

WBS HIGHLIGHTS

Wiesbaden Business School



ISSN 2199-9635

Aktuelles zum Stand von
Lehre und Forschung an der WBS

Ausgabe 2016



Hochschule RheinMain

The EY logo is positioned in the top right corner of the advertisement. It consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font, with a yellow triangle above the 'Y'.

EY

Building a better
working world

The main visual of the advertisement is a man in a white shirt and dark trousers climbing a tall, blue wooden wall. He is standing on a wooden chair that is placed on the ground. The background shows a cityscape with various buildings under a clear sky.

**Erreichen, was
unerreichbar
scheint.**

www.de.ey.com/karriere
#BuildersWanted

■	EINFÜHRUNG	
	Editorial	4
	Neue Gesichter an der WBS	5
	Wein im Wirtschaftsrecht?	7
■	FORSCHUNGSAKTIVITÄTEN	
	Forschungsprojekte	
	» Fit für Chuqui – WBS unterstützt Entwicklung von KMU im Norden Chiles	9
	» Erkenntnisse des Forschungsprojekts ›Digital Leadership‹ als Buch veröffentlicht	10
	» Patientensicherheit mit System	12
	» DIN EN 15224 – Überarbeitung einer europäischen Norm im Gesundheitswesen unter Beteiligung der WBS	14
■	FORSCHUNGSERGEBNISSE	
	Publikationsübersicht	15
	Tagungsberichte	
	» WBS auf der ›International Conference of Small Business‹ ICSB 2016 in New York	22
	» Forschungsstandort Wiesbaden	23
	Beiträge	
	» Die Beschäftigung von Praktikanten und Jugendlichen – eine kritische Auseinandersetzung mit den Regelungen des Mindestlohngesetzes (MiLoG)	24
	» Der morbiditätsorientierte Risikostrukturausgleich	28
	» Finanzaufsicht seit der Krise: Mehr – aber auch besser?	34
	» Lean Stakeholder Management	36
	» Investitionen in Infrastruktur durch institutionelle Anleger in Deutschland – eine Status-quo Betrachtung der Rahmenbedingungen	40
	» Erfahrungen mit Interviews in Fernsehen, Funk und Presse	44
■	FORSCHUNG UND LEHRE	
	Vorstellung Studiengang	
	» Happy Birthday Digital Business Management	46
	Forschung in der Lehre	
	» Ein Semester in Wiesbaden aus Schweizer Perspektive	48
	» Interkulturelle Kompetenz entdecken	50
	Exkursionen	
	» Palermo – Mehr als Meer	51
	» Europa im Regen – drei Tage Brüssel	54
	» KPMG's Backstage – Ein Blick hinter die Kulissen	56
	» Ein internationaler Tag in Hamburg	57
	Ausgezeichnete Studierende	
	» Deutschlandstipendium für 18 WBS-Studierende	58
	» Auszeichnung beim DZ-Bank Karrierepreis	59
	» Herausragende Thesen	60
	» Beste Absolventen	66
	» Preisträger BGW	67
	Impressum	66



Liebe Freunde der Wiesbaden Business School,

Sie haben die WBS Highlights aufgeschlagen, um in die bunte Welt unseres Fachbereichs einzutauchen. Mit dieser mittlerweile achten Auflage laden wir Sie zu einem Rundgang durch das letzte Jahr an der WBS ein und wünschen viel Spaß bei der Lektüre!

Die bewährte Struktur der WBS Highlights haben wir beibehalten, aber eine Rubrik ergänzt, in der sich neue Mitarbeiter der WBS kurz vorstellen. Denn der Fachbereich wächst und damit auch die Zahl der Studierenden und der Mitarbeiter. Längst gehören die Zeiten der Vergangenheit an, wo jeder jeden kannte. Manche kleinere Hochschule hat ein kürzeres Mitarbeiterverzeichnis als unser Fachbereich...

Jüngstes Baby der WBS ist der neue Studiengang „Digital Business Management“, den wir in dieser Ausgabe vorstellen. Er startet zum Wintersemester 2016/17; die Bewerberzahl ist schon erfreulich groß. Damit bieten wir Schulabgängern einen weiteren spezialisierten Studiengang mit einem schwierig auszusprechenden Namen und umso besseren Berufsperspektiven an. So wie unser zweitjüngster Studiengang Gesundheitsökonomie, der sich bereits fest etabliert hat. Es ist erfreulich, dass wir in diesem Jahr bei den herausragenden Thesen auch eine vorstellen können, die sich mit aktuellen Fragen der Krankenhausfinanzierung befasst. Wie die Zeit vergeht...

Die inhaltlichen Beiträge bieten in diesem Jahr große Vielfalt – vom Mindestlohn bis zum morbiditätsorientierten Risikostrukturausgleich, von Infrastruktur bis zur Finanzaufsicht. All denen, die noch immer Zweifel haben, dass an der WBS auch die Forschung eine herausragende Rolle spielt, sei zudem ein Blick in die umfangreiche Publikationsübersicht nahegelegt.

Die WBS Highlights selbst sind natürlich keine wissenschaftliche Publikation im engeren Sinne. Besser werden wollen wir aber dennoch, so dass jede Form der Reaktion sehr willkommen ist. Über Lob freuen wir uns; Kritik nehmen wir zum Anlass für Veränderungen. Wie immer bin ich auf Rückmeldungen gespannt (am besten per Mail an: Rainer.Wedde@hs-rm.de).

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Wedde', written in a cursive style.

Prof. Dr. Rainer Wedde
Redakteur der WBS Highlights

NEUE GESICHTER AN DER WBS

Die WBS wächst. Mehr Studiengänge und mehr Studenten bedeuten auch mehr Mitarbeiter (wenn auch leider nicht im wünschenswerten Umfang). Je größer der Fachbereich wird, desto schwieriger wird es, alle neuen Gesichter zu kennen. Dem soll diese Rubrik dienen, in der wir fortan neue Kolleginnen und Kollegen vorstellen wollen:

Professoren



Peter Coy

Peter Coy ist seit Oktober 2015 im Rahmen einer Vertretungsprofessur an der WBS tätig. Diese Anstellung war für ihn ein wunderbarer Zufall, zumal Coy etwas völlig anderes, nämlich ein Musikstudium, geplant hatte. Die gemeinsame Mainzer Studentenzeit mit dem Leiter des Studiengangs Prof. Dr. Thomas Kolb und die personelle Notlage, bedingt durch die neuen Masterstudiengänge, ließen ihn seine persönlichen Ziele ändern. Coy meint heute, dass er diese Umplanung keine Sekunde bereue, denn bei der Arbeit mit den Bachelor- und Masterstudenten könne er seine beruflichen Erfahrungen im Klinikmanagement weitervermitteln.

Und von dieser Erfahrung hat der zweiundfünfzigjährige Coy einiges im Gepäck...

Nach dem Abitur absolvierte Coy eine Lehre zum Bürokaufmann in den Städtischen Kliniken in Offenbach am Main. Er arbeitete dann im Personalcontrolling, bevor sich nach dem Zivildienst als Rettungssanitäter ein BWL Studium an der FH Mainz anschloss. Dieses Studium war eine Voraussetzung, um eine leitende Funktion erreichen zu können. Und dass er »Chef« werden wollte, war Coy schon in seiner Lehrzeit klar geworden. Die damaligen Probleme deutscher Krankenhäuser waren bereits enorm und die Bereitschaft und Fähigkeiten Veränderungsprozesse anzupacken, war in den Führungsetagen kaum erkennbar.

So wunderte es auch nicht, dass Coy nach dem Erhalt des Diploms mit 29 direkt die Stelle als Geschäftsführer beim Asklepios Klinik Konzern antrat. Dabei schöpfte er aus den besonderen Erkenntnissen und Fähigkeiten der privaten Klinikbetreiber und erlebte die Privatisierungswelle des deutschen Gesundheitswesens an vorderster Front.

Die Karriere von Peter Coy entwickelte sich so dynamisch wie das Wachstum der Klinikgruppe und nach einer Tätigkeit als Regionalgeschäftsführer wurde er vom Asklepios Gesellschafter 1997 in die Konzernleitung berufen. Hier war sein Ressort die Operative Leitung und Steuerung der Krankenhäuser von Westerland bis Lindau. Nebenbei war er Arbeitsdirektor, Leiter des Zentraleinkaufs und für den Klinikbau zuständig.

Die deutsche Gesundheitswirtschaft gehört mit über vier Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen der Bundesrepublik. Die demographische Entwicklung stellt das Gesundheitswesen vor enorme Herausforderungen in den kommenden Jahren. Daher freut sich Coy über den noch jungen Studiengang der Gesundheitsökonomie und sehr für die Studierenden und deren hervorragende Karrierechancen in dieser Branche.



Remi Maier-Rigaud

Seit Oktober 2015 ergänze ich das Team der WBS in den gesundheitsökonomischen Studiengängen um die Professur für VWL und Sozialpolitik. Bevor ich nach Wiesbaden kam war ich Akademischer Rat an der Universität zu Köln. Dort habe ich auch studiert und promoviert. Fachlich prägend waren zudem meine Jahre in Brüssel, wo ich für die Generaldirektion Wettbewerb der Europäischen Kommission an einer Untersuchung des pharmazeutischen Sektors gearbeitet habe.

Mein Forschungsprofil umfasst neben europäischer Gesundheits- und Verbraucherpolitik auch die Beschäftigung mit ökonomischen Denkern. Beispielsweise habe ich mich in verschiedenen Arbeiten mit der gesellschaftspolitischen Volkswirtschaftslehre des in Wiesbaden geborenen Alexander Rüstow auseinandergesetzt. Aber auch praxisnahe Forschungsfragen treiben mich um. Seit diesem Jahr arbeite ich gemeinsam mit einer Kölner Kollegin an einem von der Verbraucherzentrale in Nordrhein-Westfalen geförderten Forschungsprojekt zur Nutzung von Gesundheits-Apps und Wearables. Wir spüren quantitativ und qualitativ der Frage nach, wie die Nutzung dieser Technologien unser Gesundheitsverhalten verändert und ob sich hieraus gesundheitspolitischer und verbraucherpolitischer Handlungsbedarf ableiten lässt. Privat lebe ich mit meiner Familie in der Nähe von Bonn, und wenn ich in Wiesbaden mal die Zeit dazu finde, dann suche ich leidenschaftlich gern im Schallplatten-Antiquariat nach »schwarzem Gold«!

Mitarbeiter

Sabine Aun



Mein Name ist Sabine Aun, ich arbeite seit dem 1. Mai 2015 im International Office der Wiesbaden Business School. Dort bin ich für alle Studierenden zuständig, die im Rahmen ihres Studiums an der WBS ein Semester an einer unserer ca. 55 Partnerhochschulen in der ganzen Welt verbringen möchten.

Vor meiner Anstellung an der Hochschule RheinMain war ich selbst zum Studium der International Business Administration (BA) in England, danach beruflich weltweit tätig und habe mich im Anschluss auf den Bereich Personal und HR spezialisiert. Nun freue ich mich sehr, die Studierenden der WBS bei diesem wichtigen und spannenden Abschnitt im Leben zu begleiten und zu unterstützen. Aus eigener Erfahrung weiß ich, wie prägend ein Auslandsaufenthalt ist und wie wichtig er für die Entwicklung der Persönlichkeit sein kann.

Sibylle Jasper



Ich bin Sibylle Jasper, seit Juni 2015 Mitarbeiterin im ServiceCenter der Wiesbaden Business School. Neben dieser Aufgabe bin ich auch zuständig für die Aktualisierung der Formulare im SC, zum Beispiel bei Inkrafttreten neuer Prüfungsordnungen.

Studiert habe ich Germanistik, Rechtswissenschaften und Komparatistik an der Uni Mainz.

Nach dem Studium habe ich einige Jahre als Referentin das Briefschreibungssystem einer Wiesbadener Versicherung betreut. Bevor ich zur WBS kam, war ich in der Erwachsenenbildung tätig und habe Deutsch unterrichtet.

Was ich an meiner Arbeit im SC so mag? Dass ich in einem Team aus engagierten und kompetenten Kolleginnen des Prüfungswesens mitarbeiten darf, das Studierende auf dem Weg zum Abschluss begleitet und unterstützt.

Angelika Pauli



Mein Name ist Angelika Pauli und ich bin seit dem 1. Februar 2016 im Bereich Prüfungswesen der Wiesbaden Business School angestellt. Dort bin ich zuständig für den Studiengang Insurance & Finance, jetzt Versicherungs- und Finanzwirtschaft, den ich von Frau Simone Morath übernommen habe.

Wie ich es bisher kennengelernt habe, umfasst mein Aufgabenbereich alles rund um das Thema Prüfungsangelegenheiten. Sowohl die Arbeitsinhalte als auch das persönliche Umfeld im Bereich Prüfungswesen empfinde ich bisher äußerst positiv.

Da ich auch privat bedingt durch meine beiden Töchter und meine ehrenamtliche Tätigkeit im Sportverein viel Kontakt zu jungen Menschen habe, schätze ich den Kontakt zu den Studierenden im Rahmen meiner Tätigkeit.

Barbara Riemenschneider



Mein Name ist Barbara Riemenschneider. Ich bin seit April 2016 als Beauftragte für das Berufspraktikum an der Wiesbaden Business School tätig. Ich begleite die Studierenden bei allen Fragen rund um das Berufspraktikum, Sorge für einen ordnungsgemäßen Ablauf entsprechend der Prüfungs- und Studienordnungen und

bin Ansprechpartner für die Unternehmen, die unseren Studierenden ein Praktikum ermöglichen.

Ich selber habe ein Studium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsprüfung/Controlling erfolgreich absolviert und langjährige Erfahrungen im Controlling von Unternehmen diverser Branchen gesammelt. Nach einer Familienpause freue ich mich nun, Familie und Beruf vereinbaren zu können und die Studierenden auf ihrem Weg zu unterstützen.

WEIN IM WIRTSCHAFTSRECHT?

Nils Weber, Student Bachelor Business & Law



Es gibt zwar Weinrecht als Spezialgebiet, dennoch gehört Wein sicher nicht zu den Kernmaterien des Studiengangs Business & Law in Accounting and Taxation. Aber wenn man schon eine ehemalige deutsche Weinprinzessin im Studiengang hat, muss man das auch ausnutzen.

So fand am Mittwoch, 4. Mai 2016 zum zweiten Mal eine Weinprobe in den Räumen der Wiesbaden Business School statt, die sich selbst der Dekan nicht entgehen ließ. Die Organisation und Moderation übernahm auch dieses Mal Ramona Diegel als ehemalige rheinhessische Weinkönigin und deutsche Weinprinzessin. Sie ermöglichte einen tollen und gelungenen Abend.

Eine ausreichende Auswahl Wein stellte freundlicherweise Rheinhessenwein e.V. zur Verfügung. Essbare Kleinigkeiten wie Wurst, Käse und Baguette sowie ausreichend Wasser steuerten die Dozenten bei. Zunächst erläuterte Frau Diegel einige generelle Dinge zum Ablauf der Wahl zur Weinprinzessin bzw. Weinkönigin. >>





Dann stellte sie das Weinanbaugebiet Rheinhessen vor. Nach einigen wissenswerten Daten und Fakten über die Region und ihre Weine und Weinsorten wurde die Verkostung mit einem trockenen Silvaner eröffnet. Es folgten ein Weißer Burgunder, ein Riesling, ein Portugieser, ein Spätburgunder, Dornfelder und eine Scheurebe. Zu jedem Wein gab es diverse Erläuterungen zu Herkunft und Geschmacksnoten. Durch eine zur Verfügung gestellte kleine Broschüre konnten sich die Teilnehmer einen Überblick über die typischerweise enthaltenen Aromen verschaffen. Für die „Anfänger“ unter uns waren manche Dinge, die man rausschmecken sollte, nicht im ersten Moment erkennbar, nach einigen Erläuterungen von Ramona Diegel konnte man sich unter den Aromen aber mehr vorstellen.

Studierende mehrerer Semester sowie verschiedene Dozenten des Studiengangs freuten sich an neun verschiedenen Weinen, zwei auch aus dem Hause Diegel selbst. Die umfassende und sortenreiche Weinprobe und die tollen Ausführungen der Moderatorin bereicherten das Weinwissen der Anwesenden in spannender Art und Weise. Ramona Diegel und den Sponsoren gebührt ein herzliches Dankeschön für diese ungewöhnliche Form einer Veranstaltung an der WBS. ┘

FIT FÜR CHUQUI -

Prof. Dr. Klaus North



WBS unterstützt Entwicklung von KMU im Norden Chiles

Kupfer ist weiterhin das wichtigste Exportgut Chiles. Eine der weltgrößten Minen – ein Tagebau mit enormen Ausmaßen – ist Chuquicamata in der Atacama-Wüste. Aus einer Tiefe von bis zu 1.000 m transportieren riesige Schlepper das Gestein mit einem Kupfergehalt von ca. 2% nach oben zur Verarbeitung.

Die Minen in der Atacama-Wüste sind dominierend für die Region und liefern einen wichtigen Beitrag zum Staatshaushalt in Santiago ab. Im Norden Chiles verbleibt aber bisher wenig von dieser Wertschöpfung. Ein Großteil der Bergbau-Technologie und zugehöriger Dienstleistungen werden importiert oder von Firmen aus Santiago erbracht. Lokale KMU liefern einfachere Ersatzteile und Instandhaltungsdienstleistungen.

Zur Förderung der lokalen technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung, müssen KMU fit werden für anspruchsvollere Produkte und Dienstleistungen. Hierauf zielt das von der regionalen Entwicklungsagentur CORFO geförderte Projekt „Technologietransfer und KMU Entwicklung im Hinblick auf Importsubstitution“. Die Universität Antofagasta hat sich zur Durchführung des Projekts die Unterstützung der WBS und der brasilianischen Universidade de Santa Catarina gesichert.

Das Programm zielt darauf ab, die notwendigen Fähigkeiten einer Pilotgruppe von 14 KMU zu entwickeln, so dass sie sich einem turbulenten Umfeld anpassen und in einem anspruchsvollen Markt etablieren können. Als kompetente Partner der Bergbauindustrie müssen sie in der Lage sein, Geschäftspotenziale im Umfeld zu erkennen und agil darauf zu reagieren. Dies erfordert nicht nur neue technologische Kompetenzen, sondern auch eine Entwicklung der Organisation. Unter-



Prof. North beim Besuch der Kupfermine Chuquicamata; im Hintergrund das Abbaugebiet.

nehmer müssen lernen, mehr Aufgaben zu delegieren, um aktiv neue Marktchancen zu verfolgen. Mitarbeiter müssen lernen, Projekte in Eigenverantwortung abzuwickeln und unternehmerisch zu handeln.

WBS (Prof. North) und Prof. Varvakis aus Brasilien transferieren dazu die an der WBS entwickelte und in Brasilien erfolgreich angewandte Methodik „Wachstum lernen“ nach Chile. Lokale Coaches wurden ausgebildet und werden in weiteren Kurzaufenthalten von Prof. North und Prof. Varvakis bei der Begleitung von Projekten in den KMU unterstützt.

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 „Wachstumscoach“ 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. Diese definieren ihre Lernziele und führen das Projekt als „Lernreise“ über einen Zeitraum von 6 bis 9 Monate eigenverantwortlich durch. 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.

Inzwischen haben die teilnehmenden chilenischen Unternehmen Produkte und Dienstleistungen identifiziert, mit denen Importe substituiert werden können. Die Universität Antofagasta unterstützt die Projekte technologisch mit einem Labor zur Entwicklung von Prototypen. Parallel haben die Projekt-Teams ihre KMU Lernziele definiert und nutzen das Projekt, um gezielt ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln. Bis Ende der ersten Projektphase planen die Unternehmen die ersten Produkte und Dienstleistungen zur Importsubstitution marktreif entwickelt zu haben.

ERKENNTNISSE DES FORSCHUNGS- PROJEKTS »DIGITAL LEADERSHIP« ALS BUCH VERÖFFENTLICHT

Prof. Dr. Thorsten Petry



Die Digitalisierung führt zu radikalen Umbrüchen im Wettbewerb, im Kundenverhalten und in der Arbeitswelt. Wie lassen sich in diesem Kontext Unternehmens- und Personalführung modifizieren und gestalten? Dieser Frage geht Prof. Dr. Thorsten Petry vom Fachbereich Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain im Forschungsprojekt »Digital Transformation« nach. Zentrale Ergebnisse dieses Projekts sind im Herausgeberband »Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy« erschienen.

Wir leben in einer komplexen Umwelt mit schnellen und tiefgreifenden Veränderungen. Ein wesentlicher Treiber dieser Veränderungen ist die exponentielle technologische Entwicklung, die häufig mit dem Schlagwort der Digitalisierung beschrieben wird. Aufgrund der großen Bedeutung und des starken Einflusses der Digitalisierung auf Gesellschaft, Kunden, Märkte, Arbeit und Unternehmen wird auch von der Digital Economy gesprochen. Wegen der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit gilt diese als „Zeitalter der Beschleunigung“.

Diese Umweltsituation stellt die Unternehmens- und Personalführung vor erhebliche Herausforderungen. In der Vergangenheit erfolgreiche Führungsansätze scheitern vermehrt bzw. sind zu inflexibel und langsam. In einem Zeitalter der Beschleunigung müssen Führungskräfte mit mehreren Optionen „jonglieren“ und „auf Sicht fahren“. Ein pragmatisches Ausprobieren und Lernen ist oft erfolgreicher als detaillierte Analyse und Planung. Auch sind einzelne Führungskräfte in einem solch volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Umfeld häufig überfordert. Daher muss Führung stärker verteilt und die gesamte kollektive Intelligenz im Unternehmen genutzt werden.

Wie sich Führung verändern muss und wie eine adäquate Unternehmens- und Personalführung im Zeitalter der Digitalisierung – einem Zeitalter der Beschleunigung – aussehen kann, wurde im Rahmen des Forschungsprojektes von renommierten Experten aus Wissenschaft (Hochschule RheinMain, ESCP Paris), Verbänden (BITKOM, INQA), Beratung (McKinsey, Capgemini Consulting), Großunternehmen (Axel Springer, Bosch, Continental, Deutsche Bahn, Deutsche Telekom, SAP) und Start-ups (Dark Horse Innovation, Haufe-umantis, hub:raum) untersucht und im Frühjahr 2016 im Haufe-Verlag im Herausgeberband „Digital Leadership“ veröffentlicht.

Das Buch soll

- für die Herausforderungen der Digitalisierung sensibilisieren,
- Verständnis für die Zusammenhänge und Charakteristika der Digital Economy schaffen,
- eine zielgerichtete Diskussion über das Thema unterstützen,
- konkrete Lösungsansätze – in Form von Konzepten, Tools und Praxisbeispielen – aufzeigen,
- Ansatzpunkte zur Übertragung in den eigenen Unternehmenskontext liefern,
- zum erfolgreichen Führen in Zeiten der Digital Economy befähigen und
- letztlich auch zu einer veränderten Führung motivieren.

Der praxisorientierte, gut 450 Seiten umfassende Herausgeberband richtet sich an Vorstände, Geschäftsführer, General Manager, Unternehmensstrategen, Unternehmens- und Organisationsentwickler, Personalmanager, Change Manager und sonstige Führungskräfte sowie Studierende, die sich mit der Digitalisierung und deren Konsequenzen für die Unternehmens- und Personalführung auseinandersetzen möchten.

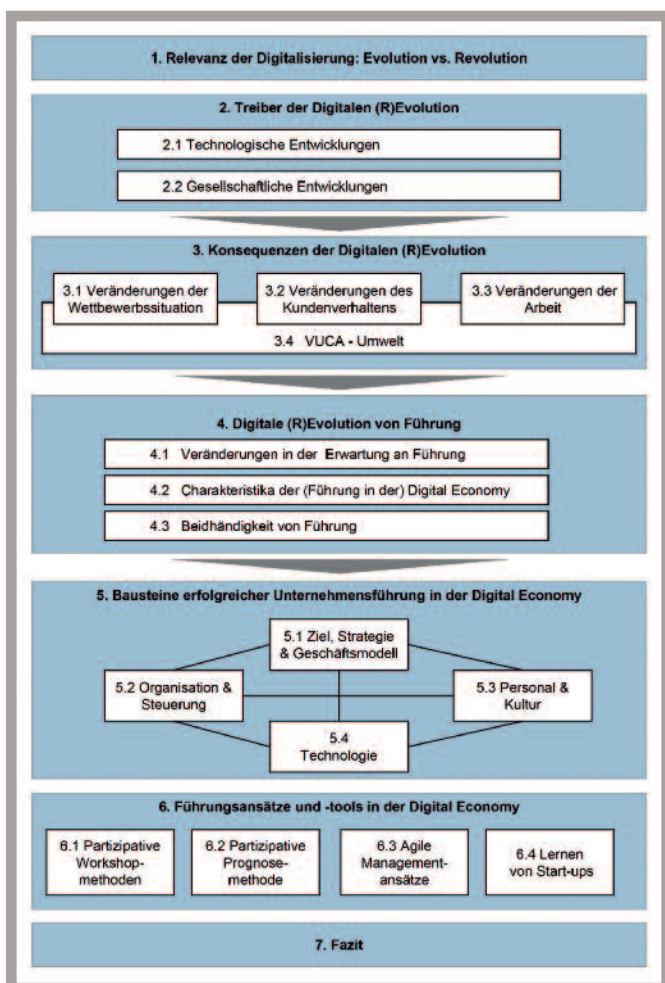


Das Buch kann unter folgendem Link eingesehen werden:

<https://shop.haufe.de/prod/digital-leadership>



Einige der Autoren bei der Buchveröffentlichung



REZENSIONEN

FAZ Personaljournal: »Ein Navi für die digitale Wirtschaft ... ein Standardwerk, das dem Leser ungeachtet der raschen technischen Entwicklung auch in den nächsten Jahren noch als Leitfaden dienen kann.«

Management-Journal: »Dem Herausgeber ist es gelungen, Autoren zu versammeln, die Führungskräfte und Management wichtige Ideen und Impulse liefern, um sich erfolgreich den Herausforderungen der Digitalisierung stellen zu können. Ein vielseitiges und bedeutsames Buch.«

Business-On: »Der Herausgeber liefert wichtige Ideen und Impulse, damit das Management sich erfolgreich den Herausforderungen der Digitalisierung stellen kann.«

ChangeX: »Der Leser wird entsprechend seinem eher theoretischen oder praktischen Interesse in dem Werk das finden, was ihn interessiert, wobei sowohl die theoretische Tiefe als auch das weite Spektrum des Buches überzeugen, das gleichzeitig für die Problematik sensibilisiert und Lösungsansätze in Form von Konzepten, Tools und Praxisbeispielen liefert. Sehr gelungen!«

Wirtschaft + Weiterbildung: »Petry liefert auf den ersten 82 Seiten eine kompakte, kluge Einführung ins Thema.«

Capital: »Dass jeder Manager heute irgendwie internetaffin sein soll, ist klar. Unter den vielen (auch überflüssigen) Büchern bekommt man hier einen wirklich umfassenden Einblick, was Digitalkompetenz ausmacht.«

Personalwirtschaft: »Es gibt mittlerweile ermutigende Beispiele der digitalen Transformation. Thorsten Petry hat einige davon in seinem lesenswerten Herausgebeband »Digital Leadership« zusammengetragen.«

PATIENTENSICHERHEIT MIT SYSTEM

Prof. Dr. Reinhard Strametz



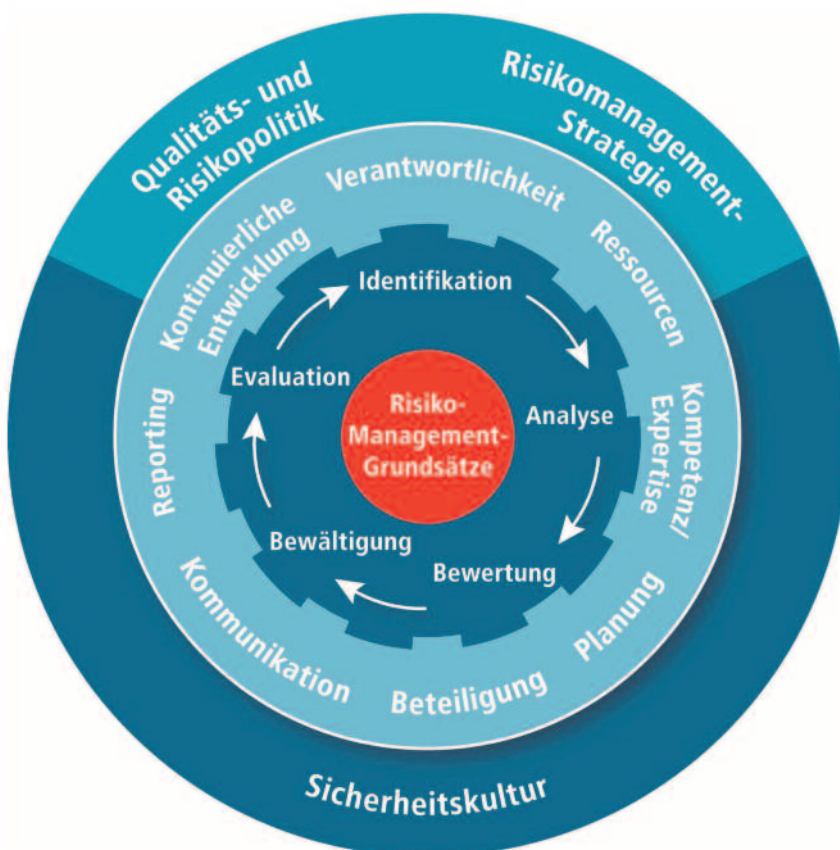
Handlungsempfehlung Anforderungen an klinische Risikomanagementsysteme im Krankenhaus des Aktionsbündnisses Patientensicherheit e.V. erschienen

Aus den Erkenntnissen der Forschung auf dem Gebiet der Vermeidung kritischer Fehler wurde Risikomanagement als zentrale Aufgabe von Führungskräften etabliert, um den Fortbestand von Organisationen zu sichern. Neben betriebswirtschaftlichem Risikomanagement gewinnt in Gesundheitseinrichtungen die systematische und umfassende Beschäftigung mit Risiken in Bezug auf die Patientensicherheit mittels klinischem Risikomanagement zunehmende Bedeutung.

Der Gemeinsame Bundesausschuss ist beauftragt, Mindeststandards für klinische Risikomanagementsysteme in Krankenhäusern festzulegen. Unklar ist jedoch bisher, welche Präventionsmaßnahmen unbedingt zu den Mindestanforderungen an ein solches System gehören müssen.

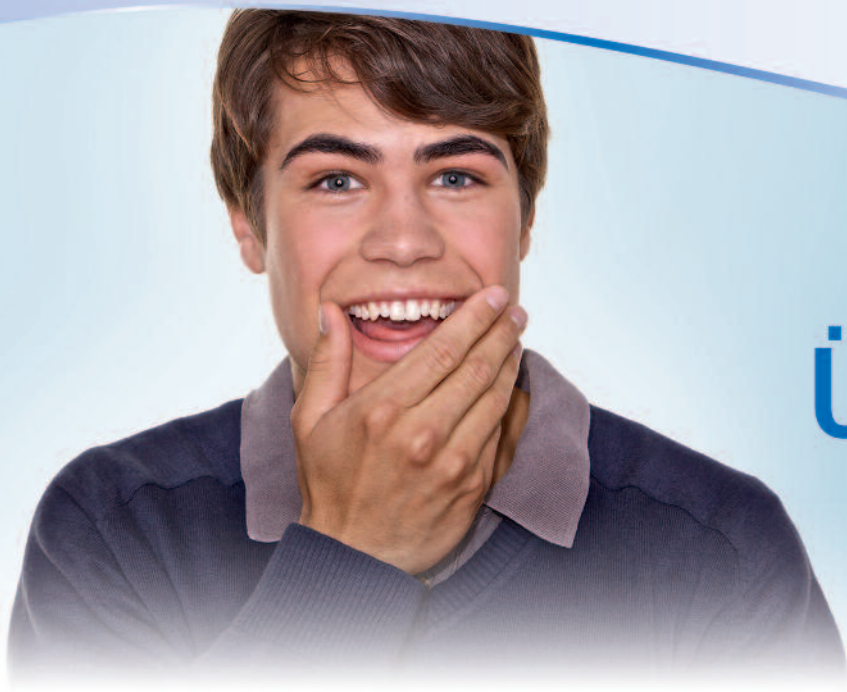
Das Aktionsbündnis Patientensicherheit e.V. (APS) hat unter Leitung von Prof. Dr. Reinhard Strametz von der Wiesbaden Business School im Februar 2015 eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen und binnen 12 Monaten eine Handlungsempfehlung zu Mindestanforderungen an klinische Risikomanagementsysteme in Krankenhäusern und Rehabilitationskliniken definiert. Diese Handlungsempfehlung soll kaufmännischen, medizinischen und pflegerischen Führungskräften, Risikomanagern und Risikoeignern die bedarfsgerechte Anpassung bereits bestehender oder im Aufbau befindlicher Risikomanagementsysteme ermöglichen.

Roter Faden dieser Handlungsempfehlung ist das dargestellte APS-Risikomanagement-Modell (Abbildung). Ausgehend von einer aufeinander abgestimmten bzw. integrierten Qualitäts- und Risikopolitik der Organisation und der daraus resultierenden Risikomanagement-Strategie werden Mindestanforderungen an die Rahmenbedingungen des klinischen Risikomanagements definiert. Von den Rahmenbedingungen angetrieben erfolgt die Identifikation, Analyse, Bewertung und Bewältigung von Risiken einschließlich der Evaluation der durchgeführten Maßnahmen auf Wirksamkeit im Rahmen des Risikomanagement-Prozesses. Im Kern des Modells stehen die APS-Risikomanagement-Grundsätze. Dies alles dient letztlich der Entwicklung und dem Erhalt einer Sicherheitskultur in der jeweiligen Organisation als Fundament der Patientensicherheit.



Das APS-Risikomanagement-Modell
Quelle: Aktionsbündnis Patientensicherheit e.V.

Die Handlungsempfehlung ist aus dem Internet abrufbar unter <http://www.aps-ev.de>



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

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 Politics, Human Resources, Marketing oder Market Research, 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.



Ihre Ansprechpartnerin:

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

DIN EN 15224

Prof. Dr. Reinhard Strametz



Überarbeitung einer europäischen Norm im Gesundheitswesen unter Beteiligung der WBS

Die Gesundheitssysteme in Europa sind geprägt von einem hohen Grad an Komplexität und müssen unter einem zunehmenden Kostendruck hohe Erwartungen der Patienten erfüllen. Aus diesem Grund wurden in allen europäischen Ländern – in Deutschland per Gesetzesänderung schon im Jahr 2000 – Einrichtungen im Gesundheitswesen zu einem systematischen Qualitätsmanagement (QM) verpflichtet. Da die bisher vorhandenen QM-Standards nicht für das Gesundheitswesen und die besonderen Anforderungen im Umgang mit kranken Menschen ausgelegt waren, wurde durch das Europäische Komitee für Normung (CEN) im Jahr 2012 mit der DIN EN 15224:2012 eine europäische, branchenspezifische Norm für das Gesundheitswesen entwickelt, basierend auf dem weltweit verbreiteten QM-Standard der DIN EN ISO 9001. Durch Anpassung dieser Norm und aufgrund zunehmender Erkenntnisse aus dem Be-

reich der Patientensicherheit ist die DIN EN 15224:2012 nun zu überarbeiten. Dies geschieht unter Federführung des derzeit auf europäischer Ebene dafür zuständigen Normungsinstituts, dem Swedish Institute for Standardization (SIS) unter Beteiligung der Normungsinstitutionen aller 33 CEN-Mitgliedsstaaten. Deutschland wird hierbei durch ein Spiegelgremium im Deutschen Institut für Normung (DIN) vertreten.

Aufgrund seiner Erfahrung im Bereich des Qualitätsmanagements und des klinischen Risikomanagements wurde Prof. Dr. Reinhard Strametz aus dem Studiengang Gesundheitsökonomie in den für die Kommentierung der Norm zuständigen Unterausschuss NA 063-01-10AA des DIN berufen. Ebenso vertritt Prof. Strametz im Namen der Hochschule RheinMain als entsendende Organisation den Bereich Forschung und Lehre als Delegierter Deutschlands auf europäischer Ebene im Technical Committee (TC) 362 des CEN, das für die abschließende Überarbeitung der EN 15224 zuständig ist.



Die Delegierten der vertretenen Länder auf der abschließenden Sitzung am 29. Juni in Stockholm

Das Technical Committee 362 des CEN bei der Arbeit

Die 11 Qualitätsaspekte der Patientenversorgung gem. DIN EN 15224:

- angemessene, richtige Versorgung
- Verfügbarkeit
- Kontinuität der Versorgung
- Wirksamkeit
- Effizienz
- Gleichheit
- Evidenzbasierte/wissensbasierte Versorgung
- auf den Patienten, einschließlich der körperlichen und geistigen Unversehrtheit ausgerichtete Versorgung
- Einbeziehung des Patienten
- Patientensicherheit
- Rechtzeitigkeit und Zugänglichkeit

PUBLIKATIONSÜBERSICHT

Prof. Dr. Jochen Beißer

- » Beißer, J. (2016):
Black-Scholes-Merton-Formel
in: WISU: Das Wirtschaftsstudium, 3
- » Beißer, J.; Read, O. (2016):
Libor- und Euribor-Skandal und erste Konsequenzen
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 5, S. 219–224
- » Beißer, J. (2016): **Kapitalmarktunion**
in: WISU: Das Wirtschaftsstudium, 2
- » Beißer, J.; Read, O. (2016):
Wiley-Schnellkurs Investition und Finanzierung
in: Wiley-VCH, Weinheim
- » Beißer, J. (2016): **Quantitative Easing**
in: WISU: Das Wirtschaftsstudium, 8–9

Prof. Dr. Christian Fink

- » Fink, C.:
Bilanzanalytische Auswirkungen der durch das BilRUG geänderten Umsatzdefinition
in: VMEBF e.V. (Hrsg.): Herausforderungen und Lösungsansätze in der Rechnungslegung für Familienunternehmen, Gelnhausen 2016, S. 97–118
- » Fink, C.:
Die Neudefinition der Umsatzerlöse nach BilRUG – Auswirkungen und Handlungsmöglichkeiten
in: IDL Dialog I/2016, S. 12–15
- » Fink, C. (zusammen mit Antonakopoulos, N.):
Annual Improvements to IFRSs 2014–2016 Cycle
in: Praxis der internationalen Rechnungslegung (PiR) 2016, S. 18–21
- » Fink, C. (zusammen mit VMEBF e.V.):
Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz – Überblick über die wesentlichen Regelungen des BilRUG
Fachbroschüre in gemeinsamer Herausgeberschaft vom Oktober 2015

- » Fink, C. (zusammen mit Schmidt, R.):
Neuerungen in der Lageberichterstattung
in: Der Betrieb (DB) 2015, S. 2157–2165
- » Fink, C. (zusammen mit Heyd, R.):
Änderung von Umsatzdefinition und GuV-Struktur mit dem BilRUG
in: Unternehmenssteuern und Bilanzen (StuB) 2015, S. 611–618
- » Fink, C. (zusammen mit Pilhofer, J./Ketterle, G.):
Die Angabe- und Erläuterungspflichten gem. IFRS 15 zur Erlösrealisierung
in: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung (KoR) 2015, S. 333–344
- » Fink, C. (zusammen mit Reuter, M.):
Neue Regeln zur Umsatzrealisierung nach IRS 15 - Viel Lärm um nichts?
in: Frankfurt School of Finance & Management (Hrsg.), Aktuelle Informationen Betriebswirtschaft 11/2015, Teil 3, Kapitel 2, S. 1–4
- » Fink, C. (zusammen mit Reuter, M.):
Neuregelungen für die Lageberichterstattung: Aufnahme von Nachhaltigkeits- und Diversitätsinformationen
in: Frankfurt School of Finance & Management (Hrsg.), Aktuelle Informationen Betriebswirtschaft 11/2015, Teil 3, Kapitel 2, S. 5–8

Prof. Dr. Bettina Fischer

- » Fischer, B.; Arz, C.:
Corporate Entrepreneurship erzeugt nachhaltigen Markterfolg
in: bm - bank und markt, Heft 11, November 2015, S. 31–34
- » Fischer, B.; Arz, C.:
Strategie & Corporate Entrepreneurship: Innovationslust in Banken beurteilen
in: Bankmagazin 2–3, 2016, S. 28–31

»

Prof. Dr. Frank Görgen

- » Görgen, F. (2016):
Das Provisionsverbot in Großbritannien: Vorbild oder Warnschuss für die künftige Regulierung der Finanzvermittlung in Deutschland?
in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Heft 10/2016, S. 315–318

Prof. Dr. Marina Gruševaja

- » Gruševaja, M.; Schappo, M. (2015):
Towards a New Pattern of Economic Governance
in: Policy Paper PP/02/2015, German Economic Team Belarus/IPM Research Center, pp 1–17.
- » Gruševaja, M.; Toralf Pusch, T. (2015):
The pattern of European institutional convergence in Central and Eastern European Countries and its relation to growth
(im Rahmen des EU-Projektes (FP 7)
“Growth-Innovation-Competitiveness: Fostering Cohesion in Central and Eastern Europe”
2012–2015, <http://www.grincoh.eu>.

Dr. Michael Hippeli

- » Hippeli, M.:
Anlegergerechte Beratung von Stiftungen – Stand und Folgerungen aus den aktuellen Entwicklungen 2015
in: ZStV 2015, S. 121–126
- » Hippeli, M. (mit Dr. Frank Matheis):
Mediation und Kündigungsschutzprozess
in: DB 2016, S. 53–57
- » Hippeli, M. (mit Dr. Frank Matheis):
Außergerichtliche Mediation und Betriebliches Eingliederungsmanagement
in: DB 2016, S. 1134–1137
- » Hippeli, M.:
Die funktionsgerechte Besoldung des § 18 BBesG im Lichte aktueller verfassungsrechtlicher Rechtsprechung
in: NVwZ 2016, S. 664–668

- » Hippeli, M. (mit Prof. Dr. Daniel Graewe):
Identitätswahrender mittelbarer Wegzug einer KG ins Ausland – Praxisüberlegungen für den Fall einer luxemburgisch-deutschen S.à r.l. & Co. KG
in: RIW 2016, S. 405–409

- » Hippeli, M. (mit Oliver Klepsch):
»No, not yet or never?« – zur Reichweite der Bindungswirkung von negativen Absichtserklärungen im Übernahmerecht
in: WM 2016, 1205–1212

- » Hippeli, M. (mit Jan-Jonas Boucsein):
Aktenvortrag Wirtschaftsrecht: Öffentliches Übernahmerecht – Befreiung vom Pflichtangebot
in: JuS 2016, S. 546–550

- » Hippeli, M.:
Urteilsanmerkung LG Detmold, Urteil, 08. Juli 2015, 10 S 27/15 (Abiturjahrgang als GbR?)
in: NJW 2015, S. 3177–3178

- » Hippeli, M.:
Urteilsanmerkung zu AG Menden, Urteil, 09. Januar 2013 – 4 C 409/12; LG Detmold, Urteil, 08. August 2015 – 10 S 27/15 (Zur rechtlichen Beurteilung von GbRs als Gelegenheitsgesellschaften des täglichen Lebens)
in: ZJS 2015, S. 620–622

Zahlreiche weitere Urteilsanmerkungen
in: juris PraxisReport Handels- und Gesellschaftsrecht. Mehrere Rezensionen.

Prof. Dr. Stefan Jugel

- » Jugel, S.:
Die Schwob-Gruppe – Managementtherauforderung Unternehmenswachstum
in: Pepels, Werner (Hrsg.): Fallstudien zum Marketing, NWB Verlag, Herne 2015, S. 247–254

Prof. Dr. Thomas Kolb

- » Kolb, T.:
Ambulante Abrechnung, Kommentar als Loseblattwerk/DVD KU-Gesundheitsmanagement.
Laufende Aktualisierung
- » Kolb, T.:
Einführung in die Abrechnung ambulanter Leistungen
KU-Gesundheitsmanagement,
ISBN 978-3-946321-71-2

Prof. Dr. Britta Kuhn

- » Kuhn, B.:
Auch Experten können irren: Vorschläge von Galbraith, Holland und Varoufakis zur Eurokrise
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen,
Heft 18/2015, S. 905–906
- » Kuhn, B.:
Wer überwacht das Finanzsystem?
in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium,
Jahrgang 45 (2016), Heft 1, Seite 28–33
- » Kuhn, B.:
Brexit – Wirtschaftliche Folgen eines EU-Austritts des Vereinigten Königreiches
in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium,
Jahrgang 45 (2016), Heft 6, Seite 317–319

Prof. Dr. Daniel Lange

- » Lange, D. D. H. & Radewaldt, B. (2016):
Das Niedrigzinsumfeld und sein Gefährdungspotenzial für die Solvabilität der Lebensversicherungsunternehmen in Deutschland
Deutsche finanz- und versicherungswirtschaftliche Studienreihe Nr. 1, München (ISBN: 9783668175297)
- » Kellers, K. A. & Lange, D. D. H. (2016):
Die Auswirkungen des Niedrigzinsumfeldes auf die Lebensversicherungswirtschaft in Deutschland
Deutsche finanz- und versicherungswirtschaftliche Studienreihe Nr. 2, München (ISBN: 9783668249073)

Prof. Dr. Remi Maier-Rigaud

- » Maier-Rigaud, R. (2015):
Rationale Gesundheitspolitik in Europa: Die Rolle der Nutzenbewertung für eine evidenzbasierte Arzneimittelversorgung
in: Sozialer Fortschritt/German Review of Social Policy 64 (4), S. 78–83
- » Maier-Rigaud, R. (2015):
Between transparency and secrecy: how does TTIP impact the publication policy of clinical studies in the pharmaceuticals field?
in: WISO direkt, Friedrich-Ebert-Stiftung, Januar 2015
URL: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/11151.pdf>
- » Maier-Rigaud, R. (2015):
Vitalpolitik und Sozialstaatskritik: Zwei Gesichter Alexander Rüstows?
in: Dörr, J./Goldschmidt, N./Kubon-Gilke, G./Sesselmeier, W. (Hrsg.): Vitalpolitik, Inklusion und der sozialstaatliche Diskurs. Theoretische Reflexionen und sozialpolitische Implikationen, Berlin: Lit, S. 11–34
- » Maier-Rigaud, R. (2015):
Verbraucherpolitische Herausforderungen bei der Absicherung der Risiken Krankheit, Pflege und Alter in der Sozialversicherung und auf Wohlfahrtsmärkten
in: Mühlheims, L. et al. (Hrsg.): Handbuch Sozialversicherungswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 673–686
- » Maier-Rigaud, R. (2015):
Sozialversicherung und vergleichende Wohlfahrtsstaatsforschung
in: Mühlheims, L. et al. (Hrsg.): Handbuch Sozialversicherungswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 1049–1063
- » Maier-Rigaud, R.; Schulz-Nieswandt, F. (2015):
Gesundheits- und Verbraucherpolitik
in: Weidenfeld, W./Wessels, W. (Hrsg.): Jahrbuch der Europäischen Integration 2015, Baden-Baden: Nomos, S. 191–194
- » Maier-Rigaud, R. (2015):
Verbraucherpolitik
in: Weidenfeld, W./Wessels, W. (Hrsg.): Europa von A–Z, 14. Auflage, Baden-Baden: Nomos, S. 411–414



Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart

- » Müller-Reichart, M. (2016):
Solvency II als conditio sine qua non
in: Risiko-Manager 4/2016, S.36–39
- » Müller-Reichart, M. (2016):
Assistance Barometer 2016
Periodisch erscheinende Studie der Europ Assistance Versicherungs-AG zum Servicebedarf Deutschlands in Zusammenarbeit mit der Hochschule RheinMain, München
- » Müller-Reichart, M.; et. Al. (2016):
Serviceangebote der Versicherungswirtschaft als Bestandteil der Insurance Distribution Directive in: AssCompact 5/2016, S. 42 – 44
- » Müller-Reichart, M.; et. Al. (2016):
Unterstützungs- und Servicephilosophie des Versicherungsmarktes
in: Zeitschrift für Versicherungswesen, S. 283–288
- » Müller-Reichart, M.; et. Al. (2015):
Risikolandkarte der Assekuranz: Geschäftsmodellrisiken der Versicherungswirtschaft im 21. Jahrhundert
in: Risiko-Manager 18/2015, S. 1 – 10
- » Müller-Reichart, M.; et. Al. (2015):
Service als existenzsicherndes Geschäftsmodellattribut der Versicherungswirtschaft
in: Zeitschrift für Versicherungswesen, S. 254–259
- » Müller-Reichart, M.; et. Al. (2015):
Assistance als Geschäftsmodell bereicherndes Instrument der Versicherungswirtschaft
in: Versicherungswirtschaft 70. Jahrgang, S. 32–33
- » 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, S. 14–19

Prof. Dr. Thomas Neusius

- » Neusius, T. (2016):
Beitragsentwicklung und Verteilungseffekte der RfB in PKV-Beständen.
ZVersWiss; doi: 10.1007/s12297-016-0339-9
 - » Neusius, T. (2016):
Welche Rolle spielt Kausalität in der Versicherungsmathematik?
Der Aktuar 2 (2016) 63–65
 - » Hu, X.; Hong, L.; Smith, M.; Neusius, T. Cheng, X.; Smith, J. C. (2016):
The Dynamics of Single Protein Molecules is Nonequilibrium and Self-Similar over Thirteen Decades in Time
Nature Physics 12 (2016) 171–174
- ## Prof. Dr. Klaus North
- » North, K.(2016):
Wissensorientierte Unternehmensführung.
Wiesbaden: Springer Gabler (6. Auflage)
 - » North, K.; Brandner, A.; Steininger, T. (2016):
Wissensmanagement für Qualitätsmanager.
Wiesbaden: Springer Gabler
 - » North, K.; Guldenberg, S.; Dick, M.(2016):
Wissensarbeit(er).
in: Dick/Marotzki/Mieg: Handbuch Professionsentwicklung. Bad Heilbrunn: utb, S. 127–137
 - » North,K.; Varvakis, G. (Eds.):
Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises. - Developing Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times.
Heidelberg: Springer
 - » Dávila, G.A.; North, K.; Varvakis, G.:
How Brazilian textile enterprises learn to grow
in: Klaus North, Gregório Varvakis (Eds.):
Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises pp. 241–254

- » North, K.; Bergstermann, M.; Hardwig, T. (2016):
Learning to grow – a methodology to sustain growth capabilities of SMEs
in: Klaus North, Gregório Varvakis (Eds.):
Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises pp. 223–236
- » Detarsio, R.; North, K.; Ormaetxea, M. (2016):
Surviving and Competing in Times of Crisis: Cases of Strategies by Argentine SMEs
in: Klaus North, Gregório Varvakis (Eds.):
pp. 139–152
- » North, K.; Babakhanlou, R. (2016):
Knowledge Management Tools for SMEs
in: Klaus North, Gregório Varvakis (Eds.):
pp. 211–222
- » North, K.; Varvakis, G. (2016):
La »Pyme Dinámica« – Estrategias para competir en tiempos turbulentos.
Economía Industrial, no 399, pp. 65–74
- » Aramburu, N.; Garragori, I.; North, K. (2016):
»Aprender a Crecer« - Desarrollo de capacidades dinámicas para el crecimiento: experiencias en PYMEs del País Vasco
Economía Industrial, no 399, pp. 131–142
- » North, K.; Varvakis, G.:
The dynamic SME - how to develop agility and resilience to cope with turbulent environments.
Proceedings ICSB 2016

Prof. Dr. Markus Petry

- » Petry, M.; Henke, A.; Späth, B.:
Die Bank der Zukunft – Strategien für den Erfolg
in: bank und markt, Vol. 45 (2016), Heft 4, S. 29–31

Prof. Dr. Thorsten Petry

- » Petry, T. (2016):
Unternehmensplanung
in: WISU: Das Wirtschaftsstudium, Nr. 04/2016,
S. 450–452
- » Petry, T. (2016):
Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy
in: Petry, T. (Hrsg.): Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy,
Freiburg et al., S. 21–82
- » Petry, T.; Schreckenbach, F. (2016):
Enterprise 2.0 als Baustein der Digitalen Transformation: Status Quo der Social Media Nutzung in deutschsprachigen Unternehmen
in: Petry, T. (Hrsg.): Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy,
Freiburg et al., S. 279–292
- » Petry, T. [Hrsg.] (2016):
Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy
Freiburg et al.
- » Petry, T. (2016):
Digital Leadership ist lernbar
in: acquisa, Nr. 02/2016, S. 54–55
- » Petry, T.; Schreckenbach, F. (2015):
Enterprise 2.0: Mehr Training bitte
in: Personalwirtschaft, Nr. 11/2015, S. 62–63
- » Petry, T.; Dillmann, K.; Forstmeier, V.; Storck, K. (2015):
Personalberatung in Deutschland: Marktanalyse aus Berater- und Unternehmensperspektive
in: WBS Highlights 2015, S. 32–37
- » Knabenreich, H.; Petry, T. (2015):
Optimal ist anders (Ergebnisse der Studie Status Quo von Stellenanzeigen 2015)
in: Personalmagazin, Nr. 10/2015, S. 30–32
- » Petry, T.; Schreckenbach, F. (2015):
Enterprise 2.0 – Empirische Befunde zum Status Quo 2015
in: Zeitschrift OrganisationsEntwicklung,
Nr. 04/2015, S. 102–104



Prof. Dr. Thorsten Petry

- » Petry, T. (2016):
Headhunting muss professioneller werden
in: Human Resources Manager, Nr. 04/2015,
S. 104–105

Prof. Dr. Oliver Read

- » Beißer, J.; Read, O. (2016):
Wiley-Schnellkurs Investition und Finanzierung
Wiley-VCH Verlag
- » Beißer, J.; Read, O. (2016):
Libor- und Euribor-Skandal und erste Konsequenzen
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen,
69. Jahrgang, Heft 5-2016, S. 219–224

Prof. Dr. Jürgen Reim

- » Reim, J.:
Erfolgsrechnung – Wertsteigerung durch Wertschöpfung
Wiesbaden, SpringerGabler 2015
- » Reim, J.:
Die Erfolgsmaßstäbe in der kurzfristigen Erfolgsrechnung
OdWW (Online Datenbank der Wirtschaftswissenschaften) 2015
- » Reim, J.:
Die strategische Erfolgsrechnung als Informationsgenerator
SpringerProfessional-Online Datenbank, 2015

Prof. Dr. Klaus Slapnicar

- » Slapnicar, K. (zusammen mit Betriebswirt (VWA) Thomas Dreilich):
Rechtstatsachen zur neuen »Kapital«-Gesellschaft: UG (haftungsbeschränkt) – auf Basis empirischer Erhebungen im Amtsgerichtsbezirk Wiesbaden
in: Update 23 WS 2016/17: KMU
(HS Mainz Fachbereich Wirtschaft), 70–78

- » Slapnicar, K.:
Wirtschaft ohne Recht ist wie Europa ohne Bologna!
in: Eckard Flohr/Ludwig Gramlich (Herausgeber),
Facetten des Rechts, Gedächtnisschrift für Holger Senne, Deutscher Anwaltsverlag, 2016, 431–459
- » Slapnicar, K.:
Innovatives Studienangebot Wirtschaftsrecht auf Erfolgskurs – Sternstunde deutscher Fachhochschulen
in: Bernhard Bergmans (Hrsg.), Zwanzig Jahre Wirtschaftsjuristenausbildung, Logos Verlag, 2015, 21–50

Prof. Dr. Reinhard Strametz

- » Strametz, R.; Tannheimer, M.; Rall, M.:
Risikomanagement in der Chirurgie – was muss der Chirurg wissen?
Zentralblatt für Chirurgie, Februar 2016,
doi: 10.1055/s-0041-107444
- » Steckelberg, A.; Lühmann, D.; Balzer, K.; Braun, C.; Strametz, R.; Weberschock, T.; Weingart, O.; Siebolds, M.:
Evidenz und Eckpunkte des neuen DNEbM Curriculums – Workshop der Fachbereiche EbM im Studium und Edukation.
17. Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Evidenzbasierte Medizin. Gemeinsam informiert entscheiden. Köln 2016, doi: 10.3205/16ebm060
- » AG-Leitung Strametz, R.:
Aktionsbündnis Patientensicherheit, AG Mindestanforderungen an klinische Risikomanagement-Systeme und deren Methoden
Anforderungen an klinische Risikomanagementsysteme im Krankenhaus, im Internet:
http://www.aps-ev.de/fileadmin/fuerRedakteur/PDFs/Handlungsempfehlungen/HE_Risikomanagement.pdf
- » Strametz, R.:
Patientensicherheit mit System
PKV publik, Ausgabe 5/2016, S. 15
- » François-Kettner, H.; Wiebe-Franzen, C.; Strametz, R. et al.:
Zum Stand der Patientensicherheit in Deutschland
Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen (2016),
doi:10.1016/j.zefq.2016.06.011

Prof. Dr. Rainer Wedde

- » Wedde, R.:
Sittenwidrigkeit im Gesellschaftsrecht
in: Flohr/Gramlich (Hrsg.), Facetten des Rechts –
Gedächtnisschrift für Holger Senne,
Bonn 2016, 461 – 474

- » Wedde, R.:
Länderreport Russland
Recht der Internationalen Wirtschaft 2016,
S. 352–357

- » Wedde, R.:
**Rezension Gerzen, Das Recht der
Gesellschafter-Fremdfinanzierung**
DRRZ 2016, 59 f.

Prof. Dr. Harmut Werner

- » Werner, H. (2015):
Elektronische Supply Chains
in: Festschrift des Bundesverbandes für Material-
wirtschaft, Einkauf und Logistik zum 60 jährigen
Bestehen, S. 58–61.

- » Werner, H. (2015):
**Moderne Performance-Messung in der Supply
Chain über Kennzahlen**
in: Gleich, R./Daxböck, C. (Hrsg.),
Supply Chain- und Logistikcontrolling. Instrumente,
Kennzahlen und Best-Practices, S. 39–56.

- » Werner, H. (2016):
**Balanceakt zwischen Technik und Finanzen:
Systematisches Entwicklungscontrolling und
zugehörige Tools.**
in: Elektronik, 3/(2016), S. 42–45.

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT WIESBADEN e.V.

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

<http://www.hs-rm.de/de/fachbereiche/wiesbaden-business-school/leitung-und-organisation/>

WBS AUF DER »INTERNATIONAL CONFERENCE OF SMALL BUSINESS«

Prof. Dr. Klaus North



ICSB 2016 NEW YORK CITY

Nicht nur in Deutschland ist der Mittelstand die tragende Säule wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung. Weltweit sind über 90 von 100 Firmen kleine und mittlere Unternehmen, in denen circa zwei von drei Arbeitnehmern beschäftigt sind, die zwischen 30 und 60 Prozent zur jeweiligen Wirtschaftsleistung beitragen.



Die jährliche Konferenz des International Council of Small Business bietet ein Forum für Theorie und Praxis, um Probleme und Entwicklungen von KMU zu diskutieren. Die diesjährige Tagung fand im Juni in New York statt. Der erste Konferenztag im Hauptquartier der Vereinten Nationen war den politisch-sozialen Rahmenbedingungen der KMU-Entwicklung gewidmet und endete mit der Proklamation eines weltweiten Tags der KMU. Einen besonderen Schwerpunkt bildete die Fragestellung wie KMU zu den UN-Zielen der nachhaltigen Entwicklung beitragen können. Die beiden folgenden Konferenztage am Stevens Institute of Technology waren den wissenschaftlichen Diskussionen vorbehalten.

Dieses Form nutzten Prof. Klaus North und Prof. Gregorio Varvakis von der Partnerhochschule Universidad de Santa Catarina, Florianópolis (Brasilien) zur Vorstellung der Ergebnisse des EU-Projekts „Dynamic SME“. In einem Workshop wurden die an der WBS entwickelte Methodik „Wachstum lernen“ und die Resultate des erfolgreichen Transfers der Methodik nach Brasilien diskutiert. Daneben erläuterten beide Autoren in einem Vortrag wie KMU in turbulentem Umfeld ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und steigern können. „Agilität“ und „Resilienz“ sind hierzu Schlüsselkonzepte.



Prof. Varvakis und Prof. North vor der Skulptur des geknoteten Pistolenlaufs am UN-Hauptquartier

FORSCHUNGSSTANDORT WIESBADEN

Prof. Dr. Marina Gruševaja



Die WBS als Veranstaltungsort des Hohenheimer Oberseminars im April 2016

Das Hohenheimer Oberseminar (HOS) genießt unter Volkswirten den Ruf als exzellente Plattform zum fachlich-akademischen Austausch. Sowohl angehende Doktoranden wie auch renommierte Wissenschaftler schätzen die anregende Atmosphäre der Veranstaltung, um aktuelle Forschungsprojekte im kleinen Kreis vorzustellen und dabei hilfreiche Impulse von Kollegen zu erhalten. Nach den Universitäten Weimar und Marburg im Vorjahr lud in diesem Jahr die WBS zur 46. Auflage die Teilnehmer - zum ersten Mal in der Geschichte der Veranstaltung - nach Wiesbaden ein.

Insgesamt 15 Teilnehmer konnte die Gastgeberin Frau Prof. Dr. Marina Gruševaja am Morgen des 22. Aprils im Konferenzraum der Business School begrüßen. Zu jedem der acht eingereichten Forschungspapiere wurde zunächst ein Korreferat vorgetragen, in dem der jeweilige Referent auf Stärken und Schwächen des momentanen Forschungsstandes einging. Anschließend wurden die Diskussionen im Plenum fortgesetzt, wobei es vor allem darum ging, den Autor mit möglichen Gedankenanstößen für die weitere Forschung zu unterstützen und ihm ein konstruktives Feedback über den Status Quo der Arbeit zu geben.

Die thematische Vielseitigkeit der eingereichten Papiere zeichnete sich bereits in der ersten von vier Diskussionsrunden ab. Während mehrseitige Marktplätze und kartellrechtliche Fragestellungen bei der Medienfusion den Mittelpunkt in der von Heidi Dittmann, Prof. Dr. Björn A. Kuchinke und Michael Stein von der Bauhaus-Universität Weimar eingereichten Arbeit bildeten, untersuchten Prof. Dr. Oliver Budzinski und Julia Pannicke von der TU Ilmenau die Vereinheitlichung der Musikgeschmäcker anhand der Ergebnisse des Eurovision Song Contests. In den an die Korreferate angeschlossenen Diskussionsrunden kristallisierte sich heraus, dass die Autoren - auch wenn das Thema des vorgestellten Papers nicht zum eigenen Forschungsschwerpunkt zählt - von ihren Kollegen durch die Anwendung wissenschaftlicher Methoden und Querdenken neue

produktive Impulse erhalten konnten. Herauszuheben ist hierbei beispielhaft die Idee, die Vereinheitlichung der Musikgeschmäcker nicht allein auf Basis des Eurovision Song Context zu untersuchen, sondern hierbei auch auf für Wirtschaftswissenschaftler eher fernliegende Parameter, wie etwa die Taktart, Instrumentalisierung oder Tonhöhe der Sängerin/des Sängers zurückzugreifen.

Auch das topaktuelle Thema der Digitalisierung wurde beim HOS aufgegriffen. In der Arbeit Digital Markets, Data and Privacy: Competition Law, Consumer Law, and Data Protection ging Prof. Dr. Wolfgang Kerber von der Universität Marburg auf die in Folge der Digitalisierung entstandenen, für die Wirtschaft erforderlichen Änderungen rechtlicher Rahmenbedingungen ein. Im Mittelpunkt der Forschung stand dabei eine aus ökonomischer Sicht durchgeführte Analyse von datenschutzrechtlichen Bedenken im digitalen Wirtschaftszeitalter. Anhand der drei Dimensionen Wettbewerbspolitik, Verbraucherpolitik und Datenschutzpolitik wurde untersucht, inwieweit diese als Heilmittel für Marktversagen in Hinblick auf die Privatsphäre der einzelnen Individuen herangezogen werden kann. Neben den offiziellen Tagesordnungspunkten nutzten einige Teilnehmer die Gelegenheit eines ungezwungenen Get-Together am Vorabend sowie eines abschließenden Abendessens, um alte Kontakte zu pflegen wie auch neue aufzubauen und sich über mögliche zukünftige Forschungsthemen auszutauschen.]

DIE BESCHÄFTIGUNG VON PRAKTIKANTEN UND JUGENDLICHEN

Prof. Dr. Martin Ruppelt



– eine kritische Auseinandersetzung mit den Regelungen des Mindestlohngesetzes (MiLoG)

I. Einleitung

Mit dem am 15. August 2014 als Artikelgesetz verkündeten Tarifautonomie-stärkungsgesetz wurde das Gesetz zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohnes (Mindestlohngesetz – MiLoG) in Kraft gesetzt. Danach gilt seit dem 1. Januar 2015 im Arbeitsverhältnis ein gesetzlicher Mindestlohn von brutto 8,50 Euro pro Zeitstunde, ab dem 1. Januar 2017 ein Mindestlohn von brutto 8,84.¹ Mit dem Mindestlohn ist die gesetzgeberische Intention verbunden, im Niedriglohnbereich beschäftigten Arbeitnehmern für die Bestreitung ihres Lebensunterhaltes angemessene Einkommen zu sichern und damit einhergehend sozialversicherungsrechtliche „Aufstockungen“ zu vermeiden.² Dementsprechend hat sich gemäß § 9 Abs. 2 MiLoG auch die Mindestlohnkommission, die über die Anpassung der Höhe des Mindestlohns zu befinden hat, von diesem Gedanken leiten zu lassen. Zusätzlich muss sie nach § 9 Abs. 2 Satz 1 MiLoG darauf achten, dass die Höhe des Mindestlohns die Beschäftigung nicht gefährdet.³ Eine Herabsetzung des Mindestlohns wäre insoweit gesetzlich nicht ausgeschlossen. Wie die am 28. Juni 2016 beschlossene Erhöhung des Mindestlohns allerdings gezeigt hat, ist dies nur eine theoretische Möglichkeit, zumal der Gesetzgeber in § 9 Abs. 2 Satz 2 MiLoG bestimmt, dass sich die Mindestlohnkommission bei der Festsetzung des Mindestlohns nachlaufend an der Tarifentwicklung orientiert.

Die auf den ersten Blick klar und eindeutig erscheinende Regelung zum Mindestlohn wirft in ihrer tatsächlichen Umsetzung vielfältige rechtliche Fragen auf. Hintergrund ist, dass das MiLoG in seinen Bestimmungen teilweise nicht eindeutig ist, Interpretationsspielräume lässt und darüber hinaus offenkundige Problemstellungen mitunter gar nicht regelt. Es ist daher nicht überraschend, dass es bereits in den ersten Monaten seiner Geltung zu gerichtlichen Entscheidungen gekommen ist.⁴ Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass trotz der bestehenden Unklarheiten des Gesetzes, gesetzgeberische Reformen laut Bundesregierung derzeit nicht geplant sind.⁵

Die Hauptkritik an dem Mindestlohngesetz entzündet sich u.a. an dem durch die umfangreichen Melde- und Dokumentationspflichten (§§ 16, 17 MiLoG) ausgelösten administrativen Mehraufwand,⁶ aber auch an der vom MiLoG

¹Die nach § 4 MiLoG zu bildende Mindestlohnkommission hat in ihrer Sitzung vom 28. Juni 2016 beschlossen, den gesetzlichen Mindestlohn ab dem 01.01.2017 auf brutto 8,84 Euro pro Zeitstunde anzupassen. Es ist davon auszugehen, dass die Bundesregierung den Vorschlag der Mindestlohnkommission durch Rechtsverordnung gemäß § 11 MiLoG für alle Arbeitgeber sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für verbindlich erklärt.

²Küttner/Griese, Personalhandbuch 2016 Mindestlohn, Rn.1.

³Laut Statistik der Minijobzentrale sank die Zahl der Minijobber im Januar 2015 im Vergleich zu Dezember 2014 um 255.000, vgl. »Der Mindestlohn vernichtet Minijobs« v. 26.03.2015 (www.faz.net). Nach einer weiteren Auswertung der Bundesagentur für Arbeit seien im Februar 2015 45.000 Erwerbstätige weniger als im Dezember 2014 darauf angewiesen, wegen niedriger Monateinkommen ergänzend aufstockende Hartz IV-Leistungen zu beziehen. Unklar bleibt, ob dies darauf basiert, dass die früheren Minijobber jetzt mehr Lohn erhalten oder stattdessen arbeitslos geworden sind, vgl. FAZ vom 23. Juni 2015.

⁴ArbG Berlin, Urteil vom 04.03.2015 – 54 Ca 14420/14, wonach ein zusätzliches Urlaubsgeld und eine Jahressonderzahlung nicht auf den gesetzlichen Mindestlohn von brutto 8,50 € angerechnet werden dürfen; ArbG Berlin vom 17.04.2015 – 28 Ca 2405/15, das eine Änderungskündigung als rechtsunwirksam ansieht, die zum Inhalt hat, die monatliche Stundenzahl von 56 auf 32 zu reduzieren, um so den Stundenlohn zu erhöhen und somit dem Mindestlohngesetz zu entsprechen.

⁵BT-Drs. 18/5807.13.

⁶So Schmitz-Witte/Kilian, NZA 2015, 415; Hantel, NZA 2015, 410.

⁷Für Spielberger/Schilling, NZA 2014, 414, 415 würden alle Geldzuflüsse Berücksichtigung finden, die der Arbeitnehmer als »direkte Gegenleistung« für seine Arbeitsleistung erhalten hat; stark einschränkend Küttner/Griese, Personalhandbuch 2016 Mindestlohn, Rn. 18, der Zahlungen, die für zusätzliche Arbeitsstunden, zusätzliche Leistungen oder zusätzliche Erschwernisse erbracht wurden, nicht auf die Erfüllung des Mindestlohns anrechnen will; vgl. auch LAG Baden Württemberg vom 27.08.2012 – NZA 12, 724, das insoweit zutreffend Spesen, Aufwendungs-Entschädigungen und Fahrtkostenerstattungen außer Betracht läßt.

⁸Siehe zu dem Begriff Matthias Stolz in »Die Zeit« vom 31.03.2005.

⁹Siehe Bayreuther, NZA 2014, 865, 871 mit generellem Verweis auf ErfK/Preis, 14. Aufl. 2014, § 611 BGB Rn.47ff.; insoweit hat die in § 22 Abs. 1 Satz 2 MiLoG für Praktikantenverträge vorgenommene Formulierung, dass es auf die Bezeichnung des Vertrages nicht ankommt, nur klarstellenden Charakter.

¹⁰Dabei spielt alleinig der allgemeine nationale Arbeitnehmerbegriff eine Rolle und nicht ein unionsrechtlicher Arbeitnehmerbegriff, weil die EU keine Kompetenz zur Regelung des Mindestlohns hat und in diesem Bereich nur nationale Bestimmungen maßgeblich sind (Art.153 V AEUV, Art. 2 II, Art. 3 I UAbs. 2 RL 96/71/EG); Lembke, NZA 2016, 2).

¹¹Die gesetzliche Fiktion des § 22 Abs. 1 Satz 2 MiLoG steht insoweit im Widerspruch zu der bisherigen ganz überwiegenden Literaturmeinung (vgl. statt vieler MünchArbR/Natze § 177 Rn. 145), wonach Praktikanten, bei denen der Ausbildungszweck im Vordergrund steht, keine Arbeitnehmer sind. Dass Praktikanten grundsätzlich nach dem allgemeinen Arbeitsrecht keine Arbeitnehmer sind, zeigt auch § 1 S. 2 NachwG, wo der Gesetzgeber auf die gesetzliche Fiktion des MiLoG verweist.

¹²Picker/Sausmikat, NZA 2014, 942, 945.

¹³BT-Drs. 18/1558, 50.

offengelassenen Frage, unter welchen Voraussetzungen Gratifikationen, Sonderzahlungen, Zuschläge, Zulagen, Prämien, Jubiläumzahlungen etc. mindestlohnrelevant sind.⁷ Abgesehen davon ist mit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns auch der Begriff der „Generation Praktikant“ erneut ins Blickfeld der Diskussion geraten.⁸ In den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurde mit ihm zunächst das Phänomen beschrieben, dass gut ausgebildete Akademiker gezwungen waren, eine Praktikantenstelle nach der anderen anzunehmen, obwohl sie eigentlich eine feste Anstellung suchten. Dies ging oftmals mit einer Unterbezahlung und teilweise sogar mit einer Nichtbezahlung der beschäftigten Praktikanten einher. Mit dem MiLoG hat der Gesetzgeber dieser Praxis einen Riegel vorgeschoben, indem § 22 Abs. 1 Satz 2 MiLoG zunächst festgelegt, dass Praktikanten grundsätzlich als Arbeitnehmer gelten und somit dem gesetzlichen Mindestlohn unterliegen. Fraglich ist allerdings, ob der Gesetzgeber damit nicht über das Ziel hinausgeschossen ist, wenn man bedenkt, dass Praktikumsverhältnisse nicht nur von Absolventen der Universitäten oder der Hochschulen eingegangen werden, sondern auch von Personen, die ihre Ausbildung noch nicht abgeschlossen bzw. das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben. Dieser Frage soll nachfolgend kritisch nachgegangen werden.

II. Persönlicher Anwendungsbereich des MiLoG

Die Verpflichtung, den gesetzlichen Mindestlohn zu zahlen, hängt zunächst davon ab, ob und inwieweit das MiLoG überhaupt einschlägig ist. Das beurteilt sich maßgeblich nach dem persönlichen Anwendungsbereich des Gesetzes in § 22 MiLoG und der in § 24 MiLoG normierten Übergangsregelung.

1. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Nach § 22 Abs. 1 MiLoG unterfällt zunächst jeder in einem Arbeitsverhältnis Beschäftigte dem Mindestlohngesetz. Unerheblich ist, ob die Dienste in Vollzeit, Teilzeit, zeitlich befristet oder im Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung erbracht werden. Der allgemeine arbeitsrechtliche Grundsatz, dass es für die rechtliche Einordnung der Beschäftigungsverhältnisse entscheidend auf die tatsächliche Ausgestaltung der Vertragsbeziehung und nicht auf die von den Vertragsparteien gewählte Vertragsbezeichnung ankommt,⁹ gilt uneingeschränkt auch für § 22 MiLoG. Soweit eine Beschäftigung im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses vorliegt, begründet das MiLoG keinerlei Besonderheiten in Bezug auf die Anwendbarkeit der gesetzlichen Bestimmungen.¹⁰

2. Praktikantenverhältnisse

Nach § 22 Abs. 1 Satz 2 MiLoG gelten Praktikanten als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Sinne des MiLoG, soweit es sich um Beschäftigungen im Sinn von § 26 Berufsbildungsgesetz (BBiG) handelt.¹¹ Eine Beschäftigung nach § 26 BBiG liegt dann vor, wenn Personen eingestellt werden, um berufliche Fertigkeiten, Kenntnisse, Fähigkeiten oder berufliche Erfahrungen zu erwerben, ohne dass es sich um eine Berufsausbildung nach dem BBiG handelt. Damit kommt der Gesetzeswille eindeutig zum Ausdruck, dass jegliches Beschäftigtwerden, das der Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten nützt, auch dem MiLoG unterliegen soll. Insoweit ist es nicht überraschend, dass § 22 Abs. 1 Satz 3 MiLoG dies aufgreift und gesetzlich definiert, jeder, der sich „für eine begrenzte Dauer zum Erwerb praktischer Kenntnisse und Erfahrungen einer bestimmten betrieblichen Tätigkeit zur Vorbereitung auf eine betriebliche Tätigkeit unterzieht,“ als Praktikant zu qualifizieren ist. Negatives Tatbestandsmerkmal ist lediglich – insoweit im Einklang mit § 26 BBiG –, dass die Vermittlung praktischer Kenntnisse und Erfahrungen nicht im Rahmen eines Berufsausbildungsverhältnisses nach dem Berufsbildungsgesetz oder einer damit vergleichbaren praktischen Ausbildung erfolgen darf. Damit ist in der gesetzlichen Definition des § 22 Abs. 1 Satz 3 MiLoG angelegt, dass die Vergütung von Auszubildenden im Sinn von §§ 4ff. BBiG nicht dem MiLoG unterfällt, sondern sich allein nach § 17 BBiG bestimmt. In der Regelung des § 22 Abs. 3 MiLoG ist dies dann so ausdrücklich festgelegt.

Der Gesetzgeber behandelt damit Praktikantenverhältnisse im Sinn von § 26 BBiG und Berufsausbildungsverhältnisse nach §§ 4ff. BBiG hinsichtlich der angemessenen Vergütung ohne sachlichen Grund ungleich, obwohl bei beiden Vertragsbeziehungen die Vermittlung von noch nicht vorhandenen Fähigkeiten im Vordergrund steht.¹² Der von der Bundesregierung für die Ungleichbehandlung angegebene Grund, „den Missbrauch des sinnvollen Instruments des Praktikums einzuschränken“¹³, ist zu hinterfragen. Man kann sich mit guten Gründen die Frage stellen, ob die wirksame Bekämpf- ➤

fung von rechtsmissbräuchlichen Praktikumsverhältnissen auch ohne das MiLoG mit dem bisherigen Rechtsinstrumentarium erreicht werden kann.¹⁴

Im Grunde genommen hat der Gesetzgeber mit der Regelung in § 22 Abs. 1 MiLoG festgelegt, dass für „echte Praktikanten“, d. h. für Beschäftigungen im Sinn von § 26 BBiG die „angemessene Vergütung“ nach § 17 BBiG in Verbindung mit § 26 BBiG sich nach der Höhe des gesetzlichen Mindestlohns pro Zeitstunde bestimmt. Die Ausbildungsvergütung heißt überspitzt formuliert jetzt Mindestlohn.

3. Besondere Praktikantenverhältnisse

In § 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 - 3 MiLoG erfährt die Regelung, dass Praktikanten dem MiLoG unterworfen sind, zahlreiche Ausnahmen. Hier hat der Gesetzgeber erfreulicherweise zutreffend erkannt, dass bestimmte Praktikumsverhältnisse aufgrund ihrer Eigenarten mindestlohntfrei sein sollen.¹⁵

So sind nach § 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 MiLoG solche Praktika, die aufgrund einer Schul-, Ausbildungs- oder hochschulrechtlichen Bestimmung bzw. im Rahmen einer Ausbildung an einer gesetzlich geregelten Berufsakademie abzuleisten sind, nicht dem MiLoG unterworfen. Pflichtpraktika mindestlohntfrei auszugestalten, ist unabhängig von der Frage der Regelungskompetenz des Bundes¹⁶ uneingeschränkt zu begrüßen. Müsste der Mindestlohn bezahlt werden, würden insbesondere kleinere Betriebe oder Unternehmen zurückhaltend gegenüber Pflichtpraktika eingestellt sein, was naturgemäß nicht im Interesse derjenigen liegen kann, die darauf angewiesen sind, dass Betriebe und Unternehmen entsprechend der schul- bzw. hochschulrechtlichen Bestimmungen vorgeschriebene Praktika überhaupt zur Verfügung stellen. Dass solche Praktikantenstellen angeboten werden, ist keine Selbstverständlichkeit, wenn man sieht, dass der Praktikant zumeist nur sehr eingeschränkt vor Ort im Betrieb produktiv einsetzbar ist.¹⁷

Kurzpraktika von bis zu drei Monaten, die zur Orientierung für eine Berufsausbildung oder für die Aufnahme eines Studiums dienen, sind nach § 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 MiLoG ebenfalls nicht dem MiLoG unterworfen. Aus rein praktischen Gründen wird man für das Vorliegen des Tatbestandes nicht den Nachweis einer bestimmten Qualifikation für eine bestimmte Ausbildung bzw. für eine bestimmte Studienrichtung fordern können. Es wird alleine darauf ankommen, dass der Bewerber mit seiner Grundqualifikation rein formal irgendeine Ausbildung bzw. irgendein Studium aufnehmen könnte.¹⁸

Ein mindestlohntfreies Praktikum nach § 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 MiLoG ist auch gegeben, wenn in einem anderen Bereich des Unternehmens ein weiteres Orientierungspraktikum für eine andere Ausbildung bzw. für ein anderes Studium gemacht wird. Nach dem Wortlaut der Regelung würde sogar ein Praktikum während einer laufenden Berufsausbildung bzw. während eines Studiums erfasst sein, solange das Praktikum keinerlei Bezug zu der laufenden Ausbildung hat. Klarstellend ist darauf hinzuweisen, dass ein Praktikum, das länger als drei Monate dauert, schon vom ersten Tag an mindestlohntpflichtig ist.¹⁹

§ 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 MiLoG eröffnet eine weitere Möglichkeit mindestlohntfreier Praktikumsverhältnisse. Es handelt sich dabei um berufs- oder hochschulbegleitende Praktika von bis zu drei Monaten. Dies allerdings unter dem negativen Tatbestandsmerkmal, dass nicht zuvor ein solches Praktikumsverhältnis mit demselben Auszubildenden bestanden hat. Demnach würde entsprechend der gesetzlichen Regelung ein zuvor absolviertes dreimonatiges Praktikum ein erneutes die Ausbildung begleitendes mindestlohntfreies Praktikum ausschließen. Auch wenn das Gesetz hierzu schweigt, wird ein Vorpraktikum unschädlich sein, wenn dessen Dauer und die des aktuellen Praktikums die Drei-Monatsfrist insgesamt nicht überschreitet.²⁰ Denn rechtlich entscheidend dürfte alleine sein, dass die maximale Frist der ausbildungsbegleitenden Praktika zeitlich nicht überschritten wird. Negative Konsequenz der gesetzlichen Regelung dürfte sein, dass beispielsweise Studenten nicht mehr in dem Maße wie bisher über mehrere Semester bei ein und demselben Unternehmen Praktika ableisten können, es sei denn, die Unternehmen akzeptieren die Entlohnung nach dem MiLoG.²¹

¹⁴ Picker/Sausmikak, NZA 2014, 942, 944 weisen zutreffend darauf hin, dass der sittenwidrig zu gering bezahlte Scheinpraktikant als Arbeitnehmer über §§ 138, 612 Abs. 2 BGB geschützt ist und ein »echter« Praktikant nach § 26 BBiG gemäß § 17 BBiG eine angemessene Ausbildungsvergütung zu erhalten hat, deren Höhe sich jedenfalls nach Ansicht des BAG (NZA 2013, 1202, 1203) nach den in den jeweiligen Branchentarifverträgen vorgesehenen Ausbildungsvergütungen bestimmt. Picker/Sausmikak, a.a.O., S. 945 befürworten hingegen für die angemessene Höhe der Ausbildungsvergütung einen einheitlichen an die Berufsbildungsbeihilfe in § 61 SGB III angelehnten bedarfsorientierten Satz.

¹⁵ Siehe hierzu Picker/Sausmikak, a.a.O., 945.

¹⁶ Vgl. hierzu Picker/Sausmikak, a.a.O., 947.

¹⁷ Der Studiengang BBL hat als Reaktion auf das MiLoG ein Info-Schreiben entwickelt, das die Studenten ihren Bewerbungsschreiben für das zu absolvierende Pflichtpraktikum beifügen können. In dem in erster Linie für Unternehmen ohne eigene Personal- bzw. Rechtsabteilung gedachten Schreiben wird ausgeführt, dass das MiLoG für das nachgefragte Praktikum nicht zur Anwendung kommt und mithin auch keine Melde- oder Dokumentationspflichten nach dem MiLoG zu erfüllen sind.

¹⁸ Vgl. Bayreuther, NZA 2014, 866, 872.

¹⁹ Siehe hierzu statt vieler Lakies, MiLoG, § 22 Rn.37.

²⁰ So ausdrücklich Bayreuther, NZA 2014, 865, 872.

²¹ Für Werkstudenten trifft dies Thematik allerdings nicht zu, weil sie regelmäßig im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses beschäftigt werden. Bei ihnen steht anders als bei einem Praktikanten die Ausbildung nicht im Vordergrund, vgl. Küttner/Röller, Personalhandbuch 2016 Praktikant, Rn. 4; BAG vom 01.12.67, DB 68, 622; LAG Düsseldorf vom 17.4.56, BB 57, 41.

²² Siehe Bayreuther, NZA 2014, 865, 872.

²³ So auch Bayreuther, NZA, 2015, 385, 388.

²⁴ BT-Drs. 18/1588, 50f.

²⁵ Preis/Ulmer, Rechtsgutachten im Auftrag der Hans-Böckler Stiftung, Mai 2014, Seite 14, abrufbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/gf_gutachten_preis-2014-04-pdf; nach Ansicht von Brors, NZA 2014, 938, 941 stellt § 22 Abs. 2 MiLoG eine direkte Altersdiskriminierung dar, weil sie jüngere Arbeitnehmer schlechter stellt. Zuzustimmen ist Brors, a.a.O., S. 942, wenn die Ausnahme vom Mindestlohn nicht auf die Fälle angewendet wird, wo die Beschäftigung eine bloße existenzsichernde Nebentätigkeit zur Ausbildung darstellt.

²⁶ Zutreffend Küttner/Griese, Personalhandbuch 2016 Mindestlohn, Rn.4.

²⁷ Vgl. Bayreuther, NZA 2014, 865, 872.

²⁸ Beispielhaft würde das Problem insbesondere bei Studenten auftreten, die bei großen Wirtschafts- und Steuerberatungsgesellschaften nicht nur Praktika in der Prüfungsabteilung, sondern auch in der Steuerabteilung oder in der allgemeiner Beratung machen möchten, um so Klarheit über den späteren Berufswunsch zu bekommen.

Festzuhalten ist, dass zuvor absolvierte Pflichtpraktika nach § 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 MiLoG bzw. nach § 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 MiLoG nach dem Wortlaut von § 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 MiLoG („...solches Praktikumsverhältnis...“) unschädlich sind, ein Mindestlohn muss nicht bezahlt werden.²²

Ein Anspruch auf den gesetzlichen Mindestlohn würde auch gemäß § 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 MiLoG nicht bestehen, wenn das Praktikumsverhältnis zwar bei demselben Auszubildenden absolviert wird, aber im Rahmen einer zweiten Berufsausbildung oder eines Zweitstudiums.²³ Ob dies auch gilt, wenn nach einem Bachelorabschluss ein konsekutives Masterstudium aufgenommen wird, ist noch nicht geklärt. Angesichts der Tatsache, dass mit dem Bachelorabschluss bereits eine Hochschulausbildung beendet worden ist, wird man ein Praktikum während des Masterstudiums als mindestlohnfrei im Sinn von § 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 MiLoG einzuordnen haben.

Insgesamt wird die Regelung in § 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 MiLoG insbesondere bei kleineren Unternehmen jedoch dazu beitragen, die vor dem MiLoG bestehende grundsätzliche Bereitschaft zu minimieren, Dauerpraktika, die begleitend zu einer Berufs- und Hochschulausbildung absolviert werden, zu ermöglichen.

4. Beschäftigte unter 18 Jahre

Kinder bis 15 Jahre und Jugendliche (15 bis 18 Jahre) im Sinne von § 2 Abs. 1 und 2 Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG), die über keine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen, unterfallen nicht dem Anwendungsbereich des MiLoG (§ 22 Abs. 2 MiLoG). Der Mindestlohn soll Jugendlichen keinen Fehlanreiz geben, zu Gunsten einer mit dem Mindestlohn vergüteten Beschäftigung auf eine Berufsausbildung zu verzichten.²⁴ Trotz dieser grundsätzlich nachvollziehbaren Intention des Gesetzgebers ist die getroffene Bereichsausnahme aus mehreren Gesichtspunkten kritisch zu sehen. Preis/Ulmer ist zuzustimmen, wenn sie in der Bestimmung einen Verstoß gegen Art 3 GG als auch gegen das europarechtliche Verbot der Altersdiskriminierung sehen, wenn mit der Regelung die Gefahr der Verlagerung einfacherer Tätigkeiten auf unter 18-Jährige verbunden ist.²⁵ Arbeitgeber werden bei diesen Arbeiten die Beschäftigung von Jugendlichen gegenüber der den Mindestlohn auslösenden Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern vorziehen. Weiterhin ist kritisch, dass die Gesetzesfassung von § 22 Abs. 2 MiLoG entgegen der gesetzgeberischen Intention gleichwohl einen Fehlanreiz schaffen kann, nämlich zugunsten des Mindestlohns die angefangene Berufsausbildung im Alter

von 18 Jahren abzubrechen und eine ungelernete Tätigkeit zu ergreifen, die nach dem MiLoG zu entlohnen ist.²⁶ Der Gesetzgeber hätte nicht nur an das Alter der Auszubildenden anknüpfen müssen, sondern auch an die gesamte Ausbildungsdauer.²⁷

III. Bewertung

Die Regelungen des MiLoG zur Beschäftigung von Praktikanten und Jugendlichen können nur teilweise als gelungen qualifiziert werden. Dass grundsätzlich Praktikanten nach dem gesetzlichen Mindestlohn zu vergütet sind und somit nicht als billige Arbeitskräfte von den Unternehmen eingesetzt werden können, ist zwar zunächst zu begrüßen. Allerdings reichen die im persönlichen Anwendungsbereich des MiLoG (§ 22 MiLoG) normierten Ausnahmetatbestände nicht aus, dass vor allem kleinere oder mittlere Unternehmen weiterhin in der notwendigen Anzahl Praktikumsplätze anbieten, sei es in der beruflichen oder in der akademischen Ausbildung. Insbesondere erscheint die Regelung des § 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 MiLoG diesbezüglich kritikwürdig. Die Drei-Monats-Grenze der Bestimmung würde es ausschließen, dass Studenten unterschiedliche Praktika in demselben Unternehmen mindestlohnfrei ableisten können.²⁸

Die mit § 22 Abs. 2 MiLoG gesetzgeberisch verbundene Intention, möglicherweise durch das MiLoG für Jugendliche entstehende Fehlanreize zu vermeiden, ist durch die Bestimmung nur eingeschränkt umgesetzt.

Im Ergebnis wird man sicherlich sagen können, dass die Regelungen des MiLoG zur Beschäftigung von Praktikanten und Jugendlichen zumindest teilweise nur in kleinen Buchstaben geschrieben worden ist.]

DER MORBIDITÄTSORIENTIERTE RISIKOSTRUKTURAUSGLEICH

Prof. Dr. Thomas Neusius



Die gesetzlichen Krankenkassen sollen im Wettbewerb zueinander eine möglichst gute Versorgung der Versicherten erreichen. Diesen Wettbewerb zwischen den gesetzlichen Krankenkassen fair auszugestalten ist in Anbetracht der Beitragssystematik ein schwer zu erreichendes Ziel. Ökonomische Anreize müssen so gesetzt werden, dass die sozialpolitischen Ziele der gesetzlichen Krankenkasse nicht in Konflikt zu einem Wettbewerb der Kassen geraten. Zentrales Element dafür ist der morbiditätsorientierte Risikostrukturausgleich.

1. Wettbewerb im Gesundheitswesen

Seit vielen Jahren verfolgt der Gesetzgeber das Ziel, Wettbewerbselemente in das deutsche Gesundheitssystem zu integrieren bzw. zu verstärken. Dem liegt die Einsicht zu Grunde, dass vor allem wettbewerbliche Strukturen zu einem effizienten Einsatz knapper Ressourcen beitragen. Das deutlichste Zeichen dieser Wettbewerbsorientierung war die Ermöglichung der freien Krankenkassenwahl im Jahr 1996 durch das 1992 verabschiedete Gesundheitsstrukturgesetz.

Wettbewerb steht jedoch in einem Spannungsverhältnis zu den sozialpolitischen Zielen der Gesetzlichen Krankenversicherung. Wie Zweifel und Hauser (1987) gezeigt haben, zwingt der freie Wettbewerb zwischen Anbietern von Versicherungsschutz diese zu einer risikoadäquaten Prämienbestimmung: Nur wenn die Anbieter den Preis der Versicherung am Risiko der nachfragenden Kunden orientieren, können sie im Wettbewerb bestehen. Anbieter, die es an der notwendigen Sorgfalt bei der Risikoprüfung fehlen lassen, laufen Gefahr, langfristig vor allem teure, weil besonders kranke Versicherte in ihren Bestand zu locken, während gesunde Kunden sich der für sie günstigeren Konkurrenz zuwenden. Damit werden die Versicherungsunternehmen in einem freien Markt bestraft, wenn sie nicht exakt genug die Risiken der einzelnen Interessenten in der Prämienbestimmung berücksichtigen.

Am Gesundheitszustand und Alter ausgerichtete Prämien sind jedoch auch der Grund, warum sich in vielen entwickelten Ländern Sozialversicherungen um die Absicherung des Krankheitsrisikos kümmern: Bei einer

am Risiko, also am Gesundheitszustand orientierten Versicherungsprämie, zahlten Ältere oder Menschen mit Vorerkrankungen besonders viel für ihre Krankenversicherung. Im Extremfall könnten gerade diejenigen, welche alters- oder erkrankungsbedingt einer besonderen Versorgung bedürfen, eine gute Absicherung nicht mehr bezahlen. Um diesem Missstand vorzubeugen, wird in staatlich organisierten Krankenversicherungen vielfach von einer am Gesundheitszustand ausgerichteten Prämie abgesehen (Zweifel 2013). Die deutsche Gesetzliche Krankenversicherung (GKV) erhebt Beiträge, die von der Höhe des Bruttolohns abhängen. Damit werden erstens risikorelevante Merkmale wie Alter, Geschlecht oder chronischen Krankheiten bei der Beitragsbemessung ignoriert und gleichzeitig wird ein Einkommensausgleich vollzogen, so dass mit geringerem Einkommen auch weniger für die Absicherung in der GKV zu zahlen ist. Es ist unter Ökonomen umstritten, ob dieser Einkommensausgleich der GKV nicht besser auf das Steuersystem verlagert werden sollte, da er dem eigentlichen Versicherungsgedanken fremd ist (Arentz und Wambach 2014; Fichte 2010, S. 64).

Durch die Einführung der freien Kassenwahl bei gleichzeitigem Verbot einer risikoadäquaten Prämienhebung wird damit eine Situation erzeugt, die aus ökonomischer Sicht höchst problematisch ist. Die Einnahmen, die ein Versicherter an seine Krankenkasse zahlt, hängen von seinen Einkünften ab. Die Kosten, die er verursacht, sind jedoch von Alter, Geschlecht und Gesundheitszustand abhängig. Aus Sicht der Krankenkassen ist es deswegen erstrebenswert, möglichst viele junge und gesunde Versicherte anzuziehen. Im Gegenzug läge es

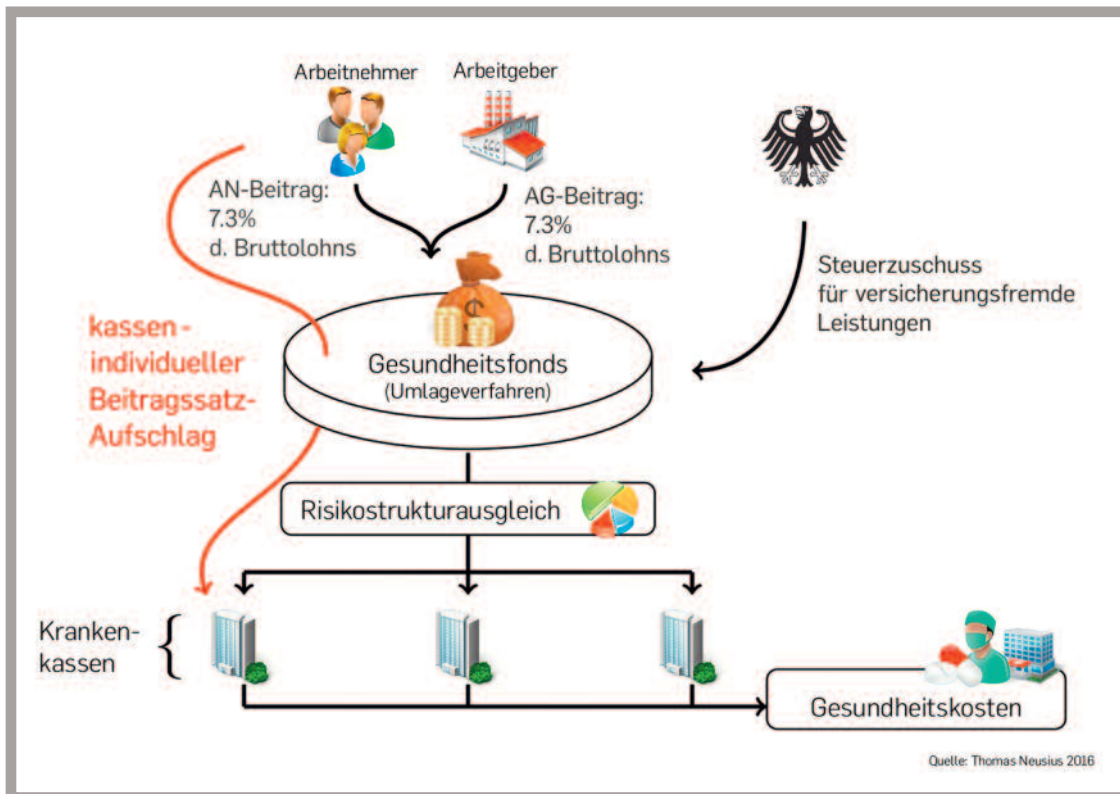


Abbildung 1:
Schematische Übersicht über die Finanzierung der Gesetzlichen Krankenversicherung.

Quelle: T. Neusius

¹ Ausnahme ist die Landwirtschaftliche Krankenkasse, die am Gesundheitsfonds nicht teilnimmt und im Gegenzug auch nur Personen aus der Landwirtschaft versichert.

für eine Krankenkasse nahe, ältere und kranke Interessenten fernzuhalten und eigene Versicherte zu einem Wechsel zu motivieren, falls ihre zu erwartenden Kosten die Beitragshöhe übersteigen.

Natürlich sieht das für die GKV verbindliche Fünfte Sozialgesetzbuch dies nicht vor: Es ist im Gegenteil ausdrücklicher Wille des Gesetzgebers, dass die Annahme von Versicherten in der GKV nicht von derartigen Risikokriterien abhängt. So besteht für die Krankenkassen Kontrahierungszwang, sie dürfen also einen Interessen nicht aufgrund seines Gesundheitszustandes oder Alters ablehnen [§ 175 SGB V].

Gleichzeitig schafft der Wettbewerb jedoch wirtschaftliche Anreize, dem Geist des Gesetzes nicht zu folgen und im Grenzbereich des geltenden Rechts darauf hinzuwirken, die gewünschten Kunden auszuwählen. Das Bundesversicherungsamt (2012) hat entsprechende Fälle wiederholt festgestellt.

2. Ausgleich der Einkommensunterschiede

Um Anreize zur Selektion der Versicherten zu beseitigen, wird ein Ausgleich in zwei Dimensionen vollzogen, nämlich bezüglich der Einkommensstruktur der Mitglieder auf der Einnahmenseite und der Gesundheitsrisiken, d.h. der Kostenrisiken, auf der Ausgabenseite.

Diese beiden Ausgleichs sind auch organisatorisch voneinander getrennt. Der Ausgleich auf der Einnahmenseite wird durch den Gesundheitsfonds vollzogen: Alle Beitragseinnahmen der verschiedenen Gesetzlichen Krankenkassen fließen in diesen gemeinsamen Topf, der vom Bundesversicherungsamt verwaltet wird (siehe Abbildung 1).¹

Das Bundesversicherungsamt verwaltet das Geld aus den Beiträgen zusammen mit den Mitteln, welche aus dem Bundeshaushalt an die GKV fließen in Form eines Sondervermögens (Pressel 2012). Der Gesundheitsfonds gleicht ggf. kurzfristige Schwankungen in den Zuflüssen aus, d.h. die Krankenkassen können sich auf eine bedarfsgerechte Zuweisung aus dem Fonds einstellen (Bundesversicherungsamt 2008). Die Liquiditätsplanung ist damit beim Gesundheitsfonds angesiedelt, der dafür einen Mindestkapitalpuffer, die sog. Liquiditätsreserve, in Höhe von mindestens 25% eines Monatsaufwandes vorzuhalten hat [§ 271 Abs. 2 SGB V].

Eine besondere Rolle kommt in diesem System dem Schätzerkreis zu, einem Gremium aus Vertretern der Krankenkassen, des Bundesgesundheitsministeriums und des Bundesversicherungsamtes. Der Schätzerkreis stellt im Herbst eines jeden Jahres eine Prognose für den Abschluss des laufenden und des folgenden Jahres auf. Insbesondere schreibt er auf Basis der vorliegenden >>

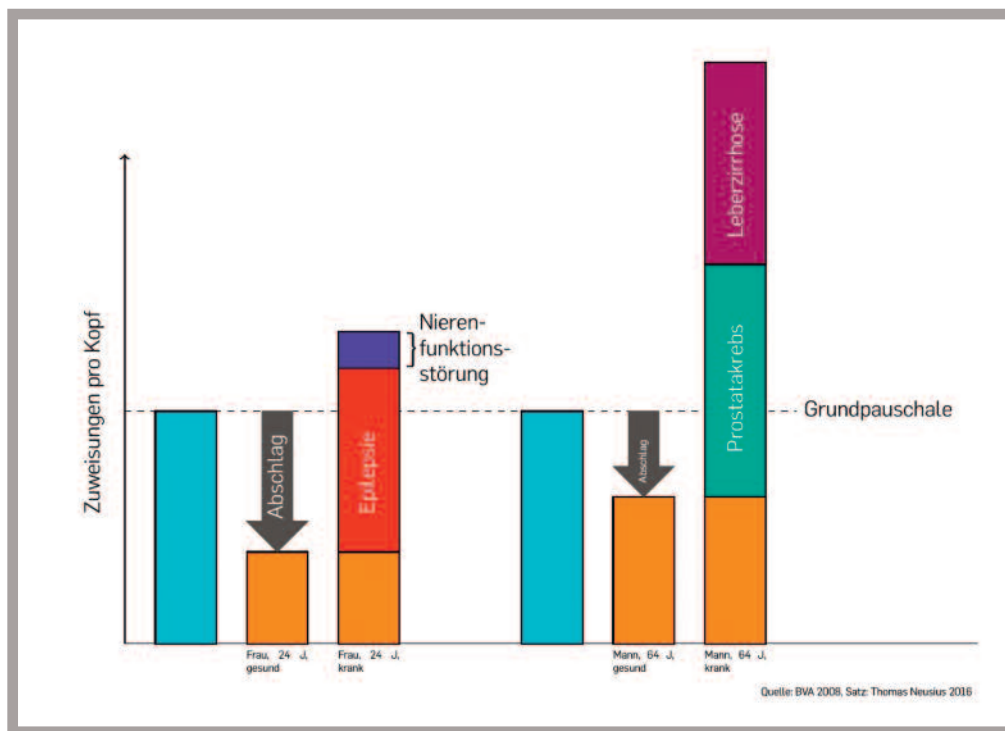


Abbildung 2:
Zuweisungen für Pflichtleistungen
der Krankenkasse: Grundpauschale
mit alters-, geschlechts- und risiko-
adjustierenden Zu- und Abschlägen.
Quelle: T. Neusius

Daten die Entwicklung der beitragspflichtigen Einnahmen der Mitglieder, die Zahl der Mitglieder und Versicherten und der Ausgaben der GKV fort [§ 220 SGB V]. Dies bestimmt die Höhe der Zuweisungen des Gesundheitsfonds an die Krankenkassen (Binder 2014, S. 294f).

Bis 2014 lag der Beitragssatz in der GKV einheitlich für alle Kassen bei 15,5%, wovon die Arbeitgeber 7,3% zu tragen hatten. Der Gesetzgeber hatte den Krankenkassen 2009 das Recht eingeräumt, bei einem Finanzbedarf oberhalb der Zuweisungen aus dem Gesundheitsfonds, die finanzielle Lücke durch einen lohnunabhängigen Zusatzbeitrag der Mitglieder zu schließen, an dem die Arbeitgeber sich nicht beteiligen mussten. Der Zusatzbeitrag wurde nicht mit den anderen Sozialabgaben abgeführt, sondern direkt von den Mitgliedern eingezogen. Die Kombination des Zusatzbeitrages in fester Höhe mit dem direkten Einzug von den Versicherten löste eine unerwartet hohe Mitgliederfluktuation zwischen den Krankenkassen aus, die letztlich zur Schließung zweier Kassen führte (Eibich, Schmitz und Ziebarth 2011). Der von der Politik gewünschte Konkurrenzdruck war so stark, dass fortan alle Kassen einen entsprechenden Zusatzbeitrag mit Nachdruck zu vermeiden suchten. Die positive konjunkturelle Entwicklung und die damit auskömmlichen Beitragseinnahmen ermöglichten eine großzügig bemessene Zuweisung an die Krankenkassen, die den Zusatzbeitrag de facto abgeschafft haben (Jacobs und Wasem 2013; Eibich, Schmitz und Ziebarth 2011). Im Gegenteil gelang es sogar mehreren Kassen, beträchtliche finanzielle Rücklagen aufzubauen. Zum Teil wurden diese über lohnunabhängige Beitragsrückerstattungen den versicherten Mitgliedern zurückgegeben (Bundesbank 2014).

Beginnend im Jahr 2015 wurde die Systematik der Zusatzbeiträge geändert. Seit 1. Januar 2015 liegt der allgemeine Beitragssatz bei 14,6% und wird paritätisch zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufgeteilt. Den Krankenkassen ist es nun gestattet, einen lohnabhängigen Zusatzbeitrag in Form eines prozentualen Aufschlages auf den allgemeinen Beitragssatz zu erheben. Der kassenindividuelle Zusatzbeitrag ist allein vom Arbeitnehmer zu bezahlen und wird zusammen mit dem allgemeinen Beitrag vom Bruttolohn einbehalten. Die Gelder fließen ebenfalls an den Gesundheitsfonds. Dieser leitet die aus dem Zusatzbeitrag entstandenen Beitragsmittel an die einzelnen Kassen zurück, je nach kassenindividueller Höhe des Beitragssatzes. Allerdings wird der Überweisungsbetrag vom Gesundheitsfonds an die Kassen bezogen auf ein Durchschnittseinkommen aller GKV-Mitglieder gezahlt. Abweichungen der tatsächlich von den Mitgliedern erbrachten Zusatzbeiträge vom Durchschnittswert werden über die Liquiditätsreserve des Gesundheitsfonds ausgeglichen [§ 207a SGB V].

Die Höhe der von den Krankenkassen erhobenen Zusatzbeiträge ist wiederum abhängig von den Zuweisungen aus dem Gesundheitsfonds. Das Bundesgesundheitsministerium errechnet bis 1. November auf Basis der Prognose des Schätzerkreises die im Durchschnitt erforderliche Höhe des Zusatzbeitrages im Folgejahr. Die Krankenkassen müssen dann unter Berücksichtigung ihrer Finanzlage eine Festsetzung treffen.

3. Ausgleich der Gesundheitsrisiken

Die Systematik des Gesundheitsfonds gleicht die Einkommensstruktur der Mitglieder aus, welche wegen der lohnabhängigen Beitragsgestaltung anderenfalls zu einem Selektionsanreiz führte. Die Ausgabenseite ist geprägt von unterschiedlich hohen Kosten, abhängig von den stark von Versichertem zu Versichertem schwankenden jährlichen Gesundheitskosten. Allerdings sind wesentliche Teile der Kostenunterschiede nicht das Ergebnis unvorhersehbarer Zufallseffekte, sondern Ausdruck von Risikofaktoren, die eine Prognose der zu erwartenden Ausgaben zulassen. Diese Kenntnis dieser Risikofaktoren erlaubte es den Krankenkassen, auf eine möglichst „kostengünstige Versichertenstruktur“ hinzuwirken. Da dieser Selektionsanreiz genauso unerwünscht ist, wie der lohnbezogene Selektionsanreiz, soll durch einen krankheitsbezogenen Ausgleich der Vorteil aus vorhersehbaren Kostenbelastungen eliminiert werden. Im Idealfall wäre dann jeder Versicherte für eine Krankenversicherung wirtschaftlich gleich attraktiv.

Das Ausgleichsverfahren, der morbiditätsorientierte Risikostrukturausgleich (Morbi-RSA) soll beim Gesundheitszustand der Versicherten ansetzen und andererseits nicht die realen Kosten ausgleichen, da dies auch Anreize zu einer effizienten Versorgung einebene. Dieses Ziel wird durch die „prospektive Ausgestaltung“ des Risikostrukturausgleichs erreicht, welcher die Zuweisungen nicht an die aktuelle Gesundheitssituation koppelt, sondern die Zuweisungen nach den Kosten bemisst, die im Folgejahr durch die Gesundheitsrisiken zu erwarten sind. Insbesondere wird also nicht ein tatsächlicher Kostenaufwand beglichen, sondern ein Durchschnittsbetrag, welcher im Einzelfall über- oder unterschritten werden kann. Dies soll es für die Krankenkassen attraktiv machen, effiziente Versorgungsformen zu suchen und anzubieten, weil sie von den Einsparungen profitieren (Jahn, Schillo und Wasem 2012, Bundesversicherungsamt 2008).

Um nun die Kosten der Versicherten in Abhängigkeit ihres Gesundheitszustandes zu prognostizieren, greift man auf ärztliche Diagnosen zurück und fasst diese zu Krankheitsbildern zusammen. Es resultieren nach weiteren Ausschlusskriterien eine Reihe von Erkrankungen, die als bedeutsam für zukünftige Kosten eingestuft werden. Da gesetzlich die Zahl der im Risikostrukturausgleich zu berücksichtigenden Krankheiten auf 80 begrenzt ist, wird stets das Produkt aus durchschnittlichen Kosten und Quadratwurzel aus der Fallzahl berechnet und eine absteigende Rangfolge gebildet. Die ersten 80 Krankheitsbilder dieser Rangfolge finden im Risikostrukturausgleich Berücksichtigung. Die Höhe der Zuweisungen wird im Rahmen einer multivariaten Regression bestimmt, indem krankheitsspezifische Zuschläge gewährt werden, wie in Abb. 2 zu sehen ist.

Bei ambulanten Diagnosen ist es zur Berücksichtigung im Ausgleichsverfahren Voraussetzung, dass diese in wenigstens zwei Quartalen aufgetreten sind („chronisch“). Stationäre Diagnosen werden auch bei einmaligem Auftreten erfasst („schwerwiegend“). Neben den Diagnosen werden auch Zu- und Abschlüsse in Abhän-

gigkeit von Alter und Geschlecht in den Risikostrukturausgleich miteinbezogen. Weiterhin ist das Vorliegen einer Erwerbsminderung ein Risikofaktor, der zusätzlich zu anderen Morbiditätsindikatoren im Ausgleichsverfahren miteinbezogen wird (Jahn, Schillo und Wasem 2012).

4. Aktuelle Diskussionen

Ohne Zweifel hat der morbiditätsorientierte Risikostrukturausgleich die Zielgenauigkeit der Zuweisungen an die Krankenkassen gegenüber der Mittelverteilung zuvor verbessert. Eine Deckungsquote von exakt 100% ist dabei nicht angestrebt. Allerdings verbleiben durch den unvollständigen Ausgleich der tatsächlichen Aufwendungen Selektionsanreize und das Bundesversicherungsamt ist auch nach der Einführung des Morbi-RSA gegen Krankenkassen eingeschritten, die durch Zielvereinbarungen mit den Vertrieben die Anwerbung von jungen, gesunden und gutverdienenden Mitgliedern befördern wollten (Bundesversicherungsamt 2012, S.18ff). Auch einzelne Fälle, in denen behinderte und chronisch kranke Versicherte zu einem Krankenkassenwechsel gedrängt werden sollten, sind dem Bundesversicherungsamt bekannt geworden (Bundesversicherungsamt 2012, S.19).

Kritisiert wurde am Verfahren zunächst eine nicht sachgemäße Anrechnung von Krankheiten, die mit einer sehr hohen Sterblichkeit einhergehen (Schmidt und Göppfarth 2009). Dieses Problem resultiert aus der fehlenden Hochrechnung der Kosten im Sterbejahr auf volle zwölf Monate. Ein Gutachten im Auftrag des Bundesversicherungsamtes kam bei der Evaluation des Morbi-RSA für 2009 zu dem Ergebnis, dass eine veränderte Anrechnung (Annualisierung) die Zielgenauigkeit erhöhen würde (Drösler et al. 2011). Dennoch hielt das BVA an der Berechnungsmethode fest, bis das Landesozialgericht NRW in seinem Urteil vom 4. Juli 2013 die Vorgehensweise als rechtswidrig einstufte [L 16 KR 774/12 KL, Rz. 39] und das BVA zur Anwendung einer veränderten Methodik verurteilte [Rz 47].

Weiterhin wird beklagt, der Morbi-RSA schwäche die Anreize zu wirksamer Prävention (Arentz und Wambach 2014) und er verleite zu einer interessengeleiteten Erhöhung der Abrechnungen („Up-coding“) (Binder 2014, S.143, 278f).

Zum Einkommensausgleich bezüglich des Zusatzbeitrages wurde von Neumann und Albrecht (2014) darauf hingewiesen, dass der Ausgleich im ungünstigen Fall den Gesundheitsfonds zusätzlich belasten kann, weil die standardisierten Zuweisungen über den tatsächlich eingehenden Zusatzbeiträgen liegen können. Zudem wird ein Ausgleich nur bezüglich der beitragszahlenden Mitglieder vorgenommen, so dass Kassen mit überdurchschnittlich vielen beitragsfrei Versicherten benachteiligt sind.



Aktuell werden vor allem zwei Aspekte des Morbi-RSA diskutiert: Einerseits wird die Frage aufgeworfen, ob es im Sinne einer konsequenten Morbiditätsorientierung sinnvoll ist, am Risikofaktor Erwerbsminderung festzuhalten. Ein Gutachten des IGES-Institutes kam zum Ergebnis, dass die Kostenprognose ohne den Faktor Erwerbsminderung nicht verschlechtert werde, da die meisten Erwerbsgeminderten ebenfalls Krankheitsbilder aufwiesen, welche im Morbi-RSA ohnehin erfasst sind (IGES und Glaeske 2016). Die zweifache Erfassung dieses Tatbestandes führe aber, so die Klage des IGES, zu einer Begünstigung einiger Krankenkassen, die sich insbesondere unter den Allgemeinen Ortskrankenkassen finden. Dementsprechend fordern andere Kassen eine Anpassung und haben sich zur Abstimmung ihrer Interessen in der sog. RSA-Allianz zusammengeschlossen. Der Geschäftsführer des wissenschaftlichen Instituts der AOK Klaus Jacobs (2016) widersprach dem Befund allerdings umgehend mit Verweis auf methodische Mängel und auf eine frühere Analyse von IGES, Lauterbach und Wasem (2004), die zu einer anderen Einschätzung gelangt waren, und die aus Sicht von Jacobs (2016) von der IGES Studie nicht widerlegt werde.

In einem weiteren Gutachten hat IGES auch die Systematik der Rangfolge untersucht, welche zur Auswahl der 80 Krankheiten gebildet wird. IGES hat verschiedene Varianten durchgespielt und untersucht, ob alternative Ansätze zu einer Verbesserung der Zielgenauigkeit im Morbi-RSA führen würden (IGES, Glaeske und Greiner 2015). Auch hier wurde Kritik geäußert und der Alternativvorschlag unterbreitet, die Begrenzung auf eine feste Zahl von Krankheitsbildern grundsätzlich zu streichen, um eine vollständige Morbiditätsorientierung zu erreichen (Jacobs 2016).

Weiterhin ist grundsätzlich zu beobachten, dass einzelne Kostenausreißer im Rahmen des Morbi-RSA nicht erfasst werden. Um im Bereich solcher seltener, extrem teurer Versorgungsfälle die Treffgenauigkeit weiter zu verbessern, werden verschiedene ergänzende Ausgleichsmechanismen diskutiert (Schillo et al. 2016).

Insgesamt zeigt sich, dass die Einführung des Morbi-RSA insgesamt ohne größere Probleme möglich war und heute im Grundsatz akzeptiert wird. Jedoch gibt es erhebliche Diskussionen über die konkrete Ausgestaltung des Ausgleichsverfahrens. Dabei ist es wenig überraschend, dass die Wortmeldungen nicht rein sachlicher Natur sind, sondern auch die Partialinteressen der beteiligten Interessengruppen widerspiegeln. Gesundheitsökonomische Fragestellungen sind in der Praxis eben immer auch politisch brisant.]

LITERATUR:

- Arentz, C. und A. Wambach (2014). »Zur Einführung der Bürgerprivatversicherung in das deutsche Krankenversicherungssystem: Mögliche Handlungsoptionen.« in: Grenzgänge zwischen Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspolitik. Hrsg. von T. Eekhoff und S.J. Roth. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 17–34.
- Binder, A. (2014). Die Wirkung des morbiditätsorientierten Risikostrukturausgleichs auf innovative Versorgungsformen im deutschen Gesundheitswesen. Berlin Heidelberg New York: Springer.
- Bundesversicherungsamt (2008). So funktioniert der neue Risikostrukturausgleich im Gesundheitsfonds. url: http://www.bundesversicherungsamt.de/fileadmin/redaktion/Risikostrukturausgleich/Wie_funktioniert_Morbi_RSA.pdf.
- --- (2012). Tätigkeitsbericht 2012. url: http://www.bundesversicherungsamt.de/fileadmin/redaktion/allgemeine_dokumente/pdf/Taetigkeitsberichte/TB-2012.pdf.
- Deutsche Bundesbank (2014). »Entwicklung der gesetzlichen Krankenversicherung und Herausforderungen für die Zukunft«, in: Monatsbericht 66, 7, S. 31–70.
- Drösler, S. u. a. (2011) Evaluationsbericht zum Jahresausgleich 2009 im Risikostrukturausgleich. Bundesversicherungsamt. url: <http://www.bmg.bund.de/krankenversicherung/finanzierung/risikostrukturausgleich-rsa.html>.
- Eibich, P., H. Schmitz und N. Ziebarth (2011). »Zusatzbeiträge erhöhen die Preistransparenz - Mehr Versicherte wechseln die Krankenkasse«, in: DIW Wochenbericht 51/52, S. 3–12.
- Fichte, D. (2010). Versicherungsfremde Leistungen in der Gesetzlichen Krankenversicherung. Hrsg. von Karl-Bräuer-Institut. Bd. 106. KBI-Schriften. Bonn: Bonner Universitäts-Buchdruckerei.
- IGES und G. Glaeske (2016). Begleitforschung zum Morbi-RSA. Erwerbsminderungsrenten als Morbiditätsindikatoren. url: http://www.iges.com/kunden/gesundheit/forschungsergebnisse/2016/morbi-rsa-ii/index_ger.html.
- IGES, G. Glaeske und W. Greiner (2015). Begleitforschung zum Morbi-RSA (Teil 1). url: http://www.iges.com/kunden/gesundheit/forschungsergebnisse/2016/morbi-rsa/index_ger.html.
- Jacobs, K. (2016). »Keine Schnellschüsse beim Risikostrukturausgleich«, in: Gesundheit und Gesellschaft Wissenschaft 2, S. 7–14.
- Jacobs, K. und Wasem J. (2013). »Vier Jahre Gesundheitsfonds - ein Modell mit Zukunft?« In: Gesundheit und Gesellschaft Wissenschaft 1, S. 15–22.
- Jahn, R., S. Schillo und J. Wasem (2012). »Morbiditätsorientierter Risikostrukturausgleich. Wirkungen und Nebenwirkungen«. In: Bundesgesundheitsbl 55, S. 624–632.
- Neumann, K. und M. Albrecht (2014). »Auf dem Weg zur Beitragssatzautonomie«, in: Welt der Krankenversicherung 2–3, S. 36–40.
- Pressel, Holger (2012). Der Gesundheitsfonds - Entstehung - Einführung - Weiterentwicklung - Folgen. Berlin Heidelberg New York: Springer.
- Reschke, Peter u. a. (2004). Klassifikationsmodelle für Versicherte im Risikostrukturausgleich. url: http://www.bundesversicherungsamt.de/fileadmin/redaktion/Risikostrukturausgleich/Weiterentwicklung/Klassifikationsmodelle_RSA_IGES-Lauterbach-Wasem.pdf.
- Schillo, S. u. a. (2016). »High cost pool or high cost groups - How to handle high(est) cost cases in a risk adjustment mechanism?« in: Health Pol. 120, S. 141–147.
- Schmidt, D. und D. Göppfarth (2009). »Die Berücksichtigung von Verstorbenen im morbiditätsorientierten Risikostrukturausgleich«, in: BARMER Gesundheitswesen aktuell 2009. Hrsg. von Uwe Repschläger. Wuppertal.
- Zweifel, P. (2013). »Die Arbeitsteilung zwischen privater und sozialer Krankenversicherung aus ökonomischer Sicht«, in: ZVersWiss 102.4, S. 311–324.
- Zweifel, P. und H. Hauser (1987). »Krankenversicherung unter Wettbewerbsbedingungen: Zur Rolle des Äquivalenzprinzips«, in: ZVersWiss 76.2, S. 301–317.

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

FINANZAUF SICHT SEIT DER KRISE: MEHR – ABER AUCH BESSER?

Prof. Dr. Britta Kuhn



Die Finanzaufsicht in Deutschland, der EU, den USA und weltweit ist seit der Finanzkrise dichter, aber auch unübersichtlicher geworden. Zahlreiche Akteure teilen sich die Instituts- und Systemaufsicht.¹

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die Aufsichtsarchitektur über das nationale und internationale Finanzsystem hat vier wesentliche Gemeinsamkeiten: Seit der Finanzkrise ergänzt eine **Systemaufsicht** über das gesamte Finanzsystem die **Institutsaufsicht** über einzelne Akteure. Vor allem Banken werden überlappend von mehreren Behörden kontrolliert. Experten tauschen sich in zahllosen Gremien aus und seit 2008 entstanden viele neue Aufsichtsorgane.

Große Unterschiede liegen erstens in der Organisation der Aufsicht – z.B. einer branchenübergreifenden **Allfinanzaufsicht** in Deutschland gegenüber einer **Bereichsaufsicht**, dem vornehmlichen Ansatz in EU und USA. Zweitens in der historischen Entwicklung – einer starken Dynamik z.B. in der EU erst seit 2008 gegenüber den USA seit 1929.

Allfinanz in Deutschland

BaFin und Bundesbank gewährleisten einerseits die Institutskontrolle. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht überwacht im Auftrag des Bundesfinanzministeriums (BMF) Banken, Versicherungen und Wertpapiermärkte unter einem Dach. Die Deutsche Bundesbank nimmt ihr dabei vornehmlich die operative Bankenkontrolle ab. Die Überwachung deutscher Großbanken verlagerte die europäische Bankenunion 2014 zur EU. Über den Ausschuss für Finanzstabilität (AFS) sind BaFin und Bundesbank daneben an der Systemaufsicht unter Federführung des BMF beteiligt. Schließlich rettet die Bundesanstalt für Finanzmarktstabilisierung (FMSA) notleidende Banken oder wickelt sie ab.

Zentralisierungsdynamik in der EU

Auf Institutsebene überwacht der Single Supervisory Mechanism (SSM) der Europäischen Zentralbank (EZB) seit 2014 direkt rund 120 systemrelevante Kreditinstitute innerhalb der Bankenunion; daneben alle weiteren Banken indirekt, also gemeinsam mit den nationalen Aufsichtsbehörden. Nicht überschneidungsfrei, aber weniger mächtig als der SSM arbeitet seit 2011 die Londoner European Banking Authority (EBA). Im Versicherungswesen beaufsichtigt die Frankfurter European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA), um den europäischen Binnenmarkt für Wertpapiere kümmert sich die Pariser European Securities and Markets Authority (ESMA). Die Systemaufsicht obliegt seit 2011 vor allem dem European Systemic Risk Board (ESRB) der EZB. Ab 2016 soll der Single Resolution Mechanism (SRM) von Brüssel aus notleidende Banken auflösen. Neben dieser zweiten Säule der Europäischen Bankenunion strebt die EU-Kommission noch einen gemeinschaftlichen Einlagensicherungsfonds an.

¹Dieser Artikel fasst einen wissenschaftlichen Beitrag aus der Zeitschrift WiSt vom Januar 2016 zusammen (mit freundlicher Genehmigung des Verlags): Britta Kuhn, »Wer überwacht das Finanzsystem?«, WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 45 (2016), Heft 1, S. 28 – 33.

Fragmentierung in den USA

Die Finanzmarktaufsicht der USA ist zersplittert. Der Dodd Frank Act, eine umfassende Finanzmarktreform von 2010, führte eine Systemaufsicht ein, bündelte aber nicht die Institutskontrolle für Banken, Versicherungen und Wertpapiermärkte. **Banken** beaufsichtigen gleich drei Behörden, nämlich das Office of the Comptroller of the Currency (OCC), die Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) und die US-Notenbank (FED). Systemrelevante Banken müssen FED und FDIC Abwicklungspläne vorlegen, die zur FDIC gehörende Orderly Liquidation Authority (OLA) darf sie notfalls abwickeln. Börsen und **Wertpapiermärkte** beaufsichtigt die Securities and Exchange Commission (SEC). Den US-Derivatemarkt kontrolliert die Commodity Futures Trading Commission (CFTC). Eine zentrale Behörde für die **Versicherungsaufsicht** existiert in den USA nicht. Um entsprechende Großkonzerne kümmert sich die FED im Rahmen ihrer Aufsicht über systemrelevante Finanzdienstleister (SIFIs).

Die Systemaufsicht nimmt der Financial Stability Oversight Council (FSOC) wahr. Er fördert daneben die Kommunikation zwischen vielen weiteren Institutionen auf Bundes- und regionaler Ebene. Eine US-Lehre aus der Finanzkrise stellt auch das neue Consumer Financial Protection Bureau (CFPB) dar, das Verbraucherschutzmaßnahmen im Finanzmarkt implementiert.

G20-Prägung für die Weltfinanzarchitektur

Überwiegend drei Institutionen entwickeln globale Regulierungs- und Aufsichtsstandards für Banken, Versicherungen und Wertpapiermärkte: Das Basel Committee on Banking Supervision (BCBS, siehe Regulierungswerk Basel I-III), die ebenfalls Baseler International Association of Insurance Supervisors (IAIS) und die in Madrid ansässige International Organization of Securities Commissions (IOSCO).

Fünf weitere Organisationen bemühen sich maßgeblich darum, das weltweite Finanzsystem insgesamt zu stabilisieren: Die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel koordiniert für 60 Länder unter anderem die Banken-Regulierung der Zentralbanken und beherbergt wichtige Ausschüsse und Unterorganisationen, die das Weltfinanzsystems maßgeblich formen. Der Internationale Währungsfonds (IWF) in Washington D.C. stimmt impulsgebend für 188 Länder die Stabilisierung und Integration des weltweiten Finanzsystems ab. In der Group of Twenty (G20) besprechen die Regierungschefs der weltweit wirtschaftsstärksten Länder ökonomische Koordinierungsmaßnahmen aller Art und stoßen Finanzmarktregulierungen wie das Banken-Regulierungswerk Basel III an. Das bei der BIZ ansässige Financial Stability Board (FSB) überwacht und empfiehlt für 24 Länder Regeln zur Stabilisierung des weltweiten Finanzsystems, auch hinsichtlich Schattenbanken und systemrelevanter Akteure. Das Joint Forum der BIZ schließlich überwacht weltweit wichtige Finanzkonglomerate für 15 Länder.

Fazit: Vielfalt oder Konsolidierung?

Insgesamt ist die Aufsichtslandschaft in Deutschland, der EU, den USA und weltweit unübersichtlich und überschneidungsreich. Die Systemaufsicht wurde seit der Finanzkrise auf allen Ebenen gestärkt.

Für Vielfalt der Finanzaufsicht spricht: (1) Versagt eine Behörde, sorgen andere für Finanzstabilität. (2) Finanzlobbyisten dürften sich in einem zersplitterten System schlechter durchsetzen. (3) Institutioneller Wettbewerb könnte die wirkungsvollsten Standards begünstigen. (4) Die vielschichtige Aufsichts- und Regulierungsarchitektur reflektiert die Komplexität des weltweiten Finanzsystems.

Für Konsolidierung spricht umgekehrt: (1) Die gegenwärtige Ausgestaltung verschleiert im Schadensfall Verantwortlichkeiten, (2) schwächt sie das individuelle Vorsichtsprinzip, (3) begünstigt sie Schlupflöcher bzw. Regulierungsarbitrage und (4) nützt das Prinzip „teile und herrsche“ eher Finanzlobbyisten als dem Gemeinwohl.]

LEAN STAKEHOLDER MANAGEMENT

Barbara Manahan B.A. Mod. Hons., M.B.A.

Partner bei JSC Management- und Technologieberatung AG und
Lehrbeauftragte für International Business Administration



Lean in its purest sense is the elimination of waste as opposed to simply transferring it to other stakeholders

There are few areas of business, if any, in which lean principles have not been applied in some form. While the consistent application of the lean approach has resulted in substantial improvement for organizations, the perspective has been a predominantly introverted one to date – waste is removed from internal processes so as to increase value for the customer on the outside. The result is an optimum business process outcome, but what happens at the point where there is direct contact with the customer or indeed other stakeholders? As Peter Matthijssen¹ rightly claims, value is also created by the customer's experience with the organization. By implication, sub-optimal stakeholder interaction creates waste which the stakeholder may not be prepared to pay for. Thus any additional unplanned effort required of the stakeholder to ensure that the transaction reaches the desired outcome will likely damage the business-stakeholder relationship and with that the future business and the reputation of the organization.

This article explores how stakeholder management can be improved by extending the application of lean principles beyond the borders of internal business processes to the point of interaction with stakeholders such as customers and regulatory authorities. In so doing, three types of waste are distinguished:

Effort waste

This type of waste is caused by avoidable, non-value-adding effort for the stakeholder, the organization or both. Examples on the stakeholder (customer, regulatory authority) side include additional effort required to obtain pertinent information on the product/service or to ensure that the purchased product/service is provided and invoiced as agreed, repetition of information already communicated to the organization, and unacceptable waiting time for responding to queries or providing the ordered product/service. On the organization side, examples include the effort invested in maintaining superfluous data, answering queries triggered by deficient information or the organization and revision of non-compliant submission-relevant documents for regulatory authorities.

Deterrent waste

This is the loss of (potential) custom for a business and occurs when the stakeholder is deterred from entering/-continuing the business relationship due to deficiencies at the direct points of contact to the organization. Examples include unstructured, unclear, obsolete, incorrect or inconsistent marketing information, poor ratings, bad press or negative past experience with the organization.

Punitive waste

This type of waste is caused by non-compliance with regulatory requirements and can lead to warnings, fines and product bans for the organization. Punitive waste can be the cause of effort waste in the form of revising non-compliant submissions to the authorities, and deterrent waste triggered by bad press in connection with the non-compliance.

¹ »BPM and Lean«, 2016,
www.bptrends.com.

THE CUSTOMER JOURNEY

Depicting the main points of direct contact with the stakeholder, in the following example the customer, as a journey² starting from their becoming aware of the organization through ordering to invoicing the rendered product/service provides a framework in which waste analysis can be conducted, and allows ways to improve the customer relationship become transparent.

Seen from the customer’s point of view, the table below illustrates how waste is produced at an exemplary seven of the possible points of contact along a generic customer journey:

- **Awareness** – The point at which the (potential) customer becomes aware of the organization with whom a transaction may be desired
- **Contact** – The point at which the (potential) customer takes up contact with the organization (service/product provider)

- **Offer** – The point at which the organization makes a binding offer to the (potential) customer
- **Negotiation** – The point at which the (potential) customer has received an offer and negotiates a transaction with the organization
- **Order** – The point at which the customer places an order with the organization
- **Delivery** – The point at which the ordered product/service is provided to the customer
- **Invoicing** – The point at which the customer is requested to make payment for the provided product/service

As with customary lean practice, the types of waste on the left of the table are sometimes inter-related and are often merely the symptoms of deep-rooted problems in the organization.

	Awareness	Contact	Offer	Negotiation	Order	Delivery	Invoicing
Effort waste	Unstructured media Superfluous information Obsolete information	Non-intuitive interfaces Poor omni-channel management Parallel maintenance of several information sources	Inconsistency between marketing information and actual offer	Poor preparation and/ or follow-up Trying to negotiate topics not on the agenda Lack of awareness of existing/past communication between the customer and organization Staff without discretionary power at negotiation Failure to stop and reschedule if agreement is unlikely	Failure to include agreed items/terms in order Failure to confirm the order	Off-schedule delivery Poor quality Unfriendly service	Unclear listing of chargeable services Failure to include existing credits and/or agreed reductions and/or promotions
Deterrent waste	Superfluous information Poor ratings Negative press Past experience	Sales overkill - trying to close the deal prematurely Information is not current Information is not correct Information is ambiguous Failure to respond Inacceptable processing time	Superfluous information Inconsistency between marketing information and actual offer Information is not current Information is not correct	Unrealistic demands Inflexibility Unqualified negotiating team	Addition of extras not included in the negotiation	Providing add-ons or services not included in the order Off-schedule delivery Poor quality Failure to provide the product or service as confirmed Unfriendly service	

Table 1: The stakeholder experience: customer

² »BPM and Lean«, 2016, ww.bptrends.com.

Taking a closer look at some examples from the customer experience table (1) page 37:

“First impressions, last impressions” is more than just a platitude when the potential customer becomes aware of the organization. In this case, applying the pull method is the condition for providing what the stakeholder expects. Pushing information on the stakeholder that the selling organization may find interesting may not be what the stakeholder wants to see – at least not initially. Customers normally want an immediate overview of product features and price without being bombarded with information about recent industry awards or joint ventures.

Non-intuitive media, web sites for example, where the need for action is missing, can forego the opportunity of winning the potential customer simply because they do not know what to do next e.g. sign up for the e-newsletter, order a product. Here, a detailed analysis of what a stakeholder wants when contacting the business would supply the basis on which to provide a usable website for example.

The failure to optimally manage omni-channel communication means that the organization is unaware of previous contact with the (potential) customer through different modes of communication, i.e. the first mode of contact was via the company website followed by email and then a telephone call. The customer is forced to recount the same query or case several times. Optimum stakeholder management must accommodate omni-channel communication in which stakeholders switch from one form of contact to another with any hitherto transactions and information being coordinated and visible at all times.

Attempts to record the different contact points along the stages of the stakeholder experience are evident in

the services industry, for example, the questionnaires issued by hotels, airlines and car rentals upon completion of the individual experience. Whereas this approach to collecting and using customer responses to improve service is commendable, the management thereof is rarely in the context of a cross-functional business process.

THE AUTHORITY JOURNEY

The same principle is applied to the points of direct contact between the organization and regulatory authorities. Here too, cooperation and compliance may be hampered by inadequacies in the interaction of the authority and organizations who otherwise comply with the regulations.

Taking the registration of chemicals by organizations with the European Chemicals Agency (ECHA) as the stakeholder as an example, the table below illustrates the most common errors made by organizations that cause additional effort for the regulatory authority and subsequently for the registering organization itself.³

- **Awareness** – The point at which the organization informs themselves that registration with the regulatory authority is required
- **Contact** – The point at which the organization takes up contact with the regulatory authority
- **Registration** – The point at which the organization officially registers with the regulatory authority
- **Submission** – The point at which the organization submits the required information to remain compliant with the relevant prevailing rules or laws
- **Reaction** – The point at which the organization reacts to any follow-up communication from the regulatory authority
- **Reporting** – Maintaining required communication with the regulatory authority including periodic reporting and/or notification of changes to contact information

³ www.pressebox.de, TÜV Süd AG, »Die 7 häufigsten Fehler bei der Registrierung chemischer Stoffe«, 2013.

	Awareness	Contact	Registration	Submission	Reaction	Reporting
Effort waste	Failure to familiarize organization with regulatory obligations		Failure to observe registration formalities	Submitting more information than required Failure to observe official existing information i.e. official substance use	Failure to monitor ECHA-IT virtual post for feedback and communication	Reporting more information than required
Punitive waste		Failure to pro-actively contact the regulatory authority	Failure to observe existing information, i.e. in the SIEF ⁴	Giving guidance texts precedence over legal texts Non-compliance with deadlines	Failure to maintain submission-relevant information	Reporting incorrect information Non-compliance with deadlines Failure to notify changes

⁴ Substance Information Exchange Forum

Table 2: The stakeholder experience: regulatory authority

The examples from table (2) indicate that, normally speaking, the framework in which an organization can interact effectively with the regulatory authorities exists. This includes a legal basis, guidance, public information and official communication channels.

Established information available in dedicated forums should not be omitted, recreated or left unobserved. In the example above, the worst case scenario is that the wrong substance or the use thereof is registered.

Failure to maintain contact after submission of compliance-relevant documents with the regulatory authority will also cause increased effort for both the organization and the regulatory authority. Dedicated portals must be monitored and any changes to contact information or submission-relevant information communicated through the formal channels in a timely manner.

THE SMOOTH JOURNEY

Lean in its purest sense is the elimination of waste as opposed to simply transferring it to other stakeholders. The failure to eliminate the waste coupled with the unwillingness, or inability to assume the stakeholder perspective, are the root of increased stakeholder effort and deterioration of hitherto positive stakeholder experience. The result may well be that what has been appraised as optimum waste-reduction has provoked a deterioration in stakeholder relationships and is putting the business at risk.

What is required here is the transfer of the tried and tested application of lean principles used inside the business processes to all of the interfaces where there is direct contact between the stakeholder and the organization. In the same way that business processes are depicted to traverse the established silo-based departments in or-

ganizations, the stakeholder experience must be planned, monitored, managed and optimized as a seamless, cross-functional flow that connects all points of direct contact with the customer. This means either extending the customary process analysis to include the final step of interacting with the customer or the introduction of a horizontal stakeholder experience process to depict, analyze and improve the stakeholder experience and thus the business.

Besides defining indicators with which to evaluate and improve performance in the stakeholder experience, mechanisms must be put in place to ensure the consistency of the positively perceived experience. Put into perspective, this means that a lack of consistency or any unplanned or unannounced change to a hitherto positive stakeholder experience may well be perceived by them as a quality issue. In addition to knowing who the stakeholders and what the mutual expectations are, this includes the indicators used to determine how virtual and tangible interactions are evaluated.

A further point is that contact between a stakeholder and the organization is not necessarily dynamically bidirectional. The initial awareness of a stakeholder with the organization may be via poor ratings, negative press or past experience with associated companies or persons holding senior positions. There should be mechanisms in place to monitor influencing initial awareness factors but also a strategy to win back potential stakeholders who have been lost for this reason.

In conclusion, the measures required to attain an optimum stakeholder relationship can range from the integration of an additional step to an existing stakeholder interface process to the complete reorganization of the channels used to supply information and services to customers.

INVESTITIONEN IN INFRASTRUKTUR DURCH INSTITUTIONELLE ANLEGER IN DEUTSCHLAND –

Prof. Dr. Stefan Jugel



eine Status-quo Betrachtung der Rahmenbedingungen

Die Anlageklasse Infrastruktur ist aus Sicht deutscher institutioneller Anleger ein besonders gut geeigneter Baustein zur Erreichung der Anlageziele. Eine stärkere Investitionstätigkeit wird allerdings durch eine Reihe vom regulatorischen Umfeld ausgehenden Unsicherheiten sowie ein geringes Interesse seitens der Politik gebremst. Zu diesem Ergebnis kam eine repräsentative empirische Vollerhebung innerhalb dieser Branche, über die auch in den WBS Highlights vor zwei Jahren berichtet wurde.¹ Inzwischen beginnt sich die Situation in Deutschland langsam zu ändern. Allerdings sind die Widerstände und die Zahl der kritischen Stimmen noch groß. Dies wirft die Frage auf, was ist zu tun, damit private institutionelle Investoren und die Politik besser zueinander finden und dies auch auf größere gesellschaftliche Akzeptanz stößt?

Der Bedeutungsanstieg von Infrastrukturinvestitionen

Es gibt eine Reihe von Trends, die einen weiter anhaltenden Boom im Infrastruktursektor erwarten lassen:

- **Der Reinvestitionsbedarf trotz leerer öffentlichen Kassen:**² Im Zuge der internationalen Finanzkrise ist die öffentliche Verschuldung in vielen Volkswirtschaften rasant gestiegen. Viele Regierungen sehen sich daher zu schmerzhaften Einschnitten bei den Staatsausgaben im Zuge der Konsolidierung ihrer Haushalte gezwungen. Gleichzeitig besteht jedoch in Bezug auf die Infrastruktur ein hoher Bedarf an Reinvestitionen. Für Deutschland schätzt das

Deutsche Institut für Wirtschaftsförderung den Investitionsstau auf 1 Billion Euro. Deshalb fordert es jährliche Investitionen in Höhe von 75 Mrd. Euro in deutsche Infrastrukturprojekte.³ Europaweit geht man bis 2030 von 10 Billionen Euro, weltweit von 40 Billionen Euro aus.⁴

- **Die Suche nach stabilen, attraktiven Renditen:**⁵ Die anhaltende Niedrigzinsphase zeigt am Beispiel der deutschen institutionellen Anleger, die für ihre Versicherten einen im Vergleich zu langfristigen Bundesanleihen hohen Garantiezins erwirtschaften müssen, dass diese Situation für viele Investoren auf die Dauer nicht tragfähig ist. Auf der Suche nach Anlagemöglichkeiten, die nicht nur attraktive Renditen, sondern auch vergleichsweise hohe Investitionssicherheit versprechen, geraten daher Investitionen in Infrastruktur verstärkt in den Blickwinkel der Investoren.
- **Die Energiewende:**⁶ Die Nuklearkatastrophe von Fukushima hat in vielen Ländern ein Umdenken in der Energiepolitik ausgelöst. So wird Deutschland in den nächsten Jahrzehnten durch eine Energiewende bzw. das beschlossene Erneuerbare Energien Gesetz (EEG) geprägt, welches eine Umorientierung weg von der Atomkraft und fossilen Brennstoffen zu erneuerbaren Energieträgern wie Wind, Sonne und Biomasse mit sich bringt. Die Realisierung dieser Wende erfordert umfangreiche Neuinvestitionen in die Energieinfrastruktur, die mit enormen Herausforderungen, angesichts der Perspektiven in diesem Sektor aber auch mit großen Chancen verbunden sind.

¹ Jugel et al., 2014.

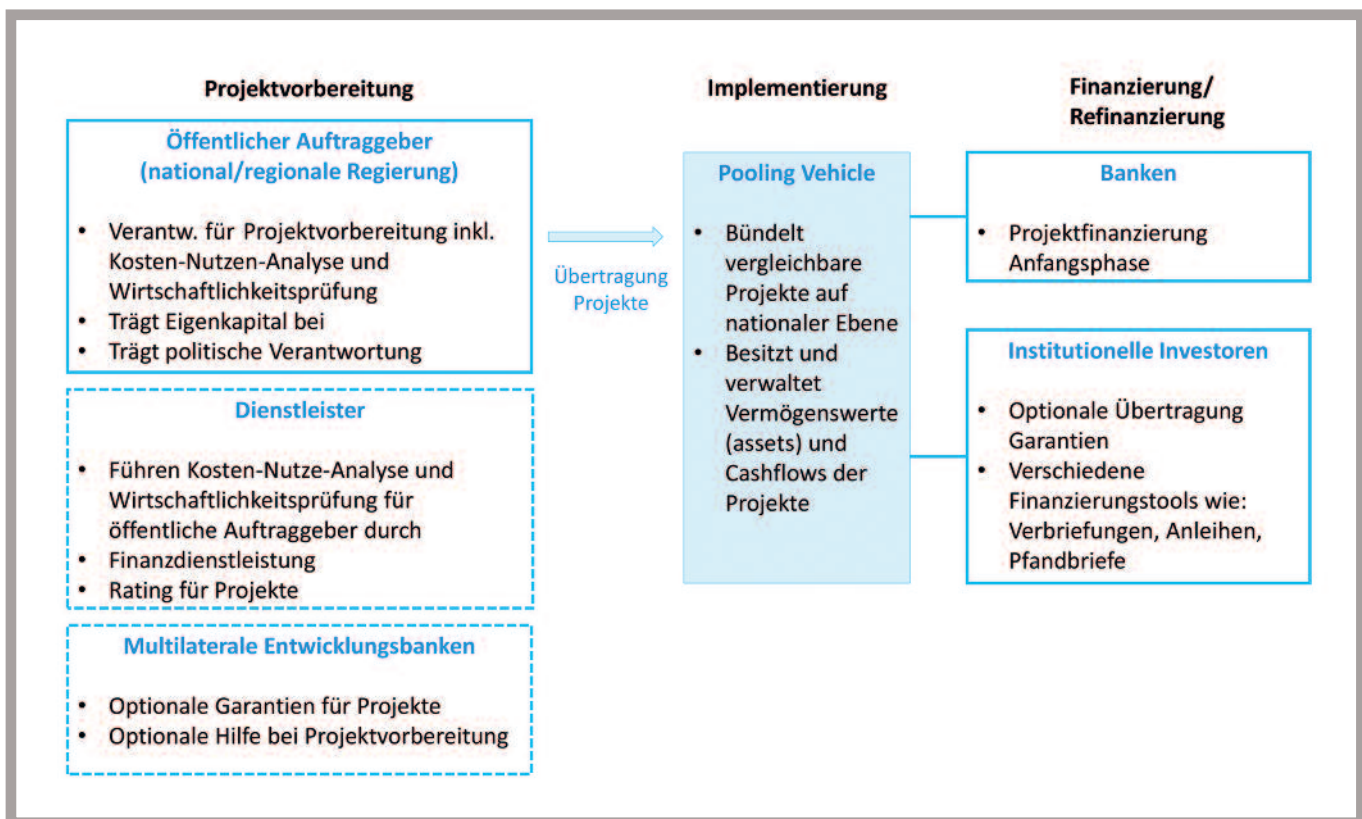
² Beyerle et al., 2011, S. 3; vgl. auch Erdland, 2014.

³ BAI, o.J., S. 1.

⁴ Kleine et al., 2012, S. 1.

⁵ Jugel et al., 2014; vgl. auch Kleine et al., 2012, S. 1; Gatzert/Kosub, 2013, S. 1.

⁶ Vgl. BAI, o.J., S. 1; Beyerle et al., 2011, S. 3.

Abbildung 1: Modell für standardisiertes Pooling von Infrastrukturprojekten⁷

Aktuelle Entwicklungen und Forderungen seitens der Industrie

Die Studie von Jugel et al. 2014 zeigte den hohen Einfluss der Hemmnisse, die durch die Politik und die international unterschiedliche Handhabung von Förderungen und Regularien auf das Anlageverhalten institutioneller Investoren ausgehen. Inzwischen hat sich die Ausgangslage verändert, denn die G-20-Finanzminister und –Notenbankgouverneure haben 2014 eine globale Infrastrukturinitiative zur Verbesserung der privaten und öffentlichen Infrastrukturinvestitionen beschlossen. Hierzu wurde das in Abbildung 1 dargestellte Modell für standardisiertes Pooling von Infrastrukturprojekten entwickelt, eine Form der öffentlich privaten Partnerschaft (ÖPP) oder Public Private Partnership (PPP).

Durch die Bündelung von mehreren Infrastrukturprojekten in einem Pool werden sowohl eine Risikodiversifikation als auch das leichtere Erreichen größerer Investitionssummen ermöglicht. Weiterhin erhöhen Standards für den Pool in Risikostruktur und Bewertung die Attraktivität von Investitionen in Infrastruktur gerade für institutionelle Investoren.

Auf europäischer Ebene wird die Beteiligung privater Investoren bei der Finanzierung langfristiger Infra-

strukturprojekte inzwischen durch die Initiative von EU und Europäischer Investitionsbank (EIB) gefördert. Dort wurden auch Anforderungen an erfolgreiche PPP-Projekte und eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für Investitionen institutioneller Anleger in Infrastruktur definiert:⁸

- ein unterstützender, stabiler politischer, institutioneller und rechtlicher Rahmen für PPPs;
- starke politische Unterstützung und strategischer Wille, besonders wenn PPPs die Reform existierender Prozesse, Märkte und langfristiger Verpflichtungen erfordern;
- ein technisch kompetenter Kunde „öffentlicher Bereich“, dem die notwendigen technischen Kenntnisse bewusst sind und der fähig ist, auf diese im öffentlichen und privaten Bereich zuzugreifen;
- die effektive Führung und Kompetenz zum Projektmanagement des öffentlichen Bereichs um sicherzustellen, dass Projekte ausgewählt werden, die in die PPP-Vertragsstrukturen passen, die vor der Ausschreibung sorgfältig vorbereitet werden und die Phasen der Vorbereitung, Beschaffung und der

⁷ Kampeter, 2015, S. 26.

⁸ Epec, 2015, S. 29; vgl. auch Gatzert/Kosub, 2013, S. 32–33; Erdland, 2014

Unterlagen und des Vertragsmanagements gut geführt werden;

- die Einrichtung glaubwürdiger und koordinierter Projekt Pipelines;
- ein ansprechbarer „privater Bereich“-Markt, der fähig und bereit ist, ein PPP-Programm zu unterstützen und dabei Wettbewerbsbedingungen sicherzustellen;
- starkes Management und starke Unterstützung von allen Interessengruppen an dem Projekt und
- effektive Kommunikationsfähigkeiten.

An diese Anforderungen knüpft der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) in mehreren Positionspapieren zur Finanzierung von Infrastrukturprojekten an und spezifiziert sie für Deutschland.⁹ Denn in Deutschland wollen institutionelle Anleger unter geeigneten Rahmenbedingungen ihr finanzielles Engagement in Infrastrukturprojekte deutlich ausweiten. Der Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV), Jörg von Fürstenwerth, fordert ein langfristig stabiles und rechtssicheres Investitionsumfeld, damit die Branche verstärkt in diesem Bereich investieren kann.¹⁰ Dafür seien aber regulatorische Anpassungen notwendig. Diese können realisiert werden, ohne die öffentlichen Haushalte zu belasten. Nachfolgend werden die Kernpunkte kurz zusammengefasst:¹¹

- **Rechtssicherheit und Vertrauen herstellen:** Versicherer sind langfristige und sicherheitsorientierte Investoren. Langfristig stabile Rahmenbedingungen und hohe Planungssicherheit sind für ihre Kapitalanlageentscheidung wesentlich. Insbesondere müssen nachträgliche oder rückwirkende Änderungen vermieden werden.
- **Intensivierung des Dialogs zwischen der öffentlichen Hand und langfristigen Investoren:** Verlangt werden eine bessere und frühzeitige Kommunikation geplanter Projekte seitens der Politik im Sinne eines Fahrplans für Infrastrukturprojekte. Die Einbindung von institutionellen Anlegern würde die Erörterung von Zielen, Anforderungen und Investitionsvoraussetzungen der Projekte sowie deren langfristige Kapitalanlagenplanung ermöglichen.
- **Bei Vertragsgestaltung öffentlicher Projekte auf die Anforderungen der Versicherer achten:** Werden institutionelle Anleger in die Finanzierung von Infrastruktur einbezogen, bedarf es entsprechender finanzieller Rahmenbedingungen (z.B. Darlehen mit festen Zinssätzen und Laufzeiten), um den Versicherern die Erfüllung ihrer Verpflichtung gemäß § 54 Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) und gegenüber den Sparern durch ein angemessenes Risiko-Renditeprofil zu ermöglichen. Weiterhin bedarf es einer einfachen und praxistauglichen Ausgestaltung der Finanzierungsmodelle, die ein angemessenes, relativ geringes Investitionsrisiko bieten.
- **Neue Risikoklasse für Anlagen in Infrastruktur und Erneuerbare Energien etablieren:** Unter dem künftigen europäischen Aufsichtsregime Solvency II sollen Investitionen in Energie- und Infrastrukturprojekte wie risikoreiche Investitionen in Hedgefonds oder Private Equity behandelt werden – obwohl sie deutlich sicherer sind. Die Versicherungswirtschaft fordert für solche Anlagen deshalb eine eigene adäquate Risikoklasse mit einer deutlich geringeren Eigenmittelunterlegung
- **Augenmerk auf Qualität und Termintreue:** Bei Investitionen in die Verkehrsinfrastruktur sollten die Qualität des Ausbaus und die schnelle Fertigstellung besser angerechnet werden. Bislang spielt dies bei der Vergabe staatlicher Aufträge in den Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen kaum eine Rolle. Die Methodik der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung sollte evaluiert und standardisiert werden.
- **Vereinfachte Prozesse:** Die Genehmigungsprozesse insbesondere bei größeren Neubaumaßnahmen sind oftmals sehr langwierig und aufgrund der Vielzahl von Beteiligten hinsichtlich des Ergebnisses und des Realisierungszeitplanes für Investoren schwer planbar. Häufig stehen Verkehrsinfrastrukturprojekte unter Finanzierungsvorbehalt. Und zusätzlich führt die meist notwendige Ausschreibung nach europäischem Recht zu sehr langen Vorlaufphasen.
- **Energiewende koordinieren – nationale und europäische Rahmenbedingungen harmonisieren:** Die Finanzierung der Energiewende als gesamtgesellschaftliche Aufgabe erfordert bei den zentralen Faktoren eine Koordinierung auf nationaler und europäischer Ebene. Eine wirkungsvolle Abstimmung verringert Rechtsunsicherheiten und vereinfacht die Realisierung von infrastrukturbezogenen Investitionsstrategien.

⁹ Vgl. Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft, 2015, 2014a, 2014b und 2013.

¹⁰Fürstenwerth, 2013.

¹¹Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., 2015, S. 6-10; 2014a, S. 6-10; 2014b, S. 5-14 und 2013, S. 5-13.

- **Akzeptanz in der Bevölkerung für Investitionen in Infrastruktur und Erneuerbare Energien fördern:** Institutionelle Investoren legen besonderen Wert auf eine gute Kommunikation von Infrastrukturprojekten unter angemessener Einbindung aller Anspruchsgruppen wie z.B. über Bürgerbeteiligungsmodelle, da sich andernfalls Reputationsrisiken ergeben könnten.

Fazit

Infrastruktur ist eine junge Assetklasse, mit der sich institutionelle Investoren erst in den letzten 5–10 Jahren beschäftigen. Die Prozesse zur Aufnahme von Neuprodukten vollziehen sich bei institutionellen Investoren langsam, da für Anlageentscheidungen erst Erfahrungen im Markt vorliegen und hausintern Kompetenzen für diese Anlageform aufgebaut werden müssen. Die Vielfältigkeit der Anlageform erschwert es zudem, sich ein Bild über die Vor- und Nachteile einer einzelnen Anlage zu verschaffen. Solvency II hat zudem zu einer veränderten Regulierung geführt, indem bei eigenkapitalbasierten Anlagen mehr Mittel hinterlegt werden müssen und fremdkapitalbasierte Angebote tendenziell regulatorisch bevorzugt werden. Dennoch wird in der Branche die Attraktivität dieser Assetklasse gesehen. Die Initiative von EU und EIB und ihr Beitrag zum besseren und transparenteren Verständnis der Anforderungen an den Umgang mit Infrastrukturprojekten leisten einen wichtigen Beitrag. Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft bezieht ebenfalls eine sehr klare Position, was seitens der Politik zur Verbesserung der Rahmenbedingungen beigetragen werden kann. Mit den vorgeschlagenen Maßnahmen kann die Politik ihren Beitrag dazu leisten, das in hohem Maß vorhandene private Kapital zu mobilisieren und für nachhaltige Investitionen in Wirtschaft und Gesellschaft nutzbar zu machen. Unterstützung kommt von der der EU, die gemeinsam mit privaten Investoren über die kommenden drei Jahre 315 Milliarden Euro für den Ausbau und die Erneuerung der Infrastruktur aufbringen will.¹² Die deutschen Versicherer stehen bereit für Investitionen – wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Quellen:

- BAI (o.J.): BAI-Factsheet Infrastrukturinvestments, Bonn ohne Jahresangabe
- Beyerle, Thomas/Voß, Oliver/Weber, Holger (2011): Investitionen in Infrastruktur, IVG Immobilien AG, Bonn 2011
- Epec (2015): PPP Motivations and Challenges for the Public Sector. Why (not) and how, Luxembourg 2015
- Erdland, Alexander (2014): Rahmenbedingungen für Infrastrukturinvestments müssen stimmen, <http://www.gdv.de/2014/09/rahmenbedingungen-fuer-infrastrukturinvestments-muessen-stimmen/>, aufgerufen am 9.3.2016
- Fürstenwerth, Jörg von (2013): Deutsche Versicherer wollen verstärkt in Energiewende investieren, <http://www.gdv.de/2013/03/deutsche-versicherer-wollen-verstaerkt-in-energie-wende-investieren/>, aufgerufen am 9.3.2016
- Gatzert, Nadine/Kosub, Thomas (2013): Insurers' Investment in Infrastructure: Overview and Treatment under Solvency II, Working Paper, Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, 2013
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (2015): Comments of the German Insurance Association on the legislative proposal by the European Commission for the European Fund for Strategic Investments (EFSI), Berlin 2015,
- http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2015/04/GDV_comments_infrastructure_investments_EFSI_2015.pdf, aufgerufen am 15.3.2016
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (2014a): Positionspapier zur Finanzierung der Verkehrsinfrastruktur, Berlin 2014,
- http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2014/12/GDV-Positionspapier_Verkehrsinfrastruktur_01-12-2014.pdf, aufgerufen am 15.3.2016
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (2014b): Positionspapier zur Verbesserung der Bedingungen für Investitionen in Infrastruktur, Berlin 2014,
- <http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2014/08/GDV-Positionspapier-Infrastruktur-Investments-2014.pdf>, aufgerufen am 9.3.2016
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (2013): Positionspapier zur Verbesserung der Bedingungen für Investitionen in Infrastruktur und Erneuerbare Energien, Berlin 2013, http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2013/03/GDV_Positionspapier_Erneuerbare_Energien_und_Infrastruktur_2013n.pdf, aufgerufen am 9.3.2016
- Jugel, Stefan/Kreuter, Bernd/Rieder, Michael (2013): Infrastruktur-Investitionen deutscher institutioneller Anleger – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: WBS Highlights 2014, S. 27–33
- Kampeter, Steffen (2015): Private Investoren für öffentliche Projekte: Schattenhaushalt oder Notwendigkeit, in: ifo Schnelldienst, 68. Jg., 15. Januar 2015, S. 24–27
- Kleine, Jens/Schulz, Thomas Christian/Krautbauer, Matthias (2012): Rendite- und Risiko-Profile bei Eigen- und Fremdkapitalinvestitionen in Infrastruktur, Steinbeis Research Center for Financial Services, München 2012

¹²Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft, 2015, S. 3.

ERFAHRUNGEN MIT INTERVIEWS IN FERNSEHEN, FUNK UND PRESSE

Prof. Dr. Bernhard Heidel, Lehrstuhl Marketingforschung



Generell gibt es zwei Möglichkeiten für Professor/Innen in den Medien präsent zu sein. Zum einen, indem man Pressekonferenzen über eigene Forschungsaktivitäten abhält, zum anderen, indem man sich als Experte für Interviews empfiehlt.

1 Die Pressekonferenz

Journalisten kommen zu einer Pressekonferenz, wenn aus ihrer Sicht ein interessantes Thema bzw. Projekt vorgestellt wird. Die Abteilung VII der HS RheinMain (Hochschulkommunikation) lädt mit einem Kurztex Journalisten aus den Medien TV, Funk, Presse, Online in die Räumlichkeiten der Hochschule ein. An der WBS ist dies meist das Multimediacentrum (Raum U 15). Erst auf der Pressekonferenz selbst erhalten die Teilnehmer die komplette Pressemeldung mit einem Umfang von ca. ein bis eineinhalb Seiten. Auf der Pressekonferenz nutzen die anwesenden Journalisten die Möglichkeit, Hintergrundfragen zu stellen. Typische Beispiele sind: „Wie sind Sie auf die Idee für dieses Projekt gekommen“, „Ist die Stichprobe auch repräsentativ“ oder „Wie wird sich ... verändern“? Die beiden letzten Projekte, die am Lehrstuhl Marketingforschung in einer Pressekonferenz veröffentlicht wurden, waren im Juni 2015 eine Studie zum regelkonformen Verkehrsverhalten von Autofahrern und Fußgängern in Wiesbaden und im Juni 2016 eine Studie zur Zufriedenheit Asylsuchender in Wiesbaden. Beide Studien wurden von Studierenden des vierten Semesters Business Administration innerhalb der Veranstaltung „Praxisprojekt“ erstellt. Die typische Berichterstattung erfolgt in den regionalen Medien (Abbildung 1).

2 Experteninterviews

2.1 Experte in TV, Funk und Presse innerhalb von Berichten

Beiträge in Wirtschafts- oder Verbrauchersendungen in Funk oder TV sind meist maximal sechs Minuten lang. Ein typischer Aufbau sieht wie folgt aus: (1) Anreißer des Themas in der Anmoderation sowie im Film, z. B. „Unterschiedliche Preise bei Lebensmittelgeschäften, die zur derselben Kette gehören“. (2) Kurzer Beleg für diese These, z. B. durch verdeckte Testkäufe. (3) Kurzinterviews mit Passanten (4) Gespräche mit Anbietern, hier z. B. einem Marktleiter. (5) Gespräch mit einem entsprechenden Experten. (6) Weitere Recherche durch Redakteure, z. B. indem andere Händler untersucht werden. (7) Eventuelle weitere Bewertung durch den Experten. (8) Zusammenfassung und eventuell nochmals Passanten, die abschließend zu dem Thema Stellung nehmen.

Die Experten dienen in den Beiträgen zum einen als Verstärker des Wissens, zum anderen zur Vermittlung des Hintergrundwissens für die Redakteure. Durch ein Interview wirkt ein Beitrag abwechslungsreicher, da die Stimme aus dem „off“ schnell monoton wirken kann. Die Aufzeichnung für diese Form der Interviews, auch „O-Töne“

genannt, dauert meist ca. 30 bis 60 Minuten. Positiv ist dabei, dass man sich als Experte in den Beitrag einbringen kann. Das aufgezeichnete Material ist um ein Vielfaches umfangreicher als das tatsächlich gesendete. Durch den Schnitt kann es passieren, dass Aussagen des Experten aus dem Zusammenhang gerissen dargestellt werden. Dies kann bei Liveinterviews nicht passieren.

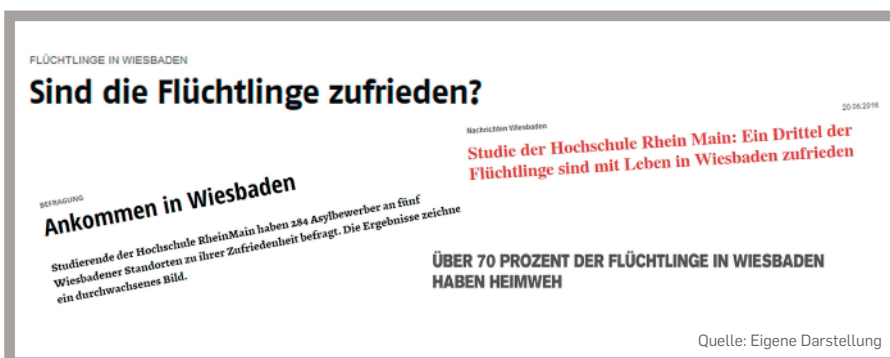


Abb. 1: Presseberichte im Juni 2016 über die Zufriedenheit Asylsuchender in Wiesbaden



Abb. 2: Interview zum Thema »Umgang mit Ware kurz vor Ablauf des Mindesthaltbarkeitsdatums (MHD) im Lebensmitteleinzelhandel« in der Sendung plusminus vom 17. September 2014



Abb. 3: Beispiel für ein Liveinterview in der Frankfurter Börse am 15. Dezember 2015 zum Thema Star Wars und Merchandising

2.2 Das Liveinterview

Bei Liveinterviews werden dem Experten Fragen gestellt, die sich auf den Inhalt eines kurzen Films vorher beziehen. Der Experte soll in erster Linie einen Kommentar abgeben, wie er den Sachverhalt sieht. Dabei können auch Zusammenhänge, die in dem Kurzfilm vorher oder der Anmoderation, noch nicht klar herausgearbeitet wurden dargestellt oder vertieft werden. Bei der Sendung MEX, dem Verbrauchermagazin des Hessischen Rundfunks, drittes Programm, wird diese Form z. B. für Themen aus der Medizin oder den Finanzen eingesetzt. In Nachrichten, wie z. B. bei n-tv, sind die Themen für Liveinterviews breiter gefächert und hängen von der Aktualität ab, z. B. die Premiere des Star Wars-Films und dem damit verbundenen Merchandising (Abbildung 3) oder die Auswirkung des Abgasskandals bei VW auf die Kernmarke VW. Ein Problem für diese Art von Interviews besteht darin, dass das einmal Gesagte nicht mehr verändert werden kann.

2.3 Das schriftliche Interview in Print- oder Online-medien

Im Bereich der Print- und Onlinemedien werden die Fragen dem Experten üblicherweise vorher zur Verfügung gestellt. Sie können dann schriftlich oder mündlich beantwortet werden. Vor der Veröffentlichung werden die Antworten in der Regel vom Experten freigegeben. Bei dieser Form hat man als Experte die beste Möglichkeit der Kontrolle. Dabei ist der Arbeitsaufwand immer dann besonders hoch, wenn man die Antworten selbst schriftlich formulieren muss. Daher gehen viele Experten den Weg, dass sie sich mündlich interviewen lassen und aus dem Mitschnitt des Gesprächs die Antworten formulieren lassen.

2 QUESTIONS

Prof. Bernhard Heidel, Ph.D.,
RheinMain University, Wiesbaden Business School

> What role do social networks play in brand communications?

Social networks like Facebook will augment existing media as an advertising channel. All the traditional media are still being used. But viewers frequently overwhelm subscribers with a flood of information, while interaction potentials are often left untouched. In the B-to-B sector — mechanical engineering is one example — interaction plays a subordinate role since the people involved usually know each other personally. In addition, and different from the consumer sector, using recommendations for marketing is of little importance. Who would tell his competitors about a green subcontractor?

> What is the great challenge for marketing managers today?

Marketing managers have to know what factors drive their success — the aspects that set the company apart from the competition. These include the characteristics directly and obviously associated with the product — such as maintenance intervals or set-up times. But even more important are the less obvious factors such as appealing design, enjoyment, textures, and confidence. Customers are often not aware of the effects these properties exert. This is why marketing managers also fail to recognize them. Systematic explanation and further development of these success factors are the primary functions of marketing.

Additional information: bernhard.heidel@fhs-wiesbaden.de

Express 2/12 5

Quelle: Trumpf Express – Magazine for Sheet Metal Processing, Ausgabe 2/2012, S. 5.

Abb. 4: Schriftliches Interview

HAPPY BIRTHDAY

Robin Grässel, Lehrkraft für besondere Aufgaben



Digital Business Management

Zum Wintersemester startet der neue zukunftsweisende Bachelorstudiengang Digital Business Management (B.Sc.) am Campus Wiesbaden Business School, der die digitale Transformation in den Mittelpunkt stellt.

Vor dem Hintergrund des Hochschulpakts 2020 waren alle Fachbereiche der Hochschule aufgerufen, mögliche Konzepte für neue Studiengänge zu entwickeln. Im Wintersemester 2016/2017 startet nun an der WBS nach einjähriger Vorbereitungszeit der sechssemestrige Bachelorstudiengang Digital Business Management (B.Sc.)

Die Konzeptionierung begann vor gut einem Jahr. Es galt einen Studiengang zu entwerfen, der innovativ und zukunftsweisend ist und dennoch das bestehende Portfolio der Wiesbaden Business School sinnvoll ergänzt. Im Zuge der rasant fortschreitenden Digitalisierung, der damit verbundenen Herausforderungen für Unternehmen und der heiß diskutierten Themen Electronic Business, Internet der Dinge, Industrie 4.0, Social Media und Big Data war die Zielsetzung schnell gefunden: Das Verständnis digitaler Transformationsprozesse sollte das neue Studienangebot fokussieren. In ersten Schritten wurde ein Grobkonzept möglicher Module und Lehrveranstaltungen erarbeitet. Dieses musste anschließend feinstjustiert werden, um den zahlreichen Anforderungen des Bologna-Prozesses im Hinblick auf Workload, CreditPoints, Modulstruktur und ausgewogener Semesterwochenstunden gerecht zu werden. Zudem wurden das Umfeld der Wettbewerber intensiv analysiert und auch zahlreiche Gespräche mit Unternehmen geführt, um die unternehmensseitigen Anforderungen an zukünftige Betriebswirte einzufangen.

Anschließend waren zahlreiche Beschlüsse zu fassen; das erstellte Modulhandbuch musste eine Vielzahl von Gremien durchlaufen. Die Errichtung des Studiengangs wurde dabei von zahlreichen zentralen Abteilungen der Hochschule RheinMain aktiv unterstützt und professionell begleitet.

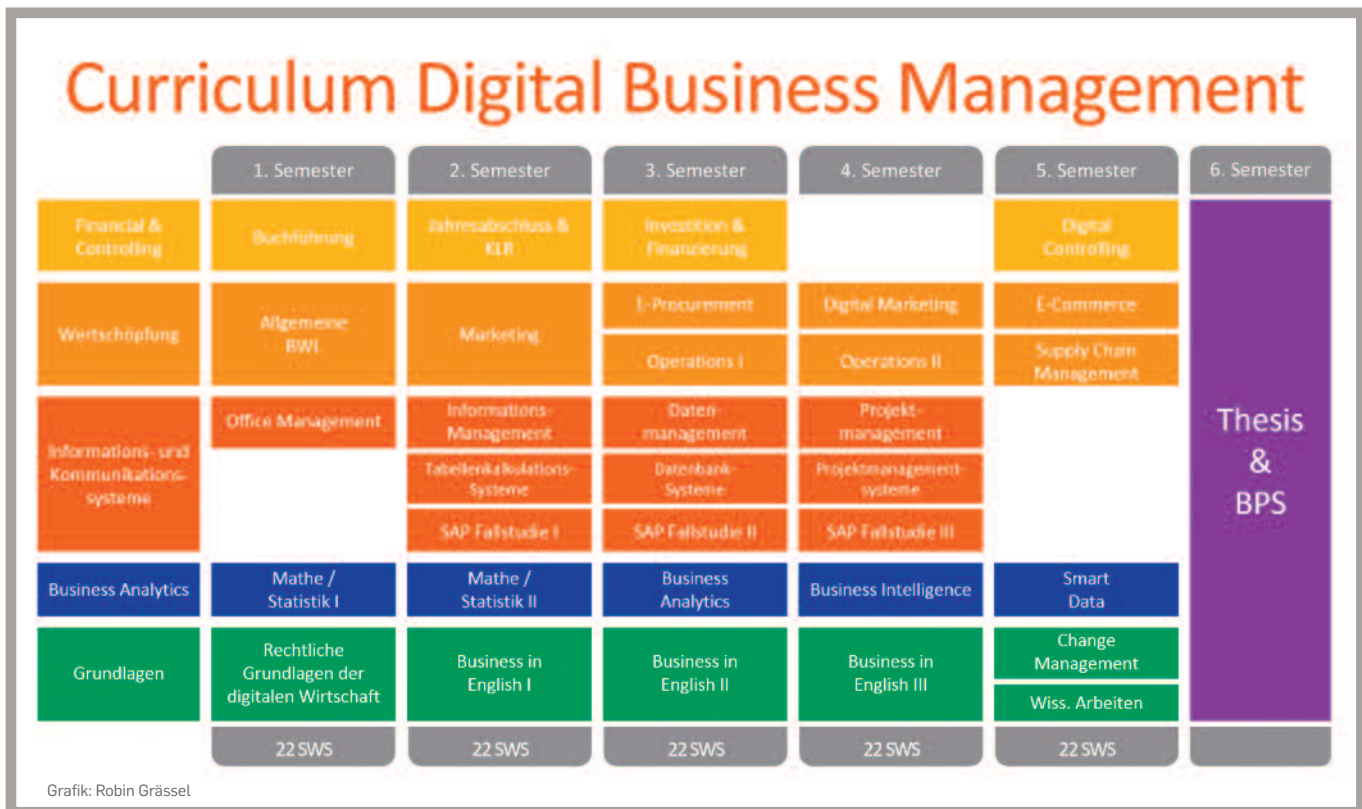
Der neue Studiengang gliedert sich in unterschiedliche Schwerpunktstränge. Neben betriebswirtschaftlichen Kompetenzen in allen wesentlichen Unternehmensbereichen, welche anhand der betrieblichen Wertschöpfungskette (Einkauf, Produktion, Marketing und



Foto: Andreas Schlote

Vertrieb) behandelt werden, liegt ein besonderer Schwerpunkt im Bereich Business Analytics, um der wachsenden Bedeutung der Datenanalyse in Unternehmen gerecht zu werden. Entsprechend müssen umfangreiche Kompetenzen im Hinblick auf mathematisch-statistische Methoden erlangt werden. Daneben liegt ein weiterer Schwerpunkt auf Informations- und Kommunikationssystemen. Die betriebswirtschaftliche Standardsoftware SAP, das Buchhaltungstool DATEV und die statistische Analysesoftware SPSS finden ihren Einsatz in den Lehrveranstaltungen ebenso wie die Querschnittssoftware Microsoft Office. Rund ein Drittel der Module des neuen Studiengangs werden durch praktische Systemübungen ergänzt. Die Zielgruppe ist damit klar umrissen: Studieninteressierte benötigen ausgeprägtes analytisches Denkvermögen, großen Spaß an aktuellen IT-Themen sowie Interesse an betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Gute mathematische Kenntnisse und eine hohe IT-Affinität sind für diesen Studiengang ebenso wesentliche Voraussetzungen.

Nach einem sechssemestrigen Vollzeitstudium sind Absolventinnen und Absolventen dann in der Lage, die digitalen Transformations-



prozesse in allen Unternehmensbereichen zu kennen und zu analysieren. Daneben können sie die Anforderungen der Digitalisierung evaluieren sowie deren Umsetzung aktiv mitgestalten.

Daraus ergeben sich spannende Einsatzbereiche in Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette in Einkaufs-, Produktions-, Marketing-/Vertriebsabteilungen oder Stabsstellen der Unternehmen oder auch als Business Analyst.

Für die Gründung des neuen Studiengangs, der für eine Kapazität von bis zu einhundert Studierenden pro Semester ausgelegt ist, werden seitens der Hochschule Errichtungsmittel bereitgestellt, um notwendige Erweiterungs- und Umbaumaßnahmen realisieren zu können. Diese Maßnahmen sollen nach Möglichkeit allen Studiengängen zu Gute kommen.

So erfordert die hohe Anzahl systemgestützter Lehrveranstaltungen einen Um- und Ausbau der bestehenden DV-Laborkapazitäten. Ebenso wird eine Erweiterung der Arbeitsplätze in der Bibliothek durch Anschaffung neuen Mobiliars ermöglicht. Daneben ist im Kellergeschoss des Altbaus ein Studierendenzentrum mit zusätzlichen Arbeitsplätzen und weiterem PC-Labor geplant, so dass letztlich alle Studierenden der Wiesbaden Business School von den Investitionen profitieren können.

Insgesamt fünf neue Professuren, mindestens zwei Lehrkräfte für besondere Aufgaben im Lehrbereich und eine Sachbearbeiterstelle für Prüfungsangelegenheiten umfasst die angestrebte Personalauf-

stockung im Zuge der Studiengangerrichtung, welche mit ersten Besetzungen im Jahr 2016 gestartet ist und in den kommenden beiden Jahren fortgesetzt wird.

Es scheint, als habe der Fachbereich sowohl die Studienrichtung als auch den Zeitpunkt gut gewählt. Aktuelle Wettbewerbsanalysen zeigen, dass an deutschen und österreichischen Hochschulen zum kommenden Semester einige vergleichbare Studienangebote starten, die ebenfalls die Digitalisierung der Betriebswirtschaft fokussieren. Bezogen auf Hochschulen im näheren Umfeld bleibt das Angebot vorerst jedoch einzigartig und bietet der Wiesbaden Business School ein weiteres Alleinstellungsmerkmal.

Im Juli 2016 fand der Besuch der Gutachterkommission der Akkreditierungsorganisation ACQUIN auf dem Campus statt. Das grundlegende Konzept, insbesondere aber die starke Integration von Software und Systemen in den Lehrveranstaltungen, wurde nicht nur seitens des Praxisvertreter gelobt. Eine positive Akkreditierung lässt sich demnach erwarten. Zum Redaktionsschluss lagen etwas mehr als 250 Bewerbungen für den Start des Studiengangs vor, das Angebot trifft offenbar auf Nachfrage.

Allen beteiligten Mitstreiterinnen und Mitstreitern auf allen Ebenen, die an der Konzeption und Umsetzung mitgewirkt haben, sei an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön ausgesprochen. Nach intensiver Planung und Vorbereitung freuen wir uns auf den Start des neuen Studiengangs, eines echten Investments in die Zukunftsfähigkeit des Fachbereichs.

EIN SEMESTER IN WIESBADEN AUS SCHWEIZER PERSPEKTIVE

Jérôme Egli, Tanja Juelich

Absolventen Masterstudiengang Business & Law in Accounting and Taxation



»Doppelmasterstudenten« – so wurden wir, Tanja Juelich und Jérôme Egli, während unserer Zeit in Wiesbaden im Wintersemester 2015/2016 genannt. Diese Bezeichnung sorgte gerne einmal für Erklärungsbedarf. Deshalb auch hier eine kurze Erklärung, was denn Doppelmasterstudenten überhaupt sind.

Das Doppelmasterprogramm gab uns die Möglichkeit im Rahmen unseres Studiengangs »Master of Science in Management and Law« an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, welches in Teilzeit durchgeführt wird und eine Berufstätigkeit von 50% zulässt, für ein Vollzeitsemester nach Wiesbaden zu kommen, um dort den Masterstudiengang »Master of Laws in Accounting & Taxation« zu absolvieren. Idee dahinter ist es, in gleicher Studienzzeit zwei Mastertitel zu erlangen, da gewisse Fächer deckungsgleich sind und gegenseitig angerechnet werden können. Dieses Doppelmasterprogramm kann auch von Seiten der deutschen Studenten belegt werden, indem sie für zwei Teilzeitsemester in die Schweiz kommen. Uns wurde also die Ehre zu Teil, für ein Semester nach Wiesbaden kommen zu dürfen.

»Dürfen« ist dafür das richtige Wort. Die positiven Erfahrungen, welche wir machen »durften« lässt uns heute noch mit einem weinenden Auge auf die vier Monate zurückblicken. Denn die Assimilation, nein besser gesagt, die Integration in die WBS funktionierte vom ersten Tag an wunderbar. Von Beginn an wurden wir tatkräftig unterstützt und begleitet, sodass unser kleines Abenteuer in Wiesbaden nur ein Erfolg werden konnte. An dieser Stelle deshalb auch ein Dankeschön an den Verantwortlichen, Prof. Dr. Rainer Wedde und an die Kommilitonen, welche uns am ersten Tag gleich mit zum Mittagessen nahmen.

Diese wahrlich nette Geste unserer Studienkollegen war an diesem ersten Tag auch wirklich nötig, denn zuvor durften wir unsere ersten vier Lektionen im deutschen Steuerrecht hinter uns bringen – und wer die deutschen und schweizerischen Steuerrechtstexte kennt, weiss, dass der Unterschied wie Tag und Nacht ist. Für alle, die diese Unterschiede noch nicht feststellen durften, – deutsche Steuerrechtstexte sind an Komplexität nicht zu überbieten und etwa so verständlich wie Quantenphysik. Und dann waren da noch diese Fragen des Dekans Prof. Dr. Patrick Griesar – Kenner wissen, von was wir

sprechen. Glücklicherweise genossen wir aber unsere ersten Stunden noch mit »Welpenschutz« und durften unsere Aktivitäten auf das Zuhören beschränken.

Nach und nach fanden wir aber immer mehr in eine aktivere Rolle hinein. So wurden wir in einigen Fächern auch immer wieder auf die Schweizer Rechtssituation angesprochen, was nicht selten zu einer spannenden Diskussion führte und uns weit mehr als nur ein rechtliches Verständnis der deutschen Gesetzgebung gab. Mit voranschreitendem Semester wurde es für uns aber merklich strenger. Die immer weitergehende Vertiefung der Materie sorgte bei uns auch immer mehr für große Fragezeichen. Die Freizeit wurde somit mehrheitlich hinter den Büchern verbracht. Auch hier durften wir auf die nette Hilfe von Studienkollegen zählen, welche uns mit Bachelorstoff versorgten, sodass wir gezielt die Wissenslücken selbst beantworten konnten.

Wie in jedem Semester standen natürlich am Ende die Abschlussprüfungen an. Für uns grundsätzlich nichts Neues; jedoch insofern neu, als es unsere ersten Prüfungen in Deutschland waren – dementsprechend waren wir auch sehr nervös. Dank der schnellen Notengebung wussten wir die Resultate der Prüfung jedoch immer sehr schnell und am Schluss durften wir auf eine erfolgreiche Prüfungsphase zurück schauen.

Wie einleitend gesagt schauen wir sehr gerne und ein bisschen wehmütig auf die schöne, aber intensive Zeit in Wiesbaden zurück. Daher möchten wir auch gerne noch einmal allen Beteiligten Danke sagen, welche dafür gesorgt haben, dass unsere Zeit in Wiesbaden so angenehm war. Wir für unseren Teil freuen uns nun aber sehr, an der Diplomfeier in Wiesbaden teilzunehmen und zusammen mit unseren Studienkollegen noch einmal ein wenig »Wiesbaden« aufkommen zu lassen.



Der Doppelmaster mit der School of Management and Law der ZHAW in Winterthur lebt! Im Herbst 2015 konnten Christian Frutiger, Christian Hardt und Fritz Schröter (nicht abgebildet) das Programm erfolgreich beenden.

Im Juli/August 2016 durften Tanja Juelich und Jérôme Egli die doppelten Diplome in Empfang nehmen.

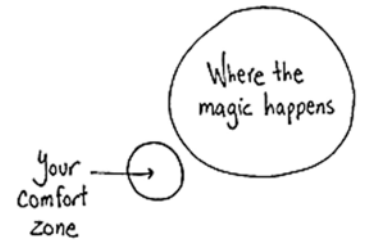
Die Teilnahme am Doppelmaster steht Studierenden des Masterstudiengangs Business & Law offen; für nähere Informationen steht Prof. Dr. Wedde gern unter: Rainer.Wedde@hs-rm.de zu Verfügung.

INTERKULTURELLE KOMPETENZ ENTDECKEN

Elisabeth Ganss, Lehrbeauftragte an der WBS



Kennen Sie den? Treffen sich
ein Amerikaner, ein Chinese und
ein Deutscher in Paris....



In der Tat, dies könnte der Einstieg in einen amüsanten Witz sein – was es aber vielmehr ist, ist eine Geschichte des täglichen Lebens. Nicht erst als Führungskräfte internationaler Konzerne, sondern bereits viel früher kommen wir in Kontakt mit Menschen, die aus einem anderen kulturellen Umfeld stammen. Es gilt, mit ihnen ein gemeinsames Verständnis für kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu entwickeln als Basis für ein respektvolles Miteinander. Wer mit seinem Gegenüber so in Kontakt treten kann, dass daraus eine für alle Beteiligten gewinnbringende Interaktion wird, ist interkulturell kompetent.

Nun mag man sagen, dass heutzutage im Zeitalter der Globalisierung die Unterschiede zwischen den Kulturen immer mehr verschwinden und sich fragen, warum wir uns daher überhaupt mit interkultureller Kompetenz beschäftigen sollten. Rein äußerlich mag dies der Fall sein. Jedoch definiert sich jede Art von Kultur durch ihre den von außen beobachtbaren Verhaltensweisen zugrundeliegenden Einstellungen und Grundannahmen. Wie bei einem Eisberg, bei dem 80% der Masse unter der Wasseroberfläche verborgen ist, sind auch diese nicht offensichtlichen Werte und Normen die entscheidenden identitätsstiftenden Faktoren einer Kultur und damit jedes Individuums. Die mangelnde Wahrnehmung des Verborgenen führt zu Missverständnissen bzw. Kollisionen, um im Bild zu bleiben.

Seit dem Wintersemester 2015/16 biete ich an der WBS den Workshop „Interkulturelle Kompetenz entdecken“ für Studierende auf dem Weg ins Ausland an. In diesem Workshop werden interkulturelle Herausforderungen hautnah erlebt. Theorie und praktische Übungen wechseln sich ab und die Teilnehmenden lernen ihr eigenes Verhalten in ungewohnten Situationen kennen. Aha-Erlebnisse sind garantiert, anhand derer sich alle Beteiligten ihrer eigenen Reaktionsmuster bewusst werden und direkt ihre persönlichen Handlungsalternativen ableiten. Die Studierenden befassen sich mit der Frage, wie ihre eigene kulturelle Prägung aussieht und

lernen die Pluralität der Kulturen kennen. Sie werden damit konfrontiert wie es sich anfühlt, aus der eigenen Komfortzone auszutreten und damit souverän umzugehen. Denn nur außerhalb der Komfortzone findet Lernen statt – where the magic happens! Übungen zur Schärfung der Wahrnehmung und zum Perspektivwechsel runden das Programm ab.

In diesem Workshop geht es weniger um Länderkunde und Etikette. Vielmehr stehen die Akzeptanz anderer Kulturen sowie die eigene Haltung zur Wertschätzung von Vielfalt und der damit verbundenen Ambiguitätstoleranz im Vordergrund.

Durch die Methode des erlebnisorientierten Lernens, angereichert mit Informationen aus meiner langjährigen Tätigkeit als Führungskraft im Personalbereich internationaler Konzerne erfahren die Teilnehmenden experimentell, wie sie sich auf unbekanntem Terrain zurechtfinden und entwickeln dabei ihre persönliche interkulturelle Kompetenz. Ein von jedem individuell festzuhaltender Aktionsplan am Ende sichert die Umsetzung der neuen Erkenntnisse. Ich gebe nicht vor „wie's geht“ – vielmehr arbeitet jeder für sich an der Weiterentwicklung seiner eigenen Handlungskompetenz. Und das ganz ohne Powerpoint und hochgradig interaktiv!

Die Feedbacks der Teilnehmenden der bisherigen Workshops haben gezeigt, dass dieses Format zu einem sehr unmittelbaren Lernerlebnis führt. Durch die mit den Übungen einhergehenden emotionalen Erlebnisse werden positive, mit den gewonnenen Erkenntnissen verbundene Gefühlszustände gespeichert, um sie zukünftig bei Bedarf in ähnlichen Situationen wieder abrufen zu können.

Schon im 6. Jh. v. Chr. sagte der chinesische Gelehrte Konfuzius „Was du mir sagst, das vergesse ich. Was du mir zeigst, daran erinnere ich mich. Was du mich tun lässt, das verstehe ich.“ Genau dies ist die Maxime dieses Workshops.]

PALERMO – MEHR ALS MEER

Lena Loock, Lisa Piroth und Anika Tschiskale
Studentinnen Bachelor International Business Administration



Eine Woche Sonne, Strand und Meer... zugegeben, diese Urlaubsvorstellung spielte auch eine Rolle, als wir uns als Ziel unserer Studienreise für Sizilien, besser gesagt: Palermo, entschieden. Doch dass Palermo deutlich mehr als nur Meer zu bieten hat, sollten wir bald erfahren.



Unsere kleine Reise begann direkt am Sonntag nach der Klausurenphase: Siebzehn Studenten aus dem 1. bis 4. Semester International Business Administration trafen am Frankfurter Flughafen aufeinander. Nach einem kurzen Zwischenstopp in Rom kamen wir schließlich in unserem Hotel Astoria Palace in Palermo an und hatten erst einmal großen Hunger... die perfekte Gelegenheit zusammen mit Frau Mercuri-Schürmann die Stadt zu erkunden und uns auf die Suche nach der typisch italienischen Küche zu machen – zu hungrig für eine Stadtrallye. Ausreichend Platz für alle fanden wir in einer traditionellen Osteria, wo wir bei der Bestellung erstmalig unser Italienisch testen konnten und uns alle etwas besser kennenlernten. Satt und zufrieden ließen wir den Abend auf der hoteleigenen Dachterrasse ausklingen, schon ganz auf das gespannt, was uns in den nächsten Tagen erwarten würde.

Am nächsten Morgen dann der erste offizielle Programmpunkt: Besuch des Sitzes der Landesregierung der Region Sizilien. Freundlicherweise wurden uns für den Tag Fahrer des Ministeriums zur Verfügung gestellt, die uns vom Hotel abholten: natürlich in FIATs!

Am Piazza Indipendenza angekommen wurden wir am Ministerium direkt an der Tür von mehreren Mitarbeitern herzlich empfangen. Zu Beginn wurden wir durch die Räumlichkeiten des Palazzo D'Orleans geführt und anschließend von der Wirtschaftsministerin Mariella Lo Bello empfangen, die als Stellvertreterin des Ministerpräsidenten der Region eine Rede über die Wirtschaftslage Siziliens hielt. Um das Bild der herzlichen und gastfreundlichen Italiener und Sizilianer abzurunden, wurde für uns ein Buffet mit typischen süßen Stückchen und Kaffee organisiert, bei dem sich angeregt mit verschiedenen Mitarbeitern und Beamten des Ministeriums unterhalten wurde. Danach wurde uns der Parco D'orleans geöffnet, ein privater botanischer Garten und Tierpark des Ministeriums, in dem wir die Sonne und weitere nette Gespräche genießen konnten.

Nach einer kleinen Mittagspause hatte das Ministerium uns eine Audio-Guide-Führung durch den Palazzo dei Normanni organisiert. Der Palazzo ist aufgrund seiner verschiedenen architektonischen Stile und Fresken ein sehr eindrucksvolles Bauwerk, das vor allem durch die Cappella Palatina, einer Kapelle mit schönen Goldmosaiken, wortwörtlich „glänzt“.





Es stand aber noch mehr Kultur auf dem Programm: Am Dienstag besuchten wir die Villa Niscemi, einen Sommersitz der Adelsfamilie Valguarnera (mittlerweile im Besitz der Stadt Palermo), in der noch viel altes Mobiliar erhalten war. In dieser Villa empfing uns die Wirtschaftsdezernentin der Stadt Palermo und führte mit uns ein offenes Gespräch über die Probleme und Perspektiven Palermos.



Ein weiteres Kulturhighlight war eine Führung durch das Teatro Massimo, ein Opernhaus auf der Piazza Verdi im Herzen von Palermos Altstadt. Nach dem Rundgang und einem Blick aus der Königsloge konnten wir es dann auch verstehen, dass sich Frau Mercuri-Schürmann für den Abend entschuldigte und eine Vorstellung der „Götterdämmerung“ besuchte.

Der Fokus unserer Exkursion lag jedoch auf der Wirtschaft Palermos, nicht der Kultur. Dank Frau Mercuri-Schürmanns Engagement im Voraus der Reise hatten wir einige Termine bei verschiedenen Unternehmen und Verbänden, die uns spannende Einblicke in ihre Arbeit gewährten:

Vertreter der Confindustria, dem Dachverband der Industriellen, hießen uns herzlich willkommen, erklärten uns ihre Arbeit und auch Schwierigkeiten mit denen Unternehmen in Sizilien zu kämpfen haben und luden uns anschließend noch zu einer Diskussionsrunde ein.



Sehr interessant war auch der Besuch der Consorzio ARCA an der Universität Palermo. Das Konsortium unterstützt in Partnerschaft mit der Universität innovative Start-Ups in Sachen Forschung und Entwicklung, stellt Büros und Arbeitsräume zur Verfügung und hilft auch bei Business-Fragen weiter. So konnten wir dort eine neue Art von Verkaufsautomat und in einer Werkstatt den Prototypen eines Windrades begutachten.

Wir besuchten auch die Zentrale der neuen Tram in Palermo, die zur Zeit noch im Ausbau ist. Sie soll die Randbezirke mit der Stadtmitte verbinden und den Verkehr entlasten.

Salerno Packaging, ein Vertreter der AddioPizzo-Bewegung gegen Schutzgelderpressung, ist ein weltweiter Marktführer in der Herstellung von Dosen. Wir lernten sowohl den Geschäftsführer als auch dessen Sohn und Nachfolger kennen. Sie führten uns durch die Produktions- und Lagerhallen, vorbei an Maschinen, Deckeln und Dosen mit unterschiedlichsten Etiketten.





Ein weiterer großer Agendapunkt war ein Treffen mit dem Vorstand des IRSAP, einem regionalen Zusammenschluss zur Förderung der Produktionsaktivitäten. Zu diesem Zusammenschluss gehören zum Beispiel die Firmen Agrumaria Corleone (Zitrusextrakte, -öle und -düfte), Mandarino del Ciaculli (Anbau und Verarbeitung von Zitrusfrüchten) und Fratelli Contorno Conserve (Gemüsekonserven). Auch hier durften wir wieder hinter die Kulissen in die Produktionsstätten schauen und bekamen sogar Produkte geschenkt, wie ein Netz Mandarinen, Zitronenlikör und Caponata.



Sehr herzlich und mit einem Tässchen Espresso wurden wir bei dem Kaffeehersteller Caffè Morettino empfangen, wo uns der Geschäftsführer prompt zu einem Espresso-Tasting in seiner Barista-Schule einlud. Es folgte auch hier eine Führung durch die Produktion, die man extra für unseren Besuch an diesem Tag verlängerte! Das Unternehmen ist seit jeher im Familienbesitz. Besonderer Stolz der Morettinos ist das hauseigene Museum mit unterschiedlichsten Kaffeezubereitern aus verschiedenen Ländern und Zeitaltern, zu denen Herr Morettino jeweils eine eigene Geschichte erzählen konnte. Der Slogan „We love Coffee“ wird hier gelebt und verbreitet, so bekam jeder von uns eine Packung ESPRESSOPULVER mit auf den Heimweg.



Einen gemütlichen Abschluss fand unsere Reise in der Trattoria Sugo, gleich um die Ecke unseres Hotels. Das kleine Restaurant hatten einige von uns früher in der Woche entdeckt – und für gut befunden. Also verbrachten wir auch den letzten Abend gemeinsam dort bei Pizza, Pasta, Dolci und Wein. Highlight war die Pizza Catamarano: eine Art Calzone mit viel frischem Rucola drauf und Segeln aus Schinken – lecker! Außerdem probierten wir bei der Gelegenheit auch gleich den Zitronenlikör.



Wir bedanken uns bei allen Teilnehmern der Exkursion, wir waren echt eine tolle Gruppe! Besonderer Dank gilt vor allem Frau Mercuri-Schürmann, ohne deren Einsatz und Organisation wir nicht jedes Jahr die Gelegenheit hätten, Italien ein bisschen besser und von einer anderen Seite kennen zu lernen. Wir hoffen, dass noch viele Jahre mit spannenden Städten folgen werden.

EUROPA IM REGEN – DREI TAGE BRÜSSEL

Neele Kämpf, Elena Neutze, Studentinnen Bachelor Business & Law



»Let Europe arise!« So forderte vor 70 Jahren Winston Churchill. Am 24. April machten wir uns mit 40 Kommilitonen, 3 Professoren und einem Busfahrer auf, um uns in Brüssel anzusehen, was daraus erwachsen ist.

¹WBS Highlights 2011 berichtete.

Am Beginn stand ein Abstecher in die Zeit des Kalten Krieges mit einer Besichtigung des ehemaligen Regierungsbunkers in Bad Neuenahr-Ahrweiler. Dieser „Ausweichsitz der Verfassungsorgane des Bundes im Krisen- und Verteidigungsfall zur Wahrung von deren Funktionstüchtigkeit“ entstand in den 60er Jahren und bot für den Fall eines atomaren Angriffs auf 17,3 Kilometern für exakt 30 Tage alles, was die Verfassungsorgane brauchen würden, um den Gegenschlag mit vorzubereiten, bis hin zum Friseursalon. Nach den 30 Tagen allerdings wäre es auch für sie vorbei gewesen. Nicht nur wir auch die Europäische Kommission fand diesen Teil unserer Geschichte beachtlich und hat den Regierungsbunker 2009 zum Europäischen Kulturerbe erklärt.

Weiter führte uns die Reise durch das Ahrtal Richtung Niederlande und als kulturbeflissene Menschen versäumten wir es auch nicht, der langen Tradition des hiesigen Weinanbaus Tribut zu zollen. Bei einem fröhlichen Schöppchen verging die Reise wie im Fluge und pünktlich erreichten wir Antwerpen, wo wir in Zweibettzim-



mern im Ibis Budget Hotel untergebracht waren, zentral neben Hauptbahnhof und Diamantenviertel. Die Diamanten schienen uns indes gut getarnt, denn nach funkelndem Reichtum sieht die Gegend gar nicht aus. Mitten in dem Diamantenviertel liegt die Synagoge, die Europas größte jüdische Gemeinde beherbergt. Ihr gehören vor allem orthodoxe Juden an, die ihre traditionellen Pelzhüte mit passgenauen Regenschutzhüllen gegen den belgischen Endlos-Regen schützen.

Der erste Abend bot in einer belgischen Brasserie kulinarische Herausforderungen. Immerhin waren wir durch die Vorlesung von Herrn Götting-Biwer gut vorbereitet. Über 1000 eigene Sorten Bier gibt es in Belgien: Kirschbiere, Erdbeerbiere, Mangobiere, Mönchsbier oder Teufelsbier, Bier mit Schokolade, mit Ingwer, Safran, Chili ... ca. 300 aus der Vielfalt versprach die Getränkekarte. Auch das Essen war sehr lecker. Ein solch vielversprechender Beginn macht kreativ und ein längerer Fußmarsch durch die wirklich sehenswerte Altstadt von Antwerpen führte uns zu einer Karaokebar, die auch schon bei den vergangenen Exkursionen angesteuert wurde.¹ Dort haben wir einen geselligen Abend miteinander und mit den Professoren verbracht. Auch konnten wir nicht darauf verzichten, einige Karokesongs zu Besten zu geben. Zu fortgeschrittener Stunde übernahmen wir mit ca. 40 Leuten die Bar und tanzten bis in die Morgenstunden. Auf dem Heimweg haben wir noch ein potentielles WBS Maskottchen entdeckt, welches entsorgt wurde und wir dann mitnehmen konnten. Es wird uns nun immer auf die BBL Kneipenabende begleiten.

Der nächste Morgen, den wir mehr oder weniger pünktlich beginnen konnten, startete mit einer Stadtrundfahrt durch Brüssel. Vom berühmten Atomium über die





belgischen Könige und den Jubelpark kamen wir zum Grand Place und Manneken Pis, den wir schließlich zu Fuß eroberten. Hier war es auch, so erfuhren wir von unserem gutinformierten Stadtführer, dass 1912 die Pralinen erfunden wurden. Pralinen, Schokolade, „wafel“ und belgische Pommes warteten nun in vielen kleinen Läden auf uns, bevor wir zwei Stunden später mit einem Besuch in der Vertretung des Landes Hessen zum offiziellen Teil des Programms kamen. Frau Dr. de Buhr (Referatsleiterin Wirtschaft und Verkehr) begrüßte uns herzlich und gab uns in einem kurzweiligen Vortrag Einblicke in ihre politische Arbeit. Die Hessische Landesvertretung setzt sich für hessische Interessen in den EU-Entscheidungsprozessen ein, informiert die Landesregierung laufend über aktuelle Entwicklungen auf europäischer Ebene und dient dabei gewissermaßen als Frühwarnstelle.² Nicht zuletzt präsentiert sie auch hessische Kultur in Brüssel.

Nach ein paar Stunden Stau kehrten wir wieder ins Hotel zurück. Einige Kommilitonen nutzten den Abend um noch weiter die lokale Kneipenszene kennen zu lernen und vielleicht noch ein Birnen- oder Kürbisbier zu probieren, andere testeten die Qualität des örtlichen Pizzaservices – tadellos bis direkt vor das Hotelzimmer. Lediglich der Mindestbestellwert von 60 € musste erreicht werden – aber dafür ist man ja teamerprobt.

Der nächste Morgen vermittelte uns zunächst ein eindrückliches Bild vom Brüsseler Berufsverkehr, rien ne va plus. Mit einiger Verspätung kamen wir beim Europäischen Parlament an, wo wir einen Termin mit MdEP Michael Gahler hatten und an einer Sitzung der Tourism Task Force teilnehmen konnten. Zuerst waren freilich die Sicherheitskontrollen zu passieren, die Erinnerungen an die Terroranschläge an der Metro-Station so kurz zuvor aufkommen ließen. MdEP Gahler stellte uns in einem kurzen Vortrag Rolle und Aufgaben des Parlamentes vor, seine Arbeit als Abgeordneter und schilderte uns seine Sorgen angesichts der aktuellen politischen Entwicklungen aber auch seine Ziele und Hoffnungen für Europa.

Anschließend konnten wir im Sitzungssaal den Alltag europäischer parlamentarischer Arbeit erleben. 24 Dolmetscherkabinen rund um den Saal ermöglichen, dass jedes Ausschussmitglied die Diskussion in seiner Muttersprache verfolgen kann. Kopfhörer standen auch an unseren Sitzen zur Verfügung und wir konnten ganz nach Geschmack mal Deutsch, Italienisch, Kroatisch oder auch Griechisch einstellen. Die Vielfalt der Sprachen, Traditionen und geographischen Bedingungen zeigte sich auch in den Themen, die dort verhandelt wurden – etwa bei der Vereinheitlichung technischer Standards der Eisenbahn vom skandinavischen Schnee bis zum italienischen Sommer. Die aktuelle Gefahr durch Terroranschläge war ebenfalls greifbar, ging es doch auch im Tourismus-Ausschuss um notwendige Konsequenzen daraus wie auch um die Frage, was man denn zu Hause sagen soll. Terror-Anschläge, EU-Gegner, die Wahl des Bundespräsidenten in Österreich, das Ringen um eine gemeinsame Flüchtlingspolitik, der Brexit sowie der Wille zur europäischen Gestaltung – die großen Themen der EU waren präsent, ebenso die „Brüsseler Bürokratie“.

Zuletzt hatten wir noch ein wenig Zeit zur freien Verfügung um Brüsseler Schönheiten zu entdecken oder noch eine schnelle Einkaufstour für belgische Spezialitäten zu erledigen. Doch dann war es schon Zeit für die Abfahrt und der letzte Eindruck von Belgien war auch der dauerhafteste der drei Tage: es regnete. Vielleicht deswegen war die Tüte, die wir im EP bekommen hatten, aus wasserabweisendem Material.

Nach einer langen Fahrt kamen wir am Abend des 26. April 2016 alle müde, heil und um manche Erfahrungen und Erlebnisse reicher wieder in Wiesbaden an. Zum Abschluss möchten wir uns bei Prof. Dr. Hartmann, Prof. Dr. Wedde und Dr. Götting-Biwer für die tolle Exkursion und damit auch gleichzeitig für die tolle Organisation ganz herzlich bedanken und hoffen, dass es auch für die nachkommenden Semester weiterhin solche interessanten Veranstaltungen geben wird.

² siehe <https://staatskanzlei.hessen.de/berlin-europa/hessen-europa/landesvertretung-bruessel/die-vertretung-des-landes-hessen-bei-der>

KPMG'S BACKSTAGE – EIN BLICK HINTER DIE KULISSEN

Kim Lea Bersch, Daniel Zak, Studierende Bachelor Insurance and Finance (AIS)



Im November letzten Jahres durften wir, Studierende des Studiengangs BIF, zusammen mit Herrn Prof. Dr. Müller-Reichert und Herrn Prof. Dr. Lange die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft kennenlernen. Neben einer gemeinsamen Case Study, in der wir uns mit dem risikoorientierten Prüfungsansatz von KPMG beschäftigten, erhielten wir einen guten Einblick in die vielseitigen Arbeitsbereiche bei KPMG.

Bereits bei unserer Ankunft waren wir von dem zentral gelegenen Gebäude direkt am Frankfurter Flughafen sehr beeindruckt. Vor Ort wurden wir von den Verantwortlichen der Personalabteilung freundlich begrüßt und lernten nach einer kurzen Vorstellungsrunde auch einige Partner des Unternehmens kennen, die uns von ihrem bisherigen Werdegang erzählten.

Direkt im Anschluss stiegen wir mit einem Vortrag in den inhaltlichen Part des Tagesprogrammes ein. Eine Aktuarin der KPMG stellte uns die Kernelemente von Solvency II und deren Auswirkungen auf den Versicherungsmarkt vor. Trotz der Neuheit der Thematik konnten wir ihren Ausführungen gut folgen und haben – besonders für die anschließende Case Study – viele Informationen zu diesem aktuellen Thema sammeln können.

Nach dem theoretischen Input hatten wir die Möglichkeit, das Gelernte durch eine Case Study in kleineren Gruppen direkt praktisch anzuwenden. Die Fallstudie umfasste zwei Hauptaufgaben: zum einen sollte der risikoorientierte Prüfungsansatz von KPMG dem neuen Finanzvorstand eines fiktiven Unternehmens präsentiert werden. Zum anderen durften wir eben diesen Prüfungsansatz auf das Unternehmen anwenden, indem wir dessen Bilanz und GuV analysierten und auswerteten. Daraus sollte im Anschluss ein Prüfungsplan abgeleitet und dem Vorstand des Unternehmens vorgestellt werden.



Nach erster Einarbeitung und Abstimmung in den Gruppen gab es einen Jour fixe, in dem wir Fragen an den Finanzvorstand richten konnten. Nach einer anschließenden Mittagspause arbeiteten wir in den Kleingruppen weiter. Während ein Teil unserer Gruppe weiterhin mit der Ausarbeitung des Prüfungsplans beschäftigt war, erhielt der andere nun die Möglichkeit, dem Finanzvorstand die Systematik einer KPMG-Prüfung vorzustellen.

Nachdem die Bearbeitungszeit der Fallstudie beendet war, trafen wir wieder mit den anderen Gruppen zusammen. Nun sollte jedes Team dem Vorstand des Unternehmens vorstellen, welche Bilanzpositionen wie geprüft werden und worauf man sich auf Grund der vorhandenen Datenbasis besonders konzentrieren würde. Durch die Anwesenheit aller anderen Gruppen bei der Präsentation hatte man die Möglichkeit die Situation von beiden Perspektiven, als Redner und als Zuhörer, zu erleben.

Während der Vorstand nach den Gruppenpräsentationen darüber beriet, welchem Prüfungsteam der Zuschlag erteilt würde, erfuhren wir Näheres über die verschiedenen Bereiche bei der KPMG, sowie die jeweiligen Einstiegs- und Entwicklungschancen. Besonders interessant war es hierbei, Berichte von ehemaligen WBS-Studenten zu hören, die ihren Weg zu KPMG gefunden haben. Nach kurzem Feedback zu jeder Gruppe und einer kleinen Siegerehrung ließen wir den Abend mit einem entspannten Get-Together ausklingen.

Wir haben sehr viele Eindrücke mitnehmen können und sind dankbar für die uns gebotene Möglichkeit, KPMG näher kennenzulernen. Wir sind überzeugt davon, dass die Kooperation der WBS mit KPMG für alle Beteiligten viele Vorteile mit sich bringt und freuen uns, wenn solche Chancen auch in Zukunft angeboten werden.

EIN INTERNATIONALER TAG IN HAMBURG

Immacolata Andrisani, Lena Berwarth, Emily Linn und Jasmin Schön
Studentinnen International Business Administration



Freitag später Nachmittag, 15 Studenten der Studiengänge IBA und BBA sitzen mit rauchenden Köpfen im Altbau der WBS, um sich im Wahlpflichtfach »Internationales Wirtschaftsrecht« mit den Problematiken grenzüberschreitender Rechtsgeschäfte auseinanderzusetzen. Da drei verschiedene Semester zusammen trafen, war eine Verschiebung zu einem studenten- und professorenfreundlichen Termin leider nicht möglich. Somit musste sich Herr Prof. Dr. Wedde etwas Besonderes einfallen lassen, um seine Studenten bei Laune zu halten.



Eine Exkursion in den hohen Norden der Bundesrepublik schien hier allen die perfekte Möglichkeit. Neben den altbekannten Sehenswürdigkeiten der Hansestadt waren für uns, als am internationalen Wirtschaftsgeschehen interessierte Studenten, auch zwei eher untypische Attraktionen von größter Bedeutung, nämlich der staatliche Exportkreditversicherer Euler-Hermes und mit dem internationalen Seegerichtshof, die einzige in Deutschland ansässige Institution der Vereinten Nationen.

Die Anreise wurde von jedem selbst organisiert, da einige Studenten sich nicht die Gelegenheit nehmen lassen wollten, das berühmte Nachtleben oder einfach das schöne Wetter an der Elbe länger zu genießen. Ein vorsorglich eingepackter Regenschirm fand leider sein jähes Ende in der Binnenalster.

Nachdem alle Teilnehmer im Hotel eingetroffen waren, ging es zum gemeinsamen Abendessen im um die Ecke gelegenen Bistro und nicht im von Prof. Dr. Wedde vorgeschlagenen Restaurant mit studentenfeindlichen Preisen. Der anschließend geplante Besuch der Reeperbahn fiel leider wegen eines heftigen Gewitters wortwörtlich ins Wasser. Nach einem ausgiebigen Frühstück

mit allem, was das Herz begehrt, machten wir uns am nächsten Morgen mit vollen Bäuchen auf den Weg zu Euler-Hermes. Dort erwartete uns ein spannender und Interesse weckender Vortrag zum Tätigkeitsbereich sowie der allgemeinen Prozesse und Abläufe des zusammen mit PricewaterhouseCoopers staatlich beauftragten Konsortiums. Nach anfänglichem Unwissen über das Wesen von Exportversicherungen weckte die Präsentation sogar im Hinblick auf mögliche Praktika unser Interesse.

Die Mittagspause verbrachten wir bei strahlendem Sonnenschein mit Eis und Kuchen an der Elbe. Anschließend ging es dann weiter zur Besichtigung des internationalen Seegerichtshof. Nach einer ausführlichen Reise zu den Anfängen des Seerechts (Mare Liberum vs. Mare Clausum) und einem Rundgang durch den mit Kunstwerken versehenen Bau durften wir auch den imposanten Gerichtssaal bestaunen. Dort gab es allerdings ganze 25 Prozesse in den letzten 20 Jahren.

Alles in allem war es eine gelungene Exkursion und wir danken unserem Professor Herrn Wedde für seinen grandiosen Einfall. Wir hatten einen ereignis- und lehrreichen Aufenthalt in Hamburg.

AUSGEZEICHNETE STUDIERENDE

Prof. Dr. Britta Kuhn



Deutschlandstipendium für 18 WBS-Studierende



Deutschland-Stipendiaten der Wiesbaden Business School 2015/2016

Ende 2015 überreichte die Hochschule RheinMain insgesamt 75 Stipendien in Höhe von monatlich 300 Euro an leistungsstarke Studentinnen und Studenten. Die Gelder stammen zur Hälfte von namhaften Unternehmen wie der Ernst & Young Stiftung e.V. Stuttgart, der Samsung Electronics GmbH Schwalbach oder der Julius Berger International GmbH Wiesbaden. Weitere Sponsoren sind zum Beispiel der Rotary Club Wiesbaden (Verein zur Förderung gemeinnütziger Aufgaben e.V.) und die hiesigen Landeshauptstadt. Das Budget von 1.800 Euro pro Jahr und Unternehmen ist selbstverständlich steuerlich absetzbar. Die andere Hälfte von ebenfalls 1.800 Euro pro Stipendiat übernimmt der Bund.

Im Dezember übergaben die Unternehmen bei einer akademischen Feier „ihren“ jeweiligen Studierenden die Stipendiumsurkunde. Die Hochschule RheinMain bedankte sich bei den zahlreich erschienenen Sponsoren. Obwohl die Zahl der Förderungen über derjenigen wesentlich größerer Universitäten liegt, könnten noch mehr Stipendienggeber eine Verbindung zur Hochschule aufbauen oder intensivieren. Gerade die Wiesbaden Business School bietet sich für diese Zusammenarbeit zwischen Praxis und Wissenschaft neben den vielen bereits bewährten Kooperationen an. Denn leistungsstarke Studierende verbessern nicht nur den Ruf der Hochschule, sondern stehen anschließend im Rhein-Main-Gebiet als hochqualifizierte und -motivierte Arbeitskräfte zur Verfügung.

An der Wiesbaden Business School erhalten derzeit 12 Studentinnen und 6 Studenten ein Deutschlandstipendium, nämlich:

- **Alena Alemasova**
- **Stefan Burghaus**
- **Dominik Davatolhagh**
- **Ramona Diegel**
- **Jonas Ehrenberg**
- **Lisa-Marie Günkel**
- **Sandra Alena Habermann**
- **Tina Heitmeier**
- **Sven Herkt**
- **Bastian Krummeck**
- **Melina Ledeganck**
- **Aileen Marie Leitzbach**
- **Viviane Ly**
- **Julia Schaum**
- **Julia Schöniger**
- **David Seifler**
- **Nina Stingel**
- **Katharina Wenzel**

Information Deutschlandstipendium und Kontakt: <http://www.hs-rm.de/deutschlandstipendium> und deutschlandstipendium@hs-rm.de

AUSZEICHNUNG BEIM DZ-BANK KARRIEREPREIS

Prof. Dr. Bettina Fischer



Zum 15. Mal vergab die DZ BANK Gruppe in Frankfurt am Main den höchstdotierten Hochschulpreis der deutschen Wirtschaft. Mit insgesamt 24.000 Euro Preisgeld wurden die besten sechs akademischen Abschlussarbeiten im Bereich »Banking & Finance« prämiert. Im Wettbewerb mit 132 eingereichten Master-Thesen konnte Christopher Arz von der Wiesbaden Business School den dritten Platz erreichen. In seiner von Prof. Dr. Bettina Fischer (Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung) betreuten Master-Thesis »Der Beitrag von Corporate Entrepreneurship zur Erhöhung der Innovationskraft etablierter Finanzinstitute« untersuchte er, wie deutsche Banken durch eine erhöhte unternehmerische Orientierung dem zunehmend dynamischen Wettbewerbsumfeld begegnen können.

Dabei stellt er heraus, dass intra-organisatorische Hemmnisse, die sich in verkrusteten und unflexiblen Strukturen manifestieren, zwingend überwunden werden müssen. Corporate Entrepreneurship (CE) kann dabei als Lösungsansatz herangezogen werden. Die Kernidee dieses Konstrukts besteht darin, die hohe unternehmerische Orientierung von jungen, wachsenden Unternehmen auf etablierte Konzerne zu übertragen. CE wird seit den frühen 1980er Jahren in internationalen Studien untersucht und genießt insbesondere seit den 2000er Jahren zunehmende Aufmerksamkeit.

Das konkrete Forschungsziel seiner empirischen Arbeit bestand darin, den Einfluss des CE-Konzepts auf den Erfolg deutscher Banken zu untersuchen. Dabei wird die Vermutung aufgeworfen, dass deutsche Banken aktuell wenig unternehmerisch orientiert sind, gleichzeitig jedoch ein positiver Zusammenhang zwischen CE und Erfolg besteht. Die Messung der Konstrukte erfolgte über eine Online-Umfrage unter Mitarbeitern deutscher Banken, wobei sich die Operationalisierung auf international anerkannte Studien zum



Thema CE stützt. Die Analyse der theoretisch vermuteten kausalen Beziehung wurde über eine Strukturgleichungsmodellierung gelöst. Als Verfahren zur Parameterschätzung wurde PLS herangezogen. Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass deutsche Banken aktuell tatsächlich wenig unternehmerisch orientiert sind und CE gleichzeitig einen positiven Einfluss auf den Erfolg ausübt. Entsprechend ist den untersuchten Unternehmen, gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Marktdynamik und anstehenden Veränderungsprozesse, die Erhöhung ihrer unternehmerischen Orientierung zwingend zu empfehlen. Innerhalb eines ganzheitlichen Gesamtkonzepts sollte dabei vor allem die Verankerung proaktiver Verhaltensweisen angestrebt werden.



Christopher Arz

Zur Person: Christopher Arz, geboren am 31. März 1986, schloss sein Studium zum Master of Arts in Sales and Marketing an der Wiesbaden Business School im Sommersemester 2015 ab. Seine mit der Note 1,0 bewertete Master-Thesis, betreut von Prof. Dr. Bettina Fischer (Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung) wurde bereits in mehreren Fachartikeln publiziert. Aktuell arbeitet Christopher Arz an seiner Doktorarbeit. In Form einer kooperativen Promotion wird er hierbei sowohl von Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz (Universität Hohenheim) als auch von Prof. Dr. Bettina Fischer (Wiesbaden Business School) betreut.]

HERAUSRAGENDE THESEN

Forschung an der WBS ist nicht allein den Professoren vorbehalten, auch die Studierenden tragen erheblich zu Forschungsaktivitäten bei. Vor allem geschieht dies durch die Abschlussarbeiten. 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.



Katharina Schreiner

Zur Person: Katharina Schreiner wurde 1995 in Bad Soden geboren. Nach dem Abitur im Jahr 2013 begann sie ihr Studium an der Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain im Wintersemester 2013/14 und schloss dieses im Sommersemester 2016 mit dem Bachelor in Gesundheitsökonomie ab. Im Rahmen ihres Studiums machte sie ein Praktikum im Bereich Controlling und sammelt darüber hinaus weitere praktische Erfahrungen durch ihre Werkstudententätigkeit bei der fwsb GmbH.

Dr. Peter Coy, Vertretungsprofessor

Thema: Die Einführung der leistungsorientierten Investitionskostenpauschale in der hessischen Krankenhausfinanzierung

Geringe Investitionsquoten, lange Wartezeiten und ein zunehmender Investitionsstau werden häufig in Verbindung mit der hessischen Krankenhausinvestitionsfinanzierung gebracht. Um die Situation der Investitionsfinanzierung hessischer Krankenhäuser zu optimieren, wurde das System zu Beginn des Jahres 2016 auf leistungsorientierte Investitionskostenpauschalen umgestellt. Die Fördermittel der hessischen Kliniken sind damit an die Leistungserbringung gekoppelt. Die These von Frau Schreiner setzte sich zum Ziel, die Auswirkungen der Einführung der leistungsorientierten Investitionskostenpauschale auf die hessische Krankenhausfinanzierung zu analysieren.

Dazu beschrieb Frau Schreiner zuerst die Grundlagen der Krankenhausfinanzierung in Hessen vor 2016 sowie deren Probleme. Danach ist sie auf die Ziele und Grundlagen der leistungsorientierten Investitionsfinanzierung eingegangen. Im letzten Kapitel ihrer Arbeit befasste sich Frau Schreiner mit einer kritischen Analyse der Einführung der leistungsorientierten Investitionskostenpauschale in Hessen.

Nach einer umfangreichen Analyse der fachbezogenen Literatur kam Frau Schreiner zu dem Ergebnis, dass die positiven Einflüsse der leistungsorientierten Investitionskostenpauschale ihre Wirkung aufgrund der geringen Fördermittelbereitstellung des Bundeslandes nicht vollständig entfalten können. Die Umstrukturierung verfolgt zwar den richtigen Weg zu mehr Unternehmensfreiheit und Wettbewerb, jedoch kann das Problem der Investitionsfinanzierung ohne eine Erhöhung der bereitgestellten Fördermittel nicht gelöst werden.

Die These von Frau Schreiner wurde mit sehr gut bewertet und konnte in der Juli Ausgabe der Krankenhaus Umschau veröffentlicht werden.



Radu-Andrei Ruican

Zur Person: Radu-Andrei Ruican wurde 1988 in Bukarest geboren. Nach seinem Abitur in Seligenstadt begann er ein Informatikstudium an der Goethe-Universität in Frankfurt und wechselte nach einem Semester in den Bachelor-Studiengang Insurance and Finance an der Wiesbaden Business School, den er 2014 erfolgreich abschloss. Direkt im Anschluss hat er den Master of Science in Insurance and Finance erfolgreich abgeschlossen.

Prof. Dr. Markus Petry

Thema: Der versicherungstechnische Umgang mit Terrorismusrisiken in Zeiten globaler Konflikte

Das 21. Jahrhundert ist von Terrorismus geprägt – ausgehend vom Attentat auf das World Trade Center am 11. September 2001 bis zu den Anschlägen vom 13. November 2015 in Paris und am 22. März 2016 in Brüssel.

Neben der wichtigen Frage, wie derartige Taten zu verhindern sind, ist aber auch der Aspekt der Entschädigung relevant. Die auf ca. 40 Mrd. USD geschätzten Schäden des Anschlages auf das World Trade Center wurden vorwiegend von Rückversicherungen getragen. Die private Versicherungswirtschaft zog sich in der Folge weitgehend aus der Absicherung von Terrorismusrisiken zurück, sodass eine staatliche Partizipation zur Deckung von Terrorismusrisiken erforderlich ist. Die Deckungskonzepte unterscheiden sich international sehr stark. Herr Ruican stellt dabei in seiner Master Thesis die Ansätze in den USA, in Großbritannien und in Deutschland detailliert dar. Die deutsche Lösung, die Extremus Versicherungs-AG ist eine Initiative des Gesamtverbands der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) und des Bundes der deutschen Industrie (BDI), bei der die größten Risiken durch eine Staatsgarantie abgesichert sind.

Herr Ruican arbeitet in seiner Thesis einen paneuropäischen Vorschlag aus, der die Nachteile der nationalen Deckungskonzepte überwindet und der auf dem britischen Ansatz der Pool Re basiert.

Herr Ruican hat sich eines aktuellen Themas angenommen und einen interessanten und stringenten Verbesserungsvorschlag eingebracht. Es bleibt abzuwarten, ob die nationalen Interessen zumindest in Europa zugunsten einer paneuropäischen Lösung, wie sie Herr Ruican skizziert, in den Hintergrund treten werden.]

Kai A. Kellers



Zur Person: Kai Kellers, 1993 in Wiesbaden geboren, begann sein Studium an der Wiesbaden Business School im Wintersemester 2013 und schloss dieses im Sommersemester 2016 mit dem Bachelor of Science in Insurance and Finance ab.

Im Rahmen des ausbildungsintegrierten Studiums ist Herr Kellers bei der R+V Versicherung im Bereich der Rückversicherung als Werksstudent tätig und absolvierte eine IHK-Ausbildung zum Kaufmann für Versicherungen und Finanzen. Neben dem Studium ist er zudem als Tutor im Fach Versicherungsbetriebslehre tätig. Herr Kellers plant ein konsekutives Masterstudium an der Wiesbaden Business School.

Dr. Daniel Lange, Vertretungsprofessor

Thema: Die Auswirkungen des Niedrigzinsumfeldes auf die deutsche Lebensversicherungswirtschaft – Eine empirische Untersuchung

Mit einem Kapitalanlagevolumen von circa 1,5 Billionen Euro ist die deutsche Versicherungswirtschaft ein bedeutender Investor am nationalen und internationalen Kapitalmarkt. Insbesondere Lebensversicherungsunternehmen investieren einen wesentlichen Teil ihrer eingenommenen Prämien in bonitätsstarke Zinsträger mit langen Restlaufzeiten.

Im Zuge der in den Jahren 2007 und 2008 begonnenen weltweiten Finanzkrise kam es zu signifikanten Änderungen des Kapitalmarktumfeldes: Nach der Insolvenz der US-amerikanischen Bank Lehman Brothers im September 2008 begannen die führenden Notenbanken in konzertierten Aktionen die Leitzinsen zu senken. Auch die Geldpolitik im Euro-Raum befindet sich seitdem im Krisenmodus. Gepaart mit steigenden Kosten, die insbesondere durch höhere regulatorische Anforderungen getrieben werden, setzen sinkende Erträge aus dem Kapitalanlagegeschäft die Lebensversicherungsbranche zunehmend unter Druck.

Die Zielsetzung der Bachelor Thesis war es daher, die Auswirkungen der anhaltenden Niedrigzinspolitik auf die deutsche Lebensversicherungswirtschaft eingehend zu untersuchen. Ein besonderes Augenmerk wurde in diesem Kontext auf die Auswirkungen in Abhängigkeit von der Größe der Lebensversicherungsunternehmen gelegt.

Die Ergebnisse der Thesis deuten darauf hin, dass der überwiegende Teil der befragten Lebensversicherungsunternehmen das aktuelle Marktumfeld als schwierig einschätzt und aufgrund der Niedrig-

zinspolitik bereit ist, mit den Kapitalanlagen höhere Risiken einzugehen. Genannt werden insbesondere höhere Kreditrisiken sowie die aus Anleihen mit längeren Laufzeiten resultierenden Zinsrisiken. Mit dem niedrigen Zinsniveau gehen zudem verstärkte Anreize einher, die Investitionstätigkeit auf nicht-traditionelle Anlageformen auszuweiten. In diesem Zusammenhang spielen auch Liquiditätsrisiken, welche insbesondere im Anlagesegment der alternativen Investments lokalisiert werden, eine zunehmend bedeutsamere Rolle. Erkennbar sind ferner Veränderungen in der Produktpolitik der Lebensversicherer. In Abhängigkeit von der Größe der Unternehmen sind bezüglich der Auswirkungen des Niedrigzinsumfeldes teils deutliche Unterschiede feststellbar.

Herr Kellers hat eine ausgezeichnete Thesis vorgelegt, in der die wesentlichen Aspekte des Themas kompakt, präzise und auf gut nachvollziehbare Weise dargestellt werden. Die Quellen sind stets aktuell und die dargebotenen Informationen auf dem neuesten Stand. Im Rahmen einer selbstständig durchgeführten Analyse beweist Herr Kellers einen souveränen Umgang mit dem Thema und erzielt neue Erkenntnisse, die den Erklärungswert der Thesis auf ein beachtliches Niveau erhöhen.

Die Ergebnisse der Arbeit wurden als Teil einer umfassenden Studie zu den Auswirkungen des Niedrigzinsumfeldes auf die Lebensversicherungswirtschaft mittlerweile in der Deutschen finanz- & versicherungswirtschaftlichen Studienreihe veröffentlicht und sind im Buchhandel erhältlich.

ISBN (Buch): 9783668249073

ISBN (eBook): 9783668249066

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.

Als Versicherer der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken sind wir mit über 8 Millionen Kunden eine der größten deutschen Versicherungsgruppen. Rund 15.000 Beschäftigte entwickeln ständig neue maßgeschneiderte und innovative Versicherungslösungen für unsere Kunden.

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

Interessiert?

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

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



Bassem Bekkaoui

Zur Person: Bassem Bekkaoui wurde 1990 in Wiesbaden geboren. Nach der allgemeinen Hochschulreife an der Friedrich-List-Schule in Wiesbaden studierte er ab dem SS 2011 an der Wiesbaden Business School Business Administration und ab März 2014 im Masterstudiengang Sales and Marketing. Seine Interessen sind nicht nur sportlich orientiert, sondern auch die Luftfahrttechnik, Automobile, regenerative Energien und die Telekommunikationstechnik begeistern ihn. Daran hat sich die Auswahl seines Praktikums und seiner verschiedenen Tätigkeiten als Werkstudent orientiert.

Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann

Thema: Verbesserung von Effektivität und Effizienz einer Feldorganisation mit der Connected Car Technologie

Die deutsche Automobilbranche blickt auf ein erfolgreiches Jahrhundert zurück. Als Schlüsselindustrie der deutschen Volkswirtschaft galt sie bisher als zentraler Impulsgeber von innovativen Technologien, die in der Old Economy den weltweiten Maßstab vorgab. Doch seit Einzug des Apple iPhones im Jahr 2007 zeichnet sich eine neue Revolution der globalen Märkte ab, die ihren Ursprung in Silicon Valley findet. Man spricht von der digitalen Revolution, die zu einem fundamentalen Paradigmenwechsel unserer traditionellen Lebens- und Arbeitswelt führt. Im Zentrum dieser Entwicklung steht das „Internet-der-Dinge“, das eine internet-basierte Vernetzung aller Anwendungen beschreibt, die das Ökosystem des Menschen bilden. Während das Automobil bisher den weißen Fleck in der digitalen Landschaft darstellte, setzten die Hersteller nun auf dessen digitale Transformation. Das Auto wird ein Teil des Internets der Dinge – es wird zum Connected Car.

Das Connected Car ist dazu in der Lage, mit sich selbst und seiner Umwelt zu kommunizieren und bietet dadurch eine Vielzahl von neuen Funktionen und Services aus denen sich neue Geschäftsmodelle entwickeln, die Schätzungen zufolge bis zum Jahr 2020 ein weltweites Marktpotenzial von über 115 Milliarden Euro bieten wird. Sämtliche Hersteller und Anbieter richten ihr Angebot bisher ausschließlich an den privaten Endkunden und vernachlässigen dabei die Zielgruppe der gewerbetreibenden Nutzer. Dabei verbringt gerade der Vertriebsaußendienst bis zu 50% oder mehr seiner täglichen Arbeitszeit im Fahrzeug. Die Fahrtzeit verursacht also den nahezu höchsten Effizienzverlust einer Feldorganisation. Es galt also, die „Zeitdiebe“ zu identifizieren und zu prüfen, inwieweit diese mit Connected Cars reduziert werden könnten.

Weiterhin befasste sich Herr Bekkaoui mit der Frage, inwieweit durch die Connected Car Technologie auch die Effektivität einer Feldorganisation erhöht werden kann, indem die Fahrtzeit für eine Optimierung von Kundenkenntnissen und Produktwissen genutzt wird. Der Mehrwert resultiert primär aus dem Umstand, dass ihre Reisezeit bisher als nicht wertschöpfende Arbeitszeit gilt, da ihnen der Zugriff auf die mobilen Arbeitsmittel wie Laptops und Smartphones während der Fahrt untersagt ist. Die daraus resultierende, ineffektiv genutzte Reisezeit führt besonders beim umsatzgetriebenen Außendienst zu einem Spannungsverhältnis zwischen der Produktivität und der Sicherheit während der Fahrt.

Kann das Connected Car dieses Spannungsverhältnis lösen und somit zu einer bisher unbekannt Dimension einer Vertriebsexzellenz führen? Dazu befragte Herr Bekkaoui sowohl eine Reihe von Experten aus dem Vertriebsbereich als auch ausgewiesene Sachverständige aus dem technischen Connected Car Bereich. Durch den sauberen Abgleich von Kundenbesuchsvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung eines Außendienstmitarbeiters und den technischen Möglichkeiten gelang es Herrn Bekkaoui, eine Reihe von Ansatzpunkten für eine Effizienzsteigerung zu entwickeln und ein Thema zu identifizieren, das selbst für die befragten Experten neu war, nämlich „Car-to-CRM“ oder die Frage, wie die bereits existierende mobile CRM-App Technologie nicht nur im stehenden Wagen, sondern auch im fahrenden Wagen für Besuchsvorbereitung und Besuchsnachbereitung genutzt werden kann.]



Jacqueline Beck

Zur Person: Jacqueline Beck wurde 1990 in Faulbach geboren und machte 2010 das Abitur am Dietrich-Bonhoeffer-Gymnasium in Wertheim. Zum Sommersemester 2011 schrieb sie sich im Bachelorstudiengang Business & Law an der WBS ein, welchen sie 2015 erfolgreich abschloss. Anschließend absolvierte Frau Beck den Masterstudiengang Business & Law, in dessen Rahmen sie die beschriebene Masterarbeit verfasste. Frau Beck war u. a. Tutorin für das Fach Wirtschaftsprivatrecht. Neben dem Studium sammelte sie Praxiserfahrungen bei Unternehmen in der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung sowie im Bereich Compliance.

Prof. Dr. Oliver Read

Thema: Die Implementierung von Hinweisgebersystemen bei Kreditinstituten

Das Thema gehört zu den Fachgebieten Bankwirtschaft und Wirtschaftsrecht an der Schnittstelle Bankenregulierung/Compliance. Die Verfasserin hat zunächst die rechtlichen Anforderungen abgedeckt. Danach hat sie die Best Practice deutscher Unternehmen ausführlich und differenziert dargestellt und diese speziell auf Kreditinstitute in Deutschland übertragen. Die Autorin hat neben der Literaturlauswertung eine eigene Umfrage mit 24 relevanten Compliance-Vertretern aus verschiedenen Branchen erstellt.

Jedes dritte deutsche Finanzunternehmen sieht sich mit dem Problem von Wirtschaftskriminalität (Korruption, Falschbilanzierung oder Geldwäsche) konfrontiert. Seit 2002 sind US-börsennotierte Unternehmen mit Erlass des Sarbanes-Oxley Act verpflichtet, ein anonymes Hinweisgebersystem zu implementieren, welches es Mitarbeitern ermöglicht, Missstände oder Fehlverhalten bei Rechnungslegungsvorschriften zu melden. Für deutsche Unternehmen war das bisher freiwillig. Mit der Novelle des Kreditwesengesetzes sind Kreditinstitute seit 1. Januar 2014 dazu verpflichtet, ein Hinweisgebersystem nach § 25a Abs. 1 Satz 6 Nr. 3 KWG einzurichten. Dieses muss es den Mitarbeitern des Instituts ermöglichen, unter Wahrung ihrer Anonymität Hinweise über Missstände im Unternehmen zu kommunizieren.

Die Implementierung und Ausgestaltung eines Hinweisgebersystems bei deutschen Kreditinstituten ist an verschiedene Anforderungen gebunden. Insbesondere sind datenschutzrechtliche Erfordernisse zu beachten, denn durch den Betrieb eines Whistleblowingsystems werden persönliche Daten erhoben, verarbeitet und genutzt. Zwar erhöhen die strengen rechtlichen Vorschriften einerseits den Aufwand für ein Kreditinstitut, ein Hinweisgebersystem regelkonform zu implementieren, tragen aber andererseits dazu bei, sowohl den Hinweisgeber als auch den Beschuldigten zu schützen und einen reibungslosen Ablauf des internen Ermittlungsprozesses zu ermöglichen.

Da das Gesetz lediglich Mindestanforderungen vorsieht, hat die Verfasserin anhand einer Umfrage eine Best Practice herausgearbeitet und mit den Mindestanforderungen vereint. Es zeigte sich, dass insbesondere die Auswahl eines passenden Hinweisgebersystems schwierig sein kann. Sowohl die Größe des Instituts als auch die Organisationsstruktur spielen eine Rolle. Eine zeitlich, örtlich und sprachlich unabhängige Hinweisabgabemöglichkeit zusammen mit der Öffnung des Systems für Dritte können die Effektivität erhöhen. Zusätzlich muss ein Kreditinstitut das ausgewählte Whistleblowingsystem in die Unternehmenskultur integrieren. Ein Hinweisgeber wird einen Missstand nur kommunizieren, wenn er sich sicher fühlt und keine Angst vor Repressalien wie Kündigung, Mobbing oder anderen Benachteiligungen haben muss. Abzuwarten bleibt, ob die deutsche Gesetzgebung ein Whistleblowergesetz nach US-Vorbild einführen wird. Dies würde den Hinweisgebern mehr Sicherheit bieten und könnte eine erhöhte Mitteilungsquote zur Folge haben. Ebenso ist unklar, ob es eine Belohnungsregelung wie in den USA geben wird, um Whistleblowing auf staatlicher Ebene zu fördern.

Für eine Bank wird die Einrichtung von mehreren Meldekanälen (u. a. Online Reporting System, Whistleblower Hotline und Ombudsperson) von der Autorin befürwortet. In der empirischen Untersuchung stellt sich heraus, dass 13 Unternehmen das webbasierte Business Keeper Monitoring System (BKMS) verwenden.

Die Verfasserin hat eine sehr solide und gut lesbare Ausarbeitung zu einem aktuellen und hochkomplexen Thema im Schnittbereich von Wirtschaftsrecht, Strafrecht und Banking abgeliefert. Positiv hervorzuheben ist die aufwändige Befragung der Praxis. Sie erlaubt dank umfangreicher Rückmeldungen, wichtige Schlüsse zu ziehen. Gelungen ist auch die Übertragung auf den Banksektor. ┘

IMPRESSUM

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: 2.700

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 und S. 57: Andrisani.
APS e.V.: S. 12; DZ Bank: S. 59;
Europaparlament: S. 55; Ganss: S. 50;
Gräsel: S. 47; Heidel: S. 44–45; Hoh: S. 51–53;
icsb.org: S. 22; Juelisch/Egli: S. 49; Jugel: S. 41;
Kuhn: S. 58; KPMG: S. 56; Meding: S. 7, 8;
Munz: S. 67, 69, 70; Neutze: S. 54; Neusius: S.
29, 30; North: S. 9; Petry: S. 10, 11; Privat: 4, 5,
6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 22, 23, 24, 28, 34, 36, 40, 44,
46, 48, 50, 51, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 64,
65, 68, 70; Safari Consulting: S. 59;
Schlote: S. 46; Strametz: S. 14; ZHAW: S. 49;

Druckversion ISSN 2199-7659

BESTE ABSOLVENTEN

Bachelorstudiengänge/-programme

Bachelor of Arts in Business Administration

Wintersemester 2015/2016:
Sommersemester 2016:

Laura Lehnhausen
Natalie Wind

Bachelor of Arts in International Business Administration

Wintersemester 2015/2016:
Sommersemester 2016:

Katharina Wenzel
Stephanie Otto

Bachelor of Science in Insurance and Finance

Wintersemester 2015/2016:
Sommersemester 2016:

Lisa Zöllner
Kai Andre Kellers

Bachelor of Laws (in Accounting and Taxation)

Wintersemester 2015/2016:
Sommersemester 2016:

Lina Slavcheva
Ramona Diegel

Bachelor of Health Care Economics

Sommersemester 2016:

Katharina Schreiner

Masterstudiengänge/-programme

Master of Arts in Sales and Marketing:

Wintersemester 2015/2016:
Sommersemester 2016:

Sarah Sowarsch
Sandra Alina Habermann

Master of Arts in Controlling and Finance

Wintersemester 2015/2016:
Sommersemester 2016:

Cristina de Bergami
Vanessa Nadine Kowalzik

Master of Science in Insurance and Finance

Wintersemester 2015/2016:
Sommersemester 2016:

Radu-Andrei Ruican
Viviane Ly

Master of Arts in International Business Administration

Wintersemester 2015/2016:

René Sater

Master of Laws (in Accounting and Taxation)

Wintersemester 2015/2016:
Sommersemester 2016:

Anika Schneider
Jérôme Egli

PREISTRÄGER BGW

Die Betriebswirtschaftliche Gesellschaft ehrt jedes Jahr herausragende Studierende der Wiesbaden Business School an der Hochschule RheinMain (siehe link 1). Nunmehr wurde das Auswahlverfahren geändert, so dass die Verleihung immer im Frühjahr stattfindet. Daher dürfen wir in diesem Heft die Preisträger für 2015 Frau Viviane Ly und für 2016 Frau Lina Slavcheva vorstellen.

Absolventen können sich nunmehr selbst um den Preis bewerben (siehe link 2); Auswahlkriterien sind das Motivations schreiben, die Studienergebnisse, soziales Engagement (in der Hochschule und außerhalb) sowie Praxiserfahrung.



link 1: <http://www.hs-rm.de/de/fachbereiche/wiesbaden-business-school/leitung-und-organisation/preis-der-betriebswirtschaftlichen-gesellschaft-wiesbaden-bgw-fuer-besondere-studienleistungen/>

link 2: <http://www.hs-rm.de/nc/de/fachbereiche/wiesbaden-business-school/aktuelles/details/artikel/bgw-preis-fuer-besondere-studienleistungen/>

Viviane Ly

Die Laudatio hielt Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart

Laudatio zum Preis 2015

»... In diesem Jahr ist es mir eine Freude, eine Laudatio für die aktuelle Preisträgerin, Frau Viviane Ly, abgeben zu dürfen. ...

Akademische Leistungen der Preisträgerin

Frau Viviane Ly studierte in unserem ausbildungsintegrierten Bachelor of Science in Insurance and Finance. Parallel zu ihrem Studium absolvierte sie eine Ausbildung zur Kauffrau in Versicherungen und Finanzen bei der Allianz Versicherungs-AG. Im Sommersemester 2014 schloss sie mit 22 Jahren den Bachelor mit der sehr guten Durchschnittsnote von 1,4 ab. Insbesondere eine herausragende Bachelor-Thesis über ein gesellschaftspolitisches Thema motivierte den Vorschlag für eine besondere Anerkennung im Rahmen des BGW-Preises. Dabei ist es nicht nur die Bewertung der Thesis mit der Note 1,0, sondern vielmehr das in der Thesis erörterte, sozial relevante Thema, welches besondere Beachtung verdient. Die Thesis trug den Titel „Mikroversicherung als gesellschaftsrelevante Aufgabe der Versicherungswirtschaft“ und behandelte auf der Grundlage der von Yunus geschaffenen Mikrokredite ein mögliches Analogon im Versicherungsbereich. Die Würdigung dieser wissenschaftlichen Arbeit soll ein Auszug aus dem Thesistgutachten doku-

mentieren: „Angesichts der weltweiten Diskussion internationaler Regulatorik des Finanzdienstleistungsmarktes wird auch dessen gesellschaftspolitische Bedeutung immer wieder thematisiert. Bedingt durch eine extreme Ungleichverteilung weltweiter Einkommensströme und Vermögensvolumina wird die Finanzdienstleistung als institutioneller Hebel für wohlfahrtssteigernde Initiativen angesehen. Insbesondere in den sog. Emerging Markets erfüllt die Finanzdienstleistung diese erwartete Funktion. Das mit einem Nobelpreis ausgezeichnete Konzept der Grameen Bank hat bereits diese wohlfahrtssteigernden Effekte verifiziert, womit angesichts erhöhter Naturkatastrophenpotenziale in diesen sich entwickelnden Ländern auch von der Versicherungswirtschaft Lösungsvorschläge erwartet werden. Insofern ist das von Frau Ly gewählte Thema von höchster Aktualität und gesellschaftlicher Bedeutung. Frau Ly liefert eine formal und inhaltlich ausgezeichnete und angesichts der schwierigen Thematik diskursive Arbeit auf hohem Niveau ab. Ein komplexes Thema wird durch Frau Ly interdisziplinär, problemorientiert,



diskursiv und mit Lösungsvorschlägen behandelt. Eine sehr gute sprachliche und formale Qualität der Arbeit wird durch erhellende Grafiken unterstützt. Vor dem Hintergrund einer komplexen Thematik muss die Bereitschaft der Thesiskandidatin zu einer kritischen Erarbeitung gewürdigt werden: so stellt sie die wohlfahrtssteigernde Wirkung der Mikroversicherung gut dar, beschreibt die Bedeutung der Regulatorik für den Mikroversicherungsmarkt treffend und bringt dabei eine ethisch-gesellschaftliche Diskussion in Gang. Somit kann die Arbeit inhaltlich, formal und angesichts ihrer interdisziplinären Transferleistung absolut überzeugen, womit eine Bewertung mit sehr gut (1,0) als gerechtfertigt erscheint.“

Frau Ly hat somit bereits in jungen Jahren eine hohe Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit durch die Absolvierung der Doppelbelastung eines ausbildungsintegrierten Studiums gezeigt und diese Leistung durch eine sehr gute wissenschaftliche Arbeit komplettiert.

Familiärer Background der Preisträgerin

Betrachtet man den familiären Hintergrund unserer Preisträgerin, so stellt dieser ein Abbild einer höchst erfolgreichen Flüchtlingsgeschichte dar. Frau Lys Eltern sind als Chinesen in Vietnam geboren und erlebten im Vietnamkrieg durch ihren chinesischen Hintergrund verschiedenartige Repressionen. Aufgrund dieser schwierigen Lebensbedingungen entschieden sie sich Ende der 1970er Jahre zur Flucht nach Deutschland – die Mutter war damals 13 Jahre, der Vater 17 Jahre alt. Obwohl die Eltern des Vaters in die USA auswanderten, hielt der Vater seiner zukünftigen Frau die Treue und entschied sich, analog zu den Plänen ihrer Eltern, zu einer Flucht nach Deutschland. Dort traf er vor seiner zukünftigen Frau ein, wurde in einem Pfarrhaus in Schwanheim aufgenommen und absolvierte sogleich erfolgreich die Fachoberschule sowie eine Ausbildung zum Graphiker. Nach seiner Ausbildung fand er umgehend eine Anstellung bei den Stadtwerken Frankfurt und arbeitet heute für den Energieversorger Mainova im Marketing. Die Mutter von Frau Ly besuchte ohne Deutschkenntnisse und mit der Herausforderung von zwei weiteren, neuen Fremdsprachen die 8. Gymnasialklasse. Mit großem Einsatz eignete sie sich alle notwendigen Sprachenkenntnisse an und absolvierte erfolgreich ihr Abitur. An der Goethe-Universität in Frankfurt studierte Frau Lys Mutter Wirtschaftswissenschaften und gebar parallel zu ihrem Studium ihre beiden Töchter. Die ältere Tochter, unsere Preisträgerin, schien dabei ein schwer zu beruhigendes Baby gewesen zu sein –

so musste die Mutter ihre Abschlussarbeit mit einem schreienden Baby anfertigen, konnte ihr Studium aber dennoch erfolgreich meistern.

Frau Ly lebte bis zu ihrem 5. Lebensjahr in Frankfurt am Main. Da es stets das Ziel der Eltern war, die Töchter in eher beschaulichem, ländlichem Umfeld aufwachsen zu lassen, zog die Familie nach Neu-Anspach. Dort besuchte Frau Ly das Gymnasium Usingen und schloss ihr Abitur mit den Leistungskursen Deutsch und Französisch und der Abiturprüfung in Mathematik ab. Da Frau Ly schon früh eigenständig sein wollte, zog sie aus dem Elternhaus aus und suchte sich einen dualen Studiengang, der zum einen Praxis und Theorie verbinden ließ und zum anderen durch die Ausbildung bereits ein Grundeinkommen sicherte. Mehr durch Zufall landete sie bei ihrer Suche beim größten europäischen Versicherungskonzern Allianz, begann das AIS-Studium an der WBS und entwickelte ihre Liebe zur Versicherungswirtschaft. Nach dem erfolgreichen Bachelorabschluss bot ihr die Allianz keine interessante Perspektive, womit sie zu einem Masterförderungsprogramm des nicht minder großen Versicherungskonkurrenten Zurich Group wechselte.

Von den Eltern über die Töchter (die Schwester von Frau Ly studiert International Business Management mit Schwerpunkt East Asia in Ludwigshafen) eine wahre Erfolgsstory mit Migrationshintergrund.

Persönliche Eigenschaften der Preisträgerin

Seit ihrer Schulzeit zeichnet Frau Ly ein hohes soziales Bewusstsein aus. Stets arbeitet sie gerne mit jungen Menschen und bietet diesen ihr ganzes Wissen und ihre Unterstützung an. In ihrer Schulzeit leitete sie ab der 9. Klasse eigenständig Nachhilfegruppen, über alle Semester ihres Bachelorstudiums hat sie sich in Lerngruppen engagiert und hierdurch andere Studierende inhaltlich weitergebracht. Ihr soziales Engagement wird aktuell in einer Azubi-Initiative der Zurich-Versicherung verdeutlicht. In unregelmäßigen Abständen verbringt Frau Ly einen Nachmittag mit minderjährigen Flüchtlingen, die unbegleitet nach Deutschland gekommen sind und bereitet diese auf ihr Leben in Deutschland vor. Zu ihrem Naturell passt auch ihr Hobby, in welchem sie sich der klassischen Musik widmet und Querflöte spielt. So kann abschließend zur Person von Viviane Ly festgestellt werden, dass sie sich nie in den Vordergrund rücken würde – sie ist keine Person großer Worte sondern eine Person großer Taten und ihre Taten sprechen selbst in diesen jungen Jahren für sich. «



Viviane Ly

Frau Ly wurde 1991 in Frankfurt geboren. Nach dem Abitur in Usingen absolvierte sie eine Ausbildung zur Kauffrau für Versicherungen und Finanzen bei der Allianz AG und belegte parallel im Studiengang Insurance & Finance der WBS den ausbildungsintegrierten Bachelorstudiengang. Diesen schloss sie im Sommer 2014 als Studiengangsbeste ab. Im direkten Anschluss an ihr Bachelorstudium nahm sie an einem Masterförderungsprogramm der Zurich Gruppe Deutschland teil und belegte den Master of Science in Insurance and Finance an der WBS. Ihren Masterabschluss nahm sie erneut als Studiengangsbeste im Sommer 2016 entgegen.

Lina Slavcheva

Die Laudatio hielt Prof. Dr. Rainer Wedde

Laudatio zum Preis 2016

»... Es ist mir eine außerordentliche Freude, heute die Laudatio auf Sie, liebe Frau Slavcheva, als diesjährige Preisträgerin des BGW-Preises zu halten.

Allzu oft hat man als Professor ja im Alltag mit den Problemfällen zu tun, – da fehlt die Prüfungsanmeldung, ist eine Klausur nicht bestanden worden oder droht die Exmatrikulation. Die guten Studenten sind hingegen pflegeleicht, stellen mitunter komplexe Fragen, stören aber selten den Unterricht, kommen kaum in Klausureinsichten und legen nie Widerspruch gegen Noten ein. Insofern ist es schön, dass neben dem notwendigen Fördern, heute einmal das Fordern im Mittelpunkt steht...

Der Jurist, der eine Laudatio halten muss, sucht als erstes natürlich nach – der Rechtsgrundlage. Ein Blick in die Satzung der BGW ergibt – nichts. Ein Blick ins Internet zeigt immerhin, die BGW verleiht einen „Preis für herausragende Studienleistungen“. Aber auch das ist – juristisch gesprochen – ein ausfüllungsbedürftiger Tatbestand... Formal wird der Preisträger vom Vorstand der BGW gekürt, es gibt aber nunmehr ein Kuratorium, welches einen Vorschlag unterbreitet. Dies ist neben der Möglichkeit der Selbstbewerbung eine sehr sinnvolle Neuerung... Sie hat neben der Möglichkeit der Eigenbewerbung sicher dazu beigetragen, dass es in diesem Jahr erstmals eine zweistellige Bewerberzahl gab! Das macht den Preis umso wertvoller!

Also bat ich den Vorsitzenden dieses Kuratoriums, Herrn Rauwolf, um eine kurze Angabe, warum denn die Wahl auf Frau Slavcheva gefallen sei. Er schickt mir die Liste der Auswahlkriterien... Auf meine Nachfrage, was das denn nun für Frau Slavcheva bedeute, schrieben Sie, lieber Herr Rauwolf, die Bewerberin sei eben in allen Punkten ein wenig besser gewesen als die übrigen Kandidaten... Auch das ist für den Juristen noch etwas vage.

Warum also haben Sie, liebe Frau Slavcheva diesen Preis verdient? Ich will anhand der genannten Kriterien versuchen, darauf eine kurze, aber hoffentlich überzeugende Antwort zu geben:

Sie haben den Bachelorstudiengang Business & Law in Accounting and Taxation im Januar 2016 mit der Note „Sehr gut“ und einem Durchschnitt von 1,5 als Semesterbeste abgeschlossen. Bei der Note von 1,5 mag mancher mit den Achseln zucken; es soll Studiengänge, ja ganze Fachbereiche geben, wo eine solche Note eher Durchschnitt als Ausnahme ist. Erst unlängst hat der Präsident des Hochschulverbandes beklagt, dass es in vielen Fächern eine Tendenz gäbe, „nur noch Bestnoten“ zu vergeben...



Der Studiengang Business & Law gehört im Rahmen unserer Hochschule sicher zu denjenigen, die für eher strenge Noten bekannt sind. Juristen gelten ja ohnehin als geizig bei den Notenpunkten... Also Vorsicht, die Note 1,5 von Frau Slavcheva unterzubewerten. Unter den knapp 500 Studenten des Studiengangs gibt es derzeit ganze zwei, die einen besseren Durchschnitt aufweisen – eine Studentin, die ein Zweitstudium absolviert und ein Student im zweiten Semester, der erst 5 Klausuren geschrieben hat! Würde man das Ergebnis also sinnvoll einordnen, dann wäre es vermutlich ein Rating AAA.

Im Studiengang Business & Law organisieren wir seit einigen Semestern einen sogenannten Circle of Excellence, zu dem wir jedes Semester besonders engagierte Studenten der Semester 2 bis 6 einladen. Frau Slavcheva hat es als eine der wenigen geschafft, daran jedes Mal teilzunehmen.

Wir wollen damit genau das tun, was auch die BGW mit ihrem Preis beabsichtigt. Besondere Leistungen hervorheben und erfolgreiche Studenten motivieren, dass wir es wahrnehmen, wenn jemand mehr Leistung erbringt als andere. Dabei kommt es auf objektiv herausragende Leistungen an – die Frage, von welcher Ausgangsbasis jemand gestartet ist, bleibt weitgehend außer Betracht. Den Nobelpreis bekommt man schließlich für objektive Entdeckungen, nicht für eine schwere Kindheit. Ähnlich im Sport: In Kürze steht die

»»

Fußball-Europameisterschaft an, zu der sich auch Island qualifiziert hat. Das ist vermutlich von der Ausgangsbasis aus betrachtet ein weitaus größerer Erfolg als der Gewinn der Fußball-WM durch Deutschland vor zwei Jahren. Dennoch wird Island nur einen Pokal gewinnen, wenn es alle anderen Mannschaften schlägt. Die Auswahl von Frau Slavcheva zeigt, dass dieses Grundprinzip zum Glück auch beim BGW-Preis gilt.

Würde man aber die Ausgangsbasis betrachten, käme man zu keinem anderen Ergebnis: Frau Slavcheva hat nicht nur einen deutschen Pass, sie ist zugleich bulgarische Staatsangehörige. Geboren wurde sie am 4. Dezember 1991 in Dimitrovgrad, Bulgarien, einem Ort mit noch nicht einmal 40.000 Einwohnern zwischen Plowdiw und der türkischen Grenze. Wer nur ein wenig von der Transformation in Osteuropa weiß, mag sich ausmalen, wie eine Kindheit dort in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts ausgesehen hat... Als Frau Slavcheva sieben Jahre alt war, wanderte ihre Familie nach Deutschland aus. In der Schule tat sie sich schwer. Nur mit viel Nachhilfe und erheblichem Druck der Eltern schaffte sie das Abitur, zudem mit einer Note, die Lichtjahre vom oben genannten Ergebnis des Studiums entfernt ist. Nur in Latein waren die Ergebnisse gut... aber das soll ja ein guter Gradmesser für die juristische Denkweise sein.

Wie Sie selbst sagen, entschieden Sie sich dann aus rein pragmatischen Gründen für ein Wirtschaftsstudium. Wer einmal Not erfahren hat, dem ist es wichtig, mit dem Studienfach auch eine Lebensgrundlage zu haben. Doch im Lauf des Studiums entdeckten Sie Ihre Begeisterung für die Studieninhalte. Es mag viele Zuhörer aus anderen Fachrichtungen verwundern, aber auch für Fächer wie Rechnungslegung, Steuerrecht oder Insolvenz und Sanierung kann man sich begeistern!!! Ihre Thesis haben Sie dann zum Thema „Umsatzabgrenzung und -erfassung nach IFRS 15 und deutschem Handelsrecht“ geschrieben. Allerdings nicht bei mir, sondern bei Prof. Fink...

Mit der Freude am Fach kam auch die Freude an der Lehre. Frau Slavcheva übernahm bereits in ihrem 3. Semester ein Tutorium in meinem Fach Wirtschaftsprivatrecht. Dabei geht es darum, den Erstsemestern in kleinen Gruppen die juristische Methodik nahezubringen. Dies tat sie sodann über viele Semester mit großem Erfolg. Sie motivierte die nicht immer besonders begeisterungsfähigen Studierenden, überarbeitete das Material und zeigte einen weit über das normale Maß hinausgehenden Einsatz.



Lina Slavcheva

Frau Slavcheva wurde 1991 in Bulgarien geboren und kam mit sieben Jahren nach Deutschland. Das Abitur legte sie in Weiterstadt ab und schrieb sich zum Sommersemester 2012 im Bachelorstudiengang Business & Law der WBS ein. Diesen schloss sie im Januar 2016 als Studiengangsbeste ab. Seit dem Sommersemester 2016 absolviert sie das konsekutive Masterprogramm.



Aber damit nicht genug – Frau Slavcheva hat auch in einem Berufungsverfahren der WBS als studentische Vertreterin mitgewirkt und einen Kollegen in BWL mit ausgewählt. Die Zahl ihrer Praktika ist bemerkenswert; die Unternehmen lesen sich wie ein Who is who der regionalen Wirtschaft – Frau Slavcheva war bei PwC, Merck, der Deutschen Bank, BDO und na ja, Nordsee Fisch.... Außerdem hat sie sich für den Umweltschutzverein Trinkwasserwald e. V. engagiert.

Liebe Frau Slavcheva, dies ist zum Glück noch keine Abschiedsrede – Sie verlassen die WBS ja noch nicht, sondern bleiben uns zum Glück noch zwei weitere Semester erhalten. Ich bin sicher, dass Sie auch den Master ganz hervorragend absolvieren werden. Bevor ich Ihnen gratuliere, möchte ich aber nicht vergessen, auch der hinter Ihnen stehenden Familie zu danken. Ohne Unterstützung daheim ist ein solcher Studienerfolg kaum vorstellbar. Der unbedingte Wille zur Bildung, die Freude am Thema, die Begeisterung für die Möglichkeiten des Studiums sind etwas, das man als Lehrender leider allzu oft vermisst. Die Grundlagen dafür werden meist in der Kindheit gelegt, lange bevor man einen Professor zu Gesicht bekommt. Sie haben all diese Eigenschaften in hohem Maße, bewahren Sie sich diese Einstellung.

Denn der wichtigste Grund für Ihren Erfolg und damit den heutigen Preis – sind Sie selbst! Ich gratuliere Ihnen aus ganzen Herzen zu dieser Auszeichnung, die Sie mehr als verdient haben! Sie sind eine würdige Preisträgerin, wir sind froh, dass Sie bei uns studiert haben! Ich wünsche Ihnen alles Gute für die Zukunft, beruflich, akademisch und privat! <<



Daumen hoch ist einfach.



Wenn man der Naspa
auf Facebook folgt
und bei tollen Aktionen
mitmachen kann.

facebook.com/meinenaspa



Wenn's um Geld geht

Naspa

Nassauische Sparkasse



Samme Praxis- punkte

Angebote
für Praktikanten

Raus aus der Theorie, rein ins Leben. Unser Team wartet auf
Deine Energie.

Mehr über deine Möglichkeiten bei KPMG erfährst Du unter:

kpmg.de/careers

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

