Freisetzung von Arbeitskräften. Es erscheint wenig aussichtsreich, von punktuellen und unsystematischen Rücknahmen der Belastung von KMU einen durchgreifenden Erfolg beim Versuch zu erhoffen, einen hohen Beschäftigungsstand wieder herzustellen.

Der Artikel entstand aus einer Seminararbeit zum Wirtschaftsprivat Recht bei Prof. Dr. Claus Scholl



## Eventmanager können erstmals Uni-Abschluss erlangen

Weiterbildungsstudiengang „Eventmarketing“ startet im Sommersemester

Am 2. Mai 2005 startet an der Technischen Universität Chemnitz der berufsbegleitende Weiterbildungsstudiengang „Eventmarketing“, der mit dem Master of Business Administration (MBA) abschließt. Auf ihrem Gebiet erfahrene Fachleute werden durch diesen Masterstudiengang zu qualifizierten Fach- und Führungskräften im Eventbereich. Das gebührenpflichtige Studium umfasst drei Semester (18 Monate). Im Studium werden Präsenzlernphasen mit längeren E-Learning und Selbststudiumsabschnitten kombiniert. Für Bewerber ohne wirtschaftswissenschaftliche Grundkenntnisse kommt ein Kurs zu den Grundlagen von Betriebswirtschaft, Management und Marketing hinzu. Zugangsberechtigt sind Bewerber, die einen ersten akademischen Abschluss (Universität, Fachhochschule, Berufsakademie o. ä.) in Deutschland oder im Ausland erworben haben und über Berufserfahrung im Bereich Eventmarketing bzw. Marketingkommunikation verfügen.

Das Studium behandelt das Eventmarketing aus den drei Perspektiven Betriebswirtschaftslehre/Marketing, Kommunikation und Management. Dieser ganzheitlichen Sicht wird das Lehrkonzept gerecht, das fachlich exzellente Experten mit modernen Studienformen des E-Learning und der Arbeit in Projektgruppen vereint. Wissenschaftliche Partner der TU Chemnitz sind Universitätsprofessoren aus Deutschland, Dänemark und

der Schweiz. Praxispartner ist das im Eventbereich anerkannte IST-Institut für Kommunikation in Düsseldorf.

Eine Bewerbung für dieses Studium ist ab sofort möglich. Weiterführende Informationen zum Studiengang „Eventmarketing“ und zur Online-Anmeldung findet man im Internet unter <http://www.tuced.de>.

### Eventmarketing und Tätigkeitsfelder

Ob Markteinführung eines neuen Produktes, Jubiläumsgala oder Messe, Eventmarketing ist als Instrument moderner Marketingkommunikation nicht mehr wegzudenken. Erfolgreiches Eventmarketing erfordert theoretisches Hintergrundwissen und professionelles Management sowohl auf Seiten der Eventagenturen als auch beim eventveranstaltenden Unternehmen. Folge ist eine deutliche Zunahme des Bedarfs an qualifiziertem Fachpersonal im Eventbereich. Das neue Berufsbild des Eventmanagers ist entstanden. Über 25 Prozent der deutschen Unternehmen haben das Aufgabenfeld bereits institutionalisiert. Private Bildungsträger haben sich dieser Aufgabe auf unterschiedlichen Qualifikationsniveaus angenommen. Was bisher fehlte, war ein universitärer Abschluss.

Die Professur für Marketing und Handelsbetriebslehre der TU Chemnitz hat sich in den letzten zehn Jahren die führende Position im Bereich der marketingwissenschaftlichen Forschung

zum Eventmarketing erarbeitet und ist gleichzeitig in der Eventpraxis durch die jährlich erscheinende repräsentative Marktforschungsstudie zum Eventmarkt und seiner Entwicklung, den „Eventreport“, bekannt. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass bereits seit einigen Jahren von erfahrenen Eventpraktikern an uns immer wieder die Frage gestellt wurde, ob nicht an der TU Chemnitz die Möglichkeit einer Anschlussqualifikation in diesem interessanten Berufsfeld eingerichtet wird.

Berufliche Tätigkeitsfelder der Absolventen des Chemnitzer berufsbegleitenden Weiterbildungsstudienganges „Eventmarketing“ sind u. a. Fach- bzw. Führungskraft im Bereich Eventmarketing, Messen, Kommunikation in Unternehmen aller Branchen, in Kommunen, Vereinen und Verbänden sowie weiteren Non-Profit-Organisationen, bei sportlichen und kulturellen Großevents sowie im Eventbereich von Medien, in Event- bzw. Marketingkommunikationsagenturen, im Handel, im Tourismus- und Freizeitbereich, in Marktforschungsinstituten in der Sparte Eventcontrolling sowie eine qualifizierte Lehrtätigkeit im Bereich Eventmarketing. Auch die Beratung in den Bereichen Eventmarketing und Marketingkommunikation ist ein mögliches Tätigkeitsfeld.

Weitere Informationen erteilt Prof. Dr. Cornelia Zanger, E-Mail: [c.zanger@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:c.zanger@wirtschaft.tu-chemnitz.de).

## 29. Tagung der Kommission Organisation

Die Tagung der wissenschaftlichen Kommission Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre e.V. fand am 24. und 25. Februar 2005 unter dem Vorsitz von Prof. Dr. Rainhart Lang an der Technischen Universität Chemnitz, in den Seminarräumen des Neuen Hörsaalgebäudes statt. Rahmenthema war hierbei „Organisationen und Organisieren im Wandel als Herausforderung für die Organisationsforschung“.

An der Veranstaltung nahmen über 60 Kolleginnen und Kollegen, Professoren und Nachwuchswissenschaftler aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teil. Es wurden 16 der 27 eingereichten Beiträge in jeweils zwei bzw. drei parallel laufenden Workshops vorgetragen und ausgiebig diskutiert. Es wurden u.a. folgende Themen in den Workshops zur Diskussion gestellt: „Allokation von Eigentumsrech-

ten in Unternehmensberatungen“ (Dr. A. Richter/K. Lingelbach von der European Business School, Oestrich-Winkel), „Zur Bewertung von Wissen in organisatorischen Wandlungsprozessen“ (Dr. M. Zimmer, Universität Hamburg), „Das soziale Kapital von Arbeitsgruppen“ (Prof. Dr. M. Moldaschl, TU Chemnitz), „Communities of practice“ (Prof. Dr. G. Ortman, Universität der Bundeswehr Hamburg), „The gift of trust: A poisoned chalice?“ (Dr. A. Weibel/D. Skinner, Universität Zürich), „Post-Bürokratische Organisation – Utopie oder Alltag“ (Prof. Dr. P. Walgenbach, Universität Erfurt), „Das neue Lob der Routine?“ (Dr. J. Koch, Freie Universität Berlin).

Das Rahmenprogramm der Tagung umfasste außerdem eine Diskussion zwischen Dr. T. Armbrüster (Uni Mannheim) und Dr. E. Weik (TU Chemnitz) zum Thema „Postmodernismus in der

Organisationstheorie: Institutions- und Strukturkritik oder Beliebigkeit und Mystizismus?“ und einen Vortrag zum Thema „Wozu brauchen wir Eliten und wie bekommen wir sie“ (Prof. Dr. J. Drumm, Uni Regensburg).

Darüber hinaus wurde den Teilnehmer/innen der Tagung ein kleiner Teil der Kultur von Chemnitz, speziell das Industriemuseum näher gebracht. Die Gäste der Tagung wurden im Industriemuseum von Prof. Dr. Bernd Stöckert, Prodekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, willkommen geheißen.

Die Tagung und das kulturelle Rahmenprogramm waren Dank der finanziellen Unterstützung der Freundesgesellschaft der Universität, der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz, der envia Mitteldeutsche Energien AG, Chemnitz und der KOMSA AG, Hartmannsdorf möglich.

---

## Der Sprung ins kalte Wasser

### von Andreas Franz

Im Sommer 2004 war mein Studium an der Technischen Universität Chemnitz zu Ende. Knapp fünf Jahre habe ich hier an der Chemnitzer Uni nicht nur studiert, sondern auch als studentische Hilfskraft gearbeitet. Unter anderem war ich an den Lehrstühlen von Prof. John (Professur für Wirtschaftspolitik) und Dr. Rübbecke (Juniorprofessur für Europäische Wirtschaft) beschäftigt.

Mit dem Ende des Studiums freute ich mich auf einen neuen Abschnitt im Leben. Der Eintritt ins Berufsleben sollte sich anfangs jedoch als recht schwierig herausstellen. Schon einige Zeit vor meinem Abschluss begann ich mich nach zukünftigen Arbeitgebern umzusehen und zahlreiche Bewerbungen zu versenden. Doch leider ohne Erfolg. Da ich neben meiner Tätigkeit als studentische Hilfskraft noch keine Erfahrungen in der freien Wirtschaft besaß, begann ich mich zunehmend auch für Praktika zu bewerben. Durch Zufall erfuhr ich von einem Praktikumsplatz bei der DaimlerChrysler AG Vertriebsorganisation Deutschland in Berlin. Nach einem sehr interessanten Vorstellungsgespräch bekam ich im Oktober 2004 die Zusage für ein sechsmonatiges Praktikum.

Seit Oktober bin ich nun für die DaimlerChrysler Vertriebsorganisation Deutschland (DCVD) im Bereich Garantie- und Kulanzcontrolling tätig. Als Bestandteil der DaimlerChrysler AG ist die DCVD für die Betreuung der Kunden und die Vermarktung der Fahrzeug- und Dienstleistungsprodukte von DaimlerChrysler in Deutschland zuständig. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, ist die DCVD bundesweit mit zahlreichen Verkaufs- und Servicestützpunkten vertreten. Dazu zählen neben Niederlassungen auch eigenständige Vertriebs- und Servicepartner sowie die Vertriebszentrale in Berlin.

Das Arbeiten in einem so großen Unternehmen war für mich eine neue Erfahrung. Gleich am ersten Tag bekam ich die Aufgabe, bei einem Meeting Protokoll zu führen. Das sollte sich zunächst als schwierig herausstellen, denn von den angesprochenen Themen hatte ich zuvor nie etwas gehört. Aber der Sprung ins kalte Wasser ist immer noch die beste Methode etwas zu lernen. Das Protokoll habe ich trotzdem ganz ordentlich hinbekommen und zusätzlich bin ich nun in der Lage, auch bei mehreren gleichzeitig stattfindenden Diskussionen nicht den Überblick zu verlieren.

Die eigentliche Aufgabe in meinem Praktikum bestand darin, die Entwicklung einer Software für das Händlercontrolling zu koordinieren. Hier konnte ich meine Informatikkenntnisse aus dem Studium sehr gut anwenden. Es war eine große Herausforderung für mich, in ziemlich kurzer Zeit ein Software-Projekt zu realisieren. Zum Spektrum meiner Aufgaben gehörten u. a. das Zusammentragen der inhaltlichen und fachlichen Anforderungen, die Abstimmung mit betroffenen Fachbereichen und die Steuerung der Software-Firma.

Die Arbeit an diesem Projekt hat mir nicht nur einen sehr guten Überblick über die Organisation und die Arbeitsweisen innerhalb der DCVD, sondern auch eine Menge an neuen Informationen und fachlichem Wissen gebracht. Ich habe vor allem auch gelernt, auf unterschiedliche Gegebenheiten und Probleme schnell und lösungsorientiert zu reagieren.

Das Praktikum ist mittlerweile beendet und ich bin sehr froh, auch weiterhin bei DaimlerChrysler zu arbeiten. Zu meiner bisherigen Aufgabe sind neue und interessante Tätigkeitsbereiche hinzugekommen.

---

## Das Leben nach dem Studium

### von Daniel Beckert

Schon während meines Studiums stand für mich fest, dass ich mich nach dem Studium mit steuerlichen Sachverhalten beschäftigen möchte, wobei jedoch weniger die laufende Steuerberatung im Vordergrund stehen sollte als vielmehr die Gestaltung von steuerlichen Sachverhalten. Somit fiel im Rahmen meines BWL-Studiums die Wahl auf die Spezialisierungen Steuerlehre/Wirtschaftsprüfung (Prof. Dr. K. Henselmann) und Finanzwirtschaft/Bankbetriebslehre (Prof. Dr. F. Thießen).

Eben diese Kombination sollte sich für die spätere Jobfindung als recht günstig erweisen. Denn im Oktober 2004 – ich war gerade dabei, im Rahmen meiner Diplomarbeit zu prüfen, ob Anleihe-Ratingänderungen einen Einfluss auf Aktienkurse haben – erhielt ich einen Anruf von PricewaterhouseCoopers aus Frankfurt. Dort hatte ich mich kurzfristig für eine Stelle als Managementnachwuchs im Bereich der Steuerberatung für Financial Services beworben. Zwei Wochen später stellte ich mich und meinen Werdegang vor. Daraufhin wurde mir erläutert, welche Tätigkeiten ich zukünftig zu bearbeiten hätte und wie ich mich selbst weiterentwickeln könnte. Dazu würden u.a.

Seminare und vorbereitende Kurse für die anstehende Steuerberaterprüfung zählen. Denn wie es bei den „Big Four“ üblich ist, sollen Mitarbeiter im Steuerberatungsbereich die Prüfung zum Steuerberater ablegen. PricewaterhouseCoopers gewährt den entsprechenden Mitarbeitern bezahlten Sonderurlaub für die Prüfungsvorbereitung, so dass man ca. 16 Wochen Vorbereitungszeit in Anspruch nehmen kann.

Kurze Zeit nach diesem Gespräch erhielt ich erneut einen Anruf aus Frankfurt. Mir wurde gesagt, dass man sich vorstellen könnte, mich einzustellen. Ich erwiderte, dass ich mir vorstellen könnte, bei PricewaterhouseCoopers zu arbeiten, so dass wir uns schließlich auf den 3. Januar 2005 einigten.

Die erste Woche wurde ich direkt zur so genannten *Beginners Conference* in das Lufthansa-Ausbildungszentrum südlich von Darmstadt entsandt. Während dieser viertägigen Zusammenkunft treffen sich alle Neueinsteiger und können sich bei Workshops und anderen Veranstaltungen kennen lernen. U.a. trifft man hier auch auf alte Bekannte, mit denen man zusammen studiert hat.

Nach dieser Veranstaltung begann unmittelbar der Arbeitsalltag. Ich lernte meine neuen Teamkollegen kennen, die alle einen juristischen Hintergrund haben, so dass ich momentan in einem Team von fünf Leuten der einzige BWLer bin. Vorteilhaft daran ist, dass dank der erstklassigen Ausbildung durch Prof. Henselmann steuerliche Fragestellungen kein Schulterzucken meinerseits nach sich ziehen. Weiter von Vorteil ist natürlich der Umgang mit und das Denken in Zahlen.

Nach der Einweisung in die organisatorischen Belange wurde ich auch direkt in das Tagesgeschäft integriert. Dazu zählen u.a. die Erstellung von Steuererklärungen, die Entsendung zu Mandanten um diese zu unterstützen sowie die Mitarbeit bei verschiedenen Projekten, wie z.B. die Bewertung einer großen deutschen Bank nach dem im Steuerrecht anerkannten Stuttgarter Verfahren.

Die Tätigkeiten sind sehr unterschiedlich, dadurch wird garantiert, dass der Job nicht langweilig wird. Mittlerweile habe ich mich hier recht gut eingearbeitet und komme auch gut mit den neuen Kollegen zurecht. Nur an die etwas längeren Arbeitszeiten muss man sich noch gewöhnen.

# Von Wollhandkrabben und betrunkenen Shrimps

## Praktikumsbericht von Kai Bartels

Ein alter chinesischer Kalauer sagt: Südchinesen essen alles, was vier Beine hat, außer Tische, alles, was schwimmt, außer Schiffe, und alles, was fliegt, außer Flugzeuge.

Um gleich zu Anfang mit allen Vorurteilen und Ammenmärchen aufzuräumen: Chinesen essen eigentlich ganz normal, sogar im Süden. Normal, das heißt in der Regel Rind, Schwein, Lamm, Geflügel, sowie Fisch, Meeresfrüchte und Tofu. Zugegeben, ab und an kriecht einem eine Bambusratte, Schlange, Schildkröte oder ein Insekt über den Weg, aber das stört nicht weiter. Lediglich über die Art der Zubereitung lässt sich bisweilen streiten.

Das Schöne bei allem ist, dass das Essen im Leben der Chinesen eine ganz zentrale Rolle einnimmt. Nach dem Essen ist vor dem Essen – und dazwischen wird gearbeitet. So kann sich ein Chinaaufenthalt doppelt lohnen. In meinem Fall auch wegen eines Auslandspraktikums von knapp fünf Monaten, welches ich direkt nach einjährigem Sprachstudium an der *Beijing International Studies University*, mit sowohl mündlichen als auch schriftlichen Chinesischkenntnissen auf Oberstufenniveau (HSK Level 9) im Handgepäck, am 02. August 2004 antrat.

### Die Firma

Aufnehmende Einheit war ein 50/50 Joint Venture zwischen der BASF AG und Sinopec, *BASF-YPC Company Limited*, mit Standort in Nanjing, ca. 300 km westlich von Shanghai gelegen. Das Gesamtinvestitionsvolumen des Projektes beläuft sich auf 2,9 Mrd. US-Dollar. Die Firma ist noch relativ jung (Lizenzierung im Dezember 2000) und hatte zur Zeit der Ableistung des Praktikums ca. 1300 Mitarbeiter. Hauptgeschäft ist die Herstellung und der Verkauf von Chemikalien, wie sie z.B. bei der Produktion von Kunststoffen in der Textilindustrie, Landwirtschaft, Kosmetikbranche u.v.a.m. eingesetzt werden. Weitere Details lassen sich der Website des Unternehmens ([www.basf-ypc.com.cn](http://www.basf-ypc.com.cn)) entnehmen.

Das Praktikum fiel gerade in die Zeit des Übergangs von der Bauphase in die kommerzielle Produktion – bei der Größe des Projekts (Gesamtfläche 220 Hektar) und der Vielzahl der Anlagen und Installationen sehr interessant und nicht ohne Seltenheitswert.

### Aufgaben und Arbeitsumfeld

Das Praktikum fand in der HR-Abteilung des Unternehmens statt. Mit Ausnahme des belgischen Abteilungsleiters waren die Kollegen allesamt

Chinesen. Formal war ich der Gruppe „Recruitment/Development“ zugeordnet.

Im Wesentlichen hatte ich 4 Aufgaben:

1. Ausarbeitung von Disziplinarmaßnahmen für die gesamte Firma (Betriebsordnung)

Hierzu mussten im Vorfeld alle relevanten Gesetzestexte sowie internen Dokumente aufgearbeitet werden. Um in Hinblick auf die spätere Implementierung einen Ausgleich zwischen der deutschen und der chinesischen Auffassung vom Umgang mit nicht akzeptablem Verhalten von Mitarbeitern und nicht zuletzt auch zwischen den beiden Firmenkulturen der Mutterunternehmen zu schaffen, waren von Anfang an Gespräche mit allen Bereichsleitern der Firma (Chinesen) notwendig.

2. Erstellung einer internen Broschüre über Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten des Bereichs Personal mit Bezug auf die Unternehmens- und Personalstrategie

Für die Mitarbeiter und Führungskräfte auf den unteren Ebenen war dieses Dokument dazu gedacht, neben der bloßen Information über die Aufgabenbereiche und die konkreten Möglichkeiten der Unterstützung durch den Bereich Personal, auch die eigene Rolle im Unternehmen sowie die relevanten Prozesse der Firma besser zu verstehen.

3. Aufbau einer Datenbank zur internen Nachfolgeplanung für Führungskräfte

Der allmähliche Beginn der Produktion bzw. Abschluss der Bauphase und Übergang zum eigentlichen Tagesgeschäft bedeutete auch für die Personalabteilung eine Verschiebung der Aufgaben von primär der Mitarbeiterbeschaffung hin zur Weiterbildung / Entwicklung von Mitarbeitern. Dazu zählt auch das Schaffen geeigneter Karrieremöglichkeiten.

4. Erstellung von Trainingsmaterial für das jährliche Mitarbeitergespräch

Bei der Konzeption und Anwendung dieses zentralen Führungsinstruments, sowie bei der Erstellung des Trainingsmaterials mussten einige Anpassungen an die chinesische Art der Mitarbeiterführung gemacht werden. Allgemein ist der Führungsstil in China sehr patriarchalisch. Diese institutionalisierte Form des Abgleichs von Zielen der Firma und denen des jeweiligen Mitarbeiters ist in China nicht weit verbreitet; alle Beteiligten mussten erst an die Materie herangeführt werden.

Alle Dokumente mussten auf Englisch und Chinesisch verfasst werden.

Hinzu kamen Übersetzungen unterschiedlichster Art, und auch zehn Tage Einsatz als Dolmetscher im Bereich Logistik auf den sich noch im Bau befindlichen Abschnitten der Produktionsanlage selbst.

Die Zusammenarbeit mit den chinesischen Kollegen verlief problemlos, nicht zuletzt aufgrund meiner Chinesischkenntnisse, obwohl die große Mehrheit der Mitarbeiter gutes Englisch sprach. Nach einem Jahr Chinaaufenthalt und Kontakten mit Chinesen machte mir das chinesische Büroleben keine Schwierigkeiten. Lediglich am Anfang war es im Großraumbüro etwas ruhiger als sonst, da ich ja (fast) alles verstand, aber schon bald wurden sowohl die chinesischen Kollegen als auch ich unbefangener.

### Momentane Herausforderungen der Personalarbeit in China

Während des Praktikums wurde ich auch mit einigen Problemen konfrontiert, die sich speziell ausländischen Firmen und Joint Ventures in China stellen.

An vorderster Stelle steht die undurchsichtige und nicht immer konsistente Gesetzeslage in China, sowohl auf nationaler als auch auf der zumindest teilautonomen provinziellen und kommunalen Ebene. Hinzu kommt eine bisweilen willkürliche und von Ebene zu Ebene unterschiedliche Durchsetzung von Gesetzen, was den Umgang mit Behörden und Verwaltung sehr erschweren kann. Wichtig ist hier eine gute politische Arbeit der Firma auf allen drei genannten Ebenen.

Weiterhin versuchen ausländische Firmen ausreichend qualifizierte Mitarbeiter vor allem durch eine, gegenüber inländischen Firmen, bessere Bezahlung und andere finanzielle Anreize (vor allem in der Altersvorsorge) zu gewinnen. Generell ist der Arbeitsmarkt für Chinesen mit geeigneter Qualifikation hart umkämpft, so dass verschiedene Joint Ventures bisweilen in direkte Konkurrenz treten (offene Abwerbung von Mitarbeitern, etc.). Auch ist es extrem schwer gerade auf höheren Positionen Mitarbeiter zu binden; so ist die Durchlässigkeit und Personalfuktuation sehr hoch.

Arbeitssicherheit und Umweltschutz zählen in der chemischen Industrie, mittlerweile auch in China, und vor allem für Firmen mit ausländischer Beteiligung, zu den wichtigen Themen. Sog. westliche Standards lassen sich oft nur mit Mühe bzw. gar nicht durchsetzen. Neben mangelnder

Ausbildung von (Wander-)Arbeitern sowie Arbeitsmethoden und -gewohnheiten, die noch von sozialistischen Zeiten geprägt sind, ist es oft die mangelnde Möglichkeit bzw. der zu große Aufwand zur Kontrolle und Durchsetzung vor Ort, die die Einhaltung von Sicherheits- und Umweltvorschriften scheitern lässt. Hierbei handelt es sich aber zumeist um Fremdfirmen und Kontraktoren, die a) chinesisch geführt sind und b) zum Teil auch ungelernete Arbeitskräfte beschäftigen. Hier ist auch der Bereich Personal gefragt, durch geeignete Schulungs- und Trainingsmaßnahmen zur Schaffung eines gewissen Sicherheits- und Umweltbewusstseins auf dem Firmengelände beigetragen.

## Fazit

Die Zeit des Praktikums verging sehr rasch, ebenso wie die zwei Semester zuvor an der Pekinger Universität. Neben den unschätzbaren Erfahrungen, die ich sammeln konnte, war es die Zusammenarbeit mit den chinesischen Kollegen, die ich sehr zu schätzen gelernt habe. Auch die Teilhabe am gesellschaftlichen und öffentlichen Leben, die mir erst durch die entsprechenden Sprachkenntnisse ermöglicht wurde, trug dazu bei, dass ich neben Studium und Arbeit sehr viel über das Land und die Leute lernen konnte. Ne-

ben der wirtschaftlichen Entwicklung Chinas geht auch die gesellschaftliche sehr schnell vonstatten und ist sehr spannend zu verfolgen.

Während meines Chinaaufenthaltes bin ich viel gereist. Neben der Besichtigung schöner Landschaften und kultureller Hinterlassenschaften des alten China sind Reisen eine gute Gelegenheit, die regional unterschiedlichen Küchen Chinas kennen zu lernen. Falls es den Leser einmal nach Nanjing vorschlägt, sind Wollhandkrabben, eine Spezialität der Nanjinger Küche, sehr zu empfehlen; nur über die betrunkenen Shrimps (Garnelen, die am Tisch in einer Wasserschale mit Schnaps betäubt und lebendig verspeist werden) kann ich leider (oder doch zum Glück?) keine Aussage treffen.

## Zur Person

*Kai Bartels, geboren 1981 in studiert seit dem Wintersemester 2001/2002 Interkulturelle Kommunikation und BWL an der Technischen Universität Chemnitz. Seine Erfahrungen auf dem chinesischen Festland wurden ergänzt durch Aufenthalte in Hongkong und Japan. Bei Interesse und weiteren Fragen können Sie den Autor per Mail (kaibartels@gmx.de) kontaktieren.*

## Von European Studies zur WIREG

von Birgit Casper

Ein Referat über den Ausschuss der Regionen der EU (AdR), war mein bis dato einziger Bezug zum Thema Regionalentwicklung, als ich mich im Frühjahr 2003 für ein Praktikum in der damaligen Geschäftsstelle der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau in Glauchau bewarb. Die Erfahrungen des Praktikums spiegeln sich in meinem weiteren Studienverlauf wider: meine Bachelor-Arbeit und mein Bachelor-Projekt an der Juniorprofessur für Europäische Wirtschaft beschäftigten sich mit dem Thema „Regionale Wirtschaftsförderung“.

Die Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau (WIREG) wurde 1995 als Gemeinschaftsinitiative der kreisfreien Städte Chemnitz und Zwickau sowie der Landkreise Stollberg, Chemnitzer Land und Zwickauer Land gegründet. Seit 2001 ist auch der Landkreis Aue-Schwarzenberg beteiligt. Vornehmliches Ziel dieser Zusammenarbeit war und ist die Formulierung und Umsetzung gemeinsamer Entwicklungsziele, um die Region zum Wachstumsknoten von nationaler Bedeutung zu machen.

Im letzten Jahr wurde zur besseren Umsetzung der Ziele seitens der Regi-

on eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft gegründet. Die Hauptarbeitsfelder der WIREGmbH stellen heute die Regionalentwicklung, das Standortmarketing, EU-Kooperationsprojekte und Wirtschaftsservice dar. Letzteres ist seit Oktober 2004 meine Aufgabe.

Meine Tätigkeit ist sehr vielseitig: Ich bin verantwortlich für die Aufbereitung von Datenmaterial und Statistiken bis hin zur Erstellung von Informationspaketen zu Standorten, Märkten und Branchen. Darüber hinaus koordiniere ich Anfragen zu Gewerbeflächen und organisiere den „Wachstumspreis“, der an kleine und mittelständische Unternehmen der Region für ihre außerordentliche Entwicklung verliehen wird.

Besonders wichtig ist mir auch die Betreuung der „Willkommenspakete für Existenzgründer“, die speziell jungen Hochschulabsolventen besonders im technischen Bereich den Schritt in die Selbstständigkeit erleichtern sollen.

Den Europa-Bezug meines Studiums habe ich dennoch nicht ganz verloren: Erst im letzten Monat konnte die Wirtschaftsregion Teilnehmer

## Commerzbankpreisträger: Dr. Kathrin Leischel und Dr. Stefan Zeranski

Die Commerzbank zeichnete am 9. Februar 2005 Nachwuchswissenschaftler der TU Chemnitz aus, die sich in ihrer Dissertation in besonderer Weise mit aktuellen wissenschaftlichen Themen beschäftigen und deren Arbeit mit „summa cum laude“ - der höchsten Note auf der Promotionskala - bewertet wurden. Zu den Commerzbank-Hochschulpreisträgern zählten Frau Dr. Kathrin Leischel und Herr Dr. Uwe Mahn. Sie erhielten den Commerzbank-Hochschulpreis in Höhe von 1.500 Euro. Außerdem wurde Herr Dr. Stefan Zeranski mit einem Sonderpreis geehrt. Die Preise wurden übergeben von Dr. Jutta Walter, Direktorin der Chemnitzer Commerzbank-Filiale, und von Prof. Dr. Klaus-Jürgen Matthes, Rektor der TU Chemnitz.

Die Preisträgerin Dr. Kathrin Leischel von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften zeigte in ihrer Doktorarbeit zum Thema „Steuerliche Einflüsse bei erfolgsabhängigen Entlohnungssystemen“ auf, wie erfolgsabhängige Entlohnungssysteme steueroptimal angepasst werden können. Praxisrelevant ist auch die Arbeit des Wirtschaftswissenschaftlers Dr. Stefan Zeranski, der ein vollständig ausgearbeitetes System zur Liquiditätssteuerung entwickelte, das bereits in der Schmidt Bank zum Einsatz gekommen ist.

Weitere Informationen bei Prof. Dr. Friedrich Thießen, Telefon (0371) 5 31 - 41 74, Fax (0371) 531 - 3965, E-Mail: f.thiessen@wirtschaft.tu-chemnitz.de

eines internationalen Trainingsseminars zum Thema „Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung in strukturschwachen Gebieten“ zu einer zweitägigen Exkursion begrüßen. Unsere Gäste aus Landwirtschaftsministerien und Regionalentwicklungsagenturen in Albanien, Bulgarien, Bosnien-Herzegowina, Serbien-Montenegro, Mazedonien und Moldawien lernten die verschiedensten regionalen Initiativen und deren Aktivitäten zwischen Chemnitz und Zwickau und dem Erzgebirge kennen und zeigten sich sichtlich beeindruckt von den aufgezeigten vielfältigen Aktivitäten der Region.

## Zur Person

*Birgit Casper, geboren 1981, schloss 2004 ihr Studium der European Studies an der TU - Chemnitz in der Profilkombination Wirtschaftswissenschaften/ Kulturwissenschaften ab. Seit Oktober 2004 ist die gebürtige Stollbergerin verantwortlich für das Wirtschafts-Service-Management der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau GmbH.*

# „Georgia?...present and voting!“

## Chemnitzer Studierende vertreten Georgien in New York

von Ulrike Fehsenfeld

Bereits zum zweiten Mal nahm eine Studentengruppe der TU Chemnitz am *National Model United Nations (NMUN)*, der weltweit größten Simulation der Vereinten Nationen, teil. Vom 22.-26. April 2005 kamen in New York 3.263 Studierende zusammen und verhandelten am Tagungsort der „echten“ Diplomaten über weltpolitische Fragen. Unsere zwölköpfige Chemnitzer Delegation reiste als Vertreter der Kaukasusrepublik Georgien in die amerikanische Metropole.

### Was ist das NMUN?

Ziel der jährlichen Konferenz ist es, die 191 Mitgliedsstaaten der UNO und ihre NGOs möglichst realitätsnah zu vertreten. Während der Veranstaltung werden in den verschiedenen Komitees der UNO globale Themen diskutiert. Nach vielen Verhandlungen fassen die einzelnen Arbeitsgruppen der Gremien schließlich die Lösungsstrategien in Resolutions- und Berichtsentwürfen zusammen und präsentieren sie im Anschluss dem Komitee zur Abstimmung. Die Simulation der Vereinten Nationen soll dazu dienen, Studenten ein praktisches Verständnis für internationale Beziehungen und Zusammenhänge zu vermitteln.

### Vor der Konferenz

Unsere Vorbereitungen während des Wintersemesters waren intensiv und vielseitig: Woche für Woche kamen wir zusammen und besprachen Organisatorisches sowie Inhaltliches. Sinn der regelmäßigen Treffen war vor allem, uns gemeinsam Wissen über Georgien und seine weltpolitischen Interessen zu erarbeiten. Sehr bereicherte uns dabei ein Besuch in Berlin,

wo wir bei der georgischen Botschaft und beim Osteuropareferenten des Auswärtigen Amtes Informationen aus erster Hand erhielten. Die georgische Außenpolitik ist stark beeinflusst von mehreren Gegebenheiten, beispielsweise ist Georgien erst letztes Jahr im Zuge der Rosenrevolution demokratisch geworden. Das Land am Schwarzen Meer hat viele interessante Facetten, leider aber auch bis heute eine konfliktreiche Geschichte. Die Heimat Stalins hat mit den Sezessionsversuchen zweier Regionen, Abchasien und Südossetien, zu kämpfen, die auch das

die Robert-Bosch-Stiftung, den DAAD, das Studentenwerk Chemnitz und den Fachschaftsrat der Philosophischen Fakultät.

### Destination Manhattan

Die meisten der zwölf Teilnehmer traten zum ersten Mal eine Reise nach New York an und die spannungsvolle Erwartung der Konferenz wurde noch durch die Neugier auf die Stadt gesteigert. Im Hotel angekommen hängten wir unsere schicke Konferenzgarderobe in den Schrank: In den nächsten Tagen würden wir nicht nur in diese

„Verkleidung“, sondern auch in die Rolle georgischer Diplomaten schlüpfen.

Unsere zwölköpfige Delegation bzw. Georgien war beim NMUN in sechs Gremien der UNO vertreten: im Europarat, in der Generalversammlung der UN sowie in deren sechstem Ausschuss, in der United Nations Conference for Trade and Development (UNCTAD), in der World Health Organisation (WHO) und im World Summit on the Information Society (WSIS).



Die Chemnitzer Delegation beim National Model United Nations in New York

kontroverse Verhältnis zu Russland mitbestimmen. Einen weiteren Einblick in das Land aus eher persönlicher Perspektive brachte uns ein Gespräch mit einem georgischen Studenten an der TU Chemnitz.

In den Semesterferien gingen wir das ganze Prozedere der NMUN-Sitzungen mit allen Regeln und Fachbegriffen schon einmal durch. Die Probekommunikation stellte eine gute Vorbereitung dar, und inzwischen hatten wir auch die notwendige finanzielle Unterstützung in der Tasche. Sponsorengelder für das Projekt zu werben war eine der wesentlichen Aufgaben, weil die Reisekosten unser studentisches Budget überstiegen. Gefördert wurde das Projekt unter anderem durch

### Eröffnung der Konferenz

Alle Teilnehmer der NMUN wurden im UN-Hauptquartier am East River empfangen. Der Plenarsaal der Generalversammlung war bunt gemischt: Etwa die Hälfte der teilnehmenden Studierenden war international, die andere setzte sich aus US-amerikanischen Studenten zusammen. Die eigentlichen Sitzungen wurden dann in den hoteleigenen Konferenzsälen abgehalten, wo noch am selben Abend die einzelnen Komitees über die Konferenzthemen abstimmten und somit die Agenda für die nächsten Tage setzten.

Im formellen Teil der Sitzungen hielten die einzelnen Länder Reden und warben Koalitionspartner. Zudem



stimmten die Delegierten über die Rednerzeit und die Pausenlänge ab. Die inhaltliche Arbeit fand so gut wie ausschließlich in diesen sogenannten Pausen statt und brachte die Resolutionsentwürfe voran.

## Was wurde verhandelt?

*Beispiel: United Nations Conference on Trade and Development*

Während die Europarat-Delegierten über Menschenrechte verhandelten, stand in der Generalversammlung eine Resolution zur Reform der UNO ganz oben auf der Agenda. In der UNCTAD beschäftigten wir uns mit dem Thema Armutsbekämpfung. Der Handlungsbedarf in diesem Feld ist groß. Nach einem der *UN Millennium Development Goals* soll die Armut in der Welt bis zum Jahr 2015 um die Hälfte reduziert werden. Ziel des Komitees war es, am Ende der Konferenz einen Bericht über Lösungsforderungen und -strategien zu verfassen. Aufgrund der vielen unterschiedlichen Aspekte und möglichen Maßnahmen, spaltete sich bald das Gremium in zahlreiche spezifizierte Arbeitsgruppen auf, zum einen nach Weltregionen, zum anderen auch nach gemeinsamen Denkansätzen. Die Devise lautete: so viele Leute wie möglich ansprechen und viele für die eigenen Ideen gewinnen. Georgien wurde besonders in der Ar-

beitsgruppe zum Thema Bildung aktiv. Forderungen in diesem Rahmen waren zum Beispiel die Ausbildung von Frauen zu fördern und sie in die Wirtschaft zu integrieren. Außerdem gestalteten wir ein Entwurfspapier für regionale Partnerschaften zur infrastrukturellen Entwicklung in Armutsgebieten mit. Weitere Schwerpunkte des Endberichts waren die Abschaffung von Handelsbarrieren oder die Schaffung von Mikrokreditsystemen.

## „Standing character“

Auf Staatenebene war beim Verhandeln das wichtigste Ziel wirklichkeitsgetreu zu agieren und den „Landescharakter“ zu wahren. Die Position Georgiens zu den jeweiligen Komiteethemen hatten wir versucht in der Botschaft zu erfragen, ebenso unsere Freunde und Feinde auf der Weltbühne. Daran orientierten wir uns, möglichst ohne uns von persönlichen Interessen leiten zu lassen.

Interessant an der Simulation war, zu beobachten, wie sehr manchmal die persönliche Herangehensweise an eine Thematik oder auch die interkulturelle Kommunikation die Arbeit behinderten. Oftmals kam es sogar dazu, dass ein kleiner Inselstaat zum Wortführer wurde. Ausschlaggebend für die Arbeitsbeiträge waren eben doch zum Großteil die Ambitionen der einzelnen Teilnehmer.

## Was nehmen wir mit?

Lange haben wir auf die Simulation gewartet und uns vorbereitet, doch umso schneller war sie dann vorüber. Es war ein aufregender Moment, als sich in der finalen Abstimmungssitzung Georgien als „present and voting“ meldete und das Komitee über die Aufnahme der Entwurfspapiere in den Endbericht entschied. Stolz konnten wir unsere eigenen Zeilen darin lesen. In der Konferenz, dem krönenden Abschluss des Projektes, konnten wir unsere gesammelten Kenntnisse endlich anwenden. Wir haben die Möglichkeit gehabt ins Diplomatenerleben hineinzuschnuppern und Weltpolitik zu spielen. Neben dem Erproben von Verhandlungsstrategien hat sich vor allem auch unser Erfahrungsschatz im interkulturellen Zusammenspiel erweitert. Schließlich war es für uns eine große Bereicherung, mehr über Georgien zu erfahren und uns in die Situation der Kaukasusrepublik hineinzudenken. Das Land am Rande Europas ist allgemein in den Köpfen nicht sehr präsent und hat uns neugierig gemacht. Vielleicht wird für den ein oder anderen die nächste Reise dorthin gehen.

Weiterführende Informationen unter: [www.tu-chemnitz.de/projekt/nmun2005](http://www.tu-chemnitz.de/projekt/nmun2005) und [www.nmun.org](http://www.nmun.org)

## Wirtschaft und Nachhaltigkeit

von Bedia Sahin

Im Rahmen des Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsseminars sprach am 13. April Prof. Dr. Savas Alpay von der TOBB Economy and Technology University, Ankara, zum Thema „Wirkung der wirtschaftlichen Entwicklung auf die ökologische Nachhaltigkeit“.

Insbesondere das Auftreten globaler Umweltprobleme, wie des Ozonlochs und des Klimawandels, rückte das Spannungsfeld zwischen Wirtschaftsentwicklung und nachhaltiger Entwicklung ins wissenschaftliche und politische Interesse.

Prof. Dr. Savas Alpay präsentierte seine Arbeit, um folgende Teilfragen zu beantworten:

- 1) Hat die wirtschaftliche Entwicklung statistisch gesehen einen signifikanten Einfluss auf die ökologische Nachhaltigkeit?
- 2) Zeigt die Beziehung zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und ökologischer Nachhaltigkeit Unterschiede in Entwicklungs- und Industrieländern auf?

- 3) Wie beeinflusst der freie Handel die ökologische Nachhaltigkeit?

Mit Hilfe dieser Teilfragen sollte untersucht werden, ob Wirtschaftswachstum eine nachhaltige Entwicklung generell gefährden wird.

In den empirischen Analysen wurde, um die ökologische Nachhaltigkeit zu messen, der ESI (Environmental Sustainability Index) gewählt, welcher von den Universitäten Columbia und Yale und vom World Economic Forum entwickelt wurde. Dieser Index umfasst Daten für 142 Länder.

Die Schlussfolgerung aus seiner Arbeit formulierte Prof. Alpay wie folgt: „Durch angemessene Politik kann die wirtschaftliche Entwicklung die ökologische Nachhaltigkeit positiv beeinflussen. Die wirtschaftliche Entwicklung und die ökologische Nachhaltigkeit sind keine Alternativen zueinander, sie können als gleichzeitig erreichbare Ziele angesehen werden.“

Prof. Dr. Savas Alpay äußerte sich auch positiv über den Campus der Technischen Universität Chemnitz und fand die Betreuung der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften sehr gast-

freundlich. Der Aufenthalt in Chemnitz sei für ihn ein schönes Erlebnis gewesen, woran er sich gerne erinnern wird.



Prof. Dr. Savas Alpay von der TOBB Economy and Technology University, Ankara

---

## Zitate und Ökonomie

Der Schmerz, besitzlos zu sein, ist weit leichter zu ertragen als der, besitzlos zu werden.

Lucius Annaeus Seneca  
4-65 n. Chr., röm. Philosoph

Wenn die meisten sich schon armseliger Kleider und Möbel schämen, wieviel mehr sollten wir uns da erst armseliger Ideen und Weltanschauungen schämen.

Albert Einstein, 1879-1955, dt.-am. Wissenschaftler

Gegenseitige Hilfe macht selbst arme Leute reich.

Chinesisches Sprichwort

Ein gutes Mittel gegen die Manager-Krankheit: Stecke mehr Zeit in deine Arbeit als Arbeit in deine Zeit.

Friedrich Dürrenmatt, schweizerischer Schriftsteller und Dramatiker

An irgendeinem Punkt muss man den Sprung ins Ungewisse wagen. Erstens, weil selbst die richtige Entscheidung falsch ist, wenn sie zu spät erfolgt. Zweitens, weil es in den meisten Fällen so etwas wie eine Gewissheit gar nicht gibt.

Lee Iacocca, US-amerikanischer Industriemanager

Wenn du eine Entscheidung treffen musst und triffst sie nicht, ist das auch eine Entscheidung.

William James, US-amerikanischer Philosoph und Psychologe

Im Wald mir boten sich zwei Wege dar und ich ging den der weniger betreten war und das veränderte mein Leben.

Robert Lee Frost, US-amerikanischer Landwirt, Lehrer, Lyriker und Dramatiker

Der Bau von Luftschlössern kostet nichts, aber ihre Zerstörung ist sehr teuer.

François Mauriac, französischer Autor

Arbeit um der Arbeit willen ist gegen die Natur.

John Locke, englischer Philosoph und Politiker

Um die Welt zu ruinieren, genügt es, wenn jeder seine Pflicht tut.

Winston Churchill, britischer Staatsmann

Ich kenne keinen sicheren Weg zum Erfolg, nur einen zum sicheren Misserfolg: Es jedem recht machen zu wollen.

Platon, griechischer Philosoph

Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten.

Konfuzius, chinesischer Philosoph

Wer gar zuviel bedenkt, wird wenig leisten.

Schiller

---

## Veranstaltungshinweise

Am 20. Mai 2005 findet an der TU Chemnitz der **2. Mittel- und Osteuropatag** statt. Unter dem Motto „Humanressourcen gemeinsam entwickeln!“ werden Vorträge und Workshops zu verschiedenen Themen angeboten. U.a. spricht Prof. Dr. Peter Pawlowsky zum Thema „Perspektiven und Strategien zur Entwicklung von Humanressourcen in Sachsen“. Am Nachmittag werden sechs parallel laufende Workshops angeboten, u.a. unter der Leitung von Dr. Thomas Steger, der zusammen mit Kay Gräbert von der Sächsischen Aufbaubank den Nachmittag zum Thema „Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Sachsen, Polen und Tschechien“ gestalten wird. Das Anmeldeformular kann bis zum 7. Mai unter <http://www.tu-chemnitz.de/tu/misc/osteuropatag/index> heruntergeladen werden.

Am 14. Juni um 17.15 Uhr findet im Rahmen des Forschungskolloquiums des Instituts für Medienkommunikation und Interkulturelle Kommunikation ein **Vortrag zum Thema „Entwicklung Interkultureller Kompetenz in der Wirtschaft“** statt. Referentin ist Karla Eubel-Kasper, die von 1990 bis 2002 Leiterin der Interkulturellen Personalentwicklung der Robert Bosch GmbH, Stuttgart war und derzeit als interkulturelle Beraterin, Trainerin und Coach tätig ist. Mehr Informationen unter: <http://www.tu-chemnitz.de/phil/ikk/index.php?menu=Forschung&sub=For> schungskolloquium.

**MTP e.V.**, Marketing zwischen Theorie und Praxis: Deutschlands größte Marketingstudenteninitiative lädt am Dienstag, den 03.05.2005, um 17:15 Uhr alle interessierten Studenten in

den Raum NK004 zu einem **Infople-num** ein. Es werden aktuelle Projekte vorgestellt und Möglichkeiten neben dem Studium Praxisluft zu schnuppern vorgestellt. Weitere Informationen: [www.mtp.org/chemnitz](http://www.mtp.org/chemnitz)

Am Samstag, den 11.06.2005, findet im Zentralen Hörsaal- und Seminargebäude, Reichenhainer Str. 90, der **Tag der offenen Tür** der TU Chemnitz statt. Für Studieninteressenten und Studienanfänger werden breit gefächerte Informationen über die Studienmöglichkeiten und Studienbedingungen angeboten. Alle Fakultäten organisieren spezielle Veranstaltungen. Weitere Informationen sind erhältlich im Büro für Marketing/Öffentlichkeitsarbeit, Tel. 531-1638 und bei der Zentralen Studienberatung, Tel. 531-1840.

---

## Impressum

Herausgeber: Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e.V.

c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, 09107 Chemnitz

Annahme von Beiträgen und Redaktion: Dr. Dirk Rübbecke, Reichenhainer Str. 39, Zi. 107, Telefon: 0371/531-4212, Telefax: 0371/531-3963, E-Mail: [dirk.ruebbecke@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:dirk.ruebbecke@wirtschaft.tu-chemnitz.de)

Annahme von Beiträgen, Layout und Redaktion: Bettina Knopp, Reichenhainer Str. 39, Zi. 108, Telefon: 0371/531-4196, E-Mail: [bettina.knopp@s2001.tu-chemnitz.de](mailto:bettina.knopp@s2001.tu-chemnitz.de)

ISSN (Print-Ausgabe): 1610 – 8248

ISSN (Internet-Ausgabe): 1610 – 823X