

F&E-orientiertes strategisches Supply Chain Management

Zu Erklärungs- und Gestaltungsbeiträgen sowie deren Konkretisierung am Beispiel von Make-Cooperate-or-Buy-Entscheidungen

von Dr. rer. pol. Anja Schmidt

1. Problemstellung

Als ein Merkmal des einerseits aus logistischen, andererseits aus kooperations- bzw. netzwerkbezogenen Ansätzen hervorgegangenen Supply Chain Managements wird oft dessen strategische Ausrichtung genannt (vgl. Hult/Ketchen/Arrfelt 2007). Allerdings fehlt es an geschlossenen Konzepten, die sich mit der strategischen Ebene des Managements von Supply Chains, die als häufig durch eine dauerhafte Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen geprägte vertikale Unternehmenskooperationen bzw. Unternehmensnetzwerke angesehen werden können, auseinandersetzen. In Verbindung damit ist die Einbeziehung von Forschung und Entwicklung (F&E) in den Gegenstandsbereich des Supply Chain Managements, das einen eindeutigen Schwerpunkt in der Marktphase von Produkten setzt, bislang nur wenig beleuchtet worden. Für eine Einbeziehung spricht jedoch unter anderem, dass die im Rahmen des Supply Chain Managements verfolgte flussorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsketten der Marktphase wesentlich durch (strategische und taktische Entscheidungen in) F&E mitbestimmt werden kann, indem etwa Produkte fertigungs- und montagegerecht konstruiert werden. Des Weiteren lassen sich durch eine F&E-Kooperation der an einer Supply Chain beteiligten Partner Wissen und Innovationen möglicherweise besser generieren als in einzelnen Partnerunternehmen. Allerdings sind auch Risiken eines Wissens- und Kompetenzverlustes zu beachten.

2. Zielsetzung der Arbeit

An die geschilderte Problemstellung knüpft die vorliegende Dissertation an. Dieser lag die Zielsetzung zugrunde, Beiträge zum strategischen Supply Chain Management herauszuarbeiten, indem eine Konzeption entwickelt wird, die Aussagen auf einer Erklärungs- und einer Gestaltungsebene umfasst. Diese Konzeption sollte in einem zweiten Schritt zu einem – ebenfalls erklärungs- und gestaltungsbezogene Aussagen umfassenden – Konzept für ein F&E-orientiertes strategisches Supply Chain Management erweitert werden. Dafür war zuvor die Erarbeitung eines grundlegenden Rahmenkonzepts für das strategische Management von F&E erforderlich, das ebenfalls noch nicht sehr weit erforscht ist. Ein weiteres Subziel der Arbeit bestand darin, die Konzeption eines F&E-orientierten strategischen Supply Chain Managements in Bezug auf das sich in dessen Rahmenstellende Entscheidungsproblem der integrierten Bereitstellung von Fertigungs- und F&E-Leistungen zu konkretisieren.

Abgeleitet aus der primären Zielsetzung und den formulierten Subzielen waren im Rahmen der Arbeit die vier folgenden Forschungsfragen zu beantworten:

- Wie lassen sich einzelne Facetten des strategischen Managements von F&E in einem Rahmenkonzept strukturieren?
- Wie kann die Erzielung von langfristigem und überdurchschnittlichem Erfolg durch Supply Chains theoretisch erklärt werden, und wie kann das stra-

tegische Supply Chain Management derart gestaltet werden, dass es (mit hoher Wahrscheinlichkeit) zu langfristig überdurchschnittlichem Erfolg führt?

– Wie kann eine F&E-Orientierung aus theoretischer Sicht einerseits zum Erfolg von Supply Chains beitragen und andererseits auf Gestaltungsebene in einer Konzeption des (dann F&E-orientierten) strategischen Supply Chain Managements verankert werden?

– Wie können die im Rahmen eines F&E-orientierten strategischen Supply Chain Managements zu treffenden Entscheidungen über die integrierte Bereitstellung von Fertigungs- und F&E-Leistungen fundiert vorbereitet werden?

In dieser Ausgabe

F&E-orientiertes strategisches Supply Chain Management	1
Wechselwirkungen zwischen Strategie- und Lernfähigkeit von KMUs	4
Zur Aktualität der Arbeitswerttheorie Theoretische und emp. Aspekte	6
7. Chemnitzer Symposium „Europa und Umwelt“	8
Int. Tagung „Transformation of Work“ .9	
Prof. Dr. Arvind Singhal zu Gast an der Fakultät	10
Verleihung der Ehrendoktorwürde an Prof. Dr. Adolf Wagner.	12
Workshop des Forums „Kritische Organisationsforschung“	13
Bad Banks	15
Meldung: Aufnahme in den AURÖ	19
Zitate und Veranstaltungshinweise	20

3. Inhalt und Ergebnisse der Arbeit

Die Arbeit ist in sechs Teile gegliedert, von denen die Teile I und VI einen einleitenden bzw. einen zusammenfassenden Charakter haben.

In Teil II der Arbeit wird zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage ein in dieser Darstellungsweise bislang nicht zu findendes Rahmenkonzept entwickelt, als dessen wesentliche Elemente in Verbindung einer entscheidungs- sowie systemorientierten Sichtweise strategische Ziele, Strategiefelder sowie der Prozess und – überblicksartig – auch Instrumente des strategischen F&E-Managements erfasst, strukturiert und charakterisiert wurden. Dieses Konzept kann einerseits als ein Beitrag zur Entwicklung der noch jungen Disziplin des (strategischen) F&E-Managements verstanden werden, andererseits stellte es eine Voraussetzung für die Beleuchtung von F&E im Rahmen des strategischen Supply Chain Managements in den weiteren Teilen der Arbeit dar.

Teil III richtet sich auf die Untersuchung der strategischen Ebene des Supply Chain Managements mit dem Ergebnis einer Konzeption des strategischen Supply Chain Managements, die eine Erklärungs- und eine Gestaltungsebene umfasst und damit sowohl einem theoretischen als auch einem eher pragmatischen, handlungsorientierten Wissenschaftsziel Rechnung trägt. Zunächst werden Forschungsansätze des strategischen Managements im Überblick charakterisiert und deren Implikationen für das strategische Supply Chain Management aufgezeigt, um für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage relevante theoretische Wissensbestände und Aussagensysteme einzugrenzen und zu charakterisieren. Als Bestandteil der zu entwickelnden Konzeption eines strategischen Supply Chain Managements und zugleich Antwort auf die erste Teilfrage nach der Erklärung der Erzielung von langfristigem und überdurchschnittlichem Erfolg durch Supply Chains werden diese in den Argumentationslogiken des Market Based View (MBV), des Resource Based View (RBV) sowie des Relational View (RV) als Ansätze zur Erklärung von strategischem Erfolg verortet. Dabei wird auch festgestellt, dass der RV (vgl. Dyer/Singh 1998)

aufgrund der Fokussierung von Kooperationsbeziehungen zwar im Gegensatz zu MBV und RBV einen spezifischen Beitrag zur Erklärung von strategischem Erfolg leistet, jedoch in mindestens einen der beiden Ansätze integriert werden sollte, da Kooperationen nicht zum Selbstzweck, sondern zur Bearbeitung von bestimmten Märkten bzw. zum Austausch und Aufbau von Ressourcen gebildet werden und so in den Argumentationsketten von MBV und RBV zu verankern sind. Eine Verfeinerung des RV im Hinblick auf Spezifika von Supply Chains bzw. die Entwicklung eines entsprechenden Supply Chain Based View steht noch aus. Zur Beantwortung der zweiten Teilfrage nach der Ausgestaltung eines auf die Erzielung von Erfolg ausgerichteten strategischen Managements in und für Supply Chains ist auf die Ausführungen zur Gestaltungsebene der Konzeption eines strategischen Supply Chain Managements zu verweisen. Die Entwicklung von Vorschlägen zur Strukturierung von strategischen Zielen, Gestaltungsbereichen bzw. Strategiefeldern sowie des Prozesses eines strategischen Supply Chain Managements auf Grundlage des logisch-inkrementalen Planungsansatzes dürfte einen Beitrag zur Schließung der in der Supply Chain Management-Forschung bestehenden Lücken leisten.

Die in Teil IV herausgestellten Berührungspunkte zwischen ökonomischen Ansätzen der Strategie- und der Innovationsforschung erscheinen für die wissenschaftlich-konzeptionelle Fundierung sowohl des strategischen Supply Chain Managements als auch des strategischen Managements insgesamt von Bedeutung. In Bezug auf ein F&E-orientiertes strategisches Supply Chain Management fließen sie in die Entwicklung eines Argumentationsschemas ein, das erklärt, warum die F&E- bzw. Innovationsorientierung von Supply Chains ein ausschlaggebendes Moment für die Erzielung von überdurchschnittlichem Erfolg sein kann und sich damit als Beitrag zur Beantwortung des ersten Teils der dritten Forschungsfrage interpretieren lässt. Dieses Schema stellt auch eine Basis für die gestaltungsorientierten Überlegungen zur Einbeziehung von F&E in das strategische Supply Chain Management, demnach für die Charakterisierung der Gestaltungs-

ebene eines F&E-orientierten strategischen Supply Chain Managements, dar. Als Elemente dieser Ebene der Konzeption eines F&E-orientierten strategischen Supply Chain Managements werden, analog zu den Konzeptionen des strategischen F&E-Managements sowie des strategischen Supply Chain Managements, die Ausführungen zu Zielen, Strategiefeldern sowie zum Prozess und zu den Instrumenten eines F&E-orientierten strategischen Supply Chain Managements angesehen. Mit ihnen, speziell mit der entwickelten Strategiefeldmatrix, der dualen Balanced Scorecard und dem erörterten Prozessmodell, wird ein Beitrag zur adäquaten Verankerung einer F&E-Orientierung in einem Gestaltungskonzept für das strategische Supply Chain Management geleistet und der zweite Teil der Forschungsfrage beantwortet.

Teil V ist der Beantwortung der vierten und letzten Forschungsfrage gewidmet. Es wird umfassend untersucht, wodurch die Vorteilhaftigkeit von Make-Cooperate-or-Buy (MCoB)-Optionen in Bezug auf Fertigungs- und F&E-Leistungen determiniert wird und wie eine fundierte Entscheidungsunterstützung bei diesem ausgewählten Entscheidungsproblem des F&E-orientierten strategischen Supply Chain Managements erfolgen kann. Auf der Basis sowohl kompetenzorientierter Ansätze als auch des Transaktionskostenansatzes werden neuartige theoretisch gestützte Vorgehensmodelle für die Entwicklung und Auswahl integrierter Strategien hergeleitet. Es zeigt sich dabei in Bezug auf den Kernkompetenzansatz (vgl. Krüger/Homp 1997), dass die Zugrundelegung von Entscheidungskriterien wie dem Kundenwert oder der strategischen Bedeutung von Ressourcen bzw. Kompetenzen und der relativen Kompetenzstärke allein nicht ausreicht, um fundierte Empfehlungen für das Eingehen, Fortführen oder aber Beenden von Kooperationsbeziehungen, wie sie in Supply Chains bestehen, ableiten zu können. Daher wird weiterhin auf das Kriterium der Komplementarität von Ressourcen, die einen wesentlichen Anreiz für die Inanspruchnahme externer Kompetenzen darstellt und u. a. Gegenstand des RV als kooperationsbezogenem primär ressourcenorientierten Ansatz ist, zurückgegriffen. Die Einbeziehung des Konzepts

architektonischer Kompetenzen (vgl. Henderson/Clark 2004) – hier zuerst nur in Bezug auf F&E-Leistungen, danach auch im Hinblick auf die integrierte Bereitstellung von Fertigungs- und F&E-Leistungen diskutiert – ermöglicht es zudem, Hinweise für eine sinnvolle Arbeitsteilung abzuleiten. Diese lassen sich – die Modularität von Produkten und Prozessen vorausgesetzt – insbesondere zur Ausgestaltung der koordinierten Einzel-F&E, die häufig mit einer vertikalen Kooperationsrichtung verbunden ist, nutzen. Die aus der Inanspruchnahme externer komplementärer F&E-Kompetenzen (und damit der Realisierung von Cooperate- oder Buy-Lösungen) auch und gerade in vertikalen Kooperationsbeziehungen resultierende Gefahr einer ungewünschten Wissensdiffusion bzw. die Sicherung der Appropriierung von Innovationserträgen wird durch die Einbeziehung der Fragen nach einer hohen Wissensreife der Leistungen sowie der Stärke des Appropriierungssystems berücksichtigt.

Auf Basis des Transaktionskostenansatzes (vgl. Williamson 1990), der sich im Gegensatz zum Kernkompetenzansatz eher dafür eignet, neben Make- und Buy- auch Kooperationsentscheidungen vorzubereiten, wird ebenfalls ein Entscheidungsregeln umfassendes Vorgehensmodell zur Wahl von Strategien für die Bereitstellung von Fertigungs- und F&E-Leistungen – auf Unternehmens- sowie auf Supply Chain-Ebene – entwickelt. Mit dem Entwicklungs- und Verwertungsrisiko sowie dem Innovationsertrags- und Know-how-Verlustrisiko bzw. der Stärke des Appropriierungssystems werden (wiederum) unsicherheitsbezogene Entscheidungskriterien aufgenommen, die bei Entscheidungen über die Bereitstellung von Fertigungs- und F&E-Leistungen in vertikalen Kooperations- respektive Supply Chain-Beziehungen von hoher Relevanz sein können. Ein allgemeiner, durch die Bezugnahme auf den Transaktionskostenansatz bedingter Nachteil dieses Modells ist aber die Vernachlässigung von relativen Kompetenzstärken. Weiterhin lassen sich aufgrund einer fehlenden Einbeziehung des Konzepts architektonischer Kompetenzen (da Kompetenzen nicht der im Vordergrund stehende Analysegegenstand des Ansatzes sind) weniger stark differenzierte Kooperationsalternativen ableiten, als

dies auf der Grundlage des entwickelten kompetenzbasierten Vorgehensmodells möglich ist. In der Grundform des Transaktionskostenansatzes werden zudem Produktionskosten vernachlässigt; Ansätze zu deren Einbeziehung werden aber aufgezeigt.

Beide Vorgehensmodelle erscheinen sowohl auf Unternehmens- als auch – in modifizierter Form – auf Supply Chain-Ebene zur Bestimmung integrierter MCoB- bzw. Kooperationsstrategien in Bezug auf die Bereitstellung von Fertigungs- und F&E-Leistungen nutzbar und erweitern das bisher bekannte Planungsinstrumentarium. Das gemeinsame Entscheidungsobjekt sowie die Nutzung mancher ähnlicher Kriterien legen es nahe, die – in der Literatur bisher noch wenig betrachtete – Verknüpfung des Kernkompetenzansatzes und des Transaktionskostenansatzes sowie der aus ihnen abgeleiteten Methoden zur Entscheidungsunterstützung zu erwägen: Ansatzpunkte hierfür werden, bezogen sowohl auf die Erklärungsebene als auch auf die entwickelten Vorgehensmodelle, herausgearbeitet. Schließlich ist ein Ergebnis der Reflexion publizierter Fallbeispiele, dass die diskutierten Entscheidungskriterien für die Ausgestaltung integrierter Bereitstellungsformen in der Unternehmenspraxis relevant sein dürften.

4. Ausblick

Aufgrund des Potentials von Unternehmensnetzwerken zur Generierung von Innovationen, das auch Supply Chains inhärent ist, aber auch der mit dessen Nutzung verbundenen Risiken, erscheint es in wissenschaftlicher wie praktischer Hinsicht lohnenswert, das strategische Management von F&E bzw. Innovationen in Supply Chains weiter zu erforschen. Ein entsprechender Bedarf zeigt sich unter anderem im Hinblick auf eine stärkere Supply Chain-bezogene Ausdifferenzierung des Relational View, die konkrete Ermittlung (und darüber hinaus die Verteilung) von strategischem Erfolg von und in Supply Chains sowie die Abstimmung von strategischen F&E-Zielen und marktphasenbezogenen strategischen Zielen, wobei sich auch die Frage nach Möglichkeiten der Ausgestaltung eines Supply Chain-bezogenen Rechnungswesens stellt.



Dr. Anja Schmidt studierte Betriebswirtschaftslehre an der TU Chemnitz und promovierte bei Prof. Dr. Uwe Götze an der Professur Unternehmensrechnung und Controlling, an der sie seit 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin ist.

Die Autorin bedankt sich bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft für die Förderung der Arbeit im Rahmen des SFB 692.

- Dyer, J. H./Singh, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, in: *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 660-679.
- Henderson, R. M./Clark, K. B. (2004): Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, in: Tushman, M. L./Anderson, P. (Hrsg.): *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*, 2nd Ed., New York, Oxford, 92-107.
- Hult, G. T. M./Ketchen, D. J., Jr./Arrfelt, M. (2007): Strategic Supply Chain Management: Improving Performance Through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 1035-1052.
- Krüger, W./Homp, C. (1997): *Kernkompetenz-Management*, Wiesbaden.
- Williamson, O. E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen*, Tübingen.

Wechselwirkungen zwischen Strategie- und Lernfähigkeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen

Konzeptionelle Betrachtung und empirische Analyse

von Dr. rer. pol. Daniela Menzel

1. Problemstellung und Ziele

Die Wettbewerbsintensität steigt und das Handlungsumfeld von Organisationen erweist sich in der Folge als zunehmend diskontinuierlich, instabil und komplex. Mit dieser Veränderungsdynamik gehen veränderte Vorzeichen für den Unternehmenserfolg einher, da an der Langfristigkeit und Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen zu zweifeln ist. Aus einer Unternehmensperspektive impliziert dies eine zunehmende Unsicherheit und veränderte Erfolgsmuster.

Zum Umgang mit diesen veränderten Rahmenbedingungen wird disziplinen- und theorieübergreifend auf die Bedeutung einer hohen *Handlungsflexibilität* verwiesen. Zwei wesentliche Gestaltungsfelder geraten in den Blick: das Strategische Management und das Organisationale Lernen. Die Erneuerungszyklen von Strategien werden unter den beschriebenen Wettbewerbsbedingungen immer kürzer. Daraus ergibt sich erstens der Appell nach einer verstärkten Dynamik des strategischen Denkens, Entscheidens und Handelns, also einer hohen strategischen Flexibilität. Zweitens wird deutlich, dass der Erfolg und das Überleben von Organisationen mehr und mehr von deren Anpassungs-, Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit abhängen und somit wird auch dem Organisationalen Lernen in Wandelkontexten eine Schlüsselrolle zugewiesen. Die beiden *Forschungszweige* – Strategisches Management und Organisationales Lernen – *bestehen allerdings relativ unabhängig voneinander*. Interessant ist es daher, den Blick auf Verknüpfungen zwischen Strategie- und Lernprozessen zu richten.

Weiterhin kann ein Forschungsdefizit hinsichtlich der Perspektive und Spezifika der klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) identifiziert werden: Im Rahmen der Arbeit wird die Strategie- und Lernfähigkeit von KMU analysiert. Begründen lässt sich die Fokussierung

auf dieses Anwendungsfeld damit, dass nicht nur Großunternehmen, sondern auch KMU von der Intensivierung des Wettbewerbs und zunehmendem Veränderungsdruck betroffen sind. Inhaberzentrierung, Ressourcenbegrenztheit sowie die höhere Überschaubarkeit und Flexibilität gelten dabei als konstituierende Charakteristika von KMU. Aus diesen resultieren Chancen wie Risiken, die zugleich Ansatzpunkte zur Beurteilung der Strategie- und Lernfähigkeit von KMU sind. Obwohl bis dato einige Studien zum Strategischen Management in KMU und zum Organisationalen Lernen von KMU vorliegen, fallen getrennte Forschungstraditionen auf. KMU-Studien, die beide Themenbereiche verknüpfen, finden sich kaum: Die Forschung zum Strategischen Management in KMU bleibt zumeist ohne Lernbezug und umgekehrt fehlt es der Forschung zum Organisationalen Lernen in KMU an Strategiebezug. *Empirische Arbeiten, die die Strategie- und Lernfähigkeit von KMU untersuchen, sind dagegen selten*.

Die Arbeit hat die Forschungsdefizite aufgegriffen und explizit auf das Anwendungsfeld der KMU fokussiert. Es wurden folgende **drei Hauptziele** verfolgt:

Es soll ein Beitrag zur weiteren Konkretisierung der Beziehungen zwischen Strategiefähigkeit und Lernfähigkeit unter besonderer Berücksichtigung der KMU-Perspektive geleistet werden (*1. Teilziel*). Die Kernfrage ist dabei nicht, *ob* zwischen Strategie- und Lernfähigkeit, bezogen auf das Anwendungsfeld der KMU, Wechselwirkungen bestehen, sondern welche konkreten Zusammenhänge zwischen diesen organisationalen Fähigkeiten vermutet und nachgewiesen werden können. Es wird hierzu eine Sekundäranalyse einer KMU-Stichprobe zur Beurteilung deren Strategie- und Lernfähigkeit realisiert, um Zusammenhänge zwischen Strategie- und Lernfähigkeit zu untersuchen (*2. Teilziel*). Dieser empirische Teil lässt Aussagen zu den

vermuteten Wechselwirkungen zwischen Strategie- und Lernfähigkeit von KMU erwarten. Aus den relevanten Grundlagen der Strategie-, Lern- und KMU-Forschung sowie den Ergebnissen der explorativen Sekundäranalyse wurde ein heuristischer Bezugsrahmen entwickelt sowie Hypothesen und Implikationen abgeleitet (*3. Teilziel*).

2. Zentrale Erkenntnisse der Arbeit

Seit Anfang der 1990er Jahre hat die Neuere Strategieforschung organisationale Fähigkeiten in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt und es lassen sich Dynamisierungstendenzen nachzeichnen. *Die Dynamisierung der Strategielehre und deren zunehmende Konzentration auf organisationale Fähigkeiten führt zum Begriff „Strategiefähigkeit“*. Dieser ist im deutschsprachigen Raum bislang vornehmlich im Rahmen der Politikwissenschaften gebräuchlich, die vorliegende Arbeit hat ihn aus dem politologischen Kontext übertragen. Betont wurde, dass die Strategiefähigkeit eines Unternehmens erstens beeinflussbar ist, also keine Konstante darstellt, und zweitens je nach Strategieverständnis die Strategiefähigkeit unterschiedlich interpretiert werden kann.

Die Konkretisierung des Begriffes „Lernfähigkeit“ setzte zunächst eine Aufarbeitung der Grundlagen des Organisationalen Lernens voraus. Das Lernfähigkeits-Konstrukt findet seit Mitte der 1990er Jahre im Forschungskontext zum Organisationalen Lernen Verwendung. Lernfähigkeit kann mit der Antizipation von internen und externen Veränderungen sowie Reflexions- und Problemlösungsvermögen assoziiert werden. Als Bestimmungsgrößen der Lernfähigkeit konnten auf Fehlerfreundlichkeit und Kultur der Offenheit; Experimentierfreude und Veränderungsbereitschaft; Lernen aus Erfahrungen, Feedback- und Reflexionsprozesse; enge Kooperation und direkte Kommunikation; Wissensma-

nagement und Umweltsensibilität; Führungsunterstützung sowie Systemdenken verwiesen werden. Es wurde sich der herrschenden Meinung angeschlossen, dass alle Organisationen lernen, sich aber ihre Lernqualität und ihre Lernintensität, das heißt ihre Lernfähigkeit, unterscheiden. *Jede Organisation besitzt aufgrund der unternehmensindividuellen Lernhistorie (Pfadabhängigkeit) demnach ein Minimum an Lernfähigkeit.*

Das Konzept des „strategischen Lernens“ erfüllt die Brückenfunktion zwischen den Theoriesträngen des Strategischen Managements und des Organisationalen Lernens. Insbesondere emergente Strategien als konsistente strategische Handlungs- und Entscheidungsmuster sind mit Lernprozessen, genauer dem strategischen Lernen, verknüpft. Strategische Flexibilität als Facette der Strategiefähigkeit ist nötig, um Strategieausrichtungen proaktiv oder reaktiv anzupassen bzw. proaktiv wie reaktiv neue Strategien zu generieren.

Weiterhin hat sich die vorliegende Arbeit mit der Größenklasse klein- und mittelständischer Unternehmen befasst. Die KMU-Merkmale bedingen im Vergleich zu Großunternehmen nicht nur strategiebezogene, sondern auch Besonderheiten bezüglich der Lernbedingungen und Lernprozesse. Empirische Untersuchungen, die KMU eine mangelnde Strategieorientierung nachweisen, sind dabei die Regel. Es werden zudem eine Reihe lernförderlicher Rahmenbedingungen in KMU berichtet, die Reflexionsprozesse und damit nicht nur die Lernfähigkeit, sondern auch die Strategiefähigkeit begünstigen.

Die **Sekundäranalyse empirischer KMU-Daten** hatte keinen Hypothesentest, sondern die explorative Generierung von Hypothesen und die Entwicklung eines Bezugsrahmens zum Ziel. Die Aussagen zur Strategie- und Lernfähigkeit von KMU sowie deren Wechselbeziehungen basieren auf einer Stichprobe von 2.155 Unternehmensfällen unterschiedlicher Branchen. Ausgangspunkt der Datenanalyse bildeten folgende vier *Leitfragen*:

1. Wie ist der Grad der Strategiefähigkeit von KMU zum einen diagnostizierbar und zum anderen ausgeprägt?

2. Wie ist der Grad der Lernfähigkeit von KMU zum einen diagnostizierbar und zum anderen ausgeprägt?

3. Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Ausprägungsgrad der Strategie- und Lernfähigkeit und dem Erfolg von KMU?

4. Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen der Strategie- und der Lernfähigkeit von KMU?

Ad Leitfrage 1: Wie für die empirische Strategieforschung durchaus üblich wurde sich auf die Geschäftsfeldebene fokussiert: Die realisierten Wettbewerbsstrategien konnten aus der Benennung von Wettbewerbsvorteilen im Vergleich zum Hauptkonkurrenten abgeleitet werden. Liegt keine wettbewerbsstrategische Ausrichtung vor, so können auch keine Formulierungs- und Umsetzungsprozesse vorausgegangen sein. Bei diesem indirekten Operationalisierungszugang bleiben Details zur Strategieentstehung, Strategieentwicklung und Strategieimplementierung ausgeblendet und es wurde nur auf deren Ergebnis, also einen bestimmten Strategieinhalt, abgestellt. Über eine Faktorenanalyse wurden Strategietypen identifiziert und diese den KMU zugeordnet. Nur für 375 KMU (17,4 Prozent) ließ sich eine Wettbewerbsstrategie aus den als sehr wichtig bewerteten Wettbewerbsvorteilen ableiten. Diese KMU sind „aktuell strategiefähig“. Auffällig war der sehr hohe Anteil an KMU (82,6 Prozent), die keine konsequente Strategieverfolgung erkennen lassen. Diese KMU wurden als „strategielos“ bezeichnet. Mit zunehmender Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl) steigt die Wahrscheinlichkeit einer konsequenten Strategieausrichtung.

Ad Leitfrage 2: Für die Diagnose der Lernfähigkeit bildeten Aktivitäten in den Lernphasen den Ausgangspunkt. Diese konnten mittels einer Faktorenanalyse auf vier der sieben Lernfähigkeitsdimensionen verdichtet werden. Durch einen Summenindex konnte für jedes KMU dessen Lernfähigkeitsausprägung auf einer 5-stufigen Skala bestimmt werden. Für die Mehrheit der Unternehmen (48,7 Prozent) ergab sich eine mittlere Lernfähigkeit. Es wurden diesbezüglich Branchenunterschiede festgestellt. Auch



Dr. Daniela Menzel ist seit Dezember 2000 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Personal und Führung an der TU Chemnitz tätig. Ihre Promotion unter Betreuung von Prof. Dr. Peter Pawlowsky schloss sie im Februar 2009 ab. Die Dissertation erscheint im August 2009 im Rainer Hampp Verlag.

die beiden Größenklassen unterscheiden sich signifikant in ihrer Lernfähigkeit.

Ad Leitfrage 3: Für die Erfolgsanalyse lagen sowohl objektive Erfolgsgrößen (Jahresumsatz) als auch subjektive Einschätzungen (der aktuellen Geschäftssituation) vor. Die geringe Zahl von Unternehmen, die konsequent eine Wettbewerbsstrategie verfolgt, beurteilt ihre geschäftliche Situation besser und erzielt einen höheren Jahresumsatz. Ebenso besteht ein Zusammenhang zwischen Lernfähigkeit und Unternehmenserfolg: Je höher die Lernfähigkeit eines KMU, desto positiver wird von diesem die Geschäftssituation eingeschätzt und desto höhere Umsatzwerte liegen vor. Dies gilt auch für die gleichzeitige Betrachtung der Strategie- und Lernfähigkeit: Strategielose KMU mit einer relativ geringen Lernfähigkeit haben auch einen geringeren Jahresumsatz und bewerten ihre Geschäftssituation schlechter als KMU mit einer wettbewerbsstrategischen Ausrichtung und einem höheren Lernfähigkeitsgrad.

Ad Leitfrage 4: Durch Analyse der Verteilungsbesonderheiten und Unterschiedstests konnte nachvollzogen werden, dass sich Strategie- und Lern-

fähigkeit wechselseitig beeinflussen: Erstens haben strategiefähige KMU mit einer eindeutigen Wettbewerbsstrategie auch einen höheren Lernfähigkeitsgrad. Zudem hat Lernen entsprechend der konkreten wettbewerbsstrategischen Ausrichtung eine unterschiedliche Bedeutung. Mit einer Differenzierungsstrategie geht eine höhere Lernfähigkeit einher. Und zweitens konnten Belege dafür gefunden werden, dass das Vorhandensein einer wettbewerbsstrategischen Positionierung, also die Strategiefähig-

keit, abhängt vom Ausmaß der Lernfähigkeit eines Unternehmens. Aus ihrer aktuellen Strategie- und Lernfähigkeit konnten sechs KMU-Teilgruppen identifiziert werden, die sich in ihrem Erfolg unterscheiden. *Insgesamt kann nicht von einem monokausalen Zusammenhang zwischen der Strategie- und der Lernfähigkeit von KMU ausgegangen werden.*

Entsprechend des *dritten Teilziels* der vorliegenden Arbeit wurde ein heuristischer Bezugsrahmen erarbeitet. Der Bezugsrah-

men zur Strategie- und Lernfähigkeit von KMU systematisiert die belegten oder vermuteten Wirkungszusammenhänge und bildete die Grundlage für die explorative Hypothesengenerierung a) zur Strategiefähigkeit von KMU, b) zur Lernfähigkeit von KMU und c) zu den Wechselwirkungen zwischen Strategie- und Lernfähigkeit in KMU. Hierzu wurden auch Operationalisierungsvorschläge formuliert. Abschließend wurden weitere Forschungsperspektiven benannt.

Zur Aktualität der Arbeitswerttheorie

Theoretische und empirische Aspekte

von Dr. rer. pol. Nils Fröhlich

In der vorliegenden Dissertationsschrift wird das Ziel verfolgt, den *gegenwärtigen theoretischen und empirischen Status der Arbeitswerttheorie* zu bestimmen. Um dieser Aufgabenstellung genügen zu können, wird eine inhaltliche Dreiteilung vorgenommen: Den Startpunkt bildet die Darstellung der Lehrgeschichte und der begrifflich-konzeptionellen Grundlagen der Arbeitswerttheorie. Hierauf folgt im zweiten Teil die mathematische Formalisierung der traditionellen und aktuellen Theorievarianten, bevor schließlich

im dritten Schritt der Arbeit eine empirische Analyse derjenigen Positionen vorgenommen wird, die aufgrund der vorangegangenen theoretischen Überlegungen hierfür als geeignet erscheinen.

Konkret geht es im ersten Teil zunächst um die Entstehung und die Entwicklung der Arbeitswerttheorie. Die in diesem Zusammenhang zentralen dogmenhistorischen Etappen – angefangen bei John Locke bis hin zu Karl Marx – werden in ihrem originalen Wortlaut präsentiert und erläutert. Hierbei wird nicht der Anspruch der lehrgeschichtlichen Vollständigkeit erhoben, sondern vielmehr das Ziel verfolgt, die zentralen theoretischen Positionen vor ihrem historischen Hintergrund einzugrenzen, um so den Boden für die später folgenden mathematischen Formalisierungen zu bereiten. Ähnliches gilt für die sich anschließenden konzeptionellen Erläuterungen über die Arbeitskraft als alleinige Wertquelle und die Unterscheidung zwischen produktiver und unproduktiver Arbeit: Beide Aspekte sind von großer Bedeutung, wenn es darum geht, arbeitswerttheoretische Positionen mithilfe „moderner“ Analysemethoden wie der linearen Algebra oder der Ökonometrie umzusetzen und zu untersuchen.

Nach diesen lehrgeschichtlich-konzeptionellen Erläuterungen stehen im zweiten Teil zunächst die Eigenschaften linearer

Produktionsmodelle im Mittelpunkt des Interesses. Anhand des Leontief-Modells werden im Rahmen der Einzelproduktion die für die Fragestellung relevanten Begriffe und Konzepte eingeführt. Hierauf aufbauend können die Eigenschaften von Arbeitswerten und Produktionspreisen erläutert werden, wie sie sich in der traditionellen Lesart innerhalb linearer Produktionsmodelle ergeben.

Es schließt sich eine Darstellung des berühmten Transformationsproblems an. Danach werden die Grundlagen der neoricardianischen Theorie erläutert, deren Vertreter die Arbeitswerttheorie zwar nicht zwangsläufig als logisch falsch, aber – als Konsequenz der Diskussionen um das Transformationsproblem – doch zumindest als redundant ansehen. Diese Auffassung bildet spätestens seit dem Ende der 1970er Jahre den „Mainstream“ der relevanten Literatur.

Seit dem Beginn der 1980er Jahre haben sich allerdings neue Spielarten der Arbeitswerttheorie entwickelt, auf deren Grundlage dem neoricardianischen Redundanzvorwurf entgegen getreten werden soll. Ihre Darstellung bildet einen weiteren zentralen Inhalt des zweiten Teils der vorliegenden Schrift. Nach einer Analyse der theoretischen Eigenschaften dieser Theorievarianten bleiben letztlich drei Kandidaten übrig, mit deren Hilfe man prinzipiell die Gültig-



Dr. Nils Fröhlich studierte Politik- und Wirtschaftswissenschaften an der Carl von Ossietzky Universität in Oldenburg. Seit 2003 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Mikroökonomie an der Technischen Universität Chemnitz tätig. Aktuell beschäftigt er sich insbesondere mit empirischen Weiterentwicklungen klassischer Produktionspreismodelle.

keit des Wertgesetzes begründen kann, ohne dass zugleich die Notwendigkeit einer Transformation von Arbeitswerten in Produktionspreise zum Problem wird. Dies sind die Positionen von Shaikh (1984), Farjoun & Machover (1983) und Helmedag (1994). Sie kristallisieren sich darum als sinnvolle Kandidaten für empirische Tests heraus.

Der dritte Teil der Arbeit dient der eben erwähnten empirischen Analyse. Der zugrunde liegende Zeitraum umfasst die Input-Output-(IO)-Tabellen und Kapitalstockdaten der Jahre 2000 und 2004. Weil die Ergebnisse beider Berichtsjahre nahezu dieselben sind, ist eine Beschränkung der Darstellung auf das Jahr 2004 sinnvoll. Die Resultate des Jahres 2000 können in einem Anhang nachgeschlagen werden. Vor den Berechnungen muss allerdings zunächst sichergestellt werden, dass IO-Tabellen in Kombination mit Kapitalstockstatistiken geeignet sind, Arbeitswerte und Produktionspreise zu berechnen. Danach werden Kennziffern entwickelt, mit denen man die empirische Treffsicherheit der Arbeitswerttheorie und des neoricardianischen Ansatzes quantifizieren kann und die einen Vergleich mit bereits erfolgten und in der Literatur dokumentierten Untersuchungen erlauben. Diese umfassen verschiedene Regressionsmodelle sowie Abstands- und Richtungsmaße. Darüber hinaus wird ein Überblick über die statistischen Eigenschaften und gegenseitigen Abhängigkeiten der relevanten Variablen geliefert. Es folgt eine empirische Umsetzung der theoretischen Vorstellungen von Farjoun & Machover (1983) über Profitratenverteilungen, die bisher nirgendwo durchgeführt wurde und die für die Beurteilung des Status der Arbeitswerttheorie bzw. der neoricardianischen Theorie von großer Bedeutung sind, weil klassische Argumentationen üblicherweise eine sektoral uniforme Profitrate als Gleichgewichtskriterium verwenden.

Aus empirischer Sicht ergeben sich vor allem drei Erkenntnisse: Erstens, Marktpreise stehen zu den (monetären) Arbeitswerten und zu den neoricardianischen Produktionspreisen in einem hochgradigen Abhängigkeitsverhältnis. Sowohl die durchgeführten Regressions-schätzungen als auch die geringen

Abweichungen bzw. der geringe Abstand zwischen den relevanten Größen stützen diesen Befund. Als lehrgeschichtliche Pointe kann man sogar Ricardos Überlegung einer „93%-igen Arbeitswerttheorie“ bestätigen. Zweitens, Profitraten sind nicht – wie typischerweise unterstellt – uniform, sondern gammaverteilt. Drittens, zwischen der Kapitalintensität der volkswirtschaftlichen Sektoren und ihrer Profitrate besteht ein signifikanter negativer Zusammenhang. Gleichzeitig lässt sich eine signifikante positive Korrelation zwischen Kapitalintensität und Lohn-Profitraten nachweisen.

Diese Ergebnisse bekräftigen bereits früher durchgeführte empirische Untersuchungen, basieren aber, wie oben erwähnt, auf einer der Datenlage angemesseneren methodischen Basis und berücksichtigen zugleich eine größere Anzahl von Indikatoren.

Das erstgenannte Resultat – der enge Zusammenhang zwischen Arbeitswerten, Produktionspreisen und Marktpreisen – bestätigt die theoretischen Positionen von Shaikh (1984) und Farjoun & Machover (1983). Mit der Hilfe des Helmedagschen Ansatzes kann man zwar die empirische Gültigkeit des Wertgesetzes theoretisch erklären, das gute Abschneiden der Produktionspreise liegt aber außerhalb der Reichweite dieser Argumentation. In das Bild aller drei empirisch getesteten Theorievarianten passt hingegen der negative Zusammenhang zwischen Kapitalintensität und Profitrate. Für die positive Korrelation zwischen Kapitalintensität und Lohn-Profitraten gilt diese Feststellung jedoch nicht: Ein solcher Befund deutet vielmehr auf einen schwachen, aber trotz allem existierenden realen Transformationsprozess zwischen Arbeitswerten und Marktpreisen hin. Reale Preissysteme können darum als leicht, aber systematisch verzerrte „Arbeitswertpreise“ interpretiert werden. Die Auffassungen von Shaikh (1984) und Farjoun & Machover (1983) haben an dieser Stelle weniger Erklärungsprobleme als diejenige von Helmedag (1994), weil Letzterer – im Gegensatz zu den beiden erstgenannten Varianten – eine uniforme Mehrwertrate als Gleichgewichtskriterium dient.

Indes geraten besonders neoricardianische Positionen auf der Grundlage der präsentierten Ergebnisse unter Druck. Die neoricardianische Theorie konnte ihren prinzipiellen Überlegenheitsanspruch gegenüber der Arbeitswerttheorie nur vor dem Hintergrund des Transformationsproblems entwickeln und in der Weise festigen, wie es in den vergangenen drei Jahrzehnten der Fall war. Die vorgelegte Untersuchung zeigt jedoch, dass diesem Problem sowohl unter theoretischen als auch unter empirischen Aspekten keineswegs die in der Literatur üblicherweise unterstellte Bedeutung zukommt. Hinzu tritt ein genereller Mangel in der neoricardianischen Prämissenbildung bzw. Methodik: Profitraten sind nicht uniform; sie tendieren auch – nach allem, was man unterdessen festhalten kann – nicht in diese Richtung. Darum unterscheidet sich der Erklärungsgehalt neoricardianischer Produktionspreise bei der Erklärung von Marktpreisen praktisch nicht von demjenigen der Arbeitswerte. Damit kommt der neoricardianische Ansatz aber in eine grundsätzliche Erklärungsnot: Durch die Notwendigkeit der Existenz einer einheitlichen Profitrate ist er formal komplexer als die konkurrierende Arbeitswerttheorie, deren Variablen deutlich leichter zu bestimmen und handzuhaben sind. Dieser höhere inhaltliche Aufwand korrespondiert aber nicht mit einer höheren Leistungsfähigkeit der neoricardianischen Theorie. Arbeitswerte sollten darum schon allein aufgrund pragmatischer Erwägungen – Stichwort: „Occam’s Razor“ – für die Erklärung realer Preissysteme gegenüber Produktionspreisen bevorzugt werden. Vor diesem Hintergrund erscheint die Feststellung nicht übertrieben, dass die in den letzten drei Jahrzehnten stattgefundenen Etablierung der neoricardianischen Theorie als *Mainstream* der Produktionspreistheorie eine Fehlentwicklung ist, die einer dringenden Korrektur bedarf.

7. Chemnitzer Symposium „Europa und Umwelt“ Zukunftsperspektiven im Kontext der „Sustainable Energy“

von Thomas Gremm

Im Rahmen der Europawoche 2009 veranstalteten Prof. Dr. Klaus D. John von der Professur für Wirtschaftspolitik und PD Dr. Dirk T. G. Rübhelke vom Center for International Climate and Environmental Research Oslo (CICERO) in Norwegen an der TU Chemnitz am 04. Mai 2009 gemeinsam das 7. Chemnitzer Symposium „Europa und Umwelt“ zum Thema „Sustainable Energy“.

Ziel des Symposiums war es, Zukunftsperspektiven durch die Nutzung erneuerbarer Energien für Europa aufzuzeigen und zu diskutieren. Steigende Treibstoffpreise und die Bedrohung durch die globale Erwärmung haben in den vergangenen Jahren das öffentliche und wissenschaftliche Interesse an der nachhaltigen Energienutzung erhöht. Dabei besitzt „Nachhaltigkeit“ ökonomische, ökologische und soziale Dimensionen.

Die Nutzung regenerativer Energie wird als eine effektive Möglichkeit angesehen, verschiedenen Problemen gleichzeitig entgegenzuwirken, z. B. dem Klimawandel, der Verknappung nichtregenerativer Ressourcen, der hohen Volatilität von Energiepreisen auf den Weltmärkten, der Abhängigkeit von Rohstoffen aus politisch instabilen Regionen (Energieunsicherheit) und dem Transfer von Wohlstand

in diese Länder (auf Kosten des eigenen Wohlstands). Eine Alternative zur Nutzung regenerativer Energien stellt die Steigerung der Energieeffizienz dar. Eine Reduktion des Energiekonsums durch Effizienzsteigerungen wäre die wohl attraktivste Nachhaltigkeitsstrategie, denn sie vermeidet negative Effekte der Nutzung erneuerbarer Energien. Solche negativen Effekte resultieren etwa daraus, dass der Anbau von Biomasse für die Gewinnung von Biokraftstoffen die Lebensmittelproduktion negativ beeinträchtigt. Des Weiteren werden Windkraftanlagen von vielen Menschen als Verschandelung der Landschaft empfunden.

Das Symposium behandelte die verschiedenen Aspekte der nachhaltigen Energienutzung auf eine interdisziplinäre und angewandte Art und Weise. Der Physiker Dr. Gregor Czisch sprach über die Möglichkeit einer 100-prozentigen Deckung des europäischen Energiebedarfs und seiner Nachbarn durch Ausnutzung erneuerbarer Energietechnologien an ihrem effektivsten Verwendungsort, wie z. B. Windenergie an den Küsten Nordeuropas und Russlands sowie Sonnenenergie in den nordafrikanischen Ländern des Maghrebs. Weiterhin wäre dabei ein Europa-umspannendes Hochleistungsstromnetz nötig und machbar.

Dr. David Toke von der University of Birmingham referierte über den geeigneten Mix von Politikinstrumenten entlang der Wahl zwischen politisch auferlegten und marktorientierten Lösungsansätzen, um nachhaltige Energienutzung zu erreichen. Prof. Dr. Thomas Bruckner von der Universität Leipzig beschäftigte sich mit dem Thema des Emissionshandels in Europa. Zum grünen Strom aus der Sicht norwegischer Firmen sprach im Anschluss Frau Dr. Hege Westskog vom CICERO in Oslo. Prof. Dr. Harry Lehmann – Leiter des Fachbereichs Umweltplanung und Nachhaltigkeitsstrategien beim Umweltbundesamt in Dessau – beschrieb eingehend den vergangenen und derzeitigen Weg Deutschlands und Europas zur vollständigen Energieversorgung auf Basis erneuerbarer Energien. Abschließend gab PD Dr. Dirk Rübhelke einen Überblick über Klimapolitik, um globaler Erderwärmung und lokaler Luftverschmutzung zu begegnen.

Wie zu vergangenen Symposien war die Resonanz seitens der Studenten, Fakultätsangehörigen und außenstehenden Besucher groß. Die Beiträge zum Symposium werden zudem in Form eines Tagungsbandes erscheinen, um die präsentierten Inhalte einem breiteren Publikum zugänglich zu machen.



Die Gastreferenten wie unter anderem Frau Dr. Hege Westskog vom CICERO, beleuchteten beim 7. Chemnitzer Symposium „Europa und Umwelt“ die Thematik „nachhaltige Energie“ aus verschiedenen Blickwinkeln.

Wie verändert sich Arbeit und welche Konsequenzen hat dies für Organisationen?

von Dr. Klaus-Peter Schulz und Silke Geithner

„Mitarbeiter streben grundsätzlich nach Sicherheit, vertrauter Umgebung und Kontinuität“, so Philippe Lorino, Professor an der ESSEC Business School in Paris. Die Arbeitsrealität im Pflegepool des Klinikums Chemnitz, einem ursprünglich als kurzfristigem Personalpuffer angedachten Instrument, sieht allerdings anders aus: Das Team aus über 70 Mitarbeitern arbeitet nie räumlich zusammen, sieht sich selten und die einzelnen Mitglieder wechseln ständig den Arbeitsplatz. Dass der Pflegepool trotzdem zur Erfolgsgeschichte wurde, liegt an der sinnvollen Kombination von Arbeitsgestaltung, Struktur, Technologieinsatz und insbesondere einer sozialkompetenten Führung. Das Management des Pools erfolgt vorwiegend über eine Intranetplattform, die tagesaktuell fachliche und organisatorische Informationen enthält. Die MitarbeiterInnen sind klinischen Schwerpunkten zugeordnet, denen dann jeweils ein(e) erfahrene(r) SpezialistIn vorsteht. Somit wird die Balance zwischen Flexibilität und Fachkompetenz gehalten, denn „absolute Flexibilität ist eine Utopie, die zulasten der Arbeitsqualität geht“, sagt Hannele Kerosuo von der Universität Helsinki, die auf einschlägige Erfahrungen aus der Umstrukturierung der Universitätsklinik in Oulu, Nordfinland, verweisen kann. Beeindruckender als das „IST“ des Pflegepools ist jedoch seine Entwicklung, ausgehend von konzeptionellen Vorgaben aus dem Jahr 2002 hin zu den momentanen Arbeitsschwerpunkten basierend auf Erkenntnissen aus der Arbeitspraxis. So geht der Pool mittlerweile weit über das ursprünglich angedachte Instrument zur kurzfristigen Kapazitätskompensation hinaus: Neue MitarbeiterInnen werden eingearbeitet, Qualitätsstandards gesetzt und es findet eine indikationsgebietsübergreifende Reflexion von Pflege und Arbeitsorganisation statt.

Der Pflegepool im Klinikum Chemnitz wurde neben der KARL MAYER Malimo Textilmaschinenfabrik GmbH im Rahmen der internationalen Tagung „Transformation of Work“ besichtigt, um die Verän-

derung von Arbeit und Organisationen an konkreten Beispielen zu diskutieren. Zur Tagung trafen sich vom 26. bis 29.03.2009 Arbeits- und Organisationsforscher aus 10 verschiedenen Ländern an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der TU Chemnitz. Das Themengebiet wurde vom nahezu identischen Teilnehmerkreis bereits bei der Jahreskonferenz der European Group of Organization Studies, einer Gruppierung sozialwissenschaftlicher Organisations- und Managementforscher, 2008 in Amsterdam unter der Leitung von Frank Blackler (Lancaster University Management School) aufgegriffen. Präsentiert wurden dabei empirische Studien aus Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Netzwerken. Intensiv diskutiert wurde, wie sich Arbeit verändert hat und wie diese sinnvoll analysiert werden kann.

Ausgangspunkt für diesen Diskurs war die Fragestellung, inwieweit der Gegenstand „Arbeit“ in der derzeitigen Organisations- und Managementforschung Beachtung findet. Der Organisations- und Arbeitsforscher Frank Blackler argumentiert, dass frühere Ansätze der Organisationsforschung, wie z. B. die Arbeiten des Tavistock Instituts in den 1950er Jahren, sich sehr wohl auf detaillierte Arbeitsstudien beriefen. Er kritisiert jedoch, dass seit den 1970er Jahren eine Entfremdung weg von Arbeit sowohl in der Organisationsforschung als auch in der Managementpraxis stattgefunden hat. Theorien und Konzepte, die die Charakteristika von Arbeit in Organisationen erklären wollen, blenden das grundlegende Element – die Arbeit selbst – in ihren Betrachtungen aus. Diskutiert werden Strategien, Netzwerke, Organisationsformen, Strukturen oder Kapitalisierungen. Zwar kann man davon ausgehen, dass Organisationsthemen ein (implizites) Verständnis von Arbeit zugrunde liegt, allerdings wird dieses nur selten expliziert. Im Jahr 2001 griffen Steven Barley und Gideon Kunda das Thema Arbeit in der Organisations- und Managementforschung in ihrem vielbeachteten Artikel „Bringing Work Back In“ auf. Sie

plädierten einerseits dafür, Arbeit wieder stärker ins Zentrum der Organisationsforschung zu rücken, andererseits aber auch zu berücksichtigen, dass Arbeit sich nicht allein durch die häufig angenommenen Kategorien automobiler Großserienmontage, vollautomatisierte Produktion oder PC-gestützte Dienstleistungstätigkeit charakterisieren lässt.

Erkennt man die Problematisierungsleistung von Barley und Kunda an, so sind deren Konsequenzen jedoch unzureichend, um eine Antwort auf die eingangs erwähnte Frage zu geben. Einerseits ist die intensive Auseinandersetzung mit Arbeit in benachbarten Disziplinen wie der Industriesoziologie oder Arbeits- und Organisationspsychologie nicht neu – man könnte also auf die „bringing back in“-Argumentation mit „alles schon mal dagewesen“ antworten, andererseits geben die Autoren auch keine Antwort auf die Frage, wie Arbeits- und Organisationsmodelle theoretisch verknüpft werden können, um den Veränderungen und der Vielfalt von Arbeit Rechnung zu tragen:

“Barley and Kunda did the easy stuff in pinpointing the problem; but actually taking action over it is something else. [...] We know too that whilst some workers have benefited from enriched, responsible approaches to the arrangement of work others have lost out and now must face heightened insecurity. [...] Also we know now that the trend to globalisation and the ‘liberalisation’ of markets has created huge problems.” (Blackler 2008).



Die Tagungsteilnehmer bei der KARL MAYER Malimo GmbH.

Beim internationalen Treffen „Transformation of Work“ wurden folglich Beispiele vorgestellt und diskutiert, wie sich Arbeit verändert, welche Auswirkungen diese auf die Organisationen hat und wie die Veränderungen empirisch untersucht sowie theoretisch beschrieben werden können. Die Teilnehmer bezogen sich ausnahmslos auf akteurszentrierte Modelle basierend auf der kulturhistorischen Tätigkeitstheorie, Pragmatismus, Site Ontology oder Actor Network Theory. In den verschiedenen Fallstudien wurden Produktions- und Verwaltungstätigkeiten, Dienstleistungen sowie Management- als auch Überwachungsaufgaben im Gesundheitswesen (z. B. englischer National Health Service und das finnische Gesundheitssystem), im Bereich gemeinnütziger Arbeit, in der Werftindustrie (Schiffsbauer Åker Finnyards), im Möbelbau (Netzwerke von Luxusmöbelherstellern in Oberitalien), in der japanischen Nahrungsmittelindustrie, bei Energieerzeugern (Electricité de France) oder Banken reflektiert und diskutiert.

Konsens herrschte bei den Teilnehmern darüber, dass die intensive Erforschung von Arbeitsprozessen nur mit partizipativen Methoden möglich ist und nicht durch Momentaufnahmen abgedeckt werden kann. Um die Komplexität von Arbeitssystemen und deren organisationale Einbettung zu verstehen, ist es erforderlich, sich längerfristig auf das Arbeitssystem einzulassen. Die angewendeten Methoden, vorwiegend aus dem Kontext

der qualitativen Sozialforschung, sind dabei nicht neu, interessant ist jedoch deren paralleler Gebrauch in hoher Intensität. Angewendet wurden vorwiegend teilnehmende Beobachtungen, Interviews, aber auch Gruppendiskussionen, Videoanalysen oder Shadowing – eine Feldforschungsmethode, bei der einzelne Personen über einen längeren Zeitraum hinweg in ihrem Arbeitsalltag begleitet werden.

Entsprechend der Vielfalt der Beispiele waren auch die Erkenntnisse aus den Fallstudien sehr unterschiedlich. Einige Aussagen trafen jedoch auf mehrere Fälle zu. So werden Veränderungen der Arbeit in Organisationen häufig ignoriert bzw. zu spät erkannt. Die Veränderungen resultieren dabei beispielsweise aus veränderten Kundenverhalten oder sich entwickelnden gesellschaftlichen Gewohnheiten. So veränderten sich die japanischen Essgewohnheiten in den 1950er Jahren wesentlich durch verstärkte westliche Einflüsse. Die Ausbildungsinstitutionen von Köchen nahmen davon jedoch kaum Notiz und konnten praktisch keine Absolventen bereitstellen, die diesen Anforderungen genügten. Interessanter weiterer Aspekt sind Lebenslinien einzelner Personen, die in Organisationen keinerlei Relevanz haben, sobald sie die Institutionsgrenzen überschreiten. So wurden Studien aus dem englischen und dem finnischen Gesundheitssystem vorgestellt, die aufzeigen, wie sich Krankheitsverläufe von Patienten über Institutionsgrenzen

hinaus – z. B. Hausarzt und Krankenhaus – entwickeln. Diese Zusammenhänge werden von den Organisationen innerhalb des Gesundheitssystems kaum registriert, obwohl sie aus der medizinischen Literatur bekannt sind. Die Einführung neuer Technologien unter mangelnder Berücksichtigung der Qualifikation und insbesondere der Arbeitsmotive der Mitarbeiter in Unternehmen ist ein weiteres Beispiel der Vernachlässigung von Arbeit. Beim französischen Energieversorger EDF war sehr lange unklar, woran der Produktivitätsverlust nach Einführung eines ERP-Systems (Enterprise Resource Planning) lag, bis erkannt wurde, dass die Grundannahmen der Systemersteller nicht mit den impliziten Arbeitsmotiven der Betroffenen zusammenpassten.

Die Tagung lieferte wesentlich Erkenntnisse sowohl bei der inhaltlichen Fragestellung als auch bei der methodischen Vorgehensweise, den Zusammenhang von Arbeit und Organisation zu erforschen. Insbesondere die enge Verzahnung theoretischer Modelle und konkreter Fallstudien lieferte eine anschauliche Diskussionsgrundlage. Allerdings bedarf es weiterer Forschungsarbeit, um aus den Einzelerkenntnissen branchen- und sektorenübergreifende Systematiken entwickeln zu können. Insbesondere die Thematik Interventionsmethodiken und Interventionstheorie wird in Folgeveranstaltungen der Arbeitsgruppe verstärkt diskutiert werden.

Prof. Dr. Arvind Singhal zu Gast an der Fakultät im Rahmen der Commerzbank-Stiftungsprofessur

Seit 1995 sind regelmäßig internationale Wissenschaftler an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften zu Gast, deren Aufenthalte über die Commerzbank-Stiftungsprofessur finanziert werden. Im Juni 2009 folgte Prof. Dr. Arvind Singhal der Einladung und förderte den Austausch zwischen den Wissenschaftlern in Forschung und Lehre. Singhal ist Professor für Kommunikation an der US-amerikanischen University of Texas in El Paso. Einigen Chemnitzer Studierenden ist er bereits bekannt, da er während der American-African-European Summer School,

die im vergangenen Jahr in El Paso stattfand, einige Programmpunkte gestaltete.

Singhal studierte in Indien sowie in den USA und erlangte seinen Ph.D. an der University of Southern California. Er arbeitete anschließend als Dozent an Universitäten in den USA, in Malaysia und Thailand, hielt Vorträge in mehr als 50 Ländern und ist Autor mehrerer Fachbücher. Forschungsschwerpunkte von Singhal sind die interkulturelle Kommunikation, die Diffusionsforschung und Prozesse des sozialen Wandels.

Während seines Aufenthalts in Chemnitz hat Singhal bereits mehrere Vorlesungen und Seminare gestaltet, in denen er mit den Studierenden und Mitarbeitern der TU über Diffusion von Innovationen, die Gestaltung von Wandel, die Veränderung von Bewusstsein, über Globalisierung sowie die Grenzprobleme zwischen den USA und Mexiko diskutierte.

Weitere Kooperationen wie ein Masterstudiengang Management and Organization Studies (MOS) zwischen der Universität in El Paso und der TU Chemnitz



Prof. Dr. Arvind Singhal (M.) bei einem Workshop im Rahmen des Forschungsprojektes InnoLab-Pro. Foto: Katharina Thehos.

sind in Planung. Darüber hinaus gibt es eine Kooperation im Verbundforschungsprojekt InnoLab-Pro. Folgendes Interview entstand auch beim Workshop „Social aspects of change: the concept of positive deviance“ im Rahmen des Innovationslabors Produktion: Logistik, Arbeit und Methoden (InnoLab-Pro) der Professur für Organisation und Arbeitswissenschaften und der Professur für Fabrikplanung und Fabrikbetriebslehre.

How did the idea of the interactive workshop here at the Faculty of Economics emerge?

The history goes back about ten years. One of my professors, who was my mentor and my teacher to my work for 20 years, Prof. Everett M. Rogers, had visited Chemnitz. And he has been in Chemnitz twice and then Klaus (Dr. Klaus-Peter Schulz, Anm. der Red.) and others visited the University of New Mexico in the U. S., where he was based. And, it developed into an institutional relationship and it made for friendships and it was true that connection that Klaus and our institution at the University of Texas in El Paso became connected. Another student of Prof. Rogers was Dr. Frank Perez, who is now the chair of our department. It was because of the personal relationships that were formed; that the program has continued to – you can say – gather momentum. And then two years ago students from University of El Paso came to Chemnitz; last year people from Chemnitz came to El Paso. And now there is the American-African-European Summer School and so I met the team last year,

when they came to El Paso and developed our friendship.

Could you describe the goals of this workshop?

It was an interactive workshop, in which we basically talked about the importance of allowing for alternative mind sets. Because – you know – when we are trained in a certain way to think as a manager, as an engineer, as a sociologist we are an expert. The main idea that we were talking about is so often in the expert’s mind there are very few possibilities. And that is because the expert knows. However, in a beginners mind there are lots of possibilities. And so we were trying to see how an expert can hit the reset button; and be willing to listen; and be willing to have a blank slate. Because the possibilities for new ways of doing things can happen if the experts – for a moment – can suspend their expertise. So, basically we were talking about mind sets and what implications they have – the way we think, the way we act and what that means for how new ideas can surface.

What is the entertainment education as a communication strategy for social change about?

The whole purpose of entertainment education is to create a space in which people are engaged. They are being entertained, they are participating, they are being creative and yet at the same time they can discuss serious issues. So we were telling a lot of stories. We were playing with ideas, but we were playing

with ideas not bother point. But we were playing with ideas in terms of stories and characters and difficult situations and consequences, and to that, trying to distill some lessons, some metaphors, ideas behind that. So, in that sense it speaks to my interests and to the entertainment education. But not just on the media, but also how we relate to each other and how we communicate.

Can you give some practical examples for it?

We started our session here by telling some stories about Zen masters and how they seek mindfulness and knowledge by reflecting on certain stories. So, I think wherever there is any space for transmission of knowledge – in the class room, on the shop floor, in a factory – that knowledge can be transferred in different ways. You can say: “Do this, do this, do this! This is important, this is important, this is important!”, in a bother point. Or you can try to give it another form. And that form could be a story, a question, an example from another field. But it provides a way for people to engage and then create a space and some conversations, which would have been very different if you had the bother point. So, that is sort of the application of it. You can apply it in the media, as supposed to telling people: “Immunize your child, as supposed to telling people in developing countries: “Boil your water”. You can show them a story of what happens. You know, when a child is immunized and the family is drinking.

Das Interview führte Thomas Gremm.

Ehrung für einen „Volkswirtschaftler mit Leib und Seele“

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften verlieh die Ehrendoktorwürde an Prof. Dr. Adolf Wagner

Prof. Dr. Adolf Wagner erhielt am 10. Juni 2009 im Rahmen eines Festaktes die Ehrendoktorwürde der TU Chemnitz. Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften verlieh dem Wissenschaftler den Titel „Dr. rerum politicarum honoris causa“ für seine außerordentlichen Leistungen auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften. Adolf Wagner bekommt als 66. Ehrendoktor seit 1958 an der TU Chemnitz diese Auszeichnung verliehen. „Es erfüllt mich mit Stolz und Freude, dass die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften durch das Wirken von Adolf Wagner in Lehre und Forschung an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften so voran gekommen ist“, erklärte TU-Rektor Prof. Dr. Klaus-Jürgen Matthes im Rahmen der Festveranstaltung. „Adolf Wagner ist Volkswirtschaftler mit Leib und Seele. Die wirtschaftswissenschaftliche Hochschullandschaft Sachsens profitierte von seiner Sachkenntnis und persönlichen Erfahrung“, begründete Matthes die Ehrung des Wissenschaftlers. An der Universität Leipzig habe er unter anderem das Amt des Prorektors für strukturelle Entwicklung übernommen, in einer Zeit, in der Weichen für die Zukunft gestellt wurden. „Mit der Auszeichnung werden auch seine Verdienste an der Fa-

kultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz gewürdigt. Der Laureat Wagner hat sich durch die inhaltliche Weiterentwicklung der Volkswirtschaftslehre verdient gemacht. Er ist eine große und bedeutende Persönlichkeit, die qualitativ hochwertig zur Lehre und Forschung an der Fakultät beigetragen hat“, so der Rektor weiter.

In der Laudatio wurde Adolf Wagners bewegte wie facettenreiche Biografie durch den Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Prof. Dr. Uwe Götze vorgestellt. Von seinem Wirken profitierte die gesamte akademische Wirtschaftslandschaft; ganz besonders aber seine verschiedenen beruflichen Hauptwirkungstätten in Reutlingen, Marburg, Tübingen sowie Leipzig und speziell auch die Chemnitzer Universität, welcher der Laureat seit Jahren verbunden ist.

Adolf Wagner wurde am 25. Februar 1939 in Falkenau an der Eger geboren. Nach einer sehr engagiert absolvierten Banklehre, dem Abitur und später dann dem Abschluss als Diplom-Volkswirt an der Universität München promovierte er 1972 mit „summa cum laude“ zum Dok-

tor rerum politicarum zum Thema „Die Wachstumszyklen in der Bundesrepublik Deutschland. Eine komparativ-dynamische Komponentenanalyse für die Jahre 1951-1970“. Die Habilitation für Volkswirtschaft und Statistik erfolgte 1976 an der Universität Tübingen zu einer Grundsatzfrage der ökonomischen Theorie: „Der Wickseleffekt. Kapitaltheoretische Aspekte der Wachstumszyklen.“ Es geht dabei um den Einfluss variierender Lohnsätze bzw. Profitraten auf das Preissystem.

Seit 1975 ist er als Professor aktiv und erhielt im Laufe seiner Karriere fünf Rufe an renommierte Hochschulen. Neben seinen umfangreichen Forschungs- und Publikationstätigkeiten begleitete er von 1989 bis 1992 das Amt eines stellvertretenden Direktors des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung, um ab 1992 Alfred Eugen Ott als Direktor abzulösen. In den Jahren 1994 und 1995 fungierte Adolf Wagner als Vorsitzender des Ausschusses „Evolutorische Ökonomik“ des 1873 gegründeten Vereins für Socialpolitik, dem viele deutschsprachige Hochschullehrer der Wirtschaftswissenschaften angehören.

Adolf Wagner hat sich daneben bleibende Verdienste als Herausgeber volkswirtschaftlicher Fachzeitschriften erworben. Unter anderem wirkte er über viele Jahre bei den „Jahrbüchern für Nationalökonomie und Statistik“ als Mitherausgeber und dabei von 1995 bis 2005 als geschäftsführender Herausgeber. Das Organ ist die älteste deutsche Zeitschrift der Volkswirtschaftslehre und spielt eine überragende Rolle im Fach. Prof. Wagner beriet überdies die Europäische Union, das Land Baden-Württemberg und die Wüstenrot-Stiftung, zudem war er Aufsichtsratsmitglied der W&W AG Stuttgart.

Das Schriftenverzeichnis, mit 17 Büchern mit z. T. höheren Auflagen, 117 Aufsätzen, 12 Herausgeberschaften und über 70 Rezensionen, und zahlreiche Gutachten sowie Veröffentlichungen in der Tagespresse zeugen von Adolf Wagners erstaunlicher Schaffenskraft. Trotz der Breite der Arbeiten lässt sich sein Fokus



Prof. Dr. Adolf Wagner (M.), TU-Rektor Prof. Dr. Klaus-Jürgen Matthes (l.) und Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Prof. Dr. Uwe Götze (r.) während der Verleihung der Ehrendoktorwürde. Foto: Sebastian Gechert.

auf theoretischen und empirischen Aspekten von Wachstum, Konjunktur und Verteilung ausmachen. Dabei interessiert er sich ganz besonders für die Triebkräfte und Rahmenbedingungen von Innovationsprozessen; Fragestellungen, die an einer Technischen Universität wie der TU Chemnitz einen hohen Rang einnehmen. In seinem Festvortrag sprach er zum Thema „Von der Goldenen Bankregel zur aktuellen Finanzkrise“. Dabei beleuchtete Prof. Wagner dies aus einer einzel- und einer gesamtwirtschaftlichen Sichtweise. Er verwies darauf, dass die Goldene Bilanzregel zu verbessern sei und die Führung der Bankgeschäfte „nach den Grundsätzen der Wahrscheinlichkeiten“ nur in Normalzeiten funktionieren kann, nicht jedoch in Krisenzeiten. Bloße Bestandsvergleiche können – auch für Bankaufsichtsbehörden – nur zu einer ganz groben Orientierung über die „Ordnungsmäßigkeit“ des Bankgeschäfts dienen. Auf die Synchronität der Ströme kommt es ferner an. Er rückte auch das Bankverhalten in den Blickpunkt, das in vergangenen Jahrzehnten noch einem Agieren im volkswirtschaftlichen Interesse entsprach. Die Abkehr von ge-

samtwirtschaftlichen Belangen erscheint ihm daher geradezu als eine Banalisierung der alten bankbetrieblichen Zielfunktion.

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht wandte er sich der Kreislaufstörung und Gefährdung der Geldschöpfung zu. Weiterhin sieht Wagner die Finanzkrise als Chance im Sinne von „Law and Economics“, um Fehlanreize für die Wirtschaftseinheiten und unwirksame institutionelle Regelungen für den Bankensektor zu überprüfen und zu verändern. Insbesondere die Analyse gesamtwirtschaftlicher Systemrisiken und „neuer Finanzprodukte“ seien dabei von Interesse. Die gebotene Verbesserung der Banken- und Finanzmarkt-aufsicht muss aus seiner Sicht national im Rahmen unserer Rechtsordnungen geschehen und sodann mit einem losen multinationalen Überbau versehen werden.

Adolf Wagner wird auch weiterhin in Kontakt mit der TU Chemnitz stehen. „Seine Lehrveranstaltungen genießen einen außerordentlich guten Ruf“, sagte Prof. Dr. Uwe Götze, Dekan der Fakultät für Wirt-

schaftswissenschaften. Beispielsweise hielt Prof. Wagner Ende Juni 2009 eine Blockveranstaltung zum Thema „Spezialgebiete der Makroökonomik: Kreislaufanalyse und Regionalpolitik“. „Der zu Ehrende hat sich nicht zuletzt erfolgreich darum bemüht, Kontakte zur Wirtschaft herzustellen, die heute beispielsweise zur Förderung der Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft beitragen“, berichtete Götze in seiner Laudatio und ergänzte: „Adolf Wagner leistete seit Jahren uneigennützig Unterstützung durch Rat und Tat. Wir bedanken uns, auch im Namen der Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft, für seine Hilfe. Er ist eine Bereicherung und ein großer Gewinn. Diese Persönlichkeit hat die Ehrendoktorwürde mehr als verdient.“

Die Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften zeichnet damit zwei Dinge aus: die immensen Aktivitäten Adolf Wagners in Chemnitz und das von ihm geschaffene brillante Werk, das Lebenswerk einer herausragenden Forscher- und Hochschullehrerpersonlichkeit.

Workshop des Forums „Kritische Organisationsforschung“ Organisationstheorie und -forschung abseits des wissenschaftlichen „Mainstreams“

von Dr. Ronald Hartz und Matthias Rätzer

Vom 7. bis 9. Mai 2009 fand an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der erste Workshop des Forums „Kritische Organisationsforschung“ statt. Das Anliegen des Forums ist es, eine Plattform für wissenschaftliche Arbeit und persönlichen Austausch jenseits der Diskurse des wissenschaftlichen „Mainstreams“ der Organisationstheorie und -forschung zu schaffen. In diesem Sinne wurden in insgesamt neun Vorträgen und intensiven Diskussionen zwischen den Referenten und weiteren Teilnehmern der TU Chemnitz mögliche Perspektiven und Untersuchungsrichtungen einer im weiten Sinne kritischen Organisationsforschung diskutiert. Bei den Teilnehmern aus den Reihen der Fakultät möchten wir uns hierfür nochmals herzlich bedanken!

Die Tagung verfolgte zwei Ziele, welche zugleich den Rahmen für die zukünftige Arbeit des Forums umreißen.

Zum einen sollten in programmatischer Hinsicht Möglichkeiten und Grenzen einer „Kritischen Organisationsforschung“ diskutiert werden. Zu fragen war u. a.: Welche Formen einer kritischen Forschung lassen sich identifizieren? Auf welche Traditionen kann sich eine kritische Forschung beziehen, welche Zukünfte lassen sich aufzeigen? Welche philosophischen und sozialtheoretischen Zusammenhänge, welche Theorien und Methoden eröffnen Perspektiven einer kritischen Forschung? Welche Autoren gilt es (neu) zu entdecken? Dabei zeigte sich in den die Einzelbeiträge übergreifenden Diskussionen, dass die Frage nach der Möglichkeit einer im weiten Sinne kritischen Forschung nicht von der persönlichen Situation der einzelnen WissenschaftlerInnen und den damit zusammenhängenden Veränderungen an den Universitäten und im Bildungsbereich getrennt werden kann.

Neben diesem grundlegenden, die Tagung durchziehenden Thema sollten in den Beiträgen inhaltliche Perspektiven einer kritischen Organisationsforschung ausgelotet werden.

Nach der Begrüßung und einführenden Anmerkungen zur ‚Tätigkeit der Kritik‘ durch **Ronald Hartz** (TU Chemnitz), welcher die aktuellen Veränderungen an den Universitäten (Stichworte: Bologna-Prozess und Exzellenzinitiative) vor dem Hintergrund der Überlegungen von u. a. Max Horkheimer, Michel Foucault und Michael Walzer zur Frage der Kritik einer problematisierenden Betrachtung unterzog, ging es in einer Reihe von Beiträgen um den Zusammenhang von Moral und Organisation. **Jürgen Grieger** (FU Berlin) befasste sich in seinem Vortrag mit ‚organisationaler Kriminalität‘ am Beispiel von Korruption in Organisationen. In Abgrenzung zu einem Diskussionsstrang, welcher

nach personenbezogenen Beweggründen für kriminelles Handeln in Wirtschaft und Verwaltung sucht, lenkte Jürgen Grieger den Blick auf die Ermöglichung und auch Duldung von kriminellen Handlungen wie bspw. Korruption in Organisationen. Demnach zwingen so genannte *'Crime-facilitative corporate systems'* ihre Mitglieder zwar nicht, Gesetze zu brechen, etablieren aber extrem verführerische Strukturen, die kriminelles Handeln ermutigen, fördern und erleichtern (bspw. mithilfe attraktiver Anreize für kriminelles Handeln bei geringem Sanktionsrisiko oder durch Angebot von Rechtfertigungen, um auftretende kognitive Dissonanzen zu bewältigen). **Ingo Winkler** (University of Southern Denmark) stellte eine Untersuchung von Ethik-Codizes der DAX-30-Unternehmen vor. Mithilfe des Instrumentariums der Kritischen Diskursanalyse und unter der Perspektive der ‚Identitätsregulation‘ wurden Muster der Adressierung von Mitarbeitern und Managern hinsichtlich eines ethischen Verhaltens sichtbar, welche u. a. einerseits ein kollektives „Wir sind die Firma“ beschworen, andererseits jedoch klare Hierarchien hinsichtlich unterstellter ethischer Kompetenz aufseiten der Vorgesetzten postulierte. **Günther Ortman** (Helmut-Schmidt-Universität Hamburg) präsentierte anschließend eine *tour d'horizon* zum Verhältnis von (A-)Moralität und Organisation und den ‚dark sides of organization‘, wobei insbesondere auf die vielfältigen Formen und die Rolle von organisationalen Verfahren, Routinen, Pfadabhängigkeiten und lock-ins eingegangen wurde, welche zu organisationalen Katastrophen (Tschernobyl, Challenger) beitragen, den Raum für organisationale Verbrechen eröffnen, aber auch grundsätzlich i. S. einer moralischen Entlastung das Handeln in vielfältigen organisationalen Kontexten erst ermöglichen.

Michael Bruch (Wuppertal) plädierte für eine grundlegende, historisch informierte Verortung der sozialen Kategorie Organisation und des Prozesses des Organisierens im Feld der modernen Regierungstechnologien. Unter anderem im Anschluss an die Arbeiten Michel Foucaults zur Gouvernementalität konzeptualisiert er Organisationen als moderne Regierungsdispositive, genauer als zentrale gesellschaftliche Form der Regierung der



Etliche Gastreferenten waren beim ersten Workshop des Forums „Kritische Organisationsforschung“ geladen, der von der Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft durchgeführt wurde.

gesellschaftlichen Kooperationsverhältnisse in der Moderne. Im Organisieren und in Organisationen verschränken sich dabei historisch wandelbare Formen von Rationalität und Macht, welche – wie am Beispiel der Polizeiwissenschaft verdeutlicht wurde – historisch kontingent und (damit) der Kritik zugänglich sind. **Heike Pantelmann** (FU Berlin) präsentierte eine Studie zur diskursiven „Fabrikation“ des Ideals der deutschen Frau im nationalsozialistischen Deutschland. Auf der Basis einer diskurstheoretischen Analyse von Frauenzeitschriften im Nationalsozialismus wurde z. B. der Wandel des Idealbildes von der Konstruktion eines vor allem Mütterlichkeit und Reproduktionsarbeit (die Frau als Mittelpunkt der Familie) betonenden Bildes hin zu einem wichtigen Produktionsfaktor im Rahmen der Kriegswirtschaft dargestellt. Die Vorträge am Freitag beschließend, stellte **Stephan Bohn** (Universität Jena) erste Ergebnisse eines in der neoinstitutionalistischen Theorie verankerten Forschungsprojektes zum Prozess der „Entkopplung“ von organisationalen Strukturen und Organisationspraxis vor.

Den Samstag eröffnete **Klaus-Peter Schulz** (TU Chemnitz) mit theoretisch-konzeptionellen Überlegungen zum Verhältnis von Organisationstheorie und Arbeitsforschung. Unter dem Motto ‚bringing work back in‘ wurde dafür plädiert, der detaillierten Untersuchung von Arbeitsprozessen – etwa unter Rückgriff auf Überlegungen der Tätigkeitstheorie – wieder erhöhte Aufmerksamkeit, auch

und nicht zuletzt im Hinblick auf humane Arbeitsverhältnisse, zu schenken. Daran anschließend problematisierte **Christian Gärtner** (Berlin) den rationalen oder kognitiven Bias organisationsbezogener Forschung, welche die Dimension der Leiblichkeit und damit im Zusammenhang die Bedeutung des Leiblich-seins für unser Denken und Handeln systematisch ausblendet. Unter Bezugnahme auf die Arbeiten von Maurice Merleau-Ponty wurde hierbei eine phänomenologische Reflexion des Körperkonzeptes vorgenommen und die Behandlung der Geist-Körper-Differenz in ausgewählten organisationstheoretischen Ansätzen dargestellt und kritisiert.

In einer abschließenden Diskussion wurde u. a. über die weitere Arbeit des Forums beraten. Fest steht, dass auch im nächsten Jahr wieder ein Workshop durchgeführt wird, welcher ebenso thematisch offen Perspektiven der Organisationsforschung ausloten soll. Zu wünschen wäre, dass neben Vertretern der Organisationsforschung auch verstärkt WissenschaftlerInnen aus Nachbardisziplinen, etwa der Soziologie oder Psychologie, den Weg nach Chemnitz zum zweiten Workshop finden werden. In diesem Sinn soll das Forum auch als Netzwerk ausgebaut werden, welches jenseits der jährlichen Treffen Raum für den Austausch bieten soll.

Weitere Informationen zur diesjährigen Tagung und zum Forum finden sich unter: www.kritische-organisationsforschung.de.

Bad Banks

Alternative Konzepte zur Behandlung leistungsgestörter Aktiva

von Prof. Dr. Friedrich Thießen und Johannes Weigl

Das Ausmaß der Subprimekrise hat die Frage nach der Behandlung der Problemkredite aufgeworfen. Die klassischen Lösungen sind das Abschreiben oder das „Aussetzen“, d. h. das längerfristige Begleiten des Schuldners. Das derzeitige außerordentliche Volumen an Problemaktiva übersteigt allerdings die Fähigkeiten vieler Banken, diese Lösungen zu ergreifen. Bei einigen Banken ist das Eigenkapital bereits aufgezehrt. Bei anderen leidet das Neugeschäft. Dadurch wird gerade die Entstehung derjenigen Erträge verhindert, welche notwendig sind, die aufgelaufenen Verluste im Zeitablauf abzubauen.

Als alternative Lösung wird die Übertragung von Problemkrediten auf Bad Banks diskutiert. Unter einer Bad Bank wird eine Institution verstanden, deren Geschäftszweck es ist, leistungsgestörte Aktiva zu verwerten. Eine Bad Bank i. e. S. liegt vor, wenn die Verwertung leistungsgestörter Aktiva der einzige Geschäftszweck eines Instituts ist. Eine Bad Bank i. w. S. ist jede Bank, die nennenswerte Mengen leistungsgestörter Aktiva zu verwalten hat.

Ziel des folgenden Beitrages ist es, verschiedene Formen von Bad Banks zu beleuchten. Die Abbildung 1 zeigt die wichtigsten Alternativen.

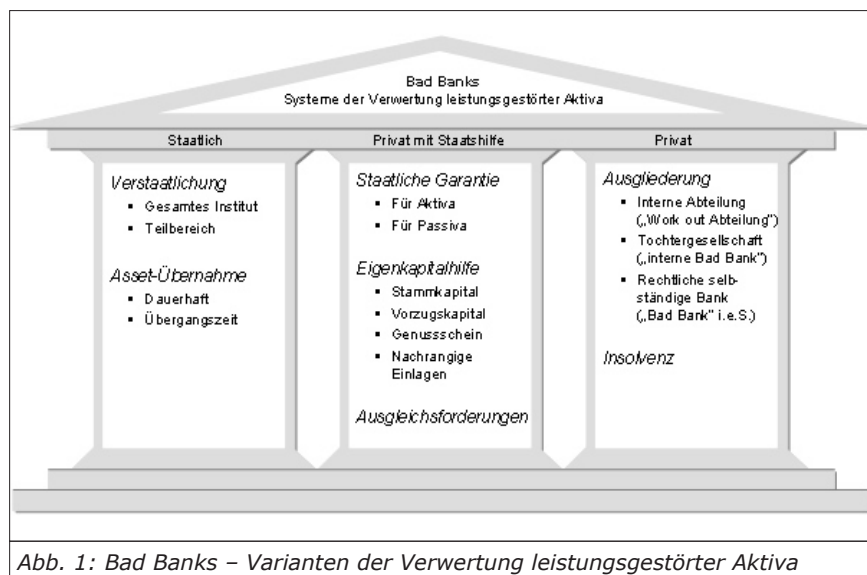


Abb. 1: Bad Banks – Varianten der Verwertung leistungsgestörter Aktiva

Die Verwertung von Problemaktiva wird in Abb. 1 durch ihren Träger charakterisiert. Dabei lassen sich drei Varianten unterscheiden: Verwertung durch den Staat, durch Private und Mischlösungen.

Private Lösungen: Die klassischen privaten Verwertungsformen leistungsgestörter Aktiva sind die interne „Work out“-Abteilung oder die Ausgliederung in eigene Tochtergesellschaften. Wenn diese vom Mutterhaus abgespalten werden, entstehen eigenständige Banken, die auch als Bad Banks i. e. S. bezeichnet werden. Auch die Insolvenz kann als „private“ Lösung bezeichnet werden, insofern als der unabhängige Insolvenzverwalter die Ver-

wertung der Problemaktiva übernimmt. Die Insolvenz gilt im Bankensektor per se, insbesondere aber in Zeiten größerer Banken Krisen als schlechte Lösung, weil sie mit einer Einstellung des Geschäftsbetriebs von Instituten verbunden ist, was eine Vielzahl von Wirtschaftssubjekten negativ betrifft. Man versucht deshalb i. d. R. Insolvenzen im Finanzgewerbe zu vermeiden, wobei im Fall großer Krisen der Staat Hilfestellungen leisten kann.

Staatliche Lösungen: Für den Übergang der Problemaktiva in Staatshand gibt es mehrere Lösungen. Es kann eine Verstaatlichung der Institute als Ganzes oder in Teilen vorgenommen werden. Alternativ

kannte der Staat sich darauf beschränken, einzelne Problemaktiva zu übernehmen. Welche Organe des Staates die Problemaktiva und die verstaatlichten Banken verwalten, wird im Folgenden nicht behandelt. Denkbar ist der Einsatz von Behörden der Einlagensicherung, der Bankenaufsicht oder der Finanz- und/oder Wirtschaftsministerien. Dabei können die Behörden das Management der Banken und Problemaktiva selbst durchführen (i) oder dieses auf Private übertragen und sich auf deren Überwachung konzentrieren (ii).

Mischlösungen: In der Mitte von Abb. 1 ist eine dritte Gruppe von Lösungen verzeichnet, die darin besteht, dass die Verwertung der Problemaktiva durch Private, oft durch dieselben Banken, welche sie akquiriert hatten, vorgenommen wird, wobei der Staat dafür sorgt, dass die Privaten die Lasten schultern können, d. h. nicht insolvent werden. Dies kann durch Garantien, Kapitalhilfen oder Ausgliederungen erreicht werden. Je nachdem, wie viele Mitwirkungsrechte sich der Staat dabei sichert und wie aktiv er diese nutzt, kann es zu mehr oder weniger großem Staatseinfluss auf die Verwertung der Problemaktiva kommen.

Ziele

Die Ziele, die mit Bad Banks verfolgt werden, sind nicht eindeutig. Sie lassen sich in rein betriebswirtschaftliche Ziele und übergeordnete sonstige Ziele einteilen. Aus der neoklassischen Theorie lässt sich als betriebswirtschaftliches Ziel die barwertmaximierende Verwertung von Problemaktiva ableiten. Aus der Theorie Asymmetrischer Informationen kann das Aussenden von Signalen über den Sanierungsstand einer Bank abgeleitet werden (Good Bank, Bad Bank). Unter übergeordneten Gesichtspunkten werden folgende Ziele genannt: Sicherung des Bankensystems als Ganzes, Verhinderung von Runs, Sicherung der volkswirtschaftlichen Liquidität und des Zahlungsverkehrs, Sicherung des Kredit-

neugeschäftes, Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit nationaler Banken gegenüber ausländischen Konkurrenten bzw. eines nationalen Finanzplatzes gegenüber ausländischen. Daneben gibt es weitere Ziele, die teilweise schwer zu greifen sind. In den USA und in Japan musste die Stimmungslage der Bevölkerung beachtet und Lösungen vermieden werden, die nach einer Subventionierung für Banken aussahen. In Deutschland wird derzeit das Nebenziel verfolgt, die Landesbankensituation zu bereinigen.

Beurteilungskriterien

Wie vorteilhaft sind die verschiedenen Lösungen? Die Beantwortung dieser Frage setzt Beurteilungskriterien voraus. Üblicherweise werden die folgenden vier Gruppen von Kriterien verwendet:

- Aufbau- und Ablaufeffizienz
- Preisfindung
- Bilanzierung
- Governance

Das Kriterium der *Effizienz* betrifft die Transaktionskosten der jeweiligen Lösung. Das Kriterium der *Preisfindung* betrifft die Art und Weise, wie Preise und sonstige Konditionen ermittelt werden, zu denen Problemaktiva auf neue Besitzer übergehen. Hinter dem Kriterium der *Bilanzierung* steht die Frage, wie sich die jeweilige Lösung auf die Bilanz des Instituts mit Problemaktiva auswirkt und welche Folgewirkungen sich daraus ergeben. Das Kriterium der *Governance* untersucht, wer Fragen der Verwertung von Problemaktiva entscheiden darf und welche Folgen dies hat.

In den nächsten Abschnitten werden die verschiedenen Lösungen im Einzelnen vorgestellt:

Verstaatlichung

Ablauf

Mit der Verstaatlichung übernimmt die öffentliche Hand das Eigentum an einem Institut. Damit ist allerdings noch kein Problem gelöst, denn auch verstaatlichte

Institute können insolvent werden. Der Staat als Eigentümer einer Aktiengesellschaft ist genauso wenig verpflichtet, Nachschüsse zu leisten, wie private Aktionäre. Im Regelfall wird aber davon ausgegangen, dass der Staat für sämtliche Verbindlichkeiten des übernommenen Instituts aufkommt. Dazu muss er das Institut *nach* der Verstaatlichung mit ausreichendem Kapital ausstatten. Der Staat muss also über den Kaufpreis hinaus weitere Kapitaleinzahlungen oder Garantien geben. Damit gewinnt das Institut dann die Zeit, die Problemaktiva langsam bestmöglich zu verwerten. Alternativ könnte der Gesetzgeber für verstaatlichte Institute einen alternativen Rechtsrahmen schaffen, der auch ohne zusätzliches Kapital eine Insolvenz verhindert und sie aus der Bankenaufsicht herausnimmt. Oftmals werden Verstaatlichungen zu einer grundsätzlichen Neuausrichtung des Finanzsektors genutzt, indem verstaatlichte Institute mit anderen verschmolzen werden.

Preisermittlung und Bilanzierung

Da die Verstaatlichung die Zwangsliquidation von Assets vermeidet, ist sie mit vergleichsweise geringen Irritationen der Märkte für Problemaktiva verbunden. Evtl. kann es zu Spekulationen über die voraussichtliche Verwertungs politik der Problemaktiva kommen. In der Bundesrepublik ist die Verstaatlichung nur gegen Entschädigung der Vorbesitzer möglich. In der Wertfindung des Instituts können Probleme liegen, wenn keine sachgerechten Marktpreise (für das gesamte Institut bzw. die Assets, die es hält) vorhanden sind. Wird die Verstaatlichung in einer Panikphase vorgenommen, können die Marktpreise viel zu niedrig sein. Haben die Märkte dagegen lange Zeit, sich auf eine kommende Verstaatlichung vorzubereiten, kann es zur Manipulation von Preisen nach oben kommen. Gravierende Bilanzierungsprobleme treten hierbei nicht auf.

Governance

Der Staat muss die Entscheidung treffen, wie er mit dem laufenden Geschäft umgehen will. Ein dauerhafter Staatsbetrieb ist ordnungspolitisch bedenklich. Es wird deshalb mittelfristig zu einer Stilllegung

der Geschäfte kommen, oder der Staat hält das Institut nur vorübergehend. Dies war bei der IKB der Fall.

Kurzfristig kann das frühere Management auf seinen Positionen verbleiben. Die vom Management zu verfolgenden Unternehmensziele werden nun aber von staatlichen Stellen vorgegeben. Klassische privatwirtschaftliche Ziele wie Gewinnmaximierung oder bestimmte Verkaufsvorgaben für Sales-Mitarbeiter wirken für Banken in Staatshand deplaziert, sodass mit einer – zumindest schleichenden – Änderung der Unternehmenspolitik zu rechnen ist.

Assetübernahme

Ablauf

Bei der Assetübernahme ersetzt der Staat die Übernahme des gesamten Instituts durch den Erwerb nur der Problemaktiva. Es muss eine Organisation aufgebaut werden, um die Assets nach der Übernahme zu verwalten und zu verwerten. Um sich den Aufbau einer eigenen Organisation zu ersparen, ist es denkbar, dass der Staat den Verkäufer oder ein anderes privates Unternehmen mit der Verwertung beauftragt. In den USA wurde überlegt, Private Equity-Gesellschaften oder Hedgefonds mit der Verwertung zu betrauen. Der Erwerb der Assets kann bar oder durch Zuteilung von Forderungen an den Staat bezahlt werden.

Preisermittlung

Die Kaufpreisermittlung der Assets ist aus zweierlei Gründen ein Problem.

(i) Wenn die Märkte der Problemaktiva zum Übernahmzeitpunkt nicht funktionieren, fehlt eine marktgerechte Orientierungsgröße. Denkbar ist in diesem Fall die Übernahme zu einem „vorläufigen“ relativ niedrigen Preis ergänzt um eine Besserungsabrede der Form, dass sich Käufer und Verkäufer zukünftige Wertsteigerungen teilen. Auf diese Weise wird die Bewertung der Assets auf einen (späteren) Zeitpunkt verlagert, an dem die Märkte dann (hoffentlich) besser funktionieren. Alternativ ist die Evozierung eines Marktes durch Ausrufung einer Auktion denkbar. Alles in allem gleicht der Asset-

verkauf wegen der fehlenden fundierten Marktpreise in Krisenzeiten eher einer Lotterie als einer durchdachten Transaktion.

(ii) Wenn sich die Assetmärkte stabilisiert haben und nach der Krisis (wieder) handelbare Preise gestellt werden, lässt das Interesse der Banken am Assetverkauf erfahrungsgemäß stark nach. Banken haben kein Interesse, Aktiva zu billig abzugeben. Der Verkauf von Aktiva ist darüber hinaus mit einer Minderung des Geschäftsvolumens verbunden und kann – je nach Größenordnung – die Notwendigkeit, Personal und Sachkosten zu reduzieren, nach sich ziehen. Es ist also keinesfalls gewährleistet, dass sich die Ertragslage der Institute nach dem Assetverkauf bessert.

Bilanzierung

Die Assetübernahme ist mit Bilanzierungsproblemen verbunden. Liegt der Verkaufspreis unter dem Buchwert beim Verkäufer, muss dieser Abschreibungen vornehmen, was dessen Eigenkapital mindert und damit neue Probleme schafft. Das verkaufende Institut wird zwar Risiken los, verliert aber auch Eigenkapital und führt damit u. U. genau den Zustand herbei, der durch den Verkauf vermieden werden soll. Günstig wäre ein Verkauf von Assets zu einem *über* dem Buchwert liegenden Preis. Dieser würde beim verkaufenden Institut Risiken mindern und zugleich Eigenkapital schaffen. Der Nutzen der Assetübernahme ist also auch davon abhängig, inwieweit Aktiva bei den Instituten bereits abgeschrieben sind.

Governance

Aus Governance-Gesichtspunkten ist zu berücksichtigen, dass bei dem riesigen Volumen an Assets, über das derzeit gesprochen wird, eine Staatsverwaltung marktbeeinflussende Effekte haben wird. Bei einer Übernahme mit Besserungsabrede ist problematisch, wer die Assets verwaltet und die Verwertungsentscheidung trifft, da Käufer wie Verkäufer am Erfolg des Managements partizipieren.

Garantien

Ablauf

Durch die Gewährung von Garantien kann der Staat die Existenz von Instituten sichern, ohne aktiv in die Geschäftspolitik eingreifen zu müssen. Der Staat kann zum einen den Wert von Einlagen garantieren. Er kann zum anderen den Wert von Aktiva garantieren.

Im ersteren Fall kann sich die Garantie auf Einlagen beziehen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt bestanden haben. Dies kann nützlich sein, eine unmittelbare Run-Gefahr einzudämmen. Werden die Einlagen abgebucht, erlischt die Garantie. Alternativ kann sie sich auf alle Einlagen eines Zeitraums beziehen: wird eine Einlage durch eine andere ersetzt, gilt die Garantie auch für die neue. Erst durch eine solche erweiterte Garantie erhält die Bank die Möglichkeit, ihre Geschäftstätigkeit fortzuführen. Im Regelfall wird der Nominalwert der Einlagen garantiert. Denkbar wäre auch die Garantie des Wertes, wie er zum Zeitpunkt der Garantieabgabe geherrscht hat. Die Einleger müssten dann die erlittenen Verluste selbst tragen, würden aber von weiteren Verlusten verschont. Die Garantie kann Einzelpersonen unmittelbare Rechtsansprüche gewähren oder gegenüber Instituten ausgesprochen werden.

Garantien für Aktiva können sich auf den speziellen Eigentümer der Aktiva (meist Forderungen) zum Garantiezeitpunkt beziehen oder auf jeden Eigentümer des Aktivums bis zu dessen Endfälligkeit. Notwendig ist eine genaue Spezifizierung der Aktiva, um eine unrechtmäßige Inanspruchnahme der Garantien zu verhindern. Die Garantien können den Zeitwert der Aktiva umfassen oder den Nominalwert.

Preisbildung

Auf den ersten Blick erscheint es vorteilhaft, dass keine Bewertung von Problemaktiva vorgenommen werden muss, da der Staat keine Assets direkt übernimmt. Allerdings treten auch hier Bewertungsprobleme auf, weil für die Gewährung einer Garantie (d. h. eines Avals) eine angemessene Provision gefunden werden

muss. Diese hängt letztlich vom Wert und vom Risiko der Problemaktiva ab. Zudem muss festgelegt werden, welcher Wert der Problemaktiva überhaupt garantiert werden soll. Wird der Nominalwert von Aktiva garantiert – zu einem Zeitpunkt, zu dem der Marktwert schon deutlich darunter liegt – liegt eine Subvention vor.

Lassen sich keine gesicherten Marktpreise für das Risiko der Problemaktiva und damit die angemessene Höhe der Avalprovision ermitteln, dann kann eine vergleichsweise hohe Anfangsprovision vereinbart werden mit der Möglichkeit der Kündbarkeit der Garantien durch das Institut. Alternativ kann vereinbart werden, die Provisionshöhe regelmäßig neu festzulegen, sodass mit fortschreitender Stabilisierung der Märkte immer angemessenere Provisionssätze gefunden werden.

Bilanzierung

Eigenkapitalprobleme eines Instituts werden durch Garantien für Aktiva gemindert, weil die garantierten Aktiva nicht abgewertet werden müssen und für die garantierten Aktiva kein Risikokapital mehr hinterlegt werden muss. Garantien für Einlagen mindern das Eigenkapitalproblem nur indirekt, indem sie verhindern, dass die Bank durch Einlagenabzug in Liquiditätsprobleme gerät und Aktiva notverkaufen muss, was zu Preisdruck und Eigenkapitalverlusten führen könnte.

Governance

Aus Governance-Gesichtspunkten ist positiv hervorzuheben, dass es zu keinem unmittelbaren Eingriff in die Geschäftstätigkeit privater Unternehmen kommt. Andererseits führt der fehlende direkte Eingriff dazu, dass das Institut Maßnahmen gegen den Garantien, d. h. den Staat, treffen kann. Garantien für Aktiva sind problematisch, weil Schuldner (der garantierten Forderung) und Garantieberechtigter gemeinsame Sache gegen den Garantien machen könnten. Der Staat muss deshalb alle gemeldeten Ausfälle genauestens kontrollieren. Auch Garantien für Einlagen sind nicht unproblematisch, weil die Geschäftsleitung der Bank unter dem Schirm der durch die Garantie (reichlich und billig) verfügbaren Einlagen in zu ris-

kante Geschäfte investieren könnte. Mit zunehmender Garantiehöhe wird sich der Garant also Einflussmöglichkeiten in die Geschäftspolitik sichern müssen, sodass er nach und nach in die defacto-Funktion des Eigentümers hineinrutscht, wie dies bei der Hypo-Real Estate geschehen ist.

Kapitalhilfen

Ablauf

Eigenkapitalhilfen werden durch Übernahme von Stamm- oder Vorzugskapital sowie Stille Einlagen gewährt. Im weiteren Sinne gehört zur Gruppe der Kapitalhilfen die Übernahme jeglichen nachrangigen Kapitals.

Indem der Staat die Institute mit ausreichendem haftendem Kapital ausstattet, verhindert er die Insolvenz, sichert die Geschäftsfortführung und ermöglicht eine geordnete, langfristige Verwertung der Aktiva.

Preisbildung und Bilanzierung

Zunächst erscheint so, als ob es keine Bewertungsprobleme gebe, weil nichts gekauft, sondern (nur) eine Einlage geleistet wird. Allerdings muss ein angemessener Ertrag für die Einlage sichergestellt sein, um den Tatbestand der Subvention zu vermeiden. Dazu ist eine Abschätzung der zukünftig zu erwartenden Cash Flows erforderlich. Um Ertragsunsicherheiten für den Staat zu verringern, kann das Instrument der nachrangigen Einlage gewählt werden, für die definierte Zahlungen vereinbart werden. Gewährt der Staat Eigenkapitalhilfen an Unternehmen, die bereits derart überschuldet sind, dass auch die in Zukunft zu erwartenden Erträge nicht mehr ausreichen, das Kapital zurückzugewinnen und zu verzinsen, handelt es sich letztlich um eine Subvention. Besondere Bilanzierungsprobleme existieren nicht.

Governance

Aus Governance-Gesichtspunkten ist hervorzuheben, dass über die Kapitalhilfen ein unmittelbares staatliches Management der Problemaktiva vermieden wird. Dafür kann es aber zu Mitwirkungsrechten auf der Institutsebene kommen. Der Staat kann durch Wahl stimmrechts-

loser Kapitalformen auf solche Mitwirkungsrechte verzichten oder durch Übernahme von Stammkapital die vollen Stimmrechte beanspruchen. Bedeutende staatliche Kapitalhilfen könnten Spekulationen darüber auslösen, ob und wie der Staat in die Geschäftspolitik des Instituts einzugreifen gedenkt. Verunsichernd wirkt auch die Frage, wie die Staatsanteile in ferner Zukunft wieder abgelöst werden und welche Eigentümer danach an die Stelle des Staates treten.

Ausgleichsforderungen

Ablauf

Ausgleichsforderungen stellen das Instrument mit den geringsten Eingriffen in das Management von Banken dar. Ausgleichsforderungen werden gewährt, indem der Staat Banken, denen auf der Aktivseite Werte „fehlen“, Forderungen an sich selbst zuteilt. Dazu unterschreibt der Staat in Höhe der „fehlenden“ Werte ein Schuldanerkenntnis, was auch als „Zuteilung“ von Ausgleichsforderungen bezeichnet wird.

Das Instrument der Ausgleichsforderungen wird oft bei Währungsreformen eingesetzt, wenn Aktivpositionen stärker als Passivpositionen negativ von den Währungsumstellungen betroffen sind. Durch die Zuteilung der Forderungen wird eine plötzliche Überschuldung der im Kern gesunden Unternehmen verhindert. Diese können damit ihre normale Geschäftstätigkeit fortsetzen.

In der gegenwärtigen Subprimekrise besteht für viele Banken das Problem eines durch Wertminderung von Aktiva herbeigeführten Eigenkapitalmangels. Durch die Zuteilung von Ausgleichsforderungen kann dieser Mangel unmittelbar geheilt werden. Abschreibungen auf Aktiva schlagen somit nicht auf das Eigenkapital durch. Die abgeschrieben Beträge werden durch die Ausgleichsforderungen ersetzt. Banken können Abwertungen in jeder für sinnvoll erachteten Höhe vornehmen. Auf diese Weise entsteht mehr Offenheit und Transparenz als bei jedem anderen Instrument. Durch die Zuteilung weiterer Ausgleichsforderungen kann Eigenkapital in jeder Höhe geschaffen werden. Banken haben damit Zeit, die

Problemaktiva in Ruhe zu verwerten und zugleich Neugeschäfte zu akquirieren.

Die Tilgung der Ausgleichsforderungen erfolgt derart, dass die Bank dem Staat das gewährte Schuldanerkenntnis zurückgibt und die Forderung ausbucht. Da dies mit einer Minderung des Eigenkapitals verbunden ist, erfolgt die Rückgabe meist parallel mit erzielten Gewinnen aus dem laufenden Geschäft: Jahr für Jahr wird ein kleiner Teil der Ausgleichsforderungen getilgt. In diesem Sinne sind Ausgleichsforderungen ein Instrument, um Belastungen in die Zukunft zu verschieben; der Staat wird letztlich nicht in Anspruch genommen. Es fließt keine Liquidität.

Zeichnet sich aber ab, dass die Erträge langfristig nicht ausreichen, die Ausgleichsforderungen vollständig zu tilgen, dann kann es sein, dass der Staat irgendwann doch in Anspruch genommen wird. Dagegen sichert sich der Staat ab, indem er bei allen Banken, die sich am System beteiligen, eine Umlage erhebt.

Preisbildung

Bewertungsprobleme sind mit Ausgleichsforderungen nicht verbunden, solange die Institute langfristig ertragsstark genug sind, die Forderungen zu tilgen. Wenn der Staat alle mit den Ausgleichsforderungen verbundenen Belastungen über die Umlage finanziert, wird der Finanzsektor als Ganzes betrachtet nicht subventioniert. Allerdings kann es zu einer Subvention einzelner Institute kommen, was die Bereitschaft der anderen Institute, sich an der Umlagefinanzierung zu beteiligen, schmälert. Das Instrument ist deshalb dann sinnvoll, wenn es auf Institute, die im Kern gesund sind und nur unter temporären Marktverwerfungen ihrer Aktiva leiden, angewandt wird.

Bilanzierung

Bilanzierungsprobleme sind mit Ausgleichsforderungen nicht verbunden. In der Vergangenheit zeigte sich, dass Banken ein Interesse daran hatten, die Forderungen so schnell wie möglich zu tilgen, weil dies vom Markt als Signal der Ertragsstärke gewertet wird. Anhaltend hohe Bestände werden als Indiz für fehlende Ertragskraft gedeutet.

Governance

Stimmrechte des Staates sind mit Ausgleichsforderungen typischerweise nicht verbunden. Allerdings besteht die Gefahr, dass Banken, die sich so viele Ausgleichsforderungen haben geben lassen, dass sie diese bei normalem Geschäftsverlauf voraussichtlich gar nicht mehr tilgen können, Strategien gegen den Staat fahren, indem sie versuchen, mit sehr riskanten Geschäften die notwendigen Erträge doch noch zu erwirtschaften. Aus diesem Grund ist bei der Zuteilung der Ausgleichsforderungen eine Einzelfallprüfung erforderlich, und die Zuteilung wird an bestimmte Bedingungen geknüpft.

Fazit

Es gibt eine Fülle von Instrumenten, Banken mit Problemaktiva zu helfen. Viele dieser Instrumente sind eleganter als der Kauf von Problemaktiva und ihre Verwertung in einem eigenständigen Institut, also einer Bad Bank i. e. S. Die Realität zeigt, dass die Staaten der Industrieländer dazu neigen, in Krisenzeiten einen Rechtsrahmen für den Einsatz nahezu *aller* Instrumente gleichzeitig zu schaffen. Unter diesem Rahmen werden virtuose Kombinationen aus mehreren Instrumenten entwickelt, die von Krise zu Krise und von Land zu Land unterschiedliche Ausprägungen erhalten. Die Gründe für diese Vielfalt liegen offenbar weniger in den Erfahrungen aus früheren Krisen, sondern darin, die vielen Nebenbedingungen, die in jeder Krise anders sind, angemessen zu berücksichtigen. Im Moment der Krisis ist der Zeitfaktor wichtig, was Lösungen, die schwierige Bewertungsfragen beinhalten, diskreditiert. Wenn man damit rechnet, dass die Subprimekrise nicht die letzte schwere Finanzmarktkrise gewesen sein wird, ist es notwendig, die Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten von Bad Banks genauer zu erforschen.

Literaturverzeichnis:

• BaFin (2001): Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen gemäß § 25a Abs. 2 KWG; Rundschreiben 11/2001 vom 06.12.2001

• BaFin (2005): Mindestanforderungen an das Risikomanagement; Rundschreiben 18/2005 vom 20.12.2005

• Brackmann, M., Münchrath, J., Sandt, C. (2009): Verspieltes Kapital. Handelsblatt Wirtschafts- und Finanzzeitung, vom 12. Februar 2009

• Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen (BAKred) (2001): Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen gemäß § 25a Abs. 2 KWG, Rundschreiben Nr. 11/2001 v. 6. Dezember 2001, Gz. I 3 – 272 A – 2/98

• Fischer, J., Zuleger, R. (2005): Rechtliche Rahmenbedingungen beim Verkauf und Erwerb von notleidenden Krediten; in: Jobe, C. J., Stachuletz, R. (Hg.): Workout – Management und Handel von Problemkrediten; Frankfurt/M., Bankakademie-Verlag, S. 411-436

• Hahne, K. D. (2006): Verkauf Not leidender Forderungen: Strukturierung der Transaktion unter umsatzsteuerlichen Aspekten, in: Finanzbetrieb, Vol. 6, S. 291-297

• Hamberger, K., Diehm, A. (2004): Veräußerung von Non-Performing Loans: Motive, Auswirkungen, Lösungsansätze, Die Bank, Vol. 3, S. 182-185

• Hofmann, S., Walter, B. (2004): Die Veräußerung Not leidender Kredite – aktives Risikomanagement der Bank im Spannungsverhältnis zwischen Bankgeheimnis und Datenschutz, Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankenrecht, Vol. 32, S. 1566-1574

• Macey, J. R. (1999): Are Bad Banks a Solution to a Banking Crisis?, SNS Occasional Paper, Swedish Centre for Business and Policy Studies, Nr. 82, Stockholm

• Richter, W., Diehm, A. (2004): Banken entlasten ihre Bilanzen, in: Bankmagazin, Vol. 11, S. 46-48

• Rieder, J., Hofmann, R. (2006): Die Abwicklung Not leidender Kredite, 5. Aufl., Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart

• Roubini, N. (2009): Es ist an der Zeit, insolvente Banken zu verstaatlichen, in: Börsen-Zeitung, vom 18. Februar 2009

• Schaefer, D., Zimmermann, K. F. (2009): Bad Bank: Staat soll toxische Papiere zum Null-Wert übernehmen, in: Wochenbericht, DIW Berlin, German Institute for Economic Research, Vol. 76 (13), S. 198-206

• Theewen, E. (2004): Problemerkredite und die "Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute" – Work-Out, Outsourcing oder Bad Bank?, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankenrecht, Vol. 3, S. 105-114

• Toth-Feher, G., Schick, O. (2004): Distressed Opportunities – Rechtliche Probleme beim Erwerb Not leidender Forderungen von Banken, in: ZIP, Vol. 25, S. 491

PD Dr. Dirk Rübbelke in den AURÖ aufgenommen

Bei der diesjährigen Tagung des Ausschusses für Umwelt- und Ressourcenökonomie (AURÖ) des Vereins für Socialpolitik in Wien wurde PD Dr. Dirk Rübbelke als Mitglied aufgenommen. Der Ausschuss nimmt jedes Jahr in der Regel lediglich zwei neue Mitglieder auf, die sich einem strengen Auswahlverfahren unterziehen müssen. Die aktuelle Mitgliederliste des Ausschusses kann eingesehen werden unter: <http://www.auroe.de/mitglieder.html>.

Der Verein für Socialpolitik ist mit mehr als 3651 persönlichen und 38 korporativen Mitgliedern die größte Vereinigung von Wirtschaftswissenschaftlern im deutschsprachigen Raum.

Herr Dr. Rübbelke war bis 2008 als Juniorprofessor für Europäische Wirtschaft an der TU Chemnitz tätig. Seither forscht er als Senior Research Fellow am Center for International Climate and Environmental Research – Oslo (CICERO), blieb als Privatdozent aber auch weiterhin mit der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz verbunden.

Zitate und Ökonomie

Europa wird durch Protektionismus nicht reicher.

José Manuel Barroso

Wirtschaft, Industrie, Handel sind das Vernünftige, Aufbauende, Völkerverbindende.

Golo Mann

Geld allein macht nicht glücklich, aber es ist besser, in einem Taxi zu weinen als in der Straßenbahn.

Marcel Reich-Ranicki

Der sicherste Reichtum ist die Armut an Bedürfnissen.

Franz Werfel

Besitz - das ist die Summe aller Sachen, von denen man besessen wird.

Ralph Boller (Pseudonym)

Die Klage über die Schärfe des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit meist nur eine Klage über den Mangel an Einfällen.

Walter Rathenau

Nur wenn man das Unerreichbare anstrebt, gelingt das Erreichbare.

Miguel de Unamuno

Jede Wirtschaft beruht auf dem Kreditgeldsystem, der irrtümlichen Annahme, der andere würde sein Geld zurückzahlen.

Kurt Tucholsky

Die Bindung der Managergehälter an Aktienkurse ist eine Fehlentwicklung.

Ludwig Stiegler

Prozesse sind der Kleber, der ein System zusammenhält.

Kai Yang

Die Fähigkeit einer Organisation zu lernen und das Gelernte schnell in Taten umzusetzen ist der ultimative Wettbewerbsvorteil.

Jack Welch

Eine Marke ist für ein Unternehmen, was die Reputation für eine Person ist. Reputation erntest Du, wenn Du schwierige Dinge gut meisterst.

Jeff Bezos

Wer sich in schlechten Zeiten den Staat ins Boot holt, wird ihn in guten Zeiten kaum mehr vom Steuer verdrängen können.

Walter Scheel

Lieber fünf Prozent Inflation als fünf Prozent Arbeitslosigkeit.

Helmut Schmidt

Veranstaltungshinweise

07. - 11. September 2009

Universität Leipzig, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Grimmaische Str. 12

Vom 7. bis 11. September 2009 findet zum fünften Mal die vom Institut für Empirische Wirtschaftsforschung (IEW) der Universität Leipzig durchgeführte **Summerschool** statt. Das Thema lautet **„Arbeit mit makroökonomischen Modellen“**.

In den letzten 50 Jahren haben sich makroökonomische Modelle sowohl aus kognitiver als auch aus handlungsorientierter Sicht als wichtige Instrumente der Empirischen Wirtschaftsforschung bewährt. Ziel der Summerschool ist es, die Teilnehmer zu selbständiger Modellarbeit im Kon-

text der Möglichkeiten zu befähigen, wie sie von moderner Software heute geboten werden. Im Wesentlichen geht es dabei um die Anwendung vorhandener Methoden und Modelle sowie um deren partielle Ergänzung. Die Veranstaltung will jedoch nicht nur die technisch/formale Beherrschung der Modellnutzung vermitteln, sondern auch Ansatzpunkte einer kritischen Beurteilung von Modellen und Modellergebnissen liefern.

Adressaten der Summerschool sind in erster Linie Mitarbeiter aus Wirtschaft und Verwaltung, für die, bedingt durch ihre Aufgabenstellung, die Arbeit mit ökonomischen Modellen von Bedeutung ist. An zweiter Stelle kommen Personen in Frage, die sich für die wirtschaftspoli-

tischen und statistisch-ökonomischen Möglichkeiten der Modelle interessieren. Darüber hinaus ist auch an Studenten höherer Semester zu denken, die einen Einblick in ein zunehmend wichtiges ökonomisches Beschäftigungsfeld gewinnen wollen.

Die Vorbildung der Teilnehmer sollte wirtschaftswissenschaftlich sein, Erfahrungen mit ökonomischen Modellen sind nicht erforderlich. Der Umgang mit dem PC sollte den Teilnehmern vertraut sein.

Zur Teilnahme an der von Prof. Ullrich Heilemann geleiteten Summerschool muss man sich anmelden. Nähere Informationen unter: <http://www.uni-leipzig.de/~wifaor/Inhalte/Summerschool/>.

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