

WBS HIGHLIGHTS

Wiesbaden Business School



ISSN 2199-9635

Aktuelles zum Stand von
Lehre und Forschung an der WBS

Ausgabe 2015



Hochschule RheinMain

Angebote
für Studenten und
Absolventen (m/w)

Steigen Sie jetzt in unser Team ein.



Ein **Praktikum** bei KPMG ist der ideale Weg, Ihre künftigen Kollegen kennenzulernen. Sie übernehmen eigene Aufgaben im Team und erhalten eine attraktive Vergütung.

Als **Werkstudent** gewinnen Sie einen Einblick in die Arbeitswelt und können Theorie und Praxis optimal verbinden. Flexible Arbeitszeiten machen dies möglich.

Sie haben Ihr Studium abgeschlossen und interessieren sich für einen **Festeinstieg**? Wir bieten Ihnen gute Aufstiegsmöglichkeiten und viele Branchen, um sich zu spezialisieren.

Der Einstieg als Student oder Absolvent ist in allen Geschäftsbereichen möglich: **Audit, Tax, Consulting, Deal Advisory und Central Services.**

Ihr neues Team wartet schon auf Sie.

Machen Sie Ihren ersten Karriereschritt unter:
www.kpmg.de/careers

**Kollegen.
Persönlichkeiten.
Menschen.
Gewinner.**

EINFÜHRUNG	
Editorial	4
Exzellent!	5
Richard Müller Stiftung	7
FORSCHUNGSAKTIVITÄTEN	
Forschungsprojekte	
» Reform des ärztlichen Bereitschaftsdienstes	8
» Die unbekanntenen Nachbarn – Zukunft der mittel- und osteuropäischen Länder in der EU	10
» Erfolgreicher Abschluss des Forschungsprojekts ›Dynamic SME‹	12
» Betriebswirte fliegen in den Urlaub, Sozialarbeiter auf Vegetarisch	13
FORSCHUNGSERGEBNISSE	
Publikationsübersicht	16
Frauenförderpreis der Hochschule RheinMain 2014	21
Tagungsberichte	
» Regulatorik der Finanzdienstleistung – Auswirkungen auf das Asset Management der Versicherungswirtschaft	22
» 5. Wiesbadener Steuertag	25
Beiträge	
» Manipulation von Referenzzinssätzen: Der LIBOR/EURIBOR Skandal, die Bußgelder und die Reformen	26
» Personalberatung in Deutschland - Marktanalyse aus Berater- und Unternehmensperspektive	32
» Der Europäische Gerichtshof als oberstes Zivilgericht – eine feindliche Übernahme?	38
FORSCHUNG UND LEHRE	
Vorstellung Studiengang	
» Neuer Master-Studiengang in der Studienrichtung Gesundheitsökonomie	42
Forschung in der Lehre	
» Erste Absolventen im Doppelmaster mit Winterthur	45
» Spotlight ›Inverted Classroom für SAP‹ – ein Pilotprojekt im Sommersemester 2015	46
» Coachingangebot für Studierende an der Hochschule RheinMain Wiesbaden	48
» Wie baskische Unternehmen ›Wachstum lernen‹ – ein Kooperationsprojekt mit der Partnerhochschule Deusto Business School	49
» BBA-Studierende spielen Europäische Union	50
» Survival Day 2015: Infektionen vermeiden, Gesundheit bewahren – Präventionstag für angehende Gesundheitsökonominnen	52
Ausgezeichnete Studierende	
» Circle of Excellence – warum?	54
» 2. Platz bei der Audit Challenge	55
» Herausragende Thesen	58
» Beste Absolventen	63
» Preisträger BGW	64
Impressum	63



Liebe Freunde der WBS,

schön, dass Sie wieder zu den WBS Highlights gegriffen haben! Schon zum siebten Mal präsentieren wir darin interessante Neuigkeiten aus dem Leben der vergangenen 12 Monate an der Wiesbaden Business School.

Wie zum Abschluss jedes Semesters gab es Ende Juli wieder Zeugnisse. Zweimal im Jahr verlassen uns etwa 200 bis 250 erfolgreiche und stolze Absolventen der Bachelor- und Masterstudiengänge. Ihnen gilt unser herzlicher Glückwunsch! Non scholae, sed vitae discimus – nicht für die Schule, sondern für das Leben lernen wir. Diesem Anspruch einer Hochschule für angewandte Wissenschaften wollen wir gerecht werden. Wir wissen unsere Absolventen bestens vorbereitet auf die Anforderungen des Berufslebens, denn alle theoretischen Kenntnisse bedürfen der Umsetzung in die Praxis. Viele Absolventen brennen darauf, das jahrelang Erlernte endlich anzuwenden.

Seit Jahren ist es eine schöne Tradition, im Rahmen der Graduierungsfeier die besonders guten Absolventen zu ehren. Die BGW unterstützt diese Auszeichnung dankenswerterweise mit kleinen Geschenken. In Zeiten, in denen immer mehr Menschen studieren (absolut wie relativ innerhalb eines Jahrgangs), geraten Fragen wie die Sicherung eines (Mindest-)Niveaus, die Noteninflation oder die Unterstützung beim Studienstart naturgemäß und zu Recht in den Fokus. Dennoch dürfen wir nicht diejenigen vergessen, die sich in besonderer Weise engagieren und ihre Begabungen einbringen. Auch diese herausragenden Studenten haben Förderung verdient, wenn jeder Student entsprechend seinen Fähigkeiten betreut werden soll. Wer den Erfolg von Hochschulen allein an Zahl oder Quote von Absolventen festmachen will, hat nicht verstanden, dass der Erfolg eines akademischen Studiums sich einer rein quantitativen Betrachtung entzieht. Nicht immer mehr, sondern besonders gute Absolventen - das muss das Ziel sein! Darum finden sich in diesem Heft mehrfach Bezüge zur Exzellenz, denn auch und gerade als auf die Lehre konzentrierte Hochschule wollen wir uns nicht im Mittelmaß verlieren.

Die WBS Highlights streben ebenfalls nach steter Verbesserung, wobei den zahlreichen Autoren für ihre zum Teil langjährige Unterstützung Lob und Dank gebühren. Wie immer freue ich mich über positive wie kritische Rückmeldungen (am besten per Mail an: Rainer.Wedde@hs-rm.de).

Ihr

Prof. Dr. Rainer Wedde
Redakteur der WBS Highlights

EXZELLENT!



Die Autorinnen und Autoren des folgenden Artikels sind Studierende des Kurses Presse- und Öffentlichkeitsarbeit unter der Leitung von Dr. Ulrike Brandenburg.

Der Begriff der Exzellenz steht im Zentrum der Debatte um die akademische Zukunft des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandortes Deutschland. Aber was bedeutet Exzellenz eigentlich im konkreten Bezug auf die wirtschaftswissenschaftliche Lehre und Praxis? Wir haben an der Wiesbaden Business School (WBS) nachgefragt.

„Exzellenz bezeichnet herausragende und konstante Leistungen in definierten Teilgebieten. Exzellente Leistungen basieren dementsprechend nicht auf Zufällen, sondern sind vielmehr Folge eines steuernden und organisierenden Qualitätsmanagements. Damit ist der Exzellenz-Begriff auch überindividuell festgelegt“, erläutert WBS-Professorin Dr. Bettina Fischer, Spezialistin für Marketing und Unternehmensführung im Studiengang Betriebswirtschaft der WBS.

Als innovativen Impuls begreift WBS-Professor Dr. Hartmut Werner, im Studiengang Business Administration für die Vermittlung von Logistikmanagement und Controlling zuständig, „Exzellenz“ im Sinne eines Fortschrittsoptimismus, der die wissenschaftlich-technischen Problemlösungen aktueller Krisenphänomene wie der Umweltbelastung mit betriebswirtschaftlichen Strategien menschheitsdienlich verknüpfen kann.

Dass Exzellenz Vorbilder benötige, ist für Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann, Lehrende für Vertriebsmanagement und International Sales Management, selbstverständlich, die WBS-Professorin leitet gemeinsam mit Professorin Kollegin Bettina Fischer das „Research Center Nation Branding“ an der Hochschule RheinMain. Dem Eigenengagement müsse ein Ziel gegeben werden - ein Rahmen, in dem Studierende sich von Themen faszinieren, sprich intellektuell forttragen lassen können – am besten in Richtung Praxis.

Ein wichtiger Faktor im Exzellenz-Kontext sei, so Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart, Studiendekan der Wiesbaden Business School und Inhaber des Lehrstuhles für Risikomanagement des Studienganges Insurance and Finance, in diesem Zusammenhang die Teamführungsfähigkeit. „Indem eine Person sich verantwortlich für andere engagiert und somit Führungsverantwortung übernimmt, stellt sie ihre Leistungsfähigkeit auch in den Dienst anderer“, so Müller-Reichart - ein Prinzip, dass sich selbstverständlich in der Auffassung der Lehre spiegelt.

Laut WBS-Professor Dr. Markus Petry (Schwerpunkt Finanzdienstleistungscontrolling im Studiengang Insurance and Finance) „manifestiert sich Exzellenz anhand hervorragender Noten bei den

Prüfungen, deren zwingende Voraussetzung ein tiefgreifendes Verständnis ökonomischer Sachverhalte ist. Entsprechende Fähigkeiten bei Studierenden sind eine hervorragende Grundlage für beruflichen Erfolg.“

Für die Entwicklung eines Modells zur Klassifizierung der Systemrelevanz deutscher Banken im Rahmen seiner von Professor Markus Petry betreuten Bachelor-Thesis konnte Francesco Capasso 2014 den mit 2.500 Euro dotierten Preis der Betriebswirtschaftlichen Gesellschaft Wiesbaden entgegen nehmen.¹ „Für die weltwirtschaftlichen Daten existierten bereits Mess-Modi. Meine Bachelor-Thesis verwertet öffentlich zugängliche Daten für ein neues, national anwendbares Modell“, erläutert Capasso, der nach Abschluss seines dualen, auch vom Deutschlandstipendium begleiteten Studiums weiterhin die Arbeit mit der Hochschule verbindet. Zeitgleich mit der Masterphase engagiert sich Capasso als Teilzeit-Associate bei einem renommierten Frankfurter Wirtschaftsberatungsunternehmen. „Ich habe mich stets für Finanzmarktthemen interessiert und die jeweils aktuellen Entwicklungen kontinuierlich in den Medien verfolgt. Selbstverständlich habe ich auch die Vorlesungen besucht, man sollte ja für das Studium nicht nur das Nötigste, sondern alles Notwendige tun – Verständnis und Herzblut spielen ja eine Schlüsselrolle“, erläutert Capasso, dem „übrigens Badminton und Freeletics absolut wichtig sind“ – ohne Freizeit ginge gar nichts.

Als „den Willen, eine Extrameile zu gehen“, definiert Denys Lauster, Stipendiat der Stiftung der deutschen Wirtschaft und WBS-Studierender des Faches International Business Administration (IBA) im fünften Semester, den Exzellenzbegriff. Dass „einsatzfähige und entwicklungsfähige Absolventen“ aus der WBS hervorgehen, ist für Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart selbstverständliches Ergebnis eines gezielten Coachings. „Wir achten extrem auf die Employability unserer Studierenden. Die Bedürfnisse der Partnerunternehmen stehen im Fokus unserer Ausbildung. In Beiräten diskutieren wir mit den Unternehmen die Entwicklung der Studiengänge“, ergänzt Müller-Reichart. Entsprechend finden drei Viertel aller Studierenden der Versicherungswirtschaft unmittelbar nach dem Examen eine Anstellung – diese hohe Übergangsquote spricht eine klare Sprache.

¹ Siehe Bericht auf S. 64.



Neben der „Fähigkeit, analytisch und konzeptionell zu denken“, sind „soziale Kompetenz und Teamgeist zwei wichtige Faktoren. Wir suchen Teamplayer, die Probleme erkennen und gemeinsam nach Lösungen suchen“, führt Reinhard Bohn, Abteilungsleiter Personalentwicklung bei der R+V-Versicherung, im Interview mit „Branchentalk“-Mitarbeiter Thomas Friedenberger aus.

De facto werden Absolventen des Studienganges Insurance and Finance von den Unternehmen als besonders qualifizierte Mitarbeiter mit hohem Zukunftspotenzial ge-

handelt. Aufgrund dynamischer Branchenveränderungen insbesondere im Rahmen der Regulatorik fragt die Versicherungswirtschaft verstärkt Absolventen nach, auch die Beratungsgesellschaften haben einen hohen Akademiker-Bedarf. Die Wiesbaden Business School kann hier einen relevanten Beitrag leisten. Die Personalleiter größerer und mittlerer deutscher Unternehmen bewerten die WBS im deutschen Fachhochschulvergleich regelmäßig als deutlich empfehlenswert, so das wiederkehrende Ergebnis der jährlichen Umfrage durch das Universum-Institut.

Das konstante Bemühen der Wiesbaden Business School um die Erfüllung der zentralen Anforderungen an eine qualitativ hochwertige Lehre zahlt sich also aus. Dabei entsprechen die hiesigen zentralen institutionellen Kriterien denjenigen eines erfolgreich geführten Unternehmens. Ein im „Center for Leadership and People Management“ der Münchener Ludwig-Maximilians-Universität entwickeltes Prinzipienmodell benennt für den Erfolg von Führung und Motivation zehn zentrale Aspekte. Dazu zählen die Sinn- und Visionsvermittlung, die Freude an einer Aufgabe, die Transparenz der Aufgaben und Autonomie sowie Partizipation. Freiräume und ein Gefühl der Selbstwirksamkeit sind Motivations-konstituierend. Klare Zielsetzungen, Feedback und Wertschätzung, sprich Fairness und ein gutes Betriebsklima sind Ansporn für exzellente Leistungen.

Das betrifft auch Teams. Ein Commitment für Exzellenz führt schließlich auch zu einer höheren Motivation des Einzelnen. Letztendlich spielt die individuelle Entwicklung eines jeden Mitarbeiters und eines jeden Studierenden eine entscheidende Rolle. Die unternehmerische und institutionelle Exzellenzkultur wird von jedem persönlichen Streben nach Exzellenz mit getragen.

Auch studentische Exzellenz bedeutet also, im Tätigkeits- und Studienrahmen eine persönliche Identifikation mit den entsprechenden Arbeits- und Lerninhalten zu entwickeln und diese eigene Haltung

an die Gemeinschaft rückzubinden. Deutlich kristallisierte sich dieses Desideratum auch im Interview mit Neele Kämpf, Bachelor-Studierende des Faches Business & Law im sechsten Semester und Ordensschwester der Rudesheimer Abtei St. Hildegard in Eibingen, heraus. Mitschwestern entdeckten während eines Buchführungskurses Neele Kämpfs Begabung und schlugen ihr ein Betriebswirtschafts-, wahlweise ein Jura-Studium vor – „und ich fand dann meinen WBS-Studiengang“, so Neele Kämpf. Angesprochen auf ihre hervorragenden Hochschulnoten, antwortete Kämpf auf die Frage, wann für sie die Klausuren-Phase beginne, genauer, wann im Semester sie anfangen zu lernen, um exzellent zu sein, dass sie in erster Linie das zu Lernen verstehen möchte, um es anwenden zu können. „Die Sinnperspektive ist das Entscheidende“, fährt die Stipendiatin fort. „In meinem Kloster werde ich in der Verwaltung der zu unserer Grundsicherung geführten Betriebe arbeiten“, erläutert Neele Kämpf. Exzellenz, das sei der Kompetenzerwerb in Studium und Praxis, das sei aber ebenso „die kritische Reflexion, die Fähigkeit, Grundannahmen in Frage stellen zu können, und, im Problemfall, die Suche nach Alternativwegen“. Prinzipiell stehe diese Haltung jedem offen. „Jeder Mensch“, so Kämpf, „sollte nach dem Ausschau halten, was er gut kann. Hier ist es hilfreich, sich beraten zu lassen. Jeder Mensch ist exzellent, wenn er das findet, was zu ihm passt – im Religiösen spricht man davon, dass ein Leben Früchte trägt.“

Der Begriff der Exzellenz kann der Motor von Biografien sein. Der Begriff der Exzellenz steht im Zentrum der Debatte um die akademische Lehre im Allgemeinen und damit auch um die Zukunft unseres Landes. Der Begriff der Exzellenz steht im Zentrum der Debatte um den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Deutschland. Was bedeutet Exzellenz im konkreten Bezug auf die wirtschaftswissenschaftliche Lehre und Praxis? Wir haben an der Wiesbaden Business School (WBS) nachgefragt. Bei Studierenden aller Fächer und Semester, bei Professoren und Stipendiaten. Nicht alle Interviewgeberinnen und -geber konnten wir in diesem Kontext zitieren. Der Versuch, sämtliche Ergebnisse in einem Satz zusammenzufassen, könnte vielleicht so lauten:

Positiv definiert beschreibt Exzellenz das Projekt, persönliche Fähigkeiten und institutionelles Potenzial in der Interaktion mit der Gesellschaft maximal zu entfalten. Dienst nach Vorschrift blockiert die persönliche Entwicklung und schadet dem Weiterkommen der Gemeinschaft.

Exzellente Studierende sehen in ihrem Studium nicht nur die Voraussetzung künftiger beruflicher Tätigkeit, sondern stellen die Frage nach dem Sinn des Erlernten im persönlichen und sozialen Kontext, sie informieren sich über Ziele und Perspektiven, und sie handeln hierbei aus eigenem Antrieb, denn sie haben die Entscheidung getroffen, aktiv Institutionen zur eigenen Fortentwicklung zu nutzen, indem sie Inhalte abfragen und einfordern – im durch ihre Hochschule unterstützten Dialog.]

RICHARD MÜLLER STIFTUNG

Volker von Franqué, Prof. Dr. Andreas Lenel,



Ein Wiesbadener
Bierverleger
fördert die Inter-
nationalisierung
der Wiesbaden
Business School

Der Wiesbadener Unternehmer Richard Müller war hoch erfreut, als seine Heimatstadt 1972 mit der Fachhochschule auch Hochschulstandort wurde. Schließlich schien damit auch in Wiesbaden gesichert, was Müller für die Zukunft Deutschlands als rohstoffarmem Land als zentral ansah: die Qualifikation seiner Menschen.



Doch nicht nur die Hochschulausbildung lag Müller am Herzen. Auch eine zunehmende Internationalisierung mit einer starken Exportorientierung schien ihm für einen erfolgreichen Wirtschaftsstandort Deutschland unerlässlich. Diese Vision beeindruckt insbesondere deswegen, weil Müllers Unternehmen eher lokal ausgerichtet war. Er führte einen Biervertrieb, der überwiegend Fassbier an Gaststätten lieferte. Allerdings hatte er als exklusiver Händler von „Budweiser“ auch große Freude am Handel mit ausländischem Bier. Als Mitglied der Vollversammlung und Vizepräsident der IHK Wiesbaden setzte er sich immer für die übergeordneten Interessen der Region ein. Bei der Arbeit in der IHK baute er ein besonderes Vertrauensverhältnis zum damaligen Stadtkämmerer Dietrich Oedekoven auf. Dieser konnte ihn davon überzeugen, dass die Gründung einer Stiftung mit eigenem Namen und dem ausschließlichen Zweck, die Studierenden der Wirtschaftsfakultät der neuen FH bei ihren Auslandsaufenthalten zu unterstützen, eine wichtige und sinnvolle Aufgabe sei, die auch der Vision vom Standort Deutschland entsprechen würde. In diesem Sinne entstanden Testament und Stiftung. Nach dem Tod des Unternehmers musste die Stiftung erst die Voraussetzungen für ihre Arbeit schaffen. Mitte der 90er Jahre konnte mit der Vergabe von Stipendien begonnen werden. Seitdem besteht der Vorstand aus drei Vertreterinnen und Vertretern der örtlichen Wirtschaft, die von der IHK bestellt werden, und zwei Vertretern der heutigen WBS. Zu den wichtigsten Aufgaben des Vorstandes gehört neben der Auswahl der Stipendiaten der Erhalt des Gründungskapitals. Dies ist bis heute trotz der niedrigen Zinsen gelungen, auch weil sämtliche Arbeit ehrenamtlich erbracht wird. Die gemeinsam entwickelten Förderrichtlinien sehen vor, dass nur Studierende der WBS mit überdurchschnittlichen Studienleistungen gefördert werden. Als Entscheidungsgrundlage dienen dabei die Studienergebnisse. Außerdem wird geprüft, ob der Auslandsaufenthalt im Sinne der Prüfungsordnung des Studiengangs sinnvoll und not-

wendig ist. Natürlich sind die Förderrichtlinien regelmäßig angepasst worden. So machte es die Aufnahme von Masterstudiengängen erforderlich, deren Auslandsförderung einzubeziehen. Die immer wichtiger werdenden Auslandskontakte außerhalb Europas führten dazu, dass zur Sicherung der Reziprozität des Austauschs in begrenztem Ausmaß auch Gaststudierende in Wiesbaden gefördert werden können.

In jedem Semester gibt es eine Ausschreibung. Anträge müssen bis zum 15. Mai bzw. bis zum 15. November für das folgende Semester an den Dekan der WBS eingereicht werden. Die Anträge werden anschließend vom Vorstand der Stiftung begutachtet und im Sinne der Förderrichtlinien entschieden.

In jedem Jahr bewerben sich rund 50 Studierende für eine Förderung. Dass es nicht mehr sind, liegt daran, dass sich nur Studierende mit überdurchschnittlichen Studienleistungen Chancen auf eine Auslandsförderung machen können. Pro Jahr werden etwa 20–25 Studierende für eine Förderung ausgewählt. Bisher hat die Richard Müller Stiftung damit über 400 Studierenden eine erhebliche Unterstützung ihres Auslandsstudiensemesters oder ihres Auslandspraktikums finanziert. Damit hat die Stiftung in den vergangenen zwanzig Jahren etwa eine Million Euro an Stipendien ausgeschüttet. Häufig berichten die geförderten Studierenden nach ihrem Förderungszeitraum über enorm bereichernde Erfahrungen im Ausland. Die Auswertung der Bewerbungserfahrungen zeigt, dass Studierende mit diesen Auslandserfahrungen in der Regel sehr gute Chancen haben, nach dem Studium eine qualifizierte Stelle zu finden.

Die Richard Müller Stiftung erinnert mit ihrer Förderung an einen weitblickenden Unternehmer, der stolz auf die Hochschule vor Ort war und ihre zunehmende Internationalisierung unterstützen wollte. Es ist zu hoffen, dass andere Unternehmer diesem positiven Beispiel folgen, indem sie sich an der Richard Müller Stiftung beteiligen oder andere Stiftungen gründen, mit denen die internationale Qualifikation junger Menschen durch die WBS unterstützt wird. J

REFORM DES ÄRZTLICHEN BEREITSCHAFTSDIENSTES



Seit vier Semestern gibt es an der WBS einen eigenen Studiengang Gesundheitsökonomie. Damit spielen auch Fragen im Schnittbereich zwischen Medizin und Wirtschaft eine Rolle am Fachbereich.

Zur aktuellen Frage der Reform des ärztlichen Bereitschaftsdienstes sprach WBS-Highlights mit dem Leiter der Gesundheitsökonomie an der WBS – Prof. Dr. Thomas Kolb.

Lieber Herr Kolb, worum geht es bei der Reform des ärztlichen Bereitschaftsdienstes eigentlich?

Primäres Ziel ist die Sicherung der Patientenversorgung auf dem Land. Doch nun werden lange Wartezeiten bei der neuen Rufnummer 116 117, die Überlastung der Krankenhaus-Notaufnahmen und der Rettungsdienste kritisiert. Auch werden Befürchtungen laut, dass sich die medizinische Versorgung in Städten verschlechtern werde.

Ist die Kritik zutreffend, wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht als Gesundheitsökonom die Reform?

Wie in der Gesundheitsökonomie üblich, befinden wir uns auch hierbei auf der Schnittstelle zwischen Ökonomie und Medizin. Auf der einen Seite möchte man organisatorische und u.U. auch wirtschaftliche Vorteile erzielen, auf der anderen Seite soll die Versorgung der Patienten optimiert werden.

Organisatorisch soll die große Last der Bereitschaftsdiensttätigkeit der Ärztinnen und Ärzte erleichtert werden, um so den Arbeitsplatz des Arztes gerade für junge Ärztinnen und Ärzte attraktiver zu machen.

Andererseits soll das sehr hohe bundesdeutsche Versorgungsniveau sichergestellt werden. Das ist ein klassischer Zielkonflikt.

Aktuell beklagen sich beide Seiten: Die Ärzte, die nicht mehr so nah am Patienten agieren können und sich ferngesteuert fühlen, die Patienten, weil sie eine Hotline und u.U. längere Kontaktzeiten in Kauf nehmen müssen.

Hat sich für die Patienten durch die Reform die medizinische Versorgung in Hessen verbessert oder verschlechtert?

Wenn wir Verbesserung im Sinne einer schnelleren Versorgung mit geeigneten Fachärzten gleichsetzen, kann man aktuell den Eindruck bekommen, dass die Kritik der Patienten eher eine Verschlechterung zum Ausdruck bringt. Sie klagen über längere Wartezeiten in der Hotline und dass Sie dann doch in die bekannten Strukturen weitergeleitet werden – verstehen also den neuen (Um-)Weg nicht.

Der erste Punkt scheint mir in der Anlaufphase ganz normal und wird sich wahrscheinlich mit der Zeit bessern. Der zweite Punkt verwundert eigentlich auch nicht, denn wir haben ja keine „neuen Ärzte“. Wir haben nur eine neue Form der Kontaktaufnahme und Informationsweitergabe.

Wo liegen also die Probleme?

Im klassischen gesundheitsökonomischen Dilemma: Die vertragsärztliche Versorgung soll sichergestellt werden, zugleich aber sollen vorhandene Ressourcen optimal eingesetzt werden.

Man muss zunächst die Vorteile sehen: Es gibt eine einheitliche Rufnummer für Patienten und die zeitliche Erreichbarkeit ist vereinheitlicht. Anrufe von Patienten werden für die Ärzte vorgefiltert; diese können sich stärker auf die eigentliche ärztliche Tätigkeit konzentrieren.

Aber natürlich gibt es auch Probleme. Der Erstkontakt des Patienten entfernt sich vom Arzt, das Hotline-Personal hat u.U. mangelnde Orts- und Patientenkenntnis und – wie bei jeder Hotline – kann es zu längeren Wartezeiten kommen. Sofern die Patienten dann aufgefordert werden, in die Bereitschaftsdienst-Zentrale zu kommen, bedeutet das für mobile Patienten u. U. längere Anfahrtszeiten. Nicht neu, aber wahrscheinlich nun verschärft wird das Verhalten der Patienten sein, u.U. die echte Notrufnummer anzurufen oder gleich in ein Krankenhaus zu gehen.

Welche Verbesserungsmöglichkeiten gäbe es aus Ihrer Sicht?

Vielleicht wäre es besser gewesen, nicht gleich drastisch auf nur noch zwei Notdienstzentralen für ganz Hessen zu gehen. Die Reform sollte optimiert durchgeführt werden. Dabei ist der Zielkonflikt zwischen der Optimierung aus Sicht der KV und aus Sicht der Patienten zu lösen. Bei den Patienten sprechen wir nicht nur von 25-jährigen, die mit dem Smartphone aufgewachsen sind, sondern auch von 70-jährigen, deren einziges modernes Kommunikationsmittel das Telefon ist. Auch und gerade für diese Patienten sollte man über eine Nachbesserung nachdenken.

Konkret wären zwei Strategien denkbar, die man auch gut miteinander verbinden könnte:

1. Übergangsweise Einbindung der bisherigen Notdienstzentralen, um die Zahl der Anlaufpunkte für den Patienten ortsnäher zu gestalten – auch mit dem Risiko, nicht gleich und im ersten Schritt eine optimal zentralisierte Struktur zu erhalten.
2. Eine stärkere sektorenübergreifende Versorgung und Einbindung der Krankenhäuser in die ambulante Versorgung. Seit Jahren ist eine steigende Frequenz an selbstgesteuerten Patientenkontakten direkt in die Krankenhausambulanzen zu verzeichnen und das ergibt auch Sinn: Dort sind die Leistungserbringer rund um die Uhr da und zudem stehen bessere diagnostische und therapeutische Möglichkeiten zur Verfügung. Ideal sind daher Notdienstzentralen, die direkt an Krankenhäusern angesiedelt sind. Problematisch ist hierbei einerseits die nicht oder schlechte Entlohnung der Krankenhäuser, andererseits der Umweg über die Zustimmung des vertragsärztlichen Sektors.

Was hätte man anders machen können?

Bei einer solchen Mammut-Aufgabe ist es schwer, die richtige Strategie zu wählen! Jährlich sind ca. 1,5 Mio. Patienten jeden Alters mit unterschiedlichsten persönlichen (Gebrechen) und infrastrukturellen Mobilitätsgraden (Zug, Bus) und unterschiedlichste Erkrankungen betroffen. Vielleicht hätte man gestufter vorgehen können. Es wäre sinnvoll gewesen, von der bisherigen kleinteiligen Struktur mit 100 Bezirken nicht in einem Schritt auf 2 Zentralen zu gehen.

Angeblich sollte die Reform gemacht werden, damit Landarzt-Sein wieder attraktiver ist – und auf die einzelnen Kassenärzte gerade auf dem Land weniger Nachtdienste zukommen – ist wenigstens das gelungen?

Allein durch eine solche Reform gibt es nicht mehr Ärzte auf dem Land. Aber es ist zu erwarten, dass die Ärzte durch die Übernahme der Koordinations- und Organisationsfunktion vor Ort entlastet werden. Der Arztberuf ist jedoch auch heute noch nur etwas für Menschen mit viel Idealismus. Um diese Aufgabe mit modernen Lebensmodellen kompatibel zu machen, muss man die Kooperation stärken. Nicht mehr der einzelne Arzt, sondern die gemeinsame Tätigkeit innerhalb einer Gemeinschaftspraxis oder eines Medizinischen Versorgungszentrums sollte beispielsweise das Ziel sein.

Jetzt beschweren sich auch Kassenärzte aus Ballungszentren über den Bereitschaftsdienst – warum?

Vor der Reform waren die Regionen „schwach“ besetzt: Wenige Ärztinnen und Ärzte teilten sich die Dienste. Nun gibt es zwar weniger Regionen, die aber mehr Ärzte haben. Damit müssen nun Ärzte mitmachen, die zwar die Ausbildung und Fachkenntnis haben, aber bislang nicht eingebunden waren. Das ist eine neue Form des Tätigwerdens, die zudem – so die allgemeine Einschätzung - verhältnismäßig schlecht vergütet wird.

Der Ärztliche Bereitschaftsdienst ist nicht nur in Hessen ein Thema – welche Erfahrungen gibt es in anderen Bundesländern?

Die Strukturen in den anderen Bundesländern sind teilweise stark abweichend von denen in Hessen. Von Schleswig-Holstein weiß ich, dass die Reform dort gewinnbringend umgesetzt werden konnte. Dort wird nun ein verzahntes Angebot mit weniger Anlaufstellen und unter Einbindung der Krankenhäuser unterbreitet, in dem aber der Hausbesuch noch immer seinen festen Platz hat.

Welche Bedeutung hat die Reform für unsere Studenten der Gesundheitsökonomie – außer in der allgemeinen Betroffenheit als Patienten?

Für unsere Studenten stellt sie ein Praxisbeispiel der künftigen Anforderung in ihrer Berufswelt dar. An ihr können sie sehr gut erkennen, dass Gesundheitsökonomie mehr ist als Ökonomie mit dem Präfix „Gesundheit“ und überlegen, wie sie das Erlernte gewinnbringend einsetzen können. Hier geht es um Ökonomie mit echten Menschen – Gesundheitsökonomie eben! J

DIE UNBEKANNTEN NACHBARN

Prof. Dr. Marina Gruševaja



Zukunft der mittel- und ost-europäischen Länder in der EU

Die Länder Mittel- und Osteuropas (MOE) wurden nach einem schwierigen Prozess der postsozialistischen Transformation Mitglieder der Europäischen Union (EU). Der Erfolg dieses beispiellosen politischen, sozialen, institutionellen und wirtschaftlichen Wandels hat es ihnen erlaubt, Teil des weltweit größten gemeinsamen Markts zu werden. Auch sind sie heute an der Gestaltung von vielfältigen Politiken der Europäischen Union mit dem Ziel beteiligt, den Lebensstandard in ihren Ländern zu verbessern und ihre Gesellschaften nach außen stärker zu öffnen.

Prof. Dr. Marina Gruševaja von der WBS nahm am 26. und 27. Februar 2015 an der abschließenden Konferenz des Forschungsprojekts „Growth – Innovation – Competitiveness: Fostering Cohesion in Central and Eastern Europe (GRINCOH)“ in Warschau teil. Das Projekt wurde im 7. Forschungsrahmenprogramm der EU gefördert. Auf dieser Konferenz wurden die Endergebnisse des 3-jährigen Forschungsprojektes der Öffentlichkeit, den Stakeholdern und den Repräsentanten der Europäischen Kommission vorgestellt. Neben europaweit bekannten Größen im Bereich der Strukturpolitik wie z.B. Prof. Dr. John Bachtler vom European Policies Research Center in Glasgow (EPRC), Prof. Dr. Michael Landesmann vom Wiener Institut für Wirtschaftsvergleiche (WIIW) und Prof. Dr. Roberta Capello vom Politecnico Milano nahmen an der Konferenz auch hochrangige Vertreter der EU-Kommission (Generaldirektion Regionalpolitik) teil. Im Rahmen dieser Konferenz präsentierte Prof. Dr. Gruševaja die Ergebnisse des von ihr geleiteten Arbeitspaketes und nahm anschließend an der Podiumsdiskussion zum Thema „Institutionelle Konvergenz und politische Stabilität“

mit Prof. Dr. Markowski von der Universität Warschau und Prof. Dr. Fabrizio Barca (früherer Wirtschafts- und Finanzminister Italiens) teil.

Im Mittelpunkt des GRINCOH-Projekts stand die Frage nach den notwendigen Faktoren für ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum in den MOE-Ländern sowie nach den Herausforderungen durch wachsende ökonomische und soziale Disparitäten zwischen den Regionen der EU. Das GRINCOH-Projekt konzentrierte sich auf zwei zentrale Herausforderungen für die MOE-Länder, die insbesondere für den gesamteuropäischen Zusammenhalt von zentraler Bedeutung sind. Einerseits müssen diese Länder in einen innovationsorientierten Entwicklungsprozess einsteigen, um ein langfristiges wettbewerbsorientiertes und nachhaltiges Wachstum zu sichern. Andererseits müssen sie Rahmenbedingungen für ihre Bürgerinnen und Bürger schaffen, die diesen durch die Chancengleichheit ermöglichen, ihr volles Potenzial für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung zu mobilisieren.

Im Projekt ging es insbesondere um die komplexen Beziehungen und die Wechselwirkungen zwischen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Faktoren, welche die Entwicklung der MOE-Länder während der Transformation und nach dem EU-Beitritt bestimmen und weiterhin bestimmen. Trotz unbestreitbarer Erfolge beim Wirtschaftswachstum, beim sozialen Fortschritt sowie bei politischen und institutionellen Reformen im Rahmen der postsozialistischen Transformation war es den MOE-Ländern in den ersten Jahren der EU-Mitgliedschaft nicht möglich, zahlreiche kritische Schwächen in ihren gesamten sozio-ökonomischen und institutionellen Strukturen zu überwinden. Einer der wesentlichen Punkte war und bleibt die große Diskrepanz zwischen einem schnellen Produktivitätswachstum und einer eher schlechten Leistung in der Entwicklung von innovativen Kapazitäten. Heute sind Innovationen unabdingbar für ein langfristiges nachhaltiges Wachstum und für internationale Wettbewerbsfähigkeit. Immer noch sind die mittel- und osteuropäischen Länder bestrebt, ihre internationale Wettbewerbsstellung durch niedrige Produktionskosten anstatt durch innovative Produkte und Dienstleistungen für anspruchsvolle Kunden zu sichern. Teilweise als Ergebnis dieses Entwicklungsparadigmas wurden die meisten MOE-Länder unverhältnismäßig stark von der Krise 2008/2009 getroffen. Daher richtete das Projekt den Fokus unter anderem auf die Frage, ob die MOE-Länder ausreichend darauf vorbereitet sind, das Ziel „intelligentes Wachstum“ der Strategie Europa 2020 umzusetzen sowie viele weitere Herausforderungen für nachhaltiges Wachstum und Entwicklung zu bewältigen.

Prof. Dr. Gruševaja leitete innerhalb des GRINCOH-Projektes das Arbeitspaket zum Thema ‚Dynamik der institutionellen Konvergenz‘, an dem Partnerinstitutionen aus vier europäischen Ländern beteiligt waren. Das Team hat sich die Aufgabe gestellt, einerseits einen einheitlichen Ansatz für die Dynamik der institutionellen Konvergenz zu den EU-Normen in den MOE-Ländern zu liefern und andererseits die Auswirkung von nationalen Besonderheiten auf institutionelle Konvergenz zu untersuchen. Zusammen mit den Prozessen der wirtschaftlichen und sozialen Konvergenz konvergierte auch der institutionelle Rahmen der MOE-Länder mit dem EU-System und zwar in unterschiedlichem Ausmaß. Es kann sogar argumentiert werden, dass institutionelle Konvergenz teilweise – oder sogar überwiegend – der wirtschaftlichen und sozialen Konvergenz vorausgeht. Doch seit dem Jahr 2003 – als der mit dem EU-Beitritt verbundene Außendruck nachließ – verlangsamte sich der Konvergenzprozess in allen MOE-Ländern. Darüber hinaus gibt es sogar eine Tendenz zur Stagnation der institutionellen Konvergenz; die Länder sind in zeitlich stabilen regionalen Clubs (Cluster) „gefangen“. Es gibt nur wenige Anzeichen von Veränderungen zwischen den Clustern. Zusätzlich lässt sich beobachten, dass das Wirtschaftswachstum zwar in den ersten Jahren des Transformationsprozesses mit der institutionellen Konvergenz einherging. Seit dem EU-Beitritt gibt es jedoch wenig Beweise dafür, dass eine institutionelle Annäherung an EU-Normen eine treibende Kraft für Wachstum und Zusammenhalt in den MOE-Ländern bleibt. In einigen Bereichen – insbesondere bei der Corporate Governance – bringt eine weitere institutionelle Harmonisierung eher größere Nachteile mit sich und die wirtschaftliche Entwicklung wird ausbrems (z. B. in Ungarn).

Hintergrund-Informationen zum Projekt:

Von März 2011 bis Februar 2015 lief das Forschungsprojekt »Growth – Innovation – Competitiveness: Fostering Cohesion in Central and Eastern Europe (GRINCOH)«, das im 7. Forschungsrahmenprogramm der EU gefördert wurde. GRINCOH verband zwölf wissenschaftlich führende Einrichtungen aus Mittel- und Osteuropa sowie Westeuropa und wurde von der Universität Warschau koordiniert. Im Zeitraum von 2011 bis 2015 erhielt das Projekt einen Zuschuss von insgesamt 2,7 Millionen Euro in der Förderlinie »Kooperation« des 7. Forschungsrahmenprogramms der EU. Weiterführende Informationen gibt es unter der Internetadresse: www.grincoh.eu.

ERFOLGREICHER ABSCHLUSS DES FORSCHUNGSPROJEKTS »DYNAMIC SME«

Prof. Dr. Klaus North



Wie gelingt es kleinen und mittleren Unternehmen widerstandsfähiger gegenüber Krisen zu werden und sich für das rasche »Auf und Ab« einer zunehmend globalisierten Wirtschaft zu rüsten?

Das EU-Projekt „Dynamic SME - Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) unter turbulenten ökonomischen und sozialen Bedingungen – ein Netzwerkansatz“ (<http://www.dynamic-sme.org/es/>) untersuchte, wie KMU in Europa und in Südamerika mit Krisensituationen umgehen und welche Managementpraktiken geeignet sind, bei rasch wechselnden Umfeldbedingungen erfolgreich zu sein. Mit einem Gesamtvolumen von ca. 350.000 Euro wurde der Forscheraustausch zwischen den fünf beteiligten Partnern Wiesbaden

Business School, Universidad Autónoma de Madrid (Spanien), Universidade de Minho (Portugal), Universidade Federale de Santa Catarina Florianopolis (Brasilien), Universidad Nacional de Rosario (Argentinien) über vier Jahre gefördert. Die Wiesbaden Business School (Prof. North) koordinierte das Projekt.

Südamerika lebt seit Jahrzehnten mit Wechsel- und Krisensituationen, die wir in Europa erst in den letzten Jahren intensiv erleben. Im Unterschied zu westeuropäischen Unternehmen, deren Erfolg unter anderem auf Standards wie Kontinuität, Qualität, Innovation und einem 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.

Was also liegt näher, die verschiedenen „Systeme“ zu erforschen und ein Unternehmensmodell zu entwickeln, das Erfahrungen und Vorteile beider Seiten verbindet. Absolventen des Masters of International Business hatten im Rahmen des Projekts die Chance, z.B. in Argentinien zu untersuchen, was Kleinunternehmen auszeichnet, die alle Krisen der letzten 30 Jahre überlebt haben. Gastforscher aus Argentinien und Brasilien lernten die in Wiesbaden entwickelte Methodik „Wachstum lernen“ kennen und wendeten sie erfolgreich in brasilianischen Unternehmen an.

Die Erkenntnisse aus vier Projektjahren haben wir im Modell des dynamischen KMU zusammengefasst. Was zeichnet ein solches zugleich agiles und widerstandsfähiges Unternehmen aus?

Ein dynamisches Unternehmen ist in der Lage,

1. die Signale der Umwelt frühzeitig wahrzunehmen („Sensing“) und daraus schnell adäquate Schlussfolgerungen zu ziehen. Das bedeutet einerseits, dass ein KMU viele und vielleicht auch neue Sensoren entwickeln muss, um Veränderungen frühzeitig zu erkennen. Rasches Agieren erfordert außerdem eine intensive Kommunikation zwischen Unternehmer und Mitarbeitern unter dem Motto: „Wir sind nur handlungsfähig und veränderungsfähig, wenn jeder versteht, in welchem Umfeld wir uns befinden und was dies für uns bedeutet“.
2. die sich ergebenden Chancen zu ergreifen („Seizing“), Bedrohungen abzuwehren oder in ihren Auswirkungen abzumildern. Unsere Untersuchungen in Argentinien haben gezeigt, dass das „mentale Modell“ (reaktiv oder proaktiv) des Unternehmers entscheidend für den Umgang mit Krisen und raschen Veränderungen ist. Die Bewältigung von Krisen benötigt Führungspersönlichkeiten, die einerseits klare Prioritäten zum kurzfristigen Überleben setzen, andererseits den strategischen Blick in die Zukunft nicht verlieren. Gerade in Zeiten rascher Veränderungen müssen Unternehmer lernen, den Mitarbeitern Raum zum eigenverantwortlichen Handeln zu geben, da oft gleichzeitig an vielen Fronten (Vertrieb, Produktentwicklung, effizientere Produktion) „gekämpft“ werden muss.
3. aus den Herausforderungen zu lernen und Geschäftsmodelle, Organisation und Prozesse zu transformieren. Jede Veränderung im Umfeld ist gleichzeitig ein Auslöser für das Lernen der Organisation.]

Mehr zu den Ergebnissen des Projekts finden Sie auf der Webseite »Dynamic SME« und dem gleichnamigen Youtube-Kanal. Außerdem erscheint im Springer-Verlag eine Abschlusspublikation »Competitive strategies of SMEs – increasing resilience, agility and innovation in turbulent times«.

BETRIEBSWIRTE FLIEGEN IN DEN URLAUB, SOZIALARBEITER AUF VEGETARISCH

Prof. Dr. Britta Kuhn



Studie der Wiesbaden Business School zu studentischem Lebensstil - Leben junge Menschen nachhaltig? Insgesamt 250 Studierende der Hochschule RheinMain aus den Bachelor-Studiengängen Business Administration (BBA) und Soziale Arbeit äußerten sich zu ihrem Alltagsverhalten und übergeordneten Werten. Wie bewegen, informieren, ernähren und kommunizieren sie zum Beispiel? Wofür leben und studieren sie?¹

Die interessantesten Ergebnisse

- **Mobilitätsverhalten:** Zwei von drei Betriebswirten flogen in den letzten Urlaub, gegenüber 42% der Sozialarbeiter. Bewegten sich letztere auch sonst ökologischer? Nicht wirklich. Hauptsächlich mit dem Fahrrad waren z.B. nur drei aller 250 Studierenden zur Hochschule gekommen – Wetter und Standort bzw. Studienfach spielten hierbei keine Rolle. Die Projekte von Stadt und Hochschul-AStA, Wiesbaden fahrradfreundlicher zu machen, stellen demnach keinen Luxus dar.
- **Politische Bildung:** Nur ein knappes Viertel aller BBA-Befragten widmete am Vortag über eine Stunde ihrer politischen Information. In Sozialer Arbeit waren es immerhin mehr als ein Drittel. Die Damen informierten sich durchweg deutlich kürzer als die Herren, vgl. Schaubild 1.

¹ Datenbasis: WS 2014/15: 1. bzw. 6. Sem. BBA (n=65 bzw. 39), SS 2015: 1. Sem. BBA bzw. Soziale Arbeit (n=96 bzw. 50). Zur besseren Lesbarkeit des Textes wähle ich grundsätzlich die männliche Form, wenn beide Geschlechter gemeint sind.

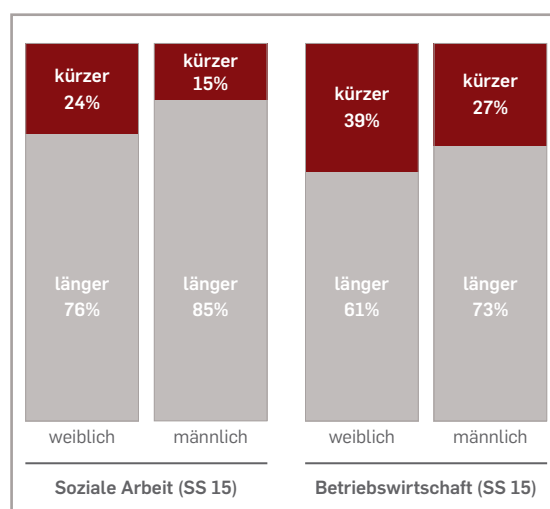


Schaubild 1: Kürzer oder länger als 15 Minuten politische Information am Vortag? (Quelle: Befragungen 1. Sem., SS 15. Ergebnisse für BBA 1./6. Sem. im WS 14/15 ähnlich)

- **Ernährung:** Rund 5% der angehenden Betriebswirtinnen und sogar 24% der Sozialarbeiterinnen hatten an den sieben Tagen zuvor fleischlos gegessen. Während die BBA-Herren über alle Befragungen nur einen einzigen Vegetarier aufwiesen, lebten 8% der männlichen Sozialarbeiter während der Vorwoche fleischlos – also mehr als bei den BBA-Damen. Klischeekonform fiel dagegen der weibliche Obst- und Gemüseverzehr im Durchschnitt deutlich höher aus als bei den Männern. Erstaunen verursachen schließlich die hohen Angaben zur selbst gekochten Hauptmahlzeit am Vortag, sie erreichten in den vier Befragungen jeweils 56–68%. Kochte hier „Hotel Mama“? Oder wurde sozial erwünscht geantwortet?

- **Körperliche Betätigung:** Diese offene Frage zum Vortag signalisiert andererseits, dass die Befragten gewissenhaft und ehrlich antworteten, beispielsweise verbrämten die Herren „Onanie“ nicht durchweg als „Sex“. Je 36% der Sozialarbeiter und BWL-Examenskandidaten nannten eine etablierte Sportart inklusive Fitnessstraining, bei den BBA-Erstsemestern sogar knapp die Hälfte. Für hohe Gesamtwerte zeichneten durchweg die Männer verantwortlich, die zu fast einem Viertel Fitnessstraining und in BBA auch sonst mehr Sport zu treiben scheinen als die Frauen.

- **Beziehungspflege:** Digitale Beziehungspflege sticht persönliche Treffen. Innerhalb der letzten sieben Tage hatten sich weniger als 10% der Befragten täglich mit Bekannten außerhalb von Hochschule und Arbeitsplatz getroffen. Den wichtigsten Bezugspersonen begegnete im selben Zeitraum ein gutes Drittel persönlich, die restliche Kommunikation übernahmen WhatsApp & Co. Einziger auffälliger Unterschied: In Sozialer Arbeit luden nur 60% ihr Smartphone täglich auf, in Betriebswirtschaft je nach Befragung 75–78%. >>

• **Lebensziele:** Bei dieser offenen Frage² nannten im Sommersemester 2015 rund 60% aller Teilnehmer „ein erfülltes Leben“ an erster Stelle, vgl. **Schaubild 2**. Was das genau heißt, blieb leider weitgehend offen. 16% in BBA und 8% in Sozialer Arbeit beantworteten die Frage erst gar nicht. Der Gesamteindruck über alle vier Erhebungen: Einzelne Auskünfte erwiesen sich als überaus tiefgründig und konkret, insgesamt aber wirkte diese Aufgabe offenbar abstrakt und schwierig.

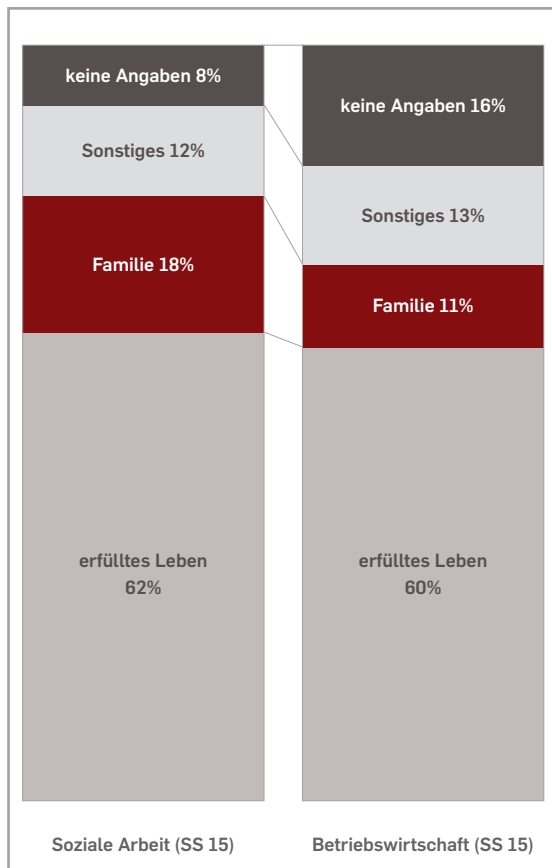


Schaubild 2: Zuerst genanntes Lebensziel (Quelle: Befragungen 1. Sem., SS 15. Ergebnisse für BBA 1./6. Sem. im WS 14/15 abweichend³)

• **Berufliche Motivation:** Was ist dran am Klischee „BWL studieren nur geldgeile Karriere-Fuzzis, Sozialarbeit nur Naivlinge mit Helfersyndrom“? Tatsächlich nannten 42% der Sozialarbeiter als Hauptmotiv ihrer Studienwahl „Menschen helfen“. „Interesse“ erreichte mit 30% den zweiten Platz. Bei den BBA-Erstsemestern landete „Interesse“ im Sommersemester mit 45% auf Rang 1 gegenüber 40% im Wintersemester bzw. 36% bei den Examenskandidaten. Pragmatische Argumente wie „Arbeitsplatz/viele Möglichkeiten“ oder „Weiterbildung“ spielten erwartungsgemäß ebenfalls eine große Rolle, vgl. **Schaubild 3**. Rätsel gibt der große Unterschied

zwischen den Motiven männlicher BBA-Erstsemester nach Studienbeginn auf: Während zum Winterstart die „Pragmatiker“ dominierten („Arbeitsplatz/viele Möglichkeiten“ 54% versus „Interesse“ nur 29%) lagen zum Sommerstart die interessierten Herren weit vorne (46% „Interesse“ gegenüber nur 19% „Arbeitsplatz/viele Möglichkeiten“). Statistisches Rauschen? Oder ein Argument gegen den im Winter härteren Numerus Clausus, der schulfaule Unternehmertypen draußen hält?

²»Stellen Sie sich vor, Sie liegen mit 90 Jahren auf dem Sterbebett: Was würden Sie dann voller Stolz am liebsten über Ihr Leben sagen können?«

³Mehr Gewicht auf Familie, vermutlich wegen vorgegebener beispielhafter Antworten.

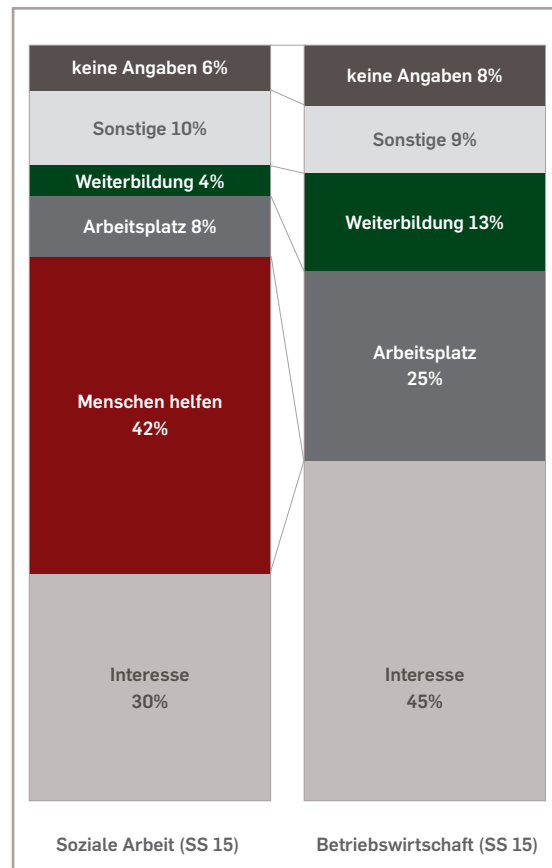


Schaubild 3: Hauptmotiv Studienfachwahl (Quelle: Befragungen 1. Sem., SS 15. »Arbeitsplatz« inklusive »viele Möglichkeiten«, Ergebnisse für BBA 1./6. Sem. im WS 14/15 ähnlich)

• **Geld:** Es erleichtert 50% der befragten Sozialarbeiter vornehmlich ein sorgenfreies Leben. Nur 28% sahen darin primär die Möglichkeit, Bedürfnisse umfassend zu befriedigen. Für diesen Unterschied waren jedoch ausschließlich die Damen verantwortlich. Sie hängen auch in Betriebswirtschaft weniger am Mammon als die Herren, vgl. **Schaubild 4**. Allerdings hatten die Betriebswirte des Wintersemesters insgesamt wesentlich stärker für die Basisvariante „Geld erleichtert ein sorgenfreies Leben“ votiert (45% im ersten und sogar 54% im sechsten Semester).

⁴ dpa, »Jugend-Studie: Selbstbewusster, technik-affiner, verwöhnter«, in: Frankfurter Allgemeine Wirtschaft, 22.5.2015, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/menschen-wirtschaft/studie-ueber-die-jugendder-generationen-y-und-z-13606504.html> (Zugriff 19.6.2015).

⁵ Vgl. z.B. Cisco, CCWTR 2012 Infographic, »Gen Y Views on Technology, Privacy and Identity«, Q 2, http://www.cisco.com/assets/sol/ent/business_trend/borderless/ccwtr/ccwtr-2012-infographic.html (Zugriff 19.6.2015).

⁶ Textilwirtschaft, zitiert nach dpa/Globus, »Sie kleiden Deutschland«, G 10121 vom 27.2.2015.

⁷ Britta Kuhn, »Besser Wachsen. Maßnahmen für eine Bevölkerungsmehrheit«, Aachen 2014. Aktueller Blog: www.besser-wachsen.com.

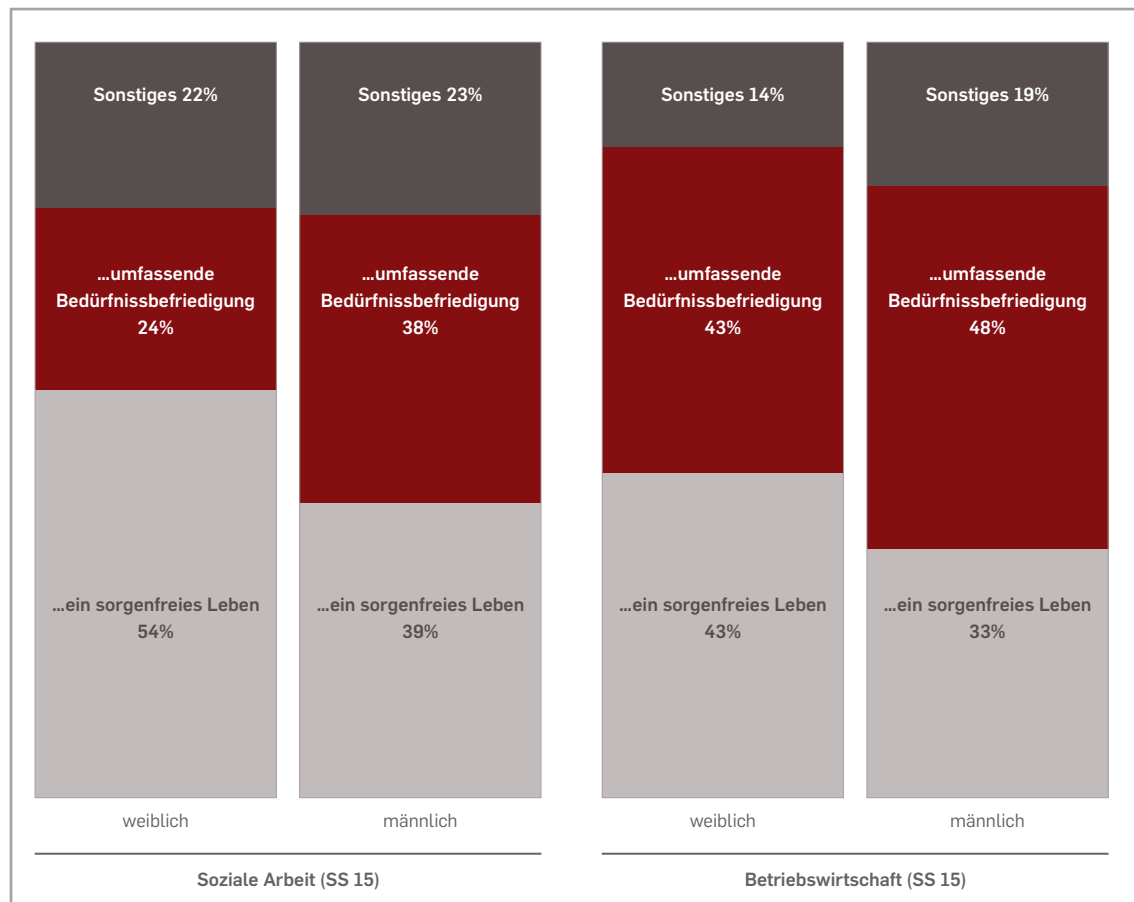


Schaubild 4: Geld ermöglicht in erster Linie... (Quelle: Befragungen 1. Sem., SS 15. Ergebnisse für BBA 1./6. Sem. im WS 14/15 stärker zugunsten »sorgenfreies Leben«)

Konformität mit Gesamtgesellschaft?

„Wenn ihr Smartphone ausfällt, ist die Welt weg.“ So beschreibt Jugendforscher Klaus Hurrelmann die Generation Y.⁴ Tatsächlich weichen die Wiesbadener Ergebnisse kaum von gesamtwirtschaftlichen Daten ab: So kommunizierten die befragten Studierenden digital ähnlich intensiv wie ihre 18 bis 30-jährigen Altersgenossen in ganz Deutschland und anderen reichen Ländern.⁵ Oder: Den bundesweit zweitgrößten Textilumsatz erzielte im Jahr 2013 H&M.⁶ Auch bei unseren Studierenden rangierte die schwedische Modekette weit vorne, je nach Befragung kauften 19%–29% ihre Kleidung überwiegend in diesem Geschäft. Schließlich macht die überragende Markstellung von Supermärkten und Discountern auch vor Wiesbadener Hörsälen nicht halt, denn mindestens 84% der Studienteilnehmer kaufen ihr Obst und Gemüse bei Rewe, Aldi & Co.

Fazit: »Normaler« statt »nachhaltiger« Lebensstil

Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften erleben seit der Finanzkrise eine Renaissance und Weiterentwicklung wachstumskritischer politischer Empfehlungen und Initiativen. Im Kern versuchen alle Ansätze, materiellen Wohlstand mit einem nachhaltigen Lebensstil und globaler Verteilungsgerechtigkeit zu vereinbaren. Auch ich habe seit 2012 mit angehenden Betriebswirten der Wiesbaden Business School zahlreiche konkrete Vorschläge unterbreitet, wie sich „qualitatives Wachstum für eine Bevölkerungsmehrheit“ erreichen ließe.⁷ Von der Lebenswirklichkeit der nun befragten Studierenden ist das alles aber ziemlich weit entfernt. Sie leben nicht „nachhaltig“, sondern „normal“. Dies gilt nicht nur im Studienfach Betriebswirtschaft, sondern abgeschwächt auch für Soziale Arbeit.

Danksagung

Ich danke Svenja Eusterwiemann und Josephine Prescher für die sorgfältige und umfangreiche Auswertung der Fragebögen sowie für die gemeinsame Erstellung des Fragebogens. Meinen Kollegen Prof. Dr. Bernhard Heidel und Prof. Dr. Ehrenfried Salomon danke ich für fachliche Hinweise zur Datenerhebung und -auswertung.

PUBLIKATIONSÜBERSICHT

Prof. Dr. Jochen Beißer

- » Beißer, J. (2015):
Pro und Contra Quantitative Easing
in: Die Bank, Newsletter für Bankpolitik und Praxis,
März.
- » Beißer, J. (2014):
**Zahlungs-, Sicherungs- und Finanzierungs-
instrumente im Außenhandel**
in: WISU, 10, S. 1204–1212.
- » Beißer, J. (2014): **Leverage-Effekt**
in: WISU, 8–9, S. 989.
- » Beißer, J. (2014):
Dynamische Investitionsrechnung
in: WISU, 6, S. 752–753.

Prof. Dr. Christian Fink

- » Fink, C. (zusammen mit Reuther, F./Heyd, R.):
**Full IFRS in Familienunternehmen und
Mittelstand – Praxishandbuch mit Fallstudie**
Erich Schmidt Verlag, Berlin 2014.
- » Fink, C.: **§ 315a HGB**
in: Kirsch, H. (Hrsg.):
360° eKommentar Bilanzrecht, Bonn 2015.
- » Fink, C. (zusammen mit Theile, C.):
**Anhang und Lagebericht nach dem RegE
zum Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz**
in: Der Betrieb (DB) 2015, S. 753–762.
- » Fink, C. (zusammen mit Antonakopoulos, N.):
**Annual Improvements to IFRSs
2012–2014 Cycle**
in: Praxis der internationalen Rechnungslegung
(PiR) 2015, S. 1–4.
- » Fink, C.:
Existenzgründung und Businessplan
in: Zeitschrift der Unternehmensberatung (ZUb)
2015, eJournal unter www.consultingbay.de.

Prof. Dr. Bettina Fischer

- » Fischer, B./Heidel, B./Hofmann, A. (2015):
**Erfolgsprognose bei Neuprodukten mit der
Chance®-Methode**
in: Heidel, B. und Teichert, T. (Hrsg.):
Konsumentenverhalten. Basis für Kommunikation
und Markenführung, S. 252–258.

Robin Grässel

- » R. Grässel und Weinberg, J.:
Praktischer Einsatz von Social CRM-Systemen
in: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.):
Dialogmarketing Perspektiven 2014/2015,
Springer Gabler, 2015, S. 103–128.

Prof. Dr. Bernhard Heidel

- » Heidel, B. und Teichert, T. (Hrsg.) (2015):
Konsumentenverhalten
New Business Media, Hamburg.
- » Fischer, B./Heidel, B./Hofmann, A. (2015):
**Erfolgsprognose bei Neuprodukten mit der
Chance®-Methode**
in: Heidel, B. und Teichert, T. (Hrsg.):
Konsumentenverhalten. Basis für Kommunikation
und Markenführung, S. 252–258.
- » Heidel, B. und Hofmann, A. (2015):
**Dreidimensionale Kommunikation am POS.
Die Wirkung kongruent und konsistent
gestalteter Produkte, Regale und Shop-in-
Shop-Systeme**
in: Heidel, B. und Teichert, T. (Hrsg.):
Konsumentenverhalten. Basis für Kommunikation
und Markenführung, S. 204–210.
- » Heidel, B./Hofmann, A./Bode, J. (2014):
Klare Signale erleichtern Identifizierung
in: Markenartikel, Heft 9, S. 108–112.

Dr. Michael Hippeli

- » Hippeli, M.:
Problembehaftete Aspekte von Angebotsbedingungen bei öffentlichen Angeboten nach dem WpÜG
Band 3 der Schriftenreihe „Schriften zum Banken- und Kapitalmarktrecht“, 2015.
- » Hippeli, M. (mit Stefan Hofmann):
Die Stellungnahme des Vorstands und Aufsichtsrats der Zielgesellschaft nach § 27 WpÜG in der Anwendungspraxis der BaFin
NZG 2014, S. 850 – 856.
- » Hippeli, M.:
Bestimmung des Regel-Ausnahme-Verhältnisses in Art. 33 Abs. 4 GG bei Beleihungsfällen – zugleich eine Nachlese zu BVerfG, Urt. v. 18.01. 2012 - 2 BvR 133/10 – BVerfGE 130, 76 ff. = BVerfG NJW 2012, 1563 ff., DVBl 2014, S. 1281 – 1287.
- » Hippeli, M. (mit Marco Diesing):
Business Combination Agreements bei M&A-Transaktionen
AG 2015, S. 185 – 195.
- » Hippeli, M. (mit Prof. Dr. Kai Litschen):
»Grow or go« – betriebswirtschaftliche und rechtliche Aspekte des Konfliktmanagements in deutschen Unternehmen
DB 2015, S. 741 – 746.
- » Hippeli, M. (mit Hendrik Schmiady):
Übernahmerechtliche Aspekte der Unternehmensnachfolge bei börsennotierten Familienunternehmen
in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 2015, S. 705 – 714.
- » Hippeli, M.:
Urteilsanmerkung OLG München, Beschluss, 17.07.2014, 31 Wx 407/13 (Berücksichtigung des Börsenkurses im Zusammenhang mit der Barabfindung bei reinen Freiverkehrsfällen?)
juris PraxisReport Handels- und Gesellschaftsrecht 08/2014 – Anm. 3.
- » Hippeli, M.:
Urteilsanmerkung LG München, Beschluss, 28.05.2014, 5 HK 19239/07 (FRoSTA sorgt auch bei Altfällen für frostige Zeiten! – Laufendes Spruchverfahren wegen Delisting wird unzulässig)
in: juris PraxisReport Handels- und Gesellschaftsrecht 08/2014 – Anm. 4.
- » Hippeli, M.:
Urteilsanmerkung OLG München, Beschluss, 28.01.2015, 31 Wx 292/14 (Weiter Hickhack um Delisting-Altfälle – Laufende Spruchverfahren können nicht mehr fortgesetzt werden)
in: juris PraxisReport Handels- und Gesellschaftsrecht 02/2015 – Anm. 2.
- » Hippeli, M.:
Urteilsanmerkung OLG Celle, Beschluss, 04.02.2015, 9 W 14/15 (Keine Antragsbefugnis des Pfandgläubigers oder Stimmrechtsbevollmächtigten bei Wahrnehmung von Minderheitsrechten i.S.d. § 122 Abs. 3 AktG)
in: juris PraxisReport Handels- und Gesellschaftsrecht 03/2015 – Anm. 2.
- » Hippeli, M.:
Urteilsanmerkung BGH, Beschluss, 04.11.2014, II ZB 15/13 (Bestimmung des Beschwerdegegenstandes im Berufungsprozess bei Ausschließung der Komplementär-GmbH aus einer GmbH & Co. KG)
in: juris PraxisReport Handels- und Gesellschaftsrecht 03/2015 – Anm. 5.
- » Hippeli, M.:
Urteilsanmerkung BGH, Urteil, 20.01.2015, II ZR 444/13 (»Quasi-Kommanditist« kann bei außerordentlicher Kündigung Auseinandersetzungsguthaben beanspruchen)
in: juris PraxisReport Handels- und Gesellschaftsrecht 04/2015 – Anm. 2.

Dr. Michael Hippeli

- » Hippeli, M.:
Urteilsanmerkung OLG Frankfurt am Main, Beschluss, 11.11.2014, 20 W 317/11 (Zur Rechtsmissbräuchlichkeit der Amtsniederlegung des Alleingeschäftsführers einer GmbH ohne Bestellung eines Nachfolgers in der Insolvenz)
 in: juris PraxisReport
 Handels- und Gesellschaftsrecht 04/2015 – Anm. 6.
- » Hippeli, M.:
Rezension zu: Swierczok, Artur, Das englische Scheme of Arrangement und seine Rezeption in Deutschland – Zugleich eine Analyse der international privat- und verfahrensrechtlichen Implikationen einer Sanierung deutscher Unternehmen mittels eines solvent Scheme of Arrangement
 in: WM, 2014, S. 2103 – 2104.
- » Hippeli, M.:
Rezension zu: Arens, Tobias, Vertragliche Einflussrechte auf die Geschäftsführung des Vorstandes durch ein Business Combination Agreement – eine aktienrechtliche Untersuchung am Beispiel eines Unternehmenszusammenschlusses im Wege eines öffentlichen Übernahmeverfahrens
 in: NZG 2015, S. 510 – 511.

Prof. Dr. Thomas Kolb

- » Kolb, T. und Weidemann, M. 2014:
Vorgehen oder Nachgeben – Neue Strukturen schaffen versus weitere Defizite in Kauf nehmen
 in: Mediengruppe Oberfranken - KU Gesundheitsmanagement 12/2014, 57–60.
- » Kolb, T. und Offermanns, M.:
Ambulante Abrechnung – Kommentar – Loseblattwerk
 Mediengruppe Oberfranken - quartalsweise Ergänzungslieferung auch auf DVD,
 ISBN: 978-3938610-08-4.
- » Kolb, T. 2014:
Controlling in der Gesundheitswirtschaft
 Maier (Hrsg.), 317–331, ISBN: 9783-17-022269-4.

Prof. Dr. habil. Robin Mujkanovic

- » Mujkanovic, R.:
Ansatz immaterieller Güter nach E-DRS 32 - Ein großer Wurf für ein altes Problem?
 in: Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2015, S. 523–529
- » Mujkanovic, R.:
Wie hätten Sie es gerne oder wer macht die Gesetze?
 in: nwb-experten-blog.de (1.7.2015).
- » Mujkanovic, R.:
Erteilung einer Bescheinigung im Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO
 in: NWB WP Praxis 2015, S. 164–171.
- » Mujkanovic, R.:
Rangrücktritt zur Sicherung der Unternehmensfortführung – Folgen in Handels- und Steuerbilanz
 in: nwb-experten-blog.de (5.6.2015).
- » Mujkanovic, R.:
Abschreibung des Geschäfts- oder Firmenwerts: Aufgabe des Vorsichtsprinzips und normierter Rechtsbruch? - Geplante Änderungen durch BilRUG und E-DRS 30
 in: Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2015, S. 292–293.
- » Mujkanovic, R.:
Prinzipienbasierte Rechnungslegung – Denkt wirklich noch jemand an kleine und mittlere Unternehmen?
 in: nwb-experten-blog.de (15.5.2015).
- » Mujkanovic, R.:
Die Beendigung von Bewertungseinheiten in der handelsrechtlichen Bilanzierung
 in: Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2015, S.163–171 (mit Viktor Schwabauer).
- » Mujkanovic, R.:
Die Erwartungslücke? – Einige Gedanken anlässlich des AReG und der Presse-Berichterstattung über Banken
 in: nwb-experten-blog.de (30.4.2015).
- » Mujkanovic, R.:
BFH oder IDW - Wer zählt mehr?
 in: nwb-experten-blog.de (15.4.2015).

- » Mujkanovic, R.:
§ 13b WPO an der Hochschule RheinMain - Bachelor of Laws in Accounting and Taxation
in: Brauner, Detlev Jürgen (Hrsg.),
Verkürzung des WP-Examens nach § 8a und § 13b
WPO, 5. Aufl., Sternenfels 2015, S. 231–242.
- » Mujkanovic, R.:
Fooled by the numbers – Irrungen und Wirrungen um Pensionsrückstellungen
in: nwb-expertenblog.de (30.3.2015).
- » Mujkanovic, R.:
BilRUG - Hauruck: Willkürabschreibung ohne Vorsicht
in: nwb-experten-blog.de (21.3.2015).
- » Mujkanovic, R.:
BilRUG: Folgebewertung des selbsterstellten immateriellen Anlagevermögens und des Geschäfts- oder Firmenwerts
in: Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2014,
S. 751–755.
- » Mujkanovic, R.:
Die Erstellung von Sanierungskonzepten
in: NWB WP Praxis 2014, S. 280–285.
- » Mujkanovic, R.:
Leasing in Handels- und Steuerbilanz
in: NWB-Datenbank, DokID: AAAAE-68318,
www.nwb.de (Stand 2014).
- » Mujkanovic, R.:
Geht den Wirtschaftsprüfern der Nachwuchs aus?
in: bfd Infoline 1/2014, S. 48–49.

Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart

- » Müller-Reichart, M./et. Al. (2015):
Geschäftsmodellrisiken der Versicherungswirtschaft im 21. Jahrhundert
in: Risiko-Manager 17/2015
- » Müller-Reichart, M./et. Al. (2015):
Service als existenzsicherndes Geschäftsmodellattribut der Versicherungswirtschaft
in: Zeitschrift für Versicherungswesen 8/2015,
66. Jahrgang.

- » Müller-Reichart, M./et. Al. (2015):
Assistance als Geschäftsmodell bereicherndes Instrument der Versicherungswirtschaft
Versicherungswirtschaft 70. Jahrgang.
- » Müller-Reichart, M. (2015):
Assistance Barometer 2015
Periodisch erscheinende Studie der Europ Assistance Versicherungs-AG zum Servicebedarf Deutschlands in Zusammenarbeit mit der Hochschule RheinMain, München.
- » Müller-Reichart, M. (2015):
Allgemeine Marktentwicklungen und Regulatorik aus Sicht der Forschung
in: Strategisches Business IT-Alignment in der Versicherungsbranche, SKUBCH&COMPANY Management Consultants GmbH, Wiesbaden.
- » Müller-Reichart, M./et. Al. (2014):
Das Risikouniversum der Versicherungswirtschaft
in: Zeitschrift für Versicherungswesen 17/2014,
65 Jahrgang.
- » Müller-Reichart, M. (2014):
Regulatorik und Wirtschaftsethik
in: Versicherungswirtschaft, 69. Jahrgang, 07/2014.

Prof. Dr. Klaus North

- » North, K.(2014):
Kompetenzmanagement – die institutionelle Perspektive
in : Sieber-Suter, B. (Hg.) Kompetenzmanagement,
Bern: HEP-Verlag , S. 44–56.
- » North, K./Hardwig, T./Bergstermann, M.; (2014):
Learning to grow – a methodology to sustain growth capabilities of SMEs
Proceedings IFKAD 2014 p 44–58.
- » North, K. und Varvakis G. (2015):
Competitive strategies of small and medium sized businesses – Increasing resilience, agility an innovation in turbulent times
Heidelberg: Springer.
- » North, K. und Babakhanlou, R.(2015):
Knowledge Management tools for SMEs
in: North/Varvakis (2015).

>>

Prof. Dr. Klaus North

- » North, K./Brandner, A./Steininger, T. (2015):
Die neue ISO 9001:2015 – Wissensmanagement wird Pflicht!
in: Z. Wissensmanagement, 2/2015, S. 21–23.
- » North, K. (2015):
Die Stadt als Wissensmarkt
in: Perspektiven Wissensstadt Wien, 01 2015, S. 40.

Prof. Dr. Markus Petry

- » Petry, M.:
Von wegen »Single Rule Book«
in: Immobilien & Finanzierung, Vol. 66 (2015),
Nr. 3, S. 22–23.
- » Petry, M. und Hiller, D.:
Neue Horizonte, neues Wissen (Deutschland ist zunehmend auf alternative Formen der Altersvorsorge angewiesen – ein Blick nach Holland kann sich lohnen)
in: Versicherungswirtschaft, Vol. 70 (2015), Nr. 7,
S. 54.

Prof. Dr. Thorsten Petry

- » Petry, T. (2015):
Marktstudie Headhunting in Deutschland
Studie im Auftrag des Bundesverband der Personalmanager, Wiesbaden/Berlin.
- » Petry, T. (2014):
Führungskräften mangelt es oft noch an Digitalkompetenz (Ergebnisse der Studie »Führung 2.0 – Status Quo 2014«)
in: Human Resources Manager, Nr. 06/2014,
S. 86–87.
- » Petry, T. (2014):
Wertschöpfungskette Personalmanagement
in: WISU: Das Wirtschaftsstudium, Nr. 12/2014,
S. 1441–1444.
- » Petry, T. (2014):
Personalentwicklung: Ist der Hype um Social Media schon vorbei? (Ergebnisse der Studie »Personalentwicklung 2.0 – Status Quo 2014«)
in: wirtschaft + weiterbildung, Nr. 11/2014, S. 36–37.

- » Brehm, C. und Petry, T. (2014):
Toolbox – Denkmittel des Wandlungsmanagement
in: Krüger, W./Bach, N. [Hrsg.] (2014): Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung, 5., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden, S. 295–322.
- » Petry, T. und Wübbels, D. (2014):
Personalmarketing-Prozess: Entwicklung und Umsetzung einer Arbeitgebermarke
in: WBS Highlights 2014, S. 36–39.
- » Petry, T. (2014):
HR 2.0 – Einfluss sozialer Medien auf Personalmanagement und -führung
in: HR Consulting Review, Band 04, Berlin,
S. 21–24.
- » Petry, T. (2014):
Führungsorganisation
in: WISU: Das Wirtschaftsstudium, Nr. 6/2014,
S. 741–743.

Prof. Dr. Klaus Slapnicar

- » Slapnicar, K.:
Unterschied bei der juristischen Ausbildung: Jura studieren – Sie haben die Wahl
in: Beck'scher Studienführer Jura 2014/2015,
S. 14–18.
- » Slapnicar, K.:
Wirtschaftsrecht à jour
in: Discussion Papers in Business and Economics,
Discussion Paper No 12 der Hochschule Fulda,
103 Seiten, 2015.
- » Amarell, S. und Slapnicar, K.:
Geschichte und Praxis des Notarberufs
in: Beck'scher Referendarführer 2015/2016,
S. 99–105.

Prof. Dr. Reinhard Strametz

- » Strametz, R.:
JCI-Akkreditierungen: Implikationen für die Patientensicherheit in Deutschland, Österreich und der Schweiz
in: Gaussmann, Henninger, Koppenberg (Hrsg.)
Patientensicherheitsmanagement, 1. Auflage,
De Gruyter.

- » Strametz, R./Müller, H./Brühwiler, B.:
Systematische Analyse kritischer Ereignisse – das London-Protokoll
in: Neumayr, Baubin (Hrsg.) Risikomanagement in der prähospitalen Notfallmedizin – Werkzeuge, Maßnahmen, Methoden, 1. Auflage, Springer.

Prof. Dr. Rainer Wedde

- » Wedde, R.:
Kommentierung der Art. 34 und 59
in: Wieser (Hrsg.), Handbuch der russischen Verfassung, Wien 2014, S. 330 und 557.
- » Schmidt, H. und Wedde, R.:
Personal in Russland
Berlin 2015.
- » Wedde, R.:
§ 15 Rechtliche Rahmenbedingungen des Europa-Geschäfts und
§ 20 Rechtliche Rahmenbedingungen des Russland-Geschäfts
in: Münch/Passadelis/Lehne, Handbuch Internationales Handels- und Wirtschaftsrecht, Basel 2015, S. 725 und 929.
- » Wedde, R.:
Rezension: Iosif A. Pokrovskij, Grundprobleme des bürgerlichen Rechts (1917)
DRJV-Mitteilungen 59/2015, 50.

Prof. Dr. Jakob Weinberg

- » Grässel, R. und Weinberg, J.:
Praktischer Einsatz von Social CRM-Systemen
in: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2014/2015, Springer Gabler, 2015, S. 103–128.

Prof. Dr. Hartmut Werner

- » Werner, H. (2014):
Supply Chain Controlling: Grundlagen, Performance-Messung und Handlungsempfehlungen
Springer-Gabler-Verlag, Wiesbaden 2014.
- » Werner, H. (2014):
Moderne Performance-Messung in der Supply Chain über Kennzahlen
in: Gleich, R./Daxböck, C. [Hrsg.], Supply Chain- und Logistikcontrolling. Instrumente, Kennzahlen, Best-Practices, S. 39–56.
- » Werner, H. (2015):
Supply Chain Performance messen
in: Controlling und Management Review, 01/(2015), S. 18–25.

FRAUENFÖRDERPREIS 2014 DER HOCHSCHULE RHEINMAIN

Den »Frauenförderpreis 2014 der Hochschule RheinMain« erhielt Prof. Dr. Britta Kuhn für das Projekt »Studentinnen und Studenten getrennt unterrichten«, über das die WBS-Highlights 2013 ausführlich berichteten.¹

¹ Britta Kuhn,

»Wo geht es hier bitte zur Damenvorlesung? Studentinnen und Studenten getrennt unterrichten – ein Experiment«, in: WBS-Highlights 2013, S. 41–44.

Der Preis wurde im Rahmen des Neujahrsempfangs der Hochschule RheinMain am 20. Januar 2015 in Wiesbaden verliehen. Der getrennte Unterricht im ersten Semester VWL förderte bisher bei Studentinnen insbesondere: Mündliche Beteiligung, selbstbewusstes Auftreten und wirtschaftspolitische Meinungsbildung; bei Studenten vor allem: Sorgfältiges Studium der Vorlesungsinhalte und fachlich differenzierte mündliche Beiträge.



TAGUNGSBERICHT

Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart, Maren Schäfer und Patrick Geist
(Studierende des Master of Science in Insurance and Finance)



Regulatorik der Finanzdienstleistung – Auswirkungen auf das Asset Management der Versicherungswirtschaft



Wie gestalten sich die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Kapitalanlage bei niedrigen Zinsen? Welche positiven Aspekte und welche Herausforderungen zeigt die europäische Aufsichtsrichtlinie Solvency II in Bezug auf das Asset Management von Versicherungen? Mit diesen und weiteren Fragen beschäftigte sich der 6. Wiesbadener Versicherungskongress, der am 24. September 2014 im großen Hörsaal der Wiesbaden Business School stattfand.



Die im Rahmen der Hochschule RheinMain und des Wiesbaden Institute for Finance and Insurance in Hörsaal-Atmosphäre gehaltene 6. Veranstaltung dieser Reihe knüpft dabei an eine Tradition an, die schon seit dem Jahre 2002 besteht.¹ Dass die Finanzdienstleistungsbranche in einem Umfeld von politisch forcierten Niedrigzinsen und neuen aufsichtsrechtlichen Anforderungen nach griffigen Antworten sucht, zeigte die Besucherzahl des diesjährigen Kongresses – mit 133 Teilnehmern wurde ein neuer Rekord aufgestellt. Das Sponsoring der Veranstaltung erfolgte durch Union Investment und PriceWaterhouseCoopers (PWC).

Fünf Referenten beleuchteten in diesem Zusammenhang die Konfrontation der Versicherungswirtschaft mit sich dynamisch verändernden Bedingungsrisiken. Nach Grußworten der Vizepräsidentin der Hochschule RheinMain, Prof. Dr. Christiane Jost, wurde die Veranstaltung durch den Organisator und Gastgeber, Prof. Dr. Müller-Reichart, mit einem Willkommengruß und der Darstellung einer herausfordernden Zukunft der Versicherungswirtschaft inhaltlich eingeführt.

Als Umbruch mit historischem Ausmaß bezeichnete Dr. Axel Wehling, Mitglied der Hauptgeschäftsführung



1 Siehe Bericht zum
5. Wiesbadener Versicherungs-
kongress in WBS-
Highlights 2009, S. 6f.

des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft und erster Referent des Tages, die momentane Zinsproblematik und die hiermit verbundenen, aufsichtsrechtlichen Maßnahmen. Auch der zweite Referent, Herr Marc Michallet, seit 1. Januar 2015 neuer Finanzvorstand der R+V Versicherungsgruppe, griff diese Auffassung auf. „Die Zinsen werden noch lange am Boden bleiben. Und wenn sie dann steigen sollten, werden sie dies nur langsam, graduell tun und nicht wie sonst üblich, schnell. Die Branche und unser Haus können dieses Niedrigzinsniveau aber noch eine Weile ganz gut durchhalten“, so Michallets gedämpft optimistische Haltung. Deutlich mehr Sorge bereitet den Lenkern bei der R+V und Michallet jedoch die weltweit fallende Inflation und die steigende Deflationsgefahr.

Als dritte Referentin stellte Julia Unkel, Partnerin bei PWC Financial Services, die positiven und negativen >>



IHR PLUS AN KARRIERECHANCEN

Sie suchen eine Herausforderung in einem modernen Unternehmen? Sie wollen sich beruflich entfalten und persönlich weiterentwickeln? Nutzen Sie jetzt Ihre Chance und bewerben Sie sich bei der R+V Versicherung – für ein Praktikum, ein Traineeprogramm, Ihre Studienabschlussarbeit oder den Direkteinstieg.

Wirtschaftswissenschaftler (m/w)
Rechtswissenschaftler (m/w)
(Wirtschafts-)Mathematiker (m/w)
(Wirtschafts-)Informatiker (m/w)

Als Versicherer der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken sind wir mit über 8 Millionen Kunden eine der größten deutschen Versicherungsgruppen. Rund 14.500 Beschäftigte entwickeln ständig neue maßgeschneiderte und innovative Versicherungslösungen für unsere Kunden.

Interessiert?

Dann werden Sie Teil eines starken Teams.
Jetzt bewerben: www.jobs.ruv.de

Oder rufen Sie unser Recruitingcenter an:
Tel. 0611 533-5210




Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken



Auswirkungen von Solvency II im Hinblick auf das Asset Management von Versicherungen dar. Im Rahmen eines anschließenden, von PWC gesponserten Mittagessens in der Mensa der Wiesbaden Business School fanden sich die Referenten sowie die Teilnehmer zu einem gemeinsamen Austausch zusammen.

Über Anlagechancen trotz des Zinsdilemmas wurden die Anwesenden im Anschluss von Dr. Frank Engels, Leiter Portfoliomanagement Renten bei Union Investment, informiert. Gerade in der Internationalisierung der Anlagestrategie und der Ausweitung des Anlageuniversums könne die Versicherungswirtschaft neue Renditequellen finden, so Dr. Engels Einschätzung.

Mit dem Vortrag über die Weiterentwicklung der nationalen Kapitalanlageaufsicht bis zur Einführung von Solvency II, vorgetragen von Frau Romy Ramsay und Herrn Marc Wolbeck von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), fand die Veranstaltung dann ihr Ende.

Die Resonanz der Teilnehmer war durchweg positiv – so wollten sich einige Teilnehmer sogar postwendend für den nächsten Wiesbadener Versicherungskongress anmelden. Angesichts dieses positiven Feedbacks wird der 7. Wiesbadener Versicherungskongress voraussichtlich im Jahr 2016 stattfinden.]



5. WIESBADENER STEUERTAG NOVEMBER 2014

Prof. Dr. Rainer Hartmann



Bereits zum fünften Mal richtete die IHK Wiesbaden – in Zusammenarbeit mit der WBS – am 18. November 2014 den Wiesbadener Steuertag aus. Im Vorfeld der jährlichen Veranstaltung suchen der Justitiar und stv. Geschäftsführer der IHK, Dr. Friedemann Götting-Biwer, und seitens der WBS Prof. Dr. Rainer Hartmann ein steuerliches Thema, das trotz komplexer Materie geeignet erscheint, interessierte Unternehmer, Studierende und Bürger für eine solche Veranstaltung zu begeistern.

Im November 2014 ging es um die Grundsatzproblematik der Haushaltskonsolidierung in Hessen zwischen Schuldenbremse und kommunalem Schutzschirm. In seinem Eingangsreferat erläuterte der hessische Finanzminister Dr. Thomas Schäfer, welche Anstrengungen mit dem Erreichen eines ausgeglichenen Haushalts, der sog. schwarzen Null, ab 2019 verbunden seien. Während die im Grundgesetz und der hessischen Landesverfassung verankerte Schuldenbremse klar hierzu verpflichtete, sei verständlicherweise keine gesellschaftliche Gruppe bereit, konkrete Ausgabenkürzungen ausgerechnet bei sich zu akzeptieren. Ferner hätten völlig überschuldete Gemeinden grundsätzlich Anspruch auf finanzielle Hilfen des Landes, das seine eigenen Einnahmen autonom allerdings kaum erhöhen könne. Nur die Höhe der Grunderwerbsteuer falle in die Gesetzgebungskompetenz des Landes, weshalb hier schmerzhaft Erhöhungen auf inzwischen 6,0 % unvermeidbar gewesen seien. Auch die Gemeinden erhöhten „ihre“ Steuern, so etwa in einigen Fällen die Grundsteuer um nahezu das Doppelte.

In der anschließenden Podiumsdiskussion wurden einige Aspekte vertieft. Kontrovers argumentiert wurde erstaunlich selten. Die Moderation übernahm Prof. Dr. Rainer Hartmann von der WBS. Frau Dr. Andrae vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag in Berlin unterstrich, dass öffentliche Haushalte – bis auf Teilerlöse aus den UMTS-Lizenzen im Jahr 2000 – niemals echte Schulden zurückgezahlt hätten. Schuldentilgungen seien bei den engen finanziellen Spielräumen zur Zeit unrealistisch.

Was auf der Ausgabenseite reduzierbar ist, erläuterte für die gemeindliche Ebene anschaulich der Eltviller Bürgermeister Patrick Kunkel. So hätten die Rheingau-Gemeinden diverse Ämter zusammengelegt und damit Aufwand gebündelt. Bürgermeister Kunkel



sagte aber auch, dass die Ersparnis nicht überaus hoch sei, dennoch stelle sie einen wichtigen ersten Schritt dar.

Schließlich wurde die Thematik von Kultureinrichtungen angesprochen, die zumeist hohe Kosten verschlingen und oft nur von wenigen interessierten Bürgern genutzt würden, z.B. Museen oder Theater. Der hessische Finanzminister stimmte dieser Aussage zu, bekannte sich aber zur Beibehaltung von Kultureinrichtungen, die ein Land oder eine Stadt überhaupt lebenswert machen und daher nicht zur Disposition gestellt werden dürften.

Am Ende der Veranstaltung wurde deutlich, dass die Thematik keiner Patentlösung zugänglich ist. Öffentliche Schulden beschränken den finanziellen Handlungsspielraum, dürfen ab 2019 allerdings nicht mehr neu aufgenommen werden. Die damit einhergehenden Ausgabenkürzungen werden spürbar, aber unvermeidlich sein.]

MANIPULATION VON REFERENZZINSSÄTZEN

Prof. Dr. Oliver Read, CFA



Der LIBOR/EURIBOR Skandal, die Bußgelder und die Reformen

Folgende Schlagzeilen gingen in den letzten Monaten durch die Presse:

- **»Wegen Zinsmanipulation: EU verhängt 1,7 Milliarden Euro Strafe gegen Banken«**
(FAZ, 04.12.2013)
- **»Finanzaufsicht erhebt schwere Vorwürfe gegen Deutsche Bank«**
(Spiegel Online, 05.01.2014)
- **»Wegen LIBOR-Skandal: 2,5 Milliarden-Dollar-Strafe für Deutsche Bank«**
(Handelsblatt, 23.04.2015)

Wichtige Referenzzinssätze am Finanzmarkt sind offenbar über Jahre von Großbanken manipuliert worden. Es ist die Rede von einem Zinsskandal.

Referenzzinssätze

Ein Referenzzinssatz ist ein Zinssatz, der als Bezugsgröße für originäre und derivative Finanzinstrumente verwendet werden kann. Zu den originären Finanzinstrumenten, die sich auf einen Referenzzinssatz beziehen, zählen Geldanlagen und Kreditaufnahmen am Geldmarkt, Darlehen mit variabler Verzinsung, Anleihen mit variabler Verzinsung (Floating Rate Note) sowie Kreditverbriefungen. Derivative Finanzinstrumente, die einen Referenzzinssatz als Vertragsselement enthalten sind z.B. Forward Rate Agreements, Zinsswaps, kombinierte Zins- und Währungsswaps (Cross Currency Swaps), Zinsfutures sowie Zinsoptionen.¹ Referenzzinssätze werden i.d.R. täglich ermittelt und veröffentlicht. Sie sind Bestandteil von Finanzinstrumenten im Nennwert von mehreren Billionen EUR.² Für Finanzinstitute, institutionelle Investoren, Industrieunternehmen und private Haushalte sind sie als Benchmarks von zentraler Bedeutung

Zu den wichtigsten Referenzzinssätzen gehören:

- **London Interbank Offered Rate (LIBOR):**
Die für die Ermittlung der Zinssätze zuständige Organisation (sog. Administrator) war ursprünglich die British Bankers' Association (BBA) in London, seit Februar 2014 eine Tochtergesellschaft der Börsengruppe IntercontinentalExchange (ICE);
- **Euro Interbank Offered Rate (EURIBOR):**
Administrator war ursprünglich die Euribor-EBF als Teil der European Banking Federation (EBF) in Brüssel, seit September 2014 heißt die Organisation European Money Markets Institute (EMMI);
- **Euro Overnight Index Average (EONIA):**
wie beim EURIBOR.

Die obigen Referenzzinssätze geben an, zu welchen Konditionen sich Großbanken am Geldmarkt Geld untereinander ohne Besicherung leihen.

¹Vgl. Financial Stability Board (2014), S. 10.

²Vgl. Bächstädt/Pietrzak (2012), S. 19.

³ Aktuelle Werte von LIBOR, EURIBOR und EONIA findet man z.B. unter www.global-rates.com.

⁴ Abkürzungen der Währungen mit 3 Buchstaben nach den ISO Codes.

⁵ Zum Beispiel 1W bedeutet 1 Woche, 1M bedeutet 1 Monat.

⁶ TARGET: Trans-European Automated Real-time Gross Settlement Express Transfer.

⁷ Vgl. Diehl (2013), S. 2.

Die Zinssätze beziehen sich auf unterschiedliche Laufzeiten und Währungen: Der Tagesgeldzinssatz EONIA gilt für auf EUR lautende Geldanlagen/Kredite mit einer Laufzeit von 1 Tag (overnight). Der EURIBOR umfasst Laufzeiten zwischen 1 Woche und 12 Monaten in EUR. Der LIBOR deckt mehrere Laufzeiten zwischen einem Tag und 12 Monaten in mehreren Währungen (10 Währungen bis 2013) ab. Bis 2013 wurden täglich ein EONIA-Wert, 15 EURIBOR-Werte und 150 LIBOR-Werte (15 Laufzeiten mal 10 Währungen) an jedem Handelstag ermittelt.³

Zu jedem Referenzzinssatz und zu jeder Währung gibt es eine Gruppe von Großbanken (Panelbanken), die sich verpflichten haben, jeden Handelstag entsprechende Zinssätze an die zuständige Berechnungsstelle (calculation agent) zu melden. Für EONIA und EURIBOR gab es bis 2013 zwischen 40–50 Panelbanken, mittlerweile sind es nur noch 24. Für LIBOR gibt es je nach Währung zwischen 6–18 Panelbanken.

In Tab.1 werden Eckpunkte der Referenzzinssätze LIBOR, EURIBOR und EONIA zusammengefasst, die bis 2013 gültig waren:

	(BBA) LIBOR	EURIBOR und EONIA
Administrator	British Bankers' Association (BBA)	Euribor-EBF als Teil der European Banking Federation (EBF)
Berechnungsstelle	Thomson Reuters	Euribor-EBF
Anzahl Panelbanken	8–16 je nach Währung	40–50 (Maximum lag bei 44)
Währungen⁴	10 Währungen: EUR, USD, GBP, JPY, CHF, CAD, AUD, DKK, SEK, NZD	1 Währung: EUR
Laufzeiten⁵	15 Laufzeiten: overnight, 1W, 2W, 1M, ..., 12M	15 Laufzeiten für EURIBOR: 1W, 2W, 3W, 1M, ..., 12M und 1 Laufzeit für EONIA: overnight

Tab. 1: Eckpunkte von LIBOR, EURIBOR und EONIA bis 2013

Im Rahmen der täglichen Ermittlung melden die Panelbanken jeden Morgen (LIBOR: kurz vor 11 Uhr in London, EURIBOR: 11 Uhr in Brüssel) eines „Handelstages“ (LIBOR: London business day, EURIBOR: TARGET⁶ business day) Zinssätze an die zuständige Berechnungsstelle.

Die gemeldeten Zinssätze sollen bei LIBOR und EURIBOR jeweils die folgende Frage beantworten:⁷

- **LIBOR:** “At what rate could you borrow funds, were you to do so by asking for and then accepting interbank offers in a reasonable market size just prior to 11 am”
- **EURIBOR:** “Contributing panel banks must quote the required euro rates to the best of their knowledge; these rates are defined as the rates at which euro interbank term deposits are being offered within the EMU zone by one prime bank to another at 11 am Brussels time.”

Die Definitionen weichen etwas voneinander ab. In beiden Fällen sind die gemeldeten Zinssätze nicht an einer tatsächlich durchgeführten Geldmarkttransaktion gebunden, sondern rein hypothetisch, fiktiv und unverbindlich.

Die Berechnungsstelle bildet einen gewichteten Mittelwert der gemeldeten Zinssätze als Prozentsatz (EURIBOR/EONIA: 3 Nachkommastellen, LIBOR: 5 Nachkommastellen). Bei der Durchschnittsbildung werden

die höchsten und die niedrigsten Sätze gestrichen, damit die Ausreißer nach oben und nach unten den Referenzzins nicht beeinflussen. Es handelt sich um einen sog. gestutzten Mittelwert. Da die Berechnungsstelle bei EURIBOR und EONIA die höchsten und niedrigsten 15%, bei LIBOR die höchsten und niedrigsten 25% streicht, werden nur die mittleren 70% bzw. 50% der gemeldeten Zinssätze verwendet.

Es wird deutlich, dass die Referenzzinsen leicht manipuliert werden können, wenn Vertreter der Panelbanken sich verständigen. Wenn es zum Beispiel 16 Panel-

banken gibt und 5 davon sich absprechen, dann werden 4 manipulierte Werte gestrichen und 1 manipulierter Wert wird den Referenzzins mit einem Gewicht von 12,5% beeinflussen. Falls sich 6 Panelbanken absprechen, dann werden 2 manipulierte Werte den Referenzzins mit einem Gewicht von 25% beeinflussen. Selbst ohne explizite Verständigung könnten Panelbanken einen Anreiz haben, die Referenzzinssätze in eine bestimmte Richtung zu lenken. Seit der Finanzkrise von 2007 haben Großbanken einen Anreiz, ihre Finanzierungskosten günstiger darzustellen als sie sind. >>

Manipulationsverdacht, Skandal und Bußgelder

Ein erster Manipulationsverdacht erreichte die Öffentlichkeit 2008. Zunächst haben Gyntelberg/Wooldridge (2008), Volkswirte bei der Bank for International Settlement (BIS), im BIS Quarterly Review von März 2008 die Anfälligkeit des LIBOR gegenüber Manipulationsversuchen angesprochen. Im April 2008 hat Mollenkamp (2008) im Wall Street Journal über den Verdacht der Marktteilnehmer einer Manipulation des LIBOR berichtet. Darauf aufbauend haben Mollenkamp/Whitehouse (2008) im Mai 2008 die Ergebnisse einer Studie der Zeitung veröffentlicht, wonach bestimmte Panelbanken viel zu niedrige Zinssätze für den USD LIBOR gemeldet haben sollen. Weitere wissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema folgten, z.B. Snider/Youle (2010), Abrantes-Metz/Kraten/Metz/Seow (2012).

In den Jahren 2010–2012 haben Behörden weltweit koordinierte Ermittlungen in Großbritannien, den USA, der Schweiz, den Niederlanden, Japan und Kanada geführt. Zu den Ermittlungsbehörden zählen die britische Aufsichtsbehörde Financial Services Authority (FSA) / Financial Conduct Authority (FCA), die US-amerikanische Aufsichtsbehörde Commodity Futures Trading Commission (CFTC), das US-amerikanische Department of Justice (DoJ) und die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA).

Zu diesem Zeitpunkt war die Rede von einem LIBOR Manipulationsverdacht. Die erste Panelbank, die einen Vergleich mit den Ermittlungsbehörden wegen des LIBOR Skandals geschlossen hat, war am 27. Juni 2012 die britische Barclays Bank. Die Summe der Vergleichszahlungen (in der Presse „Strafen“ oder „Bußgelder“ genannt) an die Ermittlungsbehörden betrug 453,6 Mio. USD. Nach diesem spektakulären Vergleich spricht kaum jemand von einem Verdacht, sondern von einem LIBOR Skandal.

Am 19. Dezember 2012 hat die schweizerische Bank UBS als zweite Panelbank einen Vergleich mit einem Bußgeld von 1,52 Mrd. USD geschlossen. Kurz zuvor wurde der ehemalige UBS-Händler Tom Hayes in London festgenommen. Er soll als Drahtzieher mit anderen Händlern den JPY LIBOR zwischen 2006 und 2009 während seiner Tätigkeit als JPY Derivatehändler bei der UBS in Tokio manipuliert haben. Hayes wurde im Mai 2015 vor einem Londoner Gericht von der Serious Fraud Office (SFO) wegen Verschwörung zum Betrug angeklagt. Im August 2015 wurde Hayes für schuldig befunden und zu 14 Jahren Haft verurteilt.

Am 6. Februar 2013 folgte die Royal Bank of Scotland mit einem Vergleich von 612 Mio. USD, am 25. September 2013 der Broker ICAP mit 0,09 Mio. USD und am 29. Oktober 2013 die niederländische Rabobank mit 1,07 Mrd. USD.

Parallel hierzu hat die Europäische Kommission ermittelt und am 4. Dezember 2013 Bußgelder in Höhe von 1,7 Mrd. EUR bezogen auf Manipulation des EURIBOR und des JPY LIBOR bekannt-

gegeben. Eine weitere Ankündigung bezogen auf den CHF LIBOR erfolgte am 21. Oktober 2014. Drei Panelbanken (Barclays Bank, UBS und Royal Bank of Scotland) konnten aufgrund einer Kronzeugenregelung komplett straffrei ausgehen. Eine Aufstellung der Bußgelder befindet sich in Tab. 2.

Finanzinstitut	Vergleichszahlung	Bekanntgabe
Barclays Bank	Straffrei wegen Aufklärung	4. Dezember 2013
UBS	Straffrei wegen Aufklärung	4. Dezember 2013
Royal Bank of Scotland	391.000.000 EUR	4. Dezember 2013
Deutsche Bank	725.000.000 EUR	4. Dezember 2013
Société Générale	446.000.000 EUR	4. Dezember 2013
JP Morgan Chase (nur JPY LIBOR)	80.000.000 EUR	4. Dezember 2013
Citigroup	70.000.000 EUR	4. Dezember 2013
RP Martin (Broker)	250.000 EUR	4. Dezember 2013
Royal Bank of Scotland	Straffrei wegen Aufklärung	21. Oktober 2014
JP Morgan Chase (nur CHF LIBOR)	72.100.000 EUR	21. Oktober 2014
UBS	12.500.000 EUR	21. Oktober 2014
Credit Suisse	9.200.000 EUR	21. Oktober 2014
Summe	1.806.050.000 EUR	

Tab. 2: Bußgelder an die Europäische Kommission

Bezüglich der Manipulation des EURIBOR haben drei Panelbanken einen Vergleich abgelehnt. Am 20. Mai 2014 hat die Europäische Kommission Beschwerdepunkte an Crédit Agricole, HSBC und JP Morgan Chase übermittelt.

Das höchste Bußgeld an die Europäische Kommission musste die Deutsche Bank zahlen. Irritierend ist, dass die Führung der Bank am 4. Dezember 2013 unmittelbar nach dem Vergleich argumentierte, dass es sich um Verfehlungen einzelner Mitarbeiter handle. Diese Argumentationslinie hat sich als nicht stimmig erwiesen. Die Bank hatte im Februar 2013 vier Händler im Zusammenhang mit Zinsmanipulationen fristlos gekündigt. Diese haben im September 2013 mit einer Kündigungsschutzklage vor dem Arbeitsgericht in Frankfurt ihre Stellen zurückbekommen. Das Gericht sah eine Mitschuld der Bank durch Fehler in der Organisation. Die Bank hat Berufung eingelegt, aber vor dem Landesarbeitsgericht in Frankfurt im Oktober 2014 einen gerichtlichen Vergleich mit den Händlern geschlossen.

Das höchste Strafgeld an die Ermittlungsbehörden CFTC, DoJ und FCA musste ebenfalls die Deutsche Bank überweisen. Am 23. April 2015 wurde bekanntgegeben, dass die Bank im Rahmen eines Vergleichs 2,5 Mrd. USD zahlen muss. Der Betrag ist wesentlich höher ausgefallen als geschätzt, möglicherweise wegen der mangelnden Kooperationsbereitschaft der Bank gegenüber den Behörden. In Deutschland hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) Untersuchungen angestellt und sich

⁸ PDF-Dokument:
<https://assets.documentcloud.org/documents/2167237/deutsche.pdf>

¹⁰ Version mit Kommentaren des Wall Street Journal:
<http://graphics.wsj.com/documents/doc-cloudebedder/?sidebar=1#2167237-deutsche>

¹¹ Vgl. British Bankers' Association (2012), S. 1.

¹² Vgl. British Bankers' Association (2012), S. 5.

Finanzinstitut	Vergleichszahlung	Bekanntgabe
Barclays Bank	453.600.000 USD	27. Juni 2012
UBS	1.520.000.000 USD	19. Dezember 2012
Royal Bank of Scotland	612.000.000 USD	6. Februar 2013
ICAP (Broker)	87.400.000 USD	25. September 2013
Rabobank	1.070.000.000 USD	29. Oktober 2013
Deutsche Bank	2.500.000.000 USD	23. April 2015
Summe	6.243.000.000 USD	

Tab. 3: Bußgelder an diverse angelsächsische Behörden u. a. CFTC, DoJ und FCA.

dabei Zeit gelassen. In einem Zwischenbericht hat die BaFin am 5. Januar 2014 schwere organisatorische Mängel in der Bank ausgemacht und kritisiert, dass die Führung der Bank die Affäre nicht angemessen aufgearbeitet habe. Am 13. Mai 2015 hat die BaFin einen vertraulichen Abschlussbericht an die Bank übermittelt und dabei mehrere Top-Manager wegen Versäumnisse bei der Kontrolle von Geschäftsprozessen, in der Organisation und bei der Aufarbeitung der Affäre belastet. Der Wall Street Journal hat am 17. Juli 2015 eine bankinterne Übersetzung ins Englische des Dokuments^{8,9} ins Internet gestellt. Konsequenzen durch die BaFin stehen noch aus. Eine Aufstellung der Bußgelder an diverse angelsächsische Behörden befindet sich in Tab. 3.

Erste Reformen des LIBOR

Das britische Finanzministerium hat 2012 Martin Wheatley, Führungskraft der Financial Services Authority (FSA) und designierter Chef der neuen Financial

Conduct Authority (FCA), damit beauftragt eine Untersuchung unter der Bezeichnung The Wheatley Review of LIBOR zu leiten. Am 10. August 2012 wurde ein Diskussionspapier veröffentlicht und am 28. September 2012 die finale Fassung des Berichts.¹⁰ Es wurden 10 Empfehlungen formuliert, die eine Basis für weitere Reformvorschläge bilden.¹¹ Eine Auflistung befindet sich in Abb. 1.

Am 8. November 2012 hat die British Bankers' Association auf Punkt 6 des Wheatley Review reagiert und als Sofortmaßnahme den Wegfall von bestimmten Währungen und Laufzeiten mit einem konkreten Zeitplan vorgeschlagen:¹²

- Wegfall von 5 Währungen:
AUD, NZD, DKK, SEK und CAD;
- Wegfall von 9 Laufzeiten bei allen Währungen:
2W, 2M, 4M, 5M, 7M, 8M, 9M, 10M, 11M.

Der Vorschlag wurde mit einer Ausnahme zwischen dem 1. März 2013 und dem 3. Juni 2013 umgesetzt. Die Laufzeit von 2 Monaten wurde beibehalten. Nach dem Wegfall von 5 Währungen und 8 Laufzeiten blieben 5 Währungen (EUR, USD, GBP, JPY, CHF) und 7 Laufzeiten (overnight, 1W, 1M, 2M, 3M, 6M, 12M), also insgesamt 35 LIBOR-Werte anstatt 150, die an jedem Handelstag zu ermitteln sind. >>

1. Die neue Financial Conduct Authority sollte die Verwaltung und Ermittlung des LIBOR regulieren und versuchen Manipulationen unter Strafe zu stellen.	6. Die Anzahl Währungen und Laufzeiten des LIBOR sollte reduziert werden.
2. Die British Bankers Association sollte die Verantwortung für den LIBOR ordnungsgemäß an einen neuen Administrator abgeben, der von einem unabhängigen Ausschuss bestimmt werden sollte.	7. Die gemeldeten Zinssätze der einzelnen Panelbanken sollten nach 3 Monaten veröffentlicht werden.
3. Der neue Administrator für den LIBOR sollte die gemeldeten Zinssätze beobachten und die Effektivität des LIBOR überprüfen.	8. Die Regierung sollte der Financial Services Authority die Möglichkeit erteilen, Panelbanken zu einer Meldung zu zwingen.
4. Es sollten neue Verhaltensregeln (»Code of Conduct«) für Panelbanken formuliert werden, die von der Financial Conduct Authority genehmigt werden.	9. Die Marktteilnehmer sollten überlegen, ob der LIBOR der beste Referenzzinssatz für ihre Zwecke ist, und sollten sicherstellen, dass ihre Verträge praktikable Alternativen enthalten.
5. Der LIBOR sollte soweit wie möglich durch Transaktionsdaten bestätigt werden.	10. Die britischen, europäischen und internationalen Regulierungsbehörden sollten klare Prinzipien für globale Benchmarks formulieren.

Abb. 1: Empfehlungen des Wheatley Review of LIBOR

Das britische Finanzministerium und die FCA haben am 25. Februar 2013 gemäß Punkt 2 des Wheatley Review einen Ausschuss, den sog. Hogg Tendering Advisory Committee for LIBOR, damit beauftragt, einen neuen LIBOR Administrator auszuwählen. Am 9. Juli 2013 hat der Ausschuss angekündigt, dass Anfang 2014 die Verantwortung für den LIBOR an die NYSE Euronext Rate Administration Limited, später in ICE Benchmark Administration Limited (IBA) als Teil der Börsengruppe IntercontinentalExchange (ICE) Group umbenannt. Ab dem 3. Februar 2014 konnte die IBA die Rolle als Administrator des LIBOR von der BBA übernehmen.

Erste Reformen des EURIBOR

Am 5. September 2012 hat die Europäische Kommission ein Diskussionspapier zur Regulierung von Indizes in Europa publiziert.¹³ Der Prozess wurde informell als Euribor Consultation bezeichnet. Die European Banking Authority (EBA) in London und die European Securities and Markets Authority (ESMA) in Paris haben sich eingeschaltet und einen gemeinsamen Bericht mit Empfehlungen am 6. Juni 2013 veröffentlicht.¹⁴

Der Administrator Euribor-EBF hat mit zeitlicher Verzögerung einige LIBOR-Reformen auf den EURIBOR übertragen. Im Fokus stand zunächst der Wegfall von weniger gehandelten Laufzeiten. Von ursprünglich 15 Laufzeiten blieben 8 Laufzeiten übrig: 1W, 2W, 1M, 2M, 3M, 6M, 9M und 12M. Der Vorschlag wurde im April 2013 lanciert und im November 2013 umgesetzt. Danach ging es um eine Reform des Administrators selbst, um die Transparenz der Organisation und der Abläufe zu verbessern. Dazu gehören die Einführung diverser Regeln und Prozeduren u. a. Euribor Code of Conduct- und Code of Obligations for Panel Banks. Um diese Veränderungen zu unterstreichen, hat sich die Organisation am 20. Juni 2014 in European Money Markets Institute (EMMI) umbenannt. Im Juli 2014 wurde die tägliche Berechnung an Global Rate Set Systems Limited (GRSS) ausgelagert.

Im Zuge dieser Veränderungen und vor dem Hintergrund der sehr hohen Bußgelder bei Fehlverhalten hat sich der EURIBOR Panel sehr verkleinert. Von einem Maximum von 44 Panelbanken, bleiben derzeit nur 24 übrig. Man spricht von einem Exodus.

Folgen der Zinsmanipulationen und Ausblick

Zu den Folgen der aufgedeckten Zinsmanipulationen zählen:

- eine rechtliche Aufarbeitung und Sanktionierung von involvierten Finanzinstituten und Personen (hohe Geldbußen/-Vergleichszahlungen durch einige beschuldigte Finanzinstitute und strafrechtliche Anklagen gegen Drahtzieher wie z.B. Tom Hayes);
- eine Ausweitung der Ermittlungen auf andere Finanzmarktsegmente z.B. Devisen und Gold;

- erste organisatorische Veränderungen bei der Verwaltung und Ermittlung von Referenzzinssätzen;
- ein gestiegenes Interesse von Regulierungsbehörden und anderer Organisationen für das übergreifende Thema Preismanipulationen am Finanzmarkt verbunden mit Empfehlungen für weitere Reformen von sog. Financial Benchmarks.

Bezüglich der rechtlichen Aufarbeitung und Sanktionierung der Panelbanken erscheint der Prozess fortgeschritten. Die bisher geschlossenen Vergleiche sind jedoch nicht frei von Kritik. Es werden Kronzeugenregelungen eingesetzt und „Bußgelder“ als Ergebnis von langen Verhandlungen vereinbart. Ein signifikanter Eingriff in die Geschäfte und Abläufe der beschuldigten Panelbanken oder eine Absetzung von Entscheidungsträgern durch die Aufsichtsbehörden war bislang kein Thema.

Seit 2014 werden Manipulationen in weiteren Finanzmarktsegmenten untersucht. Im Zusammenhang mit Manipulationen am Devisenmarkt haben Ermittlungsbehörden in den USA, Großbritannien und in der Schweiz im November 2014 und im Mai 2015 Vergleichszahlungen in Milliardenhöhe mit einigen Großbanken (Citigroup, HSBC, JP Morgan Chase, Royal Bank of Scotland, UBS, Barclays Bank und Bank of America) vereinbart. Die Europäische Kommission hat ihre Ermittlungen noch nicht abgeschlossen. Auch bezüglich Manipulationen des Goldpreises wird ermittelt. Barclays Bank hat im Mai 2014 als erste Großbank ein Bußgeld in Millionenhöhe an die FCA gezahlt.

Die 2012 durch den Wheatley Review of LIBOR angestoßenen und umgesetzten Reformen der Referenzzinssätze bezogen sich auf die Verwaltung und Ermittlung des LIBOR und des EURIBOR. Tab. 4 fasst aus heutiger Sicht einige Eckpunkte der obigen Referenzzinssätze zusammen.

Der Reformprozess läuft unter einer erhöhten Aufmerksamkeit der Aufsichtsbehörden weltweit weiter. Mit weiteren Reformschritten will man erneute Manipulationen verhindern oder zumindest erschweren. Auf internationaler Ebene hat die International Organization of Securities Commissions (IOSCO), die Vereinigung von Börsenaufsichtsbehörden, zwischen Januar 2013 und Februar 2015 unter der Bezeichnung „Principles for Financial Benchmarks“ eine Reihe von Diskussionspapieren, Berichten mit Empfehlungen und Updates zum Stand der Umsetzung veröffentlicht.¹⁵ Ebenfalls auf globaler Ebene hat sich der Financial Stability Board (FSB) mit dem Bericht „Reforming Major Interest Rate Benchmarks“ am 22. Juli 2014 positioniert.

Der EURIBOR Administrator, EMMI, orientiert sich an den Empfehlungen des FSB. EMMI arbeitet seit 2014 am sog. Euribor+. Der Start der neuen Benchmark, die sich auf Transaktionsdaten stützen soll, ist für Anfang 2016 vorgesehen.¹⁶ Auch der ICE LIBOR

	(ICE) LIBOR	EURIBOR und EONIA
Administrator	Seit Februar 2014 ICE Benchmark Administration Limited (IBA) als Teil der IntercontinentalExchange (ICE)	Seit September 2014 European Money Markets Institute (EMMI) als Teil der European Banking Federation (EBF)
Berechnungsstelle		Global Rate Set Systems Ltd (GRSS)
Anzahl Panelbanken	Aktuell 18 für USD, 16 für GBP, 15 für EUR, 11 für CHF, 13 für JPY	Aktuell 24
Währungen	Seit Juni 2013 nur 5 Währungen: EUR, USD, GBP, JPY, CHF	1 Währung: EUR
Laufzeiten	Seit Juni 2013 nur 7 Laufzeiten: overnight, 1W, 1M, 2M, 3M, 6M, 12M	Seit November 2013 nur 8 Laufzeiten für EURIBOR: 1W, 2W, 1M, 2M, 3M, 6M, 9M, 12M

Tab. 4: Eckpunkte von LIBOR, EURIBOR und EONIA im Juni 2015

Administrator, IBA, hat auf die Empfehlungen des FSB reagiert und am 20. Oktober 2014 ein Positionspapier mit Verbesserungen des ICE LIBOR veröffentlicht. Ein Zwischenstand zum Feedback wurde am 30. April 2015 publiziert. Am 31. Juli 2015 folgte ein zweites Positionspapier, um weitere Details zu klären.¹⁷

Zusammenfassend kann man festhalten, dass Referenzzinssätze für Manipulationen anfällig sind. Referenz-

zinssätze deswegen abzuschaffen, ist keine Lösung. Investoren, Emittenten und Händler am Finanzmarkt werden weiterhin Referenzzinssätze als zentrale Benchmarks für Finanzinstrumente benötigen. Die Anstrengungen der Banken, der Verbände und der Aufsichtsbehörden laufen alle in Richtung Reformen. Es ist zu erwarten, dass der Themenkomplex rund um Financial Benchmarks die Finanzwelt die kommenden Jahre weiterhin beschäftigen wird.

¹³ Quelle: European Commission (2012).

¹⁴ Quellen: European Securities and Markets Authority / European Banking Authority (2013) und European Securities and Markets Authority / European Banking Authority (2014).

¹⁵ Quellen: International Organization of Securities Commissions (2013) und International Organization of Securities Commissions (2015).

¹⁶ Quelle: European Money Markets Institute (2014).

¹⁷ Quellen: ICE Benchmark Administration Limited (2014), ICE Benchmark Administration Limited (2015a) und ICE Benchmark Administration Limited (2015b).

Quellen

- Abrantes-Metz, Rosa / Kraten, Michael / Metz, Albert D. / Seow, Gim S. (2012): Libor manipulation, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 36 (2012), S. 146–150, URL: http://floatingpath.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2012/07/libor_manip_paper.pdf
- Bächstädt, Karl-Heinz / Pietrzak, Michael (2012): Manipulationen von LIBOR und EURIBOR – Referenzzinssätze auf dem Prüfstand, in: Kredit & Rating Praxis, Ausgabe 5/2012, S. 19–23, URL: <http://www.informath.org/media/a72/b3/c125.pdf>.
- British Bankers' Association (Hrsg.) (2012): Strengthening LIBOR – proposal to implement recommendation number 6 of 'The Wheatley Review of LIBOR', November 2012.
- Diehl, Christoph (2013): The LIBOR mechanism and Related Games, Working Papers, Center of Mathematical Economics, University Bielefeld, 31 May 2013, URL: <http://www.homes.uni-bielefeld.de/imw-wp/paper//539fd53b59e3bb12d203f45a912eaf2.pdf>.
- European Commission (Hrsg.) (2012): Consultation Document on the Regulation of Indices, 5 September 2012, URL: http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2012/benchmarks/consultation-document_en.pdf.
- European Money Markets Institute (Hrsg.) (2014): Progress on Euribor+: An Enhanced Benchmark for the Euromarkets, 26 November 2014, URL: <http://www.emmi-benchmarks.eu/assets/files/D0449B2014-Progress%20to%20euribor%20an%20enhanced%20benchmark%20for%20the%20euromarkets%20-%20final.pdf>.
- European Securities and Markets Authority / European Banking Authority (Hrsg.) (2013): ESMA-EBA Principles for Benchmark-Setting Processes in the EU - Final Report, 6 June 2013, URL: http://www.esma.europa.eu/system/files/2013-658_esma-eba_principles_for_benchmark-setting_processes_in_the_eu_-_final_report.pdf.
- European Securities and Markets Authority / European Banking Authority (Hrsg.) (2014): Review of the Implementation of EBA-ESMA Recommendations to Euribor-EBF, Report, 20 February 2014, URL: http://www.esma.europa.eu/system/files/2014-207_esma-eba_review_of_euribor_recommendations_0.pdf.
- Financial Stability Board (Hrsg.) (2014): Reforming Major Interest Rate Benchmarks, 22 July 2014, URL: http://www.financialstabilityboard.org/wp-content/uploads/r_140722.pdf?page_moved=1.
- Gyntelberg, Jacob / Wooldridge, Philip (2008): Interbank rate fixings during the recent turmoil, in: BIS Quarterly Review, March 2008, URL: http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt0803g.pdf.
- HM Treasury (Hrsg.) (2012): The Wheatley Review of LIBOR: final report, September 2012, URL: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/191763/condoc_wheatley_review.pdf.
- ICE Benchmark Administration Limited (Hrsg.) (2014): Position Paper on the Evolution of ICE LIBOR, 20 October 2014, URL: https://www.theice.com/publicdocs/ICE_LIBOR_Position_Paper.pdf.
- ICE Benchmark Administration Limited (Hrsg.) (2015a): Evolution of ICE LIBOR Feedback Statement, 30 April 2015, URL: https://www.theice.com/publicdocs/futures/IBA_LIBOR_Feedback_Evolution_Statement.pdf.
- ICE Benchmark Administration Limited (Hrsg.) (2015b): Second Position Paper on the Evolution of ICE LIBOR, 31 July 2015, URL: https://www.theice.com/publicdocs/ICE_LIBOR_Second_Position_Paper.pdf.
- International Organization of Securities Commissions (Hrsg.) (2013): Principles for Financial Benchmarks – Final Report, July 2013, URL: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD415.pdf>.
- International Organization of Securities Commissions (Hrsg.) (2015): Review of the Implementation of IOSCO's Principles for Financial Benchmarks, February 2015, URL: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD474.pdf>.
- Mollenkamp, Carrick (2008): Libor Fog - Bankers Cast Doubt On Key Rate Amid Crisis, in: Wall Street Journal, 16 April 2008, URL: <http://www.wsj.com/articles/SB120831164167818299>.
- Mollenkamp, Carrick / Whitehouse, Mark (2008): Study Casts Doubt on Key Rate, in: Wall Street Journal, 29 May 2008, URL: <http://www.wsj.com/articles/SB121200703762027135>.
- Snider, Connan / Youle, Thomas (2010): Does the LIBOR reflect banks' borrowing costs, 2 April 2010, URL: http://www.econ.umn.edu/~youle001/libor_4_01_10.pdf.

PERSONALBERATUNG IN DEUTSCHLAND

Prof. Dr. Thorsten Petry, Katharina Dillmann (BBA),
Veronika Forstmeier (BIBA) und Katharina Storck (BIBA)



Marktanalyse aus Berater- und Unternehmensperspektive



1. Einleitung

Die Beschaffung von Fach- und Führungskräften durch Personalberater ist eine weit verbreitete und übliche Recruiting-Methode.¹ Eine große Anzahl von Stellen wird über Headhunter vermittelt. Dementsprechend ist es für Unternehmen und Personaler wichtig, ein gutes Verständnis des Personalberatungsmarktes zu haben. Leider ist der Personalberatermarkt aber relativ intransparent.² Für den deutschen Markt führt der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) jährlich eine Studie durch und veröffentlicht die Ergebnisse in einer entsprechenden Studienbroschüre.³ Grundlage der Studie ist allerdings lediglich eine Befragung der Personalberaterseite, in Form der Mitglieder und Kontakte des BDU. Nicht analysiert wird die Seite der beauftragenden Unternehmen. Hier fehlt es an einer entsprechenden Informationstransparenz.



An dieser Stelle setzte ein Forschungsprojekt an der Wiesbaden Business School an, in dem es darum ging, auch die Position der Kunden, d.h. der beauftragenden Unternehmen, aufzunehmen und mit der Personalberatersicht abzugleichen.⁴ Ausgewählte Ergebnisse dieses Forschungsprojektes werden im folgenden Beitrag vorgestellt.

2. Grundlagen der Personalberatung

In diesem Beitrag wird unter **Personalberatung** ausschließlich die Suche, Auswahl und Gewinnung von Führungskräften und Experten im Auftrag eines Unternehmens verstanden (synonym wird oft von Headhunting gesprochen).⁵ Von diesem engen Verständnis abzugrenzen, ist ein weites Begriffsverständnis, bei dem unter Personalberatung alle Aktivitäten subsumiert werden, die von Personalberatungsunternehmen (z.B. Egon Zehnder, Spencer Stuart, Korn/Ferry oder Heidrick & Struggles) erbracht werden. Dies beinhaltet neben der Suche, Auswahl und Gewinnung von Führungskräften und Experten (82% des Gesamtumsatzes der Branche) auch weitere Aufgabengebiete, wie z.B. Managementdiagnostik, Management Development, Executive Coaching oder Outplacement.⁶



Weiterhin abzugrenzen ist die Beratungsleistung, die klassische Managementberatungen wie McKinsey, BCG oder Capgemini Consulting für den Personalbereich von Unternehmen erbringen, indem sie Personalstrategien,

¹ Für einen Überblick über die Entwicklung der Personalberatung in Deutschland siehe bspw. Murmann, J. (2014): Die Geschichte der Personalberatung in Deutschland – von den 50er-Jahren bis zum Beginn des neuen Jahrtausends, in: Heidelberger, M./Kornherr, L. (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung, 2. Auflage, München, S. 1ff.

² Vgl. bspw. Heidelberger, M. (2014): Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung, in: Heidelberger, M./Kornherr, L. (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung, 2. Auflage, München, S. 41ff.

³ Vgl. die aktuellste Studienbroschüre BDU (2015): Personalberatung in Deutschland 2014/2015, Bonn.

⁴ Vgl. Petry, T. (2015): Marktstudie Headhunting in Deutschland, Studie im Auftrag des Bundesverband der Personalmanager, Wiesbaden/Berlin.

⁵ Vgl. Führ, S. (2004): Personalberatung, in: Gaugler, E./Oechsler, W./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart, S. 1394ff. und Statistisches Bundesamt (2013): Erzeugerpreisindizes für Dienstleistungen. Informationen zum Preisindex Unternehmensberatung, S.3.

⁶ Vgl. BDU (2015), S. 6.

⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2013), S.3.

⁸ Vgl. Föhr (2004), S.1395.

⁹ In Anlehnung an Böhler, M. (2011): Entwicklungspotenziale der Personalberatung: Ansätze aus der systemischen Organisationsentwicklung und Beratung, Wiesbaden, S. 67.

¹⁰ Vgl. BDU (2015).

Seite 35:

¹¹ Eigene Studie.

Frage: In welchen Prozessschritten der Rekrutierung werden in Ihrem Unternehmen Personalberater eingesetzt? n = 1194 (Mehrfachnennungen möglich).

¹² Eigene Studie.

Frage: Was spricht aus Ihrer Sicht für den Einsatz von Personalberatern? n = 1194 (Mehrfachnennungen möglich).

-prozesse, -strukturen und/oder -systeme optimieren. Diese Leistungen lassen sich begrifflich zwar auch als Personalberatung interpretieren, um sie vom zuvor dargestellten Personalberatungsverständnis abzugrenzen, wird hier aber meist von HR-Beratung bzw. HR-Consulting gesprochen.⁷

Im Rahmen der Personalberatung i.e.S. sind grundsätzlich drei **Beteiligte** zu beachten. Dies sind, wie in Abbildung 1 dargestellt, das Unternehmen, das eine Führungskraft oder einen Experten sucht, der Personalberater, der vom Unternehmen den Auftrag bekommt, eine passende Person zu finden und schließlich der Kandidat, der einer beruflichen Veränderung offen gegenübersteht, soweit die relevante Stelle zu seinen Erwartungen passt.⁸ Alle diese Beteiligten haben selbstredend unterschiedliche Interessen, die miteinander harmonisieren müssen, wenn der Personalberatungsprozess erfolgreich sein soll. Im Fokus des vorliegenden Artikels stehen die Personalberater und Unternehmen.

3. Studiendesign und -teilnehmer

Das Forschungsprojekt zur Analyse des Personalberatungsmarktes in Deutschland an der Wiesbaden Business School stellt eine Kombination von Primär- und Sekundäranalyse dar, d.h. es wurden sowohl vorhandene Studien ausgewertet, als auch eine eigene Erhebung durchgeführt.

Zur Analyse des Marktes aus der **Perspektive der Personalberater** wurde auf vorhandene Studien und Quellen zurückgegriffen. Hierbei beruhen die im Folgenden vorgestellten

Befunde primär auf der jährlich vom BDU durchgeführten Personalberater-Studie. In der aktuellen Studie „Personalberatung in Deutschland 2014/2015“ wurden **300 Personalberatungsunternehmen** verschiedener Größe befragt.¹⁰

Für die Analyse des Personalberatungsmarktes aus der **Perspektive der beauftragenden Unternehmen** liegen keine vergleichbaren Informationen vor. Hier war daher eine eigene Erhebung notwendig. In enger Zusammenarbeit mit dem Bundesverband der Personalmanager (BPM) wurden im Frühjahr 2015 **1.317 Personaler** hinsichtlich ihrer Erfahrungen mit dem Einsatz von Personalberatern im Personalbeschaffungsprozess befragt.

Die Mehrheit der Studienteilnehmer ist als Personalleiter tätig (54%). Weitere 13% sind im Recruiting beschäftigt, z.T. als Leiter. 17% sind HR Business Partner. Die Befragten kommen aus unterschiedlich großen Unternehmen, insbesondere aus Unternehmen mit 101 bis 5.000 Mitarbeitern. Die Unternehmen sind in verschiedensten Bereichen tätig, wobei die Branchenaufteilung tendenziell sehr ähnlich zum Umsatzanteil in der BDU-Studie ist.

Die Teilnehmer verfügen über umfangreiche Erfahrungen im Recruiting und Umgang mit Personalberatern. Fast zwei Drittel haben mehr als 10 Jahre Erfahrung im Recruiting, ein weiteres knappes Viertel verfügt über 5–10 Jahre Erfahrung in diesem Bereich. Die 9% der Befragten, die in den letzten 5 Jahren nicht mit Hilfe von Personalberatern Mitarbeiter rekrutiert haben, wurden im Hauptteil des Fragebogens nicht weiter berücksichtigt. Aufgrund dieser Teilnehmerstruktur kann von einer hohen Qualität der Aussagen in der Studie ausgegangen werden.

4. Kernbefunde zur Personalberatung in Deutschland

4.1 Einsatzfelder und Aufgaben

Bei einer Betrachtung des **Personalberaters Einsatzes im Recruiting-Prozess** wird deutlich, dass diese insbesondere für die Kandidatenidentifizierung und Ansprache sowie die Vorauswahl und Auswahlgespräche eingesetzt werden (vgl. Abb. 2). Die vor- und nachgelagerten Aufgaben werden mehrheitlich von den Unternehmen selbst erbracht.

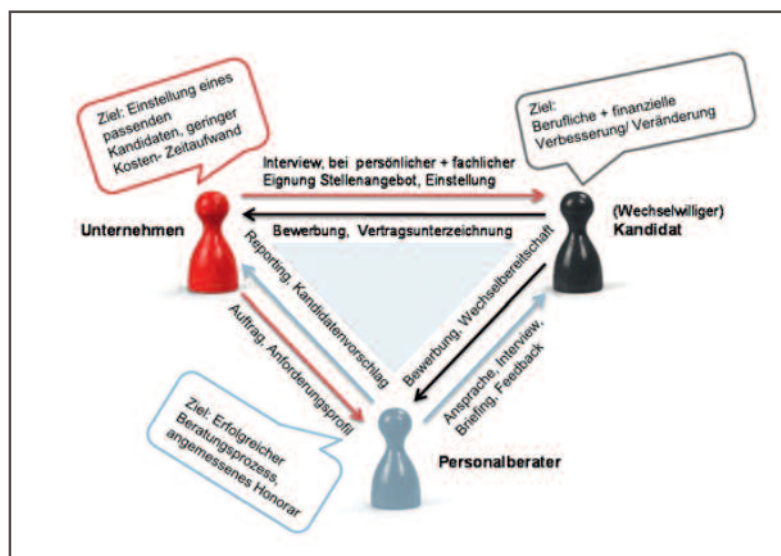


Abbildung 1: Beteiligte im Personalberatungsprozess⁹



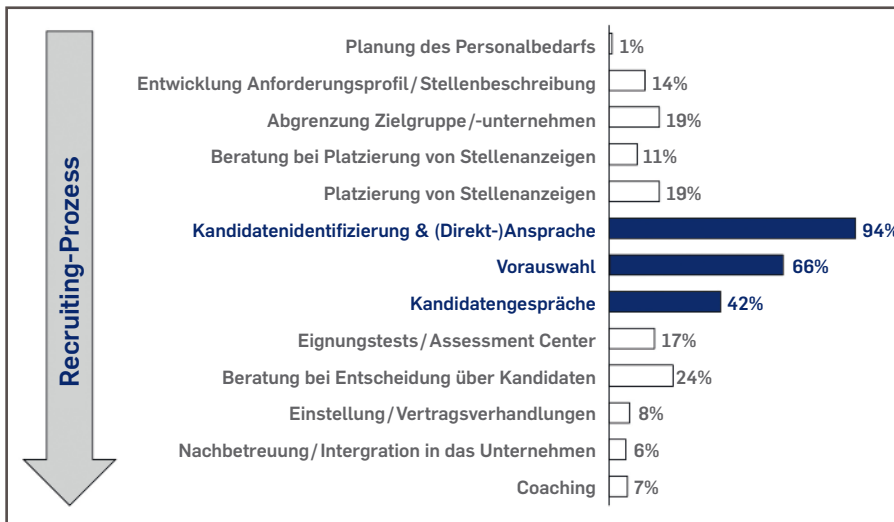


Abbildung 2: Personalberatereinsatz im Recruiting-Prozess¹¹

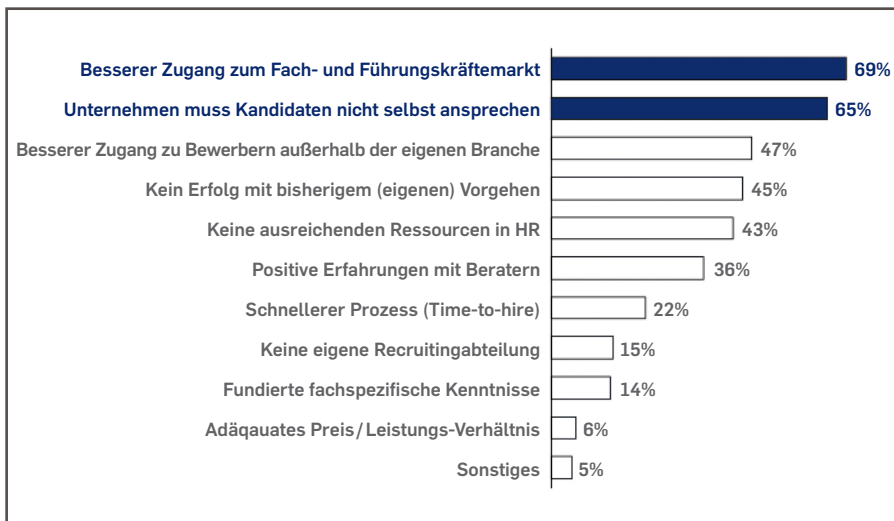


Abbildung 3: Pro-Argumente für den Personalberatereinsatz¹²

auch Personalberater, die auf bestimmte Berufsgruppen oder Branchen spezialisiert sind.

4.2 Pro- und Contra-Argumente sowie Auswahlkriterien

Die wichtigsten **Argumente für den Einsatz von Personalberatern** sind ein besserer Zugang zu den Kandidaten und die nicht notwendige eigene Kandidatenansprache. Weitere Gründe sind der Abbildung 3 zu entnehmen.

Die wichtigsten **Argumente gegen Personalberater** sind zu hohe Kosten (75%) und fehlende Unternehmenskenntnisse des Personalberaters (61%). 40% geben an, dass sie ausreichend eigene HR-Ressourcen haben, die sich z.T. auch um die Beschaffung von Führungskräften und Experten kümmern. Etwas mehr als ein Drittel betont, dass Recruiting-Kompetenz bewusst im Unternehmen gehalten werden soll. Bei dieser Frage zeigt sich aber auch eine gewisse Unzufriedenheit (vgl. Kapitel 4.6): 41% berichten von negativen Erfahrungen mit Beratern und 29% führen Zweifel an der Diskretion der Personalberater als Argument gegen deren Einsatz an.

Die wichtigsten **Faktoren bei der Auswahl eines konkreten Personalberaters** sind die erwartete Kandidatenqualität (86%

sehen dies als sehr wichtig oder entscheidend an) und die Diskretion, mit welcher der Personalberater die potenziellen Kandidaten anspricht und mit allen am Prozess Beteiligten kommuniziert (83%). Auffällig ist, dass die Kosten zwar extrem wichtig für die Frage sind, ob man einen Headhunter einsetzt oder nicht, aber dann nicht so entscheidend im Hinblick auf die Auswahl eines konkreten Headhunters.

4.3 Marktgröße und -segmentierung

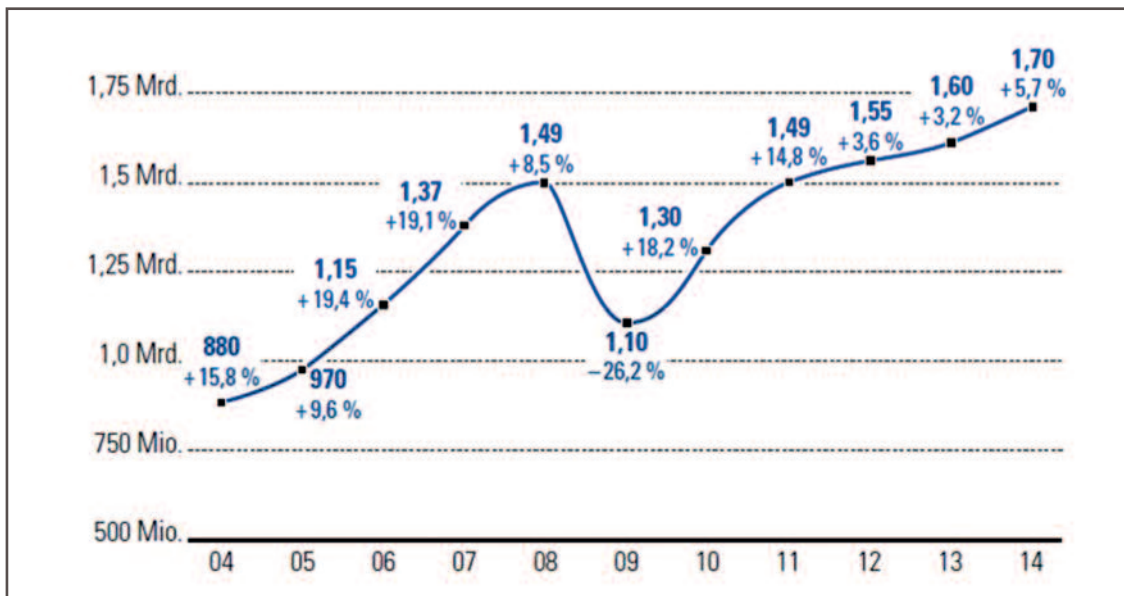
Trotz der dargestellten Argumente gegen Headhunter ist der **Umsatz der Personalberater** in den letzten 10 Jahren – abgesehen von einem sehr deutlichen Einbruch in 2009 – kontinuierlich gestiegen. In Deutschland lag der Personalberatungsumsatz 2014 bei 1,7 Mrd. Euro (weltweit bei 11,7 Mrd. USD). Dies ist ein Umsatzplus von 5,7% gegenüber 2013 (vgl. Abb. 4).¹³ Diese Wachstumsrate ist größer als in den beiden Vorjahren, aber unter dem vom BDU ursprünglich erwarteten Wert von 7,8%.¹⁴

¹³ Vgl. BDU (2015), S. 2 und BDU (2010): Personalberatung in Deutschland 2009/2010, Bonn, S. 2 sowie AESC (2015): State of the Executive Search and Leadership Consulting Industry, 2014 Annual Report, New York, S. 3.

¹⁴ Vgl. BDU (2014): Personalberatung in Deutschland 2013/2014, Bonn, S. 11.

Im Hinblick auf die **Einsatzhäufigkeit in Abhängigkeit von der gesuchten Position**, werden Personalberater – wenig überraschend – umso häufiger eingesetzt, je hierarchisch höher die gesuchte Position ist. Während Top Manager häufig bzw. regelmäßig über Headhunter rekrutiert werden, ist dies für Spezialisten oder Fachkräfte deutlich seltener der Fall.

Im Hinblick auf die **Anzahl der eingesetzten Personalberater**, wird pro Suche mehrheitlich nur mit einem Berater zusammengearbeitet. 73% der Befragten setzen i.d.R. für einen Suchauftrag auch nur einen Berater ein. Allerdings wird je nach Position und Anforderung mit unterschiedlichen Headhuntern zusammengearbeitet (ebenfalls 73% Nennungen). D.h. für die Suche nach einem Marketingleiter wird i.d.R. ein anderer Personalberater eingesetzt als für die Suche nach einem Projekt-Ingenieur. Dementsprechend bevorzugen die Personaler

Abbildung 4: Entwicklung Personalberatungsumsatz¹⁵

Die 1,7 Mrd. Euro Umsatz in Deutschland im Jahr 2014 erwirtschafteten 6.175 Personalberater in 2.000 Personalberatungsunternehmen durch die Vermittlung von 53.550 Stellen. Hierbei können die **Personalberatungsunternehmen** in verschiedene Größenklassen aufgeteilt werden. Neben 200 großen Beratungsunternehmen mit mehr als 1 Mio. Euro Jahresumsatz gibt es auch eine Vielzahl an kleinen Personalberatungen mit weniger als 250.000 Euro Jahresumsatz. Dabei handelt es sich meist um Einzelberater. Gegenüber 2013 ist insbesondere die Anzahl der Researcher, d.h. Mitarbeiter die potenziell geeignete Kandidaten für eine anschließende Direktansprache aufspüren, deutlich gestiegen (11% Wachstum).¹⁶

Die **beauftragenden Unternehmen** kommen aus den verschiedensten Industrien. Neben den diversen Unternehmen aus einem verarbeitenden Gewerbe (Konsumgüterindustrie 13%, Maschinenbau 13%, Chemie 9%, Fahrzeugbau 8%), fragen insbesondere Finanzdienstleister (10%) und TIMES-Unternehmen (11%) Personalberatung nach.¹⁷

Gut die Hälfte der **zu besetzenden Positionen** bewegt sich im Hinblick auf das Zieleinkommen im Bereich 75.000–150.000 Euro. Nur knapp 9% der Stellen sind mit über 250.000 Euro Jahreseinkommen dotiert. Diese werden meist von den großen Personalberatungen mit über 3 Mio. Euro Jahresumsatz besetzt.¹⁸

4.4 Honorargestaltung

Personalberater erhalten im Durchschnitt 25,5% des Zieleinkommens als **Honorarhöhe**.¹⁹ Dies ist die Konsequenz eines erkennbaren Preisdrucks, denn 2013 lag der

Wert noch bei 27%. Der Preisdruck zeigt sich insbesondere bei Positionen der mittleren und unteren Führungsebene.²⁰

Im Hinblick auf das zugrunde liegende **Honorarmodell** zeigen sich interessante Abweichungen zwischen den Befunden des BDU und den Ergebnissen der eigenen Erhebung. Laut den vom BDU befragten Personalberatern liegt der Erfolgsanteil mehrheitlich unter 50%.²¹ Dies ist wenig verwunderlich, da der BDU seinen Mitgliedsunternehmen Honoraransätze wie das Drittelmodell empfiehlt, bei dem die Zahlung des Honorars in drei Schritten vorgenommen wird: Das erste Drittel erhält der Personalberater unmittelbar nach Auftragserteilung. Das zweite Drittel wird fällig, wenn dem Auftraggeber Kandidaten präsentiert wurden. Stellt der Auftraggeber einen der präsentierten Kandidaten ein, erhält der Personalberater auch das letzte Drittel des vereinbarten Honorars. Erfolgsanteile die deutlich über diesem 33%-Ansatz liegen, werden als unseriös abgelehnt.²²

Demgegenüber bevorzugen die Studienteilnehmer der WBS/BPM-Erhebung eher einen großen Erfolgsanteil. 77% lehnen die These ab, dass ihnen Honorarmodelle, bei denen man Personalberater nur im Erfolgsfall vergütet, suspekt sind. Dieser Befund ist stimmig mit den Ergebnissen einer früheren Studie an der WBS, in der ebenfalls Unternehmensvertreter befragt wurden. Dort ist ein Zusammenhang zwischen Honorarmodellen und Beratungsleistung erkennbar: Umso höher die Erfolgsabhängigkeit des Modells, desto besser wird die Qualität der Personalberatung beurteilt.²³

¹⁵ BDU (2015), S. 2.¹⁶ Vgl. BDU (2015), S. 3.¹⁷ Vgl. BDU (2015), S. 10.¹⁸ Vgl. BDU (2015), S. 9 und als Vergleich BDU (2014), S. 9.¹⁹ Vgl. BDU (2015), S. 8.²⁰ Vgl. Kornherr, L. (2014): Das gerechte Honorar, in: Heidelberger, M./Kornherr, L. (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung, 2.

Auflage, München, S. 101ff.

²¹ Vgl. BDU (2015), S. 8.²² Vgl. BDU (2011): Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB), Leitfaden des Instituts der Unternehmensberater IdU im BDU, Bonn, S. 5.²³ Vgl. Petry, T. (2013): Honorarmodelle in der Personalberatung: Je erfolgsabhängiger, desto besser, in: Haufe (Hrsg.): Personaldienstleister 2013, 5. Auflage, S. 12ff.

	gar nicht zufrieden	wenig zufrieden	zufrieden	ziemlich zufrieden	vollkommen zufrieden
Einstellung eines/r passend-qualifizierten Kandidaten/in	0,8%	7,4%	32,2%	51,0%	8,6%
Einstellung eines/r kulturell-passenden Kandidaten/in	0,9%	11,9%	47,0%	34,3%	5,9%
Berater vertritt das Unternehmen und seine Werte im Verlauf der Suche angemessen	2,2%	12,5%	47,3%	31,3%	6,7%
Option aus mehreren geeigneten Kandidaten/innen auswählen zu können	1,6%	17,3%	45,0%	30,6%	5,5%
Einwandfreier und transparenter Recruiting-Prozess	2,3%	16,7%	50,2%	27,1%	3,7%
Schneller Prozess bis zur Einstellung (kurze Time-to-hire)	2,2%	26,0%	48,8%	20,8%	2,3%
Angemessenes Preis/Leistungs-Verhältnis	5,4%	32,8%	52,2%	8,7%	0,8%
Niedrige Einstellungskosten (Cost-to-hire)	9,6%	46,7%	39,4%	3,6%	0,7%

Abbildung 5: Zufriedenheit der Unternehmen²⁶

Es zeigt sich also ein gewisser Unterschied zwischen dem, was die Personalberater (gerne) anbieten und dem, was die Personaler sich wünschen. Dass die Unternehmen zunehmend versuchen, ihre Wünsche auch umzusetzen, zeigt sich daran, dass der Erfolgsanteil >50% in der BDU-Studie in 2014 gegenüber 2013 gestiegen ist. 600 der 1.050 zusätzlichen Stellenvermittlungen hatten einen Erfolgsanteil >50%.²⁴

4.5 Suchmethoden

Bei der Suche wenden Personalberater meist die **Direktsuche** an (85%). In 42% der Fälle kommt ausschließlich die Direktsuche zum Einsatz. In 43% wird die Direktsuche mit einer Anzeigensuche (print und/oder online) oder einer Internet/Social Media/Datenbank-Suche kombiniert. Bei 10% der Aufträge erfolgt die Suche ausschließlich über **Internet/Social Media/Datenbank**. Lediglich in 5% der Fälle erfolgt eine reine **Anzeigensuche**, mehrheitlich online. Die 2002 mit 20% noch bedeutsame reine Print-Anzeigenschaltung spielt heute in der Breite kaum noch eine Rolle.²⁵ Für bestimmte Positionen gehört sie aber nach wie vor noch dazu. So verdeutlicht eine große Anzeige bspw. in der FAZ auch heute noch die Wertigkeit einer Vorstandsposition in einem größeren Unternehmen.

4.6 Zufriedenheit der Unternehmen

Im Hinblick auf die Zufriedenheit der Unternehmen mit den Personalberatern zeigt sich ein **gemischtes Gesamtbild**. In Summe sind nur 3% der Befragten vollkommen zufrieden. Die Mehrheit der Befragten (46%) wählt die mittlere Antwort der 5er Zufriedenheitsskala.

Nimmt man den Personalberater-Einsatzgrad mit in die Analyse hinzu, zeigt sich ein positiver Zusammenhang von Zufriedenheit und Einsatzgrad. Wenig überraschend werden Personalberater dann häufiger eingesetzt, wenn die Personaler zufriedener mit deren Leistung sind.

Im Rahmen der Studie wurde jedoch nicht nur die generelle Zufriedenheit abgefragt, sondern auch die Zufriedenheit hinsichtlich unterschiedlicher Qualitätskriterien. Hierbei zeigt sich, dass die Studienteilnehmer insbesondere im Hinblick auf die Einstellung eines/r qualifizierten Kandidaten/in ziemlich zufrieden sind (vgl. Abb. 5). Dies ist natürlich sehr erfreulich, da es das wichtigste Ziel im Recruiting generell und das wichtigste Auswahlkriterium für einen konkreten Personalberater ist.

Die größte Unzufriedenheit besteht hinsichtlich der Kosten. Dies wurde ja bereits als wichtigstes Argument gegen Personalberater angeführt. Das Preis/Leistungs-Verhältnis wird etwas besser beurteilt, allerdings auch eher weniger zufriedenstellend. Demnach rechtfertigt die Leistung nur zu einem geringen Teil die hohen Kosten. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Kosten bei allen Arten von Befragungen gerne kritisiert werden.

Ein wesentlicher Grund für die Steigerungsfähigkeit bei der Zufriedenheit scheinen unseriöse Methoden einiger Personalberater zu sein. 61% der Teilnehmer berichten von zumindest gelegentlich wenig seriösen Headhuntern. Nur 9% nehmen keine unseriösen Aktivitäten wahr. Daher halten 83% eine stärkere Regulierung des Personalberatungsmarktes bzw. die Einführung von verbindlichen Qualitätsstandards für sehr sinnvoll.

²⁴ Vgl. BDU (2015), S. 8 im Vergleich zu BDU (2014), S. 8.

²⁵ Vgl. BDU (2015), S. 7 und BDU (2014), S. 7.

²⁶ Eigene Studie. Frage: Wie zufrieden sind Sie in der Zusammenarbeit mit Personalberatern hinsichtlich folgender Aspekte? n = 1194 (Mehrfachnennungen möglich).

²⁷ Vgl. BDU (2015), S. 11 und BDU (2014), S. 11.

²⁸ Vgl. BDU (2015), S. 4 und BDU (2014), S. 4.

²⁹ Vgl. BDU (2015), S. 14.

4.7 Trends

Für 2015 rechnen die vom BDU befragten Personalberater mit einem durchschnittlichen **Wachstum** von 6,2%. Dies ist etwas mehr als das erzielte Wachstum in 2014 (5,7%), aber weniger als die ursprünglich für 2014 prognostizierten 7,8%.²⁷

Diese Wachstumserwartung wird vom BDU-Geschäftsklima-Index für Personalberatungen jedoch nicht gestützt. Dort zeigt sich seit Anfang 2011 ein schwankender, aber tendenziell leicht sinkender Optimismus.²⁸ Dies mag u. a. daran liegen, dass von Beratungsunternehmen aller Größen das Active Sourcing über Social Media Kanäle als weiterhin zunehmende Bedrohung angesehen wird.²⁹

Diese Einschätzung wird durch die Ergebnisse der Befragung der Personaler gestützt. Die befragten Personaler sehen in einem vermehrten internen Recruiting und Active Sourcing zunehmend bedeutendere **Alternativen zum Personalberater-Einsatz**. Jeweils über die Hälfte der Befragten geben an, dass diese beiden Alternativen zukünftig den Einsatz von Personalberatern reduzieren werden.

Trotz der zu erwartenden Zunahme von Active Sourcing und internem Recruiting auf Kosten von Headhunter-Aufträgen, sehen die Studienteilnehmer mehrheitlich aber **keinen grundsätzlichen Bedeutungsverlust von Personalberatern**. 73% der Personaler erwarten, dass die Personalberatung zukünftig nicht an Bedeutung verliert, da die Unternehmen in besonderen Fällen nicht auf die Expertise von branchen-spezialisierten Personalberatern verzichten können.

5. Fazit

Auf Basis einer Kombination von Primär- und Sekundäranalyse konnte, durch das hier vorgestellte Forschungsprojekt an der Wiesbaden Business School in Kooperation mit dem Bundesverband der Personalmanager, ein wichtiger Beitrag zur Erhöhung der Transparenz im für das Personalmanagement sehr bedeutenden Bereich der Personalberatung geleistet werden. Die bisher fehlende Analyse der beauftragenden Unternehmen hat einen empirischen Nachweis von bisher unbelegten Bauchgefühlen und einzelnen Erfahrungswerten von Personalern erbracht. Damit bietet das Forschungsprojekt eine gute Basis für eine weitere Professionalisierung im Personalbereich.]

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT WIESBADEN e.V.

BGW

www.bgw-wiesbaden.de

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

DER EUROPÄISCHE GERICHTSHOF ALS OBERSTES ZIVILGERICHT – EINE FEINDLICHE ÜBERNAHME?

Dr. Friedemann Götting-Biwer

stv. Hauptgeschäftsführer und Geschäftsführer Recht und International der IHK Wiesbaden, Lehrbeauftragter für Europarecht an der WBS



Europarecht findet sich in vielen Vorlesungen zum Wirtschaftsrecht an der Wiesbaden Business School. Bei der Gründung der Europäischen Gemeinschaften vor fast sechzig Jahren hat niemand das Privatrecht im Visier gehabt. In der Europäischen Union von heute ist es genauso wenig wegzudenken wie jedes andere Rechtsgebiet. Der Beitrag befasst sich mit der Rolle des Europäischen Gerichtshofes und seinem Anteil an der Entwicklung eines Europäischen Privatrechts.

„Das Bundesverfassungsgericht als oberstes Zivilgericht“ lautete eine Abhandlung, Aufregung und Abrechnung des Rechtswissenschaftlers Uwe Diederichsen vor bald zwanzig Jahren.¹ Der Unmut des Autors richtete sich gegen die permanente Aufladung privatrechtlicher Rechtsverhältnisse mit dem Verfassungsrecht durch das Bundesverfassungsgericht. Dahinter stand eine auch anderswo gemachte Beobachtung: Die Methode, mit der das Gericht das Grundgesetz interpretiert, entscheidet zugleich über die Reichweite seiner Kontrolle. Der den Zugang zum Verfassungsgericht eigentlich regelnde Zuständigkeitskatalog (Art. 93 GG) tritt demgegenüber in den Hintergrund.² Ähnliche Vorwürfe muss sich der Europäische Gerichtshof anhören, übrigens auch und gerade vom Bundesverfassungsgericht. Am Pranger stehen seine großzügige Auslegung und Handhabung der EU-Kompetenzen sowie eine daraus resultierende Tendenz zur Rechtsfortbildung.³ Mit alledem soll der Gerichtshof dafür sorgen, dass sich das Europarecht immer weiter ausbreitet. Dabei wird mitunter die Systemfrage gleich mitgestellt, indem der EuGH die Rolle eines „gouvernement des juges“ spielt, einer „Herrschaft der Richter“ frönt, die kaum Grenzen kennt.⁴ Im Folgenden will ich dieser Frage für das Privatrecht nachgehen: Hat sich der EuGH inzwischen derart an die Stelle des obersten Zivilgerichtes katapultiert?

Der Europäische Gerichtshof ist auch ein Zivilgericht

Die erste Hürde ist rasch genommen. Beim Bundesverfassungsgericht mag in der Tat besonders darzulegen sein, ob und wie weit es sich überhaupt in die Zivilgerichtsbarkeit einmischen kann und darf. Die konfrontative Gegenüberstellung Verfassungsgericht versus Zivilgericht funktioniert beim EuGH indes schon deshalb nicht, weil er eben beides ist, und sogar noch mehr. Seine Aufgaben erschöpfen sich nicht darin, über Verfassungsfragen zu entscheiden. Zugleich tritt der Gerichtshof auch als Verwaltungs-, Zivil- und Disziplinargericht auf.⁵ Diese Erweiterung gegenüber einem reinen Verfassungsgericht erklärt sich in erster Linie aus seiner Einbindung in die nationalen Gerichtsbarkeiten im Wege des Vorabentscheidungsverfahrens (Art. 267 AEUV). Geht es vor einem Gericht eines Mitgliedstaates etwa um die Frage, wie eine EU-Richtlinienbestimmung zu verstehen ist, kann es dazu den Gerichtshof anrufen. Entscheidet es den Rechtsstreit in letzter Instanz, muss es dies sogar tun. Geschuldet ist dies der Wahrung der Rechtseinheit in der Union. Dafür ist das EU-Recht in allen Mitgliedstaaten einheitlich auszulegen und anzuwenden. Der EuGH bietet hier einen „Interpretationsservice“⁶, indem er eine unklare, in 24 gleichberechtigten Sprachfassungen existierende Norm verbindlich deutet. Ein speziell verfassungsrechtlicher Bezug besteht hierbei nicht. Deshalb ist in dieser Hinsicht auch keine Parallele zum Bundesverfassungsgericht vorhanden. Die einheitliche Auslegung des Bundesrechts

¹Uwe Diederichsen, Das Bundesverfassungsgericht als oberstes Zivilgericht – Ein Lehrstück der juristischen Methodenlehre, Archiv für die civilistische Praxis, Bd. 198 (1998), S. 171-260.

²Klaus Schlaich/Stefan Koriath, Das Bundesverfassungsgericht, 10. Aufl. 2015, Rn. 14.

³Martin Nettesheim, Kompetenzen, in: Armin von Bogdandy/Jürgen Bast, Europäisches Verfassungsrecht, 2. Aufl. 2009, S. 389, 403.

⁴Heinrich Honsell, Einleitung zum BGB, in: Staudinger, Eckpfeiler des Zivilrechts, 2014/2015, Rn. 40.

⁵Charlotte Gaitanides, in: Hans von der Groeben/Jürgen Schwarze/Armin Hatje, Europäisches Unionsrecht, 7. Aufl. 2015, Art. 19 EUV, Rn. 7–8; Bernhard Wegener, in: Christian Callies/Matthias Ruffert, EUV/AEUV, 4. Aufl. 2011, Art. 19 EUV, Rn. 3.

⁶Waltraud Hakenberg, Die Befolgung und Durchsetzung der Urteile der Gemeinschaftsgerichte, in: Peter-Christian Müller-Graff/Dieter H. Scheuing, Gemeinschaftsgerichtsbarkeit und Rechtsstaatlichkeit, EuR 2008, Beiheft 3, S. 163. >>

⁷Neben der Ermächtigungsgrundlage für eigene EU-Gesetzgebung spielt das EU-Verfassungsrecht eine weitere ebenso relevante Rolle für das Privatrecht. Es gibt den nationalen Privatrechtsordnungen über die Grundfreiheiten und die Diskriminierungsverbote einen verbindlichen Rahmen vor, dem sie zu entsprechen haben. Siehe z.B. EuGH, Urteil vom 08.11.2012 - C-461/11, Ulf Kazimierz Radziejewski/Kronofogdemyndigheten i Stockholm, EuZW 2013, S. 72: Das Erfordernis einen inländischen Wohnsitzes für eine Entschuldung im Insolvenzverfahren verstößt gegen Art. 45 AEUV.

⁸Siehe Rafal Manko, EU competence in private law, 2015, S. 11-12.

⁹Katja Lenzing, in: Hans von der Groeben/Jürgen Schwarze/Armin Hatje, Europäisches Unionsrecht, 7. Aufl. 2015, Art. 81 AEUV, Rn. 1; Matthias Rossi, in: Christian Callies/Matthias Ruffert, EUV/AEUV, 4. Aufl. 2011, Art. 81 AEUV, Rn. 15.

liegt in den Händen der obersten Bundesgerichte (für Zivilsachen beim Bundesgerichtshof) und nicht des Bundesverfassungsgerichts, unter Umständen ist der Gemeinsame Senat der obersten Gerichtshöfe des Bundes einzuschalten.

Was darf die EU im Privatrecht regeln?

Spannender wird der nächste Schritt, wenn man sich nämlich die unter der Interpretationsherrschaft des EuGH stehenden Bestimmungen des EU-Rechts anschaut. Bei ihnen könnte der Gerichtshof nun selber dafür gesorgt haben, dass sich ihr Anwendungsbereich immer weiter ausgedehnt hat. Instrument dafür wäre eine zügellose Lesart der ihnen zugrundeliegenden Kompetenzgrundlagen. Für das Zivilrecht benötigt die EU, wie für jedes Handeln, eine ihr von den Mitgliedstaaten dafür eingeräumte Ermächtigung (Art. 5 Abs. 2 EUV).

Eine ausdrückliche Ermächtigungsgrundlage für das Privatrecht fehlt im Europäischen Verfassungsrecht.⁷ Dies ist zunächst eine neutrale Aussage, denn damit allein ist noch nicht gesagt, dass der Unionsgesetzgeber nicht auf diesem Gebiet tätig werden darf. Schließlich nehmen die EU-Verträge im Allgemeinen die Kompetenzausstattung der Union weniger anhand von Sachgebieten-Katalogen vor, wie sie etwa im Grundgesetz zur Aufteilung der Zuständigkeit von Bund und Ländern enthalten sind (Art. 72 – Art. 74 GG) und wo das „bürgerliche Recht“ als Gegenstand der konkurrierenden Gesetzgebung eigens genannt ist (Art. 74 Abs. 1 Nr. 1 GG). Das Europäische Verfassungsrecht geht häufig anders vor und macht das „Funktionieren des Binnenmarktes“ zur Voraussetzung einer EU-Kompetenz (Art. 114 AEUV, Art. 115 AEUV; Art. 81 Abs. 2 lit. c AEUV). Es setzt also nicht an einem einzelnen Gegenstand, sondern an einem bestimmten, übergeordneten Ziel an.

Damit kommt es zu einer entscheidenden Änderung des Blickwinkels. Durch die Brille „Funktionieren des Binnenmarktes“ betrachtet, spielt es keine Rolle, in welchem Rechtsgebiet man landet, wenn innerstaatliches Recht aufgrund von EU-Recht zu harmonisieren ist. Und genau hierin dürfte auch die Ursache für die von EU-kritischen Privatrechtlern so empfundene Distanziertheit des EuGH zu ihrem Fach liegen, die in Wahrheit erst einmal systembedingt ist und als solche keine Ignoranz gegenüber Privatrechtsgrundsätzen der Mitgliedstaaten ausdrückt. Auf der anderen Seite kann man aber gerade deshalb hinterfragen, ob der EuGH (auch) ein echtes und erst recht oberstes Zivilgericht sein kann. Dazu ist nun auf die entsprechenden EU-Kompetenzen

und die dazugehörige Rechtsprechung des Gerichtshofs näher einzugehen.

Das Europäische Verfassungsrecht ermächtigt die EU-Organen, eigene Rechtsakte zu setzen. Dieses „EU-Gesetzesrecht“ – auch EU-Sekundärrecht genannt – gibt es in verschiedenen abschließend vorgegebenen Formen (Art. 288 AEUV). Welche Form auszuwählen ist, schreibt das EU-Verfassungsrecht vor, fehlt eine Vorgabe besteht Wahlfreiheit (Art. 296 Abs. 1 AEUV). Für das Zivilrecht sind – insoweit nicht ungewöhnlich – allein die Verordnung und die Richtlinie relevant. Verordnungen gelten für alle Adressaten (Mitgliedstaaten, Bürger, Unternehmen) unmittelbar. Ihre Wirkungen treten von selbst ein, ohne dass die Mitgliedstaaten irgendetwas dazu beitragen müssen (und dürfen). Dagegen sind Richtlinien nur an die Mitgliedstaaten gerichtet. Sie geben ihnen verbindliche Ziele vor (z.B. bestimmte Verbraucher-Schutzrechte in ihr nationales Vertragsrecht aufzunehmen). Dabei bleibt es den Mitgliedstaaten überlassen, wie sie diese Ziele „umsetzen“ (z.B. durch ein eigenes Verbraucherschutzgesetz oder durch Einarbeitung in ihr Zivilgesetzbuch). Hierfür bekommen sie eine Umsetzungsfrist, innerhalb derer sie die Vorgaben der Richtlinie in ihr nationales Recht einzuarbeiten haben.

Harmonie im internationalen Privat- und Zivilverfahrensrecht: Europarecht auf dem Vormarsch!

Ein unmittelbarer Bezug zum Privatrecht findet sich in Art. 81 AEUV. Er ermächtigt die EU, eine justizielle Zusammenarbeit bei grenzüberschreitenden Zivilsachen zu fördern, die auf dem Grundsatz der gegenseitigen Anerkennung gerichtlicher und außergerichtlicher Entscheidungen beruht. Auf dieser Grundlage hat die EU mehrere Verordnungen erlassen, die das internationale Privatrecht der Mitgliedstaaten vereinheitlicht haben: Rom I-VO (Vertragsrecht), Rom II-VO (Außervertragliche Schuldverhältnisse), Rom III-VO (Internationales Scheidungsrecht), EuErbVO (Erbsachen und Europäisches Nachlasszeugnis); geplant und derzeit im Gesetzgebungsverfahren sind Verordnungen zum Ehegüterrecht und zum Güterrecht eingetragener Partnerschaften.⁸

An dieser Ausübung der Kompetenz nach Art. 81 AEUV hat sich kein Streit entzündet. So steht schon von ihrem Wortlaut außer Frage, dass es hier um internationales Privat- und Zivilverfahrensrecht geht und nicht um materielles Zivilrecht.⁹ Ebenso offensichtlich ist der erforderliche Binnenmarktbezug. Denn ein unionsrechtliches internationales Privatrecht bestimmt das anwendbare >>

Sachrecht unabhängig davon, in welchem EU-Mitgliedstaat ein Rechtsfall zu entscheiden ist und nimmt damit manche Unsicherheit bei grenzüberschreitenden Aktionen aus dem Spiel. Politisch nicht durchgesetzt hat sich die Idee, die Wahl internationaler oder auf EU-Ebene anerkannter Grundsätze und Regeln des materiellen Vertragsrechts zuzulassen. Damit hätte man sicherlich die „Principles of European Contract Law“ promoten können, eine bislang unverbindliche Aufstellung gemeineuropäischer Grundsätze des Vertragsrechts. Der Mehrheitswille der EU-Mitgliedstaaten, angeführt von Großbritannien und Deutschland, wollte indes nur die Wahl staatlichen Rechts gestatten.

Disharmonien im materiellen Zivilrecht: Verbraucher und sonst gar nichts?

In solch materielles innerstaatliches Privatrecht eingreifen kann die EU auf Grundlage von Art. 114 AEUV. Er erlaubt, Maßnahmen zur Angleichung von nationalen Rechtsvorschriften („Harmonisierung“) zu erlassen, die sich unmittelbar auf die Errichtung und das Funktionieren des Binnenmarktes auswirken. Mittlerweile, und das erklärt ihre Beliebtheit bei der EU-Kommission, reicht hierfür eine Mehrheit im ordentlichen Gesetzgebungsverfahren (Art. 289 Abs. 1 AEUV), während die Flexibilitätsklausel des Art. 352 AEUV Einstimmigkeit im Rat der EU (und Zustimmung im Parlament) verlangt. Sie kann immer dann zum Zuge kommen, wenn die Union eines ihrer Vertragsziele verwirklichen will und ihr eine ausdrückliche Kompetenzzuweisung fehlt.

Art. 114 AEUV (bzw. seine Vorgängernormen) war inzwischen die Ermächtigungsgrundlage für die Harmonisierung einer ganzen Reihe von Privatrechtsvorschriften. Dabei lag der Fokus auf dem Verbraucherschutz, denn gerade die Anerkennung eines hohen Verbraucherschutzniveaus ist für die Harmonisierung nationalen Rechts explizit vorgegeben (Art. 114 Abs. 3 AEUV). Insofern spiegeln die zivilrechtlichen EU-Richtlinien eine Art Europäisches Verbraucherschutzrecht und stellen eben keine Europäische Zivilrechtskodifikation dar. Erfasst sind nämlich lediglich bestimmte Situationen und Geschäfte, in denen der Verbraucher bei grenzüberschreitenden Sachverhalten geschützt werden soll: Haustürgeschäftswiderrufs-RL, Verbraucherkredit-RL, Pauschalreise-RL, Fernabsatz-RL, Verbrauchsgüterkauf-RL und einige mehr.¹⁰

Im Laufe der Zeit hat die EU hierbei verschiedene Konzepte und „Harmonisierungsgrade“ verfolgt. Sie machen den Mitgliedstaaten entweder strikte Vorgaben

(Vollharmonisierung) oder lassen Spielräume für abweichende höhere Standards (Mindestharmonisierung). Inzwischen versucht man es überwiegend mit der „targeted harmonization“ (Halbharmonisierung). Hier stellt die EU zwar feste Regeln auf. Allerdings erlauben Öffnungsklauseln, nationale Besonderheiten beizubehalten. Darin liegt letztlich das Eingeständnis, dass die Vollharmonisierung ihre Grenzen hat¹¹ und das EU-Verbraucherschutzrecht weiterhin von Kompromissen und keiner durchgehenden Einheitlichkeit in den Mitgliedstaaten geprägt sein wird.

Der Europäische Gerichtshof hat es deshalb zunächst nur mit einem Teilgebiet des Zivilrechts, dem Verbraucherschutzrecht, zu tun, das überdies noch lückenhaft ausgestaltet ist. Zwar finden sich darin allgemeine Themen, wie z.B. Vertragsschluss und Vertragsbeendigung. Sie sind indes speziell auf die Verbrauchergeschäfte bezogen, so dass sich allseitige Grundsätze kaum herausbilden lassen. Auch ist das Verbraucherschutzrecht von vielen anderen Themen des Zivilrechts weitgehend entkoppelt, wie dem Deliktsrecht oder dem Sachenrecht oder überhaupt nicht berührt, wie dem Familien- und Erbrecht.

Allerdings hat der Gerichtshof auf diesem thematisch begrenzten Gebiet eine aktive, mitgestaltende Rolle eingenommen. So hat er bei der Pauschalreise-RL faktisch das Konzept der Vollharmonisierung durchgesetzt,¹² indem er Verbrauchern einen Schadensersatzanspruch auch für Nichtvermögensschäden gibt. Dieser sich aus dem Wortlaut der Richtlinie nicht gerade aufdrängende Anspruch¹³ sei notwendig, um ansonsten drohende Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden, da nicht alle nationalen Zivilrechte Schadensersatz für immaterielle Schäden vorsehen.¹⁴ Das damit ins Spiel gebrachte Argument ist nun wiederum kein echtes zivilrechtliches, sondern der vom Gerichtshof stets hervorgehobene „effet utile“. Mit diesem Auslegungsgrundsatz soll die volle oder praktische Wirksamkeit des Unionsrechts erreicht werden.

Weiterhin bestimmt der Gerichtshof mit der Interpretation der Tatbestandsmerkmale des Art. 114 AEUV die Reichweite der EU-Kompetenz zur Angleichung nationaler Zivilrechte. Hier musste er sich dem Vorwurf stellen, mit einer eher laxen Behandlung des dafür notwendigen „Binnenmarktbezugs“ für eine „Entgrenzung“ zu sorgen.¹⁵ Der Gerichtshof verlangt für Rechtsangleichungsmaßnahmen, dass sie dem Funktionieren des Binnenmarktes dienen, also Handelshemmnisse oder spürbare Wettbewerbsverzerrungen abbauen.¹⁶

¹⁰ Siehe Rafal Manko, EU competence in private law, 2015, S. 8.

¹¹ Grünbuch der Kommission, Optionen für die Einführung eines Europäischen Vertragsrechts für Verbraucher und Unternehmen, KOM (2010) 348 endg. vom 01.07.2010, S. 6.

¹² Wolfram Dickersbach, Europäisierung nationaler Vertragsrechte, Bucerius Law Journal 2015, S. 3, 4.

¹³ Klaus Tonner/Beatrix Lindner, Immaterieller Schadensersatz und der EuGH, NJW 2002, S. 1475–1476.

¹⁴ EuGH, Urteil vom 12.03.2002 – C-168/00, Simone Leitner/TUI Deutschland GmbH & Co. KG, NJW 2002, S. 1255–1256, Nr. 21.

¹⁵ Carsten Herresthal, Vertragsrecht, in: Katja Langenbucher, Europäisches Privat- und Wirtschaftsrecht, 3. Aufl. 2013, Rn. 30; Heinrich Honsell, Einleitung zum BGB, in: Staudinger, Eckpfeiler des Zivilrechts, 2014/2015, Rn. 40 und Rn. 43.

¹⁶ EuGH, Urteil vom 08.06.2010 – C-58/08, The Queen, auf Antrag von Vodafone Ltd u. a./Secretary of State for Business, Enterprise and Regulatory Reform, EuZW 2010, S. 539, Nr. 32.

¹⁷ Siehe Hugh Collins, Why Europe Needs a Civil Code, *European Review of Private Law* 2013, S. 907, 911.

¹⁸ Peter Limmer, Europäisierung des Vertragsrechts, *DNotZ-Sonderheft* 2012, S. 59, 68.

¹⁹ Jürgen Basedow, Gemeinsames Europäisches Kaufrecht – Das Ende eines Kommissionsvorschlages, *ZEuP* 2015, S. 432–433.

²⁰ Rafal Manko, EU competence in private law, 2015, S. 16.

²¹ EuGH, Urteil vom 01.04.2004 - Rs. C-237/02, *Freiburger Kommunalbauten GmbH Baugesellschaft & Co. KG* ./ Hofstetter, *EuZW* 2004, S. 349.

²² Marco B.M. Loos, Standard Contract Terms Regulations in the Proposal for a Common European Sales Law, *ZEuP* 2012, S. 776, 792-793.

²³ Carsten Herresthal, Ein europäisches Vertragsrecht als Optionales Instrument, *EuZW* 2011, S. 7, 12.

²⁴ Hein Kötz, Vorvertragliche Verhandlungen und ihre Bedeutung für die Vertragsauslegung, *ZEuP* 2013, S. 777, 786.

Ob dies wirklich der Fall ist, debattierte man jüngst kontrovers beim Vorschlag der EU-Kommission für ein Gemeinsames Europäisches Kaufrecht (Common European Sales Law).

Ausgangspunkt muss auch hier sein, ob unterschiedliche nationale Vertragsrechte überhaupt zu Handelshemmnissen oder Wettbewerbsverzerrungen führen können. Dagegen lässt sich anführen, dass es weniger rechtliche, sondern eher andere, z.B. sprachliche, Barrieren sind, die den grenzüberschreitenden Warenaustausch behindern. Zudem könnte gerade die Vielfalt nationaler Regeln aufgrund ihrer vorherigen Bestimmbarkeit mittels Rechtswahl grenzüberschreitendes Handeln fördern, da sie für jede Transaktion flexible Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet.¹⁷ Allerdings geraten diese bei Verbraucherverträgen schnell an ihre Grenzen. Hier gebietet Art. 6 Abs. 2 Rom I-VO die zwingenden Vorschriften des Mitgliedstaates anzuwenden, in dem der Verbraucher seinen gewöhnlichen Aufenthalt hat. Dem würde das Gemeinsame Europäische Kaufrecht abhelfen, da allein der darin festgeschriebene Verbraucherschutz-Standard verbindlich wäre. Zur Anwendung kommt das Gemeinsame Europäische Kaufrecht indes erst, wenn es die Parteien wählen („optionales Instrument“). Weil insofern die nationalen Rechte nicht harmonisiert, sondern um eine weitere Option ergänzt werden, gehen viele – und nicht zuletzt einige Mitgliedstaaten wie Deutschland – davon aus, dass nicht Art. 114 AEUV, sondern Art. 352 AEUV als Rechtsgrundlage einschlägig ist. Die dann erforderliche Einstimmigkeit wird einerseits als dem Projekt politisch angemessen gesehen¹⁸, andererseits kann sie es mit mannigfachen Kompromissen abschwächen oder sogar als „science fiction“ dauerhaft beenden. Momentan sieht es jedenfalls so aus, als ob die EU-Kommission derart auf die ablehnenden Mitgliedstaaten zugeht, indem sie den Anwendungsbereich des Gemeinsamen Europäischen Kaufrechts auf Fernabsatzverträge im Online-Handel beschränken will.¹⁹

»Judicial spill-over« zum Europäischen Privatrecht?

Auch dann bekommt der Europäische Gerichtshof indes erstmals ein weitgehend in sich geschlossenes Regime als verbindliche Auslegungsinstanz unter seine Regie. Das Gemeinsame Europäische Kaufrecht regelt

nämlich nicht nur Kaufrechtsmaterien, sondern viele Gegenstände des Vertragsrechts insgesamt: Abschluss und Auslegung, Anfechtung und Aufhebung von Verträgen sowie Haftungsfragen. Seine Rechtsprechung könnte deshalb auf diejenige zum Vertragsrecht der nationalen Zivilgerichte ausstrahlen. Ein solches „judicial spillover“²⁰ mag auf lange Sicht dazu führen, Widersprüche zwischen aufgrund von EU-Richtlinien angeglichenem nationalen Privatrecht und dem übrigen nationalen Privatrecht aufzuheben. Einen weiteren Pflock in das innerstaatliche Recht einschlagen würde darüber hinaus die Fairnesskontrolle vorformulierter Vertragsbedingungen im Gemeinsamen Europäischen Kaufrecht. Der Gerichtshof hat dies bisher in seiner Rechtsprechung zur Unlautere Geschäftspraktiken-RL abgelehnt, da er sonst andere Bestimmungen des anwendbaren nationalen Rechts einbeziehen müsste, die nicht auf EU-Recht zurückgehen.²¹ Im Falle des Gemeinsamen Europäischen Kaufrechts lägen jedoch Vorschriften vor, die in allen Mitgliedstaaten identisch sind, so dass auch die Frage ihrer Fairness verbindlich und einheitlich zu klären ist. Anderenfalls müssten die Unternehmen wieder für jeden Mitgliedstaat eigene Standard-Verträge ausarbeiten, was dem Sinn des Gemeinsamen Europäischen Kaufrechts widerspricht.²²

Die neue Zivilrechtsordnung in Europa: Gerichte arbeiten zusammen

Trotz dieser Schneisen, die der Gerichtshof in die nationalen Privatrechte schlägt, bleibt seine Rechtsprechung von nationalem Zivilrecht umgeben. Ebenso sicher ist der Gerichtshof aber auch ein Europäisches Zivilgericht, was er übrigens durchaus in seiner Außerdarstellung und auf seiner Richterbank²³ stärker zeigen sollte. Die Stellung des höchsten Zivilgerichtes in der Europäischen Union kommt ihm jedoch genauso wenig zu wie den nationalen Zivil- und Verfassungsgerichten. Sie alle sind Dialoggerichte, die das Zusammenwachsen der nationalen Zivilrechte mit dem Europäischen Zivilrecht gemeinsam meistern müssen. Dass der Europäische Gerichtshof es dabei bislang vornehmlich mit Verbraucherschutzrecht zu tun hat, macht ihn zu keinem Solitär. Auch der Bundesgerichtshof befasst sich größtenteils mit Kaufverträgen über Gebrauchtwagen, Wohnungsmietverträgen und dem Streit über die Gültigkeit von AGB-Klauseln.²⁴ Man befindet sich also in guter Gesellschaft.]

NEUER MASTER-STUDIENGANG

Prof. Dr. Thomas Kolb



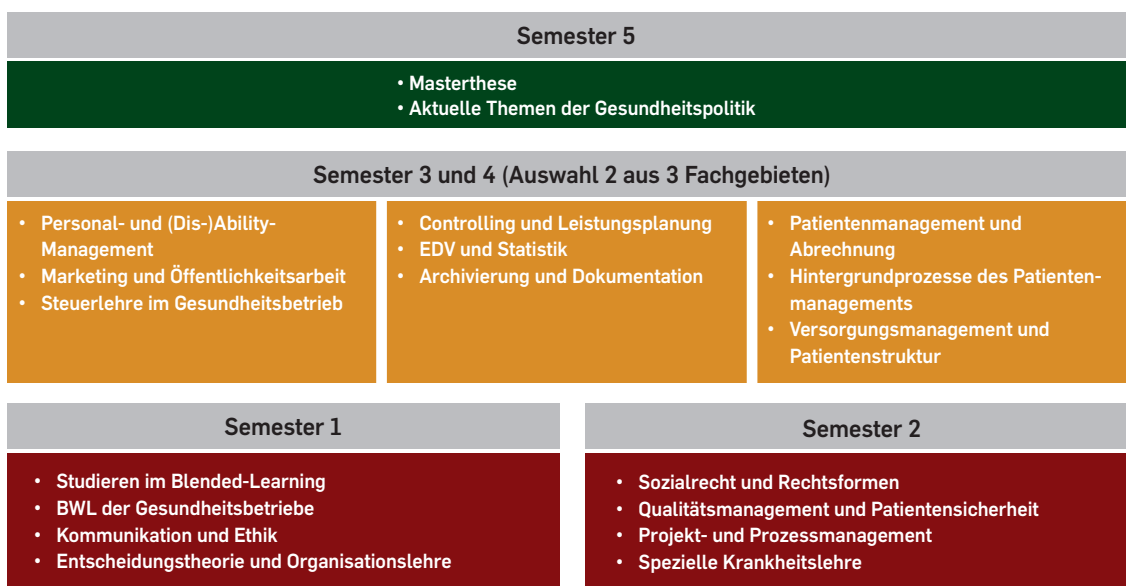
... in der Studienrichtung Gesundheitsökonomie

Seit dem Wintersemester 2014/2015 bietet die Studienrichtung Gesundheitsökonomie auch einen berufsbegleitenden Master-Studiengang an.¹ Die Qualifikationsziele des Studiengangs bestehen primär in der Stärkung der fachlichen und sozialen Kompetenzen der Studierenden, die sich hiermit für die Übernahme einer gehobenen Führungs- oder Fachfunktion im Gesundheitswesen qualifizieren. Neben der Vermittlung eines gesundheitsökonomisch vertiefenden Know-hows soll Führungs- und Managementkompetenz vermittelt werden.

Studiengangsaufbau

Der Studiengang ist als Blended-Learning-Studiengang in Teilzeit konzipiert. Die Regelstudienzeit beträgt 5 Semester, in denen 120 ECTS-Punkte als Aufbau auf ein vorhandenes Studium erworben werden können.

- Das erste Studienjahr (Semester 1 und 2) wird von allen Studierenden durchlaufen. Die dort angebotenen Lehrveranstaltungen stellen Pflichtveranstaltungen dar, die sich auch dem vertiefenden Wiederholen von Basiswissen widmen.
- Im zweiten Studienjahr wählen die Studierenden zwei von drei Wahlpflichtbereichen und gestalten hierdurch ihre den eigenen Neigungen entsprechende Spezialisierung. Die Wahlbereiche widmen sich der Administration und dem Management des Gesundheitsbetriebs, der Leistungsdokumentation und dem Leistungscontrolling sowie der Steuerung der Patientenversorgung.
- Im folgenden 5. Semester werden – neben der Erstellung der Masterthese – aktuelle Themen der Gesundheitspolitik aufbereitet und von den Studierenden auf der Basis der bisher erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten bearbeitet. Dieser Teil des Studiums ist ein gemeinsamer Zeitraum, in dem alle Studierenden gemeinsam an Pflichtmodulen teilnehmen müssen.



¹ Siehe zum Studiengang Gesundheitsökonomie WBS-Highlights 2013, S. 5–9.





Überrascht?

Sie lieben es, positiv überrascht zu werden? Dann sollten Sie uns kennenlernen! Wir sind ein modernes, forschendes Pharmaunternehmen mit Kernkompetenzen auf den Gebieten Schmerzmedizin, Atemwege, Immunologie und Suchtbehandlung. Bei uns finden Sie ein Umfeld, das Sie begeistert, Herausforderungen, die Ihnen gefallen und die Möglichkeit, Ihren eigenen Karrierekurs zu bestimmen. Was sonst noch auf Sie wartet?

Lassen Sie sich überraschen! Unterstützen Sie uns im Rahmen von:

Praktika, Bachelor- oder Masterthesis, Traineeprogrammen.

Sie suchen einen geeigneten Partner für ein freiwilliges - oder Pflichtpraktikum, eine Bachelor- oder Masterthesis im Rahmen Ihres Hochschulstudiums? Dann schauen Sie gezielt in unsere Stellenangebote, oder bewerben Sie sich initiativ. Wir prüfen Ihre Bewerbung anhand unserer Anforderungen und betrieblichen Möglichkeiten. Und falls Sie Ihr Studium bald beenden: Unsere Homepage sagt Ihnen, ob wir aktuell eine für Sie geeignete Stelle z. B. im Rahmen eines Traineeprogramms haben.

Wir bieten überraschend viel:

Tätigkeitsfelder in verschiedenen Fachbereichen, wie z. B. Communication, Health Care Affairs, Human Resources, Marketing, an denen Sie fachlich und persönlich wachsen werden. Spannende Einblicke in unterschiedlichste Aufgabenbereiche. Interessante Projektgruppen, motivierte Teams und Kollegen, die Sie jederzeit unterstützen.

Damit überraschen Sie uns:

Sie absolvieren ein Studium in der jeweiligen Fachrichtung, arbeiten sicher mit MS Office, sprechen gut Englisch und präsentieren sich als zuverlässiger Teamplayer. Sie sind lernfreudig und wollen viele neue Dinge kennenlernen, außerdem Ihr bereits erworbenes Wissen und Ihre bisherigen Erfahrungen engagiert einbringen. Sie arbeiten strukturiert und zuverlässig. Dann passen Sie zu uns!

Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung, mit der Sie uns einen umfassenden Eindruck Ihrer Qualifikationen und Vorstellungen übermitteln.

Ihr Ansprechpartner:

Ellen Schäfer

Tel: (0 64 31) 70 11 45

Mail: Ellen.Schaefer@mundipharma.de

www.mundipharma.de

GREAT
PLACE
TO
WORK®

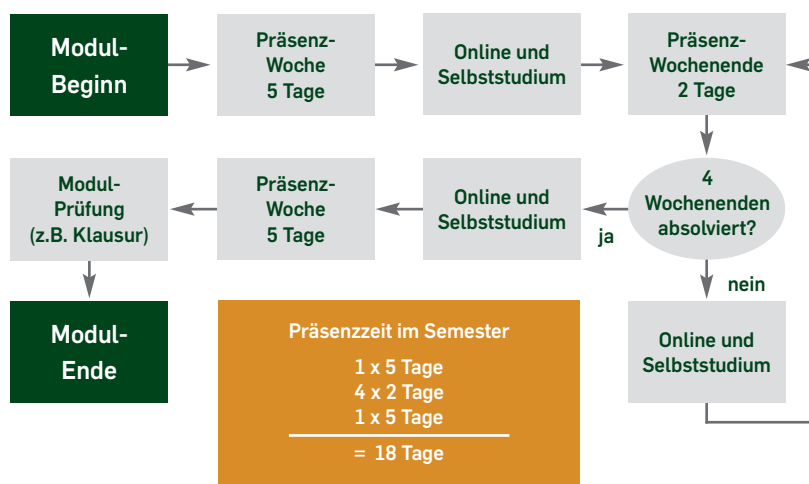
DEUTSCHLANDS
BESTE ARBEITGEBER
2015



Innerhalb des Semesters gestaltet sich der Vorlesungsbetrieb nach dem folgenden Muster:

- Eine fünftägige Blockwoche zu Beginn des Semesters.
- Vier zweitägige Wochenendblöcke während des Semesters.
- Eine fünftägige Blockwoche zu Ende des Semesters.

Diese Präsenzphasen werden jeweils durch Online- und Selbststudiums-Phasen unterbrochen.



Lehrveranstaltungen der Online-Phasen werden vornehmlich in den Abendstunden angeboten und als Video-Stream aufgezeichnet, so dass Studierende, die am Veranstaltungstermin verhindert sind, diese später nacharbeiten können. Diese Video-Streams werden auch auf der Online-Plattform zur Verfügung gestellt.

Aufgaben der Online-Phasen werden zeitnah nach der Einreichung über die Online-Plattform mit einem individuellen oder kollektiven Feedback versehen, so dass die Studierenden möglichst semesterbegleitend eine hohe Transparenz über die eigenen Studienleistungen haben.

Konzeptionierung des Studiengangs als Blended-Learning-Studiengang

Der Studiengang ist modular und als Blended-Learning-Studiengang konzeptioniert. Das heißt: Jedes Modul beginnt mit einer Vorbereitungsphase, in der die Studierenden in das Thema eingeführt werden und einen Überblick über den Modulablauf, Inhalte und Lernziele erhalten. Im Regelfall wird hier auch das Vorwissen der Studierenden getestet. Dies kann als Selbsteinschätzung (Normalfall) oder als Fremdeinschätzung erfolgen. Hierauf baut die Erarbeitungsphase des theoretischen Inputs auf, der in Form von zur Verfügung gestellten Materialien (Literatur, Kontroll- oder Leitfragen), Web Based Trainings (WBTs), Aufgabenstellungen und Vorlesungen in den Präsenzzeiten vermittelt wird. In der nachfolgenden Festigungsphase werden erlernte Inhalte vertieft und auch angewendet. Hier bearbeiten die Studierenden Aufgaben und Fälle. Dies kann individuell oder in der Gruppe erfolgen. Jedes Modul schließt mit einer Prüfungsleistung ab. Die unterschiedlichen Lernphasen werden durch digitale Instrumente unterstützt, die ein Learning-Management-System zur Verfügung stellt.

Verwendung elektronischer Lernplattformen

Jeder Blended-Learning-Studiengang wird über ein Learning-Management-System (im Fall der Hochschule RheinMain ist das ILIAS) ermöglicht. Der Vorteil für die Studierenden besteht darin, sich orts- und zeitunabhängig mit den Lehrinhalten auseinandersetzen und so das Lernen selbstorganisiert gestalten zu können. Zu einem gewissen Anteil (ca. 10%) werden Lernprozesse online angestoßen und realisiert und Kontakte zwischen Studierenden und Lehrenden ermöglicht.

Zugangsvoraussetzungen

Der Zugang zum Studiengang ist grundsätzlich allen Bewerberinnen und Bewerbern mit allgemeiner oder fachgebundener Hochschulreife oder Fachhochschulreife möglich, sofern sie erfolgreich ein einschlägiges Studium mit gesundheitsökonomischem Schwerpunkt abgeschlossen haben und mindestens einen Abschlussgrad Bachelor of Science oder Bachelor of Arts (180 ECTS) oder einen Diplom-Abschluss besitzen. Nach Möglichkeit sollten Bewerber im vorhergehenden Studium ein Curriculum durchlaufen haben, das die folgenden oder vergleichbare Themenbereiche beinhaltet:

- Gesundheitsökonomie
- Grundlagen des Sozialrechts
- Finanzmathematik und Statistik
- Jahresabschluss im Gesundheitsbetrieb
- Internes Rechnungswesen
- Qualitäts- und Risikomanagement im Gesundheitswesen
- Bachelorthesis mit gesundheitsökonomischer Prägung

Das Prozedere sieht eine schriftliche Bewerbung und das Bestehen eines programmierten Zugangstests vor. Er kann Fragen im Format Single-Choice, Multiple Choice oder offene Fragen vorsehen und erfordert Kenntnisse der vorgenannten Themengebiete. Ein Bewerbungsgespräch ist nicht vorgesehen. Der Nachweis von Berufserfahrung ist nicht erforderlich, aber auf Grund der Praxisrelevanz erwünscht.

ERSTE ABSOLVENTEN IM DOPPEL- MASTER MIT WINTERTHUR

Prof. Dr. Rainer Wedde



Seit einigen Jahren pflegt die WBS enge Kontakte zur School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) in Winterthur. Neben gemeinsamen Workshops und einem Dozentenaustausch sowie der Mitwirkung an Publikationsvorhaben bildet ein Doppelmasterprogramm das Herzstück der Kooperation.¹



Dieser Doppelmaster eröffnet die Möglichkeit, durch wechselseitige Anerkennung in nur vier Semestern den Master of Laws (LL.M.) der WBS und einen Master of Sciences in Business Administration der ZHAW zu erwerben. Seit kurzem kann alternativ in der Schweiz auch ein Studium zum Master of Sciences in Management and Law absolviert werden.

Für Studierende der WBS beginnt das Programm stets mit dem Wintersemester in Wiesbaden. Danach folgen das Frühjahrs- und das Herbstsemester in der Schweiz, bevor im vierten Semester die interdisziplinäre und grenzüberschreitende Abschlussarbeit ansteht, die von je einem Kollegen aus Winterthur und aus Wiesbaden gemeinsam betreut wird.



Die ersten Studierenden der WBS starteten Anfang 2013 ihren Aufenthalt in der Schweiz und schlossen im Herbst 2014 beide Studiengänge mit Erfolg ab. Zur Graduierungsfeier am 2. Oktober 2014 reisten Prof. Dr. Griesar und Prof. Dr. Wedde nach Winterthur. Im Rahmen einer stimmungsvollen, musikalisch umrahmten Veranstaltung erhielten die glücklichen Absolventen Jonathan Ohmer und Carsten Schollmaier aus den Händen der Studiengangsleiterin der ZHAW, Frau Prof. Dr. Brunner-Schmid und des Dekans der WBS zwei Urkunden. Doppelt stolz freuten sie sich mit ihren Angehörigen über den Studienerfolg. Die doppelte Qualifikation eröffnet spannende Berufsperspektiven: Ein Absolvent hat seinen Berufsweg gleich bei einer großen WP-Gesellschaft in Zürich gestartet.

Mittlerweile haben weitere Studierende das Programm angetreten, der erste Student aus der Schweiz wird in Kürze den Studiengang abschließen. Weitere Bewerbungen liegen vor. Außerdem wird es ab November 2015 ein gemeinsames Seminar beider Masterprogramme zum internationalen Steuer- und Gesellschaftsrecht geben, das abwechselnd in

Wiesbaden und in Winterthur stattfinden soll. Eine gesonderte Bewerbung für den Doppelmaster ist nicht möglich, vielmehr können sich Studierende aus dem Master der WBS heraus für das Programm bewerben.

¹Siehe zum Start des Doppelmasters Bericht in WBS-Highlights 2013, 16f.

Bewerbungsfrist für das nächste Studienjahr (Aufenthalt in der Schweiz ab Februar 2016) ist der 30. November 2015.]

SPOTLIGHT »INVERTED CLASSROOM FÜR SAP«

Tobias Michel, Cristina De Bergami und Prof. Dr. Karin Gräslund



– ein Pilotprojekt im Sommersemester 2015

Immer mehr Studierende strömen Jahr für Jahr an deutsche Hochschulen und der Aufwuchs an Dozenten kann damit nicht mithalten, weshalb sich das Studierenden-/Dozenten-Verhältnis von 51,22 (in 2002) auf 58,14 (in 2013) verschlechtert hat. Diese Entwicklung ist kritisch zu bewerten, weil dadurch moderne aktivierende Lehrformen (wie Labor-, Projekt- und Systemarbeit der Studierenden selbst) für die Lehrenden immer schwieriger anzubieten sind und die Qualität der so organisierten Lehre stetig sinkt. So stellt sich auch für den Kurs „Informationstechnologien für die betriebliche Finanzberichterstattung mit SAP Business Intelligence“ im Rahmen des Masters of Arts in Controlling & Finance an der Hochschule RheinMain die Frage, ob aktivierende Unterrichtsformen bei gleichbleibenden Kapazitäten weiterhin angeboten werden können; eLearning kann als innovative Lehrform evtl. eine Ergänzung darstellen, um trotz der steigenden Gruppengrößen je Kurs die individuellen Lernerfolge bei den Studierenden weiterhin zu erzielen.

Innerhalb des o. g. Kurses soll empirisch untersucht werden, ob der eLearning-Ansatz des „Inverted Classroom“ als aktivierende Lehrmethode dabei hilft, die Studierenden auch in großen Gruppen im Umgang mit dem SAP BW und BI-System zu befähigen. Dafür verknüpft der Ansatz die Vorzüge der Online- sowie Präsenzlehre: Auf der einen Seite das flexible, individualisierte und selbstständige Lernen der SAP Funktionalitäten anhand von wiederholbaren Video-Anweisungen und -erläuterungen der Systemhandhabung sowie zu erlernender allgemeiner Merkmale; was von den Studierenden – auch in Anbetracht der Prüfungsvorbereitung – als sinnvolles Tool eingeschätzt wird. Jeder Studierende erhält individuelles Feedback zu den selbst am SAP BW- und BI erledigten Aufgaben-

stellungen, Lösungen und seinen ggf. auftretenden Problemen dabei. Soziale Aspekte der Kommunikation finden insbesondere während der Präsenzphasen und in der Gruppenarbeit statt. Hier wird u. a. der hinter den technischen Aufgabenstellungen liegende Sinn für die spätere Tätigkeit in IT-Projekten im Diskurs erarbeitet.

In der Umsetzung des „Inverted Classroom“ werden dabei verschiedene Inhalte der Online- bzw. Präsenzlehre abwechselnd angeboten: Neben Präsenzterminen enthält der Kurs Remotebearbeitungen, Plenarsitzungen zum tieferen Verständnis der Materie bzw. zur Klärung von Fragen oder Schwierigkeiten sowie ein eTutorium. Das eTutorium wird über das Tool SABA Meeting abgehalten, die anderen digitalen Inhalte werden über die Online-Plattformen Stud.IP bzw. ILIAS vermittelt. Die im Seminar behandelten SAP-Übungen werden in Form von Videos und digitalen Übungen (DoIt) bzw. Tests/Quizzes bereitgestellt, die Studierenden eignen sich die Inhalte damit zunächst individuell an. Diese praktische Arbeit am System erfolgt über einen VM Client, der ihnen dafür einen zeit- und ortsunabhängigen Zugriff auf die SAP BW- und BI-Systeme ermöglicht. Übungsinhalte sind das SAP Backend als auch ausgewählte BI-Frontend-Anwendungen: Lumira als Self-Service-BI, Crystal Reports für das pixelgenaue BI-Reporting und das SAP Design Studio für Dashboards und Smartphone-Anwendungen. Zur kooperativen Vertiefung dieser Inhalte erarbeiten die Studierenden in Arbeitsgruppen ein „Drehbuch“ für eine Abschlusspräsentation mit einem Werkzeug (CoWriter), das die Demonstration des im Semester erstellen SAP BI-Prototypen im Finanzwesen beschreibt sowie den betriebswirtschaftlichen Nutzen und Aufwand argumentativ abwägt.

PRAKTISCH: SAP-spez. InfoObject Katalog

Jeder User findet in der Administrator-Workbench im Modellierungsabschnitt "InfoObjects"...

Ordner anderer Hochschulen

Beispiel Video-Mitschnitt und zugehöriges Quiz

MCF - ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT 2 (A): FINANZANWENDUNGEN IM INTEGRIERTEN UNTERNEHMENSREPORTING

- AM BEISPIEL SAP BUSINESS INFORMATION WAREHOUSE (BW) & BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

SS 2016
Prof. Dr. Karin Gräslund

Im Sommersemester 2015 wird dieser Kurs praktisch erprobt, wissenschaftlich dokumentiert und hinsichtlich seiner Tauglichkeit für die Eingangsfragestellung bewertet. Falls erfolgreich, wird er in der Zukunft wiederholt und weiter optimiert bzw. ggf. auf ähnliche Kursformate übertragen.

COACHINGANGEBOT

Susanne Senft, Lehrbeauftragte an der WBS



... für Studierende an der Hochschule RheinMain Wiesbaden

Dass Coaching nicht nur für Manager und Führungskräfte sinnvoll ist, zeigt das „Coachingangebot für Studierende“ der Hochschule RheinMain Wiesbaden: Seit dem Jahr 2008 wird hier in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Bettina Fischer allen Studenten ab dem ersten Semester ein persönliches Einzelcoaching bei Susanne Senft, Karriereberaterin und Systemischer Coach mit langjähriger Berufserfahrung in dem Bereich Human Resources, angeboten. Studenten haben die Möglichkeit, eine professionelle, vertrauliche und individuelle Begleitung in Anspruch zu nehmen, in der sie persönliche Themen, Probleme und Anliegen reflektieren können und eine Lösung gefunden werden soll. Typische Fragen im Einzelcoaching sind beispielsweise: Wie gehe ich mit Konflikten konstruktiv um? Wie kann ich meine Stärken effektiv einsetzen? Wie gehe ich mit meinen Schwächen um? Welches Praktikum passt zu mir? Wie geht es für mich nach dem Bachelor weiter – Berufseinstieg oder Master?

Für Studenten im letzten Semester ihres Bachelor- oder Master-Studiums gibt es zudem auch die Möglichkeit, am „Karriere-Navigator“ (nach Coaching up! Dipl.-Psych. Angelika Gulder) teilzunehmen. Der „Karriere-Navigator“ ist eine Coachingmethode, die Menschen dabei unterstützt, ein ganzheitliches Bild der eigenen beruflichen und persönlichen Möglichkeiten zu entwickeln – und damit den Beruf und die Lebensumstände zu finden, die glücklich und erfolgreich machen. Sie eignet sich daher sehr gut für Studenten, die Orientierung für ihre Berufswahl suchen. Im Einzelnen beschäftigen sie sich gemeinsam mit ihrem Coach mit ihrer aktuellen Situation, ihren bisherigen Lebenserfahrungen, ihren Stärken und Erfolgspotenzialen sowie ihren Lebensmotiven. „Am Ende gehen die Studenten mit einem klaren und jederzeit überprüfbares Bild ihrer persönlichen „Berufung“ nach Hause“ sagt Susanne Senft.

Ab dem Wintersemester 2015 bietet die HSRM den „Karriere-Navigator“ erstmals auch als Gruppen-Tagesworkshop an, um noch mehr Studenten die Möglichkeit einer Teilnahme zu ermöglichen.

„Die Arbeit mit den Studenten macht sehr viel Freude. Sobald zu Beginn des Semesters die neuen Termine veröffentlicht werden, sind meist schon nach wenigen Tagen alle Coaching-Einheiten vergeben“ so Susanne Senft zu der großen Nachfrage nach dem Coachingangebot. Das Feedback der Studenten ist durchweg positiv und bestärkt die Hochschule RheinMain, mit ihrem Angebot den Studenten schon frühzeitig die Methode eines lösungsorientierten Coachings als professionelle, vertrauliche und individuelle Prozessberatung näher zu bringen. „Das Einzelcoaching hat mir sehr geholfen, meine Stärken zu erkennen und auszudrücken. Ich fühle mich gestärkt und viel besser auf Vorstellungsgespräche vorbereitet“ oder „Vielen Dank an Frau Senft! Sie hat mich in meinem Vorhaben für die Zukunft bestärkt und mir neue Blickwinkel für meine Karriereplanung mitgegeben“ sind nur einige der positiven Stimmen zu diesem hochwertigen Angebot an der Hochschule RheinMain.

Die große Nachfrage zeigt, dass mit dem Coachingangebot der Hochschule RheinMain offensichtlich ein Format für Studenten angeboten wird, dass von den Teilnehmern als ausgesprochen hilfreich und unterstützend erlebt wird. J

WIE BASKISCHE UNTERNEHMEN »WACHSTUM LERNEN« –

Prof. Dr. Klaus North



ein Kooperationsprojekt mit der Partnerhochschule Deusto Business School

Die langjährige Zusammenarbeit zwischen Wiesbaden Business School und Deusto Business School in San Sebastián/Bilbao führte zu einem gemeinsamen Projekt mit baskischen Unternehmen, das von Prof. Nekane Aramburu (Deusto) und Prof. Klaus North (WBS) koordiniert wird.

Um die Krisensituation zu überwinden, erproben aktuell 5 baskische Kleinunternehmen die in Wiesbaden entwickelte Methode „Wachstum lernen“, die auf spanisch „Aprender a Crecer“ heißt. Gefördert von der Provinz Bizkaia (Region Bilbao) im nordspanischen Baskenland arbeiten die Projektteams in den Unternehmen daran, neue Geschäftsfelder und Dienstleistungen zu entwickeln oder die interne Organisation als Voraussetzung des qualitativen und quantitativen Wachstums zu verbessern. Vier Professorinnen der Partnerhochschule DEUSTO Business School wurden als Wachstumsberater von Prof. North ausgebildet, um die Projektteams vor Ort zu begleiten.

Auf den Punkt gebracht besteht „Wachstum lernen“ aus den folgenden Schritten: Auf der Grundlage einer strukturierten Analyse der Wachstumsfähigkeiten und -defizite mit Hilfe des „Wachstumsrads“, definieren Unternehmen unterstützt von einem „Wachstums-

coach“, ein strategisches Wachstumsprojekt. Das Projekt hat kurz- bis mittelfristige Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung und dient parallel dazu, das Unternehmen agiler zu machen. Zu diesem Zweck beauftragt der Eigentümer bzw. Geschäftsführer ein Team von Mitarbeitern mit dem Projekt, die ihre Lernziele definieren und das Projekt als „Lernreise“ über einen Zeitraum von 6 bis 9 Monaten eigenverantwortlich durchführen. Der gesamte Prozess wird von einem Coach unterstützt, der in der Methodik geschult wurde, und von einem Netzwerk der Unternehmen zum Erfahrungsaustausch begleitet. „Wachstum lernen“ wurde bisher in ca. 90 Unternehmen weltweit mit großem Erfolg eingesetzt. Neben den konkreten Geschäftsergebnissen, wie z.B. Verdoppelung des Umsatzes, Aufbau neuer Geschäftsfelder, Verkürzung von Lieferzeiten, Erhöhung der Liefertreue wurde in allen Unternehmen, die Zusammenarbeit der Teams, die Kommunikation und die Delegation bzw. Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter wesentlich verbessert. Schlussfolgerung der Unternehmer: „Wachstum lernen macht uns fit für eine unsichere Zukunft“.



Eine baskische Unternehmerin präsentiert das Projektposter, das den geplanten Unternehmensausbau visualisiert

Literatur zur Methodik:

Hardwig, T.; Bergstermann, M.; North, K. (2011): **Wachstum Lernen – eine Handlungsanleitung für kleine und mittlere Unternehmen.** Wiesbaden. Gabler

RKW Deutschland, Ed (2012). **Management des Wachstums – Wie Unternehmen Wachstum lernen.** Sternenfels. Verlag Wissenschaft und Praxis

BBA-STUDIERENDE SPIELEN EUROPÄISCHE UNION

Prof. Dr. Britta Kuhn



Samstag, 10 Uhr morgens: 60 mehr oder weniger ausgeschlafene, aber top-gekleidete Examenskandidaten des Studiengangs Business Administration simulieren die europäische Entscheidungsfindung. Fazit: Ziemlich schwierig, angesichts nationaler Egoismen zu einem Ergebnis zu kommen!

Der Samstags-Termin war eine Zumutung, da waren sich die Studierenden einig. „Generation Y“ lässt grüßen. Auch die Anforderung, in Business-Kleidung zu erscheinen, gefiel nicht wirklich. Sah aber gut aus und machte die Situation realistischer: In der Gruppe „Europäischer Ministerrat“ stritten 28 Ländervetreter auf Basis vorgegebener Rollenprofile mit der EU-Kommission unerbittlich um eine neue Schokoladen-Richtlinie, die nationale Interessen möglichst weitgehend berücksichtigen sollte. Hier prallten vor allem Großbritannien („Alles, was wie Schokolade schmeckt, ist auch Schokolade!“) und Belgien aufeinander („Wir müssen unsere Traditions-Pralinen vor Billig-Produkten schützen, die den Namen Schokolade in den Dreck ziehen!“). Im Nachbarraum rangen Sozialisten, Grüne, Liberale und Konservative der Gruppe „Europaparlament“ um einen entsprechenden Kompromiss. Um das Planspiel auf einen Tag zu begrenzen, tagten die Gruppen getrennt voneinander. In der Realität hätten die Verhandlungsführer in permanentem Kontakt zueinander gestanden.

Haupt-Lerneffekt: Kompromisse in der EU sind schwierig, insbesondere im Ministerrat. Die Studierenden waren mit ihren Verhandlungsergebnissen entsprechend unzufrieden: „Das Planspiel verlief zu wenig ergebnisorientiert, Profis statt Studierende hätten die Verhandlungen führen müssen!“ Oder: „Wir haben viel zu wenige Anweisungen bekommen und die Interessen in den Rollenprofilen waren zu unübersichtlich!“ Also alles wie im echten EU-Leben.

Ich fand's aber aufschlussreich und lustig: Selbst Studierende, die sich im englischsprachigen Kurs „International Economics“ bisher kein einziges Mal zu Wort gemeldet hatten, zeigten plötzlich Argumentationsstärke, Führungskompetenz, Kreativität und Humor. Alles wichtige Eigenschaften für die vielzitierte „employability“, die bei potenziellen Arbeitgebern hoffentlich bald den Noten-Fetisch ersetzen werden. Denn die Top-Kandidaten im Planspiel waren nicht die Einser-Kandidaten des Klausuren-Marathons. J



Die Sozialistinnen Hauschka und Lumière (v.l. Laura Wahl und Anastasia Topp) sorgen sich um Afrikas Kakao-Produzenten



Gábor und Velazquez (Josefine Freund und Adil Nasri) leiten die Verhandlungen im Europaparlament



Töfting, Jörgensen und Ivanov (v.l. Viola Müller, Jessica Busch und Dimitri Aglichev) führen die nationalen Minister durch eine schwierige Diskussion



Deutschland, Italien und Belgien (v.l. Matteo Stricker, Alexander Kramarenko und Max Rüb) kämpfen im Ministerrat unerbittlich für nationale Besitzstände

SURVIVAL DAY 2015

Prof. Dr. Reinhard Strametz



Infektionen vermeiden, Gesundheit bewahren - Präventionstag für angehende GesundheitsökonomInnen.

Im Rahmen des 2013 implementierten Studiengangs Gesundheitsökonomie absolvieren die Studierenden ein zweimonatiges Krankenpflegepraktikum. Sie helfen bei grundpflegerischen Tätigkeiten und lernen Anforderungen des Gesundheitswesens in der Praxis kennen.

Um Risiken für Patienten und Praktikanten zu minimieren, erhalten alle Studierenden auf Kosten der Hochschule eine arbeitsmedizinische Vorsorge inkl. empfohlener Schutzimpfungen und absolvieren unmittelbar vor Praktikumsbeginn den Survival-Day mit Belehrungen und praktischen Übungen.

„Ich hätte nie gedacht, dass man bei einer Wiederbelebung so fest drücken muss.“ Wie dieser Studentin erging es vielen Teilnehmenden des letzten Survival-Days am 22. Juli 2015. Nach einer theoretischen Einführung durften alle Studierenden an Wiederbelebungspuppen selbst Hand anlegen. Durch Vernetzung der Puppen mit einem PC erhielten die Studierenden ein Echtzeitfeedback per Beamer und der Studiengang praxisorientierte Forschungsdaten.

„Auch Praktikanten müssen bei einer Wiederbelebung im Krankenhaus mithelfen. Wir lassen unsere Studierenden daher die Standards der innerklinischen Reanimation einüben“, so Prof. Dr. med. Reinhard Strametz, Inhaber der Professur „Medizin für Ökonomen“ und Hauptorganisator der Veranstaltung.

Station zwei des Praxisparcours war dem Thema Brandschutz vorbehalten. Nach theoretischer Einführung galt es das zu Übungszwecken auf dem Hof der WBS „gelegte“ Feuer zu löschen. „Notruf absetzen, Feuerlöscher entsichern, Feuerlöscher testen, Feuer stoßweise löschen“. Die Grundregeln konnten von den Studierenden schnell umgesetzt werden.





Wie notwendig Händedesinfektion ist und wie lange dabei dreißig Sekunden sein können, erfuhren die Studierenden an der dritten Station des Tages, ebenso wie Schutzkleidung richtig an und auch wieder richtig ausgezogen wird.

Weil Nadelstichverletzungen zu den relevantesten Gefährdungen im Gesundheitsbereich auch für Praktikanten zählen, lernten die Studierenden an Station vier Maßnahmen zur Prävention und Versorgung von Nadelstichverletzungen sowie Medizinprodukte zur Senkung des Sticherisikos kennen.

In der aktiven Mittagspause stellten sich Unternehmen aus den relevanten Gesundheitsbereichen (z.B. PwC, Techniker Krankenkasse, Barmer GEK, MLP, DKD Helios Klinik Wiesbaden, Gelenkzentrum Rhein-Main) in einer Hausmesse als potentielle Arbeitgeber mit Ständen und Kurzvorträgen vor.

Prof. Strametz zog folgendes Fazit:

„Auch dieser Survival-Day war ein voller Erfolg und stellt einen hohen Mehrwert in der Ausbildung unserer Studierenden dar.“



CIRCLE OF EXCELLENCE – WARUM?

Prof. Dr. Christian Fink, Prof. Dr. Rainer Wedde



Am Abend des 5. Mai 2015 fand sich ein Dutzend vornehm gekleideter Studierender des Studiengangs Business & Law mit mehreren Professoren zusammen. Es stand aber keine außerordentliche Prüfung auf dem Programm, sondern der mittlerweile 5. Circle of Excellence. Was hat es damit auf sich?

Bei einem schönen Abendessen im Restaurant auf dem Neroberg mit traumhaftem Blick in die Rheinebene ergaben sich zahlreiche interessante Gespräche. Den Höhepunkt des Abends bildete ein Vortrag von Brigadegeneral Eckart Klink, Kommandeur des Landeskommandos Hessen, zu aktuellen Fragen der Sicherheitspolitik. In lockerer Form vermochte der General es, das nicht unbedingt bundeswehrraffine Auditorium mit seinen Ausführungen zu fesseln. Deutschland stehe vor großen Herausforderungen, von der Ukraine bis zum Islamischen Staat; die Sicherheit sei ein hohes Gut, dessen Bedeutung gerade die junge Generation nicht vernachlässigen sollte.

Mit dem zum Sommersemester 2013 erstmals durchgeführten Circle of Excellence will der Studiengang Business & Law besonders engagierten Studierenden eine Form der Anerkennung zukommen lassen.¹ In einer Zeit, in der eine zunehmende Akademisierung, Studienstartoptimierung oder zu hohe Abbrecherquoten im Fokus stehen, sollen diejenigen nicht aus den Augen verloren werden, die das Studium sehr gut und schnell absolvieren und dabei auch noch besonderes Engagement zeigen, sei es als Tutoren oder außerhalb der Hochschule. Die schwachen Studierenden gilt es zu fördern, die starken aber zugleich zu fordern!

Daher werden einmal im Semester ausgewählte Studierende der Semester 2 bis 6 des Studiengangs Business & Law zum Circle of Excellence eingeladen. Jeder Professor des Studiengangs kann Vorschläge unterbreiten, wobei nicht allein die Noten, sondern das Gesamtbild zählen. Damit können Studierende auch wiederholt teilnehmen; eine Studentin hat es geschafft, bei sämtlichen bisherigen Terminen dabei zu sein. Die Teilnehmer stammen damit aus verschiedenen Semestern und spiegeln die Vielfalt des Studiengangs wider.

Neben dem wichtigen persönlichen Austausch, der durch eine Sitzordnung mit Platzwechsel nach jedem Gang des Essens unterstützt wird, umfasst jeder Circle den Vortrag eines externen Referenten. Die Vortragsthemen sind dabei nicht studienbezogen, sondern sollen den allgemeinen Horizont erweitern. So konnten bisher sehr unterschiedliche Referenten gewonnen werden: Dr. Makabe von der Freudenberg SE referierte zur japanischen Geschäftskultur, Prof. Dr. Eckelmann, Präsident der IHK Wiesbaden, zu volkswirtschaftlichen Statistiken und Prof. Dr. Truxius, früherer Vorstand der Dachser SE, zum Logistikmarkt. Im Wintersemester 2014/15 stellte Dr. Blisch, der kommissarische Leiter, die (mittlerweile gescheiterten) Planungen zum Wiesbadener Stadtmuseum vor. Im Anschluss an die Vorträge ergeben sich stets angeregte Diskussionen.

Wie finanziert sich ein solcher Circle of Excellence?

Es ist klar, dass ein derartiges Projekt nicht aus öffentlichen Mitteln der Hochschule gespeist werden kann. Zum Glück gibt es aber genügend Sponsoren, die bereit sind, die Kosten zu tragen. Bisher waren dies drei der vier großen WP-Gesellschaften sowie Lehrbeauftragte; ihnen gilt unser herzlicher Dank. Erfreulicherweise war es kein Problem, Sponsoren zu finden; auch für die nächsten Veranstaltungen liegen bereits Zusagen vor.

So kann der nächste Circle of Excellence im November 2015 stattfinden. Mit Pater Salmann, der zu einem ethischen Thema vortragen wird, steht der Referent schon fest. Welche Studierenden dabei sein werden, hängt hingegen vom Engagement ab – jeder hat die Chance! ┘

¹Siehe Berichte in WBS-Highlights 2014, 60 und 2013, 18f.

2. PLATZ BEI DER AUDIT CHALLENGE

Ramona Diegel, Neele Kämpf, Elena Neutze und Anna Pavlovska (alle BBL)



Seit 10 Jahren gibt es die EY Audit Challenge, beinahe genauso lange nehmen Studierende der WBS daran teil, seit letztem Jahr bis in die Finalrunde¹ und in diesem Jahr haben wir den zweiten Platz gemacht.



Die Audit Challenge ist ein von EY angebotener Fallstudienwettbewerb für Hochschulen, bei dem die Teilnehmer in Teams antreten, in drei Runden Accounting-Fallstudien bearbeiten und ihre Ergebnisse präsentieren. Als Ziel winkt ein Reisegutschein.



Nachdem die erste Runde an der WBS geschafft war, durften wir in die EY Niederlassung am Standort Eschborn fahren, um dort mit sechs anderen Teams (Universität Marburg, FH Frankfurt, HS Mainz, HTW des Saarlands, International School of Management und TU Darmstadt) den Regionalwettbewerb zu bestreiten. Hier galt es, IFRS-Probleme zielorientiert zu bearbeiten und noch ziel- und zeitorientierter zu präsentieren. Aber auch dies konnten wir ausgerüstet durch die intensiven IFRS-Stunden und den textknappen Klausurstil bei Herrn Fink glänzend bewältigen.



Das Reise-Ziel schon fest im Blick, erzählten wir mit Stolz und leichter Sorge unseren Professoren das Ergebnis und bekamen von Herrn Mujkanovic eine Kurzschulung zum Thema Prüfungswesen. Dies stellte sich als sehr hilfreich heraus und wir sind ihm dafür dankbar.

Das Finale konnte also kommen. EY lud uns nach Berlin ein. Untergebracht waren wir im Eurostars Hotel direkt gegenüber von EY. Dort ging es zunächst an die Bügel-eisen um auf meditative Art und Weise nicht nur Falten, sondern auch die Nervosität zu beseitigen.



Begrüßt wurden wir mit einem Sektempfang, dem Vorträge zum Thema Konzernprüfung in internationalen Teams und Fraud Investigation folgten. Zum Aufwärmen gab es dann eine iPad-Rallye durch die Stadt bei der wir Berliner Sehenswürdigkeiten und die anderen Teams aus Deutschland, Österreich und der Schweiz kennen lernen konnten. Die aus allen neun Hochschulen der



¹ Siehe Bericht in WBS-Highlights 2014, S. 62.



Finalrunde neu zusammengesetzten Teams hatten dabei Trophäen zu sammeln, die bei einem amüsanten Abendessen im „Ampelmann“ präsentiert wurden.

Am nächsten Tag wurde es ernst: unsere Challenge startete um 8.30 Uhr mit den Unterlagen des Mandanten. Nachdem wir uns einen Überblick verschafft hatten, konnten wir bei dem folgenden Mandantengespräch unser diplomatisches Geschick und unsere Hartnäckigkeit auf die Probe stellen.

Die mehrstündige Bearbeitungszeit forderte dann unser ganzes Fachwissen, u. a. mit Rückstellungen, Forderungsbewertung, Goodwill-Impairment, Unternehmensbewertung, latenten Steuern und – tatsächlich – einem Fraud-Fall.

Aber damit war es nicht genug; die Fraud- und Bilanz-Probleme wollten anschließend auch noch vermittelt werden. Kreativität, Schlagfertigkeit und standfeste Freundlichkeit mussten wir in der Abschlusspräsentation vor dem „Mandanten“ unter Beweis stellen.

Nach den Präsentationen stieg die Spannung, als wir mit Sektschälern in Händen darauf warteten, dass das Ergebnis verkündet wurde. Den dritten Platz bekam die Hochschule Niederrhein. Dann wurde der zweite Platz verkündet: Die Hochschule RheinMain ist Zweiter!



Das war ein sehr schöner Moment, wir waren wirklich überrascht, aber auch zufrieden mit unserer Leistung. Die Uni Mannheim bekam den ersten Platz. Auch das hat uns sehr gefreut, da wir in den zwei Tagen wirklich viele nette und interessante Menschen kennengelernt haben. Alle gemeinsam haben wir dann diesen spannenden und tollen Wettbewerb im Restaurant Hackescher Hof gefeiert.

Insgesamt war die Audit Challenge eine großartige Erfahrung, der wir uneingeschränkt testieren können, dass sie sich lohnt und zu empfehlen ist: AAA!



Building a better
working world



**Für Ihren
weiteren Lebens-
weg wünschen
wir Ihnen EY.**

www.de.ey.com/karriere
#BuildersWanted

HERAUSRAGENDE THESEN

Forschung an der WBS ist nicht allein Sache der Professoren, auch die Studierenden tragen erheblich zu Forschungsaktivitäten bei. Vor allem geschieht dies durch die Abschlussarbeiten im Bachelor und im Master. Nachfolgend werden einige herausragende Ergebnisse vorgestellt. Bei Interesse kann der vollständige Text der Arbeit über den betreuenden Professor angefordert werden; in der Regel ist er auch in der Bibliothek der WBS verfügbar.



Isabel Ebner

Zur Person: Isabel Ebner wurde 1992 in Bad Säckingen geboren und machte 2011 dort das Abitur. Im Anschluss begann sie im Wintersemester 2011/2012 das Studium im Studiengang Bachelor of Arts in International Business Administration an der Wiesbaden Business School. Dieses schloss sie im Sommer 2015 ab. Ihr Auslandssemester verbrachte sie an der Partnerhochschule Universidad de Sevilla in Sevilla. Den Praktikumsplatz im Bereich Business Development und Marketing in Vancouver in Kanada erhielt Frau Ebner in einem Auswahlverfahren der Deutsch-Kanadischen Gesellschaft. Neben dem Studium sammelte sie weitere Praxiserfahrungen in Deutschland und Irland.

Prof. Dr. Andreas Lenel

Thema: Die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit der Europäischen Union

Die Versuche, den Sinn der Entwicklungshilfe in Frage zu stellen, sind zahlreich. Meist müssen dafür negative Extrembeispiele herhalten. Statt Entwicklungshilfe pauschal zu verdammen, sollte die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit anhand sinnvoll gewählter Kriterien analysiert werden. Die Thesis von Frau Ebner setzt sich das Ziel, die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit der Europäischen Union kritisch zu analysieren.

Die Verfasserin geht zu Recht davon aus, dass eine derartige Analyse international anerkannte Bewertungskriterien voraussetzt. In ihrer Arbeit verwendet Frau Ebner deshalb folgende vier Kriterien zur Beurteilung der Entwicklungszusammenarbeit der Europäischen Union. Als erstes Kriterium nutzt sie das Finanzvolumen als quantitativen Maßstab und überprüft dabei insbesondere die Frage, inwieweit die international vereinbarten Vorgaben bezüglich eines Anteils der Entwicklungshilfeszahlungen von einem Prozent am Bruttonationaleinkommen erreicht werden. Zweitens untersucht die Verfasserin, inwiefern die in mehreren internationalen Foren entwickelten zentralen drei Wirksamkeitskriterien bezüglich der Förderung der Eigenverantwortung der Partnerländer, der Ausrichtung der Entwicklungszusammenarbeit auf die nationalen Ziele der Partner und der Harmonisierung der Geberländer untereinander erfüllt werden. In einem dritten Schritt überprüft Frau Ebner, inwieweit die regionale Verteilung der Mittel insbesondere den von der EU selbst erklärten regionalen Schwerpunkten und der gewünschten Konzentration auf die besonders armen Länder entspricht, um viertens die sektorale Allokation der Mittel zu analysieren.

Für jedes dieser vier Kriterien stellt die Verfasserin zuerst den jeweiligen theoretischen Rahmen dar. Anschließend überprüft sie, inwieweit die Entwicklungszusammenarbeit der EU diesen Kriterien entspricht. Dabei kommt sie in ihrer Analyse und der Zusammenfassung im letzten Kapitel ihrer Thesis zu einem insgesamt gemischten Urteil. Einerseits lassen sich zwar gewisse Verbesserungen bei der Entwicklungszusammenarbeit der Europäischen Union feststellen. Andererseits gelingt es der Europäischen Union trotz der in den letzten Jahren beobachtbaren Verbesserungen jedoch noch nicht, die selbst gesetzten quantitativen, regionalen und sektoralen Ziele zu erreichen. Auch bezüglich der drei Wirksamkeitskriterien der Förderung der Eigenverantwortung der Partnerländer, der Ausrichtung der Entwicklungszusammenarbeit auf die nationalen Ziele der Partner und der Harmonisierung der Geberländer untereinander ergibt sich für die Europäische Union noch ein erheblicher Spielraum für Verbesserungen.

Frau Ebner hat eine immer auf das Wesentliche konzentrierte, klar formulierte Thesis vorgelegt. Sie hat für ihr Thema viele, zum Teil entlegene Literaturquellen gesammelt und klug ausgewertet. Dabei überzeugt insbesondere die Mischung zwischen der knappen und präzisen Einführung der vier Kriterien und der umfassenden Analyse und Bewertung der Entwicklungszusammenarbeit der Europäischen Union anhand dieser Kriterien. Die Verfasserin hat die Komplexität der Fragestellung gut erfasst und ihre Gedankenführung immer sehr klar präsentiert.



Jana Even

Zur Person: Jana Even wurde 1990 in Mainz geboren. Nachdem sie 2010 ihr Abitur am Gutenberg-Gymnasium Mainz absolvierte, schrieb sie sich nach einer einjährigen Babypause zum Sommersemester 2012 in den Studiengang Business Administration an der WBS ein. Im Rahmen des Praxissemesters absolvierte sie ein Praktikum in der Personalabteilung der SCHOTT AG in Mainz. Aufgrund ihrer dort gezeigten Leistungen bekam Frau Even die Chance, Ihre Bachelorthesis im Personalmarketing der SCHOTT AG zu schreiben. Im Frühjahr 2015 schloss sie ihr Studium erfolgreich mit dem Bachelor of Arts in Business Administration ab. Seit Anfang Mai kümmert sich Frau Even nun um ihren zweiten Nachwuchs.

Prof. Dr. Thorsten Petry

Thema: Analyse des Teilbereichs Ausbildung der Karrierewebseite der SCHOTT AG und Ableitung von Handlungsempfehlungen

In den letzten Jahren haben sich nicht nur die technologischen Möglichkeiten, sondern auch die Erwartungen der jungen Generationen rasant entwickelt. In bestimmten Bereichen des Arbeitsmarktes ist es deutlich schwerer geworden, ausreichend qualifizierte Bewerbungen zu bekommen. Mit diesen Problemen sieht sich auch die SCHOTT AG konfrontiert, die als klassisches B2B-Unternehmen eine vergleichsweise geringe Bekanntheit und eine damit einhergehende niedrigere Attraktivität aufweist. Vor allem die kleineren Standorte, die sich nicht in der Nähe von größeren Städten befinden, benötigen zunehmend mehr Zeit, um die angebotenen Ausbildungsplätze zu besetzen. Dies gilt in besonderem Maße für Stellen im technischen Bereich. Ein wichtiger Grund hierfür wird von SCHOTT in der nicht mehr überzeugenden Karrierewebseite gesehen.

Einen wichtigen Baustein zur zukünftigen Optimierung der Karrierewebseite der SCHOTT AG sollte die Bachelorarbeit von Frau Jana Even leisten. Ihre Aufgabe bestand darin, den gegenwärtigen Internetauftritt des Teilbereichs Ausbildung auf der Karrierewebseite zu analysieren, sowie Kriterien und Handlungsempfehlungen für die Überarbeitung abzuleiten. Wichtige Rahmenbedingungen waren ein einheitlicher, konsistenter Auftritt über die verschiedenen Standorte hinweg und eine für Schüler und Schulabsolventen attraktive Gestaltung der Webseite.

Frau Even untersuchte zunächst die aktuellen Trends und Herausforderungen auf dem Ausbildungsmarkt in Deutschland. Auf dieser Basis konnte sie eine Analyse des Status Quo des Teilbereiches Ausbildung auf der Karrierewebseite der SCHOTT AG durchführen. Um zu untersuchen, wie SCHOTT im Vergleich zu anderen Konkurrenten aufgestellt ist, führte Frau Even ein entsprechendes, systematisches Benchmarking mit vergleichbar aufgestellten Unternehmen durch. Gleichzeitig befragte sie die Auszubildenden der SCHOTT AG als Vertreter der Zielgruppe nach deren Präferenzen

und Entscheidungskriterien bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz. Auf Basis der Verknüpfung dieser vier Untersuchungsbereiche (Markt, Unternehmen, Konkurrenz, Zielgruppe) konnten sehr fundierte Handlungsempfehlungen für eine Neugestaltung des Ausbildungsauftrittes der SCHOTT AG abgeleitet werden.

Wie es sich für eine gute Praxisarbeit gehört, landeten die Analyseergebnisse und Handlungsempfehlungen von Frau Even nicht in der berühmten Schublade, sondern führen zu entsprechenden Veränderungen. Wie die fachliche Betreuerin Claudia Merten aus dem Personalbereich von Schott sagt, wird SCHOTT die „Ergebnisse der Analyse sowie die erarbeiteten Empfehlungen konkret nutzen und hierbei unter anderem die von Frau Even als sehr wichtig und bislang zu gering beachtete Sekundärzielgruppe in der Neugestaltung explizit berücksichtigen“. Weiterhin führt sie aus: „Wir sind mit den Ergebnissen von Frau Even sehr zufrieden und können diese in der operativen Umsetzung gut verwenden.“

Die Arbeit von Frau Even besticht nicht nur durch die praktische Umsetzbarkeit der Ergebnisse, sondern auch durch die strukturierte Vorgehensweise und eine gelungene Aufbereitung der Befunde in Form einer wissenschaftlichen Bachelorthesis. Daher war nicht nur der Praxispartner, sondern auch der wissenschaftliche Betreuer sehr zufrieden mit der Arbeit. Für nur 6 Wochen Bearbeitungszeit eine extrem überzeugende Arbeit.

Abschließend sei erwähnt, dass Frau Even parallel zum erfolgreichen Thesisprojekt – bzw. zum ganzen Studium – auch noch ihr 1. Kind managen musste. Und ein paar Wochen nach Abschluss der Thesis hat sie ihr 2. Kind zu Welt gebracht. Damit ist Frau Even ein schönes Beispiel dafür, dass „Studieren mit Kind“ an der Wiesbaden Business School sehr erfolgreich möglich ist.



Nikolai Kajdalov

Zur Person: Nikolai Kajdalov wurde 1988 im heutigen Kasachstan geboren und siedelte 1995 nach Deutschland über. Im Wintersemester 2010/11 schrieb er sich im Bachelorstudiengang Business & Law an der WBS ein, den er 2014 erfolgreich abschloss. Während des gesamten Bachelorstudiums war Herr Kajdalov parallel als Werkstudent bei einer großen Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaft tätig. Seit Herbst 2014 studiert er im konsekutiven Masterprogramm an der WBS, in dessen Rahmen er auch die beschriebene Arbeit verfasste.

Prof. Dr. Rainer Hartmann

Thema: Die Besteuerung von Lizenzeinkünften im internationalen Steuerrecht – Bestandsaufnahme und Reformdiskussion

Die überaus große Bedeutung des – auf den ersten Blick unspektakulär klingenden – Thesisthemas wird erst erkennbar, wenn weltweit bekannte Marken wie Google, Starbucks, Amazon etc. genannt werden. Diese und andere Global Player werden in den Medien dafür angeprangert, dass sie mittels perfekt ausgeklügelter Lizenzzahlungen innerhalb des weltumspannenden Konzerns ihre Gewinne in niedrig bzw. nicht besteuerte Gebiete verlagern. Dies drückt die Konzernsteuerquote erheblich. Das Nachsehen haben dabei die Volkswirtschaften, in denen die eigentliche Wertschöpfung erfolgt, u. a. auch Deutschland. Der zu versteuernde Gewinn ist in den meisten mitteleuropäischen Staaten trotz hoher Umsatzerlöse marginal. Dies alles ist ganz legal, denn Lizenzeinkünfte werden dort versteuert, wo sie vereinnahmt werden; wo sie abfließen, etwa aus Deutschland, führt dies zu Betriebsausgaben.

Inzwischen sind die genauen Vertragsmodelle und ihre steuerliche Behandlung in der Fachwelt bekannt. Auf unterschiedlichen politischen Ebenen innerhalb der EU, Deutschlands aber auch innerhalb internationaler Organisationen beginnt langsam eine Diskussion mit eingesetzten Arbeitsgruppen, etwa innerhalb der OECD, wie diese Problematik möglicherweise in den Griff zu bekommen sei.

Herr Kajdalov hat nach überblicksmäßiger Darstellung der nationalen und internationalen Besteuerungsregeln die Gestaltungsmodelle der Konzerne aufgezeigt, die Ursachen analysiert und schließlich den aktuellen Stand der Reformdiskussion aufgezeigt und einer kritischen Würdigung zugeführt. Dies gelingt Herrn Kajdalov in herausragender, wissenschaftlich fundierter und dennoch gut lesbarer Weise. Das Grundübel verortet der Verfasser darin, dass die Höhe der Lizenzzahlungen keinem Fremdvergleich als Korrekturmaßstab zugänglich ist und dass in vielen Staaten Lizenzeinkünfte zunehmend deutlich ermäßigt besteuert werden.

Die Thesis sticht auch deshalb so positiv heraus, weil Herr Kajdalov die Reformvorschläge nicht nur darstellt, sondern genau prüft, inwieweit ihre Umsetzung, etwa in Deutschland, überhaupt zu einer spürbaren Änderung führen würde. Eindeutige und klare Antworten hierauf gibt es naturgemäß nicht. Überzeugend spricht sich der Verfasser dennoch für die Übernahme einer erst 2014 in Österreich eingeführten Abwehrregelung aus. J



Sarah Latussek

Zur Person: Bevor sich Sarah Latussek zum Wintersemester 2013/2014 an der Wiesbaden Business School für den Master of Sales and Marketing einschrieb, absolvierte sie eine Berufsausbildung zur Industriekauffrau sowie ein Bachelorstudium in Business Administration an der Berlin School of Economics and Law und der Southwestern University of Finance and Economics in China. Weitere praktische Erfahrungen sammelte sie u. a. bei Miele, Volkswagen, Lidl sowie bei der Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers. Im Sommersemester 2015 schloss sie ihr Masterstudium erfolgreich ab.

Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann

Thema: China als Absatzmarkt für deutsche Lebensmitteldiscounter: Entwicklung einer Konzeption für Markteintritt und Marktbearbeitung

Die schwierige Wettbewerbssituation auf dem heimischen Markt hat dazu geführt, dass die deutschen Lebensmitteldiscounter ihre Auslandsexpansion massiv vorangetrieben haben. Zur Realisierung von Umsatzwachstum bedienen sich die Discounter nun auch zunehmend der Märkte außerhalb Europas. Aldi ist bereits seit einigen Jahren erfolgreich in den USA und Australien vertreten und auch Lidl plant den Markteintritt in die USA. Erste Anzeichen, dass nun auch schnell wachsende Länder wie die Volksrepublik China im Fokus der Lebensmitteldiscounter stehen, könnten Unternehmensinformationen des deutschen Marktführers Aldi liefern, der nach eigenen Angaben bereits die Chancen für einen Eintritt in den chinesischen Markt sondiert. Unabhängig von dem jeweiligen Betriebstyp sind die Herausforderungen, vor die sich westliche Unternehmen in der Volksrepublik China gestellt sehen, häufig die gleichen und äußern sich u. a. in regionalen Besonderheiten oder differenzierten Verbraucherbedürfnissen. Um langfristig erfolgreich auf dem chinesischen Markt tätig sein zu können, ist eine detaillierte Planung sowie eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Markt selbst und vor allem mit den Besonderheiten seiner Konsumenten erforderlich.

Im Mittelpunkt der Masterthesis von Frau Latussek steht der Eintritt deutscher Lebensmitteldiscounter in den chinesischen Absatzmarkt. Auf Basis einer umfassenden Literatur-, Zeitungs- und Internetrecherche (das Literatur- und Quellenverzeichnis umfasst 18 Seiten und erinnert eher an eine Dissertation als an eine Thesis!)

sowie Experten- und Verbraucherinterviews beinhaltet die Masterthesis eine Konzeption für den Eintritt in den Markt der Volksrepublik China und dessen Bearbeitung. Zunächst wird ein Überblick über die deutschen Lebensmitteldiscounter und den Status quo ihrer bisherigen Internationalisierungsaktivitäten gegeben. Die Basis für die Konzeptionsentwicklung bildet eine Untersuchung der unternehmens-, landes- und branchenspezifischen Einflussfaktoren. Die Erkenntnisse aus dieser Untersuchung werden in einer SWOT-Analyse zusammengeführt, aus der mögliche strategische Oberziele und sich daraus ergebende operative Marketingziele abgeleitet werden. Diese bilden die Grundlage für die Festlegung der Marketingstrategien, die im Mittelpunkt der Empfehlung für den Markteintritt in Bezug auf den Markteintrittszeitpunkt, die Markteintrittsform sowie die Standortwahl stehen. Im Anschluss werden Handlungsvorschläge bezüglich einer möglichen Standardisierung oder erforderlichen Differenzierung der Marktbearbeitung sowie zur Ausgestaltung der einzelnen absatzpolitischen Marketinginstrumente gemacht.

Die theoretischen und praxisbezogenen Ausführungen in den einzelnen Kapiteln der Arbeit, sowie deren Verknüpfung sind äußerst profund. Sie zeugen von einer intensiven Beschäftigung mit der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Internationalisierung, von einer tiefen Befassung mit und Kenntnis des chinesischen Lebensmittelhandels, sowie von äußerstem Fleiß und Sorgfalt bei der Zusammenstellung der Inhalte.]



Felix M. Unverzagt

Zur Person: Felix M. Unverzagt wurde 1989 in Gießen geboren. Bevor er sich an der WBS für den Master of Sales and Marketing einschrieb, absolvierte er ein Bachelor-Studium »Internationale Betriebswirtschaftslehre« an der Hochschule Fulda. Praktische Erfahrungen sammelte er durch ein Praktikum sowie die anschließende Nebentätigkeit in einer Unternehmensberatung und durch die selbstständige Tätigkeit als Produktmoderator und Messehost.

Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann

Thema: Burnout im Vertrieb

Herr Unverzagt hat in seiner Masterthesis eine bislang nicht untersuchte Forschungsfrage aufgeworfen: Sind Außendienstmitarbeiter Burnout gefährdet? Burnout ist ein Phänomen, das in den letzten Jahren zunehmend thematisiert und sowohl in Unternehmen als auch unter Experten kontrovers diskutiert wird; so ist der Begriff „Burnout“ mittlerweile zu einem regelrechten Modewort avanciert und nahezu jede berufsbedingte Phase der Formschwäche wird im Volksmund mit diesem Etikett versehen. Durch diese oft leichtfertige „Etikettierung“ und das Nicht-Vorhandensein einer einheitlichen Begriffsdefinition, wird die seriöse Betrachtung der Erkrankung erschwert. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit Burnout ist jedoch zwingend nötig, denn der durch Stress und Burnout verursachte volkswirtschaftliche Schaden beläuft sich Schätzungen zufolge allein in Deutschland jährlich auf einen hohen zweistelligen Milliardenbetrag.

In den Kategorien „Ursachen in der Person“, „Ursachen in der Tätigkeit“ und „Ursachen bedingt durch die Organisation/Führung“ zeigt der Verfasser auf, welche Tatbestände und Arbeitsbedingungen im Vertrieb zu andauerndem Stress, einer arbeitsbedingten Überforderung und schließlich emotionaler Erschöpfung führen können. Die anfänglich gestellte Frage, ob Außendienstmitarbeiter in besonderem Maße Burnout gefährdet sind, wird bejaht und in Experteninterviews mit Außendienstmitarbeitern und Vertriebsleitern diskutiert. Zentrale Inhalte der Gespräche sind neben den identifizierten Ursachen auch die Kenntnis und das Bewusstsein in der beruflichen Praxis über die Burnout begünstigenden Faktoren und deren Auswirkungen auf Mitarbeiter und Organisation.

Die in der Arbeit erlangten Erkenntnisse machen deutlich, wie notwendig die Sensibilisierung für psychische Belastung und Burnout Gefährdung im Vertrieb ist. Führungskräfte stehen dabei in besonderer Verantwortung. Entscheidend ist der Aufbau einer Vertrauens- und Gesundheitskultur. Die Unternehmensführung muss sich glaubhaft um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter sorgen und ihnen vermitteln, dass Themen, wie Überlastung und Burnout, angesprochen werden können, ohne dass Personen als nicht leistungsfähig abgestempelt werden und auf dem Abstellgleis landen. Außendienstmitarbeiter selbst müssen jedoch ebenfalls bewusster auf ihre Stressauslöser achten und rechtzeitig reagieren.

Die Ausführungen zu der bislang nicht konkret fassbaren Krankheit „Burnout“ sind tiefgehend und illustrieren die Schwierigkeit, diesen („Mode“-)Begriff eindeutig zu definieren und abzugrenzen. Die Ausführungen zum Arbeitsprofil des Außendienstmitarbeiters sind profund recherchiert und geben eine solide Grundlage, Burnout und Außendiensttätigkeit in Verbindung zu setzen. Die 5 Experten für die Experteninterviews sind gut ausgewählt, da sie aus verschiedenen Positionen, Branchen und Unternehmensgrößen stammen. Die Gespräche zeigen, dass überall die gleichermaßen große Problematik zwischen Außendiensttätigkeit und Risiko eines Burnouts besteht und dieses auch in der Praxis nicht angemessen angegangen wird. Die Arbeit ist sehr gut geschrieben und lesbar und zeichnet sich auch durch ein umfangreiches Literaturverzeichnis aus! J

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

Herausgeber:

Prof. Dr. Patrick Griesar
Dekan der Wiesbaden Business School

Redaktion:

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

Auflage: 2.500

Anschrift:

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

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

Gestaltung:

Eva-Maria Meuer
www.vomrheingau.de

Druck:

47 Company
D-28844 Weyhe

Bildnachweis:

Titel: Petra Lahnstein und S. 52, 53
(www.contentcompetent.de)

EY: S. 56; IHK: S. 65;
IHK Wiesbaden / Paul Müller: S. 25;
istock: S. 6; Kuhn: S. 51;
Müller-Reichart: S. 22, 23, 24;
North: S. 49;
Privat: 4, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 21, 22, 25, 26,
32, 38, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 54, 55,
58, 59, 60, 61, 62, 66;
ZHAW: S. 45;

WEB: ISSN 2199-9635

BESTE ABSOLVENTEN

Bachelorstudiengänge

Bachelor of Arts in Business Administration

Wintersemester 2014/2015: Josephine Hummel
Sommersemester 2015: Katharina Dillmann

Bachelor of Arts in International Business Administration

Wintersemester 2014/2015: Marion Begri
Sommersemester 2015: Isabel Ebner

Bachelor of Science in Insurance and Finance

Wintersemester 2014/2015: Timo Michael Emrich
Sommersemester 2015: Marvin Breser

Bachelor of Laws (in Accounting and Taxation)

Wintersemester 2014/2015: Mathias Stotz
Sommersemester 2015: Raphael Faust

Masterstudiengänge

Master of Arts in Sales and Marketing:

Wintersemester 2014/2015: Isabelle Möller
Sommersemester 2015: Christina Josic

Master of Arts in Controlling and Finance

Wintersemester 2014/2015: Dominik Weber
Sommersemester 2015: Stephan Mutterer

**Master of Arts in International Insurance/
Master of Science in Insurance and Finance**

Wintersemester 2014/2015: Ba Trac Vo
Sommersemester 2015: Francesco Capasso

Master of Arts in International Business Administration

Wintersemester 2014/2015: Ariane Riecker

Master of Laws (in Accounting and Taxation)

Wintersemester 2014/2015: Jana Thies
Sommersemester 2015: Michael Fisch

PREISTRÄGER BGW

Die Betriebswirtschaftliche Gesellschaft ehrt jedes Jahr herausragende Studierende der Wiesbaden Business School an der Hochschule RheinMain. Im Jahr 2014 wurde der Preis an Herrn Francesco Capasso verliehen.

Francesco Capasso

Die Laudatio hielt Prof. Dr. Markus Petry

Laudatio

Lieber Herr Capasso,
ich freue mich sehr, dass Ihre Leistungen, die Sie seit dem ersten Semester Ihres Studiums an der Wiesbaden Business School gezeigt haben, über ein Jahr nach Abschluss des Bachelor-Studiums zu dieser sehr verdienten Ehrung führen und gratuliere Ihnen von Herzen zum Preis der Betriebswirtschaftlichen Gesellschaft Wiesbaden, die nach der Auszeichnung als Jahrgangsbester Ihres Abschlussessemesters eine weitere Anerkennung Ihres hervorragenden ersten akademischen Abschlusses, aber auch Ihrer Person darstellt.

Meine Damen und Herren,
wenn wir heute über die „Finanzkrise“ sprechen, dann sind damit meistens diejenigen Ereignisse gemeint, die im Sommer 2007 mit der US-Subprimekrise begannen und ihren Kulminationspunkt im September 2008 mit dem Zusammenbruch von Lehman Brothers erreichten und in diversen Bankenrettungen mit Steuergeldern und der Staatsschuldenkrise resultierten. Ich gewinne mittlerweile immer öfter den Eindruck, dass diese Finanzkrise in der öffentlichen Wahrnehmung jetzt schon wie ein historisches Ereignis betrachtet wird. Meine Damen und Herren, diese Finanzkrise ist noch nicht vorbei. Die Schleusen der Notenbanken, mit denen billiges Geld in den Finanzkreislauf gepumpt wird, sind nach wie vor weit geöffnet und von den erforderlichen politischen Reformen haben wir bisher wenig gesehen.

Von den erforderlichen Maßnahmen zur Stabilisierung der Märkte haben im Nachgang zur Finanzkrise die internationalen Bank-Aufsichtsbehörden relativ zügig neue Regeln erlassen, die eine erneute Finanzkrise unwahrscheinlicher machen sollen. Da ist zum Beispiel Basel III zu nennen, aber auch die spezifischen Vorschriften für

Banken mit einer gewissen Größe und Vernetztheit, die man mit dem wenig griffigen Kürzel TBTF bezeichnet – too-big-to-fail. Bis dato mussten diese bei einem Zusammenbruch de facto vom Steuerzahler gerettet werden, da ein solcher destabilisierende Wirkungen auf das gesamte Finanzsystem hätte. Im Rahmen der Regulierung solcher Banken sind global und national systemrelevante Institute identifiziert worden, für die mittlerweile verschärfte Regelungen gelten. Je nach Bedeutung spricht man von Global und von Domestic Systemically Important Institutions. Mit der 2. Gruppe, der Domestic-SIIs hat sich Herr Capasso in seiner Thesis auseinandergesetzt.

Die Arbeit von Herrn Capasso beginnt mit folgenden Worten: „Systemrelevanz – dieser Begriff begleitet die öffentliche Diskussion um die Finanzkrise seit vielen Jahren. Doch wie kam es dazu? Was bedeutet systemrelevant? Und ab wann gilt ein Unternehmen als systemrelevant?“ In meiner Korrektur habe ich daneben geschrieben: „Viele Fragen. Hoffentlich kommen auch die Antworten.“ Meine Damen und Herren, die Antworten kamen – und zwar alle. Für eine Bachelor-Thesis ist der Eigenanteil der Analyse bemerkenswert hoch. Herr Capasso hat sich in seiner Arbeit nicht nur auf die Darstellung der gängigen Regelungen und Interpretationen in der Literatur gestützt, sondern ein eigenes Modell entwickelt, mit dem gemessen werden kann, ob eine Bank als national systemrelevant klassifiziert werden sollte.

In den mittlerweile 21 Semestern, die ich Thesen an der WBS betreue, war die Thesis von Herrn Capasso erst die dritte, die ich mit 1,0 bewertet habe. Für diese Leistung, aber auch für die im Verlaufe seines gesamten Studiums erbrachten herausragenden Leistungen ist Herr Capasso ein würdiger Preisträger.

Herr Capasso ist jetzt bereits der dritte männliche Preisträger in Folge, nachdem zuvor 4 Damen geehrt worden waren. Er ist jedoch in vielerlei Hinsicht der Erste.

So ist er der erste Preisträger mit Migrationshintergrund. Auch wenn er sich in einer Diskussion, die wir beide einmal über dieses Thema geführt haben, gar nicht selbst dieser Gruppe zugehörig fühlte, so habe ich mich im Anschluss an dieses damalige Gespräch doch informiert. Bei der deutschen Fußball-Nationalmannschaft ist die Definition einfach. Migrationshintergrund hat, wer die Nationalhymne nicht mitsingt. Offiziell gibt es aber eine eindeutiger Definition. Derzufolge hat man Migrationshintergrund, wenn man selbst oder ein Vorfahr nach 1949 nach Deutschland eingewandert ist. Da Herr Capasso's Vater Mitte der 70er Jahre seiner Heimat Neapel den Rücken kehrte, um nach Deutschland zu kommen, hat auch sein Sohn laut amtlicher deutscher Statistik Migrationshintergrund. Das wäre also schon einmal geklärt.

Darüber hinaus ist er der erste Preisträger der BGW, der das ausbildungsintegrierte Studium des Studienganges Insurance and Finance absolviert hat. Er hat neben dem Studium zum Bachelor of Science eine Ausbildung zum Kaufmann für Versicherungen und Finanzen bei der Zurich Versicherung abgeschlossen. Die Studierenden, die an diesem ausbildungsintegrierten Studium teilnehmen, sind hoch motiviert und engagiert. Dass jetzt mit Herrn Capasso einer von ihnen geehrt wird, unterstreicht auch die Bedeutung dieser Studienrichtung für den Studiengang Insurance and Finance und die WBS.

Und nicht zuletzt ist Herr Capasso der erste, der mit einem Notendurchschnitt von 1,1 sein Studium in Insurance and Finance absolviert hat. Eine derartige Durchschnittsnote gab es in unserem Studiengang noch nie und ich kann mir auch nur schwer vorstellen, dass diese Leistung in absehbarer Zeit übertroffen wird. Die meisten seiner Professoren würden das vermutlich auch nicht schaffen.

Herr Capasso ist am 22. März 1988 in Groß-Gerau geboren. Er ist das mit Abstand jüngste von 3 Geschwistern und hat eine 18 Jahre ältere Schwester und einen 11 Jahre älteren Bruder. Wenn wir die 4 Nichten und Neffen dazu zählen, scheint sich hier ein Trend zu einer italienischen Großfamilie in Hessen anzubahnen.

Im Gymnasium, der Max-Planck-Schule in Rüsselsheim, hat er die Leistungskurse Mathematik und Chemie gewählt und das Abitur mit einer Durchschnittsnote von 1,6 bestanden. Da er sich ein Berufsleben in Büro und mit Anzug nicht vorstellen wollte, hat es ihn zunächst an die Uni Mainz zu einem Studium der biomedizinischen Chemie verschlagen. Er wollte keinesfalls ein Spießher werden. Das Studium an der Uni Mainz verlief dann aber nicht ganz so spannend,



wie er sich das vorgestellt hatte und er entschloss sich nach 5 Semestern zu einem Studienabbruch und einem Wechsel des Fachgebietes. Einer glücklichen Fügung ist es zu verdanken, dass die Antipathie gegen Büros und Anzüge wohl zeitgleich mit der Liebe für die Chemie verschwunden ist. So hat er sich dann bei diversen Finanzdienstleistungsunternehmen im Rhein-Main-Gebiet für ein ausbildungsintegriertes Studium beworben und sich für die Zurich Versicherung entschieden. Nicht ganz ohne Stolz darf ich sagen, dass eine zentrale Rolle bei der Entscheidung für diesen Ausbildungsweg die Lage und der Ruf der WBS gespielt haben.

Persönlich kennengelernt habe ich Herrn Capasso zu Beginn des Studiums als Angehörigen meiner Mentorengruppe und dann etwas besser in seinem zweiten Studiensemester. Als Dozent an unserer Hochschule hat man leider den wenigsten Kontakt zu den wirklich guten Studierenden. Man sieht sie nur einmal in jeder Klausur, praktisch nie in einer Klausureinsicht und sie stellen relativ selten Fragen im Unterricht.

Um die eigentlich recht anonyme Masse der sehr guten Studierenden etwas besser kennenzulernen, lade ich seit Beginn meiner Tätigkeit an der Hochschule RheinMain einmal pro Semester diejenigen Studierenden zu einem kleinen abendlichen Umtrunk ein, die in denjenigen Prüfungen, für die ich zuständig bin, die besten Leistungen erbracht haben. So habe ich auch Herrn Capasso kennengelernt, der sogar mehrfach teilgenommen hat. Im Verlauf dieser Abende haben wir viele interessante Diskussionen geführt, u. a. über diverse Kollegen, Spießher und wann man Migrationshintergrund hat.

Herr Capasso hat seinen eigenen Kopf. Er leistet sich den Luxus, diesen auch zu benutzen. So habe ich ihn – im besten akademischen Sinne – als kritischen Studenten wahrgenommen. Er nimmt nicht einfach jede Erklärung hin, sondern hinterfragt und möchte verstehen. Dabei kommt ihm seine Hartnäckigkeit zu Gute. Er hat mich mehrfach auf einen Sachverhalt in meinem Skript des 6. Semesters – es ging um die Unternehmensbewertung – aufmerksam gemacht, »»

der ihm unplausibel erschien. Meine Erläuterungen konnten ihn aber wohl nicht überzeugen, so dass er mich fast ein Jahr später, als im Rahmen eines gemeinsamen Projektes eine ähnliche Fragestellung erneut auftauchte, wieder auf das Thema ansprach. Am Ende einer langen Diskussion musste ich einsehen, dass ich Unrecht hatte. Das Skript ist mittlerweile geändert.

In seiner Funktion als Tutor konnte ich mich jederzeit zu 100% auf ihn verlassen. Er nimmt nicht alle Anweisungen und Hinweise kritiklos hin, sondern setzt seinen bemerkenswerten Verstand auch ein. Ich beurteile das uneingeschränkt positiv. Mit seiner offenen Art mag er in der Praxis und bei dem ein oder anderen Kollegen durchaus auch einmal anecken. An der Stelle, mein lieber Herr Capasso, werden Sie sich in den nächsten Jahren etwas Fingerspitzengefühl aneignen müssen.

Nach Abschluss des Bachelor-Studiengangs hatte die Zurich Versicherung leider kein adäquates Angebot für Herrn Capasso – Underwriting in der Industrieversicherung war wohl nicht das Richtige für ihn. Seither ist er zuerst als Werkstudent und jetzt als Teilzeit-Associate bei KPMG in Frankfurt tätig. Für jemanden, der einmal eine gewisse Antipathie gegen das Tragen von Anzügen hatte, ist das natürlich eine bemerkenswerte Arbeitgeber-Wahl.

Jetzt habe ich ganz viel Positives über Herrn Capasso berichtet, aber es gibt natürlich auch ein paar Schwächen. Die Bachelor-Thesis von Herrn Capasso und auch seine Hausarbeit im Rahmen eines Forschungsseminars brauchte ich gar nicht erst auf Plagiatsverdacht zu prüfen, denn alleine die Vielzahl der Interpunktionsfehler machte mir deutlich, dass es sich nur um einen Originaltext handeln konnte.



Francesco Capasso

Zur Person: Francesco Capasso wurde 1988 in Groß-Gerau geboren und erwarb 2007 in Rüsselsheim das Abitur. Nach einigen Semester biomedizinische Chemie in Mainz schrieb er sich an der Wiesbaden Business School für das ausbildungsintegrierte Studium Insurance & Finance ein. Den Bachelorstudiengang schloss er 2013 als Semesterbester ab. Parallel beendete er die Ausbildung zum Kaufmann für Versicherungen und Finanzen bei der Zurich Group. Es folgte der Master of Science in Insurance and Finance, den er 2015 ebenfalls als Bester beendete. Seit kurzem ist er bei KPMG in Frankfurt tätig.

Auch wird aus Herrn Capasso sicherlich kein Vertriebspezialist. Die schlechteste Note, die er in Ausbildung und Studium zu verkraften hatte, war eine 4,0 in der mündlichen Abschlussprüfung zur Berufsausbildung zum Thema Vertrieb. Dieser faux pas kostete ihn die Auszeichnung für die beste Prüfung seines Jahrgangs in Hessen. Aber da die Auszeichnung an einen anderen Absolventen unseres ausbildungsintegrierten Studiums gegangen ist, blieb die Ehrung ja sozusagen in der Familie.

Und schließlich darf nicht unerwähnt bleiben, dass Herr Capasso Anhänger der italienischen Fußball-Nationalmannschaft ist. Wer aktueller Weltmeister ist, brauche ich sicher nicht extra zu erwähnen. Das ist aber auch der einzige mir bekannte Punkt, bei dem der Integrationsprozess fehlgeschlagen ist.

Ich freue mich sehr, dass Herr Capasso diesen Preis der Betriebswirtschaftlichen Gesellschaft Wiesbaden erhält. Nachdem er seinen 100 Euro Gutschein für den besten Bachelor-Abschluss in Weihnachtsgeschenke investierte, bin ich gespannt, was er mit den 2.500 Euro anfängt.

Herr Capasso, wir haben Ihnen hier an der Hochschule das Rüstzeug für eine vielversprechende Karriere mitgegeben. Jetzt ist es an Ihnen, das Gelernte in der Praxis umzusetzen. Ihr hervorragend abgeschlossenes Bachelor-Studium war ein erster Schritt, dem viele weitere folgen werden. Nach Ihrem Master-Abschluss werden Sie Ihren Weg in der Praxis erfolgreich beschreiten, da bin ich mir absolut sicher. Ich wünsche Ihnen von Herzen alles Gute – privat und beruflich! ┘



Ihr Leben. Ihr Stil. Ihr Girokonto. Naspa Giro 18Plus

Weiter reisen, günstiger shoppen, Neues erleben: mit Naspa Giro 18Plus für alle von 18 bis 30 Jahren. Neben den Bankleistungen – wie SparkassenCard, Guthabenverzinsung und starker Beratung – warten exklusive Plusleistungen auf Sie.



Mehr Infos und Naspa Giro 18Plus bestellen
auf www.naspa.de/18plus

 **Naspa**
Nassauische Sparkasse

Weil es keine zweite Chance für das erste Mal gibt

*The opportunity
of a lifetime*



Über 65.000 Studierende haben
entschieden: PwC ist der attraktivste
Arbeitgeber der Branche.
Starte deine Karriere jetzt bei der Nr.1

pwc