

# THESE 17

	Zeitschrift des Doktoranden-Netzwerks <b>THESIS</b>		
Ausgabe April 1995	Auflage 400	Erscheinungsweise zweimonatlich	
	Redaktionsschluß der Ausgabe Juni 1995: 05.06.1995		
<b>Zentrale:</b>	Monica Weiser-Suhr, Remsgartenstr. 14, 71334 Waiblingen; e-mail: Dierk.Suhr@po.uni-stuttgart.de		
<b>Redaktion:</b>	Markus Nickl, Haagstr. 12-G34, 91054 Erlangen e-mail: msnickl@linguistik.uni-erlangen.de		

## Inhalt

Rubrik	Autor	Titel	Seite
Vorwort	Nickl		2
Veranstaltungen	Macher	Regionaltreffen Schweiz	3
	Tauschke	THESIS-Treffen Berlin	4
	Erlbeck	Regionaltreffen Nürnberg 4.2.95	5
	Siegmund	Regionaltreffen Nord	6
	Derlien	Treffen Stuttgart/Tübingen	7
	Nickl	Regionalgruppentreffen	7
	Nickl	THESIS Workshop	8
Kurzwaren	Marx	Danksagung	9
	Nickl	THESIS-Presseinfo	9
	Engel	Promotionsratgeber - 2. Auflage	10
	Nickl	Regionalleiterumfrage (2)	11
	Lövenich	Philosophieseminare	12
	Nickl, Nestmann	THESIS goes Internet	12
	Engel	Rücktritt	14
	Karnath	Doktorvater/-mutter gesucht	14
	Steinmaßl	Neuer Betreuer gesucht	14
	Kramer	Besprechung	36
Artikel	Steinmaßl	Fleischwirtschaft in der Ukraine	15
	Engel	THESIS Rückblick	19
	Hüttmann	Arbeitsplatz EU	22
	Kaulfuß (Hg.)	Beschäftigungsmöglichkeiten	25
	Dietrich	Promovieren im Graduiertenkolleg	31

*[Hier handelt es sich um einen der tragischen Fälle, wie sie an der Uni immer wieder vorkommen und unter denen besonders Doktoranden leiden (s. auch oben). Zu dem angesprochenen Promotionsvorhaben hat Jürgen eine Zusammenfassung geschrieben, die unten als Artikel abgedruckt ist; Markus Nickl]*

Ende letzten Jahres war mein zwischenzeitlich emeritierter Doktorvater mit meiner Dissertation zufrieden und sie konnte an den Zweitkorrektor weitergeleitet werden. Aufgrund schwerwiegender Differenzen zwischen meinem Doktorvater und seinem Nachfolger, wurde die Arbeit nicht an den ursprünglich geplanten Zweitkorrektor weitergereicht, sondern an einen anderen Professor der Fakultät. Dieser erklärte sich nach Durchsicht der Arbeit offiziell für NICHT-ZU-STÄNDIG, da er mit den Verhältnissen der Ukraine nicht vertraut sei. Zudem sei die Fleischwirtschaft nicht sein Gebiet. Der wahre Grund liegt m. E. in folgenden Problembereichen: Die Arbeit entspricht vom Inhalt nicht seinen Vorstellungen und zu einer Betreuung der Arbeit fehlt ihm die Zeit und die rechte Freude. Außerdem muß er voraussichtlich mit Ärger mit dem Nachfolger meines Doktorvaters in Form eines Gegengutachtens rechnen.

Laut Prüfungsordnung meiner Uni kommen jedoch nur die bereits erwähnten beiden Zweitkorrektoren in Betracht. Damit wurde mir jede Möglichkeit genommen, die Arbeit in Weihenste-

Das Makromodell Fleischwirtschaft besteht aus den vier Grundmodulen Zulieferkomplex, Produzent von Fleisch und Fleischwaren, Handelskomplex und Verbraucher. Ein besonderer Schwerpunkt lag bei den Herstellern von Fleisch und Fleischwaren unter Berücksichtigung des Verbrauchers und der gegenwärtigen Handelslandschaft. Der Zulieferkomplex wurde, um den vorgegebenen Rahmen einzuhalten, lediglich anhand seiner charakteristischen Merkmale beschrieben.

Die Hauptprobleme des Beschaffungsmarkts der Fleischwirtschaft wurzeln in staatlichen Preis-, Anbau- und Lieferreglements bei mehrheitlich veralteten und hochverschuldeten Betrieben. Mit fehlendem Kapital können keine Ersatzteile oder Dünge- und Pflanzenschutzmittel beschafft werden. Hohe Energiepreise bei den fossilen Brennstoffen und defekte Maschinen und Anlagen tragen zu den kargen Ernteergebnissen bei, die durch fehlende Lagereinheiten weiter dezimiert werden. Die verdorbenen bzw. nicht eingefahrenen Ernten fehlen auf dem Viehzuchtsektor und führen zu stark abgemagerten Viehbeständen. Unmotivierte und teilweise unqualifizierte Schweizer tragen zur sukzessiven Verschärfung der Mangelsituation bei. Der Abwärtstrend der ukrainischen Fleischwirtschaft erreichte 1993 erneut einen Tiefstand, als das tatsächliche Produktionsniveau im Vergleich zu französischen Produktionskennzahlen um ca. 56% unter dem westlichen Niveau lag.

Bei der Erstellung eines Szenarios wurde das Makromodell Fleischwirtschaft in Verbindung mit seinen externen Einflüßbereichen als komplexes, vernetztes System dargestellt. Folgende Einflüßgrößen wurden identifiziert: Finanzmarkt, Personalmarkt, Informationsmarkt, Außenhandel sowie der heimische und internationale Wettbewerb. Die äußeren Rahmenbedingungen, die ebenfalls ihren Einflüß auf die Fleischwirtschaft ausüben, sind die gesamtwirtschaftliche sowie die technische Entwicklung des Landes, die Infra-, Gesellschafts- und Bevölkerungsstruktur, der Stand der Wissenschaft, die Wertvorstellungen der Gesellschaft und in besonderem Maße die Politik und Gesetzgebung. Die Szenarioentwicklung bewies, daß Politik und Gesetzgebung der Ukraine entscheidenden Einflüß auf die Entwicklung des Systems Fleischwirtschaft ausüben. Nahezu ebenso starke Einflüßgrößen sind die Systemelemente Informationsmarkt, Wirtschaft und Technologie. Dieses Ergebnis ist für die politischen Entscheidungsträger in Kiew insofern relevant, als der politische Kurs der letzten Jahre zeigt, daß viele Parlamentarier glauben, Marktwirtschaft regle sich von alleine - ohne die entsprechenden Reformen und ohne die Schaffung ihrer rechtlichen Grundlagen.

komplexes der ukrainischen Konsumenten stehen die zu geringen verfügbaren Mengen einzelner Produkte in den Regalen, die langen Wartezeiten an den Kassen und Verkaufsvitrinen sowie die unqualifizierte und unfreundliche Bedienung des Verkaufspersonals. Keine ernsthaften Probleme stellen die Entfernungen zu den Verkaufsstellen und deren augenblickliche Öffnungszeiten dar. Für Marketingexperten überraschend, angesichts der bereits genannten drückenden Probleme jedoch nicht verwunderlich, ist die Tatsache, daß die Aufmachung der Produkte und der Verkaufsstellen den letzten Rang in der Problemhierarchie der ukrainischen Konsumenten einnehmen.

Das Handelssystem der Ukraine zerfällt in drei Blöcke: Den staatlichen, den genossenschaftlichen und den privaten Handel. Noch immer dominiert der staatliche Handel. Den privaten Strukturen gelang es allerdings in den letzten Jahren, ca. 30% der inländischen Fleischerzeugung über private Handelsstrukturen zu vertreiben. Die staatlichen Verkaufsstrukturen arbeiten denkbar ineffektiv. Die Warenverluste durch Transport- und Lagerfehler betragen bei verderblichen Waren ca. 50%.

Die Probleme der Verbraucher stellen gleichsam die Erfolgsfaktoren für den Fortbestand des Handelsunternehmens bei gesundem Wachstum dar. Es galt somit, bei einer Untersuchung der Verkaufsstellen deren Gestaltungsmöglichkeiten zu identifizieren und zu gewichten. Die Untersuchung verschiedener Verkaufsstellen vor Ort ergab, daß zu den dringlichsten Aufgaben die Minimierung der Verluste und eine kritische Auswahl der Lieferanten gehören, damit die Probleme des Verbrauchers auf lange Sicht wirksam gelöst werden können. Als Maßnahmen zur Effizienzsteigerung der Verkaufsstellen unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse wurden Personal, Brauchbarkeit von Maschinen, Anlagen, Gerätschaften und Kassensystemen, die Disposition sowie die allgemeinen Tätigkeitsmerkmale in den Verkaufsstellen als Haupteinflussbereiche identifiziert. Ein Maßnahmenraster zur Prioritätenbestimmung, bei dem die Probleme der Konsumenten den Elementen der Haupteinflussbereiche gegenübergestellt und gewichtet wurden, ergab, daß das persönliche Engagement der Mitarbeiter und deren Qualifikation, neben einem durchdachten Bestellwesen, die wichtigsten Elemente zur Befriedigung der Verbraucherwünsche darstellen. Dieses Ergebnis steht in markantem Widerspruch zu den Ansichten vieler ukrainischer Verkaufsleiter, wonach die Ineffizienz der eigenen Verkaufsstelle lediglich an fehlenden Krediten zur Erneuerung der veralteten Gebäude, Maschinen und Anlagen sowie am politischen System liege.

Vom Verfasser in verschiedenen Verkaufsstellen durchgeführte mikrobiologische Testreihen mittels Abklatschpräparaten und eines Luftkeimzahlgerätes belegten den schlechten hygienischen Standard. Verbesserungen auf diesem Sektor, verbunden mit einer konsequenten Temperaturkontrolle der Kühlräume und Verkaufsvitrinen, könnten ohne großen finanziellen Aufwand

ferservice, After-Sales-Service, Preispolitik, Sortiment und Geschäftsbeziehungen zugeordnet. Die zahlreichen Gespräche mit den Kombinatdirektoren in verschiedenen Oblasten (Bezirken) zeigte, daß die Ausübung der unternehmerischen Entscheidungsautonomie unter Wettbewerbsbedingungen nicht nur im Handel, sondern auch in der produzierenden Fleischwirtschaft weiterhin eine Herausforderung bleibt. Probleme bereitet vor allem der Umstand, daß die Produzenten von Fleisch und Fleischwaren in den letzten 70 Jahren Zuteilungswirtschaft nicht mit den unternehmerischen Funktionen Beschaffung und Absatz betraut wurden. Die Aufgabe der Fleischkombinate beschränkte sich somit ausschließlich auf die Fleisch- und Fleischwarenproduktion, ohne daß man Zulieferer oder Abnehmer kannte. Jetzt, fast drei Jahre nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion, wird die unternehmerische Bedeutung der beiden Sektoren Beschaffung und Absatz noch immer von vielen Kombinatdirektoren weit unterschätzt. Dies äußert sich vor allem in fehlenden bzw. personell und materiell schlecht ausgestatteten Beschaffungs- und Vertriebsabteilungen der Unternehmen. Kombinatenauslastungen von landesweit durchschnittlich 60% bei sinkender Tendenz verdeutlichen die Defizite im Beschaffungsreich, da der Absatzmarkt vorhanden ist.

Der starke Personalüberhang führte zu einer um den Faktor 4 niedrigeren Arbeitsproduktivität im Vergleich zu westlichen Fleischwerken. Vom Verfasser durchgeführte mikrobiologische Testreihen zeigten auch in den Kombinatenteilweisen extrem überhöhte Keimbelastungen auf Arbeitsflächen, Gerätschaften, Toiletten und auf den Handflächen der Arbeiter sowie an den Fleischoberflächen vor der Verarbeitung. Dabei besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem Ausgangskeimgehalt und der Haltbarkeit.

Die Restrukturierungsmaßnahmen der ukrainischen Fleischkombinate müssen mit einer neuen Betriebsorganisation eingeleitet werden. Der Verfasser empfiehlt die Einführung einer Stablinienorganisation mit den Hauptabteilungen Controlling, Allgemeine Verwaltung, Forschung und Entwicklung, Produktion, Hilfsbetriebe, Materialwirtschaft sowie der Stabsstelle Qualitätsmanagement.

Der Hauptabteilung Controlling unterstehen die Abteilungen Finanz- und Rechnungswesen sowie Produktionsplanung und -steuerung (PPS). Der Controllingsektor muß, um Betriebsbewertungen und Vergleiche auf westlichem Niveau zu ermöglichen, an europäische Arbeitsweisen angepaßt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Einführung eines neuen leistungsbezogenen Entlohnungssystems. Die Angleichung von Kalkulation, Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung und betriebswirtschaftlicher Statistik an westliche Systeme durch Schulungen vor Ort bilden die Kernelemente einer wirksamen Unterstützungsmaßnahme auf dem Controllingsektor. In das Ressort der allgemeinen Verwaltung fallen die Bereiche Personalwesen, Öffentlichkeitsarbeit, Rechtswesen und Versicherungen sowie die Registratur. Zur Regelung des Be-

kalkulation undenkbar. Eine Senkung der hohen Ausgangskeimgehalte bei Fleisch und Fleischprodukten muß allein unter dem Aspekt der Haltbarkeitsverlängerung durch wirksamere Reinigungsmaßnahmen mit Hilfe von speziell ausgebildeten Reinigungstrupps in den Fleischkombinaten erreicht werden. Die hohe Fertigungstiefe der Fleischkombinate, ersichtlich aus dem Vorhandensein zahlreicher Hilfsbetriebe, muß verringert werden. Dazu ist jeder Sektor auf seine Wirtschaftlichkeit hin zu überprüfen und gegebenenfalls zu eliminieren.

Der Hauptabteilung Materialwirtschaft, bestehend aus den Abteilungen Einkauf, Lagerwirtschaft, Vertrieb und Entsorgung obliegt die Aufgabe, die Grundvoraussetzungen einer effektiven Produktionsplanung und -steuerung zu schaffen, indem Warenein- und Warenausgang zu berechenbaren betrieblichen Größen werden. Die Aufgaben des Einkaufs sind die Sondierung und Auswahl relevanter Zulieferbetriebe sowie der Aufbau eines Vertriebsnetzes. In der Lagerwirtschaft ist das FIFO-Prinzip konsequent durchzusetzen.

Die Stabsstelle Qualitätsmanagement ist mit der sukzessiven Realisierung des strategischen Unternehmensziels zur Einführung eines Qualitätsmanagements nach DIN ISO 9000 beauftragt. Der erste Teilschritt dieser Aufgabe besteht in der Anwendung der Verfahrensanweisungen des HACCP-Konzepts.

Ohne breit angelegte westliche Unterstützung kann die ukrainische Fleischwirtschaft den Umstrukturierungsprozeß nur schwerlich bewältigen. Während der westliche Manager Wissensdefizite durch Fachliteratur, Seminare oder Consulting-Unternehmen ausgleichen kann, fehlen hierfür in der Ukraine die Voraussetzungen bzw. das Kapital. Nach Ansicht des Verfassers der vorliegenden Arbeit sollten gemischt ukrainisch-deutsche Teams vor Ort in den Betrieben die Probleme lösen. Die während der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen könnten in die ukrainische bzw. russische Sprache übersetzt und einem breiten Fachpublikum zugänglich gemacht werden. Die Teams selbst können sich nach Abschluß eines Projektes teilen und als Multiplikatoren in anderen Betrieben Teams zur Betriebsreorganisation leiten. Dieser Personenkreis sollte ebenfalls regelmäßig als Referent bei Seminaren zu ausgewählten Problembereichen der Transformation der ukrainischen Wirtschaft in eine Marktwirtschaft anwesend sein. Ein etwa zwei Jahre dauerndes Pilotprojekt im Rahmen einer EU-Hilfsaktion zur Transformation eines Fleischwarenbetriebes könnte mittelfristig, auf Regionalebene, wertvolle Hilfe leisten.

⊞