

---

01/2008

# CWVG - Dialog

Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e.V.

---

## Wertpapierhandelssysteme

Erscheinungsformen, rechtliche Systematisierung und aufsichtsrechtliche Behandlung

von Christoph Boschan

### 1. Einleitung

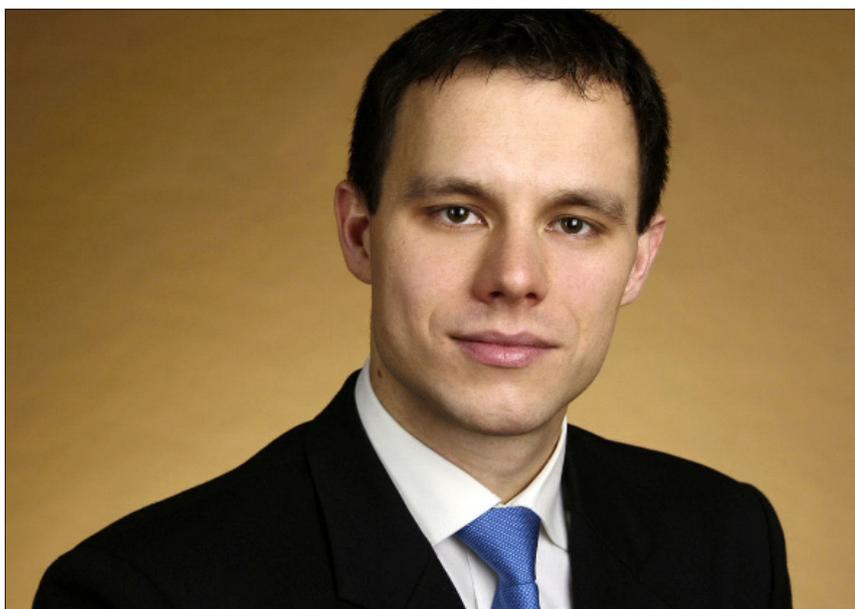
In den letzten Jahren ist im Zuge des drastisch gestiegenen Handelsvolumens und einer fortschreitenden technischen Entwicklung des Wertpapierhandels eine Vielzahl von Wertpapierhandelssystemen entstanden. Diese Systeme ergänzen das jahrhundertalte Handwerkzeug bis hin zur vollständigen funktionalen Substitution klassischer Berufe (Wertpapierhändler/Börsenmakler) und Institutionen (Börsen) des traditionellen Wertpapierhandels. Die Dissertation beschäftigt sich mit dieser Entwicklung und betrachtet die Systeme hinsichtlich der konkret am Markt operierenden Erscheinungsformen, um dann eine recht-

liche Systematisierung vorzunehmen und schließlich die aufsichtsrechtliche Behandlung zu betrachten. Die Arbeit ist in vier größere Teile gegliedert: Grundlagen, Rechtliche Systematisierung – Betriebsformen des BörsG, Aufsichtsrechtliche Behandlung und Neueste europarechtliche Entwicklungen.

#### 1.1 Grundlagen

Die Arbeit beginnt mit einer Grundlagedarstellung, in der, ohne zunächst Rechtsfragen zu berücksichtigen, der Frage nachgegangen wird, was unter einem Wertpapierhandelssystem zu verstehen ist. Wertpapierhandelssysteme sind Bestandteil des elektronischen

Sekundärmarktes und dienen der zentralen Zusammenführung von Angebot und Nachfrage, indem sie innerhalb der Transaktionskette die Abschlussphase umsetzen. Damit bündeln sie Liquidität und senken die Transaktionskosten. Je nach dem, welche Interaktion zwischen den Handelsteilnehmern möglich ist, sind bi- und multilaterale Handelssysteme zu unterscheiden. Bilaterale Handelssysteme ermöglichen nur den Geschäftsschluss mit einem zentralen Kontrahenten, während multilaterale Handelssysteme die Geschäftsvereinbarung zwischen einer Vielzahl von Marktteilnehmern erlauben. Die Verwendung von zentralen Kontrahenten (Central Clearing Counterparty, CCP) zur Abwicklungserleichterung oder von Li-



Herr Boschan war neben dem Studium an der Humboldt-Universität Berlin einige Jahre als preisfeststellender Börsenhändler tätig, wechselte dann zur Handelsüberwachungsstelle / Marktsteuerung der Berliner Börse und repräsentiert heute diese Börse auf Veranstaltungen.

## Inhalt

Wertpapierhandelssysteme	1
Unbundling im internationalen Vergleich	7
OBIE-Workshop „Was macht Beratung erfolgreich?“	10
Neuerscheinungen in der Schriftenreihe der CWG	12
Im gelobten Land - Forschungsaufenthalt in Israel	13
Umzug der WiWi-Fakultät in den Thüringer Weg 7	15
4. Alumni-Treffen	16
Zu Besuch bei Mütterchen Russland	18
Zitate und Veranstaltungshinweise	20

liquiditätsspendern spielt keine Rolle bei der Zuordnung eines Systems. Die weitere Differenzierung der Handelssysteme kann anhand von Funktionsmerkmalen mit Bezug zur Preisbildung vorgenommen werden. Hier betreiben Handelssysteme entweder eine eigene Preisbildung oder einen Preisimport, wobei aufgrund der informationstechnologischen Verknüpfung des Handels die Grenzen zwischen diesen eindeutigen Eckpunkten verschwimmen.

Auch hinsichtlich der Preisbildung, die entweder mit dem Auktionsverfahren oder dem Preis-Zeit-Verfahren durchgeführt wird und bei der verschiedene Automationsgrade unterschieden werden können, liegen oft Mischformen vor. Betrachtet man den Transparenzgrad der Preisfeststellung, kann festgestellt werden, dass die Auftragszusammenführung mithilfe von offenen, teilgeöffneten oder geschlossenen Orderbüchern erfolgt. Eine weitere Unterscheidung besteht schließlich dahingehend, ob die Handelssysteme einen Geschäftsschluss innerhalb oder außerhalb des Handelssystems vollziehen, wobei letzteres in der Praxis zunehmend keine Rolle mehr spielt.

Im Zusammenhang der Analyse der konkreten Systemgestaltungen sind die wirtschaftlichen Gründe für die Wahl der jeweiligen Marktstruktur zu betrachten. Denn welche konkrete Ausgestaltung des Marktmodells gewählt wird, wird durch verschiedene Faktoren im Wettbewerb der Handelssysteme bestimmt, da Handelssysteme anwendungs- und nutzungsspezifische Technologien sind. Der Wettbewerb vollzieht sich anhand der expliziten und vor allem der impliziten Transaktionskosten, die durch Ausführungspreise, Liquidität, Kosten für Sofortigkeit, Informationsrisiko- und Transparenzkosten, Abwicklungskosten, Marktbeeinflussungskosten, Verbindlichkeit der Geschäftsangebote und Systemstabilität beeinflusst werden. Parallel zum Kostenwettbewerb läuft der Spezialisierungswettbewerb bezüglich der Handelsgegenstände und Zielgruppen.

## **1.2 Rechtliche Systematisierung - Betriebsformen des BörsG**

Der zweite Teil der Arbeit behandelt die rechtliche Systematisierung der Handelssysteme, indem das BörsG daraufhin untersucht wird, wie es die im ersten Teil

erarbeiteten Funktionsmerkmale von Handelssystemen in die „Betriebsformen“ Börse (§ 1 BörsG), elektronisches Handelssystem (§ 58 BörsG) und börsenähnliche Einrichtung (§ 59 BörsG) umsetzt. Die Praxisrelevanz ergibt sich dadurch, dass durch diese Zuordnung der verschiedenen Systeme über die weitere aufsichtsrechtliche Behandlung entschieden wird. Für die Systematisierung ist die verbreitete Einteilung in aktive, teilaktive und passive Inseratsysteme genauso abzulehnen, wie der Begriff des Electronic Communication Networks (ECN) oder des proprietären Handelssystems (PTS).

Die Diskussion um den (noch) nicht legal definierten Börsenbegriff führt dabei zur Ablehnung institutioneller und formeller Definitionsansätze. Zustimmungsfähig ist hingegen der materielle bzw. funktionale Börsenbegriff, nach dem das börsliche Handelssystem als ein elektronisches System bezeichnet werden kann, das im Rahmen eines regelmäßigen, multilateralen Handels Kauf- und Verkaufsaufträge zwischen einer Vielzahl von Anbietern und Nachfragern zentral innerhalb des Systems zusammenführt.

Innerhalb der Betriebsform Börse können weiterhin zwei innerbörsliche Betriebsformen – der elektronische Handel (§ 25 S. 1, 1. Alt. BörsG) und der Skontroführerhandel (§ 25 S. 1, 2. Alt. BörsG) – unterschieden werden. Die Abgrenzung vollzieht sich allein danach, wer die Preisfeststellungshoheit besitzt. Wird die Preisfeststellung durch ein börseneigenes System vorgenommen, handelt es sich um elektronischen Handel gem. § 25 S. 1, 1. Alt. BörsG. Nehmen hingegen Skontroführer in eigenen oder ihnen zur Verfügung gestellten Systemen die Preisfeststellung vor, wird § 25 S. 1, 2. Alt. BörsG verwirklicht. Einzelne Funktionsmerkmale wie das automatische Matching, die elektronische Anbindung der Handelsteilnehmer oder die Systemgebundenheit des Handels können hingegen nicht herangezogen werden, weil dahingehend zunehmend keine Unterschiede mehr bestehen.

Für außerbörsliche Handelssysteme bestehen die Regelungen der §§ 58 ff. BörsG. Dabei bildet § 58 BörsG einen umfassenden Anzeigetatbestand, der sicherstellen soll, dass alle im Inland betriebenen Systeme der Börsenaufsichtsbehörde zur Kenntnis gelangen. Der Begriff des

elektronischen Handelssystems gem. § 58 Abs. 1 S. 1 BörsG ist deswegen auch nicht identisch mit dem börslichen elektronischen Handel gem. § 25 S. 1, 1. Alt. BörsG, sondern entspricht der allgemeinen Definition eines Wertpapierhandelssystems (s. Grundlagenkapitel). Im Rahmen der Anzeigepflicht nach § 58 Abs. 1 S. 1 BörsG sind daher Merkmale der Marktstruktur wie bi- oder multilateraler Handel und der Geschäftsschluss inner- oder außerhalb des Systems nicht relevant.

Außerbörsliche Handelssysteme, die einen multilateralen Handel innerhalb eines Systems bieten, bilden die Betriebsform der börsenähnlichen Einrichtung gem. § 59 S. 1 BörsG. Es ist ohne Relevanz, ob das System weitere Funktionsmerkmale wie ein vollelektronisches Matching, eine eigene Preisbildung oder einen zentralen Kontrahenten zur Abwicklungserleichterung aufweist.

Die Abgrenzung der drei Betriebsformen erfolgt im ersten Schritt durch eine funktionale Betrachtung. Für diejenigen Systeme, die einen multilateralen Handel innerhalb des Systems bieten, kommt nur eine Regulierung als Börse oder börsenähnliche Einrichtung in Betracht. Diejenigen Systeme, die diese Kriterien nicht erfüllen, bilden die eigenständige Betriebsform des sonstigen elektronischen Handelssystems gem. § 58 Abs. 1 S. 1 BörsG (Doppelfunktion des § 58 BörsG als umfassender Anzeigetatbestand und eigenständige Betriebsform).

Die Abgrenzung zwischen Börsen und börsenähnlichen Einrichtungen hingegen ist in materiell-funktionaler Hinsicht nicht möglich. Sie bilden insofern einen einheitlichen Tatbestand. Auch kommt für die Abgrenzung, selbst über die Unterwerfung eines Systems entweder über die Regeln für Börsen oder diejenigen für börsenähnliche Einrichtungen zu entscheiden, nicht das Recht der Börsenaufsichtsbehörde in Betracht. Hingegen besteht ein eingeschränktes Wahlrecht des Betreibers dahingehend, entweder eine Börsengenehmigung nach § 1 Abs. 1 S. 1 BörsG zu beantragen, ohne das wegen der öffentlich-rechtlichen Verfassung deutscher Börsen ein Anspruch auf die Genehmigung bestünde, oder sich für den genehmigungsfreien Betrieb einer börsenähnlichen Einrichtung zu entscheiden. Die dadurch bewirkten Effekte auf

---

das Börsenrecht sind die Hinwendung zum formalen Börsenbegriff und eine Abkehr vom Verbot des Betriebs von Privatbörsen.

### 1.3 Aufsichtsrechtliche Behandlung

Der dritte und zugleich umfangreichste Teil der Arbeit geht der Frage nach, welcher Regulierung die Handelssysteme entsprechend der Zuordnung zu einer Betriebsform unterliegen.

## 2. Börsenrechtliche Behandlung

### 2.1 Börsliche Wertpapierhandelssysteme

Am Anfang der Betrachtung stehen Fragen der Börsengenehmigung. Die Ermessensausübung durch die Börsenaufsichtsbehörde bei der Börsenneugründung präsentiert sich folgendermaßen: Zunächst ist das Vorliegen einer materiellen Börsenveranstaltung festzustellen. An einer Bedürfnisprüfung kann hingegen nicht festgehalten werden. Sie kommt für spezialisierte Börsen von vornherein nicht in Betracht und erweist sich überhaupt als wirtschaftlich anachronistisch. Rechtlich trifft sie auf erhebliche Legitimationsdefizite. Der historische Gesetzgeber bezweckte mit der Ermächtigung in § 1 Abs. 1 S. 1 BörsG gerade *nicht* die Prüfung eines Bedürfnisses nach Börsen mit den heute allein relevanten nationalen und internationalen Zugangswegen. Auch aus einer Gesamtschau des BörsG, insbesondere unter Berücksichtigung der neuen Regelungen für genehmigungsfreie außerbörsliche Handelssysteme, ergibt sich kein, einer Bedürfnisprüfung umfassender Ermessenszweck. Schließlich bedarf es einer Liquiditätskonzentration zum Anleger- und Funktionenschutz (insbesondere zur Sicherung von Preisfeststellung und Fungibilität) des Gesamtmarktes gerade nicht mehr. Vielmehr ist diese sogar eine sachfremde Erwägung, die zu einem Ermessensfehler bei der Genehmigungsentscheidung führen würde.

Allerdings ist eine fundierte Prognose bezüglich der Verpflichtung des Börsenbetreibers durchzuführen, um den Börsenbetrieb zu gewährleisten (Betriebspflicht). Weitere Aspekte des allgemeinen Schutzes und der Fortentwicklung des Kapitalmarktes kommen nur sehr begrenzt in Betracht.

Zwar bestehen keine Ansprüche von Pri-

vaten auf Errichtung einer öffentlichen Anstalt, sondern nur auf fehlerfreie Ermessensausübung. Allerdings verengt sich mit der Abkehr von einer Bedürfnisprüfung der Entscheidungsspielraum der Börsenaufsichtsbehörde ganz erheblich. Auch wenn eine gebundene Entscheidung aufgrund der Rechtsnatur der Börsen nicht in Betracht kommt, wird bei positiver Prognose bezüglich der Betriebspflicht die Börsengenehmigung in aller Regel zu erteilen sein.

Durch die Markt- und Rechtsaufsicht der Börsenaufsichtsbehörden über Börsen unterliegen auch neue, aber innerhalb bereits bestehender Börsen einzurichtende Handelssysteme einer Genehmigungspflicht.

Wird ein Handelssystem in der Betriebsform der Börse eingerichtet, ist zusätzlich eine Entscheidung über die innerbörsliche Betriebsform (Handelsart) zu treffen. Dabei besteht ein Wahlrecht zwischen dem elektronischen Handel gem. § 25 S. 1, 1. Alt. BörsG und dem Skontroführerhandel gem. § 25 S. 1, 2. Alt. BörsG in den Grenzen des § 25 S. 2 BörsG. Angesichts der zunehmenden funktionalen Nähe bzw. Funktionsgleichheit der Handelsarten entfallen die Einschränkungen bei der Ausübung des Wahlrechts allerdings zusehends. Die Entscheidung zwischen den Handelsarten wird vor allem durch die strategische Börsenkonzeption bestimmt (Unabhängigkeit von Skontroführern durch den elektronischen Handel gem. § 25 S. 1, 1. Alt. BörsG). Der Parallelbetrieb beider Handelsarten ist möglich.

Wird ein Handelssystem als Börse betrieben, so ist die gesetzlich vorgeschriebene Börsenorganisation einzuhalten. Es sind die entsprechenden Börsenorgane einzurichten (insbesondere Börsenrat, Geschäftsführung, Zulassungs- und Handelsüberwachungsstelle) und Regelwerke zu erlassen (insbesondere die BörsO). Die Zulassung der Handelsgenstände und Handelsteilnehmer wird streng nach dem BörsG reguliert. Mit dem Freiverkehr steht ein privatrechtliches Segment mit sehr geringen Zulassungs- und Zulassungsfolgepflichten an deutsche Börsen zur Verfügung. Dabei wird die für deutsche Börsen so typische Trennung zwischen Börse und Börsenträger durchbrochen. Ein Börsenträger, der an öffentlich-rechtlichen Börsen mit der Organisation des Handels nichts zu tun

hat, wird, wenn er gleichzeitig Träger des Freiverkehrs ist, auch zum Organisator einer Börsenveranstaltung.

Die Preisfeststellung im börslichen Handelssystem unterliegt einer starken Reglementierung, wobei das BörsG in § 24 Abs. 2 S. 1 mit dem Grundsatz der marktgerechten Preise lediglich das zentrale Leitmotiv der börslichen Preisfeststellung festlegt. Umgesetzt und umfangreich konkretisiert wird der Leitsatz dann durch die im Rahmen der Börsenautonomie erlassenen Regelwerke. Marktgerechte Preise werden dabei über die Prinzipien der Gleichbehandlung, Meistausführung (für den Auktionenhandel), Preiskontinuität, Referenzpreisorientierung und Publizität/Transparenz verwirklicht. Über § 24 Abs. 2 S. 4 BörsG hinaus führt insbesondere das Referenzpreisprinzip durch die sich verstärkende Marktfragmentierung zur zwingenden Verpflichtung, auch Preise anderer Handelsplattformen mit relevanten Umsätzen bei der Preisfeststellung zu berücksichtigen.

Die Börsenpreise unterliegen einer besonderen und lückenlosen Überwachung durch das unabhängige Börsenorgan Handelsüberwachungsstelle. Diese ist mit umfangreichen Untersuchungsrechten ausgestattet. Die Handelsüberwachung ist kein Sanktionsorgan, sondern informiert die hierfür zuständigen Stellen (Börsenaufsichtsbehörde, Geschäftsführung, BaFin). Gleichwohl bewältigt sie in kooperativer Abstimmung mit den Marktteilnehmern die große Mehrheit der Fälle selbstständig. Abzugrenzen von den Handelsüberwachungsstellen sind die eng verwandten Marktsteuerungen, welche elektronische Handelssysteme (Parametrisierung, Wartung, technischer Support) steuern. Werden dabei Verstöße gegen börsenrechtliche Vorschriften oder Anordnungen festgestellt, ist der Fall an die Handelsüberwachung abzugeben.

### 2.2 Elektronische Handelssysteme gem. § 58 BörsG und börsenähnliche Einrichtungen gem. § 59 BörsG

Die außerbörslichen Handelssysteme nach dem BörsG unterliegen einem wesentlich weniger strikten Regelungsregime als Börsen. Der Betrieb beider außerbörslicher Betriebsformen, sowohl des sonstigen elektronischen Handelssystems gem. § 58 Abs. 1 S. 1 BörsG als

auch der börsenähnlichen Einrichtung gem. § 59 S. 1 BörsG, ist genehmigungsfrei. Ebenso wenig existieren Einschränkungen bei der Zulassung der Handelsgegenstände und für den Marktzugang der Handelsteilnehmer. Insbesondere kann auch Privatpersonen Zugang gewährt werden.

Für sonstige elektronische Handelssysteme gem. § 58 BörsG bestehen über die detaillierte Anzeige hinaus keinerlei weitergehende Pflichten zur Einhaltung börsenrechtlicher Vorschriften. Für die Durchsetzung der Anzeigepflicht steht lediglich die Verhängung eines Bußgeldes zur Verfügung. Der Betrieb kann durch die Börsenaufsichtsbehörde nicht untersagt werden. Einer laufenden Aufsicht, insbesondere einer Kontrolle der Preisfindung, unterliegen sonstige elektronische Handelssysteme gem. § 58 BörsG nur hinsichtlich der Vorschriften des KWG und WpHG.

Wertpapierhandelssysteme in der Betriebsform der börsenähnlichen Einrichtung haben hingegen ein an Börsen angelehntes Pflichtenprogramm zu erfüllen. Dazu gehören die Gewährleistung des Betriebs durch organisatorische Vorkehrungen (eingeschränkte Betriebspflicht) und das Aufstellen von Handelsregeln für die ordnungsgemäße Durchführung des Handels. Unklar sind die vom Gesetz geforderten Maßnahmen zur Verhinderung von Kurs- und Marktpreismanipulation. Hier sollte die Aufsicht konkretisierend mitteilen, welche Maßnahmen getroffen werden können.

Besonders herauszustellen ist die Sicherstellung der Preisbildung entsprechend dem für Börsen geltenden § 24 Abs. 2 S. 1 - 3 BörsG. Im Ausgangspunkt unterscheidet sich daher die Preisqualität börsenähnlicher Einrichtungen nicht von börslichen Handelssystemen. Im Unterschied zu Börsen findet aber in börsenähnlichen Einrichtungen keine laufende und lückenlose Handelsüberwachung statt. Hinsichtlich der Preis- und Umsatzveröffentlichung bestehen für börsenähnliche Einrichtungen Vorschriften wie für Börsen. Die Handelsteilnehmer sind schließlich über das System und den Handel im System zu informieren, was u. a. auch einen Grundsatz der Betriebsformwahrheit darstellt.

Da die Betreiber börsenähnlicher Einrichtungen auch Finanzdienstleistungs-

institute und Wertpapierdienstleistungsunternehmen sind, kommen für den Systembetrieb auch die Verhaltens- und Organisationspflichten des WpHG und KWG in Betracht, die zum Teil ganz ähnliche Pflichten wie die bereits genannten beinhalten. Soweit sich diese aber tatsächlich auf die gleichen Regelungstatbestände beziehen, sind die Vorschriften des § 59 BörsG lex specialis anzuwenden. Im Übrigen bleiben Vorschriften des WpHG und KWG anwendbar.

Kritikwürdig ist schließlich, dass zurzeit kein verlässlicher Überblick über die in der Bundesrepublik Deutschland betriebenen außerbörslichen Handelssysteme besteht.

### 3. Kreditwesenrechtliche Behandlung

Die Betrachtung der kreditwesenrechtlichen Behandlung von Wertpapierhandelssystemen zeigt, dass durch multilaterale Handelssysteme grundsätzlich die Finanzdienstleistung der Anlagevermittlung gem. § 1 Abs. 1a S. 2 Nr. 1 KWG erbracht wird. Handelt es sich um ein multilaterales Handelssystem mit Geschäftsschluss innerhalb des Systems, dann liegt die Anlagevermittlung in Form der Vermittlungsmakelei vor. Ist kein Geschäftsschluss innerhalb des Systems möglich, liegt immer noch Nachweismakelei vor. Beides ist im Rahmen von Anlagevermittlung nach dem KWG gleichgestellt.

Mit bilateralen Handelssystemen wird hingegen der Eigenhandel für andere gem. § 1 Abs. 1a S. 2 Nr. 4 KWG verwirklicht. Auch im multilateralen Handelssystem kann diese Finanzdienstleistung durch Liquiditätsspender erbracht werden, die im eigenen Namen tätig sind. Der Systembetreiber beschränkt sich dabei auf die Verfügungsstellung der Handelsplattform. Auch wenn ein Systembetreiber als zentraler Kontrahent zur Abwicklungserleichterung fungiert, wird dadurch nicht die Finanzdienstleistung des Eigenhandels für andere erbracht.

Überträgt man diese Ergebnisse auf das Konzept der Betriebsformen, so ergibt sich die Feststellung, dass sonstige elektronische Handelssysteme i.S. d. § 58 Abs. 1 S. 1 BörsG zumeist die Finanzdienstleistung des Eigenhandels für Andere erbringen, während börsenähnliche Einrichtungen gem. § 59 S. 1 BörsG und börsliche Wertpapierhandelssysteme die

Anlagevermittlung verwirklichen.

Diese grundsätzliche Bewertung der Betriebsformen wird aber durch einige Sonderfälle durchbrochen: Erstens sind multilaterale Handelssysteme ohne Vertragsschluss im System als sonstige elektronische Handelssysteme einzuordnen, sodass in diesem Fall auch durch Handelssysteme gem. § 58 BörsG ausnahmsweise Anlagevermittlung erbracht wird. Zweitens sind die Handelssysteme des Skontroführerhandels (§ 25 S. 1, 2. Alt. BörsG) zwar multilaterale Handelssysteme mit Geschäftsschluss innerhalb des Handelssystems. Dennoch erbringt die Börse in diesem Fall keine Anlagevermittlung. Dies erledigen nur die Skontroführer. Hingegen tätigt drittens die Börse, wenn sie ein eigenes elektronisches Handelssystem in der Handelsart des § 25 S. 1, 1. Alt. BörsG betreibt, in jedem Fall Anlagevermittlung i.S.d. KWG.

Das Erbringen von Finanzdienstleistungen nach dem KWG ist erlaubnispflichtig (§ 32 i. V. m. § 1 Abs. 1a). Im Rahmen der Erlaubniserteilung sind die Anforderungen des KWG an das Anfangskapital, die Zuverlässigkeit, die fachliche Eignung und die organisatorischen Vorkehrungen zu erfüllen (§ 33). Die Betreiber unterliegen in der Folge einer laufenden Solvenzaufsicht.

### 4. Wertpapierhandelsrechtliche Behandlung

Ogleich bei seiner Entstehung die heutige Handelssystemlandschaft nicht voraussehbar war, bildet auch das Aufsichtsrecht nach dem WpHG einen wichtigen Bestandteil der aufsichtsrechtlichen Behandlung von börslichen wie von außerbörslichen Wertpapierhandelssystemen. Allerdings bestehen handelsgegenstandsbezogene Ausnahmen. Werden nämlich Handelsgegenstände ausschließlich auf den beiden außerbörslichen Betriebsformen gehandelt, dann greifen die zentralen Aufsichtstatbestände nicht ein. Bei diesen Handelsgegenständen geht es dann nicht um Insiderpapiere, es besteht weiterhin keine Ad hoc-Pflicht und das Verbot der Kurs- und Marktpreismanipulation ist unanwendbar. Darüber hinaus bestehen einige handelsgegenstands- und -teilnehmerbezogene Lücken bei der Meldepflicht von Geschäften in außerbörslichen Handelssystemen gegenüber der BaFin.

Von ganz entscheidender Bedeutung für die aufsichtsrechtliche Behandlung sind die Verhaltens- und Organisationspflichten für die als Wertpapierdienstleistungsunternehmen einzustufenden Betreiber von Handelssystemen. Dabei sind Einschränkungen dahingehend zu machen, dass einerseits die Verhaltens- und Organisationsregeln keine Anwendung bei Börsengeschäften finden, die zu Börsenpreisen führen, und andererseits bei börsenähnlichen Einrichtungen die Regeln des § 59 S. 1 Nr. 1 - 7 BörsG als Lex specialis vorgehen - allerdings nur dort, wo sich identische Pflichten auch aus den Verhaltens- und Organisationspflichten des WpHG ergeben.

Sachkenntnis, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit sind dabei die Kernelemente einer jeden über ein Handelssystem erbrachten Wertpapierdienstleistung. Damit ist einerseits die besondere fachliche und persönliche Eignung des Betreuungspersonals angesprochen, gleichzeitig sind es auch die Leit motive für die Entwicklung, Gestaltung und den Betrieb eines Wertpapierhandelssystems in technischer Hinsicht. Möglichen Interessenkonflikten ist ebenfalls bereits bei der Systemgestaltung vorzubeugen. Das Ziel ist der Ausschluss von möglichen Konflikten zwischen den Eigenhandelsinteressen des Betreibers, der betreuenden Händler und der konkurrierenden Kunden untereinander. Auch Informationspflichten spielen für den laufenden Systembetrieb eine wichtige Rolle, denn die Handelsteilnehmer sind handelssystem- und handelsgeschäftsspezifisch zu informieren.

Ganz besondere Bedeutung erlangen die Verhaltenspflichten nach dem WpHG für die Betreiber sonstiger elektronischer Handelssysteme gem. § 58 BörsG. Denn obgleich es sich um den wohl wichtigsten Themenkomplex bei der Regulierung handelt, bestehen für diese Betriebsform, anders als für Börsen und börsenähnliche Einrichtungen, keine expliziten Vorgaben für die Preisfindung. Auf Grundlage der Verhaltensregeln sind auch für diese Systeme Verpflichtungen zur marktgerechten Preisfeststellung, zur Vorhandels-Transparenz und zur Kurs-/Umsatzwahrheit in Ansätzen vorhanden.

Hinsichtlich der besonderen Verhaltensweisen werden die üblichen Empfehlungsverbote dann relevant, wenn die Empfehlung über das Handelssystem

des Empfehlenden umgesetzt werden soll. Die verbotenen Eigengeschäfte gelten ebenso für Betreiber von Handelssystemen, wobei gezeigt wird, dass sie in einigen Systemgestaltungen mehr, und in anderen weniger Relevanz haben.

Im Zentrum der Organisationspflichten steht die unternehmensbezogene Umsetzung der wertpapierhandelsrechtlichen Vorschriften. Es sind die notwendigen Mittel und Verfahren vorzuhalten, wodurch gleichzeitig Mindestanforderungen an den stabilen Systembetrieb, quantitative und qualitative Anforderungen an die Personalausstattung und die Fehlerkorrektur gestellt sind. Die Organisation zur Vermeidung von Interessenkonflikten ist über Vertraulichkeitsbereiche, Beobachtungs-/Sperrlisten und Einrichtungen wie den Compliance Officer bzw. das Compliance Department herzustellen. Eine der Börse vergleichbare lückenlose Handelsüberwachung kann dabei nicht gefordert werden. Bei schweren Gesetzesverstößen besteht aber eine Berichtspflicht gegenüber der BaFin.

Die Auslagerung von Geschäftsbereichen, die für das ordnungsgemäße Erbringen der Wertpapierdienstleistungen wesentlich sind, ist nicht gestattet. Dabei besteht ein Spannungsverhältnis zwischen nicht auslagerungsfähiger wirtschaftlicher Steuerungs hoheit und notwendiger externer Unterstützung durch Spezialisten.

Schließlich besteht für die Betreiber außerbörslicher Handelssysteme die Verpflichtung zur Führung von Protokolldateien, mit denen die in § 34 WpHG genannten Daten erfasst werden. Dabei meint heute § 34 Abs. 1 Nr. 2 WpHG den zu diesem Zeitpunkt für die entsprechende Gattung zur Systembetreuung eingeteilten Händler.

##### **5. Aufsichtsrechtliche Behandlung ausländischer Wertpapierhandelssysteme**

Eine besondere Bedeutung erlangt das WpHG bei der aufsichtsrechtlichen Behandlung ausländischer Wertpapierhandelssysteme. Das stark wachsende Cross Border-Geschäft machte eine Regulierung von ausländischen Märkten im zehnten Abschnitt des WpHG erforderlich. Im Gegensatz zu dem bei der aufsichtsrechtlichen Behandlung von inländischen Handelssystemen ange-

wandten Territorialitätsprinzip folgt der zehnte Abschnitt des WpHG einem Zielmarkt-konzept. Während ausländische organisierte Märkte aus anderen Mitgliedstaaten der EU oder einem anderen Vertragsstaat des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum lediglich einem Anzeigeverfahren unterliegen, besteht für andere ausländische organisierte Märkte eine an Voraussetzungen geknüpfte Erlaubnispflicht.

Die gesetzgeberische Absicht der Herstellung einer angemessenen aufsichtsrechtlichen Behandlung von ausländischen Märkten kann dabei durchaus als verwirklicht angesehen werden – soweit jedenfalls der Anwendungsbereich des zehnten Abschnittes des WpHG reicht. Denn die einzelnen Tatbestandsmerkmale der §§ 37i und 37m WpHG präsentieren sich hinsichtlich des Aufsichtsobjektes (ausschließlich organisierte Märkte), der Handelsteilnehmer (ausschließlich solche mit Sitz im Inland), der Intermediation beim Marktzugang (ausschließlich unmittelbarer Marktzugang) und des technischen Marktzuganges (ausschließlich elektronische Orderleitsysteme) als außerordentlich eng. Nur teilweise kann die Enge der Tatbestandsmerkmale durch eine weite Auslegung überwunden werden. So müssen die Handelsteilnehmer i.S. d. § 37i Abs. 1 S. 1 WpHG ihren Sitz im Inland haben. Jedenfalls sind diese Unternehmen mit satzungsmäßigem Sitz im Inland. Darüber hinaus kommen auch inländische Zweigstellen ausländischer Institute in Betracht. Ausländische Anbieter, die ausschließlich über das Internet vom Ausland aus tätig werden, sind hingegen nicht erfasst.

Das elektronische Handelssystem i.S.d. §§ 37i ff. WpHG entspricht keinesfalls den elektronischen Handelssystemen des BörsG. Es ist kein Handelssystem im engeren Sinne, das der Zusammenführung von Kauf- und Verkaufsoffer dient, sondern ein Zugangssystem, über das ein Zugang zu ausländischen organisierten Märkten ermöglicht wird. Das börsenrechtliche Pendant sind daher nicht Handels(ab-schluss)systeme, sondern Order-Routing-Systeme. Nicht zuletzt dadurch handelt es sich beim Aufstellen von Handelsbildschirmen, die einen Zugang zu ausländischen Märkten ermöglichen, nicht um den Betrieb einer Börse im Inland.

Die Tatbestandsmerkmale des § 37i Abs. 1 S. 1 WpHG müssen zudem kumulativ vorliegen, sodass der Großteil der ausländischen Handelssysteme nicht von den Regelungen des zehnten Abschnittes erfasst ist. Hinzu treten eine bisher geringe Beachtung und zurückhaltende Durchsetzung der Vorschriften in der Rechtspraxis. Da gleichzeitig das Aufsichtsregime über inländische Handelssysteme keine Anwendung findet, droht die Umgehung von wesentlichen Aspekten des Anleger- und Funktionenschutzes. Keinesfalls ist daher der Anwendungsbereich des zehnten Abschnittes des WpHG zu weit, und es besteht auch keine Überforderung der ausländischen Märkte bzw. Betreiber.

Als bisher definitiv gescheitert müssen die Bemühungen gelten, mit dem zehnten Abschnitt des WpHG eine wettbewerbliche Gleichstellung deutscher bzw. europäischer Handelssysteme mit denen außerhalb der EU zu erreichen.

### 5.1 Neue europarechtliche Entwicklungen

Das zentrale Thema im Hinblick auf Handelssysteme ist die Fortentwicklung der Wertpapierdienstleistungsrichtlinie mittels der Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente (MiFID).

Die MiFID normiert drei europarechtliche Betriebsformen für Wertpapierhandelssysteme: 1. geregelte Märkte, 2. multilaterale Handelssysteme (MTF) und 3. systematische Internalisierer. Die funktionale Ausgestaltung der Marktstruktur von geregelten Märkten und MTF ist identisch. Beide bieten einen multilateralen und systemgebundenen Handel, während es sich bei systematischen Internalisierern um bilaterale Handelssysteme handelt.

Die Betriebsformsystematik der MiFID stimmt daher weitgehend mit dem Konzept der Betriebsformen nach dem BörsG überein. Das Gleiche gilt auch für das Grundkonzept und viele Details der aufsichtsrechtlichen Behandlung nach dem BörsG, KWG und WpHG. Gleichwohl wird die MiFID, das europäische „Grundgesetz“ der Märkte, weitreichende Veränderungen für das Recht der Wertpapierhandelssysteme mit sich bringen.

Geregelte Märkte werden einem Genehmigungsverfahren unterliegen, wobei die Genehmigungsvoraussetzungen denen des KWG ähneln. Damit verbunden wird

es einen Anspruch auf die Börseneignung geben, wenn die Voraussetzungen vorliegen, womit das endgültige Ende der anachronistischen Bedürfnisprüfung in Deutschland eintritt.

Großen Einfluss auf die Tätigkeit aller Wertpapierhandelssysteme wird das Prinzip der kundengünstigsten Ausführung haben, da die dafür entscheidenden Kriterien zugleich die zentralen Faktoren im Wettbewerb der Handelssysteme sind. Bringen Wertpapierfirmen Kundenaufträge in ihrem eigenen bi- oder multilateralen Handelssystemen zur Ausführung, ist die kundengünstigste Ausführung ohnehin ein direktes Funktionsprinzip von Handelssystemen. Insbesondere für bilaterale Handelssysteme liegt damit eine strikte Preisbildungsregel vor.

Weiterhin wird das Konzept des Börsenvorrangs durch einen Vorbehalt der Kundenzustimmung zur Ausführungspolitik und einen Vorrang der multilateralen Ausführung ersetzt. Börsenähnliche Systeme werden damit gleichberechtigt neben Börsen treten. An die Stelle der Zulassungsvorschriften des § 16 BörsG werden die Professionalitätskriterien der MiFID treten, die auch Privatanlegern einen Börsenzugang ermöglichen sollten.

Die neuen Transparenzvorschriften werden die Integration aller Wertpapierhandelssysteme zu einem Gesamtmarkt vorantreiben. Die Vor- und Nachhandstransparenz wird für börsliche und börsenähnliche Systeme erheblich erweitert und für sonstige elektronische Handelssysteme überhaupt erst explizit geschaffen.

Weiterhin wird das Pflichtenprogramm für börsenähnliche Einrichtungen fortentwickelt und die MiFID endlich einen allgemeinen und öffentlichen Überblick über die in der EU betriebenen Wertpapierhandelssysteme bringen.

Schließlich wird im Rahmen der MiFID-Umsetzung die traditionelle Diskussion um die Zentralisierung der Börsenaufsicht neu entfacht. Wertpapierhandelssysteme haben ein globales Einzugsgebiet, sind vielfältigen überregionalen Einflüssen ausgesetzt und beeinflussen ihrerseits andere Märkte. Sie sind Teil eines zunehmend integrierten Gesamtmarktes, der einer zentralen Überwachung bedarf. Auch zum einheitlichen Gesetzesvollzug ist eine Zentralisierung notwendig. Die innerstaatliche Regu-

lierungsarbitrage ist längst Realität. Zur Vermeidung eines doppelten Ressourceneinsatzes, insbesondere hinsichtlich der Überwachung der Preisbildung, der Kurs- und Marktpreismanipulation, des Insiderhandels und der Zugänglichkeit des Aufsichtssystems für die Anleger, ist die Zentralisierung ohnehin unerlässlich. Die genannten Aspekte der Kapitalmarktaufsicht bilden einen derart natürlichen Zusammenhang, dass sie auch gemeinsam, zentral und einheitlich überwacht werden sollten.

Das geeignete Mittel für die Zentralisierung der Börsenaufsicht bei der BaFin – ohne jedoch von der kaum zu erlangenden Zustimmung der Länder abzuhängen – bietet Art. 87 Abs. 3 S. 1 GG. Dadurch droht allerdings ein erheblicher Autonomieverlust für die Börsen. Er wäre gegebenenfalls hinzunehmen, denn die Zentralisierung der Börsenaufsicht ist überfällig.

### 6. Fazit

Die Zeit der traditionellen Börsenveranstaltung ist vorbei. Längst hat die Ära der Wertpapierhandelssysteme begonnen. Die jüngere Kapitalmarktrechtsentwicklung hat dafür ein spezifisches und umfangreiches Recht der Wertpapierhandelssysteme hervorgebracht. Mit der (fast abgeschlossenen) MiFID-Umsetzung wird die Modernisierung des Kapitalmarktrechts in diesem Bereich einen vorläufigen Abschluss finden. Die wesentlichen Risiken sind erkannt und geregelt. Größere Gefahren für den Anleger- und Funktionenschutz bestehen zurzeit in dieser Hinsicht nicht. Nur noch im Hinblick auf die Vielfalt von Rechtsquellen (BörsG, KWG, WpHG) kann von Stückwerk bei der Handelssystemregulierung gesprochen werden.

Das Schlagwort für die nähere Zukunft heißt daher Konsolidierung. Dies betrifft einerseits die Zusammenführung der fragmentierten Kapitalmarktgesetzgebung in einem einheitlichen Finanzmarktgesetz und andererseits die Anforderungen an die zu beaufsichtigenden Marktteilnehmer, denen umfangreiche Anpassungen ihrer Systeme abverlangt werden. Vor allem aber ist die Reorganisation der Aufsicht wieder verstärkt zu thematisieren.

# Unbundling im internationalen Vergleich

## Rechtliche Entwicklungen in Deutschland im Zuge der Liberalisierung des Strombinnenmarktes im Vergleich zu Österreich

von Nicole Angenendt

### 1. Einführung

1. Elektrizität ist für Europa der wichtigste Energieträger. Im Jahr 2000 entfielen ca. 15 % des weltweiten Energieverbrauchs auf die Europäische Union. Die Europäische Union ist nach den USA größter Energieimporteur und zweitgrößter Energiekonsument der Welt. Die Energiepreise beeinflussen den Fortbestand und die Weiterentwicklung der Industriezweige der Europäischen Union. Der durch die Öffnung der Strommärkte eingeführte Wettbewerb im Elektrizitätssektor, als Schritt zu einem internationalen Elektrizitätsbinnenmarkt, soll die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie stärken.

Die vollständige Öffnung der Energiemärkte ist ein Schlüsselfaktor für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit Europas und des Wohlergehens der europäischen Bevölkerung. Strom ist der wichtigste Sekundärenergieträger in der Europäischen Union, die Stromwirtschaft eine der größten Wirtschaftsbranchen Europas.

2. Die vollständige Öffnung der Energiemärkte in Europa hängt von vielen Faktoren ab. Ein voll funktionsfähiger und wettbewerbsorientierter Binnenmarkt setzt insbesondere voraus, dass Netzzugang nicht diskriminierend, transparent und zu angemessenen Preisen gewährleistet wird. Ein wesentlicher Faktor in diesem Zusammenhang ist das Unbundling der vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmen, also die Entflechtung des Netzbetriebs von den übrigen Tätigkeitsbereichen, die nicht mit der Übertragung oder Verteilung zusammenhängen. Es soll in erster Linie dem Ziel dienen, einen wirksamen und unverfälschten Wettbewerb auf den vor- und nachgelagerten Märkten zu schaffen und Quersubventionierungen zwischen Tätigkeiten des Netzbetriebs und anderen Aktivitäten in der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette zu vermeiden. Eine Quersubventionierung liegt vor, wenn ein Unternehmen die in einem räumlichen oder sachlichen Markt anfallenden Kosten ganz oder teilweise auf einen anderen Markt abwälzt.

Es handelt sich also um die finanzielle Unterstützung einer Unternehmenssparte durch eine andere. Die subventionierten Bereiche sind durch solche Maßnahmen in der Lage, zu günstigeren Preisen auf dem Markt anzutreten und damit Konkurrenten zu verdrängen. Dadurch kann es zu Diskriminierungen neuer Marktteilnehmer im Strombereich kommen, denn die integrierten Energieversorger könnten rechnerische Verluste im Vertriebsbereich durch hohe Gewinne infolge überhöhter

zung in Deutschland und Österreich. Die Entscheidung, Österreich als Vergleichsland zu Deutschland heranzuziehen, hängt zum einen damit zusammen, dass Österreich die Richtlinie 2003/54/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2003 über gemeinsame Vorschriften für den Elektrizitätsbinnenmarkt und zur Aufhebung der Richtlinie 96/92/EG (sogenannte Beschleunigungsrichtlinie, siehe ABl. EG Nr. L 176, vom 15. Juli 2003, S. 37.) als einer der ersten Staaten, zumindest in der Grundsatzgesetzgebung des Bundes, umgesetzt hat. Zum anderen ergibt sich aus rechtsvergleichender Sicht eine höchstmögliche Transparenz, wenn Staaten in ihrem Rechtssystem und ihrer Kultur ähnlich sind.

4. Die Arbeit stellt zunächst die Grundlagen des Strommarktes mit seinen technischen und volkswirtschaftlichen Besonderheiten dar (§ 2). Der Hauptteil der Arbeit umfasst die rechtlichen Grundlagen (§ 3). In diesem Zusammenhang wird der Darstellung der Beschleunigungsrichtlinie und ihrer Umsetzung in Deutschland und Österreich eine Darstellung der Grundzüge des bisherigen Rechts vorangestellt. Zur vollständigen Erfassung des bestehenden Rechtsrahmens erscheint eine Kenntnis der über viele Jahre gewachsenen Strukturen der nationalen Elektrizitätswirtschaften unerlässlich, und viele Besonderheiten des bestehenden Rechts lassen sich nur vor dem Hintergrund der Rechtsentwicklung verdeutlichen. Ferner wird der Darstellung des nationalen Unbundling, zur besseren Veranschaulichung der von den europäischen Richt-

linien gesetzten Schwerpunkte, jeweils in aller Kürze das System des Netzzugangs und des Netzbetriebes vorangestellt.

### 2. Unbundling im Vergleich

1. Sowohl Deutschland als auch Österreich sind ihren Verpflichtungen zur Umsetzung der Beschleunigungsrichtlinie ordnungsgemäß, wenn auch nicht fristgerecht, nachgekommen. Gravierende Um-



Nicole Angenendt ist seit 1998 als Rechtsanwältin nach sechsjähriger Zugehörigkeit zum RWE Konzern, nunmehr seit 2 Jahren im Wissenschaftlichen Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) in Bad Honnef tätig.

Netznutzungsentgelte im Netzbereich ausgleichen.

3. Die vorliegende Arbeit untersucht, ob die Vorgaben der Europäischen Union zum Unbundling und deren Umsetzung in nationales Recht der Mitgliedstaaten geeignet sind, diesem Ziel zu entsprechen. Sie ist eine Darstellung der Entwicklung der Unbundling-Vorgaben anhand der verschiedenen Richtlinien des Europäischen Parlaments und Rates und deren Umset-

setzungsdefizite lassen sich dabei nicht ausmachen. Im Detail weichen die nationalen Umsetzungsakte in Deutschland und Österreich erheblich voneinander ab. Das ist mit der Richtlinie als Instrument der Rechtsangleichung auch so gewollt, da sie lediglich den Rechtsrahmen bestimmt, die Detailregelungen aber den Mitgliedstaaten überlässt. Ein anderes Vorgehen wäre in einem politisch so sensiblen Bereich wie der Energiepolitik, die zum Kernbereich staatlicher Souveränität gehört, auch nicht sinnvoll.

2. Deutschland hat das Energiewirtschaftsgesetz aufgrund der Beschleunigungsrichtlinie stark reformiert. So ist aus dem schlanken Energiewirtschaftsgesetz von 1998 mit gerade einmal 19 Paragraphen ein Gesetzeswerk mit 118 Vorschriften geworden. Dies ist im Vergleich zum österreichischen Elektrizitätswirtschafts- und Organisationsgesetz mit 77 Vorschriften umfassender, enthält jedoch - anders als das EIWOG - auch Regelungen für die Elektrizitäts- und Gasregulierung. Darüber hinaus vervielfältigen sich die Vorschriften zur Elektrizitätswirtschaft in Österreich dadurch, dass das EIWOG als Grundsatzgesetz des Bundes noch durch die Länder umgesetzt werden muss.

3. Die Ausrichtung des neuen EnWG hat sich durch die Beschleunigungsrichtlinie maßgeblich verändert. Das EnWG vollzieht einen Wechsel vom System eines privatvertraglich organisierten Netzzugangs hin zur sektorspezifischen Staatsregulierung. In Österreich wurde das Netzzugangsmo- dell im Zuge der Umsetzung der Beschleunigungsrichtlinie nicht verändert, da schon in der ersten Liberalisierungsphase der geregelte Netzzugang gewählt wurde.

4. Bezüglich der Vorgaben für das Unbundling haben beide Länder gravierende Veränderungen vorgenommen. Sowohl Österreich als auch Deutschland beschränkten sich bis zur Beschleunigungsrichtlinie mehr oder weniger auf das buchhalterische Unbundling und sahen Regelungen vor, wonach lediglich das Übertragungsnetz als eigene Betriebsabteilung - getrennt von Erzeugung und Verteilung - geführt werden musste. Nunmehr sind beide Länder aufgrund der Beschleunigungsrichtlinie auch zum rechtlichen und operationellen Unbundling verpflichtet. Das heißt, es mussten Regelungen geschaffen werden, die sowohl den Übertragungsnetzbetrieb als auch den Verteilernetzbetrieb hinsichtlich der Rechtsform, Organisation und Entscheidungsgewalt unabhängig von den anderen Tätigkeitsbereichen des vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmens gestalten. Darüber hinaus müssen auch das buch-

halterische und das informatorische Unbundling berücksichtigt werden.

Im Hinblick auf die Verwendung des Wortlauts der Beschleunigungsrichtlinie wurde dieser in Österreich weitestgehend unverändert übernommen. In zwei Fällen geht der österreichische Gesetzgeber über die geforderten Mindestkriterien der Beschleunigungsrichtlinie hinaus. Zum einen regelt § 26 Abs. 3 Nr. 2 EIWOG die klare Umschreibung der Gründe für die Abberufung eines Gesellschaftsorgans des Netzbetreibers in der Gesellschaftssatzung. Zum anderen fordert der Gesetzgeber in § 26 Abs. 5 EIWOG die Entsendung zweier, von den Interessen der Muttergesellschaft unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder. Beide Vorschriften dienen damit dem Ziel, den Netzbetrieb unabhängiger und transparenter zu gestalten. Ferner greifen diese Regelungen den Fragen vor, ob es sinnvoll ist, unabhängige Aufsichtsräte des Netzbetriebes zu schaffen und bestimmte Abberufungsgründe, wenn auch nur mit deklaratorischer Bedeutung, für die Geschäftsführung des Netzbetriebes in die Gesellschaftssatzung aufzunehmen.

In Deutschland wurden beide Bereiche schon auf Grundlage der Entwürfe zum EnWG in der Literatur vielfach kontrovers diskutiert. Dieser Form von Diskussionen und Unklarheiten kann, wie man anhand dieser Beispiele sieht, durch klare Gesetzgebung begegnet werden.

In Deutschland wurde der Wortlaut der Beschleunigungsrichtlinie stärker abgewandelt, was aber meines Erachtens in den wenigsten Bereichen des Unbundling zu klareren Bestimmungen führte. Vor allem im Rahmen des operationellen Unbundling enthält das EnWG einige unbestimmte Rechtsbegriffe, die sich erst durch Praxiserfahrungen oder Entscheidungen der Bundesnetzagentur und Gerichte füllen werden.

5. Die Struktur der Unbundling-Vorschriften ist in beiden Gesetzen sehr unterschiedlich. Während in Deutschland das Unbundling im 2. Teil des EnWG (§§ 6 – 10 EnWG) umfassend für Strom und Gas und Übertragungs- und Verteilernetzbetreiber gleichermaßen geregelt wurde, finden sich im EIWOG die Unbundling-Vorschriften in den unterschiedlichsten Abschnitten des Gesetzes.

Im EnWG sind die vier Teilbereiche des Unbundling gesondert aufgeführt, sodass jede Form des Unbundling – das rechtliche, das operationelle, das buchhalterische und das informatorische – durch eine eigene Vorschrift geregelt wird. Damit ist die Anordnung im Gesetz in Deutschland transparenter gestaltet als in Österreich. Die Normadressaten müssen die umzu-

setzenden Vorschriften nicht in allen Abschnitten suchen, sondern können sich auf diese fünf Paragraphen beschränken.

Allerdings enthält die österreichische Anordnung der Unbundling-Vorgaben für Verteilernetzbetreiber in den Konzessionsvorschriften einen gravierenden Vorteil für die Durchsetzbarkeit der Unbundling-Voraussetzungen. Diese müssen bereits zum Zeitpunkt der Konzessionerteilung erfüllt sein, sodass die Kontrolle der Unbundling-Vorgaben in Österreich im Vorfeld stattfindet und nicht erst dann, wenn möglicherweise ein Verstoß bereits eingetreten ist.

6. Gerade bei der Umsetzung der Unbundling-Vorschriften sollte der nationale Normgeber auch dessen praktische Durchführung berücksichtigen. Denn das, durch die Zielvorgaben des Unbundling, geschützte Interesse – der effektive und diskriminierungsfreie Netzzugang – kann nur bei hinreichend konkreter Regelung der Unbundling-Vorgaben gewährleistet werden. Unklarheiten über die vielfältigen praktischen Konsequenzen der Unbundling-Vorgaben sind in besonderer Weise geeignet, Rechtsunsicherheit zu schaffen.

Die integrierten Energieversorgungsunternehmen haben kein wirtschaftliches Interesse an dem Vollzug der Unbundling-Vorgaben. Wenn allerdings Netzbetreiber verpflichtet sind, die Unbundling-Vorgaben zu erfüllen, um eine Konzession als Verteilernetzbetreiber zu erhalten, erhöht dies den Umsetzungsdruck für die integrierten Energieversorgungsunternehmen.

Der mit den neuen Unbundling-Bestimmungen verbundene Überwachungsaufwand der nationalen Regulierungsbehörden wird durch diese Maßnahme auch verringert. In Österreich kann die Regulierungsbehörde bzw. jede andere zuständige Behörde davon ausgehen, dass die Verteilernetzbetreiber, die eine Konzession besitzen, auch die Unbundling-Vorgaben umgesetzt haben. Denn ohne die Umsetzung der Unbundling-Vorgaben darf ihnen eine Konzession nicht erteilt werden. Die Prüfung der erforderlichen Voraussetzungen wird somit auf den „Entstehungszeitpunkt“ des Netzbetreibers verlagert, sodass Verstöße gegen die Unbundling-Vorgaben und daraus resultierende Konsequenzen für den Wettbewerb weitestgehend vermieden werden. Denn eine nachträgliche Kontrolle und Unterbindung, wie sie in Deutschland die einzige Möglichkeit darstellt, führt immer dazu, dass die diskriminierenden Maßnahmen zunächst stattfinden, was bereits die Ausschaltung von Konkurrenz zur Folge haben könnte. Erforderliche Kontrollinstrumente können erst bestehende, wettbewerbs-

verhindernde Maßnahmen unterbinden, die bereits Schäden herbeigeführt haben. Ihre Wirkung hat damit ex post Charakter. Zur idealen Bekämpfung bestehender, wettbewerblicher Missstände dienen allerdings solche Instrumentarien, die den vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmen ex ante die Möglichkeit nehmen, Diskriminierung von Konkurrenten vorzunehmen.

7. Eine unzureichende Trennung der Netz-tätigkeit hätte damit weiterhin negative Auswirkungen auf die Gleichbehandlung der Marktteilnehmer. Eingesessene Unternehmen dürften einen besseren Zugang zu marktrelevanten Informationen erhalten als alternative Anbieter und könnten dadurch trotz höherer Preise ihre Marktanteile halten.

Vor diesem Hintergrund kann die österreichische Lösung der Unbundling-Vorgaben als Konzessionsvoraussetzung, gerade im Hinblick auf die praktische Durchführung und die Kontrollmöglichkeiten, als gelungen bezeichnet werden.

Dennoch lassen die inhaltlichen Regelungen des EIWOG - ebenso wie die des EnWG - in nahezu allen Bereichen des Unbundling erkennen, dass es im Kern weniger um die konkrete sprachliche Abfassung von Gesellschaftssatzungen und Vereinbarungen geht, als vielmehr darum, sich innerhalb der neu geschaffenen Strukturen des vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmens tatsächlich Unbundling-konform zu verhalten. Die Beendigung konzerninterner Absprachen, so wie das Unbundling sie fordert, wird zunächst nur in kontrollierbaren Regelungen und Satzungsbestimmungen wirksam. Ob konzerninterne Absprachen allerdings tatsächlich unterbleiben, ist innerhalb der Konzernstrukturen schwerlich zu kontrollieren.

8. Trotz der aufgeführten Probleme stellen die Unbundling-Vorgaben, sowohl in Deutschland als auch in Österreich, eine gute Kompromisslösung zwischen der Forderung nach einem effektiven und strukturellen Unbundling einerseits und betriebswirtschaftlichen und eigentumsrechtlichen Unternehmensforderungen andererseits dar. Das rechtliche Unbundling im Zusammenspiel mit den Vorgaben des operationellen und des informatischen Unbundling ist grundsätzlich geeignet, um eine relativ hohe Unabhängigkeit der Netzgesellschaft von ihrem vertikal integrierten Unternehmen zu gewährleisten. Ob diese Unabhängigkeit der Netzgesellschaft wiederum geeignet ist, um einen effektiven und diskriminierungsfreien Netzzugang für alle Marktteilnehmer zu schaffen, werden die nächsten Regulie-

rungsperioden zeigen.

Die vom Unbundling betroffenen vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmen sollten jedenfalls bei der Umsetzung und Einhaltung der Unbundling-Vorschriften einen strengen Maßstab anlegen. Denn nur auf diesem Wege können sie der Gefahr der möglichen Einführung eines Ownership Unbundling durch die Europäische Kommission begegnen.

### 3. Schlussbetrachtung

Ob allerdings diese nächste Stufe des Unbundling den Problemen vorbeugen könnte, bleibt fraglich.

1. Der Begriff des Ownership Unbundling ist bisher nicht eindeutig definiert und wird mit verschiedenen Bedeutungen gebraucht. Entscheidend für das Vorliegen von Ownership Unbundling ist, dass es sich um eine Unbundling-Form handelt, bei der Zugriff auf die Eigentumsverhältnisse genommen wird. Der Zugriff erfolgt in einer Weise, die über das rechtliche Unbundling hinausgeht.

Bei der Umsetzung von Ownership Unbundling sind mehrere Umsetzungsformen mit unterschiedlicher Eingriffsidentität denkbar. Dazu gehören unter anderem die Verstaatlichung von Netzeigentum, die Zwangsveräußerung von Netzeigentum oder auch lediglich die zwangsweise Überführung des Netzeigentums in eine separate Konzerngesellschaft.

2. Als Beispiel für die Durchsetzung des Ownership Unbundling wird in Europa immer wieder England angeführt: Im Rahmen der Privatisierung der staatlichen Elektrizitätsunternehmen, insbesondere des Central Electricity Board und der zwölf Regional Electricity Boards sah schon der Electricity Act 1989 für die Bereiche Stromerzeugung, Stromtransport, Stromverteilung und Stromhandel Unbundling vor. Im Wege der Reformen wurden die potenziellen Wettbewerbsbereiche Erzeugung und Handel von den Monopolbereichen Übertragung und Verteilung separiert. Zum einen war mit der National Grid Company eine eigenständige Übertragungsnetzgesellschaft gegründet worden, zum anderen wurde die Verteilung durch die Regional Electricity Companies vorgenommen, welche zur Entflechtung von Rechnungslegung und Management in den Bereichen Verteilung und Handel verpflichtet waren. Seit der Verschmelzung von Lattice mit National Grid im Jahre 2002 ist die National Grid Company plc als Betreiberin und Eigentümerin des Übertragungsnetzes in England und Wales nunmehr ebenfalls ein Tochterunternehmen der National Grid Transco.

Das Stromübertragungsnetz befindet sich damit in Händen einer börsennotierten, landesweit tätigen Netzgesellschaft und ist somit von den anderen Bereichen der Energieversorgung getrennt.

3. Die strikte Trennung der landesweit tätigen Netzgesellschaft ist auch wohl der Grund, warum England immer wieder als Beispiel für das Ownership Unbundling genannt wird. Gesetzlich vorgeschrieben ist diese Form des Unbundling dort aber nicht. Vielmehr regelt der Utilities Act 2000 in Sect. 6 (2) ein rechtliches Unbundling, wonach es Unternehmen verboten ist, gleichzeitig Lizenzen für die Versorgung und die Verteilung zu halten. Darüber hinaus hat der britische Gesetzgeber Mängel des Unbundling durch Sect. 30 (6) Utilities Act 2000 dadurch beseitigt, dass Lizenzen für die Energieversorgung, die Energiedurchleitung und die Energieverteilung nur an unterschiedliche Personen bzw. selbstständige Unternehmen vergeben werden dürfen. Damit trägt das Lizenzsystem, und nicht ein gesetzlich vorgeschriebenes Ownership Unbundling, zur Trennung der Bereiche Stromerzeugung, Stromtransport, Stromverteilung und Stromhandel bei und dient somit auch der Vermeidung von Quersubventionen.

4. Doch auch wenn man das Ownership Unbundling als eine wirkungsvollere Methode der Regulierung betrachtet, so ist die Verpflichtung der Mitgliedstaaten zum Ownership Unbundling unter dem Gesichtspunkt der Subsidiarität im Rahmen der Verhältnismäßigkeit unzulässig und unverhältnismäßig, wenn die Kommission nicht darlegt und gegebenenfalls nachweist, dass durch weniger belastende Maßnahmen die verfolgten Ziele nicht erreicht werden können. Allerdings beinhaltet (Anm. der Red.) die Verpflichtung zum rechtlichen und operationellen Unbundling noch einen Umsetzungsspielraum bis Juli 2007. In Anbetracht dieser Tatsache müssen sich die Verpflichtungen zum Unbundling erst als endgültig unzureichend erwiesen haben, bevor ein weiterer Schritt als verhältnismäßig gerechtfertigt werden könnte. Angesichts geltender Übergangsfristen, wie die Verpflichtung zur Einführung des rechtlichen Unbundling bis zum 1. Juli 2007 und anschließenden Berichtspflichten, kann ein entsprechender Nachweis fehlender Eignung der bestehenden Unbundling-Anforderungen zur Erreichung der Ziele der Beschleunigungsrichtlinie und deren Umsetzung in den Mitgliedstaaten legitimerweise nicht vor Ende 2010 geführt werden.

# Forschung und Praxis der Organisationsberatung haben sich viel zu sagen

## OBIE-Workshop „Was macht Beratung erfolgreich - auch für KMU als Nachfrager?“

von Andreas Taffertshofer

Der regionale Verwertungsworkshop „Was macht Beratung erfolgreich – auch für KMU als Nachfrager?“ fand am 23. Oktober im „Alten Heizhaus“ der Universität statt. Rund 40 Teilnehmer nahmen an der ganztägigen Veranstaltung teil, zu der im Rahmen des Forschungsprojektes „Organisationsberatung – Importgut oder Exportschlager für deutsche Unternehmen“ am Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement von Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl eingeladen worden war. Zu den Gästen zählten neben Vertretern aus Wirtschaftsverbänden vor allem Praktiker der Unternehmensberatung, aber auch Wissenschaftler und Studierende. Der Workshop gliederte sich in die drei Themenblöcke: „Konzepte erfolgreicher Beratung“, „Evaluation und Qualitätssicherung von Beratung“ und schließlich „Chancen und Risiken der Expansion von Beratung in Transformationswirtschaften mittel- und osteuropäischer Länder“.

Nach einer kurz gehaltenen Begrüßung und Vorstellung des Forschungsprojektes durch Projektleiter Prof. Manfred Moldaschl eröffnete Thomas Ranisch, Geschäftsführer und Berater von KATO Consulting in Chemnitz, den ersten Themenblock zu Beratungskonzepten. Das Referat stellte zunächst die prinzipiellen Erfolgsfaktoren guter Beratung bei

KATO vor. Hierzu gehören die Erfahrung und Professionalität der Berater selbst, die zielgerichtete und angepasste Verwendung von Analyse- und Beratungsmethoden sowie die Arbeit in einem Beraternetzwerk, das vielfältige Expertisen verfügbar hält. Anhand von drei Fallbeispielen erörterte Thomas Ranisch konkrete Vorgehensweisen. Im direkten Anschluss kontrastierte Matthias Freitag, Geschäftsführer und Berater vom Institut für systemische Arbeiten in Chemnitz, die klassische Form der Unternehmensberatung durch Experten mit dem Konzept der systemischen Organisationsberatung. Bereichert durch Fallbeispiele aus seiner eigenen Beratungspraxis stellte er diesen innovativen, im deutschsprachigen Raum entwickelten Beratungsansatz vor, der sich stark auf sozialwissenschaftliche Grundlagen stützt und die Möglichkeiten externer Intervention skeptisch sieht.

Die Kontrastierung beider Ansätze, Experten- versus Systemische bzw. Prozessberatung, sorgte für eine lebhaft Diskussion. Die von Matthias Freitag bewusst pointiert vorgestellte Konzeption löste doch bei einigen Beraterkollegen Zweifel hinsichtlich der Praktikabilität aus. In der Diskussion relativierte der Referent seine Position dahin gehend, dass klassische Expertenberatung bei bestimmten Sachproblemen unverzichtbar

sei und er in der Praxis selbstverständlich und problemlos mit Expertenberater zusammen arbeite. Umgekehrt räumten Vorredner Thomas Ranisch und weitere Expertenberater ein, dass die systemische Beratung gewichtige Erweiterungen für das Verständnis der eigenen Beratungspraxis böte.

An diesem Diskussionsstand konnte Prof. Manfred Moldaschl nahtlos anschließen. Dessen eigene Forschungsergebnisse bestätigen den in der Diskussion angedeuteten Sachverhalt, dass erfolgreiche Beratung in aller Regel beide Anteile enthält: Experten- und Prozessberatung. Diese seit rund zehn Jahren vertretene Position war zunächst als zutreffendere Beschreibung guter Beratungspraxis konzipiert und entwickelt worden. Schließlich habe er sich auf Anfragen vieler Beratungspraktiker dazu entschlossen, die bislang analytischen Ergebnisse zu einer „positiven“ Konzeption erfolgreicher Beratung zu verdichten. Das dem Forschungsprojekt zugrundeliegende Konzept der „Reflexiven Beratung“ analysiert die Stärken und Schwächen von Experten- und Prozessberatung und erarbeitet eine praxistaugliche „Synthese“ beider Ansätze. Der nachhaltige Erfolg von Organisationsberatung sei systematisch nur durch Instanzen der Reflexivität – sei es beim individuellen Berater oder in institutionalisierter Form in Beratungs- und Klientenorganisation – zu gewährleisten. „Es geht nicht um die Steigerung von Reflexivität per se“, so Manfred Moldaschl, „sondern darum, in methodischer Weise nur dann Reflexionsstufen zwischen zu schalten, wenn dies im konkreten Fall unter Berücksichtigung jeweiliger Kontextbedingungen sinnvoll erscheint.“ Ein wenig zweckdienliches Verharren auf reiner Experten- oder reiner Prozessberatung könne und müsse so verhindert werden.

Zur Frage der Evaluation von Organisationsberatung referierte im nächsten Themenblock Fabricio Orellana, von der Bayerngas GmbH in München. Die im Rahmen seiner Promotion am Innovationslehrstuhl durchgeführten Fallstudien von kleinen bis sehr umfangreichen Beratungsprojekten (bis zu 100 Mio. Euro Projektvolumen!) konzentrierten sich



Rund 40 Teilnehmer folgen aufmerksam den Vorträgen. (Foto: Jan Reißig)

unkonventionell und im Sinne reflexiver Beratungsforschung auf die Suche nach „Misserfolgsk Faktoren der Unternehmensberatung“. Die Ergebnisse belegen, dass viele Beratungsprojekte deshalb scheitern, weil sie *ein* Beratungswerkzeug für fast *alle* Beratungsprojekte einsetzen. So ist es ganz üblich, dass Berater für Projekte in verschiedensten Unternehmensbereichen, etwa bei IT-, Personal- und Managementaufgaben, immer dieselben Methoden und Tools anwenden. Das Beibehalten von Beratungskonzepten, die in einem Bereich angemessen und erfolgreich sind, wird so zum Misserfolgsgaranten in anderen Bereichen. Hinsichtlich des flexiblen Einsatzes von Beratungswerkzeugen sei noch erheblicher Nachholbedarf feststellbar.

Im Anschluss daran referierte Michael Fox, von der TU Chemnitz über den Forschungsstand zur Evaluation von Organisationsberatung. Obwohl eine Reihe von sozialwissenschaftlich erprobten Methoden und Instrumente zur Evaluation von Innovationsprojekten existiert, finden sie in der Beratungsevaluation kaum Einsatz. Diesen bekannten Befund kontrastierte Michael Fox mit empirischen Ergebnissen aus dem Forschungsprojekt, nach dem Berater den Erfolg von Projekten durchaus bewerten. Ein

Problem liege aber darin, dass Berater andere Erfolgskriterien anlegten als Klienten und Wissenschaftler. Insgesamt müsse jedoch davon ausgegangen werden, dass die Evaluation von Beratung prinzipiell möglich ist und von Beratern sogar regelmäßig durchgeführt wird. Die Erarbeitung fundierter und zugleich praxistauglicher Erfolgskriterien ist jedoch eine bislang ausstehende Aufgabe, zu deren Bearbeitung das Forschungsprojekt beiträgt.

Wie gut die Erfolgs- und Qualitätssicherung von Beratung bereits seit Jahren funktionieren kann, erläuterte anschließend Jürgen Zuschke, Leiter des Geschäftsbereiches Beratung im RKW Sachsen. Trotz der beeindruckenden Menge von 2.000 Beratungsprojekten mit rund

17.000 verrechneten Beratungstagen, die das RKW jährlich mit KMU abwickelt, könnten eklatante Misserfolge fast ausgeschlossen werden. Diese hohe Erfolgsquote verwirklichte das RKW Sachsen durch persönliche Kontakte mit Beratern und Klienten und durch die laufende Überwachung der Beratungsprozesse. Es wurde deutlich, dass in der staatlich geförderten Beratung die Evaluation seit langem Routine ist. Hinzu kommt, dass die Qualitätssicherung der geförderten Beratung im Freistaat Sachsen, die durch das RKW und durch Ellipsis GmbH geleistet wird, noch einmal in einer Evaluationsstudie des Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit reflektiert wurde. Die Beratungsförderung in Sachsen entpuppt sich als treffendes Beispiel für den

meten sich den Chancen und Risiken der Expansion deutscher Beratungsunternehmen und -konzepte in Transformationsländer. Einleitend referierte Annett Schmidt, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsprojekt, über den Forschungsstand zur Bedeutung von Organisationsberatung im ostdeutschen Transformationsprozess seit 1990. Ihr Forschungsinteresse richtet sich auf die Frage, ob die Erfahrung im deutsch-deutschen Beratungstransfer Modellcharakter für die Expansion deutscher Berater in mittel- und osteuropäische Länder besitzt. Aufgrund der politisch sehr schnell abgewickelten Transformation Ostdeutschlands, so das Ergebnis, handele es sich zwar um einen Sonderfall. Das Scheitern sehr vieler Beratungsprojekte

könne jedoch zum einen auf das Vernachlässigen regionaler und gesellschaftlicher Institutionen und deren Veränderungsprozesse zurückgeführt werden. Zum anderen habe der fehlende Blick für die Vorgeschichte der Klienten und dessen Mentalität sowie das Ausbleiben der Suche nach neuen, kooperativen Wegen im Beratungsprozess eine wesentliche Rolle gespielt. Der Transfer von Beratungs-Know-how sei durch Kurzfristigkeit und Kurzfristigkeit



Prof. Moldaschl im Gespräch mit Workshopteilnehmern.  
(Foto: Andreas Taffertshofer)

Zusammenhang von nachhaltig erfolgreicher Beratung von KMU und Reflexivität. Reflexivität ist hier nicht nur auf Beratungsebene zu finden, sondern ist auf Ebene der Qualitätssicherung und noch einmal auf Ebene der öffentlichen Verwaltung schon institutionalisiert. Ein weiteres Ergebnis zeigte sich hinsichtlich der Verbreitung von Beratungskonzepten. Zumindest im Rahmen der geförderten Beratung in Sachsen spielt Expertenberatung die dominierende Rolle. Prozess-, systemische oder gar reflexive Beratung wird durch die Qualitätssicherer praktisch nicht wahrgenommen. Allerdings zeigte sich Jürgen Zuschke vom RKW Sachsen interessiert, Aspekte dieser innovativen Formen der Beratung zu überdenken und aufzugreifen.

Der abschließende Themenblock wid-

gezeichnet und deshalb nicht nachhaltig erfolgreich gewesen. Wer Beratungsprojekte in Transformationsländern erfolgreich durchführen will, muss sich in die institutionellen Kontexte vor Ort einfinden und Mentalität und Vorkenntnisse der Beratenen stark berücksichtigen.

Diesen Befund konnte nachfolgend Sebastian Fuchs, Geschäftsführer und Berater der Avansis e.K., die in Deutschland, Ungarn, Slowakei, Rumänien und weiteren mittel- und osteuropäischen (MOE) Ländern tätig ist, aus seiner langjährigen Praxis bestätigen und anhand reichhaltiger Praxisbeispiele konkret erläutern. So böten die Transformationswirtschaften der MOE-Länder vielfach investitions-offene und prosperierende Beratungsmärkte. Der Marktzutritt sei jedoch nur möglich, wenn sich Berater intensiv mit den

dort vorherrschenden informalen Strukturen auseinander setzten. Strategische Allianzen mit etablierten und mächtigen Partnern vor Ort seien unabdingbar, um Projekte erfolgreich durchführen zu können. Die wesentliche Beraterkompetenz in den Transformationsmärkten liege in der fundierten Kenntnis regionaler und kulturspezifischer Gegebenheiten.

Die Vortragsreihe von Dr. Radka Hodicová, Beraterin bei Iventa in Prag, beschäftigte sich mit dem sächsisch-tschechischen Grenzgebiet mit Fokus auf die wirtschaftliche Zusammenarbeit. In eigener Forschungstätigkeit entdeckte sie in qualitativen Interviews mit sächsischen und tschechischen Unternehmern zum Teil massive Stereotype und Vorurteile über die jeweiligen Nachbarn. Insbesondere tschechische Unternehmer äußerten, dass sie noch eher mit west- als mit ostdeutschen Partnern zusammenarbeiten wollten. In Bezug auf Internationalisierungsentscheidungen müsse davon ausgegangen werden, dass persönliche Erfahrung und daraus resultierende „psychische Distanz“ zum Nachbarland

die individuelle Kooperationsbereitschaft von Unternehmern erheblich beeinflussen. Neben objektiven Marktbedingungen seien also auch subjektive Barrieren mentaler Art zu berücksichtigen, die gerade bei tschechischen Unternehmern teilweise noch immer sehr ausgeprägt seien.

Die abwechslungsreichen Beiträge von Beratern, Verbandsvertretern und wissenschaftlichen Projektmitarbeitern schufen die Basis für konstruktive Diskussionen. Obwohl regional noch wenig wahrgenommen, fand der von Prof. Moldaschl vorgestellte Ansatz der reflexiven Beratung große Beachtung und führte zu angeregtem Austausch zwischen Wissenschaftlern und Praktikern. Neben den Vorträgen und Diskussionsrunden wurden die Pausen für den informellen Austausch intensiv genutzt. Besonders positiv zu vermerken ist, dass viele Berater am Workshop teilnahmen, obwohl keine Gelegenheit zu direkter Akquise geboten werden konnte. Allein die Möglichkeit der Diskussion und Rückspiegelung der Beratungspraxis aus Sicht von Berater-

kollegen, der Beratungsforschung und der Qualitätssicherung wurde von den Teilnehmern als sehr wertvoll eingeschätzt.

Nach diesen sehr positiven Erfahrungen mit dem erstmals auf regionaler Ebene durchgeführten Workshop, ist gegen Ende des Forschungsprojektes Anfang 2009 eine Neuauflage der Veranstaltung angedacht. Einmal mehr wurde deutlich, dass eine stärkere Vernetzung und Austausch zwischen den Beteiligten sowie die Erhöhung der Transparenz am Beratungsmarkt dringend nottut. Das Forschungsprojekt OBIE leistet hierzu durch empirische Beforschung der Beratungspraxis, der Bündelung vorhandenem Wissens und dem Transfer neuester Erkenntnisse auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene regelmäßige Beiträge. Die Präsentationen der Referenten sowie weitere Informationen zum Projekt OBIE sind unter [www.obie-beratungsforschung.de](http://www.obie-beratungsforschung.de) verfügbar.

## Neuerscheinungen in der Schriftenreihe der Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft

von Thomas Gremm



Das Buch „Arbeitslosigkeit in Europa: Neue Perspektiven durch die Vermarktung umweltfreundlicher Technologien?“ beinhaltet Beiträge vom 2. Chemnitzer Symposium „Europa und Umwelt“.

In der Schriftenreihe der Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft sind zuletzt die beiden Bücher „Europäische Umweltpolitik“ (Band 10)

und „Arbeitslosigkeit in Europa: Neue Perspektiven durch die Vermarktung umweltfreundlicher Technologien?“ (Band 8) erschienen. Herausgegeben wurden die Bücher von Herrn Prof. Dr. K.D. John und Junior-Prof. PD Dr. Dirk Rübhelke.

An der Erstellung des Buches „Europäische Umweltpolitik“ wirkten Wissenschaftler aus Tschechien, der Schweiz und Deutschland mit. In den Einzelbeiträgen werden verschiedene ökonomische Aspekte des europäischen Umweltschutzes aufgegriffen und analysiert. Dies sind unter anderem ökonomische Aspekte der Nutzung erneuerbarer Energien, der nachhaltigen Entwicklung und der Klimapolitik.

Das Buch „Arbeitslosigkeit in Europa: Neue Perspektiven durch die Vermarktung umweltfreundlicher Technologien?“ untersucht, inwieweit der Umweltschutzsektor in der Lage ist, Arbeitsplätze zu schaffen. Einen Schwerpunkt der Betrachtung bildet hierbei der Bereich der regenerativen Energien. Die Schriften sind im Shaker Verlag erschienen.

Des Weiteren ist im Januar 2008 der

Tagungsband des 5. Chemnitzer Symposiums „Europa und Umwelt“ unter dem Titel „Wachstumsschranken durch schwindende Rohstoffreserven“ im Peter Lang Verlag erschienen. Dieses Buch beschäftigt sich mit den Gefahren infolge Verknappung natürlicher Ressourcen für die Volkswirtschaften Europas.



## Im gelobten Land

### Forschungsaufenthalt an der Hebrew University

von Jens Metge

Eine Möglichkeit, mit der man als Student oder wissenschaftlicher Mitarbeiter neue Erfahrungen sammeln und Erkenntnisse dazu gewinnen kann, ist ein Aufenthalt im Ausland. Nun gibt es sicherlich andere Universitätsstädte, in denen die politische Lage nicht so instabil ist. Für Wissenschaftler ist Jerusalem allerdings sehr reizvoll, da die Stadt mit der *Hebrew University* über eine in der Volkswirtschaftslehre sehr angesehene und gut besetzte Hochschule verfügt, die über die Landesgrenze hinaus bekannt ist.

Die Idee zu dem Aufenthalt in Jerusalem kam mir bereits 2004, als ein Kollege mir von dem – durch ein Stipendium unterstützten – Forschungsaufenthalt an der *Hebrew University of Jerusalem Israel* (HUJI) berichtete. Diese Stipendien werden im Rahmen eines Kooperationsabkommens zwischen den sächsischen Universitäten und der HUJI vergeben. Als ich Anfang 2007 wieder von der Ausschreibung hörte, habe ich nach Rücksprache mit meinem Chef die Chance ergriffen und mich beworben. Dass die Chancen für engagierte Nachwuchsforscher gut stehen würden, wurde mir zwar im Voraus angetragen. Seine tatsächlichen Fähigkeiten selbst zu beurteilen und in der Bewerbungsphase auftretende Informationsasymmetrien zu beseitigen, ist jedoch stets mit Schwierigkeiten verbunden.

Im Rahmen meiner Bewerbung, die komplett in Englisch zu verfassen war, musste ich ein kurzes Exposé über den zeitlichen und wissenschaftlichen Umfang meines Forschungsvorhabens einreichen, einen Lebenslauf anfügen und einen Ansprechpartner (d.h. einen Mentor) an der HUJI präsentieren, der mir während meines Aufenthalts auch den einen oder anderen Tipp geben könnte. Als interessierter Industrieökonom und Spieltheoretiker sah ich im interdisziplinären *Center for the Study of Rationality* genau die richtige Anlaufstelle. Die Wahl dieses interdisziplinären Instituts, so kann ich im Nachhinein sagen, war die richtige Entscheidung. Neben interessanten Persönlichkeiten wie dem Nobelpreisträger Robert J. Aumann (dazu gleich mehr) und seinem ehemaligen Doktoranden Sergiu Hart (vgl. Bild 1), die zusammen das mehrbändige *Handbook of Game Theory* herausgeben und die Fraktion der Mathematiker vertreten,

sind am Center auch Biologen, Informatiker, Juristen, Ökonomen, Philosophen und Psychologen beschäftigt; alle mit der Prämisse, im interdisziplinären Diskurs und mithilfe spieltheoretischer Analysemethoden die Theorie der Wirklichkeit ein wenig näher zu bringen und dabei die (eigene) Forschung möglichst weit voranzutreiben.

Neben meiner eigenen Forschung, die tatsächlich vorangekommen ist, sollten auch die Gespräche und Diskussionen zu einem wichtigen Teil meines Aufenthaltes werden. Diese drehten sich nicht nur um mein Dissertationsthema und meine Forschungsinteressen, sondern auch um andere Fragen der Wissenschaft(en). Das dabei herrschende positive Klima hat mich sofort an fruchtbare Konferenzteilnahmen erinnert – Erfahrene werden wissen, was ich meine. Allein aus diesem Grund kann ich jedem Nachwuchswissenschaftler, aber auch jedem engagierten Studenten empfehlen, derartige Möglichkeiten wie die Ausschreibung von Stipendien zu nutzen und einen Auslandsaufenthalt anzustreben.

Eines muss einem „Besucher“, der sich – wie ich – quasi selbst eingeladen hat, allerdings klar sein: Die Mitglieder des Instituts warten nicht auf den Gast aus Chemnitz. Sie reagieren, was bei genauerem Nachdenken einleuchtet, zunächst eher zurückhaltend auf Gesprächs- oder Terminanfragen. Dem entgegenwirken kann ein sich kümmernder Betreuer, wie

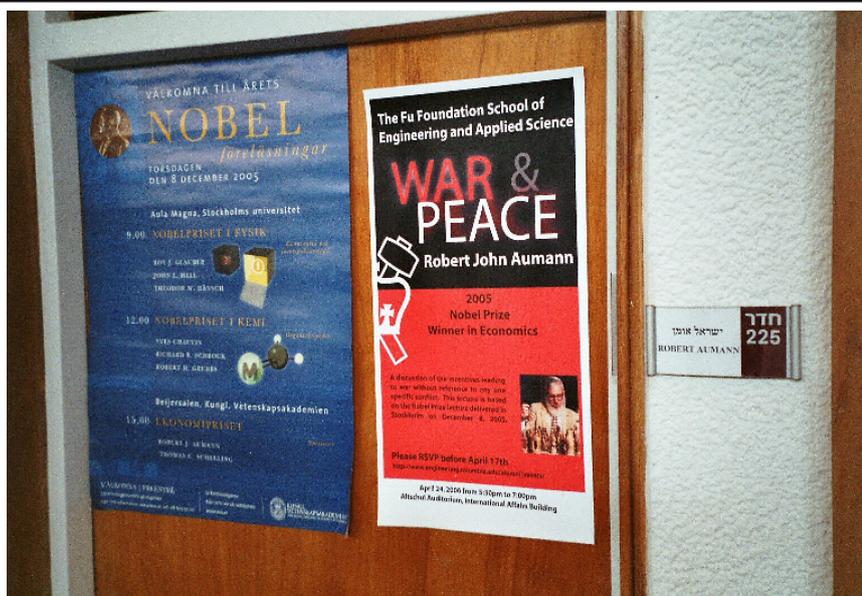
es in meinem Fall Eyal Winter war. Er hat mir diejenigen Personen vorgestellt, deren Interessen sich mit meinen decken, hat mir hilfreiche Tipps zu möglichen Veranstaltungen und Forschungsinhalten gegeben und mir nebenbei auch noch seine eigenen Erfahrungen mitgeteilt.

Ein Wissenschaftler, mit dem ich mich sehr gerne länger unterhalten hätte, der jedoch wegen einer anstehenden Forschungs- und Vortragsreise nur sehr wenig Zeit hatte, ist der oben bereits erwähnte Robert Aumann. Schon vor dem Betreten seines Büros wird man auf seine wohl größte Auszeichnung hingewiesen (vgl. Bild 2).

Robert Aumann wurde im Jahr 2005 mit dem *Bank of Sweden (Nobel) Prize in Economic Sciences* ausgezeichnet. Für diejenigen Leser, denen seine Verdienste um die mathematisch fundierte Volkswirtschaft noch nicht bekannt sind, hier ein kurzer Auszug aus der Pressemitteilung der *Royal Swedish Academy of Sciences*, der jedoch nur einen Teil seiner Leistungen benennt: „*Robert Aumann (born 1930 in Frankfurt, Germany (Israeli and US citizen), PhD in mathematics in 1955 from MIT), was the first to conduct a full-fledged formal analysis of so-called infinitely repeated games. His research identified exactly what outcomes can be upheld over time in long-run relations. The theory of repeated games enhances our understanding of the prerequisites for cooperation [...] and clarifies the rai-*



Sergiu Hart (rechts) vom Center for the Study of Rationality und Jens Metge.



...vor dem Eintritt in Robert Aumanns Büro.

son d'être of many institutions, ranging from merchant guilds and organized crime to wage negotiations and international trade agreements."<sup>1</sup> Der Blick auf seine Publikationsliste ist beeindruckend, gleichsam die Analyse der angeschnittenen Themen.

Eine Anekdote am Rande: Da die Arbeitswoche am Sonntag beginnt und am Donnerstag endet, treffen sich die Mitglieder all sonntäglich um 13.00 Uhr zur informellen Mitgliederversammlung, dem – wie ich sie nannte – „Rationalitätsplausch“. Hier herrscht eine entspannte Atmosphäre, bei der man zu Kaffee und Tee kostenlose Sandwiches essen und vor allem den Gesprächen der Mitglieder untereinander zuhören kann. Das aus meiner Sicht interessanteste an dieser Runde war die Gegebenheit, dass die Themen zwar aus sämtlichen der oben aufgezählten Bereiche kommen, es jedoch letztlich immer wieder auf Fragen der Rationalität hinführt. Sollte die Unterhaltung einmal abschweifen, sorgen in der Regel die Mathematiker für die Kursänderung hin zum Rationalitätskriterium. Eine typische Diskussion kam beispielsweise aus der weder ökonomischen noch mathematischen Frage zustande, ob man adoptierten Kindern und nur ihnen alleine das Recht zubilligen sollte, ihre leiblichen Eltern per DNA-Bestimmung festzustellen und ihren Namen zu erfahren.

In meinen vier Wochen an der HUJI ist mir wieder deutlich geworden, wie wichtig der wissenschaftliche Diskurs ist, dies gilt insbesondere auch in Bezug auf interdisziplinäre Gespräche. Hierbei wird man gezwungen, die teilweise sehr spezialisierten Gedanken und Theorien

auch für Wissenschaftler anderer Fachbereiche vernünftig zu erläutern. Dies kann vorteilhaft sein, da man über den Tellerrand der eigenen Forschungsrichtung und Disziplin hinausschaut und möglicherweise weitere Impressionen erhält, die ansonsten verborgen bleiben. Allein aus diesem Grund bewerte ich meinen Aufenthalt an der HUJI als einen vollen Erfolg. Die Anregungen und neuen Einsichten, die ich den Unterhaltungen entnehmen konnte und die Chance, die eigene Forschung zu präsentieren, waren darüber hinaus sehr positiv.

Seit meiner Rückkehr nach Deutschland musste ich viele Fragen beantworten, die sich vor allem in zwei Rubriken zusammenfassen lassen: Ich hatte zum einen touristische und zum anderen sicherheitspolitische Auskünfte zu geben. Die touristischen Vorzüge dieser Stadt und des ganzen Landes liegen auf der Hand. Allein für die Erkundung Jerusalems mit seiner einzigartigen Altstadt sollte man sich viel Zeit nehmen. Wer sich nicht zu lange an belebten Plätzen aufhalten möchte, dem ist der Besuch der *Old City* vor 11.00 Uhr morgens zu empfehlen. Allerdings verpasst man damit auch das rege, teilweise basar-ähnliche Treiben in den Straßen und Gassen der vier grundlegend verschiedenen Altstadtteile. Darüber hinaus entgeht einem das *Tourist watching*, bei dem man allerlei interessante Bräuche und Gesten beobachten kann. Während meines ersten Wochenendbesuchs der Altstadt wurde ich schnell mit einer wohl aus Spanien stammenden Reisegruppe konfrontiert, die ein dreieinhalb Meter langes, hölzernes Kreuz über den Leidensweg Christi trug. Andere verharrten in stillem

Gedenken, wieder Andere ließen sich die passenden Stellen aus der Heiligen Schrift vorlesen. Die unterschiedliche Verhaltensweise der Menschen, die mit festem Glauben in sich gingen, hat mich sehr beeindruckt. Dennoch habe ich es nach diesem Tag vorgezogen, die Stadt zu erkunden, bevor der tägliche touristische Trubel einzieht.

Zum Thema Sicherheit kann ich dem allgemeinen Klischee entgegentreten, nach dem man unentwegt Attentate beobachten kann. Allerdings wird man durch die extremen Sicherheitsvorkehrungen stets an die potenzielle Bedrohung erinnert. Auf dem Weg zum Einkauf wird man mehrfach kontrolliert: zum einen am Ausgang und später Eingang des umzäunten und stark bewachten Campus, zum anderen vor dem Eintritt in den Supermarkt. Derlei Kontrollen sind mit den Vorkehrungen an hiesigen Flughäfen vergleichbar. Als Reisender hat man in Israel besonders viel Zeit einzuplanen. Auf dem Airport sollte man mindestens drei Stunden vor dem Abflug mit dem Check-in beginnen, um diesen Parcours ungestresst bewältigen zu können. Neben diverser Durchleuchtungen sieht sich der Reisende einer sehr genauen Kontrolle seines gesamten Gepäcks gegenüber. Nach diesem Sicherheitscheck, der für Westeuropäer ohne Interkontinentalflug-Erfahrung sicherlich ganz neu ist und bedrückend erscheint, kann man sich allerdings sicher sein, dass kein Passagier mit Waffen oder Sprengstoff reist.

Trotz der geschilderten Kontrollmaßnahmen und der kritischen Sicherheitslage möchte ich meinen Aufenthalt an der HUJI keinesfalls missen. Da meine Forschungsreise in diesem Rahmen ohne tatkräftige Unterstützung nicht zu realisieren gewesen wäre, möchte ich mich abschließend bei den Personen bedanken, die mich gefördert haben. Zuallererst sind da die zuständigen Professoren (von Auer, Götze und Helmedag) zu erwähnen, ohne die die Bewerbung und kurzfristige Beurlaubung nicht möglich gewesen wären. Sehr hilfreiche Tipps habe ich von den Insidern Dirk Rübhelke und Martin Altemeyer-Bartscher erhalten, die das ökonomische Feld am Department of Economics der HUJI bereits vor mir ergründet und Kontakte geknüpft haben. Mein Dank gilt außerdem für die finanzielle Unterstützung dem Auswahl Ausschuss und dem SMWK.

<sup>1</sup> Die vollständige Mitteilung ist zu finden unter der URL [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2005/press.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2005/press.html).

# Thüringer Weg 7 erstrahlt in neuem Glanz

## Umzug der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften am 13. September 2007

von Thomas Gremm



Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften - zweitgrößte Fakultät der TU Chemnitz mit 16 Professoren und 2 Juniorprofessoren - bezog noch pünktlich vor dem Semesterbeginn das komplett sanierte und behindertengerecht umgebaute Gebäude im Thüringer Weg 7. Die lange Bauzeit von Juni 2006 bis September 2007 sowie Gesamtbaukosten von 2,8 Millionen Euro haben sich jedoch gelohnt. Durch die insgesamt 123 Bürorzimmer und fünf Seminar- und Besprechungsräume werden nun „alle Professuren unter einem Dach vereint sein. Dadurch rückt die Fakultät näher zusammen“, so Dekan Prof. Dr. Uwe Götze.



## 4. Alumni-Treffen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

„Offene Fakultät“ lud zum Zusammentreffen vom 16. bis 18. November 2007 ein

von Karin Michaelis

Das jährliche WiWi-Alumni-Treffen ist eines von mehreren fakultätsspezifischen Projekten des WiWi-Alumni-Netzwerkes. Ein Wochenende lang bietet es allen Absolventen, Mitarbeitern und fortgeschrittenen Studenten der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät eine facettenreiche Veranstaltung mit aktuellen Informationen zum Fakultätsgeschehen, ausgewählten Aspekten zur sozialen Kompetenz und – von renommierten Experten referierten – Wirtschafts-Diskussionen. Auch diesmal konnten wir wieder ein besonderes Programm auf die Beine stellen, das uns vor allem mit zahlreichen Teilnehmern gedankt wurde.

### Freitag, 16.11.2007

Den in der Praxis so begehrten Soft-Skills kam der Workshop „Zeitmanage-

ment“ am Nachmittag entgegen: Referent Titus Lindl, selbst Geschäftsführer eines Startup-Unternehmens, führte in die Theorien des Selbstmanagements ein und versüßte sie mit praktischen Beispielen zur Ziel- und Meilensteinsetzung sowie Arbeitsaufträgen an die Zuhörer zur Tages- und Wochenplanung.

Im „Treff am Campus“ fand etwas später dann das „Get together“ statt – ein lockeres Zusammentreffen bei Snacks und Getränken, das vor allem zu einem gemütlichen informellen Austausch über berufliche und universitäre Entwicklungen genutzt wurde.

### Samstag, 17.11.2007

Am Haupttag des Alumni-Treffens stand der Vormittag unter dem Motto „Offene Fakultät“.



Dekan Prof. Dr. Uwe Götze präsentierte in seiner Eröffnungsrede die spannendsten Entwicklungen an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der letzten 14 Jahre.

Pünktlich um 10:00 Uhr startete dieser neu etablierte Programmpunkt mit der Eröffnung des Dekans, Prof. Dr. Uwe Götze. Er schilderte sehr eindrucksvoll die Entwicklung der Fakultät – veranschaulicht durch konkrete Zahlen und Themen, grafische Tendenzen und so manche Zukunftsprognosen.

Fortgesetzt wurde dieser Rückblick über die bisherigen 14 Jahre WiWi-Fakultät mit einer Fotoausstellung. Mehrere Mitarbeiter und Studenten hatten im Vorfeld Fotos aus dem Universitätsleben zur Verfügung gestellt, die nun auf meh-

rerer Plakatwänden im Treppenhaus zu besichtigen waren. Im Treppenhaus hatten sich ebenfalls einige Studenteninitiativen mit Ständen präsentiert. AIESEC, MTP, der Verband deutscher Wirtschaftsingenieure und der Studentische Börsenverein gaben an ihren Informationsständen kompetente Auskünfte und motivierten insbesondere die Studierenden zu einem Engagement neben dem Studium.

Des Weiteren öffneten viele Professoren den gesamten Vormittag über ihre Räume. Sowohl zur Besichtigung des neuen Fakultätsgebäudes, als auch für interessierte und ehemalige Studenten, die dadurch direkt „im Zentrum des Geschehens“ mit den aktuellen Lehrstuhlinhabern und -mitarbeitern ins Gespräch kommen konnten.

Alternativ bestand für die Besucher auch die Möglichkeit, an einem Campus-Rundgang teilzunehmen. Umrandet wurde der Vormittag der Offenen Fakultät von einer Netzwerk-Lounge: sowohl bei Kaffee und Gebäck im Fakultätsgebäude als auch etwas herzhafter im „TaC“, luden Sitzgelegenheiten zum Kennenlernen oder Pausieren ein.

Nach dieser Stärkung fand am Nachmittag die „Alumni-Akademie“ statt. Bei diesem Programmpunkt wurde jeweils ein gesellschaftspolitischer Schwerpunkt mit wirtschaftswissenschaftlichem Bezug aufgegriffen und zwischen Experten und Auditorium diskutiert.

In diesem Jahr war es dem Organisationsteam gelungen, Referenten für zwei verschiedene Schwerpunkte zu gewinnen: Dr. Martin Kohlhaussen, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Commerzbank AG und Ehrendoktor der WiWi-Fakultät, gab einen ganz persönlichen Rückblick zum Thema „Banken im Umbruch“. Die „Standortanalyse der Region Chemnitz“ führten Ulrich Geissler, Geschäftsführer der CWE, und Peter Naujokat, ehemaliger Geschäftsführer der GGG, durch.

Die Hochkarätigkeit der Redner und der herzliche Dank an ihr Engagement für die Fakultät kamen auch in den Gruß-

worten des Rektors, Prof. Dr. Klaus-Jürgen Matthes, des Dekans Prof. Dr. Uwe Götzte und des Vorsitzenden der Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft, Prof. Dr. Klaus Dieter John, deutlich zum Ausdruck.

Der kritische Austausch mit und zwischen dem Publikum wurde aus dem Hörsaal dann noch beim Stehkafee fortgesetzt.

Am Abend hatten die Teilnehmer für ihren geselligen Ausklang die Wahl zwischen dem Besuch des Fakultäts- und Absolventenballs im Renaissance Chemnitz Hotel oder einem Kneipenbummel mit Start im Turmbrauhaus, wo sich erwartungsgemäß viele studierende WiWis und Alumnis wiedertrafen.



*Die Alumni-Akademie, die mit zwei aufschlussreichen Vorträgen aufwartete, wurde von Alumnis, Fakultätsangehörigen und Studenten gleichermaßen gut besucht.*

**Sonntag, 18.11.2007**

Das traditionelle Fußballspiel „Fakultätsmitarbeiter gegen Alumni“, wurde diesmal als mehrstündiges Turnier ausgetragen, was der Spannung jedoch nicht im Geringsten Abbruch tat. Die begeisterten Zuschauer und völlig erschöpften Spieler einigten sich am Ende einvernehmlich auf eine Neuauflage im nächsten Jahr.

Den kulinarischen Abschluss des 4. WiWi-Alumni-Treffens bildete der Brunch im innerstädtischen Café „Alex“. Das durch die großen Fenster lichtdurchflutete und warme Obergeschoss war extra für die Veranstaltung geöffnet worden und lud mit gemütlichen Tischen und Tafeln die Studenten, Absolventen, Mitarbeiter und Professoren dazu ein, gemeinsam zu essen, zu entspannen und das Treiben auf dem Markt zu beobachten.

Dass sich das seit 2004 durchgeführte WiWi-Alumni-Treffen bereits gut etabliert hat, zeigte die erneute Steigerung der Anmeldungen, die Resonanzen der Teilnehmer und sicherlich auch, dass diesmal – neben dem Referenten Dr. Martin Kohlhausen – auch der zweite der beiden einzigen Ehrendoktoren der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und zugleich ihr Gründungsdekan, Prof. Dr. Peter Rütger Wossidlo, begeistert am Programm teilnahmen.

Organisiert wird die jährliche Veran-



*Prof. Dr. Rainhart Lang, Ulrich Geissler, Dr. Martin Kohlhausen, Peter Naujokat und Prof. Dr. Friedrich Thießen (von links) bei der feierlichen Verabschiedung.*



*In den Workshops der einzelnen Professuren wurden vor allem Debatten zu aktuellen fachspezifischen Thematiken geführt.*



Einige Studenteninitiativen wie MTP waren zum Alumni-Treffen mit vor Ort.

das gemäß seinem Namen (Alumni, lat.: „Zögling“, von alere, „ernähren“, „aufziehen“) eine Plattform für alle wirtschaftswissenschaftlichen StudentInnen, AbsolventInnen, MitarbeiterInnen und Ehemaligen der TU Chemnitz ist. Unterstützt von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und der Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft, hat es zum Ziel, zwischen den ehemaligen und derzeitigen Wirtschaftswissenschaftlern unserer Universität Synergiepotentiale zu schaffen und eine enge und vor allem aktuelle Bindung an die Fakultät zu ermöglichen.

Die Planungen des WiWi-Alumni-Netzwerks für Projekte in 2008 laufen bereits auf Hochtouren. Mit dem Jubiläum „15 Jahre WiWi-Fakultät“ stehen im kommenden Jahr gleich mehrere Herausforderungen an – unter anderem ein Groß-Event, das eventuell einmalig an die Stelle des regulären WiWi-Alumni-Treffens tritt und mit außergewöhnlichen Höhepunkten aus Inhalten, Gästen und Praxisveranstaltungen aufwartet.

*Fotos zum vergangenen Treffen, weitere Informationen zum WiWi-Alumni-Netzwerk und demnächst auch Ankündigungen und erste Details zum Jubiläums-Event „15 Jahre WiWi-Fakultät“ sind im Internet unter [www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/alumni](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/alumni) zu finden.*

## Zu Besuch bei Mütterchen Russland

### Erfahrungsbericht über ein Praktikum bei der Metro Gruppe Russland

von Jakob Bechinger

„Я не понимаю.“<sup>1</sup> war der Satz, der mich vor gut einem Jahr an meinem ersten Abend in meiner russischen Gastfamilie in St. Petersburg retten sollte.

Ich hatte mich aufgrund meines Studienganges dazu entschieden, Russisch als Fremdsprache zu lernen und war recht bald zu dem Ergebnis gekommen, dass dieses Bestreben ohne einen längeren Aufenthalt in Russland unmöglich sein würde. Wissend, dass ich auch noch ein Praktikum von mindestens acht Wochen benötigte, stellte sich mir im vierten Semester die Frage, ob nicht beides zu verbinden wäre. Der erste Plan über ein

schwedisches Möbelhaus, meinem damaligen Arbeitgeber, ein Praktikumsplatz zu bekommen scheiterte an unüberwindbaren bürokratischen Hürden.

Derweil war ich Mitglied im *dialog e.V.* geworden – einem studentischen Verein, der durch unterschiedliche Veranstaltungen und Aktivitäten eine Verbindung zwischen Politik, Wissenschaft und Wirtschaft herstellt, um gemeinsam deutsch-russische Wirtschaftsfragen zu erarbeiten und sowohl in Deutschland als auch in Russland tätig ist. Dank dieses Vereins gelangten meine Bewerbungsunterlagen über ein Vereinsmitglied in der deut-

schen Botschaft Moskau zu einem weiteren Mitglied und Angestellten der Metro Gruppe Russland. Nach einem Telefonat zur Auslotung beidseitiger Interessen wurden meine Unterlagen an den Personalmanager von *real*, - Russland weiter gegeben, welcher mich kurz darauf in Form eines Bewerbungsgesprächs am Telefon kontaktierte. Relativ schnell deckten sich die Erwartungen, sodass ich nach wenigen Wochen einen Praktikantenvertrag über sechs Monate in der Hand hatte.

Um das Erlernen der Sprache zu beschleunigen, trat ich mit einer Deutschlehrerin

in St. Petersburg in Kontakt, die sich sowohl bereit erklärte, mir einen Monat Russischunterricht zu geben, als auch für eine Unterkunft zu sorgen. So machte ich mich nach überwundenen Visabeschaffungsproblemen im September 2006 auf den Weg nach Russland.

Der Start in St. Petersburg war beschwerlich, da ich mit einer Familie in einer Zwei-Zimmer-Wohnung am Rande von St. Petersburg lebte und mich zunächst an die neue, etwas karge Lebenssituation gewöhnen musste. Zudem war die einzige Möglichkeit der Kommunikation Russisch, was zunächst die eine oder andere schweigsame Minute mit sich brachte, mir aber die Dringlichkeit vor Augen führte, das Lernen der Sprache ernsthaft in Angriff zu nehmen.

Von Petersburg ging es nach Moskau. Eine Wohnung im Süd-Westen der Stadt hatte ich mir von ‚Piter‘<sup>2</sup> aus organisiert – leider unwissend, was es bedeutet, an einem Ende der Stadt zu wohnen und an einem anderen zu arbeiten. Der Weg zum Büro mit Bus und U-Bahn belief sich so auf zwei Stunden und da neben mir noch einige andere ‚Millionen‘ Moskauer die Metro morgens und abends benutzten, glich das Fortkommen eher einem Sport.

Da ich bei *real*,- Russland scheinbar der erste Praktikant war, lief das Praktikum wegen allgemeiner Unsicherheit über meine Aufgaben und meinen Status schleppend an. Ich war der Abteilung ‚Operation‘ zugeordnet, welche für die Verbesserung von unternehmensinternen Prozessen zuständig ist. Das Projekt mit dem ich betraut werden sollte, hatte zum Ziel, die recht schwache Warenverfügbarkeit in den *real*,- Häusern zu erhöhen. Das Ziel war 98% der möglichen Waren auch tatsächlich in den Geschäften zu haben – einem Niveau von dem wir am Anfang noch gut 15% entfernt waren. Zu diesem Zweck war eine Projektgruppe gegründet worden, die mit Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen besetzt war. Um mich an die russische Mentalität, die Arbeitsweise, die Systeme etc. zu gewöhnen, sollte ich den ersten Monat in einem *real*,- Laden verbringen. Auch hier war man sich über meine Aufgabe nicht im Klaren<sup>3</sup> und da mein Russisch noch nicht ausreichte, um die Prozesse zu verstehen, war der Anfang recht schwer. Der Sprung in das sehr kalte Wasser sollte seine Wirkung aber nicht verfehlen. Zum einen verbesserte sich mein Russisch nun sehr schnell und zum anderen kam ich mit Problemen in Kontakt, die mir im

Laufe des Projekts immer wieder begegnen sollten.

Daran anschließend wurde ich Teil der Projektgruppe. Unserer Arbeit wurde vom Direktorium zwar höchste Aufmerksamkeit entgegen gebracht, aber immer wieder sollten sich entweder interkulturelle Probleme oder unklare Zuständigkeitsbereiche in den Weg stellen. Außerdem wurden ab Dezember einige Häuser in der russischen Provinz neu eröffnet, wofür meine Abteilung zuständig war. Glücklicherweise war ich an den Eröffnungen beteiligt, sodass ich neben den Schwierigkeiten einer Eröffnung (bspw. der Entzug einer Lizenz zur Eröffnung oder zum Vertrieb gewisser Produkte) in Russland auch weitere Städte kennenlernte. Trotz alledem erreichten wir durch das Einführen eines Penalization-Systems für Lieferanten, die Säuberung der Daten, das Umstellen einiger Prozesse und das Datenverarbeitungssystem eine Warenverfügbarkeit von durchschnittlich 95%.

Neben der Arbeit sollte natürlich auch das private Leben nicht zu kurz kommen. Im Dezember gründeten ein Franzose, eine Holländerin, eine Russin und ich eine WG in der Nähe des Roten Platzes, was zwar sehr teuer war, aber sowohl den Weg zur Arbeit als auch das abendliche Ausgehen erheblich erleichterte. Zudem hatte ich durch verschiedene sportliche Aktivitäten und durch die Arbeit viele Leute kennen gelernt, mit denen ich das ‚normale‘ Moskauer Stadtleben erkunden konnte. Die Zeit verging wie im Fluge und schneller als erwartet war der russische Winter überstanden und der Zeitpunkt meiner Heimreise nah.

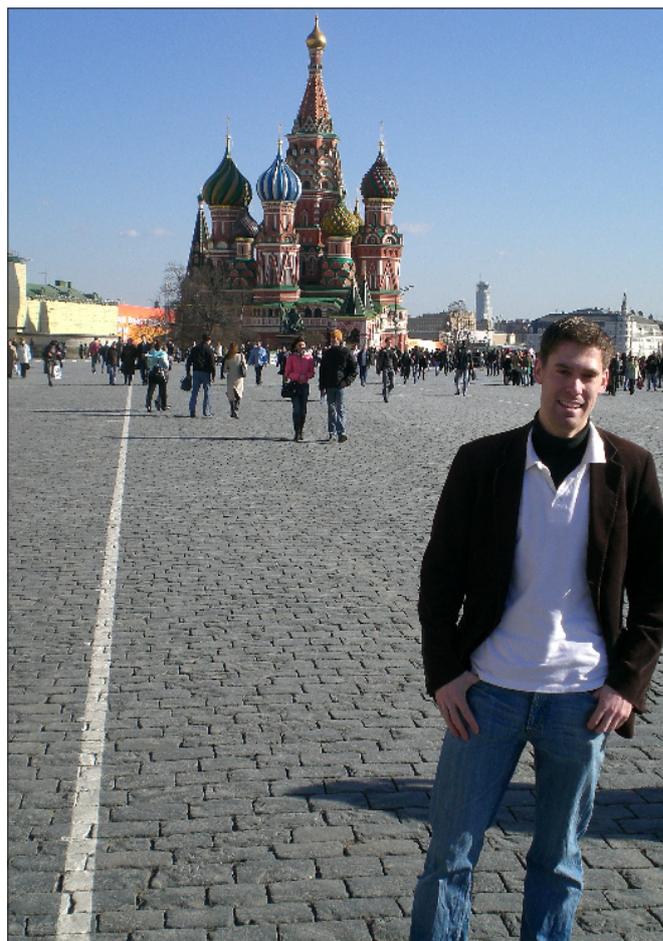
Im Nachhinein be-

trachtet waren die Monate in Russland sehr schön und ereignisreich. Auch wenn es am Anfang, gerade wegen der Sprache und Andersartigkeit Russlands und seiner Menschen, schwierig war Fuß zu fassen und es immer wieder Momente gab, in denen man sich nach Deutschland zurücksehnte, würde ich jedem, der die Möglichkeit hat, empfehlen, eine solche Unternehmung anzutreten. Die Erfahrungen, die ich innerhalb dieser Monate sowohl im Berufsleben als auch im sozialen Bereich sammeln durfte, sind für mich nicht zu unterschätzen und ergänzen das theoretische Studium in sehr positiver Weise.

<sup>1</sup> Ich verstehe nicht.

<sup>2</sup> Piter ist der Kosenamenname der Petersburger für ihre Stadt.

<sup>3</sup> Praktika sind in Russland eine eher unbekannte Einrichtung.



Jakob Bechinger studiert European Studies mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung an der TU Chemnitz. Während seines 7-monatigen Praktikums bei der Metro Gruppe Russland war er in St. Petersburg und vorwiegend in Moskau tätig.

---

## Zitate und Ökonomie

Erfolg hat nur der, der etwas tut, während er auf den Erfolg wartet.

Thomas Alva Edison

Der Gewinn anderer wird fast wie ein eigener Verlust empfunden.

Wilhelm Busch

Tatsachen schafft man nicht dadurch aus der Welt, dass man sie ignoriert.  
Aldous Huxley

Auf die Arbeit schimpft man nur solange, bis man keine mehr hat.

Sinclair Lewis

Viel besser, nie besitzen, als verlieren.

Christian Friedrich Hebbel

Die gegenwärtige Krise ist keine vorübergehende Unterbrechung des Wirtschaftswachstums, sondern dessen Ergebnis.

André Gorz

Economics is extremely useful as a form of employment for economists.

John Kenneth Galbraith

Die Liebe zu verlieren ist der einzige Verlust, den wir in diesem Leben fürchten müssen.

Franz von Sales

Für augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht.

Werner von Siemens

Wer von seinem Tag nicht zwei Drittel für sich selbst hat, ist ein Sklave.

Friedrich Nietzsche

Für mich ist eine Ehe nicht dazu da, Sicherheit zu bieten, sondern die Liebe zwischen zwei Menschen zu dokumentieren.

Gabriele Pauli

Wer hohe Türme bauen will, muss lange beim Fundament verweilen.

Anton Bruckner

Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv sich anzustrengen.

Erich Fromm

Steuern sind ein erlaubter Fall von Raub.

Thomas von Aquin

Fürchte nicht das Chaos, denn im Chaos wird das Neue geboren.

C.G. Jung

---

## Veranstaltungshinweise

### Donnerstag, 10.01.2008

#### IHK Plauen

Im Januar 2008 ist der einheitliche Euro-Zahlungsverkehrsraum mit der Einführung des SEPA-Verfahrens (Single Euro Payments Area) Wirklichkeit geworden. Die IHK Südwestsachsen möchte dazu über die Neuregelungen im internationalen und vor allem auch nationalen Zahlungsverkehr und deren Vorteile sowie damit verbundene Umstellungsprobleme informieren.

Anmelden zu dieser kostenlosen Veranstaltung kann man sich unter: <http://www.chemnitz.ihk24.de/produktmarken/standortpolitik/veranstaltungen/sepa.jsp>

### Montag, 14.01.2008 bis Freitag, 18.01.2008

#### Max-Planck-Institut, Jena

In dem 5-tägigen Workshop „Entrepre-

neurship, Growth and Public Policy“ beschäftigen sich zahlreiche Gastdozenten mit dem Thema „Institutional Reform to Support the Entrepreneurial Economy“. Dabei werden v. a. mikro- sowie makro-ökonomische Betrachtungsweisen der Thematik nicht zu kurz kommen.

Weitere Informationen gibt es unter: [http://www.econ.mpg.de/files/2008/workshops/egp\\_Institutional\\_Reform\\_Program.pdf](http://www.econ.mpg.de/files/2008/workshops/egp_Institutional_Reform_Program.pdf)

### Mittwoch, 30.01.2008

#### 17:30 Uhr, Thüringer Weg 7/K012

#### Technische Universität Chemnitz

Im Rahmen des stattfindenden Wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsseminar hält Prof. Dr. Werner Sesselmeier von der Universität Koblenz-Landau einen aufschlussreichen Vortrag über die Frage „Sind die mittel- und osteuropäischen EU-Staaten bereit zur EWWU-Mitgliedschaft?“

Nähere Informationen lassen sich unter <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vw14/forschungsseminar/programm-wise-0708.pdf> finden.

### Montag, 17.03.2008 bis Dienstag, 18.03.2008

#### Berlin

Die Jahreskonferenz Erneuerbare Energie 2008 (ee08) will an aktuelle Impulse wie z. B. die CO<sub>2</sub>-Reduktion bis 2020 anknüpfen. Referenten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft diskutieren dazu am 17. und 18. März 2008 in Berlin die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Voraussetzung für ein dynamisches Wachstum der Erneuerbaren Energien sind.

Das Veranstaltungsprogramm, die Anmeldung und Weiteres findet man unter: <http://www.jahreskonferenz.de/>

---

## Impressum

Herausgeber: Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e.V.

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

Annahme von Beiträgen und Redaktion: Jun.-Prof. Dr. Dirk Rübhelke, Thüringer Weg 7, Zi. 302

Telefon: 0371/531-34212, Telefax: 0371/531-26589, E-Mail: [dirk.ruebhelke@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:dirk.ruebhelke@wirtschaft.tu-chemnitz.de)

Annahme von Beiträgen, Layout und Redaktion: Thomas Gremm, Thüringer Weg 7, Zi. 301,

Telefon: 0371/531-26580, E-Mail: [gremm@hrz.tu-chemnitz.de](mailto:gremm@hrz.tu-chemnitz.de)

ISSN (Print-Ausgabe): 1610 – 8248 – ISSN (Internet-Ausgabe): 1610 – 823X