

03/2008

CWVG - Dialog

Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e.V.

14. Jahrgang

Interbankenzahlungsverkehrssysteme führender Industrieländer Entwicklungsstand und Perspektiven für Deutschland und Europa

von Dr. rer. pol. Jan Manger

1. Ziel

Das weltweite Zusammenwachsen der Märkte für Waren, Dienstleistungen und Kapital führt zu einem Anstieg der Zahlungsströme. Durch die Abwicklung von Kapitalmarkttransaktionen wird im Zahlungsverkehr entwickelter Volkswirtschaften innerhalb weniger Tage der Wert des jeweiligen Bruttonationaleinkommens umgeschlagen. Der Zahlungsverkehr wird hierbei in erster Linie über



Jan Manger studierte Maschinenbau an der TU Chemnitz. Er absolvierte ebenfalls neben einer Banklehre berufsbegleitend ein Studium der Wirtschaftswissenschaften (im Bereich Finanzwirtschaft, Bank- und Börsenwesen) an der FernUniversität Hagen. Parallel zur Tätigkeit als Projektleiter und Analyst für Zahlungsverkehrssysteme promovierte Jan Manger 2008 bei Prof. Dr. Ludwig Gramlich an der TU Chemnitz.

Interbankenzahlungsverkehrssysteme abgewickelt. Interbankenzahlungsverkehrssysteme spielen aus diesem Grund für die Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften eine entscheidende Rolle.

Die vorliegende Arbeit enthält die Konzeption eines optimierten Ansatzes für ein Interbankenzahlungsverkehrssystem in Deutschland und Europa. Der Entwurf beruht auf einer Untersuchung des status quo im Zahlungsverkehr zwischen Banken führender Industrieländer. Basis der Untersuchung bildet die Zahlungsabwicklung in Deutschland mit ihrer Einbindung in den europäischen Zahlungsverkehr. Außerhalb Europas werden die Interbankenzahlungsverkehrssysteme der Vereinigten Staaten, Kanadas und Japans näher betrachtet. Die Untersuchung des Zahlungsverkehrs außereuropäischer Länder dient der Einbeziehung von Zahlungsverkehrsabläufen anderer Wirtschaftsräume. In den Ansatz werden zudem aktuelle Entwicklungen integriert, die im Besonderen den europäischen Zahlungsverkehr tangieren.

2. Methode

Die Untersuchung von Interbankenzahlungsverkehrssystemen beginnt mit einer historischen Betrachtung der Entstehung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs. Folgend werden der aktuelle Stand der Zahlungsverkehrsabwicklung in Deutschland sowie dessen Anbindung an den europäischen Zahlungsverkehr beleuchtet. Neben weiteren europäischen Ländern werden auch außereuropäische Industrieländer vergleichend herangezogen, um Unterschiede im

Zahlungsverkehr zu eruieren, die durch einen anderen historischen und wirtschaftlichen Hintergrund geprägt sind. An die Länderstudien schließt sich der Entwurf eines optimierten Ansatzes für Deutschland und Europa an.

In der Untersuchung werden normative und deskriptive Elemente kombiniert. Aus normativer Sicht ist der Frage nachzugehen, was Zahlungsverkehr sein und wie er betrieben werden sollte. Die faktischen Gründe sowie die Entstehungsgeschichte des Zahlungsverkehrs wären dagegen irrelevant. Es würde ein Zahlungsverkehrssystem „auf der grünen Wiese“ entwickelt. Folgt man hingegen der deskriptiven Auffassung, ist die Frage zu beantworten, was Zahlungsverkehrssysteme de facto sind und wie sie

Inhalt

Interbankenzahlungsverkehrssysteme	1
„Dieses Anderssein aufzuheben...“	4
Die Stiftung der Deutschen Wirtschaft	6
Auslandsstudium in Schweden	9
Produktmarketing bei Müller Milch	10
Didaktische und methodische Beiträge zum Target Costing	11
„Nutzen der Umweltpolitik“ -	14
6. Symposium „Europa und Umwelt“	
Gastprofessor Gupta aus Indien	16
Karriere beim Wuppertal Institut für Umwelt, Klima und Energie	17
3. Deutsch-Russischer Logistik Workshop DR-LOG in Moskau	18
Zitate und Veranstaltungshinweise	20

betrieben werden. Aufgrund der Komplexität der Zahlungsverkehrsabwicklung ist nicht anzunehmen, dass sich eine Optimierung ohne Kenntnis des aktuellen Entwicklungsstandes gewinnen lässt.

Das Ziel eines optimierten Ansatzes für ein Interbankenzahlungsverkehrssystem in Deutschland und Europa wird deskriptiv, d. h. aus Beispielen abgeleitet. Einbezogen werden einerseits die historische Entwicklung des Zahlungsverkehrs, andererseits die Praxis hoch entwickelter Zahlungsverkehrssysteme.

Der aktuelle Stand der Durchführung des Zahlungsverkehrs unterliegt der historischen Entwicklung in den einzelnen Ländern und bewegt sich – wie die Untersuchung selbst – an der Schnittstelle zwischen Rechts- und Wirtschaftswissenschaften.

3. Gang der Untersuchung

Nach der Einleitung gliedert sich die Arbeit in drei aufeinander aufbauende Teile, der vierte Teil fasst die Ergebnisse zusammen.

Im ersten Teil wird die historische Entwicklung des Zahlungsverkehrs beleuchtet. Darüber hinaus erfolgt eine Klärung von Begriffen des Zahlungsverkehrs, die für die weitere Untersuchung von Bedeutung sind.

Der zweite Teil untersucht die Funktionsweise des aktuellen Interbankenzahlungsverkehrs ausgewählter Industrieländer. Neben Deutschland und seiner Einbindung in den europäischen Zahlungsverkehr werden die Schweiz, Großbritannien, USA, Kanada und Japan näher

behandelt. Die Analyse richtet sich nach Relevanzgesichtspunkten auf institutionelle Rahmenbedingungen, Zahlungsinstrumente und bedeutende Interbankenzahlungsverkehrssysteme. Innerhalb der institutionellen Rahmenbedingungen werden neben rechtlichen Grundlagen die Stellung der Zentralbank sowie die Rolle privatwirtschaftlicher Zahlungsdienstleister betrachtet.

Der dritte Teil führt die Ergebnisse des Ländervergleichs zusammen. Die Analyse der Wirkungsweise wesentlicher Elemente der untersuchten Zahlungsverkehrssysteme liefert die Grundlage für Optimierungsempfehlungen in Bezug auf den Zahlungsverkehr in Deutschland und Europa. Der Entwurf eines verbesserten Interbankenzahlungsverkehrssystems orientiert sich dabei an den Kriterien, die bereits für den Systemvergleich der Industrieländer maßgeblich waren.

4. Inhalt

4.1 Grundlagen des bargeldlosen Zahlungsverkehrs

Als Einstieg in die Untersuchung diente eine Betrachtung historischer Grundlagen der Entwicklung des Zahlungsverkehrs in Europa. Bargeldloser Zahlungsverkehr entstand durch die Einführung der doppelten Buchführung und wurde im Korrespondenzbankverfahren betrieben, welches auch heute noch für Fremdwährungszahlungen gebräuchlich ist. Der Informationsaustausch im Korrespondenzbankverfahren ist jedoch wenig standardisiert, risikobehaftet und teilweise komplex; der Transaktionsfluss verläuft schleppend.

Die 1876 gegründete Deutsche Reichsbank erleichterte als ausfallsichere Zentralbank die Abwicklung des Zahlungsverkehrs im Deutschen Reich. Sie diente den Kreditinstituten des Landes als Abrechnungsinstitut bei der Durchführung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs. Die Abrechnung der Geschäftsbanken untereinander wurde sukzessiv durch eine Abrechnung der Geschäftsbanken mit der Zentralbank ersetzt.

4.2 Zahlungsverkehrssysteme ausgewählter Industrieländer

Innerhalb der Europäischen Gemeinschaft ist dem Europäischen System der Zentralbanken (ESZB), bestehend aus der Europäischen Zentralbank (EZB) und den nationalen Zentralbanken der teilnehmenden Mitgliedstaaten, die Aufgabe

übertragen, „das reibungslose Funktionieren der Zahlungssysteme zu fördern“ (Art. 105 Abs. 2, 4. Spiegelstrich EGV) und eigene Systeme zu betreiben (Art. 22 ESZB-Satzung). Für Deutschland ist die Bundesbank als nationale Zentralbank die neutrale Abrechnungsstelle für die Kreditwirtschaft und versorgt die Geschäftsbanken mit Zentralbankgeld. Durch das Wirken der Bundesbank auf den drei Ebenen:

1. Entwicklung, 2. Betrieb, 3. Aufsicht von Zahlungsverkehrssystemen, spielt die Zentralbank im deutschen Zahlungsverkehr eine aktive Rolle und nutzt den rechtlich vorgegebenen Handlungsspielraum (§ 3 Satz 2 BBankG). Kreditinstitute in Deutschland betreiben als Zahlungsverkehrsdienstleister eigene Zahlungs- und Abrechnungssysteme und sind zugleich Nutzer des von der Bundesbank betriebenen nationalen Systems Elektronischer Massenzahlungsverkehr (EMZ) und des von der EZB bereitgestellten Systems Trans-European Automated Real-time Gross settlement Express Transfer System 2 (TARGET2). Mit der Umsetzung des Single Euro Payment Area (SEPA) wies die Europäische Kommission den privatwirtschaftlichen Kreditinstituten eine neue Rolle zu. Die Kreditwirtschaft gestaltet über den European Payments Council (EPC) einen einheitlichen europäischen Zahlungsverkehrsraum für Massenzahlungen in Euro.

Außerhalb Deutschlands variieren die rechtlichen Grundlagen für die Durchführung des Zahlungsverkehrs in den einzelnen Ländern stark. Die Sicherstellung des Funktionierens bargeldloser Zahlungsverkehrssysteme ist – außer in Deutschland – nur in der Schweiz, den USA und Japan als Aufgabe der Zentralbank gesetzlich verankert. De facto spielt in allen untersuchten Ländern die jeweilige Zentralbank aufgrund ihrer gesetzlichen Ermächtigung auf dem Gebiet des Zahlungsverkehrs eine bedeutende Rolle. Infolge der Interdependenz zwischen geldpolitischen Operationen der Zentralbank und dem Funktionieren des Großbetragszahlungsverkehrs engagieren sich die Zentralbanken vorrangig auf dem Gebiet der Individualzahlungsverkehrssysteme.

Individualzahlungsverkehrssysteme stellen die Basisinfrastruktur des Zahlungsverkehrs aller Länder in dem Sinne dar, dass die für das Funktionieren der Wirtschaft bedeutenden Großbetragszahlungen hierüber abgewickelt werden. Die

Dissertationsreihe **27**

Jan Manger

**Interbankenzahlungsverkehrssysteme:
Entwicklungsstand und
Perspektiven für Deutschland
und Europa**

CHEMNITZER SCHRIFTEN
ZUM WIRTSCHAFTSRECHT

CSW

Verlag der Gesellschaft für Unternehmensrechnung
und Controlling m. b. H.

Die Dissertation ist im GUC-Verlag
im Rahmen der Chemnitzer Schriften
zum Wirtschaftsrecht erschienen.

Element	Ausprägung	Vorteil	Nachteil
Verfahren	RTGS ohne Nettingalgorithmen	Einfache Implementierung	Keine Liquiditätsersparnis für Teilnehmer
	<i>Bevorzugte Ausprägung</i> RTGS mit Nettingalgorithmen	Liquiditätsersparnis für Teilnehmer	Aufwändige Implementierung
	<i>Bevorzugte Ausprägung</i> Netting als Continuous Net Settlement	Liquiditätsersparnis für Teilnehmer	Aufwändige Implementierung
	Netting als Deferred Net Settlement	Einfache Implementierung	Kreditrisiko bis zur erfolgten Abrechnung
Abrechnung	<i>Bevorzugte Ausprägung</i> Zentralbankgeld	Höchste Liquidität, höchste Sicherheit	Zentralbank als Abrechnungsinstitut erforderlich
	Giralgeld	Geschäftsbank als Abrechnungsinstitut möglich	Gegenüber Zentralbankgeld geringere Liquidität und Sicherheit
Betreiber	Zentralbank	Höchste Insolvenzfestigkeit des Betreibers	Geringe Wettbewerbsintensität
	<i>Bevorzugte Ausprägung</i> Privatwirtschaft	Voraussichtlich höhere Wettbewerbsintensität	Möglicherweise geringere Insolvenzfestigkeit des Betreibers
Währung	Landeswährung	Gegenüber Fremdwährungsverarbeitung geringerer Aufwand	Nur Zahlungsverkehr in Landeswährung

Synopse zur Einordnung von Optimierungsvorschlägen in die Lösungsmenge.

Abrechnung erfolgt in Landeswährung über Konten bei der Zentralbank und damit in Zentralbankgeld.

Der Massenzahlungsverkehr der einzelnen Länder wird bis auf die Schweiz über Nettingssysteme ausgeführt. In der Schweiz stehen den Zahlungsverkehrsdienstleistern für die Ausführung von Massenzahlungen Individualzahlungsverkehrssysteme zur Verfügung.

4.3 Möglichkeiten der Optimierung der bestehenden Systeme

Sichere und effiziente Zahlungsverkehrssysteme sind für das Funktionieren eines Finanzsystems von grundlegender Bedeutung. Gewährleisten die institutionellen Grundlagen für Zahlungsverkehrssysteme keine Sicherheit und Effizienz, können Störungen im Finanzsystem zwischen den Zahlungsverkehrsteilnehmern übertragen werden. Zur Eindämmung

dieser Gefahr bedarf ein Zahlungsverkehrssystem einer klaren, positivrechtlichen Grundlage sowie entsprechender Regelungen und Verfahren für die Zahlungsabwicklung.

In allen untersuchten Ländern besteht die Aufgabe der Zentralbank überwiegend in der Gewährleistung einer sicheren und effizienten Abrechnung im Zahlungsverkehr. Hierzu ist eine rechtliche Fixierung der Rolle der Zentralbank im Zahlungsverkehr im Rahmen der Zentralbankgesetzgebung erforderlich.

Die im Ländervergleich evaluierten Zahlungsverkehrssysteme sind grundsätzlich von einem hohen Automatisierungsgrad geprägt. Die fortgeschrittene Automatisierung ist typisch für den Zahlungsverkehr, der selbst ein Element bankbetrieblicher Abwicklungsprozesse darstellt. Die bereits in der Schweiz realisierte Integration von Massen- und Individualzahlungsverkehr kann als Vorbild für die

Weiterentwicklung von TARGET2 gelten. Mit der Erhöhung der Geschwindigkeit der Zahlungsausführung steigt die Liquiditätsbeanspruchung des Auftraggebers. Die Verringerung der Geschwindigkeit der Zahlungsausführung durch verzögerte Abrechnung von Zahlungen erhöht das Kreditrisiko durch den möglichen Ausfall eines Zahlungsverkehrsdienstleisters. Bei der Gestaltung eines Zahlungsverkehrssystems ist somit ein Kompromiss zwischen Liquiditätskosten und Kreditrisiko zu finden.

5. Thesen

- Zentralbanken benötigen zur Ausführung geldpolitischer Operationen reibungslos funktionierende Interbankenzahlungsverkehrssysteme. Interbankenzahlungsverkehrssysteme sind wiederum auf die Zuführung von Liquidität aus den geldpolitischen Operationen der Zentralbanken angewiesen.

- In den jeweiligen Finanzsystemen übernehmen Zentralbanken eine wichtige ordnungspolitische Funktion, indem sie der Kreditwirtschaft als ausfallsichere Abrechnungsstelle im Zahlungsverkehr dienen und den Betrieb von Interbankenzahlungsverkehrssystemen gewährleisten.

- Zentralbanken bilden das Rückgrat des Zahlungsverkehrs. Nur sie sind in der Lage, Zentralbankgeld als liquidestes Abrechnungsmittel zu emittieren. Die Geldschöpfung ist ihnen zudem in einem ungleich größeren Ausmaß möglich als Geschäftsbanken.

- Bei weiter zunehmender Verkürzung der Ausführungszeit von Zahlungsaufträgen und sinkenden Kosten für Informationsverarbeitung ist künftig eine noch größere Bedeutung von Individualzahlungsverkehrssystemen auszumachen.

- Die zunehmende Geschwindigkeit der Zahlungsausführung im Interbankenverkehr wird zu einer Konvergenz der noch weitestgehend nach Zahlungspriorität getrennten Interbankenzahlungsverkehrssysteme führen.

- Zentralbanken unterstützen in der Regel nur die Abrechnung von Zahlungen in der von ihnen emittierten Währung. Durch die Verlinkung von Interbankenzahlungsverkehrssystemen verschiedener Zentralbanken ließe sich auch die Abrechnung in unterschiedlichen Währungen realisieren.

„Dieses Anderssein aufzuheben ...“

Grundlagen einer dialektischen Theorie der modernen Arbeitsorganisation

von Dr. rer. pol. Ronald Hartz

Einleitung

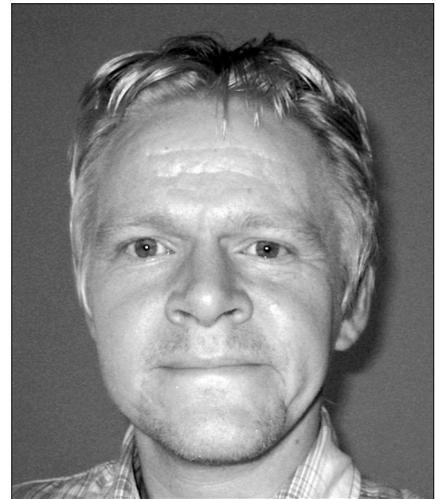
Im Zentrum der Untersuchung steht erstens das Phänomen menschlicher Arbeit in seiner philosophischen, existenziellen und gesellschaftlichen Bedeutung und zweitens die Verwertung, Koordination und Kontrolle von Arbeit in der modernen Arbeitsorganisation. Die spezifische, theoretisch-konzeptionelle Vermittlung dieser zwei Aspekte legt den Grund für eine ‚Dialektik der modernen Arbeitsorganisation‘.

Die theoretische Auseinandersetzung mit menschlicher Arbeit und deren Organisation ist im sozial- und organisationswissenschaftlichen Diskurs ein eher ‚unzeitgemäßes‘ Thema. Dagegen ist zunächst festzustellen, dass menschliche Arbeit und die Formen ihrer Organisation im öffentlichen Diskurs und in der Alltagswirklichkeit eine (nach wie vor) kaum zu unterschätzende Bedeutung zugewiesen wird. So steht etwa das Problem der Arbeitslosigkeit in regelmäßigen Abständen auf der politischen Agenda und die Wege und Mittel zur Schaffung von Arbeit und Arbeitsplätzen gehören zu den öffentlichen Dauerthemen – „Sozial ist, was Arbeit schafft“, „Vorfahrt für Arbeit“, „Fordern und Fördern“ sind hier nur einige Stichworte, welche sich vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und individuellen Problemlagen weitgehend Akzeptanz sichern können und politisches Handeln legitimieren. Arbeit an-sich, präziser Erwerbsarbeit an-sich ist Ausweis sozialer Inklusion, Quelle der Anerkennung sowie Mittel der Distinktion und somit auch ein wesentlicher Lieferant für ein ‚positives‘ Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein. Mit Voswinkel und Kocyba lässt sich resümieren: „In dem Maße, in dem Erwerbsarbeit nicht mehr als nur notwendiges Übel gilt, sondern zunehmend zu einem knappen und daher umkämpften Gut wird, setzen sich die Werte der »Arbeitsgesellschaft« erst richtig durch“ (2005: 73). Arbeitsorganisationen erweisen sich in diesem Kontext, dies muss kaum eigens betont werden, nach wie vor als die zentralen „architects of employment“ (Rubery 2005: 33).

Zielstellung

Die Untersuchung arbeitet den grundlegenden Zusammenhang von menschlicher Arbeit und deren Organisation aus einer spezifisch dialektischen Perspektive auf. Drei Grundthesen sind hierbei erkenntnisleitend. Ausgangspunkt und *petitio principii* ist, dass erstens Arbeit (immer noch) als zentral für das menschliche Selbstverständnis, die menschliche Gesellschaft und auch für die Frage nach der Möglichkeit menschlicher Entwicklung und Emanzipation angesehen werden kann. Die Auseinandersetzung mit dem Phänomen menschlicher Arbeit stellt somit grundsätzlich einen ausgezeichneten Gegenstand sozial- und organisationswissenschaftlicher Forschung dar, welche einem emanzipatorischen Erkenntnisinteresse (Habermas) verpflichtet ist. Zweitens ist festzuhalten, dass die menschliche Arbeit in ihrer vorherrschenden Form, der in organisationalen Zusammenhängen stattfindenden Erwerbsarbeit, keineswegs notwendig in die Richtung menschlicher Emanzipation weisen muss. Moderne Arbeitsorganisationen können in dieser Perspektive, aufgrund ihres intra- und extraorganisationalen Zugriffes auf menschliche Arbeit, als herrschafts- und machtförmige Gebilde par excellence betrachtet werden. Menschliche Tätigkeit im Kontext von Organisation endlich bestimmbar und damit beherrschbar zu machen - sei es in tayloristischer, humanistischer oder unternehmenskultureller Perspektive - lässt sich hierbei als eine der ältesten Organisations- und Managementutopien begreifen. Utopisch deshalb, weil drittens selbst unter restriktiven Arbeitsbedingungen in Organisationen menschliche Selbsttätigkeit, Eigensinn, Expressivität und Kooperation aufzufinden sind, welche in letzter Instanz offenbar nicht beherrschbar und, mehr noch, oft genug als notwendig für die Aufrechterhaltung von Organisationen erscheinen.

„Dieses Anderssein aufzuheben ...“, so ein Hegelscher Ausdruck, soll im dialektischen Sinne dabei erstens für diese offenen und verdeckten, bewussten oder unbewussten kooperativen Bemühungen



Dr. rer. pol. Ronald Hartz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft der TU Chemnitz.

der organisationalen Akteure stehen, welche auch auf gelingende Arbeitsverhältnisse unter den Bedingungen moderner Organisationen zielen. In dieser Bedeutung hat der Titel der Untersuchung seinen Ort beim Besonderen, „Offenen“, dialektisch beim Nicht-Identischen, welches sich der rationalen Ordnung systematisch entzieht.¹ „Dieses Anderssein aufzuheben...“ soll aber zweitens auch die Bemühungen von Organisationen bezeichnen, dieses Nicht-Identische unter die Herrschafts- und Verwertungslogik, unter die jeweils herrschende Rationalitäts- und Ordnungsvorstellung zu subsumieren, das „Besondere“ in letzter Instanz zu ‚unterwerfen‘ und ‚nutzbar‘ zu machen. Auf diesen Herrschaftsaspekt richtet die Untersuchung ihr zweites Augenmerk. Der widersprüchliche Zusammenhang dieser zwei Perspektiven ist der herausgehobene Ort der Dialektik der modernen Arbeitsorganisation.

Das Ziel dieser Untersuchung lässt sich zusammenführend bestimmen als philosophisch-systematische Grundlegung und Entwicklung einer dialektischen Theorieperspektive auf moderne Arbeitsorganisationen, in welcher die Verausgabung menschlicher Arbeit und deren Organisation in ihrer herrschaftsförmigen Vermitteltheit konzeptionell erfasst werden kann.

Gang der Untersuchung und wesentliche Ergebnisse

Die Arbeit gliedert sich in drei Hauptteile, welche sich als historische, systematische und theoretisch-konzeptionelle Teilschritte der Untersuchung begreifen lassen. Im *ersten Teil* stehen, nach einem Exkurs zur Etymologie und Begriffsäquivalenzen menschlicher Arbeit in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, die Bedeutungsgehalte menschlicher Arbeit in der griechischen und römischen Philosophie (Platon, Aristoteles, Stoa) und der christlichen Überlieferung (Altes und Neues Testament, Augustinus, Thomas von Aquin) im Zentrum der Betrachtung. Unter anderem wird die historisch-philosophische ‚Einbettung‘ der Arbeit in den Lebenszusammenhang und in kosmologisch-theologische Systeme sowie das Verständnis von Arbeit als Mühsal, Leid aber auch bereits als Pflichterfüllung kurzrassisch herausgearbeitet. Daran anschließend werden, vor allem unter Bezugnahme auf die religionssoziologischen Studien Max Webers, die Veränderungslinien zu Antike und Mittelalter und die neu aufkommenden Bedeutungsgehalte der Arbeit in der Neuzeit, in welcher zugleich der ‚take off‘ der modernen Arbeitsorganisation stattfindet (Türk/Lemke/Bruch 2002), pointiert herausgestellt.

Im *zweiten Teil* der Arbeit steht die interpretative Rekonstruktion und Aneignung des Werkes von Hegel und Marx unter der Perspektive dieser Untersuchung, d.h. dem dialektischen Verhältnis von Arbeit und Organisation, im Mittelpunkt. Aus Teilen der Philosophie Hegels, insb. der Jenenser Realphilosophie und der „Phänomenologie des Geistes“, werden Reflexionsgrundlagen für ein tiefergehendes Verständnis und eine Kritik der neuzeitlichen Verfasstheit menschlicher Arbeit gewonnen. Insbesondere der Hegelsche Arbeitsbegriff in seinem Verständnis als menschlicher Bildungs- und Entwicklungsprozess sowie die Dialektik der Anerkennung und die Ausführungen zu Herrschaft und Knechtschaft werden einer kritischen Rekonstruktion unterzogen. Die Interpretation des im Hegelschen Werk anzutreffenden Arbeitsverständnisses mündet in eine analytische Zerlegung der Verfasstheit menschlicher Arbeit hinsichtlich des Herrschafts-, Arbeits- und Konsumtionsverhältnisses und des dialektischen Arbeitsprozesses als Bildungsprozess. Die sich anschließende Rekonstruktion des Marx’schen Werkes geht zunächst auf dessen Verhältnis zu

Hegel ein, orientiert sich aber im Kern an der die Schriften durchziehenden und sich verändernden Konzeptualisierung menschlicher Arbeit, des Verhältnisses von Arbeit und Herrschaft bzw. der Verfasstheit und Organisation der Arbeit im Kapitalismus. In Marx’ frühen Schriften, so zeigt sich, findet die positive, emanzipatorisch gewendete Umdeutung der Arbeit in der Neuzeit einen wesentlichen Abschluss und wird vor dem Hintergrund der kapitalistischen Entwicklung gleichzeitig zum kritischen Stachel, welcher das Marx’sche Werk in seiner Gesamtheit, wenn auch in sich verändernder Gestalt, durchzieht. Die frühen, stärker (praxis-)philosophischen Überlegungen und die späte Kritik der politischen Ökonomie werden in dieser Hinsicht im Zusammenhang und in ihrem (ungelösten) dialektischen Spannungsverhältnis rekonstruiert. Verweisen die Marx’schen Überlegungen zur Arbeit als kooperativer Tätigkeit auf den bei Hegel aufgefundenen Bildungscharakter (Selbsterkenntnis und Welterkenntnis), mündet für Marx der Verwertungsprozess menschlicher Arbeit letztlich im „stummen Zwang der ökonomischen Verhältnisse“.

Vor dem Hintergrund des in der bisherigen Untersuchung deutlich gewordenen Zusammenhanges, dass Arbeitsverhältnisse in organisationalen Zusammenhängen immer auch als Machtverhältnisse lesbar sind, erfolgt im *dritten Teil* zunächst eine Diskussion und Kritik ausgewählter Machtperspektiven der Organisationstheorie. Im Kontext eines politikorientierten Bezugsrahmens werden drei Zugänge zum Verständnis von Macht und Herrschaft in Organisationen analytisch getrennt, kritisch betrachtet und insbesondere deren immanente Schranken im Sinne der hier verfolgten Zielstellung aufgezeigt. Erstens werden eine Reihe der in der management- und betriebswirtschaftlich orientierten Forschung vorherrschenden Konzeptualisierungen von Macht (neben anderen: Emerson, French/Raven, Hickson und Crozier/Friedberg) paradigmatisch zusammengeführt und einer systematischen Kritik unterzogen. Es wird u.a. aufgezeigt dass, trotz aller interessanten und detaillierten Einsichten in die alltägliche Fabrikation von organisationaler Macht, dieser Zugang erstens das organisationale Kernphänomen der Verausgabung menschlicher Arbeit systematisch nicht in den Blick nimmt, zweitens in der Regel einer formalen, a-historischen Konzeption von Macht verhaftet ist, welche drittens Or-

ganisation als spezifisches Herrschaftsphänomen der Moderne nicht thematisieren kann. Anschließend wird mit der Arbeitsprozessstheorie (labor process debate, LPD) ein soziologisch informierter Ansatz betrachtet, welcher der hier verfolgten theoretischen Zielstellung grundsätzlich näher steht. In der Diskussion der (neo-)marxistischen Ausrichtung der LPD anhand der Schriften von Braverman, Richard Edwards, Friedman, Paul K. Edwards und Burawoy werden die jeweiligen Beiträge der Autoren für die kritische Betrachtung moderner Arbeitsorganisationen systematisch herausgestellt. Die Entwicklung dieses (neo-)marxistischen Stranges kennzeichnet jedoch auch, so zeigt die hier vorgenommene Lektüre, eine zunehmende „Entleerung“ des theoretischen Kernes, welche nicht zuletzt in einem teilweise unterkomplexen Verständnis der Marx’schen Dialektik und dessen Bezügen zu Hegel fußt. In kritischer Abgrenzung zur (neo-)marxistischen LPD hat sich schließlich ein poststrukturalistischer Strang der Arbeitsprozessstheorie entwickelt, welcher als dritter theoretischer Zugang diskutiert wird. Es wird aufgezeigt, dass erstens diese Abgrenzung zum Teil wiederum einem problematischen Verständnis des Hegel’schen/Marx’schen Erbes geschuldet ist und zweitens die poststrukturalistischen Überlegungen, etwa unter Bezugnahme auf Foucault, in einer „Entführung aus der Produktion“ münden, welcher den dialektischen Zusammenhang von Arbeit und Organisation nur unzureichend in den Griff bekommt.

Die Erkenntnisse der bisherigen Untersuchung aufgreifend und zusammenführend, wird im abschließenden Kapitel die Skizzierung eines eigenen, dialektisch-integrativen Analyserahmens unternommen. Dieser bezieht wesentliche Überlegungen der im zweiten Teil rekonstruierten Arbeiten von Hegel und Marx mit ein, ergänzt diese partiell durch die im dritten Teil aus der kritischen Betrachtung der Zugangsweisen zu Macht und Herrschaft gewonnenen Überlegungen und bezieht in interdisziplinärer Form anschlussfähige konzeptionelle und empirische Untersuchungen aus den Sozial- und Kulturwissenschaften in die dialektische Perspektive mit ein. Um die Komplexität des organisationalen Geschehens zu erfassen, ohne einerseits gesellschaftliche Bezüge zu vernachlässigen und andererseits auch die subjektive Erfahrungsebene in den Blick zu bekommen, werden drei wesentliche Dimen-

sionen der Analyse entfaltet. Auf der *Makroebene* erfolgen grundlegende Reflexionen des gesamtgesellschaftlichen Zusammenhanges in Relation zu Organisationen (Makro-Meso Zusammenhang) und einzelner Individuum (Makro-Mikro Zusammenhang), welche insb. die dialektische Terminologie des (gesellschaftlichen) Allgemeinen und des Besonderen sowie damit einhergehend Phänomene der Verdinglichung aufgreifen und diese auch einer historischen Reflexion unterwerfen. Die *Mesoebene* nimmt nochmals die organisationalen Verhältnisse der Arbeitsorganisation in den Blick. Zum einen wird der extroverse Zugriff von Organisationen auf menschliche Arbeit als ‚Anrufung des Subjektes‘ als Arbeitskraft thematisiert, welche sich – etwa im globalen Maßstab – in unterschiedlichen Formen realisiert. Der introverse Zugriff thematisiert zusammenführend die sich entfaltende Subjekt-Objekt-Dialektik im Spannungsfeld von Ko-Operation und Verwertungslogik. Die *Mikroebene* umfasst abschließend Überlegungen zur Subjektivität und Identität im Verhältnis

zur Organisation und zum gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang. Hinsichtlich des Mikro-Makro Zusammenhanges wird u.a. auf die Problematik der Gesellschaft als ‚zweiter Natur‘ und des ‚Erfahrungsverlustes‘ eingegangen. Bezüglich des Verhältnisses Subjekt-Organisation wird auf poststrukturalistische Überlegungen zur Identität zurückgegriffen sowie das intrapersonelle Verhältnis zu sich selbst als Arbeitskraft (bspw. bezogen auf Gesundheit und Fitness) dialektisch gefasst. Eine zusammenfassende Darstellung und ein kurzer Ausblick schließen die Untersuchung ab, deren entwickelte komplexe Grundlegung einer dialektischen Theorie der modernen Arbeitsorganisation eine Reihe von Anschlussstellen sowohl für die weitere theoretische Arbeit als auch für empirische Untersuchungen bereitstellen soll.

¹ Diese Perspektive auf das Nicht-Identische ist inspiriert durch die Arbeiten Adornos, gewahrt des in der ‚Negativen Dialektik‘ und an anderen Stellen artiku-

lierten Vorbehalts: „Je weniger an Leben mehr bleibt, desto verlockender fürs Bewusstsein, die kargen und jähren Reste des Lebendigen fürs erscheinende Absolute zu nehmen“ (Adorno 1966: S. 368).

Referenzen

Adorno, Theodor W. (1966): Negative Dialektik. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Rubery, Jill (2005): Labor Markets and Flexibility. In: Ackroyd, Stephen/Batt, Rosemary/Thompson, Paul/Tolbert, Pamela S. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Work & Organization. Oxford: Oxford University Press, S. 31-51.

Türk, Klaus/Lemke, Thomas/Bruch, Michael (2002): Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Voswinkel, Stephan/Kocyba, Hermann (2005): Entgrenzung der Arbeit. Von der Entpersönlichung zum permanenten Selbstmanagement. In: WestEnd. Neue Zeitschrift für Sozialforschung, 2(2), S. 73-83.

Die Stiftung der Deutschen Wirtschaft fördert engagierte Studierende und Promovierende aller Fachrichtungen Anspruchsvolles Förderprogramm und Kontakte in die Wirtschaft locken als Belohnung von Antje Tober

„Wir fördern den Nachwuchs!“ – dies ist das Motto der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw), die 1994 auf Initiative der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) gegründet wurde. Ihr Studienförderwerk Klaus Murmann gehört zu einem der elf Begabtenförderwerke, die in Deutschland vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unterstützt werden. Namensgeber für dieses überparteiliche, konfessionell unabhängige und wirtschaftsnahe Begabtenförderwerk ist der ehemalige Arbeitgeberpräsident Dr. Klaus Murmann. Sein Ziel war und ist es, leistungsstarke und gesellschaftlich engagierte Studierende und Promovierende aller Fachrichtungen auf verantwortungsvolle Aufgaben in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik vorzubereiten. Dies wird durch ein anspruchsvolles und breit gefächertes Förderangebot mit zahlreichen Praxispartnern, Aktivitäten in den regional organisierten Stipendiatengruppen und nicht zuletzt durch eine finanzielle Unterstützung in Form von Stipendien und Büchergeldern realisiert. Seit kurzem bietet die sdw auch ein spe-

zielles Förderprogramm für Lehramtsstudierende.

Das Förderprogramm

Die einzigartige Stärke des Studienförderwerks ist sein ideelles Förderprogramm. Im Schnitt stehen den Geförderten 100 Veranstaltungen pro Jahr offen. Dazu gehören zum Beispiel einwöchige Akademien zur intensiven Arbeit an einem speziellen Thema, Trainings zu Schlüsselkompetenzen, Dialogforen mit Unternehmen und ausgewiesene Veranstaltungen für Doktoranden. Diese Praxisorientierung des Förderprogramms dient einerseits der Auseinandersetzung mit gesellschaftspolitischen Fragestellungen und aktuellen Wirtschaftsthemen. „Unternehmertum“ und „Corporate Social Responsibility“ bilden hierbei Schwerpunktthemen. Andererseits zielt das Programm auf die Verbesserung von berufsrelevanten Fähigkeiten wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, interkulturelle Kompetenz sowie analytische und methodische Fähigkeiten. Ganz nebenbei gibt das Förderprogramm damit

den Stipendiaten zahlreiche Gelegenheiten, mit spannenden Unternehmen verschiedenster Größen und Branchen in Kontakt zu kommen.

Neben der ideellen gibt es natürlich auch eine finanzielle Förderung (die übrigens bei allen elf Begabtenförderwerken gleich ist). Diese setzt sich zusammen aus einem einkommensabhängigen Stipendium von zurzeit maximal € 525,- im Monat für Studenten und € 1050,- für Promovenden, einem einkommensunabhängigen Büchergeld von € 80,- bzw. € 100,-, einem Familienzuschlag für Verheiratete und/oder Studierende mit Kind und mögliche Zusatzleistungen bei Auslandsaufenthalten. Alle Förderleistungen werden bis zum Ende der Regelstudienzeit gewährt.

Bewerbung und Förderprofil

Oft scheint die Hürde einer Bewerbung bei einer Stiftung höher zu liegen, als sie tatsächlich ist. Bei der Aufnahme in das Förderprogramm der sdw sind nicht die persönlichen Leistungen das alleinige, entscheidende Kriterium. Das Förder-

profil der Stiftung sieht vielmehr vor, junge Menschen mit hohem Potenzial zu fördern. Das heißt, wer sich für gesellschaftspolitische Prozesse in Deutschland interessiert und diese aktiv mitgestaltet, hat gute Chancen für eine Aufnahme. Das kann sehr unterschiedlich aussehen; man engagiert sich zum Beispiel in einem Verein, gestaltet Hochschulpolitik mit oder führt ehrenamtliche Tätigkeiten aus. Weitere Schlüsselkriterien für die erfolgreiche Bewerbung sind darüber hinaus Zielstrebigkeit in der Lebens- und Karriereplanung, soziale Kompetenz, eine gute Allgemeinbildung, kommunikative Fähigkeit und vernetztes Denken. Was die Leistungen im Studium betrifft, so erwartet die sdw in diesem Bereich überdurchschnittliche Noten - nicht mehr und nicht weniger.

Um von einer möglichst langfristigen Förderung zu profitieren, sollte man sich möglichst am Anfang seines Studiums oder seiner Promotion bewerben. Das bedeutet zum Beispiel für Studierende in Bachelor-Studiengängen, dass diese sich bis spätestens zum Ende des 2. Fachsemesters beworben haben sollten. Eine Bewerbung bei der sdw ist zwei Mal im Jahr möglich.

Die Regionalgruppe

Rund 1200 Stipendiaten werden derzeit von der sdw gefördert. Sie sind in insgesamt 47 regionalen Stipendiatengruppen organisiert. Eine solche Regionalgruppe der sdw befindet sich auch an der TU Chemnitz. Im Moment umfasst diese zwölf Mitglieder, wovon sich sieben Stipendiaten in der Studienförderung und fünf Stipendiaten in der Promotionsförderung befinden. Jede dieser Gruppen hat vor Ort zwei Mentoren, einen Vertrauensdozenten an der Hochschule und einen Vertrauensmanager als Kontakt zur Wirtschaft. Frau Prof. Dr. Maria Bannert (Professur E-Learning an der TU Chemnitz) und Herr Sven Schulze (Leiter der Unternehmensentwicklung bei enviaM) haben diese Funktionen für die Chemnitzer Regionalgruppe übernommen.

Die Chemnitzer Stipendiaten legen viel Wert auf einen regelmäßigen Austausch und Aktivitäten innerhalb ihrer Gruppe. Regelmäßige formelle als auch informelle Treffen organisieren die Zusammenarbeit und stärken den Zusammenhalt unter den Mitgliedern. Nicht zuletzt deswegen ist es ihnen in den letzten zwei Jahren auch gelungen, zwei Projektideen unterschiedlichen Umfangs zu verwirklichen.



Die Stipendiatengruppe der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw) an der TU Chemnitz setzt sich aus Stipendiaten und Promovenden verschiedener Studienrichtungen zusammen.

Dazu bietet die sdw viele Möglichkeiten. Zum Beispiel gibt es einen regulären jährlichen Projektwettbewerb und einen Projektwettbewerb des Alumni-Vereins.

Besonders erwähnenswert ist der Erfolg der Chemnitzer Stipendiaten in dem von der sdw und der Heinz Nixdorf Stiftung seit 2005 in Kooperation durchgeführten außerordentlichen Projektwettbewerb „Herausforderung Unternehmertum“. Mit ihrer Projektidee „Unternehmer im Wandel“ gelang es ihnen Anfang 2006 die Jury zu überzeugen, die die Umsetzung anschließend mit einer Förderungsumme von 30.000 Euro prämierte. In einem aufregenden Projektjahr regten die Stipendiaten Schüler und Studierende an, sich mit dem Industrieerbe und traditionsreichem Unternehmertum der Region in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu befassen. Unter anderem kam eine Zusammenarbeit mit dem Industriemuseum zustande und Geschäftsführer Chemnitzer Unternehmen gewährten nähere Einblicke in ihr Tagesgeschäft. Krönender Abschluss war eine publikumswirksame Podiumsdiskussion mit hochkarätigen Vertretern der Chemnitzer Wirtschaft, Politik und Forschung, unter anderem dem ehemaligen Chemnitzer Oberbürgermeister Herrn Dr. Peter Seifert, dem Hauptgeschäftsführer der IHK, Herrn Hans-Joachim Wunderlich und auch dem Lehrstuhlinhaber der Professur Wirtschaftspolitik an der TU Chemnitz, Herrn Prof. Dr. Klaus Dieter John.

Aber auch für das erst kürzlich eingereichte Projekt „Homo Communicans – Ich maile, also bin ich!“ wurden erneut Gelder bewilligt. Dieses Mal geht es um die

modernen Kommunikationstechnologien und ihre Auswirkungen auf unser Leben in den letzten fünfzehn Jahren. An einem Wochenende im Juli sollen insgesamt 20 Teilnehmer an der Talsperre Pöhl in entspannter Abgeschiedenheit über ihren täglichen Umgang mit Computer, Telefon, Blackberry & Co. reflektieren. Dazu laden die Stipendiaten unter anderem Referenten und Outdoortrainer ein, um das Thema „Kommunikation“ in den Bereichen Arbeitswelt und Freizeit zu beleuchten und Strategien für die bewusste Nutzung von Technik und Medien zu erarbeiten. Für zukünftige Projekte freut sich die Stipendiatengruppe immer über engagierte Studenten, die sich für eine Teilnahme oder sogar für Projektarbeit und -management interessieren.

Ausblick

Die Regionalgruppe an der TU Chemnitz lebt von ihren Mitgliedern! So sind neue Stipendiaten jederzeit herzlich willkommen! Studenten und Promovenden, die sich nun durch das Förderprofil der sdw angesprochen fühlen, haben verschiedene Möglichkeiten, sich Informationen einzuholen. Man kann sich auf den Internetseiten der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (www.sdw.org) über das Förderprogramm und die Bewerbungsrichtlinien informieren. Über regionale Aktivitäten der Stipendiatengruppe kann man mehr unter www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/sdw erfahren, wo auch ein Schnelltest für die Eignung angeboten wird sowie aktuelle Termine zum Bewerbungsverlauf veröffentlicht werden.

Interview mit der 23-jährigen Stipendiatin Manuela Holz:



Was studierst du im wievielten Semester?

Ich studiere Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Controlling im 8. Semester. Nach meinen beiden Urlaubssemestern, die ich zum einen für ein Auslandssemester in der Schweiz genutzt habe und derzeit mit einem 6-monatigen Praktikum im Marketing verbringe, werde ich im Wintersemester 2008/2009 mein Studium wieder aufnehmen und dieses im darauf folgenden Jahr nach Examen und Diplomarbeit zu einem sehr guten Abschluss bringen.

Wie hast du von der sdw erfahren und warum hast du dich bei der sdw beworben?

Bei der Suche nach einer studentischen Initiative bin ich zufällig auf die Homepage der sdw-Stipendiatengruppe Chemnitz und letztendlich auf die Homepage der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw) gelangt. Das umfangreiche und einzigartige Förderprogramm der Stiftung hat mich sofort angesprochen. Zudem han-



Manuela Holz ist Stipendiatin der Stiftung der Deutschen Wirtschaft und absolviert derzeit ein Praktikum im Bereich Produktmarketing bei Müller Milch (siehe Seite 10).

delt es sich bei dem Studienförderwerk Klaus Murmann der Stiftung der Deutschen Wirtschaft um eine überparteiliche und konfessionell unabhängige Institution. Genau das hatte ich gesucht. Also nutzte ich die Chance, die sich mir bot, und bewarb mich im Sommer 2006.

Seit wann bist du im Förderprogramm der sdw?

Ich erhielt Ende November 2006, drei Wochen nach dem Assessment-Center auf Schloss & Gut Liebenberg in der Nähe von Berlin, die positive Nachricht, dass ich als Stipendiat in das Förderprogramm der sdw aufgenommen wurde.

Empfandest du die Anforderungen der Bewerbung, insbesondere das Assessment-Center, als schwer?

Die Anforderungen waren im Hinblick auf die vielseitige Förderung, in deren Genuss man als Stipendiat kommt, angemessen. Mit einer intensiven Vorbereitung, viel Selbstvertrauen und natürlich etwas Glück konnte ich aber die Hürde des Assessment-Centers auf Schloss & Gut Liebenberg nehmen. Die Atmosphäre vor Ort war sehr entspannt und ein persönlicher Kontakt zu allen Juroren wurde ausdrücklich gewünscht. Das reduzierte auch die Nervosität auf ein ertragbares Level. Letztendlich entschied außerdem nicht, wie viel man schon erreicht hatte, sondern ob noch Entwicklungspotential zu erkennen war.

Wie hast du bis jetzt von der Stiftung generell profitiert und welche Veranstaltungen und Programme im Speziellen hast du besucht?

Die Stiftung begleitet ihre Stipendiaten auf dem Weg vom Studium in die Arbeitswelt und versucht, so gut es geht, auf die bevorstehende Herausforderung vorzubereiten. Des Weiteren legt sie sehr viel Wert auf die berufliche Qualifizierung, besonders im Hinblick auf den Ausbau von Soft Skills. Ihr Ziel ist es, junge Menschen zu gesellschaftlich engagierten, politisch interessierten Leuten heranzubilden, die ihren eigenen Standpunkt vertreten können.

Schon beim Assessment-Center erhält man ausreichend Feedback über sein Entwicklungspotential, das hilft, sich selber einschätzen zu lernen. Dann folgen Trainings, Dialogforen, Akademien, die Zusammenarbeit in der jeweiligen Stipendiatengruppe sowie diverse andere

Veranstaltungen, die neben anderen berufsrelevanten Fähigkeiten besonders die Teamfähigkeit, das Organisationsgeschick und das Selbstvertrauen fördern.

Ich habe vor allem Veranstaltungen zur Vorbereitung auf zukünftige Bewerbungsphasen besucht. Außerdem habe ich die Möglichkeit genutzt, die Entscheidungsträger verschiedenster Unternehmen innerhalb von Dialogforen von einer anderen Seite kennen zu lernen.

Wie empfindest du die Interdisziplinarität, die unter den Stipendiaten der sdw (denn es werden ja nicht nur Studenten der Wirtschaftswissenschaften in die Stiftung aufgenommen) herrscht?

Die Interdisziplinarität kommt nicht nur der Zusammenarbeit in den Stipendiatengruppen zugute, sondern wirkt auch sehr bereichernd auf Dialogforen, Akademien und andere Veranstaltungen, die von der sdw angeboten werden. Interdisziplinarität erweitert den Horizont, denn sie ermöglicht es, dass man über die Grenzen des eigenen Fachbereiches hinaus blicken und alternative Lösungsansätze sowie Ideen finden kann.

Welche Pläne hast du für deine Zukunft, und hat dich dein Dasein als Stipendiatin der sdw dabei maßgeblich beeinflusst?

Nach meinem Abschluss an der Technischen Universität Chemnitz würde ich gerne als Produktmanagerin im Marketing arbeiten. Darüber hinaus liegen schon konkrete Pläne für die Gründung eines eigenen Vereins vor.

Besonders die Kontakte zu anderen Stipendiaten und zu Unternehmen innerhalb der besuchten Veranstaltungen haben mir die Augen geöffnet und gezeigt, was ich wirklich will.

Ich habe ferner einen Einblick in die Organisation und in die Arbeit einer Stiftung erhalten und werde die Erkenntnisse und Erfahrungen, die ich sammeln durfte, für die spätere Vereinsarbeit nutzen.

Möchtest du dich nach deinem Ausscheiden aus der sdw, z. B. als Alumni, weiter in der Stiftung engagieren?

Dieses Thema ist sehr aktuell für mich, da ich zum Ende dieses Semesters aus der Stiftung ausscheiden werde. Ich würde mich sehr gerne weiter in der Stiftung engagieren und ziehe es auch in Erwägung, dem Alumni-Verein der Stiftung beizutreten.

„Praxisnah studieren“ - Pädagogik erleben

Erlebnisse vom Studienaufenthalt im Land der Elche

von Johannes Ebermann

...unter diesem Motto suchte ich nach bestandener Zwischenprüfung eine Herausforderung eines Studiums im Ausland. Das Land der Elche hat bereits durch tolle Landschaften, eine unaufgeregte Lebensart und nicht zuletzt gut abschneidenden Schulen meine Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Nach einer sich anbahnenden Scheinfreiheit im sechsten Semester wollte ich durch einen Auslandsaufenthalt im Wintersemester 2007/2008 neue Blickwinkel und Studienschwerpunkte auf tun und die gewonnene Studienzzeit sinnvoll ausnutzen. Im Rahmen meines Pädagogikstudiums habe ich mich intensiv mit Reformpädagogiken beschäftigt und im Rahmen eines kleinen Forschungsprojektes Kontakte nach Schweden knüpfen können. Aus kritischem Interesse heraus wollte ich aber auch praktisch erfahren, wie es wirklich um die Leistungsfähigkeit des Bildungssystems skandinavischer Länder steht. Aus dem Ansatz meiner Landes- und Sprachkunde durch alljährliche Trekkingtouren, familiärer Verbindungen zu einer schwedischen Lehrerin, dem Kontakt zu einem schwedischen Pädagogikprofessor in Kristianstad und den Erfahrungsberichten ehemaliger Austauschstudenten sowie Kontakten des Stipendiennetzwerkes der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) entwickelte sich das konkrete Vorhaben eines Auslandsaufenthaltes in Schweden.

Es stand entweder die Fortführung des reformpädagogischen Forschungsprojektes oder die Teilnahme an praxisorientierten Kursen im Bereich „Education“ zur Debatte. Da die TU Chemnitz keine Kooperation mit dem Lehrstuhlinhaber in Kristianstad auflegen wollte, schrieb ich alle deutschen Hochschulen und Universitäten an, die Kooperationen mit Pädagogikfachbereichen in Schweden unterhielten. Letztendlich konnte ich über freie Austauschplätze der TU Braunschweig doch nach Kristianstad gehen und bin damit der recht komplizierten Free-Mover-Bewerbung aus dem Weg gegangen.

Kristianstad ist die Kreisstadt eines Bezirks in Skåne län dem südlichsten Teil Schwedens. Einer von den Dänen gegründet ehemalige Festungsstadt mit derzeit 35.000 Einwohnern. Ein verschlafenes Fleckchen Erde mit Naturnähe und

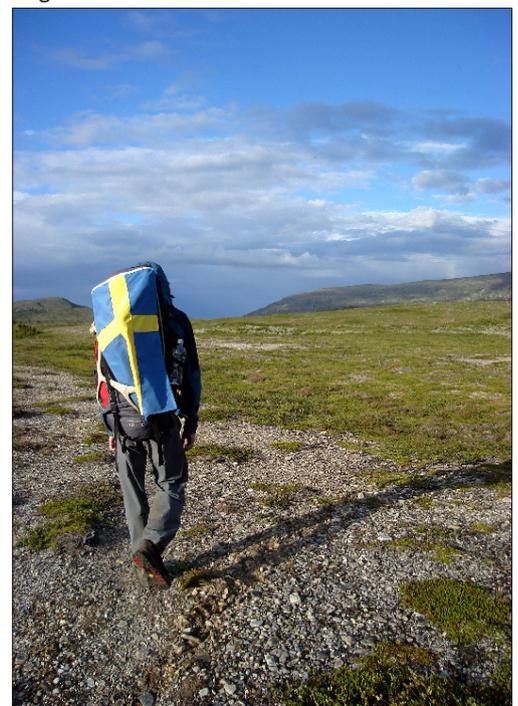
kurzen Fahrzeiten nach Kopenhagen, Malmö, der Studienstadt Lund oder dem Marinestützpunkt Karlskrona. Alles ist ebenerdig und daher velophil und man sieht der Stadt aufgrund des tollen regionalen kulinarischen Angebotes an, dass sie als „City of Food“ beworben wird.

Die Universität ist im Verhältnis zu der Stadt recht groß, weswegen es ein gutes Betreuungsverhältnis gibt. Den von mir besuchten Vollzeitkurs kann man gar als familiär beschreiben. Darin haben wir uns mit den Facetten des schwedischen Bildungssystems auseinandergesetzt. Praxiseinheiten, Ländervergleiche, eigene Studienprojekte und Hospitationen wurden in ein forderndes Seminarkonzept integriert.

Wenngleich die Art der Bearbeitung von Seminarinhalten doch augenscheinlich sehr viel unwissenschaftlicher und nicht (wie in Deutschland) in der Hülle entsprechender Fachtermini erfolgt, birgt das sehr persönliche Studienverhältnis doch für eine äußerst umfangreiche Reflexion hinsichtlich sowohl der Inhalte als auch des eigenen Umgangs mit dem Gelernten. Die eigene Rolle im späteren Berufsalltag wird so schon in der Universität zum Gegenstand täglicher Auseinandersetzung. Das schwedische Unisystem ist doch sehr stark auf Eigeninitiative aufgebaut. Anders als in dem von mir besuchten Praxiskurs ist es sehr normal, dass man sich pro Woche nur für drei Stunden in der Uni befindet und den Rest im Selbst- bzw. Lesestudium erarbeitet. Als nicht-graduierter Austauschstudent sollte man jedoch damit rechnen, dass die Arbeitsmoral der Studiengruppe und das allgemeine Verständnis über das was „scientific“ ist doch sehr abweichen kann. Meinung ist oft stärker gefordert als Referenzen. Kritik ist nur erlaubt, wenn sie sehr weich formuliert wird. Auch sollte man sich niemals vor die Gruppe stellen, sondern immer nur den kleinsten gemeinsamen Nenner artikulieren. Das Wort „lagom“ (mittelwertig bzw. balanciert) ist ein Schlüsselwort, um Schweden und damit auch das schwedische Unisystem zu verstehen. Es gibt kein „besser- oder schlechter als...“

und alle sind irgendwie gleich. Neben der Uni merkt man das vor allem auch im Modestiel und Freizeitaktivitäten der Nordländer.

Doch war alles irgendwie *gleich* toll! Es gilt für die tollen Cafés, die man an allen Ecken findet; für die blonden Schönheiten, die sich nach ganzen zwei Stiehlängen kleiden; das Wetter, das immer gleich windig-sonnig ist und die nette Art, mit der man überall empfangen und behütet wird. Es war eine glückliche Fügung, dass diese Gleichförmigkeit durch die bunte Schar der anderen Austauschstudenten mit Farbe gefüllt wurde. Eigene Partys, alternative Freizeitgestaltungen (Kiteboarding, Carting, Ultimate Frisbee, Schwimmen), Spontanreisen (Helsinki, Polarzirkel-Kiruna, Moskau) und ein lustiges Zusammenleben (Videonächte, Sauna, Kochorgien,...) lockerten meinen Alltag ungemein auf. Nur das hohe Preisniveau (Bier für fünf Euro; Salat und Fleisch, die doppelt so teuer sind usw.) schlägt enorm zu Buche und man sollte sich nur mit einem entsprechenden finanziellen Polster in das Land der Elche begeben. Einen kleinen Wehrmutstropfen spendet da das üppige Angebot an Studentenrabatten bei Telekommunikation, Reisevorha-



„Wandern ins Grüne, Leben ins Blaue und studententechnisch ein Schuss ins Schwarze.“

ben und diversen Lifestyle-Produkten. In meinem Fall konnte ich glücklicherweise auf einen soliden Reise- und Studienzuschuss durch die Friedrich-Ebert-Stiftung zurückgreifen.

Ich habe die Gelegenheit genutzt, um viele Teile Schwedens zu bereisen, konnte mein Wissen über Land und Leute ungemein steigern und habe viele neue Bekanntschaften in den Universitätsstäd-

ten Europas schließen können. Für mich war vor allem die intensive Studienerfahrung und das lockere Zusammenleben mit derartig vielschichtigen Charakteren und landestypischen Gewohnheiten eine echte Bereicherung. Gerade wenn man die Ruhe und Natur genießen möchte, ohne auf die Annehmlichkeiten eines Stadtlebens mit Konzerten, Partys, Cafés usw. zu verzichten, ist man in den klei-

neren Unistädten Schwedens recht gut aufgehoben.

Alles in allem hat sich die Eigeninitiative bei der Organisation des Auslandsaufenthaltes ausgezahlt und es sind sowohl aus fachlicher als auch persönlicher Sicht unverwechselbare Monate daraus für mich geworden. Bei Appetit oder Interesse erfährt man mehr unter <http://www.johannesebermann.de>

„Alles Müller, ... oder was?“

Erfahrungen aus dem Praktikum im Bereich Produktmarketing bei Müller Milch

von Manuela Holz

Alles Müller, ... oder was?, hieß es für mich vor knapp vier Monaten. Da begann mein sechs-monatiges Praktikum bei Müller oder, wie es offiziell heißt, bei der Molkerei Alois Müller GmbH & Co. KG. Es sollte eine abwechslungsreiche Zeit werden, mit viel Arbeit, Stress und Verantwortung, aber auch mit Höhenpunkten wie der Begleitung eines Produktmanagers bei einem Werbespot-Dreh, der direkten Einsicht in die Arbeit eines Marktforschungsinstituts oder des Einzelhandels sowie der Zusammenarbeit mit renommierten Agenturen.

Angefangen hatte alles mit einer Initiativbewerbung im Produktmarketing im letzten Jahr, einem längeren Bewerbungsgespräch und der sofortigen Zusage. Ehe ich mich versah, fand ich mich als Mitglied des „Joghurt-Teams“ der größten deutschen Privatmolkerei zur Unterstützung der Marken »Joghurt mit der Ecke«, »Froop« und »LC1« wieder.

Doch was hatte mich dazu bewogen, gerade bei Müller arbeiten zu wollen? Darauf gibt es viele Antworten. Zunächst einmal handelte es sich bei Müller um ein großes und erfolgreiches Unternehmen, dessen Produkte »Joghurt mit der Ecke«, »Müllermilch« oder »Original Milchreis« sprichwörtlich in aller Munde waren. Ebenso wichtig war für mich aber auch die Einbindung in den Firmenalltag: Bei Müller erlebt man hautnah die verschiedenen Facetten des Marketings - von der Produktentwicklung und der Erstellung der Verpackungsdesigns, über die verschiedenen Marktforschungstests, die ersten Promotionskonzepte in Zusammenarbeit mit dem Trade Marketing bis hin zu den medialen Aktivitäten. Und dies nicht als Praktikant, sondern stets als vollwertiges Teammitglied, denn ich wurde von Anfang an mit umfassenden

Projekten betraut, die ich eigenverantwortlich durchsteuern musste.

Die Umsetzung von neuen Produktverpackungen, die Einführung neuer Sorten, Promotionsaktivitäten und Workshops gehören dabei ebenso zu meinem derzeitigen täglichen Arbeitspensum wie Datenanalysen mittels AC Nielsen, die Teilnahme an Lehrgängen und „Brainstormings“ sowie die strategische Planung. Dabei stehen die verantwortlichen Produktmanagern jederzeit mit Rat und Tat zur Seite und legen sehr viel Wert auf ein persönliches Feedback nach Abschluss eines Projektes.

Besonders hervorzuheben ist außerdem die tägliche projektbezogene Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, die bei Müller sehr groß geschrieben wird – sei es die Forschung & Entwicklung, das Qualitätsmanagement, die Verpackungsentwicklung, der Einkauf, das Controlling, die Produktion oder der Vertrieb. Damit erhält man im Laufe eines Projektes mehrfach nützliche und interessante Einblicke in die Abläufe anderer Unternehmensbereiche.

Kein Tag gleicht dem anderen und jeder birgt neue Herausforderungen: Workflows müssen im Timing gehalten, neu im Markt eingeführte Produkte durch entsprechende schnell umzusetzende Promotionsaktivitäten unterstützt und Design-Entwürfe in Abstimmung mit der Agentur und der Marketingleitung mehrfach überarbeitet werden. Das verlangt eine gute persönliche Organisation, Fähigkeiten im Zeit-Management und - nicht zuletzt - Durchsetzungsvermögen gepaart mit Hartnäckigkeit.

Bei der Bewältigung dieser hohen Anforderungen, denen man als Praktikant gegenüber steht, kommt einem das wirklich gute Arbeitsklima sehr entgegen. Die



Manuela Holz studiert Diplom-BWL mit den Schwerpunkten Marketing und Controlling und wird voraussichtlich 2009 ihr Studium beenden.

Marketingabteilung ist jung, dynamisch und es herrscht stets ein lockerer, freundschaftlicher Umgangston. Nicht selten trifft man sich mit den Kollegen auch außerhalb der Arbeitszeit zu gemeinsamen Aktivitäten.

So ziehen die Wochen wie im Fluge vorbei und Ende Juli heißt es bereits, schon wieder Abschied zu nehmen. Alles in allem kann ich aber sagen, dass die vielen Eindrücke und Erfahrungen, die ich bisher als Praktikant bei Müller sammeln konnte, mich in meinen Wunsch bekräftigt haben, später beruflich im Bereich Produktmarketing einzusteigen. Denn nun verfüge ich auch über realistische Vorstellungen der Dinge, die mich hierbei in Zukunft erwarten – vielleicht auch bei Müller!

Didaktische und methodische Beiträge zum Target Costing

von Prof. Dr. Uwe Götze und Dipl.-Kff. Constanze Linke

1. Einführung

Beim Target Costing (oder marktorientierten Zielkostenmanagement) handelt es sich um ein komplexes Instrument des Kosten- und Erlösmanagements, das in der Unternehmenspraxis relativ weit verbreitet ist. Dies gilt insbesondere für den Bereich der industriellen Fertigung von Gütern. So stellt das Target Costing z. B. in der Automobil- und der Automobilzulieferindustrie ein zentrales betriebswirtschaftliches Instrument zur gezielten markt- und kostenorientierten Produktentwicklung dar, dessen Beherrschung für die Kontrolle und Steuerung der Herstellkosten während des Produktentstehungsprozesses essenziell ist.

Gleichzeitig zeigt sich aber in der akademischen Lehre wie auch in der Weiterbildung, dass das Erlernen der Methodik des Target Costing den Studierenden besondere Schwierigkeiten bereitet. Außerdem ist das marktorientierte Zielkos-

tenmanagement zwar parallel zu seiner Verbreitung in der Unternehmenspraxis auch zum Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen geworden, es bestehen aber dennoch weiterhin einige methodische Schwachstellen, die durch die besondere Komplexität und Schwierigkeit der Steuerungsaufgabe begründet sind, vor der ein Anwender des Target Costing steht. Dazu zählen die Nutzung einperiodiger Modelle, die Zurechnung von Gemeinkosten wie auch der geringe Einsatz heuristischer, in Richtung auf optimale Lösungen führender, Regeln im Rahmen des Verfahrensablaufs und dabei insbesondere bei der Zielkostenspaltung.

Auf diese Problembereiche beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen: Es wird zum einen ein Lehr- und Lernprogramm beschrieben, das entwickelt worden ist, um das notwendige Wissen zum Target Costing auf besonders anschauliche Wei-

se zu vermitteln und dabei sowohl den technischen als auch den betriebswirtschaftlichen Anforderungen des Themas gerecht werden zu können. Zum anderen werden methodische Weiterentwicklungen des marktorientierten Zielkostenmanagements dargelegt.

2. Lehr-/Lernprogramm zum Target Costing

Um das Target Costing in seiner ganzen Komplexität einem Studierenden und/oder potenziellen Anwender möglichst einprägsam vermitteln zu können, wurde von den Professuren für Konstruktionslehre sowie Unternehmensrechnung und Controlling der Technischen Universität Chemnitz, unterstützt durch das Medialab der Universität, ein integrales, multimediales Lehr- und Lernangebot geschaffen, das sich sowohl unterstützend in einer entsprechenden Vorlesung bzw. Übung als auch von einem in der

Kostenorientierte Produktentwicklung - Target Costing - Mozilla Firefox

File Bearbeiten Ansicht Chronik Lesezeichen Extras Hilfe

KOSTENORIENTIERTE PRODUKTENTWICKLUNG - TARGET COSTING

TECHNISCHE UNIVERSITÄT CHEMNITZ

Einführung

Der Ablauf des Target Costing lässt sich - wie die folgende Abbildung zeigt - bezogen auf ein Produkt in vier Phasen untergliedern.

Phase 1 Ausarbeitung eines ersten Produktkonzeptes und Marktforschung

Phase 2 Bestimmung von Zielkosten für das Produkt

Phase 3 Zielkostenbestimmung für die Produktfunktionen und/oder -komponenten und -teile (Zielkostenspaltung) sowie die Zielkostenerreichung im Rahmen der Entwicklung und Konstruktion

- Schritt 1: Definition und Strukturierung der Produktfunktionen
- Schritt 2: Gewichtung der Produktfunktionen
- Schritt 3: Entwicklung eines Grobentwurfs für das neue Produkt und Bestimmung von Komponenten
- Schritt 4: Gewichtung der Komponenten hinsichtlich der Erfüllung der Produktfunktionen und Ermittlung ihres Nutzenanteils
- Schritt 5: Übernahme der in die Zielkostenspaltung eingehenden Kosten
- Schritt 6: Berechnung der Zielkosten der Komponenten
- Schritt 7: Prognose der Standardkosten der Komponenten
- Schritt 8: Ermittlung des Kostenreduktionsbedarfs der Komponenten
- Schritt 9: Bestimmung und Analyse von Zielkostenindizes und Zielkostenkontrolldiagrammen
- Schritt 10: Vornahme von Maßnahmen zur Zielkostenerreichung

Phase 4 Zielkostenerreichung und -verbesserung im Rahmen des Markt- und Nachlaufzyklus

Phasen des Target Costing

Die einzelnen Phasen werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

Fertig

Abbildung 1: Phasen des Target Costing¹

Unternehmenspraxis tätigen Produktentwickler nutzen lässt.

Dieses zu Beginn des Jahres auf der Messe „Learntec“ in Karlsruhe vorgestellte Programm enthält eine der Motivation und Einordnung dienende Einführung (mit Video) sowie eine Beschreibung der Lernziele. Weiterhin sind die grundlegenden Eigenschaften des Target Costing, dessen typischer Ablauf und die in seinem Rahmen einsetzbaren Instrumente dargestellt. Außerdem werden dessen Potenziale und Grenzen aufgezeigt. Besonderer Wert wurde dabei darauf gelegt, sowohl die technischen als auch die betriebswirtschaftlichen Facetten der Methodik und zusätzlich deren Schnittstellen zu vermitteln.

Einen Schwerpunkt stellt die Beschreibung des Ablaufs des Target Costing dar (vgl. Abbildung 1, Seite 11), zu der unter anderem ein umfangreiches Fallbeispiel genutzt wird, das an eine prägnante, reale Problemstellung – nämlich die Entwicklung einer Kratzenraumaschine – angelehnt ist. Für dieses Fallbeispiel werden die einzelnen Schritte des Target Costing detailliert und anschaulich mit Erläuterungen in Form vertonter Animationen dargelegt. Ein weiteres prägnantes Beispiel enthält das Lehr- und Lernprogramm in Form eines ausführlichen Übungsfalls („Tablet PC“), welcher der Erprobung und Festigung des vermittelten Wissens dient. Generell wurde angestrebt, durch ein Zusammenspiel von Texten, Grafiken, Filmen und Animationen eine hohe – auch motivationsfördernde – Anschaulichkeit zu erreichen. Die Umsetzung der Animationen und Videos erfolgte im Flash-Format, wodurch eine sehr gute Wiedergabequalität sowie Kompatibilität garantiert werden können.

Das multimediale Lehr-/Lernprogramm verschafft dem Nutzer große Freiräume bei der individuellen Gestaltung seiner Lernfähigkeit, da er selbst über Ablauf, Zeitaufwand, Wissenskontrollen (im Dialog Lernender – Rechner) und Wiederholungen entscheiden kann – so können beispielsweise zur Wiederholung die Schritte mehrmals durchlaufen, aber auch übersprungen werden. Querverweise und Rückkoppelungen verdeutlichen die Beziehungen zwischen verschiedenen Inhalten, eine Glossarfunktion bietet Unterstützung bei erklärungsbedürftigen Begriffen.

3. Konzeptionelle Weiterentwicklung des Target Costing

3.1 Dynamische Zielzahlungsmodelle

Wie oben erwähnt, weist das Target Costing in seiner in Literatur und Unternehmenspraxis dominierenden Grundform²

einige Schwachstellen auf, zu denen die Bildung einperiodiger Modelle zählt: Die Ermittlung von Zielumsatz, Zielgewinn und Zielkosten sowie deren Aufspaltung erfolgen in auf eine Periode bezogenen, statischen Rechnungen, obwohl viele unter Anwendung des Target Costing entwickelte und eingeführte Produkte über längerfristige Zeiträume hergestellt werden. Dies führt dazu, dass Veränderungen im Zeitablauf wie auch Zinsezinsseffekte nur ungenau erfasst werden können.

Die Grenzen statischer Modelle lassen sich durch ein integriertes dynamisches Modellsystem überwinden, in dem sämtliche monetären Wirkungen in Form von Zahlungen zeitpunktbezogen erfasst werden und das damit neben einer exakteren Abbildung der Realität auch eine intertemporale Optimierung der Zahlungsströme ermöglicht. Ausgangspunkt für eine derartige dynamische Zielzahlungsrechnung ist das etablierte und weithin akzeptierte Kapitalwertmodell. In dessen Rahmen finden nun nicht mehr – wie im Target Costing üblich – Erfolgsgrößen Anwendung, sondern Zahlungsgrößen, die wiederum verschiedenen Zeitpunkten zuzuordnen sind. Der Zielsetzung der Einkommensmaximierung folgend ist ein positiver Kapitalwert anzustreben, der in Form von entsprechenden Zielzahlungsüberschüssen in das Modell einbezogen wird. Analog zur Retrograden Kalkulation in der Grundform des Target Costing lassen sich diese berücksichtigen, indem der Zielbarwert der gesamten Auszahlungen (BWA_Z) als Differenz aus dem Zielbarwert der Einzahlungen (BWE_Z) und dem Barwert der angestrebten periodischen Zahlungsüberschüsse ($ZÜ_{zt}$) ermittelt wird:

$$BWA_Z = BWE_Z - \sum_{t=1}^T ZÜ_{zt} \cdot (1+i)^{-t}$$

Aus dem Zielbarwert der gesamten Auszahlungen wird dann unter Berücksichtigung von „Gemeinzahlungen“ (als Pendant zu Gemeinkosten) der Zielbarwert der direkt produktbezogenen Auszahlungen abgeleitet, der den Ausgangspunkt für die weitere Aufspaltung des in Form von Auszahlungen bzw. eines Auszahlungsbarwerts erfassten Wertverzehr darstellt. Diese erfolgt nun nicht nur in sachlicher Hinsicht durch Zurechnung auf Komponenten und Teile (wie in der Grundform des Target Costing), sondern auch in zeitlicher Hinsicht auf Perioden bzw. Zeitpunkte, wobei für die Reihenfolge der Spaltungen verschiedene Möglichkeiten existieren, die zu unterschiedlichen Resultaten führen können.

3.2 Retrograde Mehrproduktzielrechnung

Ein weiteres Problem stellt der Umgang mit den produktbezogenen Gemeinkosten dar, die sich definitionsgemäß den betrachteten Produkten nicht eindeutig nach dem Verursachungs- oder Identitätsprinzip zuordnen lassen, die Zielkosten aber erheblich beeinflussen können.

Ein Vorschlag für einen adäquaten Umgang mit der Gemeinkostenproblematik wird mit der – ein- oder mehrperiodig ausgestaltbaren – Retrograden Mehrproduktzielrechnung unterbreitet, bei der das ursprünglich auf ein Produkt ausgegerichtete marktorientierte Zielkostenmanagement auf die Betrachtung mehrerer Produkte erweitert wird. In methodischer Hinsicht stellt diese Rechnung eine Kombination der Retrograden Kalkulation des Target Costing mit dem Life Cycle Costing sowie retrograden Ergebnisrechnungen, wie sie in der Teilkostenrechnung (für mehrere Produktarten) konzipiert worden sind, dar. Als Basis einer Retrograden Mehrproduktzielrechnung sind zunächst Gemeinkostenbereiche oder Bezugsobjekte festzulegen. Diesen können dann Zielwerte für die Anteile der in Verbindung mit Produkten oder Komponenten entstehenden Gemeinkosten zugeordnet werden. Die Grundstruktur einer entsprechenden einperiodigen Rechnung zeigt Abbildung 2 (siehe Seite 13).

Die spezifischen Merkmale der Retrograden Mehrproduktzielrechnung bestehen darin, dass es sich – dem Grundgedanken des Target Costing folgend – um eine Zielrechnung handelt, mehrere Produkt- und Komponentenarten einbezogen werden, eine individuell definierbare Hierarchie von Bezugsobjekten oder Gemeinkostenbereichen vorgesehen ist und dass es in dieser Rechnung ermöglicht wird, die Summe der Zielgewinne und Zielgemeinkosten transparent den einzelnen Produkt- und Komponentenarten zuzuordnen. Insofern lässt sich zwar das Problem der Willkürlichkeit einer Aufteilung von Gemeinkosten auch mit der Retrograden Mehrproduktzielrechnung nicht lösen, es wird aber eine Basis für einen bewussten und nachvollziehbaren Umgang mit ihm geschaffen.

3.3 Grenzkosten- und grenznutzenorientierte Zielkostenspaltung

Eine andere Weiterentwicklung bezieht sich auf die heuristischen, in Richtung auf bessere Beiträge der Produktentwicklung und -einführung zum langfristigen Unternehmenserfolg führenden Elemente des Target Costing, die in dessen Grundform nur schwach ausgeprägt sind. Daher wird ein neuer Ansatz zur Zielkostenspaltung vorgeschlagen, für den die Einbeziehung

6. Symposium „Europa und Umwelt“

Referenten erörtern verschiedenste Aspekte des „Nutzens der Umweltpolitik“

von Thomas Gremm

Im Rahmen der diesjährigen Europawoche fand am 05. Mai 2008 das sechste Chemnitzer Symposium „Europa und Umwelt“ statt. Dieses von Prof. Dr. Klaus Dieter John, Professor für Wirtschaftspolitik an der TU Chemnitz, und PD Dr. Dirk Rübhelke, Senior Research Fellow am Center for International Climate and Environmental Research - Oslo (CICERO), getragene Projekt stand diesmal unter dem Titel „Nutzen der Umweltpolitik“, zu dem international renommierte Gastreferenten geladen waren.

Das selbst gesteckte Ziel des Symposiums war es, die Bedeutung einer ganzheitlichen Analyse der Umweltpolitik herauszustellen. Denn vormals ging man bei der herkömmlichen Betrachtung von Umweltpolitik von einem einfachen Ursache-Wirkungszusammenhang aus. Moderne Ansätze hingegen - beispielsweise die Ansätze zur Systemdynamik oder zur Beschreibung von Umweltschutzmaßnahmen als Kuppelproduktionen - verdeutlichen, dass die herkömmliche Betrachtungsweise zu kurz greift. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Analyse der großen ökologischen Herausforderungen des Klimawandels, des Artensterbens und der Wasserverschmutzung. Die Umweltpolitiken zielen darauf ab, Marktversagen, das zu suboptimal niedrigen Umweltschutzniveaus führt, zu beheben. In der Regel initiiert man eine Maßnahme, um einem bestimmten einzelnen Umweltproblem zu begegnen. Umweltpolitiken wie der Klimaschutz zielen natürlich darauf ab, den Klimawandel zu bekämpfen. Klimaschutzmaßnahmen ge-

nerieren allerdings zahlreiche Nebeneffekte, die über den primär angestrebten Effekt (die Bekämpfung des Klimawandels) der jeweiligen Politik hinausgehen. So führt auch die deutsche Ökosteuer nicht nur zu einer Verringerung des Kohlendioxidausstoßes, sondern gleichzeitig zu einer Verminderung lokal und regional wirkender Luftschadstoffe (bspw. Feinstaub, NO_x und SO_2). Zudem sind technologische Sekundäreffekte beobachtbar.

Die vielseitigen Wirkungen einer einzelnen Politikmaßnahme bestimmen demnach nicht nur deren Gesamtnutzen, sondern sie haben teilweise wiederum Rückwirkungen auf die Erreichung des ursprünglichen Primärziels der verfolgten Politik. Will man den Nutzen einer Umweltpolitik bestimmen, so muss man also auch Nebeneffekte und Rückwirkungen berücksichtigen.

Beiträge zum Symposium

Den ersten Vortrag hielt Prof. Dr. Tomasz Żylicz von der Warsaw University in Polen zum Thema „Sustainability and co-benefits of climate protection“. Żylicz orientierte sich hinsichtlich der Definition von Nachhaltigkeit am sog. Brundtland Report, der zwischen einer starken und einer schwachen Nachhaltigkeit unterscheidet. Die starke Nachhaltigkeit ist dabei dadurch charakterisiert, dass die zukünftige Generation den gleichen Bestand an Arbeit, Kapital und natürlichen Ressourcen zur Verfügung hat wie die derzeitige Generation. Darauf baut das von Żylicz vorgestellte Intergenerationen-



Prof. Dr. Tomasz Żylicz von der Warsaw University in Polen.

Konzept in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung zur Nachhaltigkeit auf, bei dem jede negative, die Umwelt betreffende Verschiebung zuungunsten der nächsten Generation durch eine Summenformel wertbezogen aufsummiert wird. Aufgrund dessen liegt der langfristige Vorteil für die Befolgung dieses Ansatzes im Klimaschutz; kurzfristig lassen sich damit die Energiesicherheit, eine Verbesserung des Umweltschutzes und eine Reduktion der Kosten für die Folgegeneration erreichen.

Im Rahmen dieses Ansatzes handelt es sich um ein soziales Optimum, wenn die Vorteile einer nachhaltigen Umweltpolitik in einen globalen Kontext gerückt werden, d. h. nicht nur auf die eigenen Vorteile bedacht sind (was jedoch als alternative Entscheidungsvariante einem Nash-Gleichgewicht entspricht). Letztere ist laut Żylicz bei vielen Entwicklungsländern wie z. B. der Volksrepublik China zu beobachten, wodurch die Folgegenerationen durch die fehlende Nachhaltigkeit negativ betroffen sind.



Prof. Gautam Gupta von der Jadavpur University in Kalkutta sprach über nachhaltigen Umweltschutz im globalen Kontext wie auch konkret für sein Heimatland Indien.



Asbjørn Aaheim ist Research Director beim Center for International Climate and Environmental Research in Oslo.

Über die positiven Nebeneffekte durch die Wahrnehmung des Klimawandels referierte der Norweger *Asbjørn Aaheim*, der Research Director beim Center for International Climate and Environmental Research in Oslo ist. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Wahrnehmung an sich nach Aaheims Auffassung in vollem Umfang durch ökonomisches Verhalten geprägt ist, welches im Prozess autonom stattfindet. Die Wahrnehmung extremer Klimaereignisse hat hierbei den Charakter eines öffentlichen Gutes inne. Es gibt zudem bestimmte Hindernisse für die Wahrnehmung wie fehlende Faktormobilität (z. B. Kapital und Arbeit). Werden diese Hindernisse jedoch abgebaut, so können auch positive Nebeneffekte generiert werden.

Weiterhin können die Klimapolitik wie auch die Auswirkungen des Klimawandels



Dr. Ulf Moslener vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim.

Anreize für Privateigner von bspw. Waldgrundstücken darstellen, ihren positiven Klimabeitrag für die Allgemeinheit mehr herauszustellen (z. B. durch den Beitrag zur Verhinderung von Erdbeben oder Überflutungen, aber auch der Verwendung von Holz als alternativen, regenerativen Energieträger). Der Klimawandel an sich fördert auch mehr und mehr die Wahrnehmung von extremen Klimakatastrophen, was wiederum positive Nebeneffekte zur Folge hat.

Dr. *Ulf Moslener* vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim sprach über „Climate policy providing public and private goods“, wobei er das (Gefangenen-) Dilemma der individuellen Kostenübernahme und der öffentlichen Partizipation der Klimapolitik herausstellte. Des Weiteren zeigte sich seiner Meinung nach ein Gerechtigkeitsdefizit daran, dass emittierende Länder weniger von den negativen Auswirkungen affiziert sind als andere. Moslener sieht hierfür eine institutionelle Lösung der Klimapolitik, wobei Güter mit öffentlichem als auch mit privatem Charakter in den Lösungsansatz mit einbezogen werden müssen.

Prof. *Gautam Gupta* von der Jadavpur University in Kalkutta referierte über nachhaltigen Umweltschutz im globalen Maßstab und konkret für den Fall von Indien. Zwar gebe es internationale Abkommen und politische Maßnahmen auf nationaler Ebene, aber es fehle laut Gupta bisher eine supranationale Organisation mit entsprechend großer Autorität und Handlungsmacht. Außerdem blockieren die Veto-Positionen von einigen, kleinen Ländern wie auch großen Industriestaaten Fortschritte in der Klimapolitik.

Aus ökonomischer Sicht macht Gupta dafür die Interessendivergenz zwischen sozialen und privaten Kosten verantwortlich, sodass schlussfolgernd nur Regierungen Umweltpolitiken durchsetzen können (welche aber wiederum in der Umsetzung oder Nichtumsetzung durch das Wählerverhalten beeinflusst werden). Er sieht daher die Notwendigkeit, das Verhalten und die Präferenzen von Konsumenten und Agenten zu ändern (durch Aktivitäten der politischen Führung, der entsprechenden Lobby und durch Umweltaktivisten wie Greenpeace). Als Argumente für den Umweltschutz in seinem Heimatland Indien hat er Gesetze angeführt, die zwischen den 1970er und 1980er Jahren erlassen wurden. Ebenfalls wurden einige Gerichtsurteile zugunsten des Umweltschutzes ge-



Prof. Dr. Michael von Hauff von der Universität Kaiserslautern.

fällt, jedoch bemängelte Gupta die Problematik der Effektivität solcher Gesetze und Gerichtsentscheide, da sie in Indien bisher nur ungenügend ihre Wirkung entfalten.

Prof. Dr. *Michael von Hauff* von der Universität Kaiserslautern stellte als letzter Referent einen Ansatz zum Design einer nachhaltigen Strategie, das sog. „integrative sustainability triangle“, vor. Um eine nachhaltige Umweltstrategie aufzustellen – so gibt von Hauff zu bedenken –, gilt es drei Prinzipien dabei zu beachten: Die Emissionen sollten sich unterhalb der Assimilation befinden; die Abbaurate bei erneuerbaren Energien sollte geringer sein als die Regenerationsrate; und erschöpfbare Ressourcen sollten nur verbraucht werden, wenn die Substitution gesichert ist.

In dem Modell ergibt sich häufig eine Konfliktlinie zwischen den beiden Polen Ecology und Economy – insbesondere zwischen den Feldern der rein ökologischen Maßnahmen und dem Bruttoinlandsprodukt. Das Triangel hat von Hauff dabei zum einen für Deutschland und zum anderen – in Zusammenarbeit mit den lokalen Ministerien – für das Bundesland Rheinland-Pfalz aufgestellt und im Vortrag präsentiert. Hierzu hat er die einzelnen Felder des Triangels mit konkreten Maßnahmen belegt, und wird dann im nächsten Schritt für das Bundesland Rheinland-Pfalz die Frage klären, wie sich die einzelnen Felder geschickt miteinander verbinden und umsetzen lassen.

Ausblick

Wie zu den letzten Symposien war auch dieses Jahr die Resonanz seitens der Studenten, Fakultätsangehörigen und außenstehenden Besucher groß. Die Beiträge zum Symposium werden zudem im internationalen Routledge Verlag in Form eines Tagungsbandes erscheinen, um die präsentierten Inhalte einem breiteren Publikum zugänglich zu machen.

Interessante Einblicke in die experimentelle Ökonomie

Prof. Gupta übernahm im Sommersemester 2008 die Commerzbank-Stiftungsprofessur

von Thomas Gremm



Prof. Gautam Gupta von der Jadavpur University in Kalkutta nahm während seines kurzen Aufenthalts an der TU Chemnitz am 6. Symposium „Europa und Umwelt“ und am Chemnitzer Volkswirtschaftlichen Forschungsseminar teil.

In der Zeit vom 03. bis zum 13. Mai 2008 übernahm Prof. Dr. Gautam Gupta von der Jadavpur University in Kalkutta (Indien) die Commerzbank-Stiftungsprofessur an der TU Chemnitz. Zu seinen Spezialisierungen gehören Ökonometrie sowie Umweltökonomie, wobei sich seine Forschungen v. a. auf experimentelle Ökonomie und Ansätze zu Nicht-Markt-Leistungen konzentrieren.

Mit der experimentellen Ökonomie, die Gupta auch im Rahmen seines Vortrages beim volkswirtschaftlichen Forschungsseminar vorstellte, beschäftigen sich u.a. noch der amerikanische Nobelpreisträger (der Wirtschaftswissenschaften) von 2002, Vernon L. Smith (hierbei für den Einsatz von Laborexperimenten als Werkzeug in der empirischen ökonomischen Analyse, insbesondere in Studien unterschiedlicher Marktmechanismen), und der Deutsche Reinhard Selten. Gupta selber stellte hierzu ein Experiment auf, in dem das ökonomische Verhalten mehrerer heterogener bzw. nicht-heterogener Gruppen (je nach setting) bzgl. öffentlichen Gütern wie einer nachhaltigen Umweltpolitik untersucht. Hierbei wurden den Probanden echte Geldbudgets in relevanter Höhe zur Verfügung gestellt, die auch durch die Teilnehmer einbehalten

werden konnten. Gemäß theoretischer Überlegungen ergibt sich das Free-Rider-Problem, sodass auch ein freiwillig gezahlter Betrag von den Probanden nicht in Frage kommt. Die Beobachtungen waren jedoch anders. In Anlehnung an die Beobachtungen von Dawes und Thaler (1988), wo die Beiträge zu einer „Gemeinschaftskasse“ anfänglich hoch sind und im Zeitverlauf stetig kleiner und weniger werden, wurden die settings dementsprechend ausgestaltet, dieses Phänomen näher zu erforschen. Den größten Beitrag leistete überraschenderweise die Probandengruppe indischer Studenten, nachdem einer der Gruppenmitglieder vor der Phase der Beitragsabgabe eine Ansprache an die Gruppe nach dem Motto „Zahlt viel, dann wird viel getan; Zahlt wenig, dann machen wir wenig“, hielt. Die Beiträge waren dabei durchgängig hoch und das Free-Rider-Problem trat auch nur noch vereinzelt auf (hingegen dem häufigerem Auftreten bei anderen settings wie z. B. der Durchmischung der Probandengruppen).

Im Rahmen seines Besuches nahm Gupta auch am 6. Chemnitzer Symposium teil. Im Folgenden dazu ein Interview:

What are your current research interests at the Jadavpur University?

Well, mainly, I am interested in research in environmental economics. That is what I have been doing for the last 12 years. And in particular, concerning environmentally economics, I work in the area of evaluation, which involves environmental services, which mankind has taken for free so long. There are methods, which can be used to put a value on such environmental services, e. g. if there is a river, which got polluted and the decision is made to clean the water of the river, then the community has a value for the clean water and the river. And there is a willingness to pay off the individuals – and this is tight to my economic theory. Thus there are certain techniques – new techniques that I have come up with. They are about using reveal preference kind of methods and stated preference kind of methods. And I use both to do valuation work. Right now, there are two research projects that I am conducting. One involves looking at value edition in

Wetland (The East Calcutta Wetlands are used to treat Kolkata's sewage, and the nutrients contained in the wastewater sustain fish farms and agriculture. Editor's note), which is close to the city I live in. This project will begin very soon; it has been granted to me. So, we will hopefully come up with numbers that will justify the conservation of the Wetland versus converting it to real estate or urban use. That is one of the research projects.

The other one is not directly related to environment. It is a research project that has just started, which involves looking at the economics of traffic accidents in Kalkutta, which is a serious health issue. It is the 3rd largest killer in the world. There was a ministerial conference last year – I think – where some hundred countries participated and they agreed to take effective steps. So, we are going to look at the economics of that.

What have been your expectations concerning the stay at the University of Technology Chemnitz and the guest professorship of the Commerzbank foundation?

Well – I think – my expectations have been largely fulfilled in the sense that my stay was combined with the invitation to the conference on environmental policy, where I was yesterday, when I was a speaker. The rest of my stay I will be here and I will be interacting with colleagues as well as research students from the environmental conference. And I met quiet a few of them. And I have a series of appointments with some people to talk to me about their research problems. So, hopefully I will be of some use to the department here, which is something I like doing, because I like to interact with young people and learn what they are thinking and how they are looking at several problems which might give me new insights, too.

How did you enjoy your lecture at the 6th Symposium „Europe and Environment“?

The Symposium worked out very well for me, because many of the people had looked at the same issue that I have looked at, but from other aspects. Sometimes it happens in a conference, that five people come and they read five different papers and then they just go away, but yesterday that was not the case.

Do you have experienced some aspects of the everyday life at the university here or in Germany in general, that have been astounding to you – also comparing to the life in India?

I understand that here there is not much of a concept of a department. And the

students are pretty much free to take courses across disciplines and define their own curricula in certain ways. I find that very interesting – it is an idea that I support very much. It is something, that I have been talking about in India for a long time and I have not been taken

seriously. So, this gives me additional strength to go back and say that at least there is a system that is functioning quite well. It is necessary to give students the liberty to choose their courses, because we kept our students in boxes for far too long, now we need to open the lid.

Praxisbezogene Forschung im Bereich Umwelt, Klima und Energie Berufserfahrungen eines Forschungsprojektleiters beim Wuppertal Institut

von Mathias Onischka

Das Interesse an wirtschaftlichen und letztlich auch finanzwirtschaftlichen Fragestellungen wurde bei mir schon früher geweckt: Als Schüler wurde ich einige Male zu VWL-Vorlesungen der Erwachsenenbildung (VWA) mitgenommen. Im wirtschaftlichen Studium konnte ich dann meinem großen Interesse am Finanzmarkt weiter nachgehen. Ich war damals auch bereits während meiner Studienzzeit nebenher selbstständig als Spezialist für Finanzmarktanalyse in der Finanzbranche tätig.

In vielerlei Hinsicht war Chemnitz als Studienort dazu für mich optimal: Zum Einen gab es eine hohe Flexibilität hinsichtlich des Studienverlaufs und zum Anderen seltene Schwerpunkte jenseits des Mainstreams (z.B. Unternehmensbewertung, ökonomische Dogmengeschichte) sowie sehr geringe Kursgrößen bei relativ hohem Anspruchsniveau. Die Flexibilität war auch in der Hinsicht hilfreich, dass ich frühzeitig bestimmte Diplomprüfungen ablegen konnte und damit den zeitlichen Freiraum hatte, mehrmals für jeweils ein Semester im Ausland (u.a. Australien, Israel, Südafrika, Litauen) zu studieren, zu arbeiten und zu leben.

Nachdem ich meine beiden Diplome (VWL, BWL) in der Tasche hatte, blieb ich zunächst weiter selbstständig für verschiedene Kunden aus der Finanzbranche tätig. Allerdings wurde mir nach einer Weile klar, dass aufgrund meiner Spezialisierung die persönlichen Entwicklungschancen mit den damaligen Kunden aus der Finanzbranche eingeschränkt waren – d. h. größere berufliche Herausforderungen

fehlten und ein beruflicher Schnitt stand somit für mich an.

Die ausgeschriebene Stelle als Projektleiter beim Wuppertal Institut für Umwelt, Klima, Energie war eine der wenigen Positionen in der Wissenschaft die mich direkt angesprochen hatte. In dem Forschungsinstitut sind rund 140 Mitarbeiter beschäftigt, die Leitbilder, Strategien und Instrumente für eine nachhaltige



Mathias Onischka beschäftigt sich als Projektleiter in der Forschungsgruppe „Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren“ beim Wuppertal Institut u. a. mit den Arbeitsschwerpunkten „Sustainable Finance“ und „Betriebswirtschaftliche Instrumente zur Ressourceneffizienzsteigerung“.

und zukunftsfähige Entwicklung auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene erforschen und entwickeln. Im Zentrum stehen hierbei die Ökologie und deren Wechselbeziehung mit Wirtschaft und Gesellschaft. Die Forschungsarbeiten bauen auf der klassischen, an Disziplinen orientierten Wissenschaft auf und verbinden diese bei der transdisziplinären Bearbeitung komplexer Nachhaltigkeitsprobleme zu praxisrelevanten und akteursbezogenen Lösungsbeiträgen.

Da es sich hierbei um ein unabhängiges

Forschungsinstitut handelt, gibt es keine Lehrverpflichtungen und somit die bessere Möglichkeit, Forschung mit starkem Praxisbezug zu betreiben. Die anwendungsbezogene Projektarbeit bedeutet, dass auf Basis von existierenden Theorien, Modellen und Ergebnissen der Grundlagenforschung praxisnahe Lösungen erarbeitet werden. Adressaten sind hier zum Einen die Politik, für die nachhaltige, klima- und ressourcenschonende Strategien und Instrumente entwickelt werden. Zum Anderen aber auch Unternehmen, die passgenaue Informationen, Tools und Managementinstrumente benötigen, die vom nicht zwingend erforderlichen wissenschaftlichen Ballast befreit sein müssen.

Das eigene Interesse und der Kontakt zur Wissenschaft waren auch nach meinem Studium nie abgerissen. Beispielsweise hatte ich mich gern beim wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsseminar der TU Chemnitz über aktuelle Forschungsergebnisse (und teilweise auch Auswüchse) auf dem Laufenden gehalten. Beim Wuppertal Institut passten die

inhaltlichen Koordinaten für mich recht gut, da sowohl eine gute Schnittmenge zu meiner bisherigen Tätigkeit als auch meiner Studienschwerpunkte (u.a. Umweltökonomie, Growth Theory and Sustainable Development, Ressourcenökonomie) gab. Im Unterschied zur Forschung an vielen Universitäten verfolgt das Institut einen interdisziplinären Ansatz, so dass neben Ökonomen auch eine Vielzahl anderer Geisteswissenschaftler, aber auch Ingenieur- und Naturwissenschaftler in den Forschungsprojekten zusammenarbeiten. Mein Arbeitsschwerpunkt liegt

thematisch im nachhaltigen Finanzmanagement. Auf den Punkt gebracht, geht es hierbei darum, wie ökologische und nachhaltigkeitsrelevante Fragestellungen vom Finanzsektor und Fiskus auch im Tagesgeschäft berücksichtigt werden können.

Zurzeit spielt im Finanzsektor das Thema Klimawandel eine große Rolle. In einem aktuellen Forschungsprojekt entwickeln wir bspw. interaktiv mit Banken und Finanzdienstleistern neue Verfahren des Risikomanagements, durch die Risiken und Chancen infolge des Klimawandels bewertet und in bestehende Systeme integriert werden können. Im Arbeitsalltag sieht dies so aus, dass ich regelmäßig Gespräche und Workshops direkt bei Finanzdienstleistern habe, wo über die Anforderungen und Bedarfe in dieser spezifischen Bank/Versicherung zu ausgewählten Fragestellungen vertraulich diskutiert wird. Die primäre Projektarbeit erfolgt dann im eigenen Institut, wo beispielsweise ein bestimmtes Verfahren weiterentwickelt oder angepasst wird. Die Ergebnisse werden wiederum in die Praxis gespiegelt, bewertet und interaktiv verbessert. In vielen Forschungsprojekten sind zudem Informationsveranstaltungen obligatorisch – seien es Vorträge, Workshops, Tagungen oder Konferenzen. Hierbei wird über die eigenen Ergebnisse berichtet bzw. diese durch Workshops

an den Adressatenkreis diffundiert. Auch hier ist der Projektleiter für die Konzipierung und Organisation der Veranstaltungen verantwortlich.

Andere für mich relevante Praxisthemata sind darüber hinaus z. B. innovative Finanzmarktprodukte, Nachhaltigkeit in der öffentlichen Beschaffung, Managementinstrumente für KMU oder Berichterstattung. Bei meiner Tätigkeit profitiere ich heute noch von der damals sehr breiten und über den Mainstream hinausgehenden VWL-Ausbildung an der TU Chemnitz, da reines spezifisches Fachwissen bei praxisrelevanten und damit komplexen Fragestellungen nur bedingt hilfreich ist. Ich muss letztlich in der Lage sein, mich innerhalb kürzester Zeit in neue, möglicherweise auch fachfremde Themen einzuarbeiten, dann Priorisierungen zu treffen und als Querverbindung in die laufende Forschung und Publikationen mit einzubeziehen.

Neben der direkten Projektarbeit mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen, Politik und Unternehmen, ist ein nicht unbedeutender Teil meiner Kapazitäten von administrativen Aufgaben geprägt. Hierzu zählen beispielsweise die Akquise neuer Drittmittelprojekte, Koordinierung und Management laufender Projekte, institutsinterne Aufgaben oder auch Vorträge. Insofern unterscheidet sich die Tätigkeit als Projektleiter nicht grund-

sätzlich von einer Managementposition in Unternehmen bei projektbasierter Organisationsstruktur.

Mittelfristig habe ich das persönliche Ziel hier am Wuppertal Institut den Ausbau der Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Finanzwirtschaft weiter voranzustreben, was sowohl eine thematische als auch personelle Expansion impliziert. Das für mich spannende an der anwendungsorientierten Forschung ist die Möglichkeit, die Realisierung eigener Ideen, Ziele und Ergebnisse in der Praxis beobachten zu können. Während Forschungsergebnisse von Universitäten bzw. grundlagenforschenden Einrichtungen in hohem Maße von der wissenschaftlichen Community reflektiert werden, erhalten wir darüber hinaus oftmals ein sofortiges Feedback von der Politik und Wirtschaft. Die damit verbundene, stärkere Medienpräsenz bindet zwar zusätzliche Kapazitäten, kann aber zugleich ein wichtiger Katalysator für die eigenen Forschungsergebnisse sein. Da entsprechende Kompetenzen am Besten im Learning-by-doing erworben werden, bietet das Wuppertal Institut sowohl Studenten als auch Absolventen die Möglichkeit über Praktika, Diplomarbeiten sowie Dissertationsprogramme über interessante Fragestellungen die anwendungsorientierte Forschung kennen zu lernen und sich entsprechend weiter zu qualifizieren.

3. Deutsch-Russischer Logistik-Workshop DR-LOG 2008 in Moskau Zusammenarbeit in der Logistikentwicklung bietet Chancen und Perspektiven

von Dr. Dmitry Ivanov



Logistik als eine interdisziplinäre Branche in der Wirtschaft, der Wissenschaft und Forschung gehört zu den treibenden Faktoren der Entwicklung deutsch-russischer Zusammenarbeit. In diesem Zusammenhang ist bereits zum dritten Mal der Deutsch-Russische Logistik-Workshop (DR-LOG) organisiert worden. An dieser Veranstaltungsreihe nehmen die renommiertesten, deutschen und russischen Wissenschaftler und Wirtschaftsvertreter dieser Branche teil. Zudem wird der Workshop durch die bedeutendsten Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Bundesvereine und Staatsinstitutionen unterstützt.

Der 3. Deutsch-Russische Logistik-Workshop DR-LOG 2008 fand vom 21. bis 25. Mai 2008 in Moskau statt. Der Workshop wurde vom Koordinationsbüro für deutsch-russische Zusammenarbeit in der Logistik (Dr. Dmitri Iwanow), dem Internationalen Zentrum Logistik, der Staatsuniversität – Hochschule für Wirtschaft und der Nationalen Logistikassoziation (Prof. Dr. W. Dybskaja und Prof. Dr. Viktor Sergeew), Akademie für Volkswirtschaft (Prof. Dr. Oleg Protsenko) und dem Institut für Warenwirtschaft und Marktforschung ITKOR (Dr. Oleg Kurbatow) organisiert.

Zu den wichtigsten wissenschaftlichen Themen der Veranstaltung

gehörten u. a. Supply Chain Management, Logistiknetzwerke, Produktionslogistik, Logistkdienstleistungen und Transport, logistische Informationssysteme, adaptive Supply Chains und virtuelle Unterneh-



Die Teilnehmer des DR-LOG 2008 unternahmen neben dem Workshop als Rahmenprogramm auch eine Stadtrundfahrt durch Moskau.



Den Abschluss des 3. Deutsch-Russischen Logistik-Workshops bildete die durch das Präsidium abgehaltene Podiumsdiskussion.

men, Modellierung, Simulation und Optimierung logistischer Systeme, Risikomanagement in der Logistik und Sicherheit logistischer Systeme sowie Controlling.

Die Teilnehmerzahl des 3. DR-LOG hat sich gegenüber den beiden ersten Veranstaltungen wesentlich vergrößert, wodurch die Veranstaltung repräsentativer geworden ist. Zum Logistik-Workshop kamen aus Deutschland mehr als 50 führende Logistik-Wissenschaftler sowie hochrangige Industrievertreter; ebenso zählte die Veranstaltung mehr als 80 Teilnehmer auf russischer Seite. Unter den Beteiligten des 3. DR-LOG sind u. a. die Präsidenten, Vize-Präsidenten, Direktoren und Mitglieder in führenden Gremien der Bundesvereinigung Logistik e. V., der Nationalen Logistikkassoziation, des Nationalen Supply Chain Rates, des Logistikkbereiches im russischen Bundesbildungsministerium, der Fraunhofer-Institute, der Gesellschaft für Operations Research (GOR) e.V. und der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) sowie die Herausgeber von spezialisierten Fachzeitschriften und die Koordinatoren von maßgeblichen deutsch-russischen Forschungs- und Bildungsprojekten zu erwähnen. Auch hochrangige Industrievertreter aus der Geschäftsführung von großen deutschen und russischen Unternehmen (u. a. Volkswagen, Daimler, GAZ-PROM, Schnellecke, GAZ, Kuehne&Nagel, RLS, NLC, Roland Berger, ZLU, SAP, i2, XJ Technologies, PSI Logistics usw.) nahmen am Logistik-Workshop teil. Sehr erfreulich war die Teilnahme von vielen Nachwuchswissenschaftlern beider Länder am Workshop. Insgesamt nahmen über 150 Vertreter von mehr als 120 Organisationen teil.

Der Workshop hat im dritten Veranstaltungsjahr gezeigt, dass das praktische Interesse an einer engeren Zusammenarbeit von beiden Ländern so ersichtlich wie

noch nie zuvor war. Während der ersten drei Jahre wurde eine solide Basis für die deutsch-russische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Logistik geschaffen, die in der kommenden Zeit nun weiter ausgebaut und verbessert werden soll. Ein soziales Netzwerk ist erfreulicherweise bereits zwischen deutschen und russischen Wissenschaftlern entstanden, welches – gestützt durch gegenseitiges Vertrauen und Verständnis – eine Basis für eine langfristige Zusammenarbeit bildet.

Im Hinblick auf die zunehmende Logistikentwicklung in Deutschland und Russland öffnen sich neue Chancen und Perspektiven für eine gegenseitige Verbreitung von deutschem und russischem Logistikwissen und -technologien in beiden Ländern. Es wurden gemeinsame Projekte besprochen, die unterschiedliche Aktivitäten in den Bereichen Forschung, Bildung und Industrie umfassen. Diese geplante Zusammenarbeit ist weniger überraschend, denn nach einhelliger Meinung der Teilnehmer ist die Veranstaltungsreihe eine einzigartige Symbiose aus starkem akademischen Hintergrund und einer engen Einbeziehung von Wirtschaftsvertretern.

Zahlreiche neue Kontakte, eine umfangreiche Darstellung der Logistikforschungslandschaften in Deutschland und Russland, die Erarbeitung neuer Ansätze zu gemeinsamen Aus- und Weiterbildungsprojekten und Forschungsprojekten, Diskussionen zu neuen Kooperationsgebieten im Hinblick auf die zunehmende Logistikentwicklung in Deutschland und Russland, die Bildung von ersten thematisch organisierten deutsch-russischen wissenschaftlichen Arbeitsgruppen sowie die Weiterentwicklung der Deutsch-Russischen Wissenschaftsgemeinschaft Logistik sind als die wichtigsten Ergebnisse des Workshops zu nennen.

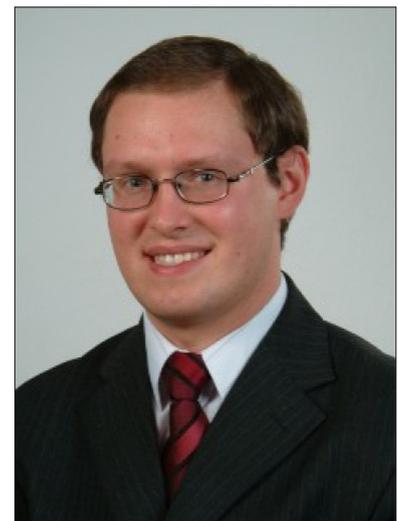
Nächster DR-LOG im Mai 2009 in Deutschland

Der 4. Deutsch-Russische Logistik-Workshop DR-LOG wird durch das Fraunhofer Anwendungszentrum für Logistiksystemplanung und Informationssysteme (ALI) und das Koordinationsbüro für deutsch-russische Zusammenarbeit in der Logistik (DR-LOG) in Berlin im Mai 2009 veranstaltet. Die Schwerpunkte des DR-LOG 2009 Programms werden folgende sein:

- Wissenschaftliche Probleme der Logistik und Supply Chain Management
- Aus- und Weiterbildung in der Logistik und Supply Chain Management
- Praxis der Logistik und Supply Chain Management

Am DR-LOG 2009 werden über 200 Vertreter – führender Professoren von über 70 Universitäten und Forschungsinstituten sowie Geschäftsführer und Top-Manager von über 40 Industrie-, Logistik- und Beratungsunternehmen beider Länder – teilnehmen. Zusätzlich zu dem DR-LOG Workshop wird eine Deutsch-Russische Logistik-Woche 2009 vom 04. bis 10. Mai 2009 veranstaltet werden. Die Deutsch-Russische Logistik-Woche 2009 wird themenspezifische Seminare und Unternehmenskursionen an verschiedenen Standorten in Deutschland für russische Wissenschafts- und Industrievertreter beinhalten. Weitere ausführliche Informationen zum DR-LOG 2009 lassen sich unter www.dr-log.org finden.

Ansprechpartner: Dr. Dmitry Ivanov
 Vorsitzender und Koordinator DR-LOG
 Deutsch-Russische Wissenschaftsgemeinschaft Logistik
 E-Mail: idm@hrz.tu-chemnitz.de, dmitri.ivanov@mail.ru
 Telefon: +49 (0)371/531-36630, +49 (0)176-65839057
 Fax: +49 (0) 371/531-26289



Dr. Dmitry Ivanov ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Produktionswirtschaft & IBL an der TU Chemnitz sowie Vorsitzender und Koordinator DR-LOG Deutsch-Russische Wissenschaftsgemeinschaft Logistik.

Zitate und Ökonomie

Mein Wort ist meine Verpflichtung.
Dictum meum pactum.

Motto der Londoner Börse, 1773

Es ist bedauerlich, dass unsere Banken die schöne Praxis der alten Kelten nicht übernommen haben, bei denen man auf Erden Kredite aufnehmen und im Jenseits zurückzahlen konnte.

Manfred Rommel

Die Börse ist ein hysterisches, geldverliebtes Frauenzimmer.

Sigismund von Radecki, Als ob das immer so weiterginge

Ich kann die Bahn der Himmelskörper auf Zentimeter und Sekunden genau berechnen, aber nicht, wohin die verrückte Menge einen Börsenkurs treibt.

Sir Isaak Newton

Die Kleinstaaten Europas, ich meine alle unsere jetzigen Staaten und »Reiche«, müssen, bei dem unbedingten Drange des großen Verkehrs und Handels nach einer letzten Grenze, nach Weltverkehr und Welthandel, in kurzer Zeit wirtschaftlich unhaltbar werden. Das Geld allein schon zwingt Europa, irgendwann sich zu einer Macht zusammenzuballen.

Friedrich Nietzsche, Aus dem Nachlass, Bismarck, Weltpolitik

Unter der Regierung des Pharaos Asychis herrschte große Not an Geld, und es wurde ein Gesetz erlassen, dass man gegen die Verpfändung der Mumie des eigenen Vaters Geld borgen dürfe.

Herodot, Historien II, 136

Der Handel ist der größte Kulturträger. Wir tauschen Ideen aus, wenn wir Güter austauschen.

Robert Green Ingersoll

Wer zu spät an die Kosten denkt, ruiniert sein Unternehmen. Wer zu früh an die Kosten denkt, tötet die Kreativität.

Philip Rosenthal

Wer einen Werbespot in Auftrag gibt, der muss nicht die Stärken seines Produkts, sondern die Schwächen des Käufers kennen. Deshalb gibt die Wirtschaft heute mehr Geld für die Marktforschung als für Produktforschung aus.

Neil Postman, Wir amüsieren und zu Tode

Rezession ist eine Zeit, in der wir auf Dinge verzichten müssen, die unsere Großeltern nicht einmal kannten.

Financial Times

Eine harte Währung kann nicht mit weichen Maßnahmen gehalten oder verteidigt werden.

Wilhelm Vocke, 1962

Veranstaltungshinweise

Donnerstag, 03.07.2008

18:00 Uhr, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), Berlin

Prof. Dr. Harold James von der Princeton University hält einen Vortrag über „Globalisierung und internationale Wirtschaftsordnung“.

Weitere Informationen unter: http://www.euv-frankfurt-o.de/de/struktur/zse/pressestelle/aktuelles/8_5-3_7_08_prosperitaet_und_krise.pdf

Mittwoch, 16.07.2008 bis Freitag, 18.07.2008

Max-Planck-Institut für Ökonomik, Jena

Der zwei-tägige Workshop „The Role of Consumption for Structural Change in the Economy“ beleuchtet entlang vier verschiedener Themengebiete den

Einfluss des Konsumverhaltens auf die Wirtschaftsstrukturen.

Ausführliche Informationen gibt es unter: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl1/symp/symp.php?id=6>

04./27./31. Juli 2008

9:00 bis 16:00 Uhr, Leipzig

Die Reihe Berufseinstiegsseminare bietet die Möglichkeit das Rüstzeug für den Berufseinstieg zu erlernen. Folgende Seminarthemen werden angeboten:

Der Bewerbungsprozess und die Bewerbungsunterlagen (04.07.), Das Vorstellungsgespräch (27.04.), Das Assessment-Center (31.07.).

Nähere Informationen gibt es unter: http://db.uni-leipzig.de/veranstaltungen/va_detail.php?v_id=3500.

Berichtigung

In der letzten, gedruckten Ausgabe 02/2008 ist bei dem Artikel „Recht der Erneuerbaren Energien“ ein Fehler unterlaufen. Dr. Martin Maslaton hat im Sommersemester 2008 nicht die Commerzbank-Stiftungsprofessur sondern die Honorarprofessur der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät übernommen.



Honorarprofessor Dr. Martin Maslaton. Foto: Christine Kornack.

Impressum

Herausgeber: Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e.V.
c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, 09107 Chemnitz

Annahme von Beiträgen und Redaktion: Prof. Dr. Klaus D. John, Thüringer Weg 7, Zi. 304
Telefon: 0371/531-34198, E-Mail: k.john@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

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