

Wiesbaden Business School

# WBS HIGHLIGHTS

HESSISCHER LANDTAG



Aktuelles zum Stand von  
Lehre und Forschung an der WBS

Ausgabe 2010



Hochschule RheinMain  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim

**Hier bin ich  
die Nr. 1**

**Frank Kimpel**  
Wiesbaden

**Weil meine Berater immer  
für mich da sind.**

Komfort heißt, genau das zu bekommen, was man sich gerade wünscht. Bei der Naspa haben Sie persönliche Ansprechpartner, die Sie kompetent beraten und in allen Lebensphasen für Sie da sind. Das spüren Sie: in über 150 Finanz-Centern, 20 Private Banking-Centern und 6 Firmenkunden-Centern.

**Genießen Sie das gute Gefühl, an erster Stelle zu stehen:  
Herzlich willkommen bei Ihrer Naspa!**

**Meine Komfort-Sparkasse *Naspa***

<b>EINFÜHRUNG</b>	
<b>Editorial</b>	5
<b>Hochschule RheinMain – der neue Name zeigt Zukunft</b>	6
<b>FORSCHUNGSAKTIVITÄTEN</b>	
<b>Tagungsberichte</b>	
» Internationale Tagung zur Innovationsforschung an der HRM	8
<b>Forschungsprojekte</b>	
» Kundenzufriedenheit und Verpackung	9
» Neue SAP Software für die Lehre	10
» AK „Rechnungslegung nach IFRS für Kreditinstitute“	12
» Das Deutschlandbild im Ausland – Research Center Nation Branding zu Gast beim Auswärtigen Amt	13
» BGW-Gesundheitspreis 2009: Auszeichnung für 3P-Forschungsprojekt der WBS mit Alice-Hospital Darmstadt	14
<b>FORSCHUNGSERGEBNISSE</b>	
<b>Publikationsübersicht</b>	15
<b>Beiträge</b>	
» Führen im 21. Jahrhundert – 4 Thesen	19
» Die Euro-Krise aus ökonomischer Sicht	21
» Weltmacht auf Abruf? – Die ökonomischen Defizite der Vereinigten Staaten von Amerika	28
» Bankenwerbung Quo Vadis? Wie Studierende über Banken im Lichte der Finanzmarktkrise denken.	38
<b>FORSCHUNG UND LEHRE</b>	
<b>Forschung in der Lehre</b>	
» Finanz- und Staatskrisen als Thema von Lehrveranstaltungen an der WBS	43
» Woche zum russischen Recht an der FH Osnabrück	45
» Microsoft IT Academy Program Member	46
» IT-Zertifizierungen für Informations- und Kommunikationssysteme	48
» The Unexpected Company – die Campus Analysten und Konzeptionisten	50
<b>Vorstellung Studiengang:</b>	
» Bachelor of Laws in Accounting and Taxation	51
<b>Exkursionen</b>	
» Europarecht „on tour“	52
» Exkursion nach Hamburg	53
» Besuch im hessischen Landtag	54
<b>Ausgezeichnete Studierende</b>	
» Herausragende Thesen	55
» Beste Absolventen	58
» Preisträger BGW	59
<b>Impressum</b>	58

## CLEVER VERWIRKLICHEN

Die **R+V Versicherung** ist mit über 7 Millionen Kunden und rund 11 Milliarden Euro Beitragseinnahmen eine der größten deutschen Versicherungsgruppen. Sie bietet als genossenschaftlicher Versicherer im **FinanzVerbund mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken** Privat- und Firmenkunden maßgeschneiderte, innovative Versicherungslösungen aller Art.

Studenten und Absolventen finden in unserer Wiesbadener Direktion das richtige Umfeld und vielseitige Möglichkeiten ihre Karriere in Schwung zu bringen!



**Wirtschaftswissenschaftler (m/w)**  
**Rechtswissenschaftler (m/w)**

**(Wirtschafts-) Mathematiker (m/w)**  
**(Wirtschafts-) Informatiker (m/w)**

Sie möchten Dinge bewegen, eigene Vorstellungen entwickeln, Freiräume für Ihre Ideen haben und um die Ecke denken? Dann stellen Sie sich bei R+V dieser Herausforderung in einem der folgenden Einstiegswege.

### **Direkteinstieg | Traineeprogramm | Praktikum | Studienabschlussarbeit**

Den optimalen Rahmen für Ihre persönliche Entfaltung bilden abwechslungsreiche Aufgaben, ein breites Qualifizierungsangebot sowie unser attraktives Vergütungssystem mit vielfältigen Zusatzleistungen.

Die wichtigsten Informationen über die R+V Versicherung und Ihre Karrieremöglichkeiten finden Sie unter [www.jobs.ruv.de](http://www.jobs.ruv.de). Bewerben Sie sich online direkt auf ein Stellenangebot oder tragen sich in unseren Bewerberpool ein!

Mit uns können Sie sich beruflich clever verwirklichen.

**R+V Versicherung - Recruitingcenter**

Telefon: 06 11 - 5 33 52 10



Im FinanzVerbund  
der Volksbanken  
Raiffeisenbanken



Liebe Leserinnen und Leser der WBS-Highlights,

vor Ihnen liegt die zweite Ausgabe der WBS Highlights! Hoffentlich kann sie Ihnen neue inhaltliche Eindrücke ebenso vermitteln wie die vielfältigen Aktivitäten an der WBS im Bereich von Forschung und Lehre verdeutlichen. Ich wünsche viel Spaß bei der Lektüre!

Die Themen der Ausgabe sind erneut vielschichtig, so dass vielleicht nicht jeden Leser alles interessiert, aber doch für jeden Leser etwas Spannendes dabei sein sollte:

Die Umbenennung von FH Wiesbaden zu Hochschule RheinMain und von Fachbereich Wirtschaft zu Wiesbaden Business School hat viel Staub aufgewirbelt. Die Auswirkungen ein Jahr später sind Thema eines studentischen Beitrags. Daneben finden sich Beiträge zu aktuellen Forschungsprojekten, die zeigen, dass auch an Fachhochschulen intensive und preiswürdige Forschung stattfindet.

Bei den inhaltlichen Beiträgen stehen in diesem Jahr volkswirtschaftliche Themen im Vordergrund. Vielleicht ein Zeichen dafür, dass die weltweite Krise der vergangenen zwei Jahre das Bedürfnis nach volkswirtschaftlichen Themen wieder verstärkt hat. Ein weiterer Beitrag befasst sich mit Werbestrategien von Banken; auch hier hat die Krise deutliche Spuren hinterlassen. Besondere Erwähnung verdient, dass dieser Beitrag aus einer studentischen Thesis hervorgegangen ist. Erneut werden besonders gute Studierende und Absolventen vorgestellt.

Es freut mich besonders, dass auch diverse Lehrbeauftragte sich als Autoren verdient gemacht haben und aus Forschung und Lehre berichten. So schließen die Lehrbeauftragten nicht nur manche Lücke in den Lehrveranstaltungen. Sie stellen auch ein ganz wichtiges Bindeglied zur Praxis dar und unterstreichen damit den engen Bezug zwischen Lehre, Forschung und Praxis – ein Bereich, in dem wir uns gegenüber den Universitäten sicher nicht zu verstecken brauchen.

Wie schon in der ersten Ausgabe sind zu Zwecken der Finanzierung Anzeigen von Unternehmen aufgenommen worden, die mit der WBS in verschiedenen Projekten zusammenarbeiten. Auch zählen sie zu den späteren Arbeitgebern unserer Absolventen. In Zeiten klammer Kassen ist eine solche finanzielle Unterstützung ein sinnvoller Weg, um trotz sinkender Mittelzuweisungen Leistungen weiterhin anbieten zu können. Wie alle Angebote kosten auch die WBS Highlights Geld und müssen daher um knapper werdende Mittel kämpfen.

Für die erste Ausgabe der WBS Highlights haben wir viel Lob, aber auch Verbesserungsvorschläge erhalten. Das Lob für das Layout gebe ich gern an Frau Meuer von Meuer & Schmitt GBR weiter, die auch diese Ausgabe gewohnt professionell betreut hat.

Die Vorschläge haben wir versucht, im neuen Heft zu berücksichtigen. Anregungen und Kritik sind natürlich weiterhin willkommen und erwünscht (am besten per Mail an: [Rainer.Wedde@hs-rm.de](mailto:Rainer.Wedde@hs-rm.de)). Und nun viel Spaß bei der Lektüre – wünscht Ihnen

Ihr

Prof. Dr. Rainer Wedde  
Redakteur der WBS Highlights

# HOCHSCHULE RHEINMAIN –

## DER NEUE NAME ZEIGT ZUKUNFT

Autoren dieses Textes sind die Studierenden der Kurse Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Wintersemesters 2009/2010 und des Sommersemesters 2010. Die studentischen Interviewteams haben hochschulinterne und hochschulexterne Befragungen durchgeführt. Leitung und Endredaktion: Dr. Ulrike Brandenburg, Lehrbeauftragte.



Studierende der Kurse Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (siehe auch Fotos nächste Seite) und Präsident Prof. Dr. Detlev Reymann vor dem aktuellen Logo-Stern.

Seit September 2009 gibt es sie: die Hochschule RheinMain (HSRM). Mit dem neuen Namen hat die ehemalige Wiesbadener Fachhochschule neue Konzepte auf den Weg gebracht. Das neue Corporate Design vereinfacht die Kooperation mit dem Ausland, ein neuer interdisziplinärer Studiengang ist geplant, mit einem neuen Leitbild will die Hochschule RheinMain ihr Profil weiter schärfen.

Der Bologna-Standard der Bachelor- und Masterabschlüsse gilt inzwischen für Hochschulen und Universitäten. Bei den Hochschulen stehen Forschungsvorhaben und die Erweiterung von Promotionsrechten auf der Agenda, die Unis bemühen sich um mehr Berufsorientierung.

Mit dem ausbaufähigen Angebot von insgesamt 54 zumeist Bachelor- und Master-Studiengängen kann sich die Hochschule RheinMain dem permanenten Wettbewerb stellen.

Was drauf ist, ist drin – auch mit diesem Motto ließe sich der aktualisierte Auftritt der Wiesbadener Hochschule kennzeichnen.

Elf Agenturen von Absolventen des Fachbereiches Kommunikation und zwei studentische Teams reagierten auf die Ausschreibung eines neuen Corporate Designs. Christian Schlimok, Inhaber der Berliner Agentur Novamondo, konnte den Wettbewerb für sich entscheiden. Im Bild des Sterns führte er Vernetzung und Exzellenz in Lehre und Forschung zusammen. Sinnbildlich verknüpft der rote Logo-Stern zudem die einzelnen Standorte der Hochschule und visualisiert ihre Position im Herzen Deutschlands und Europas.

Inzwischen signalisieren Immatrikulationsbescheinigungen und Studiausweise, Urkunden und Hinweisschilder das Bild und Begriff gewordene Selbstbewusstsein.

„Die Umbenennung“, formuliert Präsident Prof. Dr. Detlev Reymann, „ist der erste Schritt zu einer inhaltlichen Neuaufstellung der Hochschule RheinMain.“ Der Präsident vertritt eine in der Umsetzung der Bologna-Vorgaben solide begründete Think-Big-Strategie. Und die besteht in nichts weniger als einem neuen Leitbild. „Wir gehören zu den führenden Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Deutschland. Das ist Fakt. Und vor diesem Hintergrund frage ich: Wollen wir die Berufsqualifizierende Lehre – oder zielt diese zu sehr auf Verwertungsmechanismen?“ Für Reymann gibt es nur einen Weg in die Zukunft: Die Hochschule RheinMain soll für Wissenschaft stehen. Zu diesem Zweck müsse der gesamte Forschungsbereich intensiver ausgebaut werden.

Wie zum Beispiel am Standort Geisenheim. Auf dem dortigen Campusgelände ist eine eigenständige Forschungsanstalt etabliert, und diese genießt einen hervorragenden internationalen Ruf. „An den ausländischen Universitäten sind wir als forschender Teil der Lehre sehr willkommen“, bestätigt Dekan Prof. Dr. Otmar Löhnertz. In der Umbenennung sieht er einen klaren Vorteil. „Im internationalen Gebrauch ist der Begriff Fachhochschule nicht übersetzbar – höchstens als 'Highschool', was verheerende Auswirkungen haben kann.“ Im Hinblick auf neue Kontakte spiele der jetzige Name eine große Rolle: „Mit dem umfangreichsten der Geisenheimer Studiengänge, dem Studiengang Weinbau und Getränke-technologie, präsentieren wir uns regelmäßig auf der im Dreijahresrhythmus statt-



findenden Stuttgarter Messe Intervitis; in diesem Mai sind wir dort konsequent mit dem neuen Corporate Design als Campus Geisenheim aufgetreten“, berichtet Löhnertz.

Ein noch klarer konturiertes Profil als bisher strebt auch der Fachbereich Wirtschaft an. Die zeitgleich mit der Namensänderung der Hochschule erfolgte Umbenennung in „Wiesbaden Business School“ spiegelt die immer ausgeprägtere Internationalisierung der Wirtschaftsstudiengänge vor Ort.

„Mit der Umbenennung ist der beabsichtigte Bewusstseinswandel eingetreten, unseren Visionen wurde eine Identität am Fachbereich geschaffen“, kommentiert Fachbereichs-Dekan Prof. Dr. Jakob Weinberg. „Der Imagewechsel stieß sowohl bei den Studierenden als auch bei Institutionen auf sehr gute Resonanz. Auch das Feedback der Unternehmen fiel sehr positiv aus, insbesondere derer, die über die ‚Betriebswirtschaftliche Gesellschaft Wiesbaden‘ angesprochen wurden, welche über hundert Unternehmen zu ihren Mitgliedern zählt“, erläutert Weinberg im Rückblick. Um dann die Zukunft ins Visier zu nehmen. Ein neuer Studiengang soll die ganzheitliche Planung und Durchführung von Großinvestitionen vereinfachen helfen. „Es gibt Überlegungen, zusammen mit dem Fachbereich ‚Architektur und Bau‘ einen gemeinsamen Studiengang im Bereich des Immobilienmanagements zu bilden. Hier sehen wir aktuell eine Marktlücke. Der neue Studiengang soll den gesamten Lebenszyklus von Großimmobilien abdecken – von der Planung und Gestaltung bis zur Vermarktung und dem Facility Management, Beispiele wären hier das ‚Loop 5‘ in Weiterstadt oder das Wiesbadener ‚Luisenforum‘. Bei diesen Millioneninvestitionen müssen betriebswirtschaftliches und bautechnisches Know How eingesetzt werden, es sind hierbei Marktanalysen und Betriebskonzepte zu erstellen, aber auch die baulichen Voraussetzungen sind zu prüfen“, erklärt der Dekan der WBS.

Der Bedarf an entsprechend qualifizierten Absolventen besteht: Die im Vorfeld angefragten Unternehmen suchten „händeringend nach qualifiziertem Personal“, so Weinberg. Dass die HSRM imstande ist, das benötigte Know How zu vermitteln, steht außer Frage. Hervorragende Kenntnisse in den Bereichen Produktion, Vertrieb und Marketing bescheinigt Personalreferentin Andrea Bauer (Lufthansa Systems) den Absolventen der HSRM. Patrik Halada, Senior Consultant und Solution Architect der SAP

Deutschland, bestätigt die Praxistauglichkeit, die Sozialkompetenz und die Auslandskennntnisse der hiesigen Studierenden. Beide Unternehmensvertreter verweisen auf die Selbstverständlichkeit der wissenschaftlichen und strategischen Basiertheit des Faches Wirtschaft.

Studienangebote, die der Dynamik wissenschaftlicher Entwicklungen ebenso gerecht werden wie der Aktualität der Märkte, sind also ein von den Studierenden konstant abgefragtes Muss. Dabei kann die Wiesbadener Hochschule auf die studentische Identifikation mit der eigenen Institution zählen. Die Skepsis, die unmittelbar nach der Umbenennung die Umfrageergebnisse beherrschte, ist gewichen. Inzwischen zeigen Studierende aller Semester große Zufriedenheit mit dem Auftritt ihrer Hochschule. Die Mehrzahl der Befragten ist der Meinung, dass der neue Name die anspruchsvollen Studieninhalte adäquat abbilde. Dass die Wiesbaden Business School den Anforderungen der Internationalisierung gerecht werde, meint Moritz Butz, Bachelor-Absolvent 2010 im Fach Business Administration (BBA). Die diesjährigen BBA-Absolventinnen Kathrin Steinebach und Annika Friedrichsen bewerten die Imageveränderung der Hochschule als Attraktivitätszuwachs. Dass der neue Name für die Zusammengehörigkeit der einzelnen Standorte stehe und das Rhein-Main-Gebiet als wichtigen Industriestandort repräsentiere, sagt Boris Lanic, der im dritten Semester Business Law studiert.

Positiv äußerten sich im Rahmen einer Straßenumfrage auch Wiesbadener Bürger über die Hochschule RheinMain. Das neue Image kann auf dem guten Ruf der in Wiesbaden seit ihrer Gründung fest etablierten Fachhochschule aufbauen. Fast alle Interviewten empfinden die Hochschule RheinMain als eine Bereicherung für Wiesbaden. Zwei Drittel der Befragten kennen jemanden, der hier studiert. Das Logo erhielt die Attribute innovativ, modern und zukunftsweisend. Für fast die Hälfte aller Interviewteiler war die Wiesbaden Business School ein Begriff.

Von den Lehrenden und der Verwaltung, von den Studierenden und den Wiesbadener Bürgern werden also die Koordinaten „Tradition und Innovation“ als gleichwertige Bausteine einer soliden Zukunftsentwicklung „ihrer“ Hochschule wahrgenommen. Die Hochschullandschaft ist in Bewegung. Die Qualität der Wiesbadener Hochschule bildet hierbei eine feste Konstante.

## INTERNATIONALE TAGUNG

Prof. Dr. Klaus North



# ...zur Innovations- forschung an der HRM

Über 80 internationale Forscher, Praktiker und Studierende diskutierten am 11. und 12. Juni in Wiesbaden über die Zukunft der Innovationsforschung und -praxis. „**ERIMA 2010 – 3rd International Symposium on Innovative Management Practices**“ stand unter dem Motto „Learning to grow“ und nahm damit die Thematik des Forschungsprojektes „Wachstum lernen“ auf, das am iwib von Prof. Dr. North geleitet wird. Das von Prof. Dr. North mitbegründete ERIMA-Netzwerk, besteht aus führenden europäischen anwendungsorientierten Forschungsinstituten zum Innovationsmanagement, hält jedoch auch weltweite Kontakte. Daher nahmen an der Tagung auch Forscher aus den USA, Mexiko, Brasilien und Indien teil.

Neben den eingereichten Vorträgen wurden in drei Workshops die Themen „Open Innovation“, „Learning to grow in SMEs“ und „Games and innovations“ behandelt. Studierende des Masters in International Business Administration der WBS nahmen aktiv an der Tagung teil und unterstützten tatkräftig Silke Bartsch bei der Tagungsorganisation.





# KUNDENZUFRIEDENHEIT UND VERPACKUNG

Prof. Dr. Bernhard Heidel



## 1. Zum Stand der Messung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in bundesdeutschen Unternehmen

Seit ca. 30 Jahren messen Unternehmen die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter und Kunden. Bislang liegen noch wenige zusammenfassende Erkenntnisse über den Prozess der Durchführung und die Ableitung von Maßnahmen vor. In der Studie berichten Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern über ihren Umgang mit der Messung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Die Ergebnisse zeigen, dass bislang nur ein Teil der Unternehmen die Chancen, die die Messungen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden bieten, sehr gut nutzt.

Das Forschungsprojekt wurde in Zusammenarbeit mit der Marketing- und Strategieberatung 2hm, Mainz, und mit Forschungsmitteln der Wiesbaden Business School durchgeführt. Die zusammenfassenden Ergebnisse können unter [www.2hm.com](http://www.2hm.com) abgerufen werden. Für weitere detaillierte Ergebnisse ist eine Registrierung erforderlich.

Eine weitere Veröffentlichung erfolgte unter dem Titel „**Messung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in Deutschland – eine Bestandsaufnahme**“, in *planung & analyse* (3/10), S. 52-55.

## 2. Der Einfluss von Produkteigenschaften und Probiermöglichkeiten auf die Bewertung der Verpackung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung mithilfe der Conjointanalyse

Bei der Gestaltung von Verpackungen müssen Entscheidungen über **Schlüsselinformationen**, wie z. B. Hersteller und Markenname sowie sonstige Texte, und **Gestaltungselemente** wie Material, Form, Farbe, Typographie, verwendete Bilder bzw. graphische Elemente getroffen werden. Dabei muss insbesondere darauf geachtet werden, dass die einzelnen Gestaltungselemente wie Name, Typographie usw. zum einen miteinander harmonisieren, zum anderen aber auch zu dem Produkt „passen“. Verpackungsdesigner nutzen daher bestimmte Codes, z. B. Farben. Da sich die Eigenschaften eines Produkts in der Verpackung wiederfinden sollten, können weitere allgemeine Regeln wie beispielsweise die Verwendung eines weich klingenden Namens für ein weiches Produkt eingesetzt werden. Bislang gibt es in der Literatur aber noch wenige Untersuchungen, die diesen Zusammenhang empirisch belegen. Verpackungen werden meist auch marktforschend analysiert. Dazu werden oft conjointanalytische Verfahren verwendet, bei denen aber in der Praxis meist ohne die Möglichkeit einer gleichzeitigen Verprobung oder Verkostung gearbeitet wird. Bei dieser Vorgehensweise besteht die Gefahr, dass die Vorstellungskraft der Probanden überfordert wird. Die Probanden bewerten dann unbewusst nach anderen Kriterien als wenn sie die Möglichkeit hätten, das Produkt zu probieren oder zumindest in der Hand zu halten. In dem Forschungsprojekt, für das drei Produktkategorien analysiert wurden, wird zum einen belegt, dass es einen Zusammenhang zwischen „weichen“ Produkten und einer „weichen“ Verpackungsgestaltung gibt, zum anderen, dass die gleichzeitige Verkostung sich auf die Bewertung der Verpackung auswirkt.

Das Forschungsprojekt wurde in Kooperation mit dem Marktforschungsinstitut target Group GmbH, Frankfurt, und Jack Smith, Agentur für Marken- und Produktentwicklung, Wiesbaden, und mit Forschungsmitteln der Wiesbaden Business School durchgeführt.

# NEUE SAP SOFTWARE FÜR DIE LEHRE

Prof. Dr. Jakob Weinberg, Robin Grässel



**Business ByDesign** ist der Produktname der neuen Mittelstandsoftware aus der Walldorfer Softwareschmiede. Die Wiesbaden Business School ist seit der ersten veröffentlichten Version als Forschungspartner involviert und entwickelt im aktuellen Forschungsprojekt für die SAP AG ein didaktisches Konzept zur Etablierung dieser höchst innovativen Lösung in der Lehre.

Im Rahmen des Forschungsprojekts **BusinessByDesign@University** untersucht die Wiesbaden Business School als Pilotpartner der SAP AG die aktuellen Releasestufen der innovativen Mittelstandlösung. Das Forschungsprojekt untersucht die zentrale Fragestellung, wie ein künftiger Einsatz der Lösung im Lehrbetrieb umgesetzt werden kann. Neben Robin Grässel und Prof. Jakob Weinberg von der Wiesbaden Business School analysieren drei weitere Hochschulen jeweils unterschiedliche Anwendungsbereiche der Software, wie Financial Management oder Human Resources Management, und entwickeln Fallstudien für den künftigen Lehrbetrieb.

Die Geschäftsprozesse der wichtigsten Unternehmensbereiche wurden mit den Hauptanwendungsfeldern der ERP-Software (Enterprise Resource Planning) verbunden und den einzelnen Hochschulen entsprechend deren Kernkompetenzfeldern zugeteilt. Die Wiesbaden Business School verantwortet aufgrund der langjährigen Erfahrung mit unterschiedlichsten Systemen und Anwendungsszenarien den Bereich des CRM (Customer Relationship Management). Die weiteren Projektpartner sind die TU München, Uni Magdeburg und die Hochschule Heilbronn (siehe Schaubild rechts).

Für den künftigen weltweiten Einsatz der Software in der Lehre müssen zunächst Projektteams und Dozenten ausgebildet werden (train-the-trainer Konzept). Die Integration der beteiligten Hochschulen besitzt hierbei Pilotcharakter. Neue Ausbildungs- und Implementierungskonzepte der SAP AG werden getestet und im Anschluss von der Forschungsgruppe bewertet. Was sich als nützlich erweist, kann im nächsten Schritt internationalisiert und vom erweiterten Hochschulkreis der SAP University Alliance genutzt werden.

Zum offiziellen Projektstart waren die leitenden Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter im Februar zu einer einwöchigen Trainingsveranstaltung nach Walldorf eingeladen. >>

<b>Forschungsteams</b> <b>Business ByDesign@University</b>	
Hochschule	Verantwortungsbereich
TU München (Prof. Dr. Krcmar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financials (FI)</li> <li>Supply Chain Management (SCM)</li> </ul>
Uni Magdeburg (Prof. Dr. Turowski)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Human Capital Management (HCM)</li> </ul>
Hochschule Heilbronn (Prof. Dr. Roth)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supply Chain Management (SCM)</li> <li>Supplier Relationship Management (SRM)</li> </ul>
Wiesbaden Business School (Prof. Dr. Weinberg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Relationship Management (CRM)</li> <li>Embedded Learning &amp; Training</li> </ul>



Das Forschungsteam „Business ByDesign@University“

Im Go Live Experience Workshop, kurz GLX, galt es, innerhalb von einer Woche für ein mittelständisches Unternehmen ein „jungfräuliches“ Business ByDesign System für sämtliche Geschäftsbereiche zu konfigurieren und nebst kompletter Migration des Altdatenbestands in ein einsatzfähiges Produktivsystem zu überführen. Auch wenn jede Hochschule primär eigenverantwortlich den zugewiesenen Anwendungsbereich bearbeitete, war es eine Herausforderung, die Vielzahl der Schnittstellen konsistent abzubilden. Besonders interessant war hierbei die Frage, ob das Konzept, die einzelnen Anwendungsmodule der Software mittels eines betriebswirtschaftlichen Fragenkatalogs bereitzustellen, nach einer zweijährigen „Nachbesserungsphase“ nun den Praxistest besteht. Ohne diese einmalige innovative Eigenschaft des Softwaresystems wäre jeglicher Versuch von vornherein zum Scheitern verurteilt. Auch wenn im Detail noch Verbesserungspotential aufgezeigt werden konnte, war es zum Abschluss allen Beteiligten gelungen, die wichtigsten Geschäftsprozesse, wie „from Order to cash“ oder Produktionsplanung und -steuerung als Anwender beispielhaft im System durchzuführen.

In einem sind sich die Dozenten bereits einig, dies ist ein wertvolles didaktisches Instrument, um den Zusammenhang zwischen IT-Unterstützung und Unternehmensprozessen anschaulich darzustellen. Es bedarf nicht immer der Flaggschifflösung (R/3) der SAP um betriebswirtschaftlichen IT-Einsatz zu vermitteln.

Ein weiterer Aspekt vereinfacht die Handhabung in der Lehre

ungemein. Bei der Mittelstandslösung handelt es sich um ein sogenanntes OnDemand System, welches dem SaaS-Konzept (Software-as-a-Service) folgt und (nur) über das Internet verfügbar ist. Auf tieferes systemnahes IT-Know-How vor Ort kann verzichtet werden und prinzipiell kann jeder Studierende mit der Software von überall via Internet praktisch üben.

Entgegen der großen Unternehmenslösung R/3 (heute ECC), die von den meisten der über 150 Mitgliedern der SAP University Alliance in der Lehre eingesetzt wird, zeichnet sich Business By-Design durch eine ansprechend gestaltete Oberfläche aus und erscheint durch die neu gestaltete Struktur bestens für die Lehre geeignet. Die einzelnen Anwendungsbereiche der Software folgen einem rollenbasiertem Zugriffsprinzip. Ein Anwender (und damit Mitarbeiter in einer Unternehmung) soll nur diejenigen Funktionen bedienen, die für die Bewältigung seines Arbeitsbereiches notwendig sind. Damit wird überfrachteten Bildschirmmasken und verwirrenden Menüsteuerungen entgegen gewirkt. Soviel wie nötig und so wenig wie möglich lautet die Devise.

Aufgabengerechte Funktionen werden in Aufgabencontainern (Work-Center) bereitgestellt, um den Überblick über die Vielzahl von Funktionsbausteinen zu bewahren. Auch dieses Merkmal kommt dem Einsatz in der Lehre sehr entgegen. In der aktuellen Projektphase müssen nun geeignete Ausbildungsmaterialien wie Fallstudien und Übungen entwickelt werden. >>

» Die Zusammenarbeit der Forschungsgruppe erfolgt in Form regelmäßiger Treffen und Telefonkonferenzen, bei denen die diversen Geschäftsprozesse, die häufig mehrere Bereiche streifen, definiert und abgestimmt werden. Außerdem gilt es, bei der Entwicklung neben technischen Fragestellungen auch die unterschiedlichen Lehranforderungen anderer Länder zu berücksichtigen sowie mehrsprachig zu arbeiten. Die Projektkoordination erfolgt durch die SAP University Alliance, die sich auch um die Bereitstellung aller notwendigen SAP Ressourcen kümmert.

Neben der lehrbezogenen Forschung wurden in einer früheren Projektphase für die SAP speziell die Anwendungsoberfläche und das „Handling“ der Lösung untersucht. Die Ergebnisse dieser Usability-Analyse wurden im Juli 2010 im Rahmen einer Feedback-Konferenz dem Mitglied des Vorstands der SAP AG, Herrn Gerd Oswald, präsentiert. Dieser zeigte sich vom Engagement und den Vorschlägen sehr angetan und vereinbarte spontan weitere Feedbackrunden in der zweiten Jahreshälfte.

Aus Sicht der SAP AG profitiert die Softwareschmiede doppelt von der Zusammenarbeit mit den Hochschulen. Durch den aktiv eingeforderten kritischen Umgang mit der Software erhält die SAP AG neben der Meinung von internen Mitarbeitern, Partnern, Analysten und Kunden zusätzlich wertvolles Feedback aus dem Umfeld von Forschung und Lehre. Andererseits entwickeln die beteiligten Hochschulen für die SAP AG Umsetzungskonzepte und Anwendungsszenarien durch den Einsatz in diversen Lehrgebieten.

Neben den im Projekt beteiligten Werksstudierenden des Forschungsteams der Wiesbaden Business School werden zukünftig noch viele unsere Studierenden die Möglichkeit haben, die Software im Rahmen verschiedener Lehrveranstaltungen zu erleben. Besonders spannend kann es für sie künftig sein, dass die weltweit einheitlich verfügbaren Fallstudien und Übungen von der Wiesbaden Business School mitentwickelt wurden und ihre Erfahrungen und Anregungen in die Weiterentwicklung einfließen.

Weitere Informationen zur Software im Web unter:  
<http://www.sme.sap.com>

## AK „RECHNUNGSLEGUNG NACH IFRS FÜR KREDITINSTITUTE“

Prof. Dr. habil. Robin Mujkanovic, Wirtschaftsprüfer



Seit der Gründung des Arbeitskreises „Rechnungslegung nach IFRS für Kreditinstitute“ des Deutschen Instituts für Interne Revision (DIIR) im Jahr 2008 ist Prof. Dr. Robin Mujkanovic, der auch schon in Arbeitskreisen des Instituts der Wirtschaftsprüfer und des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committees tätig war, dort engagiert.

Der Arbeitskreis identifiziert Handlungsfelder und Handlungsbedarf, die sich aus den International Financial Reporting Standards für die Interne Revision von Kreditinstituten ergeben, und entwickelt Vorschläge zum Umgang mit den Problembereichen. Wesentliche Schwerpunkte liegen in Fragen zum Prüfungsansatz und in der Entwicklung von Prüfungsleitfäden.

Der Arbeitskreis hat in der Zeitschrift für Interne Revision (ZIR) 06/2009 einen Aufsatz mit dem Thema „Auswirkungen der IFRS auf die Interne Revision von Kreditinstituten“ veröffentlicht. Das

Thema wurde zudem durch einen Vortrag und einen Stand beim DIIR-Kongress im Herbst 2009 in Dresden vertreten. Derzeit beschäftigt sich der Arbeitskreis mit der Ausarbeitung eines Vortrages „Prüfung der Umsetzung von IAS 39 durch die Interne Revision“ für das nächste DIIR-Forum Kreditinstitute im Oktober 2010 in Düsseldorf.

Aus der Arbeit im Arbeitskreis folgend finden zudem gemeinsame Aktivitäten mit der Internen Revision der Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba), etwa Vortragsveranstaltungen und Workshops, statt.

# DAS DEUTSCHLAND- BILD IM AUSLAND



Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann, Prof. Dr. Bettina Fischer



## Research Center Nation Branding zu Gast beim Auswärtigen Amt

Das im Jahr 2008 an der Wiesbaden Business School gegründete Research Center Nation Branding befasst sich mit der Analyse und Bewertung von Ländermarken. Basierend auf einer Vielzahl empirischer Voruntersuchungen hat die Forschungsgruppe um Prof. Dr. Czech-Winkelmann und Prof. Dr. Fischer mit dem Wiesbaden Nation Brand Equity Model mittlerweile eine ausgereifte Methodik zur standardisierten Markenbewertung entwickelt und bereits erfolgreich getestet (vgl. WBS Highlights, Ausgabe 1/2009).

Anlässlich des jährlich stattfindenden Workshops „Das Deutschlandbild im Ausland“ lud das Auswärtige Amt im Dezember 2009



auch die beiden Professorinnen des Research Centers Nation Branding nach Berlin ein, um vor einem ausgewählten Plenum die Methodik und aktuelle Forschungsergebnisse zu präsentieren.



Die anwesenden Vertreter aus Politik, Forschung und Praxis lobten insbesondere die Vielschichtigkeit des an der Wiesbaden Business School entwickelten Analysetools. Den Vergleich mit dem bereits etablierten und von den meisten Nationen genutzten Anholt-GfK Roper Nation Brands Index, der anlässlich des Workshops in Berlin ebenfalls präsentiert wurde, muss das Research Center Nation Branding daher nicht scheuen. Vielmehr betonten die Workshopteilnehmer, dass mittels des Wiesbaden Nation Brand Equity Models eine besonders umfassende Ländermarkenbewertung ermöglicht wird. Die GfK-Methode basiert ihre Ergebnisse zur empirischen Messung der Ländermarkenimages nur auf der Abfrage von Einstellungen, wohingegen im Wiesbaden Nation Brand Equity Model sowohl Einstellung als auch tatsächliches Verhalten der befragten Probanden in die Markenwertberechnung einfließen.

## BGW-GESUNDHEITSPREIS 2009:

Prof. Dr. Klaus North



### Auszeichnung für 3P-Forschungsprojekt der WBS mit Alice-Hospital Darmstadt

Das von Prof. Dr. Klaus North geleitete 3P-Projekt der Wiesbaden Business School zur Gesundheitsförderung von Pflegekräften ([www.alice-3P.de](http://www.alice-3P.de)) war ein wichtiges Argument für die Auszeichnung des Projektpartners Alice-Hospital Darmstadt als 1. Preisträger des Gesundheitspreises 2009 der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts steht die Partizipative Prävention in der Pflege im Mittelpunkt. Ziel des Projektes ist, die Gesundheit der Pflegekräfte erfolgreich durch die Entwicklung von Gesundheitskompetenzen zu fördern, zu erhalten und gegebenenfalls wiederherzustellen. Die im Projekt entwickelten „Gesundheitshebel“ bauen auf der Grundannahme auf, dass die Pflegenden selbst am besten wissen, wie sie Ihre eigene Gesundheit fördern und „Stress“ im Pflegealltag

reduzieren können. Dazu benötigen sie geeignetes Handwerkszeug und entsprechende Rahmenbedingungen zum Aufbau gesundheitsfördernder Ressourcen.

Die Pflegenden lernen, Belastungen/Beanspruchungen zu erkennen, zu bewerten, Gesundheitsroutinen zu entwickeln und ihre Wirksamkeit zu reflektieren. Die Entwicklung dieser Kompetenzen erfolgt insbesondere in einem partizipativen Entlastungsprozess im Pflegealltag. Die Nachhaltigkeit, auch über die Projektdauer hinaus, ist im Alice-Hospital durch die Implementierung der Gesundheitsförderung in die Ausbildung sichergestellt.

Mit Gesundheitskompetenz überzeugen, und zwar nicht nur am Krankenbett – das lohnt sich für Krankenhäuser und Kliniken. Mit dem Preisgeld in Höhe von 20.000 Euro werden weitere Gesundheitsprojekte im Alice-Hospital finanziell gefördert.



Zum Projekt ist soeben das Buch von Klaus North, Peter Friedrich und Maja Bernhardt „Die Gesundheitshebel“ (Gabler-Verlag Wiesbaden 2009) erschienen.



Das Projektteam des Alice-Hospitals mit Prof. Dr. North (rechts) nach der Preisverleihung beim BGW-Forum in Hamburg.

# PUBLIKATIONSÜBERSICHT

## Prof. Dr. Jochen Beißer

- » Beißer, J. (2010):  
**Optionsbewertung und die Bestimmung der Impliziten Volatilität**, in wisu, Heft 1, S. 75 – 81
- » Beißer, J. (2010):  
**Zertifikate**, in wisu, Heft 5, S. 673

## Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann

- » Czech-Winkelmann, S. (2010):  
**Von Shopper Insights zu betriebswirtschaftlichen Erfolgskennziffern**  
in: Greif zu und kauf mich – Move people to buy more, Hrsg: STI Group, Lauterbach, Deutscher Fachverlag 2010, S. 166 – 176
- » Czech-Winkelmann, S. (2010):  
**Lexikon Sortimentspolitik – Gestaltung, Schnittstellen, Management, Kennzahlen**  
Deutscher Fachverlag 2010, Frankfurt

## Prof. Dr. Bettina Fischer

- » Fischer, B.; Heinemann, L. (2009):  
**Persönlichkeit als Erfolgsfaktor? Nur wenige Zahnärzte sind Unternehmertypen**  
in: DFZ (Der Freie Zahnarzt), Ausgabe 9/09, S. 54 – 56
- » Fischer, B. (2009):  
**Bestnoten für professionelles Qualitätsmanagementsystem**,  
in: ZWP (Zahnarzt Wirtschaft Praxis), Ausgabe Oktober, S. 16 – 20
- » Fischer, B.; Mehmke, U.; Westerfeld, D. (2009):  
**Laser in der täglichen Praxis – wirtschaftliche Konzepte, Teil 1: Grundlagen**  
in: Laserjournal, Zeitschrift für innovative Laserzahnmedizin, Ausgabe 4/2009 (12. Jg.), S. 34ff.

## Prof. Dr. Bettina Fischer

- » Fischer, B. (2009):  
**Studie zeigt Vorteile von Qualitätsmanagement auf**  
in: ZWP (Zahnarzt-Wirtschaft-Praxis), 12/2009, S. 34 – 37
- » Fischer, B.; Heidel, B.; Hofmann, A. (2009):  
**Erfolgsprognose bei Neuprodukten mit der Chance®-Methode**  
in: transfer (4/2009), S. 64 – 69
- » Fischer, B.; Mehmke, U.; Westerfeld, D. (2009):  
**Laser in der täglichen Praxis – wirtschaftliche Konzepte, Teil 2**  
in: Laserjournal, Zeitschrift für innovative Laserzahnmedizin, Ausgabe 1/2010 (März), S. 32 – 33
- » Huber, F.; Fischer, B.; Herrmann, A. (2010):  
**Management von vertikalen Innovationsnetzwerken in der Investitionsgüterindustrie – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung**  
in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jahrgang 62, Februar 2010, S. 104 – 131

## Prof. Dr. Frank Görgen

- » Görgen, F.:  
**Was taugen Into-the-Job-Programme? Direkteinsteig junger Akademiiker leidet unter mangelnder Einarbeitung**  
in: Versicherungswirtschaft, 65. Jg., 1. Februar 2010, S. 189 – 191
- » Koot, C.; Görgen, F.:  
**Brandingstrategien im 21. Jahrhundert. Warum der Markenaufbau für Versicherungsunternehmen extrem wichtig ist.**  
in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 60. Jg., Heft 19/2009, S. 638 – 641



## Prof. Dr. Frank Görgen

- » Huster, S.-T.; Koot, C.; Görgen, F.:  
**Industrielle Prinzipien in der Kraffahrtversicherung. Auf dem Weg zur Prozessexellenz am Beispiel des Volkswagen Versicherungsdienstes.**  
in: Versicherungswirtschaft, 64. Jg., 1. Juni 2009, S. 858 – 861
- » Görgen, F.:  
**Stirbt, wer nicht wirbt?**  
**Markenaufbau: Versicherungswerbung zwischen Kleckern und Klotzen**  
in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Jg. 60, Heft 2 vom 15. Januar 2009, S. 53 – 56
- » Görgen, F.:  
**Finanzmarktkrise. Mit neuen Tugenden Vertrauen zurückgewinnen**  
in: Bankmagazin, 1/09

## Prof. Dr. Karin Gräslund

- » Gräslund, K.:  
**Einführung Business Intelligence**  
in: Uwe Haneke, Stephan Trahasch, Tobias Hagen, Tobias Lauer (Herausgeber):  
Open Source Business Intelligence (OSBI):  
Möglichkeiten, Chancen und Risiken quelloffener BI-Lösungen, im Hanser Fachbuchverlag

## Prof. Dr. Bernhard Heidel

- » Fischer, B.; Heidel, B.; Hofmann, A.:  
**Erfolgsprognose bei Neuprodukten mit der Chance®-Methode**, in: transfer (4/2009), S. 64 – 69
- » Heidel, B.; Beckmann, J.; Jahn, M.:  
**Messung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in Deutschland - eine Bestandsaufnahme**  
in: planung & analyse, (3/2010), S. 52 – 55

## Prof. Dr. Britta Kuhn

- » Kuhn, B.:  
**EU-Leitfaden für Unternehmen. Die Vorgaben der Europäischen Union optimal nutzen**  
1. Auflage, Wiesbaden 2010

## Prof. Dr. Britta Kuhn

- » Kuhn, B.:  
**Wirtschaftssysteme: Markt versus Staat.**  
in: das wirtschaftsstudium (wisu) 11/2009, S. 1449 – 1455

## Prof. Dr. habil. Robin Mujkanovic

- » Mujkanovic, R.; (zusammen mit dem Arbeitskreis „Rechnungslegung nach IFRS für Kreditinstitute“ des Deutschen Instituts für Interne Revision):  
**Auswirkungen der IFRS auf die Interne Revision von Kreditinstituten**  
in: Zeitschrift Interne Revision (ZIR) 2009, S. 255 – 261
- » Mujkanovic, R.:  
**Die Bilanzierung des derivativen Geschäfts- oder Firmenwertes**  
in: Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2010, S. 167 – 173
- » Mujkanovic, R.:  
**Anpassungsbedarf bei der Bilanzierung des derivativen Geschäfts- oder Firmenwertes**  
in: Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2010, S. 268 – 274
- » Mujkanovic, R.:  
**Die Bewertung von Anteilen an nachhaltig ertragsschwachen Unternehmen im handelsrechtlichen Jahresabschluss**  
in: Die Wirtschaftsprüfung (WPg) 2010, S. 294 – 300

## Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart

- » Müller-Reichart, M., et. al. (2010):  
**Serviceorientierte Geschäftsmodellveränderungen der deutschen Versicherungswirtschaft**  
in: Zeitschrift für Versicherungswesen 61. Jahrgang, Ausgaben 9 und 10.
- » Müller-Reichart, M., et. al. (2010):  
**Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodellarrondierung der österreichischen Versicherungswirtschaft**  
in: Versicherungsrundschau, Zeitschrift für Versicherungswesen des österreichischen Versicherungsverbands, 06/2010.



### Prof. Dr. Matthias Müller-Reichert

- » Müller-Reichert, M. (2010):  
**Die Zukunftschance für Vermittler**  
in: Versicherungsmagazin 03/2010, 57. Jahrgang.
- » Müller-Reichert, M. (2010):  
**Die Zukunft treffend abschätzen**  
in: Versicherungsmagazin 01/2010, 57. Jahrgang.
- » Müller-Reichert, M. (2010):  
**Solvency II im Schatten der Finanzkrise**  
in: AssCompact Fachmagazin für Risiko- und Kapitalmanagement, 02/2010, Bayreuth.
- » Müller-Reichert, M. (2010):  
**Auf dem Weg zur zentralistischen ReRegulierung**  
in: RiskNet Kolumne 3/2010,  
<http://www.risknet.de/Maerz-2010.614.0.html>
- » Müller-Reichert, M. (2010):  
**Gesamtstruktur des Versicherungsprodukts weckt das moralische Risiko**  
in: SAS Risk Update Ausgabe 1/10 Februar 2010.
- » Müller-Reichert, M. (2009):  
**Die Kunst des Risikomanagements**  
in: RiskNET Kolumne 11/2009,  
<http://www.risknet.de/November-2009.594.0.html>.

### Prof. Dr. Klaus North

- » North, K. (2010):  
**Gestão do Conhecimento – um guia pratico rumo a empresa inteligente.**  
Rio de Janeiro: Qualitymark
- » North, K. (2010):  
**Gestaltungspotenziale produktiver und erfüllter Wissensarbeit.**  
in: Hornung-Prähauser, V., Luckmann, M. (Hrsg.)  
Die lernende Organisation 2.0. Salzburg: Salzburg Research
- » Guldenberg, S.; North, K. (2010):  
**Die Führung von Wissensarbeitern – (k)eine Kunst.**  
in: io new management, 1 – 2, S. 20 – 23

### Prof. Dr. Klaus North

- » North, K. (2010):  
**Wissensmanagement als Lebensversicherung.**  
in: IHK report, Januar 2010, S. 15
- » Bergstermann, M.; Hardwig, T.; North, K. (2010):  
**Analyse und Förderung des Wachstumsmanagements innovativer KMU**  
in: Heike Jacobsen, Burghard Schallock (Hrsg.)  
Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Beiträge zur Ersten Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF, 8. – 9. Oktober 2009, Berlin. Fraunhofer Verlag, Stuttgart 2010, S. 274 – 281

### Prof. Dr. Markus Petry

- » Petry, M. und Zipp, P.:  
**Positive Effekte**  
in: Bankinformation, Vol. 36 (2009), Nr. 4 (April), S. 52 – 53
- » Petry, M. und Erk, A.:  
**Double standards**  
in: Credit, Dezember 2009, S. 52 – 55
- » Petry, M. und Erk, A.:  
**Divergierende Eigenmittelunterlegung des Kreditrisikos bei Banken und Versicherungen**  
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Vol. 63 (2010), Nr. 3, S. 146 – 149
- » Petry, M.:  
**Das Drei-Gewinner-Modell**  
in: Neue Landwirtschaft, Vol. 20, Nr. 5, S. 20 – 22
- » Petry, M. und Erk, A.:  
**Qualitative Anforderungen an das Kreditrisikomanagement in Banken und Versicherungen**  
in: Risiko-Manager, Nr. 6/2010, S. 1, 6 – 7
- » Petry, M. und Weber, D.:  
**Bewertung von Immobilienkreditbeständen mit stochastischen Verfahren**  
in: Immobilien & Finanzierung, Vol. 61 (2010), Nr. 10, S. 328 – 329
- » Petry, M. und Erk, A.:  
**Solvenzanforderungen an Versicherer verzerrten Wettbewerb mit Banken**  
in: Versicherungswirtschaft, Vol. 65 (2010), Nr. 8, S. 596 – 598

## Prof. Dr. Thorsten Petry

- » Petry, T. (2010):  
**wisu-Lexikon „Führung und Organisation“**  
in: wisu: das wirtschaftsstudium, Nr. 6/2010,  
S. I – XVI.
- » Petry, T. (2010):  
**Corporate Strategy & Governance**  
in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB),  
Nr. 6/2010, S. 713 – 715.
- » Petry, T. (2010):  
**Interim Management**  
in: wisu: das wirtschaftsstudium, Nr. 5/2010,  
S. 661 – 663.
- » Petry, T. (2010):  
**Strategic International Management**  
in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung  
(zfbf), Nr. 3/2010, S. 251 – 252.
- » Petry, T. (2010):  
**Stammhauskonzern**  
in: wisu: das wirtschaftsstudium, Nr. 4/2010, S. 504.
- » Brehm, C.; Petry, T. (2009):  
**Toolbox - Denkwerkzeuge für Change Manager**  
in: Krüger, W. [Hrsg.] (2009): Excellence in Change -  
Wege zur strategischen Erneuerung, 4., vollständig  
überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 341 – 376.

## Prof. Dr. Rainer Wedde

- » Wedde, R.:  
**Russland – Rechtswahl nicht allein aus  
Gerichtsstandsvereinbarung**  
in: eastlex 2010, S. 157
- » Wedde, R. mit Rostock-Bagdasarova, M.:  
**Bankenrecht Russlands I –  
Überblick und Aufsichtsrecht**  
in: WM 2010, S. 346
- » Wedde, R.:  
**Russland – Wiederholte außerordentliche  
Aktionärsversammlung**  
in: eastlex 2010, S. 39

## Prof. Dr. Rainer Wedde

- » Wedde, R.:  
**Russland – Ausschluss und Anteilsübertragung  
bei einer ruGmbH**  
in: eastlex 2009, S. 239
- » Wedde, R.:  
**Russland – Aufhebung internationaler  
Schiedssprüche**  
in: eastlex 2009, S. 238
- » Wedde, R. mit Pristavkina, M.:  
**Personalkostenoptimierung in Russland**  
in: AuA 2009, S. 699
- » Wedde, R.:  
**Russland – Stellung des Pfandgläubigers  
in der Insolvenz** in: eastlex 2009, S. 198
- » Wedde, R.:  
**Reform der GmbH in Russland und Deutsch-  
land – rechtsvergleichende Aspekte**  
in: Mitteilungen der Vereinigung für  
deutsch-russisches Wirtschaftsrecht Nr. 42 – 43  
(Oktober 2009), S. 11
- » Wedde, R. mit Stoljarskij, A.:  
**Russland: Ausländische Investitionen in  
strategische Branchen** in: RIW 2009, S. 587
- » Wedde, R. mit Stoljarskij, A.:  
**Reform der russischen OOO –  
praktische Aspekte**  
in: eastlex 2009, S. 140

## Prof. Dr. Hartmut Werner

- » Werner, H. (2010):  
**Supply Chain Management.**  
Grundlagen, Strategien, Instrumente und  
Controlling, 4. Aufl., Wiesbaden 2010

# FÜHREN IM 21. JAHRHUNDERT – 4 THESEN

Prof. Dr. Klaus North



## Führung neu denken

Der Reichtum der westlichen Welt basiert zu einem Gutteil auf der Fähigkeit zu effizientem Management der manuellen Arbeit und der damit verbundenen Produktivitätssteigerung seit Anbeginn der industriellen Revolution. Heute müssen wir zunehmend erkennen, dass unsere Managementpraktiken und Steuerungsmechanismen wenig geeignet sind, um auf der einen Seite in Organisationen effiziente Wissensarbeit zu ermöglichen und auf der anderen Seite für wissensintensive Organisationen und Wissensarbeiter gleichermaßen attraktive Standortbedingungen zu bieten.

Bereits über 30 % der deutschen Erwerbstätigen arbeiten in so genannten wissensintensiven Berufen, wie z. B. als Ingenieur, Wissenschaftler, Lehrer, Berater, Banker, Manager, Journalist, Arzt, Jurist, Künstler, in sozialen Berufen oder in informations- und kommunikationstechnischen Berufen, um nur einige zu nennen. Florida (2002) postuliert die Entstehung einer neuen sozialen Schicht, der „Creative Class“, deren Werte Kreativität, Individualität, Anderssein und Leistungsorientierung sind. Diese Beschäftigten verdienen einen Großteil der Lohn- und Gehaltssumme eines Landes.

Was bedeutet Führung im 21. Jahrhundert mit dem Ziel, Bedingungen und Ressourcen zu schaffen, die eine Nutzung und Entwicklung der Leistungspotenziale von Wissensarbeitern fördern? Qualität, Kreativität, Innovationsfähigkeit, Effizienz und Effektivität und aus individuell persönlicher Sicht Selbstverwirklichung, Befriedigung und Spaß an der Arbeit sowie Entwicklung der eigenen Kompetenzen und Erhaltung der Gesundheit sind Kennzeichen dieser erweiterten Sichtweise produktiver Wissensarbeit.

Hierbei helfen viele der Rezepte aus dem Industriezeitalter jedoch nicht weiter. Wissensarbeiter, Unternehmen und Organisationen sowie darüber hinaus Regionen und Länder arbeiten daran, sich in der globalen Wissensökonomie zu positionieren, und suchen adäquate Ansätze für das Managen von Wissensarbeit(ern).

Welche Auswirkungen haben die obigen Ausführungen auf Theorie und Praxis von Führung? Was bedeutet Führung, wenn Wissensarbeiter sich zunehmend selbst managen?

**In den folgenden 4 Thesen finden sich die Kernelemente eines neuen Führungsverständnisses von Wissensarbeitern:**

## 1. Führung heißt Sinn stiften

Eine der wesentlichen Dimensionen der Führung ist die Beschäftigung mit Motiven und der Motivation von Mitarbeitern. Die eigentliche Führungsherausforderung besteht darin, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter („Mitdenker“) mit den Zielen der Organisation in einem dialogischen Prozess in Übereinstimmung zu bringen und daraus eine Identifikation mit der Organisation zu entwickeln. Nur diese echte Identifikation schafft die Grundlage für den Mut, die Vorstellungskraft, die Geduld, die Leidenschaft und die Konsequenz, die notwendig sind, um Lernprozesse in Organisationen zu fördern.

Mitarbeiter, die den Sinn ihrer Tätigkeit kennen, voll dahinter stehen, sich selbst einbringen und dafür Anerkennung erhalten, sowie solche, die nicht um ihren Job fürchten müssen, werden ihre Potenziale zum Nutzen der Organisation oder ihrer eigenen freien Tätigkeit einbringen. Diese Hypothese klingt plausibel und doch erleben wir es im Arbeitsalltag häufig anders.

Buckingham und Coffman (2001, S. 21) untersuchten Faktoren, die unverzichtbar sind, will das Unternehmen erstklassige Mitarbeiter gewinnen, an sich binden und produktiv beschäftigen. Die folgenden sechs Faktoren weisen eine hohe positive Korrelation mit den Parametern Produktivität, Rentabilität, Mitarbeiterbindung und Kundenzufriedenheit auf:

- 1) Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
- 2) Habe ich die Arbeitsmittel, um meine Tätigkeit richtig durchzuführen?





- » 3) Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
- 4) Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
- 5) Interessiert sich meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
- 6) Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?

## 2. Führung heißt gemeinsam lernen

Wir können heute beobachten, dass erfolgreiche Organisationen ihren strategischen Wettbewerbsvorteil durch eine Änderung des gesamten Management- und Führungssystems erreichen. Weniger Kontrolle und mehr gemeinsames Lernen führen zu nachhaltigem Erfolg. In diesem Sinn sind Führungskräfte Gestalter und Begleiter von Lernprozessen.

Strategie ist nicht mehr ein Plan, der umgesetzt werden muss, sondern eine kultivierte Art des fokussierten Denkens, Lernens und Handelns. Kultiviert im Sinne von gemeinsam geteilter und in Strukturen niedergelegter Sprache und Intelligenz. Fokussiert in dem Sinne, dass man sich auf die Dinge konzentriert, die man besonders gut kann und sie an die ökonomischen Gegebenheiten des Umfeldes kontinuierlich anpasst.

Mitarbeiter lernen zunehmend im Prozess der Arbeit und selbstorganisiert. Während dieses situative und soziale Lernen an Bedeutung gewinnt, wird die formelle und individuelle Aus- und Weiterbildung zurückgedrängt. So plant ein Großunternehmen sogar, offene Stellen in der Personalentwicklung nicht mehr zu besetzen, weil Mitarbeiter ihre Informationen und Lernangebote selbständig über das Internet finden. Die zeitlich hoch belasteten Wissensarbeiter lernen immer weniger auf Vorrat, sondern bezogen auf einen aktuellen Anlass und dann sehr zielorientiert.

Der Ansatz des situativen bzw. sozialen Lernens wird im Kontrast zu einer traditionellen Sicht des Lernens bzw. der Aus- und Weiterbildung in Unternehmen deutlich (in Anlehnung an Wenger 1998): „Unsere Aus- und Weiterbildung beruht weitgehend auf der Annahme, dass Lernen ein individueller Prozess ist, der Anfang und Ende hat und der am besten vom Rest unserer anderen Aktivitäten getrennt wird und dass Lehren die Quelle des Lernens ist“.

Die Grundannahmen des sozialen bzw. situativen Lernens sehen Lernen dagegen als einen Gruppenprozess, der zeitlich unbegrenzt ist, zum Teil unbewusst abläuft. Lernen findet im Kontext des

Handelns statt. Das bedeutet, Situationen, z. B. Kundengespräche, gemeinsam zu erleben und darüber zu diskutieren, wie man diese verbessern kann oder Erfahrungen auszutauschen, anstatt Ausbildung und Weiterbildung primär an abstrakten Prozessbeschreibungen zu orientieren.

Das situative bzw. soziale Lernen beruht weiterhin auf einer Vielfalt von Lehr- und Lernformen möglichst nah an der Erfahrungswelt der Lernenden und Lehrenden. Eine Vielfalt von Netzwerken, Wissensgemeinschaften, „Communities“ unterstützt diese Art von Wissensaustausch und Lernen. Hierbei sind die Möglichkeiten des Web 2.0 hilfreich, indem die Trennung zwischen Wissensproduzenten und Wissenskonsumenten zunehmend aufgehoben wird.

## 3. Führung heißt (Spiel-)Raum für Veränderung schaffen.

Wenn Wissensarbeiter ihre Tätigkeit am Besten selbst managen, dann sollten Führungskräfte sie dabei nicht einschränken, sondern Raum schaffen. Aufgabe eines wie auch immer gearteten „Organisators“ in humanen, sozialen Systemen ist die Schaffung und Erneuerung von Kontexten, die die Freiheitsgrade oder Wahlmöglichkeiten erhöhen und damit das Potential für die Selbstregulierung und Innovation für alle Beteiligten vergrößern (vgl. Probst 1987, S. 113).

Nutzung und Entwicklung des kreativen Potenzials und die täglichen operativen Aufgaben stehen oft im Widerspruch. Der Spagat zwischen Strukturierung und Freiraum, Lernen (sozusagen Auftanken) und Leistung erbringen ist die dauernde Herausforderung produktiver Wissensarbeit. Ein Produktivitätssprung wird häufig dadurch erreicht, dass individuell agierende Experten in ein Team integriert bzw. orientiert an einem Prozess ihre Leistung erbringen.

Wissensarbeiter sind oft Mitglied mehrerer Ensembles, z. B. in unterschiedlichen Projekten mit unterschiedlichen Ansprechpartnern, Problemstellungen und Anforderungen. Die Organisation kann hierfür jedoch nur den Rahmen vorgeben, Selbstorganisation und Selbststeuerung und das Umgehen mit Freiräumen muss von den Wissensarbeitern geübt und gelernt werden.

Weitere Produktivitätspotenziale liegen in der Entlastung von Wissensarbeitern von administrativen Aufgaben, d.h. Zeit wird für höherwertige Wertschöpfung frei. Leider sehen wir derzeit in der Praxis eher umgekehrte Entwicklungen. So beklagen die Ärzte, dass sie zunehmend mit einer von ihnen als unsinnig betrachteten Dokumentation des Behandlungsprozesses beschäftigt werden und damit weniger Zeit für die Patienten haben. Reisekostengenehmigungen, Abrechnungen sind weitere häufig verbreitete und von den Wissensarbeitern gehasste Tätigkeiten. »»

## » 4. Führung ist Dienstleistung

Wie verändert sich ein Führungsverständnis, dass Führung als Dienstleistung und nicht als Machtposition versteht? In einer Wissensgesellschaft werden wir deshalb als erstes unser Weltbild einer Führungskraft verändern müssen, die bis heute häufig als einsame Helden (weniger Heldinnen) eines Unternehmens

gesehen werden oder sich selbst sehen. Führungskräfte werden zukünftig ihr Dienstleistungsportfolio entwickeln und sich damit behaupten müssen.

**Literatur:** Hier finden Sie mehr zum Thema und die zitierten Literaturquellen:  
North, Klaus, Güldenber, Stefan (2008): *Produktive Wissensarbeit(er)*, Gabler Verlag Wiesbaden

# DIE EURO-KRISE AUS ÖKONOMISCHER SICHT

Prof. Dr. Britta Kuhn

<sup>1</sup>Zitat: „Der Euro, der zusammen mit dem Binnenmarkt das Fundament für Wachstum und Wohlstand auch in Deutschland darstellt, ist in Gefahr. Deshalb gab es zur Sicherung der Stabilität des gesamten Euro-Finanzsystems

wenige Tage später keine vernünftige Alternative. (...) Die Währungsunion ist eine Schicksalsgemeinschaft. Es geht deshalb um nicht mehr und nicht weniger als um die Bewahrung und Bewährung der europäischen Idee.“

<sup>2</sup>Details: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld: *International Economics*, 8th edition, Boston 2009, pp. 574-590. Robert A. Mundell begründete die Theorie mit seinem Artikel „The Theory of Optimum Currency Areas“, *American Economic Review* 51 (September 1961), pp. 717-725.



In der Nacht zum 10. Mai 2010 begann ein neues Zeitalter in der Europäischen Währungsunion: Die Finanzminister der Mitgliedsländer verabschiedeten Staatshilfen in Höhe von 750 Milliarden Euro, um die Gemeinschaftswährung zu retten. Die Europäische Zentralbank begann gleichzeitig, notleidende Staatsanleihen der Eurozone zu kaufen. Der folgende Artikel analysiert die gravierenden volkswirtschaftlichen Fehler dieser Entscheidungen und zeigt Alternativen auf.

### 1. Die volkswirtschaftlichen Vorteile des Euro werden überbewertet

Politiker aller Parteien und auch viele Volkswirte feierten den Euro jahrelang als Erfolgsgeschichte. Immer stärker wurden die Vorteile der Europäischen Union (Wohlförderung durch freizügige Güter und Produktionsfaktoren) mit dem Gelingen der Währungsunion verwechselt. Bundeskanzlerin Merkel koppelte in ihrer Regierungserklärung am 19. Mai 2010 sogar die Zukunft der EU an den Fortbestand des Euro und bezeichnete den 750-Milliarden Euro umfassenden Rettungsschirm als praktisch alternativlos.<sup>1</sup>

Skeptische Ökonomen verwiesen dagegen von Anfang an auf die Theorie optimaler Währungsräume. Sie vergleicht den ökonomischen Nutzen und die Kosten einer Gemeinschaftswährung und zeigt im Kern, dass heterogene Volkswirtschaften unter einer einheitlichen Geldpolitik mehr leiden als profitieren.<sup>2</sup>

### 1.1. Überschätzter Nutzen der Europäischen Währungsunion

Als wesentliche Stärke des Euro betonen seine Befürworter standardmäßig die engen Handelsbeziehungen innerhalb der EU. Gerade die deutsche, extrem exportorientierte Wirtschaft profitiere vom abgeschafften Wechselkursrisiko.

In der Tat wickelt Deutschland rund zwei Drittel seiner Im- und Exporte innerhalb der EU ab. Aber längst nicht alle wichtigen EU-Handelspartner sind auch Euro-Mitglied. Daneben unterhält Deutschland auch mit einigen Ländern außerhalb der EU intensive Handelsbeziehungen. Tabelle 1 zeigt: Unter Deutschlands 15 wichtigsten Kunden und Lieferanten befinden sich immerhin neun Länder, die eine eigene Währung haben. Von diesen neun Ländern sind vier Kunden bzw. sechs Lieferanten nicht einmal EU-Mitglied. In Wirklichkeit hängen internationale Handelsströme nämlich weniger von Kurs-sicherungskosten und mehr von der Kaufkraft im Partnerland, den jeweiligen Spezialisierungsvorteilen und

» dem Preis-Leistungs-Verhältnis der getauschten Güter ab. So waren die USA trotz Finanzkrise im Jahr 2009 immer noch Deutschlands drittgrößter Kunde, obwohl der Dollar-Euro-Kurs schwankt. Umgekehrt stellte China Deutschlands zweitwichtigsten Lieferanten dar, obwohl sich die chinesische Währung nicht am Euro, sondern am US-Dollar orientiert. Schließlich ist auch nichts darüber bekannt, dass die Handelsbeziehungen zwischen Deutschland und Großbritannien dauerhaft eingebrochen wären, nachdem das Vereinigte Königreich 1992 das Europäische Währungssystem verlassen hatte und seither das britische Pfund mehr oder weniger frei gegenüber der D-Mark und anschließend dem Euro floatet. Ganz abgesehen davon käme es in einem homogenen Wirtschaftsraum von Natur aus kaum noch zu Wechselkursschwankungen, folglich würden auch die Absicherungskosten gegen Null tendieren.

Den handelschaffenden Effekt der Europäischen Währungsunion überschätzten in den Anfangsjahren des Euro auch einflussreiche ökonomische Studien.<sup>3</sup> In den Folgejahren relativierten sich die Aussagen jedoch<sup>4</sup>.

Tabelle 1:

## Deutschlands wichtigste Kunden und Lieferanten (2009)\*

Top 15 Kunden (Ausfuhr)	Top 15 Lieferanten (Einfuhr)
1. Frankreich	1. Niederlande
2. Niederlande	<b>2. China</b>
<b>3. USA</b>	3. Frankreich
4. Großbritannien	<b>4. USA</b>
5. Italien	5. Italien
6. Österreich	<b>6. Großbritannien</b>
7. Belgien	7. Belgien
<b>8. China</b>	8. Österreich
<b>9. Schweiz</b>	<b>9. Schweiz</b>
10. Polen	10. Tschechien
11. Spanien	<b>11. Russland</b>
12. Tschechien	12. Polen
<b>13. Russland</b>	13. Spanien
14. Schweden	<b>14. Japan</b>
15. Dänemark	<b>15. Norwegen</b>

Quelle:

Statistisches Bundesamt, zitiert nach dpa-Globus, 19. März 2010, „Deutschlands Kunden und Lieferanten“, Eb-3411.

\*blau: Nicht Mitglied der Europäischen Währungsunion, aber EU-Mitglied; **Fett und rot**: Weder Euro-, noch EU-Mitgliedsland

Als weitere ökonomische Verdienste nennen die Euro-Befürworter typischerweise Preiskonvergenz und makroökonomische Stabilität innerhalb der Währungsunion.

Tatsächlich konnten zwei US-Forscher für die 1990er Jahre sinkende Preisunterschiede innerhalb der EU nachweisen, jedoch nicht mehr nach der Euro-Einführung im Jahre 1999.<sup>5</sup> Konvergierende Preise scheinen somit weniger auf dem Euro und mehr auf dem verschärften Wettbewerb im liberalisierten europäischen Binnenmarkt zu beruhen.

Große Bedeutung erhielt jedoch das Stabilitätsargument durch die Weltfinanzkrise im Herbst 2008, insbesondere für kleinere europäische Volkswirtschaften. Verunsicherte Anleger flohen nämlich scharenweise in weltweite Leitwährungen wie den US-Dollar und den Euro. Die schwedische und dänische Krone z.B. werteten stark ab gegenüber dem Euro, obwohl beide Volkswirtschaften mit denselben Problemen wie der Euro-Währungsraum zu kämpfen hatten und auch intensiven Handel mit den Euro-Mitgliedern betreiben. Die Abwertung der nationalen Währungen verschärfte die jeweilige instabile Lage. Allerdings hätten Schweden und Dänemark in dieser außergewöhnlichen Situation auch vorübergehend auf eine eigene Währungspolitik verzichten und sich einseitig am Euro ausrichten können. Ein solches Peg-System oder die strengere Variante des Currency-Boards bewahrt die Flexibilität, in normalen Zeiten wieder zur eigenen Geldpolitik zurückzukehren.<sup>6</sup>

### 1.2. Unterschätzte Kosten der Europäischen Währungsunion

Die wesentliche Schwäche des Euro brachte spätestens die Griechenland-Krise im Frühjahr 2010 ans Licht. Die griechische Wirtschaft unterscheidet sich strukturell stark von derjenigen Deutschlands, dem ökonomischen Schwergewicht des Währungsraums. Wäre Griechenland nicht Euro-Mitglied, hätte die nationale Währung im Zuge der Finanzkrise stark an Wert verloren. Dies wäre für die ärmeren Bevölkerungsschichten hart gewesen, hätte aber politischen Handlungsdruck ausgelöst und die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der griechischen Wirtschaft verbessert. Eine politische Krise der gesamten EU hätte es nicht gegeben, denn die Euro-Stabilität wäre durch die griechische Wirtschaftspolitik nicht wesentlich beeinträchtigt worden.

Da sich der Euroraum aber aus heterogenen Volkswirtschaften zusammensetzt, müssten gemäß „Theorie der optimalen Währungsräume“ Ersatzmechanismen greifen, welche die Entwicklungsunterschiede eineben

<sup>3</sup>Z.B. Andrew K. Rose: „One Money, One Market: The Effects of Common Currencies on Trade“, Economic Policy 30 (April 2000), pp. 8-45.

<sup>4</sup>So schätze Baldwin im Jahr 2006 nur noch, dass die Einheitswährung den Handel ihrer Mitgliedsländer um rund 9% erhöhen würde, und zwar vornehmlich in den Anfangsjahren. Im gleichen Zeitraum würden die Nichtmitglieder Großbritannien, Dänemark und Schweden ihren Tausch mit dem Euro-Währungsgebiet um 7% ausdehnen. Richard Baldwin: „In or Out: Does It Matter? An Evidence-Based Analysis of the Euro's Trade Effects“, London, Centre for Economic Policy Research, 2006.

<sup>5</sup>Charles Engel/John Rogers: „European Product Market Integration after the Euro“, Economic Policy 39 (July 2004), pp. 347-381.

<sup>6</sup>Allgemeinverständlich zu den unterschiedlichen Wechselkurssystemen der Praxis: Charles W. L. Hill, International Business, 7th edition, New York 2009, pp. 367-369.

<sup>7</sup>Zu empirischen Studien siehe die Referenzen bei Paul R. Krugman/Maurice Obstfeld: International Economics, 8th edition, Boston 2009, pp. 584-585.

»

<sup>8</sup> Details: Britta Kuhn, EU-Leitfaden für Unternehmen, Wiesbaden 2010, S. 56-57.

<sup>9</sup> 22-Mrd.-Paket: Financial Times Deutschland, 26.3.2010, Kai Beller, Peter Ehrlich und Ina Linden: „Griechenland-Hilfe – Die Details des Rettungspakets“, www.ftd.de. 110-Mrd.-Paket: FAZ.NET, 3.5.2010, Manfred Schäfers: „22,4 Milliarden Euro aus Deutschland – Kabinett beschließt Griechenland-Hilfe“, www.faz.net. 750-Mrd.-Paket: NET, 10.5.2010, „Beispielloser Rettungsschirm – 750 Milliarden zum Schutz des Euro“, www.faz.net.

<sup>10</sup> FAZ.NET, 10.5.2010, Stefan Ruhkamp: „Geldpolitik – Notenbanken beginnen mit dem Kauf von Anleihen“, www.faz.net.

<sup>11</sup> FAZ.NET, 19.5.2010, „Leerverkaufsverbot – Frankreich irritiert über deutschen Alleingang“, www.faz.net.

<sup>12</sup> Details: FAZ.NET, 24.5.2010, „Spekulantent am Zügel – Zehn Fragen zur Regulierung“, www.faz.net.

<sup>13</sup> Europäische Kommission, Vertretung in Deutschland, EU-Nachrichten Nr. 23 vom 24.6.2010, S. 1 f. „Gipfel der EU-Staats- und Regierungschefs – Mehr Koordination in der Wirtschaftspolitik“, S. 2.

<sup>14</sup> Ebenda, S. 2.

<sup>15</sup> Z.B. Europäische Kommission, Vertretung in Deutschland, EU-Nachrichten Nr. 17 vom 12.5.2010, S. 1 f. „Lernen aus der Krise – Bessere Zusammenarbeit, stärkere Kontrollen“, S. 2. „Diese Hilfen in Milliardenhöhe sind Kredite, keine Übernahme von Schulden. Damit entsprechen sie auch den Regeln des Vertrages über die Funktionsweise der EU.“

» könnten. Diese Ersatzmechanismen lägen in mobilen Arbeitskräften, flexiblen Löhnen und weitreichender regionaler Umverteilung.

Arbeitskräftewanderungen von wirtschaftsschwachen in dynamischere EU-Länder sind vernachlässigbar niedrig<sup>7</sup> und teilweise auch noch verboten. Die Reallöhne sind in den strukturschwächeren Mitgliedstaaten Griechenland, Spanien, Portugal und Italien zumindest in den vergangenen Jahren nicht gesunken.<sup>8</sup> Der regionalen Umverteilung zwischen Euro-Mitgliedsländern waren bisher enge rechtliche Grenzen gesetzt. Das 750-Milliarden-Rettungspaket repräsentiert jedoch einen politischen Gesinnungswechsel.

### FAZIT 1:

**Der Euro repräsentiert keinen optimalen Währungsraum, sondern ein politisches Projekt. Für eine florierende europäische Wirtschaft ist jedoch ein liberalisierter EU-Binnenmarkt viel wichtiger als eine Gemeinschaftswährung um jeden Preis.**

## 2. Die politische Reaktion auf die Eurokrise war falsch

### 2.1. Die wichtigsten verabschiedeten und geplanten Maßnahmen im Überblick

#### (1) Öffentliche Finanzhilfen:

Bis Ende Juni 2010 wurden drei Rettungspakete verabschiedet: Ende März 22 Mrd. Euro für Griechenland, Anfang Mai 110 Mrd. Euro für Griechenland und am 10. Mai 750 Mrd. Euro für alle notleidenden Euro-Mitglieder.<sup>9</sup> An jedem Notkredit beteiligten sich der Internationale Währungsfonds und die 16 Länder der Währungsunion. Die griechische Regierung verabschiedete anlässlich der gewährten Hilfen ein nationales Sparpaket.

#### (2) EZB-Ankauf von Staatsanleihen:

Seit dem 10. Mai 2010 kauft die Europäische Zentralbank griechische, portugiesische, spanische und italienische Staatsanleihen von staatlichen und privaten Emittenten. Eine ähnliche Politik hatte die US-Notenbank bereits während der Finanzkrise eingeführt, nicht aber die EZB. Die Frankfurter Währungshüter begründeten ihren Gesinnungswandel mit Marktversagen und beschlossen auch weitere geldpolitische Lockerungen.<sup>10</sup>

#### (3) Finanzmarktregulierungen:

Die deutsche Finanzaufsicht untersagt seit dem 19. Mai 2010 ungedeckte Leerverkäufe von Staatsanleihen der Euro-Mitgliedsländer und der Aktien zehn großer deutscher Finanzinstitute. Das Verbot betrifft auch ungedeckte Kreditausfallversicherungen auf Euro-Staatsanleihen. Die EU plant ebenfalls eine Gesetzesinitiative zu Leerverkäufen und Kreditausfallversicherungen auf Staatsanleihen.<sup>11</sup> Daneben diskutiert sie insbesondere über eine Finanztransaktionssteuer, eine Finanzaktivitätssteuer und eine Bankenabgabe.<sup>12</sup>

#### (4) Verschärfung des Stabilitäts- und Wachstumspaktes:

Seit Einführung der Gemeinschaftswährung bezweckt der Pakt, alle EU-Länder haushaltspolitisch zu disziplinieren, um den Euro zu einer stabilen Währung zu machen. Grundsätzlich sollen öffentliche Budgetdefizite von über drei Prozent und eine kumulierte Staatsschuld von mehr als 60 Prozent zu einem Sanktionsverfahren der EU-Kommission führen. Die Regierungschefs beschlossen Ende Juni 2010, die Haushaltsdisziplin zu verschärfen, ihre Budgetplanung frühzeitig überwachen zu lassen und den Pakt strenger anzuwenden.<sup>13</sup>

#### (5) Stärkere Koordination der nationalen Finanzpolitiken:

Vor der Euro-Krise wehrten sich insbesondere Deutschlands Politiker dagegen, die Finanzpolitik auf Gemeinschaftsebene abzustimmen oder gar zu zentralisieren. Frankreich und weiter südlich gelegene EU-Mitglieder wie Spanien befürworteten dagegen traditionell eine stärkere Zusammenarbeit. Seit der Griechenland- und Eurokrise treiben nun vor allem Kommissionspräsident Barroso und Frankreichs Präsident Sarkozy die Koordination unter Brüssels Leitung voran. Im Wesentlichen soll die Europäische Kommission wirtschaftliche Ungleichgewichte in Zukunft stärker überwachen.<sup>14</sup>

### 2.2. Bewertung der öffentlichen Finanzhilfen

Die gewährten Finanzhilfen verbietet Artikel 125 des EU-Vertrags vom Wortlaut her. Tatsächlich bezeichnen aber weite Teile der deutschen Politik sowie die EU-Kommission die verabschiedeten Hilfspakete als vertragskonform.<sup>15</sup> Diese Interpretation ist aus ökonomischer Sicht extrem zweifelhaft. Denn erstens werden die Kredite zu Zinsen unterhalb des Marktniveaus vergeben, enthalten also Subventionen. Andernfalls wären sie ja gar nicht nötig geworden. Zweitens verwandeln »

» sich die Kredite in komplette Staatshilfen, falls sie nicht zurückgezahlt werden.

Die politischen Befürworter der Finanzhilfen entgegnen regelmäßig, der Marktzins sei zu hoch, da von Spekulanten künstlich in die Höhe getrieben. Überhaupt begründete die Politik sämtliche Rettungsmaßnahmen mit ihrem Kampf gegen Spekulation, diese habe die Euro-Krise nämlich verursacht. Tatsächlich liegt die Ursache der Krise aber in zu hohen Schulden einiger Mitgliedstaaten, die nach der Euro-Einführung jahrelang kaum Zinsaufschläge zahlen mussten, obwohl ihre Anleihen wesentlich riskanter waren als z.B. deutsche Bundesanleihen. Vor dem Start der Gemeinschaftswährung hatten diese Zinsaufschläge noch bis zu sechs Prozentpunkte gegenüber Deutschland betragen.<sup>16</sup> Die Finanzakteure führten also im Frühjahr 2010 lediglich wieder eine marktorientierte Schuldenbremse ein, die in der Euro-Anfangseuphorie vernachlässigt worden war.

Das größte Problem der öffentlichen Rettungspakete liegt jedoch in ihren Fehlanreizen für die Finanzmarktakteure. Diese wissen nun sicher, dass sie bei hinreichender Größe mit staatlichen Hilfen rechnen dürfen. Deshalb werden sie auch künftig übermäßige Risiken eingehen. Die Instabilität des Finanzsektors gerät somit eher zu einem Beispiel von Staatsversagen als von Marktversagen. Es ist geradezu naiv, die Finanzwirtschaft als Verantwortlichen der Krise zu brandmarken. Ihre Ver-

treter handeln vollkommen rational, indem sie durch hohe Risikobereitschaft private Erträge für ihre Eigentümer generieren und die Fehlschläge auf den Steuerzahler bzw. künftige Generationen abwälzen. Sie handeln wie Kinder inkonsequenter Eltern: Im Bewusstsein, dass diese immer nur Strafen androhen, ohne sie jemals umzusetzen, handeln sie wesentlich kühner, als wenn sie die Konsequenzen selbst tragen müssten.

Aus ökonomischer Sicht gibt es nur eine Rechtfertigungsmöglichkeit für die Rettungspakete, die notgedrungen unüberprüft bleibt: Dass ohne die Soforthilfen eine neuerliche Weltfinanzkrise wie nach der Lehman-Pleite stattgefunden hätte.<sup>17</sup> Dem ist allerdings entgegenzuhalten, dass die Kursverluste des Euro gegenüber dem Dollar noch keineswegs beunruhigten, wenn man sich am langfristigen Wert der europäischen Währung orientiert. Ökonomen beziffern diesen Wert auf Basis von Wechselkursstheorien mit rund 1,20 US-Dollar.<sup>18</sup> Auch lag der Eurokurs selbst auf dem Höhepunkt der Krise noch weit über seinem Kurs in den Jahren 2000 bis 2001, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

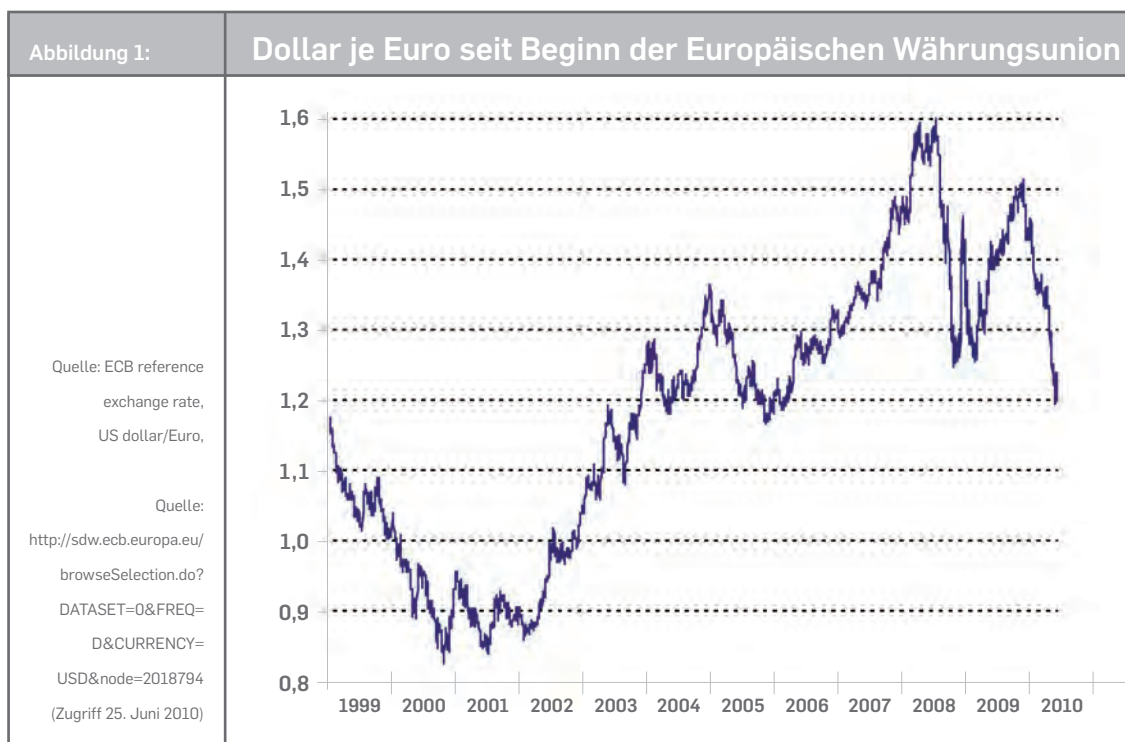
### 2.3. Bewertung der Zentralbank-Aktivitäten

Der Ankauf von Staatsanleihen durch die Europäische Zentralbank weckte erhebliche Zweifel an der Unabhängigkeit der Frankfurter Währungshüter, weil er in derselben Nacht wie das 750-Milliarden-Rettungspaket verabschiedet wurde. Der Schaden, den dieser Ver- »

<sup>16</sup> FAZ.NET, 18.6.2010, Clemens Fuest, Martin Hellwig, Hans-Werner Sinn und Wolfgang Franz: „Appell an die Bundesregierung – Zehn Regeln zur Rettung des Euro“, [www.faz.net](http://www.faz.net).

<sup>17</sup> Diese These stellte z.B. der renommierte US-Ökonom Barry Eichengreen auf. FAZ.NET 3.5.2010, „Im Gespräch: Starökonom Barry Eichengreen – ‚Die Griechen sind eure Lehman Brothers‘“.

<sup>18</sup> Z.B. Dirk Schuhmacher, Europa-Volkswirt von Goldman Sachs, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 23.5.2010, S. 37, „Der Euro steigt bis August auf 1,35 Dollar“.





» trauensverlust für den Euro nach sich zieht, lässt sich kaum quantifizieren. Er liegt im Wesentlichen in höheren Inflationserwartungen der Märkte, denn die Vergangenheit hat gezeigt, dass politisch abhängige Notenbanken im Durchschnitt wesentlich höhere Inflationsraten erzeugen als unabhängige Währungshüter.<sup>19</sup> Daneben könnte die Maßnahme selbst zu höherer Inflation führen, falls die EZB die Papiere mittelfristig nicht wieder verkauft und dadurch dem Markt die zusätzliche Liquidität wieder entzieht.<sup>20</sup> In jedem Fall handelt es sich um ein Kursstützungsprogramm gigantischen Ausmaßes, weil Anleihen niederer Qualität in die Bilanz der Zentralbank eingehen. Diese stabilisiert also durch ihre Nachfrage den fallenden Kurs notleidender Staatsanleihen, was wiederum deren Renditeanstieg dämpft. Die Schuldnerländer müssen folglich weniger für ihre Neuverschuldung bezahlen, was faktisch eine Zins-Subvention der Europäischen Notenbank darstellt.

#### 2.4. Bewertung der Finanzmarktregulierungen

Exemplarisch sei das Verbot ungedeckter Leerverkäufe behandelt. Finanzexperten beurteilen dieses Verbot überwiegend negativ: Erstens sinke die Liquidität am Kapitalmarkt. Zweitens verringere sich die Volatilität der verbotenen Titel nicht, sondern sie steige. Drittens wirke Spekulation nicht destabilisierend, sondern im Gegenteil stabilisierend, weil sie beispielsweise Preisblasen schneller bereinige. Viertens seien rein empirisch alle historischen Versuche gescheitert, durch das Verbot nackter Leerverkäufe Abwärtstrends bei den Kursen zu beenden. Denn falls der Markt meine, dass der ökonomisch sinnvolle Kurs noch nicht erreicht sei, stünden immer noch genügend Ersatzinstrumente zur Verfügung, um das Leerverkaufsverbot zu umgehen. Auch irrationale Marktbewegungen, die kurzfristig zweifellos die Finanzakteure bewegten, könnten durch die Verbote nicht neutralisiert werden.<sup>21</sup> Das Verbot gleicht also eher einer politischen Beruhigungspille für die Wähler, als die Ursachen von Instabilitäten zu bekämpfen.

Selbst wenn man Finanzmarktregulierungen grundsätzlich für hilfreich hielte, bliebe noch die Frage, welche Wirkung nationale Alleingänge in einem globalen Finanzmarkt entfalten. Gerade Politiker verweisen regelmäßig auf den Sachzwang, die heimischen Finanzplätze international wettbewerbsfähig zu halten. Allerdings zeigen Beispiele aus anderen Politikbereichen, dass nationale Alleingänge durchaus Nachahmer und Erfahrungsvorsprünge hervorbringen, letztlich also der Weltwirtschaft dienen können, ohne der inländischen Wirtschaft langfristig schaden zu müssen. Als Beispiel

sei das historische Vorschreiten Deutschlands in der Umweltpolitik genannt. Unklar ist auch, wie dieses grundsätzliche Kollektivproblem anders als durch nationale Alleingänge jemals zu lösen wäre.<sup>22</sup>

#### 2.5. Bewertung eines verschärften Stabilitäts- und Wachstumspaktes

Die Reformdebatte um einen strengeren Stabilitäts- und Wachstumspakt ist unglaublich. Hätte der politische Wille dazu bestanden, wäre diese Verschärfung als Junktim mit der 750-Milliarden-Euro-Hilfe verabschiedet worden. Denn es gab nur in der Nacht zum 10. Mai 2010 die Chance, die potenziellen Empfängerländer der Finanzhilfen zu ihrer Zustimmung zu bewegen. Nun, da die Hilfen faktisch bedingungslos bereitstehen, käme eine freiwillige Selbstbindung der Hochdefizitländer einem Wunder gleich. Zwar verabschiedete etwa Griechenland ein beeindruckendes Sparpaket. Konkrete politische Anreize oder gar Zwänge, dieses Paket auch umzusetzen, existieren jedoch nicht. Im Übrigen ist der Stabilitäts- und Wachstumspakt von Anfang an nicht konsequent gelebt worden. Er wurde im Jahr 2005 sogar offiziell stark aufgeweicht. Schließlich stellt sich die praktische Frage, wie ein Land, das vor erheblichen Finanzproblemen steht, seiner Bevölkerung auch noch Strafzahlungen an die EU vermitteln könnte.

#### 2.6. Bewertung stärker koordinierter nationaler Finanzpolitiken

Die Koordinationspläne sind insgesamt noch zu wenig konkret, um beurteilt werden zu können. Geht es um eine stärkere Disziplinierung der Euro-Mitgliedsländer, gelten obige Einwände zum Stabilitäts- und Wachstumspakt. Sind dauerhaft umfangreichere Umverteilungsmaßnahmen geplant, sollte ihre politische Sprengkraft geprüft werden: Wäre beispielsweise Deutschlands Bevölkerung wirklich bereit, außer Griechenland auch weitere Partnerländern finanziell zu unterstützen? Immerhin repräsentierte Griechenland im Jahr 2009 weniger als drei Prozent der gesamten Wirtschaftsleistung im Euro-Währungsgebiet. Das derzeit wackelnde Spanien steht dagegen für fast 12 Prozent und Italien sogar für 17 Prozent.<sup>23</sup> Selbstverständlich fielen diese potenziellen weiteren Kreditnehmer als Geldgeber aus, der Anteil der verbleibenden zahlungskräftigen Euro-Länder würde weiter steigen.

#### FAZIT 2:

**Die Finanzhilfen zur Rettung des Euro bekämpfen nicht die Ursachen der Krise, sondern erhöhen durch eine erneute Aufweichung des Verursacher- »**

<sup>19</sup> N. Gregory Mankiw: Makroökonomik, 4. Auflage, Stuttgart 2000, S. 439, Abbildung 14-2: „Inflation und Zentralbankunabhängigkeit“ (Zeitraum 1955-1988, als es noch viele führende Notenbanken gab, die faktisch nicht unabhängig von der Politik waren.).

<sup>20</sup> Worst-Case-Szenario: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 23.5.2010, S. 37, Nadine Oberhuber: „Das Monster Inflation – und was es alles frisst“.

<sup>21</sup> Ich danke meinem Kollegen Prof. Dr. Jochen Beißer und meinem Studenten Mohamed Boucetta für wertvolle Hinweise zum Thema „Leerverkaufsverbot“. Weiterführend z.B. Börsen-Zeitung vom 20.5.2010, Daniel Schaubert: „Ungedekte Leerverkäufe – zwischen Teufelszeug und Segen“.

<sup>22</sup> Ausführlich zu nationalen Alleingängen: Rolf J. Langhammer, „Mehr Global Governance: Wunsch statt Realität“, in: www.oekonomenstimme.org (Zugriff 19.5.2010).

<sup>23</sup> Eurostat, zitiert nach FAZ.NET, 6.5.2010, Martin Hock, „Euro in der Krise – Mehr als nur eine Abwertung“, www.faz.net.



» **prinzips die Wahrscheinlichkeit weiterer Finanzkrisen. Die Reaktion der EZB schürt Inflationsängste. Die verabschiedeten und geplanten Finanzmarktregulierungen dienen höchstens der politischen Beruhigung. Eine Verschärfung des Stabilitäts- und Wachstumspaktes ist unwahrscheinlich und würde auch nicht greifen. Eine stärker zentralisierte Finanzpolitik birgt wegen des mit ihr verbundenen Finanzausgleichs politische Gefahren für die EU.**

### 3. Andere Wege hätten besser aus der Krise geführt

#### 3.1. Alleingang des Internationalen Währungsfonds (IWF)

Länder in Zahlungsschwierigkeiten, die nicht der Europäischen Währungsunion angehören, wenden sich häufig an den IWF. Diese internationale Organisation vergibt zinsgünstige Kredite unter makroökonomischen Auflagen. Die Mitarbeiter des IWF sind Beamten vergleichbar, sie können daher schwierige, aber ökonomisch notwendige Maßnahmen leichter durchsetzen als Karriere-Politiker. Die Sanierung der griechischen Wirtschaft etwa ist in der lokalen Bevölkerung unpopulär. Es wäre hilfreich gewesen, diese Aufgabe einer Organisation zu übertragen, von der sich die EU politisch distanzieren kann.<sup>24</sup> Die Griechenland-Krise hätte dann die Europäische Union nicht politisch beschädigt. Schließlich hätten sich die Finanzhilfen auf die breiten Schultern der Weltgemeinschaft verteilt, anstatt auf wenige, noch kreditwürdige Euro-Mitgliedsländer.

Gegen den IWF spricht der erhebliche politische Einfluss der USA in dieser Organisation. Er resultiert aus den hohen Stimmrechten der Vereinigten Staaten, die wiederum an die Kapitalanteile geknüpft sind. Europas Politiker bevorzugen deshalb unter anderem einen neu zu gründenden „Europäischen Währungsfonds“, bei dem sie selbst die Chefs wären.

#### 3.2. Umschuldung

Überschuldete Länder, die keine IWF-Hilfe bekommen oder bekommen wollen, verhandeln mit ihren Gläubigern bzw. deren Vertretern. Die Verhandlungspartner prüfen, zu welchem Abschlag die Gläubiger bereit wären, um einen vollständigen Zahlungsausfall abzuwenden. Im Zuge der Griechenland-Krise war von „haircuts“ um 30 bis 50 Prozent die Rede.<sup>25</sup>

Der große Vorteil dieser marktwirtschaftlichen Lösung liegt in ihrer Anreizeffizienz: Jeder Gläubiger wusste zum Beispiel, dass Griechenland-Anleihen riskanter sind als deutsche Staatspapiere. Eine Umschuldung hätte ihr Risikobewusstsein geschärft und den europäischen Rettungsschirm auf Steuerzahlerkosten unnötig gemacht. Insgesamt hatten deutsche Anleger, vornehmlich Kreditinstitute und Versicherungen, rund 28 Milliarden Euro in griechische Staatsanleihen investiert. Sie hätten also 8,4 bis 14 Milliarden abschreiben müssen.<sup>26</sup> Vor diesem Hintergrund stellt der Vorschlag deutscher Banken, Versicherer und Industriefirmen, sich freiwillig und informell mit ein bis zwei Milliarden Euro an der Griechenland-Hilfe zu beteiligen<sup>27</sup>, ein Angebot dar, das man je nach persönlichem Humor als niedlich bis unverschämt bezeichnen kann.

Allerdings hätte eine Kettenreaktion durch panische Märkte, ähnlich wie nach der Lehman-Pleite, nicht hundertprozentig ausgeschlossen werden können (siehe oben 2.2.). Ein Dominoeffekt aber hätte angesichts fehlender Finanzmarktreflexen zu noch größeren Hilfspaketen geführt.

#### 3.3. Insolvenzverfahren

Zahlungsunfähige Unternehmen melden in der Marktwirtschaft Konkurs an und ein Insolvenzverwalter übernimmt die Geschicke vom entmachteten Management. Insolvenzverwalter haben Erfahrungen mit ähnlichen Fällen, handeln politisch unabhängig und versuchen in der Regel, eine für alle Betroffenen akzeptable Lösung zu finden.

Weil Insolvenzverfahren zum Kerngeschäft der Marktwirtschaft gehören, versuchen namhafte Ökonomen schon lange, ein internationales Insolvenzrecht für Staaten auf den Weg zu bringen.<sup>28</sup> Auch Juristen treiben die Diskussion voran, verweisen dabei aber auch auf die wesentliche Schwierigkeit, dass die zahlungsunfähige Regierung selbst den Insolvenzantrag stellen müsste.<sup>29</sup> Dazu hat sie aber nur einen begrenzten Anreiz, da das Verfahren einer Selbstentmachtung gleichkommt und im Extremfall zu strafrechtlichen Konsequenzen für die handelnden Politiker führen könnte.<sup>30</sup>

#### 3.4. Euro-Austritt überschuldeter Länder

Hätte Griechenland die Drachme wieder eingeführt, hätte diese gegenüber dem Euro stark abgewertet und damit die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der griechischen Wirtschaft erhöht. Die griechische Regierung hätte vielleicht sogar kurzfristig weniger sparen müssen und ausländische Steuerzahler wären finanziell verschont worden.

<sup>24</sup> So auch der ehemalige Chefvolkswirt der Europäischen Zentralbank Otmar Issing in FAZ.NET, 29.1.2009, „Griechenland – Die Europäische Währungsunion am Scheideweg“, www.faz.net.

<sup>25</sup> FAZ.NET, 29.4.2010, Gerald Braunberger, „Griechenlands Schuldenkrise – Krückstock für den kranken Mann?“, www.faz.net.

<sup>26</sup> Ebenda.

<sup>27</sup> FAZ.NET 30.4.2010, „Griechenlands Schuldenkrise – Banken bieten symbolischen Beitrag“, www.faz.net.

<sup>28</sup> So Anne O. Krueger in ihrer Zeit als Vizepräsidentin des Internationalen Währungsfonds unter dem Eindruck der Argentinien-Insolvenz im Jahr 2001: Anne O. Krueger, International Monetary Fund, April 2002, „A new approach to sovereign debt restructuring“. Ihr Vorschlag scheiterte jedoch an politischen Hürden.

<sup>29</sup> Financial Times Deutschland, 5.5.2010, Andreas Kurz, „Wege zum Insolvenzrecht für Staaten“, www.ftd.de.

<sup>30</sup> Ich danke meinem Kollegen Prof. Dr. Bernd Richter für diesen Hinweis.



Tabelle 2: Wege aus der Euro-Krise <span style="float: right;">Quelle: Eigene Darstellung</span>		
Option	Vorteile	Nachteile
Finanzhilfen und Kauf von Staatsanleihen durch EZB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristige Stabilisierung des Euro</li> <li>• Mehr Zeit für Krisenländer, die Problem zu lösen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Anreiz für Finanzakteure, riskante Geschäfte zu vermeiden</li> <li>• Kollektivierung finanzieller Risiken → mehr Staatsverschuldung → weitere Krisen und Inflationsgefahren</li> </ul>
Alleingang des IWF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IWF-Bürokraten können härtere Auflagen durchsetzen als EU-Politiker</li> <li>• Unpopuläre Maßnahmen schaden nicht der EU</li> <li>• Weltweite finanzielle Beteiligung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• US-Einfluss auf IWF</li> </ul>
Umschuldung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verursacherprinzip → Geldgeber handeln künftig risikoscheuer</li> <li>• Ausländische Steuerzahler nicht beteiligt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr einer Kettenreaktion wie nach Lehman → Ausländische Steuerzahler noch stärker beteiligt</li> </ul>
Offizielles Insolvenzverfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturierte Problemlösung durch unpolitischen Sachverständigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Undemokratisch, da Machtverlust der Politik</li> <li>• Unrealistisch, da Selbstentmachtung der Politiker als Voraussetzung</li> </ul>
Euro-Austritt überschuldeter Länder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Wettbewerbsfähigkeit für angeschlagene Euro-Mitglieder</li> <li>• Evtl. weniger Sparmaßnahmen erforderlich</li> <li>• Ausländische Steuerzahler nicht beteiligt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwertung der nationalen Währung verschärft Verschuldung in Euro</li> </ul>
Mehr Haftungskapital statt Verbote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzakteure gehen weniger Risiken ein</li> <li>• Weniger Finanzkrisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weltweite Einigung mittelfristig unrealistisch</li> </ul>

» Gegen diese Lösung, die vor allem der Volkswirt Joachim Starbatty unermüdlich vertritt, spricht allerdings der erhöhte Schuldendruck, der mit ihr verbunden wäre. Denn Griechenlands Schulden notierten weiterhin in Euro, wären nun aber durch die Abwertung erheblich höher. Auch lösen Währungsabwertungen nicht alle strukturellen Probleme der Realwirtschaft. So stärkt eine Abwertung die Wettbewerbsfähigkeit z.B. nur, wenn die Märkte auf die mit ihr verbundenen Preisänderungen flexibel reagieren, wenn etwa Griechenland anschließend wesentlich mehr exportieren und weniger importieren würde. Empirische Studien deuten aber auch auf unelastische Reaktionen hin<sup>31</sup>, was vor allem kurzfristig plausibel erscheint.

### 3.5. Haftungskapital statt Verbote

Finanzmarktverbote lassen sich entweder leicht umgehen oder sie erfordern extrem differenzierte Kenntnisse der Regulierungsbehörden hinsichtlich höchst komplexer Märkte. Strengere Eigenkapitalvorschriften steigern dagegen den Anreiz der Investoren, nur diejenigen Risiken einzugehen, die sie selbst tragen können. Offenbar erfüllt das Regulierungswerk „Basel 2“ diese Voraussetzung nicht, da es zu wenig Eigenkapital verlangt, dieses auch noch prozyklisch aufgebracht werden muss und zahlreiche Ausnahmen enthält.<sup>32</sup> Wären die Defizite unmittelbar nach der Finanzkrise in Angriff genommen worden, hätte ein „Basel 3“-Abkommen gar nicht zugelassen, dass z.B. der griechische Staat sich dermaßen verschuldet. Denn die Investoren wären schon lange

vorher vorsichtig geworden und hätten so den realwirtschaftlichen Reformdruck in Griechenland erhöht.

Allerdings wäre es auch schwierig gewesen, ein neues Abkommen in so kurzer Zeit auf weltweiter Basis abzuschließen. Selbst Basel 2 ist noch nicht überall umgesetzt!

### FAZIT 3:

**Tabelle 2 fasst die Vor- und Nachteile verschiedener Optionen zur Bewältigung der Euro-Krise zusammen. Sie zeigt, dass keine Lösung frei von Schwächen ist. Klar wird aber auch, dass die gewährten Finanzhilfen langfristig die schlechteste aller gangbaren Lösungen darstellt.**

### 4. Ausblick

Bis zum Frühjahr 2010 arbeitete die Europäische Union tendenziell wie eine Mietergemeinschaft: Sie organisierte Gemeinschaftsaufgaben wie Schneeräumdienst und Treppenhausreinigung wohlfahrtssteigernd gemeinsam. Neuerdings stehen plötzlich die reicheren Mietparteien mit ihrer Familienkasse für die ärmeren gerade. Anstatt eine Diskussion über Sinn und Zweck dieser Gemeinschaftskasse zu führen, wird ihre Existenz an das Stehen oder Fallen der gesamten Hausgemeinschaft geknüpft und als „alternativlos“ bezeichnet. Den Hausbewohnern bleibt so nur der Auszug oder die totale Wohngemeinschaft. Diese Form von Politik ist angesichts mittelmäßiger Zustimmungswerte zur EU-Mitgliedschaft brandgefährlich.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> Zur Import-Elastizität Griechenlands z.B. Herman Bennett et al.: „Competitiveness in the Southern Euro Area: France, Italy, Portugal and Spain“, IMF Working Paper WP/08/112, p. 77, Table VII.1. Import Elasticities, 1973-2006.

<sup>32</sup> Sehr gut hierzu: Hans-Werner Sinn, Kasino-Kapitalismus, 2. Auflage, Berlin 2009, S. 155-174.

<sup>33</sup> Details: Britta Kuhn, EU-Leitfaden für Unternehmen, Wiesbaden 2010, S. 140-143.

# WELTMACHT AUF ABRUF?

Prof. Dr. Johann Welsch



## Die ökonomischen Defizite der Vereinigten Staaten von Amerika

### Die USA in der Falle der „imperialen Überdehnung“?

Die USA haben in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts bei der Gestaltung der Weltwirtschaft die zentrale Rolle gespielt. Sie sind bis heute die Lokomotive der Weltkonjunktur, sie dominierten das Weltwährungssystem von Bretton Woods, bis es Anfang der 1970er Jahre aufgrund zunehmender Dysfunktionalitäten aufgegeben wurde. Dennoch erfüllt der US-Dollar bis heute die Funktionen einer Weltleit- und Weltreservewährung. Im Innovationsbereich ist die US-Wirtschaft in vielen Bereichen der Spitzentechnologien führend, ihren Naturwissenschaftlern, Ingenieuren und Informatikern ist die Erschließung zahlreicher, oft bis vor wenigen Jahrzehnten völlig unbekannter Technologiefelder gelungen, es gibt keine Ökonomie, die sich hinsichtlich der technologischen Innovationsdynamik mit der US-amerikanischen messen kann. Dieses gewaltige wirtschaftliche Potenzial verlieh den USA im letzten Jahrhundert den Status einer Weltmacht. Es ermöglichte dem Land den Aufbau der mächtigsten und durchschlagskräftigsten Armee der Welt, mit dem es sich in vielen Konfliktherden der Erde zur Durchsetzung eigener Interessen engagierte, oft auch zum Wohle anderer Länder und im Sinne der Durchsetzung allgemeiner Ziele der Weltgemeinschaft. Das brachte dem Land schon früh den Ruf eines „Weltpolizisten“ ein.

Gleichgültig, ob dies positiv oder negativ gemeint war: mit der Rolle der starken internationalen Ordnungsmacht der USA scheint es allmählich zu Ende zu gehen. Den USA gelingt es immer weniger, ihre Vorstellungen von der Neugestaltung der Welt durchzusetzen. Um dies zu belegen, muss man nicht einmal auf die gescheiterten Bemühungen im „Kampf gegen den Terror“, sprich auf die ungelösten Probleme im besetzten Irak oder in

Afghanistan verweisen, wo die USA in erheblichem Umfange die Last militärischer Engagements zu tragen haben, es genügt, sich die wachsenden Konflikte in globalen Fragen der Währungs-, Wirtschafts- und Umweltpolitik vor Augen zu führen. In keinem dieser Felder besitzen die USA noch den Status einer hegemonialen Macht. Ihnen gelingt es nicht mehr, was in den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg lange Zeit als selbstverständlich galt, eine internationale Führungsrolle auszufüllen, sprich divergierende nationale Interessen zur Lösung globaler Fragen zusammenzuzwingen. Hinzu kommt, dass sie von der Weltgemeinschaft für die Entstehung der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise seit 2007 verantwortlich gemacht werden. Die USA erscheint mehr und mehr als Weltmacht auf Abruf. Was sind die Hintergründe des Machtverfalls?

Um einen Ansatz für die Erklärung dieser Entwicklung zu finden, können wir auf die Arbeiten des britischen Historikers Paul Kennedy zum „Aufstieg und Fall der großen Mächte“ rekurrieren<sup>1</sup>. Dieser hat in tiefeschürfenden Studien die für die Rolle einer globalen Supermacht notwendigen Faktoren herausgearbeitet und gezeigt, dass solche Nationen drei Erfordernisse erfüllen müssen: „...sie müssen gleichzeitig für **militärische Sicherheit** (oder irgendeine überzeugende alternative Sicherung) der nationalen Interessen sorgen und die **sozioökonomischen Bedürfnisse** der Bürger befriedigen und ein **anhaltendes Wachstum** gewährleisten – das letzte sowohl für den positiven Zweck, Kanonen und Butter zu liefern, als auch für den negativen Zweck, einen relativen wirtschaftlichen Abstieg zu vermeiden, der die zukünftige militärische und wirtschaftliche Sicherheit des Volkes gefährden könnte.“<sup>2</sup> Bereits früh, d.h. in den 1980er Jahren, hat Paul Kennedy für die USA erste

<sup>1</sup> Kennedy, Paul: Aufstieg und Fall der großen Mächte. Ökonomischer Wandel und militärischer Konflikt von 1500 bis 2000, Frankfurt am Main 1991 (Original: New York 1987).

<sup>2</sup> Ebenda S. 659.



- » Anzeichen einer „imperialen Überdehnung“ diagnostiziert, was konkret bedeutete, dass die US-Regierung „der unangenehmen Tatsache ins Auge sehen ... (müsse) ..., dass die Gesamtsumme der globalen Interessen und Verpflichtungen der Vereinigten Staaten heutzutage weit größer ist als die Kraft des Landes, sie alle gleichzeitig zu erfüllen“.<sup>3</sup>

Die Ursachen der „imperialen Überdehnung“ können im stets virulenten Konfliktpotential zwischen militärischen Erfordernissen und sozioökonomischen Bedürfnissen einerseits und der Gewährleistung einer ausreichenden wirtschaftlichen Dynamik andererseits verortet werden. Supermächte standen immer vor dem zentralen Problem, die technologischen und wirtschaftlichen Fundamente ihrer politischen und militärischen Macht „angesichts der sich wandelnden Strukturen der Weltwirtschaft vor dem relativen Verfall ... (zu) ... bewahren“.<sup>4</sup> Auch wenn die technologische Stärke und Innovationskraft der USA bis heute nicht in Frage gestellt wird, so darf nicht übersehen werden, dass eine übermäßige Nutzung der wirtschaftlichen Ressourcen für militärische und konsumtive Zwecke sowie wachsende Zahlungsverpflichtungen gegenüber ausländischen Gläubigern auch die stärkste technoökonomische Basis auf Dauer unterminieren und überfordern können. Dass sich eine solche machtparalyisierende Konstellation in den letzten beiden Jahrzehnten herausgebildet und verfestigt hat, dafür sprechen vor allem die beiden Defizite, die der US-Regierung seit Jahren Probleme bereiten: das wachsende öffentliche Budgetdefizit und das gewaltige Zahlungsbilanzdefizit. Beide Defizite, gelegentlich als „*twin deficit*“ bezeichnet, sind spätestens im Verlaufe des letzten Jahrzehnts aus dem Ruder gelaufen und auch für die seit 2007 ausbrechende Finanzmarktkrise mit verantwortlich.

<sup>3</sup> Ebenda S. 759.

<sup>4</sup> Ebenda.

<sup>5</sup> Die Abweichung zu den vorher genannten 10,6% ergibt sich daraus, dass in dieser die jüngsten Haushaltsplanungen der Obama-Regierung von Anfang Februar 2010 bereits enthalten sind, die in die früher erstellten Datenquellen zur Graphik 2 noch nicht so exakt einfließen konnten.

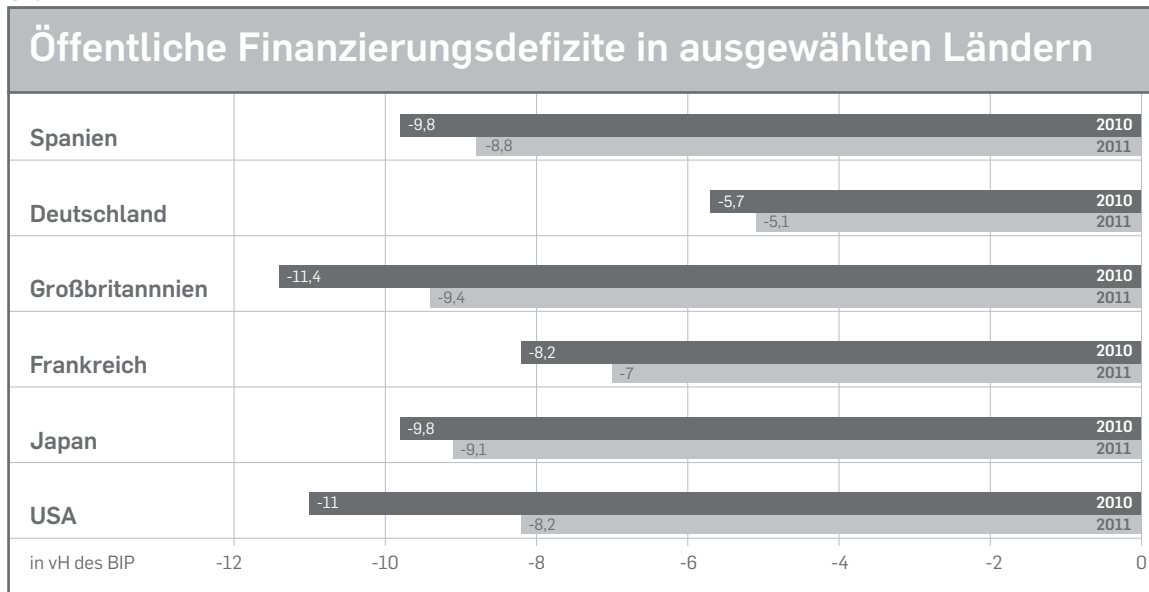
#### Defizitäre Entwicklung der Staatsfinanzen

Derzeit wird an den internationalen Finanzmärkten sowie in der globalen wirtschaftspolitischen Debatte vor allem über die Schuldenmisere der südeuropäischen Euroländer diskutiert. Dabei wird oft übersehen, dass andere, weit wichtigere Länder wie Japan, Großbritannien und die USA in einer viel ernsteren fiskalischen Krise stecken. Das öffentliche Budgetdefizit der USA ist nicht erst mit der jüngsten Finanzmarktkrise entstanden, es hat sich über drei Jahrzehnte kontinuierlich entwickelt, allerdings seit Beginn des letzten Jahrzehnts mit explosiver Dynamik: Außer in der zweiten Amtszeit der Regierung Clinton – konkret in den Jahren 1998 bis 2001, wo sogar jährliche Budgetüberschüsse zu ver-

zeichnen waren – ist das Defizit in den letzten 35 Jahren permanent angestiegen. Ursachen der wachsenden Defizitdynamik war zunächst die laxe, prozyklische Haushaltspolitik während der Konjunkturbelebung, die sich im Gefolge des Zusammenbruchs der *new economy* ab 2001 entwickelte. Verstärkt wurde das Defizit durch die Steuersenkungen und Militärausgabensteigerungen der Bush-Administration („Kampf gegen den Terror“ als Reaktion auf „9/11th“, Irak-Krieg). Dramatische Steigerungsraten der Staatsverschuldung wurden anschließend durch die Auswirkungen der Finanzmarktkrise und der fiskalpolitischen Gegenmaßnahmen der scheidenden Bush-Regierung sowie der neu startenden Obama-Administration 2009 und 2010 ausgelöst. Allein in den beiden Amtszeiten der Regierung Bush von 2001 bis 2009 weist der öffentliche Schuldenstand mehr als eine Verdoppelung von gut fünf Billionen auf über 11 Billionen US-Dollar auf. In 2010/11 wird das Budgetdefizit nach neuesten Planungen einen Rekordstand von 1,56 Billionen Dollar erreichen, was 10,6 % des Bruttoinlandsproduktes entspricht. Das ist das höchste US-Staatsdefizit seit dem Zweiten Weltkrieg! (s. Graphik 1) Zwischen 2010 und 2015 plant die Regierung die Neuaufnahme von Krediten in Höhe von über 8,5 Billionen Dollar. Damit wird sich die gesamte Staatschuld der USA auf rund 14 Billionen Dollar erhöhen. Bis 2020 wird eine weitere Steigerung auf rund 20 Billionen Dollar vorausgeschätzt. Dies würde bedeuten, dass die Regierung zur Bedienung dieser Schuld jährlich rund 900 Milliarden Dollar allein für Zinszahlungen aufbringen müsste – zum Vergleich: das ist ein Betrag, der etwa 30 % des gesamten heutigen Bruttoinlandsproduktes Deutschlands entspricht! Der US-Kongress musste in 2010 erstmals die zulässige gesetzliche Höchstgrenze für die öffentliche Verschuldung – das „*statutory debt limit*“ –, welche 1917 mit dem „*Second Liberty Bond Act*“ eingeführt worden war, in Höhe von bisher 12,104 Billionen Dollar heraufsetzen, da die Regierung sonst ihre Ausgabenpläne nicht hätte umsetzen können.

Nun kann man die ökonomische Bedeutung dieser Schulden nicht allein an absoluten Zahlen festmachen, sondern muss sie stets in Relation zur wirtschaftlichen Leistungskraft des Landes betrachten (vgl. Graphik 2). Mit einem Anteil des Staatsdefizits von über acht Prozent<sup>5</sup> in 2010 liegen die USA keineswegs an der Spitze des Kreises wichtiger Industrieländer. In Großbritannien (9,4 %) und in Japan (9,1 %) zum Beispiel ist die öffentliche Finanzierungsmisere bislang noch deutlich größer, wobei sich allerdings die Lücke zu den USA im nächsten Jahr schließen wird. »

Grafik 1:



Quelle: Eigene Graphik auf der Grundlage von folgenden Datenquellen: EU, IMF, FAZ v. 07.03.2010 und 19.06.2010; Zahlen teilweise geschätzt.

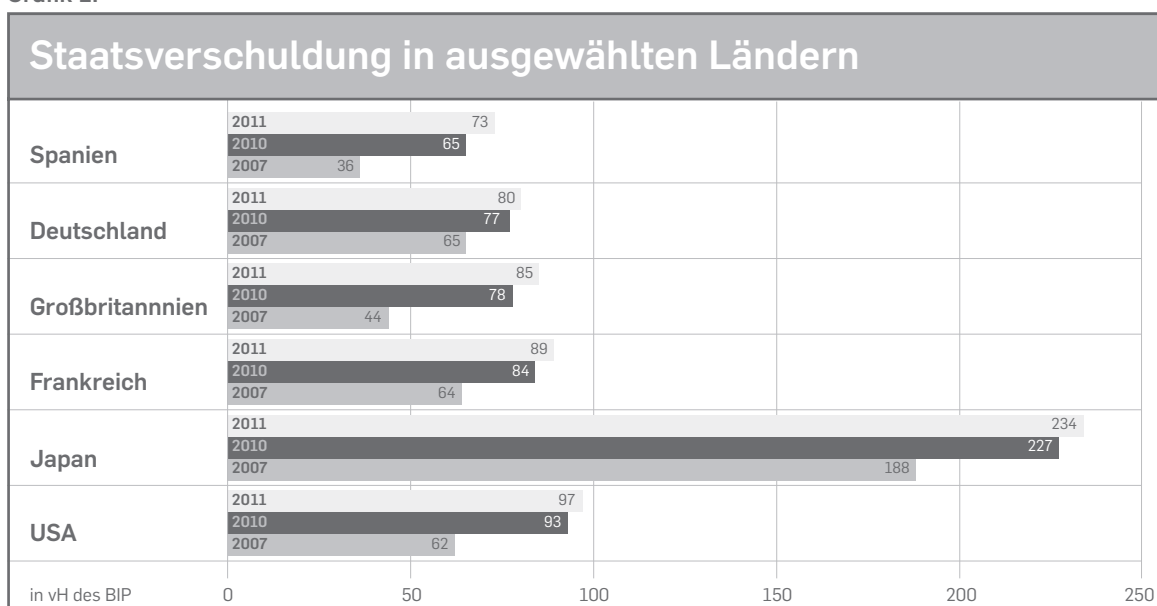
» Misst man den gesamten akkumulierten Bestand der öffentlichen Schuld am BIP, so lagen die USA vor Beginn der Finanzmarktkrise mit 62 % noch fast im Rahmen des für die EU in diesem Bereich festgelegten „Maastricht-Kriteriums“ von 60 %. In Japan war die staatliche Finanzierungssituation weitaus dramatischer, die Schuldenstandsquote lag schon 2007 bereits bei 188 %, also auf dem dreifachen (!) Wert, den die USA damals aufwies. Dennoch: Die Schuldenstandsquote wird auch in den USA bis zum nächsten Jahr auf 97 % deutlich zunehmen, und das mit steigender Tendenz, was bedeutet, dass die USA dann schlechter dastehen als die europäischen „Krisenländer“ Spanien und Portugal. Als Land der Europäischen Wirtschafts- und

Währungsunion würde sich die US-Regierung auf absehbare Zeit mit ständigen Mahnbriefen der Brüsseler EU-Kommission auseinandersetzen müssen. Der Ernst der Situation wird zudem dadurch deutlich, dass die USA mit einer Schuldenquote von 90 % eine kritische Schwelle überschreiten: umfangreiche internationale Analysen von Reinhart und Rogoff zeigen, dass eine Schuldenstandsquote unterhalb dieser Schwelle zwar dem Wirtschaftswachstum durchaus förderlich sein kann, dass sich dieser Effekt jedoch jenseits dieser Marke in sein Gegenteil verkehrt, die Staatsschuld wirkt nunmehr belastend und als Bremsklotz der wirtschaftlichen Expansion<sup>6</sup>. Hierdurch wird es dem Land immer weniger möglich sein, durch dynamisches Wirtschaftswachstum seine Schuldenlast zu reduzieren.

<sup>6</sup> Reinhart, Carmen und Kenneth Rogoff: This Time is Different; Eight Centuries of Financial Folly, Princeton University Press 2009.

»

Grafik 2:



Quelle: Eigene Graphik auf der Grundlage von folgenden Datenquellen: EU, IMF, FAZ v. 07.03.2010 und 19.06.2010; Zahlen teilweise geschätzt.

## » Zwischenfazit:

**Mit dem erreichten und noch zu erwartenden Schuldenstand zählen die USA inzwischen zu dem Kreis der Länder, die der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Nouriel Roubini als Gruppe der „riskanten Reichen“ bezeichnet. Damit will er verdeutlichen, dass es gegenwärtig nicht vorrangig arme bzw. industrielle Schwellenländer sind, die dem Risiko eines drohenden Staatsbankrotts unterliegen, sondern reiche Industrieländer<sup>7</sup>.**

<sup>7</sup> Roubini, Nouriel: Crisis Economics. A Crash Course in the Future of Finance, The Penguin Press, New York 2010.

<sup>8</sup> Vgl. zu diesem Problemkreis ausführlich Krugman, Paul, und Maurice Obstfeld: International Economics. Theory & Policy, 8th Ed., Pearson international Edition, Boston 2009, S. 299-301.

<sup>9</sup> Diese Konzept der „Ricardianischen Äquivalenz“ geht bereits auf David Ricardo (1772-1823) zurück und wurde in den 1970er Jahren von dem amerikanischen Ökonomen Robert Barro wieder aufgegriffen und popularisiert. Man bezieht sich hierbei eigentlich auf den Zusammenhang zwischen Steuersenkungen und Sparverhalten der privaten Haushalte: letztere erkennen, dass Steuersenkungen bzw. Staatshaushaltsdefizite in Zukunft durch höhere Steuern finanziert werden müssen und werden deshalb das zusätzliche Nettoeinkommen nicht ausgeben, sondern sparen.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu auch die Analyse des deutschen Sachverständigenrates im Jahresgutachten 2006/07, S. 122-125.

### Verursachen die steigenden Staatsschulden das zunehmende Leistungsbilanzdefizit?

Nun ist das gravierende öffentliche Defizit nur eine Komponente des viel diskutierten „Zwillingsdefizits“ der Vereinigten Staaten von Amerika, der andere Part ist das enorme Leistungsbilanzdefizit, welches sich in den USA bereits seit Anfang der 1980er Jahre geöffnet hat. Die These des „*twin deficits*“ vermutet einen kausalen Zusammenhang zwischen beiden Defiziten: das expandierende Staatsdefizit sei eine Ursache des anschwellenden US-Leistungsbilanzdefizits. Man kann tatsächlich anhand von Identitätsgleichungen der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen zeigen, dass es einen Zusammenhang zwischen beiden Größen gibt, allerdings muss das nicht immer bedeuten, dass dieser Zusammenhang auch tatsächlich kausaler Natur ist. Was heißt das?

Saldenmechanisch entspricht der Leistungsbilanzsaldo eines Landes (bzw. die Nettoexporte NX) stets der Differenz von privater Ersparnisbildung (Sp) abzüglich Investition (I) und staatlichem Budgetsaldo (G-T), wobei letzterer sich als Differenz von Staatsausgaben (G) und Staatseinnahmen (T) darstellt<sup>8</sup>:

$$NX = Sp - I - (G-T).$$

Umformuliert ergibt sich

$$NX + I = Sp + (T-G).$$

Da (T-G) die staatliche Ersparnisbildung ausmacht, ergibt sich, dass in einer Periode die Summe aus Leistungsbilanzsaldo und Investitionen aus der gesamten inländischen Ersparnis getragen werden muss. Gelingt dies aufgrund zu geringer Ersparnisbildung nicht, wird der Leistungsbilanzsaldo negativ und es müssen Ersparnisse des Auslandes zur Finanzierung der inländischen Verwendungen mit herangezogen werden.

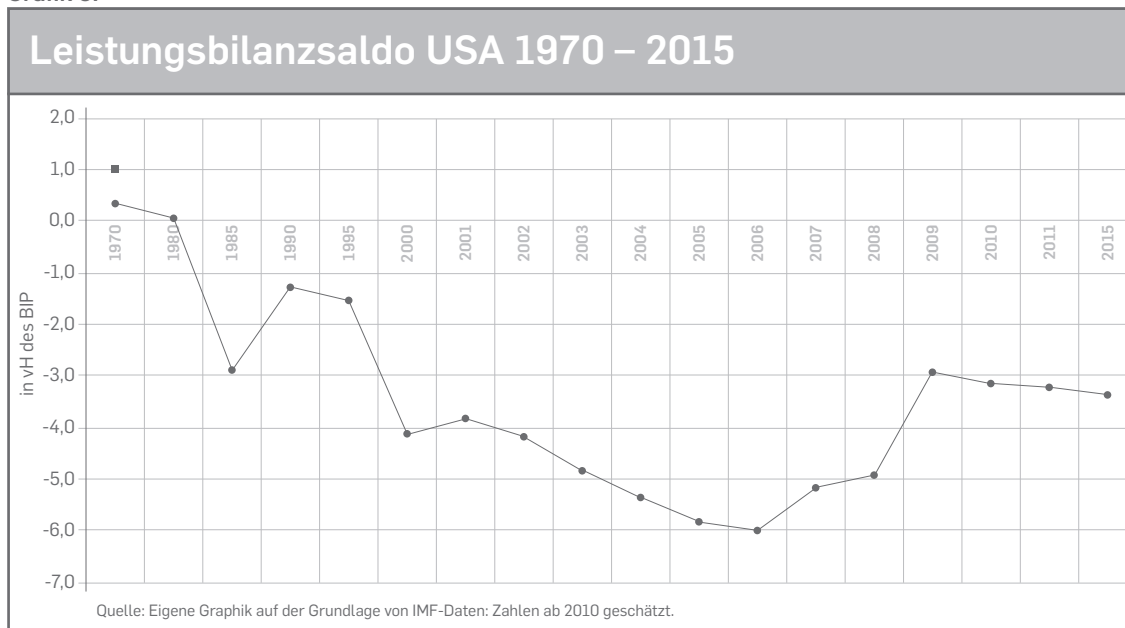
Für unsere Überlegungen lässt sich daraus folgendes ableiten: Bleiben die private Ersparnis und die Investitionen konstant, dann wird sich die Leistungsbilanz in dem Maße passivieren – d.h. Abbau eines Leistungsbilanzüberschusses bzw. Vergrößerung eines Leistungsbilanzdefizits –, in dem das Staatsdefizit wächst. Insofern besteht ein kausaler Zusammenhang zwischen Staats- und Leistungsbilanzdefizit. Dieser ist jedoch spätestens dann nicht mehr eindeutig gegeben, wenn sich das Staatsdefizit nicht nur auf die Leistungsbilanz, sondern auch

auf das ökonomische Verhalten der Wirtschaftssubjekte auswirkt. Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn das Phänomen der „*Ricardian equivalence*“<sup>9</sup> in dem betreffenden Lande gilt. Dann werden die Bürger bei steigendem Staatsdefizit ihr Sparverhalten ändern und ihre Ersparnisbildung erhöhen, weil sie erwarten, dass der Staat die steigenden Defizite zukünftig mittels Steuererhöhungen zu finanzieren gezwungen ist. Dies bedeutet: Die saldenmechanischen Zusammenhänge der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen bieten zwar eine wichtige Grundlage zum Verständnis der Außenwirtschaftsbeziehungen, sie allein reichen jedoch zur Erklärung von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen nicht aus, sondern müssen durch wirtschaftstheoretische Erklärungsansätze ergänzt werden.

Das lässt sich auch am Beispiel der USA recht gut zeigen: Das Leistungsbilanzdefizit nimmt seit Mitte der 1990er Jahre dramatisch zu (Graphik 3). Über zehn Jahre verharrt der Leistungsbilanzsaldo, gemessen am BIP, tief im negativen Bereich, bevor 2007 eine spürbare Korrektur in Richtung Besserung eintritt. In diesem 12-Jahres-Zeitraum geht das Leistungsbilanzdefizit **sowohl** mit staatlichen Budgetüberschüssen, **als auch** mit Haushaltsdefiziten einher. Wie sind diese unterschiedlichen Konstellationen von Leistungsbilanz- und Staatsdefizit zu erklären? Aufgrund der staatlichen Ersparnisbildung in der zweiten Clinton-Ära treibt der Budgetsaldo für einige Zeit in den Überschussbereich. Dass das Leistungsbilanzdefizit dennoch zunimmt liegt an der gleichzeitig zu beobachtenden dynamischen Investitionstätigkeit („*new economy*“-Boom) sowie am drastischen Rückgang der Sparquote, die zwischen 1990 und 2000 von rund 10 % auf minus drei Prozent (!) schrumpft. Nach 2001 schlägt der öffentliche Budgetsaldo aufgrund der expansiven Fiskalpolitik der Bush-Regierung in wachsende Defizite um, welche dann ab 2007 geradezu „explodieren“. Für sich genommen haben also die zunehmenden Staatsdefizite ab 2001 das Leistungsbilanzdefizit mit „getrieben“; dass das Leistungsbilanzdefizit jedoch sich so dramatisch entwickelt, ist nur zu verstehen, wenn man – neben dem temporären Investitionsaufschwung zwischen 2003 und 2006 – die bis 2007 äußerst niedrige private Sparquote mit ins Bild nimmt. Letztgenannte Entwicklung zeigt übrigens auch: Im Falle der USA trifft die These von der ricardianischen Äquivalenz für das letzte Jahrzehnt nicht zu<sup>10</sup>.

»

Grafik 3:



### » Die Frage der „sustainability“ des Leistungsbilanzdefizits

Der starke Einbruch der Leistungsbilanz seit Mitte der 1990er Jahre, der sich innerhalb von zehn Jahren auf einen Umfang von sechs Prozent des BIP auswächst und danach zwar spürbar zurückgeht, aber selbst Anfang dieses Jahrzehnts bei der nicht tolerierbaren Quote von über drei Prozent verharrt, hat eine heftige Debatte um die Tragfähigkeit, die „sustainability“, dieser Entwicklung ausgelöst. Wie lange können sich die Vereinigten Staaten ein solches Defizit leisten, wann werden die Märkte bzw. die Gläubiger nicht mehr mitspielen?

Erinnern wir uns: Leistungsbilanzdefizite müssen aus ausländischen Ersparnissen finanziert werden<sup>11</sup>. Und je größer die Defizite werden, um so größer wird der Kapitalbedarf für den notwendigen Ausgleich der Zahlungsbilanz. Mit permanent hohen Zahlungsbilanzdefiziten wächst die Verschuldung beim Ausland immer rasanter und das Nettoauslandsvermögen des Landes – der Saldo zwischen Auslandsvermögen, d.h. dem Gesamtbestand aller Vermögen der Wirtschaftssubjekte eines Landes im Ausland, und seinen Auslandsschulden – schmilzt schnell. Wachsende Auslandsverschuldung erhöht wiederum die zukünftigen Zins- und Tilgungsverpflichtungen gegenüber ausländischen Gläubigern, was nicht endlos fortgesetzt werden kann und letztlich durch eigene Exportsteigerungen irgendwann finanziert werden muss. Auf diese Weise sind die USA innerhalb der letzten drei Jahrzehnte vom weltweit größten Gläubiger zum weltgrößten Schuldner geworden. Deshalb ist eine deutliche Verbesserung der US-Handelsbilanz in absehbarer Zeit zwingend notwendig, wenn nicht das Risiko, dass

sich ausländische Kapitalgeber irgendwann einer weiteren Kreditvergabe verweigern, in unvermeidbare Höhen wachsen soll.

Wie sind die Leistungsbilanzdefizite aus dem Blickwinkel des Außenhandels zu erklären? Die USA verzeichnen seit vielen Jahren ein ansteigendes Defizit ihrer Handelsbilanz, dem Kernelement der Leistungsbilanz, in der Güter- und Dienstleistungsexporte und -importe gegenübergestellt werden. Die USA kaufen zusammengekommen mehr Güter und Dienstleistungen im Ausland, als sie umgekehrt dorthin liefern. Zwischen 1997 und 2002 ist das Handelsbilanzdefizit besonders stark angestiegen, da sich durch die damals schnelle reale Aufwertung des Dollar die Wettbewerbsfähigkeit der amerikanischen Wirtschaft drastisch verschlechterte und die Exporte ins Ausland drosselte. Trotz des sich anschließenden Dollarabwertungstrends gegenüber den wichtigsten Industrieländern hat sich die Handelsbilanz bis zum Ende des Jahrzehnts weiter in der Tendenz verschlechtert. Das ist zum einen auf die deutliche Ausweitung der US-Importe ab 2003 zurückzuführen, worin sich als ein Faktor die starke Verteuerung des Rohöls niederschlug, was die Kosten der Ölimporte in die Höhe trieb. Zum anderen erfuhr die US-Exporte einen nur bescheidenen Aufschwung. Beide Seiten zusammengekommen – die Exportbelebung und die Importverteuerung – hätten der Handelsbilanz- und Leistungsbilanzpassivierung nunmehr eigentlich spürbar entgegenwirken müssen, was jedoch nicht passierte. Warum ist dieser Korrekturprozess des Leistungsbilanzdefizits nicht eingetreten? »

<sup>11</sup> Das kann im Falle der USA auf mehreren Wegen geschehen: durch Investitionen von Ausländern in den USA, durch den Kauf von US-Vermögenspositionen durch Ausländer und/oder durch Kreditaufnahme im Ausland.



» Weil die wachsende Verschuldung der öffentlichen Hand (expansive Fiskalpolitik, verstärkt durch eine expansive Geldpolitik der amerikanischen Zentralbank Fed) sowie die zunehmende Verschuldungsbereitschaft der privaten Haushalte im Zuge des seit 2001 einsetzenden Immobilienbooms diese Korrektur verhinderten. Darüber hinaus kamen zunehmend externe Faktoren mit ins Spiel: die Währungspolitik Chinas und vieler asiatischen Schwellenländer. Letztere hatten unter der Asienkrise 1997/98 in besonderem Maße gelitten und waren an den Rand eines Staatsbankrotts getrieben worden. Ihre Zentralbanken versuchten deshalb in den folgenden Jahren, durch gezielte Aufkäufe von US-Dollars an den Devisenmärkten den Wert ihrer Währungen niedrig zu halten, um ihre Exportfähigkeit zu stärken und sich auf diesem Wege zugleich eine „Vorsichtskasse“ an Währungsreserven anzulegen, die sie gegen die nächste Krise besser schützen soll.

<sup>12</sup> Der letzte Begriff geht zurück auf Dooley/Folkerts-Landau/Garber: An Essay on the Revived Bretton Woods System, NBER Working Paper, 9971, 2003.

<sup>13</sup> Zahlen nach iwd v. 07.02.2008.

<sup>14</sup> Vgl. dazu genauer Anmerkung 19 unten.

<sup>15</sup> U.a. beim Finanzinvestor Blackstone, bei der Investmentbank Morgan Stanley oder beim Kreditkartenunternehmen Visa. Vgl. Piper, Nikolaus: Die große Rezession. Amerika und die Zukunft der Weltwirtschaft, München 2009, S. 220ff.

China war von der Asienkrise kaum betroffen, es begann dennoch ab 2001 massiv US-Dollars aufzukaufen, um den Wert des Yuan in einer festen Relation zum Dollar zu halten. Mit Hilfe dieser strategisch ausgerichteten Exportpolitik will die Regierung das Wirtschaftswachstum im eigenen Lande fördern und in ausreichendem Umfang Arbeitsplätze für die vielen Millionen Wanderarbeiter schaffen, die sich in wachsendem Umfang vom Land in die Ballungszentren bewegen. China ist es mit seiner Währungspolitik gelungen, seine Exporte in die USA drastisch zu steigern, während US-amerikanische Unternehmen bislang nicht darin erfolgreich waren, ihre Exporte nach China in spürbare Größen zu hieven. Unausweichliches Ergebnis dieser Entwicklung ist, dass China seit einigen Jahren seine Währungsreserven aufgrund der wachsenden Leistungsbilanzüberschüsse gerade gegenüber den USA in schwindelnde Höhe schraubt: Im Zeitraum von 1999 bis 2007 sind die globalen Devisenreserven von rund zwei auf 6,5 Billionen US-Dollar explosionsartig angewachsen. Rund 50 % dieses Zuwachses fällt allein auf die asiatischen Schwellenländer, wobei die chinesische Zentralbank allein einen Anteil von 30 % akkumuliert hat. Mittels dieser Devisenreserven finanziert die chinesische Zentralbank den durch die US-Leistungsbilanzdefizite wachsenden Kapitalbedarf der USA, sie kauft amerikanische Staatsanleihen, mit denen die expansive US-Fiskalpolitik finanziert werden kann, en gros. Damit reiht sie sich an vorderster Stelle in den Kreis der Kapitalexporthoren ein, die über die letzten anderthalb Jahrzehnten die US-Defizite finanziert haben: Japan, welches ebenfalls gezielt den Wert seiner Währung zu drosseln versucht, um aus der jahrelangen Deflation auszubrechen; die Ölexport-

länder, die nach einem „sicheren Hafen“ für den anschwellenden Strom ihrer Petro-Dollars suchen, und Deutschland, welches ebenfalls bestrebt ist, die Einnahmen seiner exportstarken Wirtschaft sicher anzulegen.

Das größte Gewicht in diesem internationalen Arrangement, welches hinsichtlich der besonderen ökonomischen „Symbiose“ zwischen den USA und China auch „Chimerica“ oder „Bretton Woods II“ genannt wird<sup>12</sup>, hat die Volksrepublik China: Während die USA inzwischen rund die Hälfte der gesamten Weltersparnisse (2007 bereits 857 Milliarden US-Dollar) in Anspruch nimmt, hat China mit einem Devisenzuwachs von 239 Milliarden US-Dollar allein in 2007 seinen Devisenbestand auf etwa 1,5 Billionen Dollar gesteigert und damit selbst Japan, lange Zeit Hauptdollardevisenbesitzer, übertroffen (931 Milliarden US-Dollar)<sup>13</sup>. 2009 ist der gesamte Reservenbestand Chinas auf wertmäßig weit über zwei Billionen US-Dollar geklettert. Etwa zwei Drittel dieses Bestandes werden in verschiedenen Anlageformen des US-Dollars gehalten. So besitzt China amerikanische Staatsanleihen im Umfang von geschätzten 800 Milliarden US-Dollar<sup>14</sup>. Darüber hinaus dürfte das Land über seinen Staatsfonds China Investment Corporation (CIC) nach Schätzungen über eine Billion Dollar in den USA investiert haben<sup>15</sup>. Auch Wertpapiere der US-Hypothekenbanken Fannie Mae und Freddie Mac befinden sich in chinesischen Tresoren.

Allerdings ist diese Entwicklung nicht nur für die USA ein zunehmendes Problem, sondern auch für China selbst, und das aus drei Gründen.

1. Die massiven Aufkäufe von US-Dollars begründen **Inflationsgefahren** für die chinesische Volkswirtschaft: Würden die dadurch eingetauschten Yuanmengen kreislaufwirksam, würde der Geldmantel der chinesischen Wirtschaft stark erweitert, so dass sich große Preiserhöhungsspielräume für die Unternehmen eröffneten. Um dieser Gefahr vorzubeugen, verkauft die chinesische Zentralbank festverzinsliche Wertpapiere im Inland und absorbiert damit Kaufkraft. Dieser Prozess wird „sterilization“ genannt.
2. Die Bestände an amerikanischen Staatsanleihen bringen nur eine **geringe Rendite**: Aufgrund der Funktion der USA als vermeintlich sicheres Anlage-land muss die amerikanische Regierung auf den internationalen Finanzmärkten – neben der Bundesrepublik Deutschland für Bundesanleihen – die niedrigsten Zinsen zahlen. China versucht deshalb verstärkt, seine Devisenreserven zum Teil auch über »

» den Staatsfonds in produktive Investitionen (vor allem auch zur Sicherung seiner Rohstoffzufuhr) zu schleusen.

### 3. Das Risiko einer Entwertung der Devisenbestände:

Ein Großteil der chinesischen Währungsreserven ist in US-Dollar denominiert. Damit verlieren diese Bestände mit jeder Abwertung des Dollars an Wert. Ein schneller Kursrückgang des Dollars würde erhebliche Wert- bzw. Vermögensverluste für die Volksrepublik China nach sich ziehen.

### Wo liegen die Grenzen der Defizitpolitik für die USA?

Zunächst einmal sind die USA in einer komfortablen Situation: Sie können sich in einer Währung international verschulden, die sie selbst „produzieren“, dem US-Dollar. Wertet der Dollar ab, ändert sich an der Schuldenlast für die USA nichts, im Gegenteil: Das in Fremdwährung angelegte US-Auslandsvermögen nimmt, in Dollar umgerechnet, sogar zu. Dass die Situation dennoch für die USA auf Dauer nicht haltbar ist, liegt an verschiedenen Risiken:

#### 1. dem Risiko der weiteren Deindustrialisierung:

Der US-Dollar ist vor allem gegenüber asiatischen Währungen überbewertet. Deshalb ist die Produktion von Industriegütern, die man überall auf der Welt herstellen kann, in den USA zu teuer. Dies hat zu einer zunehmenden Abwanderung vieler industrieller Produktionsstätten vor allem in den asiatischen Raum (zum Beispiel IT-Hardware, Automobilproduktion) und zu einem Verlust an starken Exportbranchen geführt.<sup>16</sup>

#### 2. dem Risiko, dass sich internationale Kreditgeber zurückziehen:

Die USA finanzieren ihre Defizite vor allem durch die Emission von öffentlichen Schuldverschreibungen unterschiedlicher Laufzeiten. Die von Rating-Agenturen regelmäßig ermittelte Bonität des Landes bestimmt den Risikoaufschlag, den der Kreditnehmer auf den internationalen Finanzmärkten in Form von Zinsen auf seine Anleihen zahlen muss. Diese Wertpapiere werden an der Börse gehandelt, ihre jeweilige Wert- bzw. Kursentwicklung bestimmt sich nach dem Wechselspiel von Angebot und Nachfrage. US-Staatsanleihen werden ausschließlich in US-Dollars denominiert. An den internationalen Finanzmärkten sind die USA ein Großgewicht: mit einem Anteil von rund 50 % des gesamten Umlaufvolumens an Staatsanleihen sind die USA der global

größte Emittent<sup>17</sup>. In 2010 wollen die USA 2,4 Billionen Dollar am Anleihemarkt aufnehmen und liegen damit weit vor allen anderen Emittenten (es folgen Japan mit 1,3 Billionen sowie Italien, Deutschland, Großbritannien und Frankreich mit jeweils rund 300 Milliarden US-Dollar). Damit ist der Kapitalbedarf der USA gegenüber den Jahren vor der Finanzkrise, wo er jeweils die Ein-Billionen-DollarMarke nicht überschritt, nochmals gewaltig gestiegen<sup>18</sup>.

Auf der anderen Seite des Marktes stehen China und Japan als größte Gläubigerländer der USA: Allein Chinas Bestand an US-Staatsanleihen hat Mitte 2010 den Rekordstand von fast 800 Milliarden Dollar<sup>19</sup> erreicht. In China gibt es seit einiger Zeit bereits eine Debatte, warum das Land die wachsenden Risiken, die mit diesen Beständen verbunden sind, weiter tragen sollte. China hat inzwischen begonnen, den Aufkauf neuer US-Anleihen zu drosseln und gar einen Teil seiner Bestände zu verkaufen. In politischen Konflikten mit den USA droht China gelegentlich mit dem Ziehen der „Nuklearkoption“, d.h. mit der Auflösung seiner gigantischen Bestände an amerikanischen Staatsanleihen, was für die USA und die Weltwirtschaft verheerende Folgen hätte. Das jüngste Dementi der chinesischen Zentralbank, man werde die großen Bestände an amerikanischen Anleihen nicht als „politisches Druckmittel“ verwenden, belegt eher das Gegenteil<sup>20</sup>.

Die USA würden erhebliche Probleme der Defizitfinanzierung bekommen, wenn sie an den internationalen Finanzmärkten als Schuldner an Vertrauen verlor. Das ist bisher nicht der Fall, aber es gibt Warnsignale. Der renommierte amerikanische Ökonom Laurence Kotlikoff befürchtet, dass auch die USA nicht vor dem Wirken von Spekulanten gefeit sind und durchaus demnächst in deren Visier geraten könnten<sup>21</sup>. Die Citigroup Global Markets kommt in einer Studie der internationalen Staatsverschuldung zu dem Schluss, wenn es den USA, Japan und Großbritannien nicht gelinge, auf einen radikalen Kurs der Haushaltskonsolidierung umzusteuern, „*these countries' sovereign will ... be at risk of being tested by the markets and, ultimately, of being denied access to new and roll-over funding, that is, of being faced with a sudden stop.*“<sup>22</sup> Es gibt erste Warnungen der Rating-Agenturen vom März 2010, „dass sogar das perfekte Triple-A-Rating der USA in Gefahr sein könnte, wenn sich die Finanzsituation des Landes nicht bald drastisch ändere“<sup>23</sup>. »

<sup>16</sup> Dazu Der Spiegel vom 26.11.07: „Das heutige Amerika ist ein industriell weitgehend entkerntes Land. Die Produktionsbetriebe befinden sich jenseits der mexikanischen Grenze oder in Asien.“ Die Erosion der industriellen Basis kann durch die expandierenden Dienstleistungsbranchen (Finanzdienstleistungen, Unternehmensberatungen u.Ä.) im Hinblick auf den Außenhandel nicht ausgeglichen werden, die Folge: „Der Anteil Amerikas an den weltweiten Exporten hat sich seit 1960 halbiert.“ (ebenda)

<sup>17</sup> Finanzen.net vom 23.07.10.

<sup>18</sup> FAZ vom 25.03.10.

<sup>19</sup> Da die genauen Zahlen von Seiten der Bank of China nicht veröffentlicht werden und die Daten des US-Finanzministeriums nur die Informationen dieser Seite wiedergeben, ist man auf Schätzungen angewiesen: Das US-Finanzministerium beziffert den Wert Anfang 2010 nach einem Verkauf von 34 Milliarden durch China auf verbleibende 755,4 Milliarden US-Dollar. (vgl. Focus Money vom 17.02.10). Chinas Devisenhandelsagentur SAFE spricht demgegenüber von einem Bestand von 900,2 Milliarden US-Dollar (nach einer Meldung von APA/Reuters vom 07.07.10).

<sup>20</sup> Vgl. ebenda.

<sup>21</sup> Er sagte in einem Interview der Welt am Sonntag am 22.05.10: „Die Akteure an den Finanzmärkten verhalten sich wie der Wolf vor der Schafherde. Er pickt sich immer das schwächste Schaf heraus und greift es an. Im selben Stil haben die Märkte vor wenigen Wochen ihr Urteil über Griechenland gefällt. Wenn sie irgendwann merken, dass die USA Zahlungsverpflichtungen anhäufen, die sie in Zukunft nicht mehr erfüllen können, wenden sie sich ihrem nächsten Opfer zu ... Wenn wir bei dem Herdenbeispiel bleiben, gehören die USA bereits zu den schwachen Schafen.“



<sup>22</sup> Citigroup Global Marktes, Global Economic Views: Sovereign Debt Problems in Advances Industrial Countries, vom 26.04.10, S. 8.

<sup>23</sup> Der Spiegel vom 03.05.10.

<sup>24</sup> FAZ vom 24.02.10.

<sup>25</sup> Roubini, N./Mihm, St., Das Ende ..., a.a.O., S. 336.

<sup>26</sup> Der Spiegel vom 03.05.10.

<sup>27</sup> Roubini, N./Mihm, St., Das Ende ..., a.a.O., S. 344.

» Weitere Warnsignale für die USA liegen darin, dass einerseits die Nachfrage ausländischer Regierungen und Investoren nach US-Staatsanleihen seit einiger Zeit deutlich zurückgeht<sup>24</sup>, und dass andererseits die Gläubiger immer weniger bereit sind, sich auf lange Laufzeiten einzulassen: „Noch vor zehn Jahren betrug die durchschnittliche Restlaufzeit von US-Staatsanleihen knapp 60 Monate. Im Jahr 2009 war sie auf unter 50 Monate geschrumpft, was die wachsende Besorgnis vor einem zufälligen oder geplanten Wertverlust des Dollars zum Ausdruck bringt.“<sup>25</sup>

**3. der Gefahr des Dollarverfalls:** Gelingt es den USA nicht, ihre Defizite möglichst bald unter Kontrolle zu bringen, dann wächst das Risiko, dass einzelne Länder damit beginnen, ihre Dollarreserven zu verkaufen. Der Harvard-Historiker Niall Ferguson warnt davor, dass das Vertrauen in die USA aufgrund irgendeines Ereignisses plötzlich verloren gehen könnte, „mit nur einer schlechten Nachricht als Funke, der einen globalen Flächenbrand auslösen könnte“<sup>26</sup>. Dann wäre eine massenhafte Flucht aus dem Dollar durchaus denkbar, der sich auch China mitnichten entziehen könnte: „So groß die Vorteile des bestehenden

Systems für Länder wie China auch sein mögen, ab einem gewissen Punkt übersteigen die Kosten den Nutzen. Die Vereinigten Staaten stehen am Scheideweg. Wenn sie ihren Haushalt nicht in den Griff bekommen und die privaten Ersparnisse nicht steigen, wird ein solches Erdbeben immer wahrscheinlicher.“<sup>27</sup>

Die Weltmärkte würden dann die in der Weltwirtschaft bestehenden Ungleichgewichte mittels abrupter, unkontrollierter Anpassungskrisen „bereinigen“ und den aufgestauten Korrekturbedarf bei den internationalen Angebots- und Nachfragestrukturen brutal erzwingen. Für die USA und für die Weltwirtschaft wäre dies der Beginn einer wirtschaftlichen, sozialen und politischen Katastrophe. Die USA gingen ihres Privilegs, „grenzenlos“ Schulden im Ausland für mehr Konsum, für die Finanzierung öffentlicher Leistungen, für Steuererleichterungen, für staatliche „Rettungspakete“, für den Aufbau einer kollektiven Krankenversicherung etc. mit eigenproduzierter Währung aufnehmen zu können, ohne damit im Inland inflationäre Impulse auszulösen, verlustig. Mit diesem Privileg wäre es vorbei, wenn der Dollar zum Status einer „normalen“ Währung gezwungen würde. »

» Die weiteren Auswirkungen eines Dollarverfalls auf die Finanz- und Gütermärkte wären gravierend. Es käme zu einer Kapitalflucht aus allen Formen von US-Anlagen. Um diese Flucht zu bremsen, müssten die US-Zinsen massiv angehoben werden. Die Folgen wären ein dramatischer Einbruch der Investitionstätigkeit und der Konsumnachfrage sowie ein massiver Einbruch der Produktion mit dem Ergebnis massenhafter Arbeitsplatzverluste, welche die mit einer Quote von 10 % bereits hohe Arbeitslosigkeit weiter ansteigen ließen. Die US-Einfuhren würden sich dramatisch verteuern, die Inflation im Inland würde einen Schub erfahren, der Lebensstandard der Amerikaner würde spürbar zurückgehen, was zu verschärften Verteilungskämpfen sowie politischen und sozialen Unruhen führen könnte. Die US-Regierung hätte aufgrund des bereits exorbitant hohen Schuldenstands und des Versiegens ausländischer Kreditquellen keine Möglichkeit, dieser Entwicklung wie in den letzten beiden Jahren gegenzusteuern, die USA würden in ihrer schlimmsten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Krise seit den 1930er Jahren versinken. Hinzu käme der massive Verlust außenpolitischer Macht, denn die Last der Finanzierung von US-Streitkräften im Ausland würde unerträglich hoch und müsste reduziert werden.

Auch die Weltwirtschaft bliebe von dem Desaster der größten Volkswirtschaft nicht verschont, auch nicht die aufstrebenden BRIC-Länder<sup>28</sup>: Es wäre mit weltweiten Börsen-Crashes zu rechnen, nicht nur amerikanische, alle Banken dieser Welt könnten mit panikartigen „bank runs“ konfrontiert werden, Bankenzusammenbrüche wären weltweit an der Tagesordnung. Der drastische Anstieg des amerikanischen Zinsniveaus würde das Weltzinsniveau nach oben treiben und Wachstums- und Beschäftigungseinbrüche mit all ihren sozialen und politischen Konsequenzen auch in anderen Ländern auslösen.

## Gibt es Auswege aus der Misere?

Um diese krisenhafte „Bereinigung“ der aufgestauten Weltwirtschaftsprobleme zu vermeiden, sind nicht nur die USA gefordert, es wäre eine **international koordinierte Politik** erforderlich:

- » Die **USA** – aber auch andere **Defizitländer**, vor allem Japan – müssten rasch ihren Staatshaushalt sanieren. Die USA müssten darüber hinaus eine nachhaltige Veränderung des Verbraucherverhaltens zugunsten einer deutlich höheren Sparquote forcieren und müssten die produktiven Investitionen in exporttragende Branchen ankurbeln.
- » Die **Überschussländer** der Weltwirtschaft, vor allem China mit den asiatischen Nachbarländern, Japan und Deutschland, müssten ihre interne Konsum- und Investitionsnachfrage stärken, um die Exportlastigkeit ihrer Wirtschaftsstrukturen abzubauen.
- » Vor allem **China** müsste seine Währung, den Yuan, deutlich aufwerten lassen, die kürzlich angekündigten Schritte sind zum Abbau des massiven Handelsbilanzungleichgewichts mit den USA bei weitem nicht ausreichend.
- » Die **Ölexportländer** müssten ihre Petro-Dollars durch verstärkte Importe aus den USA schneller zurückfließen lassen.

Das alles ist den internationalen staatlichen Führungseliten seit Jahren bekannt, ohne dass dies zu gemeinsam getragenen, koordinierten und erfolgversprechenden Strategien, die auch konsequent umgesetzt werden, geführt hat. Warum nicht? Einen **harten Sanierungskurs** der öffentlichen Haushalte scheuen die Politiker, da sie Gefahr laufen, bei den nächsten Wahlen durch Stimmenverluste „abgestraft“ zu werden. Die britische und die japanische Regierung versuchen derzeit dieses Wagnis, wobei die japanische Regierung bereits nach zunächst mutigen Vorschlägen inzwischen den vorsichtigen Rückzug eingeleitet hat. Eine weniger „schmerzvolle“ Strategie scheint der **Ausweg in die Inflation** zu sein. Dieser Weg steht einem großen Land wie den USA durchaus offen. Die Amerikaner selbst würden durch eine allmählich Inflationierung des Dollars weit weniger belastet als ihre ausländische Gläubiger<sup>29</sup>, so dass hier die Versuchung durchaus groß werden könnte<sup>30</sup>. Allerdings lässt sich Geldentwertung schlecht steuern, sie kann leicht aus den Fugen geraten und zu einer Hyperinflation führen, was dem Wirtschaftswachstum und der Beschäftigung im Lande langfristig enorm schaden wür-

<sup>28</sup> Damit sind die Länder zusammengefasst, die zunehmend das weltwirtschaftliche Wachstum mit tragen: Brasilien, Russland, Indien und China.

<sup>29</sup> Der Anteil des gesamten weltweiten US-Dollarbestandes, der in den Händen von Ausländern liegt, liegt immerhin bei 55 bis 70%. Darüber hinaus wurden von den rund 7 Billionen Dollar US-Schatzanweisungen über 51% im Ausland gehalten.

<sup>30</sup> Dass die Inflationierungsoption nicht ganz von der Hand zu weisen ist, zeigt die Tatsache, dass die USA diese Option bereits einmal, nämlich nach dem Zweiten Weltkrieg, genutzt haben: „Im Jahre 1946 betrug die amerikanische Staatsschuld 108,6% der Wirtschaftskraft des Landes. 60 Jahre später waren es nur noch 36%, obwohl sich Amerika im Schnitt ein Haushaltsdefizit von jährlich 1,6% der Wirtschaftskraft leistete. Nach einer Berechnung von Morgan Stanley wurde diese Schuldenreduktion durch stärkeres nominales Wirtschaftswachstum erreicht. Dies reduziert die Schuldenquote automatisch. Interessant aber ist, dass 56% dieses nominalen Wirtschaftswachstums auf höhere Inflation zurückzuführen waren und nur der Rest auf reales Wirtschaftswachstum.“ (FAZ vom 12.02.10).

<sup>31</sup> Vgl.  
„Etappensieg für Europa“,  
Die Zeit vom 27.06.10.

<sup>32</sup> Piper, Nikolaus:  
Die große Rezession ...,  
a.a.O., S. 222

de. Zudem würde eine solche Politik der Abkehr vom Dollar als faktischer internationaler Reservewährung zusätzlich Auftrieb geben.

### Schlussfolgerungen:

#### Die USA als Weltmacht auf Abruf

Die USA stehen ökonomisch „mit dem Rücken an der Wand“: Das Leistungsbilanzdefizit verharrt trotz der deutlichen Drosselung aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise auf einem intolerabel hohen Niveau. Die staatlichen Haushalte sind bis zur „Halskrause“ verschuldet. Die Bonität der US-Regierung an den internationalen Finanzmärkten ist gefährdet. Das Risiko eines abrupten Dollarabsturzes an den Devisenmärkten ist nicht mehr nur theoretischer Natur. Eine radikale Umsteuerung weg vom Schuldenkurs ist zwingend notwendig, um tiefgreifende Krisen zu vermeiden. Die politischen Handlungsspielräume der US-Regierung werden durch den wachsenden Schuldendienst gegenüber inländischen (Pensionsfonds, Hedgefonds, Großbanken, Versicherungen, Großvermögensbesitzer) und ausländischen Gläubigern (Bank of China, Bank of Japan) zunehmend eingeengt.

Die wachsenden Lasten der wirtschaftlichen Auslandsverpflichtungen machen die USA in internationalen Konflikten schwach und immer weniger durchsetzungsfähig. Auf dem letzten G-8- und G-20-„Doppelgipfel“ im Juni 2010 im kanadischen Toronto ist es der US-Regierung nicht gelungen, ihre Vorstellungen der zukünftigen weltweiten Wirtschaftspolitik durchzusetzen, sie musste letztlich klein beigeben<sup>31</sup>. Das Land ist von den Anlageentscheidungen der chinesischen Führungselite als größtem Gläubiger des amerikanischen Staates in hohem Maße abhängig. Deshalb gelingt es immer weniger, die eingeforderte Kompromissbereitschaft der chinesischen Führung in politischen Konfliktfeldern (Nordkorea, Iran, Palästina, Menschenrechte) auch tatsächlich zu erhalten. Das gilt auch für Fragen der Weltwährungsordnung, wo China immer stärker seine eigenen Interessen ins Spiel bringt und durchsetzt (stärkere Beteiligung am *International Monetary Fund* und an der Weltbank). Die zunehmende und von China angestoßene und forcierte Debatte über eine neue Weltwährungsordnung bedroht die Position des US-Dollars als faktischer Weltleit- und -reservewährung und damit das besondere „Privileg“ der USA bei der internationalen Schuldenaufnahme. Wie schwach die Position der USA geworden ist, zeigt zum Beispiel der Umstand, wie schwer sich die US-Regierung in den letzten Monaten damit getan hat, China offiziell der Währungsmanipulation zu bezichtigen. Ein solcher Schritt hätte innenpolitisch die zwingende, weil gesetzlich vorgeschriebene,



Konsequenz, dass die Regierung konkrete Maßnahmen gegen den Manipulator ergreifen müsste, die bis hin zu Sanktionen gingen. Und das ist im Falle Chinas für die USA eben sehr riskant, weshalb die geringen Zugeständnis Chinas hinsichtlich einer marginalen Yuan-Aufwertung zähneknirschend als ausreichend akzeptiert wurden. Der Amerikakenner Nikolaus Piper bringt es zusammenfassend auf den Punkt, wenn er schreibt: Mit der wachsenden ökonomischen Abhängigkeit der USA vom größten Gläubigerland China, „bekommen die chinesisch-amerikanischen Beziehungen eine neue Qualität. Washington wird, wenigstens bis zu einem gewissen Grad, erpressbar ... Die neue Verletzlichkeit Washingtons kann sich aber auch zeigen, wenn es um Menschenrechtsverletzungen in Tibet geht oder um die Zukunft von Taiwan, um das Atomprogramm Irans oder die Politik der vereinten Nationen gegenüber Nordkorea.“<sup>32</sup>

Die USA besitzen zwar heute noch den Status einer „Supermacht“, aber weniger deshalb, weil sie diesen Status auf eine ungefährdete wirtschaftliche Überlegenheit gründen, sondern vor allem deshalb, weil es trotz der Erosion der eigenen ökonomischen Basis und trotz der „imperialen Überdehnung“ der eigenen Ressourcen bislang kein Land gibt, welches ihnen diesen Status streitig macht und machen kann. Das allerdings dürfte sich in den nächsten beiden Jahrzehnten durch das überdurchschnittlich Wachstum Chinas und der anderen BRIC-Länder, eventuell auch durch eine gelungene Reform des Eurosystems und der Europäischen Union insgesamt, mit Sicherheit ändern: Die USA sind eine Weltmacht auf Abruf.

# BANKENWERBUNG QUO VADIS?

Prof. Dr. Frank Görgen, Prof. Dr. Maximilian Rosar, Nico d'Avero



## Wie Studierende über Banken im Lichte der Finanzmarktkrise denken.

Die seit 2007 anhaltende Krise der Banken kennt viele Verlierer. Hier die Eigentümer der Banken, dort die Anleger und nicht zuletzt die Steuerzahler, die mit Milliardenbeträgen in dem Feuer stehen, das verantwortungslose Manager oder vielleicht sogar ein verantwortungslos gestricktes System entfacht haben. Neben den sich in Bankbilanzen deutlich abzeichnenden und viel diskutierten Folgen dieser einmaligen Katastrophe bleibt die Analyse langfristiger Imageschäden hinter der angezeigten Notwendigkeit zurück. Klar ist, dass Kunden mit erheblichen Vermögensschäden, unterfinanzierte Unternehmen oder klamme Kämmerer nicht gut auf die Banken zu sprechen sind. Doch wesentlich interessanter ist die Frage wie die Kunden von morgen, also Jugendliche und junge Erwachsene, auf die Geschehnisse reagieren.

Seit Anfang des Jahrtausends scheint das Bankenimage hierzulande bei Studierenden dank modernisiertem Outfit und E-Banking im Aufwind. Die Werbung war ungewohnt reißerisch. Barrieren wie Glaskästen um einen Kassierer wurden aus dem Bankalltag verbannt. Banken köderten die jungen Kunden mit gelockerten Kreditstandards und kostenlosem Zugang zu diversen Finanzdienstleistungen. Banking wurde Fun. Die jungen Kunden gingen bislang im Großen und Ganzen ohne schlechte Erfahrungen mit Banken durchs Leben, sahen diese branchenweit undifferenziert als sicheren Hafen. Eine Studie der Wiesbaden Business School<sup>1</sup> ging nun der Frage nach, inwieweit sich das Bild der Banken bei dieser Zielgruppe im Zuge der Finanzmarktkrise geändert hat.

### Kann Werbung helfen, verlorenes Vertrauen wieder aufzubauen?

Als Werbetreibende können Banken davon ausgehen, dass – nicht nur zu Krisenzeiten – die Voraussetzungen für den Einsatz der Werbung zur Vertrauensbildung bescheiden sind. Bankenwerbung wird weniger lange betrachtet und als weniger glaubwürdig angesehen als Werbung in den meisten anderen Branchen.<sup>2</sup> Eine bekannte Tatsache, die auch in der vorliegenden empirischen Untersuchung bestätigt wurde. Die Sympathiewerte einschlägiger Marken sind mit Ausnahme der Sparkassen und Volksbanken relativ schwach.<sup>3</sup> Bedingt durch Unternehmensübernahmen wurde zudem milliardenschweres Kapital zum Markenaufbau recht plötzlich vernichtet. So sind zum Beispiel die sehr bekannten Markennamen Bayerische Vereinsbank, Dresdner Bank und Citibank in den letzten Jahren bzw. im Zuge der Krise verschwunden.

Welcher Werbestil ist aber überhaupt Erfolg versprechend, wenn das Vertrauen in das Bankensystem generell tief gestört ist? Kommunikationswissenschaftler sehen hierin eine andere Situation als diese noch für die Marktlage vor einigen Jahren typisch war. Bisher war das Involvement des Kunden betreffend die Bankbranche und Bankprodukte gering. Das Interesse an Werbebotschaften von Banken ist noch geringer als das Interesse an der Werbung insgesamt.<sup>4</sup> Bei geringem Involvement bevorzugen Werber aktivierende, erlebnisorientierte und bildorientierte Werbeauftritte sowie Reizdarbietungen im Sinne von „Eye-Catchern“ auch in der auf den ersten Blick konservativ anmutenden Bankbranche.<sup>5</sup> Die Lage hat sich nun geändert. Die Medien haben Bankkunden vorgewarnt. Diese verarbeiten nun Informationen der Bank misstrauisch. Das Auftreten eines »

<sup>1</sup> D'Avero, Nico: Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf das Image der Banken bei Jugendlichen und marketingpolitische Reaktionsmöglichkeiten, Thesearbeit an der Hochschule RheinMain, Sommersemester 2010

<sup>2</sup> Hujber, Tanja: Versicherungswerbung, VVV Verlag Versicherungswirtschaft, 2005, S. 26

<sup>3</sup> Siehe Gruner+Jahr: Markenprofile 12, www.markenprofile.de (abgerufen am 13.7.2010)

<sup>4</sup> Kroeber-Riel, Werner/ Esch, Franz-Rudolf, Strategie und Technik der Werbung, 6. Aufl., Kohlhammer 2004, S. 194

<sup>5</sup> Siehe z.B. Kroeber-Riel, Werner/Esch, Franz-Rudolf, a.a.O., S.78f.

» Bumerang-Effektes ist hoch wahrscheinlich. In dessen Zuge erreicht die werbetreibende Bank das Gegenteil ihrer beabsichtigten Beeinflussung.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Görge, Frank: Kommunikationspsychologie, Oldenbourg 2005, S. 69f.

<sup>7</sup> Brüne, Klaus: Lexikon Kommunikationspolitik, Deutscher Fachverlag 2008

<sup>8</sup> Siehe hierzu auch weitere Kamagnenbewertungen: Görge, Frank: Bankwerbung, Trendwende oder Seitwärtsbewegung?, in: Bankmagazin, Heft 7/2010, S. 34-36

Zunächst erschien in einer solchen Situation die **Ausnutzung** des Sleeper Effects sinnvoll. Werbebotschaften wirken in der Regel erst nach einem gewissen Zeitraum. Bei starker Unglaubwürdigkeit eines Senders blockieren Werbeadressaten die Aufnahme der Botschaft. Die Institute könnten diese Situation für Budgetsenkungen genutzt haben. Vergeht aber genügend Zeit, kann sich die Botschaft allmählich wieder gegen den unglaubwürdigen Sender durchsetzen. Die negativen Begleiterscheinungen geraten dabei schneller in Vergessenheit als die Inhalte der Botschaft.<sup>7</sup> Nach Ablauf dieser Zeit liegt es nahe, die Werbeinvestitionen wieder zu erhöhen. Offenbar befassten sich die Institute sehr ernsthaft mit diesem aus der Einstellungsänderungsforschung schon länger bekannten Modell. Die Werbeausgaben der meisten Banken sind weltweit erheblich zurückgegangen – weit mehr als in den meisten anderen Branchen (Siehe Abb. 1).

» Bewährte Muster der **Erlebniswerbung, Superlativwerbung** und Traumwelt-Darstellungen erschienen unglaubwürdig, da viele Träume zumindest mittelfristig geplatzt sein dürften.

» Auch die Fortsetzung der Werbung mit **Ratings** schien schwierig, weil die Rolle von Ratin-Agenturen selbst zu einer erheblichen Kritik im Laufe der Krise führte. Dies ist der gut informierten studentischen Zielgruppe nicht entgangen.

» **Humorvolle Werbung** schied aus, weil die hierfür notwendige gute Grundstimmung nicht vorhanden war. Auch wenn die meisten Studierenden nicht von der Krise direkt betroffen waren, würde eine humorvolle Werbung die gesellschaftlich-soziale Verantwortung von Banken in ein schlechtes Licht rücken.

Aber auch die verbleibenden – gemeinhin im Zusammenhang mit Imageproblemen empfohlenen Argumentationsstile – waren nicht alle plausibel:

Marketingausgaben in Mio. (Landeswährung)	2007	2008	Veränderung Vorjahr in %	2009	Veränderung Vorjahr in %
Commerzbank	234 EUR	250 EUR	6,80%	218 EUR	-12,80%
Credit Suisse	618 CHF	583 CHF	-5,70%	448 CHF	-23,20%
Deutsche Bank	411 EUR	373 EUR	-9,30%	278 EUR	-25,50%
SEB	783 SEK	720 SEK	-8,00%	520 SEK	-27,80%
UBS	585 CHF	408 CHF	-30,30%	225 CHF	-44,90%
Unicredit	527 EUR	489 EUR	-7,20%	338 EUR	-30,90%

Abb. 1: Veränderung der Marketingausgaben von Bankgruppen seit der Finanzmarktkrise (Quelle: Geschäftsberichte der Institute 2007-2009)

Auf lange Sicht war es trotz der gebotenen Einsparungen im Bereich der Werbebudgets notwendig, Antworten auf die Krise zu geben. Viele Länder unterstützten ihre lokalen Finanzmärkte durch gesetzgeberische Maßnahmen, Garantien und Beteiligungen in bisher nicht gekanntem Umfang. Auch wenn sich die Frequenz der Werbeschaltungen drastisch reduzierte, kam es wie nie zuvor auf die inhaltlich und emotional treffende Gestaltung der Werbeauftritte an.

Aber welche Argumentation ist in dieser Lage im Hinblick auf jugendliche Zielgruppen glaubwürdig? Einige Möglichkeiten waren selbstredend problematisch:

» **Rationaler Argumentationsstil.** Involvierte Werbeadressaten sind grundsätzlich in der Lage und auch motiviert dazu, mehr Informationen über die Bank und ihr Leistungsangebot zu erhalten. In der heutigen Werbelandschaft, die von flüchtiger Wahrnehmung und Reizüberflutung geprägt ist, verpufft die Wirkung einer informationslastigen Werbung jedoch häufig. Die durchschnittliche Betrachtungsdauer von Anzeigen in den für Banken typischen Formaten liegt bei bestenfalls drei Sekunden. Das reicht für die Aufnahme von etwa fünf Wörtern aus. TV-Werbung wird häufig weggezappt. Im Endergebnis also ein wenig Erfolg versprechender Ansatz. »

» **Zweiseitige Argumentation.** Ein aus der Öffentlichkeitsarbeit bekannter Kommunikationsansatz besteht darin, zu Fehlern der Bank zu stehen und alle wesentlichen Verfehlungen, die den skeptischen Bankkunden bekannt sein könnten, explizit anzusprechen. Dem ist die andere Seite der Argumentation, die wesentlichen Aspekte der richtigen Verhaltensweise der Bank, gegenüber zu stellen. Skeptische und aufgebrachte Werbeadressaten werden das Bankverhalten dann eher akzeptieren als im Falle einer einseitigen Argumentation, welche nur die positiven Aspekte hervorhebt. Es dürfen dabei keine der Zielgruppe bekannten negativen Argumente fehlen. Gerade hier sollten Banken vorsichtig sein, da Studierende – trotz geringem Interesse an Banken – überdurchschnittlich informationsaktiv sind. Sie nutzen häufiger und vielseitiger anspruchsvolle Medien. Außerdem besteht die Gefahr, dass die Fehler nur dem eigenen Institut angelastet werden und die nach Sicherheit suchenden Kunden hierin ein Indiz für eine schwache, unsichere Bank sehen.

» **Gemeinschaftswerbung.** Wenn die Branche ihr Gefangenendilemma akzeptiert und den Wettbewerbsgedanken im Sinne einer Win-Win-Situation für alle Institute einmal beiseite gelegt hätte, wäre dies wahrscheinlich eine der besten Möglichkeiten gewesen, verlorenes Vertrauen wieder herzustellen. Die Branche hätte die dringend notwendige und für den Kunden beruhigende Solidarität kommunizieren können. Offenbar war die Wettbewerbsorientierung in der Bankbranche aber erheblich stärker als in der verwandten Versicherungsbranche, die in der Vergangenheit häufiger auf die Gemeinschaftswerbung beispielsweise über Verbände zurückgriff. Die Krise betraf potenziell jede Bank. Es ging und geht nicht nur um heftige Probleme einzelner Institute, sondern um das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des gesamten Bankensystems – ein geradezu idealer Anwendungsfall für die Gemeinschaftswerbung. Offenbar zogen es die Institute aber vor, die Chance zu nutzen, enttäuschte Bankkunden vom vermeintlich schwächeren oder weniger sicheren Rivalen zu gewinnen oder auch zurück zu gewinnen. Bezogen auf die jugendliche Zielgruppe sind solche Wechselbewegungen differenziert zu beurteilen. Einerseits sind jüngere Menschen zwar veränderungsbereiter und tendenziell preissensibel, andererseits sind die für Studierende angebotenen Produkte und Leistungen zumeist standardisiert (Zahlungsverkehr, Studentenkredit, Wertpapiergeschäft).

» **Sloganwechsel.** Nicht zuletzt ist der stets wiederkehrende Teil der Werbung eine Möglichkeit, wenn es um die Wiederherstellung des Vertrauens geht. Aber glaubwürdig kommunizierbar ist ein solcher Wechsel schwer. Junge Menschen haben noch völlig andere Markenbilder und Werbebotschaften der Banken in ihrem Gedächtnis. Kraftvolle Claims wie „Freie Wege“ der beliebten Volksbanken oder „Ihr Geld kann mehr“ beim Online-Broker comdirect sind noch tief in den Köpfen verankert. Alle diese Slogans strahlen eine positive Zukunftsvision und Erfolg aus. Hiermit konnten die betreffenden Unternehmen bei jugendlichen Zielgruppen punkten. Würden Banken jetzt plötzlich bescheiden, zurückhaltend und sehr konservativ auftreten, käme sich die Internet-Generation unter Umständen wenig ernst genommen vor.

#### Wie veränderten die Banken nun ihren Werbeauftritt im Zuge der Finanzmarktkrise?<sup>8</sup>

Beispielhaft sei auf die Werbung der Sparkassen eingegangen. Mitten in der Krise waren einige Werbeauftritte zu beobachten, die stark von der bisherigen Praxis abwichen. Die bis dato stark bildorientierte Werbung mit optimistischer Zukunftsvision wich einer sehr sachlichen und sicherheitsorientierten Werbung. Eine groß angelegte Werbekampagne ohne Bildmotiv und mit relativ viel Text (weit mehr als die oben beschriebenen fünf Wörter) kam zum Einsatz. Das hat es auch in der Bankenwerbung lange Zeit nicht gegeben (Siehe Abb. 2). »

<sup>8</sup> Siehe hierzu auch weitere Kamagnenbewertungen: Görge, Frank: Bankenwerbung. Trendwende oder Seitwärtsbewegung? in: Bankmagazin, Heft 7/2010, S. 34-36

The image shows two advertisements from Sparkasse. The left advertisement is a red flyer with the headline "Vertrauen ist gut. Sparkasse ist besser." Below the headline is a white box containing the following text: "In der gegenwärtigen Finanzmarktkrise genießt kein Kreditinstitut in Deutschland ein so hohes Vertrauen wie die Sparkassen.\* Aus gutem Grund: → Sparkassen richten ihre Geschäftspolitik an den Anforderungen der Menschen und Unternehmen vor Ort aus. → Sparkassen finanzieren sich im Wesentlichen durch die Einlagen ihrer Kunden. Damit machen sie sich von Turbulenzen auf den internationalen Finanzmärkten weitgehend unabhängig. → Sparkassen kennen ihre Kunden persönlich. Sie können deshalb sehr gut einschätzen, wem sie Kredit geben." At the bottom of the flyer is the Sparkasse logo and the slogan "Sparkassen. Gut für Deutschland." The right advertisement is a black flyer with the headline "Sparkasse informiert" and "Ausgabe 2/2009". It features a photo of a family and the headline "MISSION FINANZ-CHECK". Below the photo is the text "Im Auftrag Ihrer Finanzen: das Sparkassen-Finanzkonzept." and "JETZT Termin vereinbaren." At the bottom is the Sparkasse logo and "Sparkasse Rhein-Nahe".

Abb. 2 Bankenwerbung in der heißen Phase der Finanzmarktkrise und einige Monate danach



- » Mit fortschreitender Erholung von der Krise war der Werbeauftritt der Sparkassen jedoch wieder gewagter. Die „Mission Finanzcheck“ sollte vor allem junge Leute erreichen. Gewagt ist die Kampagne deshalb, weil sie tendenziell einen Polarisierungseffekt auslöst: Eine Gruppe junger Fans, die den Auftritt „cool“ finden steht einer anderen Gruppe gegenüber, die in Anbetracht der ernststen Lage und Fehlleistungen in der Beratung irritiert über den Werbeauftritt ist.

#### Wie bewerten Studierende Banken und ihre Werbung nach der Finanzmarktkrise?

Vor dem Hintergrund dieser sehr einschneidenden Ereignisse fragt die Studie, an der 100 Jugendliche und junge Erwachsene teilnahmen, ob die Bankengruppen nun differenzierter gesehen werden und ob diese Stimmung anhält. Auch die Güte der Kommunikation der Banken in der Krise wurde auf den Prüfstand gestellt.

Zunächst hat die Finanzmarktkrise zu einer auffälligen Polarisierung in der Wahrnehmung des Bankenimage geführt. Für 52 % hat die Krise das Image der Banken nicht verändert, während 48 % der Befragten das Bankenimage heute anders einschätzen. Die meisten Befragten hatten jedoch lediglich sichere Spareinlagen bei ihren Banken. Dennoch sahen die Gruppe der mit Ja Antwortenden einen Vertrauensbruch, eine profitorientierte Geschäftspolitik auf Kosten der Sicherheit und waghalsige Spekulationen, die letztendlich dazu führten, dass die Banken die Übersicht und Kontrolle verloren hätten. Die Banken trifft nach Meinung der Jugendlichen die Schuld an der Krise aber nur zum Teil (41 %). Auch im Verhalten des Staates (32 %) wird eine erhebliche Mitschuld gesehen. So wurde der ehemalige US-Notenbank Chef Alan Greenspan explizit als Krisenverursacher genannt. Nachvollziehbar ängstlich stimmt die Jugendlichen die Neuverschuldung des Staates in bisher unbekannt Dimensionen. Den Jugendlichen ist bewusst, wer in Zukunft mit seinen Steuergeldern die Last einer solchen Schuldenaufnahme tragen muss. Vor allem für Jugendliche, die kurz vor dem Berufseinstieg stehen, ist diese Erhöhung der Staatsverschuldung beängstigend. Zudem wurden Investmentbanker, Hedgefonds oder Rating-Agenturen als Schuldige genannt. Letztere würden ihrer Rolle als Frühwarnsystem der Finanzmärkte nicht gerecht. Gewinner der Entwicklung scheinen die Sparkassen zu sein, denen das höchste Vertrauen zugesprochen wird. Die Jugendlichen unterschieden in ihrem Urteil zwischen den einzelnen Bankgruppen und sahen gerade US-amerikanische Banken

als Versursacher der Krise äußerst negativ. Aber auch deutsche Banken kamen schlecht davon.

#### Latente Unzufriedenheit oder nur vorübergehende Krisenstimmung?

Die knappe Mehrheit der Befragten hatte eine Bankverbindung bei einer Sparkasse (51 %). Etwa 20 % sind Kunden einer Volksbank. 26 % entfielen auf konventionelle Privatbanken und 3 % auf Direktbanken. Beim Anblick auf die Abwanderungsbereitschaft Jugendlicher als Bankkunden in den Monaten nach der heißen Phase der Finanzmarktkrise scheint es so, als würde das Imageproblem der Banken überbewertet. „Nur“ 4 % der Jugendlichen haben wegen der Finanzmarktkrise ihre Bankverbindung gewechselt. Immerhin 5 % überlegen dies der Befragung zufolge noch. Die Kundenabwanderung ist damit ein wenig höher als zu krisenfreien Zeiten.<sup>9</sup> Dennoch sind in diesem Zusammenhang Branchenbesonderheiten zu berücksichtigen. Die Abwanderung eines Bankkunden erstreckt sich in der Regel über einen recht langen Zeitraum von bis zu drei Jahren.<sup>10</sup> Möglicherweise könnten daher die oben erwähnten „noch überlegenden 5 %“ der Befragten ihre Abwanderungsgedanken in den kommenden beiden Jahren in die Tat umsetzen.

Interessant ist jedoch im Hinblick auf die langfristige Zufriedenheit jugendlicher Kunden mit ihrer Bank die veränderte Erwartungsbildung. Vor der Finanzmarktkrise wünschten sich die Jugendlichen vor allem ein gebührenfreies Girokonto, hohe Zinsen und Renditen sowie lukrative Kreditkarten-Angebote. Diese Erwartungen änderten sich im Zuge der Krise deutlich. In der Erhebung wurde die Sicherheit der Einlagen als oberste Priorität angegeben. Dabei ist das Sicherheitsdenken bei den weiblichen Befragten erheblich stärker als bei den männlichen Befragten.

Besonders achten Jugendliche auf das Verhalten des Bankmanagements. Für Managergehälter in mehrfacher Millionenhöhe haben Jugendliche bei gleichzeitigen Verlusten in Milliardenhöhe kein Verständnis. 64 % der Jugendlichen sehen in einer Begrenzung von Managementgehältern eine geeignete imagebildende Maßnahme. Nur 14 % der Jugendlichen sehen in Gehaltskürzungen kein probates Mittel, um das Image der Banken zu verbessern. 22 % der Befragten ist es gleichgültig, ob die Gehälter der Manager begrenzt würden. »

<sup>9</sup> Siehe z.B. Bruhn, Manfred/ Georgi, Dominik: Dienstleistungsmanagement, Bankakademie-Verlag 2006, S. 152f.

<sup>10</sup> Siehe Michalski, Silke: Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse, Gabler 2002, S. 141

### » Erhebliche Defizite in der Krisenkommunikation

Existenzbedrohende Verluste für die Bankbranche gab es nicht zum ersten Mal. Allerdings war die mediale Umgebung der 1930er Jahre mit der heutigen nicht vergleichbar. Heute bewerten junge Kunden Informationen zur Finanzmarktkrise aus dem Fernsehen (knapp 70%), Zeitschriften und Zeitungen (über 40%) und dem Internet (knapp 40%).

Um für die jugendliche Zielgruppe eine verständliche Bewertung der Krise und ihrer Folgen für das jeweilige Institut abgeben zu können, hätte es einer funktionierenden Kommunikationsstrategie bedurft. Doch hier zeigt die Studie wenig Positives.

Das Informationsmaterial der Banken spielt für ihre Meinungsbildung nach eigenen Angaben jedoch so gut wie gar keine Rolle. Interessiert hat auch die Wirkung der Bankenwerbung. Die Ergebnisse sind ernüchternd. Offenbar gelang es nur sehr wenigen Banken Jugendliche mit ihrer Werbung im Hinblick auf die Bewertung der Krise zu erreichen.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit entsprachen die Werbemittelgestaltung, der Reason Why und die Tonalität der Bankenwerbung bisher nicht den Erwartungen jugendlicher Zielgruppen. Bei mehr als der Hälfte der Befragten wurde über die gesamte Branche hinweg die Werbung entweder nicht beachtet oder nicht bemerkt. Auf mehr als jeden vierten Befragten wirkte die Bankenwerbung im Jahr der Krise ungläubwürdig. Nur knapp jeder siebte Befragte konnte der Bankenwerbung etwas Positives abgewinnen.

### Die Rolle der Medien

Entscheidenden Einfluss auf die Einstellungen der Verbraucher haben vor allem Medien, die eine breite Masse erreichen<sup>11</sup>: das Fernsehen, die Publikumszeitungen und auch die Boulevard-Presse. Zahlreiche verbraucherorientierte Zeitungen waren schnell mit Interviews unter versteckter Kamera dabei, um über unglücklich gelaufene Einzelfälle zu berichten. Ein wenig Wahrheit und ehrliche Recherchearbeit wird mit einer ebenso signifikanten Dosis Enthüllungsjournalismus gemischt, so dass schnell reißerische und auflagenstarke Beiträge entstehen. Die Medien üben längst mehr Einfluss aus als ihre reine Themensetzungsfunktion (Agenda-Setting). Sie bewerten und steuern auch durch die Auflagenhöhe. Kapitalanlegerzeitschriften gelingt es beispielsweise, durch geschickte Titelgestaltung die Auflagenhöhe in Hausse-Zeiten zu vervielfachen.<sup>12</sup> Aber auch die deutlich weniger kommerziell motivierte unabhängige Zeitschrift „Finanztest“ titelte am Ende des Krisenjahres: „Keine berät gut“. Keines der getesteten 21 Institute erhielt nach verdeckten 147 Kundengesprächen das Qualitätssiegel „gut“ oder „sehr gut“. Nur drei Institute waren „befriedigend“ und die große Masse „ausreichend“ oder gar „mangelhaft“.<sup>13</sup>

Eine häufig genutzte Quelle ist für Studierende das Internet. Die Werbung und das Informationsmaterial der Banken sollte keinesfalls in einem Widerspruch zu der relativ objektiven und teilweise auch schonungslosen Kritik beliebter Seiten am Bankenverhalten während der Krise sein. Unabhängige Portale wie Wikipedia sowie die Online-Portale der großen Tageszeitungen sind der mit der Internetnutzung bestens vertrauten Zielgruppe selbstverständlich bekannt. Hierüber sind eine »

<sup>11</sup> Siehe Görge, Frank: Finanzmarktkrise. Mit neuen Tugenden Vertrauen zurückgewinnen: in: Bankmagazin, Heft 1, 2009

<sup>12</sup> Siehe die interessante Studie von Müller, Sarah: Die Bewertung junger Unternehmen und Behavioral Finance. Eine theoretische und experimentelle Untersuchung, Bd. 23 der Reihe Finanzierung, Kapitalmarkt und Banken, Diss., zugl. Universität Münster, Eul 2003

<sup>13</sup> <http://www.test.de/themen/geldanlage-banken/-test/Anlageberatung-von-Banken-Keine-beraet-gut-1829939-1831738/> (abgerufen am 15.7.2010)

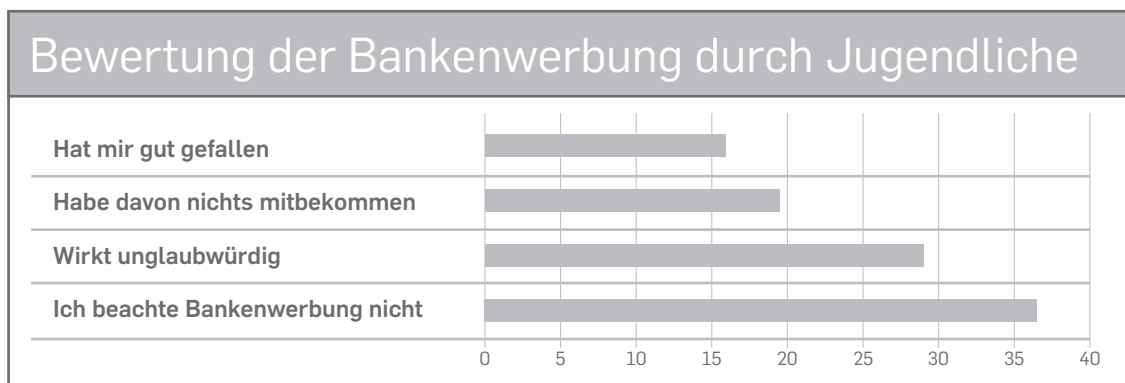


Abb. 3: Bewertung der Bankenwerbung im Jahr 2009 durch Jugendliche (in Prozent), N=100

(Quelle: D'Avero, Nico (2010), S. 37)

#### Quellenhinweise:

D'Avero, Nico: Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf das Image der Banken bei Jugendlichen und marketingpolitische Reaktionsmöglichkeiten, Thesarbeit an der Hochschule RheinMain, Sommersemester 2010

- » Reihe unangenehmer Informationen wie zentrale Managementfehler und die Höhe staatlicher Unterstützungszahlungen verfügbar.

#### Fazit

Wenn viele Banken im kommenden Jahr die Krise als endgültig überwunden erklären und zum „business as usual“ zurückkehren, bleibt dennoch die zielgruppen-gerechte Ansprache Jugendlicher eine nachhaltige

Herausforderung. Eine Zielgruppe, die in vielerlei Hinsicht anspruchsvoll ist, wird sich nach den Erfahrungen der Krise nicht mehr so einfach über die Massenwerbung beeinflussen lassen. Die Zeit nach der Finanzmarktkrise bietet eine Chance für einen Paradigmenwechsel in der Marketingkommunikation und im Vertriebskonzept für jugendliche Zielgruppen. Die Bank neuen Typs sollte offen, selbstkritisch und mit starker Ethik gegenüber Jugendlichen auftreten. ]

# FINANZ- UND STAATSKRISEN...

Dr. Marcel Morschbach, Lehrbeauftragter



## ...als Thema von Lehrveranstaltungen an der WBS

Im Wintersemester 2009/2010 wurden von mir in Vertretung von Prof. Dr. Britta Kuhn im Rahmen der englischsprachigen Bachelor-Ausbildung zwei Vorlesungen zu „International Economics“ angeboten, die im Sinne einer praxisnahen und aktuellen Ausbildung die Finanzkrise von 2007/08 sowie Staatskrisen in Schwellenländern als Schwerpunktthemen behandelten.

Mit etwa 60 bis 70 Teilnehmern waren beide Vorlesungen gut besucht, und nahezu alle Hörer nahmen an den Abschlussklausuren teil.

Im A-Kurs („International Financial Crisis“) wurde zunächst die makroökonomische Rolle des Bankensystems erarbeitet: die Transformation von Beträgen, Fristen, Währungen und Risiken zwischen Investoren und Kreditnehmern, gefolgt von einer mikroökonomischen Betrachtung der Möglichkeiten einer Bank, die sich zwangsläufig ergebenden Risiken zu steuern. „Risk mitigation“, zunächst ein Fremdwort für die Studenten, wurde im Laufe des Semesters zum Schlüsselbegriff.

Einer Chronologie der wichtigsten Ereignisse der jüngsten Krise folgte die spannende Aufgabe der Ursachenforschung: von der expansiven Geldpolitik der Federal Reserve über die extremen Ungleichgewichte in der US-Zahlungsbilanz (die Zahl 500 Milliarden als jährliches Handelsbilanzdefizit der USA setzte

sich auch in den Köpfen von wenig zahlenaffinen Teilnehmern fest) hin zum Deregulierungswettbewerb der westlichen Welt und, last not least, den eklatanten Fehlern von Bankmanagern: das Eingehen überzogener Risiken angesichts falscher Anreiz-Systeme, die Vernachlässigung des Liquiditätsrisikos und der blinde Glaube an mathematische Risiko-Modelle und Credit Rating Agencies. In diesem Zusammenhang noch eine beeindruckende Zahl, die „hängenblieb“: von 2001 bis 2007 wurden in den USA mehr neue Hypothekenkredite vergeben als in den 43 vorangegangenen Jahren.

In der zweiten Hälfte des Semesters wurden getroffene und beabsichtigte Sanierungs- und Rettungsmaßnahmen durchleuchtet, wobei wir zwischen „Sofortmaßnahmen am Unfallort“ und „Prävention von weiteren Epidemien“ unterschieden haben. Zu den ersteren gehörten die Ausdehnung der Einlagensicherung, die Liquiditätsmaßnahmen der Zentralbanken und staatliche Rettungspakete, zu letzteren zählten die Verschärfung der bankaufsichtsrechtlichen Regeln, die Beendigung der Kleinstaaterei bei der »

- » Bankenaufsicht, die (erstmalige) Überwachung von Credit Rating Agencies und vor allem die Erarbeitung neuer Regelwerke einerseits für die Entlohnung von Managern der Finanzbranche, andererseits für nachhaltige Geschäftsmodelle. Während wir in Bezug auf die Sofortmaßnahmen der Regierungen der G8 und ihren Zentralbanken die Liste als „erledigt“ abhaken konnten, mussten wir uns im Bereich der „präventiven Medizin“ weitgehend auf Ideen, Vorschläge und Entwürfe beschränken; auf der Route „Basel > Brüssel > Berlin“ fliegen die Verantwortlichen auf Sicht, während in den USA gelegentlich der Eindruck entsteht, als sei der Autopilot auf Kreisflug eingestellt. So blieb zum Abschluss nur der Appell an die Studenten, das Thema keinesfalls als in sich abgeschlossenen Lehrstoff anzusehen, sondern Fortschritte und Stillstände in der Tagespresse weiter zu verfolgen.

**Anders als im A-Kurs, in dem an dem Stück während der Aufführung noch geschrieben wurde, war der Stoff im B-Kurs zunächst eher trockene Materie:** Gebimt wurde die Mechanik von Zahlungsbilanzen anhand der Beispiele Ägyptens, der Schweiz und der USA („US-Frachter nutzt den Suez-Kanal und zahlt die Kanalgebühren mit einem Scheck, der auf eine Schweizer Bank gezogen ist“), sowie die Funktionsweise des Devisenmarktes und seiner Produkte. Es folgte ein Kapitel der Wirtschaftsgeschichte: Währungssysteme vom Gold-Standard über das legendäre „Bretton Woods“ hin zum heutigen Flickenteppich der Währungsstandards in der Welt. Die wichtigste Erkenntnis, die die Teilnehmer hoffentlich mitgenommen haben: eine Nation, die sich für feste Wechselkurse entscheidet, verliert jede Autonomie in der Geldpolitik. In den Prüfungsergebnissen zeigte sich, dass die Studenten vor allem ein Satz beeindruckt hatte, der das Ende von Bretton Woods beschrieb: „Bretton Woods had solved the problem of cooperation on monetary policy only by giving the USA a dominant position which it ultimately abused“. Großen Raum nahm in der Folge die Einführung des EURO und der EZB ein; obwohl ein Schwerpunkt im Programm, sollte es sich in den Klausuren als Schwachpunkt im Wissen und Verstehen der Teilnehmer erweisen. Ob das heute wohl anders wäre?

## **Lebhafte Teilnahme erfuhr dagegen die Auseinandersetzung mit den Zahlungsbilanz- und Staatskrisen von Schwellenländern in der Zeit zwischen Ölkrise und aktueller Finanzkrise.**

Obwohl alle Krisen ihre eigene Geschichte und Dynamik hatten, gab es doch – mit Ausnahmen – gewisse Parallelen: Eine Liberalisierung des Handels und des Kapitalverkehrs, gepaart mit fixen Wechselkursen, seitens der betroffenen Schwellenländer schaffte international Vertrauen und führte zu massiven Kapitalimporten. Die so erhöhte Geldmenge führte früher oder später zu übermäßiger Inflation, was wiederum einen Exodus des ausländischen Kapitals zur Folge hatte. Der einzige Ausweg, eine entsprechende Abwertung, wurde nicht gewählt, weil so auch die Staatsschulden in Fremdwährung ungewünschte Dimensionen angenommen hätten. Wenn dann die Devisenreserven dank ständiger Intervention zugunsten der eigenen Währung aufgebraucht waren, wurde die Abwertung unvermeidlich. Sie kam jedoch stets zu spät und in zu kleinen Schritten (z.B. Tequila-Krise 1995: 15 % statt vom Markt erwarteter 50 %), was zur endgültigen Zahlungsunfähigkeit des jeweiligen Landes führte. Insbesondere unsere Hörer aus Nicht-EU-Ländern zeigten ein großes Interesse an der Unterschiedlichkeit der Rettungsmaßnahmen des IWF und der USA: Währung z.B. in der Asien-Krise harte Austerity-Maßnahmen auferlegt wurden, erhielt z.B. Mexico 1995 großzügige Dollar-Liquiditätsunterstützung.

**Über Griechenland haben wir zu diesem Zeitpunkt noch nicht gesprochen, vielmehr haben wir uns abschließend noch das bedeutendste Schwellenland, China, näher angeschaut:** der Export-Weltmeister, der über 2.000 Milliarden Dollar Devisenreserven verfügt, die zu 58 % in US-Staatspapieren angelegt sind, und der jedes Jahr um 8 % wachsen muss, um die nachfolgenden Generationen im Arbeitsmarkt absorbieren zu können. Ein Land, das zwar mit fixen Wechselkursen operiert, den Devisen- und Kapitalmarkt für ausländische Investoren aber nur in sehr geringem Umfang geöffnet hat.

Wenn man heute beobachten muss, wie Staatskrisen den Finanzkrisen folgen, war es gut, beide Themen „im Paket“ angeboten zu haben. Und wer nicht dabei war, aber noch mehr wissen möchte, dem sei „The Return of Depression Economics“ von Paul Krugman empfohlen. J

# WOCHE ZUM RUSSISCHEN RECHT

Prof. Dr. Rainer Wedde



## ...an der FH Osnabrück

Russland ist einer der wichtigsten Handelspartner der Bundesrepublik; mehrere Tausend deutsche Unternehmen sind auf dem russischen Markt aktiv. Mit dem Anstieg des Ölpreises findet das Land derzeit rasch aus der Krise und gewinnt seine Bedeutung als wichtiges Ziel deutscher Investitionen in Osteuropa zurück.

„Erfolgsstrategien für Unternehmensgründungen in der Russischen Föderation“ lautete daher der Titel einer Projektwoche, die in Zusammenarbeit mit der FH Osnabrück in der ersten Maiwoche in Osnabrück statt fand.

Das Thema wurde dabei anhand eines Fallbeispiels unter wirtschaftlichen, rechtlichen und kulturellen Aspekten beleuchtet. Vortragende waren neben Prof. Dr. Lüdemann von der FH Osnabrück als Organisator noch Prof. Dr. Arnsfeld (FH Osnabrück), Herr Matyukov aus Moskau und Prof. Dr. Wedde (WBS).

Ein russisches Sprichwort lautet: „Wer in ein fremdes Kloster geht, kann nicht die eigenen Regeln mitbringen.“ Ein Unternehmen, das sich in Russland engagiert, muss also die dortigen Rahmenbedingungen kennen. Diese unterscheiden sich jedoch nicht selten von den Verhältnissen in Deutschland. So spielen persönliche Beziehun-

gen eine andere, wichtigere Rolle. Die Transparenz in Unternehmen ist deutlich geringer, der Umgang mit dem hochbürokratischen Staat kompliziert und die Rechtsdurchsetzung noch verbesserungsfähig. Auch das Problem der Korruption ist nicht zu vernachlässigen.

Die Referenten, die seit Jahren beruflich mit Russland befasst sind, gaben hierzu unmittelbare Einblicke. Weitere Erkenntnisse erarbeiteten sich die Studierenden in Kleingruppen und präsentieren sie sodann im Plenum. Zu den Teilnehmern aus Osnabrück gesellten sich Studierende der WBS, denen die Projektwoche neben wichtigen Einblicken in das russische Marktumfeld auch interessante Kontakte zu einer anderen Fachhochschule bescherte. Die intensive Arbeit in kleinen, gemischten Gruppen war durchaus anstrengend, trug aber wichtige Früchte. Die Kosten wurden durch einen Zuschuss aus QSL-Mitteln teilweise übernommen.

Der Workshop war ein gelungenes Beispiel dafür, wie man interdisziplinär und über die Grenzen der einzelnen Hochschule hinweg zum Nutzen der Studierenden zusammenarbeiten kann. Für die Zukunft sind weitere Workshops dieser Art geplant.

Abb. unten:  
Prof. Dr. Wedde (links)  
und Prof. Dr. Lüdemann  
(rechts) mit den  
Teilnehmern der WBS



# MICROSOFT IT ACADEMY PROGRAM MEMBER

Robin Grässel



Zum Sommersemester 2010 startete ein neues Ausbildungs- und Zertifizierungsprogramm für Studierende und Angehörige der Hochschule.

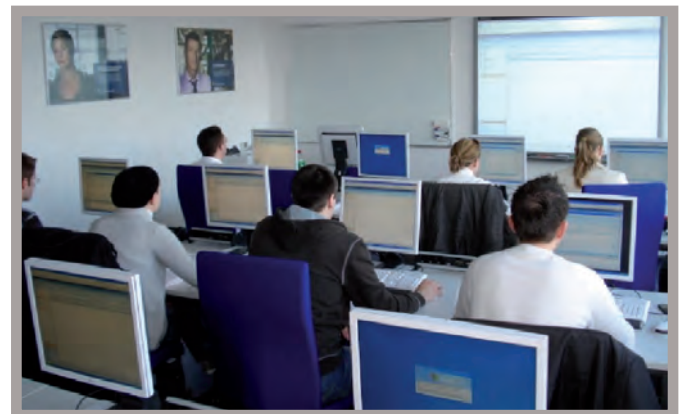
Die Wiesbaden Business School ist akademischer Partner in verschiedenen Hochschulprogrammen der Firma Microsoft. Das Programm MBSAA (**Microsoft Business Solution Academic Alliance**) ermöglicht die Forschung und Lehre auf Basis der Lösung Customer Relationship Management. Vorteil für Studierende aus dem Programm MSDNAA (**Microsoft Developer Network Academic Alliance**) ist der kostenlose Bezug von Microsoft Betriebssystemen. Seit dem Sommersemester 2010 ist ein weiteres Programm hinzugekommen, die Microsoft IT Academy.

## Was ist die Microsoft IT Academy?

Studierende und Mitarbeiter der Hochschule RheinMain und anderer Hochschulen können jetzt kostengünstig Qualifizierungszertifikate der Firma Microsoft erlangen. Über die Kooperation von Hochschule und Software-Anbieter erhalten Studierende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Professorinnen und Professoren die Gelegenheit, an standardisierten Zertifizierungskursen teilzunehmen. Hier können unter anderem die Zertifikate **Microsoft Office Specialist** und **Microsoft Office Master** erlangt werden.

Als offizielles Microsoft Office Testcenter unterstützt der Fachbereich nicht nur die Vorbereitung durch Zugang zu den offiziellen Ausbildungsmaterialien, die notwendige Infrastruktur mit PC-Laboren und qualifizierten Trainern. Auch die Zertifizierungsprüfungen zu Office Word, PowerPoint, Excel oder Outlook können direkt am Fachbereich abgelegt werden. Die Prüfungsvorbereitung für die einzelnen Applikationen besteht jeweils aus

einem eintägigen Präsenztraining unter Verwendung der entsprechenden Ausbildungsmaterialien. Ergänzende Materialien und Prüfungssimulationen können im Rahmen von freien Übungszeiten genutzt werden.



Zu den Vorteilen einer offiziellen Herstellerzertifizierung zählt neben dem Nachweis der Fachkompetenz für das jeweilige Produkt und dem Zugriff auf diverse hilfreiche Ressourcen auch die Möglichkeit, sich am Arbeitsmarkt qualifiziert zu profilieren, sei es bei der Bewerbung um eine feste Anstellung oder im Rahmen der Vergabe eines Praktikums.

**Die Umsetzung am Fachbereich**  
Nachdem die vertraglichen Rahmenbedingungen gegen Ende des vergangenen Jahres geklärt waren, mussten die Vorbereitungen zur Umsetzung einer ersten Kursstaffel angegangen werden. Dies erfolgte durch engagierte Tutoren unter Anleitung eines wissenschaftlichen Mitarbeiters. Die Vorbereitungen nahmen mehrere Monate



»



Michael Phan,  
Studiengang BIF



Daniel Pittel,  
Studiengang BBA



Martin Eglseher,  
Studiengang MSM



Daniela Kögel,  
Studiengang BBA

### Das Team der Microsoft IT Academy an der Wiesbaden Business School

» in Anspruch, im Mai und Juli 2010 konnten die ersten beiden Kursstaffeln erfolgreich durchgeführt werden.

Zunächst mussten die vielen unterschiedlichen Ausbildungs- und Trainingsmaterialien beschafft, gesichtet und bewertet werden, um ein Portfolio notwendiger und sinnvoller Materialien zusammenstellen und lizenzieren zu können. Zusätzlich erforderte dies die Einarbeitung in eine Vielzahl von Portalen von Microsoft und angeschlossenen Partnern.

Zudem wurden ergänzend eine Vielzahl von Präsentationen, Skripte und Übungsmaterialien erstellt. Schwierigste Aufgabe bestand in der Entwicklung einer technischen Infrastruktur für Ausbildungs- und Prüfungszwecke, die auch den strengen Anforderungen und Bedingungen von Microsoft entsprechen musste. Dafür wurden Alternativen unter Verwendung unterschiedlicher softwaretechnischer Lösungsansätze ausgelotet. Eine Baustelle die viele Probleme aufwarf, da nicht alle Softwarekomponenten reibungslos miteinander harmonieren. Was schlussendlich entwickelt und umgesetzt wurde kann sich mit der IT-Infrastruktur professioneller Anbieter messen. Das Team der Tutoren hat hervorragende Arbeit geleistet. Von der ersten Hardware-Bestellung, über das mühsame Verlegen von Kabeln in den Zwischenböden, dem Design von Werbematerialien bis hin zur Prüfungsaufsicht wurde alles in Eigenarbeit umgesetzt.

Die Präsenzs Schulungen werden derzeit durch zwei Dozenten der WBS durchgeführt. Diese mussten sich zunächst selbst zertifizieren und im Anschluss als **Microsoft Certified Trainer** akkreditieren. Während der Sommermonate werden zwei weitere Tutoren ausgebildet, um zukünftig ebenfalls als Trainer zur Verfügung zu stehen.

Eine Vielzahl von Studierenden aus allen Studiengängen der WBS ist bereits als **Microsoft Office Specialist** zertifiziert. Mittlerweile steht das attraktive Programm allen Studierenden der Hochschule RheinMain offen.



#### Vorteile für Studierende

Einige der Fixkosten wie beispielweise die Infrastruktur werden vom Fachbereich durch vorhandene Ressourcen bereitgestellt. Die einzelnen Kurse werden den Studierenden zu Selbstkosten angeboten und liegen damit deutlich unter den Angeboten kommerzieller Anbieter. Somit können Studierende eine Zertifizierung für ca. 40 Prozent des Marktpreises erlangen. Im Kurspaket sind bereits alle Kosten für extern beschaffte Trainingshandbücher und die Microsoft Prüfungsgebühren enthalten. Daneben bietet die geschaffene Ausbildungsumgebung weitere Mehrwerte im Vergleich zu anderen Ausbildungsstätten. Zusatzmaterialien wie offizielle Handbücher von **MicrosoftPress** oder Prüfungssimulationen ergänzen die Trainingslandschaft und stehen jedem Kursteilnehmer auf einem eigenen PC-Benutzerprofil zur Verfügung. Im Rahmen freier Übungszeiten können sich Teilnehmer im Anschluss an das Präsenztraining individuell vorbereiten. Neben dem Herstellerzertifikat erhalten Absolventen auch die Möglichkeit, das Logo auf Visitenkarten, Briefpapier oder in E-Mail Signaturen zu verwenden. ]



Gratulation an Herrn Oliver Geiger (Studiengang BBA) und Herrn Roland Deuker (Studiengang IBA). Die beiden Studierenden haben als erste alle vier Einzelprüfungen absolviert und damit die Zertifizierung zum Microsoft Office Master erlangt.

Alle Informationen rund um die Microsoft IT Academy, Termine und Anmeldungen finden Sie auf der Webpräsenz der Wiesbaden Business School unter Forschen/Weiterbilden: <http://www.hs-rm.de/wbs/forschen-weiterbilden/microsoft-it-academy>

# IT-ZERTIFIZIERUNGEN...

Prof. Dr. Karin Gräslund, Robin Grässel



## ...für Informations- und Kommunikationssysteme

Die Wiesbaden Business School bietet Studierenden Zertifizierungsmöglichkeiten für die Unternehmenslösungen Enterprise Resource Planning (ERP) und Customer Relationship Management (CRM). Die Angebote wurden in Zusammenarbeit mit den Herstellern SAP und Microsoft im Rahmen von Pilotveranstaltungen an der Wiesbaden Business School getestet.

### SAP SOLUTION ARCHITECT ERP

#### SAP Solution Architect ERP

Enterprise Central Components (ECC) ist der neue Produktname der SAP Unternehmenslösung für das Enterprise Resource Planning (ERP). Die Lösung, besser bekannt unter dem ehemaligen Namen SAP R/3, unterstützt nahezu alle Geschäftsprozesse eines Unternehmens und integriert eine Vielzahl von Daten und Prozessen unterschiedlicher Anwendungsbereiche.



In Zusammenarbeit mit der SAP University Alliance bietet die Wiesbaden Business School als eine der ersten deutschen Hochschulen einen offiziellen Zertifizierungskurs als zweiwöchigen Blockunterricht an.

Der Kurs vermittelt Wissen im Bereich des SAP-Beraterprofils „SAP ERP Integration“, und schafft insbesondere ein gutes Verständnis, wie die grundlegenden Geschäftsprozesse im Unternehmen interagieren. Teilnehmer erkennen das komplexe Zusammenspiel wichtigen Aufgaben und Unternehmensbereiche, wie Kundenauftragsmanagement, Material- und Produktionsplanung, Beschaffung, Bestandsführung, Projektmanagement, Instandhaltung, Kundenbetreuung, Finanzwesen oder internes Rechnungswesen. Der Kurs versetzt Studierende darüber hinaus in die Lage, Analyse- und Berichtsfunktionen in SAP ERP zu verstehen, vor allem in den Komponenten SAP BW (Business Warehouse) und SAP SEM (Strategic Enterprise Management). Bei erfolgreicher Abschlussprüfung erhält der Teilnehmer das SAP-Zertifikat zum „SAP Solution Architect ERP – Integration of Business Processes“.

Weitere Informationen, wie zu Anmeldung und Terminen finden Sie auf der Webpräsenz der WBS in der Rubrik Forschen/Weiterbilden:

[www.hs-rm.de/wbs/forschen-weiterbilden/sap-university-alliance](http://www.hs-rm.de/wbs/forschen-weiterbilden/sap-university-alliance) >>



# MICROSOFT BUSINESS MANAGEMENT SOLUTION SPECIALIST

»

## Microsoft Business Management Solution Specialist

Microsoft Dynamics CRM 4.0 heißt die aktuelle Version der Microsoft Unternehmenslösung für den Bereich des Customer Relationship Management. Die Lösung umfasst weitgehende Funktionalitäten für die Bereiche Marketing, Sales, Service und Serviceplanung.



Im Rahmen eines dreitägigen Anwendungstrainings mit anschließender Prüfung können Studierende die offizielle Herstellerzertifizierung **Microsoft Certified Business Management Solution Specialist** erlangen.

Als eine der ersten europäischen Hochschule erprobte die WBS dieses standardisierte Training in der Lehre. Erstmals im Sommersemester 2009 wurde im Rahmen eines Pilotversuchs mit den Studierenden des Masterstudiengangs Sales and Marketing ein Kurs durchgeführt. Mit großem Erfolg, jeder der beteiligten Studierenden erlangte eine Zertifizierung. Der Trainingskurs wird nun einmal pro Semester angeboten.



Microsoft unterstützt die Aktivitäten der Wiesbaden Business School im Rahmen einer akademischen Kooperation. Über das Programm **Microsoft Business Solution Academic Alliance** wurden beispielsweise in der Vergangenheit sämtliche Prüfungsgebühren von Microsoft übernommen, die immerhin 140 Euro pro Teilnehmer betragen. Zusätzlich wurde bei allen drei durchgeführten Trainings ein Microsoft-Trainer für einen Tag an die Hochschule entsandt, um in einem „Crash-Day“ die Studierenden gezielt auf die schwierige Prüfung vorzubereiten.

Die Ergebnisse des Pilotversuchs wurden im Herbst 2009 auf der **Microsoft Dynamics Academic Conference** vorgestellt, die zusammen mit Microsoft an der Wiesbaden Business School ausgerichtet wurde.

Wie es scheint überzeugend. Das Konzept macht Schule, mittlerweile wird der CRM Zertifizierungskurs auch von anderen europäischen Hochschulen angeboten, die gerne auf die Erfahrungen der Wiesbaden Business School zurückgreifen. Auf Grund des Engagements und der Kompetenz wurde ein Vertreter der WBS in das **European Advisory Council** aufgenommen. Das Gremium besteht aus Mitarbeitern der Firma Microsoft und Hochschulvertretern und erarbeitet Konzepte für den künftigen Einsatz von Microsoft Geschäftsanwendungen in der Lehre.

Weitere Informationen, wie zu Anmeldung und Terminen finden Sie auf der Webpräsenz der WBS im Bereich der Microsoft IT Academy:

[www.hs-rm.de/wbs/forschen-weiterbilden/microsoft-it-academy](http://www.hs-rm.de/wbs/forschen-weiterbilden/microsoft-it-academy) ]

# THE UNEXPECTED COMPANY

Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann, Prof. Dr. Bettina Fischer



## Die Campus Analysten und Konzeptionisten

The UnExpected Company - hinter diesem aufsehenerregenden Namen verbirgt sich eine Unternehmensberatung unter dem Dach der Hochschule RheinMain, die von Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann und Prof. Dr. Bettina Fischer geleitet wird.

Die wissenschaftliche Arbeitsgruppe berät und unterstützt Unternehmen bei Fragen der strategischen Unternehmensführung. Im Fokus steht dabei die Bearbeitung von Marketing- und Vertriebsprojekten unter intensiver Einbindung ausgewählter Master- und Bachelorstudierenden, die sich in diesen Bereichen spezialisieren. Das Konzept basiert auf der Maxime der Nutzenmaximierung aller Beteiligten: Zum einen bietet die hochschulnahe Unternehmensberatung profundes theoretisches Fachwissen gepaart mit State-of-the-Art Know How, zum anderen profitieren Unternehmen von der Kombination langjähriger Praxiserfahrung der beiden Professoren und den innovativen Ideen, die das junge Team der Studierenden einbringt. Somit ist eine professionelle und effiziente Bearbeitung aller Projekte gewährleistet und dies zu angemessenen Kosten.

Mit dem Konzept der UnExpected Company wird eine Brücke geschlagen zwischen Theorie und Praxis, zwischen Unternehmen und Hochschule und nicht zuletzt zwischen Professoren und Studierenden. Im Rahmen spannender und vielfältiger Projekte haben



Studierende die Möglichkeit, Praxiserfahrung in verschiedensten Bereichen des Marketings und Vertriebs in Unternehmen unterschiedlichster Branchen zu sammeln. Die Einbindung in die Projektarbeit sowie die enge Zusammenarbeit mit den Professoren fördern die fachliche und persönliche Entwicklung jedes Einzelnen. Außerdem bietet jedes Projekt für die Studierenden die Möglichkeit,

direkt mit Verantwortlichen eines Unternehmens in Kontakt zu kommen und Netzwerke auf- und auszubauen. Darüber hinaus stellt die Mitarbeit für Studierende eine sehr gute Verdienstmöglichkeit dar; das Studium kann durch eine Nebentätigkeit mitfinanziert werden, welche die betriebswirtschaftliche Ausbildung weiter fördert.

Schon in der kurzen Zeit des aktiven Bestehens der **UnExpected Company** konnte eine Reihe an interessanten Projekten namhafter Unternehmen akquiriert werden und die Projektliste für die ersten Monate ist gut gefüllt. ]



The UnExpected Company  
Die Campus Analysten und Konzeptionisten



# VORSTELLUNG STUDIENGANG:

Prof. Dr. Rainer Wedde



## Bachelor of Laws in Accounting and Taxation

Schwierige Inhalte mit hohen Anforderungen, dafür aber sehr gute Berufsaussichten – das prägt den Studiengang Bachelor of Laws in Accounting and Taxation. Aus einer Vertiefungsrichtung des früheren Diplom-Studiengangs Betriebswirtschaftslehre hervorgegangen ist der wirtschaftsrechtliche Studiengang heute eine wichtige Säule des differenzierten Lehrangebots der WBS.

Die Praxis verlangt zunehmend nach Absolventen, die betriebswirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse miteinander verbinden können. An der WBS hat man sich entschieden, dieser Kombination mit dem Steuerrecht eine dritte Komponente hinzuzufügen. Absolventen verfügen damit über die spezifischen Wissensanforderungen und vernetzten Kenntnisse, um in Unternehmen, aber auch in beratenden und prüfenden Berufen, Führungsfunktionen im Schnittbereich Recht/Steuern/Betriebswirtschaft zu erreichen.

Dazu werden die wesentlichen Inhalte der drei Gebiete vermittelt. Die Studieninhalte lassen sich auf die Formel

$$30 : 30 : 30 : 10 = 100$$

bringen. Dahinter verbergen sich ca. 30% Betriebswirtschaft, 30% Wirtschaftsrecht, 30% Steuerrecht und 10% Fachenglisch, interkulturelle Aspekte und Kommunikationsfähigkeit. Die einzelnen Fachgebiete werden allerdings nicht losgelöst gelehrt, vielmehr fördert das Erarbeiten interdisziplinärer Zusammenhänge das vernetzte Denken. Besonderes Augenmerk wird auf Studieninhalte mit internationalem Bezug, wie Internationales Steuerrecht, Rechnungslegung nach internationalen Normen, Europarecht und Internationales Finanzmanagement gelegt.

Der Studiengang spricht hoch motivierte Studierende an. Wegen der rechtlichen Prägung des Studiengangs ist ein gutes sprachliches Ausdrucksvermögen in Deutsch und Englisch erforderlich.

### Der achtsemestrige Studiengang gliedert sich in zwei Abschnitte:

- Im dreisemestrigen **Grundstudium** werden die allgemeinen Grundlagen der Lehrgebiete Wirtschaftsrecht (BGB Allgemeiner Teil, Schuld- und Sachenrecht, Handels- und Arbeitsrecht), Steuerrecht (Einkommensteuer, Umsatzsteuer, Gesellschaftsbesteuerung) sowie Betriebswirtschaft (Allgemeine BWL, einschließlich mathematischer/statistischer Kenntnisse, kaufmännische Geschäftsführung) vermittelt.
- In den ersten drei Semestern des fünfsemestrigen **Hauptstudiums** werden wesentliche Fragen auf den Gebieten Rechnungslegung, Finanzierung und Kapitalmarkt, Wirtschafts- und Steuerrecht behandelt. Im siebten Semester ist ein mindestens viermonatiges Berufspraktikum zu absolvieren; im achten

### Berufsperspektiven

Der Studiengang bereitet gezielt auf insbesondere folgende Berufsfelder vor:

- Steuerberatung,
- Wirtschaftsprüfung sowie
- Rechnungslegung und Controlling in Unternehmen.

Die Berufspraxis honoriert das interdisziplinäre Konzept durch gute bis sehr gute Berufsperspektiven. Der Abschluss nach acht Semestern Hochschulstudium erlaubt es, bereits nach zwei Jahren praktischer Tätigkeit die Steuerberaterprüfung und nach drei Jahren das Wirtschaftsprüferexamen abzulegen.

Eine Anerkennung des Studiengangs (gemeinsam mit dem Master) nach §13b WPO ist geplant, was den Prüfungsumfang im Wirtschaftsprüfer-Examen reduziert.

Semester eine neunwöchige Abschlussarbeit anzufertigen. Sie soll die Fähigkeit zu wissenschaftlicher Arbeit zeigen. Oft werden dabei praxisbezogene Problemstellungen in enger Verbindung mit Unternehmen bearbeitet. Es folgen Oberseminare zur Aktualisierung und Vertiefung des Wissens, die mit mündlichen Prüfungen das Studium abschließen.

In einem zweisemestrigen konsekutiven Studiengang Master of Laws in Accounting and Taxation besteht die Möglichkeit, die spezifischen Anforderungen wirtschafts- und steuerberatender wie prüfender Berufe weiter zu vertiefen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Vermittlung von Methodenkompetenz, damit verbundener eigenständiger Durchdringung der Problematiken und persönlicher Führungsbefähigung. ]

Weitere Informationen zum Studiengang unter: [www.hs-rm.de/wbs/bewerben/business-law-bachelornbspofnbsplaws/index.html](http://www.hs-rm.de/wbs/bewerben/business-law-bachelornbspofnbsplaws/index.html)

# EUROPARECHT „ON TOUR“

Dr. Friedemann Götting-Biwer, Lehrbeauftragter



Die Studienfahrt zu den europäischen Institutionen gehört mittlerweile zum festen Programm der Wiesbaden Business School. Im Jahr 2009 haben wir die Exkursion nach Straßburg mit einem Besuch des Bundesverfassungsgerichts und des Bundesgerichtshofs in Karlsruhe verbunden, und das nicht nur, weil das Elsass und Baden nah beieinander liegen. Beide Gerichte befassen sich immer mehr mit europäischen Themen.

So hatte das Bundesverfassungsgericht kurz vor unserer Visite mit dem „Lissabon-Urteil“ einige Pflöcke eingeschlagen, um den befürchteten Verlust der Souveränität Deutschlands in der EU aufzuhalten. Ob dieser Spagat zwischen herkömmlichem Nationalstaat und vereinigtem Europa gelungen ist, haben wir im Sitzungssaal kontrovers diskutiert. Ein Rundgang durch das Gericht zeigte andere Perspektiven als den aus der Tagesschau bekannten Blick auf die Richterbank. Sitzungsräume und Bibliothek, unangetastetes Design der sechziger Jahre. Nun will man alles behutsam renovieren, die durch viel Glas und Licht hervorgerufene Transparenz erhalten.

Wie ein echter Justizpalast wirkt hingegen das Erbgroßherzogliche Palais, in dem der Bundesgerichtshof residiert, ergänzt um ein funktional nüchternes „Westgebäude“ und ein modernes, südländisch anmutendes „Nordgebäude“. Der Bundesgerichtshof befasst sich natürlich nicht mit den Sinnfragen Europas. Er soll vielmehr als Revisionsgericht für Rechtseinheit in Deutschland sorgen. Ohne Europarecht geht es aber auch bei ihm nicht mehr. Da deutsches Recht häufig europarechtlich vorgegeben ist, muss der BGH regelmäßig Fragen zur Auslegung der EU-Gesetze dem Europäischen Gerichtshof vorlegen, der darüber verbindlich entscheidet. Bei unserem Besuch verhandelte der II. Zivilsenat indes ein pures deutsches gesellschaftliches Problem: Es ging um die Pflicht eines oHG-Gesellschafters zur Beteiligung an der Sanierung der oHG; den Juristen ist die Entscheidung unter dem Stichwort: „Sanieren oder Ausscheiden“ bekannt geworden.



**Szenenwechsel:** Straßburg besticht durch die Kontraste zwischen der mittelalterlichen Altstadt und dem futuristischen Europaviertel. Dort befindet sich nicht nur der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte. Auch das Europaparlament der EU hat hier seinen Sitz. Da dessen Ausschüsse und Fraktionen in Brüssel tagen, kommt es zwölfmal im Jahr zu einem „Wanderzirkus“: Für viertägige Plenarsitzungen trifft man in Straßburg zusammen. Wie sehr Frankreich daran liegt, hieran nicht zu rütteln, zeigt nicht zuletzt der imposante Parlamentsneubau. Darin empfing uns der deutsche Abgeordnete Michael Gahler und erzählte uns wie die europäische Gesetzgebungsmaschinerie funktioniert. Einen unmittelbaren Eindruck davon konnten wir uns auf der Besuchertribüne des Parlaments selbst verschaffen.

Besonders beeindruckend: Gerade mal eine Minute haben die einzelnen Abgeordneten Zeit, ihr Statement abzugeben. Nicht jedem gelingt es da, seine Botschaft rüberzubringen.

**Zu einer unverhofften Begegnung kam es beim Besucherfoto:** Der Präsident des Parlamentes, Jerzy Buzek, empfing gerade eine Delegation und gesellte sich zu uns. Sympathisch, wie viel Zeit er sich nahm und gleich auf Deutsch mit uns ins Gespräch kam, ein wahrer Mister Europa!

**Nach so viel Höhenflügen gab es zum Abschluss der Exkursion noch eine Prise Praxis:** Der Leiter Rechnungslegung der Badischen Stahlwerke in Kehl am Rhein zeigte uns, wie ein international operierender Konzern seine Bilanzen erstellt und wie er seine Karriere gemacht hat.

# EXKURSION NACH HAMBURG

Juliane Bode, Absolventin des Studiengangs Master of Laws (in Accounting and Taxation)



**Zehn Studenten des Studiengangs Master of Business Law besuchten am 27. und 28. Mai 2010 das International Tribunal of the Law of the Sea und die Euler Kreditversicherungs AG in Hamburg. Die Exkursion, die in Begleitung von Prof. Dr. Rainer Wedde stattfand, wurde im Rahmen der Vorlesung Wirtschaftsrecht II (Internationales Handelsrecht) im Studiengang Master of Laws durchgeführt.**

Die zunehmende Globalisierung bietet große Geschäftschancen, doch ein Engagement über die nationalen Grenzen hinweg, birgt zahlreiche rechtliche Risiken. Ebenso gibt es keinen Gesetzgeber im internationalen Bereich; eine einheitliche Anwendung und Durchsetzung von Normen ist deutlich erschwert. So war das Ziel der Studienfahrt, einen Einblick zu bekommen, wie diese rechtlichen Hürden des internationalen Handels in der Praxis behandelt werden.

Im Fokus des ersten Tages der Exkursion stand die gemeinsame Anreise; er wurde zudem genutzt, um Hamburg kennen zu lernen und einen gemeinsamen Abend zu verbringen. Der zweite Tag galt dem Internationalen Handelsrecht. Zuerst erfolgte die Besichtigung des International Tribunal of the Law of the Sea, welches auf der Grundlage des Seerechtsübereinkommens der Vereinten Nationen von 1982 errichtet wurde. Der erste Eindruck von der Architektur des Gebäudes und der Lage war überwältigend. Der internationale Aspekt wurde gleich von Anfang an deutlich, da die Besichtigung in Englisch erfolgte. Frau Ritter, Press officer, unterrichtete über die Arbeitsweise des Gerichtshofs und die verschiedenen Verfahrensarten. Ein Blick in den Verhandlungssaal gab abschließend einen Einblick, wie die internationalen Sachverhalte verhandelt werden.



Im Anschluss daran folgte der Besuch der Euler Hermes Kreditversicherungs AG, die mit rund 40% Marktanteil führender Kreditversicherer in Deutschland ist. Als Gäste von Dr. Janus, Vorstand der Gesellschaft, hatten wir die Möglichkeit mit ihm ein gemeinsames Mittagessen in der Firmenkantine zu genießen. Danach referierte Herr Dr. Janus über die Exportgarantien der Bundesrepublik Deutschland. Sie sind ein bedeutender Bestandteil der deutschen Ausfuhrpolitik und sichern deutsche Unternehmen vor Verlusten durch ausbleibende Zahlungen ihrer ausländischen Geschäftspartner ab. Die Bürgschaften geben den Exporteuren die Möglichkeit, sich sowohl gegen wirtschaftliche (Kundenrisiken) als auch politische Risiken (Länderrisiken) abzusichern.



Am Ende der Exkursion waren sich alle Teilnehmer einig, dass die Erfahrungen aus den Vorträgen eine sehr gute Ergänzung zu den theoretischen Ausführungen der Vorlesung boten. Im Ergebnis konnten die Studierenden so einen Eindruck davon bekommen wie die rechtlichen Probleme des Internationalen Handels in der Praxis behandelt werden.

# BESUCH IM HESSISCHEN LANDTAG

Prof. Dr. Rainer Hartmann



Eine Sitzung des Hessischen Landtags haben Studierende des 2. Semesters Business Law am 27. April 2010 verfolgt. Der Besuch wurde von Prof. Dr. Rainer Wedde im Rahmen der Soft-Skill-Lehrveranstaltung Rhetorik organisiert. Die Redebeiträge der Landtagsabgeordneten sollten im Wesentlichen unter rhetorischen Gesichtspunkten verfolgt werden. Da überdies die Staatsorganisation den Business Law-Studierenden aus der Lehrveranstaltung „Öffentliches Recht/Gesellschaftliche Grundlagen“ des 1. Semesters bekannt ist, konnten Parlament und Regierung von Hessen live erlebt werden. Das ist sonst nur in der „Hessenschau“ im Regionalfernsehen möglich.

Die Gruppe unter Begleitung von Prof. Dr. Rainer Hartmann saß der Eröffnung der Sitzungswoche des Landtags bei, der nur etwa alle vier Wochen für jeweils drei Tage zusammen tritt. Im Hessischen Landtag ist es üblich, dass zu Beginn eine einstündige, thematisch freie Fragestunde an die Minister der Landesregierung erfolgt, die überwiegend von Oppositionsabgeordneten wahrgenommen wird. Da die Fragen zwei Tage zuvor einzureichen sind, haben die befragten Staatsminister ihre Antworten leider nur abgelesen – rhetorische Glanzreden gab es hier nicht. Nur einmal konterte Ministerpräsident Roland Koch spontan auf eine ihn attackierende Bemerkung eines Abgeordneten der Grünen.

Im Anschluss fand eine Diskussion mit Abgeordneten aller Landtagsfraktionen, u.a.

mit Landtagsvizepräsidentin Sarah Sorge, statt. Hier erfuhr die Gruppe, dass es in den Sitzungen des Hessischen Landtags – anders als in anderen Landtagen – eher rau und spontan zugehe. Thematisiert wurden selbstverständlich auch der Hochschulpakt Hessen und die politisch umstrittene Unterfinanzierung der Hochschulen.

Der Besuch wurde mit einer halbstündigen Führung durch die wunderschönen historischen Räume des alten Stadtschlusses der Herzöge von Nassau beendet. Das obligatorische Gruppenfoto auf der Treppe an der Ecke des alten Stadtschlusses durfte natürlich nicht fehlen. Vor dieser Kulisse wird traditionell jede neue Landesregierung abgelichtet. Den informativen Besuch haben die Studierenden und Prof. Dr. Hartmann mit einem Radler im Biergarten beendet. ┘



# AUSGEZEICHNETE STUDIERENDE HERAUSRAGENDE THESEN

Forschung an der Wiesbaden Business School lebt keineswegs allein von den Professoren. Auch die Studierenden tragen erheblich zu Forschungsaktivitäten bei. In erster Linie geschieht dies durch die Thesen, welche den Abschluss aller Studiengänge bilden. Hier werden – häufig in Zusammenarbeit mit Unternehmen – teilweise bemerkenswerte Ergebnisse erzielt. Nachfolgend werden daher einige besonders gute Thesen vorgestellt. Bei Interesse kann der vollständige Text der Arbeit über den betreuenden Professor angefordert werden; in der Regel ist er auch in der Bibliothek verfügbar. Auch eine Kontaktaufnahme mit den Studierenden ist über die Betreuer möglich.

## Dominik Halbmeier



**Zur Person:** Dominik Halbmeier wurde 1986 in Starnberg/Bayern geboren. Er hat sein Studium an der Hochschule RheinMain im Studiengang Bachelor of Business Law im Wintersemester 2005/06 begonnen. Für zwei Semester war Herr Halbmeier als Tutor im Fach Finanzierung tätig. Im Sommersemester 2010 hat er seinen Master mit der zweitbesten Gesamtnote von 1,3 beendet.

Bereits während seines Studiums hat Herr Halbmeier mehrere Praktika in namhaften international tätigen Steuerberatungsgesellschaften in Frankfurt am Main absolviert. Herr Halbmeier ist seit September 2010 für die O&R Oppenhoff & Rädler AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft in München tätig. Er strebt die Teilnahme am Steuerberaterexamen bereits im Herbst 2012 an.

Prof. Dr. Rainer Hartmann

## Thema: Die österreichische Gruppenbesteuerung als Vorbild für eine Neuregelung der deutschen Organschaft

Die Master-Thesis von Herrn Halbmeier beinhaltet einen Rechtsvergleich zwischen dem deutschen und dem österreichischen Konzernbesteuerungssystem. Abgerundet wird der Vergleich mit den entsprechenden Anforderungen des EU-Rechts sowie mit einem umfangreichen eigenen Vorschlag zur Änderung des deutschen Systems.

Das deutsche Steuerrecht kennt mit der Organschaft nur in Ansätzen eine inländische, konzernübergreifende Ertragsverrechnung. Diese gilt bei Begründung und Durchführung als höchst fehleranfällig und wegen des strikten Inlandsbezugs möglicherweise als EU-rechtswidrig. Demgegenüber hat Österreich im Jahr 2004 ein in vielerlei Hinsicht modernes Konzernbesteuerungssystem eingeführt.

Herr Halbmeier schafft es, dieses schwierige und wenig anschauliche Thema mit einfacher klarer Sprache fundiert und für den Leser interessant aufzubereiten. Die Einbeziehung der jüngsten

EuGH-Rechtsprechung und der zahlreichen punktuellen Fachbeiträge aus der aktuellen Steuerliteratur gelingen dem Bearbeiter scheinbar ohne Schwierigkeiten. Herr Halbmeier zeigt eine außerordentlich hohe gedankliche Eigenleistung im Abschlusskapitel, indem er eine differenzierte Detaillösung entwickelt. Dabei zeigt Herr Halbmeier, dass er die jeweilige Systematik beider Steuerrechtsregime nicht nur durchdrungen hat, sondern auch verständlich erläutern kann. In der Master-Thesis manifestiert sich die hohe juristische und betriebswirtschaftliche Kompetenz des Verfassers im Steuerrecht; Herr Halbmeier kann damit als Musterbeispiel für einen Absolventen des noch jungen Studiengangs „Business Law“ an der WBS gelten.

Herr Halbmeier hat mit seiner Master-Thesis deutlich gezeigt, dass er zu weiterer wissenschaftlicher Tätigkeit befähigt ist. ]

## Barbara Muggenthaler



**Zur Person:** Barbara Muggenthaler wurde 1986 in Starnberg/Bayern geboren. Sie schloss das Studium zum Bachelor of Laws (in Accounting and Taxation) im Sommersemester 2009 ab. Ab Oktober 2009 studierte sie im Studiengang Master of Laws (in Accounting and Taxation) an der Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain, den sie im Juli 2010 als beste Absolventin abschloss.

Neben ihrem Studium war Frau Muggenthaler als Tutorin für Business in English, Juristische Arbeitstechniken und Wirtschaftsprivatrecht sowie Wirtschaftsprüfung/Controlling tätig. Des Weiteren absolvierte sie mehrere Praktika in namhaften Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

Prof. Dr. habil. Robin Mujkanovic

## Thema: Die Bilanzierung von Leasingverhältnissen nach IFRS DP/2009/1 und die Anwendbarkeit des „right-of-use-Ansatzes“ in der Rechnungslegung nach HGB

Die Leasingbilanzierung ist ein seit Jahrzehnten strittiges Thema, versuchen doch Normgeber immer wieder die den tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnissen entsprechende Abbildung zu erreichen, während die Leasingbranche an den Normen vorbeigehende Gestaltungen kreiert, die gewünschte „off-balance“-Modelle ermöglichen. Im Bereich der handelsrechtlichen Rechnungslegung ist dieser Dissens weniger offenbar, da hier schon vor Jahrzehnten vor der Leasingbranche kapituliert wurde und die wenig realitätsnahen steuerlichen Leasingerlasse auch handelsrechtlich Anwendung finden. Auch mit dem BilMoG hat sich hier trotz angestrebter größerer Informationsorientierung nichts geändert.

Bereits in den 90er Jahren ist auf internationaler Ebene die Aufgabe des „alles-oder-nichts“-Ansatzes bei der Zuordnung des Leasingobjektes nach Kriterien zum wirtschaftlichen Eigentum vorgeschlagen und kontrovers diskutiert worden. Nun hat das IASB in Abstimmung mit dem FASB ein Diskussionspapier vorgelegt, das diesem neuen Ansatz – Abbildung von Nutzungsrechten und damit verbundenen Verpflichtungen auf der Seite des Leasingnehmers – folgt. Frau Muggenthaler hat in Ihrer Master-These diesen „right-of-use-Ansatz“ analysiert und seine Übertragbarkeit auf die HGB-Rechnungslegung überprüft. Bei der Analyse liegt der Schwerpunkt auf der Bilanzierung beim Leasingnehmer. Insoweit ergeben sich schon Festlegungen aus dem Diskussionspapier, wohingegen die Bilanzierung beim Leasinggeber noch in der Diskussion ist. Jedoch wurde auch hier der aktuelle Diskussionsstand erarbeitet.

Mit der Prüfung der Übertragbarkeit des „right-of-use-Ansatzes“ auf die HGB-Rechnungslegung, betritt Frau Muggenthaler Neuland,

sind diesbezügliche Überlegungen doch bisher nicht ersichtlich. Bei der konzeptionellen Untersuchung wird zunächst das Vorliegen eines Vermögensgegenstands „Nutzungsrecht“ anhand der in den letzten Jahrzehnten diskutierten Begriffsinhalte für den Vermögensgegenstand geprüft. Nach der Bejahung dieser Frage wird dann die konkrete Aktivierbarkeit untersucht. Schließlich wird für die Leasingverbindlichkeit das Vorliegen einer Schuld im bilanziellen Sinne belegt.

Gegen die Übernahme des „right-of-use-Konzeptes“ in die HGB-Rechnungslegung wäre vor allem der nicht kodifizierte Grundsatz der Nichtbilanzierung schwebender Geschäfte vorzubringen. Folgerichtig setzt sich Frau Muggenthaler mit diesem Argument auseinander. Dabei wird unter Rückgriff auf unterschiedliche Begründungsansätze für den Grundsatz die Vorrangigkeit des Informationszweckes des Abschlusses als entscheidendes Argument für eine Bilanzierung des schwebenden Dauerschuldverhältnisses „Leasingvertrag“ abgeleitet. Schließlich wird die Frage der „Vermögensgegenstandskonkurrenz“ zwischen Nutzungsrecht und ggf. wirtschaftlichem Eigentum am Leasingobjekt diskutiert. Hier wird überzeugend argumentiert, dass das Nutzungsrecht die tatsächliche Situation besser beschreibt als die Zuordnung des Leasingobjektes und zudem auch Praktikabilitäts- und Vergleichbarkeitsgründe für dessen Bilanzierung sprechen könnten.

Mit der vorgelegten Arbeit belegt Frau Muggenthaler ohne jede Einschränkung, dass sie in der Lage ist, neue Probleme mittels Einsatzes wissenschaftlich fundierten Instrumentariums sachgerecht zu lösen. ]



## Markus Wagner



**Zur Person:** Markus Wagner wurde 1982 in Neuwied am Rhein geboren. Nach dem Abitur in Dierdorf/Rheinland-Pfalz und anschließender Ableistung des Wehrdienstes, schloss er im Jahre 2005 seine Ausbildung zum Bankkaufmann ab.

2008 absolvierte Herr Wagner seinen Bachelor of Science in Business Administration an der Fachhochschule Koblenz. Im Anschluss schrieb er sich im Studiengang „Master in Finance“ an der Wiesbaden Business School ein, den er im Sommersemester 2010 erfolgreich abschloss. Herr Wagner war während seiner gesamten Studienzzeit Stipendiat im Studentenförderprogramm einer hessischen Großsparkasse, die ihm parallel zum Studium zahlreiche Einblicke in den Corporate Finance Bereich einer Bank ermöglichte.

Prof. Dr. Jochen Reißer

## Thema: Zinsrisikomanagement – Moderne Mittelstandsfinanzierung mit derivativen Finanzinstrumenten

Große, global aufgestellte Konzerne reagieren mit einem zielgerichteten Zinsmanagement auf die Herausforderungen durch zunehmenden Wettbewerb und die steigende Komplexität von Finanzmarkttransaktionen. Während größere Unternehmen im Laufe der Finanzmarktkrise auf die restriktivere Kreditvergabepraxis von Banken mittels einer verstärkten Anleihe- und Schuld-scheinemissionen reagierten und sich über die Kapitalmärkte finanzierten, beschränkt sich die klassische Mittelstandsfinanzierung häufig auf traditionelle Bankdarlehen. Mittelständische Unternehmen können zwischen den unzureichenden Alternativen einer Festzinsfinanzierung oder einer Finanzierung mit einer variablen Verzinsung wählen. Vor diesem Hintergrund ist die Kernaufgabe einer modernen Mittelstandsfinanzierung die risikooptimierte Gestaltung unternehmerischer Zahlungsströme.

Die Master Thesis von Herrn Wagner beschäftigt sich mit dem Management von Zinsrisiken mit derivativen Finanzinstrumenten bei mittelständischen Unternehmen. Herr Wagner zeigt, dass auch für Mittelständler Schwankungen im Marktzinsniveau in einer Vielzahl von Fällen durch den Einsatz moderner Finanzinstrumente kein unkalkulierbares Risiko mehr darstellen.

Neben den Risikoursachen werden in der Arbeit Denkprozesse zur Erkennung, Abwägung und Handhabung von Zinsrisiken behandelt. Die empirische Analyse einer eigenen Umfrage bei Mittelständlern zum Umgang mit Zinsrisiken deckt ein interessantes Geschäftspoten-

tial für Banken auf. Im Kernteil der Thesis werden Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Zinsderivaten in Abhängigkeit der Lage der Zinsstrukturkurve und der jeweiligen Marktzinserwartung des Unternehmens hergeleitet. Die theoretischen Überlegungen werden durch reale Praxisbeispiele ergänzt, in denen Herr Wagner die risikooptimierte Verzinsung zweier bestehender Finanzierungen eines Mittelständlers in Abhängigkeit vom Einsatz derivativer Finanzinstrumente untersucht.

Unternehmen, welche Derivate richtig anzuwenden verstehen, können die aktuelle Situation auf den Geld- und Kapitalmärkten für die Optimierung der eigenen Finanzierungsstruktur nutzen und sich Wettbewerbsvorteile verschaffen. Derivate erlauben eine Optimierung ohne in bestehende Rechtsgeschäfte der Liquiditätsüberlassung einzugreifen. Vor diesem Hintergrund kann schon heute beobachtet werden, dass sich der Blick beim Einsatz derivativer Finanzinstrumente im unternehmerischen Mittelstand auf die Neutralisierung anderer Marktpreisrisiken ausdehnen wird.

Die Thesis von Herrn Wagner besticht durch eine ausgewogene Mischung von theoretischem Literaturteil, analytischen Überlegungen und einem umfangreichen Praxisteil. Der Verfasser zeigt großes Engagement, die Thematik so praxisnah wie möglich zu erörtern. Hierbei verdient die durchgeführte Umfrage bei mittelständischen Unternehmen ein besonderes Lob. ]

# BESTE ABSOLVENTEN

## Bachelorstudiengänge

### Bachelor of Arts in Business Administration:

Wintersemester 2009/2010: Kerstin Binner  
Sommersemester 2010: Svenja Baum

### Bachelor of Arts in International Business Administration:

Wintersemester 2009/2010: Vivien Marlies Meier  
Sommersemester 2010: Sascha Koch

### Bachelor of Arts in Insurance and Finance:

Wintersemester 2009/2010: Thorsten Bienhaus  
Sommersemester 2010: Christian Termeer

### Bachelor of Laws (in Accounting and Taxation):

Wintersemester 2009/2010: Carolin Greifzu  
Sommersemester 2010: Anna-Lena Roszai  
und Anne Heil

## Masterstudiengänge

### Master of Arts in Sales and Marketing:

Wintersemester 2009/2010: Christian Schell  
Sommersemester 2010: Matthias Jung

### Master of Arts in Finance:

Wintersemester 2009/2010: Andreas Labudda  
Sommersemester 2010: Jana Langlotz

### Master of Arts in International Insurance:

Wintersemester 2009/2010: Dennis Kampf

### Master of International Business Administration:

Wintersemester 2009/2010: Marjan Barkhodar Kashani

### Master of Laws (in Accounting and Taxation):

Wintersemester 2009/2010: Christopher Hock  
Sommersemester 2010: Barbara Muggenthaler

# IMPRESSUM

**Forschungsbroschüre  
der Wiesbaden Business School**  
Hochschule RheinMain  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim

### Herausgeber:

Prof. Dr. Jakob Weinberg  
Dekan der Wiesbaden Business School

### Redaktion:

Prof. Dr. Rainer Wedde  
(Rainer.Wedde@hs-rm.de)

### Auflage: 2.500

### Anschrift:

Hochschule RheinMain  
Wiesbaden Business School  
Bleichstraße 44  
65183 Wiesbaden  
Telefon 0611/ 94 95 - 31 44  
Telefax 0611/ 94 95 - 31 02

Mit Namen gekennzeichnete  
Beiträge geben jeweils die  
Meinungen der Verfasserinnen  
und Verfasser wieder.

### Gestaltung:

Eva-Maria Meuer  
www.vomrheingau.de

### Druck:

47 Company  
D-28844 Weyhe

### Bildnachweis:

Titel: Hartmann;  
Bartsch: S. 8; Belz: S. 53; Bode: S. 53;  
Brandenburg: S. 6, 7; Brüne: S. 10; Czech-  
Winkelmann/Fischer: S. 13, 50; d'Avero: S. 40;  
Gahler: S. 52; Grässel: S. 11, 46, 47, 48, 49;  
Hartmann: S. 54; istockphoto: S. 35, 37;  
Lüdemann: S. 45; North: S. 14; Privat: S. 5, 8,  
9, 10, 12, 13, 14, 19, 21, 28, 38, 43, 45, 46, 47,  
48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 61;  
Stiegler: S. 60;

# PREISTRÄGER BGW

Die Betriebswirtschaftliche Gesellschaft ehrt jedes Jahr herausragende Studierende der Wiesbaden Business School an der Hochschule RheinMain. Im Jahr 2009 wurde der Preis erneut geteilt. Die beiden Preisträger werden nachfolgend vorgestellt.

## Veronika Fox

Prof. Dr. habil. Robin Mujkanovic



Veronika Fox

### Zur Person:

Veronika Fox wurde 1984 in Wiesbaden geboren und legte 2004 das Abitur ab. Zum Sommersemester 2004 schrieb sie sich an der damaligen FH Wiesbaden im Studiengang Bachelor of Laws (in Accounting and Taxation) ein. Das Studium beendete sie als Beste ihres Jahrgangs. Auch den anschließenden Studiengang Master of Laws (Accounting and Taxation) beendete sie im Sommer 2009 als beste Absolventin.

Neben dem Studium war sie als Werksstudentin bei der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main sowie im Steuerbüro Andreas Hemmersbach in Mainz tätig. Im September 2009 begann sie ihre berufliche Laufbahn bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Frankfurt/Main im Bereich Audit Financial Services.

### Aus der Laudatio:

„...wollte man die Begründung für die Verleihung des Absolventenpreises der Betriebswirtschaftlichen Gesellschaft Wiesbaden an Frau Fox für ihre Leistungen im Bachelor-Studiengang Business & Law kurz fassen, könnte man sich auf die Aussage eines Praxispartners des Schwerpunktfaches Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung beschränken, der sie gerne eingestellt hätte: *„Die Frau ist wirklich der Hammer! Wir hoffen, dass sie uns genauso toll findet, wie wir sie fanden.“* Er hat sie übrigens nicht bekommen.

Nun wird der Preis aber nicht für einen guten Eindruck bei einem Vorstellungsgespräch vergeben, sondern für herausragende Leistungen und Engagement während des Hochschulstudiums. Hier lassen sich natürlich Fakten aufzählen:

- Bachelorabschluss mit der Note 1,1 als Jahrgangsbeste und auch historisch beste Absolventin im Studiengang Business & Law
- Bachelor-These mit sehr gut
- Master-Abschluss mit 1,1 als Jahrgangsbeste über alle Master-Studiengänge des Fachbereichs
- Masterthese mit sehr gut

Dies allein wird aber der Person „Veronika Fox“ nicht ausreichend gerecht. Aufgefallen ist sie dem Laudator mit Beginn des Hauptstudiums, haben ihre Diskussionsbeiträge und Fragen gelegentlich doch zu imaginären Schweißperlen geführt; eine Situation die jeden Hochschullehrer erfreuen sollte, weil man fachlich überdurchschnittlich gefordert wird. Diese Erfahrung zog sich dann durch das gesamte Studium und machte die Zusammenarbeit mit der Studierenden spannend. ...

Die wohl anspruchsvollste Herausforderung für Studierende, die Abschlussarbeit, bewältigte Frau Fox im Sommersemester 2008 mit Bravour. Mit dem Thema ihrer Bachelor-These „Zeitbewertung von Finanzinstrumenten im Handelsbestand nach dem Referententwurf für ein Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz“ hat sie sich auf gefährliches Terrain begeben. Prallen hier doch in Literatur wie Praxis äußerst kontroverse Standpunkte aufeinander und manch namhafter – aus Funk und Fernsehen bekannter – Hochschullehrer schreckt nicht davor zurück, mit eher emotional als sachlich begründeten Thesen zum Fair Value an die Öffentlichkeit zu treten. Verwiesen sei hier etwa auf die so genannte „Saarbrücker Initiative“





Die beiden Preisträger Jan-Hendrik Börse und Veronika Fox mit Herrn Rauwolf, Vertreter der BGW, nach der Preisverleihung.

» gegen den Fair Value“. Frau Fox hingegen gelang mit ihrer Abschlussarbeit zu diesem Thema der Nachweis, wissenschaftliche Methodik auf ein in Theorie wie Praxis interessantes Problem sachgerecht anzuwenden und damit zu einem begründeten Ergebnis zu kommen.

Frau Fox arbeitete in ihrer mit mikrochirurgischer Präzision geführten Analyse Schwachstellen im Gesetzgebungsvorschlag heraus, etwa im Hinblick auf die neuen unbestimmten Rechtsbegriffe, wie „Finanzinstrument“ oder „Handelsbestand“. Sie zeigt die aus fehlenden Legaldefinitionen resultierenden Anwendungs- und insbesondere Auslegungsspielräume auf, die eine sachgerechte, vergleichbare Bilanzierung doch in Frage stellen können. Dieses Problem wurde im Übrigen im weiteren Gesetzgebungsprozess nicht behoben und der Gesetzgeber verlagert hier wieder einmal die Verantwortung für eine vernünftige Handhabung des Gesetzes auf die Praxis. Bei der Durchleuchtung des Referentenentwurfs gelang auch eine durch den herausragenden Kenntnisstand der Kandidatin ermöglichte interdisziplinäre Betrachtung, wie etwa die Diskussion des Gesetzesvorschlags im Hinblick auf seine Europarechtskonformität zeigt.

Frau Fox blieb aber nicht, wie bei Abschlussarbeiten häufig vorzufinden, auf einer kleinteiligen deskriptiven oder hermeneutischen Ebene stehen, sondern nahm tiefer gehend die teleologische Bewertung des Gesetzesvorschlags als Ganzes aus wissenschaft-

licher Sicht vor. Sicher finden sich auch Ansatzpunkte für einzelne Kritik an ihrer Argumentation – was soll man von einem Hochschullehrer auch anderes erwarten? Diese verstellen aber nicht den Blick auf die herausragende Leistung einer Bachelor-Studierenden. ...

Die herausragenden Leistungen der Preisträgerin beschränkten sich aber nicht nur auf den fachlichen Teil des Studiums, sie hat auch im Hochschulalltag besonderes Engagement gezeigt. Sie übernimmt Verantwortung auch für andere. So zögerte sie nicht, Probleme mit einem Mitglied des Lehrkörpers auf Fachbereichsebene anzusprechen und eine sachgerechte Lösung einzufordern, auch wenn aus ihrer Sicht Nachteile für sie selbst nicht auszuschließen waren. Dabei lässt sie sich nicht einschüchtern. Auch gegenüber Kommilitonen äußerte sie ihre Meinung stets offen, auch wenn diese gelegentlich als unbequem oder vermeintlich unsolidarisch empfunden wurde. Manche sehen hierin fälschlich Querulantenentum, statt zutreffend eine Person mit Ecken und Kanten zu erkennen, die Zivilcourage hat und einen Sinn für „richtig“ und „falsch“ – eine Eigenschaft, die in unseren Tagen doch immer wieder gefordert wird.

Frau Fox hat darüber hinaus als Tutorin den Übergang von jungen Kommilitonen in den Hochschulalltag unterstützt. Auch hier hat sie sich nicht auf die Erreichung eines Lehrerfolges beschränkt, sondern aus ihrer Sicht verbesserungsbedürftige Strukturen erkannt, benannt und ist für Änderungen auch eingetreten....“

# PREISTRÄGER BGW

## Jan-Hendrik Börse

Prof. Dr. Franz Giesel



Jan-Hendrik Börse

### Zur Person:

Jan-Hendrik Börse wurde 1980 in Mainz geboren. 2001 legte er dort das Abitur ab. Nach dem Zivildienst schrieb er sich zum Wintersemester 2001/2002 an der damaligen FH Wiesbaden im Diplomstudiengang „Insurance & Finance“ mit Schwerpunkt „Risikomanagement“ ein und schloss das Studium im Februar 2007 als bester Absolvent ab. Im Anschluss absolvierte Herr Börse den Studiengang zum Master of Arts in International Business Administration an der Hochschule RheinMain, den er erneut als Bester seines Jahrgangs beendete.

Parallel zum Studium war Herr Börse bei der Fraport AG und der Skoda AG tätig. Seinen Berufseinstieg fand er im Oktober 2008 als Akquisitionsmanager/Beteiligungscontroller bei der Henkell & Co. Sektkellerei KG in Wiesbaden.

### Aus der Laudatio:

„...Ich werde Ihnen nun einen der Preisträger vorstellen, der die Besonderheit aufweist, dass er aus zwei Studiengängen hervorgegangen ist. Es ist Herr Jan-Hendrik Börse, der heute hier für seine besonderen Leistungen im Master-Studiengang International Business Administration ausgezeichnet wird. Vor diesem Master-Studium hat er im Diplom-Studiengang Insurance and Finance studiert, wo er ebenfalls mit außergewöhnlichem Erfolg sein Studium im Februar 2007 als Diplom-Betriebswirt abgeschlossen hat.

### Ich darf Ihnen kurz etwas zum Werdegang von Herrn Börse sagen:

Er ist in Mainz geboren, hat dort sein Abitur gemacht, bevor es ihn auf die hiesige Rheinseite gezogen hat. Er wohnt heute in Hochheim am Main und arbeitet bei der uns allen bekannten Henkell & Co. Sektkellerei KG hier in Wiesbaden. Im Oktober 2002 hat er an der Fachhochschule Wiesbaden mit dem Studium Insurance and Finance begonnen, dort den Schwerpunkt „Risikomanagement“ belegt und als bester Absolvent seines Jahrgangs das Studium abgeschlossen. Während seines Studiums hat er qualifizierte Arbeiten und Praktika bei der Fraport AG, bei Skoda Deutschland und bei Ernst & Young übernommen. Im letzten Semester studierte er aus eigener Initiative heraus mit einem Stipendium der uns allen bekannten Richard-Müller-Stiftung an der École Supérieure de Commerce in Nizza.

Danach ist er in den englischsprachigen Master-Studiengang International Business Administration gewechselt und hat dort im März letzten Jahres den Mastertitel erworben, wieder als bester Absolvent

seines Jahrgangs. Er dokumentiert durch sein Studium die Durchlässigkeit der Studiengänge der Wiesbaden Business School und auch, wie Masterstudierende in einem neuen Studiengang von dem erworbenen Wissen des früheren Studiengangs profitieren können.

Herr Börse wird aber heute nicht nur wegen seiner zweimal mit „sehr gut“ bewerteten Studienergebnisse ausgezeichnet, sondern weil er auch eine Masterthesis geschrieben hat, die sich durch ihre Kreativität deutlich von anderen Abschlussarbeiten abhebt. Das Thema „Foreign Exchange and Disaster Risk Management in Microfinance Institutions“ zeigt schon eine ungewöhnliche Kombination: Das Risikomanagement von Wechselkursänderungen und Katastrophen in Mikrofinanzinstitutionen.

Wir kennen inzwischen eine Menge von Veröffentlichungen zur Mikrofinanzierung, also zur Vergabe von Kleinstkrediten an Einzelne oder Gruppen von Kreditnehmern insbesondere in Entwicklungsländern, aber die Risikopolitik von Großrisiken, die das gesamte Entwicklungsprojekt gefährden können, ist bisher kaum untersucht worden. Herr Börse hat sich z. B. mit der im Moment ganz aktuellen Frage befasst, was passiert, wenn Pandemien in Entwicklungsländern auftreten und davon ein Großteil der Kreditnehmer betroffen ist. Das Gleiche gilt auch für Wirbelstürme, Erdbeben etc. Dann fallen nämlich fast alle Kreditrückzahlungen aus. Wie kann man solche existenziellen Katastrophenrisiken absichern? In Industrieländern gelingt das, aber in Entwicklungsländern wie z. B. Bangladesh oder Ruanda? >>

» Oder wie sieht es mit der Absicherung des Währungsrisikos aus, das dann entsteht, wenn Mikrofinanzinstitute – wie es der Regelfall ist – ihr Kapital in starker Währung erhalten, in schwacher lokaler Währung ausleihen und dann bei Fälligkeit wieder in starker Währung zurückzahlen müssen?

Herr Börse hat beachtliche Ideen zur Lösung dieser Probleme entwickelt und auch konkret auf ihre Anwendungsmöglichkeit hin untersucht. Angeknüpft hat er hier an seine Diplomarbeit im Insurance and Finance-Studiengang, für die er ein Jahr früher einen bundesweiten Innovationspreis erhalten hatte.

Als Betreuer der Masterthesis muss ich sagen: Es war geradezu spannend, wie Herr Börse argumentiert hat und welche innovativen Finanzstrategien und -instrumente er entdeckt und erläutert hat. Für seine Thesis hat er deshalb die beste Note 1,0 erhalten.

Herr Börse hat schon während seines Studiums mit der Arbeit bei Henkell & Co. in Wiesbaden begonnen. Dort ist er im Bereich Beteiligungscontrolling eingesetzt und als Akquisitionsmanager viel im Ausland unterwegs. ... Ich freue mich, dass Herr Börse einer der Preisträger ist. Er hat den Preis verdient. Ich gratuliere ihm ... zur Preisverleihung sehr herzlich ...“

### BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT WIESBADEN e.V.

Betriebswirtschaftliche Gesellschaft Wiesbaden e.V.  
 c/o Nassauische Sparkasse Wiesbaden,  
 Vorstandssekretariat  
 Rheinstraße 42-46  
 65185 Wiesbaden  
[www.bgw-wiesbaden.de](http://www.bgw-wiesbaden.de)



## Zukunft Budenheim

Budenheim in einem Satz? In Budenheim arbeiten Persönlichkeiten. Und das nun schon seit über 100 Jahren. Als Unternehmen der Oetker-Gruppe verschreibt sich Budenheim seit jeher der Herstellung von hochinnovativen Produktveredelungen - Produkte, die unser Leben tagtäglich bereichern und einfacher machen. Dabei stehen wir als weltweit agierender Hersteller und Vermarkter unserer Produkte für Kundennähe sowie Zuverlässigkeit in Qualität, Innovation und Umweltschutz.

## Was würden Sie wählen?

- Karriere
- Zukunft
- Beides

Warum eigentlich sollten sich Zukunft und Karriere einander ausschließen? Wer sich für Budenheim entscheidet, entscheidet sich für die Zukunft. Zukunft geht bei uns einen entscheidenden Schritt weiter und beschreibt ein Ziel, keinen Titel. Denn die größte Karriere liegt in der Gestaltung einer verantwortungsvollen beruflichen Zukunft.

Budenheim ist weit mehr als nur ein weltweit agierendes Unternehmen. Budenheim hat eine Seele.

Hier unsere Charaktereigenschaften im Telegrammstil: **Verantwortung** trägt bei Budenheim jeder und alle gemeinsam. **Mut** ist bei Budenheim eine Tugend und eine Voraussetzung für Neues. **Zukunft** ist das, was Budenheim bietet. Ein Arbeitsumfeld voller ungeahnter Optionen und mit dem höchsten Wert an sich: Sinnhaftigkeit im Tun und Handeln. **Respekt** ist das, was einem in Budenheim auf Schritt und Tritt begegnet. Ein Klima des kollegialen Miteinanders, unabhängig von Status und Alter. **Offenheit** ist bei uns gemeinsamer Sprachgebrauch. Es gibt nichts, was nicht angesprochen werden kann. Nichts, was nicht gelöst werden kann. Nichts, was wir dem noch hinzuzufügen hätten. **Freude** ist bei Budenheim nicht wegzudenken. Hier geht jeder mit Freude an seine Aufgabe. Sie ist die Triebfeder innovativer Ideen. Und Freude ist ansteckend. So bereichern immer mehr gut gelaunte und hoch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unser Team.

Und wann starten Sie Ihre Zukunft bei Budenheim?

### Chemische Fabrik Budenheim KG

Personal - Alexander Eichborn

Tel.: +49 (0)6139 89 633 - E-Mail: [Personal@budenheim.com](mailto:Personal@budenheim.com)

Stellenangebote unter [www.budenheim.com](http://www.budenheim.com)





# Mehr Freiheit.

## Von Anfang an.

Karriere machen bei Ernst & Young\* macht viel Spaß, kostet aber auch viel Energie. Deshalb geben wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genügend Zeit zum Auftanken. Zum Beispiel mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und einem fairen Ausgleich möglicher Überstunden. Für mehr Gesundheit, mehr Freizeit und mehr Spaß an der Karriere. Mehr über uns und Ihre Möglichkeiten finden Sie im Internet unter

**What's next for your future?**

[www.de.ey.com/karriere](http://www.de.ey.com/karriere)



 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

