

## Smarte Ideen und innovative Beschichtungsverfahren

### Preisträger des SAXEED-Ideenwettbewerbs gekürt

von Dr. Constance Bornkampf

Bereits zum 16. Mal rief das Gründernetzwerk SAXEED Studierende, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Professorinnen und Professoren an den vier südwestsächsischen Hochschulen auf, innovative und kreative Geschäftsideen beim SAXEED-Ideenwettbewerb „Schicke Ideen“ einzureichen. Aus den 30 eingereichten Ideen wählte die Fach-Jury am Ende neun Ideen aus, die zum Pitch auf der Preisverleihung eingeladen wurden. Etwa 90 Gäste waren am 07. Juni 2021 bei dem Event dabei, welches das erste Mal in digitaler Form über die interaktive Plattform spatialChat, stattfand. Unter den Nominierten befanden sich Teilnehmende aller vier Hochschulstandorte. Gemeinsam kürten Publikum und Live-Jury die besten der eingereichten Ideen.

#### Neue Technologie im Trockenbau erhielt 1. Preis

Gewinner in der Kategorie „WissenschaftlerInnen“ wurde das Team „DuCem“. Im Rahmen eines Forschungsprojekts an der TU Bergakademie Freiberg entwickelten Adrian Bajrami, Benjamin Hiller und Bruno Heitsch eine neuartige zementhaltige Mischung und ein automatisiertes Beschichtungsverfahren für Trockenbauplatten. Sie können dabei eine sehr hohe Oberflächenqualität selbst bei einer geringen Stärke von 0.3mm erreichen. Zusätzlich fallen typischerweise notwendige Arbeitsschritte – darunter Beschichten, Abspachteln und Schleifen, weg. „Es ist wirklich schade, dass wir DuCem nicht persönlich vor Ort präsentieren können – es fühlt sich einfach wunderschön an, wie echte Keramik!“ beschrieb Adrian Bajrami nach der Preisverleihung begeistert das Produkt. Dabei hatte das Team auf dem Weg einige Hürden überwinden müssen. Der ursprüngliche Auftraggeber des Projektes war ausgestiegen, doch das Team glaubte weiterhin an die Technolo-

gie und bemühte sich immer wieder um weitere Finanzierung. Gar nicht so einfach bei einem Produkt, dass auf den ersten Blick sehr erklärungsbedürftig ist. „Aber sobald die Leute den Prototypen in den Händen halten, sind sie begeistert“ so Adrian Bajrami. Das Team kann sich über ein Preisgeld in Höhe von 1.000 Euro freuen, welches vom Technologiegründerfonds Sachsen (TGFS) gestiftet und übergeben wurde.

#### Der erste Doppelsieg in der Kategorie „Studierende“

Gleich die erste und zweite Stufe des Treppchens belegte der angehende Gründer Martin Uhlmann von der TU Chemnitz mit seinen eingereichten Ideen. Den ersten Platz in der Kategorie „Studierende“ gewann er mit Flaura. Der smarte Blumentopf überwacht mit Hilfe von Sensoren die Pflanze, gießt sie nach Bedarf und gibt Informationen über ihre optimale Pflege über eine zugehörige App weiter. Die Neuheit ist dabei die Verknüpfung mit SmartHome-Systemen und die Steuerung über das eigene

Handy. Martin Uhlmann zeigt sich überrascht und glücklich: „Damit hatte ich nicht gerechnet. Ich habe immer viele Ideen und wollte meine zweite Idee „Spice Aid“ einfach mal von Experten bewerten lassen. Flaura ist aber schon aktuell mein Hauptfokus.“ Er will den Blumentopf ganz nach dem Lean Start Up Prinzip schnell auf den Markt bringen und mit viel Kundenfeedback weiterentwickeln. Dazu gibt es den 3D-Druckplan für das Gehäuse bereits frei im Netz verfügbar. Den Bausatz für die Elektronik und Tutorials zum Zusammenbauen liefert er selbst. Der Preis für den ersten Platz ist ebenfalls mit 1.000 Euro dotiert und wurde von der Volksbank Chemnitz eG gestiftet und übergeben.

### In dieser Ausgabe

Smarte Ideen und innovative Beschichtungsverfahren: Preisträger des SAXEED-Ideenwettbewerbs gekürt von C. Bornkampf. . . . .	1
Der Manager im Kontext der Überwachungsstruktur: Eine vergleichende Analyse deutscher und kamerunischer Aktiengesellschaften von N. C. Dongmo Zafack . . . . .	3
Zum Einfluss regionaler Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses von J. Heß . . . . .	6
Die Energiewende als Exportschlager? Eine rechtsvergleichende Untersuchung der deutsch-polnischen Vorschriften zum Übertragungsnetzausbau von W. Kabacinski . . . . .	9
Zitate und Veranstaltungshinweise . . . . .	12



*Martin Uhlmann konnte sich mit seinen Ideen "Flaura" und "Spice Aid" durchsetzen und belegte den ersten und zweiten Platz in der Kategorie "Studierende".*

**Von der perfekten Gewürzmischung, über blockchaingetriebene Paketlieferungen bis hin zu neuen Produkten aus Elektroschrott – die Platzierten der beiden Kategorien im Überblick**

Der 2. Platz in der Kategorie „Studierende“ und 500 Euro Preisgeld, gestiftet von der Technologie Centrum Chemnitz GmbH, geht, wie bereits erwähnt, auch an Martin Uhlmann von der TU Chemnitz. Viele Menschen kochen fast täglich selbst. Dennoch bleibt die perfekte Würzung der Gerichte oft ein Geheimnis. Dieses will Martin Uhlmann mit seiner Spice Aid App lösen. Zunächst können Nutzende persönliche Vorlieben einspeichern. Dadurch kann die App dann bei einer späteren Auswahl eines Gerichtes oder der

Verlinkung eines Online-Rezeptes die perfekten Mengenangaben der einzelnen Gewürze vorschlagen. Dabei schließt Spice Aid an den Trend zu spezifischen Gewürzmischungen an, ohne dass unnötig viele neue Gewürze angeschafft werden müssen. Stattdessen kann nun jeder für sich mit Hilfe der App selbst die individuell benötigten Kombinationen finden.

Mit der Einreichung „SympU“ konnte Luisa Geschew von der TU Bergakademie Freiberg überzeugen und den dritten Platz in der Kategorie „Studierende“ belegen. Gestiftet wird der Preis in Höhe von 500 Euro von der Sächsischen Aufbaubank. Luisa Geschew hat selbst die Erfahrung gemacht, dass viele Menschen mit Autoimmun- oder chronischen

Erkrankungen oft einen langen Weg der (Fehl-)Diagnosen hinter sich haben, der von Frust und Unsicherheit begleitet wird. Um den Betroffenen zu helfen, einen selbstbestimmteren Umgang damit zu finden, kam ihr die Idee zu SympU. Bei der App werden tagebuchähnlich Symptome und Umweltfaktoren dokumentiert. Dabei entsteht eine verbesserte datenbasierte Selbstwahrnehmung und erleichtert die Kommunikation mit Ärzten, sodass der Anamnese- und Diagnostikprozess verbessert werden kann.

Die übrigen Plätze der Kategorie Studierende belegten die Projekte „Keyfinery“ und „DeliveryChain“. Für Dominik Finke (Westfälische Hochschule Zwickau) und Benjamin Abdele (HTW Dresden) von Keyfinery ist es unerklärlich, wie viele Menschen für ihren ergonomischen Schreibtischstuhl viel Geld ausgeben, aber sich oft keine Gedanken um die Tastatur machen, die sie genauso oft nutzen. Sie entwickeln daher ein Online-Baukastensystem mithilfe dessen sogenannte Custom Mechanical Keyboards, also individuelle mechanische Tastaturen, zusammengestellt werden können. Vom Linkshänder, der die Zahlentasten gerne links statt rechts haben möchte, über Gamer bis hin zum Design-Fan können die Kunden sowohl Funktion und Aussehen der Tastaturen ganz nach eigenem Geschmack anpassen. Dabei besteht die Möglichkeit der Unterstützung und Verwendung exklusiver Designs von unabhängigen Künstlern aus der Online Community.

Mit Blockchain die Paketzustellung in Regionen mit schwacher Postinfrastruktur zu verbessern, das ist die Idee des DeliveryChain Teams um Jeremias Krämer, Mbongning Tendonkeng und George Francis von der Hochschule Mittweida. Ihre App soll eine Plattform bieten, bei der Privatpersonen sich vernetzen können: die einen, die Pakete verschicken wollen und die anderen, die selbst eine Strecke fahren und sich durch die Lieferungen etwas verdienen wollen. Vertrauen ist in diesem Zusammenhang von größter Bedeutung, sodass das Team auf Smart Contracts setzt. Mit Hilfe dieser können beide Seiten eine Art digitalen Pfand für eine Paketzustellung hinterlegen und auch die Bezahlung

---

könnte auf diesem Weg abgewickelt werden. Ein besonderer Fokus soll dabei auf afrikanischen Ländern liegen, da sich das Team hier eine hohe Nachfrage erhofft.

In der Kategorie „WissenschaftlerInnen“ stellten außerdem die Teams von „GeriPrevent“ und „Green Gentem“ ihre Projekte vor. Das interdisziplinäre Team im Bereich Sportwissenschaften (Dr. Alexander Stäuber, M.Sc. Sebastian Zimmer, B.Sc. Vanessa Paskovska) und Gerontologie (M.Sc. Tina Auerswald) von GeriPrevent stellt sich einer der größten Herausforderungen der nächsten Jahre: dem wachsenden Pflegenotstand. Mit einem All-in-One-Prinzip ihres Dienstleistungsportfolios von Beratung über Schulung und Umsetzung bis hin zur Evaluation wollen sie die Präventionsberatung für Pflegeeinrichtungen werden. Erste Konzepte sind bereits entwickelt und im Rahmen eines Forschungsprojektes „Prävention in stationären Pflegeeinrichtungen“ erprobt. Dabei setzt das Team vor allem auf ein niedrigschwelliges und erlebnisorientiertes Gruppenangebot. Denn sie sind von dem positiven Einfluss der Verknüpfung von körperlicher Aktivität mit kognitiver Stimulation auf die physische und psychische Gesundheit älterer Menschen überzeugt. Währenddessen hat sich Green Gentem zur Aufgabe gemacht, aus Schrott neue Produkte zu drucken. Das Team, bestehend aus Dr. Hripsime Gevorgyan, Avinash Kandalam und Golam

Muktadir, Sayan Chatterjee und Sania Ahmed, entwickelten innerhalb des „EMPOWER“ Doktorandenprogramms der TU Bergakademie Freiberg eine Lösung für die wachsenden Mengen an Elektroschrott, der jährlich in Deutschland produziert wird. Dieser besteht oftmals aus verschiedensten Komponenten, die alle gesondert recycelt werden müssen. Mit Hilfe eines Smart-Warehouses will das Team den Schrott beim Verbraucher sammeln, intern sortieren und die Plastikkomponenten in-house mit Hilfe von 3D-Druckern in neue Produkte weiterverarbeiten. Diese Produkte können, ebenso wie die anderen anfallenden Recycling-Komponenten, verkauft werden. Besonders stolz ist das Team dabei auf ein eigenes Toolkit für die Drucker, die eine Analyse der Kunststoffzusammensetzung ermöglicht und die Leistung des Geräts entsprechend anpasst.

#### **Sonderpreis für den günstigen Smart-Home Wasserhahn TalkToTriton**

Darüber hinaus lobte das Chemnitzer Unternehmen chemmedia AG im Rahmen des SAXEED-Wettbewerbs erneut einen Sonderpreis aus. Über ein mietfreies Start-up-Büro für ein Jahr im Wert von 2.000 Euro im Chemnitzer Coworking-Space Kabinettstückchen kann sich Patrick Schönknecht von der TU Chemnitz freuen. Mit seinem Projekt „TalkToTriton“ begeisterte er Lars Faßmann, Vorstandsvorsitzenden der chem-

media AG. Der smarte Wasserhahn entsteht durch den Anbau einer kleinen Box an der Frischwasserzufuhr, dadurch ist ein zur Konkurrenz vergleichsweise günstiges Modell möglich. TalkToTriton ermöglicht mit Hilfe einer smarten Verknüpfung zu Sprachassistenten eine sprachliche Steuerung von Wassertemperatur- und -menge. Aktuell arbeitet Patrick Schönknecht an der Weiterentwicklung der Idee sowie einem Prototypen.

#### **Hintergrund: „Schicke Ideen“**

Das Gründernetzwerk SAXEED der südwestsächsischen Hochschulen macht es sich mit dem Wettbewerb „Schicke Ideen“ zur Aufgabe, unter allen Einsendungen die besten Geschäftsideen zu finden. Zur Teilnahme aufgerufen waren alle Studierenden, MitarbeiterInnen sowie Professorinnen und Professoren der vier SAXEED-Standorte: TU Chemnitz, TU Bergakademie Freiberg, Hochschule Mittweida sowie Westsächsische Hochschule Zwickau. Insgesamt wurden in diesem Wettbewerbsjahr 30 Geschäftsideen eingereicht. Jede Einreichung erhielt dabei in der ersten Bewertungsrunde drei Juryfeedbacks aus den Perspektiven „Wissenschaft“, „Wirtschaft/Banken“ und „Existenzgründungsförderung“. Sowohl das Publikum als auch eine sechsköpfige Live-Jury entschieden auf Basis der Kurzpräsentationen über Siegerinnen, Sieger und Platzierte.

---

## **Der Manager im Kontext der Überwachungsstruktur: Eine vergleichende Analyse deutscher und kamerunischer Aktiengesellschaften**

*von Dr. Nadine Claire Dongmo Zafack*

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des *Doctorum politicarum* von Nadine Claire Dongmo Zafack. Die Doktorarbeit ist auf MONARCH, dem Dokumenten- und Publikationsserver der TU Chemnitz, kostenfrei abrufbar: <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:ch1-qucosa2-754403>. Darüber hinaus kann die Taschenbuchvariante über den Universitätsverlag Chemnitz für 12,90€ käuflich erworben werden (ISBN: 978-3-96100-135-4).

Im Fokus der vorliegenden Arbeit steht die Analyse von Machtspie-

len und wechselseitigen Einflüssen zwischen den Managern (Vorstand

oder Geschäftsleitung) und den Überwachungsorganen (Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat, interne Revision und Abschlussprüfer) im Prüfungsprozess deutscher und kamerunischer Aktiengesellschaften. Das bedeutet zum einen die besondere Berücksichtigung von Vertragstheorien und internationalen Standards guter Corporate Gover-

---

nance, zum anderen die Orientierung am Gesellschaftsrecht jedes Landes. Um die unterschiedlichen Wechselwirkungen einordnen zu können, sollen zunächst am Beispiel der kamerunischen „Société Anonyme (SA)“ und der deutschen Aktiengesellschaft (AG) einige Grundzüge der jeweiligen Unternehmensverfassung dargestellt werden. Dies betrifft vor allem die Stellung des Managers im Verhältnis zu den Überwachungsorganen der Aktiengesellschaften.

Bezüglich des Corporate Governance-Modells ist die kamerunische SA durch ein monistisches System mit einem „Directeur Général/DG“ (Generaldirektor) oder „Président Directeur Général/PDG“ (Präsident-Generaldirektor) und dem „Conseil d'administration“ (Verwaltungsrat) gekennzeichnet, während das deutsche Corporate-Governance-System durch eine strenge Trennung zwischen Geschäftsführung (Vorstand) und Überwachung (Aufsichtsrat) gekennzeichnet ist. Die Einrichtung von Prüfungsausschüssen ist bei einer nicht kapitalmarkt-orientierten SA fakultativ, allerdings besteht eine Pflicht, wenn die SA kapitalmarkt-orientiert oder börsennotiert ist. Im Gegensatz dazu sind diese Ausschüsse bei einer deutschen AG nicht obligatorisch, unabhängig davon, ob die AG börsennotiert oder kapitalmarkt-orientiert ist.

Bezüglich der Abschlussprüfung ist die Bestellung mehrerer Abschlussprüfer (Gemeinschaftsprüfung) für die kapitalmarkt-orientierte bzw. börsennotierte SA sowie für Kreditinstitute obligatorisch. Dagegen ist die Gemeinschaftsprüfung bei einer deutschen AG fakultativ, unabhängig davon, ob sie kapitalmarkt-orientiert ist oder nicht. Besonders herauszustellen ist die Tatsache, dass bei einer kapitalmarkt-orientierten AG das Prinzip der externen Rotation gilt, während bei einer kapitalmarkt-orientierten SA das Prinzip der internen Rotation praktiziert wird. Die interne Revision stellt ein weiteres Überwachungsinstrument dar, das bei einer deutschen AG dem Vorstand unterstellt ist. Allerdings äußert sich bei einer SA der Gesetzgeber nicht zur Stellung der internen Revision. Nur bei Kreditinstituten existieren be-

sondere Bestimmungen bezüglich der Stellung und der Rolle der internen Revision. In diesem Zusammenhang besteht eine Weisungsbefugnis des Audit Committee gegenüber Mitarbeitern der Internen Revision eines kamerunischen Kreditinstituts. Dieses Szenario ist aber bei einer deutschen AG nicht vorstellbar, da der Aufsichtsrat bzw. der Prüfungsausschuss ohne die Zustimmung des Vorstandes den Mitarbeitern keine Weisungen erteilen darf.

Ein weiterer Schwerpunkt dieser Arbeit besteht darin, die wesentlichen Elemente herauszustellen, welche die Art der Interaktionen und der unterschiedlichen Verhaltensstrategien charakterisieren, die von den Akteuren mittels der sich ihnen bietenden Freiräume genutzt werden können. Es geht hier darum, die gegenseitige Beeinflussung bzw. die Machtverhältnisse zwischen den Akteuren im Rahmen ihrer Zusammenarbeit zu analysieren. In einer deutschen AG zeigt sich die Macht des Vorstands über den Aufsichtsrat auf verschiedenen Ebenen. Die hierarchische Unterordnung der internen Revision unter den Vorstand kann ein Hindernis für die Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats darstellen. Dies liegt daran, dass der Aufsichtsrat keinen direkten Zugriff auf die Berichte der Internen Revision hat. Er ist nicht befugt, die Mitarbeiter der Internen Revision ohne die Zustimmung des Vorstands zu befragen oder Weisungen bzw. Prüfungsaufträge zu erteilen. Zudem ist sein Einsichts- und Prüfungsrecht eingeschränkt. Dadurch ist es dem Aufsichtsrat erschwert, die Wirksamkeit der Internen Revision zu überwachen. Die Macht des Vorstands wird sogar noch dadurch verstärkt, dass der Abschlussprüfer selbst keinen direkten Zugriff zu den Berichten der Internen Revision besitzt.

In einer kamerunischen SA kann die PDG-Struktur für die Kontrolle der SA problematisch sein, da die Anwesenheit des Generaldirektors im Verwaltungsrat die Unabhängigkeit des Verwaltungsratsvorsitzenden gefährden könnte. Es besteht hier die Möglichkeit einer Schwächung der Kontrollkapazität des Verwaltungsratsvorsitzenden. Das Schweigen des Gesetzgebers bezüglich der Qualifikation der Mitglieder

des Verwaltungsrates ist ebenfalls ein Hindernis für die Kontrolle der Manager. Allerdings ist die Feststellung der Mandatsdauer des DG durch den Verwaltungsrat als gut für die Überwachungsfunktionen des Verwaltungsrats anzusehen. Das obligatorische Audit Committee bei kapitalmarkt-orientierten SA, das ausschließlich aus externen Mitgliedern besteht, fungiert als ein unabhängiges Überwachungsorgan, das die Effizienz des Verwaltungsrats bei der Erfüllung seiner Überwachungsaufgaben verstärkt. Des Weiteren kann der Manager durch die vom Gesetzgeber hinterlassene Gesetzeslücke in Bezug auf die Funktion und die hierarchische Anbindung der Internen Revision seine Macht auf den Verwaltungsrat ausüben. Das Schweigen des Gesetzgebers hinsichtlich des Organs, das mit der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer betraut ist, sowie der fehlende direkte Zugriff der Abschlussprüfer auf die Arbeiten der Internen Revision stellen ebenso Hindernisse für die Kontrollfunktion der Abschlussprüfer dar. Allerdings ist die Unabhängigkeit der Abschlussprüfer bei kapitalmarkt-orientierten SA durch die Gemeinschaftsprüfung und die interne Rotation des Prüfungspartners gesichert. Außerdem sollte das vom Gesetzgeber vorgesehene Warnverfahren („Procédure d'alerte“) die Effizienz der Managementüberwachung gewährleisten.

Unter Berücksichtigung der festgestellten Schwächen in jedem Governance-System und insbesondere mit Hinblick auf das Ziel, die Kontrolle der Manager der Aktiengesellschaft zu gewährleisten, entstand die Idee eines neu aufgelegten Governance-Modells für diese Art von Gesellschaft. In dieser Hinsicht ermöglichte die Analyse der Interaktionen zwischen den Akteuren des Prüfungsprozesses die Herausarbeitung einer bedeutenden Charakteristik ihrer Machtspiele: die Gruppenbildung der Akteure. Diese Beobachtungen ermöglichten die Feststellung der Gruppen von Akteuren, die sich entsprechend der Interessen eines jeden Akteurs (Koalitionen, Kollusion oder Entstehung von Interessenkonflikten, Allianzen oder Kooperation oder bloße Koexistenz) bilden können. Darüber

hinaus ist die Stärke der Interaktionen zwischen den Gruppen oder den einzelnen Akteuren analysiert worden und schließlich wurden die Akteure mit der größten oder der geringsten Macht identifiziert. Bei der Antwort auf diese Problematik dienten die Verhaltens- und soziologischen Theorien als wichtiges Werkzeug für ein besseres Verständnis dieser Situationen, in denen die Akteure interagieren.

Sowohl für die deutsche AG als auch für die kamerunische SA sind vier Gruppen gebildet worden. Bei einer deutschen AG können die Unterordnung der internen Revision unter den Vorstand sowie ihre finanzielle Abhängigkeit von letzterem zu einer starken Koalition zu Lasten des Aufsichtsrats und des Abschlussprüfers führen. Daher wäre es für die Interne Revision folglich vorteilhafter zu kooperieren als zu denunzieren, um die Gefahr zu vermeiden, entlassen zu werden. Die Interne Revision und der Vorstand stellen somit die stärkste Gruppe des Prüfungsdreiecks dar. Bei der zweiten Gruppe, bestehend aus dem Vorstand und dem Abschlussprüfer, ist das Risiko einer Koalition gering, da der Vorstand keinen Einfluss auf die Bestellung sowie die Honorare des Abschlussprüfers hat. Dadurch ist die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers gesichert. Allerdings ist das Risiko einer Kollision nicht ausgeschlossen. Bezüglich der Gruppe „Aufsichtsrat-Vorstand“ geht es um eine starke Kooperation und einen regelmäßigen Informationsaustausch. Die Gruppe „Abschlussprüfer-Aufsichtsrat“ scheint diejenige zu sein, die zu einer besseren Wirksamkeit des Prüfungsprozesses beiträgt. Diese Wirksamkeit wird jedoch dadurch geschwächt, dass diese Gruppe keinen direkten Zugriff auf die Arbeiten der Internen Revision hat. Die Beziehung dieser Gruppe zur Internen Revision ist aus diesem Grund nichts weiter als eine bloße Koexistenz.

Im Gegensatz zu einer deutschen AG zeichnet sich die Bildung von Gruppen in einer kamerunischen SA durch besondere Merkmale aus: die Kapitalmarktorientierung und die Geschäftsleitungsstruktur (DG oder PDG). Die Kreditinstitute besitzen jedoch eine Governance-Struktur, in der die informellen Machtbereiche

beinahe inexistent sind. In Bezug auf die Gruppe „Interne Revision-Geschäftsleitung“ haben wir es hier mit dem gleichen Szenario zu tun wie in der deutschen AG, das heißt mit der möglichen Bildung einer Koalition. Aufgrund des Schweigens des OHADA<sup>1</sup>-Gesetzgebers zur Funktion der Internen Revision ist diese Koalition jedoch ausgeprägter als in einer deutschen AG. Das Risiko einer Koalition zwischen Abschlussprüfer und Generaldirektor ist ebenfalls zu beachten, allerdings nur für die nicht-kapitalmarktorientierte SA. Die Stärke dieser Koalition ist jedoch gering, da die Mandatsdauer von Abschlussprüfern vom Verwaltungsrat nur für eine bestimmte Zeit (sechs Jahre) festgelegt wird. Das Schweigen des Gesetzgebers zur Qualifikation der Mitglieder des Verwaltungsrats oder des Audit Committees sowie die PDG-Struktur führen dazu, dass die Gruppe „Verwaltungsrat-Generaldirektor“ nicht unbedingt die Wirksamkeit des Prüfungsprozesses gewährleistet. Im Gegenteil, es können Informationsasymmetrien zugunsten der Manager entstehen. Die Gruppe „Verwaltungsrat-Abschlussprüfer“ scheint in der kapitalmarktorientierten SA zur Qualität des Prüfungsprozesses beizutragen. Dies erklärt sich durch die Pflicht zur Gemeinschaftsprüfung. Die Stärke dieser Gruppe ist jedoch durch den fehlenden direkten Zugang zu den Arbeiten der Internen Revision geschwächt. Es ist außerdem eine bloße Koexistenz zwischen Abschlussprüfer und Interner Revision sowie zwischen Verwaltungsrat und Interner Revision zu beobachten.

Auf diesen Charakteristika aufbauend, wurde eine den einzelnen Aktiengesellschaften entsprechende Management-Typologie erstellt. Der markanteste Fall hier ist die Herausbildung einer „Dreier-Koalition“ (Koalition zwischen drei Akteuren: Manager, Interne Revision und Verwaltungsrat in eine PDG-Struktur) in der kamerunischen SA. Grundsätzlich ermöglichte diese Typologie die Aufdeckung der Mängel im Kontrollsystem und rief noch einmal nachdrücklich in Erinnerung, dass die Grenzen der Macht zwischen den Kontrollorganen

<sup>1</sup> OHADA ist das Akronym für "Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires" (Organisation für die Harmonisierung des Handelsrechts in Afrika).

und der Geschäftsleitung neu definiert werden müssen. Zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Rat, Abschlussprüfern, Interner Revision und Managern im Hinblick auf eine bessere Corporate Governance wurden verschiedene Lösungsvorschläge entworfen. Angesichts der Corporate Governance-Modelle (monistisch oder dualistisch) deutscher und kamerunischer Aktiengesellschaften führen diese Überlegungen zu der entscheidenden Frage, ob eine dualistische oder monistische Struktur zu präferieren ist, um eine bessere Kontrolle der Aktiengesellschaften zu gewährleisten. Als Antwort auf diese Frage ist anzumerken, dass die identifizierten Mängel in den Kontrollsystemen in den Rollen, den Kompetenzen, der Macht und der Stellung der Akteure des Prüfungsprozesses zu finden sind. Sowohl in das monistische als auch in das dualistische System soll ein wirksames Kontrollsystem eingerichtet werden, das eine bessere Führung der Gesellschaften gewährleistet. Ein effizientes Governance-System einer Aktiengesellschaft bedeutet daher mehr Transparenz in der Leitung sowie die Schaffung und Kontrolle einer ausgeglichenen Machtverteilung zwischen den Organen der Gesellschaft. Diese Überlegungen führen uns dazu, ein Corporate-Governance-Modell vorzuschlagen, je nachdem, ob die Aktiengesellschaft monistisch oder dualistisch orientiert ist. Ziel des Modells ist es, ein Gleichgewicht zwischen dem Management und den Überwachungsorganen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben herzustellen.

In der deutschen AG sollte der Aufsichtsrat einen direkten Zugriff auf die Arbeiten der Internen Revision haben. Der Prüfungsbericht wird in diesem Fall vom Leiter der Internen Revision gleichzeitig an den Aufsichtsrat und den Vorstand übermittelt. Dies ermöglicht dem Vorstand, die Fehler in den Berichten nicht alleine suchen zu müssen. Dies ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass der Vorstand weiterhin über alle Vorgänge informiert wird, welche die Interne Revision betreffen (Prüfungsplan, Sitzung mit Prüfungsausschuss usw.). Deswegen ist der Erlass einer Informationsordnung als Teil der Geschäftsordnung des

Vorstandes empfehlenswert. Dadurch sollen Loyalitätskonflikte zwischen dem Vorstand und dem Leiter der Internen Revision vermieden und die Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat gewährleistet werden. Der Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats sollte auf die Einstellung oder Entlassung, den Prüfungsplan sowie die Vergütung des Leiters der Internen Revision erweitert werden. Dieser Zustimmungsvorbehalt kann sogar auf die Inanspruchnahme des „Co-Sourcing“ ausgeweitet werden, um die Interne Revision bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Diese Technik garantiert ein hohes Niveau an Qualität hinsichtlich der Unabhängigkeit und Objektivität des Leiters der Internen Revision. Weiterhin wäre es für den Abschlussprüfer einfacher, den Prüfungsbericht direkt vom Leiter der Internen Revision zu erhalten, anstatt über den Umweg des Vorstands oder des Aufsichtsrats. Um die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers zu gewährleisten, sollten Gemeinschaftsprüfungen bei börsennotierten AG verpflichtend werden.

In der kamerunischen SA kann es durch die zahlreichen, von den Managern kontrollierten Einflussbereiche zu Dreier-Koalitionen kommen. Um die Wirksamkeit der Internen Revision zu stärken, sollte der OHADA-Gesetzgeber zunächst klare Bestimmungen bezüglich der Stellung und der Rolle der Internen Revision innerhalb des Prüfungsprozesses erlassen. Zweitens sollte

die Interne Revision hierarchisch unter die Geschäftsleitung und funktionell unter den Verwaltungsrat oder sein Audit Committee unterstellt sein. Die Interne Revision erhält aus diesem Grund ihre Aufträge von der Geschäftsleitung, legt jedoch ebenfalls dem Audit Committee Rechenschaft ab. Darüber hinaus sollte der Abschlussprüfer einen direkten Zugriff auf die Prüfungsberichte der Internen Revision haben. Selbstverständlich muss die Geschäftsleitung über jeden Kontakt mit dem Abschlussprüfer oder dem Verwaltungsrat informiert werden, um jegliche Art der asymmetrischen Information sowie Loyalitätskonflikte zu vermeiden.

Eine wirksame Interne Revision erfordert jedoch, dass der Verwaltungsrat oder das Audit Committee vollkommen unabhängig von der Geschäftsleitung sind und vor allem über die nötige Fachkenntnis verfügen, um die Jahresabschlüsse einschätzen zu können. In der kapitalmarktorientierten SA sollte die Rolle des Audit Committees auf die Wahl des Abschlussprüfers ausgeweitet werden. Dies würde es dem Abschlussprüfer ermöglichen, seine Ergebnisse völlig objektiv und ohne Befürchtungen seitens der Manager mitzuteilen. Unabhängig davon, ob die SA kapitalmarktorientiert ist oder nicht, sollten der Verwaltungsrat oder das Audit Committee im Voraus die Bereitstellung von Nichtprüfungsleistungen durch die Abschlussprüfer der Gesellschaft genehmigen, sowie den Ab-

schlussprüfern den Prüfungsauftrag erteilen und die Honorare festlegen. Die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers wäre jedoch gesichert und die Wirksamkeit des Verwaltungsrates oder Audit Committees gewährleistet, wenn der Verwaltungsrat in seiner Kontrollfunktion nicht vom PDG dominiert wird. Die Voraussetzung dafür ist eine Trennung der Funktionen des DG und PDG oder die Ernennung eines stellvertretenden unabhängigen Vorsitzenden („Lead Director“). Zur Gewährleistung der Transparenz des Prüfungsprozesses sollten klare Anforderungen für das Organ definiert werden, das für die Erteilung des Prüfungsauftrags zuständig ist.

Im Lichte der Bilanzskandale, hat die vorliegende Studie gezeigt, dass die Corporate Governance eine wichtige Rolle in Unternehmen spielt. Die Abschlussprüfung stellt ein wichtiges Instrument dar, um die Wirksamkeit der Corporate Governance zu gewährleisten. Nicht nur Manager, sondern auch weitere Überwachungsorgane sind für die Erreichung dieses Ziels verantwortlich. Dies erfordert daher Objektivität, Unabhängigkeit und Transparenz im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren.

---

## Zum Einfluss regionaler Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses

von Dr. Joseph Heß

**Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor rerum politicarum von Joseph Heß. Die Doktorarbeit ist auf MONARCH, dem Dokumenten- und Publikationsserver der TU Chemnitz, kostenfrei abrufbar: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:ch1-qucosa2-357882>.**

Wirtschaftswachstum ist eines der am intensivsten untersuchten makroökonomischen Phänomene in der Forschungsliteratur der Ökonomie. Wie das Wirtschaftswachstum angeregt werden kann und was die

Wachstumstreiber sind, versuchen viele Ökonomen zu beantworten. Dabei gilt es zu verstehen, welche Faktoren Wachstum auslösen, unterstützen oder behindern.

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf dem Gründungsprozess junger und innovativer Unternehmen (Start-ups), die sich in der ersten Phase ihrer Geschäftstätigkeit befinden.

Mit der zunehmenden Anzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen, den wenig klar gefassten Begriffsdefinitionen (KMU, Start-up, junge Unternehmen) und der zugrunde-

liegenden Komplexität des Themenfeldes stieg auch deren Diffusität. Dies machte es umso wichtiger, das Forschungsfeld der Erfolgsfaktoren eindeutig zu profilieren. Aus der wissenschaftlichen Perspektive wurde vermehrt eine starre Position eingenommen, die zu einem gewissen Zeitpunkt im Unternehmensgründungsprozess den Erfolg des Start-ups betrachtete. Die Erkenntnis, dass im Lebenszyklus nicht nur die Erfolgsfaktoren variieren, sondern auch die Perspektive (vom Individuum hin zum Unternehmen), war vorhanden, wurde jedoch zu meist aufgrund der Komplexität des Themenfeldes zu stark generalisiert oder ganz ignoriert. In den vergangenen Jahren wurde deshalb der Ruf nach einem dynamischen Modell laut, das dem Gründungsgeschehen als Prozess Beachtung schenkt und nicht nur eine Momentaufnahme des Lebenszyklus abbildet.

Selden und Fletcher (2015) ergänzen zu der dynamischen Perspektive: „The entrepreneurial journey should be a key unit of analysis in process explanations of entrepreneurial events. Process theorists, however, have not as yet developed an analytical framework that explains an entrepreneurial event in relation to the entrepreneurial journey as the unit of analysis.“ (Selden & Fletcher, 2015, S. 2) Es besteht also die Kritik an der starren Perspektive der Unternehmensentwicklung und der Ruf nach einer konzeptionellen Erweiterung um ein dynamisches Modell. Für eine Anwendung in der Praxis versuchten sich verschiedene Autoren an Konzepten, die den Unternehmenserfolg begünstigen sollten. Als Beispiel seien hier das „Start-up owner manual“ (Blank und Dorf, 2012), „the lean Start-up“ (Ries, 2014), „Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Start-up“ (Aulet, 2013) oder „Running Lean: Iterate from plan A to a plan that works“ (Maurya, 2012) zu erwähnen.

Diese Perspektive erweitert die oftmals mit ökonomischen Kennzahlen wie Gewinn oder Return on Investment (ROI) geführte Diskussion über den Unternehmenserfolg um eine soziale und kulturelle Komponente. Denn gerade in den frühen Gründungsphasen, die sich mit latenten Phänomenen wie dem Vorhanden-

sein einer konkreten Unternehmensidee oder den ersten Schritten hin zur Unternehmensgründung befassen, ist eine Betrachtung unter rein monetären Gesichtspunkten wenig logisch.

Die vorliegende Forschungsarbeit leistet grundlegende Arbeit bei der Verknüpfung weitreichend etablierter Forschungsergebnisse zur Erfolgsfaktorenforschung mit der noch jungen, aber zielführenden Idee, die Gründung eines Start-ups als Prozess zu verstehen und nicht als etwas, das in einem einzigen Augenblick stattfindet. Die Forschungsarbeit thematisiert zum einen das Spannungsfeld zwischen der starren und der prozessualen Betrachtung des Gründungsprozesses und zum anderen die einfließenden regionalen Erfolgsfaktoren auf eben diesen Prozess. Entsprechend verfolgt die Arbeit theoretische und praxisrelevante Ziele.

Auf theoretischer Ebene hat die Arbeit die Beantwortung folgender Forschungsfrage als Ziel:

Welche regionalen Erfolgsfaktoren haben Einfluss auf den Erfolg von Start-ups entlang des Gründungsprozesses?

Für die Praxis liefert die Arbeit einen Beitrag zum ganzheitlichen Verständnis der innovativen Unternehmensgründung. Der Aufbau eines Start-ups findet nicht in einem Augenblick statt, sondern ist ein Verlauf von der Entwicklung einer aussichtsreichen Geschäftsidee über die Ansammlung von Ressourcen zur Umsetzung der Idee bis hin zu der Etablierung des gegründeten Unternehmens am Markt (McMullen & Dimov, 2013).

Für die Beantwortung der Forschungsfrage werden regionale Erfolgsfaktoren entsprechend Spigels Arbeit „The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems“ von 2017 in drei Dimensionen unterteilt – materiell, sozial, kulturell – und ihr Einfluss bezüglich des Gründungserfolgs erwogen (Spigel, 2017). Hierfür wurde ein Stage-Gate-Modell<sup>1</sup> entwickelt, das eine klare Klassifizierung des Gründungsprozesses zulässt,

<sup>1</sup> Ein Stage-Gate-Modell ist in dieser Forschungsarbeit ein Prozess-Modell, das einen Vorgang systematisiert und die einzelnen Phasen des Prozesses erläutert sowie klare Anfangs- und Endpunkte definiert.

wobei diesen „Stages“ Einflussfaktoren zugeordnet werden können. Damit soll ein interdisziplinärer Beitrag zur Unterstützung des Gründungsgeschehens erarbeitet werden. Die beiden Konzepte (Spigels Ökosystemansatz und ein Stage-Gate-Modell des Gründungsprozesses) wurden als Untersuchungsrahmen gewählt, um Erfolgsindikatoren zu klassifizieren und kategorisierbar zu machen.

Neben einer inhaltlichen Beschreibung der Forschungsarbeit im ersten Teil erfolgt im zweiten Abschnitt die Aufarbeitung der theoretischen Grundlagen als Vorbereitung der Darstellung und Erklärung der einzelnen Gründungsprozess-Felder. Um dem Leser einen einfachen Einstieg in die Thematik zu geben, werden relevante Begriffe bestimmt und diese voneinander abgegrenzt.

Der dritte und vierte Abschnitt beschreibt die beiden gewählten Rahmenkonzepte. Zum einen den Ansatz, nach dem sich Start-ups in einem finiten Ökosystem bewegen, in dem verschiedene Einflussgrößen wirken. Zum anderen den prozessualen Gründungsansatz, der die Unternehmensgründung von der Idee bis zur Etablierung des Unternehmens betrachtet.

Den Untersuchungsschwerpunkt der Arbeit bilden der fünfte bis siebte Abschnitt. Hier wird zunächst das strukturierte Vorgehen innerhalb der gewählten Suchstrategie erläutert, um schließlich in der Forschungsdomäne Anwendung zu finden. Dabei werden recherchierte Aspekte der aktuellen Forschungslandschaft, die in den einzelnen Gründungsphasen einwirken, aufgeführt und erörtert. Es werden sowohl die in der Wissenschaft präsentierten Ansätze als auch widersprüchliche Konzepte diskutiert und in die Untersuchung eingebunden. Nach einer Zwischenbetrachtung wird die strukturierte Recherche im siebten Abschnitt erweitert und um einen zweiten Suchlauf ergänzt.

Auf theoretischer Ebene leistet die Arbeit mehrere wichtige Beiträge zum wissenschaftlichen Diskurs über unternehmerische Ökosysteme und Erfolgsfaktoren sowie Indikatoren.

Erstens nimmt die Arbeit eine Prozessperspektive ein, um bestehende Forschungsarbeiten zu unterneh-

merischen Ökosystemen im Gründungsverlauf zu überprüfen, wobei der Schwerpunkt auf der Dynamik wirkender Erfolgsdeterminanten liegt. Mit Ausnahme jüngster Arbeiten, wie beispielsweise von Spigel und Harrison (2018), haben sich die bestehenden Studien zu regionalen Ökosystemen auf die Gestaltung statischer Rahmen und die Identifizierung erfolgreicher Komponenten konzentriert. Neuere Studien beginnen zwar, eine interaktive und dynamische Perspektive zu implementieren, jedoch liegt der Fokus auf der Entstehung von Ökosystemen und nicht auf dem Gründungsprozess innovativer Jungunternehmen (z.B. Colombo et al., 2019 oder Cavallo, Ghezzi, & Balocco, 2019). Die Perspektive der statischen Betrachtung betrifft überdies die Arbeiten zu Erfolgsfaktoren. Für folgende Untersuchungen sollte eine dynamischere Sichtweise eingenommen werden, um Determinanten des Gründungsprozesses zu analysieren. Angesichts der Tatsache, dass die Unternehmensgründung ein komplexer und vielschichtiger Prozess ist, sollten in Zukunft vor allem Längsschnittanalysen in Betracht gezogen werden. Das Human- und Sozialkapital entwickelt sich im Laufe des Gründungsprozesses. Daher können Längsschnittanalysen eingesetzt werden, um zu verfolgen, wie sich die Entwicklung der Profile von Gründern sowie unterschiedliche Determinanten auf diesen Prozess auswirken. Darüber hinaus sollten Forschungsbemühungen eine integrierte Perspektive einnehmen und dem Zusammenspiel verschiedener Prädiktoren auf verschiedenen Ebenen (d.h. des Individuums, des Unternehmens, der Organisation und des Makro-Umfelds) Aufmerksamkeit widmen. Die in Kapitel 8 identifizierte Literatur offeriert die Betrachtung relevanter Einflussgrößen im Entstehungs- und Reifeprozess eines Start-ups unter dem Bezugsrahmen regionaler Ökosysteme.

Zweitens thematisiert die vorliegende Arbeit eine Lücke in der unternehmerischen Ökosystemforschung, indem sie das Verständnis für die dynamischen Herausforderungen verbessert, die das Unternehmertum und die Gründung neuer Unternehmen mit sich bringen. Die Berücksichtigung prozessbezo-

gener Erfolgsfaktoren ermöglicht die Anpassung und Erweiterung bestehender Theorien durch die Einbeziehung neuer kontextspezifischer Variablen. Künftige Studien sollten neben dem Fokus auf Erfolgsfaktoren auch die Hindernisse beachten, die die Entwicklung von Start-ups be- oder verhindern. Dies kann neue Unternehmen davor bewahren, Fehler anderer zu wiederholen und Administratoren sowie politischen Entscheidungsträgern einen umfassenderen Überblick für die Entwicklung verbesserter Unterstützungsmechanismen zur Erleichterung von Kommerzialisierungsaktivitäten bieten. Eine verfeinerte Theorie von Erfolgsfaktoren in unternehmerischen Ökosystemen kann dann auf andere Kontexte verallgemeinert werden.

Schließlich sollten multinationalen Vergleichen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, die sich vor allem in Bezug auf kulturelle Aspekte von der amerikanischen oder europäischen Perspektive unterscheidet. Insbesondere den weniger erforschten, aber sich rasch entwickelnden Kontinent Asien sollte dabei Beachtung geschenkt werden. Die im Review identifizierte Literatur fokussiert zu 31% Gründer und deren Verhalten in den USA. An zweiter Stelle kommt Großbritannien mit 13% und danach Deutschland mit knapp sechs Prozent. In Anbetracht der Vielfalt regionaler und nationaler Kulturen könnten Gründer aus unterschiedlichen Beweggründen motiviert werden, ihre eigenen Unternehmen zu gründen. Praktische Anwendung kann der vorliegende Review vor allem bezüglich der Entwicklung unternehmerischer Ökosysteme und der gezielten Steuerung von Einflussfaktoren finden.

Um die grundlegende Triebkraft unternehmerischer Ökosysteme zu verstehen, müssen politische Entscheidungsträger erkennen, wie Unternehmen Werte schaffen. Frühere Praktiken, die sich auf die politische Förderung von Innovationssystem- und Clustertheorien stützen, sollten sorgfältig neu bewertet und um unternehmerische Ökosystempolitiken erweitert werden, in die Aspekte wie die digitale Transformation, Ressourcenallokation und Interaktionseffekte einbezogen werden. Identifi-

zierte Erfolgsfaktoren können wahrgenommen und zur aktiven Gestaltung von Ökosystemen um die folgenden Handlungsempfehlungen erweitert werden:

- Entwicklung des Ökosystems unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten
- Eigene Handlungsschritte entwickeln, nicht im Gießkannenprinzip kopieren (maßgeschneiderte Politik)
- Privatsektor und große Marktteilnehmer konsequent einbeziehen
- Start-ups mit großen Wachstumspotentialen begünstigen und fördern
- Ziele definieren und messen
- Kulturwandel aktiv unterstützen
- Erfolgsgeschichten hervorheben
- Funktionierende Systeme nicht abändern, aber unterstützen
- Organisches Wachstum für Start-ups ermöglichen
- Rechtliche, bürokratische und regulatorische Rahmenbedingungen zugunsten der Gründungsvorhaben verbessern
- Entscheider innerhalb jeder Dimension des Ökosystems identifizieren und einbeziehen

## Literaturverzeichnis

- Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. John Wiley & Sons.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. Pescadero.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R. (2019). Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1291-1321.
- Colombo, M. G., Dagnino, G. B., Lehmann, E. E., & Salmador, M. (2019). The governance of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52(2), 419-428.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. "O'Reilly Media, Inc."
- McMullen, J. S., & Dimov, D. (2013). Time and the entrepreneurial journey: The problems and promise of studying entrepreneurship as a process. *Journal of Man-*

- agement Studies, 50(8), 1481-1512.
- Ries, E. (2014). Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. Redline Wirtschaft.
- Selden, P. D., & Fletcher, D. E. (2015). The entrepreneurial journey as an emergent hierarchical system of artifact-creating processes. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 603-615.
- Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72.
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151-168.

## Die Energiewende als Exportschlager? Eine rechtsvergleichende Untersuchung der deutsch-polnischen Vorschriften zum Übertragungsnetzausbau im Lichte einer sicheren Elektrizitätsversorgung und unter Berücksichtigung des europäischen Rechtsrahmens

*von Dr. Witold Kabacinski*

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der kumulativen Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor juris von Witold Kabacinski. Die Doktorarbeit ist in gebundener Fassung im Peter Lang Verlag für 69,95 € erhältlich (ISBN: 978-3-631-83669-9), die Kindl-Version des Buches kostet 48,99 €.

### Ausgangslage

Die vorliegende Inauguraldissertation beschreibt zunächst die faktischen Auswirkungen der „Energiewende“ auf die Elektrizitätsversorgungssicherheit und die damit für das Übertragungsnetz einhergehenden Herausforderungen. Das Übertragungsnetz besteht in der Regel aus Höchstspannungsleitungen mit besonders hohem Spannungsniveau von z. B. 220 kV bis 400 kV. Von diesem Ausgangspunkt aus wird die Frage untersucht, welcher Rechtsrahmen für den Ausbau des Übertragungsnetzes sowohl in Deutschland als auch in Polen geschaffen wurde und wie die jeweilige Lösung zu bewerten ist.

Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt nicht isoliert bezogen auf das jeweilige nationale Recht, sondern im Kontext der europäischen Rechtsvorschriften zum Übertragungsnetzausbau. Denn nationale Vorschriften im Bereich des Energierechts und damit zumindest im Bereich der Netzausbauplanung sind in hohem Maße durch unionsrechtliche Vorgaben geprägt. Und gerade diese Tatsache stellte sich für die

Untersuchung des Forschungsgegenstandes als eine größere Hürde heraus. Denn kaum ein anderes Rechtsgebiet wird durch politische Entscheidungen so sehr beeinflusst wie das Energierecht. Aufgrund der gesetzlichen Dynamik kommt es in diesem Bereich sehr häufig sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene zu gesetzlichen Änderungen, so dass ein Zeitpunkt gewählt werden musste, auf den im Rahmen der Betrachtung abgestellt wird. Andernfalls wäre zu bezweifeln, ob die Arbeit angesichts der ständigen gesetzlichen Änderungen hätte überhaupt beendet werden können. Aus diesem Grund hat sich der Autor dazu entschlossen, die europäische und nationale Rechtslage nur bis zum 31. Dezember 2017 zu berücksichtigen. Davon ausgenommen wurden jedoch die polnischen Vorschriften zum Wassergesetz, die bereits im Jahr 2017 verabschiedet wurden, aber erst im Jahr 2018 in Kraft getreten sind und durch neue Rechtsinstrumente auch einen grundsätzlichen Strukturwechsel im polnischen Wasserrecht herbeigeführt haben.

Im Anschluss an die Darstellung des deutsch-polnischen Rechtsrahmens wird die Frage untersucht, welche der jeweiligen nationalen Vorschriften im Stande sind, den Übertragungsnetzausbau zu beschleunigen und so wesentlich zur Umsetzung der Energiewende beizutragen.

Dieser zweite Schritt bildet schließlich die Grundlage für die abschließende Frage, in deren Rahmen geklärt werden soll, welche der deutschen Vorschriften im Bereich der Netzausbauplanung und Planfeststellung auf Polen übertragbar und ob deren Übertragbarkeit im Hinblick auf eine potentielle Umsetzung einer Energiewende in Polen überhaupt sinnvoll wären.

Die Klärung dieser Abschlussfrage ist deshalb interessant und wichtig, weil Polen bei der Ausrichtung seiner Elektrizitätsversorgung einen völlig gegensätzlichen Weg gegenüber Deutschland eingeschlagen hat. Insofern plant Polen bis 2035 die Errichtung von zwei Kernkraftwerken. Angesichts der vergleichbaren geografischen Lage mit einem windreichen Norden und damit einem gleichartig gelagerten Ausbaupotential von Windenergie ist die Ausgangslage in beiden Nachbarstaaten sehr ähnlich. Aus diesem Grund zielt die Arbeit auch darauf ab, mögliche Handlungsoptionen bei der gesetzlichen Ausgestaltung aufzuzeigen,

durch welche der Übertragungsnetzausbau beschleunigt und dadurch auch eine Alternative zum angestrebten polnischen Atomprogramm aufgezeigt werden könnte.

### Netzausbauplanung

Bei der Untersuchung des nationalen Rechtsrahmens im Bereich des Übertragungsnetzausbaus in beiden Ländern unterscheidet die Arbeit zwischen dem Netzausbau an Land („Onshore“) und dem Netzausbau auf See („Offshore“). In diesem Rahmen wird zudem zwischen den gesetzlichen Regelungen im Bereich der übergeordneten Netzausbauplanung und der anschließenden Genehmigung bzw. Planfeststellung der eigentlichen Netzausbauvorhaben differenziert.

Den Beginn macht dabei die Darstellung der deutschen Regelungen zur Netzausbauplanung im Onshore-Bereich. Diese besteht aus der sog. „Bundesbedarfsplanung“. Der Bundesbedarfsplanung liegt ein mehrstufiges Planungssystem zugrunde, auf deren erster Stufe die Erstellung eines gemeinsamen „Szenariorahmens“ durch die vier deutschen Übertragungsnetzbetreiber steht. Bei dem Szenariorahmen handelt es sich im Ergebnis um mehrere Prognosen („Szenarien“) über die Entwicklung der künftigen Energieversorgung für die nächsten 20 Jahre. Auf dieser Grundlage erstellen die Übertragungsnetzbetreiber einen „Netzentwicklungsplan“, welcher den mit der Entwicklung der künftigen Energieversorgung einhergehenden Ausbaubedarf im Übertragungsnetz festlegt. Sowohl der Szenariorahmen als auch der Netzentwicklungsplan werden dabei umfangreich zur öffentlichen Konsultation gestellt. Das Interesse der Öffentlichkeit für die Teilnahme an dem Erstellungsprozess ist schlichtweg immens. Dies zeigt sich durch Tausende von Einwendungen, die regelmäßig erhoben werden.

Der Netzentwicklungsplan wird sodann von der Bundesnetzagentur bestätigt und bildet die Grundlage für den sog. „Bundesbedarfsplan“. Dieser wird im förmlichen Gesetzgebungsverfahren durch das Parlament als Gesetz (BBPIG<sup>1</sup>)

verabschiedet. In dem Bundesbedarfsplan werden die sog. „energiewirtschaftliche Notwendigkeit“ und ein „vordringlicher Bedarf zur Gewährleistung eines sicheren und zuverlässigen Netzbetriebs“ der zu errichtenden Übertragungsnetzleitungen von Gesetzes wegen festgestellt. Durch diese Feststellung wird für das nachgelagerte Planfeststellungsverfahren die erforderliche Planrechtfertigung für die zu errichtenden Übertragungsleitungen rechtsverbindlich begründet, so dass hierzu keine weiteren gesonderten Feststellungen mehr getroffen werden müssen. Damit endet die erste Stufe des Netzausbauplanungsprozesses.

Der Bundesbedarfsplanung folgt sodann auf der zweiten Stufe die sog. „Bundesfachplanung“. Hierbei handelt es sich um eine rechtsverbindliche Trassenplanung, in deren Rahmen konkrete Trassenkorridore für die im Bundesbedarfsplan ausgewiesenen Übertragungsnetzleitungen festgelegt werden.

Neben der Bundesbedarfsplanung sehen die deutschen Vorschriften mit der beinahe namensgleichen „Bedarfsplanung“ noch ein weiteres Rechtsinstrument im Bereich der gesetzlichen Netzausbauplanung vor. Auch hierbei werden für bestimmte Übertragungsnetzleitungen die energiewirtschaftliche Notwendigkeit und ein vordringlicher Ausbaubedarf (wie oben) gesetzlich festgestellt, wodurch auch für diese eine Planrechtfertigung begründet wird. Der wesentliche Unterschied zwischen den beiden Rechtsinstrumenten liegt jedoch darin, dass die im Bundesbedarfsplan ausgewiesenen Übertragungsnetzleitungen nach dem spezialgesetzlichen NABEG<sup>2</sup> planfestgestellt werden. Zweck des NABEG ist dabei die Beschleunigung des Netzausbaus. Leitungen i. S. d. Bedarfsplanung werden dagegen nach den allgemeinen Regelungen des EnWG<sup>3</sup> planfestgestellt.

Auch für die Ausschließliche Wirtschaftszone sehen die deutschen Vorschriften eine besondere Bundesbedarfsplanung im Offshore-Bereich vor. Diese folgt jedoch nicht den gleichen Prinzipien

wie an Land. Denn dem Offshore-Netzentwicklungsplan wird der sog. „Bundesfachplan Offshore“ vorangestellt. Dieser legt u. a. bereits konkrete Trassenkorridore für die Anbindungsleitungen von Offshore-Windparks fest. Diese Festlegungen werden sodann in dem Offshore-Netzentwicklungsplan berücksichtigt. Im Gegensatz zur Bundesbedarfsplanung an Land wird der Netzentwicklungsplan im Offshore-Bereich damit aus den vorher getroffenen Festlegungen von Trassenkorridoren entwickelt, wodurch Bundesbedarfsplanung und Bundesfachplanung miteinander kombiniert werden.

Auch nach der polnischen Rechtslage ist der Übertragungsnetzbetreiber zur Erstellung des sog. „Übertragungsnetzentwicklungsplans“ (ÜNEP) verpflichtet. Die polnische Netzausbauplanung an Land verfolgt jedoch ein völlig anderes Ziel als die deutsche. Insofern besteht der wesentliche Unterschied zwischen beiden Netzausbauplanungsregimen darin, dass durch die polnische Netzausbauplanung die Tätigkeit des Übertragungsnetzbetreibers und damit die Netzausbaukosten kontrolliert werden sollen. Daher sehen die polnischen Vorschriften auch keine derart umfangreiche öffentliche Beteiligung wie in Deutschland vor. Insofern ist der Beteiligtenkreis im Rahmen der polnischen Netzausbauplanung im Ergebnis nur auf die unmittelbaren Nutzer des Übertragungsnetzes beschränkt. Doch gerade diese Einschränkung weckt erhebliche Zweifel an der Vereinbarkeit der polnischen Vorschriften mit unionsrechtlichen Vorgaben im Bereich des Umweltrechts. Diese fordern zumindest bei Plänen bzw. Programmen im Energiebereich eine breite öffentliche Konsultation, bei der die allgemeine Öffentlichkeit sowie Umweltvereinigungen zwingend zu beteiligen sind. Im Übrigen entfaltet der ÜNEP auch keine Regelungswirkung, da dieser nicht durch einen administrativen Verwaltungsakt bestätigt wird. So ist auch zu erklären, dass nur wenige der im ÜNEP getroffenen Festlegungen überhaupt einen Eingang in das spezialgesetzliche „Sondergesetz Übertragungsnetz“ (SÜN) gefunden haben, durch welches der Ausbau von Übertragungsnetzleitungen beschleunigt werden soll.

<sup>1</sup> Gesetz über den Bundesbedarfsplan (Bundesbedarfsplangesetz – BBPIG)

<sup>2</sup> Netzausbaubeschleunigungsgesetz (NABEG)

<sup>3</sup> Gesetz über die Elektrizitäts- und Gasversorgung (Energiewirtschaftsgesetz – EnWG)

Für den Offshore-Bereich sieht die polnische Rechtsordnung dagegen keine mit den deutschen Regelungen vergleichbare Netzentwicklungsplanung vor. Gleichwohl können auch nach der polnischen Rechtslage in den sog. „Raumordnungs- und Raumbewirtschaftungsplänen“ bestimmte Festlegungen für Offshore-Übertragungsnetzleitungen getroffen werden.

### Zulassung von Netzausbauvorhaben

Die eigentliche Zulassung der Netzausbauvorhaben läuft sowohl in Deutschland als auch in Polen ebenfalls nach einem völlig gegensätzlichen Rechtsprinzip ab. Denn die Zulassung der Übertragungsnetzausbauvorhaben erfolgt nach deutschem Recht im Wege einer Planfeststellung, welche insofern eine formelle Konzentrationswirkung entfaltet. Diese bewirkt, dass neben dem Planfeststellungsbeschluss keine weiteren Einzelgenehmigungen (mit Ausnahme einer wasserrechtlichen Erlaubnis oder Bewilligung) mehr eingeholt werden müssen.

Die deutsche Rechtslage differenziert bei der Planfeststellung im Onshore-Bereich nach der Art der zu errichtenden Übertragungsnetzleitung. Denn die Planfeststellung von Übertragungsnetzleitungen, die in dem Bundesbedarfsplan i.S.d. BBPlG als „länderübergreifende oder grenzüberschneidende Höchstspannungsleitungen“ sowie als „Offshore-Anbindungsleitungen“ ausgewiesen wurden, erfolgt nach dem spezialgesetzlichen NABEG, während die übrigen im Bundesbedarfsplan genannten Vorhaben sowie alle anderen Onshore-Übertragungsnetzleitungen nach den allgemeinen energiewirtschaftlichen Vorschriften i. S. d. EnWG planfestgestellt werden.

Die Planfeststellung von Übertragungsnetzleitungen im Offshore-Bereich ist in ihrer gesetzlichen Komplexität dagegen kaum mehr zu überbieten. Denn in deren Rahmen wird nach dem Zeitpunkt der Inbetriebnahme und dem Standort sowie der Art der jeweiligen Netzleitung unterschieden. Je nachdem finden auf die Planfeststellung derartiger Netzleitungen entweder das NABEG, EnWG, SeeAnIV<sup>4</sup>, WindSeeG, SeeAnIG oder das BBergG<sup>5</sup> entsprechend Anwendung.

<sup>4</sup> Seeanlagenverordnung (SeeAnIV)

<sup>5</sup> Bundesberggesetz (BBergG)

Ein mit den deutschen Vorschriften vergleichbares Planfeststellungsverfahren ist der polnischen Rechtsordnung dagegen fremd. Aus diesem Grund erfordert die Zulassung von Netzausbauvorhaben nach polnischem Recht stets die Einholung von Einzelgenehmigungen. Hierzu gehören die sog. „Entscheidung über Umweltbedingungen“, „Entscheidung über Standortfestlegung“, eine „wasserrechtliche Genehmigung“ oder eine „wasserrechtliche Benachrichtigung“ (beide werden dabei unter dem Oberbegriff der „wasserrechtlichen Erlaubnis“ subsumiert), eine „Baugenehmigung“ und eine „Benachrichtigung über Baufertigstellung“ oder eine „Nutzungsgenehmigung“. Ergänzend hierzu enthält das SÜN besondere Regelungen, durch welche die Regelungen im Zusammenhang mit der „Entscheidung über Standortfestlegung“ vor dem Hintergrund der Netzausbaubeschleunigung abgeändert werden.

Die vorstehenden Einzelgenehmigungen sind in der Regel auch im Zusammenhang mit dem Ausbau von Offshore-Netzleitungen einzuholen, wobei diesbezüglich bestimmte Ausnahme- und Ergänzungsvorschriften zur Anwendung gelangen, die speziell den meeresrechtlichen Besonderheiten Rechnung tragen.

### Ergebnisse

Auch wenn die polnischen Vorschriften zur Netzausbauplanung im Onshore-Bereich aufgrund der unzureichenden Beteiligung der Öffentlichkeit im Hinblick auf ihre Vereinbarkeit mit Unionsrecht nicht über jeden Zweifel erhaben sind, so sind sie den deutschen Regelungen dennoch vorzuziehen. Denn die polnische Rechtslage ist im Vergleich zu den deutschen Regelungen homogener. Insofern wird nach polnischem Recht nicht zwischen verschiedenen Leitungsarten unterschieden, so dass in Polen auch nur ein einziges Netzausbauplanungssystem zum Zuge kommt, für das auch keine gestufte Planungshierarchie gilt. Aus diesem Grund dürften die polnischen Vorschriften für einen zügigen Netzausbau sorgen. Gleichwohl besteht in Polen im Bereich der Offshore-Netzausbauplanung dringender Handlungsbedarf, da diesbezüglich kein spezialgesetzliches Planungsinstru-

ment vorgesehen ist. Eine potentielle Energiewende kann aber nur dann gelingen, wenn für den Anschluss der Offshore-Windparks eine strukturierte und koordinierte Netzausbauplanung geschaffen wird.

Auch im Bereich der Zulassung von Netzausbauvorhaben weist Polen trotz des Erfordernisses der Einholung von fünf Einzelgenehmigungen ein geeignetes Rechtssystem auf, welches für die Umsetzung einer potentiellen Energiewende notwendig wäre. Ein Rückgriff auf die deutschen Regelungen zur Planfeststellung ist damit rechtlich weder möglich noch erforderlich. Denn die polnischen Vorschriften sind im Vergleich zur deutschen Rechtslage auch in diesem Bereich klarer und besser strukturiert. Insofern wird nach polnischem Recht anders als nach deutscher Rechtsordnung nicht zwischen verschiedenen Leitungsarten unterschieden, so dass deren Genehmigung sich auch nicht nach unterschiedlichen Rechtsvorschriften mit unterschiedlichem Regelungsinhalt richtet. In diesem Zusammenhang sieht auch die polnische Rechtsordnung mit den Vorschriften des SÜN ein spezialgesetzliches Beschleunigungsinstrument für die Genehmigung von Übertragungsnetzausbauvorhaben vor, so dass dieses den deutschen Beschleunigungsvorschriften des NABEG in nichts nachsteht. Darüber hinaus müssen Verwaltungsverfahren nach polnischem Recht in der Regel innerhalb eines Monats, bei einer komplizierten Sach- und Rechtslage spätestens jedoch innerhalb von zwei Monaten abgeschlossen werden. Aus diesem Grund ist auch nicht zu befürchten, dass die Einholung der Einzelgenehmigungen im Vergleich zum deutschen Planfeststellungsverfahren übermäßig lange Zeit in Anspruch nehmen wird.

Angesichts der nationalen Regelungen im Bereich des Übertragungsnetzausbaus kann eine potentielle Energiewende nach deutschem Vorbild damit auch für Polen eine gangbare Alternative zum angestrebten Atomprogramm darstellen. Dies erfordert nur politischen Mut und Überzeugung. Dass diese Wende jedoch möglich ist, hat Deutschland nachdrücklich bewiesen.

---

## Zitate und Ökonomie

When we look at the usage of AI and cloud, I think it is especially going to accelerate also not just us, but how our clients are going to go on their digital transformations. And I believe this crisis is only going to accelerate that as we go over the next few months.

*Michael Dell*

Die Verlagerung der militärischen in die ökonomische Auseinandersetzung ist kein "Nichtkrieg", sondern sie richtet wirtschaftlich wie ökologisch furchtbare Zerstörungen an.

*Eugen Drewermann*

Man muss immer über die bekannten Grenzen der Branche, die man kennt, hinwegsehen.

*Steve Jobs*

Healing people, not saving (money) to help the economy (is important), healing people, who are more important than the economy. People are temples of the Holy Spirit, the economy is not.

*Papst Franziskus*

In der Wirtschaft geht es nicht gnädiger zu als in der Schlacht im Teutoburger Wald.

*Friedrich Dürrenmatt*

Die Sicht der Regierung von der Wirtschaft lässt sich kurz zusammenfassen: Wenn sie sich bewegt, belege sie mit Steuern. Wenn sie sich zu weit bewegt, reguliere sie. Und wenn sie aufhört, sich zu bewegen, bezuschusse sie.

*Ronald Reagan*

Investiere nur in ein Unternehmen, das auch ein Dummkopf führen könnte. Früher oder später wird es dazu kommen.

*Warren Buffet*

Ein Geschäft ist ein Geschäft.

*Woodrow Wilson*

---

## Veranstaltungshinweise

### 01.-02.11.2021 | Online-Workshop

#### Scholarship Application for PhD Funding in Germany

##### Onlineveranstaltung

Der Online-Workshop wird vom Zentrum für Wissenschaftlichen Nachwuchs durchgeführt. Interessenten können sich in dieser Veranstaltung über die Finanzierungsmöglichkeiten für das Doktorstudium informieren. Der englischsprachige Workshop wird den Teilnehmern "einen Überblick über deutsche Stipendiengeber, Entscheidungshilfen für Stipendien sowie Erläuterungen zum Bewerbungsprozess" verschaffen. Um an der zweitägigen Veranstaltung teilzunehmen, sind Interessenten aufgefordert, sich über OPAL anzumelden. Es wird keine Teilnahmegebühr erhoben.

Nähere Informationen sowie kostenlose und verbindliche Anmeldung unter: <https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/31885885441/CourseNode/1630463408662487011?2>

### 10.-12.11.2021 | Online-Vorlesung

#### Praxis des Investmentbanking

##### Onlineveranstaltung

Die Online-Vorlesung wird von der Professur für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre durchgeführt. Interessenten werden in dieser Veranstaltung einen Überblick zu Themen wie beispielsweise Geschichte und Organisation des Investmentbanking, Asset Management und Handel geben. Die Vorlesung findet online statt, allerdings stehen in Ausnahmefällen auch 16 Plätze bereit, um die Blockvorlesung als Präsenzveranstaltung zu besuchen (Vorlesungsort ist 2/N113). Teilnehmer, die die Veranstaltung über die drei Veranstaltungstage besuchen, können einen Teilnahmechein erhalten. Die Anmeldung ist kostenfrei.

Nähere Informationen sowie kostenlose Anmeldung unter: <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl4/lehreveranstaltungen.php#praxisib>

### 30.11.2021 | Online-Vortrag

#### Online-Workshop: Studentische Lernergebnisse alternativ prüfen und bewerten

##### Onlineveranstaltung

Der Online-Workshop wird von der TU Chemnitz durchgeführt. Die Veranstaltung setzt sich zum Ziel, den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, "ihre bisherige Prüfungspraxis" kritisch zu reflektieren, "alternative Prüfungsformen" kennenzulernen und "alternative, [...] Prüfungsszenarien für [...] eigene Lehrveranstaltungen" zu erarbeiten. Interessenten sind aufgefordert, sich über OPAL anzumelden. Teilnehmer von Mitgliedshochschulen des Hochschuldidaktischen Zentrums Sachsen (z. B. TU Chemnitz) können die Veranstaltung kostenfrei besuchen.

Nähere Informationen zur Teilnahme an der Veranstaltung finden sich unter: <https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/20315832332/CourseNode/1625798638917882006?6>

---

## Impressum

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

Annahme von Beiträgen, Layout und Redaktion: Sebastian Ludwicki-Ziegler, Thüringer Weg 7, Zi. 317

Telefon: 0371/531-26370, E-Mail: [cwg.dialog@gmail.com](mailto:cwg.dialog@gmail.com)

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

- Alle bisher erschienenen Ausgaben sind unter <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl2/cwg/> als Download verfügbar. -