

Qualitätsmessung und -steuerung Fallbasierter Systeme am Beispiel eines Fallbasierten Systems im Angebotsengineering

von Dr. rer. pol. Annett Bierer

In verschiedenen Arbeiten wurde bereits untersucht und bestätigt, dass Fallbasierte Systeme, auch durch Integration mit konventionellen Anwendungen, die Problemlösungsprozesse im Angebotsengineering wirksam unterstützen können [1],[2],[3]. Deren Leistungsfähigkeit wird wesentlich von der Qualität ihrer Wissensbasis beeinflusst, die beeinträchtigt ist, wenn den Anwendern Information bereitgestellt wird, die nicht mit ihrer Wahrnehmung der Entscheidungssituation korrespondiert.

Die hohe Komplexität heutiger Entscheidungssituationen im Angebotsengineering macht die Unterstützung durch problemadäquat bereitgestellte technische und betriebswirtschaftliche Information zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Die Erhaltung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität der Wissensbasis des Fallbasierten Systems ist hierfür eine wesentliche Voraussetzung.

1. Einleitung

Aus diesem Grund ist es das Ziel der Arbeit, unter Integration bestehender Konzepte aus dem Case-Based Reasoner Maintenance (deutsch: Pflege Fallbasierter Systeme), das Verständnis eines modernen Qualitätsmanagements auf Fallbasierte Systeme im Angebotsengineering zu übertragen.

Aufbauend auf Analysen der Leistungsfähigkeit Fallbasierter Systeme im Angebotsengineering, des Total Quality Management und des Standes zur Qualitätsmanagementforschung für Fallbasierte Systeme werden qualitätsbezogene Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Mess- und Steuerungselemente für die Wissensbasis erarbeitet und ihre Ausgestaltung beispielhaft aufgezeigt.

2. Leistungsfähigkeit Fallbasierter Systeme im Angebotsengineering

Für Unternehmen mit auftragsgebundener Einzel- und Kleinserienfertigung

komplexer, kundenindividueller Produkte bildet das Angebotsengineering einen Schlüsselprozess für den Unternehmenserfolg. Die Erarbeitung eines erfolgreichen Angebots erfordert die konsequente Nutzung und Wiederverwendung allen verfügbaren Produkt-, Fertigungs- und Kostenwissens. Ein Fallbasiertes System im Angebotsengineering stellt angebotsrelevante technisch-betriebswirtschaftliche Episoden (in Form von Fällen) und wiederverwendungsbezogenes Wissen (in Form von Ähnlichkeitsmaßen, suchrelevanten Attributen, Wissen zur Lösungsadaption) bereit, das die Mitarbeiter zur Erarbeitung erfolgreicher Angebote benötigen.

Als Repräsentation eines Ausschnitts des angebotsrelevanten Erfahrungswissens muss die Wissensbasis des Fallbasierten Systems zu jedem beliebigen Zeitpunkt den aktuellen Wissensstand repräsentieren. Doch das angebotsrelevante Erfahrungswissen entwickelt sich kontinuierlich weiter. Die Qualität der Wissensbasis wird sich im Zeitablauf

verschlechtern, wenn sie mit diesen Veränderungen nicht Schritt hält.

Diese Verschlechterungen zeigen sich in Form von Qualitätsmängeln und stellen „[inconformities] between the view of the real-world system that can be inferred from a representing ... [knowledge base, A.d.V.] and the view that can be obtained by directly observing the real-world system“ [4] dar.

Qualitätsmängel können aus fehlerhaft repräsentiertem Wissen (Datendefekte, z. B. durch Verarbeitungs- oder Übertra-

In dieser Ausgabe

Qualitätsmessung und -steuerung Fallbasierter Systeme	1
Leistungsanalyse, Anreizgestaltung und Gewinnverteilung in kooperativen Produktionsstrukturen	4
Bankenzusammenschlüsse im Fokus des Kernkompetenzansatzes	7
Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen durch Basel II [...] am Beispiel der Mineralölbranche . .	10
Beurteilung und Steuerung der Wirtschaftlichkeit in der Freien Wohlfahrtspflege	15
Summer School on Keynesian Macroeconomics and European Economic Policies	17
Verband Deutscher Wirtschaftsingenieure e.V. (VWI) Hochschulgruppe Chemnitz	19
Zitate und Veranstaltungshinweise . .	20



Annett Bierer studierte Betriebswirtschaftslehre an der TU Chemnitz. Von 2002 bis Anfang 2009 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur Wirtschaftsinformatik I, wo sie auch promovierte. Seit April 2009 arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur Unternehmensrechnung und Controlling im Projekt eniPROD.

gungsfehler) oder korrekten, aber veralteten Wissensständen in der Wissensbasis (Wissensdefekte, z. B. durch technischen Fortschritt) resultieren.

Aus der Forderung nach aktueller, und korrekter Repräsentation des Erfahrungswissens einer interdisziplinären Anwendungsdomäne und der eventuellen Anbindung des Systems an bestehende Wissensspeicher (PDM-System, ERP-System) ergeben sich komplexe Anforderungen an die Erhaltung der Qualität der Wissensbasis. Sie lässt sich dadurch dauerhaft nicht allein durch zufallsbasierte Pflegeintervalle, kontinuierliche Pflegealgorithmen und nicht ohne gezielte Information über ihr Qualitätsniveau sicherstellen.

Benötigt werden demgemäß Möglichkeiten zur systematischen und gezielten Messung und Steuerung des Qualitätsniveaus auf der Grundlage exakter und regelmäßig erhobener Qualitätsinformation. Dies zu gewährleisten ist Gegenstand des Qualitätsmanagements.

3. Qualitätsmanagementforschung in Fallbasierten Systemen

In den Normen des Deutschen Instituts für Normung e. V. (DIN e. V.) wird Qualität als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ [5], definiert. Bezogen auf Informationssysteme wird häufig die Formulierung „fit for the use“ verwendet. Vielfach wird damit vor allem die anwenderbezogene Qualitätssicht begründet. Doch deutet die Umschreibung an, dass Qualität als mehrdimensionales Maß zur Beurteilung der Zweckeignung von Daten und Information zu sehen ist, zumal die Befriedigung der Anwenderbedürfnisse auch korrekte Datenstrukturen und Bereitstellungsprozesse benötigt.

Das heutige Qualitätsmanagementverständnis basiert auf Total Quality Management (TQM), einem ganzheitlichen Ansatz zur Ausrichtung aller Strukturen, Aktivitäten und Verhaltensweisen auf die kontinuierliche Verbesserung der Qualität. TQM umfasst „alle Tätigkeiten der Gesamtführungsaufgabe, welche die Qualitätspolitik, Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung ... verwirklichen“ [6].

Ausgehend von diesem Qualitätsverständnis wird der relevante Forschungsstand zu Qualität in Fallbasierten Systemen analysiert. Im Ergebnis kann festgestellt werden, dass Qualität auch in Fallbasierten Systemen eine wesentliche Rolle spielt. Es zeigt sich jedoch eine, im Vergleich zu konventionellen Informationssystemen, andere Schwerpunktsetzung. Die Arbeiten beschäftigen sich vorwiegend mit der Planung und Entwicklung von Ansätzen und Konzepten zur Pflege der Wissensbasis und der Analyse und Entwicklung von Methoden und Algorithmen zur automatisierten bzw. teilautomatisierten Pflege der Wissensseinheiten. Erarbeitete Konzepte und Methoden werden unter dem Begriff „Case-Based Reasoner Maintenance“ zusammengefasst.

Ogleich viele dieser Konzepte und Methoden für die Qualitätsmessung und -steuerung der Wissensbasis Verwen-

dung finden können, existiert kein Ansatz, der die Anforderungen eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements abdeckt. Es werden jeweils nur ausgewählte Aspekte beleuchtet.

Um diese Lücke aufzufüllen, wird ein Rahmenkonzept für die Gestaltung von organisationalen Strukturen, Aktivitäten und Verhaltensweisen zur Messung und Steuerung der Qualität der Wissensbasis Fallbasierter Systeme im Angebotsengineering erarbeitet.

4. Qualitätsmessung und -steuerung Fallbasierter Systeme

Die Wissensbasis des Fallbasierten Systems im Angebotsengineering erhält ihre Wissensseinheiten auch aus anderen Wissensspeichern, weshalb Qualität hier auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden muss.

- Auf informationsbezogener Ebene wird die effiziente Informationsversorgung der Anwender beurteilt.
- Auf logischer Ebene wird die Qualität der Wissensrepräsentation (Schema der Wissensbasis) beurteilt.
- Auf physischer Ebene wird die Qualität in den Informationssystemen beurteilt, die für das Fallbasierte System Wissensseinheiten (z. B. Fälle) liefern.

Ausgehend davon wird Qualität definiert als mehrdimensionales Maß für die Eignung der Wissensbasis des Fallbasierten Systems, ihren vorgegebenen Zweck zu erfüllen, wobei sich diese Eignung im Zeitablauf ändern kann, wenn sich das angebotsrelevante Erfahrungswissen oder die Bedürfnisse der Anwender ändern.

Qualitätsmessung und -steuerung umfasst sämtliche Strukturen, Aktivitäten und verhaltensbezogene Aspekte, die benötigt werden, um die Qualität der Wissensbasis dauerhaft aufrecht zu erhalten und zu verbessern. Gemäß TQM sind dazu neben kunden-, auch prozess- und mitarbeiterorientierte Aspekte zu berücksichtigen. Die Strukturen, Aktivitäten und Verhaltensweisen müssen gegebene Rahmenbedingungen des Unternehmens (Management), der Anwendungsdomäne (Organisation) und des konkreten Fallbasierten Systems (Technik) berücksichtigen.

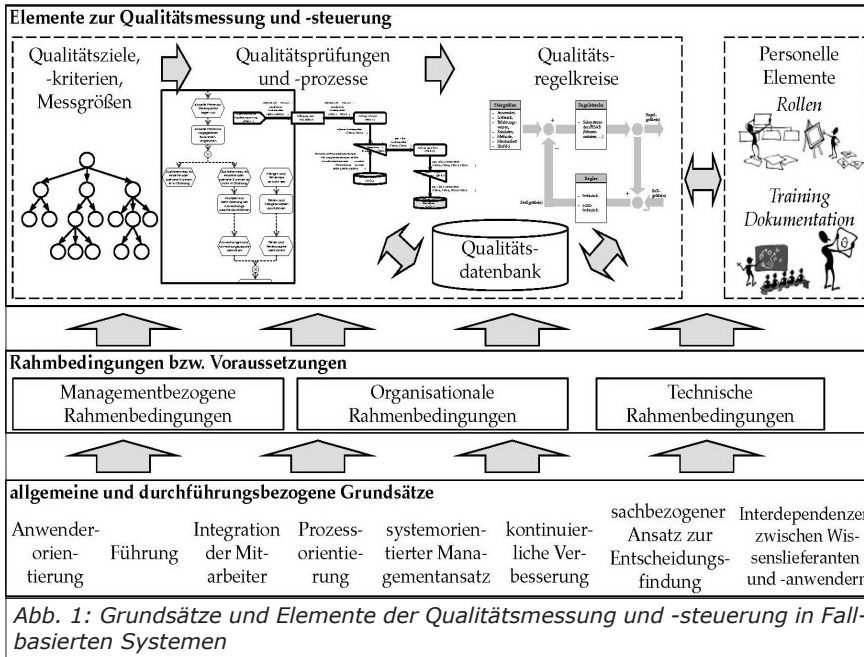


Abbildung 1 fasst die erarbeiteten Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Elemente zur Gestaltung und Durchführung der Qualitätsmessung und -steuerung für die Wissensbasis zusammen.

Auf der unteren Ebene werden die Prinzipien des TQM eingeordnet. Sie konkretisieren allgemeine und durchführungsbezogene Grundsätze für die Qualitätsmessung und -steuerung. So sind z. B. für die *Prozessorientierung* die Grundsätze prozessorientierter Ansatz (Aktivitäten der Systemnutzung und Qualitätssteuerung als verbundene Prozesse), systemorientierter Managementansatz (Denken in Regelungskreisläufen und Koordination mit anderen Managementaufgaben) und kontinuierliche Verbesserung (laufende Überprüfung und Anpassung der Qualität der Wissensbasis) umzusetzen.

Die mittlere Ebene enthält Rahmenbedingungen des Systemumfeldes. Quasi als Voraussetzung für eine effiziente Qualitätsmessung und -steuerung sind die gegebenen managementbezogenen (Qualitätsstrategie für das Fallbasierte System, Schnittstellen zu anderen Managementaufgaben), organisationalen (aufbau- und ablauforganisatorische Gegebenheiten) und technischen Voraussetzungen (IT-Voraussetzungen für die Implementierung qualitätsrelevanter Aktivitäten) abzuklären.

Die obere Ebene definiert Elemente des Qualitätssystems. Qualitätsziele und -merkmale bilden zusammen mit ihren Messgrößen und den zu erhebenden Qualitätsdaten übergreifende Elemente. Zur Durchführung der Qualitätsmessung und -steuerung werden Qualitätsprüfungen eingesetzt, für die entsprechende Aktivitäten und Prozesse zur Erhebung, Analyse und Modifikation des Qualitätsniveaus benötigt werden. Um eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung zu ermöglichen, werden die Prüf- und Anpassungsaktivitäten zu Qualitätsregelkreisen kombiniert. Um die geforderte Mitarbeiterorientierung zu integrieren, sind verhaltensbezogene Elemente zu gestalten. Sie umfassen Rollenkonzepte für die Verteilung von Verantwortlichkeiten, Trainingsmaßnahmen und die Einrichtung von Feedback-Kanälen zur Einbindung der Anwender in die Qualitätsmessung und -steuerung.

5. Zusammenfassung

In der Arbeit wurde ein umfassendes Grundgerüst zur Qualitätsmessung und -steuerung der Wissensbasis Fallbasierter Systeme im Angebotsengineering erarbeitet. Mithilfe der definierten Grundsätze, Rahmenbedingungen und Elemente kann die Planung und Lenkung des Qualitätsniveaus gemäß den Anforderungen eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements unterstützt werden.

Zwar wurde das Grundgerüst für integrierte Fallbasierte Systeme im Angebotsengineering und für Fallbasen mit strukturiertem Repräsentationsansatz beschrieben. Dennoch sind die Komponenten allgemein genug gehalten, um auch auf andere Fallbasierte Systeme mit anderen Repräsentationsansätzen anwendbar zu sein.

Abschließend sei noch einmal betont, dass die definierten Grundsätze, Rahmenbedingungen und Elemente und die existierenden Ansätze des Case-Based Reasoner Maintenance einen integralen Bestandteil der Umsetzung eines Qualitätsmess- und -steuerungsinstrumentariums für die Wissensbasis bilden.

An der Schnittstelle zwischen Qualitätsmessung und -steuerung der Wissensbasis und Case-Based Reasoner Maintenance können weiterführende Forschungsarbeiten ansetzen. So besteht Bedarf bei der Entwicklung qualitätsgerechter Fallbasierter Systeme, der Untersuchung kostenbezogener und rechtlicher Aspekte des Qualitätsmanagements und des Einflusses von Qualitätsaktivitäten auf die Performanz des Systems.

[1] Meyer, S.: Verarbeitung unscharfer Informationen für die fallbasierte Kostenschätzung im Angebotsengineering, Dissertation TU Chemnitz. Chemnitz 2001.

[2] Nietsch, T.: Erfahrungswissen in der computergestützten Angebotsbearbeitung: Erfassung, Darstellung und Anwendung mithilfe fallbasierter Methoden. Dissertation Universität Münster. Wiesbaden 1996.

[3] Rösler, M.: Kontextsensitives Kosteninformationssystem zur Unterstützung frühzeitiger Produktkostenexperten im Angebotsengineering. Dissertation TU Chemnitz. Chemnitz 2005.

[4] Huang, K.-T.; Lee, Y. W.; Wang, R. Y.: Quality Information and Knowledge. New Jersey 1999.

[5] DIN e. V. (Hrsg.): Qualitätsmanagement, Statistik, Zertifizierung: Begriffe aus DIN-Normen. Berlin 1995.

[6] DIN e. V. (Hrsg.): DIN EN ISO 9000:2005. Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe. Berlin 2005.

Leistungsanalyse, Anreizgestaltung und Gewinnverteilung in kooperativen Produktionsstrukturen

Möglichkeiten im Rahmen des Extended Value Chain Management

von Dr. rer. pol. Hendrik Jähn

1. Motivation

Akteure, die ein Ziel allein verfolgen, sind tendenziell weniger erfolgreich, als diejenigen, die sich für das Erreichen desselben Zieles zusammenschließen und miteinander kooperieren. In diesem Sinne stellt die Kooperation eine wichtige Voraussetzung für die Evolution dar, da nur diejenigen Akteure langfristig überleben und sich im Konkurrenzkampf erfolgreich durchsetzen werden, die sich an die gegebenen Umweltbedingungen am besten anpassen können und die wirkungsvollsten und erfolgreichsten Überlebensstrategien anwenden. Kooperation ist in den meisten Fällen eine sehr erfolgreiche Strategie. Übertragen auf die Ökonomie lassen sich ähnliche Schlüsse ziehen. So können zwar eigenständige Unternehmen prinzipiell am Markt erfolgreich agieren, der Zusammenschluss von zwei oder mehreren Unternehmen oder Unternehmensteilen setzt jedoch oftmals zusätzliche Potenziale frei, die eine erfolgreichere Marktteilnahme zulassen, sofern diese Vorteile nicht durch Reibungs- und Koordinationsverluste zwischen den kooperierenden Partnern kompensiert werden. Aus dieser Perspektive lassen sich vielerlei (erfolgreiche) Arten von Kooperationen und Zusammenarbeit aus historischer Sicht in der Ökonomie identifizieren. Wesentliche Meilensteine stellen hierbei die Einführung der Arbeitsteilung bei Produktionsprozessen, die konsequente Verbesserung der Fließbandproduktion im industriellen Umfeld oder die Bildung und das Betreiben von Unternehmenskooperationen in Form von Unternehmensnetzwerken oder Virtuellen Unternehmen dar.

Insbesondere seit Mitte des vergangenen Jahrhunderts werden ökonomisch motivierte Kooperationen auch verstärkt aus wissenschaftlicher Perspektive durchdrungen. Während zunächst primär volkswirtschaftliche Fragestellungen im Mittelpunkt standen, werden seit etwa 1980 verstärkt auch betriebswirtschaft-

lich orientierte Problemstellungen der Kooperation von ökonomischen Akteuren bzw. Unternehmen diskutiert. Insbesondere seit 1990 sind Netzwerke und das Lieferkettenmanagement beliebte Forschungsgebiete, was mittlerweile dazu geführt hat, dass zahlreiche allgemeine und grundlegende Sachverhalte geklärt sind und die aktuellen Arbeiten speziellere Problemstellungen fokussieren. Die nachfolgend geschilderte Thematik kann hier eingeordnet werden.

2. Problemstellung

Mittelständische, kleine und Kleinstunternehmen repräsentieren in den meisten Volkswirtschaften den wichtigsten und einflussreichsten Anteil aller Unternehmensarten. So sind über 90 % aller Unternehmen in der Europäischen Union Kleinstunternehmen, die einen Anteil von knapp 40% aller Beschäftigten aufweisen. Jedoch besteht hinsichtlich der Arbeitsproduktivität und Rentabilität im Vergleich zu den anderen Unternehmenskategorien ein nennenswertes Verbesserungspotenzial. Dieses Verbesserungspotenzial gilt es zu lokalisieren und Möglichkeiten zu dessen Erschließung zu identifizieren. In diesem Zusammenhang erscheint auch die Intensivierung von überbetrieblichen Kooperationen bspw. in Form von auftragsspezifisch konfigurierten Wertschöpfungsnetzwerken eine viel versprechende Option. Da für derartige Netzwerke insbesondere für Aufgaben in den Phasen der Durchführung und des Abschlusses des Wertschöpfungsprozesses kaum wissenschaftlich fundierte Ansätze und Methoden vorliegen, erschien es erforderlich, Möglichkeiten zur Verbesserung des operativen Netzbetriebes für produzierende Kleinstunternehmen innerhalb vernetzter Organisationsstrukturen zu erforschen.

Das durch eine sehr große Dynamik charakterisierbare ökonomische Umfeld westlicher Industrienationen ist geprägt durch weit reichende Interessendiver-

genzen, da einerseits die einzelnen Unternehmen einer Branche miteinander konkurrieren, diese sich andererseits jedoch in Unternehmensnetzwerken mit als organisatorische und wirtschaftliche Einheit dem Wettbewerb stellen. Hierbei streben sowohl die einzelnen Unternehmen, als auch das Netzwerk als ganzes Konstrukt nach Nutzenmaximierung, was oftmals dem Streben nach Gewinnmaximierung gleichzusetzen ist. Vor diesem Hintergrund existieren unterschiedlich gelagerte Interessen, die im Sinne einer Kundenorientierung zu harmonisieren sind. Unter Kundenorientierung wird hierbei sowohl ein wettbewerbsfähiger Preis, als auch die Einhaltung sämtlicher Zusagen bspw. hinsichtlich Produktqualität und Liefertermin verstanden. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine durchgängige Überwachung eines Wertschöpfungsprozesses sinnvoll, um nach dessen Abschluss die Leistungen der einzelnen am Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen unter Berücksichtigung geeigneter Kriterien erfassen sowie bewerten und auswerten zu können. Vor dem Hintergrund heterogener Unternehmensnetzkonfigurationen und einer oftmals eher strategisch anstatt operativ ausgerichteten Perspektive des Netzwerkmanagements gewinnt hierbei die Frage der Verteilung der in einem Netzwerk generierten Gewinne (oder Verluste) an die einzelnen Netzwerkteilnehmer an Bedeutung. Unbestritten ist in diesem Zusammenhang die Relevanz dieser Thematik insbesondere auch aus praktischer Perspektive. Zwar fordern viele Unternehmer klare Regelungen bzgl. der Gewinn- und Verlustverteilung, oftmals werden jedoch nur sehr grob strukturierte und nicht situationsbezogene oder aber keine eindeutigen Regelungen in Netzwerken vereinbart. Zudem stellt der uneinheitliche rechtliche Rahmen, in welchem sich auftragsspezifisch konfigurierte Virtuelle Unternehmen bewegen, einen Problemfaktor dar.

Die Aufgabe bestand folglich in der Modellierung eines Pools von Ansätzen, die eine wertschöpfungsprozessbezogene Aufteilung von Gewinnen an die Teilnehmer von Produktionsnetzwerken ermöglichen. Die Rechtfertigung der Modellierung mehrerer Ansätze resultierte aus der zu erwartenden Heterogenität möglicher Netzwerkarten sowie Netzwerkkonfigurationen. Zusätzlich war für die Berücksichtigung des in diesem Zusammenhang einfließenden Leistungsaspektes ein umfassender Ansatz für die Analyse der von den mitwirkenden Unternehmen erbrachten Leistungen auf der Basis ausgewählter Leistungsparameter aus operativer Perspektive zu modellieren, wodurch je nach Ausprägung der sich ergebenden Resultate und Erkenntnisse Empfehlungen für die Quantifizierung von geeigneten Sanktionen abzuleiten waren. Zur weiteren Unterstützung des operativen Netzwerkmanagements wurden Ansatzpunkte und Möglichkeiten für die Integration von Anreizmechanismen diskutiert. Die jeweiligen Resultate aus der Leistungsanalyse und der Anreizgestaltung flossen in Form von Sanktions- und Anreizmechanismen in ein theoretisches Rahmenkonzept der unternehmensbezogenen Gewinnverteilung ein. Hierbei wurden insbesondere die Besonderheiten bei der Kooperation von Klein- und Kleinstunternehmen berücksichtigt.

3. Methodik

Die Anwendbarkeit von Modellen oder Konzepten kann anhand der Akzeptanz bei den beteiligten Akteuren in Erfahrung gebracht werden. Ein gutes Modell findet hierbei eine (relativ) große Akzeptanz, während ungeeignete Ansätze schlechter angenommen werden und damit weniger zum Einsatz kommen. Ob ein Ansatz akzeptiert wird, hängt in erster Linie davon ab, ob ihn die betroffenen Akteure als gerecht bzw. fair empfinden. Hier ergibt sich jedoch das Problem, dass Gerechtigkeit und Fairness qualitative Merkmale darstellen und daher schwer greifbar sind. Zwar können aus philosophischer Perspektive Fairness und Gerechtigkeit diskutiert werden, in der Regel liefern die Erkenntnisse einen streitbaren Mehrwert für die Ökonomie. Eine faire Gewinnverteilung kann jedoch bspw. dann angenommen werden, wenn die Regeln und

damit das Verteilungsmodell, welche die Anteile der einzelnen Individuen quantifizieren, von den Akteuren als fair angesehen werden. Eine Regel wird dann als fair empfunden, wenn sich Entscheidungsträger einstimmig auf die Anwendung dieser Regel im Voraus einigen und in dieser Situation eine gleiche Verhandlungsposition für alle Akteure besteht.

Die vorgelegte Modellierung basiert auf drei Modellsträngen mit dem Ziel, eine umfassende Modellwelt für die auftragsbezogene Verteilung von Gewinnen (und Verlusten) innerhalb vernetzter Produktionsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung des Extended Value Chain Management (EVCM) Ansatzes mit Integration von Anreiz- und Sanktionsmechanismen zu konzeptionieren. Hierbei wurde insbesondere die Kooperation von kleinen und Kleinstunternehmen unterstellt. In Abbildung 1 ist der Zusammenhang zwischen den einzelnen Modellsträngen dargestellt. Im Rahmen der Forschungsmethodik wurden zunächst wirtschaftswissenschaftliche Theorien auf ihre Relevanz überprüft. Hierbei stellten sich die Annahmen der Neuen Institutionenökonomik als geeigneter Bezugsrahmen heraus.

Vor dem Hintergrund vernetzter Kooperationsstrukturen erlangt insbesondere die Prinzipal-Agenten-Theorie eine herausragende Bedeutung. In diesem Kontext und unter besonderer Berücksichtigung des Extended Value Chain Management-Konzeptes als Koordinierungs- und Betreiberkonzept für Netzwerke wurden zunächst grundlegende Möglichkeiten der Gewinn- und Verlustverteilung diskutiert. Hierbei spielen insbesondere Aspekte der Gerechtigkeit unter Berücksichtigung des Strebens nach Nutzenmaximierung der beteiligten Akteure eine Rolle. Zur Integration von Anreizmechanismen wurde auf die Annahmen der Anreiztheorie zu-

rückgegriffen, wobei kontextspezifische Modellierungen abgeleitet werden konnten. Sanktionsmechanismen hingegen sind in erster Linie aus Kontrollmechanismen ableitbar, wobei die Kontrolle im Sinne einer Leistungsanalyse verstanden wird, für welche ausführliche Gestaltungsmöglichkeiten vorgestellt werden.

Im Rahmen der mathematischen Modellierung werden konkrete Vorschläge für die Umsetzung der zunächst aus theoretischer Perspektive entwickelten Ansätze unterbreitet. Die Modellierung des Ansatzes der Leistungsanalyse kann auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen erfolgen. So ist einerseits eine Art Metamodell bzw. Referenzmodell denkbar, aus dem sich kontextabhängig ein brauchbarer Ansatz der Leistungsanalyse ableiten lässt, andererseits müssen die abzuleitenden Ansätze mit Methoden angereichert werden, die eine Anwendung in der Praxis ermöglichen. In vorgelegter Modellierung werden ausgehend von einem allgemeinen Ansatz der Leistungsanalyse die einzelnen Phasen mit detaillierten Methoden ausgestattet, sodass ein prinzipiell nutzbarer Ansatz entsteht, gleichzeitig erfolgt jedoch auch die Darstellung von Möglichkeiten, die eine Anpassung des Ansatzes auf sich wandelnde Rahmenbedingungen zulassen. Generell wird die Leistungsanalyse hierbei auf eine wertschöpfungsprozessbezogene Perspektive eingegrenzt, wodurch eine zur Gewinnverteilung und zu den Anreizmechanismen vergleichbare Perspektive eingenommen wird, was die Aggregation der Ergebnisse aller drei Stränge ermöglicht. Im Mittelpunkt stehen stets die einzelnen am Wertschöpfungsprozess teilnehmenden Unternehmen als rechtlich und ökonomisch eigenständig handelnde Akteure.

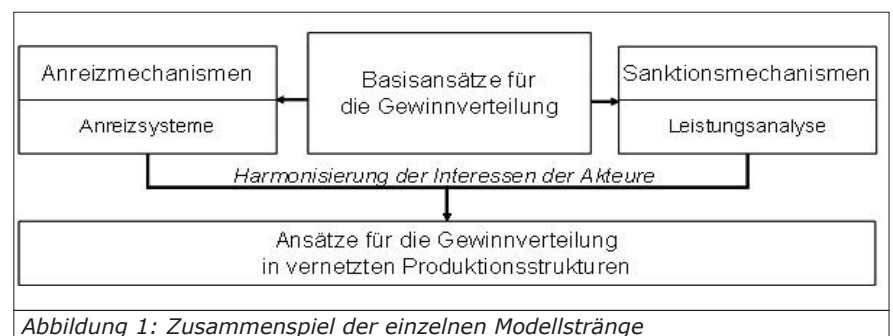


Abbildung 1: Zusammenspiel der einzelnen Modellstränge

4. Ergebnisse

Die Forschungsarbeiten wurden unter besonderer Berücksichtigung des als „Extended Value Chain Management“ bezeichneten speziellen Ansatzes für die Koordination von Wertschöpfungsnetzen durchgeführt. Dieses Konzept wurde im Rahmen der Forschungstätigkeit zum Sonderforschungsbereich 457 „Hierarchielose regionale Produktionsnetze“ entwickelt und fokussiert hierbei in besonderem Maß die auftragsbezogene Vernetzung von Kleinstunternehmen. Vor diesem Hintergrund erschienen insbesondere Maßnahmen Erfolg versprechend, die eine Harmonisierung der Interessen sowohl der einzelnen an einem Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen, als auch des Netzwerkes als gesamtes organisatorisches Konstrukt anstreben. Hierbei wurden Möglichkeiten untersucht, wie auftragspezifisch konfigurierte Produktionsnetzwerke, die durch gezielte Maßnahmen so gesteuert werden können, dass einerseits das gewünschte Produkt gefertigt wird, welches den Kundenvorstellungen entspricht, aber auch den Nutzen der einzelnen Unternehmen im Netzwerk in Form von Gewinn maximiert. Hierbei werden Ansätze der Gewinn- und Verlustverteilung mit Modellen für die Be- und Auswertung der erbrachten Leistungen sowie Möglichkeiten der Anreizgestaltung kombiniert. Mit dieser Fokussierung ist der Untersuchungsgegenstand in die wirtschaftswissenschaftlich orientierte Netzwerkforschung mit produktionswirtschaftlicher Fokussierung einzuordnen. Hierbei basieren die vorgestellten Modelle und Lösungsansätze sowohl auf betriebswirtschaftlichen, als auch auf volkswirtschaftlichen Gedankengut, wengleich die Lösungsansätze selbst in erster Linie der Betriebswirtschaft und hierbei insbesondere der Produktionswirtschaft zurechenbar sind.

Für die Durchführung der auftragsbezogenen Gewinn- und Verlustverteilung war zunächst festzulegen, welcher zeitliche Horizont berücksichtigt werden soll. Da Unternehmenskooperationen im EVCM in erster Linie auftragspezifisch agieren, erschien eine Gewinn- und Verlustverteilung auf die beteiligten Unternehmen nach Abschluss eines Auftrages sinnvoll.

Zu beachten war hierbei, dass die aktuellen gesetzlichen Regelungen für Netzwerke derzeit nicht präzise formuliert sind. Die Ergebnisverteilung musste daher wesentlich feiner an einzelnen Projekten ausgerichtet werden und orientiert sich hierbei an den Anteilen, die jedes einzelne Unternehmen tatsächlich beigetragen hat. Eine weitere Unterscheidung ist bezüglich der Umsetzung der Verteilungsmechanismen möglich. Denkbar sind ein zentraler oder ein dezentraler Ansatz oder aber eine Mischform. Unter einem dezentralen Ansatz wird verstanden, dass die Gewinne aus einem Wertschöpfungsprozess von den einzelnen beteiligten Unternehmen in ihren (Angebots-) Preis einkalkuliert werden und folglich eine Gewinnverteilung nicht notwendig ist. Obgleich dieser Ansatz in der Praxis verbreitet ist, weil diese Vorgehensweise, die eines nicht vernetzt durchgeführten Produktionsprozesses entspricht, existieren auch Nachteile wie bspw. versteckte Gewinne, die zu überhöhten Preisen führen. Der zentrale Ansatz sieht eine Instanz vor, die die Mechanismen der Gewinn- und Verlustverteilung koordiniert. Dieses Konzept kommt der Philosophie des bereits erwähnten Ansatzes des EVCM sehr nahe. Als vorteilhaft ist hierbei die zentrale Kontrolle hervorzuheben, die ein Management des Netzwerkes als Ganzes ermöglicht. Auf diesem Weg kann der Wertschöpfungsprozess im Sinne des Kunden koordiniert und gesteuert werden, gleichzeitig können aber auch die Interessen der einzelnen Netzwerkteilnehmer berücksichtigt werden. Zudem steht mit dem EVCM ein sehr detailliertes und in Teilen bereits informationstechnisch umgesetztes Betreiberkonzept zur Verfügung, in welches die Gewinn- und Verlustverteilung durch ein geeignetes Modul integriert werden kann.

Bei der Gestaltung von Anreizmechanismen in Netzwerken bestand das Ziel der Gewährung von Anreizen stets im Bestreben, den Anreizempfänger zu einer bestimmten, vom anreizgewährenden Akteur erwünschten Handlung zu motivieren. Hierbei sind verschiedenste Anreizmechanismen denkbar, wobei finanzielle Anreize in der Ökonomie dominieren. Bei der vorliegenden Problematik wurden Anreize hierbei in erster Linie als vom Netzwerkmanagement ausgehende

gestaltende Mechanismen verstanden, wobei der Fokus nicht auf eine vollständige bzw. umfassende Betrachtung gelegt wird, sondern punktuell Problemfelder der (industriellen) Produktion aufgegriffen werden, zu denen im Anschluss Möglichkeiten der Implementierung von finanziell orientierten Anreizen dargestellt wurden.

Für die Quantifizierung von Sanktionen wurde ein umfassender Ansatz für die auftragsbezogene Messung, Bewertung und Auswertung der von den Netzwerkteilnehmern erbrachten Leistung entwickelt. Hierbei besteht der Anspruch des Ansatzes darin, über die gängigen Konzepte der Leistungsbewertung hinaus nicht nur die Messung und Bewertung der Leistungen einzubeziehen, sondern auch Möglichkeiten der Leistungsauswertung zu berücksichtigen. Hierbei fließen nicht nur harte, sondern auch weiche Faktoren in die Analyse ein. Als Ergebnis wird durch eine adaptierte Nutzwertanalyse eine Kennzahl berechnet, die eine Aussage bzgl. des Leistungserfüllungsgrades eines Unternehmens liefert. Auf der Basis dieser Kennzahl können bei Bedarf Sanktionen in Form von Gewinnkürzungen berechnet werden.

Mit dem erarbeiteten Ansatz stehen verschiedene Modelle zur Verfügung, die jeweils kontextspezifisch zum Einsatz kommen können. Die Auswahl ist hierbei von den jeweiligen Anwendern selbst zu treffen. Um eine universelle Einsetzbarkeit der Modelle zu ermöglichen, wurde dabei darauf geachtet, dass eine einsetzungsspezifische Anpassung in der Regel problemlos möglich ist. Hierdurch ist es gelungen, das operative Netzwerkcontrolling mit neuen Modellen und Methoden zu erweitern.

Der Autor hat sein Studium der Betriebswirtschaftslehre im Jahr 2000 und der Volkswirtschaftslehre im Jahr 2005 abgeschlossen. Seit 2001 ist Dr. Hendrik Jähn als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Produktionswirtschaft und Industriebetriebslehre an der TU Chemnitz beschäftigt, wo er 2008 seine Promotion vollzog. Die Forschungsinteressen umfassen das Management von Produktionsnetzwerken sowie Netzwerkcontrolling einschließlich Performance Measurement.

Bankenzusammenschlüsse im Fokus des Kernkompetenzansatzes

Bezugsrahmen, Fallstudienanalyse, Gestaltungsempfehlungen

von Dr. rer. pol. Susanne Maurenbrecher

1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die deutsche und internationale Bankenlandschaft ist durch eine Vielzahl an Fusionen und Akquisitionen gekennzeichnet. Auf nationaler Ebene verdeutlicht ein Blick in die Bankstellenstatistiken der Deutschen Bundesbank die anhaltende Relevanz von Bankenzusammenschlüssen. Zwischen Ende der Jahre 2000 und 2006 sank die Anzahl der Kreditinstitute in Deutschland nahezu ausschließlich zusammenschlussbedingt um 611 Institute.¹ Ursächlich hierfür ist eine grundlegende Veränderung der Rahmenbedingungen des Bankensektors. Unternehmenszusammenschlüsse bieten in diesem Kontext eine strategische Option der Unternehmensentwicklung, anhand derer die Wettbewerbsfähigkeit der involvierten Institute gestärkt werden soll.

Untersuchungen ergeben jedoch, dass eine Vielzahl der Bankenzusammenschlüsse sowohl bezogen auf die Erfüllung der im Vorfeld definierten Zusammenschlussziele als auch bezogen auf eine kennzahlenorientierte Bewertung als nicht erfolgreich zu charakterisieren sind.² Gleichzeitig finden sich in der Literatur Hinweise darauf, dass die fehlende Berücksichtigung unternehmensinhärenter Ressourcen Auswirkungen auf den mangelhaften Transaktionserfolg hat. Dies lenkt den Blick auf den Kernkompetenzansatz als einen in das strategische Management einzuordnenden theoretischen Ansatz, der die Aneignung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile ausgehend von der individuellen Kernkompetenzausstattung und damit also in Abhängigkeit von der angesprochenen unternehmensinhärenten Ressourcenausstattung erklärt. Die Integration einer Kompetenzperspektive in die Untersuchung von Bankenzusammenschlüssen und die damit einhergehende Erklärung von Kausalzusammenhängen sind in der Literatur bisher nur rudimentär erfolgt. In diesem Zusammenhang können zwei Schwerpunktsetzungen identifiziert werden.

Zum einen erfolgt eine Integration des Ansatzes in die Erklärung von Unternehmenszusammenschlüssen. Hierbei geht es um die theoretische Fundierung der Existenz entsprechender Transaktionen. Es sind vereinzelt Arbeiten zu verzeichnen, ohne dass jedoch eine vollständige Aufarbeitung der kompetenzbezogenen Erklärung von Bankenzusammenschlüssen zu konstatieren wäre. Neben diesem wissenschaftstheoretischen Fokus steht außerdem die handlungs- bzw. managementbezogene Ausgestaltung von Bankenzusammenschlüssen unter Kompetenzgesichtspunkten im Interessenmittelpunkt der Dissertationsschrift. Hier stellt sich die Frage, in welcher Art und Weise Kernkompetenzen Berücksichtigung in Zusammenschlüssen erfahren und ob die in der Literatur angesprochene Vernachlässigung entsprechender Komponenten auch in der betrieblichen Praxis evident wird. Zu diesem Themenkomplex liegen bisher weder allgemeine noch spezifisch auf den Bankensektor ausgerichtete Forschungsarbeiten vor.

Diese Ausführungen leiten zu den zentralen Zielsetzungen der Arbeit über, die zum einen, in Form eines erkenntnistheoretischen Ziels, in der Erweiterung der bisherigen Erklärungsbasis von Bankenzusammenschlüssen durch den Kernkompetenzansatz liegen. Weiterhin verfolgt die Arbeit das Ziel der konkreten Untersuchung der Ausgestaltung von Kernkompetenzmanagementaktivitäten in Bankenzusammenschlüssen, um damit einen Beitrag zur Schließung der diesbezüglich bestehenden Forschungslücke zu leisten. In diesem Zusammenhang wird eine Fokussierung auf Sparkassen als eine der drei Säulen des deutschen Bankensektors vorgenommen. Aufbauend auf den dabei erlangten Ergebnissen werden des Weiteren, in Abhängigkeit von der möglichen Generalisierbarkeit der Ergebnisse, Empfehlungen für die Ausgestaltung von Bankenzusammenschlüssen dargelegt, um somit den erkenntnistheoretischen Fortschritt dieser Arbeit in handlungsbezoge-



Von Susanne Maurenbrecher absolvierte von 1998 bis 2001 eine Banklehre und ein Studium an der Berufsakademie Hannover sowie 2002 ein BWL-Studium an der FH Harz. Von 2005 bis 2008 war sie externe Doktorandin am Lehrstuhl für Controlling und Unternehmensrechnung bei Prof. Dr. Uwe Götze. Nach mehrjähriger Anstellung im Bankwesen in den Bereichen Unternehmensentwicklung und Finanzen ist Susanne Maurenbrecher nun als Beraterin bei der Unternehmensberatung McKinsey&Company, Inc. tätig.
Foto: Christine Kornack.

ne Ergebnisse zu überführen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Arbeit an drei forschungsleitenden Fragestellungen orientiert:

- I. Inwieweit können Bankenzusammenschlüsse durch den Kernkompetenzansatz erklärt werden?
- II. Wie sind Bankenzusammenschlüsse bezogen auf die Zusammenführung, den Erhalt und die Entwicklung von Kernkompetenzen ausgestaltet; welche Bedeutung wird dabei dem Kernkompetenzmanagement beigemessen?
- III. Welche Gestaltungsempfehlungen können für die Ausgestaltung von Bankenzusammenschlussprozessen bezogen auf die Zusammenführung, den Erhalt und die Entwicklung von Kernkompetenzen ausgesprochen werden?

2. Ergebnisse der Arbeit

Die Untersuchung der vorgestellten Forschungsfragen wird auf unterschiedlichen Ebenen und anhand verschiedener Methodiken vorgenommen.

Forschungsfrage I:

Die Forschungsfrage I wird durch eine theoriegeleitete Analyse und Diskussion untersucht. Hierfür werden zuerst Theorien zu Unternehmenszusammenschlüssen und zum Kernkompetenzmanagementansatz als theoretische Bezugsrahmen der Arbeit dargelegt. Darauf schließt sich eine Reflektion der bisherigen Erkenntnisse zur Erklärung von Unternehmenszusammenschlüssen durch den Kernkompetenzansatz an. Hierbei zeigte sich, dass Unternehmenszusammenschlüsse nicht ausschließlich durch den Kernkompetenzansatz, jedoch durch eine Kombination des Ansatzes mit den Theorien der Neuen Institutionenökonomik, der Portfoliotheorie und dem Market-based View erklärbar sind. Im Fokus stehen dabei die Realisierung kompetenzbezogener Synergieeffekte und die Schließung von Kompetenzlücken, wobei Letzteres eine enge Verbindung zu einer auf die Realisierung von Synergieeffekten fokussierten Betrachtung aufweist. Anschließend werden die beiden theoretischen Bezugsrahmen im spezifischen Kontext des Bankensektors untersucht. Hierfür wird in einem ersten Schritt eine Spezifizierung von Banken bzw. der Banken-

branche vorgenommen, bevor die beiden Bezugsrahmen konkret auf diese Branche übertragen werden. Der Kern der diesbezüglichen Vorgehensweise liegt in der Untersuchung der Forschungsfrage I. Hierfür wird die relevante Literatur hinsichtlich bestehender Erkenntnisse untersucht. Diese werden aufgegriffen und diskutiert, um anschließend eine umfassende Untersuchung von Bankenzusammenschlüssen unter dem Aspekt der Realisierung kompetenzbezogener Synergieeffekte vorzunehmen. Dabei wird die Erzielung von Synergieeffekten zum einen im Kontext der Wachstumsstrategien der Diversifikation, der Produktentwicklung sowie der Marktdurchdringung und -entwicklung analysiert. Hier zeigt sich der Kernkompetenzansatz als adäquat, um die genannten Strategien mittels eines Bankenzusammenschlusses mit dem Ziel der Erweiterung der bestehenden Kompetenzen zu erklären. Zum anderen wird die Realisierung möglicher kompetenzbezogener Synergieeffekte anhand einer dezidierten Analyse der generischen Kompetenzfelder einer Bank hinsichtlich potentieller Synergieeffektpotentiale vertieft. Dabei wird herausgearbeitet, dass alle generischen Kompetenzfelder einer Bank zur Realisierung entsprechender Synergieeffekte geeignet erscheinen und dieser Aspekt damit die Erklärung von Bankenzusammenschlüssen aus kompetenzbezogener Sicht fundiert. Die diesbezügliche Untersuchung wird durch einen Abgleich der Erklärungspotentiale des Kernkompetenzansatzes mit denen alter-

nativer Erklärungsansätze abgeschlossen. Hier zeigt sich, dass der Kernkompetenzansatz einzelne Aspekte nicht zu erklären vermag, die beispielsweise in dem Ziel einer Transaktionskostenminimierung bezogen auf strategisch irrelevante Ressourcen begründet liegen.

Abschließend lässt sich als Untersuchungsergebnis zu Forschungsfrage I konstatieren, dass der Kernkompetenzansatz als grundsätzlich geeignet zu charakterisieren ist, um Bankenzusammenschlüsse zu erklären. Ebenso wie alternative Erklärungsansätze weist auch der Kernkompetenzansatz Erklärungslücken auf, sodass er zu einer umfassenden Erklärung von Bankenzusammenschlüssen in Kombination mit den Theorien der Neuen Institutionenökonomik, der Portfoliotheorie sowie dem Market-based View herangezogen werden sollte.

Forschungsfrage II:

Die Forschungsfrage II wird mittels einer qualitativ ausgerichteten empirischen Untersuchung bearbeitet, in der sieben Zusammenschlüsse von Sparkassen im Rahmen von multiplen Fallstudien unter einem Kernkompetenzfokus untersucht wurden. Die Auswahl der Fallstudien folgt dabei dem Ansatz des „theoretical sampling“. Hierfür werden in einem ersten Schritt Implikationen des Kernkompetenzansatzes für die operative Umsetzung von Unternehmens- bzw. Bankenzusammenschlüssen aufgezeigt und in den empirischen Forschungsprozess integriert. Dabei zeigt sich, dass bisher hauptsächlich Implikationen für die Integrationsphase von Zusammenschlüssen bestehen, jedoch kein umfassendes und phasenübergreifendes Konzept existiert. Aufbauend auf den in der Arbeit dargelegten theoretischen Grundlagen zur Erhebung und Analyse multipler Fallstudien werden die Charakteristika und Rahmenbedingungen der untersuchten Fallstudien dargelegt. Den Kern der Arbeit bilden schließlich die qualitative Inhaltsanalyse der Fallstudien sowie die diesbezüglichen Ergebnisse: Unter den Rahmenbedingungen einer phasen- und inhaltsbezogenen Darstellung werden die aus den Fallstudien extrahierten Erkenntnisse in Form kompetenzbezogener Teilprozesse dargelegt (vgl. Abbildung 1).

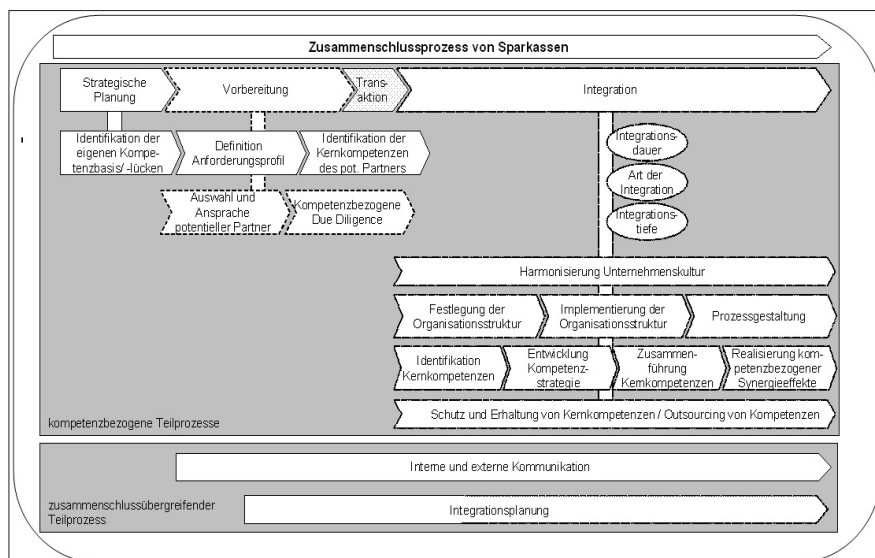


Abb. 1: Fallstudienauswertung: Gesamtschau der kompetenzbezogenen Teilprozesse bei Sparkassenzusammenschlüssen³

Dabei wird deutlich, dass Sparkassen bisher kein konsistentes und ganzheitliches Management ihrer Kernkompetenzen in Zusammenschlussprozessen vornehmen. Stattdessen ist ein fragmentarisches Vorgehen im Einzelfall festzuhalten. Die in dem Untersuchungsprozess erlangten Ergebnisse werden an der spezifischen Literatur gespiegelt und diskutiert sowie in Form von einundzwanzig Propositionen hinsichtlich der kompetenzbezogenen Ausgestaltung von Sparkassenzusammenschlussprozessen festgehalten. Als zentrales Ergebnis bezogen auf die Forschungsfrage II ist somit das Vorliegen einer lokalen bzw. gegenstandsbezogenen Theorie hinsichtlich der kompetenzbezogenen Ausgestaltung von Sparkassenzusammenschlüssen in den untersuchten Instituten festzuhalten.

Forschungsfrage III:

Die gegenstandsbezogene Theorie wird im weiteren Gang der Dissertationsschrift in Bezug auf ihre Generalisierbarkeit und die Erfüllung von Qualitäts- und Gütekriterien geprüft. In diesem Zusammenhang sind eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf deutsche Sparkassenzusammenschlüsse der Gegenwart sowie die Erfüllung der an qualitative Forschungsprozesse und -ergebnisse gestellten Anforderungen festzuhalten. Abschließend werden Gestaltungsempfehlungen für Sparkassenzusammenschlüsse innerhalb des Geltungsrahmens der entwickelten Theorie dargelegt. Damit wird der Forschungsfrage III gefolgt. Hierbei wird die Relevanz der Integration einer Kernkompetenzperspektive in Zusammenschlussprozessen von Sparkassen betont. Dazu wurden konkrete Ansatzpunkte in Form von Empfehlungen dargelegt. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die dargelegten Gestaltungsempfehlungen.

Einen Kern bildet dabei die Erarbeitung eines umfassenden Verfahrens zur Kernkompetenzidentifikation und -bewertung für Sparkassen. Hierfür wird in einem ersten Schritt die Identifikation möglicher Kernkompetenzen entlang der Wertketten des Instituts vorgeschlagen. Die dabei identifizierten Konstrukte können anschließend mittels eines Mehrzielverfahrens validiert werden. Hierfür wird in der Arbeit ein bankspezifisches Verfahren

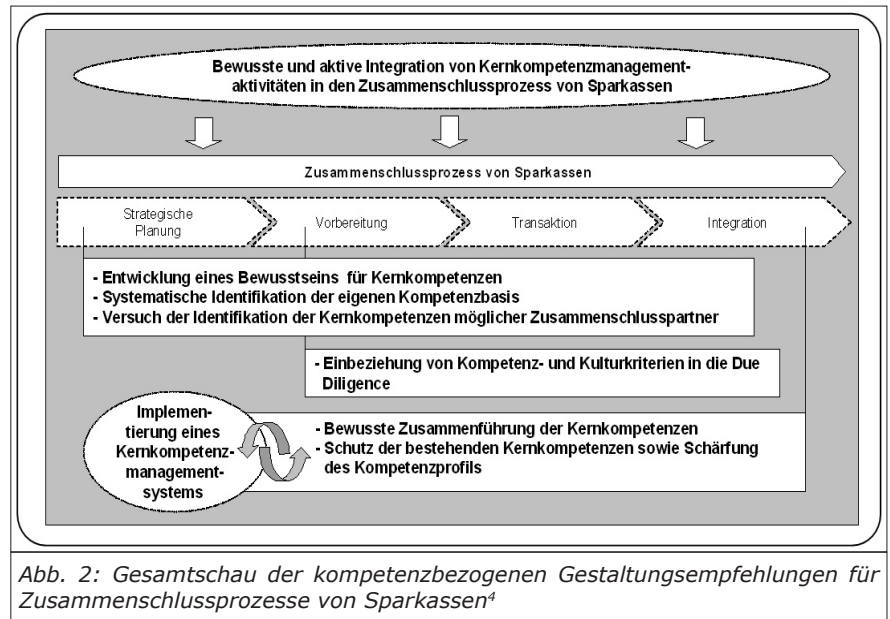


Abb. 2: Gesamtschau der kompetenzbezogenen Gestaltungsempfehlungen für Zusammenschlussprozesse von Sparkassen⁴

vorgestellt, dass eine systematische und praxisorientierte Bewertung der potentiellen Kernkompetenzen einer Sparkasse ermöglicht. In einem dritten Schritt werden anschließend Empfehlungen zur Identifizierung von Kompetenzlücken und zur Formulierung von Kompetenzstrategien dargelegt, die das aufgezeigte Verfahren abrunden.

Zusammenfassend lässt sich bezogen auf die Dissertationsschrift konstatieren, dass Bankenzusammenschlüsse umfassend unter dem Aspekt des Kernkompetenzansatzes analysiert wurden. Als zentrale Ergebnisse der Arbeit sind dabei ...

- eine Erweiterung der kernkompetenzbezogenen Erklärungsbasis von Bankenzusammenschlüssen,
- das Vorliegen einer gegenstandsbezogenen Theorie zur kompetenzbezogenen Gestaltung von Sparkassenzusammenschlüssen sowie
- die Darlegung von Gestaltungsempfehlungen für die Berücksichtigung von Kernkompetenzen in Zusammenschlussprozessen von Sparkassen und dabei insbesondere die Entwicklung eines umfassenden Identifikationsverfahrens für Kernkompetenzen in Sparkassen

... festzuhalten. Das Ziel einer Erweiterung des diesbezüglichen Stands der Forschung wird durch die Arbeit damit erfüllt.

Die Dissertation ist im GUC Verlag unter dem gleichnamigen Titel erschienen (ISBN 978-3-934235-71-7).

¹ Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2007), S. 1 und Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2001), S. 1.

² Vgl. zum Beispiel Beitel, P. (2002), S. 64ff. und Seifert, F. (2002), S. 67ff.

³ Quelle: eigene Abbildung.

⁴ Quelle: eigene Darstellung.

Quellenverzeichnis:

- Beitel, P. (2002), Akquisitionen und Zusammenschlüsse europäischer Banken: Wertsteigerung durch M&A-Transaktionen, Wiesbaden 2002
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2001), Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2000, Frankfurt am Main 2001
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2007b), Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2006, Frankfurt am Main 2007
- Seifert, F. (2002), Die Wettbewerbspotenziale von Bankmergern: eine geschäftsfeldspezifische Untersuchung anhand des Resource-based View, Heidelberg 2002

Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen durch Basel II auf Banken, Unternehmen und Kapitalmärkte sowie deren gesamtwirtschaftliche Bedeutung am Beispiel der Mineralölbranche

von Dr. rer. pol. Thomas Heider

1. Ausgangslage und Zielsetzung der Arbeit

Vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht wurde eine grundsätzliche Neuregelung der Eigenkapitalanforderungen an Banken (Basel II) ausgearbeitet, die ab Ende 2006 in Kraft trat. Ziel ist die Steigerung der Stabilität des internationalen Bankensystems vor dem Hintergrund der fortlaufenden Entwicklungen im Bankgeschäft.

Grundüberlegung ist – entgegen der bisherigen Regelung – dass Geschäfte risikoadäquat mit Eigenmitteln unterlegt werden müssen. Das bedeutet, dass die Banken einer von den Aufsichtsbehörden anerkannten Risikoeinschätzung entsprechend die knappe Ressource Eigenkapital differenziert nach erwarteter Ausfallwahrscheinlichkeit der Einzelgeschäfte belegen müssen. Hinzu kommen ein ebenfalls zu unterlegendes operationelles Risiko des Bankbetriebs und deutlich erhöhte Anforderungen an die Transparenz der Institute.

Mit der Veränderung der bisher praktizierten Regelungen verbindet sich für die Banken ein grundsätzlicher strategischer Entscheidungsbedarf, der sich in verschiedenen Strategien und Verhaltensweisen gegenüber Kunden- und Marktsegmenten, sowie auf Märkte und andere Branchen ausdrücken wird.

Die Fachdiskussion und wissenschaftliche Aufarbeitung dieser Thematik beschränkt sich bislang im Wesentlichen auf die Auswirkungen auf die Kreditwirtschaft und – insbesondere in Deutschland – auf die Kreditversorgung mittelständischer Unternehmen.

Gegenstand dieser Arbeit ist deshalb eine Darstellung und Analyse der Veränderungen der Rahmenbedingungen für Banken sowie eine Untersuchung, ob und wie weit diese aufsichtsrechtlichen Veränderungen, die unmittelbar die Bankenbranche betreffen, deren Angebot verändern, sich aber mittelbar auch auf

andere Branchen wie die hier konkret untersuchte Mineralölindustrie und – allgemein formuliert – auf globale Märkte und Branchen auswirken, und welche gesamtwirtschaftliche Bedeutung die Einführung von Basel II hat.

Dabei werden die folgenden Fragestellungen untersucht:

- Woraus bestehen die grundsätzlichen Unterschiede zwischen Basel II und der bisherigen Eigenkapitalvereinbarung (Basel I) und wie verändern sich die Rahmenbedingungen für Unternehmensfinanzierungen?
- Wird sich Basel II auf die Kreditkonditionen auswirken und können derartige Angebotspreisreaktionen quantifiziert werden?
- Welche qualitativen Veränderungen im Angebotsverhalten und im Kreditangebot resultieren aus den Anpassungsreaktionen der Banken und wie werden die fremdkapitalnehmenden Unternehmen und die Kapitalmärkte beeinflusst?
- Werden die relativen Wettbewerbspositionen der Marktteilnehmer zueinander verändert?
- Hat Basel II systemimmanent eine prozyklische Wirkung?
- Welche gesamtwirtschaftliche Bedeutung hat die neue Eigenkapitalvereinbarung und wie ist sie in gesamtwirtschaftlicher Hinsicht zu bewerten?
- Wie wirkt sich Basel II konkret auf die internationale Mineralölindustrie aus?
- Welche Erkenntnisse können aus den gewonnenen Ergebnissen abgeleitet werden?

2. Aufbau der Arbeit

Die Bearbeitung der oben aufgeworfenen Forschungsfragen erfolgt in Form von *drei Themenkomplexen (Kapiteln)*, deren Inhalte sich wie folgt skizzieren lassen:

Der *erste Themenkomplex (Kapitel I)* beschäftigt sich mit der Darstellung der Ausgangslage der bisher gültigen Eigenkapitalvereinbarung (Basel I) und einer Kurz-



Thomas Heider absolvierte 1990 sein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Augsburg mit Prädikatsexamen. Nach mehrjähriger studienbegleitender Lehrtätigkeit mit wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Inhalten und Tätigkeit bei der Deutschen Bank ist er seit 1995 Relationship Manager bei der BayernLB sowie seit Februar 2006 Geschäftsführer der Dr. Heider Standort- & Wirtschaftsberatung GmbH. Seine Promotion (cum laude) vollzog er 2008 bei Prof. Kuhn an der TU Chemnitz.

darstellung der Intentionen und Befugnisse des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht. Ausgehend davon werden dann die Ziele und Grundüberlegungen des neuen Regelwerks herausgearbeitet.

In einem weiteren Schritt werden der Anwendungsbereich, die Struktur sowie die wesentlichen Inhalte und Regulierungsbereiche von Basel II, die für Unternehmensfinanzierungen relevant sind, detailliert dargestellt, analysiert und bewertet. Zweck und Inhalte der grundlegenden 3-Säulen-Struktur, der Methodik und der Instrumente von Basel II werden herausgearbeitet und hinsichtlich ihrer Zielkonformität analysiert. Dabei werden die einzelnen Teilregelungen wie auch das neue Regelwerk als Ganzes den Bestimmungen nach Basel I gegenübergestellt, um festzu-

stellen, ob mit Basel II signifikante Veränderungen in den Rahmenbedingungen für Kreditinstitute verbunden sind.

Der *zweite Themenkomplex* (Kapitel II) hat die Analyse der quantitativen wie auch qualitativen Anpassungsreaktionen der Marktteilnehmer, also der Banken und der fremdmittelfinanzierenden Unternehmen und der Allokation des Faktors Kapital auf die veränderten Rahmenbedingungen zum Inhalt.

Dabei wird zunächst die Frage geklärt, ob ein Zusammenhang zwischen Basel II und den Kreditkonditionen besteht. Im nächsten Schritt wird die Frage behandelt, welche Angebotspreisreaktionen zu erwarten sind. Zu diesem Zweck wird ein Modell erstellt, das diese Angebotspreisreaktionen unter Annahme bestimmter Prämissen quantifizierbar macht.

Im nächsten Schritt werden die Auswirkungen auf die strategische Steuerung der Banken, deren qualitativen Veränderungen im Angebotsverhalten, aber auch die Reaktionen der fremdmittelsuchenden Unternehmen herausgearbeitet.

Die Schwerpunkte der Analyse bilden dabei die Segmentierung von Banken, Kreditangebot und Kreditnehmern, die Veränderung von Zielhierarchie und Messparametern der Banken, die Auswirkungen der konsequenten Anwendung von Rating-Instrumentarien, die zunehmende Bedeutung der Portfoliosteuerung und die Bedeutung der Unterlegungspflicht von operationellen Risiken.

Zusätzlich werden die Auswirkungen auf die Kapitalmärkte, die Mechanismen zur Flexibilisierung von Risikopositionen und alternative Finanzierungsinstrumente abgeleitet und analysiert.

Ferner wird überprüft, ob mit Basel II eine systemimmanent hinterlegte prozyklische Wirkung verbunden ist und ob die Neuregulierung Veränderungen in den Wettbewerbspositionen der Marktteilnehmer begründet. Abschließend findet eine Bewertung hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Nutzen im Verhältnis zu den Negativeffekten statt.

Im *dritten Themenkomplex* (Kapitel III)

werden die in den vorangegangenen Kapiteln gewonnenen Erkenntnisse und Methoden auf die Mineralölindustrie angewandt. Es wird dabei eine erhobene Grundgesamtheit von 142 Unternehmen mit dem Modell zu Quantifizierung der Angebotspreisreaktionen nach den Kreditkonditionsveränderungen durch Basel II untersucht. Zusätzlich wird die Grundgesamtheit differenziert nach bestimmten branchen- oder unternehmensspezifischen Merkmalen analysiert. Ferner wird eine Analyse der qualitativen Auswirkungen von Basel II auf die Unternehmen der Mineralölbranche vorgenommen.

3. Ergebnisse dieser Arbeit

Im *ersten Themenkomplex* (Kapitel I) dieser Arbeit konnte gezeigt werden, dass mit Basel II die Rahmenbedingungen für die Banken und die Aufsichtsinstanzen grundlegend verändert werden und wie diese Veränderungen zu interpretieren sind.

Gegenüber Basel I steht die Fokussierung auf die Risiken durch risikoadäquate Eigenkapitalanforderungen bei branchenweit unverändertem Eigenkapitalbedarf im Mittelpunkt der Neuregulierungen. Damit soll zur Erreichung der weiteren Inhalte des Zielbündels wie Stabilisierung des Bankensystems, Wettbewerbsgleichheit, allgemeine Verwendungsfähigkeit der Regulierungen sowie Berücksichtigung neuer Entwicklungen im Finanzwesen und Risikomanagement entscheidend beigetragen werden.

Die Kernidee zur Erreichung dieser Ziele ist die stärkere Anpassung des regulatorischen Eigenkapitals an das ökonomisch sinnvolle Eigenkapital. Mit Basel II werden die Eigenkapitalanforderungen an die Banken weitgehend von den individuellen Risiken und damit den Bonitäten der Kreditnehmer abhängig gemacht. Dies wird durch flankierende Neuregelungen über Art und Rolle der Bankenaufsicht und durch Offenlegungsvorschriften zur Nutzung der Marktdisziplin ergänzt.

Basel II besteht somit aus drei Regulierungsschwerpunkten, den sogenannten „Säulen“. Gegenüber der bisherigen Regelung (Basel I), nach der im Wesentlichen nur die Eigenkapitalanforderungen undif-

ferenziert nach Geschäfts- und Kreditnehmerarten festgelegt waren, wird die Neuordnung der Mindestkapitalausstattung (Säule 1) der Banken um die flankierenden, zielunterstützenden Regulierungsschwerpunkte Aufsichtliches Überprüfungsverfahren (Säule 2) und Marktdisziplin (Säule 3) ergänzt.

In Säule 1, Mindestkapitalanforderung, sind mit Standardverfahren, Basis-IRB-Verfahren und Fortgeschrittenem IRB-Verfahren drei Ansätze für Banken zur Ermittlung der Eigenkapitalanforderungen definiert, wobei die Kreditinstitute das Wahlrecht haben, welches Verfahren sie anwenden wollen.

Während der Standardansatz lediglich für extern geratete Unternehmen in Abhängigkeit deren Bonitäten eine Abweichung von der bisherigen Eigenkapitalanrechnung zulässt und damit von allen Kreditinstituten verwendet werden kann, werden in den beiden IRB-Ansätzen die Eigenkapitalanforderungen mittels eines komplexen Berechnungsverfahrens nach bankinternen Einschätzungen der Risiken ermittelt, für deren Anwendung hohe Mindestanforderungen an die internen Risikomanagementverfahren vorausgesetzt werden. Beim Basis-IRB-Ansatz muss lediglich die Ausfallwahrscheinlichkeit ermittelt werden, während der Fortgeschrittene IRB-Ansatz die Ermittlung von Ausfallwahrscheinlichkeit, tatsächlichem Verlust beim Ausfall und der ausstehenden Forderung zum Zeitpunkt des Ausfalls voraussetzt.

Um einen Anreiz zur Verwendung der komplexeren Ansätze zu schaffen, sind mit steigendem Komplexitätsgrad des verwendeten Ansatzes mit der Kalibrierung der Ansätze Eigenkapitalentlastungen hinterlegt, um die Anwendung der komplexeren Verfahren und so die Implementierung fortgeschrittener Risikomanagement-Systeme zu unterstützen.

Die Wahl eines der Ansätze bedeutet für die Banken eine strategische Entscheidung hinsichtlich Kunden- und Geschäftsstrukturen. Der potentielle Nutzen aus dem Anreiz wird durch das Bestandsgeschäft der Banken und deren Geschäftspotenzial begrenzt. Die Kreditinstitute werden unter Berücksichtigung dieser Parameter

den für sie optimalsten Ansatz wählen. Dennoch ist insbesondere mit den IRB-Ansätzen wegen den damit verbundenen Mindestanforderungen an die Kreditinstitute eine systemstabilisierende Wirkung verbunden.

Ferner ist mit dem operationellen Risiko erstmalig eine bislang unberücksichtigte Risikoart mit Eigenkapital zu unterlegen, die wegen ihres schwer eingrenzba- ren, nicht einzelgeschäftsbezogenen Charak- ters bestandsgefährdende Ausmaße für die Banken annehmen kann. Es ist fest- zustellen, dass ein objektives Verfahren zur Quantifizierung dieser Risikoart nicht vorliegt.

Die Annäherung des regulatorischen EK an das ökonomische EK reduziert Arbitra- genutzen schlechterer Bonitäten zulasten der besseren Bonitäten innerhalb eines Portfolios. Mit den verschiedenen Ansät- zen zur Ermittlung der EK-Anforderungen und deren unterschiedlichen Komplexität ist gewährleistet, dass Basel II von allen Kreditinstituten umgesetzt werden kann. Damit ist systemimmanent aber auch hinterlegt, dass Banken nach Basel II in Abhängigkeit der verwendeten Ansätze bzw. Parameter (IRB-Ansätze) für iden- tische Geschäfte mit unterschiedlichen Eigenmittelanrechnungen konfrontiert sind. Eine allgemeingültige EK-Risiko-Re- lation besteht nicht. Während mit kor-rekter Kalibrierung des Regelwerks die Eigenkapitalanforderungen an das Ge- samtsystem konstant bleiben, können aus deren Bestands- oder Zielfortfolien un- terschiedliche EK-Anforderungen begrün- det werden, die zu EK-Belastungen oder EK-Entlastungen führen kann und damit Veränderungen in den relativen Wettbe- werbspositionen begründet.

Der Kalibrierung der Eigenkapitalanfor- derungen im Rahmen von Säule 1 kommt zur Erreichung des Zielbündels von Ba- sel II entscheidende Bedeutung zu. Für eventuell auftretende Fehlentwicklungen behält sich der Basler Ausschuss die Reka- librierung des Regelwerks vor.

Mit den aufsichtlichen Überprüfungsver- fahren (Säule 2) werden den Aufsichts- instanzen weitreichende Informationsrech- te und Eingriffsmöglichkeiten eingeräumt. Diese beinhalten neben der Überwachung

einer angemessenen Eigenkapitalausstat- tung der Banken und frühzeitiger Interven- tionsmöglichkeit bei deren Unterschrei- tung die Sicherstellung und Überwachung des internen Risikomanagements sowie der Verfahren zur Ermittlung des risiko- adäquaten Eigenkapitals. Damit wird die zielgerechte Umsetzung von Säule 1 un- terstützt und gleichzeitig die nötige Eigen- kapitalausstattung der Banken gesichert. Dies bedeutet die aktive Einbindung der Aufsichtsinstanzen in die Geschäftspraxis der Banken, setzt einen institutionalisier- ten und intensiven Dialog zwischen Ban- ken und Aufsicht voraus und begründet sowohl bei den Aufsichtsinstanzen wie auch bei den Banken umfangreichen An- passungsbedarf. Den Aufsichtsinstanzen sind innerhalb der genannten Aufgaben erhebliche Ermessensspielräume einge- räumt, die zu unterschiedlichen Ausle- gungen und Anwendungen und damit verschiedenen Aufsichtspraktiken führen können.

Die Säule 3, Marktdisziplin, beinhaltet eine Reihe von Offenlegungspflichten und hat das Ziel, den Marktteilnehmern stan- dardisierte Kerninformationen über An- wendungsbereich von Basel II, Eigenkapi- tal, Risikopositionen, Risikomessverfahren und Risikomanagement der Banken zur Verfügung zu stellen. Mit dieser Transpa- renz über deren Risikopositionen werden bewusst die selbstregulierenden Kräfte des Marktes zur stärkeren Fokussierung der Banken auf das Risikomanagement instrumentalisiert.

Die Eigenkapitalbestimmungen gelten nach Basel II explizit auf konsolidierter Ebene der Bankengruppen. Damit wird die Doppelbelegung von EK beschränkt und eine Auslagerung eigenkapitalre- levanter Aktivitäten an Finanztöchter, die nicht explizit Bankgeschäfte betreiben, vermieden. Neuere Entwicklungen, wie die Bildung diversifizierter Finanzgrup- pen, werden aber auch durch Basel II nicht vollständig erfasst, zumal deren Aktivitä- ten mit zunehmender Diversifizierung der Aufsicht verschiedener Instanzen unterlie- gen, Investitionen in Versicherungen und Unternehmensbeteiligungen finanzfrem- der Branchen lediglich vom Eigenkapital der Bankengruppe abzuziehen sind und Basel II in seiner inhaltlichen Ausgestal- tung auf Bankgeschäfte fokussiert ist.

Den Banken werden durch die geänder- ten Rahmenbedingungen strategische Entscheidungen abverlangt und entspre- chende Anpassungsreaktionen ausgelöst. Die Rahmenbedingungen für Unterneh- mensfinanzierungen verändern sich da- mit ebenfalls.

Im zweiten Themenkomplex dieser Arbeit (Kapitel II) wurde untersucht, ob und wie- weit sich Basel II auf den eigentlichen Re- gulierungsgegenstand, die Bankenbran- che, und darüber hinaus auswirkt, welche Anpassungsreaktionen ausgelöst werden und wie dies gesamtwirtschaftlich zu be- werten ist.

Im Rahmen einer Analyse wurde festge- stellt, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Kreditkonditionen und Basel II besteht. Das Angebot der Banken wird durch Basel II verändert. Mit der risiko- adäquaten Eigenmittelunterlegung, die von der Bonitätseinwertung der Unternehmen abhängt, sind seitens der Banken Anpas- sungen der Kreditkonditionen gegenüber Kreditnehmern aufgrund der veränderten Eigenkapitalkosten verbunden.

Zur Quantifizierung der Angebotspreis- reaktionen bei Krediten wurde unter Zu- grundelegung praxisrelevanter Prämissen in dieser Arbeit ein Modell zur Berechnung von Renditeanforderungen und Konditionsveränderungen in Abhängig- keit der Eigenkapitalanforderungen nach Basel II aufgestellt.

Bei Zugrundelegung der historischen 1- Jahres-Ausfallwahrscheinlichkeiten nach Standard & Poor's lassen sich damit so- wohl nach Standard- wie auch IRB-Basis- Ansatz die Konditionsveränderungen auf Basis eines errechneten Ergebnis- und Renditeanspruchs in Abhängigkeit von der Bonität des Kreditnehmers errechnen und vergleichen.

Während die Konditionsveränderungen im Standardansatz von einer Verbilligung von 0,69% bis zu einer Verteuerung um 0,45% reichen, sind im IRB-Ansatz Verbil- ligungen bis zu 0,74% und Verteuerungen bis zu 1,27% möglich. Damit begründet Basel II signifikante Veränderungen in den Kreditkonditionen. Die Selektionsbewe- gung besserer Bonitäten zu IRB-verwen- denden Banken und schlechterer Kredit-

nehmer zu Banken mit Standardansatz ist systemimmanent hinterlegt.

Der Vergleich zwischen Standard- und IRB-Ansatz zeigt, dass der Standardansatz insbesondere im Bereich der schlechteren Bonitäten (schlechter B) vorteilhaft ist bzw. bei extern ungerateten Unternehmen mit schlechter Bonität eine pauschale EK-Unterlegung von 100% ansetzt, was nicht zielkonform ist.

Mit diesem Modell ist es den Banken auch möglich, ein bestehendes oder angestrebtes Risikoportfolio an Krediten hinsichtlich seiner Risikogewichtungen, Eigenmittelunterlegung und Konditionsveränderungen nach Standard- und IRB-Ansatz hochzurechnen. Damit liegt ein Entscheidungsinstrument vor, das den Banken unabhängig der Ziele von Basel II eine betriebswirtschaftlich optimale Entscheidung über den zu verwendenden Ansatz ermöglicht. Die Kreditinstitute werden ihre strategische Steuerung und ihre Aktivitäten an die geänderten Rahmenbedingungen anpassen. Dies hat neben den genannten quantitativen Anpassungen der Kreditkonditionen eine Vielzahl qualitativer Veränderungen in den internen Abläufen und im Marktauftritt zur Folge, die gravierende Veränderungen im Angebotsverhalten der Banken und im Verhältnis zwischen Banken und Unternehmen darstellen.

Mit den unterschiedlichen Ansätzen aus Säule 1 werden Segmentierungstendenzen sowohl der Banken, des Kreditangebots wie auch der Kreditnehmer begründet. Die Banken werden nach dem verwendeten Ansatz nach Säule 1 einzuordnen sein. Geschäftsmöglichkeiten werden nach unterschiedlichen aufsichtlichen Methodiken bewertet, was zu differenzierten Bewertungsergebnissen führt und unterschiedlich positives oder negatives Geschäftsinteresse gegenüber den Unternehmen begründet.

Die optimale Entscheidung der Banken für einen der Ansätze hängt von einem Bündel von externen und internen Faktoren ab. Die Simulation der Eigenkapitalbelastung nach den alternativen Ansätzen von Säule 1 mit o. g. Modell stellt hierfür eine wesentliche Entscheidungsgrundlage dar. Aus dem verwendeten Ansatz resultieren Anpassungen in den Zielkundendefinitio-

nen, die Veränderungen im Verhältnis zu den Unternehmen zur Folge haben und eine Fokussierung auf bestimmte Marktsegmente unterstützen. Banken werden ihre Zielhierarchie stärker nach dem optimalen Einsatz des knappen Eigenkapital ausrichten und verstärkt Portfoliosteuerung betreiben. Portfoliosteuerung gewinnt wegen der Offenlegungspflichten von Säule 3 zunehmend an Bedeutung für das Eigenrating der Banken und damit deren Refinanzierungsmöglichkeiten. Kreditvergaben werden durch Einsatz von Ratinginstrumentarien zunehmend nach objektiven Risikoeinschätzungen und damit verbundenen Renditeanforderungen erfolgen. Subjektive Faktoren wie z. B. Hausbankfunktionen verlieren damit an Bedeutung. Vor dem Hintergrund, dass die Bestandsgeschäfte nach der Neubewertung nach Basel II eine stark veränderte Rentabilität aufweisen können, wird die Verlässlichkeit der Banken gegenüber den Kreditnehmern abnehmen. Das Angebot der Banken gegenüber Kreditnehmern kann sich signifikant verändern. Ebenso wird durch Basel II wegen den Segmentierungstendenzen die Wechselbereitschaft der Kreditnehmer zur Suche des günstigsten Angebots unterstützt. Dementsprechend werden sich auch die kreditnehmenden Unternehmen denjenigen Banken zuwenden, die nach Basel II die attraktivsten Kreditkonditionen bieten. Für die einzelnen fremdmittelsuchenden Unternehmen bedeutet die Segmentierung der Banken eine Reduzierung der potentiellen Kreditgeber. Andererseits resultiert daraus eine größere Markttiefe und Preistransparenz, die durch den verstärkten Wettbewerb der Banken um Neukunden unterstützt wird.

Notwendige Anpassungen der internen Controlling-Systeme an die veränderten Anforderungen werden in Abhängigkeit vom gewählten Ansatz nach Säule 1 individuell unterschiedlichen Aufwand verursachen, der als Entscheidungsfaktor bei dessen Wahl einfließen wird. Fraglich ist, in wie weit die Kreditinstitute aber auch die Kreditnehmer in der Lage sind, die Vielzahl der Einflussparameter einzuschätzen, zu einer Gesamtprojektion zu aggregieren und daraus strategische Entscheidungen abzuleiten, was als ein kritischer Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung der Kreditinstitute und Unternehmen zu be-

werten ist. Da mit Basel II lediglich die aggregierten Eigenmittelanforderungen im gesamten Geltungsbereich der Bankenbranche konstant gehalten werden sollen, werden bewusst Veränderungen in den Mindestkapitalanforderungen gegenüber den individuellen Instituten akzeptiert. Diverse Institute werden aufgrund der veränderten EK-Belastung des Bestands-geschäfts Veränderungen im maximalen Geschäftsvolumen erfahren. Ausgehend von unterschiedlichen Ausgangssituationen sind mit Basel II insgesamt Verschiebungen in den relativen Wettbewerbspositionen der Marktteilnehmer zueinander verbunden. Basel wirkt sich durch die veränderten Eigenkapitalanforderungen auf die Wettbewerbspositionen der Banken zueinander aus. Durch die hier nachgewiesenen Konditionsveränderungen werden aber auch die fremdmittelsuchenden Unternehmen tangiert. Auch deren Wettbewerbspositionen können von Basel II in Abhängigkeit von ihrer individuellen Situation nachhaltig beeinflusst werden.

Die Veränderungen in der Kreditvergabepraxis werden auch die Weiterentwicklung der Kapitalmärkte und damit von Produkten wie Corporate Bonds, Commercial Papers und MTN-Programme etc. als alternative Refinanzierungsquellen unterstützen. Die Verbreiterung der Sekundärmärkte, über die Kreditrisiken ausplatziert bzw. aktives Portfoliomanagement betrieben werden kann, ist eine weitere Folge. Ferner werden für einen Teil der Kreditnehmer Mezzanine oder Leasing eine Refinanzierungsalternative sein.

In Basel II ist systemimmanent eine prozyklische Wirkung hinterlegt. In konjunkturell freundlichen Phasen wird die Kreditvergabe wegen der guten Bonitäten und damit verbunden geringeren Eigenkapitalanforderungen expansiv sein. In konjunkturell rückläufigem Umfeld wird in Verbindung mit schlechteren Ratings dem Markt Liquidität entzogen und damit ein Abschwung unterstützt. Das Ziel der Stabilisierung des Bankensystems wird über diesen gesamtwirtschaftlich unerwünschten Effekt gestellt. Im Rahmen einer Gegenüberstellung wurden die vorgenannten Ergebnisse hinsichtlich ihrer positiven oder negativen gesamtwirtschaftlichen Bedeutung eingewertet und nach Gegenüberstellung mit den erklärten Zielen von

Basel II eine Einschätzung des gesamtwirtschaftlichen Nutzens angestellt.

Die Auswirkungen auf die Bankenbranche sind demnach überwiegend positiv zu bewerten. Für die Kreditnehmer, die nicht direkter Gegenstand der Neuregelungen sind, überwiegen die Nachteile der Effekte geringfügig die Vorteile. Insgesamt überwiegen die gesamtwirtschaftlichen Vorteile dennoch deutlich. Die mit Basel II verbundene Stabilisierung des Bankensystems liefert einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung des Gesamtsystems. Marktineffizienzen werden erheblich korrigiert und die Marktkräfte zur Verbesserung der Gesamtverhältnisse der Marktteilnehmer herangezogen. Dadurch werden jedoch auch Instabilitäten bei einzelnen Gruppen von Marktteilnehmern begründet und für die einzelnen Marktteilnehmer unterschiedliche aufwendige, strategische Anpassungsreaktionen verursacht.

Bei den vielschichtigen Ausgangssituationen der Kreditinstitute und den optionalen Ansätzen ist davon auszugehen, dass für jede Art und Bonität von Kreditnehmern ein risikoadäquates Angebot aus der Gesamtheit der Banken besteht. Die Versorgung der Privatwirtschaft mit Kreditmitteln ist durch Basel II nicht grundsätzlich gefährdet.

Im *dritten Themenkomplex (Kapitel III)* dieser Arbeit wurde die Mineralölindustrie nach den in den Kapiteln I und II hergeleiteten quantitativen und qualitativen Auswirkungen von Basel II untersucht. Es wurde untersucht, in wieweit ein derart globaler Markt und die darin agierenden Unternehmen tangiert werden, zumal sich die Diskussion um die Auswirkungen von Basel II im Wesentlichen nur auf die Bankenbranche oder einzelne Teilaspekte wie Mittelstandskredite oder regional besondere Marktorganisationen erstreckte. Zu diesem Zweck wurde eine Grundgesamtheit, bestehend aus 142 Unternehmen mit externem Rating von Standard & Poor's erhoben. Auf diese Grundgesamtheit wurde das in dieser Arbeit entwickelte Modell zu Quantifizierung von Konditionsveränderungen angewendet. Neben einer Auswertung der Grundgesamtheit wurden die Unternehmen ferner nach bestimmten Merkmalen eingeordnet und mehrere merk-

malspezifische Teilanalysen vorgenommen.

Ein wesentliches Ergebnis ist, dass sich für die gesamte Grundgesamtheit nach Basel II sowohl im Standard- wie auch im IRB-Ansatz die Konditionen *ceteris paribus* verbessern. Dieser Effekt überwiegt beim IRB-Ansatz, was die Zielkonformität der Kalibrierung bestätigt. Damit erzielen die Unternehmen der internationalen Mineralölindustrie den höchsten Nutzen bei Banken, die den IRB-Ansatz verwenden. Auswirkungen auf das Ölpreinsniveau können hieraus aber nicht abgeleitet werden. Einzelne Unternehmen werden aber auch deutliche Konditionsverschlechterungen hinnehmen müssen. Damit werden auch in dieser Branche Veränderungen in den relativen Wettbewerbspositionen begründet. Auch ein derart global organisierter Markt wird also von Basel II den Erkenntnissen aus Kapitel II entsprechend tangiert.

Die Gesamtheit der Integrierten Unternehmen profitieren wegen der Diversifizierung ihrer Aktivitäten am stärksten, wobei der Nutzen auch für die Downstream- und Upstream-Unternehmen positiv ausfällt, für Letztere aber am geringsten ist. Die global aktiven Unternehmen werden wesentlich stärker von Basel II begünstigt als die regional aktiven Unternehmen. Die Unternehmen aus fortgeschrittenen Märkten profitieren erheblich gegenüber den Emerging Markets und OPEC-Ländern. Die Privatunternehmen erzielen einen höheren Nutzen aus Basel II als Staatsunternehmen. Damit wirkt sich Basel II auch bei sämtlichen merkmalspezifischen Teilen der Grundgesamtheit unterschiedlich aus, wobei immer für Einzelunternehmen aufgrund unternehmensspezifischer Merkmale innerhalb der Teilkategorien erhebliche Abweichungen vom Gruppendurchschnitt feststellbar waren, was deren relative Position zu ihren Konkurrenten verändert.

Der in der Summe für die Mineralölindustrie festgestellte positive Nutzen aus Basel II kann wegen unterschiedlicher Ratingkonstellation der Grundgesamtheiten nicht für alle Branchen abgeleitet werden.

Auch die oben abgeleiteten qualitativen Auswirkungen von Basel II können auf die Mineralölindustrie übertragen werden. Einschränkungen bestehen hier lediglich hinsichtlich der Anforderungen an die bedarfsspezifische Leistungsfähigkeit der Banken. Wegen betragslicher Mindestanforderungen an Transaktionen und Strukturen ist der Kreis der potentiellen Banken im Wesentlichen auf einen Kreis leistungsfähiger Banken begrenzt, die erwartungsgemäß den IRB-Ansatz verwenden. Segmentierungsbewegungen finden deshalb nur eingeschränkt statt. Festzuhalten ist, dass Basel II sich auch auf diese Branche erwartungsgemäß qualitativ wie quantitativ auswirkt. Dies hat auch Veränderungen in den relativen Wettbewerbspositionen innerhalb der Branche in Abhängigkeit von bestimmten Unternehmensmerkmalen zur Folge. Die Mineralölindustrie als Ganzes wird der Untersuchung entsprechend von Basel II profitieren. Eine grundsätzliche Beschränkung der Auswirkungen von Basel II auf bestimmte Unternehmenskategorien wie zum Beispiel den Mittelstand oder bestimmte Branchen ist damit nicht gegeben. Dennoch ist die Frage, ob eine bestimmte Grundgesamtheit von Unternehmen von Basel II profitiert oder eine Verschlechterung der Rahmenbedingungen hinnehmen muss, von deren spezifischen Merkmalen abhängig. Eine Verallgemeinerung oder Übertragung der Ergebnisse der Mineralölindustrie auf andere Branchen oder Unternehmensgruppen ist deshalb nicht möglich.

Es konnte festgestellt werden, dass sich Basel II weit über den eigentlichen Regulierungsgegenstand, die Bankenbranche, hinaus auswirkt. Dabei überwiegen bei Abwägung der gesamtwirtschaftlichen Nutzen trotz der prozyklischen Wirkung des Regelwerks die identifizierten Vorteile die Nachteile. In Abhängigkeit von der unternehmensindividuellen Situation kann das neue Regelwerk von Vorteil oder auch von Nachteil sein. Am Beispiel der internationalen Mineralölindustrie konnte ferner nachgewiesen werden, dass Basel II auch Auswirkungen auf eine globale und transparente Branche hat und wie diese sich konkret darstellen.

Beurteilung und Steuerung der Wirtschaftlichkeit in der Freien Wohlfahrtspflege am Beispiel der Diakonischen Altenhilfe in Sachsen

Analyse der Ist-Situation und Ableitung von Handlungsempfehlungen mithilfe des Instruments Benchmarking

von Dr. rer. pol. Heike Maschke

1. Problemstellung und Forschungsfragen

Die Freie Wohlfahrtspflege in der Bundesrepublik steht vor der bisher größten Herausforderung in der Nachkriegsgeschichte. Nach Jahrzehnten als unangefochtener und relativ komfortabel ausgestatteter Auftragnehmer staatlicher Aufgaben sieht sie sich in eine ungewohnte Wettbewerbssituation gedrängt, die vor dem Hintergrund anhaltender Spar- und Verknappungsdiskussionen ihr Selbstverständnis und bisheriges Agieren in Frage stellt. Die Freie Wohlfahrtspflege muss ihre Positionen in der deutschen und europäischen Gesellschaft neu justieren, wenn sie ihre Bedeutung nicht verlieren will. In diesem Prozess ist zu berücksichtigen, dass die Freie Wohlfahrtspflege drei verschiedene Hauptfunktionen wahrnimmt:

- a) Auftragnehmer und Unterstützer des Staates,
- b) Anbieter sozialer Dienstleistungen am Markt und
- c) Anbieter im „intermediären“ Bereich zwischen Markt und Staat als ursprüngliches Tätigkeitsgebiet der Freien Wohlfahrtspflege.

Der Diskussionsprozess um die Wahrnehmung aller drei Funktionen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte wurde auch in der Diakonie, als einem der größten Verbände der Freien Wohlfahrtspflege in der Bundesrepublik Deutschland, eingeleitet und wird in der Dissertation am Beispiel der Diakonischen Altenhilfe in Sachsen aufgegriffen. Ausgangspunkt ist dabei, dass die Finanzmittel, die für die Wahrnehmung der intermediären Aufgaben erforderlich sind, unter anderem durch Erwirtschaftung im Rahmen anderer Dienstleistungsangebote am Markt zur Verfügung gestellt werden können. Dies beinhaltet die Forderung nach einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit diakonischer Anbieter, was letztlich bedeutet, dass die am Markt erzielbaren Entgelte die Kosten für die angebotenen Leistungen übersteigen müssen.

Demgegenüber empfinden besonders professionelle Träger der sozialen Arbeit ein Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit

und Nächstenliebe. Die Dissertation setzt sich mit Fragestellungen an der Schnittstelle zwischen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften auseinander und verfolgt dabei die Untersuchung folgender Forschungsfragen:

1) Wie lässt sich der Wirtschaftlichkeitsaspekt in das Zielsystem der Diakonie einordnen?

2.1) Welche methodischen Anforderungen sind an ein Online-Benchmarking-System zu stellen, das zur Erhebung der wirtschaftlichen Ist-Situation in der Diakonischen Altenhilfe zum Einsatz kommt?

2.2) Welche steuerungsrelevanten Kennzahlen lassen sich im Bereich der ambulanten und stationären Altenhilfe identifizieren?

2.3) Wie gestaltet sich die wirtschaftliche Ist-Situation in der ambulanten und stationären Altenhilfe der sächsischen Diakonie?

3) Welche Handlungsempfehlungen zur Steuerung der Wirtschaftlichkeit lassen sich aus den Erkenntnissen des Benchmarking-Prozesses ableiten?

2. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in fünf Abschnitte. Nach der Darlegung von Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit sowie der Darlegung der Vorgehensweise erfolgt im zweiten Kapitel die Vorstellung der Freien Wohlfahrtspflege mit ihren Spezifika. Das dritte Kapitel setzt sich mit dem Instrument Benchmarking, seiner Anwendung im Kontext der Diakonischen Altenhilfe und seinem Einsatz zur Erhebung der wirtschaftlichen Ist-Situation auseinander. Aufbauend auf diesen dritten Abschnitt werden im vierten Kapitel ausgewählte Ergebnisse des Benchmarking-Prozesses sowie Ansätze zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit diskutiert. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse und einem Ausblick auf weitere Forschungsfragen.

3. Ergebnisse der Arbeit

Kapitel 2: Mit Blick auf die historische Entwicklung und die Erklärungsansätze zur Entstehung ist herauszustellen, dass es sich bei der Freien Wohlfahrtspflege im Ver-



Dr. Heike Maschke, geb. 1969 in Freital, studierte von 1989 bis 1994 Betriebswirtschaft an der TU Chemnitz. Seit 1999 ist sie als Referentin für Betriebswirtschaft beim Diakonischen Werk Sachsen e.V. tätig und hat seit 2007 die Geschäftsführung der Diakonischen Akademie für Fort- und Weiterbildung inne.

gleich zu anderen Sozialsystemen um einen deutschen institutionellen Sonderweg handelt, der sich auch in der steuerlichen Sonderbehandlung der Organisationen widerspiegelt. Ferner hat dieses Kapitel die Charakterisierung der Leistungen der Freien Wohlfahrtspflege und die daraus resultierenden Bewertungsproblematiken zum Gegenstand. Zu nennen sind hier die besondere Bedeutung des Faktors Personal, die asymmetrische Informationsverteilung zwischen Leistungsempfänger und Leistungsanbieter sowie die gespaltenen Tauschbeziehungen. Das Kapitel schließt mit der Einordnung des Wirtschaftlichkeitsaspektes in das Zielsystem der Diakonischen Altenhilfe. Herausgearbeitet wird in diesem Zusammenhang, dass sich die Diakonie in einem Zieldreieck zwischen der Erfüllung diakonisch-theologischer, qualitativer und wirtschaftlicher Ansprüche bewegt und dieses Zieldreieck zugleich ein Spannungsfeld beschreibt, in dem sich verantwortliche Entscheidungsträger immer wieder neu positionieren müssen. Von grundsätzlicher Bedeutung ist, dass die

Notwendigkeit des wirtschaftlichen Handelns in keinem Widerspruch zur tätigen Hilfe am Nächsten im Geiste des Christentums steht. Des Weiteren wird herausgearbeitet, dass sich die Diakonie der Kompetenzen und Ressourcen vergewissern muss, die ihre Unterscheidbarkeit zu anderen Dienstleistungsanbietern im sozialen Sektor bedingen. In erster Linie sind dies die Mitarbeiter, die in die unmittelbare Interaktion mit den Dienstleistungsempfängern treten. Daraus resultiert, dass sich die Spezifik der Diakonie letztlich nur in motivierten und vom christlichen Menschenbild geprägten Mitarbeitern ausdrücken kann. Im Rahmen dieses Kapitels kann damit die Forschungsfrage nach der Einordnung des Wirtschaftlichkeitsaspekts in das Zielsystem der Diakonie beantwortet werden.

Kapitel 3: Im Zusammenhang mit dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit im Kontext der Diakonischen Altenhilfe in Sachsen stellt sich zunächst die Frage nach der wirtschaftlichen Ist-Situation in den betrachteten Einrichtungen und Diensten. Als Instrument zur Erhebung der wirtschaftlichen Ist-Situation wird Benchmarking vorgeschlagen. Daher setzt sich das dritte Kapitel zunächst mit den theoretischen Grundlagen des Benchmarkings auseinander. Eingeführt wird ein Phasenmodell des Benchmarking-Prozesses, anhand dessen im weiteren Verlauf der Arbeit konzeptionelle Überlegungen in Bezug auf die Anwendung des Instruments im Kontext der Diakonischen Altenhilfe in Sachsen angestellt werden. Im Hauptteil erfolgen Darstellung und Diskussion von steuerungsrelevanten Kennzahlen aus den Bereichen ambulante und stationäre Altenhilfe. Dabei wird jeweils dargelegt, wie sich die einzelnen Kennzahlen definieren, wie sie sich im Zeitverlauf von bis zu sechs Jahren im Bereich der sächsischen Diakonie entwickelt haben und wie sie sich beeinflussen lassen. Als Spitzenkennzahlen werden die Kennzahlen „Ergebnis pro Stunde“ in der ambulanten Altenhilfe und „Ergebnis je Belegungstag“ in der stationären Altenhilfe gewählt. Beide Kennzahlen spiegeln die wirtschaftliche Ist-Situation als Differenz zwischen Erlösen und Aufwand bezogen auf die jeweilige Leistungseinheit (Arbeitsstunde des Pflegepersonals bzw. Belegungstag) wider. Mittels der Ermittlung von Korrelationskoeffizienten werden (statistische) Zusammenhänge zwischen den Spitzenkennzahlen und den anderen ver-

wendeten Kennzahlen dargestellt. Darüber hinaus erfolgen die Untersuchung des Einflusses von Störfaktoren und die Diskussion des zweckmäßigen Umgangs mit ihnen. Damit liegt erstmals eine derartige Erhebung und Dokumentation steuerungsrelevanter Kennzahlen in diesem Untersuchungsgebiet vor und das Kapitel beantwortet die Forschungsfragen bezüglich der konzeptionellen Anforderungen an ein Online-Benchmarking-Instrument zur Erhebung der wirtschaftlichen Ist-Situation in der diakonischen Altenhilfe und zur Identifizierung steuerungsrelevanter Kennzahlen im Untersuchungsgebiet der ambulanten und stationären Altenhilfe. Die Forschungsfrage zur wirtschaftlichen Ist-Situation im Untersuchungsgebiet wird dergestalt beantwortet, dass die Einrichtungen und Dienste im Mittel (geringe) Überschüsse erwirtschaften, die für die Aufrechterhaltung von intermediären Angeboten eingesetzt werden können.

Kapitel 4: An die Darstellung der Zwischenergebnisse des Online-Benchmarking-Projektes in der sächsischen Diakonie schließen sich im vierten Kapitel die Diskussion ausgewählter Benchmarking-Ergebnisse und die Ableitung von Handlungsempfehlungen an. Dabei erfolgt die Betrachtung einerseits aus der Perspektive teilnehmender Einrichtungen und des projektbegleitenden Landesverbandes, andererseits werden sowohl konkrete Sachprobleme als auch Instrumente zur Steuerung der Wirtschaftlichkeit in die Überlegungen einbezogen. Während für die einzelnen Teilnehmer der Aspekt der Verbesserung der eigenen Ergebnisse und Vorgehensweisen im Fokus steht, gewinnt der Landesverband u. a. auch eine Datenbasis für strategische Positionierungen. Aus Einrichtungsperspektive stellt dieses Kapitel neben einem konkreten Beispiel für die Verbesserung eigener Praktiken die Verknüpfung der Benchmarking-Ergebnisse mit anderen Führungsinstrumenten – insbesondere der Budgetierung und dem Balanced Scorecard-Konzept – her. Es wird einerseits herausgearbeitet, dass mit Benchmark-orientierten und rollierenden Verfahrensansätzen die Schwächen existierender Budgetierungssysteme überwunden werden können, andererseits wird beispielhaft eine Balanced Scorecard für die Diakonische Altenhilfe entwickelt und die Vorteilhaftigkeit der parallelen Anwendung der Führungsinstrumente Bench-

marking und Balanced Scorecard herausgestellt. Aus Landesverbandsperspektive erfolgt zunächst eine Aufbereitung der im Benchmarking-Prozess gewonnenen Daten zu den Schwerpunktthemen Investitionskostenproblematik geförderter Einrichtungen und Personalausstattung Pflege/Betreuung im stationären Bereich. Es kann gezeigt werden, dass aus der in der Vergangenheit vorgenommenen Objektförderung für den Neubau bzw. die Sanierung von Altenpflegeheimen aufgrund der gesetzlich vorgeschriebenen Nichtrefinanzierbarkeit von eingesetzten Fördermitteln im Zeitverlauf große Probleme resultieren. Des Weiteren wird dargestellt, dass die in sächsischen Pflegeheimen übliche Personalausstattung im Bereich Pflege/Betreuung deutlich unter den zeitlichen Orientierungswerten des Pflegeversicherungsgesetzes für die Zuerkennung einer Pflegestufe liegt. Aus beiden Problembereichen resultiert die Notwendigkeit zur strategischen Gegensteuerung, wenn die perspektivische Wirtschaftlichkeit der Leistungsangebote nicht gefährdet werden soll. Abschließend erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Frage, ob eine Reorganisation bestehender Strukturen der Diakonie in Form eines „Social-Franchise-Systems“ geeignet sein kann, aktuelle Probleme zu überwinden. Es erscheint grundsätzlich möglich, auf diesem Weg die Vorteile dezentraler Strukturen mit den Vorteilen von Kooperationen zu verbinden. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine Umsetzung eines „Social-Franchising-Konzeptes“ nicht mit den existierenden Bestands- und Autonomierechten der kirchlichen Wohlfahrtsverbände kollidieren darf. Die Diakonie ist von ihrem Grundsatz her Lebens- und Wesensäußerung der evangelischen Kirche und muss sich über die Beziehung zu ihrer Kirche definieren. Dies darf durch die Neuordnung vertraglicher Beziehungen nicht gefährdet werden. Daher erscheint zunächst die Integration verschiedener Franchise-Elemente in die Satzung als Grundlage der Zusammenarbeit zwischen dem Landesverband und seinen Mitgliedern sowie den Mitgliedern untereinander sinnvoll.

Es lässt sich zusammenfassen, dass mit den Überlegungen im vierten Kapitel dieser Arbeit die Forschungsfrage nach Handlungsempfehlungen zur Steuerung der Wirtschaftlichkeit im Bereich der Diakonischen Altenhilfe beantwortet wird und entspre-

chende Lösungsansätze aufgezeigt werden können.

Abschließend ist auszuführen, dass sich die vorliegende Arbeit mit der Nutzung des Instruments Benchmarking, den Zwischenergebnissen des Benchmarking-Prozesses

und der Diskussion daraus resultierender spezifischer Problemkonstellationen der Diakonie auseinandersetzt. Die besondere Herausforderung der Arbeit ist es dabei, die Untersuchung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen im diakonischen Kontext zu sehen. Herausgearbeitet wird, dass die

Diakonie die Betriebswirtschaft als Wissenschaft in ihren Dienst stellen muss, damit deren Erkenntnisse und Instrumente einen wesentlichen Beitrag zum erfolgreichen Umgang mit den umfangreichen aktuellen Herausforderungen leisten können.

Summer School on Keynesian Macroeconomics and European Economic Policies

von *Bedia Sahin und Sebastian Gechert*

Mit Beginn der größten Weltwirtschaftskrise, seit der weltweiten Depression in den 1930ern, werden Konzeptionen der orthodoxen und heterodoxen Ökonomik heftiger diskutiert. Oft ist von einer „Wiederentdeckung keynesianischer Wirtschaftspolitik“ die Rede. Doch was steckt konkret hinter diesem sprachlichen Gebilde? Wer kann das besser beantworten als die (Post-) Keynesianer selbst?!

Das Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung und das Forschungsnetzwerk Makroökonomie und Makropolitik (FMM) organisierten die „2nd Summer School on Keynesian Macroeconomics and European Economic Policies“. Vom 2. bis zum 8. August bekamen die 40 Teilnehmer aus aller Welt die Möglichkeit international bekannten heterodoxen Wissenschaftlern konkrete fachliche Fragen zu stellen und sie persönlich kennen zu lernen. Das Ziel der Summer School war die postkeynesianische Wirtschaftstheorie näher zu bringen und die Probleme europäischer Wirtschaftspolitik aufzuzeigen. So wurden ausgewählte Wirtschaftsbereiche durchleuchtet und in der Tiefe wissenschaftlich reflektiert. Insoweit war sie für Diplomanden, aber insbesondere für Doktoranden interessant, da die Diskussion über aktuelle Forschungsfragen Anregungen für eigene Projekte generierten.

Zwei Monate vor Beginn der Summer School erhielten alle Teilnehmer *required readings*. Diese dienten der Vorbereitung auf die täglichen Vorträge. Das straffe 7,5h/Tag-Programm sah drei Lehreinheiten vor: Vorlesungen der *Lecturers*, Diskussionsrunden in den *study groups* und Referate über aktuelle *academic papers*.

Die *Lecturers* stellten das für den Tag vorgesehene Forschungsfeld vor und lieferten somit das Fundament für die in den *study groups* zu diskutierenden Fragen. Die Teilnehmer wurden gleich zu Beginn in fünf *study groups* aufgeteilt. Wir setzten uns mit den recht offenen Fragen auseinander und trugen abwechselnd dem Publikum unsere Ergebnisse vor. Im dritten Modul weihten die Referenten die Hörerschaft in ihren Forschungsstand ein und ermöglichten so eine konstruktive Reflexion ihrer *academic papers*.

Das Programm startete am Sonntag mit der Vorlesung „History & Method of Post-Keynesian Macroeconomics“. Marc Lavoie (University of Ottawa) zeigte die Unterschiede zwischen dem postkeynesianischen Paradigma und dem so genannten *New Consensus* aus neoklassischen und neokeynesianischen Elementen auf. Weiterhin verdeutlichte er, dass der postkeynesianische Ansatz sich mittlerweile von der ihm zugeschriebene Rolle als Kritiksammlung an der Neoklassik lösen konnte und ein eigenes, kohärentes Erklärungsmuster makroökonomischer Abläufe bietet – eine Einschätzung die sich im Programm der folgenden Tage bestätigen sollte. Im Anschluss an seine Vorlesung stand eine Kennenlernrunde im Programm. Jeder Teilnehmer hatte ein Poster mit Wissenswertem über sich selbst mitgebracht. Die Poster wurden im Konferenzraum ausgehängen. Durch die ersten persönlichen Informationen und witzigen Ideen auf den Postern gab es von Beginn an kein Eis zu brechen, sondern sofort jede Menge Gesprächsstoff.

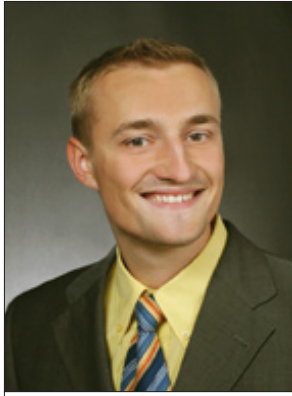
Am Montag lautete das Forschungsfeld „Money, Credit & Finance“. Marc Lavoie



Bedia Sahin

erklärte, warum die Geldschöpfung endogen abläuft und Zentralbanken daher weder die Geldmenge, noch die Inflation effektiv steuern können. Vielmehr regulieren Zentralbanken kurzfristige Zinssätze und damit eher die Investitionstätigkeit. Im Anschluss referierte Hansjörg Herr (Hochschule für Wirtschaft & Recht Berlin) über die Rolle von Unsicherheit und Pfadabhängigkeit in einer Kreditgeldwirtschaft. Am Abend erwartete uns eine dreistündige Bootsfahrt durch Berlin. Von der Spree und ihren Kanälen aus konnten wir dabei die facettenreiche Architektur Berlins bewundern. Künftigen Teilnehmern der Summer School sei allerdings angeraten, auf dem Oberdeck vor den niedrigen Brücken über die Spree den Kopf einzuziehen.

Am nächsten Morgen sprach Robert A. Blecker (American University, Washington DC.) zum Thema „Distribution & Growth“.



Sebastian Gechert

Im Rahmen von kaleckianischen Modellen analysierte er die Wirkung der funktionalen Einkommensverteilung auf Investitionen, Konsum und Außenhandel. Am Nachmittag hielt Robert einen weiteren Vortrag. Er knüpfte an das Thema Außenhandel an und stellte die theoretische Fundierung und empirische Nachhaltigkeit exportorientierten Wachstums in Frage. Özlem Onaran (Wirtschaftsuniversität Wien) legte später den Schwerpunkt auf die Einflussgrößen der Einkommensverteilung und erweiterte den Fokus auf Schwellen- und Entwicklungsländer.

Der Mittwoch stand ganz im Zeichen der Finanzkrise. Eckhard Hein (Hochschule für Wirtschaft & Recht Berlin) lieferte mit seiner Vorlesung über „Financialisation“ einen postkeynesianischen Erklärungsansatz für die Entstehung der Krise. Mit seinem Modell, das das Finanzmarkt-getriebene Wachstum der letzten Jahre abbildet, zeigte er die systemimmanente mittelfristige Instabilität, die aus dem Bedeutungsgewinn des Finanzsektors hervorging. Am Nachmittag erwartete uns ein Highlight der Woche: Eine Podiumsdiskussion mit Marica Frangakis (National Bank of Greece Group), Marc Lavoie, Robert Blecker und Philip Arestis (University of Cambridge, England), moderiert von Till van Treeck (IMK), zu Ursachen und Überwindungsmöglichkeiten der Finanzkrise. Dass die laxe Geldpolitik der USA und gierige Manager die Hauptschuldigen seien, wurde als zu oberflächlich verneint. Die Podiumsteilnehmer sahen vielmehr die ungleiche Einkommens- und Vermögensverteilung sowie die globalen Zahlungsbilanz-Ungleichgewichte als tiefere Ursachen an. Allerdings wurde auch nicht mit Selbstkritik gespart. Die Wirtschaftswissenschaften hätten einer ganzen Generation von

Akademikern das falsche Rüstzeug an die Hand gegeben und Unsicherheit zum kalkulierbaren Risiko erklärt, wodurch Systemrückkopplungen ausgeblendet wurden. In diesen Ursachen lägen auch die langfristigen Lösungsmöglichkeiten. Kurzfristig dagegen müsse fiskalpolitisch gegengesteuert werden, da die Geldpolitik allein in der gegenwärtigen Liquiditätsfalle wirkungslos bliebe. Ohne eine gute Bonität der Kreditnachfrager nütze auch *Quantitative Easing* nichts.

Das Vormittagsprogramm am Donnerstag umfasste Präsentationen von zwei *academic papers* zum Finanzmarkt. Margit Schratzenstaller vom Institut für Wirtschaftsforschung in Wien sprach über die Motive, Durchführbarkeit und Wirkung einer allgemeinen Transaktionssteuer im Finanzsektor. Im Anschluss zeigte Trevor Evans (Hochschule für Wirtschaft & Recht Berlin) einige interessante Zeitreihen zum Vorfeld der Finanzkrise. Der Nachmittag stand zur freien Verfügung. Die *Seniors* nutzen die Zeit zum Arbeiten, die *Juniors* organisierten eine Fahrradtour durch Berlin oder machten sich gemütliche Stunden am See.

Der nächste Tag begann mit der Vorlesung von Engelbert Stockhammer (Wirtschaftsuniversität Wien) zum „Labour Market“. Wir diskutierten insbesondere das Konzept einer endogenen NAIRU, die im postkeynesianischen Ansatz kein Gravitationszentrum für die tatsächliche Arbeitslosenquote darstellt, sondern dieser vielmehr langfristig folgt. Am Nachmittag vertiefte Stefan Ederer (WIFO, Wien) den NAIRU-Ansatz im Hinblick auf offene Volkswirtschaften. Anschließend präsentierte Heike Joebgas vom IMK eine Vergleichsanalyse zweier Arbeitsnachfragefunktionen im IMK-Konjunkturmodell. Mit einer keynesianischen Arbeitsnachfragefunktion erzielt das Modell bei ex-post-Prognosen genauere Ergebnisse als mit einer neoklassischen. Außerdem kann die neoklassische Funktion das stagnierende Beschäftigungsvolumen in Deutschland bei gleichzeitiger Lohnmoderation nicht erklären.

Die Vorlesung von Philip Arestis am Samstag mit dem Titel „Economic Policies in Europe“ war, aufgrund seiner ironischen Art, sehr interessant und humorvoll aufgebaut.

Wir diskutierten insbesondere die Bedeutung koordinierter Geld-, Fiskal-, und Lohnpolitik. Am Nachmittag trugen Torsen Niechoj und Achim Truger vom IMK ihre Arbeit zum Thema „Fiscal Policy in the Hands of Mainstream Economists“ vor. Sie zeigten mit einer Simulation die prozyklischen Konjunkturwirkungen der kürzlich in Deutschland beschlossenen Schuldenbremse. An diesem Nachmittag waren die *Juniors* auf besondere Art gefordert. Die *study groups* hatten ein Rollenspiel vorzuführen. Dabei konnten wir aussuchen, ob wir uns an die bereits formulierten Szenen (abgestimmt mit dem Forschungsfeld des Tages) halten oder uns eigenständig einen Sketch ausdenken möchten. Die kreativen Einfälle, von der psychotherapeutischen Beratung einer selbstzweifelnden EZB bis zum wirtschaftspolitischen Zielfeldmeter-schießen, brachten die Summer School zu einem humorvollen Abschluss. Auch die *Lecturers* hatten, auf den Wunsch der *Juniors* hin, ihren Auftritt. Sie ernteten für ihre ironische Darstellung einer politischen Gesprächsrunde viel Beifall.

Während wir versuchten im Rahmen der Lehreinheiten mit den *Seniors* mitzuhalten, machten sie bei den sportlichen Freizeitaktivitäten eine sehr gute Figur. Die IG Metall Bildungsstätte am Pichelsee bot, aufgrund ihrer naturnahen Lage und Ausstattung, nicht nur ein anregendes Arbeitsumfeld, sondern auch Raum für Aktivität und Entspannung. So spielten wir abends Fußball und Volleyball, gingen Schwimmen, saßen bis in die späten Stunden im Freien und hatten Zeit für den persönlichen Austausch. Gemeinsame Erlebnisse wie die Jagd auf zwei Füchse, die die Portemonnaies der Fußballspieler geklaut hatten oder Philip Arestis Kochaktion für Liebhaber der türkischen Kaffeegenuss-Kultur bleiben uns als einzigartige Erinnerungen.

Die Teilnahme an dieser Summer School bot die exklusive Möglichkeit, uns eine Woche lang mit Gleichgesinnten und Persönlichkeiten aus aller Welt im Hinblick auf diverse Forschungsfragen auszutauschen. Die nächste Summer School von IMK und FMM wird 2011 stattfinden. Aus Sicht der diesjährigen Veranstaltungen möchten wir potenziellen Interessenten unbedingt eine Teilnahme an der kommenden Summer School empfehlen.

Der Brückenschlag zwischen Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften

Der Verband Deutscher Wirtschaftsingenieure e.V. (VWI) Hochschulgruppe Chemnitz

von Ronny Weinrich

„Ein Wirtschaftsingenieur – was ist das? Was macht er? Hat der Beruf des Wirtschaftsingenieurs Zukunft und welche Chancen hab ich nach dem Studium auf dem Arbeitsmarkt? Und wie sieht dieses Studium aus?“

Fragen, die sich im Moment viele Abiturienten stellen, die sich mit dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens auseinandersetzen. Probleme, die uns auch zum Tag der offenen Tür der Technischen Universität Chemnitz am 6. Juni 2009 begegnet sind.

Wir haben die Antworten - die Hochschulgruppe Chemnitz des Verbands Deutscher Wirtschaftsingenieure e.V. (VWI), begleitet und unterstützt Studenten des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU Chemnitz auf ihrem Weg ins Berufsleben.

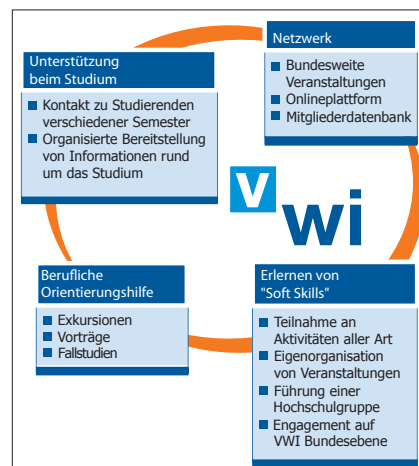
Von der Beratung zum Studiengang bei Veranstaltungen, wie dem genannten Tag der offenen Tür, über die Erstsemestereinführung, bis zur Unterstützung bei der Suche nach Praktikums- oder Arbeitsstellen bieten wir als Hochschulgruppe

ein breites Spektrum an unterstützenden Maßnahmen für die Studenten an. Dazu kommen Informationsveranstaltungen, Workshops und Exkursionen, sowie das geplante Angebot von Nachhilfestunden. Neben der fachlichen Weiterbildung und dem Kontakt zur Wirtschaft werden dabei auch die immer wichtigeren sozialen Kompetenzen vermittelt, die persönliche Entwicklung gefördert und Einblicke in das spätere Berufsleben ermöglicht.

Regelmäßig gestalten wir Angebote im Freizeitbereich (Theaterbesuche etc.) oder nehmen an bundesweiten Wettbewerben, wie den „kreatiFallstudien“, teil, deren Halbfinale wir 2009 bereits zum vierten Male organisiert haben.

Wir gehören als Hochschulgruppe Chemnitz mit unseren circa 50 Mitgliedern ebenfalls dem Bundesverband des VWI an. Dieser wurde bereits 1932 mit Sitz in Berlin gegründet und zählt inzwischen über 4600 Mitglieder, davon etwa 2300 Studenten, die sich in 33 Hochschulgruppen organisieren.

Der Bundesverband zeichnet sich neben



der intensiven Zusammenarbeit mit den Hochschul- und Alumnggruppen, insbesondere durch die Betreuung der ordentlichen Mitglieder aus, das heißt derer, die das Studium schon hinter sich gelassen haben. Auch hier gibt es die Möglichkeit bei verschiedensten Veranstaltungen mit anderen Wirtschaftsingenieuren in Kontakt zu treten, um seinen Erfahrungsschatz zu erweitern. Die bedeutendste Veranstaltung darunter ist der Deutsche Wirtschaftsingenieurtag (DeWit), bei dem sich neben der Teilnahme an exklusiven Gastvorträgen die Möglichkeit bietet mit hochrangigen Persönlichkeiten der Wirtschaft zusammen zu treffen.

Man sieht also – der Verband Deutscher Wirtschaftsingenieure ist eine gute Adresse. Jedoch nicht nur für jene, die in dieser Fachrichtung tätig sind, sondern auch im Allgemeinen für Wirtschaftsunternehmen der verschiedensten Branchen, deren Interesse gerne gesehen ist.

So besteht regelmäßig die Möglichkeit in Kooperation mit dem VWI-Dachverband oder auch unserer Hochschulgruppe in Chemnitz Veranstaltungen, wie Firmensexkursionen oder Vorträge, durchzuführen.

Weitere Informationen findet man unter <http://www.vwi.org> oder <http://www.vwi-chemnitz.de>.



Die VWI Hochschulgruppe Chemnitz bietet Ingenieuren wie auch Wirtschaftswissenschaftlern ein breites Spektrum an interessanten Angeboten und Aktivitäten.

Zitate und Ökonomie

Das gegenwärtige Wirtschaften lebt langsam, aber stetig immer mehr auf Kosten kommender Generationen. Von der Zukunft zu leben ist aber nicht zukunftsfähig.

Werner Müller

Jedem Arbeiter die Früchte seiner Arbeit zu sichern oder dies so gut wie möglich zu versuchen, ist eine würdige Aufgabe für jede gute Regierung.

Abraham Lincoln

Nicht die Politik ist unser Schicksal, sondern die Wirtschaft.

Walther Rathenau

Man versteht die Politik nicht richtig, wenn man von der Wirtschaft nichts weiß.

Richard von Weizsäcker

Keine Nation wurde vom Handel ruiniert.

Benjamin Franklin

Der Handel ist die Schule des Betrugs.

Vauvenargues

Handel ist ein sozialer Vorgang.

John Stuart Mill

Mit Fristgeben gedeiht der Handel.

Aus Kamerun

Inflation ist wie die Sünde: Jede Regierung verdammt sie, und jede Regierung praktiziert sie.

Sir Frederick Leith-Ross

Wir werden niemals Inflation verhindern können, solange wir der Regierung nicht das Monopol der Geldausgabe wegnehmen.

Friedrich August von Hayek

Ich bin sicher, dass der Börsenkrach von 1929 noch einmal passieren wird. Nur weiß man nicht wann. Alles, was man für einen neuen Zusammenbruch braucht ist, dass die Erinnerung an diesen letzten Wahnsinn schwächer wird.

John Kenneth Galbraith

Das endlose Wachstum materiellen Wohlstands, von dem wir die Lösung aller Probleme erhoffen, ist selbst zum Hauptproblem geworden.

John Kenneth Galbraith

Ökonomisches Denken ist die Überlebensstrategie für das nächste Jahrhundert.

Gerhard Schröder

Die Volkswirtschaft ist kein Patient, den man pausenlos operieren kann.

Ludwig Erhard

Veranstaltungshinweise

15. Oktober 2009

18:00 Uhr, TU Chemnitz, N111

Kritische Fragen zum Aufbau Ost werden am 15. Oktober 2009 um 18 Uhr im Rahmen der Podiumsdiskussion „Aufbau Ost: Eine kritische Bilanz“ an der TU Chemnitz gestellt.

Es diskutieren West- und Ostdeutsche, die den Aufbau nach dem Zusammenbruch der DDR an wesentlichen Stellen im Raum Chemnitz mitgestaltet haben.

Weitere Informationen erteilt die Professur Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre, Telefon 0371/531-26190.

28. bis 30. Oktober 2009

ab 09:00 Uhr, TU Chemnitz, N113

In der 3-tägigen Veranstaltung „Praxis des Investment Banking“ berichten Experten über neue Entwicklungen sowie Auswirkungen der Finanzkrise im wertpapierorien-

tierten Kapitalmarktgeschäft.

Nähere Informationen sowie Möglichkeit zur Anmeldung unter: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl4/ibinfo.php>.

30. Oktober 2009

09:00 bis 18:00 Uhr, TU Chemnitz, N113

Der Lehrstuhl für Marketing und Handelsbetriebslehre engagiert sich seit nunmehr 15 Jahren intensiv um die Entwicklung des wissenschaftlichen Verständnisses für die Wirkungen von Events und die Einsatzperspektiven im Marketing.

Dies soll Anlass sein, im Rahmen der Veranstaltung „Eventforschung – Stand und Perspektiven“ am 30. Oktober 2009 an der TU Chemnitz Bilanz zu ziehen.

Weitere Informationen, Online-Anmeldung sowie Veranstaltungsprogramm unter: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl2/konferenz/index.php>

November 2009

TU Chemnitz, WiWi-Fakultät

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz veranstaltet Mitte November 2009 das 5. Alumni-Treffen.

Ausführliche Informationen, Online-Anmeldung sowie Veranstaltungsprogramm werden sich demnächst unter <http://www.tu-chemnitz.de/tu/alumni/index.php> finden lassen.

Wintersemester 2009/2010

TU Chemnitz, WiWi-Fakultät, TW7

Im Rahmen des *Wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsseminars* der Professur für Finanzwissenschaft werden in diesem Semester Gastvorträge zu verschiedenen, wirtschaftlichen Themen veranstaltet.

Informationen hierzu wird es unter <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl4/forschungsseminar/index.php> geben.

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