

WBS HIGHLIGHTS

Wiesbaden Business School

Aktuelles zum Stand von
Lehre und Forschung an der WBS

Ausgabe 2011



Hochschule **RheinMain**
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim



Dein Stil. Dein Konto. Naspa Giro 18Plus

Das neue Girokonto:
weiter reisen, günstiger shoppen, Neues erleben.
www.naspa.de/18plus



Meine Komfort-Sparkasse **Naspa**

EINFÜHRUNG	
Editorial	5
Neu an der Hochschule RheinMain: das Deutschlandstipendium	6
FORSCHUNGSAKTIVITÄTEN	
Tagungsberichte	
» 4. Wiesbadener Kolloquium	8
» 1. Wiesbadener Steuertag am 18. November 2010	9
Forschungssemester	
» Forschungssemester in Australien	10
Forschungsprojekte	
» Vertrieb von Konsum- und Gebrauchsgütern im Jahr 2020	12
» Sind Chaos und Kontinuität kombinierbar?	14
» AllWiss – Arbeiten-Lernen-Leben in der Wissensarbeit	16
FORSCHUNGSERGEBNISSE	
Publikationsübersicht	17
Weitere Aktivitäten	20
Buchvorstellung	21
Beiträge:	
» Status Quo variabler Vergütung nach der Finanzkrise	22
» Aufsichtsrechtliche Machtverschiebung	29
» Die Brisanz externer Ratings	35
» Negotiating with the Enemy	42
» WBS Research: Inflationsresistenz von Aktien	49
FORSCHUNG UND LEHRE	
Vorstellung Studiengang:	
» Bachelor of Arts in International Business Administration	50
Praxis in der Lehre	
» Tax Practice and Study – eine win win win Situation	51
» CEOs hautnah – RheinMain Finance macht es möglich	52
» Einzelcoaching für Studierende	53
Forschung in der Lehre	
» Sommerschule in russischer Sprache	54
» DATEV-Workshop Steuern an der WBS	55
Exkursionen	
» Brüssel 2010	56
» Eurokrise hautnah	58
Ausgezeichnete Studierende	
» Herausragende Thesen	59
» Beste Absolventen	64
» Preisträger BGW	65
Impressum	64

CLEVER VERWIRKLICHEN

Die **R+V Versicherung** ist mit mehr als 7 Millionen Kunden und über 11 Milliarden Euro Beitrags-einnahmen eine der größten deutschen Versicherungsgruppen. Sie bietet als genossenschaftlicher Versicherer in der **Genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken 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. 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



Genossenschaftliche
Finanzgruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken



Liebe Leserinnen und Leser der WBS Highlights,

gerade in finanziell schwierigen Zeiten ist es wichtig, die vielfältigen Aktivitäten an der Wiesbaden Business School (WBS) intensiv nach außen darzustellen. Wir „verbrauchen“ nicht nur Steuergelder, sondern erbringen wichtige Leistungen für das Gemeinwesen. Bildung ist der Schlüssel zu wirtschaftlichem Erfolg und sozialem Aufstieg. Gerade Fachhochschulen mit ihrem Schwerpunkt in der Lehre kommt hier eine besondere Rolle zu.

In erster Linie erfüllen wir diesen Auftrag durch die solide Ausbildung, die wir unseren Studierenden zukommen lassen. Dass der Arbeitsmarkt unsere Absolventen rasch und vollständig aufsaugt, beweist die gute Reputation der Wiesbaden Business School. Stellvertretend für die zahlreichen Studierenden, die mit sehr viel Engagement und Elan unseren Fachbereich besuchen, stellen wir in dieser Ausgabe die Preisträger 2010 der BGW vor, nennen die besten Absolventen und präsentieren besonders gut gelungene Thesen.

Auch in der Forschung sind wir aktiv, obschon unsere Ressourcen weit hinter denen der Universitäten zurückbleiben. In diesem Jahr stehen die Beiträge wieder im Zeichen der weltweiten Finanzkrise. Insbesondere geht es um die Bewertung und Einordnung von Risiken, an einem Fachbereich mit besonderem Fokus im Versicherungssektor nicht überraschend. Aber auch die Auswirkungen der Finanzkrise auf die Zahlung von Boni verdienen Beachtung. Die Forschung spielt sich nicht nur im stillen Kämmerlein ab, sondern findet regelmäßig Eingang in das Studium, wie weitere Beiträge eindrucksvoll belegen.

Die Entscheidung, ein Studium aufzunehmen, erfordert ebenfalls eine Abwägung der Chancen und Risiken. Die Finanzierung spielt dabei für viele Studieninteressierte eine wichtige Rolle. Schon bisher haben manche unserer Studierenden von einer Förderung, etwa durch Stiftungen, profitieren können. Dennoch ist es zu begrüßen, wenn mit dem Deutschlandstipendium ein weiteres Förderungsinstrument geschaffen wurde. Es erfordert allerdings eine Beteiligung von Unternehmen. Dass die WBS bei der Einwerbung solcher Mittel sehr erfolgreich war, zeigt einmal mehr unsere gute Verankerung in der Region.

Diese Ausgabe der WBS Highlights wurde von der Betriebswirtschaftlichen Gesellschaft (BGW) finanziell gefördert, wofür herzlich Dank gesagt werden soll. Ebenso danken wir den Unternehmen der Region, die uns mit einer Anzeige unterstützt haben. Frau Meuer von Meuer & Schmitt GbR hat das Layout gewohnt professionell übernommen.

Wer für die nächste Ausgabe etwas beisteuern, aber auch Vorschläge, Anregungen oder Kritik anbringen möchte, ist herzlich dazu eingeladen (am besten per Mail an: Rainer.Wedde@hs-rm.de).

Eine anregende und spannende Lektüre wünscht

Ihr

Prof. Dr. Rainer Wedde
Redakteur der WBS Highlights

Neu an der Hochschule RheinMain: DAS DEUTSCHLANDSTIPENDIUM

Diesen Artikel haben Studierende des Kurses für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Leitung: Dr. Ulrike Brandenburg) an der Wiesbaden Business School verfasst. Wir danken Frau Andrea Peters, Mitarbeiterin des Hochschulmarketings.

Das Deutschlandstipendium ist da – als eine der ersten Hochschulen in Hessen hat die Hochschule RheinMain (HSRM) dieses neue nationale Stipendienprogramm umgesetzt. Pünktlich zum Beginn des Wintersemesters 2011/2012 können sich die ersten Stipendiaten der HSRM über 300 Euro monatlich freuen. Finanziert wird die Freikarte fürs entspannte Lernen übrigens zu gleichen Teilen vom Bund und von der Wirtschaft. Weitere Chancen für förderungswürdige Studierende bietet die vielfältige deutsche Stiftungslandschaft.

Wiesbaden, im Juli 2011. Während das Sommerwetter ungewöhnliche Kälterekorde hält, gehen die Bewerbungsanstrebungen fürs Deutschlandstipendium in die heiße Phase. Die Gewinnerinnen und Gewinner, will sagen: die von der hochschulinternen Vergabekommission ausgewählten Studierenden werden die ersten Stipendiatinnen und Stipendiaten der Hochschule RheinMain (HSRM) sein, die im Wintersemester 2011/2012 vom neu aufgelegten nationalen Förderprogramm profitieren können. Ihre Online-Bewerbung hat überzeugt, ihre guten Noten und ihr soziales Engagement werden mit 300 Euro monatlich belohnt.

Mit dem Deutschlandstipendium hat die Bundesregierung eine neue Form der Studienunterstützung geschaffen – neben der Bundesförderung vorhandener Stipendienorganisationen und nach der Erneuerung des als BAföG bekannten Bundesausbildungsförderungsgesetzes und dessen Ergänzung durch das Bildungskreditprogramm hat die Regierungsinitiative nun einen neuen Anreiz für studentische Spitzenleistungen entwickelt. Mit einem Förderanteil von 150 Euro pro unterstütztem Studierenden ist der Bund jetzt gleichsam mit einem eigenen Produkt in die Begabtenförderung eingestiegen. Stiftungen, Privatpersonen und Unternehmen bringen weitere 150 Euro pro Studierenden und Monat auf.

Lerneifer dient also künftig der Kontenpflege – das Deutschlandstipendium wird unabhängig vom eigenen Einkommen und demjenigen der Eltern bewilligt, es wird nicht auf das BAföG angerechnet

und ist weder steuer- noch sozialabgabenpflichtig. Anders als das BAföG muss das Deutschlandstipendium auch nicht zurückgezahlt werden. Bewilligt wird es für mindestens zwei Semester und maximal für die Regelstudienzeit.

Die Auswahl der Stipendiatinnen und Stipendiaten folgt klaren Kriterien – für Studienbewerberinnen und -bewerber ist die Note der Hochschulzugangsberechtigung wesentlich, für Studierende zählen die bisher erbrachten Prüfungsleistungen und soziales Engagement.

41 Stipendien kann die Hochschule RheinMain im Jahr 2011 vergeben, damit erreicht sie 0,45 Prozent der Studierenden. Eine kontinuierliche Anhebung der Quote ist geplant – in den kommenden Jahren werden sich mehr und mehr Studierende durch ihre Fachliteratur graben können, anstatt im Supermarkt Regale einzuräumen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn die Hochschule RheinMain genügend Förderer findet, die Studierende unterstützen möchten – denn die Gesamt-Umsetzung des Stipendienprogramms liegt, dem Willen der Bundesregierung zufolge, bei den Hochschulen.

Auch die Vergabequote folgt den Vorgaben der Bundesregierung. Diese stellt im laufenden Jahr zehn Millionen Euro zur Verfügung – ist Bildung doch, laut Bundesministerin Annette Schavan (CDU), „der Schlüssel für eine Staats- und Gesellschaftsreform.“ Entsprechend liegt die Zielmarke für das Deutschlandstipendium der >>



DARAUF KÖNNEN
SIE AUFBAUEN

» offiziellen Homepage zufolge mittelfristig bei acht Prozent aller Studierenden und damit bei bundesweit 160.000 künftigen Akademikern.

Damit reagiert das neu aufgelegte nationale Stipendienprogramm auf den von der Wirtschaft massiv beklagten Fachkräftemangel. Mit dem finanziellen Anreiz sollen junge Menschen vermehrt für die Aufnahme eines Studiums motiviert werden. Die Zahlen sprechen für sich: Den Angaben des Statistischen Bundesamtes zufolge lag die deutsche Studienanfängerquote 2007 um knapp 20 Prozentpunkte unter dem von der Vergleichsstudie der Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) ermittelten Durchschnittswert, im vergangenen Jahr waren es immer noch 10 Prozentpunkte – 2010 begannen nur 46 Prozent aller qualifizierten deutschen Schulabgänger ein Studium. Folgt man der Argumentation des aktuellen Reports des Deutschen Institutes für Internationale Forschung (IZA), dann sind das nicht genug – die Bildungsforscher prognostizieren für das kommende Jahrzehnt einen Bedarf an 2,8 Millionen nachfolgenden und zusätzlichen Akademikern in Deutschland.

Aber wie die strategische Ressource ‚Bildung‘ finanzieren? Für alle OECD-Länder gelte, dass ihre Hochschulen ein knappes Drittel des Etats mithilfe privater Geldgeber decken, ist auf der offiziellen Website des Deutschlandstipendiums zu lesen. Und: In Deutschland kommen derzeit 15 Prozent des so genannten Tertiär-Etats, zu dem auch die Hochschulen gehören, aus Spenden.

Das soll sich in Zukunft ändern. Mit dem aktuell geschaffenen Deutschlandstipendium soll eine international wettbewerbsfähige Marke etabliert werden – ‚Science made in Germany‘. Dass dieses Stichwort Sinn macht, beweist nicht zuletzt die bestehende deutsche Stipendienlandschaft, die sich aus einer Vielzahl von Stiftungen

etwa der Parteien und der Kirchen und der 1925 gegründeten „Studienstiftung des deutschen Volkes“ zusammensetzt (siehe Infozeile). Die jeweiligen Bewerbungsverfahren ähneln demjenigen zum Deutschlandstipendium, elternabhängig und rückzahlungsfrei können bis zu 600 Euro monatlich gewährt werden. Auch die deutsche Wirtschaft engagiert sich: Im Jahr 2010 förderte die Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw) 1.700 handverlesene Studierende und Promovierende.

Förder-Institutionen und Bundesregierung werben also regelrecht um den leistungswilligen akademischen Nachwuchs. Umso erstaunlicher ist es, dass bisher nur ein Bruchteil aller in Frage kommenden Bewerber – die Zahlenangaben wechseln zwischen zwei und drei Prozent aller deutschen Studierenden – ihre Chance auf ein Stipendium nutzen – das bestätigt auch unsere Umfrage unter Studierenden der Wiesbaden Business School (WBS). Uninformiertheit und die Angst vor Kontrolle und Leistungsdruck werden hier als häufigster Grund für den Bewerbungsverzicht angegeben. Allerdings wurden die mit dem Stipendium verbundenen Möglichkeiten im Gespräch durchaus wahrgenommen. Zu Recht – die Chancen sind ja ganz real: Das Deutschlandstipendium steht allen qualifizierten Bewerbern offen – egal welcher Religion, Herkunft oder Weltanschauung. Der Bewerbungsweg ist kurz – schließlich ist es die eigene Hochschule, die sich für ihre studentischen Leistungsträgerinnen und -träger stark macht. Individuelle Exzellenz soll sich auszeichnen, eine schnelle und gezielte Förderung ist auch für einen kurzen Zeitraum, etwa die Examensphase, möglich.

Bei Treffen im Rahmen des Deutschlandstipendiums können die gegenwärtigen und künftigen Förderer aus der Wirtschaft ‚ihre‘ Leistungsträger übrigens persönlich kennen lernen. Ein direkter Einfluss auf die Auswahl der Stipendiatinnen und Stipendiaten ist jedoch nicht möglich. Festlegen dürfen die Förderer sich hingegen auf einen bestimmten Studiengang, allerdings muss die Hochschule über ein Drittel der eingeworbenen Mittel frei verfügen dürfen. Aufgrund der bestehenden guten Kontakte zwischen der Hochschule RheinMain und der hiesigen Wirtschaft konnten erste Geldgeber gefunden werden. Sie unterstützen das Zukunftsprojekt Deutschlandstipendium. Es lohnt sich also, Bewerbungsunterlagen zusammenzustellen – auch wenn Student/in sich vielleicht lieber zum Skisport auf den Feldberg oder – falls der nächste Sommer seinen Namen verdienen sollte – zum Stadtstrand begeben würde.]

INFO: www.hs-rm.de/deutschlandstipendium und/oder www.deutschland-stipendium.de.

Unter anderem finden sich unter www.studieren.de (-> **finanzen** -> **stipendien**) zahlreiche Informationen zu den Studienwerken und Stiftungen der Parteien und Kirchen. **Übrigens:** Eine besondere Chance wird denjenigen gewährt, die auf dem Gebiet des ehemaligen Herzogtums Nassau geboren sind. Wer auf dem von Dillenburg, Hachenburg, Montabaur, Wiesbaden, Usingen und Herborn umgrenzten Territorium das Licht der Welt erblickte, kann sich beim Nassauischen Zentralstudienfonds um Förderung bewerben – die Gründung von 1817 wirtschaftet bis heute ertragreich.

4. WIESBADENER KOLLOQUIUM

F. Roland A. Richter, Dr. Holger Zinn (Lehrbeauftragte)



Bereits zum vierten Mal fand in der Hochschule RheinMain das Wiesbadener Kolloquium zu Fragen des Versicherungsrechts und der Schadensregulierung statt. Organisiert von den Lehrbeauftragten Dr. Holger Zinn und ass.iur. F. Roland A. Richter trafen sich am 16. August 2011 etwa 40 Experten aus Versicherungswirtschaft und Anwaltschaft, um sich über aktuelle Themen zur Kaskoversicherung auszutauschen. Prof. Dr. Detlev Reymann begrüßte die aus ganz Deutschland angereisten Teilnehmer und betonte, es sei das Ziel der Hochschule RheinMain, die Studierenden möglichst praxisnah auf den Beruf vorbereiten und daneben aber auch angewandt zu forschen.

Deshalb sei eine gute Zusammenarbeit mit den Praktikern genauso wichtig wie praxisorientierte Forschung und Lehre. Das Wiesbadener Kolloquium, so Reymann, verbinde all diese Aspekte für den Bereich der Versicherungswirtschaft. Besonders erfreut zeigte sich Prof. Dr. Reymann, dass das Wiesbadener Kolloquium von einer Privatinitiative inzwischen zu einem festen Bestandteil der Veranstaltungen der Wiesbaden Business School geworden sei.

In diesem Jahr wurden „Aktuelle Themen zur Kaskoversicherung“ durch vier Referenten aus den verschiedenen Bereichen der Versicherungswirtschaft behandelt: Jörg Breuer (ControlExpert GmbH, Köln) stellte das Leistungsspektrum von ControlExpert vor. Im Auftrag von Versicherungsunternehmen und Leasinggesellschaften prüft ControlExpert Reparaturrechnungen, deckt dadurch Verhaltensmuster der Geschädigten auf und entlastet Versicherungsunternehmen bei ihrer eigenen Prüftätigkeit. Durch das aufgebaute Spezialwissen, eine hochgradige Automatisierung der Prüfprozesse und spezialisierte Sachverständige generiert ControlExpert für seine Kunden einen Mehrwert.

Rechtsanwalt Roman Dickmann (Kanzlei Meschkat und Nauert, Gießen) referierte über Regresse in der Kaskoversicherung und stellte dabei vor allem die Auswirkungen der VVG-Reform 2008 in den Mittelpunkt. Durch Wegfall des Alles-oder-Nichts-Prinzips bei grober Fahrlässigkeit sowie den Verzicht auf den Einwand der groben Fahrlässigkeit in modernen Versicherungsbedingungen (AKB) seien redliche Versicherungsnehmer hier weitgehend geschützt. Ass.iur. F. Roland A. Richter (R+V Allgemeine Versicherung AG, Wiesbaden) sprach über Betrug bei der Abrechnung von Glaschäden in der Teilkasko-Versicherung, da sich in der jüngsten Zeit kriminelle Banden auf die Einreichung gefälschter Rechnungen spezialisiert haben. Durch diese betrügerischen Machenschaften entsteht ein Gesamtschaden von ca. 100 Mio. € jährlich, was für die Versicherungswirtschaft eine enorme Herausforderung darstellt. Schließlich sprach Marc-Oliver Herges (DEVK Allgemeine Versicherungs-AG, Köln) über aktuelle Betrugsmuster in der Kasko-Versicherung und Strategien zur Betrugsbekämpfung. Er zeigte auf,

dass es auch bei Unfallschäden oder der Abrechnung von Hagelchäden immer wieder vorkommt, dass arglistige Versicherungsnehmer nicht passierte Schäden abrechnen möchten.

Im Anschluss an die Veranstaltung lud Prof. Reymann die Teilnehmer des Kolloquiums zu einem Sektempfang am Weinstand der Forschungsanstalt Geisenheim ein, was die Veranstaltung wunderbar abgerundet hat.



Dr. Zinn im Gespräch mit Prof. Dr. Reymann.



Blick ins Auditorium



Ass. iur. F. Richter spricht über Betrug bei Teilkasko-Glas-Schäden.

Die bisherigen Themen des Wiesbadener Kolloquiums waren:

- 2008: Aktuelle Herausforderungen bei der Bemessung und Regulierung von Kfz-Haftpflichtschäden
- 2009: Schadenmanagement, Schadenregulierungsmanagement
- 2010: Aktuelle Brennpunkte der Regulierung von Kfz-Haftpflichtschäden

Zu den Kolloquien sind Tagungsbände mit den Vorträgen erschienen. Der Tagungsband zum Kolloquium 2011 wird wahrscheinlich im ersten Quartal 2012 erscheinen.

Das 5. Wiesbadener Kolloquium wird voraussichtlich am 14. August 2012 stattfinden.]

1. WIESBADENER STEUERTAG AM 18. NOVEMBER 2010

Prof. Dr. Rainer Hartmann



Die IHK Wiesbaden und die Wiesbaden Business School haben am 18. November 2010 erstmals den Wiesbadener Steuertag unter dem Leitthema „Steuerwettbewerb Deutschland – Schweiz 0:1“ ausgerichtet.

Die Veranstaltung begann um 16 Uhr im großen Saal der IHK an der Wilhelmstraße. Nach einem einführenden Vortrag von StB Dr. Jens Hanebrink von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Standort Winterthur, zum Steuerwettbewerb zwischen Staaten im Allgemeinen und zum Steuersystem der Schweiz berichtete StB Reinhard Stockum, langjähriger Frankfurter Partner der internationalen Law Firm Sherman & Sterling, von zahlreichen dramatischen, aber auch amüsanten Erfahrungen, wie und warum seine Mandatschaft Steuersubstrat ins Ausland schaffen wollte. Im Anschluss an die Kaffeepause im Foyer berichtete der auf Steuerstrafverteidigung spezialisierte Rechtsanwalt Tobias Mildeberger, Sozietät Hoffmann und Partner aus Mainz, über aktuelle Entwicklungen und seine Erfahrungen mit inländischen Mandanten, die nicht deklarierte Einkünfte aus der Schweiz beziehen. Den Abschluss des erfolgreichen Wiesbadener Steuertags bildete eine von Prof. Dr. Rainer Hartmann moderierte, lebhafte Podiumsdiskussion mit den Vortragenden. Als Ergebnis kristallisierte sich heraus, dass trotz der im Hinblick auf intensiveren Steuerdatenaustausch nachgebesserten bilateralen Verträge mit der Schweiz fraglich sei, ob denn in der Praxis wirklich brauchbare Daten ausgetauscht würden oder ob nicht die Abkommenser-gänzungen eher theoretischer Natur bleiben.

Der zweite Wiesbadener Steuertag wird am 29. September 2011 ab 16 Uhr im Saal der IHK Wiesbaden stattfinden, diesmal zum Thema „Steuern 2011: Einfach gerecht?“.



Reinhard Stockum (oben) hatte Dramatisches und Amüsantes aus dem Alltag eines Steuerberaters zu berichten.



Dr. Friedemann Götting, stv. Geschäftsführer der IHK und Lehrbeauftragter der WBS, eröffnete den 1. Wiesbadener Steuertag.

FORSCHUNGSSEMESTER IN AUSTRALIEN

Prof. Dr. Jochen Beißer



Trotz oder gerade wegen der großen Entfernung ist Australien bei Studenten ein beliebtes Land, um an einer dortigen Hochschule ein Auslandssemester zu verbringen. Die hervorragende Ausstattung australischer Universitäten, Forschung auf hohem Niveau sowie geringe Sprachbarrieren sind Aspekte, die einen Aufenthalt in Australien auch für Professoren interessant machen.

Prof. Dr. Jochen Beißer verbrachte von Oktober 2010 bis Januar 2011 einen Teil seines Forschungssemesters an der University of Melbourne, Victoria.

Die University of Melbourne ist eine der renommiertesten Universitäten Australiens. 2010 belegte sie im Universitätsranking der Times Higher Education von allen australischen Universitäten den ersten, weltweit den 36. Platz. Mit ihrer Gründung 1855 gehört die University of Melbourne zu den ältesten Universitäten des Kontinents. 6.500 Mitarbeiter kümmern sich um 47.000 Studenten aus mehr als 120 Ländern. Auf dem Campus der Universität befindet sich eine der ältesten und größten akademischen Bibliotheken Australiens. Über 3,6 Millionen Bücher und Zeitschriften stehen Studenten und Forschern zur Verfügung.

Der Schwerpunkt der Forschungstätigkeit von Prof. Dr. Beißer lag im Themengebiet „Bewertung derivativer Finanzinstrumente“. Zertifikate sind strukturierte Finanzprodukte. Die ersten emittierten Zertifikate waren recht einfach strukturiert. Sie setzten sich aus

einem Basisinstrument (z.B. einer Aktie oder einer Anleihe) und einer Optionskomponente zusammen. Zertifikate sind bei Investoren sehr beliebt, da man mit ihnen komplexe Strategien durchführen oder in sonst nur schwer zugängliche Produkte oder Märkte investieren kann. Im Zuge eines immer schärferen Wettbewerbs unter den Zertifikate-Emittenten und einer zunehmenden Reife des Marktes gingen anfänglich hohe Strukturierungsgewinne im Zeitablauf zurück. Eine höhere Komplexität der Zertifikatstruktur ermöglicht es Banken, wieder höhere Margen zu erzielen.

Getrieben wird die Entwicklung zu einer höheren Komplexität auch von der Nachfrageseite durch das Interesse von Investoren an immer neuen, interessanten Investmentideen. In seinem Forschungsprojekt hat Prof. Dr. Beißer neben der Strukturierung und Bewertung von klassischen Zertifikaten insbesondere Zertifikate »»





Melbourne Southbank mit der beeindruckenden Skyline.

» untersucht, die sich auf mehr als einen zugrundeliegenden Basiswert beziehen. Die Bewertung solcher Korrelationsprodukte ist komplexer als die Bewertung einfacher Derivate, da ein zusätzlicher Parameter (die Korrelation) in die Berechnung des fairen Werts des Derivats eingeht. Korrelationen sind jedoch, anderes als z.B. Zinsen, nicht direkt beobachtbar. Emittenten von Korrelationsprodukten können die höhere Komplexität der Bewertung strukturierter Finanzprodukte nutzen, um eine höhere Gewinnspanne zu erzielen.

Ein weiterer thematischer Schwerpunkt der Forschungstätigkeit von Prof. Dr. Beißer lag in der Untersuchung aktueller bankenaufsichtlicher Anforderungen. Diese Thematik erlangte insbesondere durch die Veröffentlichung neuer aufsichtsrechtlicher Regelungen im Sommer 2010 (Stichwort: Basel III) besondere Bedeutung. Schon

während der Finanzmarktkrise begann in der Politik, bei Banken und Aufsichtsbehörden die Diskussion über eine globale Finanzmarktreform. Den Kern der Reform stellen neue Regeln zur Kapitalausstattung, zur Liquidität und zur Verschuldung von Banken dar, die unter dem Stichwort Basel III zusammengefasst werden.

Melbourne ist nicht nur zum Forschen ein attraktiver Standort. Die mit rund 3,4 Millionen Einwohnern zweitgrößte Stadt Australiens (und südlichste Millionenstadt der Welt) kann zwar nicht mit kilometerlangen Sandstränden wie Städte an der Gold Coast in Queensland glänzen. Dafür hat Melbourne anderes zu bieten. Nirgendwo sonst auf dem fünften Kontinent gibt es ein so umfangreiches Angebot an interessanten Museen, grandiosen Bauwerken und guten Restaurants mit leckeren Speisen. Nicht umsonst wurde die Hauptstadt des Bundesstaates Victoria von „The Economist“ dreimal zur lebenswertesten Stadt der Welt gewählt. Eine Meinung, der sich übrigens auch Pinguine anschließen. Warum sonst würde es sich eine mehrere tausend Pinguine umfassende Kolonie unmittelbar am Hafen auf dem St. Kilda Pier mit Blick auf die Skyline der Stadt gemütlich machen?

Dass der Goldrausch in den 1880er Jahren Melbourne großen Reichtum bescherte, ist heute noch an den vielen beeindruckenden viktorianischen Bauwerken aus dieser Zeit erkennen. Damals war Melbourne die reichste Stadt der Welt und nach London die zweitgrößte Stadt des Britischen Empires. Wie ein Blick auf die Skyline der Stadt erahnen lässt, ist Melbourne heute das wichtigste finanzielle Zentrum Australiens. Im Central Business District (CBD) haben zwei der vier größten australischen Banken sowie die meisten der australischen Pensionsfonds ihren Hauptsitz. Das südliche Ende des CBD bildet der Yarra River, dessen Ufer von Fahrradwegen gesäumt ist, auf denen man bis weit ins Hinterland fahren kann. Wer Glück hat, findet dabei vielleicht einen von den Goldgräbern übersehenen Nugget.



VERTRIEB VON KONSUM- UND GEBRAUCHSGÜTERN IM JAHR 2020

Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann



Der Vertrieb kennt die zukünftigen Herausforderungen, doch Strategie- und Maßnahmenplanung stecken in vielen Firmen in der Sackgasse.

Im Rahmen der Vorlesung „Vertriebsmanagement“ bei Frau Prof. Dr. Czech-Winkelmann sahen sich die Studierenden des Studiengangs Master of Arts in Sales and Marketing im SS 2011 mit einer besonderen Herausforderung konfrontiert: Zu erforschen, wie sich der Vertrieb von Konsum- und Gebrauchsgütern bis zum Jahr 2020 entwickeln könnte.

Die Befragung richtete sich an leitende Vertriebsmitarbeiter bzw. die Geschäftsführung von kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen der Branchen Papier-Büro- Schreibwaren, Lederwaren und Accessoires, Textil/Bekleidung, Haushaltsgeräte, Sportartikel, Getränke und Drogerie- und Parfümeriewaren. Der Fragebogen wurde gestellt. Die Befragten wurden durch die Studierenden telefonisch kontaktiert und um Teilnahme gebeten.

Branchenübergreifend haben die Studierenden insgesamt 785 Unternehmen angesprochen, von denen 382 Unternehmen Kontakt mit dem Fragebogen hatten. Schlussendlich konnten sehr erfreuliche 74 komplette Interviews generiert werden (9,4% Rücklaufquote), unter anderem mit namenhaften Unternehmen wie Melitta, Puma, Bacardi, Hugo Boss, Fossil oder Hipp.

2020 - Was nimmt Einfluss auf die Arbeit des Vertriebs?

Meistgenannter externer Einflussfaktor ist der zunehmende Wettbewerb, vornehmlich durch **internationale Konkurrenz**, insbesondere aus Asien und China.

Des Weiteren rechnen die befragten Unternehmensvertreter mit Veränderungen im Vertrieb, durch das sich **wandelnde Konsumentenverhalten**, das auch durch die demografische Entwicklung stark beeinflusst wird, die zunehmende **Bedeutung des E-Commerce**, aber auch durch Veränderungen in den **wirtschaftlichen Rahmenbedingungen** wie Rohstoffpreise und -verfügbarkeit, Arbeitsmarktsituation, Wechselkurse/Währungsstabilität und natürlich wird die weiterhin anhaltende **Konzentration des Handels** als externer Einflussfaktor gesehen.

Unternehmensintern, so rund 40% der Befragten, wird der Vertrieb vor allem durch Bemühungen um **Effizienzsteigerungen** in den Prozessabläufen als auch den Kostenstrukturen beeinflusst. Aber auch **Produktinnovationen**, neue Wege der **Bearbeitung- und Bindung der Handelskunden** und ein womöglich bevorstehender **Fachkräftemangel** werden laut Angabe der Befragten Änderungen der Vertriebsstrukturen erfordern.

2020 - Welche Anforderungen stellen die Handelspartner?

Auf die Frage, welche Anforderungen die Handelskunden 2020 an die Herstellerfirmen haben werden, antworteten 76% der Befragten mit der Erwartung, dass der Handel verstärkt **Kooperationen** mit den Herstellerunternehmen anstreben wird, wie z.B. in Form des Category Managements oder des Vendor Managed Inventories. Ferner rechnen knapp 75% der Befragten mit intensiveren Forderungen nach **Handelskunden-Services**, wie Mitarbeiterschulungen, Promotions vor Ort oder Service-Hotlines. Nach Einschätzung der befragten Hersteller, wird sich der Handel außerdem verstärkt an **Preisen und Konditionen orientieren** (73%). Des Weiteren >>

» glauben die Befragten, dass der Handel zukünftig zunehmend eine **IT-Anbindung an die Lieferkette** mittels eines EDI-Systems fordern wird (63%). Der Wunsch nach **kundenindividuellen Promotions**, sowie **intensiverem Trade-Marketing** wird von 44% bzw. 46% der Befragten angenommen.

2020 – Was sind die eigenen Ziele des Vertriebs?

Für die kommenden 10 Jahre sehen 80% der befragten leitenden Vertriebsmitarbeiter/ Geschäftsführer die **Verstärkung der Kundenbindung** als höchste Priorität. Zweitwichtigstes Ziel ist für 73% die **Absatzsteigerung** entweder durch die Erweiterung der Distribution auf den aktuellen Märkten oder auch durch Expansion auf neue Märkte. An dritter Stelle stehen für jeweils 61% der Unternehmen, gleichermaßen die **Kostenreduktion** und das **Key Account Management in Form von speziellen Kundenbetreuungskonzepten**. Die **Optimierung des Vertriebscontrollings** nimmt den vierten Platz ein und hat für rund 54% der Unternehmen höchste Priorität.

2020 meistern – aber wie?

Von den befragten Unternehmen gaben nur 61% an, eine **langfristige Vertriebsstrategie** zu verfolgen und haben sich demnach auch Vertriebsziele für zukünftiges Handeln gesetzt. D.h. aber auch, dass branchenübergreifend knapp 40% aller befragten Unternehmen keine langfristige Vertriebsstrategie verfolgen. Dies bestätigt den Nachholbedarf bei der strategischen Planung in der Praxis, der auch in der Literatur häufig kritisch angemerkt wird.

Im **IT-Bereich** besteht noch **erheblicher Nachholbedarf** in den befragten Unternehmen. Nicht einmal 50% nutzen ein Customer-Relationship-Management System für ihr Key-Account-Management und nur jedes fünfte Unternehmen arbeitet mit einem Business-Intelligence-System. Knapp 20% aller befragten Unternehmen arbeiten sogar noch komplett ohne IT-Unterstützungssystem. Geoinformations-Systeme zur Gebiets- und Kundensteuerung werden lediglich in sechs von 74 Unternehmen eingesetzt.

Auch die **Steuerung der Kunden und Vertriebsmitarbeiter hat Nachholbedarf**. Zwar sagen 83% der Unternehmen, dass sie die ABC-Analyse und 67% den Kundendeckungsbeitrag einsetzen,

aber nur 48% nutzen eine Kundenportfolio-Analyse. Ein Deckungsbeitrag nach Außendienstgebieten wird nur von 37% der Unternehmen eingesetzt. So äußert auch die überwiegende Mehrheit der Befragten, dass diese Controllinginstrumente in der Zukunft an Bedeutung zunehmen werden.

Verschiedene **Aktivitäten und Prozesse** werden im Jahr 2020 eine höhere Bedeutung haben als aktuell und erfordern die entsprechenden inhaltlichen und organisatorischen Anpassungen, um ihnen zu begegnen. Auf einer Skala von 1 bis 6 (1 geringe Bedeutung, 6 sehr große Bedeutung) hat die Kundenplanung jetzt eine Bedeutung von 4,7 und im Jahr 2020 von 5,3, das Konditionenmanagement wird derzeit mit 4,6 und im Jahr 2020 mit 5,1 bewertet. Die größte Veränderung wird beim Vertriebscontrolling eintreten müssen, dessen Bedeutung zurzeit mit 3,3 und im Jahr 2020 mit 5,1 eingeschätzt wird.

2020 – Fazit

Das Forschungsprojekt zeigt, dass der Vertrieb in der Zukunft eine Vielzahl von Herausforderungen zu bewältigen hat. Nur Unternehmen, die 2020 mit einer gründlichen strategischen Planung der Vertriebsstrukturen und der Vertriebsorganisation begegnen, werden die Zukunft erfolgreich meistern können. Hier haben viele Firmen noch sehr viel Arbeit vor sich!

Erfahrungsbericht der Studierenden

Für die Studierenden war es eine Herausforderung, die sog. „Kaltakquise“ kennenzulernen. Also vorbei am „Gatekeeper“, sei es die Telefonzentrale oder die Sekretärin, den gewünschten Gesprächspartner zu erreichen.

Eine ziemliche Hürde bei der Durchführung der Online-Befragung stellte die Länge und Komplexität des Fragebogens dar, was zu einer Abbruchquote von etwa 80% führte, die allerdings auch bei kürzeren Fragebögen nicht unüblich ist.

Auch die Schwierigkeiten von Projektarbeiten mit verschiedenen Projekt-Untergruppen lernten die Studierenden kennen. So gab es eine Reihe von Schnittstellenproblemen bei der Über- bzw. Weitergabe von Aufgaben. Insgesamt brachte das Forschungsprojekt für die Studierenden sehr viele neue Erfahrungen, die sehr positiv aufgenommen wurden.

SIND CHAOS UND KONTINUITÄT KOMBINIERBAR?

Prof. Dr. Klaus North



Ein internationales Projekt zur Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in kleinen und mittleren Unternehmen in Europa und Südamerika

Die Herausforderung

Wir erleben aktuell, dass die Welt sich rasch und in unvorhersehbarer Weise verändert. Die bislang gelebte Kontinuität und Ordnung wird nicht nur durch Wirtschaftskrisen, Inflation und Staatsbankrotte erschüttert, sondern auch durch die Demokratiebewegungen im Nahen Osten, durch Naturkatastrophen und Reaktorunfälle oder resistente Bakterien auf Lebensmitteln, die alle zusammen ungeahnte Auswirkungen auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung auch in Europa haben werden. Einen wie auch immer gearteten „Normalbetrieb“ wird es in vielen Organisationen in Zukunft nicht mehr geben. Das gilt gerade auch für international agierende kleine- und mittlere Unternehmen, die aufgrund ihrer Ressourcenausstattung Krisen nicht so leicht abfedern können wie Großunternehmen. Die auf Kontinuität eingerichtete Unternehmensführung wird herausgefordert und muss lernen, Handlungsweisen für die neuen turbulenten Umfeldbedingungen zu entwickeln.

Südamerika dagegen lebt seit Jahrzehnten mit Wechselsituationen. Im Unterschied zu westeuropäischen Unternehmen, deren Erfolg unter anderem auf Standards wie Kontinuität, Qualität, Innovation, Wissensmanagement und dem hohen Ausbildungsniveau der Mitarbeiter beruht, besitzen gerade kleine und mittlere Unternehmen in Lateinamerika die inzwischen als Ressource wahrgenommene Fähigkeit, sich unter turbulenten ökonomischen und sozialen Bedingungen zu behaupten; sozusagen das Chaos als kreatives Potenzial zu beherrschen und zu nutzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Der Lösungsansatz

Was also liegt näher, die verschiedenen „Systeme“ zu erforschen und ein Unternehmensmodell zu entwickeln, das Erfahrungen und Vorteile beider Seiten verbindet. Ein dynamisches Unternehmen ist in der Lage, die Signale der Umwelt frühzeitig wahrzunehmen, daraus adäquate Schlussfolgerungen zu ziehen, die sich ergebenden

Chancen zu ergreifen, Bedrohungen abzuwehren oder in ihren Auswirkungen abzumildern, sowie aus den Herausforderungen zu lernen und Geschäftsmodelle und Prozesse zu transformieren.

Vor allem in wissensintensiven Bereichen stellen sich Unternehmer heute deshalb solche Fragen:

- » » „Wie können wir kommende Trends, Entwicklungen und Krisen so frühzeitig wahrnehmen, dass wir auch bei ihrer kommerziellen Nutzung dabei sind?“
- » » „Wie vermeiden wir, dass die speziellen Fähigkeiten, die uns heute stark machen, morgen zur Spezialisierungsfalle werden?“
- » » „Wie mobilisieren wir das Wissen und Engagement der Mitarbeiter, um Spitzenleistungen zu erbringen?“
- » » „Was können wir tun, um uns auf kommende Entwicklungen rechtzeitig einzustellen und mit Krisen umzugehen?“
- » » „Wie schaffen wir es, nicht nur die besten Ideen zu haben, sondern diese auch in marktfähige Produkte umzusetzen, bevor es die Wettbewerber tun?“
- » » „Wie entwickeln wir die Fähigkeit, als Organisation effizient zu lernen und Veränderungen gezielt und reibungsfrei umzusetzen?“

Diejenigen Unternehmen, die auf solche Fragen eine praktische Antwort finden, können dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzielen. Dies ist die Kernaussage des von Teece et al. (2000) formulierten und in den letzten Jahren weiter entwickelten Konzeptes dynamischer Fähigkeiten (Teece 2007).

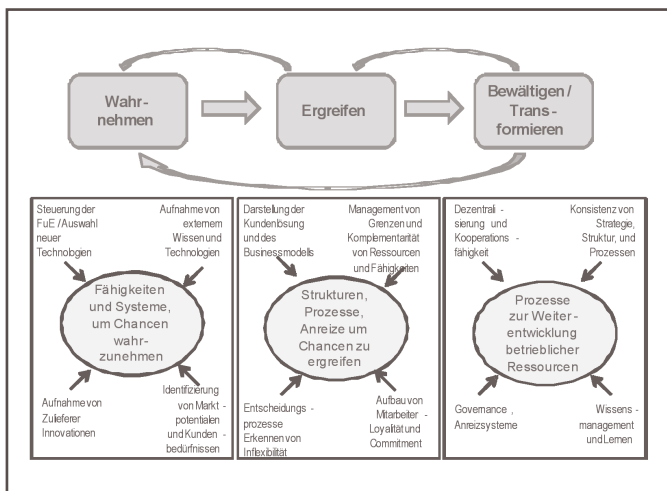
Die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten führt über mehrere Stufen der Differenzierung und Anpassung: Organisationen kaufen auf Faktormärkten die Produktionsfaktoren, die sie benötigen, entwickeln daraus Ressourcen, die in Prozessen und Routinen zusam- » »

» durchgeführt werden und zu Kompetenzen der Organisation führen, Leistungen am Markt zu erbringen. Einige dieser Kompetenzen werden so weit ausdifferenziert und entwickelt, dass sie als Kernkompetenzen die Wettbewerbsfähigkeit prägen. Um eine Anpassung dieser Kernkompetenzen an veränderte Bedingungen zu leisten, sehen Teece u.a. die Notwendigkeit der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten, zur Rekonfiguration, Neuausrichtung und Integration von Kernkompetenzen mit externen Ressourcen. Mit dynamischen Fähigkeiten werden die Fähigkeiten eines Unternehmens bezeichnet, durch die absichtsvolle, ständige Weiterentwicklung seiner organisationalen Ressourcen und Kompetenzen seine Wettbewerbsfähigkeit weiterzuentwickeln und zu sichern. Teece et al. 2000 beschreiben dynamic capabilities as the “ability to reconfigure, redirect, transform, and appropriately shape and integrate existing core competences with external resources and strategic and complementary assets to meet the challenges of a time-pressured, rapidly changing Schumpeterian world of competition and imitation.”

Perspektive des strategischen Managements formuliert wurde, deren Partner und Forschungsgegenstand vor allem Großkonzerne sind. Hier gilt es eine Lücke zu schließen.

Das Projekt

Im August 2010 erhielt die WBS von der EU grünes Licht für das beantragte Projekt „Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) unter turbulenten ökonomischen und sozialen Bedingungen – ein Netzwerkansatz“. Die englische Kurzform lautet “Dynamic SME“ (SME ist die Abkürzung für small and medium sized enterprises). Die EU genehmigte das Projekt im 7. Forschungsrahmenprogramm als sogenannte Marie-Curie-Maßnahme im Rahmen ihres International Research Staff Exchange Scheme (IRSES). Mit einem Gesamtvolumen von ca. 350.000 Euro wird der Forscheraustausch zwischen den vier beteiligten Partnern über vier Jahre gefördert. Die Wiesbaden Business School (Prof. North) koordiniert das Projekt. Es beteiligen sich als weitere europäische Hochschule die spanische Universidad Autonoma de Madrid und als nichteuropäische, aber mit der EU verbundene Partner die Universidade Federale de Santa Catarina in Florianopolis (Brasilien) und die Universidad Nacional de Rosario (Argentinien). Das EU-Programm bietet in den kommenden vier Jahren insgesamt 16 Studierenden des Masterstudiengangs International Business Administration die Chance, ihre Abschlussarbeit in Argentinien oder Brasilien mit konkreten Aufgaben aus dem Forschungsprojekt zu schreiben. Professoren, Doktoranden und Masterstudierende aus Argentinien und Brasilien werden im Gegenzug nach Wiesbaden kommen.



Grundlagen dynamischer Fähigkeiten

Vereinfachte Darstellung des Modells von Teece (2007); eigene Darstellung

Dieses Konzept der dynamischen Fähigkeiten gibt eine sehr gute Orientierung, Kontinuität und Chaos bzw. die sich aus turbulentem Umfeld ergebende Dynamik für Unternehmen nutzbar zu machen. In der bisherigen Diskussion spielen aus der Perspektive von Klein- und Mittelbetrieben darin Fragen der strategischen Steuerung von Innovationsprozessen, der Entwicklung von Geschäftsmodellen und des Managements von Grenzen und Komplementaritäten eine zu ausgeprägte Rolle, während Aspekte der Führung und des Personal- und Wissensmanagements sehr spärlich ausgeleuchtet werden. Dies ist erklärlich, da die Theorie der dynamischen Fähigkeiten aus der



Im Juli sind bereits André Wolf und Carolin Häner nach Brasilien sowie Renia Babakhanlou und Kaya Sivalingam nach Argentinien geflogen (im Bild von links nach rechts), um dort das Material für ihre Master-Thesis zu sammeln.

LITERATUR: Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy (2000): *Dynamic Capabilities and strategic management*. In: Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (Hrsg.): *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford, Oxford University Press, S. 334–362.

» Teece, David J. (2007): *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. In: *Strategic Management Journal*, 28. Jg., S. 1319–1350. **Ausführliche Literatur und Diskussion des Konzeptes findet sich bei:** Thomas Hardwig, Manfred Bergstermann, Klaus North: *Wachstum Lernen – eine Handlungsanleitung*. Wiesbaden, Gabler 2011

ALLWISS

Arbeiten-Lernen-Leben in der Wissensarbeit

Dr. Peter Friedrich, Prof. Dr. Klaus North



Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte AllWiss-Projekt (2009–2013) hat das Ziel, die Vereinbarkeit (WLLB=Work Life Learn Balance) der Arbeit von Wissensarbeitern (insbesondere in mittelständischen IT-Unternehmen) mit deren Privatleben und ihrer beruflichen Entwicklung/Lernen zu untersuchen. Ziel ist es Ansätze zur Verbesserung des Zusammenspiels dieser Bereiche zu entwickeln, in Praxispartner-Unternehmen zu implementieren und zu evaluieren.

Für die Entwicklung des Projektgedankens und die Durchführung des Projektes wurde ein interdisziplinärer Forschungsverbund gebildet, der mit Praxis-Partnern aus Unternehmen zusammenarbeitet. Zu den Verbundpartnern zählen neben der Hochschule RheinMain, zwei weitere wissenschaftliche Partner von der Universität Trier (Professuren Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Arbeit-Personal-Organisation, Berufliche und Betriebliche Weiterbildung), das Institut für Mittelstandsökonomie (Inmit) als auch die beiden Praxis-Partnerunternehmen IT-Haus GmbH und Human Solutions GmbH und weitere vier Unternehmen als Value-Partner. Die gewählte Konstellation der Verbundpartner folgt dem Leitgedanken der Interdisziplinarität und der handlungsorientierten Aktionsforschung.

Unsere Aufgabe liegt in erster Linie darin, die „Work Life Learn Balance“ durch Wissensarbeiter und deren Führungskräfte zu unterstützen. Dazu werden Werkzeuge und Vorgehensweisen entwickelt, die die Diagnose der WLLB-Lage in KMUs, den partizipativen Lösungsprozess von WLLB-Problemen durch die Mitarbeiter selbst und das Monitoring bzw. die Steuerung der initiierten Veränderungsprozesse durch die Führungskräfte unterstützen.

Der **AllWiss Unternehmenscheck** ist ein Diagnoseinstrument, das von Entscheidungsträgern in KMUs genutzt werden kann, um den Status der Vereinbarkeit von Arbeit, Lernen und Leben für die Beschäftigten in einem Unternehmen zu überprüfen. Dieses Diagnoseinstrument gibt es als USB-Medium, das sowohl die Diagnosefragen, deren Auswertung als auch Anwendungshinweise beinhaltet.

Unter der Federführung der WBS werden partizipativ in Arbeitsgruppen mit Mitarbeitern der beteiligten Praxispartner-Unternehmen **Vorgehensweisen** entwickelt, die in die alltäglichen Arbeit von

Wissensarbeitern integriert werden können, um auf WLLB-Problemlagen aufmerksam zu sein und um diese zu lösen. Dabei geht es z.B. um die Weiterentwicklung von Mitarbeitergesprächen, so dass hier Vereinbarkeitsprobleme durch Führungskräfte problematisiert und gelöst werden können. Ein anderes Beispiel ist die Entwicklung eines „Staupiloten“, der es den Mitarbeitern erlaubt, frühzeitig hohe Belastungen im Produktionsablauf erkennen zu können, um zusammen mit Führungskräften Maßnahmen vorzubereiten, damit daraus keine andauernden negativen Auswirkungen für den Bereich Privatleben bzw. berufliche Weiterentwicklung entstehen können. Darüber hinaus werden **Führungskräfte-Workshops** konzipiert, um Abteilungs-, Teamleiter und andere Führungskräfte darin zu unterstützen, bei WLLB Fragen die entsprechende Verantwortung, Rolle und Vorbildfunktion übernehmen zu können.

Durch die Entwicklung von Monitoringinstrumenten und deren Einbettung in organisatorische Routinen soll erreicht werden, dass das Vereinbarkeitsthema, ähnlich wie andere unternehmerische Prozesse, beobacht- und auswertbar ist. Dazu wird eine **WLLB-Scorecard** entwickelt, die die Wirkungen der und die Voraussetzungen für WLLB-Handhabungen transparent und messbar macht. Diese Scorecard wird zusammen mit den Praxispartner-Unternehmen entwickelt und ausgewertet. In einem Unternehmen wird die edv-technische Anschlussfähigkeit an das bestehende Management-Informationssystem überprüft werden.

Die partizipative Entwicklung von WLLB-Modellen, sowie die Erarbeitung von praxisrelevanten WLLB-Bewältigungsstrategien und WLLB-Instrumenten in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis soll zum einen zu einer Verbesserung der Work-Learn-Life-Balance von Wissensarbeitern in KMUs führen und zum anderen zum Erhalt und zur Förderung von deren Innovationsfähigkeit beizutragen.

PUBLIKATIONSÜBERSICHT

Prof. Dr. Jochen Beißer

- » Beißer, J.:
Zertifikate, in: WISU 2011, Heft 1, S. 75–82 + 138
- » Beißer, J.; Beth, S.:
Prüfung mathematisch-statistischer Risikomessverfahren, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 04, 2011, S. 36–40
- » Beißer, J.; Wagner, M.:
Zinsrisikomanagement mit Derivaten, WISU 2011, Heft 8–9, S. 1103–1110 und 1172–1173.

Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann

- » Czech-Winkelmann, S. (2011):
Der neue Weg zum Kunden – Vom Trade-Marketing zum Shopper-Marketing, Deutscher Fachverlag, Frankfurt, 384 Seiten

Prof. Dr. Bettina Fischer

- » Fischer, B.; Fischer, T.; Westerfeld, D. (2010):
Strukturierter Ausbau der Privatleistungen, in: Zahnarzt - Wirtschaft - Praxis (ZWP), 16. Jg., Mai 2010, S. 36–40.
- » Fischer, B.; Mehmke, U.; Westerfeld, D. (2010):
Laser in der täglichen Praxis – wirtschaftliche Konzepte, Teil 3, in: Laserjournal, Zeitschrift für innovative Laserzahnmedizin, Ausgabe 2/2010 (Juni), S. 34–35
- » Fischer, B. (2010):
Betriebswirtschaftliche Steuerung von Zahnarztpraxen – Mit Plan zum Praxiserfolg, in: DFZ – Der Freie Zahnarzt, S. 42–44
- » Fischer, B.; Jedrzejczyk, P. (2010):
Berufsperspektiven junger Zahnärztinnen – eine empirische Untersuchung, in: zm (Zahnärztliche Mitteilungen), Ausgabe 17, September 2010, S. 58–64

Prof. Dr. Bettina Fischer

- » Fischer, B. (2011):
Betriebswirtschaftlicher Einsatz von Dental-lasern, Gastkommentar
in: International Journal, Digital Dental News, Jan/Feb. 2011, S. 3.

Prof. Dr. Frank Görgen

- » Görgen, F.; Koot, C.; Walsh, G.:
Marktsegmentierung im Versicherungsgeschäft anhand von Lebensstiltypologien: Sinus & Co. als Königsweg?
in: Zeitschrift für Versicherungswesen (ZfV), 61. Jg., Heft 13, 1. Juli 2010, S. 469–472
- » Görgen, F.:
Bankenwerbung. Trendwende oder Seitwärtsbewegung? in: Bankmagazin, Heft 7/2010, S. 34–36
- » Görgen, F.; Rosar, M.; Colak, E.; Kavcioglu, S.:
Ethnobanking – Zielgruppe mit wachsender Bedeutung, in: Bankmagazin 9/2011, S. 26–27

Prof. Dr. Britta Kuhn

- » Kuhn, B.:
Euro-Krise: Alternativen zum 750-Milliarden-Rettungsschirm,
in: Ökonomenstimme vom 20. Juli 2010,
www.oekonomenstimme.org
- » Kuhn, B.:
DM-Nostalgie: Ökonomischer Irrsinn oder Ausweg aus der Euro-Krise?
in: Wirtschaftsdienst, Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 91. Jg. (2011), H. 5, S. 347–350



Prof. Dr. habil. Robin Mujkanovic

- » Mujkanovic, R.: (als Mitglied des Arbeitskreises „Rechnungslegung nach IFRS für Kreditinstitute“ des Deutschen Instituts für Interne Revision mit Simone Krines)
Prüfung des IAS 39 bei Kreditinstituten,
in: Zeitschrift für Interne Revision (ZIR) 2011, S. 25–31
- » Mujkanovic, R. (mit Barbara Muggenthaler):
Die Bilanzierung von Leasingverhältnissen nach ED/2010/9,
NWB Internationale Rechnungslegung (PiR) 2010, S. 305–312
- » Mujkanovic, R. (mit Barbara Muggenthaler):
Leasingbilanzierung nach HGB
NWB Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2011, S. 523–528

Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart

- » Müller-Reichart, M.; et.al. (2011):
Die Rollen werden bei der Aufsicht neu verteilt,
in: Versicherungswirtschaft, 66. Jahrgang
- » Müller-Reichart, M.; Romeike, F. (2011):
Benchmark-Studie 2011,
Risiko- und wertorientierte Steuerung in der Assekuranz
- » Müller-Reichart, M.; et.al. (2011):
Fair Value und Solvency II – eine gesamtwirtschaftliche Betrachtung,
in: Versicherungswirtschaft, 66. Jahrgang
- » Müller-Reichart, M.; et. al. (2011):
Assistance als Zukunftshoffnung der Finanzdienstleistung,
in: AssCompact 4/2011
- » Müller-Reichart, M.; et. al. (2011):
Service als Geschäftsmodell der Assekuranz,
in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 62. Jahrgang.

Prof. Dr. Klaus North

Bücher:

- » North, K. (2011):
Wissensorientierte Unternehmensführung.
Wiesbaden, Gabler (5. Auflage)
- » Hardwig, T.; Bergstermann, M.; North, K.:
Wachstum Lernen – eine Handlungsanleitung für kleine und mittlerer Unternehmen.
Wiesbaden, Gabler 2011

Beiträge:

- » North, K. (2011):
Orchestrating individual expertise – challenges and solutions for service organizations.
Proceedings, International conference on Managing Services in the Knowledge Economy (MSKE), Famalicao (Portugal)
- » North, K.; Presser, N. H. (2011):
Gestao de informacoes y conhecimento –conceptos basicos.
Recife: Universidade Federale de Pernambuco
- » Bergstermann, M.; Hardwig, T.; North, K. (2011):
Mit Projektlernen Wachstum in KMU unterstützen;
in: Erich Barthel, Anke Hanft, Joachim Hasebrook (Hrsg.) „Integriertes Kompetenzmanagement. Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung“ Münster: Waxmann
- » Bergstermann, M.; Hardwig, T.; North, K.:
Eine Innovationsstrategie für KMU – Entwicklung der Wachstumskompetenz.
in: Schallock, B., Jacobsen, H. (Hrsg.): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements, Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S. 269–279.

Prof. Dr. Markus Petry

- » Petry, M.; Siegmund, U.; Müller-Reichart, M.:
Fair Value und Solvency II – eine gesamtwirtschaftliche Betrachtung,
in: Versicherungswirtschaft, Vol. 66 (2011), Nr. 8, S. 578–580
- » Petry, M.; Wurmbach, K.:
Inflationsresistenz von Aktien,
Wiesbaden 2011 (siehe auch Seite 49)

Prof. Dr. Thorsten Petry

- » Vaßen, M.; Petry, T. (2011):
Social Media ganzheitlich verstehen,
in: Personalmagazin, Nr. 9/2011, S. 62–64.
- » Petry, T. (2011):
Enterprise 2.0,
in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Nr. 5/2011,
S. 653.
- » Frenz, P.; Schulz, S.; Petry, T. (2011):
**Variable Vergütung: Dem Esel wird die Möhre
höher gehängt (Ergebnisse einer empirischen
Studie zum Thema variable Vergütung)**,
in: Personalwirtschaft, Nr. 4/2011, S. 58–60.
- » Petry, T. (2011):
Management von Unternehmensnetzwerken,
in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Nr. 2/2011,
S. 195–198.
- » Petry, T. (2011):
Grundmodelle der Aufbauorganisation,
in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Nr. 1/2011,
S. 73–74.
- » Petry, T.; Schreckenbach, F.; Nienaber, T. (2010):
Wenn wir wüssten, was wir wissen (Ergebnisse
einer empirischen Studie zum Thema Enterprise 2.0),
in: Personalwirtschaft, Nr. 12/2010, S. 50–52.
- » Petry, T. (2010):
Center-Organisation,
in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Nr. 11/2010,
S. 1459–1461.
- » Petry, T.; Schreckenbach, F. (2010):
Web 2.0: Königs- oder Holzweg?
(Ergebnisse einer empirischen Studie zum Thema
Social Media im Personalmarketing),
in: Personalwirtschaft, Nr. 10/2010, S. 68–70.
- » Petry, T. (2010):
Strategic International Management,
in: Die Unternehmung, Nr. 2/2010, S. 224–225.

F. Roland A. Richter (Lehrbeauftragter)

- » Richter, F. R. A.:
„Gebrauch“ und „Betrieb“ eines Kfz,
in: SVR 2011, 13 ff.
- » Richter, F. R. A.:
**Checkliste für die Unfallregulierung mit der
Kaskoversicherung**,
in: SVR 2010, 217 ff.
- » Richter, F. R. A.:
Interimsfahrzeug und Fahrzeugausfallschaden,
in: SVR 2010, 49 ff.
- » Richter, F. R. A.:
Fahrzeugschaden, Kapitel 4
in: Himmelreich/Halm, Handbuch des Fachanwalts
Verkehrsrecht, 3. Auflage, Köln 2010, Seite 195 ff.

Zahlreiche Urteilsanmerkungen in der SVR

Prof. Dr. Maximilian Rosar

- » Görgen, F.; Rosar, M.; Colak, E.; Kavcioglu, S.:
**Ethnobanking – Zielgruppe mit wachsender
Bedeutung**, in: Bankmagazin 9/2011, S. 26–27

Prof. Dr. Rainer Wedde

- » Wedde, R.:
**Wunschzettel für das russische Gesellschafts-
recht**, Mitteilungen der Vereinigung für deutsch-
russisches Wirtschaftsrecht Nr. 49–50 (2011), S. 23
- » Wedde, R.:
**Rezension zu Melnikov,
Das russische Wirtschaftsstrafrecht.**
Osteuropa Recht 2011, S. 217
- » Wedde, R.:
**Russland – Entscheidung des
Verfassungsgerichts zur Wirkung Straßburger
Entscheidungen vom 26. Februar 2010.**
Osteuropa Recht 2010, S. 241
- » Wedde, R.:
Reform des russischen Wirtschaftsprozesses,
Mitteilungen der Vereinigung für deutsch-russisches
Wirtschaftsrecht Nr. 47–48 (2010), S. 51



Prof. Dr. Rainer Wedde

- » Wedde, R.:
**Rezension zu Nußberger,
Einführung in das russische Recht.**
Mitteilungen der Vereinigung für deutsch-russisches
Wirtschaftsrecht Nr. 47–48 (2010), S. 59
- » Wedde, R. mit Fedotova, K.:
Länderteil Russland,
in: Ann/Loschelder/Grosch, Praxishandbuch
Know.-how-Schutz, Köln 2010, 690ff.

Regelmäßige Urteilsanmerkungen und Beiträge
zum Gesetzgebungsradar der eastlex

Prof. Dr. Johann Welsch

- » Welsch, J.:
**Die ökonomischen Defizite der USA als
weltwirtschaftliches Problem,**
in: Wirtschaftsdienst Heft 11, 2010, S. 760–767.

Prof. Dr. Hartmut Werner

- » Werner, H.:
**Supply Chain Management. Grundlagen,
Strategien, Instrumente und Controlling,**
4. Aufl., Wiesbaden 2010.
- » Werner, H.:
**Die Logistik macht jetzt alles. Zur Bestands-
finanzierung in der Financial Supply Chain,**
in: Beschaffung aktuell, 05/2011, S. 24–26.

Prof. Dr. Hartmut Werner

- » Werner, H.:
**Quality Function Deployment (QFD)
in der Logistik,**
in: Supply Chain Management, 2/2011, S. 21–26.
- » Werner, H.; Brill, F.:
**Vendor Managed Inventory. Verlagerung der
Bestandshoheit auf den Hersteller,**
in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt),
1/2011, S. 17–23.
- » Werner, H.:
**Kennzahlenmanagement und Balanced
Scorecard in der Logistik.**
Schriftlicher Managementlehrgang
(Logistik-Controller), 03/2011, S. 3–71.
- » Werner, H.:
Erfolgsmessung in der Supply Chain.
Schriftlicher Managementlehrgang
(Supply Chain Manager), 11/2010, S. 1–90.
- » Werner, H.:
Kennzahlenmanagement in der Supply Chain
in: Controlling, 11/2011, S. 601–607.

WEITERE AKTIVITÄTEN

Prof. Dr. Bernhard HeideI wurde in den Vorstand der Deutschen
Werbewissenschaftlichen Gesellschaft (**DWG, www.dwg-online.net**)
berufen. Er ist dort für die Fachzeitschrift transfer – Werbeforschung &
Praxis (**www.transfer-zeitschrift.net**) sowie für die Organisation des
Effizienztags (**www.effizienztag.de**) am 13. Oktober 2011 in Berlin
verantwortlich.

PRESESTIMMEN ZUM BUCH VON PROF. DR. CZECH-WINKELMANN:

„Neben den Grundlagen, Konzeptionen und
Instrumenten des Trade-Marketings, integriert
das Lehrbuch auch die Ansätze Efficient
Consumer Response sowie neue Erkenntnisse
des Shopper-Marketings. (...)“

Mit zahlreichen Beispielen, Abbildungen sowie
Schwerpunktinterviews versteht es die Autorin,
die an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden
den Lehrstuhl für Vertriebsmanagement betreut,
die Inhalte praxisnah darzulegen.“

LZ 24, Juni 2011

Buchvorstellung:

„DER NEUE WEG ZUM KUNDEN – VOM TRADE-MARKETING ZUM SHOPPER-MARKETING“

Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann



Bereits im Jahr 2002 erschien mein „Handbuch Trade-Marketing“ im Cornelsen-Verlag, Berlin. Eine Aktualisierung des Buches nicht nur bzgl. der vielen Marktdaten, sondern auch hinsichtlich vielfältiger Entwicklungen in der Konsumgüterindustrie stand an. Ich freue mich sehr, dass der Deutsche Fachverlag mich bei der in weiten Teilen überarbeiteten Neuauflage des „Handbuch Trade-Marketing“ unterstützt und darin bestärkt hat, das Vorhaben anzugehen. Dabei hatte ich die Unterstützung durch meinen wissenschaftlichen Mitarbeiter, Herrn Janis Denne, Studierender im Studiengang Master of Arts in Sales and Marketing an der WBS, dem ich sehr für seine tatkräftige Initiative und seine umfangreichen Arbeiten, insbesondere im Kapitel Shopper-Marketing sowie bei den Fallbeispielen und Interviews danke.

Nun, was ist das Ziel dieses Buches?

In der Praxis und in der Lehre ist „Marketing“ dominiert vom „Consumer-Marketing“, bei dem der private Endverbraucher als Kunde im Mittelpunkt der Gedanken und Überlegungen des Unternehmens steht. Spricht man über „Business-to-Business-Marketing“, wird meist automatisch an die Kunden-Lieferantenbeziehungen in der direkten Distribution von Industriegütern gedacht. Wenig Beachtung finden – zumindest in der wissenschaftlichen Literatur – Marketingüberlegungen, die den Handel als Business-to-Business-Kunde sehen. Dabei ist ohne den Handel indirekte Distribution von Konsum- und Gebrauchsgütern gar nicht möglich. Und alle Lieferanten in allen Branchen wissen, dass der Handel der erste Kunde ist, an den die Produkte verkauft werden müssen.

Ziel von Trade-Marketing ist es, über die in der Praxis unverändert im Mittelpunkt stehenden Konditionen und Werbekostenzuschüsse (WKZ) hinaus einen ganzheitlichen, umfassenderen Ansatz für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Kunden Handel aufzuzeigen. Auch Consumer-Marketing kann nur zusammen mit Trade-Marketing erfolgreich eingesetzt werden. Beide zusammen machen erst das „Marketing“ eines Unternehmens aus.

Allerdings – in Zeiten zunehmenden und immer schärferen Wettbewerbs auf der einen Seite und kritischeren und mittlerweile auch „entspannteren“ Konsumenten auf der anderen Seite, die wissen, dass sie alles überall kaufen können – stehen Hersteller und auch der Handel vor der Frage, wie sie die „Shopper“ zum Kauf motivieren können. „Shopper Insights“ und „Shopper-Marketing“ sind die neuen Herausforderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen, um das Marketing vor Ort, beim Kunden Handel, zu optimieren.

Damit einhergehend müssen Unternehmen sich nicht nur organisatorisch in den Abteilungen Marketing, Marketing und Vertrieb anpassen. Die Mitarbeiter müssen die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen haben, diese Veränderungen schnell und professionell zu bewältigen. Schnittstellenprobleme zwischen den Abteilungen müssen weitgehend abgebaut sein. Und es müssen die richtigen externen Partner gefunden werden, die die Unternehmen bei diesen vielfältigen neuen Aufgaben effizient unterstützen können.

An wen richtet sich das Buch?

- An Marketing- und Vertriebsstudenten mit der Absicht, diese Themen in ihrer Komplexität kennenzulernen und zu verstehen.

- An Praktiker im Vertrieb, die weitere Anregungen für die Zusammenarbeit mit dem Kunden Handel bekommen möchten.
- An Unternehmensleitungen, insbesondere auch von mittelständischen Lieferanten des Handels, um ihnen Anregungen für oftmals anstehende notwendige Veränderungen in den Marketing- und Vertriebsbereichen sowie für die inhaltliche Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Handel zu geben.
- Trade-Marketing sowie Shopper-Marketing ist auch interessant für Praktiker im Handel, da schlussendlich eine gute und kooperative Zusammenarbeit mit den Lieferanten hilft, die eigene Position im Wettbewerb und bei den Konsumenten zu stärken.

In der Bibliothek der WBS gibt es mittlerweile eine Reihe von Exemplaren. Ich wünsche viel Spaß beim Lesen – und stehe für Rückfragen oder ein Gespräch zum Buch gerne zur Verfügung.

Das Buch ist 2011 erschienen im Deutschen Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main.

STATUS QUO VARIABLER VERGÜTUNG...

Patricia Frenz, Prof. Dr. Thorsten Petry, Siegmund Schulz (Hay Group)



...NACH DER FINANZKRISE

1. Einleitung

In den vergangenen zwei Jahrzehnten haben variable Vergütungssysteme international stark an Bedeutung gewonnen. Beispielhaft für diese Entwicklung ist die Gesamtsumme der Bonuszahlungen an der Wall Street, welche von 1,9 Mrd. US\$ im Jahr 1985 auf 34,3 Mrd. US\$ im Jahr 2006 anstieg. Diese Entwicklung gilt auch für Europa und Deutschland, wo der Anteil der variablen Elemente an der Gesamtvergütung bis 2007 stark gestiegen ist. Mit der Finanzkrise kam jedoch auch die variable Vergütung in Verruf.

In den Jahren 2008 und 2009 haben die Medien vor allem auf überzogene Banker-Boni geschaut. „Raffgier“ und „Abzocke“ wurden dort ausgemacht, wo Millionen geflossen sind, aber gleichzeitig Milliarden vernichtet wurden. Die Begrenzung der Boni wurde gefordert, das Konzept der variablen Vergütung an sich in Frage gestellt.

Vor dem Hintergrund dieser Kritik an der variablen Vergütung, insbesondere – aber eben nicht nur – bei Bankern, haben die Wiesbaden Business School, die Hay Group (internationaler Marktführer im Bereich Vergütungsberatung) und die Bertelsmann Stiftung im Sommer 2010 eine empirische Studie aufgesetzt. Ziel war es, den Status Quo variabler Vergütung nach der Krise zu ermitteln und die Konsequenzen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf variable Vergütungssysteme in Unternehmen zu analysieren. Aufbau und Kernergebnisse der Studie werden im Folgenden vorgestellt.

2. Grundlagen variabler Vergütung

Variable Bezüge sind in bar oder Unternehmensanteilen ausgezahlte Leistungszuwendungen, die ihrer Höhe nach ungewiss sind und zusätzlich zum garantierten Grundgehalt gezahlt werden.¹ Durch variable Vergütungselemente sollen mehrere Ziele erreicht werden. Zunächst einmal soll die Motivation der Mitarbeiter (inklusive bzw. insbesondere der Führungskräfte) erhöht und in Folge die Leistungsbereitschaft gesteigert werden. Gleichzeitig setzen Unternehmen die variable Vergütung als Führungsinstrument ein, um alle Aktivitäten der Mitarbeiter an den Unternehmenszielen auszurichten. Im verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter bieten variable Gehaltsbestandteile die Möglichkeit, attraktive Gehälter anzubieten, was dabei hilft, neue Mitarbeiter zu gewinnen und bestehende Mitarbeiter zu binden. Letzteres kann auch dadurch unterstützt werden, dass die Auszahlung an gewisse Bleibefristen im Unternehmen gebunden ist. Mit einem variablen Vergütungssystem kann für das Unternehmen auch ein positiver Selektionseffekt eintreten, da ein hoher Anteil leistungsabhängiger Vergütungskomponenten Mitarbeiter mit geringer Leistungsbereitschaft abschreckt. Schließlich unterstützt eine variable Vergütung die Flexibilisierung der Personalkosten.²

Die variable Vergütung kann kurz- und langfristige Bestandteile beinhalten (vgl. Abb. 1).



¹Vgl. Becker, F.G. (1990): Anreizsysteme für Führungskräfte: Möglichkeiten zur strategisch-orientierten Steuerung des Managements, Stuttgart, S. 12.

²Vgl. Becker, F.G./Kramarsch, M. H. (2006): Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte, Göttingen, S. 1ff.

Überblick der Arten variabler Vergütung

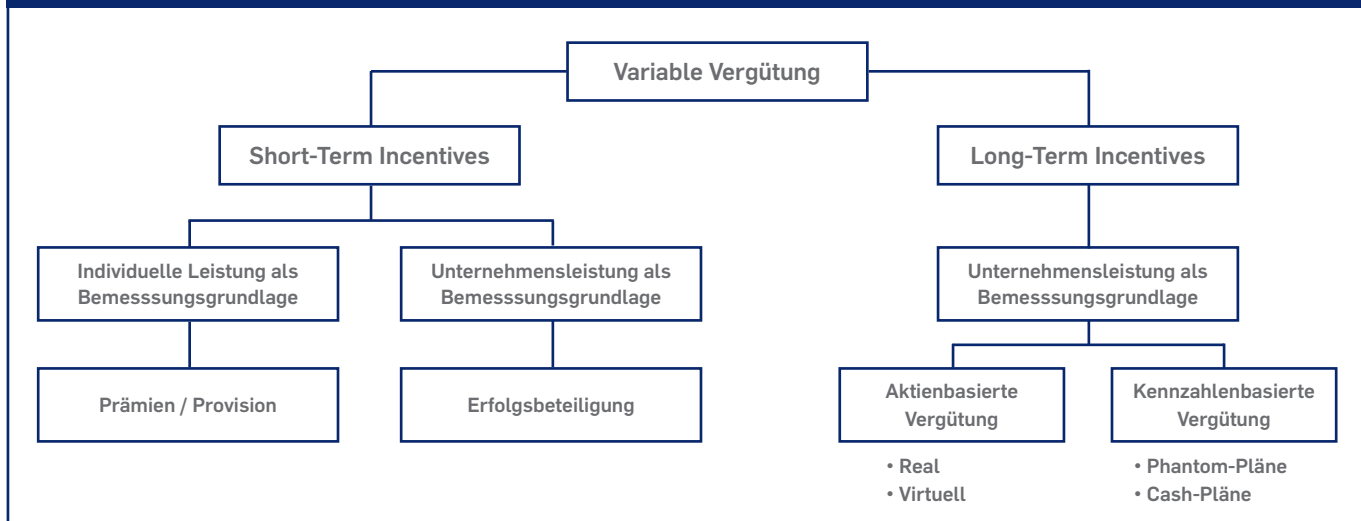


Abbildung 1: Arten variabler Vergütung

» Die kurzfristige variable Vergütung, auch Short-Term Incentives (STI) genannt, umfasst alle Instrumente, die einem Bemessungszeitraum von maximal einem Jahr unterliegen und in ihrer Höhe variieren. In Abhängigkeit von der Bemessungsgrundlage wird in individuelle und erfolgsorientierte STI unterschieden. Eine erfolgsorientierte variable Vergütungskomponente (Erfolgsbeteiligung) bemisst sich am Ergebnis des Unternehmens oder des relevanten Geschäftsbereichs. Leistungsorientierte Vergütungskomponenten sind hingegen an der individuellen Leistung des Mitarbeiters ausgerichtet. Für die Ausgestaltung der kurzfristigen individuellen variablen Vergütung stehen in der Praxis eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung wie zum Beispiel Prämien, Provisionen und Boni.³

³ Vgl. von Eckardstein, D. (2001): Handbuch variable Vergütung für Führungskräfte, München, S. 7ff.

⁴ Vgl. Kramarsch, M. H. (2004): Aktienbasierte Managementvergütung, Stuttgart, S. 129ff.

⁵ Vgl. im Folgenden Frenz, P./Schulz, S./Petry, T. (2011): Dem Esel wird die Möhre höher gehängt, Personalwirtschaft, Nr. 4/2011, S. 58ff.

Die langfristige variable Vergütung bzw. Long-Term Incentives (LTI) kennzeichnen sich primär durch ihre mehrjährige Bemessungsgrundlage und ihre strategische Ausrichtung. LTI gehören zu den erfolgsorientierten Instrumenten, da ihre Bemessung nicht von einer individuellen Leistung, sondern von Unternehmenskennzahlen abhängt. Sie werden in der Regel bei Mitarbeitern in leitender Funktion oder Risikoposition eingesetzt, die mit ihren Entscheidungen Einfluss auf die Wertentwicklung des Unternehmens nehmen können. LTI lassen sich grundsätzlich in aktien- und kennzahlenbasierte Systeme unterscheiden. Die aktienbasierte Vergütung kann sowohl real als auch virtuell ausgestaltet werden. Zu den realen Instrumenten gehören Aktien und Aktienoptionen und speziell in Deutschland früher auch die

Wandelschuldverschreibung. Entscheiden sich Unternehmen für eine virtuelle Ausgestaltung von Aktien- oder Optionsplänen, so wird die Höhe der aktienbasierten Vergütung zwar auch am Aktienkurs bemessen, es erfolgt aber eine geldwerte Auszahlung. Folglich kommt es zu keiner Veränderung der Beteiligungsverhältnisse. Unternehmen die nicht börsennotiert sind, ihre Mitarbeiter aber dennoch langfristig erfolgsorientiert vergüten wollen, bietet die kennzahlenbasierte Vergütung in Form von Phantom-Plänen oder Cash-Plänen eine sinnvolle Alternative.⁴

3. Studiendesign und -teilnehmer

Zur Untersuchung der Nutzungshäufigkeit und Ausgestaltung variabler Vergütungssysteme sowie des Einflusses der Krise wurde im Sommer 2010 von der Hay Group, der Bertelsmann Stiftung und der Wiesbaden Business School eine Studie aufgesetzt.⁵ Diese wurde von Patricia Frenz im Rahmen einer Thesis im Studiengang Bachelor of International Business Administration (BIBA) durchgeführt und ausgewertet. Mit Hilfe einer Onlinebefragung auf Basis eines standardisierten Fragebogens wurden 1.700 Personalexperten und Manager nationaler und internationaler Unternehmen aller Branchen in Deutschland kontaktiert. Innerhalb des sechswöchigen Umfragezeitraums von Juli bis Mitte August 2010 nahmen 173 Unternehmen an der Befragung teil. Dies entspricht einer Rücklaufquote von ca. 10%.



Welche Arten variabler Vergütung setzen Sie für welche Mitarbeitergruppe ein?

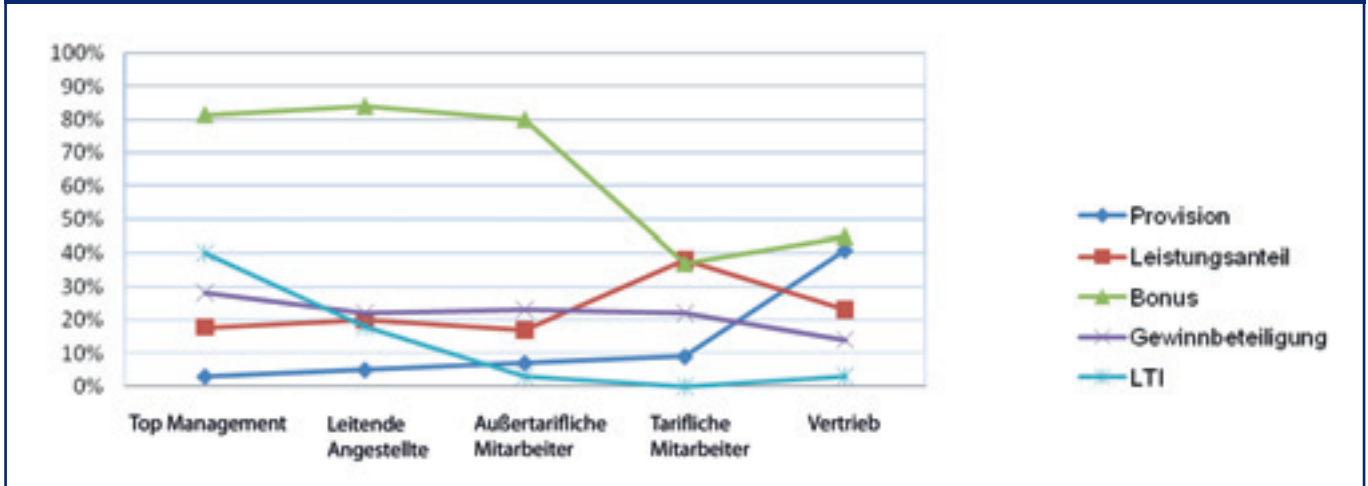


Abbildung 2: Nutzungsrate unterschiedlicher Arten variabler Vergütung

» Die Studienteilnehmer kommen aus den unterschiedlichsten Branchen. Führend sind die Automobilbranche (16%) und die Industrie (13%). Es folgen mit 12% Banken und Finanzdienstleister sowie Vertreter der Chemiebranche. Betrachtet nach Umsatz und Mitarbeiteranzahl, dominieren Großunternehmen. 91% der Unternehmen haben einen jährlichen, weltweiten Umsatz von über 100 Millionen Euro. 84% der Teilnehmer beschäftigen international mehr als 1.000 Mitarbeiter. Für den hohen Anteil von Großunternehmen an der Studie lassen sich zwei Erklärungen geben. Zum einen besteht der Kundenstamm der Hay Group und Bertelsmann Stiftung mehrheitlich aus großen Unternehmen. Zum anderen verfügen Unternehmen mit steigender Größe häufiger über variable Vergütungssysteme,

da sich der administrative Aufwand und die damit verbundenen höheren Kosten auf mehr Mitarbeiter verteilen.

4. Studienergebnisse

4.1 Verbreitung variabler Vergütung

Die Studienergebnisse zeigen eine sehr hohe Verbreitung der variablen Vergütung. Fast alle Unternehmen vergüten variabel (92%) und tun dies mehrheitlich bereits seit über zehn Jahren. Im Top-Management (67%), bei den Leitenden Angestellten (65%) und im Vertrieb (64%) liegt der Anteil der Unternehmen, die bereits seit über zehn Jahren variabel vergüten, dabei höher als in der Gruppe »

Wie hoch ist der durchschnittliche Zielanteil der variablen Vergütung in jeder Gruppe – gerechnet in Prozent vom Grundgehalt? (kurzfristig)

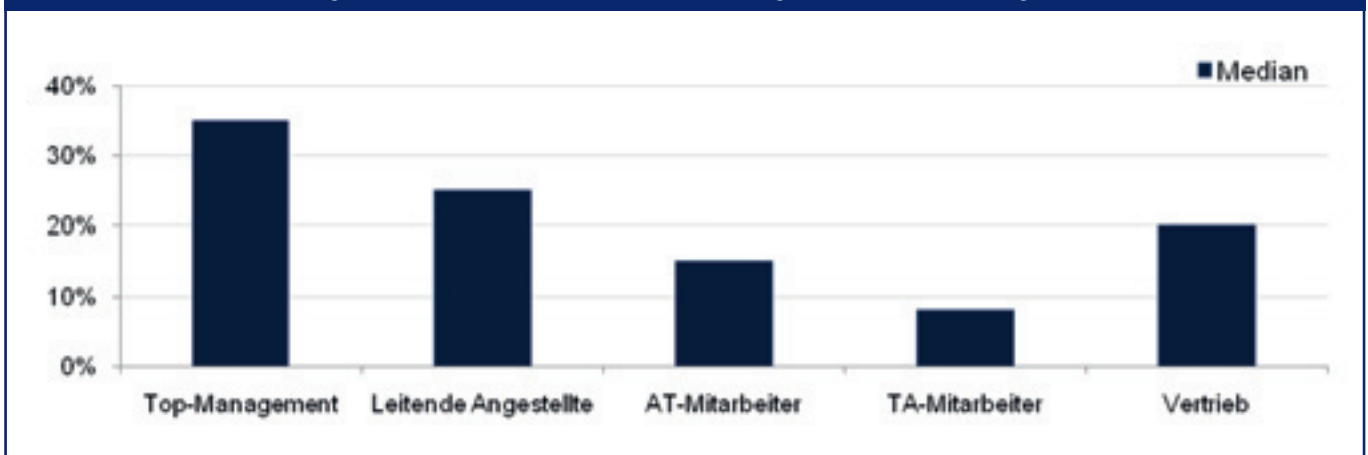


Abbildung 3: Durchschnittliche Zielhöhe variabler Vergütung (ohne LTI)

Grundsätzlich betrachtet: Wie stehen Sie zu folgenden Aussagen zur variablen Vergütung in Bezug auf Mitarbeiter? „Die variable Vergütung...

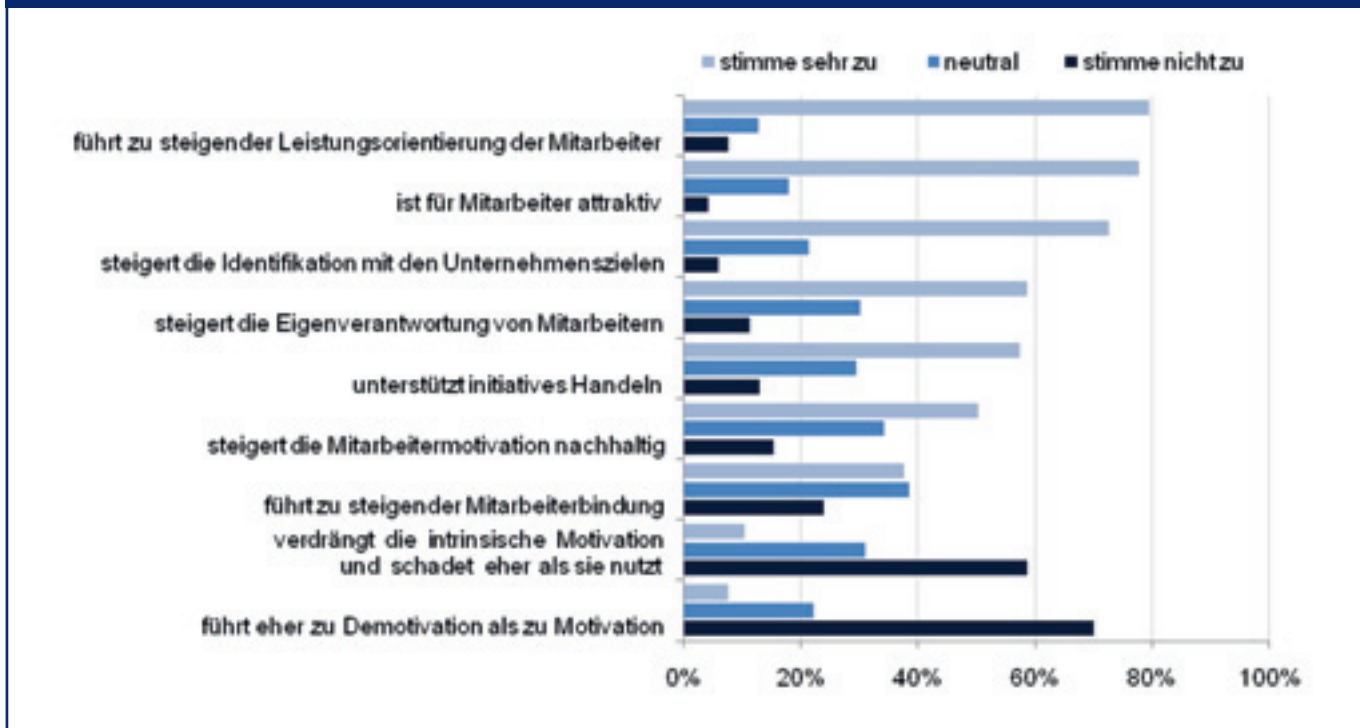


Abbildung 4: Wirkung variabler Vergütung

» der außertariflichen (58%) und tariflichen Mitarbeiter (55%). Im außertariflichen (AT) und Tarifbereich hat die Einführung variabler Vergütungssysteme innerhalb der letzten zehn Jahre an Bedeutung gewonnen. So führten in den Jahren 2000 bis 2010 mehr als 40% der Unternehmen für beide Gruppen eine veränderliche Entlohnung ein. Es besteht somit ein klarer mittelfristiger Trend zur Ausweitung der variablen Vergütung auf untere Hierarchieebenen.

4.2 Art und Zielhöhe der variablen Vergütung

Hinsichtlich der Art der variablen Entlohnung ist der Bonus, also die von der Erreichung bestimmter Unternehmens- und/oder individueller Ziele abhängige Vergütung, die beliebteste Variante (vgl. Abb. 2). Für das Top-Management und die Leitenden Angestellten setzen 84% der Unternehmen den Bonus ein. Andere kurzfristige Formen variabler Vergütung sind deutlich seltener. Am ehesten kommen noch Gewinnbeteiligungen zum Einsatz (28% beim Top-Management und 22% bei Leitenden Angestellten).

Auch bei den außertariflichen Mitarbeitern dominiert der Bonus als variables Vergütungsinstrument (80% Nutzungsrate). Anders sieht es im Tarifbereich aus. Hier kommt der Bonus nur in 37% der Unternehmen zur Anwendung und liegt damit sogar hinter dem Leistungsanteil (38%), der einfacher zu gestalten ist und keine Zielvereinbarungen voraussetzt. 17% verzichten im Tarifbereich sogar

vollständig auf variable Vergütung, u.a. weil der Variabilisierung eines bestehenden Vergütungsanteils durch Tarifverträge ohnehin sehr enge Grenzen gesetzt sind. Im Vertrieb führen Bonus (45%) und Provision (41%).

Langfristige variable Vergütungsbestandteile (Long Term Incentives, LTI) kommen bei 40% des Top Managements sowie 18% der Leitenden Angestellten hinzu. Bei den anderen Mitarbeitergruppen spielen LTI kaum (<5% bei außertariflichen Mitarbeitern und im Vertrieb) oder gar keine Rolle (im Tarifbereich).

Die Zielhöhe der variablen Vergütung (vgl. Abb. 3) beträgt im Schnitt 35% (ohne LTI) und bis zu 60% (mit LTI) des Grundgehaltes für das Top Management und 25% (ohne LTI) bzw. 45% (mit LTI) für Leitende Angestellte. Die Zielhöhe für den AT-Bereich wurde im Schnitt mit 13% bis 20% angegeben. Tarifmitarbeiter können im Schnitt 7% bis 10% erwarten.

Bei den genannten Zielhöhen handelt es sich um eine Durchschnittsbetrachtung. In der Praxis ist eine sehr hohe Varianz festzustellen. Es zeigen sich insbesondere branchen- aber auch unternehmensspezifische Unterschiede. So lag bspw. der maximale Wert für das Top-Management bei 200% variablem Anteil am Grundgehalt. Bei den Leitenden Angestellten lag das Maximum bei 140%. »

Ihre eigenen Erfahrungen: Hat sich die variable Vergütung in Ihrem Unternehmen bewährt? Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? „Unser System der variablen Vergütung...

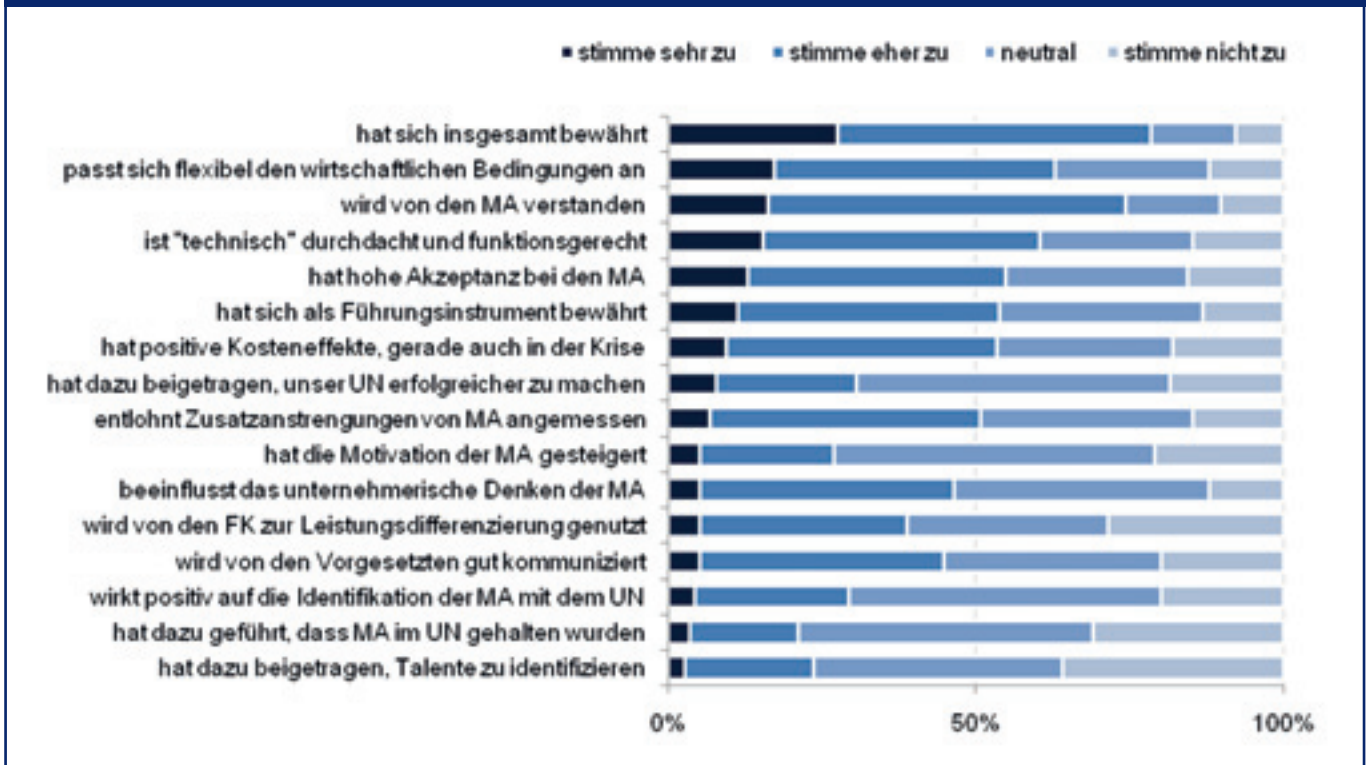


Abbildung 5: Bewertung des eigenen variablen Vergütungssystems

» 4.3 Bewertung variabler Vergütung(ssysteme)

Grundsätzlich sind die Teilnehmer der Untersuchung auch nach der Finanzkrise mehrheitlich der Überzeugung, dass sich die variable Vergütung sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter auszahlt (vgl. Abb. 4). Richtig eingesetzt führt das Instrument der variablen Vergütung zu steigender Leistungsorientierung (80%), ist für die Mitarbeiter attraktiv (78%) und steigert die Identifikation mit den Unternehmenszielen (73%). Immerhin 50% sehen eine nachhaltige Erhöhung der Mitarbeitermotivation. Eine Verdrängung intrinsischer Motivation, wie von Kritikern teilweise angeführt, sehen dagegen nur 10%.

In der konkreten Umsetzung in realen Vergütungssystemen zeigen sich jedoch einige Verbesserungsmöglichkeiten. Zum einen lag die variable Vergütung selbst im Krisenjahr 2009 trotz branchenübergreifender Umsatz- und Ergebniseinbrüche bei knapp einem Drittel der Unternehmen über der vorab definierten Zielhöhe und nur bei weniger als der Hälfte darunter. Im Top-Management erhielten 15% eine variable Vergütung welche die Zielhöhe um 50% und mehr überschritt. Begründet wird dies häufig damit, dass das Unternehmen sich zumindest im Vergleich zur Peer Group (d.h. zwar nicht absolut aber doch relativ) gut geschlagen hat und gerade in Krisenzeiten ein Verlust der Führungskräfte verhindert werden sollte.

Zum anderen wird die konkrete Ausgestaltung des eigenen Vergütungssystems von der Mehrzahl der Teilnehmer zwar als annehmbar, nicht aber als voll zufriedenstellend beurteilt. Nur 28% stimmen bspw. der Aussage voll zu, dass sich das eigene System insgesamt bewährt hat (vgl. Abb. 5). Vor dem Hintergrund, dass die variable Vergütung in der Theorie immer wieder im Hinblick auf Motivationswirkungen thematisiert wird, überrascht es insbesondere, dass nur 27% der Befragten in der Realität eine erkennbare Motivationssteigerung der Mitarbeiter beobachten können. Ebenso trugen die Systeme nach Beurteilung der Teilnehmer nicht mehrheitlich dazu bei, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden oder Talente zu identifizieren. Nur ein Drittel der HR-Verantwortlichen stimmt der Aussage zu, die variable Vergütung habe in ihrem Unternehmen erkennbar positiv auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gewirkt. Nur bei 11% hat es sich das variable Vergütungssystem in der bisherigen Ausgestaltung voll als Führungsinstrument bewährt.

4.4 Veränderungen der Ausgestaltung variabler Vergütung

Vor diesem Hintergrund verwundert es auch nicht, dass 60% der Befragten in den letzten zwei Jahren Anpassungen am System der variablen Vergütung vorgenommen haben bzw. dies planen. Im »

Gab es in Ihrem Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren Veränderungen im variablen Vergütungssystem oder planen Sie solche in den nächsten zwei Jahren?

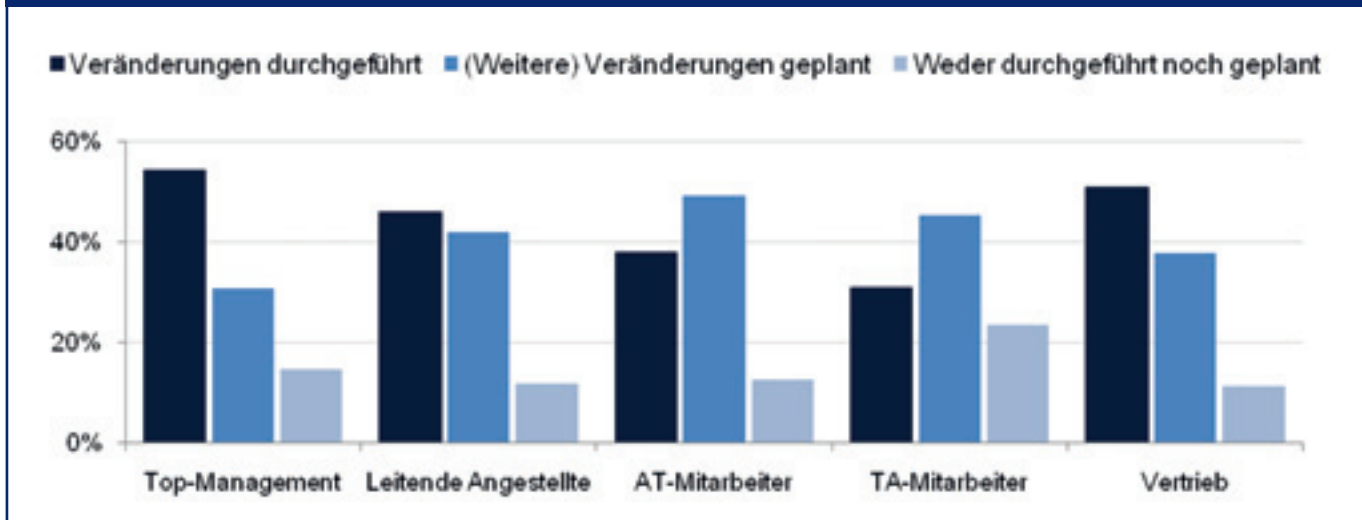


Abbildung 6: Veränderungen variabler Vergütung

» Kreis der Führungskräfte und im Vertrieb haben viele Unternehmen bereits im Verlauf der Krise zwischen 2008 und 2010 Veränderungen durchgeführt. Für die außertariflichen und tariflichen Mitarbeiter steht die Anpassung der variablen Vergütung auf der Agenda 2011/2012 (vgl. Abb. 6).

Der dominante Grund für die Veränderung besteht aber nicht in der öffentlichen Diskussion der variablen Vergütung in Folge der Finanzkrise oder einer geänderten Gesetzgebung, sondern vielmehr in den zuvor genannten Schwachstellen. 60% der Unternehmen die »

Welche Ziele verfolgen Sie mit der variablen Vergütung?

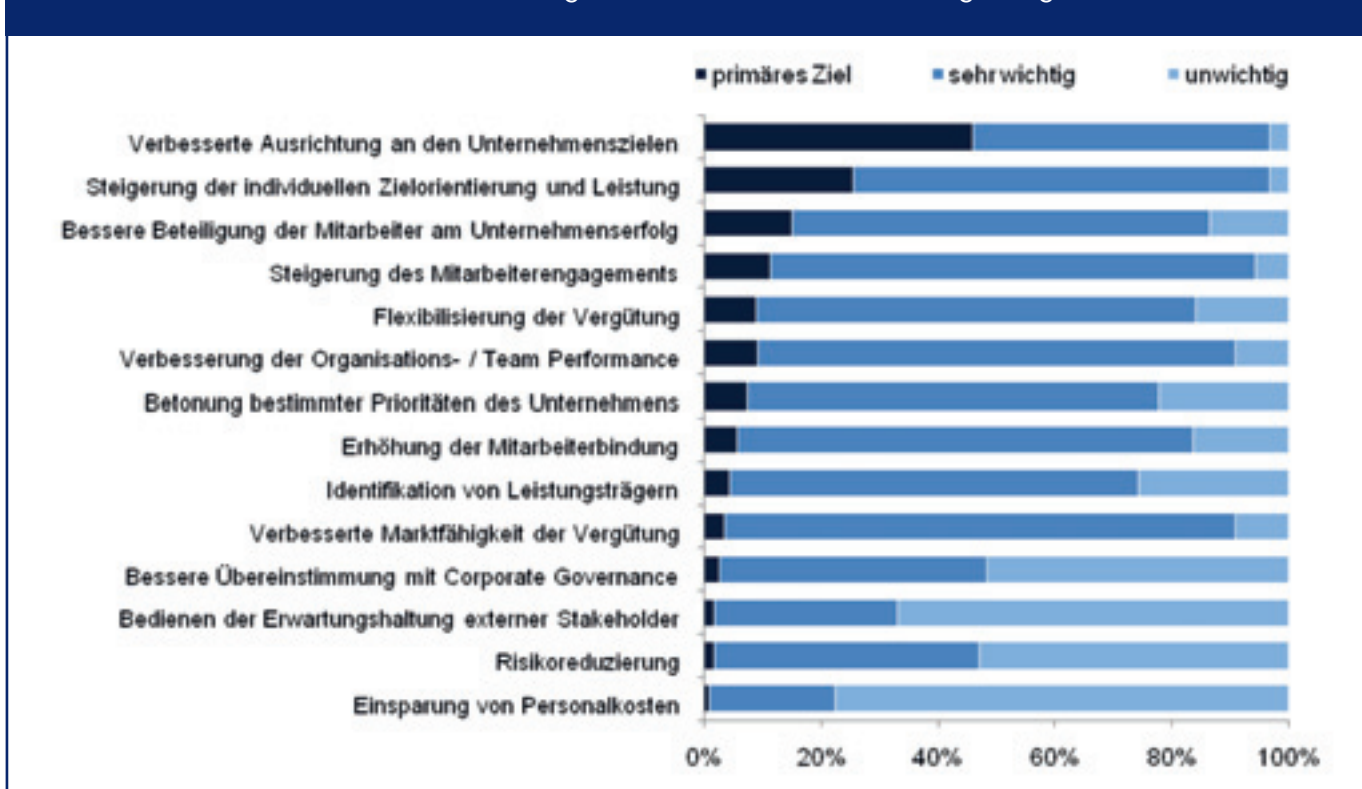


Abbildung 7: Ziele variabler Vergütung

Wie wird sich die Höhe der variablen Vergütung (kurz und langfristig) im Durchschnitt über die nächsten fünf Jahre entwickeln – in Ihrer Branche?

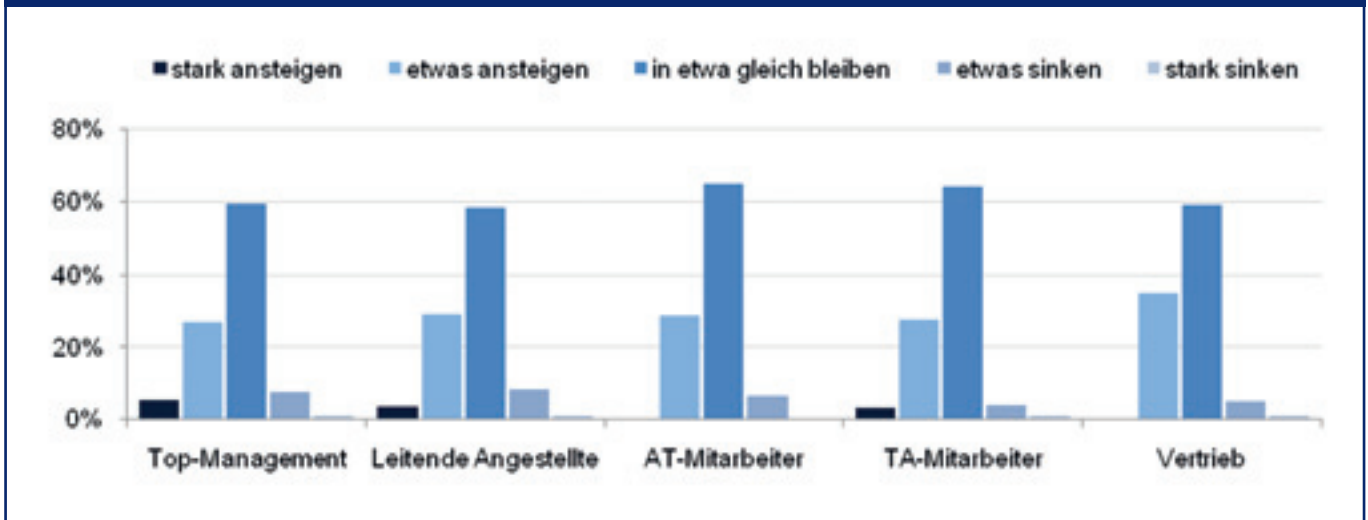


Abbildung 8: Zukünftige Veränderung der Höhe variabler Vergütung

- » ihr Vergütungssystem ändern, sprechen von Verschleißeffekten des bestehenden Vergütungssystems und 80% von einer grundsätzlichen Neuorientierung. Die Finanzkrise ist damit vielleicht Auslöser mancher Veränderungen, nicht aber die zugrundeliegende Ursache.

Inhaltlich haben die Unternehmen mehrheitlich die Logik der Verknüpfung von Zielerreichung und variabler Vergütung angepasst. Prinzipiell ist eine Tendenz weg von individuellen Zielen und hin zu Unternehmens- und Teamzielen erkennbar. Damit soll verhindert werden, dass einzelne Mitarbeiter auch dann einen hohen Bonus erhalten, wenn das Unternehmen einen Verlust erzielt. Auch die Leistungshürden wurden bei rund einem Viertel der Unternehmen erhöht. Den Schritt zu einem wirklichen Bonus/Malus-System trauen sich aber nach wie vor sehr wenige Unternehmen (12% für das Top Management und 15% für Leitende Angestellte). Den Prozess der Zielvereinbarung haben 46% der Unternehmen für Leitende Angestellte und 37% für das Top Management angepasst.

Die Gründe zur Einführung und Pflege von variabler Vergütung sind vielfältig (vgl. Abb. 7). An erster Stelle steht die verbesserte Ausrichtung an den Unternehmenszielen. Diese ist für 45% das primäre Ziel. Wird die an zweiter Stelle liegende Steigerung der individuellen Zielorientierung hinzugenommen, wird deutlich, dass die variable Vergütung in erster Linie ein Führungs- bzw. Steuerungsinstrument ist. Die variable Vergütung soll dazu beitragen, die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters auf die übergeordneten Unternehmensziele zu lenken und den Beitrag zur Erreichung dieser Ziele zu honorieren. Die Motivations- bzw. Leistungssteigerungswirkung ist zwar ebenfalls sehr wichtig, liegt aber doch klar zurück. Die Flexibilisierung der Vergütung ist ein willkommener Neben-

effekt, aber i.d.R. kein dominantes Ziel. Das Thema Risikoreduktion ist für die meisten Unternehmen weniger wichtiger. Eine Ausnahme bilden hier – vor dem Hintergrund der Finanzkrise wenig überraschend – die Banken. Bei diesen wird das Ziel Risikoreduzierung deutlich häufiger genannt, wenn auch nicht als primäres Ziel.

Auf der Agenda für die kommenden 2 Jahre steht die Anpassung der Vergütungssysteme der außertariflichen und tariflichen Mitarbeiter (vgl. Abb. 6). Mittelfristig kalkuliert zwar die Mehrheit mit einer in etwa gleich bleibenden Höhe variabler Gehaltsbestandteile. In einem Fünfjahreszeitraum rechnet aber immerhin ein Drittel mit einer durchaus steigenden Tendenz der variablen Vergütung (vgl. Abb. 8).

Was die weitere Entwicklung des Verhältnisses von lang- und kurzfristiger variabler Vergütung anbetrifft, sind die Befragten geteilter Meinung: Für die Gruppe der Führungskräfte erwartet etwa die Hälfte der Teilnehmer zukünftig einen Anstieg der langfristigen Komponenten, die übrigen 50% rechnen auch nach der Krise mit einem weiterhin konstant bleibenden Verhältnis.

5. Fazit

Als Fazit kann festgehalten werden, dass sich das Instrument der variablen Vergütung, trotz entsprechender Äußerungen in den Medien, nicht in der Krise befindet. Es wird weiterhin fleißig genutzt und lediglich inhaltlich optimiert. Benutzt man das klassische Bild von „Möhre und Esel“ kann zusammenfassend gesagt werden: Die Möhre war nie weg! Aber sie wird nochmal stärker auf die Unternehmensziele ausgerichtet und häufig auch höher gehängt.]

AUFSICHTSRECHTLICHE MACHTVERSCHIEBUNG –

Makro- und mikro-prudentielle Aufsicht als Dominator nationaler Regulierung?

Prof. Dr. Müller-Reichart, H. Altenhofen, S. Wagner, C. Weckbecker



Einleitung

Im Jahre 2009 beschloss die Europäische Kommission vor dem Hintergrund des Zenits der internationalen Finanzkrise und im Bewusstsein der krisenantizipierenden G-20 Bemühungen die Restrukturierung der Aufsicht des europäischen Finanzsystems. Mit der Etablierung dieser Veränderungen zum 01. Januar 2011 kam es im Zuge der geplanten, bis dato noch nicht verabschiedeten Omnibus II Richtlinie zu einschneidenden Modifikationen in der europäischen Banken-, Kapitalmarkt- und Versicherungsaufsicht. Neben der Einführung eines makro-prudentiellen European Systemic Risk Board (unter Leitung der europäischen Zentralbank) wurden die mikro-prudentiellen Aufsichten über das europäische Bankwesen (European Banking Authority), das europäische Versicherungswesen (European Insurance and Occupational Pensions Authority) und das europäische Wertpapier- und Ratingwesen (European Securities and Markets Authority) geschaffen.

Das in Frankfurt am Main ansässige EU-Beratungsorgan Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors (CEIOPS) wurde hierzu in die European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) – mithin eine mit Verfügungsmacht ausgestattete Behörde – umgewandelt und stellt somit die supranationale Aufsicht der europäischen Versicherungswirtschaft dar. Parallel wurde mit der Verordnung der European Supervisory Authorities (ESA-VO) eine rechtliche Handhabe für die mikro-prudentiellen Aufsichten geschaffen, mit der diese nationale Aufsichtsregularien unterstützen, motivieren oder auch konterkarieren können. Diese Veränderung lässt auf eine aufsichtsrechtliche Machtverschiebung zu Lasten der nationalen Aufsichtsbehörden schließen. Als Herausforderung für die EIOPA stellt sich nun die Befriedigung und Vereinigung der unterschiedlichen Interessen aller 27 Mitgliedsstaaten dar, besteht doch weiterhin der ursprünglich im Jahre 2000 vom damaligen Binnenmarktkommissar Bolkestein ausgegebene Anspruch, den effizientesten Finanzdienstleistungsbinnenmarkt der Welt schaffen zu wollen.

Das europäische Aufsichtssystem bis zum 31.12.2010

Bislang war in Deutschland die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) der alleinige Herrscher über die Aufsichtsregularien der Finanzdienstleistungsbranche. Die BaFin vereint die Aufsichtssäulen Bankenaufsicht, Versicherungs- und Pensionsfondsaufsicht und den Bereich Wertpapieraufsicht/Asset-Management unter sich. Im Rahmen der Bankenaufsicht übernimmt die BaFin die laufende Aufsicht, während sich die Bundesbank als zweite Aufsichtsinstanz um die materielle Aufsicht kümmert.

Von der BaFin werden alle privatrechtlichen Versicherungsunternehmen beaufsichtigt, die wirtschaftlich bedeutend und überregional tätig sowie nicht Träger der Sozialversicherung sind. Inklusive der ebenso unter Aufsicht stehenden Pensionskassen umfasst die Aufsicht somit knapp 600 deutsche Versicherungsunternehmen. Im Hinblick auf die Aufsichtssäule Versicherungsaufsicht steht es im obersten Interesse der BaFin die in § 81 (1) Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) genannten Belange der Versicherten zu >>

» wahren und die dauernde Erfüllbarkeit der Versicherungsverträge zu gewährleisten. Doch auch die Missstandsverhinderung und -beseitigung zum Erhalt der Funktionsfähigkeit der Branche und das Erreichen der allgemeinen wirtschaftspolitischen Ziele stellen wichtige Motivatoren für das Handeln der BaFin dar. Nach dem Grundsatz „insurance business is local business“ sorgt sich die BaFin um die Einhaltung der Versicherungsverprechen (sog. Abstrakte Dauerschutzversprechen), begleichen doch die Versicherungsnehmer ihre Beiträge ex ante im Vertrauen auf eine im Schaden- und Leistungsfall ex post fällige Regulierung.

Neben Prinzipien wie dem risikoorientierten Ressourceneinsatz, der Praxisnähe und der maßgeschneiderten Aufsicht mit Augenmaß, sieht die BaFin auch die Verantwortung für Europa als Leitlinie für ihr Handeln. Die BaFin hält ein Konzessionssystem vor, das die Kontrolle über den Markteintritt eines Versicherers regelt. Die Aufsichtsintensität ist hierbei noch verhältnismäßig gering, da ein Unternehmen, das den Versicherungsbetrieb in Deutschland aufnehmen will, gem. § 5 VAG lediglich bestimmte Voraussetzungen erfüllen muss. Neben der Kontrolle der Eigenkapitalausstattung prüft die BaFin auch ob die Geschäftsführer nach dem „Fit and Proper“-Prinzip für das Führen der Geschäfte geeignet sind. Dabei wird parallel zu einer Vorstrafenfreiheit sowie einem nicht anhängigen Insolvenzverfahren insbesondere die materielle Expertise der Geschäftsleitungsorgane (Vorstand und Aufsichtsrat) geprüft.

Mit der Erlaubniserteilung des Geschäftsbetriebs konzentriert sich die laufende Aufsicht der BaFin auf die Finanzlage des Unternehmens als Grundlage der Erfüllung des Versicherungsverprechens. Neben der Regulierung der Eigenmittelausstattung und der Formulierung der Anforderungen an die Geschäftsführung, gehört das Aufstellen von Informationspflichten und das Erteilen von Sanktionen zu den Aufgaben der BaFin. Weiterhin soll die Stabilität des Finanzsystems und somit auch der Schutz der Gesamtwirtschaft gewährleistet werden. Dabei nimmt die Aufsichtsintensität in den vergangenen Jahren angesichts steter Strukturbrüche auf den Finanzdienstleistungsmärkten permanent zu. Für die Erfüllung der Aufsichtstätigkeit kommt der BaFin insbesondere die Kenntnis des nationalen Marktes zugute – ein Umstand, der bei einer supranationalen Aufsicht von vornherein nicht in gleichem Maße gewährleistet werden kann.

Gibt es Missstände in einem Versicherungsunternehmen, wie beispielweise das Vorliegen einer Monopoltendenz oder die geplante Einführung eines sittenwidrigen Produktes, greift die BaFin in den Geschäftsbetrieb ein. Hierbei handelt es sich um die materielle Aufsicht im engeren Sinne. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen der jüngsten Finanzkrise kommt der Kapitalmarktmissbrauchsaufsicht der BaFin eine besondere Bedeutung zu. Das Verbot ungedeckter Leerverkäufe ist hier ein illustrierendes Beispiel. Der Aufgabenbereich der BaFin erweitert sich zudem um die Regulierung wettbewerbswidriger Preise (z.B. bei Monopol- oder Oligopolpreis-

bildung) sowie um die Regulierung von Versicherungsprodukten, die dem UWG (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb) respektive dem AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) widersprechen. Mit dem Eingreifen der BaFin in den Geschäftsbetrieb erreicht die Aufsichtsintensität ihre maximale Ausprägung.

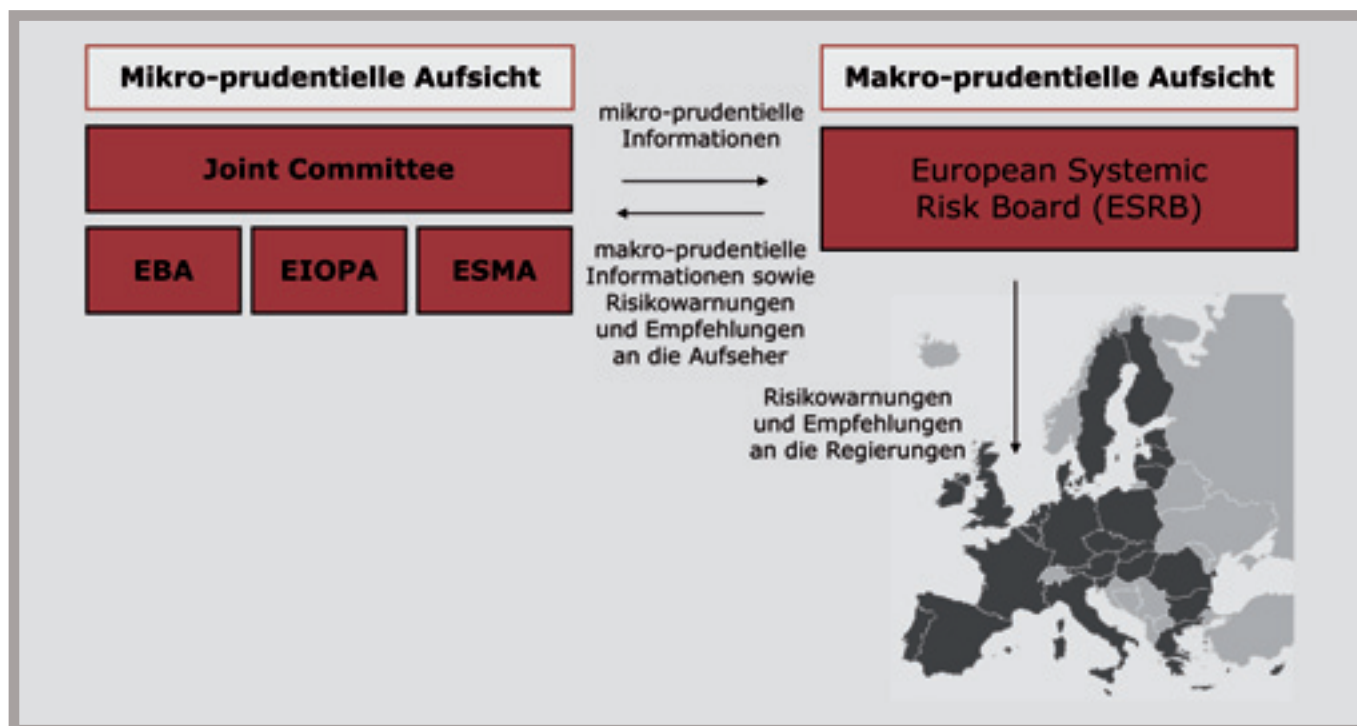
Neben der Solo-Aufsicht für einzelne Gesellschaften betreibt die BaFin auch die Gruppenaufsicht über Versicherungsgruppen und Finanzkonglomerate. Angesichts einer risikotheorietischen Tendenz der Versicherungswirtschaft zu oligopolistischen Strukturen (Größenvorteile erlauben einen effizienteren Ausgleich im Kollektiv sowie einen kostentechnischen Degressionseffekt) überrascht die weiterhin bestehende Atomisierung des Versicherungsmarktes. Jedoch ist mit der unter Solvency II zu erwartenden Kapitalmehrerausstattung eine Konsolidierung des Marktes denkbar, womit die Gruppen- sowie die Finanzkonglomerateaufsicht in ihrer Bedeutung konstant zunehmen dürfte.

Auf europäischer Ebene bestand seit 2003 die privatrechtliche Institution CEIOPS als Ausschuss der nationalen Versicherungs- und Pensionsfondsaufsicher. Im Rahmen der Entwicklung der europäischen Aufsichtsarchitektur Solvency II übernahm CEIOPS die Funktion eines beratenden und koordinierenden Organs. Die Reformation des europäischen Versicherungsaufsichtsrechts im Rahmen von Solvency II stellte sich somit als Hauptprojekt von CEIOPS heraus, indem dieses Komitee drei Konsultationswellen (Calls for Advice) mit allen europäischen Staaten betreute und alle Quantitative Impact Studies zur ersten Säule von Solvency II koordinierte. Die Konsultationswellen umfassten in der ersten Welle die Veränderungen des Aufsichtssystems (Säule 2), in der zweiten Welle beschäftigten sie sich mit den Solvenzkapitalanforderungen (Säule 1) und in der dritten Welle thematisierten sie die Transparenz und Marktdisziplin (Säule 3). Innerhalb der Calls for Advice wurde somit das 3-Säulen-System von Solvency II begründet.

Die aufsichtsrechtliche Neuregelung ab 01.01.2011

Die staatliche Behörde EIOPA nahm zu Beginn dieses Jahres als Nachfolgeorganisation von CEIOPS den Betrieb auf. Die Gründung basierte auf der von der EU-Kommission angestrebten Erweiterung der europäischen Aufsicht der Versicherungsbranche. Das Hauptziel von EIOPA ist es, die aufsichtsrechtlichen Bestimmungen für die Versicherungswirtschaft und die betriebliche Altersversorgung zu formulieren, zu implementieren und die Umsetzung zu überwachen.

Die neue mikro-prudentielle EU-Finanzaufsicht besteht neben der EIOPA aus den unabhängigen Institutionen European Banking Authority (EBA) und European Securities and Markets Authority (ESMA). Diese Aufsichtsbehörden überwachen die nationalen Finanzdienstleistungsinstitute und haben durch die Artikel 17, »



Quelle: BaFin

- » 18 und 19 der ESA-VO Eingriffsberechtigungen in die nationalen Aufsichten.

Auf makro-prudentieller Ebene ist das European Systemic Risk Board (ESRB) zur Identifikation von Systemrisiken und zur Erstellung von Empfehlungen zur Risikobewältigung verantwortlich. Dabei setzt sich das ESRB aus den 27 Landeszentralbankpräsidenten, dem Präsidenten der Europäischen Zentralbank (EZB) sowie den Präsidenten der neuen mikro-prudentiellen Aufsichtsbehörden zusammen. Somit sieht sich die Versicherungswirtschaft in diesem Gremium von 31 Mitgliedern, dessen Vorsitzender stets der EZB-Präsident ist, nur mit einer Stimme vertreten. Bedenkt man die direkte Zusammenarbeit des ESRB mit der EZB, so könnte sich der Verdacht eines bankenpolitisch motivierten Entscheidungsgremiums aufdrängen.

Hintergrund des Veränderungsprozesses in der Finanzaufsicht ist die krisenfeste Verankerung der Finanzdienstleistungsindustrie, um die Konsumenteninteressen sowie den Verbraucherschutz zu stärken. Zudem sollen die unterschiedlichen Interessen der Mitgliedsstaaten berücksichtigt werden, um ein abgestimmtes Verhalten im erneuten Krisenfall zu gewährleisten. Im Zuge dessen wird eine Harmonisierung der nationalen Aufsichtsregelungen angestrebt, die sich in der Finanzmarktkrise als fehlender Aspekt erwiesen hat. Um eine gemeinsame und abgestimmte Vorgehensweise der einzelnen Staaten über das Konstrukt der mikro-prudentiellen Aufsicht (EBA, EIOPA, ESMA), welche wiederum der makro-prudentiellen Aufsicht (ESRB) untersteht, zu gewährleisten, wurde die ESA-VO geschaffen. Diese

gewährt insbesondere in den Artikeln 17, 18 und 19 den supranationalen Aufsichtskomitees ein weitgehendes, die Nationalstaaten teilweise umfassendes Regulierungsrecht. Die genannten legislativen Eingriffsberechtigungen ermächtigen die mikro-prudentiellen Aufsichtsbehörden auf nationale Aufsichten, ja in bestimmten Fällen sogar auf nationale Finanzinstitute respektive Marktteilnehmer, regulierend einzuwirken. Im Rahmen der Rating-Agenturen besteht durch die ESMA sogar eine direkte Institutsaufsicht.

Zum 01. März 2011 wurde das Management von EIOPA mit ausgewiesenen Experten der europäischen Versicherungsaufsicht besetzt. Mit Gabriel Bernardino aus Portugal hat ein ehemaliges Mitglied der portugiesischen Versicherungsaufsicht den Vorsitz der EIOPA übernommen. Der Exekutivdirektor ist mit Carlos Montalvo ein ehemaliges Mitglied der spanischen Versicherungsaufsicht. Die restlichen sechs Vorstandsmitglieder werden aus den Ländern England, Irland, Dänemark, Polen, Österreich und Italien gestellt. Zusätzlich wird dieser Vorstand (Management Board) durch einen Vertreter der EU-Kommission erweitert.

Die wichtigsten Organe der EIOPA sind der eben geschilderte Verwaltungsrat sowie der Rat der Aufseher. Der Rat der Aufseher ist das Hauptbeschlussfassungsorgan der EIOPA. Dieser Rat setzt sich aus den 27 Vertretern der EU-Länder zusammen und hat Disziplinalgewalt über den EIOPA-Vorsitzenden und den EIOPA-Exekutivdirektor. Die Beschlussfassung findet nach dem „one man one vote“-Prinzip statt. Dieses ist zumindest teilweise als problematisch anzusehen, da jedes Land unabhängig von der individuellen Wirt- »



» schaftskraft den gleichen Einfluss auf die Beschlussfassung nehmen kann. Ein versicherungsbetriebswirtschaftlich unbedeutendes EU-Land wie Malta hat somit bei strategischen Entscheidungen der europäischen Versicherungsaufsicht das gleiche Stimmengewicht wie die bedeutenden Versicherungsländer Großbritannien, Frankreich, Italien oder Deutschland. Lediglich bei Regulierungs- und Durchführungsstandards, bei Unternehmens- und Aufsichtsleitlinien und -empfehlungen sowie bei Budgetfragen wird eine qualifizierte Mehrheit bei berücksichtigter Stimmengewichtung nach Landesproporz gefordert.

Der Verwaltungsrat übernimmt eine permanente Kontrollfunktion, um zu gewährleisten, dass die EIOPA ihren Auftrag und die zugewiesenen Aufgaben erfüllt. Weitere Aufgaben des Verwaltungsrates umfassen die Budget- und Personalplanung sowie die Entscheidung über das Arbeitsprogramm von EIOPA. Somit zeichnet sich der Verwaltungsrat für operative Aufgaben, der Rat der Aufseher für taktische und strategische Fragen verantwortlich.

Die EIOPA wirkt beim Entwurf technischer Regulierungs- und Durchführungsstandards, die von der EU-Kommission erlassen werden, sowie bei der Erstellung von Leitlinien und Empfehlungen mit. Allein dieser de facto Erlass der Binding Technical Standards zeigt die Bedeutung der EIOPA, da einer nationalen Aufsicht als Reaktion auf die EIOPA-Vorgaben nur die verschärfte Möglichkeit des „comply or explain“ gegeben ist, womit eine Nicht-Akzeptanz der Binding Technical Standards nur mit einer ausgewogenen, inhaltlich überzeugenden, sachlichen Begründung der nationalen Aufsicht erreicht werden kann (Datenmängel stellen z.B. keinen überzeugenden Grund dar).

Die Vereinheitlichung aufsichtsregulatorischer Vorgaben auf einer übergeordneten europäischen Ebene bietet die Vorteile der Harmonisierung des aufsichtsrechtlichen Rahmenwerks sowie der Verhinderung regulatorischer Arbitragemöglichkeiten. Indem EIOPA Leitlinien zur Versicherungsaufsicht vorgibt, kann kein Land aufsichtsregulatorische Wettbewerbsvorteile geltend machen – der Preis der Vereinheitlichung wird jedoch teuer durch die Negierung nationaler und Effizienz steigernder Marktindividualitäten bezahlt. Durch eine Marktnivellierung greift man in die Wettbewerbsfähigkeit der nationalen Versicherungsmärkte ein – wettbewerbspolitisch erfolgreiche Märkte (z.B. Deutschland, Frankreich) müssen somit eine qualitative Niveaushiftung zu ihren Lasten befürchten. Bestes Beispiel für diese These ist die offene Frage einer Überlebensfähigkeit des traditionellen und äußerst erfolgreichen Konzepts der mit Zinsgarantien kalibrierten Kapitallebensversicherung – ein Produkt, welches zum Wachstum der deutschen Lebensversicherungswirtschaft maßgeblich beigetragen hat. Insofern greift eine europäische Aufsichtsstruktur selbst in nationale Altersvorsorgeprozesse ein und gewinnt somit gesellschaftspolitische und volkswirtschaftliche Dimensionen.

Im Rahmen supranationaler Vereinheitlichungstendenzen ist zudem das indirekte Durchgriffsrecht der europäischen Kommission beachtenswert. Die EU-Kommission kann nach der neuen ESA-VO selbstständig technische Standards erlassen, wenn EIOPA innerhalb einer festgelegten Frist nicht tätig wird. Außerdem obliegt der Kommission ein Abänderungsrecht bestehender Vorgaben. Somit gewinnt die EU-Kommission ein hohes Druckpotential auf die mikro-prudentielle Aufsicht und indirekt ein Mitsprache- und Eingriffsrecht in die nationalen Versicherungsmärkte.

Auswirkungen einer supranationalen Aufsicht auf das nationale Regulierungssystem

Die genannten technischen Regulierungs- und Durchführungsstandards sind von den nationalen Aufsichten unmittelbar anwendbar. Die Leitlinien und Empfehlungen der EIOPA sind formal rechtlich unverbindlich. Es besteht aber das bereits erwähnte, verschärfte „comply or explain“-Prinzip. Dieses bedeutet, dass die nationale Aufsicht den Leitlinien und Empfehlungen gerecht werden muss, es sei denn, sie kann glaubhaft begründen, warum sie diese nicht erfüllt. Somit können auch die Leitlinien und Empfehlungen als de facto verbindlich angesehen werden. Ebenso sind die Terminvorgaben von EIOPA, wie beispielsweise die erstmalige Erstellung einer Eröffnungsbilanz nach Solvency II zum 01. März 2013, als verpflichtend anzusehen.

Im Falle von Streitigkeiten zwischen den nationalen Behörden wird EIOPA auf Antrag oder von Amts wegen tätig und trifft eine bindende Streitentscheidung. Hierbei kann sich EIOPA in das College of Supervisors hinein reklamieren.

Im ersten Schritt einer Streitschlichtung setzt EIOPA den zuständigen nationalen Behörden eine Frist zur Einigung. Verstreicht diese Frist erfolglos, kann EIOPA mit verbindlicher Wirkung einen Beschluss über die Maßnahme zur Streitbeilegung gegenüber den zuständigen Behörden fassen. Dieser Beschluss wird von einem unabhängigen Gremium des Rats der Aufseher vorgeschlagen. Sofern eine der zuständigen Behörden dem EIOPA-Beschluss nicht nachkommt, kann EIOPA gem. Artikel 19 ESA-VO im Einzelfall einen Beschluss direkt an das betreffende Finanzinstitut richten. Angesichts fehlender lokaler Kenntnisse besteht auch hier wiederum das Problem, dass der Rat der Aufseher die Situation nicht so umfassend wie eine nationale Aufsichtsbehörde einschätzen kann und somit aus einer „Vogelperspektive“ eine für das Versicherungsunternehmen letztlich bindende Entscheidung trifft. »



» Direkte Entscheidungsbefugnisse der EIOPA bestehen nur in Ausnahmefällen unter bestimmten Voraussetzungen. Denkbar sind jedoch auf diesem Wege sogar direkte Eingriffe in haushaltspolitische Entscheidungen, da der Sicherungsmechanismus nach Artikel 38 EIOPA-VO als unzureichend angesehen werden kann. Nachteilig ist dabei, dass der Entscheidende (Rat der Aufseher) die individuelle nationale Situation nicht so umfassend wie die nationale Aufsichtsbehörde (Homesupervisor) beurteilen kann und somit möglicherweise zu suboptimalen Entscheidungen kommt. Durch die Colleges of Supervisors, an denen sich die EIOPA auf Basis einheitlicher Standards nach Artikel 23 EIOPA-VO beteiligen kann, besteht für die EIOPA sogar das Recht auf Teilnahme an nationalen Vor-Ort-Prüfungen der Versicherungsunternehmen. Im Rahmen dessen kann somit die Überwachung der Rechtmäßigkeit der Tätigkeiten nationaler Behörden im Hinblick auf die EIOPA-VO stattfinden. In bestimmten Fällen können weitere Beratungen eines Aufsichtskollegiums sowie eine Sitzung des Aufsichtskollegiums oder ein zusätzlicher Tagesordnungspunkt im Rahmen einer Sitzung gefordert werden.

Diese Befugnisse der mikro-prudentiellen Aufsicht sind äußerst weitreichend und schmälern die nationalen Kompetenzen der Aufsichtsbehörden immens. Somit könnten die nationalen Aufsichten im Extremfall nur noch zu einem verlängerten Arm der supranationalen Aufsichtsgremien werden – bei einem auf lokale Bedürfnisse ausgelegten Geschäftsmodell ein äußerst problematischer Ausblick.

Risiken des neuen Aufsichtsregimes

Als positive Aspekte der neuen Strukturen kann die Harmonisierung und die Kohärenz im europäischen Binnenmarkt sowie die Einführung einer makro-prudentiellen Säule auf EU-Ebene genannt werden. Darüber hinaus kommt es zu einer erhöhten Stabilität und Transparenz im Finanzbereich.

Der Standort Frankfurt am Main gewinnt als Finanzplatz durch die Ansiedelung der EZB, des ESRB und der EIOPA zunehmend an Bedeutung. Somit befinden sich nun drei der fünf europäischen Behörden der Finanzdienstleistungsaufsicht in Frankfurt und somit in Deutschland. Diese Kumulation wichtiger Entscheidungsträger adelt den deutschen Finanzdienstleistungsstandort.

Durch die neue europäische Aufsichtsstruktur entstehen jedoch neue, wahrlich nicht unmaßgebliche Herausforderungen. Zu den strukturellen Schwächen der neuen Aufsichtsarchitektur gehören beispielsweise der Artikel 38 EIOPA-VO, welcher das Verfahren zum Erlass eines technischen Standards umfasst und der EU-Kommission hohe Mitspracherechte einräumt. Diese Einflussmöglichkeit der EU-Kommission ist vor dem Hintergrund einer nur bedingten Unabhängigkeit EIOPAs zu sehen – immerhin besteht die Finanzierung EIOPAs zu 40% durch die EU-Kommission. Dadurch erlangt die EU-Kommission in den ESA-Verordnungen besondere Rechte im Umgang mit EIOPA.

Ebenso ist die Abstimmungsmodalität im Rat der Aufseher nach dem „one man one vote“-Ansatz vor dem Hintergrund gewichteter »»



» Budgetübernahmen der einzelnen Länder nicht gerechtfertigt. Dieses Prozedere stellt für Geberländer wie Deutschland eine klare Benachteiligung dar, reicht doch bei allen Entscheidungen der ESA-Behörden die einfache Mehrheit aus, um Entscheidungen zu fassen, die sich möglicherweise nachteilig auf das Marktgeschehen des Geberlandes auswirken können. Dieser Ansatz einer europäischen, gemeinsamen Aufsichtsarchitektur führt konsequent zu einer großen Lücke zwischen dem Verhältnis der Bedeutung des Finanzmarktes des jeweiligen Landes und seiner Repräsentation innerhalb der EIOPA.

Die Kompetenzen von EIOPA reichen durch die neue Aufsichtsarchitektur so weit, dass Regulierungs- und Durchführungsstandards, die durch EIOPA entwickelt und von der EU-Kommission verabschiedet werden, direkt für die Aufsichtsbehörden und die Versicherungsunternehmen bindend sind. Einer Anpassung der neuen Regulierungs- und Durchführungsstandards durch deutsches Recht bedarf es nun nicht mehr. Der deutsche Gesetzgeber bleibt somit außen vor und verliert hinsichtlich der aufsichtsrechtlichen Regelungen an Bedeutung.

Besonders aber die Schmälerung der nationalen Aufsichtskompetenz durch die Durchgriffsrechte der EIOPA auf einzelne Finanzinstitute ist einschneidend. Durch dieses Phänomen verliert die BaFin zunehmend an Bedeutung. Außerdem vertritt in der EIOPA aktuell kein nationaler Versicherungsaufsicht der deutschen Interessen. Dadurch können die Belange der deutschen Versicherungsunternehmen unter Umständen nicht umgesetzt werden. Infolgedessen können andere europäische Unternehmensstandards maßgebend werden, da die EIOPA zwangsläufig nicht allen Interessen der nationalen Aufsichten in gleichem Maße Rechnung tragen kann.

So ehrenvoll der Standort der EIOPA in Frankfurt am Main für den deutschen Versicherungsmarkt ist, so personalpolitisch bedenklich kann sich diese Positionierung auf die nationale Aufsicht auswirken. Zumal die europäische Versicherungsaufsichtsbehörde aufgrund zunehmender Aufgaben und Zuständigkeiten personalintensiv wachsen muss, könnte es zu einer Abwerbung der in Bonn und Frankfurt tätigen Mitarbeiter der BaFin kommen, womit ein Know-How-Verlust bei der BaFin einsetzen würde (sog. brain drain). Insbesondere die Attraktivität der BaFin als Arbeitgeber wird durch die lokale Konkurrenz der EIOPA eher geringer. Mittlerweile hat die EIOPA ihre Prognosen für die Einstellung neuer Mitarbeiter auch schon drastisch nach oben aktualisiert.

Fraglich bleibt weiterhin, ob das neue europäische Aufsichtsrecht einer neuen Krise im Zweifelsfall standhalten kann. Denn auch die Finanzmarktkrise im Jahr 2008 konnte durch die von CEIOPS und den anderen europäischen Aufsichtsgremien der Finanzmarktbranche geschaffenen „Guidelines“ nicht vorhergesehen oder abgewendet werden. Schlussendlich geht von den „Guidelines“ selbst eine

gewisse Gefahr aus, indem diese nun normativen Charakter haben und somit ein abgestimmtes Verhalten der europäischen Finanzinstitute als quasi inhärentes systemisches Risiko begründen. In Zeiten von CEIOPS waren diese „Guidelines“ noch als Empfehlung gedacht, da CEIOPS nur als beratende Institution tätig war.

Mittlerweile müssen nationale Aufsichten öffentlich erklären, warum sie die Regeln gegebenenfalls nicht befolgen. Zu beachten ist auch, dass die europäischen Behörden nun unentwegt „Guidelines“ verabschieden und somit die Komplexität der europaweiten Versicherungsaufsicht erhöhen können.

Ausblick

Das derzeitige Konzept eines europäischen Aufsichtsregimes wird nach drei Jahren hinsichtlich des Erreichungsgrades der EU-Vorgaben von der EU-Kommission überprüft. Erwartungsgemäß führt dies, angesichts analoger Erfahrungen der Vergangenheit, eher zu einer Erweiterung der Durchgriffsbefugnisse, so dass die nationalen Kompetenzen weiter eingeschränkt werden dürften. Dieses kann das Konkurrenz- und Kompetenzgerangel der europäischen und der nationalen Aufsichten weiter antreiben.

Zieht man ein erstes Fazit der Änderungen im europäischen Aufsichtsrecht seit Jahresbeginn, so erkennt man, dass sich viele Problemstellungen wohl erst im konkreten Anwendungsfall ergeben werden. Dies könnte zum Beispiel in Hinblick auf die Einführung von Solvency II im Jahre 2013 der Fall sein. Der Lackmusest des neuen europäischen Aufsichtsregimes muss sich jedoch nicht erst an der finalen Umsetzung von Solvency II zeigen, bereits in den für Mitte 2011 erwarteten Binding Technical Standards der Level 2 Umsetzungen des Solvency II Prozesses wird man die Handschrift einer supranationalen Aufsicht erkennen können. So sinnvoll eine Zentralisierung aufsichtsrechtlicher Vorgaben im Sinne einer Verhinderung von „regulatory arbitrage“ auch sein mag, so problematisch zeigt sich dennoch die damit einhergehende Verhinderung geübter, nationaler Aufsichtseffizienzen.

Das Engagement der nationalen Aufsichtsbehörden in internationalen Gremien sollte vor dem Hintergrund einer europäischen Zentralisierung weiterhin groß bleiben. Die BaFin beispielsweise ist in einer Reihe von Gremien wie dem Baseler Ausschuss oder dem Financial Stability Board vertreten, um international die deutschen Interessen vertreten zu können. In gleicher Form müssen die nationalen Aufsichten ihre berechtigten Interessen immer wieder akzentuieren, kommunizieren und motivieren, um eines Tages den Traum vom wettbewerbspolitisch effizientesten Finanzdienstleistungsmarkt der Welt doch noch verwirklichen zu können.]

DIE BRISANZ EXTERNER RATINGS

Prof. Dr. Frank Görgen, Prof. Dr. Maximilian Rosar



Ansätze zu einer Verbesserung der Objektivität und Validität von Unternehmens- und Länderratings

1. Ratingagenturen im Kreuzfeuer von Politik und Wirtschaft

Nicht erst seit dem Downgrading der USA auf AA+ durch Standard & Poor's steht die Arbeit der großen US-amerikanischen Ratingagenturen in der Kritik hochrangiger politischer Entscheidungsträger auf beiden Seiten des Atlantiks. Ratingabstufungen krisengeschüttelter EU-Mitgliedsländer scheinen Träume von einem politisch vereinigten Europa zu vernichten und einem erneuten Währungspartikularismus früherer Jahre Vorschub zu leisten. Politiker gehen über Parteigrenzen hinweg hart mit den US-Ratingagenturen ins Gericht: „Europa darf sich nicht von drei US-Privatunternehmen kaputtmachen lassen“¹ äußerte sich die EU-Justiz-Kommissarin aus Luxemburg, Viviane Reding, in der Zeitung Die Welt. Bundeskanzlerin Angela Merkel glaubt die Expertise der US-Rating-Agenturen ignorieren zu können und erklärte, sie vertraue bei der Einschätzung der Bonität griechischer Staatsanleihen „vor allem den Bewertungen der drei großen Institutionen EU-Kommission, der Europäischen Zentralbank und des IWF“² und Finanzminister Wolfgang Schäuble will prüfen lassen „wie man das Oligopol der Rating-Agenturen aufbrechen kann.“³ In den USA selbst bezichtigte der Chefökonom des Finanzministeriums S&P des Dilettantismus und glaubt, die Ergebnisse stammten „von einer Institution, die zu Schlüssen gelangt, ohne über notwendige Argumente zu verfügen, um diese zu stützen“⁴. Doch warfen gerade diese Politiker den Ratingagenturen in der Vergangenheit vor, im Sinne von Gefälligkeitsgutachten für ihre zahlenden Auftraggeber zu bewerten. Vor allem nach der Finanzmarktkrise hagelte es Kritik an den zu positiven Ratings für die Verbriefungsprodukte, die für Ratingagenturen sehr gewinnträchtig waren.⁵ Unternehmen hören es nicht gerne, wenn Ratingagenturen in Bewertungen allzu deutlich werden. So kündigte

die WestLB Anfang 2006 ihre Verträge mit der Agentur Fitch, weil die Ratingagentur kommunizierte, die Bank könne keine nachhaltigen Gewinne erwirtschaften, wenn sie nicht eine Fusion mit den Sparkassen vorantreibe. Die Bank sah nach eigener Wahrnehmung das Vertrauensverhältnis gestört.⁶ Große Tageszeitungen sehen in der Ratingkritik der Politiker nichts anderes als die Enthauptung des Überbringers schlechter Nachrichten. Diese Auffassung scheint nicht von weit her geholt zu sein, denn von Anfang an war die Zahl der EU-Länder, die einen im Sinne der Maastricht-Kriterien tadellosen Haushalt vorlegten, sehr überschaubar. Es waren bereits vor 10 Jahren die bekannten Verdächtigen, die heute so arge Probleme bereiten⁷ und über die zu schwachen und inkonsequenten Disziplinierungsmaßnahmen der Europäischen Union einfach hinweggingen. Ähnlich wie schon im 19. Jahrhundert die Lateinische Münzunion durch fiskalische Undiszipliniertheit zugrunde ging, scheint auch die europäische Währungsunion eher an gleicher Krankheit zu siechen, als Opfer der Ratingagenturen zu sein.

Kritik an Ratingagenturen kommt aber auch aus der Wissenschaft. So leisteten nach Meinung von Straubhaar Ratingagenturen einen entscheidenden Beitrag zur Krisenverschärfung. Die Agenturen hätten folgenschwere Entscheidungen wie die milliardenschweren staatlichen Hilfen an die von Ratingabwertungen betroffenen EU-Länder faktisch erzwungen.⁸ Nur, taten sie dies unrechtmäßig oder leisten sie eine neutrale Bewertungsarbeit, die nicht ihrer selbst wegen, sondern aufgrund der Interpretation, die der Markt in sie legt, zu entsprechenden Auswüchsen führt? Sind sie in ihren Entscheidungen durch Interessenkonflikte gelenkt und wenn ja, welche Lösungen bieten sich an? Diesen Fragen widmet sich dieser Beitrag. >>

¹ Reding Viviane, zitiert nach Schlitz, Christoph B., Härte gegen Griechen aus Sorge um Italien, in: Die Welt, 11.07.11

² Merkel, Angela, zitiert nach Kirchner, Christian, Merkels gefährliches Ratingagentur-Manöver, in: Financial Times Deutschland, 06.07.11

³ Schäuble, Wolfgang, zitiert nach o.V., Wenn Moody's nicht mehr ran darf, in: Süddeutsche Zeitung, 11.07.11

⁴ Peter de Thier, US Downgrade: Ökonomisch fundiert, politisch verheeren, in „Börsenzeitung“, 04.08.2011

⁵ Vgl. Benders, Rolf/Cünnen, Andrea/Osman, Jasmin: Kleine Ratinghäuser hoffen auf Marktanteile, in: Handelsblatt, 30.10.09

⁶ Vgl. o.V., WestLB kündigt Ratingagentur, in: Handelsblatt, 2.2.2006

⁷ Siehe hierzu: Sarrazin, Thilo, Der Euro, Chance oder Abenteuer?, 2. Aufl., Dietz Verlag

⁸ Vgl. Straubhaar, Thomas: Warum Rating-Agenturen verramscht werden müssen, in: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,692607,00.html> (17.7.11)

» 2. Marktentwicklung

Die großen börsennotierten Ratingagenturen bewerten die Bonität von Unternehmen aller Branchen sowie von Ländern und deren Gebietskörperschaften. Sie vergeben die allseits bekannten Noten, beginnend mit der Bestnote „AAA“ bis zur Zahlungsunfähigkeit „D“ (hier exemplarisch für die Ratingagentur Standard & Poor's).

Die heutigen „big three“ unter den Ratingagenturen tauchten schon mit der Entstehung der modernen Industriegesellschaft Mitte des 19. Jahrhunderts auf und schauen auf eine über 100-jährige Unternehmenstradition und Erfahrung zurück. Standard & Poor's veröffentlichte 2009 nach eigenen Angaben mehr als 870.000 neue und überprüfte Kreditratings.⁹ Die Qualität der Analyse, Kundenkontakte und die Professionalität in der Abwicklung konnten über die Jahrzehnte sukzessive verbessert werden. Ein Stab von etwa 10.000 Mitarbeitern steht dem Unternehmen zur Verfügung. Nach Einschätzung von Everling haben selbst die meisten Bankkonzerne keine vergleichbare Erfahrung.¹⁰

Wolfgang Schäuble untertreibt noch, wenn er von der Zerschlagung eines mächtigen Oligopols spricht. Die beiden Marktführer Standard & Poor's und Moody's verfügen über einen Marktanteil von rund 80 %. Zusammen mit Fitch decken sie nach Schätzungen des Bundeswirtschaftsministeriums einen Marktanteil von über 90 % ab. Ursache der hohen Marktkonzentration ist die hohe Bedeutung der Anbieterreputation, welche die etwa 150 Rivalen der Marktführer weltweit bisher nicht erlangten.¹¹

Deutsche Anbieter auf dem Ratingmarkt konnten sich erst vor etwa zwei Jahren nennenswert etablieren. Es handelt sich um die Dienstleistungen der Creditreform und der Euler Hermes Rating GmbH.¹² Eine nachvollziehbare Entwicklung. Beide Unternehmen verfügen über umfangreiche Erfahrungen und eine hohe Reputation in der Bewertung der Kreditwürdigkeit. Auch wenn die drei großen US-amerikanischen Ratingagenturen heute ein wenig Konkurrenz bekommen haben dominieren sie nach wie vor den Markt. Kurzfristig wird sich diese Situation nicht ändern. Hauptursache sind die genannten hohen Markteintrittsbarrieren.

3. Das Vertragskonzept als Gestaltungsproblem für eine objektive Bewertung

Zentraler Ansatzpunkt der Kritiker ist das Vertragswerk für die Verarbeitung von Ratinginformationen zwischen Emittent und Ratingagentur. Auf Basis von Vorabinformationen des Emittenten und einer Basisrecherche der Ratingagentur treffen sich beide Vertragspartner. Danach bewertet die Ratingagentur das Länder-, Branchen- und Unternehmensrisiko. In die Analyse fließen unternehmensexterne und -interne Parameter ein. Nach erfolgter Bewertung leiten die Analysten eine Ratingempfehlung an das Rating-Komitee weiter, das dann die endgültige Einstufung vornimmt.¹³ Üblicherweise verpflichtet sich die Ratingagentur vertraglich, angefertigte Ratings erst dann zu veröffentlichen, wenn der Auftraggeber dieser Veröffentlichung zugestimmt hat. Anschließend erfolgen laufende Überprüfungen, die zu Auf- und Abwertungen des Ratings führen können.¹⁴

Für diese Dienstleistung zahlt der Auftraggeber. Ratingagenturen finanzieren sich einerseits über diese Vergütungen und andererseits über periodisch erscheinende Ratingpublikationen, die Investoren abonnieren können. Für wertorientierte Unternehmen, die Ratingagenturen nun einmal sind, entzündet sich hierbei ein Interessenkonflikt, da mit ihrem Rating unzufriedene Kunden abwandern könnten. Es entstehen Anreize für Gefälligkeitsratings. Im Fokus der Kritik steht hierbei das beschriebene vertragsbasierte Rating im Auftrag eines Mandanten (das so genannte solicited Rating) und nicht so sehr das Rating ohne Auftrag eines Emittenten. Als gemischt objektiv-subjektives, retrospektiv-prospektives Bewertungsmodell kann das Rating als eine juristische Grauzone zwischen einer Tatsachenbehauptung und einer Meinungsäußerung im Sinne des Grundgesetzes gesehen werden. Das Vertragswerk ist als Werkvertrag zu verstehen, da die vereinbarte Leistung in einem Erfolg (dem Rating) besteht, welchen die Agentur dem Auftraggeber schuldet.¹⁵

Allerdings unterliegen die angewendeten Modelle und Verfahren sowie die Bewertung der Ergebnisse bisher keiner externen Kontrolle. Sie werden auch nicht offen gelegt. Rechtlich existieren bisher keine wirksamen Regulierungen des Ratingwesens. Die Verabschiedung der EU-Verordnung über Ratingagenturen mit dem Ziel der Sicherstellung von Qualität und Transparenz von Ratingmethoden am 23. April 2009 hat hier lediglich Signalwirkung.¹⁶ Die laufende Diskussion über die Wertigkeit von Ratingurteilen, deren Entstehung intransparent bleibt, ist nachvollziehbar. Als Gegenmaßnahme die Macht der drei großen Agenturen brechen

⁹ Siehe www.standardandpoors.com (17.7.11)

¹⁰ Vgl. Everting, O./Schenck, O., *Das Rating-ABC*, Wiley 2004, S. 90.

¹¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, *Allgemeine Wirtschaftspolitik*, Schlaglichter der Wirtschaftspolitik, Monatsbericht Dezember 2010, Kapitel *Machtvolle Berater*, S. 10-15, www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Monatsbericht/Schlaglichter-der-wirtschaftspolitik-12-2010...(17.7.11)

¹² Siehe zu dem Ratingverfahren von Creditreform und Euler-Hermes www.creditreform-rating.de bzw. www.ehrg.de (17.7.11)

¹³ Vgl. Schulte, M./Horsch, A., *Wertorientierte Banksteuerung II: Risikomanagement*, 3. Aufl., Bankakademie Verlag 2004, S. 94

¹⁴ Vgl. Schulte, M./Horsch, A., a.a.O., S. 94-95

¹⁵ Vgl. Volks, Michael-Alexander, *Haftung von Ratingagenturen gegenüber Unternehmen und Investoren*, in: <http://www.jura.uni-hamburg.de/uf0/ausgabe-03-2009/michael-alexander-volks-haftung-von-ratingagenturen-gegenueber-unternehmen-und-investoren.html?type=98> (2.8.11)

¹⁶ Siehe die Pressemitteilung der EU <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/629&format=HTML&aged=1&language=DE&guiLanguage=en> sowie die Verordnung unter http://ec.europa.eu/internal_market/securities/agencies/index_de.htm (2.8.11)

¹⁷ Ein Roundtable on Credit Rating Agencies der EU setzt hierzu einen Zeitrahmen von mindestens 10 Jahren an. EUROPEAN COMMISSION, Directorate General Internal Market and Services, FINANCIAL INSTITUTIONS, Financial stability, ROUNDTABLE on CREDIT RATING AGENCIES, 6 July 2011 (9.00 – 13.00), Berlaymont Building, Rue de la Loi 200 – 1049 Brussels

¹⁸ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, a.a.O. (17.7.11)

zu wollen, indem man eine europäische Agentur aufbaut, ist aus verschiedenen Gründen wenig sinnvoll.¹⁷ (Siehe die in den wissenschaftlichen Arbeiten an der Wiesbaden Business School auf den Seiten 38 und 39 geführte Diskussion).

Sicherlich problematisch ist die Verhandlungsmacht, die große Emittenten gegenüber Ratingagenturen aufbauen können, indem sie mit der Kündigung der Vertragsbeziehung für die Zukunft drohen. Dies könnte die Ratingagentur dazu bewegen, in der Bewertung wohlwollender zu sein, als es die fundamentale Datenlage rechtfertigt. Demzufolge ist es dann aber gar nicht nachteilig für die Unabhängigkeit des Bewertungsprozesses, wenn eine Ratingagentur selbst über viele Kundenkontakte aus allen Wirtschaftszweigen verschiedenster Unternehmensgröße verfügt und hierdurch wirtschaftlich von einzelnen Kunden unabhängig bleibt. Die von Politikern so stark kritisierte Größe und Marktmacht führt im Zweifelsfall zu einer Objektivierung der Ratings. Der drohende Verlust auch eines größeren einzelnen Kunden stellt dann für eine machtvolle und imagestarke Ratingagentur weniger ein Problem dar, als der Imageverlust infolge wohlwollender Bewertungen.

Ein alternativer Weg wäre die vom Internationalen Währungsfonds prognostizierte geänderte Finanzierungspraxis.¹⁸ Demnach würde nicht der Emittent, sondern der Investor für die Bewertung des Emittenten bezahlen. Auch ein solches Finanzierungsmodell ist eine hohe Herausforderung. Die Steuerung der Bewertungsmöglichkeit und möglicherweise indirekt auch des Bewertungsergebnisses läge dann bei den großen Investoren: den Banken und Investmentgesellschaften und in etwas geringerem Umfang den Versicherungsunternehmen. Deren weiterer Machtzuwachs dürfte von vielen Kritikern der großen Ratingagenturen ebenfalls nicht so gerne gesehen werden. Sie würden – vorausgesetzt der Gesetzgeber würde keine starken Regulierungen umsetzen – dann entscheiden, für die Bewertung welcher Emittenten sie bereit wären zu zahlen und für welche nicht. Einigen Emittenten dürfte hierdurch die Möglichkeit verbaut sein, selbst den Markt prägnant in Form eines Ratings auf eine gute Unternehmensstrategie und solide Finanzpolitik hinzuweisen.

Die Regulierung der Ratingagenturen steht nach wie vor zur Diskussion und der Gedanke, dass eine supranationale Behörde Ratingmodelle und -prozesse kontrolliert oder gar zulassen muss, ist sehr reizvoll, da dann die vorgenannten Kritikpunkte gelöst wären. Doch wie muss eine Institution beschaffen sein, die in der Lage ist, dies zu leisten? Woher soll das personelle und fachliche Know-how stammen und wie weit muss die Einmischung gehen, damit die Anreize zum Moral Hazard unterdrückt werden? Es ist nicht zu erwarten, dass auf absehbare Zeit eine entsprechende Behörde die Arbeit aufnimmt.

Was bleibt, ist eine Trennung von Ratinganalyse (Ratingagentur) und Ratingadvisory (Ratingberatung), um weitere Anreizkomponenten zu unterbinden.

Nicht zuletzt besteht immer noch die Möglichkeit, den Ratingagenturen in ihrer Absicht möglichst genaue Ratings zu erstellen, grundsätzlich zu vertrauen und die Ratingurteile kritisch zu reflektieren. Auch für Ratingagenturen gilt, dass sie nicht fehlerfrei arbeiten. Doch hier wird eine andere Anreizkomponente deutlich. Sobald der Markt das Vertrauen in Ratings verliert, wird er diese nicht mehr nachfragen und dementsprechend werden Unternehmen keine Ratings mehr beauftragen, wodurch dem Geschäftsmodell die Grundlage entzogen würde. Systematische Fehlratings, wie seitens der Politik angeprangert, sind daher eigentlich nicht zu erwarten. Sofern sich verantwortungsvolle Investoren ergänzend zum Rating ein Bild der Bonität eines Unternehmens, eines Finanztitels bzw. eines Landes machen, sollten größere Überraschungen vermeidbar sein.

4. Die besondere Problematik von Ratingabwertungen für Länder der Eurozone

Ohne Frage ist die Abwertung der Bonitätsratings von Ländern des Euro-Raums ein ungewohntes Bild. Bisher waren Abwertungen unterhalb des Investment Grades bis in den C- oder gar D-Bereich für ganz andere Länder typisch. Beispielsweise südamerikanische Staaten (zuletzt Argentinien) waren hiervon betroffen. Außerdem wirkte das Downgrading der EU-Länder regelmäßig kurz vor anstehenden Kapitalmarktaktivitäten wenig stabilisierend auf den Kapitalmarkt. Doch sind die Ratings dadurch bereits falsch bzw. als gewollte Attacke auf den Euro zu werten? Wer will den Ratingagenturen widersprechen, dass Griechenland faktisch insolvent ist und auch Irland und Portugal sowie Spanien gigantischen Problemen entgegensehen, ihre Zahlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten.



Wissenschaftliche Arbeiten zur Qualität von Ratingurteilen an der WBS

Die jüngere Geschichte der Bewertungspraxis von Ratingagenturen im Zuge der Finanzmarkt- und Eurokrise war Anlass für eine intensive wissenschaftliche Diskussion im Studiengang Insurance & Finance an der Wiesbaden Business School in zwei Thesarbeiten.

Susanne Clauß:

(Masterthesis an der Hochschule RheinMain, 10.10.2009)

Perspektiven des Externen Ratings nach der Finanzkrise – Staatliche Rating-Agenturen oder Verbesserung der Regulierung?



„In der jüngeren Vergangenheit zeigte sich die Abhängigkeit der Finanzmärkte insbesondere vom Rating-Duopol Standard & Poors und Moody's durch die Folgen der USA-Abwertung erneut. Daher rücken Maßnahmen zur Bewältigung der Probleme wieder in den Fokus öffentlicher Diskussionen. Die Lage hat sich zugespitzt. Auch Verbote einzelner Ratingarten werden nicht mehr ausgeschlossen. Der Staat sollte seine künftigen Befugnisse nutzen, um Ratingagenturen in Schranken zu weisen. Dies vorausgesetzt, könnten sich Aktivitäten zur Stärkung des Wettbewerbs positiv auswirken.“

Susanne Clauß ist seit ca. sieben Jahren bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Bonn beschäftigt und arbeitet seit 2010 als Referentin im Grundsatzbereich Solvency II

Susanne Clauß befasste sich in ihrer Masterthesis im Sommersemester 2009 mit Perspektiven des externen Ratings nach der Finanzmarktkrise und untersuchte, ob staatliche Ratingagenturen oder eine verbesserte Regulierung der angemesseneren Weg aus der Ratingproblematik sind. Ihre von Prof. Dr. Johann Welsch betreute Arbeit berührte seinerzeit wissenschaftlich wenig erforschtes Terrain, da mit den Ratingverfahren in der Finanzmarktkrise nicht nur folgenschwere Einzelfälle von Fehlbewertungen zu Tage traten, sondern systematische Fehlbewertungen im Bereich der strukturierten Finanzmarktprodukte. Die Fehleinschätzungen der Ratingagenturen führten wie Frau Clauß aufzeigte zu einer Brandbeschleunigung im Laufe der Krisenentwicklung, so dass eine Diskussion um eine stärkere Regulierung und staatliche Kontrolle konkrete Formen annehmen musste. Noch bedeutsamer als die seit einiger Zeit geübte Kritik der fehlenden Transparenz durch eine unzureichende Veröffentlichung von Bewertungskriterien erwiesen sich verspätete Reaktionen der Ratingagenturen, aufgrund mangelnder Überwachung der Ratings. Die Ratingagenturen mussten im Zusammenhang mit der Bewertung strukturierter Finanzprodukte befürchten, empfindliche Absatz- und Gewinnchancen im lukrativen Markt zu verlieren, wenn die Bewertungen allzu kritisch gewesen wären. Die ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr vermeidbaren kurz hintereinander folgenden Abwertungen betroffener Finanzmarktpapiere führten dann zu einem großen Misstrauen der Marktpartner und heftigen Marktreaktionen. Wiederholt war festzustellen, dass Ratingurteile von Agenturen, die kritischer bewerteten, nicht veröffentlicht

wurden. Die Autorin ist im Zweifel, ob die im Augenblick so stark protegierte Zerschlagung des engen Oligopols auf dem Ratingmarkt die Qualität von Ratingurteilen verbessern würde. Nähme die Anzahl von Anbietern auf dem Ratingmarkt zu und blieben die bisherigen Regulierungsstandards des Ratingmarktes unverändert, würden Tendenzen zum Rating-Shopping begünstigt – Emittenten hätten dann eher die Gelegenheit, bestmögliche Ratings einzukaufen und Agenturen könnten stärker geneigt sein, durch günstigere Ratings Kunden zu gewinnen. Auch die Errichtung einer staatlichen Konkurrenz-Agentur würde nach Meinung von Frau Clauß das Ratingsopping nicht verhindern. Wenn es der staatlichen Ratingagentur jedoch gelingen würde, hoch qualifizierte Mitarbeiter zu akquirieren und diese dauerhaft zu binden, könnte sie in Verbindung mit ihrer zu erwartenden hohen Reputation als unabhängige Ratinginstitution einen Wettbewerbsvorteil am Markt erlangen. Allerdings wäre insgesamt von der Etablierung einer staatlichen Konkurrenz-Agentur abzuraten, da bestehende Anreize eine abnehmende Nachfrage nach erstklassigen, ggf. auch kritischeren Bewertungen weiterhin begünstigen und die Agentur aufgrund ihrer lediglich kostendeckenden Leistungserstellung schlussendlich einen Preiswettbewerb forcieren könnte. Gute Ratings liegen sowohl im Interesse der Emittenten als auch der Investoren, da diese zunehmend regulatorische Vorteile bieten und damit die Marktgängigkeit von Finanzprodukten erhöhen. Die Agenturen konkurrieren nicht mehr auf Basis des Informationsgehalts und der Verlässlichkeit ihrer Urteile (...).



» Da der Nutzen von Ratings sowie die Funktionsfähigkeit des Systems nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden kann, bleibt als realistische und pragmatische Lösung die stärkere Regulierung des Ratingmarktes. Deren Kernziele sollten vor allem die Vermeidung von Interessenkonflikten im Ratingpro-

zess sowie die Verbesserung der Ratingqualität und -transparenz sein. Dieser Weg würde zwar nicht zu einer Beseitigung unangemessener Ratings führen, da problematische Aspekte wie die Bezahlung des Ratings durch die Auftraggeber und das Gewinnstreben der privatwirtschaftlichen Ratingagenturen weiter bestehen blieben, jedoch würde dieses Risiko reduziert.

Sabrina Hirmer:

(Masterthesis an der Hochschule RheinMain, 15.10.2010)



Rating-Urteile als Risiken des Finanzmarktes

„Auf der einen Seite gerieten Ratingagenturen in der Vergangenheit aufgrund vermeintlich „falscher“ Ratings in Kritik. Auf der anderen Seite werden Ratingagenturen immer wieder hinsichtlich zu schneller Ratingabstufungen kritisiert (insb. bzgl. Länderratings). Deutlich wurde in jedem Fall, dass Ratingagenturen über eine enorme Macht verfügen. Aus diesem Grund ist heute wie damals eine verschärfte Regulierung des Ratingmarktes wünschenswert.“

Sabrina Hirmer ist seit November 2010 bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Audit Financial Services eingestellt und primär in der Betreuung der Mandate aus dem Real Estate Segment tätig.

Ein Jahr später beschäftigte sich Sabrina Hirmer in ihrer Masterthesis mit Ratingurteilen als Risiken des Finanzmarktes. Ihre von Prof. Dr. Müller-Reichart betreute Arbeit bewegte sich ebenfalls auf der bisher nur selten in wissenschaftlicher Tiefe betrachteten Wirkung des Ratingmarktes auf die Konstitution der Finanzmarktes seit dem Krisenausbruch. Die Wirkung externer Ratings ist heute weitreichend. Ratings haben längst nicht mehr nur Einfluss auf die Finanzierungskosten des Emittenten. Sie haben oft eine hohe Bedeutung für Verhandlungen mit Lieferanten sowie die Effizienz von Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Sie dienen außerdem Investoren bzw. Portfoliomanagern als Strukturierungskriterien. Für Banken ergeben sich weitere Bedeutungen wegen der Eigenkapitalvereinbarung Basel II/III und für Versicherungsunternehmen durch die Solvabilitätsvorschriften nach Solvency II. Ratings haben höchste Bedeutung für die Kapitalanlage von Versicherungsunternehmen, die ihrerseits maßgeblich Einfluss auf die Erfüllung des Versicherungsschutzversprechens hat. Downgradings unterhalb des Investment-Grade-Ratings wirken sich negativ auf die Bemessung des gebundenen Vermögens aus. Nur bei ausreichender Risikotragfähigkeit ist die Kapitalanlage in Anleihen mit einem Speculative Grade zulässig. Die weitreichende Bedeutung von Ratings zeigt wie sehr die Effizienz des Finanzmarktes in Mitleidenschaft gezogen würde, wenn Ratingurteile unzuverlässig und von schlechter Qualität wären. Dieses Szenario trat im Zuge der Finanzmarktkrise gehäuft auf wie die Autorin anhand einiger Beispiele aufzeigte. An Fehlerquellen mangelte es in der Bewertungspraxis der Agenturen nicht. Neben der seit längerem bekannten Problematik der Vergütung durch die Emittenten, Interessenkollisionen durch das gleichzeitige Angebot von Beratungsleistungen und der Nutzung

sensibler unternehmensinterner Daten für andere Zwecke erwähnt Frau Hirmer auch Erfahrungen von Ratingpraktikern, die über zweifelhafte Geschäftsgebahren von Investmentbanken berichteten, welche kritische Analysten in Ratingagenturen unter Druck setzten. Sehr interessant sind in diesem Zusammenhang die Stellungnahmen der hochrangigen Repräsentanten der Ratingagenturen, die Frau Hirmer zitiert. Sie sehen Ratingurteile nicht so sehr als eine Machtquelle wie es Politiker tun, sondern tendenziell als eine Meinung, die keinen allzu hohen Einfluss auf Entscheidungen eines Investors haben sollte. Dennoch weist die Autorin am Beispiel des Downgradings der Bonität Griechenlands auf eine nicht zu verleugnende Kettenreaktion hin, die doch einen stärkeren Einfluss von Ratingurteilen vermuten lässt. So führte das Downgrading des Emittentenratings von „A3“ auf „Ba1“ durch Moody's im Juni 2010 zu deutlich spürbaren Reaktionen der Akteure an den Finanzmärkten. Die institutionellen Investoren mussten entsprechend abgewertete Papiere abstoßen. Der Kurs der Anleihen sank. Nur durch die Käufe der Europäischen Zentralbank konnte der Markt kurzfristig stabilisiert werden. Zudem traten Versicherungsunternehmen als Käufer in Erscheinung, weil die BaFin die Anlagegrenzen erhöhte. Die Herabstufung der Griechenlandanleihen bewirkte einen Kursverlust des Euro. Wie Frau Clauß bewertet Frau Hirmer die Bemühungen um eine stärkere Regulierung des Finanzmarktes positiv und Versuche einer Aufspaltung der Oligopols mit der Hoffnung auf eine größere Ratingobjektivität skeptisch. Als interessante Alternative erwähnt sie den Markteintritt der Kreditversicherer in den Ratingmarkt, da deren Haftungslage für falsche Ratings und die ausschließliche Vergütung über die Nutzung von Ratings den bekannten Interessenkonflikten entgegen wirken kann.

» Dennoch ist die Unsicherheit in der Einschätzung der Länderbonität offensichtlich. Das wird in den unterschiedlichen Meinungen der Ratingagenturen deutlich. So wertete Moody's am 12. Juli diesen Jahres das Rating von Irland um eine Note vom Investment Grade auf den Speculative Grade Ba1 ab¹⁹, mit negativem Ausblick. Standard & Poor's dagegen bestätigte etwa drei Wochen später am 5. August das vorherige Rating BBB+, unzweifelhaft im Investment Grade Bereich, mit stabilem Ausblick.²⁰ Die mit Abwertungen von Ländern einhergehenden Finanzierungsbelastungen sind – wenn entsprechende Marktreaktionen folgen – ebenso wie im Falle der Finanzmarktprodukte vor einigen Jahren systemrelevant. Sie können in Abhängigkeit von ihrem Ausmaß die Stabilität des Wirtschaftsraumes und der Weltfinanzmärkte gefährden. Jedoch dürfte hierfür letztlich wie bei Unternehmen nicht die Ratingpraxis, sondern die Führungsqualität der Entscheidungsträger und ihrer Kontrollorgane maßgeblich sein. Wie Unternehmen lassen sich Länderregierungen – bevor harte Sanierungen unausweichlich werden – gerne von einem Überoptimismus leiten.

Um zu zeigen inwiefern die Ratingabwertungen das Schicksal eines Emittenten prägen können, sei zunächst die Wirkung einer Abwertungsserie eines großen Industriekonzerns, des Autobauers Ford, dargestellt und im Anschluss hieran mit Länderabwertungen verglichen. Ford hatte wie die Problemländer der Eurozone über Jahrzehnte in seiner Unternehmensgeschichte ein Rating im Investment-Grade-Bereich inne. Zuletzt hatte der Autobauer im April 2005 gerade noch ein Rating im Investment Grade-Bereich (BBB- nach der Einstufung von Standard & Poor's).²¹ Die seinerzeitige Reduzierung des Ratings auf den Speculative Grade (BB+) löste ein Umdenken in der Unternehmenspolitik aus. Das seit 2000 im 100%-igen Besitz von Ford befindliche Autovermietungsunternehmen Hertz wurde im September 2005 für 15 Mrd. US-Dollar verkauft.²² Der Verkauf konnte aber weder die Talfahrt des Aktienkurses noch der Ford-Anleihen verhindern. Absatzkrisen sowohl der Stamm-Marke als auch der Ende der 90er Jahre neu erworbenen Automarken sowie die enormen Pensionsverpflichtungen veranlassten die Ratingagenturen

innerhalb der nächsten vier Jahre zu kontinuierlichen Downgradings bis zum C-Bereich. Im Jahre 2007 wurde die Sportwagenmarke Aston Martin für 925 Mio. USD verkauft. Ein Jahr später folgte der Verkauf der Marken Jaguar und Land Rover für 2,3 Mrd. USD. Beschleunigt durch die Weltwirtschaftskrise mussten weitere wichtige Unternehmensbeteiligungen veräußert werden, z.B. am Autohersteller Mazda. Das Emittentenrating verbesserte sich dennoch nicht und erreichte im April 2009 den Default-Bereich. Letztlich halfen für den Turnaround des Ratingtrends ein Haircut (Rückzahlung eines Teils der Anleihen in Aktien)²³ und die geschäftsethisch fragwürdigen Verhandlungen mit der US-Automobilgewerkschaft UAW, bei denen Ford der Gewerkschaft Abstriche bei Zahlungen an den Fonds für die Pensionäre abringen konnte.²⁴ Die 1999 für 6,5 Mrd. USD erworbene Marke Volvo wurde für weniger als ein Drittel des Kaufpreises veräußert.²⁵ Die Ratingagenturen bewerteten den Emittenten seit Sommer 2009 nach einigen Aufwertungen in der Tendenz positiver, so dass sich das Rating derzeit wieder in Richtung Investment Grade bewegt.

Im Falle des jüngsten Kursverlaufes der Anleihen Griechenlands stellt sich die Wirkung von Ratings anders dar. Zunächst erstreckten sich die Downgradings auf einen wesentlich kürzeren Zeitraum als im Falle des Autobauers. Die erste auffällige Ratingabwertung durch Standard & Poor's erfolgte am 26. April 2010 um drei Stufen vom Investment Grade BBB+ auf den Speculative Grade BB+. In dieser Woche wurde innerhalb der EU das Rettungspaket für Griechenland sehr kontrovers diskutiert. Unter Zeitdruck musste ein tragfähiger Kompromiss innerhalb der EU-Mitgliedsländer ausgehandelt und vor allem gut in der Öffentlichkeit verkauft werden. Der Markt hat das am 1. Mai vorgestellte EU-Rettungspaket nicht ernst genommen und antizipiert, dass es zu der Sanierung des griechischen Haushalts und zu einer Belebung der Wirtschaft nicht reichen würde. Es folgten weitere Ratingabwertungen bis zum Niveau CC (Standard & Poor's).²⁶

Die Sanierung des EU-Landes aus eigener Kraft dürfte noch schwieriger sein als im Falle des Autoherstellers. In Zeiten vor der Währungsunion hatte ein Staat noch die letzte Möglichkeit der Währungsreform und konnte sich somit seiner Schulden – wenn auch stark zu Lasten von Kapitalanlegern, Rentnern und wenig vermögenden Staatsbürgern – zu einem großen Teil entledigen. Auch wenn der Austritt eines EU-Landes nach Art. 50 des EU-Vertrages nun grundsätzlich möglich ist²⁷, so dürfte die praktische Bedeutung dieser Sanierungsvariante un-

¹⁹ <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,774074,00.html> (12.8.11)

²⁰ <http://www.faz.net/artikel/S30974/marktbericht-aktien-anleger-bleiben-extrem-nervoes-30479768.html> (12.8.11)

²¹ Vgl. <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2005-05/1844100-s-p-senkt-ratings-von-ford-und-gm-auf-spekulatives-niveau-015.htm> (4.8.11)

²² Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,374374,00.html> (4.8.11)

²³ Vgl. <http://www.ft.com/cms/s/0/e422e3be-0927-11de-b8b0-0000779fd2ac.html#axzz1U3l2r9yk> sowie <http://uk.reuters.com/article/2009/04/21/idUK213211+21-Apr-2009+RTRS20090421> (4.8.11)

²⁴ Vgl. <http://de.ibtimes.com/articles/7590/20090224/uaw-ford-krankenversicherung-finanzierung-veba.htm> (4.8.11)

²⁵ Vgl. <http://www.welt.de/wirtschaft/article5622267/-Ford-verkauft-Volvo-an-die-Chinesen.html> (2.8.11)

²⁶ Siehe <http://www.welt.de/wirtschaft/article13511486/C-Rating-Griechenland-nun-aktuell-sehr-gefaehrdet.html> (5.8.11)

²⁷ Näheres hierzu: <http://dejure.org/gesetze/EU/50.html> (4.8.11)

²⁸ Vgl. <http://www.handelszeitung.ch/konjunktur/europa/griechenland-muss-staatsbesitz-versilbern> (2.8.11)

²⁹ Vgl. Döring, Claus, Alle Macht den Rating-Agenturen, Börsen-Zeitung, 09.07.2011, Nummer 130, Seite 8

³⁰ Vgl. Döring, Claus: Die wahren Spekulanten sitzen auf Regierungsbänken, in: Börsenzeitung, 13.08.2011, Nummer 155, Seite 8

realistisch sein. Insgesamt hat das EU-Land in mancher Hinsicht weniger Freiheitsgrade in seiner Sanierung als eine börsennotierte Aktiengesellschaft. Diese trennt sich in einer vergleichbaren Situation von Geschäftsfeldern, um ihre Liquidität zu verbessern. Staaten der Europäischen Union fehlen heute meistens vergleichbare Möglichkeiten, da viele staatliche Unternehmensbeteiligungen bereits im Zuge der Deregulierung privatisiert wurden, sofern sie außerhalb der gemeinhin als Kernkompetenz staatlichen Handelns gesehenen Bereiche liegen. Die Interessenten für viele noch verbliebene staatliche Besitztümer dürften sich in Grenzen halten. Zudem ist die Verhandlungsposition des Landes jetzt und in absehbarer Zukunft sehr schlecht. Eine Sanierung durch den Verkauf von staatlichem Besitz ist daher nur eingeschränkt möglich.²⁸ Sanierungsmaßnahmen in der Form tief greifender Reformen im Bereich von Steuererhöhungen, Haushaltskürzungen oder gar sozialer Sicherungssysteme stoßen aber auf erbitterten Widerstand der Bevölkerung und bergen hohe konjunkturelle Risiken, die den durch Einsparungen erreichten Sanierungserfolg konterkarieren könnten. Für Ratingagenturen dürfte die Einschätzung der Auswirkungen denkbarer Sanierungsschritte und der politischen Gemengelage in der Europäischen Union äußerst schwierig und teilweise mit völlig neuen Erfahrungen verbunden sein. Politikern mangelt es nicht an der nötigen Kreativität, die negative Stimmung im Volk gegenüber Finanzmarktakteuren einschließlich der Ratingagenturen für sich auch ein wenig auszunutzen. In ihrer Opferrolle können sie sich zur Zeit leicht mit dem Volk solidarisieren, um vermeintlich notwendige Aktionen gegen Marktturbulenzen wie Veränderungen auf dem Ratingmarkt ins Leben zu rufen. Dabei erfolgt gerade die Länderbewertung von Ratingagenturen im Gegensatz zu Unternehmen relativ frei von Interessenkonflikten, da sie weder von den bewerteten Ländern für die Erstellung des Ratings vergütet werden noch in der Beratung für Länder tätig sind.²⁹ Die Verteufelung wilden Spekulantentums, welches der Finanzwelt gerne angelastet wird, ist ein politisch geschicktes Ablenkungsmanöver. Claus Döring, Chefredakteur der Börsenzeitung, sieht die wahren Spekulanten im Länderanleihemarkt eher auf den Regierungsbänken als in Handelssälen der Banken sitzen. Die US-Regierung spekuliere darauf, am Ende doch die Verschuldungsgrenze erhöhen zu können und die EU-Länder darauf, ihren Steuerzahlern ohne größeren Widerstand weitere Bürgschaften und Aufstockungen des Rettungsfonds EFSF abverlangen zu können. Schließlich spekuliere auch die Europäische Zentralbank. Sie rechne nicht mit einem Schuldenschnitt oder einem Ausfall von Staatsanleihen der Problemländer.³⁰

5. Fazit

Die geführte Diskussion über die Validität und Objektivität von Ratingentscheidungen befindet sich zur Zeit in einem Umbruch. Sie offenbart ebenso Verbesserungsmöglichkeiten in der Bewertungspraxis der Ratingagenturen wie im Verhalten der Emittenten. So wurden große geschäftsstrategische Risiken von Mandanten unterschätzt und die Bewertungsmethoden der Ratingagenturen haben offensichtlich im Falle komplexer strukturierter Finanzmarktprodukte versagt. Die Schwierigkeit besteht darin, dass in solchen Situationen die Ratingagenturen nicht so sehr auf ihre in der Vergangenheit aufgebaute Raterfahrung zurückgreifen können. Die Emittenten sollten ebenfalls ihr Verhalten selbstkritisch reflektieren. Bisher sahen sie gerne Ratingurteile als Werbeinstrument und nicht so sehr als einen Spiegel, der ihnen auch einmal unschmeichelhaft Problemzonen aufzeigt, die es auf einem unbequemen und langjährigen Weg zu beseitigen gilt.

Ratingurteile alleine führen nach unserer Einschätzung nicht zu Schäden am Börsenwert und der Reputation eines Emittenten. Es ist letztlich die unzureichende Antwort auf die von Ratingagenturen herausgestellten bewertungsrelevanten Faktoren und ein ungeschicktes Krisenmanagement der betreffenden Länder und Unternehmen, die zu solchen Schäden führt. Versuche, Ratingagenturen zu zerschlagen, um auf diese Weise vermeintlich zu einem höheren Maß an Objektivität und Validität in Ratingurteilen zu gelangen, sollten kritisch beäugt werden. Gerade die starke Informationsmacht ist notwendig, um Veränderungen im Interesse der Kapitalgeber (oder auch der Steuerzahler) mit dem erforderlichen Nachdruck anzuregen. Ratingagenturen leisten trotz aller Kritik einen wertvollen Beitrag zur Schaffung von Transparenz in der Einschätzung der Zahlungsfähigkeit von Kreditnehmern. Eine verschärfte gesetzliche Regulierung der Bewertungspraxis von Ratingagenturen wird sicher qualitätssteigernd wenn auch sehr aufwändig sein. Die Markteintrittsbarrieren würden hierdurch zusätzlich erhöht. Dennoch sollte dies in Kauf genommen werden. Auch die neuen seriösen Player auf dem Ratingmarkt wie die Kreditversicherer dürften diese Barrieren aufgrund ihrer Ressourcen und Expertise überwinden können. ┘

Negotiating with the Enemy:

AN ANALYSIS OF THE U.S. DEBT CEILING CRISIS

Gregory Rampinelli, M.A. (Lehrkraft für besondere Aufgaben)



"I think some of our members may have thought the default issue was a hostage you might take a chance at shooting. Most of us didn't think that. What we did learn is this — it's a hostage that's worth ransoming. And it focuses the Congress on something that must be done."

Senate Minority Leader Mitch McConnell¹

"They have acted like terrorists."

Vice President Joseph Biden referring to Tea Party members of Congress²

Negotiation, the process of reaching agreement between two or more parties with differences, is a critical skill. In business, skilled negotiators can create mutually beneficial deals that bring profits to their companies and contribute to society's economic well-being. Negotiations take place in all walks of life, not just business. Politics, for example, is a sphere where negotiations are both common and dramatic. In the summer of 2011, one such dramatic negotiation – to raise the U.S. government's debt ceiling – captured the world's attention.

Had the parties failed to reach an agreement, the U.S. government would have run out of money and defaulted on some of its obligations. The result of this would have been unpredictable but severe, or in the words of Treasury Secretary Geithner "unthinkable"³. In the end, the parties came to an agreement and the dire consequences were avoided (or so we hope – Standard and Poors downgraded U.S. sovereign debt and at the time of this writing financial markets remain volatile).

This article uses negotiation theory to examine the debt ceiling issue.

Background on the Debt Ceiling

Congress comprises the House of Representatives, whose 435 members are elected in districts of roughly equal population every two years, and the Senate, whose 100 members, two from each state, are elected for six-year terms. Spending bills originate in the House and must be passed in the Senate before being sent to the president for signature. If spending exceeds tax revenues, as it usually does, the Treasury Department has to cover the shortfall by issuing debt.

Before Ronald Reagan became president, the U.S. had been cautious about the amount of debt it issued. While debt held by the public as a percentage of gross domestic product (GDP) skyrocketed above 100 percent in World War II, the burden fell consistently over the next 20 years due to fiscal prudence, economic growth and inflation. It rose again during the Vietnam War, but fell again thereafter. When Ronald Reagan took office, federal debt held by the public was about 26 percent of GDP.⁴



¹ Quoted in the Washington Post. http://www.washingtonpost.com/politics/in-debt-deal-the-triumph-of-the-old-washington/2011/08/02/gIQAARSFfq_story_1.html

² http://www.washingtonpost.com/blogs/compost/post/bidens-terrorist-gaffe/2011/08/01/gIQAkmGtGol_blog.html

³ http://latimesblogs.latimes.com/money_co/2011/01/debt-ceiling-raise-obama-geithner-congress-republicans-bonds-default.html

⁴ See the Congressional Budget Office's Budget and Economic Outlook: Historical Budget Data, <http://www.cbo.gov/ftpdocs/120xx/doc12039/12039HistoricalTables%5B1%5D.pdf>

⁵ <http://krugman.blogs-nytimes.com/2009/02/07/w-hat-the-centrists-have-wrought/> from February 7, 1999. Krugman argued that the stimulus needed to be 50% larger.

⁶ CBO's 2011 Long-Term Budget Outlook <http://www.cbo.gov/doc.cfm?index=12212>

⁷ Vice President Cheney reportedly said that "Reagan proved deficits don't matter" if due to tax cuts. <http://www.washingtonpost.com/ac2/wp-dyn/A26402-2004Jun8?language=printer>

⁸ <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=102254703>

President Reagan, revered or reviled as the initiator of the conservative "Reagan Revolution", had a consistent mantra: "The Government is too big, and it spends too much." His solution was to "starve the beast" by cutting taxes, which would result in lower revenues and force Congress to cut spending. At the same time, he dramatically increased military spending to combat what was widely perceived as the Soviet threat. He hoped that cutting taxes would improve the economy so much that revenues would actually increase, as predicted by the Laffer Curve. Despite good economic growth after the deep recession of 1981–1982, debt held by the public rose during the terms of Ronald Reagan and George H.W. Bush from \$712 billion to about \$3 trillion, from about 26% of GDP to 48% of GDP.

President Clinton reversed the trend of rising debt through a combination of higher taxes, spending cuts (forced, in part, by the Republican Congress), and high economic growth. In the last years of the Clinton presidency, the federal government actually ran a surplus, which reduced debt in both absolute terms and as a percentage of GDP. When Clinton left office, the debt-to-GDP ratio had fallen to 35%.

Clinton was succeeded by George W. Bush, who cut taxes dramatically, increased spending on pet projects – including an expensive prescription drug benefit for Medicare, the federal health care plan for the elderly – and embarked on two wars and a massive increase in military spending. When he left office, debt to GDP had climbed back up to 40%. Worse, the deep recession had left a gaping hole in the federal budget, with the deficit for 2009 projected at \$1.2 trillion (it came in at \$1.4 trillion).

When President Obama was sworn into office on January 20, 2009, he was faced with a collapsing economy. In addition to measures to prop up the banking industry, begun under President Bush, he rescued automobile giants General Motors and Chrysler and pushed through an \$800 billion stimulus package, with spending spread over two years, to turn the economy around. While liberal economists, such as Paul Krugman, complained the package was much too small given the dire state of the economy,⁵ the public was shocked at the size. Coupled with the deficit resulting from the recession and the Bush tax cuts, many Americans thought the deficit was out of control. Debt held by the public as a percentage of GDP shot up to 62 percent at the end of 2010, and the nonpartisan Congressional Budget Office (CBO) predicts it will reach 70% by the end of 2011.⁶

The long-term debt situation seemed to be even more serious. The CBO projected that rising health care costs, an aging population, and the Bush tax cuts would keep the deficit high over the long term. Under its most likely "alternative fiscal scenario", debt held by the public is projected to exceed 100% of GDP by 2021 and approach 190% in 2035. Conservative Republicans, who argued that deficits

did not matter when Bush was cutting taxes,⁷ took up the issue. Despite persistently high unemployment of over 9% (full employment in the U.S. is about 5% unemployment), after the health care bill passed, the focus in Washington switched to reducing the deficit. For historical reasons dating back to the early 20th century, Congress sets a limit for the amount of total debt the federal government can carry. Until this year, raising the debt limit had always been a routine matter – the party out of power used it as an opportunity to complain about the profligacy of the party in power, but there was never any question that the ceiling would be raised. This year, that changed.

Rise of the Tea Party

When President Obama was sworn in, the Republican Party was in disarray: It had lost the presidency and both houses of Congress. To proponents of limited government, the country seemed to be moving down the wrong path. Government actions to rescue the banking and automobile industries, the huge budget deficits, the health care bill, and the continuing weak economy convinced them that the country was moving away from its traditional values.

Libertarians decried Obama's "socialism" (a bad work in the U.S.). For xenophobes, Islamophobes and closet racists, the election of a black president, the son of a man from Kenya, with the middle name Hussein was too much to swallow. "Birthers" argued that Obama was not even born in the U.S. and so was ineligible to be president (in fact, he was born in Hawaii). Others argued he was a Muslim (he is a practicing Protestant). Fox News, the self-proclaimed "voice of the opposition",⁸ helped spread these rumors. Those who believed them joined forces with libertarians in the newly founded Tea Party movement. >>

» The Tea Party was, and is, a movement of conservatives with no official organization or leadership. Activists claim allegiance to a system of limited government established by the "Founding Fathers" in the 18th century. Its philosophical leaders include the likes of former Alaska governor Sarah Palin, Rep. Michelle Bachmann, and Sen. Jim DeMint. But some conservative political organizations, such as FreedomWorks,⁹ exert strong influence, as do commentators like Rush Limbaugh and Glenn Beck. Fox News has played a major role in publicizing the movement.

The alleged government takeover of medicine galvanized Tea Party supporters, who protested and disrupted "town hall meetings" held by members of Congress in August 2009. A moderate health care reform plan finally passed Congress in March, 2010, but the process left Democrats exhausted, their "political capital" spent, while Tea Party conservatives were energized by the prospect of repealing "Obamacare" after the next elections.

When the elections were held in November 2010, unemployment was still high, the deficit at frightening levels, and the average person believed that the stimulus had not worked (in fact, the Congressional Budget Office estimates it saved up to 3.3 million jobs¹⁰). Tea Party Republicans had gained momentum and took the House of Representatives away from the demoralized Democrats, who nevertheless were able to keep control of the Senate.

The new Tea Party-backed members of Congress were determined to reduce the deficit by slashing spending. They were dead set against raising taxes, which has been the Republican position since Reagan was president. The Treasury Department announced that the debt ceiling would be reached in May, but through "extraordinary measures" it could continue to pay bills until August 2, 2011. After that, it could not pay all bills due unless the debt ceiling was raised.

In the U.S. federal system, both houses of Congress and the president need to reach agreement to pass legislation. This is the system of "checks and balances", built into the Constitution to prevent the concentration of too much power. When there is divided government, as is currently the case, the parties have to compromise to get anything done. But when the parties are as polarized as they are in the United States right now, there is little room for compromise. Competition reigns on all significant issues. In the past, raising the debt limit was essentially automatic, but this year, the Republicans saw the possibility of default as leverage to force the Democrats to accept massive spending cuts.

Negotiation parties, interests and no-deal options

Negotiation scholars Lax and Sebenius emphasize that negotiators must identify the parties, their interests and the no-deal options (BATNAs) before they come to the negotiation table.¹¹

When the Republicans took over the House of Representatives in January 2011, the former minority leader, John Boehner, was elected speaker of the House. A strong opponent of the stimulus and the health care bill, he generally favored cutting social spending. The former minority whip Eric Cantor became majority leader. He had positioned himself as a resolute opponent of President Obama and was trying to gain recognition as a Tea Party leader. Their goals were to reduce the deficit by cutting spending on social programs without raising taxes. Speaker Boehner also wanted to keep his job, which would be in jeopardy if he lost the support of the Tea Party.¹²

Since the Democrats maintained control of the Senate, minority leader Mitch McConnell kept his old job. He has stated that Republicans' main goal was to make Obama a one-term president¹³. His interests were similar to those of Boehner and Cantor. He would also like to wrest control of the Senate from the Democrats in 2012.

On the Democrat side, President Barack Obama's interests were to:

- raise the debt ceiling to avoid default
- reduce the long-term deficit by cutting spending and raising taxes on the wealthy
- avoid short-term cuts that would derail the still wobbly recovery
- promote his reelection by appearing "reasonable" and willing to compromise

⁹ For an analysis of the Tea Party, in German, by the Konrad-Adenauer-Stiftung, see http://www.kas.de/wf/doc/kas_20187-1522-1-30.-pdf?100802155055

¹⁰ http://voices.washingtonpost.com/political-economy-/2010/08/cbo_says_stimulus_may_have_add.html Aug. 24, 2010

¹¹ Lax, David and Sebenius, James, 3D Negotiation, Harvard Business School Press, 2006

¹² <http://www2.timesdispatch.com/news/2011/jun/26/tdmet01-schapiro-cantor-splash-a-grab-for-speaker-ar-1133562/>

¹³ <http://thecaucus.blogs.nytimes.com/2010/10/26/hold-on-to-your-seat-mcconnell-wants-obama-out/>



¹⁴ <http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2011/07/so-crazy-it-just-might-work>

¹⁵ http://articles.cnn.com/2011-07-28/opinion/balkin-obama.options_1_debt-ceiling-congress-coins?_s=PM-OPINION

¹⁶ Lewicki, Roy J., David M. Saunders, Bruce Barry, Negotiation, 5th ed., McGraw-Hill, 2006, ch. 4

¹⁷ Fisher, Roger, William Ury, Bruce Patton, Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In, Random House, 1991

» Vice President Joe Biden led the initial negotiations with the Republicans. His interests were the same as the president's. Like the vice president, Senate Majority Leader Harry Reid and House Minority Leader Nancy Pelosi supported the president. Pelosi, the most liberal of the major participants, was most interested in avoiding cuts in social spending and increasing taxes on the wealthy.

Regarding his no-deal options (also called best alternative to a negotiated agreement, or BATNA), Speaker Boehner could simply refuse to raise the debt ceiling and accept default or go along with the Democrats and raise it. Speaker Boehner clearly wanted to avoid a default, which would have had unpredictable but most likely dire consequences for the U.S. and world economies, but to keep his job he had to mollify his Tea Party constituents. And they strongly opposed raising the debt ceiling, at least without a firm commitment to cut spending dramatically. Senator McConnell's no-deal options were similar, but he faced less of a threat of losing his job.

President Obama and his supporters had at least two no-deal options: invoke the 14th Amendment to the Constitution or prioritize which bills to pay. The 14th Amendment, among other things, states that the debt of the United States must be honored. Since a failure to raise the debt ceiling would mean that some obligations could not

be honored, President Obama could argue that the Constitution requires him to unilaterally raise the debt ceiling. This would have triggered a Constitutional crisis with unforeseeable consequences, which he wanted to avoid.

A second option would be to prioritize payments. This would most likely have meant that Social Security payments to retirees, Medicare payments, vendors and possibly even government employees, such as military personnel, would not be paid until the debt ceiling was raised. This could very well have plunged the country into recession again (the feared "double-dip"). The political fallout would have been hard to predict. Other possibilities were floated, such as the trillion-dollar coin solution (where the Treasury would mint two trillion-dollar coins and deposits them in the Federal Reserve) »

» or "exploding options", in which the Treasury would sell the Federal Reserve options on government property, which would then expire.^{14/15} Whether they were entertained privately, the president publicly did not treat them as serious options. Of course, endorsing one of these options would have taken pressure off Republicans to agree to a solution.

Negotiation strategies

The most fundamental question for negotiation strategy is whether to take a collaborative, problem-solving approach ("win-win") or a competitive approach ("win-lose"). The Dual Concerns Model¹⁶ provides a starting point. If the negotiator values both the relationship with the other party AND the substantive issue, collaboration should be chosen. If the negotiator values the substantive issue only, the model suggests competition.

The nature of the issue also matters. Some issues are inherently distributive – what one party gets, the other gives up (such as price when buying a car) – and negotiators will then logically choose to compete. But if the issue is complex or a creative solution is possible, collaboration and "logrolling" – making tradeoffs on different issues – might result in a more favorable outcome for both parties. The best results are possible if the parties trust each other enough to use creativity-enhancing techniques, such as brainstorming, to generate alternatives.

Negotiation scholars often call the competitive approach "distributive bargaining", since the goal is to distribute a "fixed pie" of benefits between the parties, while the collaborative approach is called "integrative negotiation", since the parties attempt to integrate both sides' interests into a mutually beneficial solution. This is the approach promoted in the classic *Getting to Yes*, written by Fisher, Ury and Patton of the Harvard Negotiation Project.¹⁷

Given that the Republicans and Democrats will have to work together at least until the next election in order to get anything done, one would expect them to value both the relationship and the substantive issue, and the Dual Concerns Model would predict collaboration. It appears that President Obama tried to do that. But for the Republicans, a major interest has been to weaken the president and his party in preparation for the 2012 elections. In other words: Their goal is not to get things done but to gain power. Since power in Washington is perceived as a zero-sum gain – like negotiating over the price of a car – the Republicans chose to compete.

When the new Congress was sworn in, it became apparent that the House Republicans would not raise the debt ceiling without significantly cutting the deficit. In the spring, Vice President Biden began negotiations with the House and Senate leaders of both parties to find a solution. The positions quickly crystallized.

The Republicans wanted to reduce the deficit by cutting spending only, primarily social spending and "entitlements", such as Social Security and Medicare for the elderly and Medicaid and food stamps for the poor. They did not want to cut defense spending – even though the U.S. spends more than all potential military competitors combined – and were unwilling to accept tax increases of any kind. They were even unwilling to accept revenue increases through elimination of special tax breaks and "loopholes", unless taxes were cut elsewhere in an offsetting amount. In other words, their goal was not necessarily to cut the deficit, but to cut spending. More specifically, Speaker Boehner's goal was to cut spending more than the debt ceiling was raised.

Tea Party members went further: They insisted on a balanced budget, achieved through spending cuts, and a Constitutional amendment mandating balanced budgets in the future.

The Democrats, on the other hand, pushed for "balanced" deficit reduction. They were willing to accept cuts in social spending, but also wanted to reduce defense spending and increase taxes on the wealthy.

¹⁴ <http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2011/07/so-crazy-it-just-might-work>

¹⁵ http://articles.cnn.com/2011-07-28/opinion/balkin-obama.options_1_debt-ceiling-congress-coins?_s=PM-OPINION

¹⁶ Lewicki, Roy J., David M. Saunders, Bruce Barry, *Negotiation*, 5th ed., McGraw-Hill, 2006, ch. 4

¹⁷ Fisher, Roger, William Ury, Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In*, Random House, 1991

¹⁶ Lewicki, Roy J., David M. Saunders, Bruce Barry, *Negotiation*, 5th ed., McGraw-Hill, 2006, ch. 4

¹⁷ Fisher, Roger, William Ury, Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In*, Random House, 1991

¹⁸ See HuffingtonPost

"Obama And McConnell: Debt Ceiling Gives GOP's Great Dismantler His Moment", Aug. 2, 2011
http://www.huffingtonpost.com/2011/08/02/obama-and-mcconnell-debt-_n_916257-.html

¹⁹ See, for example:

White House Fact Sheet
<http://www.whitehouse.gov/fact-sheet-victory-bipartisan-compromise-economy-american-people> or CBS News: A Summary of the Debt Ceiling Compromise
http://www.cbsnews.com/8301-503544_162-20086655-503544.html

²⁰ See, for example, the

Guardian: Debt crisis: Republicans scent victory with 'sugar-coated Satan sandwich'
<http://www.guardian.co.uk/world/2011/aug/01/us-debt-republicans-smell-victory>

²¹ <http://www.atr.org/about-grover>

²² William Ury, *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*, Bantam, 1993

58

<http://www.usnews.com/news/articles/2011/07/05/chamber-gop-butt-heads-on-debt-ceiling>

» Negotiation tactics

When negotiators pursue a strategy of competition (distributive bargaining), their goal is to get as close as possible to their opponent's resistance point – the point at which the opponent would not be willing to make further concessions – and, if possible, make this resistance point more favorable. At the same time, they try to conceal their own resistance point. Moves to achieve this are often called "hardball" tactics.

The debt-ceiling negotiation has often been called a game of "chicken". In "chicken", two drivers race their cars toward each other at high speed. If they collide, the result is a terrible accident in which both drivers may die. The first driver to swerve off the road is "chicken", lacking courage and nerve. In this negotiation, the government's default on its obligations represents the collision. As the default date of August 2 approached, the question was whether one of the parties would swerve off the road, that is, give in.

The key to winning a game of chicken is to convince the opponent that you are totally committed to not swerve off the road. This is done by credibly demonstrating that you cannot swerve. Speaker Boehner argued that he could not compromise on tax hikes because it would not pass the House. He would probably have been voted out of office as well.

Another method to demonstrate seriousness is walking out of the negotiation. Majority Leader Cantor did this on June 23 to end the negotiations with Vice President Biden, which forced President Obama to begin negotiating directly. Speaker Boehner repeated this with President Obama on July 22, arguing that the White House was insisting on tax increases.

Another tactic that the Republicans used was "good cop, bad cop". The term comes from old police movies, in which a suspect is interrogated. The bad cop treats the suspect harshly, threatening him and verbally abusing him. The good cop plays the reasonable person, with whom the suspect will ultimately make a deal, or so it is hoped. When the bad cop leaves the room, the good cop offers the suspect a deal. To avoid further unpleasantness, the suspect signs a confession for his "friend", the good cop.

In the debt-ceiling negotiation, Cantor was a bad cop, and the Tea Party members were even worse cops. Boehner tried to be more reasonable, but he argued that his hands were tied by the more conservative members of Congress. This permitted Senator McConnell, the minority leader, to play the good cop. HuffingtonPost reporter Howard Fineman credits him with brokering the debt compromise that was ultimately reached.¹⁸

The President's side, in contrast, did not use hardball tactics, or at least not effectively. At one point they claimed they would not accept an agreement without revenue increases, but that was not

credible, and in the end, they did. President Obama did credibly threaten to veto the House's Cut, Cap and Balance bill, which would have required large spending cuts immediately and a Constitutional amendment to balance the budget. By eliminating any possibility of using fiscal policy in future recessions, the effects of the bill would have arguably been worse than a U.S. default. He also threatened to veto Boehner's proposal to require a second debt-ceiling vote in the middle of next year's election season; the proposal failed to pass the House anyway.

Result

The compromise worked out between Democratic and Republican leaders, and passed by the House and Senate in time to avoid default, includes the following¹⁹:

- an immediate increase in the debt ceiling of \$400 billion, with the president authorized to raise it an additional \$500 billion (Congress can disallow it with a veto-proof two-thirds majority, but that is unrealistic). In return, over \$900 billion will be cut from "discretionary" spending over 10 years.
- An additional \$1.1 trillion to \$1.5 trillion rise in the debt ceiling will be allowed after a special committee (the Joint Select Committee on Deficit Reduction, commonly called the "Super Congress") identifies a matching level of additional spending cuts. The "Super Congress" consists of 12 members, 3 Democrats and 3 Republicans from each house of Congress. Congress can either accept or reject their recommendation but cannot change it.
- If the "Super Congress" fails to agree on a recommendation, or Congress fails to pass it, automatic across-the-board spending cuts of \$1.2 trillion would go into effect.



- » These would be split evenly between defense spending (which Republicans want to avoid) and social spending (which Democrats want to avoid). In other words: the two sides have "exchanged hostages".
- Other provisions include a vote on a Balanced Budget Amendment (which the Democratic-controlled Senate will reject) and a \$17 billion increase in Pell Grants for low-income university students.

Who won? The Republicans won significant cuts in spending with no tax increases – Democrats had insisted on tax increases. More specifically, they won more than one dollar in spending cuts for every dollar increase in the debt limit, which was a key demand. For their part, Democrats were able to postpone the next debt crisis until after the 2012 elections. Democrats were also able to avoid a balanced budget amendment (it will be voted on, but will not pass). The Tea Party did not get everything it wanted – many were opposed to raising the debt ceiling at all – but Democrats are very unhappy. House Minority Leader Pelosi, echoing the Chair of the Congressional Black Caucus, called it a "Satan sandwich with Satan fries on the side"²⁰. Given that raising the debt limit in the past was always a routine matter, not coupled with concessions, it is clear the Republicans won and the Democrats lost.

The next battle will take place in the Super Congress. In theory, the Super Congress could recommend anything, including tax increases or cuts to Medicare, Medicaid and Social Security. But all six appointed Republicans have signed Grover Norquist's anti-tax pledge²¹, so they can hardly be expected to approve tax increases. The Democrats, for their part, will resist any further "giveaways". The Super Congress will very likely be deadlocked, which would trigger the across-the-board cuts.

Discussion

In the Harvard Negotiation Project's *Getting to Yes*, the authors outline a process to achieve agreement without giving in. Its essence is to focus on interests, not positions, and search for alternatives that meet both sides' interests. But for it to work, both sides have to follow this process. In a subsequent work, *Getting Past No*²², the author admits that it might be necessary to walk away and put pressure on the other side – he calls it "Use Power to Educate". To do this effectively requires a good no-deal option (BATNA), and leverage over the other side.

In this negotiation, the Republicans saw the debt ceiling issue – and the devastating impact default would have on the economy – as leverage to extract concessions from the president and his party. President Obama did not have similar leverage: If a disaster occurred on his watch, he would be blamed. But he did not choose to use the no-deal options available to him, which were discussed above.

President Obama could have found greater leverage by withholding payment to Social Security recipients and defense contractors, for example. Retirees tend to vote Republican and defense contractors support Republicans. He could have also tied a debt ceiling raise to further extension of the Bush tax cuts, which will expire at the end of 2012, although that is a long way off. Another option would have been to enlist third parties – the business community, which generally supports Republicans. The U.S. Chamber of Commerce, for example, was strongly opposed to a default.²³ Had President Obama pushed them to pressure Republicans, he would have gained leverage. On the other hand, President Obama has been struggling with an "anti-business" reputation, so rallying the business community would have been difficult. In theory, another possibility would have been to split the opposition – peeling off enough Republicans to defeat Boehner. But the Republicans have demonstrated remarkable unanimity since the 2008 elections, so there was little likelihood of this.

The Democrats might have also formed a radical left-wing movement to counterbalance the Tea Party. This would have reduced their leadership's ability to compromise – which paradoxically would have strengthened their position in the game of "default chicken". But this movement does not exist yet.

In business, smart managers want to build good long-term relationships with business partners by reaching mutually beneficial agreements. When negotiating with the enemy, sometimes one can still find interest-based agreements that serve both sides. But in a win-lose negotiation, having a good no-deal option and leverage over the other party is critical. If not, you lose, even if you are the most powerful man in the world. ┘

²⁰ See, for example, the Guardian: Debt crisis: Republicans scent victory with 'sugar-coated Satan sandwich'<http://www.guardian.co.uk/world/2011/aug/01/us-debt-republicans-smell-victory>

²¹ <http://www.atr.org/about-grover>

²² William Ury, *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*, Bantam, 1993

²³ <http://www.usnews.com/news/articles/2011/07/05/camber-gop-butt-heads-on-debt-ceiling>

WBS RESEARCH: INFLATIONSRESISTENZ VON AKTIEN

Prof. Dr. Markus Petry, Klaus Wurmbach



Vor dem Hintergrund der aktuellen Inflationsbefürchtungen beschäftigt sich die Analyse mit der Fragestellung, ob die Anlage in Aktien grundsätzlich einen Schutz gegen Inflation bietet.

Dabei wurde zunächst die in bisherigen empirischen Untersuchungen ermittelte fehlende Korrelation zwischen Aktienkursentwicklungen und Inflationsraten bestätigt. Bei einem langfristigen Investitionshorizont kann Aktien dagegen eine eindeutige Inflationsresistenz zugewiesen werden, in Phasen einer Hyperinflation (zum Beispiel in Deutschland von 1922–1923) verlaufen Inflation und die Entwicklung am Aktienmarkt sogar kurzfristig annähernd parallel. Zur Erklärung der Entwicklung von Aktienkursen ist aber die Steigerung der Verbraucherpreise in Zeiten normaler Preissteigerung bestenfalls von untergeordneter Bedeutung.

Die Studie hat sechs Aktien identifiziert, die in Deutschland in Perioden höherer Inflation (seit 1973, Zeiträume mit einer Inflation von durchgängig über 4% Preissteigerung) den Gesamtmarkt outperformt haben: Allianz, BMW, Continental, Deutsche Bank, Siemens und TUI. Eine Anlage in diesen Aktien war demzufolge in der Vergangenheit ein guter Schutz vor inflationären Tendenzen und konnte jeweils auch reale Wertsteigerungen realisieren. Zur Erklärung einer überdurchschnittlich guten Aktienkursentwicklung in Zeiten höherer Inflation spielt grundsätzlich die Ursache der Inflation eine bedeutende Rolle. Im Analysezeitraum beruhten die über dem langjährigen Mittel liegenden Preissteigerungen auf einem Anstieg von Energiepreisen (Ölkrisen) und hoher Binnen- nachfrage (deutsche Wiedervereinigung). Die als Outperformer identifizierten Unternehmen konnten aufgrund ihrer strategischen Positionierung von den Konsequenzen der Preissteigerungen profitieren und die jeweilige Aktienkursentwicklung ist zumindest ex post auf Basis fundamentaler Aspekte relativ gut erklärbar.

Darüber hinaus ist allen sechs Outperformern gemeinsam, dass sie einen Beta-Faktor von größer als Eins aufzuweisen haben. Daraus kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass volatilere Aktien grundsätzlich als Inflationsschutz besser geeignet sind als solche mit einem niedrigen Beta-Faktor.



Die gesamte Studie kann online abgerufen werden unter:

<http://www.hs-rm.de/wbs/forschen-weiterbilden/forschungsbroschuere-der-wiesbaden-business-school/index.html>

VORSTELLUNG STUDIENGANG:

Prof. Dr. Andreas Lenel, Prof. Dr. Thorsten Petry



Bachelor of Arts in International Business Administration

Internationalität gepaart mit einer generalistisch geprägten, exzellenten betriebswirtschaftlichen Basisausbildung – das prägt den Studiengang Bachelor of Arts in International Business Administration (BIBA). Ziel ist es, die Absolventen für leitende Aufgaben in international orientierten Unternehmen bzw. für selbständige Tätigkeiten in einer immer interdependenter werdenden Weltwirtschaft zu qualifizieren.

Die zunehmende Integration der Volkswirtschaften und die Verflechtung der Weltwirtschaft machen für ein international geprägtes Land wie Deutschland die stärkere Berücksichtigung internationaler und interkultureller Aspekte unumgänglich. Bereits 1992 nahm die Wiesbaden Business School mit ihrem Studiengang International Business Administration (IBA) die Herausforderung der Internationalisierung an und führte ein Studienprogramm ein, das neben der Vermittlung der betriebs- und volkswirtschaftlichen Kenntnisse die Mehrsprachigkeit der Studierenden förderte.

Der Studiengang BIBA vermittelt eine generalistisch geprägte Wissensgrundlage von den wesentlichen Funktionsbereichen international orientierter Unternehmen und Organisationen. Angestrebt wird die Vermittlung eines ganzheitlichen Verständnisses für wirtschaftliche Prozesse sowie die Anregung von unternehmerischem Denken.

Ziel ist es, die Absolventen für leitende Aufgaben in international orientierten Unternehmen bzw. für selbständige Tätigkeiten in einer immer interdependenter werdenden Weltwirtschaft zu qualifizieren. Dazu zählen Tätigkeiten in international orientierten Unternehmen im Inland wie auch der Einsatz in ausländischen Unternehmen bzw. Töchtern deutscher Unternehmen im Ausland.

Daher wird im Studiengang IBA fast die Hälfte der Veranstaltungen nicht in deutscher Sprache angeboten und eine Vielzahl der Veranstaltungen findet auf Englisch statt. Zudem ist das Erlernen mindestens einer weiteren Fremdsprache (Französisch, Italienisch, Japanisch, Russisch oder Spanisch) Pflicht.

Der achtsemestrige Studiengang gliedert sich in zwei Abschnitte:

- Im Grundstudium von drei Semestern werden die Studierenden – neben der Sprachausbildung – in alle zentralen Lehrgebiete eingeführt. Dazu zählen aus der Betriebswirtschaft die Pflichtfächer Beschaffung, Produktion, Marketing, Rechnungswesen, Finanzierung, Personal sowie Unternehmensführung und Organisation. Hinzu kommen – aufgrund der internationalen Orientierung des Studiengangs – das Pflichtfach Volkswirtschaftslehre sowie die Fächer Wirtschafts- und Steuerrecht sowie Statistik.
- Das Hauptstudium besteht aus vier Unterabschnitten. Im vierten und fünften Semester werden die Fachkenntnisse in den Pflichtfächern Finanzmanagement, Rechnungswesen/Controlling, Marketing und Internationale Wirtschaftsbeziehungen plus einem Pflichtwahlfach und mindestens einer Sprache vertieft. Es folgen ein Auslandssemester (sechstes Semester) und ein Auslandspraktikum (siebtes Semester). Im achten Semester wird die Bachelor-Thesis erstellt und es finden in allen Prüfungsfächern Oberseminare statt.

Durch das breite Netzwerk an 50 Partnerhochschulen, das in diesem Umfang von kaum einer anderen deutschen Hochschule angeboten wird, verfügen die Studierenden über höchste Flexibilität in der Wahl ihres Gastlands. Auch das obligatorische Auslandspraktikum hilft den Studierenden, sich leichter und schneller im internationalen Kontext bewegen zu können. Sehr häufig entscheiden sich die Studierenden dafür, das Auslandssemester und das Auslandspraktikum in zwei unterschiedlichen Sprachräumen zu absolvieren, um unterschiedliche Länder und Kulturen kennenzulernen und damit auch zu belegen, dass sie zwei Fremdsprachen beherrschen. >>

» Die große Nachfrage von Seiten der Studierenden bestätigt das erfolgreiche Konzept dieses Studiengangs. Darüber hinaus belegen die guten Berufschancen der Absolventen die hohe Akzeptanz in der Praxis.

Aufbauend auf dem IBA-Bachelor wird der zweisemestrige Aufbau-studiengang Master of Arts in International Business Administration

(MIBA) angeboten. In diesem werden die Studierenden durch ein vernetztes Angebot von Veranstaltungen und die starke Betonung der gemeinsamen Projektarbeit gezielt auf die Anforderungen im Management internationaler Unternehmen vorbereitet. Hier werden alle Veranstaltungen ausschließlich auf Englisch angeboten, was den Studiengang auch für ausländische Studierende interessant macht.]

TAX PRACTICE AND STUDY – EINE WIN WIN WIN SITUATION

Prof. Dr. Patrick Griesar



Zum Wintersemester 2011/12 haben Ernst & Young und der Studiengang Business & Law in Accounting and Taxation eine Kooperation mit der Bezeichnung „Tax Practice and Study“ abgeschlossen.

Ziel dieser Zusammenarbeit ist die Verzahnung von Wissensinhalten aus der akademischen Ausbildung mit den praktischen Umsetzungen on the job, und dies vom ersten Semester an über den gesamten Studienverlauf.

Umgesetzt wird dies durch einen Teilzeitvertrag der Studierenden mit Ernst & Young, der eine durchgängige Bezahlung mit Freistellungen für die Vorlesungs- und Prüfungsphasen vorsieht. Die Studierenden können bei einer attraktiven, an den Wissensfortschritten ausgerichteten Beschäftigung ihr Studium inhaltlich und finanziell anreichern und damit die Basis für einen sehr erfolgreichen Abschluss schaffen – das erste **win** aus der Zusammenarbeit geht an die Studierenden. Ernst & Young lernt in der praktischen Phase den akademischen Nachwuchs intensiv und studienbegleitend nicht nur von der fachlichen Seite, sondern auch im Hinblick auf dessen Teamfähigkeit und soziale Kompetenz kennen. Das zweite **win** von Tax Practice and Study für Ernst & Young in Form von bereits bestens bekannten und geschätzten Berufseinsteigern. Der Studiengang schließlich bietet mit der Kooperation hoch motivierten, besonders am Steuerrecht interessierten Studierenden eine im Rhein-Main-Gebiet einzigartige Gelegenheit, anspruchsvolle akademische Aus-

bildung mit deutlichem Praxisbezug umzusetzen – eine Attraktion für leistungsbereite Studierende und Anziehungspunkt weit über die Region hinaus, das dritte **win** der Kooperation für die Wiesbaden Business School.

Tax Practice and Study wendet sich an alle Studieninteressierte, die eine deutliche Vorliebe für steuerliche Fragestellungen haben, analytisches Denkvermögen mitbringen und denen der Umgang mit Gesetzestexten kein Gräuel ist. Die Bewerbungen erfolgen getrennt, einerseits für den Teilzeitvertrag bei Ernst & Young und andererseits für den Studienplatz an der Hochschule im allgemeinen Verfahren. Der vielbeschworene Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis wird hier umgesetzt, der besondere Anspruch der Wiesbaden Business School an eine praxisorientierte akademische Ausbildung auf hohem Niveau manifestiert. Die Möglichkeiten eines Ausbaus und der Intensivierung solcher praxisorientierten Kooperationen sind gegeben, der Bedarf nach gut ausgebildeten Jungakademikern verlangt nach neuen Wegen der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Praxis. Wie jeder Erfolg, will er auch hier erarbeitet sein – Ernst & Young und der Studiengang haben sich auf diesem Feld einiges vorgenommen.]

Nähere Informationen finden sich unter:

www.ey.com/DE/de/Careers/Students/Developing-your-career/Learning-and-development/Bachelorprogramme

CEOs HAUTNAH –

Stefanie Wink

RheinMain Finance macht es möglich



Thomas Höhne, Vorsitzender des RheinMain Finance e.V., beschreibt den Verein oft als Marathonlauf. Aktuell sind es acht hochmotivierte Studierende, die an einem Strang ziehen und nach fünf Monaten gemeinsamer Arbeit, im September mit der ersten Veranstaltung starten. „Ich freue mich, dass unsere Idee so begeistert von Hochschulen, Politik und Wirtschaft unterstützt wird. Diese Unterstützung ist es, die uns immer wieder beflügelt und uns zu neuen Ideen antreibt“, berichtet Thomas Höhne.

RheinMain Finance startet im September seine Vortragsreihen mit der Veranstaltung „CEO im Dialog“. Bei dieser Veranstaltungsreihe gibt RMF interessierten Studierenden die Möglichkeit, sich mit Führungspersönlichkeiten von „Global Playern“ über Studium, Berufserfahrung und das Leben eines Manager zu informieren und Erfahrungen auszutauschen.

Neben dem persönlichen Austausch mit Führungspersönlichkeiten legt RMF besonderen Wert darauf, das Wissen des Studiums praktisch anzuwenden und Finance erleben zu lassen. Dies ermöglicht unter anderem die Veranstaltungsreihe „Theorie meets Praxis“.

Auch für alle angehenden „Zocker“ und Investmentinteressierten bietet RMF mit seinem Wertpapierclub die Chance, mit professionellen Investmentberatern zusammen Anlagestrategien zu entwickeln und erfolgreiches Anlagemanagement zu erlernen.

Wie der Name RheinMain Finance bereits vermuten lässt, zielt der Verein darauf ab, sowohl Studierende aus dem Rhein Main Gebiet, als auch Auszubildende und Young Professionals zusammenzubringen und miteinander zu vernetzen. Diese einzigartige Vernetzung bietet den Mitgliedern untereinander und mit den zahlreichen Unternehmen und Kooperationspartnern ein berufliches Netzwerk aufzubauen. Am 20. September 2011 konnte man, während der Veranstaltung „CEO im Dialog“ mit Klaus Hofmann von Dow Corning den Verein näher kennen lernen.

Wer Interesse hat, bei RMF mitzuarbeiten, kann sich über das Kontaktformular auf der Homepage mit dem Team in Verbindung setzen. Weitere Infos, Termine und Ansprechpartner findet ihr unter www.rm-finance.de oder unter www.facebook.com/RheinMainfinance

EINZELCOACHING FÜR STUDIERENDE

Susanne Senft, Lehrbeauftragte



als Weiterbildungsangebot an der Hochschule RheinMain Wiesbaden

Rasche Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft sowie kontinuierlich steigende Leistungsanforderungen im Berufsleben lassen den Druck auf Fach- und Führungskräfte immer größer werden. Um die ständig wachsenden Herausforderungen meistern zu können, erhält eine frühzeitige Persönlichkeitsentwicklung eine immer bedeutendere Rolle. Neben einer umfassenden theoretischen und fachlichen Ausbildung sind daher neue Modelle und Maßnahmen erforderlich, damit die Führungskräfte von morgen den künftigen Anforderungen gewachsen sind.

Die Hochschule RheinMain hat sich dieser Idee angenommen und bietet seit dem Jahr 2008 „Einzelcoaching für Studierende“ an. Studenten des gesamten Fachbereichs Wiesbaden Business School haben seitdem die Möglichkeit, ab dem ersten Semester an einem individuellen Einzelcoaching teilzunehmen. Hier können sie gemeinsam mit einem Coach in einem 4-Augen-Gespräch unterschiedlichste Fragestellungen und Herausforderungen rund um den studentischen Alltag bearbeiten.

Durchgeführt wird das Einzelcoaching von Susanne Senft, Diplom-Betriebswirtin und Systemischer Coach mit langjähriger Berufserfahrung im Personalmanagement. Sie ist seit vielen Jahren als Karriereberaterin und Coach tätig. Klassische Themenbereiche der Studenten sind z.B.: Umgang mit Konflikten, Zeitmanagement, Entscheidungen über Praktika, der bevorstehende Start ins Berufsleben, das Erreichen einer Work-Life-Balance usw.

Statt vorgefertigter Antworten oder Patentrezepte, gibt ihnen ihr Coach durch Fragen und Rückmeldungen eine umfassende Hilfe zur Selbsthilfe und fördert somit gleichzeitig die Sozialkompetenz der Studenten. Genau hier liegt der große Nutzen für die jungen Studenten: frühzeitiger, positiver Umgang mit Problemen, Lösungswege suchen und finden und nicht an schwierigen Situationen verzweifeln. Je eher junge Berufstätige an sich selbst erfahren, wie sie konstruktiv mit Problemstellungen zurecht kommen können und dabei eigene Lösungsansätze erarbeiten, um so besser sind sie für die Herausforderungen der Arbeitswelt vorbereitet und können in ihr bestehen und brillieren.

SOMMERSCHULE ...

Prof. Dr. Rainer Wedde



IN RUSSISCHER SPRACHE

Bereits zum zweiten Mal organisierte die WBS einen Teil der Sommerschule „Einführung in das deutsche Wirtschaftsrecht“ des Deutsch-Russischen Juristischen Instituts (DRJI). Das DRJI ist eine Dachorganisation juristischer Einrichtungen in beiden Ländern, der deutsche Sitz ist an der Universität Kiel.

Die Besonderheit der DRJI-Sommerschule ist, dass sämtliche Veranstaltungen in russischer Sprache abgehalten werden. Dies ermöglicht Studierenden aus Russland und anderen Ländern der GUS eine Teilnahme, ohne dass fehlende Kenntnisse der deutschen Sprache den Teilnehmerkreis beschränken. In diesem Jahr wagten sich fast 20 Studierende aus Russland, Kasachstan, der Ukraine, Tadschikistan und Kirgistan zur Einführung in das deutsche Recht.

In Wiesbaden standen neben einer allgemeinen Einführung in das deutsche Recht das Verfassungs- und Europarecht sowie das Strafrecht auf dem Programm. Die Referenten kamen von der Uni Passau und dem



Max-Planck-Institut in Heidelberg. Seitens der WBS übernahm Prof. Dr. Wedde drei Vor-

träge. Der Dekan ließ es sich nicht nehmen, die Teilnehmer persönlich in Wiesbaden und an der WBS zu begrüßen. Aber auch der touristische Aspekt kam nicht zu kurz. Neben einem Besuch der EZB und des Goethehauses in Frankfurt am Main, erfuhren die Teilnehmer, dass Wiesbaden aufgrund seiner Geschichte die „russischste“ Stadt Deutschlands sei und auch heute noch eine sehr lebendige russische Gemeinde habe.

Die Teilnehmer verließen Wiesbaden nach vier Tagen voller neuer Eindrücke und Kenntnisse, um die Sommerschule in Berlin und Hamburg/Kiel fortzusetzen. Für 2012 ist eine erneute Sommerschule geplant, wieder unter Beteiligung der WBS.



Weitere Informationen zum DRJI und der Sommerschule finden sich unter www.uni-kiel.de/drji

DATEV-WORKSHOP STEUERN AN DER WBS

Prof. Dr. Rainer Hartmann



Für Studierende ab dem 4. Fachsemester des Studiengangs „Business & Law“ wurde am 5. Mai 2011 erstmals ein DATEV-Workshop in der Wiesbaden Business School in den beiden PC-Arbeitsräumen des Altbaus veranstaltet, der von Prof. Dr. Rainer Hartmann organisiert worden ist.

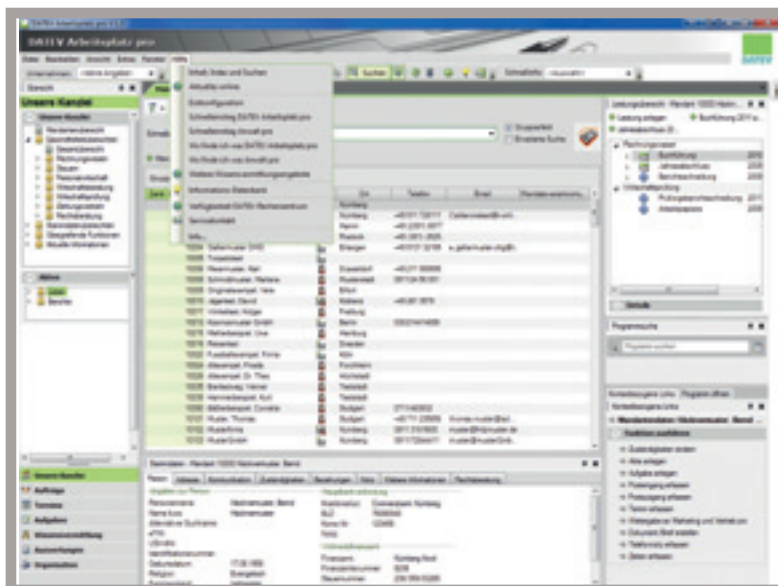
Die DATEV eG mit Sitz in Nürnberg ist der größte IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte. In den meisten Kanzleien und Beratungsgesellschaften erfolgt die elektronische Bearbeitung der Mandate (Rechnungswesen, Erstellung der Steuererklärungen, betriebswirtschaftliche Beratung) und zumeist auch die interne Kanzleiverwaltung und -organisation mit Software der DATEV.

Damit Hochschulabsolventen nicht erstmals in der Praxis lernen müssen, wie beispielsweise ein Steuererklärungsformular mit Hilfe von DATEV-Software auszufüllen ist, sucht DATEV die Partnerschaft mit den Hochschulen, an denen Steuerrecht gelehrt wird. Im Rahmen dieser Partnerschaft vermittelt DATEV anhand ausgesuchter konkreter Musterfälle den Studierenden kostenlos den Zugang zu seiner Original-Software. Geschult wird seit diesem Jahr auf der neuen Oberfläche des DATEV-Pro-Arbeitsplatzes.

In einem ganztägigen Seminar vermittelte am 5. Mai 2011 ein Schulungsreferent der DATEV, Herr Herma, mit Unterstützung von Prof. Dr. Patrick Griesar und Prof. Dr. Rainer Hartmann ca. 40 Studierenden die Fallstudie

„Müller & Thurgau GmbH“. Nach ausgewählten Abschlussbuchungen zwecks Erstellung des vorläufigen Jahresabschlusses wurde gezeigt, wie DATEV-Pro diese Daten sodann automatisch in das Körperschaftsteuerformular übernimmt. Die Studierenden mussten nun lediglich spezifisch steuerliche Korrekturen per Hand eingeben. Nicht wenige staunten, dass die DATEV-Software nicht nur die Steuerzahlungen exakt berechnen, sondern auch eine betriebswirtschaftliche Bilanzanalyse erstellen kann. Beides ist für eine kompetente Steuerberatung heute unerlässlich. Zum Abschluss des Seminars erstellten die Studierenden die Einkommensteuererklärungen der drei Anteilseigner der Müller & Thurgau GmbH, allesamt natürliche Personen, anhand vorgegebener persönlicher Daten der Personen auf der Oberfläche von DATEV-Pro.

Die Veranstaltung stieß bei den Studierenden auf ein überwiegend positives Echo, insbesondere im Hinblick auf die Praxisrelevanz. Jeder Studierende erhielt eine Teilnahmeurkunde sowie einen begleitenden Materialordner, der noch wertvolle Dienste bei späteren Praktika oder beim Berufseinstieg leisten dürfte. Aus Kapazitätsgründen konnten im Vorfeld einige Studierende leider nicht mehr zur Teilnahme zugelassen werden. Unabhängig von weiteren vergleichbaren DATEV-Schulungen, die Prof. Dr. Rainer Hartmann in kleinerem Teilnehmerkreis ausrichten möchte, sieht die neue Prüfungsordnung für den Bachelorstudiengang Business & Law zukünftig für das 6. Fachsemester eine zweistündige Lehrveranstaltung „EDV und Steuern“ vor, in der u.a. in die Nutzung von DATEV-Pro in der Steuerberatung eingeführt werden soll.



Datev-Pro Screenshot

EXKURSIONEN: BRÜSSEL 2010

Karina Kallenberg, Katharina Reusch, Svenja Rohrmann (5. Sem. BL)



Am Mittwochmorgen, den 6. Oktober 2010, machten sich ungefähr 50 Studenten – mehr oder weniger pünktlich – auf den Weg nach Brüssel. Begleitet wurden wir von einem gesundheitlich angeschlagenen Prof. Dr. Wedde und einem perfekt gekleideten Dr. Götting-Biwer. Von dessen modischem Verständnis unbeeindruckt, präsentierte uns unsere dritte Begleitperson Prof. Dr. Hartmann ein Outfit, dessen Funktionalität in allen Lebenslagen nicht zu überbieten war.

Den Anreisetag verbrachten wir größtenteils im Bus, der es uns so ermöglichte, einen Gesamteindruck von Brüssel zu bekommen. Nach einem kleinen strammen Fußweg durch die Altstadt vorbei an Männeken Piss, ging es weiter in unser Hotel nach Antwerpen. Die Verspätung vom Morgen führte dazu, dass uns lediglich 10 Minuten verblieben, um die Zimmer zu beziehen und uns für den Abend frisch zu machen, da bereits das von Ernst & Young gesponserte Abendessen auf uns wartete. Insbesondere den weiblichen Teilnehmern der Reisegruppe trieb dies den Angstschweiß auf die Stirn, was wiederum die männlichen Teilnehmer (vor allem Herrn Wedde) sehr belustigte. Aber dies sollte nicht die einzige Herausforderung für diesen Abend geblieben sein.

Es folgte ein 2 km Fußmarsch zum Restaurant Hans Christian Andersen in der belebten Innenstadt von Antwerpen, der wieder

mal die These belegte, dass sich High Heels und Kopfsteinpflaster nicht vertragen. Vorort kamen wir in den Genuss eines echten belgischen Drei-Gänge-Menüs mit traditionellen Gerichten nach Wahl. Anschließend entschied sich der Großteil der Gruppe, das Antwerpener Nachtleben kennenzulernen und landete prompt in einer Karaokebar. Nachdem mehrere Kommilitonen ihre Gesangskünste unter Beweis gestellt hatten, schlug Herr Hartmanns große musikalische Stunde und er legte einen „Belgien sucht den Superstar“-reifen Auftritt hin.

Am zweiten Tag unserer Reise stand der offizielle Teil unserer Exkursion an. Nachdem wir uns den Weg durch das Europaviertel in Brüssel gebahnt hatten, erreichten wir das Europaparlament. Dass wir in einem Zentrum der Politik standen, wurde durch ein „political happening“ von Greenpeace vor dem Gebäude des Europaparlaments mehr als deutlich.



Als uns der Einlass auf die Besuchertribüne des Europaparlaments endlich gewährt wurde, konnten wir Teil eines Festakts zum 20. Jahrestag der Deutschen Einheit werden. Die Vielfältigkeit der europäischen Union wurde allein schon dadurch deutlich, dass 28 Dolmetscherkabinen dafür sorgten, dass jeder im Saal die Diskussion in seiner Muttersprache über Kopfhörer verfolgen konnte. Ausgesprochen viele Abgeordnete des EU-Parlaments sowie alle Führungspersonlichkeiten der EU u.a. Kommissionspräsident Barroso, waren anwesend. Nach Reden von Lothar de Maiziere und Jacques Delors wurde zum Abschluss die Europahymne gespielt. Dies war zugleich Anlass für Europaegner im EU-Parlament ihren Protest gegen ein vereinigtes Europa zum Ausdruck zu bringen. Nachdem sich alle Gemüter wieder beruhigt hatten, begann das EU-Parlament mit der Abstimmung über Richtlinien und ähnliches. Im Anschluss gewährte uns der

hessische Abgeordnete Michael Gahler noch einen Einblick in die Arbeit eines Abgeordneten im EU-Parlament und beantwortete unsere Fragen.

Dann wurde es auch schon Zeit, das Europa-Parlament wieder zu verlassen, um unseren nächsten Termin bei der Ständigen Vertretung der Bundesrepublik Deutschland bei der EU wahrzunehmen. Vor Ort informierte uns Herr Holger Dreiseitl, der stellvertretende Pressesprecher, bei Kaffee über die Ständige Vertretung an sich und ihren Unterschied zur Botschaft der Bundesrepublik Deutschland sowie über die Arbeit in Brüssel.

Zum Abschluss des offiziellen Teils konnten wir im Antwerpener Büro von Ernst & Young noch einen Einblick in die Arbeit einer weltweit operierenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekommen. Bart De Rybel stellte uns in einem Kurzvortrag seine Arbeit vor, zeigte, wie weit der Einfluss der Europapolitik mittlerweile in der Praxis ist und motivierte uns dazu, die Chancen zu ergreifen, die uns unsere Ausbildung an der Wiesbaden Business School bietet.

Nachdem der Berufsverkehr zwischen Antwerpen und Brüssel mal wieder den ganzen Zeitplan durcheinander brachte, kamen wir erschöpft von den vielen Eindrücken und extrem hungrig im Hotel an. Relativ schnell ging es für uns erneut zu Fuß auf Nahrungssuche in die Innenstadt von Antwerpen (aus den Fehlern vom Vortag gelernt auch mit bequemem Schuhwerk), wo wir schließlich mit den Professoren und einem Großteil unserer Kommilitonen in einer urigen Pizzeria landeten.

Von italienischen Köstlichkeiten gestärkt, zog es Herrn Wedde und Herrn Götting-Biwer zurück ins Hotel während es Herrn Hartmann mit uns in eine ganz andere Richtung zog, hatte er doch das belgische Kirschbier am Abend zuvor für sich entdeckt.

Der darauf folgende – und schon letzte Tag – bot uns einige Stunden zur freien Verfügung in Antwerpen, die jeder individuell gestaltete. Und ehe wir uns versahen, befanden wir uns wieder auf der Rückreise nach Wiesbaden. Im Gepäck hatten wir interessante Einblicke in die Arbeit der Europäischen Union, einen verstärkten Zusammenhalt unter uns Studenten, sämtliche Kugelschreiber des Büros von Ernst & Young, jede Menge belgische Schokolade und Herr Weddes Viren.



Auf diesem Weg möchten wir uns bei Prof. Wedde, Prof. Hartmann und Dr. Götting-Biwer für eine tolle Organisation bedanken und hoffen, dass auch zukünftige Semester die Möglichkeit bekommen, diese Erfahrung zu machen.



EUROKRISE HAUTNAH -

Prof. Dr. Britta Kuhn



Exkursion zur Europäischen Zentralbank und Vortrag des MdEP Klinz an der WBS

Im Wintersemester 2010/2011 fuhren rund 100 Studierende der Wiesbaden Business School zur Europäischen Zentralbank nach Frankfurt. Nach aufwändigen Sicherheitskontrollen („wie am Flughafen!“) und erlesenen Getränken („wer bezahlt das eigentlich?“) ging es in den großen Sitzungssaal.

Dort fragte uns zunächst Referent Niels Büneman, seines Zeichens dänischer Wirtschaftswissenschaftler, nach unseren wichtigsten Fragen. Natürlich brannte allen Studierenden die Reaktion der EZB auf die allgegenwärtige Eurokrise unter den Nägeln. Herr Büneman zeigte uns deshalb, welche neuen geldpolitischen Instrumente die europäische Notenbank seit Ausbruch der Finanzkrise entwickelt hat und inwiefern diese sich von der – wesentlich laxeren – Geldpolitik der US-Zentralbank unterscheiden.

Allergisch reagierte der bekennende Europäer Büneman, als Frau Prof. Kuhn in der stets lebhaften Diskussion nach der mengenmäßigen Lockerung der Geldpolitik fragte, im Fachjargon „quantitative easing“ genannt: „The ECB does no quantitative easing!!!“ Auch die Frage, warum die europäische Notenbank zeitgleich mit dem 750 Milliarden Euro schweren Rettungsschirm der Finanzminister begann, notleidende Staatsanleihen der Eurozone zu kaufen, erschien politisch brisant.

Eine packende Diskussion entstand um die Frage, ob Deutschland zur D-Mark zurückkehren sollte. Hier erteilte Herr Büneman der „Deutschmark-Nostalgie“ eine klare Absage, indem er kenntnisreich die makroökonomische Leistungsfähigkeit von D-Mark und Euro verglich und diese klar zugunsten des Euro entschied.

Einige Wochen vorher hatte der Europaparlamentarier Dr. Wolf Klinz die Wiesbaden Business School besucht. Im größten Hörsaal unseres Fachbereichs referierte er in völliger freier Rede über seinen eigenen Werdegang, das Zusammenspiel der europäischen Institutionen, die konkreten Aufgaben des Europäischen Parlaments und seine Aufgaben als Vorsitzender des Sonderausschusses zur Finanz-, Wirtschafts- und Sozialkrise.

Interessiert nahmen wir zur Kenntnis, wie Dr. Klinz Weg über internationale Topmanagement-Aufgaben in die Politik geführt hat, stellen doch solche Quereinstiege und entsprechender ökonomischer Sachverstand auch im Europaparlament eher die Ausnahme dar. Die durchaus kritische Haltung des Referenten zu manch einem europapolitischen Vorstoß erhöhte die Glaubwürdigkeit seines Vortrags zusätzlich. Schließlich faszinierte Dr. Klinz Darstellung, wie die EU-Entscheidungsträger Stück für Stück Finanzmarktregulierungen umsetzen.

]

AUSGEZEICHNETE STUDIERENDE – HERAUSRAGENDE THESEN

An der Wiesbaden Business School forschen nicht nur die Professoren. Auch die Studierenden tragen erheblich zu Forschungsaktivitäten bei, in erster Linie durch die Thesen, welche den Abschluss sämtlicher Studiengänge bilden. Hier werden – häufig in Zusammenarbeit mit Unternehmen der Region – teilweise bemerkenswerte Ergebnisse erzielt.

Nachfolgend werden einige besonders gut gelungene 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.



Irina Arstov

Zur Person: Irina Arstov wurde 1986 in Wladiwostok/Russland geboren. Sie hat ihr Studium an der Hochschule RheinMain im Studiengang Bachelor of Business Law im Wintersemester 2006/07 begonnen. Ab Oktober 2010 studierte sie im Studiengang Master of Business Law, den sie im Juli 2011 als beste Absolventin abschloss.

Neben ihrem Studium war Frau Arstov als Tutorin für Finanzierung/Kapitalmarktrecht und Wirtschaftsrecht tätig. Des Weiteren absolvierte sie mehrere Praktika in international tätigen Industriekonzernen.

Prof. Dr. Rainer Wedde

Thema: Begrenzung der Kompetenzen des Vorstands einer Aktiengesellschaft im russischen und deutschen Recht

Die Thesis von Frau Arstov ist aus der Vorlesung „Internationales Gesellschaftsrecht“ im Master Business & Law hervorgegangen. Grundlage bildet ein intensiv diskutiertes Problem im Gesellschaftsrecht: Aufgrund ihrer nach außen unbeschränkten Vertretungsmacht können Vorstände einer Aktiengesellschaft Handlungen vornehmen, die massiv in Aktionärsrechte eingreifen.

Für deutsche Aktiengesellschaften hat der Bundesgerichtshof daher in den Entscheidungen Holz Müller und Gelatine ein Erfordernis entwickelt, die Hauptversammlung unter bestimmten Umständen an wichtigen Entscheidungen zu beteiligen. Im noch jungen russischen Aktienrecht hingegen wird die Vertretungsmacht des Vorstands in ähnlichen Konstellationen bereits im Gesetz begrenzt. Die Praxis zeigt allerdings, dass diese Regeln zu den sog. bedeutenden Geschäften zahlreiche Streitfragen aufwerfen. Auch deutsche Investoren in Russland sind mit diesem Thema konfrontiert.

Unterschiedliche rechtliche Regelungen eines ähnlichen tatsächlichen Problems laden zu einer rechtsvergleichenden Betrachtung ein. Dieser Aufgabe hat sich Frau Arstov mit großem Engagement angenommen, wobei ihr die guten Kenntnisse der russischen

Sprache zu Hilfe kamen. Zusätzlich machte die Arbeit auch einen Forschungsaufenthalt in Moskau erforderlich.

Frau Arstov stellt in ihrer Thesis zunächst die für deutsche Juristen etwas ungewöhnliche (hybride) Organstruktur der russischen Aktiengesellschaft vor. Sodann erarbeitet sie sehr schön die Voraussetzungen und Grenzen einer Beteiligung der Aktionärsversammlung bzw. des Direktorenrats einer russischen Aktiengesellschaft. Sie zeigt die verschiedenen Problemfelder und Unterschiede zwischen den Systemen beider Länder auf und entwickelt Ideen zu einer Verbesserung. Im Ergebnis zeigt sich, dass weder eine von der Rechtsprechung entwickelte flexible Regelung, noch starre gesetzliche Grenzen geeignet sind, das Problem vollständig in den Griff zu bekommen.

Rechtsvergleichende Arbeiten erfordern neben der Einarbeitung in eine fremde (und fremdsprachliche) Rechtsordnung auch einen besonderen intellektuellen Aufwand. Dass ein derartiger Blick über den Tellerrand des im Studium erfahrenen deutschen Rechts schon im Rahmen einer Master-Thesis gelingen kann, zeigt die Arbeit von Frau Arstov eindrucksvoll.



Anne Göckel

Zur Person:

Anne Göckel wurde 1985 in Darmstadt geboren und machte dort 2005 Abitur. Anschließend studierte sie an der Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain zunächst im Studiengang Insurance and Finance. Nach der Zwischenprüfung wechselte sie in den Studiengang Business Administration, den sie im Sommer 2010 mit dem Bachelor of Business Administration abschloss.

Prof. Dr. Britta Kuhn

Thema: Erfolgsfaktoren der aktuellen „Fair Trade“-Entwicklung

Der Umsatz mit gerecht gehandelten Produkten hat sich in den letzten fünf Jahren verdreifacht. Immer mehr Konsumenten wollen sicher sein, dass sie mit ihrem Geld Qualitätsprodukte erwerben, die unter hohen ethischen und sozialen Bedingungen hergestellt wurden. Das Marktpotenzial gerecht gehandelter Produkte erscheint somit hoch.

Die Idee des gerechten Handels zwischen Entwicklungs- und Industrieländern entstand in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts im Spannungsfeld zwischen marktwirtschaftlich organisiertem Welthandel und den dadurch ausgelösten Entwicklungen in den Erzeugerstaaten. Noch heute leiden beispielsweise kleine, selbstständige Kaffeebauern unter erschwertem Marktzugang und mangelnden Transportmöglichkeiten. Asymmetrische Machtverhältnisse zwischen lokaler Produktion und weltweitem Vertrieb haben zu ruinösem Zwischenhandel und menschenunwürdigen Arbeitsverhältnissen geführt. Die heutigen Fair Trade-Organisationen wollen die größten dieser Missstände korrigieren. Sie streben ein nachhaltiges Modell an, das allen Teilnehmern der Handelskette Vorteile bringt.

In Deutschland entwickelte sich der gerechte Handel zunächst in kirchlichen Jugendverbänden. Allerdings lagen die damaligen Dritte-Welt-Läden noch kundenfern in Randlagen, der Kaffee war teuer und schmeckte mäßig. Dies änderte sich mit einer allmählichen Professionalisierung der Fair Trade-Bewegung seit Beginn der 1990er Jahre: Sie organisierte sich weltweit, führte international einheitliche Zertifizierungsprozesse ein und baute eine globale Marke für Fair Trade-Produkte auf. Hohe Qualität und Exklusivität spielen heute eine zentrale Rolle.

Der wesentliche Teil der Bachelor-Thesis untersucht die einzelnen Erfolgsfaktoren im Detail: Sie erstrecken sich im wirtschaftlichen Bereich auf die Absatz- und Preispolitik, auf die Produktpolitik sowie auf die Kommunikationspolitik. Obwohl Fair Trade-gesiegelter Kaffee rund doppelt so teuer ist wie herkömmlicher Kaffee, verkauft er sich mit zunehmendem Erfolg nicht nur bei Discountern wie Aldi und Lidl, sondern auch in gastronomischen Betrieben und bei Fluggesellschaften. Auch die Produktqualität hat sich in den letzten 30 Jahren erheblich verbessert. Eine starke Diversifizierung in Richtung spezieller Kaffeearten brachte weitere Absatzerfolge. Schließlich nutzt die moderne Fair Trade-Bewegung den kompletten Marketingmix, stützt

sich daneben aber weiterhin auf ein breites Netz ehrenamtlicher Mitarbeiter.

Die Produzenten in den Erzeugerländern erhalten für den Rohkaffee einen garantierten Mindestpreis oder den Weltmarktpreis, sobald dieser den Mindestpreis übersteigt. Hinzu kommt eine Prämie. Der Mindestpreis soll die Produktions- und Lebenshaltungskosten der Kaffeebauern decken, die Prämie bildungs-, frauen- oder gesundheitspolitische Gemeinschaftsprojekte sowie Investitionen in den Produktionsablauf finanzieren. Schließlich können sich Kleinproduzenten die Ernte und Vertriebsmaßnahmen vorfinanzieren lassen. Niedrige Zinssätze schützen sie dabei vor einer Überschuldung am Kapitalmarkt.

Ökologische Faktoren spielten in der Anfangszeit des gerechten Handels eine geringe Rolle. Inzwischen existieren auch hier Standards zum umweltschonenden Anbau, zum Verbot gentechnisch veränderter Organismen und zum Verzicht auf bestimmte verbotene Substanzen. Die Kleinbauern erhalten einen Bio-Bonus und eine zusätzliche Vorfinanzierung, wenn sie auf nachhaltige Produktionsverfahren umsteigen. Um schließlich das Vertrauen der Konsumenten in gerechte und nachhaltige Produkte aufzubauen und langfristig zu erhalten, entwickelten die Fair Trade-Organisationen ein komplexes Monitoring- und Zertifizierungssystem auf allen Ebenen der Handelskette.

Selbstverständlich gibt es auch Kritik an der Fair Trade-Bewegung. So befürchten beispielsweise Nichtregierungsorganisationen, dass die neuen Vertriebswege fair gehandelten Produkten die Glaubwürdigkeit nehmen. Aus grundsätzlichen ökonomischen Erwägungen erscheint es daneben fragwürdig, Entwicklungshilfe an Produktverkäufe zu koppeln. Die ökologische Ausrichtung der Fair Trade-Bewegung vervielfacht drittens die notwendige Landwirtschaftsfläche. Frau Göckel selbst kritisiert vor allem die aktuellen Kontrollsysteme als mitunter zu lasch und sieht einen gefährlichen Trend zu anspruchloseren Gütesiegeln. Tatsächlich existiert bisher kein internationaler Rechtsschutz für das Fair Trade-Konzept, was Missbrauchsgefahren insbesondere durch konventionelle Handelsorganisationen nach sich zieht.

Die Autorin argumentiert durchweg stringent, kenntnisreich und kritisch. Es gelingt Frau Göckel vorzüglich und fehlerfrei, die Stärken und Schwächen sowie die Möglichkeiten und Grenzen der bisherigen und künftigen Fair Trade-Bewegung herauszuarbeiten.



Lea Hönge

Zur Person: Lea Hönge, geboren 1984 in Friedberg, studierte bis zum Sommersemester 2009 den Studiengang Bachelor of Arts in Business Administration an der Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain. Nach dem Abschluss dieses Studiums belegte sie den Masterstudiengang Sales and Marketing und beendete diesen erfolgreich im Sommersemester 2011. Im Rahmen ihres Studiums sammelte Frau Hönge in einer Reihe von Forschungsprojekten vielfältige Erfahrungen im Umgang mit empirischen Untersuchungen.

Prof. Dr. Bernhard Heidel

Thema: Nachhaltigkeit aus Sicht der Konsumenten

Nachhaltigkeit ist seit einiger Zeit ein Begriff, der sowohl von Unternehmen als auch von Politikern intensiv genutzt wird. Es stellt sich die Frage, was Konsumenten über Nachhaltigkeit wissen, welche Einstellung sie gegenüber diesem Begriff haben, welche Treiber ihre Einstellung beeinflussen und in welchem Maße sie ihr Kaufverhalten verändern (werden).

Das Prinzip der Nachhaltigkeit wird in der Forstwirtschaft seit Jahrhunderten angewandt. Im Ursprung bedeutete dies, ein Gleichgewicht zwischen der Abholzung und Aufforstung von Wäldern zu schaffen, um einem Mangel an Holz vorzubeugen. In der Literatur basiert Nachhaltigkeit auf den drei Säulen Ökologie (u. a. Umweltschutz, Nutzung erneuerbarer Energien), Ökonomie (u. a. vorausschauendes Wirtschaften und Investieren, Produktivität) und Soziales (u. a. Sicherung der Gesundheit der Mitarbeiter, Bekämpfung von Korruption). In der Praxis taucht der Begriff Nachhaltigkeit bislang in Nachhaltigkeitsberichten von Firmen, oft im Anhang der Geschäftsberichte, auf. Des Weiteren gibt es eine Vielzahl von Siegeln, z. B. das FAIRTRADE-Siegel von TransFair, oder das sechseckige deutsche Biosiegel, bei denen meist nicht alle drei Säulen der Nachhaltigkeit erfüllt werden müssen. Der Begriff wird aber auch für die Auslobung von Produkten verwendet, wie z. B. PRO PLANET der REWE Group, die unter diesem Label eine Reihe von Produkten in ihren Supermärkten anbietet. Der Anteil von Produkten, die i. w. S. nachhaltig hergestellt werden, ist noch vergleichsweise gering. Die Hersteller nutzen aber vermehrt den Begriff Nachhaltigkeit im Rahmen der Kommunikation oder Produktstrategie.

Frau Hönge überprüfte in ihrer Arbeit zehn Hypothesen, in denen sie das Wissen über Nachhaltigkeit allgemein, über nachhaltige Produkte und Siegel sowie über die Einstellung zur Nachhaltigkeit und zum Kauf nachhaltiger Produkte abfragte. Als Methode nutzte sie explorative Interviews, bei denen mit offenen Fragen gearbeitet wird.

Insgesamt wurden zehn Probanden befragt. Damit sind die Ergebnisse zwar im statistischen Sinn nicht repräsentativ. Der Vergleich der Ergebnisse mit vorliegenden Studien zeigt aber, dass ihre Ergebnisse durchaus vergleichbar sind. Die gewählte qualitative Methode bietet den Vorteil, dass die Probanden mehr, teilweise auch unterbewusste, Informationen liefern. Jeder Befragte nannte im Durchschnitt ca. 15 Begriffe, die er mit dem Begriff Nachhaltigkeit in Verbindung bringt. Die Begriffe verteilen sich auf eine Vielzahl von Bereichen und decken damit alle drei Säulen der Nachhaltigkeit ab. Am meisten genannt wurden die erneuerbaren Energien, eine langfristige Sichtweise im Umgang mit Ressourcen sowie ein sparsamer Umgang mit Ressourcen. Die Abbildung unten zeigt die Ergebnisse in der Zusammenfassung.

Die Probanden besitzen recht gute Kenntnisse über Nachhaltigkeit. Sie setzen diese aber bislang nur bedingt in der täglichen Praxis ein.

Die Arbeit ist sehr lesefreundlich geschrieben und gründlich recherchiert und zeigt, dass Frau Hönge ohne jede Einschränkung in der Lage ist, ein komplexes Thema mit wissenschaftlichen Methoden zu bearbeiten.

Nennungen zum Thema Nachhaltigkeit



Oliver Jung



Zur Person: Oliver Jung wurde 1986 in Weimar geboren. Nach Ablegung der Allgemeinen Hochschulreife in Weimar (2006) und anschließender Ableistung seines Wehrdienstes begann Herr Jung zum Wintersemester 2007/08 sein Bachelor-Studium in „Business Law in Accounting and Taxation“ an der WBS der Hochschule RheinMain. Im Juli 2011 schloss Herr Jung sein Bachelor-Studium als zweitbesten Absolventen seines Jahrgangs ab. Seit 2009 ist er als Tutor im Studiengang Business Law für steuer- und wirtschaftsrechtliche Recherchen tätig. Neben und vor seinem Studium hat Oliver Jung mehrere einschlägige Praktika in einer internationalen Frankfurter Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, in einem internationalen Baukonzern und in einer Rechtsanwaltskanzlei absolviert. Herr Jung plant, auch seinen Master ab dem Wintersemester 2011/2012 an der WBS zu absolvieren.

Prof. Dr. Rainer Hartmann

Thema: Die steuerliche Berücksichtigung ausländischer finaler Verluste im Inland

Seit Jahrzehnten schien die steuerliche Behandlung von im Ausland erwirtschafteten Gewinnen oder Verlusten international operierender Unternehmen bei Bestehen von Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) klar geregelt. In allen DBAs gilt das sog. Betriebsstättenprinzip. Es besagt, dass nur der Staat Anspruch auf Besteuerung des Gewinns hat, der in einer auf seinem Staatsterritorium belegenen Betriebsstätte (gemeint ist eine feste Geschäftseinrichtung) erwirtschaftet worden ist. Der andere Staat, in dem sich das Stammhaus des Unternehmens befindet, stellt diese ausländischen Gewinne in den überwiegenden DBAs von der Besteuerung bei sich frei (sog. Freistellungsmethode). Diese steuerliche Freistellung im Inland gilt nicht nur für im Ausland erzielte Gewinne, sondern umgekehrt auch für steuerliche Verluste aus der ausländischen Betriebsstätte, was allgemein als Symmetriethese bezeichnet wird.

Seit 2005 wurde dieser nie ernsthaft in Frage gestellten Symmetriethese durch den Europäischen Gerichtshof das Fundament entzogen. Der EuGH folgert aus der Niederlassungsfreiheit der EU-Verträge, dass im Ausland nicht mehr verwertbare steuerliche Verluste trotz eindeutiger DBA-Regelungen im Inland bzw. im Stammhausstaat (innerhalb der EU) nicht einfach unberücksichtigt bleiben dürfen, sondern unter bestimmten Umständen steuerlich abzugsfähig sein müssen. Den vom EuGH geprägten Begriff der „Finalität“ eines Verlusts, was zur steuerlichen Abziehbarkeit des Verlusts im Stammhausstaat führen soll, hat der Bundesfinanzhof im Juni 2010 in zwei Urteilen für das nationale Steuerrecht näher umschrieben.

Die gesamte Thematik hat zahlreiche Literaturäußerungen hervorgerufen. Viele praktische Folgefragen sind nach wie vor ungeklärt und stellen sich im nationalen Steuerrecht als höchst unsystematisch dar. Aufgabe von Herrn Jung war es in seiner Bachelor-Thesis, den höchst kontroversen Meinungsstand im Schrifttum sowie die vereinzelt Urteile zur Berücksichtigung ausländischer Verluste im Inland verständlich aufzuarbeiten und kritisch zu würdigen.

Herr Jung beweist mit seiner herausragenden Thesis sicheres systematisches Wissen und Gespür im internationalen Steuerrecht. Die Aufarbeitung dieser komplexen Thematik erfolgt mit klarer, treffender Sprache. Herr Jung entwickelt überzeugende, erfreulich kritische Standpunkte, die er dem Leser durchweg verständlich, gleichzeitig auf hohem fachlichen Niveau, präsentiert.

Exemplarisch hervorzuheben ist etwa die Erörterung einer möglichen nationalen Nachversteuerungsregelung durch Herrn Jung. Der EuGH lehnte diesen im Prozess vorgebrachten Vorschlag ohne nähere Begründung ab. Dabei wäre m.E. eine Nachversteuerungsregelung in den einzelnen Staaten durchaus geeignet, um eine spätere, etwaige doppelte Verlustberücksichtigung sowohl im Betriebsstättenstaat als auch im Stammhausstaat praktikabel zu unterbinden. Diese Frage ist weiter ungelöst, was Herr Jung überzeugend herausarbeitet.

Ferner kritisiert Herr Jung die – gesetzestechnisch – korrekte Folgerung des BFH, dass die steuerlichen Verluste aus dem Ausland auch die Bemessungsgrundlage der Gewerbesteuer mindern sollen. Der springende Punkt hierbei liegt darin, dass die Gewerbesteuer rein national konzipiert ist und nur auf inländischen stehenden Gewerbebetrieben lastet, mit anderen Worten im Inland betriebenen Betriebsstätten. Der BFH sieht die Durchbrechung des gewerbesteuerlichen Inlandsbezugs durch höherrangige EU-Grundfreiheiten ohne nähere Ausführung als zulässig an.

Die Bachelor-Thesis von Herrn Jung ist nicht nur in jeglicher Hinsicht erfreulich zu lesen, sie zeigt auch ein ausgeprägtes steuerjuristisches Gespür und gute wissenschaftliche Fähigkeiten des Verfassers.]

Martin Vaßen



Zur Person: Martin Vaßen wurde 1985 in Lahnstein geboren. Nach dem Realschulabschluss und einer kaufmännischen Ausbildung war er mehrere Jahre als Personalsachbearbeiter tätig und absolvierte parallel an einer Abendschule sein Abitur. 2008 begann er sein Studium im Studiengang Bachelor of Business Administration an der Wiesbaden Business School, welches er Anfang 2012 abschließen wird.

Neben dem Studium war der Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes u.a. als Tutor für Vereinsentwicklung bei der Absolventenvereinigung WiWiNet sowie als Juniorberater bei der Unternehmensberatung Rosenberger & Partner tätig. Ein Auslandspraktikum im HR-Bereich von Deutsche Post DHL, für das er sich im Rahmen des Wettbewerbs „Join the Best“ qualifizieren konnte, schließt er Ende 2011 ab.

Prof. Dr. Thorsten Petry

Thema: Strukturierung des Einsatzes von Social Media im HRM

Social Media ist eines der am heißesten diskutierten Themen unserer Zeit. Im Vordergrund der öffentlichen Diskussion steht dabei meist der unternehmensexterne Einsatz, z.B. zu Marketingzwecken. Wird jedoch bedacht, dass gerade die effektive und effiziente Kommunikation, Kollaboration, Informationsbereitstellung und Beziehungspflege zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens entscheidende Wettbewerbsvorteile in unserer Informationsgesellschaft darstellen, wird ersichtlich, wie sinnvoll auch ein unternehmensinterner Einsatz sozialer Medien sein kann.

Mit den Möglichkeiten des Einsatzes von Social Media im Human Resources Management (HRM), sowie den sich daraus ergebenden Chancen und Risiken, beschäftigt sich die Bachelor-Thesis von Martin Vaßen. Untersucht wurde, welche Nutzungsmöglichkeiten für soziale Medien existieren und inwieweit die Praxis diese bereits anwendet. Auch wurde überprüft, inwiefern sich Kosten-Nutzen-Aussagen zum Einsatz von Social Media ableiten lassen. Zu diesem Zweck führte der Autor neben einer umfangreichen Literatur- und Studienanalyse auch eigene Experteninterviews durch und wertete diese im Rahmen von Fallstudien aus.

Ein Kernergebnis der Arbeit ist die Herausarbeitung, dass ein Social Media Einsatz nicht nur im Personalmarketing, sondern auch in vielen anderen Teilfunktionen des Personalmanagements sinnvoll

erscheint. So kann beispielsweise die Personalentwicklung soziale Medien einsetzen, um informelles Lernen, also selbstorganisiertes Lernen ohne institutionalisierten Rahmen, zu fördern. Auch die Nutzung im Bereich der Personalführung und -motivation erscheint vielversprechend. Führung bedeutet Kommunikation, und genau hier liegt der Kernnutzen von Social Media. Statt Mitarbeiter lediglich zu Empfängern von Informationen zu degradieren, ermöglichen Instrumente wie Social Networks (z.B. Facebook), Blogs und Microblogs (z.B. Blogger, Twitter), Social Sharing (z.B. Youtube, kununu) oder Wikis (z.B. Wikipedia) die aktive Einbindung der Belegschaft.

Die Thesis von Herrn Vaßen besticht durch eine klare Struktur, die konsequent und konsistent abgearbeitet wird. Die dargestellten Inhalte können voll überzeugen. Vor dem Hintergrund einer nur sechswöchigen Bearbeitungszeit sind sowohl die Literaturarbeit als auch der Praxisbezug (u.a. eigene Fallstudien) und die Interpretation der Befunde herausragend. Die Qualität der Arbeit konnte auch außerhalb der WBS überzeugen. So wurde Herr Vaßen auf Basis der Thesis zur Finalrunde des HR Young Talent Awards 2011 eingeladen und ein auf der Arbeit basierender Fachartikel ist in der Zeitschrift Personalmagazin erschienen. Darüber hinaus hat er aufgrund seiner Auseinandersetzung mit dem Thema die Verantwortung für ein kleines Social Media Projekt bei der Deutschen Post DHL übertragen bekommen.]

BESTE ABSOLVENTEN

Bachelorstudiengänge

Bachelor of Arts in Business Administration

Wintersemester 2010/2011: **Christian Wagner**
Sommersemester 2011: **Jennifer Burggraf**

Bachelor of Arts in International Business Administration

Wintersemester 2010/2011: **Puya Kahhali**
Sommersemester 2011: **Silvia Guresz**

Bachelor of Arts in Insurance and Finance

Wintersemester 2010/2011: **Nicolas Hengebeck**
Sommersemester 2011: **Nico-David Lippik**

Bachelor of Laws (in Accounting and Taxation)

Wintersemester 2010/2011: **Daniel Schafmeister**
Sommersemester 2011: **Schervin Pouyan**

Masterstudiengänge

Master of Arts in Sales and Marketing

Wintersemester 2010/2011: **Annika Wüstenhagen**
Sommersemester 2011: **Hamid-Reza Derakhshanmanesh**

Master of Arts in Finance

Wintersemester 2010/2011: **Florian Hohnloser**
Sommersemester 2011: **Cristina Morando**

Master of Arts in International Insurance

Wintersemester 2010/2011: **David Scholtyssek**

Master of Arts in International Business Administration

Wintersemester 2010/2011: **Vivien Marlies Meier**

Master of Laws (in Accounting and Taxation)

Wintersemester 2010/2011: **Thomas Heimann**
Sommersemester 2011: **Irina Arstov**

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
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: Bertrams;
Jochen Beißer: S. 10, 11;
Björn Behrendt (www.heiteresblau.de):
S. 8; Rainer Hartmann: S. 9, 55;
Bernhard Heidel: S. 61;
Karina Kallenberg, Katharina Reusch,
Svenja Rohrmann S. 56/57;
Eva Meuer: S. 45; Klaus North: S. 15;
Panthermedia: S. 33; Photodisc: S. 45;
Privat: S. 5, 8–10, 12, 14, 16, 21, 22, 29,
35, 38, 39, 42, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56,
58–63, 66, 67;
RheinMain Finance e.V.: S. 52;
Ruta Vrubliauskaite: S. 54;

PREISTRÄGER BGW

Die Betriebswirtschaftliche Gesellschaft ehrt jedes Jahr herausragende Studierende der Wiesbaden Business School an der Hochschule RheinMain. Im Jahr 2010 wurde der Preis erneut geteilt. Die beiden Preisträger werden nachfolgend vorgestellt.

Carolin Stier

Prof. Dr. Mehdi Mostowfi

Laudatio: „Sehr geehrte Damen und Herren, es ist mir eine große Freude, Ihnen die zweite Preisträgerin, Frau Carolin Stier, vorstellen zu dürfen. ...

Bereits als Schülerin fiel Frau Stier durch hervorragende Leistungen auf. Sie wurde am Droste-Hülshoff-Gymnasium in Rottweil mit diversen Preisen ausgezeichnet – u.a. einem schulinternen Mathematik-Preis, dem Scheffel-Preis sowie dem Preis der Deutschen Physikalischen Gesellschaft. Während der Schulzeit absolvierte Frau Stier außerdem ein Auslandsjahr an der Toombs County High School in Georgia/USA als Stipendiatin des Parlamentarischen Patenschaftsprogramms. Vor gar nicht allzu langer Zeit, nämlich im Jahre 2004, erwarb Frau Stier die Allgemeine Hochschulreife mit der Spitzennote 1,0.

Nach dem Abitur begann Frau Stier ein Studium des Fachs International Business Management an der Hochschule Furtwangen. Während dieser Zeit absolvierte sie diverse Praktika und arbeitete neben ihrem Studium noch als Werkstudentin bei einem mittelständischen Unternehmen im Bereich Personalrecruiting. Nachdem es ihr während ihres Auslandsjahrs in den USA sehr gut gefallen hatte, verbrachte Frau Stier im Rahmen ihres Bachelor-Studiums ein weiteres Auslandssemester in den USA, diesmal an der University of Northern Colorado als Stipendiatin der State Farm Group. Das Bachelorstudium schloss Frau Stier im SS 2007 als Jahrgangsbeste mit der Note 1,3 und der Auszeichnung „Special Honour“ ab.

Ihr Interesse an einer spezialisierten akademischen Weiterqualifikation in den Bereichen Finanzierung und Controlling brachte Frau Stier an unsere Hochschule, wo sie im WS 2007/2008 ein Studium im Masterstudiengang Finance aufnahm. Auch hier glänzte Frau Stier schon sehr früh mit außerordentlich guten Studienleistungen, weshalb es mir eine Freude war, ihr ab dem zweiten Semester eine Position als Tutorin an meinem Lehrstuhl anzubieten. Im Rahmen dieser Tätigkeit unterstützte mich Frau Stier zum einen bei For-

schungsprojekten, zum anderen hielt sie Tutorienübungen in den Fächern Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung. Von den Teilnehmern dieser Veranstaltungen wurde Frau Stier nicht nur wegen ihres guten Fachwissens, sondern auch für ihre didaktischen Fähigkeiten und ihr souveränes Auftreten sehr geschätzt.

Ihre Masterthesis schrieb Frau Stier zum Thema „Varianzminimales Portfolio am deutschen Aktienmarkt: Eine vergleichende Betrachtung der Güte unterschiedlicher Schätzer der Kovarianzmatrix“. Die Erfahrungen der jüngsten Finanzkrise wurden von vielen Wissenschaftlern und Praktikern zum Anlass genommen, die Erkenntnisse der neoklassischen Kapitalmarkttheorie sehr kritisch zu hinterfragen. Insbesondere der Untergang einiger der großen, durchaus professionell und gut agierenden Hedgefonds, deren Kernkompetenz ja gerade darin bestand, nicht nur offene spekulative Investitionen einzugehen, sondern die Risiken durch entsprechende Absicherungsmaßnahmen aktiv zu managen, werfen ein kritisches Licht auf die Grundkonzepte des Portfolio-Management und der Vermögensverwaltung. Die in diesem Zusammenhang geäußerte Kritik ist aber nur zum Teil berechtigt. Versagt haben während der Finanzkrise nicht in erster Linie die Methoden und Konzepte, sondern die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Methodik, die eine Spezifikation und Prognose einer Vielzahl unsicherer Parameter erfordert. Insbesondere die Fehleinschätzung von Korrelationen und Kovarianzen, also statistischen Abhängigkeiten von Finanztiteln, sei es innerhalb einer Anlageklasse, sei es zwischen unterschiedlichen Anlageklassen, war ursächlich dafür verantwortlich, dass während der Finanzkrise hunderte Milliarden Euro Anlegervermögen vernichtet wurden. Dies hat gezeigt, dass die Funktionsfähigkeit jedes Kapitalanlagemodells mit der Prognosequalität statistischer Abhängigkeiten steht und fällt.

Hieran setzt die Masterthesis von Frau Stier an. Sie analysiert die Güte unterschiedlicher Methoden der Kovarianzschätzung zum Zwecke des Kapitalanlagemanagements. Neben den statistischen >>

» Methoden, die auf eine Schätzung der Parameter anhand historischer Kapitalmarktdaten abstellen, stellt sie eine neue Methodik vor, wie man Informationen über Kovarianzen zwischen Finanztiteln aus den aktuellen Preisen für Optionen, also aus den Märkten für Derivate, ablesen kann. Die Güte der unterschiedlichen Schätzer wird in ihrer Arbeit anhand einer aufwendigen, einen Zeitraum von zehn Jahren umfassenden empirischen Untersuchung analysiert. Die Ergebnisse der Untersuchung sind zum Teil von großer praktischer Relevanz, die Methodik und deren Darstellung auf einem sehr hohen wissenschaftlichen Niveau. Es vermag nicht zu überraschen, dass die Arbeit mit der Bestnote 1,0 bewertet wurde. Im SS 2009 schloss Frau Stier als Semesterbeste das Masterstudium mit der Durchschnittsnote 1,3 ab.



Carolin Stier

Zur Person: Carolin Stier wurde 1985 in Rottweil geboren. Nachdem sie 2004 das Abitur erworben hatte, begann sie ein Studium International Business Management an der Hochschule Furtwangen University, das sie 2007 mit der Note 1,3 abschloss. Im Rahmen des Studiums verbrachte sie ein Semester an der University of Northern Colorado. Im Anschluss schrieb sie sich für den Studiengang zum Master of Finance an der WBS ein. Diesen beendete sie im Sommersemester 2009 als beste Absolventin. Seitdem ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Unternehmensrechnung, Finanzierung und Besteuerung der Universität Leipzig tätig. Neben dem Studium war Frau Stier als Tutorin tätig und absolvierte mehrere Praktika, u.a. bei der Lufthansa, in deren Programm Technics Talents Top Ten sie aufgenommen wurde.

Nachdem sie spätestens im Rahmen der Erstellung der Masterthesis ihre Freude am wissenschaftlichen Arbeiten entdeckt hatte, entschied sie nach Abschluss des Masterstudiums – trotz zahlreicher Angebote aus der Praxis – zunächst einmal eine Stelle als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Controlling an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig anzutreten und dort zu promovieren. Ich bin davon überzeugt, dass Frau Stier auch bei diesem Vorhaben erfolgreich sein wird.

Ich bin sehr glücklich darüber, dass die Wahl der Betriebswirtschaftlichen Gesellschaft Wiesbaden in diesem Jahr u.a. auf Frau Stier als Preisträgerin gefallen ist und möchte Frau Stier herzlich zu diesem Preis beglückwünschen.“

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT WIESBADEN e.V.



www.bgw-wiesbaden.de

Betriebswirtschaftliche Gesellschaft Wiesbaden e.V.
c/o Nassauische Sparkasse Wiesbaden, Vorstandssekretariat
Rheinstraße 42–46 • 65185 Wiesbaden

Daniela Weber

Prof. Dr. Markus Petry

Aus der Laudatio:

„... Frau Weber ist nicht immer den geraden oder einfachsten Weg gegangen. So besuchte sie zunächst die Realschule in Michelstadt, wo sie als Jahrgangsbeste mit der Mittleren Reife abschloss und wechselte dann erst auf das örtliche Gymnasium. Anschließend absolvierte sie – wiederum als Jahrgangsbeste – mit sehr gutem Erfolg eine Ausbildung zur Versicherungskauffrau in der Filialdirektion der Allianz Deutschland AG in Darmstadt, bevor sie zur damaligen Fachhochschule Wiesbaden kam, um im Studiengang Insurance and Finance ihre versicherungsbezogenen Kenntnisse weiter zu vertiefen.

Nicht zuletzt aufgrund ihrer sehr guten Studienleistungen im ersten und zweiten Semester war Frau Weber praktisch während des gesamten Verlaufs Ihres Studiums meine Tutorin, nur einmal musste ich auf ihre geschätzte Unterstützung verzichten, als sie ein Auslandssemester in Australien absolvierte. In Wiesbaden hielt gerade die kalte Jahreszeit Einzug und Frau Weber verabschiedete sich an die University of the Sunshine Coast.

Als wissenschaftliche Hilfskraft war Frau Weber wahrhaft ein „Jack of all Trades“, denn neben der Funktion als Tutorin in verschiedenen Grundstudiumsvorlesungen hat sie einige Vorlesungen einer Aktualisierung unterzogen und mich bei der Literaturrecherche unterstützt.

Aus dieser Literaturrecherche und der Weber'schen Masterthesis mit dem spannenden Titel „Übertragung der Bewertungsmethodik des Market Consistent Embedded Value auf Kreditportfolios“ ist dann auch ein gemeinsamer Artikel entstanden. Ein zweiter Beitrag liegt derzeit auf Eis, weil wir hierfür den Input eines Finanzdienstleisters benötigen.

Normalerweise sagt man ja Professoren eine gewisse Pedanterie und Detailverliebtheit nach. Wenn man allerdings mit Frau Weber gemeinsam einen Artikel schreibt, scheinen die Rollen verkehrt. Ich weiß nicht, wie oft ich den Satz „Nein, Herr Petry, so einfach ist das nicht!“ von ihr gehört habe.

Sie war eine Chronistin ihres Semesters und hat die Sprüche und Aphorismen von Professoren, Lehrbeauftragten und Studenten gesammelt und zu einem Semesterbericht verdichtet. Nur dank der Tatsache, dass Frau Weber mir einen gewissen Humor zugesteht, durfte ich diese Semesterberichte lesen, die in der Tat häufig sehr amüsant waren.

Während ihrer fast fünfjährigen Studienzeit an unserer Hochschule, in deren Verlauf sie die akademischen Grade der Diplom-Betriebswirtin (FH) und des Master of Arts in International Insurance erwarb, hat sich Frau Weber vor allem dadurch von der Masse ihrer Kommilitonen abgesetzt, dass sie das Studium nicht als bloßen Scheinerwerb gesehen hat, sondern tatsächlich Dinge lernen, wissen und verstehen wollte.

Vor allem zur Finanzierung ihres Studiums hat Frau Weber auch allerhand praktische Erfahrungen im Bank- und Versicherungsgeschäft gesammelt. Wahrscheinlich war sie danach so desillusioniert, dass sie in die Wirtschaftsprüfung gegangen ist...

Liebe Frau Weber, wir haben Ihnen hier an der Hochschule das Rüstzeug für eine erfolgreiche Karriere mitgegeben. Jetzt ist es an Ihnen, das Gelernte in der Praxis umzusetzen. Wer aber mit so viel Fleiß und Akribie bei der Sache ist und dann auch noch einen schlaun Kopf sein eigen nennen darf, um den muss es uns nicht bange sein. Sie werden Ihren Weg gehen! ...“



Daniela Weber

Zur Person: Daniela Weber wurde 1981 in Heidelberg geboren und legte 2001 das Abitur ab. Die anschließende Ausbildung zur Versicherungskauffrau bei der Allianz Deutschland AG schloss sie 2004 als Prüfungsbeste ab. Im Wintersemester 2004 schrieb sie sich an der damaligen FH Wiesbaden im Studiengang „Versicherungsmanagement“ ein. Das Studium beendete sie als eine der besten Absolventen des Jahrgangs. Auch im anschließenden Studiengang Master of Arts in International Insurance zählte sie zu den besten Absolventen des Jahrgangs.

Neben dem Studium arbeitete sie in der Versicherungsagentur der Allianz in Reinheim und war als Werkstudentin bei der Aareal Bank AG, Wiesbaden und der Swiss Life, München tätig. Im Dezember 2009 begann sie ihre berufliche Laufbahn bei der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Eschborn/Frankfurt am Main im Bereich Audit Insurance.



Mehr erreichen.

Von Anfang an.

Auf der Zielgeraden Ihres Studiums suchen Sie nicht irgendeinen Job, sondern einen Berufseinstieg mit erstklassigen Perspektiven. Einen Startplatz, an dem Sie umfassend trainiert werden, um all das zu werden, was Sie sein könnten. Menschlich sind Sie bereits weit vorn, fachlich wollen Sie es werden - in Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Advisory Services.* Wenn das so ist:

What's next for your future?

www.de.ey.com/karriere

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

