

---

01/2009

# CWVG - Dialog

Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e.V.

15. Jahrgang

---

## Umsetzung des Aktionsplanes Finanzdienstleistungen in der EU durch das „Lamfalussy-Modell“ am Beispiel der Marktmissbrauchsrichtlinie

Ansätze zu einer europäischen Finanzmarktaufsicht?

von Dr. rer. pol. Jens Gampe

### I. Einleitung

Die globale Vernetzung der Finanzmärkte mit der Möglichkeit, Milliardenbeträge binnen kürzester Zeit per Mausclick rund um den Globus zu transferieren, die Gier der institutionellen Investoren (aber auch von „Otto-Normalverbraucher“) nach maximaler Rendite und die seit Jahren zu beobachtende Reglementierung der Finanzmarktaufsicht wegen politisch gewollter Deregulierung der Finanzmärkte bilden die Grundlage der aktuellen internationalen Finanzmarktkrise, die sich inzwischen über die Vertrauenskrise der Finanzmarktakteure hinaus ganz massiv zu einer Krise der Realwirtschaft ausweitet.

Nach dem Platzen der Immobilienblase in den USA im August 2007 erreichte die globale Finanzmarktkrise mit der Insolvenz der amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers Inc. im September 2008 eine neue und in ihren Ausmaßen bis dato unvorstellbare Dimension. Eine wesentliche Ursache der Krise war der durch amerikanische Investmentbanker entwickelte und anschließend international exzessiv ausgeweitete Vertrieb verbriefter Forderungen mit der Folge, dass z. B. amerikanische Hypothekenschulden, aber auch Auto- und Studienkredite sowie Konsumentenschulden auf Kreditkarten, die durch wiederum amerikanische Ratingagenturen bewertet wurden, global – zum Teil mehrfach

(weiter-) verbrieft – gestreut werden konnten, so dass der Enderwerber oftmals nicht mehr in der Lage war, die Risiken der einzelnen Underlyings deziert prüfen zu können.

Eine weitere nicht triviale Ursache der Krise ist, dass ursprünglich zu Sicherungszwecken entwickelte Finanzderivate (Kurs-Wetten mit Verfallsdatum, die von Warren Buffet als „Massenvernichtungswaffen“ im Sinne von Vermögensvernichtung tituliert wurden) seit einigen Jahren exzessiv zu Spekulationszwecken genutzt werden und nun in der Krise mit ihrer Hebelwirkung die Irrationalität der Finanzmärkte extrem verstärken.

Hinzu kamen zwei politisch determinierte Faktoren: Zum einen führt die Prozyklik der IFRS/US-GAAP-Bewertung der Finanzinstrumente zum Fair Value zwar in Boomjahren zu erheblichen Gewinnausweisen, lässt jedoch in dieser Krise durch die Abschreibungspflicht auf Marktpreise als ein wesentlicher Brandbeschleuniger das Bewertungspendel extrem in die andere Richtung ausschlagen.

Andererseits fehlen der Feuerwehr gerade jetzt ausreichende und wirksame Löschmittel. Ursache ist die seit mehreren Jahren zu beobachtende politisch gewollte und z.B. in Deutschland vom BMF (auch im Rahmen seiner Rechts- und Fachaufsicht über die BaFin) exeku-

tierte Deregulierung der Finanzmärkte (nachzulesen im Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD aus dem Jahr 2005, S. 22: „[...] werden wir auch die Regulierung der Finanzaufsicht auf das notwendige Maß zurückführen. [...] Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement [...] der Banken sollen schlanke ausgestaltet werden.“).

Dass die geballte Wucht der Finanzmarktkrise im Bankensektor in Deutsch-

### Inhalt

Umsetzung des Aktionsplanes Finanzdienstleistungen in der EU durch das „Lamfalussy-Modell“	1
Praktikum im Bereich Bankcontrolling bei der KSK Mittweida	5
Vergleich nat. und internat. Standards der Unternehmensbewertung	6
Absorptive Fähigkeiten im betrieblichen Internationalisierungsprozess	8
Schwerpunkt: Business Intelligence	10
MTP - Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V.	12
High-Performance-Systems (HIPE)	13
Impressionen aus 15 Jahren Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät	13
FSR WiWi - 15 Jahre studentisches Engagement an der Fakultät	14
Eindrücke von der Jubiläumsveranstaltung „15 Jahre WiWi-Fakultät“	15
Zitate und Veranstaltungshinweise	16



*Jens Gampe studierte Wirtschaftsingenieurwesen in Sachsen, Bankbetriebswirtschaftslehre in Rheinland-Pfalz und postgradual Europäisches Verwaltungsmanagement in Berlin. Er ist seit 1994 Bediensteter des BAKred; seit 2002 der BaFin und hier seit mehreren Jahren in der Großbankenaufsicht tätig. Parallel zu seiner beruflichen Tätigkeit promovierte Jens Gampe 2008 bei Prof. Dr. Gramlich an der TU Chemnitz.*

land insbesondere solche Banken besonders hart traf, in denen Vertreter des BMF, der Länderfinanzministerien und der Politik im Aufsichtsrat saßen oder sitzen, entbehrt deshalb nicht einer gewissen Ironie.

Die dramatischen Entwicklungen an den internationalen, insbesondere auch an den europäischen Finanzmärkten – verbunden mit derzeit zumeist nationalen und oftmals protektionistisch anmutenden Alleingängen politischer Entscheidungsträger im Hinblick auf die Rettung der schwer angeschlagenen europäischen Finanzwirtschaft bzw. Aussagen über die künftige Aufgabenverteilung der nationalen und globalen Finanzmarktregulierung in den letzten Wochen – führten zu einer auch vom Autor so nicht vorhergesehenen Aktualität des Themas.

## II. Ziel

Die vorgelegte Arbeit beschäftigt sich primär mit dem europäischen Finanzdienstleistungsbinnenmarkt, einer Teilmenge des europäischen Binnenmarktes, dessen Vollendung politisch ursprünglich

für den 31.12.1992 vorgesehen war.

Die notwendige Vereinheitlichung der noch bis zum Ende des 2. Jahrtausends weitgehend fragmentierten nationalen Finanz- und Kapitalmärkte in der EU – einschließlich der Schaffung eines kohärenten rechtlichen Rahmens für einen integrierten europäischen Finanzdienstleistungsbinnenmarkt – ist eine zentrale Grundlage für ein wirtschaftlich und politisch geeintes Europa. Die Beseitigung der Kapitalverkehrsbeschränkungen, die seit dem Vertrag von Amsterdam nunmehr in Art. 56 EGV primärrechtlich normiert ist, war eine zentrale politische Aufgabe. In diesem Rahmen sollte ein integrierter europäischer Finanzmarkt entwickelt werden, der – da die Finanzindustrie volkswirtschaftlich eine Schlüsselrolle wahrnimmt – den Wettbewerb im europäischen Finanzsektor forciert und den Nutzern von Finanzdienstleistungen Zugang zu allen diesbezüglichen Angeboten der Finanzindustrie in der EU ermöglicht.

Um dieses ambitionierte Ziel erreichen zu können, erwies es sich als zwingend notwendig, den komplexen und langwierigen europäischen Rechtsetzungsprozess im Finanzmarktbereich zu beschleunigen und zu flexibilisieren. Zur Untersuchung entsprechender Möglichkeiten setzte die Europäische Kommission im Jahr 2000 den sogenannten „Ausschuss der Weisen“ unter dem Vorsitz von Baron Lamfalussy ein. Der Ausschuss entwickelte ein Vier-Stufen-Modell, das den Rechtsetzungsprozess vereinfachen und beschleunigen sollte. Dieses Modell wurde im März 2002 durch den Europäischen Rat gebilligt und erstmals bei der Erarbeitung der Normen der Marktmissbrauchsrichtlinie angewandt.

Ebenso wie die Kapitalmärkte waren auch die Finanzmarktaufsichtsinstitutionen innerhalb der EU völlig zersplittert. Darüber hinaus fehlte ebenso eine länderübergreifende Koordinierungsinstanz zur Sicherstellung der einheitlichen Anwendung der Aufsichtspraktiken.

Im Rahmen der Vereinheitlichung der nationalen Kapitalmärkte zu einem integrierten europäischen Finanzmarkt erwies sich – neben dem Erfordernis der Re-

chtsvereinheitlichung – deshalb auch die Schaffung kohärenter Regulierungs- und Aufsichtsstrukturen zur Überwachung der Finanzmärkte als eine zwingend notwendige Aufgabe.

## III. Methode

In der Dissertation werden zwei zentrale Fragen untersucht:

1. Beschleunigt und flexibilisiert das zur Umsetzung des Financial Services Action Plan (FSAP) implementierte Verfahren, dessen theoretische Grundlage das „Lamfalussy-Modell“ ist, den Gesetzgebungsprozess für den Bereich des Finanzdienstleistungsbinnenmarktes nachhaltig?
2. Welche Konsequenzen ergeben sich aus der praktischen Anwendung des „Lamfalussy-Modells“ im europäischen Rechtsetzungsprozess für die nationalen Finanzmarktregulierungsbehörden und folgt hieraus möglicherweise eine Notwendigkeit, eine zentrale europäische Finanzmarktaufsichtsbehörde zu etablieren?

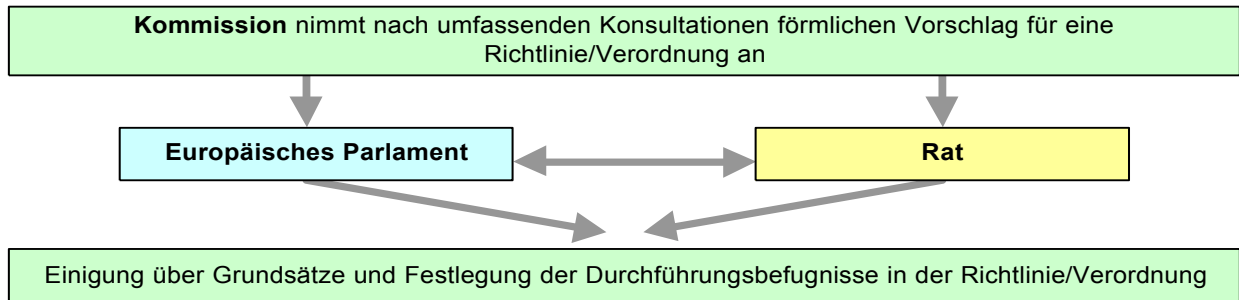
Ausgehend von einer Darstellung der Inhalte des FSAP einschließlich einer Untersuchung der Notwendigkeit des Anlegerschutzes im Finanzdienstleistungssektor sowie über die Erläuterung der grundsätzlichen Rechtsetzung in der EU und der Beschreibung des neu entwickelten „Lamfalussy-Modells“ wird die erste Frage am Beispiel der Erarbeitung der Marktmissbrauchsrichtlinie erörtert.

Sodann wird untersucht, welche Auswirkungen diese Beschleunigung der europäischen und nationalen Gesetzgebung auf die Organisationsstruktur nationaler Finanzmarktaufsichtsbehörden hat. Nach der Betrachtung der Entwicklung der deutschen Finanzmarktaufsicht bis zur Errichtung der BaFin werden verschiedene europäische Aufsichtsorganisationsmodelle analysiert und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse ein Vorschlag für ein neues Organisationsmodell der BaFin abgeleitet.

Anschließend erfolgt eine Betrachtung verschiedener Modelle, mit denen der ökonomisch notwendige, aber nunmehr auch politisch angestrebte integrierte eu-

## DAS VOM AUSSCHUSS EMPFOHLENE VIER-STUFEN-KONZEPT

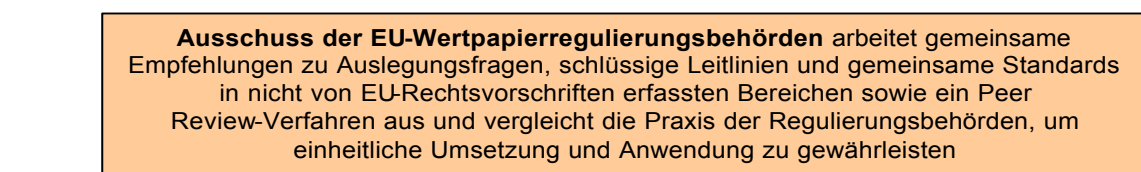
### STUFE 1



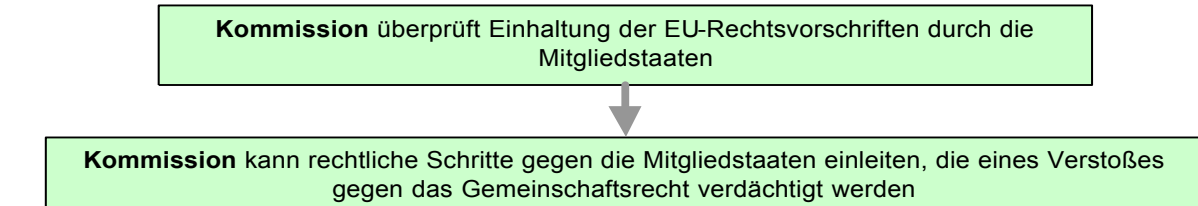
### STUFE 2



### STUFE 3



### STUFE 4



Ursprüngliches, inzwischen mehrfach novelliertes 4-Stufen-Modell des Lamfalussy-Ausschusses (Quelle: Abschlussbericht des Ausschusses der Weisen, Brüssel, 15.02.2001, S. 10)

---

ropäische Finanzdienstleistungsbinnenmarkt reguliert werden kann. Die Ergebnisse beider Untersuchungen führen zur Beantwortung der zweiten Frage.

#### IV. Inhalt

Als Einstieg in den Untersuchungsgegenstand rekapituliert der erste Hauptabschnitt (Kapitel 1) in seinem ersten Teil zum einen die Entwicklung des europäischen Binnenmarktes von den Römischen Verträgen bis zur Gegenwart, zum anderen die Entwicklung des europäischen Finanzdienstleistungsmarktes als zentrales Element des Binnenmarktes. Anschließend wird dargestellt, aus welchen Gründen und mit welchen Zielen der Aktionsplan für Finanzdienstleistungen entwickelt wurde. Es werden die inhaltliche und zeitliche Umsetzung des FSAP erörtert und – abgeleitet von den Erkenntnissen des einschlägigen Grünbuches der Europäischen Kommission – Kriterien formuliert, die es ermöglichen sollen, die skizzierten Ergebnisse der Halbjahresberichte der Kommission zu evaluieren. Darüber hinaus werden die Erkenntnisse der Interinstitutional Monitoring Group und die im Weißbuch der Kommission niedergelegten Schlussfolgerungen der Kommission in eine zusammenfassende Bewertung des FSAP einbezogen.

Im zweiten Hauptabschnitt (Kapitel 2) werden im ersten Teil überwiegend europarechtliche Aspekte betrachtet. Zunächst erfolgt ein Überblick über die wesentlichen europäischen Rechtsnormen und -begriffe sowie ihre hierarchische Struktur. Anschließend wird untersucht, wie der für das ordnungsgemäße Funktionieren des Finanzmarktes notwendige Anlegerschutz im europäischen Finanzmarktrecht verankert ist. Hierbei wird auch kurz auf das wegen der realen Informationsasymmetrien zwischen institutionellen Anbietern und nichtinstitutionellen Nachfragern für den Finanzmarkt untaugliche Modell des nutzenmaximierenden „Homo oeconomicus“ eingegangen. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die breite Masse der nichtinstitutionellen Anleger/Verbraucher insbesondere durch fremde Rechtsordnungen und i.d.R. eine Sprachbarriere davon abgehalten wird, einen gesamteu-

ropäischen Finanzdienstleistungsmarkt zu nutzen.

Ausgehend von der Darstellung des Mitentscheidungsverfahrens als dem grundsätzlichen Rechtsetzungsverfahren in der EU wird nachfolgend auf der Basis der Darstellung des allgemeinen Komitologieverfahrens<sup>1</sup> in der EU das daraus speziell für den Finanzdienstleistungssektor abgeleitete „Lamfalussy-Modell“ beschrieben und bewertet.

Der dritte Hauptabschnitt (Kapitel 3) untersucht und analysiert die praktische Umsetzung des „Lamfalussy-Modells“ am Beispiel der Marktmissbrauchsrichtlinie. Zunächst werden die Vorläuferregelungen zu diesem Rechtsakt skizziert. Darauf aufbauend wird die Notwendigkeit der Verhinderung von Marktmissbrauch auf den Finanzmärkten begründet und bewertet.

Anschließend wird die Entwicklung der Marktmissbrauchsrichtlinie im Zusammenspiel der Akteure von Legislative und Exekutive gemäß dem Vier-Stufen-Modell nach Lamfalussy aufgezeigt. Es erfolgt eine Analyse der interinstitutionellen Zusammenarbeit bei der Erstellung der Basisrichtlinie und der Rolle der eingerichteten Ausschüsse bei der Erarbeitung der Durchführungsmaßnahmen sowie eine kritische Bewertung des Verfahrens.

Abschließend wird die Umsetzung der Marktmissbrauchsrichtlinie in das nationale deutsche Recht untersucht und es werden hierbei aufgetretene Probleme in der Praxis kritisch bewertet.

Der vierte Hauptabschnitt (Kapitel 4) beschäftigt sich mit Entwicklungstendenzen im Bereich der Organisation nationaler Finanzmarktaufsichtsbehörden und untersucht, ob möglicherweise als Folge der praktischen Umsetzung des „Lamfalussy-Modells“ die Notwendigkeit der Errichtung einer gesamteuropäischen Finanzmarktaufsicht bestehen könnte. Ausgehend von der Untersuchung der historischen Entwicklung der deutschen Finanzmarktaufsicht werden die unterschiedlichen Organisationsmodelle dreier nationaler Finanzmarktaufsichtsbehörden (BaFin - Deutschland, FSA - Großbritannien, FMA - Österreich) sowie

die Modelle der französischen Finanzmarktaufsicht und des ESZB analysiert. Anschließend wird aus den gewonnenen Erkenntnissen versucht, ein neues, den aktuellen Erfordernissen einer modernen Finanzmarktaufsicht entsprechendes Organisationsmodell für die BaFin zu entwickeln. Am Beispiel des stetig steigenden Abstimmungsbedarfes der Regulierungsbehörden untereinander und unter Berücksichtigung des zunehmenden „Informationshungers“ sowohl der 3L3-Organisationen (CESR, CEBS, CEIOPS) als auch der Europäischen Kommission wird diskutiert, ob es sinnvoll oder notwendig ist, in Anlehnung an das Modell des ESZB eine zweistufige gesamteuropäische Finanzmarktaufsichtsarchitektur zu etablieren.

Eine kritische Bewertung der untersuchten nationalen Organisationsmodelle und möglicher weiterer Modelle, die der Vereinheitlichung der Regulierung auf gesamteuropäischer Ebene dienen können, schließt diesen Teil ab.

Im fünften und abschließenden Hauptabschnitt (Kapitel 5) erfolgt die zusammenfassende Bewertung der in den vorgenannten Teilen dargestellten Inhalte.

Die Arbeit schließt ab mit 9 Thesen, deren Kernbotschaften lauten: Die Schaffung der rechtlichen Rahmenbedingungen für einen kohärenten, integrierten und transparenten Finanzdienstleistungsbinnenmarkt ist eine ausschließlich politische Aufgabe von Rat und Parlament, die gemäß der auf demokratische Legitimation zielenden Wesentlichkeitstheorie nicht auf Stellen der Exekutive delegierbar ist (These 5).

Staatenübergreifend tätige Finanzintermediäre müssen mittelfristig durch eine zentrale gesamteuropäische Regulierungsbehörde beaufsichtigt werden, während ausschließlich national tätige Unternehmen auch künftig weiterhin einer nationalen Regulierung unterfallen sollten (These 7).

Falls die nationale Politik der Mitgliedstaaten nicht in der Lage ist, Kompetenzen mit dem Ziel einer Rechtsvereinheitlichung im Bereich der Wirtschafts- und Finanzpolitik an die EU abzugeben, wird

---

das Projekt „Politische Europäische Union“ am unzureichenden ökonomischen Unterbau scheitern (These 9).

## V. Ausblick

Zur Sicherung des Sozialstaatsprinzips und einer weiteren Wohlfahrtssteigerung in der EU ist es – wie gerade derzeit für „Jedermann“ erkennbar – unerlässlich, einer Finanzmarktaufsichtsinstitution, die diesen Namen dann auch verdient, die für ihre Aufsichtstätigkeit notwendigen Regulierungs- und Repressionsinstrumente durch die Politik zur Verfügung zu stellen.

Mindestens genau so wichtig ist es allerdings auch, dass die nationalen Regulierungsbehörden (möglichst verfassungsrechtlich garantiert) unabhängig

vom politischen Tagesgeschäft und frei von persönlichen Interessen einzelner Politiker bzw. deren Wahlzyklen zeitnah möglichen Missständen im Kredit-, Versicherungs- und Finanzdienstleistungswesen entgegenwirken (können), welche die Sicherheit der den Instituten anvertrauten Vermögenswerte – insbesondere die der Verbraucher – gefährden, die ordnungsmäßige Durchführung der Bank- und Versicherungsgeschäfte oder Finanzdienstleistungen beeinträchtigen und/oder erhebliche Nachteile für die Gesamtwirtschaft herbeiführen können. Hierfür bedarf es fundiert ausgebildeter, hoch motivierter und angemessen besoldeter Bediensteter der Regulierungsbehörden, die befähigt sind, den Geschäftsleitern und ihren Aufsichtsorganen bei den beaufsichtigten Finanzintermediären „auf Augenhöhe“ zu begegnen.

---

<sup>1</sup> Der Begriff „Komitologie“ oder „Ausschussverfahren“ bezieht sich auf die Verfahren, mit denen die Kommission die Durchführungsbefugnisse wahrnimmt, die ihr von den Legislativorganen (dem Europäischen Parlament und dem Rat) übertragen wurden. Sie wird dabei von „Komitologie-Ausschüssen“ unterstützt, die sich aus Vertretern der Mitgliedstaaten zusammensetzen. Diese Verfahren sind im Komitologie-Beschluss beschrieben. Im Rahmen dieser Verfahren legen die Dienststellen der Kommission den „Komitologie-Ausschüssen“ Entwürfe für Durchführungsmaßnahmen vor. Bevor die Kommission die Entwürfe für Maßnahmen annimmt, geben die Ausschüsse eine Stellungnahme ab.

---

## Einblicke in die Arbeitswelt des Bankcontrollings

### Erfahrungsbericht über ein Praktikum in der Kreissparkasse Mittweida

von Lars Haronska

Als ich im August des vergangenen Jahres mein zweites BWL-Examen erfolgreich bestanden hatte, war ich gedanklich bereits am Ende des Jahres. Den mit der abschließenden Diplomarbeit konnte ich noch nicht beginnen, eine mündliche Prüfung in AVWL war noch offen und diese würde erst im November / Dezember 2007 stattfinden. Obwohl das durchaus geplant war, erschien mir eine Wartezeit von drei bis vier Monaten nun eindeutig zu lang. Von daher lag es nahe sich für ein freiwilliges Praktikum zu bewerben, wobei ich nicht ausschloss, dieses Praktikum im Anschluss in eine Diplomandenstelle zu wandeln.

Über Studenten der FH Mittweida wusste ich bereits das die Kreissparkasse Mittweida in regelmäßigen Abständen Praktikumsplätze vergibt. Da ich bereits eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Kreissparkasse Torgau-Oschatz<sup>1</sup> absolviert hatte, lag eine Bewerbung in der Controllingabteilung der der KSK Mittweida nahe.

Bereits in der Bewerbung für das Praktikum wies ich auf mein Interesse an einer späteren Diplomarbeit hin. Zu meiner

Überraschung wurde dieses Thema bereits im Bewerbungsgespräch recht ausführlich besprochen.

Im Rahmen des Praktikums war ich zum einen, in regelmäßigen Abläufen wie Datenpflege und Kontrolle integriert und zum anderen weitgehend eigenverantwortlich für kleinere Projekte und Aufgaben verantwortlich. Hauptsächlich beschäftigte ich mich mit Auswertungen und Analysen zur mittelfristigen Unternehmensplanung und des Risikomanagements. Auch wirkte bei einem internen Projekt zu den MaRisk<sup>2</sup> mit. Ebenso hatte ich die Möglichkeit bankspezifische Anwendungsprogramme kennen zu lernen. Die Arbeitsatmosphäre war recht locker und bereits nach sehr kurzer Zeit war ich vollständig in das Team integriert. Zu meinem Glück lag die Weihnachtszeit in meinem Praktikum, so dass ich auch die vorweihnachtliche Abteilungsweihnachtsfeier miterleben durfte.

Nachdem ich meine noch ausstehende mündliche Prüfung bestanden hatte, wurde das Thema Diplomarbeit konkreter. Als noch offene „Baustelle“ im Projekt Gesamtbanksteuerung wurde mir

die wertorientierte Betrachtung der Beteiligungen und Immobilien vorgestellt, was auch mein Diplomarbeitsthema wurde. Die Betreuung der Diplomarbeit wurde von Seiten der TU Chemnitz vom Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre übernommen.

Während meiner Diplomarbeit ließ man mir ein hohes Maß an Freiheit bei der Suche nach Lösungsansätzen. Das Datenmaterial der KSK Mittweida stand mir jederzeit zur Verfügung und sowohl die Mitarbeiter der Controllingabteilung wie auch die anderer Abteilungen waren jederzeit bereit Fragen zu beantworten.

Das Praktikum bei der KSK Mittweida gab mir einen, sowohl qualitativ als auch quantitativ, sehr guten Einblick in die Arbeit des Bankcontrollings, so dass ich ein durchweg positives Fazit ziehen kann.

---

<sup>1</sup> Die Kreissparkasse Torgau-Oschatz gehört heute zur Sparkasse Leipzig

<sup>2</sup> Mindestanforderungen im Risikocontrolling (MaRisk)

# Vergleich nationaler und internationaler Standards der Unternehmensbewertung

## Ein kontingenztheoretischer Ansatz

von Dr. rer. pol. Jörg Nicklas

### I. Problemstellung

Im Zuge der Globalisierung gewinnen einheitliche Bewertungsvorgehensweisen zunehmend an Bedeutung. Die Bewertung von Unternehmen oder Unternehmensanteilen stellt hierbei ein äußerst komplexes und umstrittenes Themengebiet dar. Trotz der nationalen und internationalen Harmonisierungstendenzen erweist sich der Berufsstand der Unternehmensbewerter weltweit als unorganisiert oder unvereinbar in Bezug auf mögliche Bewertungskonzeptionen, Ausbildungswege oder Qualifikationsnachweise.

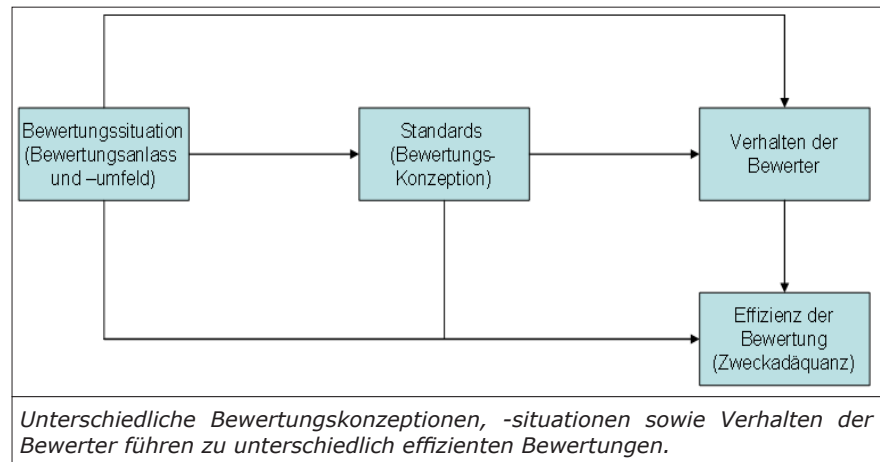
Während einerseits die Nachfrage nach einheitlichen Standards steigt, gilt es andererseits, den landes- und aufgabenspezifischen Besonderheiten der Bewertung Rechnung zu tragen. Hierbei lassen sich die Erkenntnisse der Bewertungstheorie oft nur unter erheblichen Schwierigkeiten mit den tatsächlichen Gegebenheiten in der Praxis verbinden. Aus diesem Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis ergibt sich die Forderung nach einer stärkeren Berücksichtigung von situativen Faktoren in der Unternehmensbewertung.

### II. Aufbau

Die vorliegende Arbeit verfolgt im Wesentlichen drei Ziele:

(1) In einem ersten Schritt sind die unterschiedlichen Bewertungskonzeptionen in nationalen und internationalen Standards der Unternehmensbewertung einander gegenüberzustellen und zu analysieren.

(2) Auf der Grundlage des Vergleichs der Standards gilt es, die situativen Einflussfaktoren zu identifizieren, welche die Unterschiede in den zahlreichen Bewertungsvorgehensweisen erklären können.



(3) Abschließend soll ein Vorschlag zu einem zweckadäquaten Aufbau eines einheitlichen globalen Standards der Unternehmensbewertung unterbreitet werden.

### III. Untersuchungsgegenstand

Die Analyse umfasst achtzehn nationale und internationale Standards der Unternehmensbewertung aus den Bereichen der Rechnungslegung, der Finanzanalyse, der Private Equity-Berichterstattung, der Immobilienbewertung und der Besteuerung.

Der Vergleich der Standards setzt auf den zugrunde gelegten Bewertungsmaßstäben auf. Im nächsten Schritt werden die einzelnen in Standards definierten Bewertungsmethoden einander gegenübergestellt und nach den drei Bewertungsverfahren Market Approach, Income Approach und Asset-based Approach unterteilt.

Im Rahmen der marktorientierten Bewertungsverfahren stellen Multiplikatorverfahren den häufigsten Anwendungsfall dar. Hier galt es, näher zu beleuchten, inwieweit Standards unterschiedliche Aussagen zu den heranzuziehenden Vergleichsunternehmen, den Quellen von möglichen Vergleichspreisen und den herangezogenen Wertindikatoren (Bezugsgrößen) treffen.

Den größten Teil der Untersuchung machen die kapitalwertorientierten Bewertungsverfahren aus. Die Analyse widmet sich hier der Bestimmung der Zahlungsüberschüsse, dem Stichtagsprinzip, der Berücksichtigung von Managementfaktoren, der Steuerberücksichtigung, dem Kapitalisierungszinssatz und der Risikoberücksichtigung sowie der Frage nach der Bestimmung des Restwerts.

Die kostenorientierten Bewertungsverfahren spielen in den untersuchten Standards eine untergeordnete Rolle. Es lassen sich insbesondere Reproduktionswertansätze den Liquidationswertansätzen gegenüberstellen.

Abschließend erfolgt eine Darstellung der unterschiedlichen Ansätze in Standards zur Wertfindung. Es kann zwischen dem Einsatz von einer einzigen oder mehreren Bewertungsmethoden unterschieden werden. Liegen mehrere Bewertungsergebnisse vor, kann eine Gewichtung einzelner Methoden oder eine Darstellung in Form von Bandbreiten erfolgen. Weiterhin galt es, in diesem Abschnitt zu untersuchen, welche Bewertungshierarchien Standards festlegen und inwieweit ein vorläufiges Bewertungsergebnis noch um Wertzu- bzw. -abschläge aufgrund von unterschiedlichen Graden an Fungibilität oder Kontrolle anzupassen ist.

#### IV. Ergebnisse

Die analysierten Standards erweisen sich als äußerst heterogen hinsichtlich ihrer Anwendungsbereiche, ihrer Regelungstiefe und ihres Verständnisses, wie eine zweckadäquate Bewertung anzulegen ist. Führt man sich zudem noch die länder- und berufsgruppenspezifischen Sondereinflüsse vor Augen, verdeutlicht sich die Notwendigkeit – insbesondere bei Bewertungsanlässen, die Vergleichbarkeitserfordernisse erfüllen müssen – eines einzigen globalen Bewertungsstandards.

Die Grundvoraussetzung für eine zweckadäquate Bewertung bildet die eindeutige Definition des Bewertungsmaßstabs. Verzichtet der Standardsetter auf eine Konkretisierung des Bewertungsmaßstabs, besteht immer die Gefahr, dass sich Interpretationshilfen etablieren, die weitere Inkonsistenzen und Mehrdeutigkeiten nach sich ziehen.

Zahlreiche Standardisierungsmaßnahmen (z.B. Mindestanzahl von Peer Group-Unternehmen, genereller Ausschluss von marktorientierten Bewertungsverfahren, Länge der Detailprognoseperiode, vorzunehmende Bereinigungen in der Vergangenheitsanalyse) sind mit Blick auf die vielfältigen Auslegungen der untersuchten Standards zu hinterfragen. Es lässt sich nicht der Eindruck verwehren, dass es sich hierbei um willkürliche bzw. interessengesteuerte Festlegungen handelt.

Mit Ausnahme der deutschsprachigen Standards (DVFA-Standards, IDW S1, KFS BW1) setzt sich keiner der analysierten Standards mit der persönlichen Besteuerung im Rahmen der Unternehmensbewertung auseinander. Dies muss nicht zwangsläufig zur Folge haben, dass persönliche Steuern nicht berücksichtigungsfähig sind; es verdeutlicht aber dennoch den niedrigen Stellenwert dieser Steuerart bei internationalen Bewertungen.

Die Schwierigkeit, Prognosen zu erstellen, stellt die von IDW S1 und KFS BW1 geforderte generelle Vorrangstellung von DCF- und Ertragswertmethoden in Frage. Im Gegensatz hierzu räumen

Private Equity-Empfehlungen, wie die IPEVG und die PEVG, DCF-Methoden lediglich eine Plausibilisierungsfunktion bzw. einen niedrigen Stellenwert ein.

Offensichtlich enthalten sowohl die unternehmensspezifischen als auch die marktbezogenen Einschätzungen des *fair value* der Rechnungslegung gleichermaßen Komponenten, die dem Postulat eines hypothetischen Marktpreises widersprechen können. Während die subjektive unternehmensspezifische Beurteilung eine bewusste Manipulationsgefahr birgt, kann die unreflektierte Verwendung von Marktdaten vor allem rein zufällige Abweichungen vom theoretisch korrekten *fair value* beinhalten. Bei Vernachlässigung von Wirtschaftlichkeitskriterien kann die Kombination beider Sichtweisen möglicherweise einen wertvollen Beitrag zu einer „fairen“ Beurteilung leisten.

Nach der Kontingenztheorie existiert keine generell optimale Lösung des Bewertungsproblems. Unterschiedliche Bewertungskonzeptionen können sich nur in Abhängigkeit von der Bewertungssituation als effizient erweisen. Es bedarf somit in einem ersten Schritt der Identifikation der relevanten Situationsvariablen, bevor Zusammenhänge zwischen der Bewertungssituation und den einzelnen Komponenten der Bewertungskonzeption hergestellt werden können. Die Effizienz der Bewertung hängt letztendlich von der Anpassungsfähigkeit der Standards und der Bewerter an die jeweilige Bewertungssituation ab. Da der Markt – zumindest kurzfristig – immer wieder irrational reagiert, ist der Ansatz zu verwerfen, dass Marktmechanismen die Bewertungsvorgehensweise zu bestimmen haben. Auch die Funktion des Bewerter sollte nicht den Ausschlag für die anzuwendende Bewertungskonzeption geben.

Zur Systematisierung der zahlreichen Bewertungsanlässe kann die Funktionenlehre der betriebswirtschaftlichen Bewertungstheorie als Ausgangspunkt dienen. Die rein individualistische Ausrichtung der drei Hauptfunktionen (Entscheidungs-, Vermittlungs- und Argumentationsfunktion) lässt sich hierbei regelmäßig nicht vereinbaren mit den



*Dr. Jörg Nicklas arbeitet im Bereich Valuation & Strategy bei PricewaterhouseCoopers (PwC) und beschäftigt sich vor allem mit Kaufpreisallokationen nach IFRS 3 und Unternehmensbewertungen.*

marktorientierten Wertkonstrukten, welche in den untersuchten Standards dominieren. Aus diesem Grund werden die drei Hauptfunktionen der betriebswirtschaftlichen Bewertungstheorie um die sog. Preisermittlungsfunktion ergänzt.

Aus der Sicht eines Standardsetters nehmen Standards eine wichtige Steuerungs- und Gestaltungsfunktion ein. Um dieser Aufgabe zu entsprechen, bedarf es eines widerspruchsfreien Normensystems mit einheitlichen begrifflichen Grundlagen und eindeutigen hierarchischen Beziehungen. Nur unter diesen Bedingungen lässt sich ein standardkonformes Bewertungsverhalten verifizieren. Bei konventionalisierten Bewertungsanlässen bietet sich eine Kombination aus Prinzipien und Detailregelungen an.

Erfordert der Bewertungsanlass eine einheitliche und konsistente Bewertungsvorgehensweise, bedarf es eines einzigen globalen Standardsetters und einheitlicher Ausbildungsinhalte. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten sollte der Standardsettingprozess auf eine Beteiligung aller Berufsgruppen angelegt sein. Es spielt hierbei keine Rolle, welche Organisation diese Funktion übernimmt; zu gewährleisten sind vor allem ein transparenter Standardset-

---

tingprozess, eine Auswahl von Entscheidungsträgern allein aufgrund von fachlicher Kompetenz und eine unabhängige Finanzierungspolitik.

Das Prinzip der Zweckadäquanz sollte sich im Aufbau eines weltweit einheitlichen Standards widerspiegeln. Im Rahmen der Analyse wird vorgeschlagen, sich an der Struktur eines morpho-

logischen Kastens zu orientieren. Die Vorteile eines morphologischen Kastens bestehen vor allem in seiner Flexibilität und der Möglichkeit einer schrittweisen internationalen Harmonisierung.

---

## Absorptive Fähigkeiten im betrieblichen Internationalisierungsprozess

### Eine Reformulierung von Prozesstheorien der Internationalisierung - Konzept und Anwendung

von Dr. rer. pol. Lutz Gerlach

Die rapide voranschreitende Globalisierung der Weltwirtschaft wird letztlich getragen von der zunehmenden Anzahl international aktiver Unternehmen. Diese Prozesse der verstärkten Involvement von Unternehmen in internationale Aktivitäten, bzw. die Anpassung von Strategien, Strukturen und Ressourcen von Unternehmen an internationale Umgebungen werden als ‚betriebliche Internationalisierungsprozesse‘ definiert. Aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre als einer gestaltungsorientierten Disziplin erwachsen aus betrieblichen Internationalisierungsprozessen neue Anforderungen an das Management von Unternehmen. Diese bestehen darin, Internationalisierungsprozesse aktiv zu gestalten und so das Überleben des Unternehmens in einer zunehmend globalisierten Wettbewerbsumwelt nachhaltig zu sichern. Ein **Internationalisierungsmanagement** in diesem Sinne baut auf einem Prozessverständnis der Internationalisierung auf – einem Verständnis nicht nur des ‚Warum‘, sondern vor allem auch ein Verständnis des ‚Wie‘ der Realisierung von internationalen Aktivitäten im Zeitverlauf.

Der **Entdeckungs- und Erkenntniszusammenhang** dieser Arbeit greift die aktuelle Diskussion um Integrationspotenziale bestehender Prozessansätze der betrieblichen Internationalisierung (Stufenmodelle, Netzwerkmodelle und International-New-Venture Modelle) auf. Zentrales Element dieser Diskussion ist die Forderung, dem Phänomen zunehmender betrieblicher Internationalisierung konzeptuell ganzheitlicher als bislang zu begegnen. Darüber hinaus besteht Bedarf an konkreten Managementmodellen, die basierend auf ein

theoriegeleitetes Prozessverständnis konkrete Anhaltspunkte für die Steuerung von Internationalisierungsprozessen auf betrieblicher Ebene liefern.

Ziel der Arbeit ist es erstens, einen Vorschlag für ein **integratives Prozessverständnis** von betrieblicher Internationalisierung auszuarbeiten, indem eine konzeptionelle Brücke zwischen Stufenmodellen, Netzwerkmodellen und International-New-Venture Modellen geschlagen wird. Zweitens soll dieses integrative Prozessverständnis genutzt werden, um wesentliche Gestaltungsfelder eines betrieblichen Internationalisierungsmanagements aufzuzeigen. Für die Entwicklung eines integrativen Prozessverständnisses und damit verbunden für ein **Managementmodell der Internationalisierung** nutzt die Arbeit das Konzept der Absorptionsfähigkeit von Unternehmen. Absorptionsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit von Individuen wie Organisationen, extern vorliegendes neuartiges Wissen als wertvoll wahrzunehmen, zu assimilieren und zu transformieren und schließlich in wertschöpfendes Handeln umzusetzen. Sowohl Stufenmodelle, wie auch Netzwerkmodelle und INV-Modelle der Internationalisierung sehen im Erwerb von speziellem, in der Organisation bis dahin nicht vorhandenem Internationalisierungswissen eine zentrale erklärende Variable für den Verlauf von betrieblichen Internationalisierungsprozessen. Somit erscheint das Konzept der Absorptionsfähigkeit in Anwendung auf Prozessmodelle der Internationalisierung als ein besonders geeignetes Brückenkonzept.

Das Vorgehen in dieser Arbeit gliedert

sich, abgesehen von der Formulierung des Entdeckungs- und Erkenntniszusammenhangs und des Ganges der Untersuchung im ersten Kapitel, inhaltlich in drei wesentliche Arbeitsschritte. Dies sind erstens die konzeptuelle Bestandsaufnahme des Konstrukts „Absorptionsfähigkeit“, zweitens die Re-Interpretation von Stufenmodellen, Netzwerkmodellen und INV-Modellen unter der Fragestellung, ob und wie diese Konzepte absorptive Fähigkeiten als Prozessvariablen nutzen, und drittens die Synthese der in Kapitel 3 erarbeiteten neuen Prozessverständnisse zu einem integrativen Prozessverständnis und die Ableitung eines integrativen Managementmodells der betrieblichen Internationalisierung.

In **Kapitel 2** erfolgt zunächst eine **konzeptionelle Bestandsaufnahme des Konstrukts der Absorptionsfähigkeit** anhand der grundlegenden theoriebildenden Arbeiten von Lane und Lubatkin (1998), Dyer und Singh (1998), Van Den Bosch, Volberda und de Boer (1999), Zahra und George (2002) sowie Lane, Koka und Pathak (2006). Sie ist die Grundlage für die nachfolgend vorgenommene Re-Interpretation der Prozessmodelle der Internationalisierung unter der Maßgabe, ob und wie diese absorptive Fähigkeiten als prozesserklärende Variablen nutzen. Daher werden die folgenden Kriterien als Leitfragen für die Bestandsaufnahme gewählt:

- Anhand welcher *Dimensionen* lässt sich ‚Absorptionsfähigkeit‘ beschreiben? Für diese Betrachtung werden die beschreibenden Dimensionen der Autoren systematisch zusammengefasst und zu einem ‚Beschreibungsraum‘ des



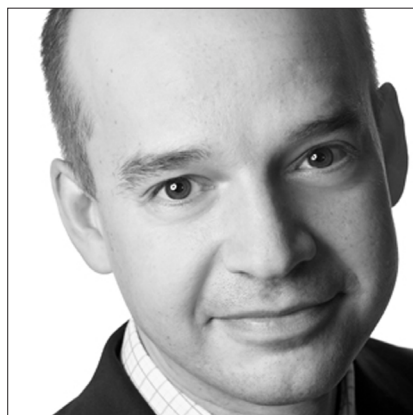
Phänomens zusammengefasst. Dieser Beschreibungsraum wird im darauf folgenden Kapitel 3 genutzt, um darzulegen, ob und wie die Annahmesysteme der Prozessansätze absorptive Fähigkeiten als Variable nutzen.

- **Welche Wirkungen** übt Absorptionsfähigkeit auf die Entwicklung von Unternehmen aus? Auch hier werden die Erkenntnisse der Autoren zusammengeführt zu einem Mosaikbild, das zeigt, welche Wirkungen absorptiven Fähigkeiten in Unternehmen zugeschrieben werden. Auch dies ist eine wichtige konzeptuelle Vorarbeit, auf der die Re-Interpretation der Prozessansätze aufbauen kann. Gegenstand dieser Teildiskussion der Wirkung von Wissensabsorption ist es dann, ihre allgemeinen Wirkungen in Verbindung mit dem speziellen Kontext ‚Internationalisierungsprozess‘ zu bringen. Daraus resultieren weitere Anhaltspunkte, wie absorptive Fähigkeiten betriebliche Internationalisierungsprozesse prägen.

- **Welche Determinanten** der betrieblichen Entwicklung und Veränderung von Absorptionsfähigkeit sind bekannt? Die Frage nach den Determinanten stellt sich vor allem vor dem Hintergrund von Forschungsziel 2 – der Ableitung eines Managementmodells der betrieblichen Internationalisierung. Wie bereits dargelegt, ist es eine forschungsleitende Prämisse dieser Arbeit, dass absorptive Fähigkeiten zentrale Stellgrößen für Internationalisierungsprozesse sind. Ein betriebliches Internationalisierungsmanagement muss sich folglich darauf konzentrieren, den Erwerb und die Veränderung von Absorptionsfähigkeit zu steuern. Um möglichst vielfältige Ansatzpunkte für diese Modellentwicklung offen zu legen, werden auch Betrachtungen der externen und internen Determinanten von absorptiven Fähigkeiten in die konzeptionelle Bestandsaufnahme integriert.

Aufbauend auf dieser Bestandsaufnahme ist **Kapitel 3** der detaillierten **Re-Interpretation von Stufenmodellen, Netzwerkmodellen und International New Venture-Modellen** gewidmet. Anhand der in Kapitel 2 erarbeiteten konzeptionellen Bestandsaufnahme

zu den Dimensionen, Wirkungen und Determinanten von Absorptionsfähigkeit wird geprüft, ob sich die zentralen Erklärungsmodelle der Prozessansätze dahingehend interpretieren lassen, dass Unternehmen im Internationalisierungsprozess absorptive Fähigkeiten entwickeln. Dies geschieht anhand der herausgearbeiteten Dimensionen von Absorptionsfähigkeit. Zweitens wird untersucht, wie diese in den Prozessmodellen beschriebenen absorptiven Fähigkeiten im Internationalisierungsprozess wirken. Und drittens werden in den Prozessmodellen die Determinanten von Absorptionsfähigkeit und damit mögliche Stellgrößen für ein Internationalisierungsmanagement identifiziert. Im Ergebnis entstehen in



*Dr. Lutz Gerlach arbeitete von 2000 bis 2008 im Bereich Forschung und Beratung zu den Themen Unternehmenskommunikation, Collaboration und Wissensmanagement an der TU Chemnitz, Lehrstuhl „Personal und Führung“. Seine Promotion absolvierte er 2008. Nun ist Gerlach seit der Gründung von cml – corporate mind development ([www.cm-development.de](http://www.cm-development.de)) im Oktober desselben Jahres als Geschäftsführer tätig.*

diesem Kapitel somit für jedes der drei Prozessmodelle ein jeweils neues – ein reformuliertes – Verständnis von Internationalisierungsprozessen als Prozess des Erwerbs und der Veränderung von absorptiven Fähigkeiten.

Diese drei neuen Perspektiven auf Internationalisierungsprozesse werden im darauf folgenden **Kapitel 4** in ein **integratives Prozessverständnis der Internationalisierung** als Prozess der Aneignung und der Veränderung von Absorptionsfähigkeit überführt (Forschungsziel 1 der Arbeit). Dazu wird zu-

nächst ein allgemeiner Zusammenhang zwischen Absorptionsfähigkeit und internationalen Aktivitäten aufgezeigt und im Folgenden in einem Prozessmodell der betrieblichen Internationalisierung präzisiert.

Anschließend wird das Modell genutzt, um typische Prozesscharakteristika der inkrementellen, sprunghaften, rapide-sprunghaften und von De-Internationalisierung zu erklären. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend wird dann das zweite Forschungsziel der Arbeit eingelöst. Anhand der in Kapitel 1 und 2 identifizierten Determinanten von absorptiven Fähigkeiten werden in Bezug auf das integrative Prozessverständnis **zentrale Gestaltungsfelder eines integrativen Managements von Internationalisierungsprozessen** aufgezeigt. Dazu werden erstens das Management von inkrementellen, sprunghaften und rapide-sprunghaften Internationalisierungsverläufen, sowie der Wechsel zwischen diesen Verlaufsmustern diskutiert. Unter der Prämisse, dass Unternehmen flexibel zwischen Verlaufsformen der Internationalisierung wechseln, können abschließend drei zentrale Gestaltungsfelder eines betrieblichen Internationalisierungsmanagements aufgezeigt werden.

Im abschließenden **Kapitel 5** werden die erreichten Ergebnisse im Hinblick auf die beiden Forschungsziele der Arbeit zusammenfassend bewertet und der sich daraus ergebende, weiterführende Forschungsbedarf zu Internationalisierungsprozessen dargestellt.

Die Dissertation ist im Dokumenten- und Publikationsservice MONARCH der TU Chemnitz zum freien Download verfügbar unter <http://archiv.tu-chemnitz.de/pub/2008/0094>.

# Schwerpunkt: Business Intelligence

## Praxisnahe Forschung und Ausbildung im Bereich der Geschäftsdatenanalyse

von Martin Böhringer

### Business Intelligence

Business Intelligence ist ein Oberbegriff für verschiedene Technologien und Konzepte zur Sammlung und Auswertung interner und externer Unternehmensdaten. Der Schwerpunkt liegt in der Aufbereitung und Darstellung dieser Daten für Analyse-, Planungs- und Steuerungszwecke.<sup>1</sup> Klassische Anwendungen in diesem Bereich reichen von Analysen zu Kundeninformationen über umfangreiche Reporte wie Plan/Ist-Vergleiche bis hin zur Generierung von neuem Wissen aus vorhandenen Informationen mittels Data Mining. Eine Besonderheit von Business Intelligence-Systemen ist die zumeist multidimensionale Datenhaltung. Anders als die z.B. von Tabellenkalkulations-Programmen wie MS Excel oder relationalen Datenbanken wie MS Access bekannte zweidimensionale Speicherung werden Geschäftsdaten im Business Intelligence in mehreren Dimensionen angeordnet. So kann z.B. eine Umsatz-Betrachtung in den Dimensionen „Region“, „Kundengruppe“ oder „Jahr“ durchgeführt werden. Zur Verdeutlichung des mehrdimensionalen Charakters werden die Datenspeicher daher „Cube“ genannt.

### Beispiel 1: PalOOCa

Seit März 2007 wird im Rahmen der Forschungen zu Business Intelligence (BI) mit Open Source-Werkzeugen der Professur Systementwicklung/Anwendungssysteme an einer Lösung für die konsequente Nutzung von quelloffener Software in diesem Bereich gearbeitet. Ziel des PalOOCa (Palo for OpenOffice.org Calc) getauften Projekts ist es, eine Verbindung zwischen dem Open Source BI-Server Palo und der freien Tabellenkalkulation OpenOffice.org Calc herzustellen. Palo stellt eine zentrale multidimensionale Datenhaltung bereit, an die aus Tabellenkalkulations-Programmen heraus Anfragen gestellt werden können. Das Ergebnis dieser Anfragen wird dann zweidimensional in Tabellenform

dargestellt. Für Palo steht auch ein Plugin für MS Excel zur Verfügung, so dass im Unternehmen OpenOffice.org und Excel gemeinsam genutzt werden können.

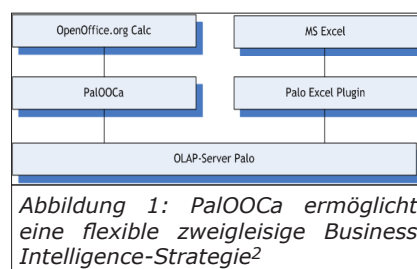


Abbildung 1: PalOOCa ermöglicht eine flexible zweigleisige Business Intelligence-Strategie<sup>2</sup>

Das Programm integriert sich in OpenOffice.org Calc mit einem eigenen Menü und ermöglicht dort die Erstellung mehrdimensionaler Abfragen an den Server per Drag-and-Drop-Funktionalität, die beliebige Auswertung der von Palo empfangenen Daten mit Calc-Standardmitteln und das Zurückschreiben von geänderten oder neuen Werten. PalOOCa (<http://palooqa.sourceforge.net>) wird ständig weiterentwickelt. Im Oktober 2008 wurde die um einige Features reichere Version 1.1.0 veröffentlicht.

### Beispiel 2: Kooperationen für praxisnahes Wissen

Neben eigenen Beiträgen zur Entwicklung der Business Intelligence hat im Rahmen der Lehre die Heranführung der Studenten an aktuelle Standardsoftware eine große Bedeutung. Hierzu führen die Wirtschaftsinformatik-Lehrstühle regelmäßig Fallstudien und Lehrveranstaltungen in Kooperation mit Industriepartnern durch, welche Eindrücke und Erfahrungen aus der Praxis vermitteln. Einer der Schwerpunkte der Ausbildung liegt auf den Software-Lösungen von SAP. Studenten der TU Chemnitz konnten bereits 2007 einen vierten Platz im bundesweiten SAP-Wettbewerb „SAPIENS“ feiern. 2008 gewann ein studentisches Team den ersten Preis des Wettbewerbs des SAP-Arbeitskreises Hochschulen.

Die Studenten hatten im Rahmen der Lehrveranstaltung „Business Intelli-

gence Praktikum mit SAP BW 3.5“ unter Nutzung der betriebswirtschaftlichen Standardsoftware von SAP eine Business Intelligence-Anwendung erstellt. Hierzu simulierten sie ein komplettes IT-Projekt, welches sämtliche Schritte von der Informationsbedarfsanalyse über die fachliche Konzeption und die aufwendige technische Umsetzung bis hin zur Dokumentation und Benutzerschulung umfasste. Das Ergebnis in Form einer Reporting-Lösung für das Management des fiktiven Fallstudien-Unternehmens „TOPBIKE GmbH“ ermöglicht die detaillierte Analyse und grafische Auswertung der Unternehmenskennzahlen.

Dieses Projekt war ein Beispiel für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Praxispartnern. SAP-Berater des IT-Konzerns IBM hatten sich durch Workshops an der Lehrveranstaltung beteiligt und damit die hohe Praxisnähe der Fallstudie ermöglicht. Durch den interdisziplinären Charakter der umfangreichen Softwarelösungen in der Wirtschaftsinformatik-Ausbildung ergeben sich darüber hinaus Potenziale zur Lehrstuhl-übergreifenden Kooperation. Im Anschluss an das „Business Intelligence Praktikum mit SAP BW 3.5“ führten die Professuren Systementwicklung/Anwendungssysteme und Unternehmensrechnung/Controlling gemeinsam ein Seminar zu Strategischer Unternehmensplanung und Nutzung der Standardsoftware SAP SEM durch.

<sup>1</sup> Vgl. Gluchowski, P.; Gabriel, R.; Dittmar, C.: Management Support Systeme und Business Intelligence, Berlin u.a., 2008, S. 93.

<sup>2</sup> Vgl. Böhringer, M.: Open Source im Mittelstand: Freiheit statt Abhängigkeit, in: BI-Spektrum, 4, 2008.

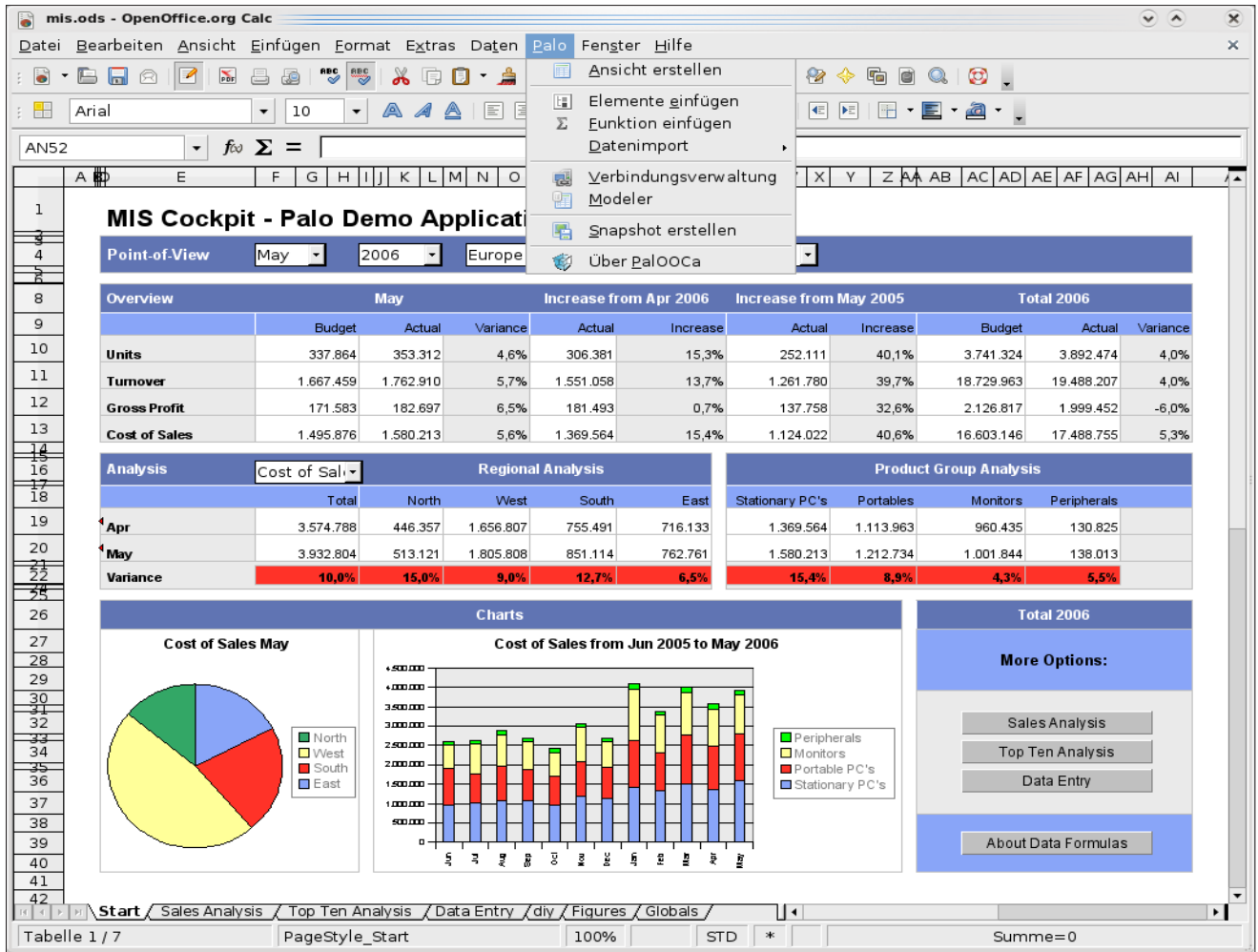


Abbildung 2: Integration von PalOOca in OpenOffice.org Calc über eigenes Menü

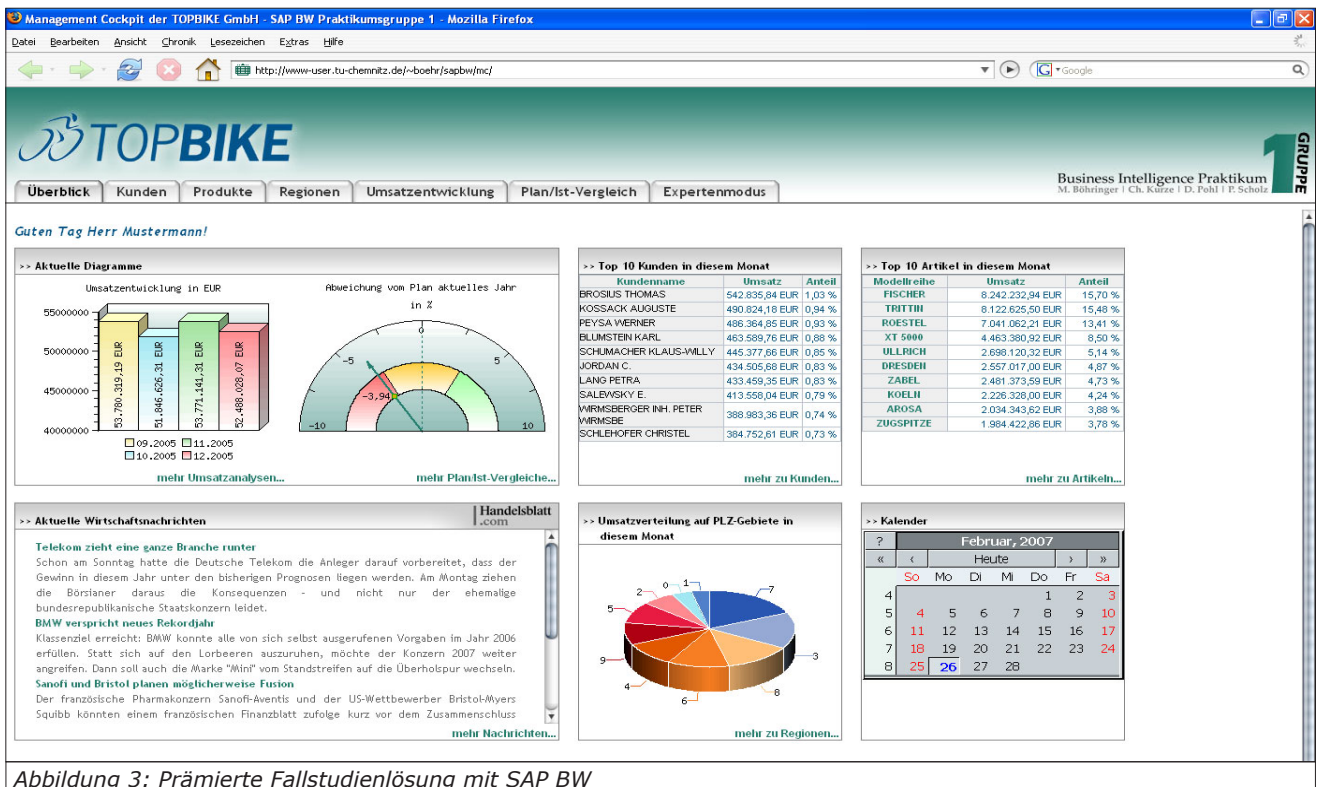


Abbildung 3: Prämierte Fallstudienlösung mit SAP BW

# MTP - Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V.

## Ein deutschlandweites Netzwerk aus Studierenden, Unternehmen und Professoren

von Isabel Stein

Studierende gehen täglich zur Uni, um Wissenslücken mit purer Theorie zu füllen, nicht wissend, ob sie je anwendbar ist, sich sehnd nach der Verwirklichung eigener Ideen, nach dem unwiderstehlichen Duft des Erfolges und der Anerkennung. MTP ist es gelungen, die große Brücke von der Theorie zur Praxis zu bauen. Seit über 27 Jahren bietet die studentische Marketinginitiative Studierenden die Möglichkeit, sich über die Theorie des Vorlesungssaals hinaus eigenverantwortlich und mit Praxisbezug zu engagieren. Bei uns finden die Studierenden Raum, um ihre eigenen Ideen zu entwickeln und umzusetzen.

Heute ist MTP mit über 2500 Mitgliedern in 17 Geschäftsstellen und 15 Alumni-Clubs die größte studentische Marketinginitiative Deutschlands und bietet Studierenden, Vertretern aus der Wirtschaft und Professoren eine Plattform, auf der sie ihr Wissen austauschen und Kontakte knüpfen können. Marketingbegeisterte Studierende aus den verschiedensten Fachbereichen haben bei uns die Möglichkeit, entscheidende Qualifikationen wie Teamfähigkeit, Kommunikationsvermögen und soziale Kompetenzen, die sich so in keinem Lehrplan finden wer-

den, zu trainieren.

Für unsere Partnerunternehmen arbeiten Studierende gemeinsam mit Professoren in einem Netzwerk, das sich durch Kreativität, Engagement und Professionalität auszeichnet. Außerdem bietet MTP den Unternehmen die Chance, frische Konzepte mit engagierten Studierenden zu erarbeiten und die ersten Kontakte zum Personal von morgen herzustellen. Dabei stellen wir den Unternehmen ein weit gefächertes Leistungsportfolio zur Verfügung: von eintägigen Workshops über Projekte und Unternehmensschulungen bis hin zu Vorträgen und Kongressen.

Die Geschäftsstelle Chemnitz wurde 1991 gegründet und besteht heute aus etwa 50 Mitgliedern verschiedener Studiengänge, beispielsweise der Wirtschaftspädagogik, der Soziologie und der Wirtschaftswissenschaften. Im vergangenen Jahr organisierten wir zusammen mit dem Finanzdienstleistungsunternehmen HORBACH ein Planspiel zu dem Thema „Entwicklung eines Konzeptes zum Markteintritt“. Darüber hinaus wurde „Die 1. Chemnitzer Werbenacht“ sehr erfolgreich präsentiert. Über 350 Menschen sahen sich im Schauspielhaus



### MTP Plenum

**Wann?** Montags um 19:00 Uhr

**Wo?** Raum SR23, Weinholdbau

Jeder ist herzlich dazu eingeladen unverbindlich vorbeizukommen, um sich über Marketinginhalte auszutauschen und um einfach gesellig Spaß zu haben.

Wir freuen uns auf Euch!

die Prämierung der besten Werbespots der Welt an. Auch 2009 werden wir ein spektakuläres Highlight aus der „Cannes Rolle“ machen. Zudem erschien die erste Auflage des Nightlifeguides „oniC- one night in Chemnitz“, der von einem kleinen Team aus MTP-Mitgliedern erstellt wurde. In dem Heft finden sich attraktive Freizeitangebote im Raum Chemnitz. Aufgrund der großen Resonanz ist eine zweite Ausgabe dieses Heftes bereits in Planung. Zusätzlich wurde 2008 eine „südamerikanische Nacht“ im Treff Am Campus durch MTP organisiert, die allen die Möglichkeit bot, ihre Tanzkünste unter Beweis zu stellen.

Der Weg in die Zukunft ist eine Projektreihe mit dem Unternehmen „Accenture“. Der „Accenture Studentenstammtisch“ fand schon Anfang November statt und informierte die Studierenden über ihren Berufseinstieg sowie über interessante Praktika. Für diesen Januar ist ein Soft Skill Seminar geplant.

Weitere Informationen findet man auf der Internetseite: <http://www.mtp.org/chemnitz>.



MTP Chemnitz veranstaltete die 1. Chemnitzer Werbenacht im Mai 2008. Dabei wurden die besten, nominierten Werbespots der Cannes Rolle gezeigt.

---

# High-Performance-Systems (HIPE)

## Die sozialen Dimensionen der Hochleistung

von Thomas Lübcke

Seit Mai 2008 beheimatet die TU Chemnitz ein wirtschaftswissenschaftliches BMBF-Forschungsprojekt der etwas anderen Art. Der zunächst etwas sperrig anmutende Titel „Innovation durch Förderung von nachhaltiger Hochleistung“ (HIPE) verweist jedoch bereits auf eine der zentralen Zielgrößen der Betriebswirtschaft: Hochleistung. Den Anstoß dazu gab eine bereits abgeschlossene, explorativ angelegte Studie zu Hochverlässlichkeitssystemen (2004-2006) der Forschungsstelle für organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS) des Lehrstuhls für Personal und Führung. Doch was macht dieses Forschungsprojekt so ungewöhnlich und welche relevanten Erkenntnisgewinne werden angestrebt?

Im Kern wendet sich das Forschungsprojekt der Frage zu, wie es bestimmten Organisationen gelingt, in ihrem jeweiligen Wirkungsfeld Hochleistungen zu erbringen. Hinter dieser Fragestellung verbirgt sich die Vermutung, dass es – unabhängig des spezifischen Feldkontextes – gemeinsame, abstrakte Muster innerhalb von Teams resp. Organisationen gibt, die zur besagten Hochleistung führen. Von dieser Kernhypothese geleitet, entschloss sich die Forschergruppe zu einem ungewöhnlichen Schritt. Statt sich dem Sezieren von Best-Practice-Beispielen zu widmen, beschreitet das Projektteam „Neuland“ und konzentriert die Forschungsaktivitäten auf Bereiche „jenseits“ der herkömmlichen Untersuchungsgebiete:

Professionelle Segelcrews, Luftrettungsteams, Symphonieorchester und Gourmetrestaurants werden hinsichtlich gemeinsamer Hochleistungsmuster untersucht. Der Fokus gilt dabei weniger der technischen Komponente, sondern vielmehr den sozialen Dimensionen der Leistungserbringung. Bei der Auswahl der einzelnen Untersuchungsfelder wurde demzufolge darauf geachtet, den „Hardware-Faktor“ nicht zu variieren; ihn also als intervenierende Variable so konstant wie möglich zu halten. Neben externen Benchmark-Systemen dienten zusätzlich durchgeführte Experteninterviews der Selektion der Top-Teams sowie der Absicherung der Auswahl.

In den ersten zwei Quartalen 2009 werden die Erhebungen – bestehend aus teilnehmenden Beobachtungen und leitfadengestützten Interviews – in den einzelnen Feldern durchgeführt. Den Auftakt bilden ausgewählte Stationen der ADAC-Luftrettung und das Symphonieorchester des Bayerischen Rundfunks, das seine nachhaltige High-Performance durch einen sechsten Platz unter den „20 World’s Greatest Orchestras“ in der aktuellen Ausgabe der *Gramophone* (Dec. 2008) erneut unter Beweis stellen konnte.

Anhand der im Forschungsprozess gewonnenen Erkenntnisse entwickelt die Forschungsstelle FOKUS im Anschluss an die Auswertung modulare Weiterbildungsangebote zur Übertragung und Implementierung von Hochleistungsmu-



*Lernen von der Feuerwehr: Das Forschungsteam der Professur Personal und Führung sucht nach den Voraussetzungen für Hochleistung. Foto: Uwe Meinhold*

stern in Unternehmen. Mehrere namhafte Partnerunternehmen stehen für die Erprobung dieser Trainingsmodule Pate.

Informationen zum aktuellen Stand des Forschungsprojektes HIPE finden Interessierte unter <http://www.hochleistungssysteme.de>.

Kontakt für weitere Informationen: Thomas Lübcke M.A. | Forschungsstelle FOKUS, Telefon: 0371-531-37459

Technische Universität Chemnitz  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Lehrstuhl für Personal und Führung  
Thüringer Weg 7, 09126 Chemnitz

---

## Impressionen aus 15 Jahren Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

### Persönlicher Rückblick anlässlich des Jubiläums der Fakultätsgründung

von Prof. Dr. Ludwig Gramlich

Zusammen mit Klaus-Dieter John, dem ersten Dekan der Fakultät, und Rainhart Lang gehörte ich zu den bereits 1992 nach Chemnitz berufenen Professoren; zusammen mit dem ersteren erhielt ich im Spätherbst jenen Jahres die Ernennungsurkunde aus den Händen des damaligen

Staatssekretärs, nachdem uns ein Fahrer der TU (damals noch Chemnitz-Zwickau) sicher nach Dresden ins Ministerium (und wieder zurück) gebracht hatte. Ausschlag gebend für meine Entscheidung für Chemnitz (und gegen Greifswald) waren Mitte 1992 vor allem zwei Aspekte:

das plausible Gründungskonzept (das noch auf die Errichtung einer rechts- und staats- bzw. wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät klassischen Typs zielte) und das sportlich engagierte Auftreten des Gründungsdekans Peter-Rüttger Wossidlo, das mir schon bei meinem

---

Bewerbungsvortrag und -gespräch (an unserer „Mutter“-Fakultät in Bayreuth) deutlich geworden war. Seit dem Wintersemester 1992/93 konnte ich seine Art, Rationalität und Pragmatismus zu verbinden, insbesondere in den Sitzungen von Gründungskommission und (oft ebenso in- wie extensiven) Kollegenberatungen, noch näher kennen und schätzen lernen. Mehrere Monate lang musste ich zunächst die Lehre an verschiedenen Orten in Chemnitz mit abzuwickelnden Verpflichtungen an der Fachhochschule des Bundes/Deutsche Telekom sowie an der Universität Würzburg unter einen Hut bringen. Dass dies trotz langer und oft auch beschwerlicher Bahnfahrten von Anfang an gelang, verdanke ich zwei „Streitern“ der ersten Stunde: Der langjährige Dekanatsrat Horst Kempe holte mich bei meiner ersten Zugankunft am Bahnsteig ab, und Frau Evelin Riedel, der „gute Geist“ des Prüfungsamts der Fakultät, deren Organisationskünsten (und den informationstechnischen Fähigkeiten ihres Sohnes) wohl nicht nur ich zuweilen unter der Ägide eines ZPA noch nachtrauere, begleitete mich zu meiner ersten temporären Bleibe im Thüringer Weg 5.

In bleibender Erinnerung aus der Vor- und Frühzeit der Fakultät sind mir auch Studierende geblieben, die sich auch (mehr oder weniger pünktlich) an eher ungewöhnlichen Vorlesungsstätten einfanden und dabei den wenig ortskundigen Dozenten in ihrem Trabbi gleich mitnahmen; aus ihnen sind inzwischen in einigen Fällen Kollegen an anderen (sächsischen) Hochschulen geworden. Für ein bis heute anhaltendes gutes Klima sorgten auch und nicht zuletzt nachhaltig wirkende wissenschaftliche Mitarbeiter und diverse Kategorien von HiWis, deren Qualität sich nicht nur bei der Lehr- und Studienorganisation, sondern auch in den legendären Fußballduellen zeigte (Stichwort „Rüttgers Club“). Einer Mindermeinung nach sollen einige Professuren bei der Auswahl ihrer Mitarbeiter auch auf die Fähigkeit zu genauem Zuspiel und beidfüßiger Schusstechnik geachtet haben, vor allem dann, wenn sie selbst bei Bedarf beide Qualitäten demonstrieren konnten. Andere hingegen waren eher bestrebt, durch Gewinnung von Mitarbeiterinnen „gender mainstreaming“ zu praktizieren; Fakultäts-Oldies werden sich noch an Ines Dervedde und Eva Waller erinnern, nicht zu vergessen Corinna Treisch. Assistenten der ersten Stunde

wie (um nur einige zu nennen) Albrecht Dürnhöfer, Hans-Jörg Gaus, Christoph Meyer, Eduard Forster, Martin Robisch, Gunnar Köpernik oder Tobias Teich sind zugleich im Hinblick auf ihre Dissertationen und weiteren wissenschaftlichen Publikationen ein gutes Beispiel für die Verbindung von gesundem Geist und gesundem Körper.

Nicht zufällig sind die bereits 1991 abgesteckten Ziele der am 15.11.1993 neu gegründeten Fakultät für Wirtschaftswissenschaften noch heute in komprimierter Form eingangs ihrer Internetpräsentation aufgeführt. Auch wenn die buchstäblich „offenen“ Türen auf einigen Etagen der Reichenhainer Str. 39 im neuen Domizil Thüringer Weg 7 nur noch eher selten zu finden sind – geblieben ist in hohem Maße der enge Kontakt zwischen Lehrenden und Lernenden auch zu ungewöhnlichen Tageszeiten. Dank der steten Mahnung des Gründungsdekans, auch auf die persönliche Passfähigkeit neu zu berufender KollegInnen zu achten, ist es gelungen, trotz notwendig unterschiedlicher Ziele und Meinungen ein hohes Maß an fruchtbarer Kooperation zu schaffen und zu erhalten. Ich bin nach wie vor gerne an der Fakultät und stolz auf sie!

---

## **FSR WiWi - 15 Jahre studentisches Engagement an der Fakultät** **Persönlicher Rückblick anlässlich des Jubiläums der Fakultätsgründung**

*von Marco Unger*

Die Studierenden der Fakultät wählen jedes Jahr im November bis zu 15 Studierende in den Fachschaftratsrat. Mit der Wahl ist aber noch nicht alles erledigt – dann geht die Arbeit erst richtig los. Im April wird das Amt offiziell angetreten und beginnt auch sofort mit der aktiven Arbeit. Im Sommersemester steht z.B. das traditionelle Fußballturnier zwischen FSR und Fakultätsteam an, als auch das Sommerfest der Fachschaften Mitte Juni, das mit einer langwierigen Vorbereitung für Bandauswahl und Sponsoringsuche verbunden ist. Letzteres ist – wenn das Wetter mitspielt – mit mehr als 3000 BesucherInnen pro Jahr gut besucht.

Gleichzeitig beginnen schon die Vorbereitungen für die Orientierungsphasen.

An dieser nehmen mittlerweile 90% der Erstsemester teil und erfahren alles Wichtige zur Studienorganisation, die ProfessorInnen und den Campus.

Jedes Jahr im Herbst beginnt die Suche nach neuen aktiven Studierenden, die bereit sind, bei den anstehenden Wahlen zu kandidieren. Ebenfalls stehen die Vorbereitungen zur Wahl des Fachschaftrates mit Wahlwerbung und Informationsveranstaltungen an. Im Dezember rückt dann die Weihnachtsfeier des FSR in den Mittelpunkt der Aufgaben und erfreut die Studierenden sowie MitarbeiterInnen der Fakultät immer wieder.

Zu den regelmäßigen Aufgaben, die quasi täglich von uns erledigt werden, gehört

die Studienberatung, d.h. bei nicht bestandenen Prüfungen, bei Problemen im Studium, bei der Erstellung der Stundenpläne oder auch bei sozialen Problemen ein offenes Ohr zu haben bzw. zu helfen. Zu Beginn eines jeden Semesters verkauft der FSR zudem Skripte und zum Ende des Semester Übungsklausuren, wobei es für die FSR-Mitglieder nicht immer einfach ist, die Kopiervorlagen von den Lehrstühlen zu erhalten.

Die tatsächliche Arbeit des FSR ist nicht immer für alle so offen sichtbar – viel Zeit verbringen die Mitglieder auch in den Sitzungen, in denen wir die nötigen Beschlüsse fassen und über die aktuelle Situation an der Fakultät diskutieren. Der Kontakt zu den Studienkommissionen,

Studentenrats- und Fakultätsratsmitgliedern hat in letzter Zeit besonders an Bedeutung gewonnen. So führen regelmäßige Treffen und von uns organisierte Weiterbildungen zu Initiativen, welche in den entsprechenden Gremien eingebracht werden. Die Probleme der Studierenden, die an uns herangetragen wurden, versuchen wir in der Fakultät zu lösen. Unsere Initiativen – vor allem wenn es sich um die Gestaltung neuer Studiengänge, die Prüfungstermine oder die verschiedensten studienorganisatorischen Probleme

handelt – stoßen nicht immer auf viel Gegenliebe bei der Professorenschaft.

Ein besonderer Punkt, an dem der FSR in den letzten drei Jahren mitgewirkt hat, war die Umstellung der Diplomstudiengänge auf Bachelor sowie derzeit die Einführung der Master-Studiengänge. Hierbei versuchen wir, den studentischen Blick verstärkt in die Waagschale zu werfen und konstruktiv für gute Studiengänge an der Fakultät zu streiten.

Auch wenn wir nicht immer mit allen ProfessorInnen einer Meinung sind, so kann man trotzdem sagen, dass das Verhältnis sehr gut ist und wir auch meist ein offenes Ohr finden.

Für die Zukunft der Fakultät kann sich der FSR nur wünschen, dass sie nicht im Strom des wissenschaftlichen Mainstreams mitschwimmt und auch in Zukunft eine herausragende Position in Wissenschaft, Forschung und Lehre einnehmen wird.

## Eindrücke von der Jubiläumsveranstaltung „15 Jahre Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät“



---

## Zitate und Ökonomie

DEFIZIT ist das, um was man weniger hat, als man gehabt hat, als man nichts gehabt hat.

Karl Farkas

Der Markt ist ein von Menschen betriebenes Naturereignis.

Helmar Nahr

Gewinn geht doch bei den meisten Menschen in der Rangordnung der Ehre vor.

Aristoteles

Manche Leute halten den Unternehmer für einen räudigen Wolf, den man totschiagen müsse. Andere sehen in ihm eine Kuh, die man ununterbrochen melken könne. Nur wenige erkennen in ihm das Pferd, das den Karren zieht.

Winston Churchill

Ich glaube, es ist immer noch besser, die Wirtschaft gesundzubesetzen, als sie totzureden.

Ludwig Erhard

Wenn ein Mensch behauptet, mit Geld lasse sich alles erreichen, darf man sicher sein, dass er nie welches gehabt hat.

Robert Cringley

Hinter der Werbung steht vielfach die Überlegung, dass jeder Mensch eigentlich zwei sind: Einer, der er ist, - und einer, der er sein will.

William Feather

Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.

Henry Ford

Man kann die Ideale einer Nation durch Betrachtung ihrer Werbung feststellen.

Norman Douglas

Die Industrie müsse gefördert werden, aber die blühende Industrie müsse dann ihrerseits den Staat unterstützen.

Voltaire

Der Mensch ist von Geburt an gut, aber die Geschäfte machen ihn schlecht.

Konfuzius

Economics is a subject profoundly conducive to cliché, resonant with boredom. On few topics is an American audience so practiced in turning off its ears and minds. And none can say that the response is ill advised.

John Kenneth Galbraith

---

## Veranstaltungshinweise

**14.01., 21.01., 28.01., 04.02., 11.02. 18:00 Uhr, HU Berlin, WiWi-Fak., Spandauer Straße 1/Raum 201**

Eine mehrteilige Ringvorlesung zur internationalen Banken-, Kredit- und Finanzkrise wird u.a. zu folgenden Themen gehalten: Exotische Finanzprodukte: Angebot vs. Nachfrage (14.01.), Anforderungen an eine ‚kluge Regulierung‘ der internationalen Finanzmärkte (11.02.).

Nähere Informationen unter: [http://www.wiwi.hu-berlin.de/nachrichten/HU\\_RingVL\\_Finanzkrise-1.pdf](http://www.wiwi.hu-berlin.de/nachrichten/HU_RingVL_Finanzkrise-1.pdf).

**22. Januar 2009**

**19:00 bis 22:00 Uhr, TU Chemnitz, NHG/N113**

Die Professur Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung veranstaltet an diesem Abend eine Reihe

von Gastvorträgen zum Thema „Finanzierungshilfen im Freistaat Sachsen“.

**27. Januar 2009**

**19 Uhr, TU Chemnitz, WiWi-Fakultät, TW7/K012**

Im Rahmen des Wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsseminars spricht Prof. Dr. Harald Hagemann von der Universität Hohenheim über das Thema „Zur Arbeitslosigkeit gering Qualifizierter in Deutschland unter dem Druck der Globalisierung und des Technischen Fortschritts“.

**29. Januar 2009**

**15:45 bis 17:15 Uhr, TU Chemnitz, Straße der Nationen 62/HS 368 A, 3. Etage**

Das Internationale Universitätszentrum bietet in einer speziellen Veranstaltung Erstinformationen zum Auslandsstudium

und -praktikum an.

Weitere Informationen sind unter [http://www.tu-chemnitz.de/international/ins\\_ausland/termine/200810\\_Infoveranstaltungen.pdf](http://www.tu-chemnitz.de/international/ins_ausland/termine/200810_Infoveranstaltungen.pdf) zu finden.

**14. März 2009**

**TU Chemnitz, NHG**

Die Chemnitzer Linux-Tage 2009 bieten nicht nur versierten Linux-Nutzern die Möglichkeit, sich bei Vorträgen zu den diesjährigen Schwerpunktthemen „Mobile Plattformen“, „Entwickeln heute“ und „Daten im Netz“ auszutauschen. In den angebotenen Workshops kann man sich auch mit allerhand Open Source Software vertraut machen (wie bspw. mit der leistungsstarken Bildbearbeitungssoftware GIMP).

Anmeldung sowie ausführliche Informationen unter: <http://chemnitzer.linux-tage.de/2009/info/>.

---

## 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](mailto: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](mailto:gremm@hrz.tu-chemnitz.de)

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

---